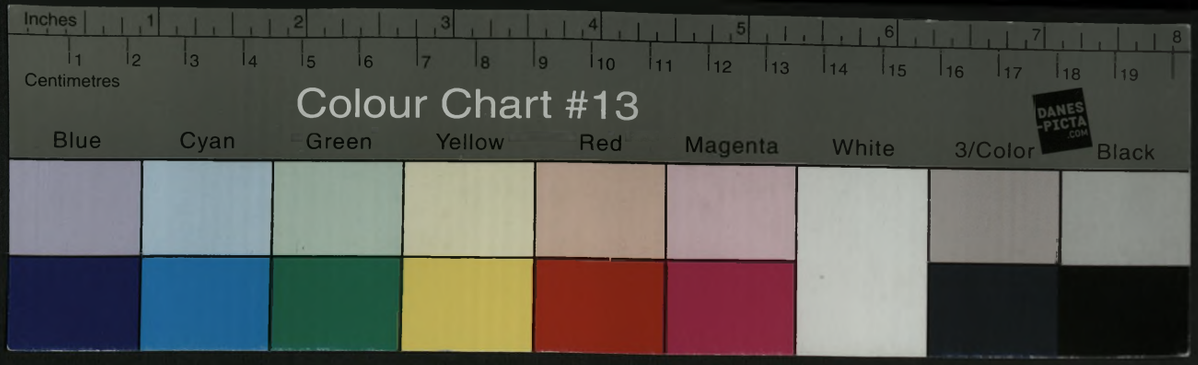


AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
KATEDRA DOWODZENIA I ŁĄCZNOŚCI

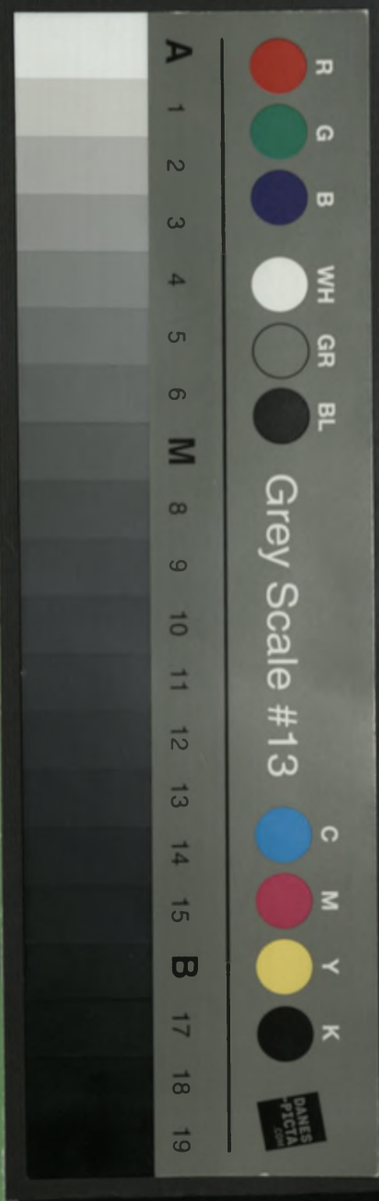
Płk dr Wiesław KULMA
Mjr dr inż. Marek STRZODA

OKREŚLENIE ZASAD I WYMOGÓW WOBEC DOWODZENIA WOJSKAMI LĄDOWYMI pk. „ZMIANA”

BIBLIOTEKA GŁÓWNA – ARCHIWUM
Nr ewid. II
Akademii Obrony
61032
Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
[illegible]4533
05-004533-001-0
PNB

WARSZAWA **2000**

PNB



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
KATEDRA DOWODZENIA I ŁĄCZNOŚCI

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 61032
II
Akademii Obrony Narodowej

płk dr Wiesław KULMA
mjr dr inż. Marek STRZODA

OKREŚLENIE ZASAD I WYMOGÓW WOBEC DOWODZENIA WOJSKAMI LĄDOWYMI

pk. „ZMIANA"

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
S/4533

WARSZAWA 2000

płk dr Wiesław KULMA – rozdział 1; 4; 5.2; 6; załączniki.

mjr dr inż. Marek STRZODA – rozdział 2; 3; 5.1; 5.3.

Recenzent: płk dr hab. inż. Józef MICHNIAK

Redakcja: autorzy

Praca została wykonana zgodnie z planem zadaniowo-finansowym działalności naukowej AON na lata 2000 - 2003

S/4535

SPIS TREŚCI

Wstęp....3
1. KWESTIE METODOLOGICZNE PODJĘTYCH BADAŃ....5
1.1. Ogólne założenia poznawcze....5
1.2. Cele, problemy i hipoteza badawcza....7
1.3. Procedura badawcza....8
2. TERMINOLOGICZNE ASPEKTY OBSZARU BADAŃ....12
2.1. Zasady dowodzenia....14
2.2. Wymagania dowodzenia....20
3. HISTORYCZNE KSZTAŁTOWANIE SIĘ ZASAD I WYMAGAŃ DOWODZENIA....23
3.1. Uwarunkowania dowodzenia w starożytności....24
3.2. Okres średniowiecza....38
3.3. Kształtowanie się zasad i wymagań dowodzenia w czasach nowożytnych....45
3.4. Pierwsza wojna światowa....54
3.5. Druga wojna światowa....61
4. ZADANIA WOJSK LĄDOWYCH W NOWYCH WARUNKACH ICH FUNKCJONOWANIA....69
5. ZASADY DOWODZENIA W DZIAŁANIACH SOJUSZNICZYCH ORAZ NARODOWYM UJĘCIU WYBRANYCH PAŃSTW....86
5.1. Zasady i wymagania dowodzenia w działaniach sojuszniczych.88
5.2. Zasady i wymagania dowodzenia w Bundeswehrze....100
5.3. Zasady i wymagania dowodzenia w Wojskach Lądowych Armii Stanów Zjednoczonych....132
6. WSPÓŁCZESNE UJĘCIE ZASAD I WYMAGAŃ DOWODZENIA....143
Zakończenie....166
Bibliografia....170
Załączniki....173

Wstęp

Restrukturyzacja naszych sił zbrojnych, wstąpienie w struktury Sojuszu Północnoatlantyckiego, wprowadzanie do uzbrojenia nowych środków walki oraz osiąganie standardów koalicyjnych to tylko wybrane determinanty, które mają ogromny wpływ na przemiany zachodzące w całym spektrum działalności wojska.

Zasadniczym komponentem sił zbrojnych są wojska lądowe, dlatego w odniesieniu do zachodzących przeobrażeń stoi przed nimi szereg nowych i jakże trudnych wyzwań. Jako jedne z najistotniejszych uznaje się powszechnie: udział wydzielonych jednostek w operacjach wsparcia pokoju, międzynarodowe ćwiczenia dowódczo – sztabowe oraz z wojskami, osiągnięcie odpowiedniego poziomu kompatybilności i interoperacyjności naszych jednostek z jednostkami innych państw Sojuszu, dostosowanie struktur dowództw i jednostek do nowych wymagań oraz unowocześnienie sprzętu technicznego.

Analiza powyższych zagadnień skłania do głębokiej refleksji nad ich interdyscyplinarnym charakterem oraz złożonością. Rozpoczęte przed kilku laty prace koncepcyjne oraz procesy dostosowawcze prowadzono głównie w odniesieniu do struktury i roli wojsk lądowych oraz założeń funkcjonowania systemu dowodzenia, w tym zwłaszcza struktur dowództw oraz procesów dowodzenia. Niestety, nie zaowocowały one jeszcze opracowaniem zasadniczych dokumentów normatywnych dotyczących dowodzenia jako jednej z dziedzin funkcjonowania wojsk lądowych. Wartym podkreślenia jest natomiast ujęcie uwarunkowań i założeń dowodzenia w Regulaminie działań Wojsk Lądowych oraz opracowanie kilku Polskich Norm Obronnych dotyczących tych kwestii.

Dowodzenie jak każda dziedzina obejmuje teorię i praktykę. Doświadczenia zdobywane przez wieki zaowocowały zgromadzeniem bogatego dorobku praktycznego oraz szerokiej gamy opracowań teoretycznych.

Zwłaszcza, że w pewnym okresie dowodzenie, podobnie jak inne dziedziny, stało się obiektem obserwacji, dociekań i badań. Analiza literatury, a zwłaszcza opracowań znanych teoretyków wojskowych, wskazuje, że praktyka zazwyczaj wyprzedzała teorię. Teoria dowodzenia jako nauka empiryczna zajmowała się i zajmuje, między innymi, formułowaniem i weryfikowaniem fundamentów dowodzenia jakimi są zasady i wymagania dowodzenia. Przykłady historyczne wskazują, że sztuki dowodzenia nie można ograniczać jedynie do teoretycznej znajomości przez dowódców i ich organy dowodzenia prawidłowości nią rządzących. Natomiast dowodem jej właściwego opanowania jest umiejętne, praktyczne ich stosowanie w operacji i walce. Historia sztuki wojennej dostarcza wiele przykładów gdzie umiejętne dowodzenie wojskami w sposób znaczący przyczyniło się do osiągnięcia sukcesu nawet nad przeciwnikiem posiadającym przewagę.

Doceniając rolę i znaczenie teoretycznych założeń funkcjonowania systemu dowodzenia w niniejszym opracowaniu zawarto wyniki pierwszego etapu badań prowadzonych przez pracowników Katedry Dowodzenia i Łączności dotyczące teoretycznych uwarunkowań zasad i wymagań dowodzenia.

1. KWESTIE METODOLOGICZNE PODJĘTYCH BADAŃ

1.1. Ogólne założenia poznawcze

Rozwój wojskowości na przestrzeni lat był determinowany w znacznej mierze poprzez analizowane, oceniane i opisywanie przyczyn zwycięstw i klęsk poszczególnych wodzów i ich armii. Otrzymane wnioski były inspiracją wielu specjalistów zajmujących się sztuką wojenną, którzy dla przyszłych pokoleń przekazywali swoje uwagi i spostrzeżenia. Ich publikacje stawały się czasami wręcz podręcznikami sztuki prowadzenia wojen oraz rozgrywania bitew. Analiza historycznych i współczesnych opracowań dotyczących teorii dowodzenia pozwala na refleksję dotyczącą granicy pomiędzy teorią i praktyką dowodzenia. Jest ona w znacznej mierze wynikiem małej ilości publikacji poświęconych teorii dowodzenia rozpowszechnianych w powszechnym obiegu. Ostatnie próby szerszego zainteresowania tą tematyką podejmowane były w latach siedemdziesiątych i na początku lat osiemdziesiątych. Od tego czasu nie pojawiło się żadne opracowanie, które rozpowszechniane było poza wybranymi ośrodkami akademickimi lub poszczególnymi instytucjami wojska. Przedstawione uwarunkowania skłaniają do pytania: Czy w odniesieniu do współczesnych zasad prowadzenia działań operacyjnych i taktycznych aktualne są prawa i zasady dowodzenia formułowane w warunkach „poprzedniej epoki"? Czy w obliczu ekspansji i dynamicznego rozwoju nowoczesnej technologii, środków walki oraz rozszerzenia obszaru walki w wymiar powietrzny, elektromagnetyczny, informatyczny i kosmiczny zasady i wymagania dowodzenia powinny nabrać nowego znaczenia? Jakie muszą być spełnione wymagania aby można było obecnie mówić o racjonalnym, skutecznym, a co najważniejsze efektywnym dowodzeniu?

Powyższe refleksje oraz chęć zgłębiania jakże interesującego obszaru teorii dowodzenia były przyczynkiem do przestudiowania szeregu historycznych i współczesnych publikacji traktujących między innymi o prowadzeniu działań operacyjnych i taktycznych oraz roli i znaczenia dowodzenia podczas realizacji zadań wynikających z zadań i wymagań współczesnego pola walki.

Analiza tych publikacji pozwoliła na wyciągnięcie szeregu wniosków, które w swojej istocie stworzyły sytuację problemową będącą „motorem" prac badawczych. Jako jeden z zasadniczych uznać należy fakt, że zasady i wymagania dowodzenia są często używane zamiennie. Brak jednoznacznej ich klasyfikacji oraz uporządkowania. Treść ich definicja oraz przedstawiana interpretacja niejednokrotnie się już zdezaktualizowała, a w odniesieniu do współczesnego kształtu i uwarunkowań pola walki zawartość wielu z nich uznać można za niewystarczającą.

Podejmowane, między innymi w Akademii Obrony Narodowej, próby uporządkowania takiego stanu rzeczy nie są powszechnie rozpowszechniane poza tą uczelnią i co stwierdzić można z żalem wnioski z szeregu prac naukowo-badawczych nie znajdują szerszego odbicia w praktyce dowodzenia.

Przystępując do prac w obszarze teorii dowodzenia nie sposób pominąć kwestii wstąpienia naszych sił zbrojnych do Sojuszu Północnoatlantyckiego. Problem z tym związane nabierają szczególnego znaczenia w obliczu konieczności osiągnięcia przez jednostki Wojska Polskiego interoperacyjności z jednostkami innych państw sojuszu.

Identyfikacja sytuacji problemowej dotyczących kwestii teoretycznego „umocowania" zasad i wymagań dowodzenia oraz ich zastosowania w praktyce stanowiła zasadniczy determinant podjęcia prac badawczych, a

zwłaszcza określenia celu oraz problemów jakie należy rozwiązać w toku ich prowadzenia.

1.2. Cele, problemy i hipoteza badawcza

W odniesieniu do nakreślonych uwarunkowań poznawczych oraz zaistniałej sytuacji problemowej zdefiniowano cel główny pierwszego etapu badań, którym jest: **sprecyzowanie zasad i określenie wymagań wobec dowodzenia w świetle nowych zadań wojsk lądowych.**

Osiągnięcie przedstawionego celu zdeterminowało ukierunkowanie procedury badawczej na rozwiązanie następujących problemów badawczych, przedstawionych w formie pytań:

1. Jaka jest terminologiczna genealogia terminów „zasada" i „wymaganie dowodzenia"?
2. Jak w historii kształtowały się zasady i wymagania dowodzenia?
3. Jakie obecnie zadania stoją przed wojskami lądowymi?
4. Jak ujęto zasady i wymagania dowodzenia w teorii działań połączonych NATO oraz wybranych państw Sojuszu?
5. Jakie zasady i wymagania możemy współcześnie wymienić i określić ich definicje?

Rozwiązanie przedstawionych powyżej problemów cząstkowych zmierzało do weryfikacji następującej hipotezy roboczej: *Zmiany zachodzące we wszystkich elementach systemu dowodzenia spowodowały konieczność weryfikacji teoretycznych założeń ich funkcjonowania. Zasady dowodzenia stanowią fundament realizacji przez dowódców i pozostałą część dowództwa jednostek funkcji planistyczno – wykonawczych. Dlatego wy-*

magają one weryfikacji zmierzającej do dostosowania ich do warunków w jakich system dowodzenia funkcjonuje. Jednocześnie określić należy, lub zmodyfikować wymagania jakie trzeba spełnić aby dane zasady były zrealizowane. Uwarunkowania powyższe odnoszą się do zmian zachodzących w charakterystyce poszczególnych zasad i wymagań dowodzenia oraz ich dostosowania do współczesności. Zmiany te powinny znaleźć odbicie w opracowaniach teoretycznych oraz być zawarte w odpowiednich dokumentach normatywnych. Uniwersalny charakter zasad dowodzenia powinien zawierać w sobie pierwiastek nowości oraz utylitarny aspekt. Wymagania dowodzenia odnosić się natomiast powinny do legislacyjnych, technicznych, organizacyjnych i proceduralnych obszarów zastosowania zasad dowodzenia.

1.3. Procedura badawcza

Złożoność i rozległość obszaru badań spowodowało iż w odniesieniu do przedstawionych problemów badawczych oraz przyjętej hipotezy przeprowadzono proces badawczy na który składały się dwie fazy.

Faza I - obejmowała wstępną część badań, w której określono szczegółowe założenia badawcze, dokonano oceny i weryfikacji dostępnej literatury i materiałów badawczych oraz określono cząstkowe obszary i problemy badawcze.

Faza II - obejmowała badania właściwe zmierzające do rozwiązania poszczególnych cząstkowych problemów badawczych.

Przyjęte w toku prac badawczych problemy i hipoteza robocza wynikają w znacznej mierze z przestudiowanej dotychczas literatury i materiałów. Potrzeba jej potwierdzenia lub weryfikacji spowodowała, że procedu-

ra badawcza zasadniczego etapu badań zawarta została w pięciu podetapach.

Przedstawione poniżej **metody badawcze** i przyjęta procedura zapewniła rozwiązanie poszczególnych problemów badawczych i ostatecznie umożliwiła przedstawienie współczesnych zasad i wymagań dowodzenia.

1. Analiza literatury przedmiotu w zakresie teorii dowodzenia pozwoliła na poznanie w poszczególnych obszarach badawczych etymologii terminów „zasada dowodzenia", „wymaganie dowodzenia" oraz relacji pomiędzy nimi.

2. Wnioski otrzymane w wyniku analizy dokumentów historycznych oraz porównanie jej cząstkowych wyników pozwoliły na prześledzenie drogi w jaki sposób na przestrzeni wieków wraz z rozwojem wojskowości zmianom ulegały zasady i wymagania dowodzenia. Przeprowadzona synteza wniosków cząstkowych oraz dokonane uogólnienia pozwoliły w tej części badań na określenie zakresu i obszaru badań zasadniczych zasad i wymagań dowodzenia.

3. W ramach dalszych badań teoretycznych przeprowadzono analizę zmian dokonujących się współcześnie w zasadach funkcjonowania wojsk lądowych oraz zadań jakie one realizują w okresie pokoju, kryzysu i wojny. Pozwoliło to na wygenerowanie zagadnień wymagających dalszych badań. Szczególne miejsce w tej części procedury badawczej zajęła analiza koalicyjnego i narodowego ujęcia zasad i wymagań dowodzenia w dokumentach normatywnych NATO i wybranych państw. Umożliwiło to dalszą weryfikację treści definicji poszczególnych zasad i wymagań w odniesieniu do potrzeb interoperacyjności.

4. Szczególne miejsce w procedurze badawczej zajęły badania praktyczne. Metoda badania sądów i opinii pozwoliła na zapoznanie się z poglądami na poszczególne zagadnienia, problemy i rozwiązania w poszczególnych cząstkowych obszarach badawczych, przedstawicieli szerokiego spektrum kadry zawodowej. Dużą uwagę w tym etapie badań zwrócono na rozwiązanie problemów i weryfikację hipotezy roboczej oraz zagadnień, które określone zostały w poprzednim etapie jako kontrowersyjne, sprzeczne czy też pozostawały do wyjaśnienia.

5. Dokonując podsumowania wyników przeprowadzonych badań teoretycznych i praktycznych zweryfikowano dotychczasowe wnioski, przedstawiono je jako część teorii dowodzenia oraz w postaci propozycji umożliwiającej ich zastosowanie w dokumentach normatywnych. Określono także ogólne założenia wykorzystania zgromadzonego materiału w dalszym procesie badawczym.

W odniesieniu do narodowego i sojuszniczego ujęcia teorii dowodzenia dokonano w toku prac badawczych szeregu porównań definicji i rozwiązań przyjmowanych w dokumentach normatywnych. Bogaty dorobek historiograficzny dotyczący sztuki wojennej oraz jej rozwoju wymagał dokonania uogólnień oraz formułowania wniosków odnoszących się do kolejnych epok oraz przełomowych momentów jej rozwoju. Otrzymane wyniki wzbogacono o wnioski wyciągnięte na podstawie osobistych doświadczeń autorów z praktyki dowódczej i dydaktyczno-naukowej oraz obserwacji dokonanych podczas ćwiczeń dowódczo-sztabowych realizowanych w Akademii Obrony Narodowej. Za szczególnie przydatne uznano doświadczenia i wnioski otrzymane w trakcie pobytu w Akademii Dowodzenia Bundeswehry w Hamburgu oraz uczelniach wojskowych innych państw.

Wyniki teoretycznych i praktycznych dociekań przedstawiono w czterech rozdziałach merytorycznych odpowiadających poszczególnym problemom cząstkowym.

W rozdziale drugim przedstawiono etymologię oraz definicje terminów: zasada i wymaganie dowodzenia. Szczególną uwagę poświęcono w nim na określeniu definicji związków frazeologicznych jakimi są zasada dowodzenia i wymagania dowodzenia oraz związków i zależności zachodzącymi pomiędzy nimi.

Treścią kolejnego rozdziału jest przedstawienie procesu historycznego kształtowania się zasad i wymagań dowodzenia.

Zasadniczymi treściami rozdziału czwartego jest wyszczególnienie i charakterystyka zasadniczych zadań realizowanych przez wojska lądowe w okresie pokoju, kryzysu i wojny.

Kolejny rozdział dotyczy w swojej istocie koalicyjnemu i narodowemu podejściu do zasad i wymagań dowodzenia w działaniach prowadzonych na szczeblu operacyjnym i taktycznym.

Podsumowanie badań zawarto w ostatnim rozdziale, gdzie podjęto próbę współczesnego ujęcia zasad dowodzenia oraz określenia wymagań jakie powinny być spełnione aby mówić o efektywnym dowodzeniu i osiągnięciu powodzenia.

Autorzy zdają sobie sprawę ze złożoności i szerokiego spektrum przedstawionych zagadnień, dlatego starano się je przedstawić w sposób uniwersalny odpowiadający specyfice prowadzenia działań na wszystkich szczeblach dowodzenia, niezależnie od warunków geograficznych, strukturalnych czy technicznych. Starano się także wskazać na potrzebę teoretycznego ujęcia zasadniczych dla funkcjonowania wojsk lądowych fundamentów oraz konieczności ich ciągłego weryfikowania i porządkowania.

2. TERMINOLOGICZNE ASPEKTY OBSZARU BADAŃ

Dokonując obserwacji otaczającej nas rzeczywistości dostrzegamy wielokrotnie cały szereg procesów w niej zachodzących. W poszczególnych makro i mikro systemach występują zjawiska, w których już po wstępnej obserwacji można wygenerować i przeanalizować prawa oraz zasady nimi rządzące. Sytuacja taka ma miejsce zarówno w przyrodzie ożywionej gdzie poszczególne zbiory flory i fauny tworzą naturalne ekosystemy oraz we wszystkich elementach przyrody nieożywionej.

Dostrzegając prawidłowości i powtarzalność zachodzących wokół zjawisk ludzie wraz ze swoim rozwojem starali się je porządkować dążąc do uzyskania harmonii tych procesów i zachowań. Podział na grupy plemienne, a później narodowe zaowocował między innymi ustanowieniem praw, które regulowały, w mniejszym lub większym, stopniu określone dziedziny życia danej społeczności. Proces ten przebiegał ewolucyjnie i w różnych społecznościach przybierał różne formy. Wszędzie jednak daje się zauważyć dążenie do określenia relacji pomiędzy poszczególnymi członkami danej społeczności oraz różnymi grupami społecznymi. Relacje te starano się także określać w odniesieniu do innych narodowości czy też elementów materialnych. Jako przykład mogą posłużyć kodeksy i prawa opracowane już w starożytności.

Dążenie do pewnego unormowania życia społecznego zaowocowało wypracowaniem wielu reguł postępowania, które z czasem zaczęły obowiązywać jako zasady. Jednocześnie w odniesieniu do ludzi, urządzeń, narzędzi czy też procesów rozpoczęto formułować wymagania, jakie powinny być spełnione aby osiągnąć określony cel (np. właściwą jakość produktu, właściwe zachowanie, realizacji określonych zadań, itp.).

Przeprowadzona analiza literatury wykazała, że także w odniesieniu do wojny jako zjawiska społecznego od najdawniejszych czasów starano się określić czynniki decydujące o powodzeniu lub klęsce działań militarnych. Rozwój wojskowości oraz wykreowanie podmiotu kierującego i kierowanego spowodował wyodrębnienie jednego z zasadniczych elementów wojska jakim jest dowodzenie. Podobnie jak w innych zjawiskach społecznych, także w odniesieniu do dowodzenia formułowano zasady nim rządzące oraz określano wymagania wobec dowódców, żołnierzy, sprzętu technicznego czy też sposobów jego realizacji. Trudno jednak poszukiwać w historii jednoznacznej daty, którą uznać by można za początek ich formułowania. Podobnie jest zresztą z innymi dziedzinami społecznymi zwłaszcza, że początki ludzkości pozbawione były trwałych, materialnych nośników informacji.

Pierwszych sformułowanych i udokumentowanych zasad oraz wymagań możemy doszukiwać się już w najdawniejszych traktatach dotyczących wojny oraz zasad jej prowadzenia. Wielu teoretyków wojskowych często za przykład podaje wybitnego chińskiego dowódcę i stratega Sun-Tsu. W jego traktacie „O sztuce wojennej”[1] określone zostały między innymi sposoby postępowania w walce, prawa i zasady prowadzenia wojny, miejsce i rolę dowódcy oraz wiele innych reguł, których przestrzeganie może przyczynić się do odniesienia zwycięstwa nad przeciwnikiem. Szerzej kwestię rozwoju zasad i wymagań dowodzenia w kolejnych epokach historycznych przedstawiono w rozdziale 3.

Przystępując do badań poszczególnych aspektów zasad i wymagań dowodzenia warto zastanowić się i uświadomić sobie co rozumiemy pod terminem „zasada” oraz „wymaganie”. Już pierwszy wniosek z przeprowa-

dzonej analizy literatury pozwolił stwierdzić fakt, że terminami tymi często się posługiwano, jednak ich interpretacja, rozumienie i postrzeganie jest bardzo różne. Jednocześnie relacje zachodzące pomiędzy nimi są niejednokrotnie mylone.

W poniższym rozdziale przedstawione zostaną wyniki etymologicznych i merytorycznych dociekań zmierzających do przedstawienia tych terminów oraz przybliżenia ich pochodzenia oraz encyklopedycznego definiowania. Zasadniczym celem będzie natomiast wygenerowanie jednolitego ujęcia i rozumienia tych terminów i ich definicji z punktu widzenia teorii dowodzenia wojskami.

2.1. Zasady dowodzenia

Etymologicznego pochodzenia terminu zasada według polskiego językoznawcy A. Brűcknera należy poszukiwać w wyrazie sad[2] „od wyrazu tego ukształtowały się wielorakie złożenia jak: sadzić, sadowić, osadzać, wysadzać, itp. Słowo to posiada liczne wyrobienia jak np. zasada, zasadniczy, posada, obsada". Jak trafnie zauważa autor większość tych wyrazów jest pochodzenia prasłowiańskiego.

W Encyklopedii Gutenberga termin zasada[3] przedstawiany jest w nieco inny sposób. Zasada interpretowana jest jako „pierwsza podstawa jakiejś rzeczy, z której to podstawy wyprowadza się coś innego lub którą się coś określa". Rodowód zaś termin ten bierze z języka łacińskiego.

---

[1] Sun Tzu, *Sztuka Wojny,* Wydawnictwo Przedświt, Warszawa 1994.
[2] A. Brűckner, *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1970.
[3] *Encyklopedia Gutenberga*, Wydawnictwo Gutenberga, Kraków 1932.

Słownik języka polskiego termin zasada[4] interpretuje w trzech płaszczyznach. W dziedzinie chemii oznacza „określony związek chemiczny". W potocznym rozumieniu, zasady postrzegane są jako „normy postępowania uznawane przez kogoś za obowiązujące", stąd często kojarzone są z zasadami grzeczności czy też zasadami dobrego wychowania. W trzeciej płaszczyźnie zasada interpretowana jest jako **„teza, w której zawarte jest prawo rządzące jakimiś procesami, podstawa na której coś się opiera, reguła".** Często stosowana jest w połączeniach jako elementarna, ogólna czy też podstawowa zasada. Stąd też często mówimy np. o zasadach fizyki, zasadach gry, itp. Powszechnie jednak zasada utożsamiana jest **„z regułą czy też określoną normą postępowania lub działania".** Zasada to także udowodnione twierdzenie znajdujące potwierdzenie w większości przypadków mające charakter uniwersalny.

Analiza dotychczas określonych zasad dowodzenia wskazuje, że określano je i formułowano w sposób empiryczny bezpośredni lub pośredni oraz dedukcyjny, jako wynik uogólnienia zdobytego doświadczenia[5].

Jednym z wielu podstawowych czynników, który ma decydujący wpływ na osiągnięcie sukcesu w walce jest właściwe rozumienie i znajomość przez dowódców i ich organy dowodzenia obiektywnych prawidłowości współczesnej wojny, a co za tym idzie wypływających z nich zasad sztuki wojennej i zasad dowodzenia.

Analiza zasad sztuki wojennej na przestrzeni wieków skłania do wniosku, że wybitni wodzowie odnosząc zwycięstwa nie trzymali się kurczowo i nie stosowali kategorycznie zasad wypracowanych i stosowanych przez swoich poprzedników. Istniejące zasady interpretowali niejednokrotnie na

---

[4] *Słownik języka polskiego*, Wyd. PWN, Warszawa 1981.
[5] A. Tomaszewski, (red.), *Podstawowe kategorie Sztuki Wojennej*, AON, Warszawa 1996, s. 320.

własny użytek, stosownie do wymogów pola walki oraz w odniesieniu do zaistniałych warunków. Doświadczenia historyczne wskazują, że zasady zmieniły się stosownie do zmian jakie następowały w charakterze wojen, odpowiednio do zmian zachodzących w materialnych środkach prowadzenia wojny oraz w warunkach jej prowadzenia. W odróżnieniu od praw wojny i walki zbrojnej zasady sztuki wojennej formułują pewne idee i reguły, które normują praktyczną działalność dowódców i wojsk. Są to wypracowane na podstawie doświadczeń wojennych normy postępowania, według których przygotowuje się i prowadzi w wojnie działania zbrojne.

Zasady będąc wskazówkami stanowią jednocześnie kryterium oceny prawidłowego przebiegu działań wojennych - poszczególnych bitew, walk i operacji. Stanowią wskazania co do sposobów i form praktycznej działalności dowódców, sztabów i wojsk wszystkich szczebli dowodzenia w okresie przygotowania i trwania działań wojennych. Zasady w zależności od szczebla ich stosowania mogą mieć różny charakter i zasięg. Sposób ich realizacji także będzie różny, w zależności od szczebla dowodzenia oraz konkretnej sytuacji taktycznej i konkretnych warunków terenowych[6].

Wnioski ostatnich konfliktów zbrojnych dowodzą, że osiągnięcie określonego celu działania, który ogólnie sprowadzał się do pobicia przeciwnika i zadania mu strat w dużej mierze zależało od sprawnego dowodzenia wojskami i ich odpowiedniego przygotowania. Potrzeba ciągłego dowodzenia wojskami zrodziła się w odpowiedzi na wzrost możliwości bojowych wojsk, a także stosowanie i wprowadzanie nowych sposobów i środków walki. Czynniki te natomiast (i nie tylko) wpłynęły na kształtowanie się zasad dowodzenia. Wymusiły, że powstawały nowe zasady, część dotychczas ist-

[6] Tamże, s. 41.

niejących zmieniła swoje znaczenie, a niektóre z nich stały się mało istotnymi i obecnie występują tylko jako kategoria historyczna.

Dokonując próby zdefiniowania terminu zasada dowodzenia, za punkt wyjścia przyjęto ogólną definicję zasady i dyrektywy praktycznej zaproponowanej przez Tadeusza Pszczołowskiego w „Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji". Termin zasada[7] według tego autora to „**ogólnie przyjęte twierdzenie** (na podstawie oczywistości doświadczenia) podające, jak jest w rzeczywistości, które może stanowić punkt wyjścia do jakiegoś działania albo **zalecać wprost, co robić a czego nie robić".** Natomiast poprzez termin dyrektywa praktyczna[8] autor rozumie „zdanie podające, co w określonych warunkach ma zrobić podmiot działania, by osiągnąć określony cel, albo czego pod groźbą nieskuteczności ma nie robić". Ze względu na sformułowane dyrektywy praktyczne, autor rozróżnia te, które podają co należy robić - są to nakazy i zalecenia - lub - czego nie należy robić - zaliczając do tej grupy zakazy i przestrogi praktyczne. Nakazy i zakazy praktyczne jako podstawę teoretyczną mają twierdzenia odnoszące się do warunków koniecznych lub dostatecznych; zalecenia i przestrogi praktyczne - do warunków sprzyjających i prawdopodobnych zdarzeń zamierzonych jako cel.

Dążąc do wyjaśnienia terminu zasady dowodzenia, stwierdzić należy, że definicje tego terminu spotykane w literaturze przedmiotu są bardzo ogólne i niewiele wyjaśniają. Na przykład L. Kuleszyński w książce pt. „Dowodzenie wojskami a cybernetyka" zasady dowodzenia interpretuje jako „ogólne zalecenia, wytyczne i wskazówki mówiące, jak należy postępować,

---

[7] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wyd. Ossolineum, Wrocław, 1978, s. 290.
[8] Tamże, s. 53.

czym się kierować i do czego zmierzać w działalności dowódczej, aby osiągnąć dobre wyniki"[9].

Natomiast autorzy książki pt. „Współczesne dowodzenia wojskami" zasady dowodzenia[10] definiują jako „opracowane (ustalone) teoretycznie i zweryfikowane w praktyce prawidłowości i reguły, które określają najracjonalniejsze sposoby działalności dowództw i sztabów w kierowaniu wojskami".

Zbliżoną interpretację zasad dowodzenia w ostatnich latach przedstawiono w Akademii Obrony Narodowej. Zasady dowodzenia przedstawione są jako „opracowane teoretycznie (ustalone) i zweryfikowane w praktyce twierdzenia, prawidłowości i reguły, które określają najracjonalniejsze sposoby działania dowództw podczas przygotowania i w czasie prowadzenia działań taktycznych (operacyjnych)".[11]

Analizując powyższe definicje w dalszych rozważaniach pod pojęciem zasady dowodzenia rozumieć należy **grupę czynników (jak twierdzenia, reguły, prawidłowości, wytyczne, wskazówki) wywodzących się z tradycji dowodzenia opracowanych teoretycznie i stosowanych w praktyce, które określają najracjonalniejsze sposoby działania dowództw podczas przygotowania i w czasie prowadzenia walki (operacji).**

Dokonując porównania ilości i treści przedstawianych w literaturze przedmiotu zasad dowodzenia stwierdzić należy, że autorzy tych opracowań wyszczególniają różne ilości zasad oraz używają różnych terminów i ich definicji. Na przykład w opracowaniu „Podstawowe Kategorie Sztuki

[9] L. Kuleszyński, *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Wyd. MON, Warszawa 1967, s. 188.
[10] Z. Gołąb, S. Kołcz, *Współczesne dowodzenie wojskami*, Wyd. MON, Warszawa 1974, s. 47.
[11] A. Tomaszewski (red.), *Podstawowe Kategorie Sztuki Wojennej*, AON, Warszawa 1996, s. 320.

Wojennej" do zasad dowodzenia autorzy zaliczają: „jedność, jednoosobowość, ciągłość, operatywność, skrytość dowodzenia".[12]

Natomiast „Regulamin Działań Wojsk Lądowych" do podstawowych zasad dowodzenia zalicza: „jednolitość, jednoosobowość oraz dowodzenie przez określenie celu działania".[13]

Całkiem odmienny pogląd prezentuje L. Kuleszyński w książce pt. „Dowodzenie wojskami a cybernetyka", który do zasad dowodzenia zalicza: jednolitość dowodzenia, hierarchię, równość zakresu obowiązków uprawnień i odpowiedzialności, ład (porządek), autorytet, dyscyplinę, jedność personelu oraz tajność".[14]

Analizując powyższe zasady dowodzenia zasadnym staje się twierdzenie, że nie ilość oraz nazwy zasad dowodzenia ale treści w nich zawarte powinny stanowić zasadnicze wskazania, którymi powinni kierować się dowódcy i ich organy dowodzenia w praktycznej działalności.

Na przestrzeni wieków starano się formułować prawidłowości i zależności zachodzące w dowodzeniu oraz określić ich wpływ na skuteczność dowodzenia. Przyjmowały one formy ogólnych lub bardziej szczegółowych zaleceń i odnosiły się do następujących obszarów: strukturalnych - czyli określonej struktury organizacyjnej wojsk, dowództw oraz podziału kompetencji (centralizacja, jednoosobowość, hierarchiczność); proceduralnych (tajność, skrytość, jednolitość); psychologicznych - czyli określonych cech dowódców oraz osób funkcyjnych organów dowodzenia (konsekwencja, inicjatywa, stanowczość, autorytet); a także technicznych (ciągłość, skrytość, tajność).

---

[12] Tamże, s. 321.
[13] *Regulamin Działań Wojsk Lądowych*, DWLąd, Warszawa 1999, s. 41.
[14] L. Kuleszyński, *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Wyd. MON, Warszawa 1967, s. 188.

2.2. Wymagania dowodzenia

Współczesne pole walki charakteryzować będzie różnorodność rodzajów, form i warunków prowadzenia operacji i walki. Nowe środki uzbrojenia, a także sposoby jej prowadzenia wpłyną oraz zrewolucjonizują zakres i treść wszystkich czynności dowódców i sztabów w dowodzeniu wojskami. Zjawiska te wpłyną na skrócenie czasu przygotowania i organizowania walki co skomplikuje warunki jej prowadzenia. Współczesne dowodzenie wojskami aby mogło odnieść zamierzony skutek, powinno spełniać określone wymagania.

Korzeni terminu „wymagania" jak uważa Aleksander Brűckner należy poszukiwać w wyrazie „móc". Według autora „wyraz ten dorobił się wielu urobień jak od móc, mogę, niemóc, zaniemóc, pomóc, wymóc, pomagać, **wymagać,** domagać się czego, namagać się".[15] Z upływem czasu czasownik „wymagać" uległ ewolucji i przekształcił się w rzeczownik o znaczeniu „wymaganie".

Rzeczownik wymaganie[16] interpretowany jest jako **„norma, warunek lub zespół warunków, którym ktoś lub coś musi odpowiadać; postulat; żądanie".** Podobnie termin „wymaganie" postrzegany jest w Słowniku Współczesnym Języka Polskiego[17], gdzie **oznacza „zespół warunków, norm, żądań, oczekiwań związanych z czymś, które ktoś lub coś ma spełnić, wymogi, potrzeby".** Współcześnie w znaczeniu potocznym używane są często złożenia wyrazowe i często mówimy np. o wymaganiach mody, etyki, czy też wymagania dowodzenia.

---

[15] A. Brűckner, *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1970.
[16] *Słownik języka polskiego*, Wyd. PWN, Warszawa 1981.
[17] *Słownik Współczesny Języka Polskiego*, Wyd. Wilga, Warszawa 1996.

Bardzo blisko znaczeniowo terminu „wymaganie" powiązany jest termin „wymóg", który interpretowany jest jako **„to co jest wymagane w jakimś zakresie, czemu należy sprostać; norma do której należy się dostosować, postulat".**[18]

Porównując obie definicje oraz dokonując ich analizy do dalszych rozważań proponuję przyjąć definicję następującej treści. **Wymaganie to zespół warunków, norm, żądań oraz oczekiwań związanych z czymś, którym ktoś lub coś powinno odpowiadać i do których powinno się dostosować.**

Przedstawione definicje terminów wymaganie mają pewien uniwersalny charakter i mogą być stosowane do wielu dziedzin życia społecznego w tym także mogą być zastosowane w teorii dowodzenia wojskami.

Wielu autorów licznych prac i publikacji dużo uwagi poświęca w swoich rozważaniach różnorodnym wymaganiom jakie powinno spełniać współczesne dowodzenie. Niestety żaden z nich nie pokusił się na udzielenie odpowiedzi na pytanie, co pod pojęciem terminu wymagania dowodzenia powinno się rozumieć i jak je interpretować. Wyjątek stanowi przedstawiana już publikacja „Podstawowe Kategorie Sztuki Wojennej", w którym wymagania stawiane dowodzeniu[19] zostały zdefiniowane jako **„całokształt warunków, wskaźników i wielkości jakim powinno odpowiadać dowodzenia.** Do podstawowych wymagań w zakresie dowodzenia zaliczono się: elastyczność dowodzenia, zachowanie w ciągłej gotowości systemu dowodzenia oraz zapewnienie wojskom i organom dowodzenia dogodnych warunków do wykonania zadania".

---

[18] Tamże.

[19] A. Tomaszewski, (red.), *Podstawowe Kategorie Sztuki Wojennej*, AON, Warszawa 1996, s. 318.

W prowadzonych badaniach w tym etapie do dalszych rozważań definicję terminu „wymaganie" przyjęto **wymagania dowodzenia przyjąć można całokształt warunków, wskaźników, wielkości i oczekiwań, którym powinno odpowiadać i dostosować się dowodzenie.**

Otrzymane w toku badań wnioski wskazują, że wymagania dowodzenia odnoszą się do czterech obszarów, a mianowicie:

- wymagania w zakresie tworzenia odpowiednich struktur organizacyjnych (np. jednolite struktury na taktycznych szczeblach dowodzenia);
- wymagania w zakresie proceduralnym (np. jednolite rozumienie i interpretowanie znaków i skrótów taktycznych);
- wymagania w zakresie indywidualnych cech psychofizycznych dowódców i osób funkcyjnych organów dowodzenia (np. konsekwencja, inicjatywa, stanowczość);
- wymagania techniczne (jak np. ciągłość, wiarygodność i szybkość przekazu informacji, wymagania w zakresie sprzętu bojowego).

Reasumując dotychczasowe wyniki stwierdzić należy, że zasady dowodzenia to uniwersalne, ogólne twierdzenia odnoszące się do określonej dziedziny. Wymagania natomiast to konkretne, praktyczne odniesienia, wskazania dotyczące poszczególnych dziedzin, konkretnych zasad lub praw dowodzenia.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Nr ewid.
Działu Zbiorów Jawnych - Akademii

3. HISTORYCZNE KSZTAŁTOWANIE SIĘ ZASAD I WYMAGAŃ DOWODZENIA

Od początku swego istnienia sztukę wojenną kształtowały przede wszystkim doświadczenia wyniesione z odbytych wojen czy też bitew. Wywierały one, a także otrzymywane wnioski i uogólnienia znaczący wpływ na kształtowanie się praw i zasad sztuki wojennej, a zwłaszcza poszczególnych elementów walki zbrojnej.

Sztuka dowodzenia jako nieodzowny komponent sztuki wojennej, także podlega tym prawidłowościom. Wnioski przyjmowały w historii postać praw, zasad czy też wymagań jakim powinno odpowiadać dowodzenie w przyszłych wojnach. Wyniki badań wskazują, że ich teoretyczna znajomość, a także właściwe wykorzystanie w praktyce w znaczący sposób przyczyniało się do osiągnięcia sukcesu w walce lub wojnie. Znajomość tych reguł czy też prawidłowości wielokrotnie mogła ustrzec dowódców i wodzów przed popełnieniem błędów swoich poprzedników.

W rozdziale tym przedstawione zostaną historyczne uwarunkowania kształtowania się zasad i wymagań dowodzenia na przestrzeni wieków. Ze względu na ogromny materiał badawczy poszczególne zagadnienia przedstawione zostaną przekrojowo, natomiast wyniki przeprowadzonych analiz i uogólnień dotyczące poszczególnych okresów historycznych, a także kampanii i bitew ujęte zostały we wnioski ich dotyczące.

3.1. Uwarunkowania dowodzenia w starożytności

Wojny pojawiły się na określonym etapie rozwoju ludzkości. W najprostszej postaci cel ich sprowadzał się do zaspokojenia potrzeb określonej grupy społecznej. W miarę społecznego rozwoju cele te zaczęły zmieniać swoje znaczenie i przybierać na wartości. Potrzebą taką było u zarania dziejów np. zdobycie określonych obszarów terenu bogatych w żywność i zwierzynę lub podbicie i podporządkowanie sobie słabszych plemion. Praktyczna realizacja osiągania określonego celu za pomocą przemocy wymusiła powstanie zorganizowanej grupy ludzi wyposażonych w odpowiednie narzędzia walki (środki). Zaczęto nazywać ją z czasem wojskiem lub armią, której przewodził wódz.

Istnienie wojny jako zjawiska społecznego wiąże się z jej podstawowym elementem jakim jest walka zbrojna, bez której wojna nie miała prawa istnienia. Na podstawie gromadzonych wniosków oraz doświadczeń szybko stwierdzono, że walka zbrojna tak samo jak wojna podlega określonym prawidłowościom. Przestrzeganie ich lub uwzględnianie w praktycznej działalności może przynieść określone efekty w postaci osiągnięcia założonych celów.

Treść, zakres oraz istota dowodzenia na przestrzeni wieków podobnie jak i sztuki wojennej ulegały ciągłej ewolucji. Uwarunkowane było to wieloma różnorodnymi czynnikami, wśród których do najważniejszych można zaliczyć: postępujący rozwój naukowo - techniczny; rozwój środków, sposobów i form walki; rozwój struktur organizacyjnych czy też poziom poznania praw i zasad sztuki wojennej oraz praw i zasad dowodzenia. Dokonując analizy tych czynników można zauważyć pewną prawidłowość, iż zawsze odzwierciedleniem poziomu sztuki dowodzenia w danej społeczności były

określone efekty działania wojsk w czasie starcia zbrojnego z przeciwnikiem.

Powstanie zorganizowanych armii służących do realizacji określonych celów wymusiło także potrzebę sprawnego kierowania nimi. W początkowym okresie starożytności był nim zazwyczaj wódz plemienia. Cieszył się autorytetem całej społeczności plemienia, a także musiał być na tyle bystry aby podczas nieskomplikowanej i niedługiej walki przechytrzyć i pokonać przeciwnika. Oczekiwano również od niego odwagi, przebiegłości, sprawności fizycznej i siły. Musiał odznaczać się również takimi cechami jak zdecydowanie, silna wola, intelekt. Od dowódcy wymagano podjęcia szybkiej i nieskomplikowanej decyzji do bitwy, ustawienia żołnierzy w szyku do walki. Rola dowódcy kończyła się z chwilą wydania okrzyku do bitwy, dowódca zaś stawał się bezpośrednim jej uczestnikiem.

Model przyszłej walki powstawał w umyśle dowódcy. On też skupia w swoim ręku funkcje wykonawcze w zakresie rozpoznania przeciwnika, planowania, organizowania i kierowania przebiegiem bitwy. Rozkazy czy też polecenia przekazywane są ustnie, często przy pomocy sygnałów dźwiękowych lub wzrokowych. W czasie walki dowódca stawał się postacią pierwszoplanową, a jednym z głównych zadań walczących stron było dążenie do zabicia wodza strony przeciwnej. Niejednokrotnie równało się to z całkowitą dezorganizacją systemu dowodzenia oraz nieuchronną klęską strony przeciwnej.

W pierwszym tysiącleciu p.n.e. istnieją już zorganizowane państwa jak np. Egipt, Asyria, o różnym poziomie rozwoju. W państwach tych zaczynają kształtować się stałe siły zbrojne, które zaczynają być zorganizowane w określone struktury a także sprawnie dowodzone. Z biegiem czasu staje się niemożliwe aby dowódca sam osobiście był w stanie planować, organi-

zować i prowadzić bitwę, a także rozwiązywać szereg problemów taktycznych i logistycznych. Z tej potrzeby „rodzi się" i powstaje powoli sztab, który przejmuje część obowiązków obarczających dowódcę. Stanowi on także jego organ dowódczy i doradczy w wielu sprawach. Bitwy rozgrywają się dalej na stosunkowo małej przestrzeni, a dowódcy są w stanie ogarnąć je wzrokiem. Dowodzenie w bitwie jest bardzo proste i nadal opiera się na przekazywaniu sygnałów wykorzystując do tego trębaczy, kurierów czy też umówione sygnały. Dowódca na podstawie bezpośredniej obserwacji pola walki, a także nielicznych ustnych meldunków przeprowadza osobiście proces planowania, podejmuje decyzję i przekazuje rozkazy w formie poleceń do walczących.

W starożytnym Egipcie władzę absolutną posiadał faraon. Państwem kieruje poprzez swoich cywilnych i wojskowych urzędników. Na czas wojny przy faraonie powstaje Rada Wojenna, zaś armią faraon **dowodzi poprzez swoich dowódców wojskowych.** W sztabie zaś faraona znajdowali się dostojnicy wojskowi, którzy sprawowali różne funkcje związane z rozpoznaniem, planowaniem i organizowaniem działań. W czasie walki **faraon dowodzi na głównych kierunkach**, zaś na drugorzędnych wyznaczeni dowódcy. Rozwija się organizacja armii, powstają nowe rodzaje wojsk oraz uzbrojenia (np. piechota, oddziały rydwanów bojowych). Jako naczelny dowódca nie bierze bezpośredniego udziału w bitwie, jako organ decyzyjny jest poza jej zasięgiem. Decyzję stara się podejmować wraz ze sztabem na podstawie gruntowej oceny sytuacji.

Wśród greckich państw na czołowe miejsce wybiły się Sparta oraz Ateny. Sparta już w VI wieku p.n.e. posiada stałą armię o wieloszczeblowej strukturze organizacyjnej. „Analiza struktury armii spartańskiej wskazuje na silnie rozwinięty aparat dowódczy oraz bardzo nikły sztab. Naczelne do-

wództwo sprawował w czasie wyprawy kolejno jeden z królów, który miał do swojej dyspozycji oddział straży przybocznej."[20]

Dowódca osobiście wydaje rozkazy podległym dowódcom, także o sprawach operacyjnych **decyduje osobiście** zasięgając jednak rady nikłego sztabu. Środki dowodzenia nadal są na niskim stopniu rozwoju. Do dowodzenia wojskami używa się nadal umówionych sygnałów dźwiękowych (np. pieśni wojenne) oraz wzrokowych. Wojny toczono generalnie na niewielkiej przestrzeni w miesiącach letnich, a rozstrzygała ją jedna generalna bitwa.

Przed rozpoczęciem wojny dokładnie opracowywano jej przebieg oraz oceniano możliwości wojsk własnych i przeciwnika, na podstawie których wyciągano wnioski do dalszych działań. Zaczęto także formułować polityczne cele wojny, które zaczęły odgrywać bardzo ważną rolę.

W starożytnej Grecji Ateny podobnie jak i Sparta posiadały zorganizowaną strukturę armii oraz dobrze rozwinięty system dowodzenia. Obok silnej floty morskiej Ateny posiadały także siły lądowe, którymi dowodził **jeden** dowódca. Odpowiadał o jednocześnie polityką zagraniczną. Na czas wojny Zgromadzenie Ludowe wybierało **określoną liczbę strategów**, którzy kolejno dowodzili armią lądową i flotą wojenną, tworząc pierwowzór działań połączonych. Dowódcy ci mogli być także przez Zgromadzenie Ludowe odwołani. Każda operacja była wnikliwie przygotowywana. Dużo uwagi poświęcano wszechstronnej ocenie położenia w tym szczególnie przeciwnika, dowódcy zaś i sztabowcy cechowali się wysokimi zdolnościami w zakresie analizowania i przygotowywania wariantów operacji. Przejawem wysokiego kunsztu sztuki wojennej, a zarazem sztuki dowodzenia było wiele bitew tego okresu. Przez wiele lat kanonem sztuki dowodzenia

[20] J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, t-1, Wyd. MON, Warszawa 1974, s. 74.

była bitwa odbyta w 371 r. p.n.e. bitwa pod Leuktrami. Jej przebieg studiowano i naśladowano w późniejszej historii wojskowości. Jest to przykład, w której zwycięski dowódca Epaminondas świadomie zastosował nowe zasady sztuki wojennej. Uzyskał on mianowicie przewagę względną na wybranym przez siebie kierunku co pozwoliło mu wykonać decydujące uderzenie i rozgromić prawie dwukrotnie silniejsze wojska spartańskie. Zasada ekonomii sił wyrażona została także w wyniku świadomego osłabienia prawego skrzydła, którego zadaniem było jedynie wiązanie wojsk przeciwnika. Narzucił także przeciwnikowi miejsce bitwy, a przed samą bitwą prowadził takie przedsięwzięcie jak rozpoznanie przeciwnika przez maskowanie własnych posunięć. Szeroko stosował zasadę zaskoczenia począwszy od tego, iż na przeciwnika uderzał w czasie gdy on obchodził święto oraz często stosował zmianę kierunku działania, na którym spodziewał się go przeciwnik. W bitwie tej znalazła zastosowanie zasada dowodzenia polegająca na **wyeliminowaniu z walki „ośrodka dowodzenia"** przeciwnika co w znacznym stopniu przyczyniało się do jego klęski. „ Epaminondas sprawował konsekwentny nadzór nad realizacją podjętej decyzji, gdyż przez nieoczekiwane natarcie doprowadził do zwycięstwa podległe wojska. W bitwie tej szerokie zastosowanie znalazła także zasada **jedności dowodzenia**."[21]

Wraz z upływem lat wzrastał przestrzenny charakter bitew. Powodowało to, że część wojsk nie brała bezpośredniego udziału w ich przebiegu, a z sił tych tworzono odwód czy też rezerwę sił. Każda z tych grup żołnierzy posiadała własnego dowódcę, który stał się bezpośrednim zastępcą wodza naczelnego i dowodził działaniami podległych wojsk według jego decyzji.

Wymóg ten z powodzeniem praktykowany był miedzy innymi w armii Aleksandra Macedońskiego. Jako naczelny dowódca posiadał on pełnię

[21] . D. Strasburger, *Zasady Sztuki Wojennej*, Wyd. Bellona, Warszawa 1996, s. 20.

władzy a jego uprawnienia dowódcze były niepodzielne. Mimo to posiadał dowódców - zastępców, którzy dowodzili określonymi zgrupowaniami wojsk. „Dysponował także sztabem fachowców, którzy zajmowali się sprawami rozpoznania, inżynieryjnymi, medycznymi, meteorologicznymi, miernicznymi, zaopatrzenia i innymi. Oprócz nich było wielu tłumaczy i uczonych wykorzystywanych przez Aleksandra do różnych spraw."[22]

Powstają w tym czasie dwa rodzaje wojsk - jazda i piechota. Bitwy stają się bardziej dynamiczne i zdecydowane. Sama bitwa rozpada się na ogniska walki, co powoduje rozszerzenie się jej frontu. Powstaje więc potrzeba koordynacji działań nie tylko poszczególnych oddziałów lecz także pomiędzy rodzajami wojsk. Aby spełniać te wymogi niezbędny jest niezawodny system łączności, który za jego czasów również zostaje udoskonalony.

Wysoce manewrowa armia Aleksandra wymagała także **decentralizacji** dowodzenia, przekazania na czas bitwy części uprawnień dowódczych sztabowi i zastępcom. Potrzeba **koordynacji** działań, wymusza realizację zamiaru dowódcy zgodnie z ustaleniami przed bitwą, a także nanoszenie do niego korekt w czasie jej przebiegu. Powodowało to konieczność elastycznego reagowania na zmieniającą się sytuację oraz nie trzymania się sztywno planu bitwy opracowanego przed jej rozpoczęciem. Należało także uaktualniać go stosownie do zmian na polu bitwy.

W bitwach Aleksander z sukcesem stosuje zasady prowadzenia bitwy wypracowane przez swoich poprzedników jak np. ekonomia sił, zaskoczenie, a o wyniku bitwy z reguły decyduje użycie przez Aleksandra ciężkiej jazdy. Jazda ta także jako wysoce ruchliwy „organizm" prowadzi konsekwentny pościg za wycofującymi się siłami przeciwnika i ich ostatecznego

[22] J.Orzechowski , *Dowodzenie i sztaby*, t – 1, Wyd. MON, Warszawa 1974, s. 98.

zniszczenia. Od tego czasu działania wojenne charakteryzować się będą szybkością działania i ruchliwością na polu walki. Rodzi się więc problem skutecznego i racjonalnego wykorzystania czynnika czasu.

Niezbędnym warunkiem zwiększającym możliwość odniesienia zwycięstwa w bitwie stają się także doświadczenia bojowe nie tylko zwykłych żołnierzy ale także dowódców, ich zastępców i organów dowodzenia. Przykładem są np. działania Hannibala, a zwłaszcza bitwa pod Kannami, w której to głównodowodzący z powodzeniem wcielał w życie doświadczenia nabyte od swoich poprzedników zwłaszcza Epaminondasa i Aleksandra Macedońskiego. Z sukcesem stosował własne zasady.

W bitwie tej brali udział dowódcy, którzy posiadali bogate doświadczenie bojowe, walcząc przy boku Hannibala od kilku lat. Znali dokładnie styl dowodzenia dowódcy, **zamiar i plan przewodni bitwy.** W każdej sytuacji zdolni byli do działania w sposób **zgodny z wymaganiami swego dowódcy.** Głównodowodzący armią doprowadzał do bitwy, sam jednak nie brał w niej bezpośredniego udziału. Obserwował i kierował jej przebiegiem, elastycznie wpływając na zmiany w niej zachodzące. Sukces w bitwie odnosił przeważnie dzięki zasadzie zgodnie, z którą uderzał zawsze w najczulsze miejsce w ugrupowaniu bojowym przeciwnika.

Nieco inaczej przedstawia się w tym czasie dowodzenie po stronie przeciwników Hannibala. Główną przyczyną ich klęski stał się brak **jedności i jednoosobowego dowodzenia** przez cały okres bitwy. Wśród dowódców brak było jedności co do sposobu rozegrania bitwy, nie wszyscy posiadali bogate doświadczenie bojowe a także nie znali się wzajemnie zbyt dobrze. Ślepa konsekwencja w realizacji celu bez **elastycznego** reagowania na zmiany w sytuacji a także brak zdecydowanego i operatywnego dowodzenia - przyczyniły się do końcowego efektu jakim była nie-

uchronna klęska. „Pod Kannami Rzym tragicznie zapłacił za doświadczenie, że rozstrzyga nie wielkość siły, lecz jej jakość i wydajność, co jest odwiecznym prawem wojny."[23]

Mimo klęski pod Kannami i początkowych porażkach Rzym ostatecznie umocnił swoje wpływy i na długi okres czasu rozszerzył swoje panowanie stając się największą potęgą świata antycznego. Rzym posiadał dwie armie mobilizowane na czas wojny o określonej sile i określonych strukturach organizacyjnych. Władzę w Rzymie sprawowało Zgromadzenie Ludowe, które kształtowało politykę zewnętrzną i wewnętrzną państwa. Zgromadzenie miało prawo wyboru konsulów, którzy dowodzili Legionami. W przypadku działań połączonych, każdy z konsulów dowodził siłami po jednym dniu na przemian. Cele strategiczne realizowane były przez konsulów po zatwierdzeniu przez Senat lub Zgromadzenie Ludowe, a plany operacji opracowywane były na podstawie wytycznych Senatu co w wyznaczonym stopniu ograniczało władzę dowódców i ich swobodę działania. W czasie walki dużo uwagi poświęcano współdziałaniu wszystkich rodzajów wojsk. „Taktyka działania armii narodziła się z dążenia do zastosowania uniwersalnego szyku legionu do walki, w każdych warunkach, przeciw każdemu przeciwnikowi. Ten schemat pozwalał nawet na dowodzenie legionem przez konsula nie znającego się na sprawach wojskowych."[24]

Szczególnego znaczenia nabrała w owym okresie nie tyle odwaga i bezpośredni udziału dowódcy w walce, ile raczej sprawne dowodzenie podległymi żołnierzami, stanowczość, elastyczne wpływanie na zmiany zachodzące na polu walki a nade wszystko przytomność i trzeźwość umysłu pozwalająca podejmować racjonalne decyzje.

[23] J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, t-1, Wyd. MON, Warszawa 1974, s. 122.
[24] Tamże, s. 128.

Jednak mimo tych innowacji w sztuce dowodzenia Rzymu prawdziwy rozkwit przypada na czasy kiedy na arenę pola walki wkracza najwybitniejszy dowódca starożytności - Juliusz Cezar. Dowodzenie nad armia przejął już z częściowo zmodyfikowanym systemem dowodzenia, który w późniejszym czasie doprowadził do „perfekcji" i przerósł wszystkich swoich poprzedników.

W czasach Cezara w armii służbę pełnili jedynie ochotnicy. Struktury organizacyjne armii uległy reorganizacji. Uzbrojenie w armii ujednolicono. Oprócz legionów istniały wojska pomocnicze jak np. łucznicy, procarze. Wojskami bezpośrednio **dowodzili** dowódcy, posiadający na każdych szczeblach organizacyjnych swoich zastępców.

Wzrost rozmachu działań wojennych, ich szybkości i różnorodności wymagało bardzo dokładnego przygotowania już nie jednej generalnej bitwy, ale operacji o określonym czasookresie (np. osiem wypraw wojennych Cezara przeciw Bretanii). Działania te wymagają dokładnego planowania, a podstawowym warunkiem powodzenia było nadal uzyskanie zaskoczenia nad przeciwnikiem, co odpowiednio wykorzystał Cezar w bitwie pod Farsalos.

Cezar również bezbłędnie realizował manewr zwłaszcza na szczeblu strategicznym, a główną przyczyną był wzrost ruchliwości na polu walki. Pociągnęło to za sobą posiadanie także odwodów, którymi można wpływać i reagować na krytyczne położenie a przede wszystkim mogły być wykorzystywane do rozwinięcia powodzenia. Użycie odwodów miało cechy i przemyślany w szczegółach charakter. Dowodzenie wymagało przewidywania wszelkich możliwości, nawet najbardziej nieprawdopodobnych. W sposób ciągły dążył do zaskoczenia przeciwnika, realizując w szybkim tempie ruch wojsk. Bitwy wydawał w dogodnym dla siebie terenie, często zmuszając

przeciwnika do ich przyjęcia.[25] W bitwie wygrywała ta strona, która górowała nad stroną przeciwną **jakością dowodzenia.**

Wzrost liczby zadań w dowodzeniu spowodowany rozwojem sił zbrojnych i komplikowaniem się warunków pola walki powoduje, iż w armii Juliusza Cezara powstaje sztab czyli organ dowodzenia i kształtuje się podział obowiązków między dowódcą i sztabem. Mimo tego dowódca nadal pozostaje postacią pierwszoplanową i osobiście decyduje o sposobie przebiegu i prowadzenia operacji. Jednak coraz częściej nie bierze w niej bezpośredniego udziału, lecz obserwuje jej przebieg i koordynuje działanie wojsk. Sztab zaś przygotowuje dane do decyzji dowódcy i czuwa nad jej realizacją.

Wraz z rozwojem sztuki wojennej następował jakościowy rozwój dowodzenia. Oprócz rozwoju praktyki dowodzenia czyniono pierwsze próby teoretycznego uporządkowania problemów dowodzenia. W swych początkach jednak były to z reguły opisy bitew, kompani dokonanych przez „pisarzy wojskowych", w których nie dokonywali oni analiz ich przebiegu i nie wyciągali „wniosków na przyszłość".

W swej książce pt. „Zasady sztuki wojennej"[26] pułkownik Strasburger twierdzi, że „pierwsza opisana wojna toczyła się między państwami Lagasz i Umma w roku 2525 p.n.e.". „Kolejnymi pracami o tematyce wojskowej, są inskrypcje królów asyryjskich, pochodzące z początków XIX wieku p.n.e. Są to jednak opisy stoczonych bitew bez analizy, oceny bądź próby uogólnienia". Nieco młodszym dokumentem (XVIII wiek p.n.e.), jak twierdzi autor, mówiącym między innymi o sprawach wojskowych, jest Kodeks Hammura-

[25] D. Strasburger , *Zasady Sztuki Wojennej*, Wyd. Bellona, Warszawa 1996, s. 39.
[26] Tamże, s. 122.

biego, - króla państwa babilońskiego. Dokument ten jest jedną z pierwszych prób uregulowania praw i obowiązków żołnierzy.

Wysoki poziom rozwoju literatura wojskowo - teoretyczna osiągnęła na terenie Chin. Wśród wielu traktatów dotyczących starochińskiej sztuki wojennej zawartych w dziele pt. „Siedmioksiąg" na szczególną uwagę zasługuje traktat „O wojnie" autorstwa Sun-tsy. Jest to rozprawa na temat prowadzenia wojny. Jako praktyk uogólnia w niej zarówno doświadczenia historyczne, jak i swoją praktykę bojową. „Jego traktat po raz pierwszy określił sposoby postępowania w walce, które w znacznej mierze znalazły odbicie w metodach przygotowania i prowadzenia działań zbrojnych w wojnach kolejnych okresów historycznych".[27]

W obszarze dowodzenia Sun-tsy, w swojej rozprawie szczególnie akcentował **jedność dowodzenia**, współdziałanie, swobodę działań, zaskoczenie, ekonomię sił. Ponad stanem fizycznym armii, stawiał czynniki moralne i intelektualne dowódców, które decydowały o realizacji powyższych zasad. Szczególną uwagę zwracał na planowanie działań, które dobrze zorganizowane przyczyniało się do podejmowania rozsądnych decyzji.

Wybitnym traktatem starochińskiej sztuki wojennej jest także „Księga Wojny" autorstwa Wu-cy. W traktacie tym autor poświęcił także jeden z rozdziałów dowodzeniu armią, w którym szczególny nacisk kładł na jedność dowodzenia. Autor propagował pogląd, iż męstwu dowódcy powinna towarzyszyć nie tylko odwaga ale przede wszystkim rozwaga.

W ramach cywilizacji helleńskiej[28] „ jednym z pierwszych autorów, który podjął próbę sformułowania zasad sztuki wojennej, był grecki wódz i teoretyk Ksenofont. W swoich dziełach „Anabaza" i „Historia grecka"

[27] D. Strasburger , *Zasady Sztuki Wojennej,* Wyd. Bellona, Warszawa 1996, s. 129
[28] Tamże, s. 131-134.

przeprowadził analizę dotychczasowego dorobku sztuki wojennej, gdzie także eksponował zasady sztuki wojennej. Ksenofont dużą wagę przywiązywał do roli wodza w przygotowaniu, a następnie prowadzeniu walki zbrojnej. Tym samym potwierdzał ważność zasady **jedności** dowodzenia".

Innym teoretykiem wojskowym tego okresu był Tukidydes. W swoim dziele pt. „Wojna peloponeska" w taki oto sposób opisuje dowodzenie w armii spartańskiej. „Jeśli król prowadzi wojsko, wszystkie rozkazy wychodzą od niego; on je wydaje polemarchom, polemarchowie lochagom, lochagowie pentekonterom, penekonterowie enomotarchom, a ci enomotiom. Wszystkie rozkazy króla idą tą drogą i szybko docierają na miejsce przeznaczenia; całe bowiem wojsko lacedemońskie, z małymi wyjątkami składa się z dowódców, którzy mają przed sobą innych dowódców; dokładna kontrola nad wykonaniem każdego zarządzenia rozłożona jest na wielu ludzi."[29]

Również spostrzeżenia Juliusza Cezara zasługują na uwagę. W swoich „Pamiętnikach o wojnie domowej" zawarł wiadomości dotyczące rzymskiej sztuki wojennej, w tym także zasad jakimi się kierował w czasie walk. Szczególnie akcentował takie zasady jak: **jedność dowodzenia**, manewr, zaskoczenie, ekonomię sił.

W okresie rozkładu armii rzymskiej i zarazem upadku sztuki wojennej na szczególną uwagę zasługuje postać Wegecjusza - teoretyka wojskowego i zarazem dowódcy. W napisanym przez siebie dziele pt. „Krótkie studium o zasadach sztuki wojennej" zawarł między innymi podstawowe zasady prowadzenia walki i wojny. Szczególnie akcentował: ruchliwość, sprawność zarówno psychiczną jak i fizyczną dowódców i wojsk, manewr, ekonomię sił. Wielkie znaczenie przypisywał **jedności dowodzenia**, uważając,

[29] J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby* t-1. Wyd. MON, Warszawa 1974, s. 74.

że „nic tak nie przyczynia się do zwycięstwa, jak dokładne wykonywanie podawanych sygnałów."[30]

Piśmiennictwa wojskowe starożytnych autorów niewątpliwie wniosły duży wkład w rozwój sztuki wojennej i dowodzenia. Wnioski jakie przedstawili w swoich dziełach były dla następnych pokoleń drogowskazem w praktycznej działalności i materiałem służącym do teoretycznych rozważań nad praktyką i teorią walki i dowodzenia. Okres ten stał się dla wielu pokoleń materiałem badań i analiz, które kształtowały oblicze przyszłych działań wojennych w wielu obszarach ich prowadzenia.

Dokonując analizy okresu starożytności można wysunąć wniosek, że dowodzenie siłami zbrojnymi miało różny charakter. W starożytnym Egipcie jedynym i niepodzielnym władcą a zarazem dowódcą był faraon. W jego rękach skupiona była władza polityczna i zarazem naczelnego dowódcy. Powoływany na czas wojen zaczątek sztabu pełnił rolę doradczą.

Odmienny przykład występuje w państwach o charakterze demokratycznym jak: Ateny i Sparta. Decyzje naczelnego wodza musiały być zaakceptowane przez odpowiednie gremia polityczne, zaś dowodzenie w czasie walki realizowane było przez kilku strategów, co niestety niekiedy kończyło się tragicznie.

W okresie tym trudno jeszcze jest przypuszczać, aby wodzowie - dowódcy podczas walk, bitew i operacji stosowali określone prawa dowodzenia. Podyktowane to było względami natury politycznej jak np. zależność decyzji oraz przebiegu wojny od gremiów politycznych oraz słabo jak na owe czasy rozwiniętej teorii i praktyki sztuki dowodzenia. Jedynie nieliczni dowódcy mogli się wybić ponad przeciętność stosując w starciach z przeciwnikiem własne przemyślenia jak i wnioski z doświadczeń swoich po-

[30] D. Strasburger, *Zasady Sztuki Wojennej*. Wyd. Bellona, Warszawa 1996, s. 142.

przedników, w formie określonych zasad. Mimo to rodzi się prawo, mówiące o tym, że w strukturze armii musi istnieć funkcja dowódcy, którym z reguły był król.

Jedną z pierwszych zasad, która się ukształtowała była zasada **jednoosobowego** dowodzenia. O jej znaczeniu mogły się przekonać te armie i wodzowie, w których dowodzenie realizowane było kolektywnie. Rodzi się także **jedność** dowodzenia. Zasada ta wyrażała się przede wszystkim w zachowaniu jedności wysiłku i koordynacji działań wszystkich elementów ugrupowania bojowego na wszystkich szczeblach dowodzenia.

Wśród wielu wymagań jakie muszą być respektowane, kształtują się wymogi w stosunku do dowódców, struktur organizacyjnych, środków pola walki a także samego pola walki.

Obraz dowódcy, bezpośredniego uczestnika bitwy zamienia się w obraz dowódcy, który powinien posiadać określone predyspozycje psychiczne i fizyczne, mogącego osobiście podejmować decyzje, planować i dowodzić w walce.

Armie, zwłaszcza stałe, aby mogły skutecznie walczyć na polach bitew są przekształcane w zorganizowane struktury organizacyjne, co w ostateczności pozwala zapanować nad masą ludzi oraz skutecznie nimi dowodzić. Zaś tworzące się zaczątki sztabów mają odciążyć dowódcę w realizacji wielu przedsięwzięć a zarazem stworzyć komfortowe warunki do podjęcia decyzji i zabezpieczenia jej realizacji, stając się **organami doradczymi** dowódcy.

Zmiany na polu walki wymuszały natomiast konieczność prowadzenia rozpoznania i oceny przeciwnika, stosowania ubezpieczeń podczas marszów, używania nowych, nieznanych form walki, a ponadto nowych ugrupowań bojowych, itp.

Szczególnej uwagi nabrała konieczność zapewnienia sobie **ciągłości** dowodzenia, co osiągano poprzez rozwijanie systemu łączności i dowodzenia. Z ciągłością ściśle powiązana była **skrytość** dowodzenia, a zwłaszcza zachowanie w tajemnicy własnych zamiarów. Jednym ze sposobów na spełnienie tych wymogów była dezinformacja przeciwnika.

Wzrost przestrzenny pola walki, ruchliwości i manewrowości wymuszał powstawanie nowych rodzajów uzbrojenia i rodzajów wojsk. Piechur z biegiem czasu jest wspomagany przez jazdę, która zaczyna wpływać na ostateczny wynik bitwy, natomiast miecz jest uzupełniany poprzez dzidy, proce bojowe czy też rydwany bojowe, stając się narzędziem pomocniczym walki.

3.2. Okres średniowiecza

Za początek okresu średniowiecza przyjmuje się upadek cesarstwa zachodniorzymskiego w 476 r., zaś za koniec ogólnie wiek XV. Średniowiecze jest okresem tworzenia się nowych narodów na gruzach imperium rzymskiego; okresem rycerstwa, głębokiej wiary religijnej; ustroju feudalnego oraz rozwoju i krystalizacji kościoła chrześcijańskiego. Ogólnie okres ten przez historyków uznawany jest za okres regresu rozwoju sztuki wojennej. Wojny rzadko miały określony cel polityczny nie mówiąc już o celu militarnym, który z reguły nie był także osiągany. Były to przeważnie wojny toczone przez możnowładców czy też królów o sporne obszary, rejony czy zajęcie zamku, określonego miasta czy też grodu obronnego.

Do poważniejszych i zorganizowanych operacji należały wyprawy krzyżowe, w których brały masy rycerstwa zachodnioeuropejskiego. Analiza organizacji i przebiegu tych wypraw wysuwa tezę, iż wyprawy nie wniosły

nic nowego w obszarze dowodzenia wojskami. Wyprawy dowiodły, że krzyżowcy „nie posiadali jednolitego planu operacyjnego, brak było **jednolitego** dowództwa, wadliwie funkcjonował system zaopatrywania, lekceważono zasady stałego ubezpieczenia działań i organizowania łączności między poszczególnymi zgrupowaniami wojsk, spowodowało to szereg poważnych porażek militarnych."[31]

Przez współczesnych średniowiecze kojarzone jest przeważnie z turniejami rycerskimi. Nieliczne bitwy prowadzone są według określonych zasad sztuki wojennej i dowodzenia, zaś sama walka rozpada się na szereg indywidualnych pojedynków.

Dowódcą armii z zasady był książę, monarcha lub król. Przywilej ten dany mu był ustawodawczo, a także poprzez dziedziczenie tytułu królewskiego.

W jego gestii znajdowały się zagadnienia dotyczące wojny, jej przygotowania, organizowania, a także kierowania jej przebiegiem. Dowodzenie ograniczało się do ustawienia przez wodza wojsk do bitwy, podania sygnału do jej rozpoczęcia oraz w większości przypadków bezpośredniego w niej udziału. Bywały także przypadki, kiedy to monarchowie dowodzili wojskami z tzw. „wzgórza dowódcy" jednak były to nieliczne wyjątki. Z uwagi na to, że dowodzenie armią było dziedziczne, zdarzały się przypadki, że królowie nie posiadający zdolności dowódczych dobierali sobie dowódców, którzy z jego ramienia kierowali walką. W większości przypadków bitwa miała przebieg żywiołowy, niezorganizowany, brak było centralnego kierowania jej przebiegiem. Brak odwodów, z przyczyn ambicjonalnych rycerzy, lub ich niewielka ilość powodował, że dowódca nie posiadał możliwości wpływu na

[31] J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, T. 1. Wyd. MON, Warszawa 1974, s. 218.

przebieg walki. Jako przykład może posłużyć stoczona w 1214 r. bitwa pod Bouvines.

Oczywiście zdarzały się wyjątki. Przykładem może być stoczona w 1066 r. bitwa pod Hastings, między armią Wilhelma Zdobywcy a Anglią. Bitwa ta jest przykładem, gdzie zastosowano wiele wcześniej znanych i sprawdzonych zasad jak: zaskoczenie, ekonomia sił, manewr. Sukces odniesiony przez Wilhelma Zdobywcę możliwy był także dzięki stosowaniu **jednoosobowego** dowodzenia, **jedności,** a także **ciągłości** i **operatywności** dowodzenia.

W czasie gdy na polach bitew Europy nastąpił zastój, to pełen rozwój sztuki wojennej i dowodzenia następuje w Chinach. Sprawcą tego stanu rzeczy był Czyngis-chan, uznawany za największego twórcę państwa w historii świata. Dokonując analizy jego kampanii, stwierdzić należy, że posiadał on wielką wyobraźnię strategiczną, którą umiejętnie potrafił spożytkować. Jego kampanie miały wyraźnie określony **cel** strategiczny, który konsekwentnie a zarazem **elastycznie** realizował. Realizując te cele musiał sprostać wielu wymaganiom jakie wymuszane były przez współczesne pole walki. Tymi wymogami były między innymi: duży obszar prowadzonych działań, możliwość sprawnego odtwarzania sprawności bojowej dzięki racjonalnemu zabezpieczeniu logistycznemu, zachowanie swobody działań, zaskoczenia oraz dążeniu do całkowitego zniszczenia przeciwnika poprzez prowadzenie pościgu za jego wycofującymi się oddziałami. Poprzez doskonałą łączność, zapewnił sobie **ciągłość** i **operatywność** dowodzenia. Jako głównodowodzący tak wielką armią rozwiązał problem sprawnego dowodzenia, mianując na swoich zastępców utalentowanych żołnierzy. Natomiast w krytycznych momentach walki osobiście dowodził elementami ugrupowania. W czasie walk kierował się starymi i sprawdzonymi zasada-

mi, wprowadzając także własne. Zasady te dostosowywał do warunków pola walki a także konkretnej sytuacji. Podległym dowódcom armii udzielał ogólnych wytycznych, żądając równocześnie bezwzględnego wykonania zadania, w czym wyrażona była jedność dowodzenia. Określając cele zapewniał swoim podwładnym środki i siły do ich realizacji, w czym współcześnie można upatrywać zasadę dowodzenia przez określenie celu działania.

Analiza wojskowości średniowiecza wykazała, że z dumą możemy także wskazać na ciekawe i nowatorskie elementy dowodzenia w armii polskiej.

Bezpośrednie dowodzenie siłami zbrojnymi przypisane było panującym władzom. Król posiadał zastępcę, który w zastępstwie dowodził armią lub w czasie bitwy dowodził na oddzielnym kierunku. Takim zastępcą był np. w bitwie pod Grunwaldem w 1410 r. książę Witold. Struktury organizacyjne wojsk polskich oparte były na wzorcach zachodnich, natomiast taktyka działania na wschodnich. Wszystko to jednak było zmodyfikowane także o rozwiązania narodowe.

Nowatorskie, jak na owe czasy, widzenie i praktykowanie sztuki dowodzenia możemy zaobserwować podczas wojny z Zakonem Krzyżackim. Plan strategiczny wojny opracowany został przez króla Jagiełłę oraz księcia Witolda jeszcze podczas trwania przygotowań do kampanii. W planie tym uwzględniono między innymi możliwości sojuszników Zakonu Krzyżackiego i groźbę ich interwencji, a także rozważano jakie rozbieżności pomiędzy nimi istnieją, co mogło być wykorzystane w polskiej dyplomacji na forum międzynarodowym. Królowie określili także cel strategiczny wojny, którym było załamanie potęgi krzyżackiej i odzyskanie przez Królestwo Polskie utraconych ziem. Cel ten zakładał przejęcie inicjatywy strategicznej, przeniesienie działań na obszar przeciwnika. Określono także kierunek główne-

go uderzenia jakim była stolica Zakonu - Malbork. W obszarze dowodzenia ważnym było określenie relacji dowodzenia pomiędzy władcami dwóch krajów, poprzez ustalenie **jednego głównodowodzącego**.

Do decydującej bitwy między przeciwstawnymi stronami doszło w 1410 r. pod Grunwaldem. Bitwa ta przez wielu uważana jest za jedną z największych bitew średniowiecznej Europy. Jest on jednym z nielicznych przykładów wojskowości polskiej, w którym dowodzenie było „sztuką stosowaną". Bitwa ta jest także przykładem konfrontacji taktyki rycerstwa zachodniego z taktyką rycerstwa wschodniego.

Analiza przebiegu bitwy wskazuje, że król Polski konsekwentnie, a zarazem elastycznie wprowadził w życie podjęta decyzję. O wysokim kunszcie dowodzenia świadczy wysoka sprawność przegrupowania sił koalicyjnych i ich połączenie w jedno zgrupowanie bojowe przed bitwą. Wynikiem, jaki miał decydujące znaczenie przed bitwą było doprowadzenie w wyznaczonych terminach wojsk do rejonów zachowując przy tym wysoką zdolność bojową. Kunszt dowodzenia króla wyrażał się w umiejętności narzucenia swojej woli wojskom i egzekwowaniu od nich posłuszeństwa. Król wyciągając wnioski z poprzednich bitw nie bierze bezpośredniego udziału w jej przebiegu, skupiając całą swoją uwagę na **dowodzeniu koalicyjnym** i **koordynacji** działań wszystkich elementów ugrupowania. Jagiełło dowodził bezpośrednio z tzw. „wzgórza dowódcy", czyli miejscu w którym znajdował się z osobami jego osobistego otoczenia i przy pomocy których mógł on przekazywać zadania i polecenia dla walczących wojsk.[32] „Miejsce dowodzenia w czasie bitwy zmieniał trzykrotnie, po to, aby zapewnić sobie stały wgląd w pozycje walczących wojsk. Świadczy to między innymi o dbałości

[32] S. Piotrowski, H. Olcha, Z. Matuszak, *Sztuka dowodzenia w polskiej praktyce wojskowej*. AON, Warszawa 1996, s. 18.

króla w zakresie zachowania **ciągłości** i **operatywności** dowodzenia."[33] Można także przypuszczać, że w czasie bitwy korzystał on z doświadczeń bojowych osób mu towarzyszących oraz wykorzystywał je do przekazywania podległym dowódcom rozkazów i poleceń. Dla potrzeb dowodzenia wykorzystywał sygnały wzrokowe, dźwiękowe a także łączników (posłańców). W bitwie tej król dał podwaliny w zakresie dowodzenia zgrupowaniem wojsk w składzie koalicyjnym.

Analizując przebieg bitwy stwierdzić należy, że zarówno wojna jak i bitwa była zawczasu w sposób planowy i wszechstronny przygotowana. Przygotował ją zespół ludzi z jego najbliższego otoczenia wraz z nim na czele. Jednym z głównych czynników powodzenia w bitwie było przestrzeganie zasad i wymagań w zakresie dowodzenia. Król z powodzeniem stosował zasadę **jednoosobowego** dowodzenia, który także do końca bitwy jednoosobowo podejmował decyzje. **Ciągłe** i **operatywne** dowodzenie zapewniło mu także uzyskanie przewagi w tej dziedzinie nad przeciwnikiem. Zapewnił to sobie przede wszystkim poprzez zmianę stanowiska dowodzenia, wykorzystanie gońców, kurierów do sprawowania dowodzenia. O sukcesie tej bitwy zdecydował także fakt, że król nie był zaskoczony pojawieniem się wojsk przeciwnika przed jego frontem dzięki dobrej organizacji rozpoznania przed bitwą. Aby sprostać wymogom dowodzenia musiał posiadać sztab odciążający go od wielu spraw związanych z planowaniem i organizowaniem walki, a także sprawny system dowodzenia zapewniający mu realizację planu i podjętych decyzji.

Wymogiem pola walki decydującym o powodzeniu było stosowanie nowoczesnego uzbrojenia, co strona polska niestety rekompensowała liczebnością wojsk. Wymogiem czasów stał się problem ciągłego rozpozna-

[33] Tamże, s. 19.

nia przeciwnika oraz dobrze zorganizowane zabezpieczenia logistyczne, co umiejętnie stosował król Polski. Określenie celu strategicznego, opracowanie planów wojny, dążenie do zniszczenia siły żywej przeciwnika, umiejętne użycie odwodów i całkowite panowanie wodza nad przebiegiem bitwy, narzucanie przeciwnikowi swojej woli oto wymogi pola walki, które umiejętnie potrafił wykorzystać Władysław Jagiełło.

Piśmiennictwo wojskowe okresu średniowiecza nie wniosło nowych wartości, które mogło by zrewolucjonizować sztukę wojenną i dowodzenia. Jednym z nielicznych teoretyków wojskowości był Włoch Egidius Romanus. Problematykę wojskową poruszył w ogólnym dziale pt. „De regimine principium". W dziale tym w wskazywał, że „wódz powinien charakteryzować się trzeźwością umysłu, przezornością i pomysłowością. Natomiast, aby osiągnąć zwycięstwo, musiał zwracać uwagę na: liczebność wojska w odpowiednim miejscu i czasie, męstwo oraz przebiegłość w stosunku do przeciwnika. Według niego cel walki zbrojnej mógł osiągnąć ten z wodzów, który posiadał lepszą ruchliwość wojsk, większe zapasy żywności, lepsze pole bitwy (wybór terenu walki) i wreszcie ten kto miał najwięcej sił do wsparcia swych oddziałów w boju (odwody)."[34]

Analiza okresu średniowiecza wskazuje, że jedynie nieliczni utalentowani wodzowie, którzy potrafili zerwać ze schematyzmem myślenia i działania odnosili zwycięstwa i to niejednokrotnie nad większymi siłami. W Europie Zachodniej obserwuje się ogólny zastój w sztuce dowodzenia. Taktyka rycerska w minimalnym stopniu respektowała zasady sztuki wojennej. Odmiennie zaś wyglądało to na Wschodzie Europy, Mongołów i Turków, gdzie daje się zauważyć korzystanie z doświadczeń starożytnych dowódców, wspartych rozwiązaniami narodowymi. Ugruntowała się zasada jedno-

ści i jednoosobowego dowodzenia. Dowodzenie musiało odpowiadać określonym wymogom ciągłości, operatywności, stanowczości, skrytości, a także elastyczności. Spełnienie tych zasad i wymagań było ściśle powiązane z właściwym stosowaniem zasad sztuki wojennej i wymagań współczesnego pola walki.

3.3. Kształtowanie się zasad i wymagań dowodzenia w czasach nowożytnych

Wielu historyków jest zdania, że okres nowożytności zawierał się między końcem XV wieku a XVIII wieku. Dzieje nowożytne charakteryzują: rozwój armii stałych, szybki wzrost liczebny piechoty a także coraz większe znaczenie broni palnej, która umiejętnie stosowana przez piechotę zaczyna odgrywać coraz większą rolę w walce zbrojnej, co pociąga za sobą zmiany w taktyce prowadzenia bitew. W okresie tym następują przemiany w myśli wojskowej w Europie. Następuje szybki rozwój sztuki wojennej, co jest podyktowane wymogiem czasu i nowych środków walki. Feudalne metody prowadzenia wojen odchodzą w zapomnienie. „Europa Zachodnia odkryła to, o czym przed wiekami wiedzieli już Rzymianie, a mianowicie, że prowadzenie wojny jest sztuką, którą należy studiować i doskonalić."[35]

W okresie tym przez prawie dwa wieki na Zachodzie Europy stosowana jest taktyka bitew równoległych, przedkładająca musztrę żołnierza na polu walki od jego faktycznego wyszkolenia. W ten sposób na polu walki zrodziły się bezkrwawe manewry, marsze i kontrmarsze. „Od dowódców kolumn prowadzących wojsko wymagano tylko odwagi, bezwzględności

---

[34] D. Strasburger, *Zasady Sztuki Wojennej*. Wyd. Bellona. Warszawa 1996, s. 147.
[35] J.D. Hittle, *Sztab wojskowy*, Wyd. MON, Warszawa 1961, s. 44.

wobec podwładnych oraz znajomości komend i dokładności wykonywania rozkazów. Nie wymagano natomiast operacyjno - taktycznego myślenia, które było domeną naczelnego wodza."[36]

Próbą wyjścia z tego impasu było poszukiwanie różnych rozwiązań, wśród których sięgano do narodowych rezerw zaciężnych lub wprowadzano powszechny obowiązek służby wojskowej. Armia taka wymagała posiadania wykształconego korpusu oficerów, posiadania organów dowodzenia a także sztabów na niższych szczeblach dowodzenia. Pojawiają się w tym okresie regulaminy i instrukcje, precyzuje się obowiązki dla osób funkcyjnych a planowanie bitwy spływa na sztaby.

Rozwój broni strzeleckiej sprawia, że wzrasta rola piechoty na polu walki zaś jazda traci na znaczeniu. Reformy przeprowadzone przez króla szwedzkiego Gustawa Adolfa w armii uczyniły z niej potęgę europejską. Król ujednolicił struktury organizacyjne, armię oparł na poborze narodowym, wzrosła liczba artylerii, od oficerów wymaga się gruntowego wyszkolenia. Kierowanie taką armią wymagało sprawnie funkcjonujących sztabów, w skład których wchodzą różni specjaliści. Wymogiem staje się, że sztaby istnieją już także przy kompaniach. Z biegiem czasu wzory szwedzkie są przejmowane przez inne kraje jak np. Francja. Stanowisko szefa sztabu zostaje na stałe wpisane w struktury organizacyjne. Wiele krajów (np. Prusy, Anglia) bierze wzorce od Szwedów i je modernizuje stosując rozwiązania narodowe.

Wojna prowadzona jest w sposób metodyczny, zgodnie z utartym schematem. Składa się z szeregu kampanii, nikt nie poszukiwał generalnego jej rozstrzygnięcia na polu walki.

---

[36] J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, t.1, Wyd. MON,Warszawa 1974, s. 282.

Momentem przełomowym staje się Rewolucja Francuska, w której metodę „kija" zastępuje patriotyzm, honor dowódców i żołnierzy oparty na armii narodowej. Na polach bitew rodzi się nowa taktyka działania wojsk nadająca piechocie wysoką ruchliwość. Wzrasta rozmach i zasięg operacji, które wymagają dokładnego przygotowania i zabezpieczenia, co powoduje wzrost roli - sztabów. Powstają nowe rodzaje wojsk i sposoby ich użycia co wymusza koordynację ich wysiłku. Po raz pierwszy na polu walki pojawia się nowy, wykształcony i utalentowany dowódca o określonym zasobie wiedzy. O fachowości decydują umiejętności dowódców a nie ich pochodzenie. Zwiększa się zakres ich obowiązków i odpowiedzialności.

Bitwy tego okresu prowadzone są na ograniczonych przestrzeniach, co umożliwia dowódcy osobiste dowodzenie z wybranego punktu obserwacyjnego. Jego rola ogranicza się do przygotowania bitwy i jej osobistego kierowania.

Wojny napoleońskie stanowią także ważny etap w rozwoju sztuki dowodzenia. Akceptuje się tak ważną zasadę, jaką jest jedność dowodzenia. Ocenę ważności tej zasady wyraził Napoleon słowami, że na jednym obszarze operacyjnym „lepszy jest jeden zły generał, niż dwóch dobrych."[37]

Dużego znaczenia nabiera umiejętność decydowania i jednoosobowego dowodzenia podczas bitwy. Podyktowane jest to przede wszystkim czasookresem bitwy. Podjęta przed bitwą decyzja, jest niejednokrotnie aktualizowana w czasie długotrwałych walk. Ogromną wagę przywiązuje się do trafnej oceny przeciwnika, doborze sił i środków do osiągnięcia celów. Zadanie to spada na organ dowodzenia dowódcy - sztab, którego rola wzrasta niewspółmiernie.

---

[37] P.Sienkiewicz, (i inni), *Teoria dowodzenia* ,cz. 1,AON, Warszawa 1994, s. 42.

Dotychczasowa sylwetka wszechwiedzącego dowódcy, decydującego o wszystkim odchodzi w zapomnienie, część jego obowiązków przejmuje sztab i zastępy.

Rozwój ilościowy i jakościowy armii i pola walki drugiej połowy XIX w. Powoduje, że bezpośrednia obserwacja pola walki na wyższych szczeblach dowodzenia jest utrudniona. Dowodzenie na tych szczeblach odbywa się więc ze stanowisk dowodzenia, rozmieszczonych w określonych odległościach od linii frontu. Wzrasta więc rola ciągłości, operatywności i skrytości dowodzenia a także elastyczności. Dużego znaczenia zaczyna nabierać także terminowe przekazywanie rozkazów i komend, a także ciągła łączność. Wprowadzone techniczne środki łączności takie jak telegraf, telefon przyczyniają się do zachowania ciągłości dowodzenia. Nie rezygnuje się jednak z usług gońców, łączników - wręcz przeciwnie system ten starano się zmodyfikować.

Coraz więcej uwagi poświęca się na dyrektywny styl dowodzenia, który określa podwładnemu cel do osiągnięcia, wskazuje decydujące momenty bitwy, które podwładny powinien uwzględnić w procesie planowania, a także przydziela się siły i środki do realizacji celu przełożonego.

Na stałe wymogiem staje się planowanie wojny ze wszystkimi jej elementami w czasie pokoju, co wymaga posiadania operatywnych organów dowodzenia. Mimo jednak tych rewolucyjnych zmian dowódca nadal pozostaje postacią pierwszoplanową. Jednoosobowo podejmuje decyzję, zaś działaniami kieruje wykorzystując do tego celu w szerokim zakresie swój organ dowodzenia.

Nowatorskie tendencje tego okresu nie ominęły również Polski. „Strategię jej wodzów tego okresu charakteryzuje zdecydowana dążność do zniszczenia armii przeciwnika, stosowanie zaskoczenia, ekonomi sił, pro-

wadzenie pościgu po wygranej bitwie. Duża elastyczność w dowodzeniu wojskami, oparta na gruntowej znajomości zasad sztuki wojennej, trafna i indywidualna ocena konkretnych faktów zaistniałych w walce zbrojnej cechują m.in.: Jana Tarnowskiego, Stefana Batorego, Stanisława Żółkiewskiego, Jana Karola Chodkiewicza, Stefana Czarnieckiego i Jana III Sobieskiego. Stawiali oni z nadzwyczajną jasnością cele strategiczne i faktyczne, opracowywali skrupulatnie swe plany i konsekwentnie je przeprowadzali. Strategię ich cechowało sumienne przygotowanie wojsk do walki zbrojnej, stopniowe jej rozszerzenie, ciągła dążność do zapewnienia sobie swobody działań przez wydzielenie w tym celu specjalnych oddziałów, gruntowne ubezpieczenie każdej operacji i zmasowanie wysiłków na głównym kierunku walki. Zasadniczą cechą ich talentu było metodyczne prowadzenie wojny i nieugięta energia przy dążeniu do zamierzonych celów."[38]

Mistrzowskim przykładem opanowania wysokiego kunsztu sztuki dowodzenia może być bitwa pod Kircholmem, która jest przykładem realizacji przez naczelnego dowódcę Karola Chodkiewicza zasady jedności i jednoosobowego dowodzenia.

Innym przykładem jest stoczona w 1683 r. bitwa pod Wiedniem. Król Polski Jan III Sobieski po mistrzowsku realizował jedność dowodzenia, która była wyrażona osobistą obecnością króla w miejscu skąd mógł kierować decydującym natarciem, zachowując przy tym stałą kontrolę nad dynamiką działań. Jedność dowodzenia przejawiała się także w umiejętności zespolenia wysiłków wojsk różnych narodowości dla osiągnięcia wspólnego celu. Z powodzeniem realizował także zasadę jednoosobowego dowodzenia.

Wielce interesujące jest piśmiennictwo wojskowe dotyczące zasad walki a w tym i zasad dowodzenia. Piśmiennictwo to rozwija się w większo-

[38] D. Strasburger, *Zasady Sztuki Wojennej*, Wyd. Bellona, Warszawa 1996, s. 71.

ści krajów Europejskich pod wpływem kultury starożytnego Rzymu. Jednym z pierwszych teoretyków wojskowych był Niccolo Machiavelli. W swoim dziele pt. „O sztuce wojennej" zalecał aby dowódcy w bitwie działali w nieszablonowy i aktywny „Jeśli zwyciężyłeś ścigaj nieprzyjaciela z możliwie najszybszą szybkością i naśladuj pod tym względem Cezara, a nie Hannibala, który po bitwie pod Kannami, zatrzymał się i tym samym pozbawił się władzy nad Rzymem".[39] Stał na stanowisku, że w toku walki nie powinno zmieniać się decyzji dowódcy, gdyż może to zdezorganizować prowadzenie walki. Zalecał wodzom by w czasie walki dążyli do przechwycenia inicjatywy i zaskakiwali przeciwnika nieszablonowym działaniem. Wymagał od wodzów aby prowadzili walkę stosując zasadę ekonomi sił.

Gwałtowny rozwój wojen na przełomie XVIII i XIX wieku umożliwił podstawy metodycznej analizy wojen. W znacznym stopniu przyczynili się do tego Henri de Jomini oraz Karol von Clausewitz. Pierwszy przedstawił analizę sztuki dowodzenia Napoleona. W swoim głównym dziele pt. „Zarys sztuki wojennej" przedstawił zasady jakimi powinno się kierować w działaniach wojennych, aby odnieść zamierzone rezultaty. Zwracał uwagę między innymi na zmasowanie wojsk w odpowiednim miejscu i czasie, opanowywanie w czasie działań ważnych punktów strategicznych. Eksponował ekonomię sił, rolę manewru, współdziałanie wojsk. Dużą uwagę zwracał na zaskoczenie przeciwnika a także swobodę działań. Jomini podkreślał, że od możliwości realizacji jedności dowodzenia przez wodza wiele zależy: „Generał, którego geniusz i ręce związane są przez decyzje oddalonej o pięćset mil rady dworu, nie jest równorzędnym przeciwnikiem dla dowódcy cieszącego się swobodą akcji, jeśli inne atuty się równoważą."[40]

---

[39] D. Strasburger , *Zasady Sztuki Wojennej*, Wyd. Bellona, Warszawa 1996, s. 150.
[40] Tamże, s. 171.

Zasady napoleońskiej sztuki wojennej znalazły także odzwierciedlenie w dziele autorstwa Karla von Clausewitza pt. „O wojnie". W dziele tym bardzo mocno akcentował tezę, że „na wojnie wszystko jest nieokreślone i każde rozważanie, każda decyzja opiera się na wielkościach zmiennych."[41] Uważał, że wybitni dowódcy często występowali poza ramy schematyzmu bądź instrukcje prowadzenia wojen. Uważał także, że stosowanie zasad nie może być przymusem dla dowódców lecz powinny jednak być przez nich uwzględniane.

Sporą uwagę przywiązywał do zasady jedności dowodzenia, zaś dowódcę, który potrafił ją umiejętnie stosować nazwał „geniuszem wojennym". Realizację tej zasady opierał przede wszystkim na: „odwadze, nie tylko wobec osobistego niebezpieczeństwa, co wobec ponoszonej odpowiedzialności; odporności fizycznej i psychicznej; wnikliwym umyśle, który w trudnych sytuacjach potrafi podjąć odpowiednią decyzję."[42] Preferował także koncentrację władzy dowódczej: „Armie - są to wojska jednej ze stron walczących, działające pod wspólnym dowództwem na jednym teatrze działań wojennych."[43] Szczególną uwagę przywiązywał do takich zasad jak: współdziałanie, manewr, zaskoczenie, ruchliwość wojsk, rozpoznanie, zabezpieczenie logistyczne wojsk, ekonomia sił.

Piśmiennictwo wojskowe nie ominęło również Polski. Hetmanom Rzeczypospolitej „znana była ówczesna literatura wojskowa, wskrzeszająca taktykę i strategię rzymską. Nie byli jednak oni jej bezkrytycznymi wyznawcami i naśladowcami."[44]

[41] Tamże, s. 175.
[42] Tamże, s. 179.
[43] Tamże, s. 179.
[44] Tamże, s. 153.

Jednym z przedstawicieli piśmiennictwa wojskowego był autor dzieła pt. „Rada sprawy wojennej" hetman Jan Tarnowski. W dziele tym uważał, że „władza powinna być skoncentrowana w rękach króla. W doborze odpowiednich osób, widział gwarancję sprawności i jedności dowodzenia. W czasie kierowania walką hetman miał wyznaczać kilku oficerów do przesyłania swych rozkazów. Rozkaz posłany przez takiego oficera powinien być tak wykonany, jak gdyby hetman wydał go osobiście. Tarnowski zalecał, żeby w ręku łatwiejszego kierowania oddziałami przy osobie hetmana znajdował się jakiś znak, najczęściej sztandar, aby poszczególni dowódcy i żołnierze wiedzieli, gdzie w danej chwili znajduje się głównodowodzący."[45] Sporą wagę przywiązywał do rozpoznania, zaskoczenia, osiągnięcia celu działań.

Analiza tego okresu wskazuje, że decydujący wpływ na kształtowanie się praw, zasad i wymagań dowodzenia wywarły rewolucyjne zmiany jakie nastąpiły w prowadzeniu wojen, strukturach organizacyjnych i rozwoju technicznym środków walki.

W okresie tym zwiększa się także znacznie niż w porównaniu ze średniowieczem ruchliwość wojsk i ich manewrowość. Coraz większego znaczenia nabiera czynnik czasu.

Można także wysunąć tezę, że o ile jedność i jednoosobowe dowodzenie w poprzednich okresach nie było zawsze przestrzegane, to niestety w dobie takich zmian na polu walki staje się wręcz „przymusem", który jest jednym z czynników do odniesienia sukcesu. Dlatego też, te dwie zasady dowodzenia pretendują do miana praw dowodzenia.

Wśród zasad szczególnego znaczenia nabiera dowodzenie przez określenie celu działania. Zasada ta jest także coraz bardziej stosowana, za

[45] Tamże, s. 155.

sprawa wymagań i zmian zachodzących na polu walki. Swoja pozycję ugruntowały i nabrały realnych kształtów takie zasady jak: operatywność, ciągłość, stanowczość, elastyczność i skrytość dowodzenia.

Wśród wymagań można zauważyć między innymi:

- dostosowanie struktur organizacyjnych do zmian na polu walki i nowych środków technicznych (jak np. telefon, telegraf, kolej);
- posiadanie sztabu i wzrost jego roli jako organu dowodzenia dowódcy;
- wzrost ciągłości, skrytości, elastyczności, operatywności dowodzenia przez posiadanie środków zapewniających ich realizację;
- profesjonalizm dowódców i oficerów sztabów na każdym stanowisku;
- konsekwentne, stanowcze a jednocześnie elastyczne wcielanie w życie podjętej decyzji;
- umiejętne analizowanie sytuacji oraz wyciąganie właściwych wniosków;

Istotną rolę w przygotowaniu i prowadzeniu wojny odgrywała informacja, której posiadanie staje się warunkiem koniecznym osiągnięcia powodzenia w walce.

Wojna przestała być wyłącznie sprawą panującego lub armii. W drugiej połowie XIX wieku następuje wzrost liczebny armii, szerokość i głębokość pola walki. W rejonach walk pojawia się kilka armii, a o zakończeniu wojny nie decyduje już jedna generalna bitwa. Armie działają według jednolitego planu realizując cel nadrzędny, często strategiczny, ten zaś podporządkowany był celowi politycznemu.

3.4. Pierwsza wojna światowa

Pierwsza wojna światowa była konfliktem zbrojnym pomiędzy koalicjami państw. Główne przyczyny wybuchu wojny leżały w nowym podziale terytorialnym świata, walce o nowe źródła surowców, rynki zbytu i strefy wpływów tych państw.

Wojna zakończyła się całkowitą klęską Niemiec, nieoczekiwanie zmieniła układ sił w świecie. W jej wyniku powstały nowe państwa oraz stworzyła warunki do odzyskania niepodległości przez inne, jak np.: Polska, Litwa, Łotwa.

Wojnę tę cechował duży zasięg i masowy charakter. Wojna toczyła się nieomal na wszystkich kontynentach, jednak główne działania prowadzono w Europie. W czasie wojny nastąpił znaczny jakościowy i ilościowy rozwój techniki wojskowej. Rozwój technicznych środków walki doprowadził do zasadniczych zmian w strukturze i organizacji wojsk. Powstały nowe rodzaje broni (lotnictwo, wojska pancerne, chemiczne, itp.). W czasie jej trwania nastąpiło całkowite załamanie się doktryn okresu przedwojennego.

W dziedzinie sztuki operacyjnej wojna wykazała, że cele strategiczne można osiągnąć jedynie w wyniku kolejno następujących po sobie lub równolegle prowadzonych operacji.

Rozwój taktyki został uwarunkowany masowym użyciem karabinów maszynowych, czołgów, lotnictwa, artylerii i innych technicznych środków walki, co zwiększyło siłę ognia a za tym także sposoby prowadzenia walki. Wojna ta była także kolejnym etapem w rozwoju i kształtowaniu się sztuki dowodzenia. Epoka jednej generalnej bitwy decydującej o „być albo nie być" odeszła w zapomnienie. Wojna składała się już z szeregu kampanii, operacji, bitew, a jej wynik uzależniony był również od wielu czynników nie-

zbrojnych. Przebieg wojny, kampanii, operacji i bitew krystalizuje się i stwarza podstawy do określenia takich zasad jak: jedność, jednoosobowość, centralizacja i decentralizacja dowodzenia. W wyniku walk rodzą się także nowe lub potwierdzają z minionych wojen inne zasady i wymagania, do których można zaliczyć operatywność, skrytość, ciągłość, terminowość, elastyczność dowodzenia a także nowe wymagania jakim stała się inicjatywa i samodzielność podległych szczebli.

W początkowym okresie wojny, „preferowano w większości armii dowodzenie **zdecentralizowane**. Jednak w toku jej trwania zasada ta uległa zmianie, bowiem charakter wojny sprzyjał wysokiej centralizacji dowodzenia. Podwładnym zwykle nie precyzowano „każdego kroku", zadania dla nich były charakteru ogólnego. Wskazywano w nich jedynie ramy postępowania. Taka metoda rozkazodawstwa wynikała z wysoce manewrowego charakteru działań. Cechy operacji i walki utrudniały bowiem zebrać informacje, a teren i inne czynniki uniemożliwiały wzajemne komunikowanie się wojsk i dowództw. Rozwój sytuacji wymagał szybkiego reagowania na zachodzące zmiany, zwłaszcza przez niższe szczeble dowodzenia."[46] Drugi okres wojny we wszystkich armiach to okres **centralizacji** dowodzenia. Przejawiało to się między innymi wnikaniem w kompetencje podwładnych, wydawanie szczegółowych rozkazów i wytycznych wskazujących nie tylko co zrobić, ale jak należy osiągnąć cel działań.

W czasie walki wyraźnie wzrosła zasada jednoosobowego dowodzenia. Wielu dowódców, wysłuchiwało rad i propozycji swoich podwładnych, a następnie sami gruntownie studiowali sytuację i określali koncepcję walki, którą z kolei zwykle przekazywali swojemu sztabowi.

---

[46] P. Sienkiewicz,(i inni), *Teoria dowodzenia*, cz. 1,AON, Warszawa 1994, s. 53.

Inną z zasad dowodzenia zauważoną w tej wojnie była operatywność. Zasada ta w początkowym okresie wojny w niektórych armiach była bardzo wypaczona. „Przynosiło to, w miejsce oczekiwanych efektów, zwykle niepowodzenia. Wynikało to głównie z przyjętej przez te armie doktryny, która głosiła i domagała się od wojsk, między innymi „ofensywy za wszelką cenę". Wymóg ten stał się regułą, a w bitwie (walce) szybkość działania była przedkładana nad wszelkimi innymi zasadami i wymaganiami. Niewiele, bądź wcale, uwagi nie poświęcano np.: rozpoznaniu przeciwnika i organizacji dowodzenia oraz nawiązywania i utrzymywania współdziałania piechoty z artylerią. Przebieg operacji i walki wskazywał również, że tam gdzie dowódca i sztab nie przejawiali inicjatywy i pracowali nieoperatywnie, to efekty tych działań były żadne, a nawet doprowadza to do klęski. Bierność dowódcy i sztabów (np.: gen. Rennenhampfa, dowódcy 1 Armii rosyjskiej), niedołęstwo w dowodzeniu, brak inicjatywy, przesadna ostrożność, a nawet bojaźliwość, brak rozpoznania to ewidentne pogwałcenie ukształtowanych już zasad i wymagań wobec dowodzenia."[47]

Sporo uwagi poświęcano także zasadzie jedności dowodzenia. Zasada ta wyrażała się w jasnym sprecyzowaniu celu działania. Cel ten musiał być dla podwładnych zrozumiały oraz określać rolę i miejsce każdego z nich w walce. W zasadzie tej precyzowano również problemy współdziałania. Umożliwiała on także sprawne i szybkie manewrowanie siłami w wybranym miejscu i czasie, jak również zapewniała realizację jedności wysiłku wszystkich uczestników walki.

Dla manewrowych form walki oraz działania na szerokich frontach charakterystyczna była zasada zdecentralizowanego dowodzenia. Zapewniała ona przede wszystkim większą elastyczność oraz zwiększała szyb-

[47] Tamże, s. 54.

kość reakcji dowódców niższych szczebli. Wymagała jednak, wysokich umiejętności dowodzenia na wszystkich szczeblach, a także wyraźnego określenia przez przełożonego celu i zamiaru walki. Od podwładnych wymagała przejawiania inicjatywy i pomysłowości. Dawała im możliwość doboru sił i środków oraz metod działania w osiągnięciu nakazanego celu.

W nowych warunkach wojny nie ma już możliwości aby dowódca osobiście podołał w rozwiązywaniu różnorodnych problemów dowodzenia. Dowódca potrzebował coraz większej liczby pomocników. Rośnie więc rola sztabu jako pełnowartościowego organu dowodzenia wojskami, który jest całkowicie podległy dowódcy. Organami dowodzenia dowódcy byli także dowódcy rodzajów wojsk i służb, którzy odpowiadali za skuteczne użycie podległych im wojsk. Byli oni również doradcami dowódcy w zakresie użycia wojsk specjalistycznych.

Jednak mimo tych zmian dowódca nadal jednoosobowo podejmował decyzję oraz wpływał na przebieg działania wojsk. W sztabach dość powszechnie zwracano uwagę na zachowanie w tajemnicy przygotowywanych działań. Ogromny rozmach działań wojennych a także działania sojusznicze powoduje, że dowództwa i sztaby koncentrują swoją działalność na określeniu głównych celów strategicznych i zapewnieniu warunków ich realizacji.

W toku wojny w miarę pojawiania się nowych środków walki i metod jej prowadzenia coraz bardziej komplikuje się dowodzenie wojskami. Przygotowanie działań bojowych wymagało niezwykle wytężonej i odpowiedzialnej pracy oraz dużego wysiłku myślowego i sprężonej organizacji

związanej z użyciem różnorodnych sił i środków, przeprowadzania żmudnych obliczeń i prac planistycznych.[48]

Wysoka ruchliwość wojsk pancernych i lotnictwa wymagała skrócenia drogi obiegu informacji oraz szybszego reagowania na zmiany zachodzące na polu walki. W związku z tym sztaby przybliżały się do wojsk walczących na przednim skraju.

Na wyższych szczeblach dowodzenia obraz pola walki przedstawiano na mapach sytuacyjnych, sporządzanych na podstawie meldunków napływających od podwładnych. Praktyka działań bojowych dowiodła, że żadne przedsięwzięcie z procesu planowania nie może zostać pominięte gdyż wszystkie stanowiły nierozerwalną jedność.

Walka wymagała również, aby dowódca i sztab stale zajmował się organizacją współdziałania, poczynając od chwili otrzymania zadania aż do chwili osiągnięcia celu działania. Coraz większego znaczenia nabierało kontrolowanie pola walki co związane było z niedopuszczeniem do zaskoczenia przez przeciwnika i poniesieniem strat lub nawet klęski.

Dla zapewnienia ciągłości dowodzenia dowódcy dążyli do stałego oddziaływania na podwładnych poprzez kontakt osobisty lub przy pomocy środków łączności, wykorzystując do tego także swoje organy dowodzenia. Swoje decyzje stanowczo i elastycznie wcielali w życie oraz reagowali na wszelkie zmiany, co wymagało stałego precyzowania decyzji i stawiania we właściwym czasie nowych zadań.

Elastyczność dowodzenia przejawiała się między innymi w umiejętności rozpoznawania nowego obrazu walki, wyszczególnienia problemów z niej wynikłych i podjęcia decyzji stosownie do zaistniałych problemów. Natomiast skrytość dowodzenia starano się realizować poprzez maskowanie

[48] J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, t-1, Wyd. MON, Warszawa 1976, s. 442.

swoich działań a także przestrzeganie zasad tajnego dowodzenia. Nie wszystkim dowódcom udawało się spełniać ten wymóg, w wyniku czego często ponosili klęski. Nowe środki dowodzenia jak telefon, telegraf, łączność radiowa zaczęły stanowić techniczne przedłużenie możliwości dowódcy w ciągłym sprawowaniu dowodzenia wojskami. Środki te musiały zapewnić nieprzerwane dowodzenie nie tylko z wojskami w bezpośredniej styczności z przeciwnikiem lecz również z pozostałymi elementami ugrupowania bojowego. Szczególnego znaczenia nabierało rozpoznanie przeciwnika, wśród którego pierwszoplanową rolę zaczynało odgrywać rozpoznanie lotnicze. Wymogiem stała się także szczegółowa organizacja współdziałania, którą realizowano na mapach, a także w terenie.

We wszystkich armiach przyjęto zasadę, że jedynym kryterium, które określa metody pracy, jakie powinien stosować dowódca i jego sztab - jest czas, w którym należy wykonać zadanie. Czas ten dzielono na okres potrzebny przede wszystkim wojskom w celu przygotowania ich do walki, a pozostały okres nazywano „czasem dowódcy."[49]

Szczególnie ważnym dla rozwoju sztuki dowodzenia było uogólnianie doświadczeń wojennych i wyciąganie stosownych wniosków jeszcze w czasie trwania wojny. Wyrazem tego były między innymi opracowane i wprowadzane w życie regulaminy i instrukcje wdrażane do wojsk jeszcze w czasie trwania działań wojennych.

Wojna ta przyczyniła się także do ożywionego rozwoju myśli wojskowej i nauki wojennej. Unaoczniła ona teoretykom wojskowym, że do działań wojennych na masową skalę wkroczył postęp techniczny. Przed teoretykami wojskowymi stanęło zadanie uogólnienia doświadczeń z tego konfliktu oraz wypracowanie takich teorii prowadzenia wojny i takich zasad sztuki

wojennej, które uchroniłyby siły zbrojne przed zaskoczeniem jakie miało miejsce w toku tej właśnie wojny.

Do teoretyków wojennych, którzy wyciągnęli doświadczenia z tej wojny można zaliczyć między innymi: brytyjskiego generała Johna Fullera, który w książce pt. „Czołg w wielkiej wojnie" wskazał na znaczącą rolę wojsk pancernych i zmechanizowanych a co się z tym wiąże także problemy podczas dowodzenia tymi komponentami. Do innych teoretyków należeli między innymi: Bassi Henry Liddell Hart; który doszedł do wniosku, że obowiązujące w tej wojnie zasady jej prowadzenia nie sprawdziły się i dlatego należy je zweryfikować; w Niemczech jednym z wielu teoretyków był generał Hans von Seeckt, który wskazywał na przyczyny klęski Niemiec w tej wojnie.

Wśród polskich teoretyków, którzy w wyniku doświadczeń z odbytej wojny, tworzyli obrazy hipotetycznej wojny należeli między innymi: generał Władysław Sikorski, Stefan Mossor, Jan Romer, i inni.

Reasumując, potwierdza się teza, że jednoosobowe dowodzenie oraz jedność ugruntowały swoją pozycję i można je wręcz traktować jako prawa dowodzenia. Bez przestrzegania tych praw sprawne dowodzenie i osiągnięcie celu działania jest praktycznie niemożliwe. Ukształtowały się ostatecznie takie zasady dowodzenia: ciągłość, operatywność, skrytość i elastyczność dowodzenia. Zasady te, stały się wymogiem czasu wojny i bez których praktycznie nie ma możliwości sprawnego dowodzenia.

Wśród wymagań jakie się ukształtowały w wyniku wojny na główny plan wysuwa się wspomaganie dowodzenia przez technikę. Decydował o tym czynnik czasu a także złożoność pola walki. Innym zjawiskiem, które wpływało na wymagania w zakresie dowodzenia stała się informacja, nie-

[49] J.Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, t-1, Wyd. MON,Warszawa 1976, s. 449.

zbędna do sprawnego dowodzenia wojskami. Dynamicznie zmieniająca się sytuacja spowodowała potrzebę stałego kontrolowania pola walki.

Do innych wymagań ukształtowanych w tej wojnie można zaliczyć także: zapewnienie podległym wojskom dogodnych warunków do wykonania zadań, zwiększenie operatywności i zapewnienie ciągłości dowodzenia a także należyte wykorzystanie umiejętności podległych dowódców; stanowczość i konsekwencja wcielania w życie powziętych decyzji i opracowanych planów. W ten sposób sztab staje się pełnowartościowym organem dowodzenia wojskami.

Techniczne środki walki a także nowe rodzaje wojsk wymusiły konieczność specjalizacji kadry zawodowej. Wzrosły także wymagania wobec dowódców i oficerów sztabowych, od których wymagana jest przede wszystkim inicjatywa, pomysłowość a także fachowość.

3.5. Druga wojna światowa

Druga wojna światowa pod względem charakteru działań i zasięgu nie ma sobie równych w przeszłości. Trwała sześć lat, wciągnęła w swoją orbitę ponad 60 państw, prawie cztery piąte ludności naszego globu. Pod bronią znajdowało się ponad 110 mln żołnierzy. Była to najbardziej krwawa i niszczycielska wojna od istnienia ludzkości. Uczestniczyło w niej i zaangażowano wszystkie zasoby ludzkie, finansowe i materiałowe państw walczących. W wojnie tej w masowej skali użyto techniczne środki walki, a jej końcowym etapem było użycie broni atomowej. Wywarła ona ogromny wpływ na losy powojennego świata a także w jej rezultacie poważnym zmianom uległa polityczna mapa świata.

Ogromny zasięg przestrzenny, szybkość działań, duży czasowy rozmach operacji prowadzonych w różnych warunkach klimatycznych, porach roku i dnia, wywarły ogromy wpływ na dowodzenie wojskami. „Była to wojna, w której z reguły zwyciężali ludzie uprawiający sztukę dowodzenia, a więc wysokiej klasy specjaliści dowódczo - sztabowi, charakteryzujący się profesjonalizmem w dążeniu do wprowadzenie w życie sztuki szykowania."[50]

Wojna ta była następnym okresem weryfikacji praw, zasad i wymagań dowodzenia. W czasie jej trwania w pełni potwierdziły się zasady: jedności i jednoosobowego dowodzenia, które można wręcz traktować jako prawa dowodzenia. W armiach gdzie zasady te nie były rygorystycznie przestrzegane, zwykle ponoszono porażki lub cel działań osiągano dużymi stratami w ludziach i sprzęcie. Jedność dowodzenia rozumiana była jako pełne podporządkowanie działań prowadzonych przez podwładnych woli przełożonego. Praktyka wojenna wykazała różne „metody egzekwowania jedności dowodzenia. W jednych armiach (np.: w wojsku Polskim i w Siłach Zbrojnych Polski na Zachodzie oraz w większości armii państw zachodnich wchodzących w skład koalicji antyhitlerowskiej oraz w armii Niemieckiej) jedność dowodzenia była przestrzegana jako kanko wynikający z filozofii dowodzenia. W innych zaś (np.: w armii Związku Sowieckiego i w Wojsku Polskim walczącym na Wschodzie), jedność dowodzenia była zazwyczaj wymuszana na podwładnych. Wyrażało się to przede wszystkim w nakazywaniu podwładnemu nie tylko co, gdzie i kiedy ma on zrobić, ale również jak ma on to wykonać. Przymus ten przerodził się, w miarę upływu czasu w centralizację dowodzenia, niekiedy w bardzo wysokim stopniu."[51]

[50] P. Sienkiewicz, (i inni), *Teoria dowodzenia*, cz. 1, AON, Warszawa 1994, s. 68.
[51] Tamże, s. 61.

O znaczeniu jedności dowodzenia pisze Franciszek Skibiński w swojej książce pt. „Dowodzenie jednostkami polskimi na Zachodzie" opisując zlekceważenie tego prawa dowodzenia. Prawo to rozumiał jako „optymalną organizację dowodzenia". „Jest zupełnie oczywiste, że manewr strategiczny, wykonany siłami dwóch grup armii (amerykańskiej i brytyjskiej - dopisek autora, to jest całości wojsk, znajdujących się wówczas na kontynencie), powinien być zainicjowany i kierowany nie przez kogo innego, jak tylko przez naczelnego wodza Teatru Działań Wojennych (TDW) tj. generała Eisenhowera. Działa się jednak zupełnie inaczej, a to dlatego, że - mówiąc bez przesady - generał ten w okresie trwającym do 1 września 1944 roku dobrowolnie zrzekł się dowodzenia swoimi wojskami w polu."[52] Autor w przytoczonym fragmencie twierdzi wręcz, że pierworodnym grzechem było tu nade wszystko zlekceważenie jedności dowodzenia do tego stopnia, że dowodzenie w ogniwie Naczelnego Dowódcy TDW w ogóle nie funkcjonowało (bitwa pod Falaise).

Liczne przykłady walk i bitew z tej wojny dobitnie wskazywały także, że musi zostać zachowane jednoosobowe dowodzenie i jednoznacznie pojmowana odpowiedzialność przełożonych. Nabierało to coraz większego znaczenia. Prawo to także istniało i funkcjonowało w państwach walczących w koalicji, a realizowane było przez naczelnego dowódcę, dysponującego wszelkimi przysługującymi mu atrybutami.

W pełni potwierdziły się i ugruntowały na stałe w działalności dowódczej takie zasady dowodzenia jak: ciągłość, operatywność, skrytość, elastyczność czy także centralizacja i decentralizacja dowodzenia. Dwie ostatnie zasady były z powodzeniem wdrażane przez niemieckich dowódców, gdzie gwałtowne zmiany sytuacji na polu walki wymagały natychmiastowej

[52] F. Skibiński , *Dowodzenie jednostkami polskimi na Zachodzie*, Wyd. MON, Warszawa 1973, s. 119.

reakcji, co przekreślało w poważnym stopniu zasadę scentralizowanego dowodzenia. Stosowanie tych zasad stało się wręcz „wymogiem czasu" warunkującym odniesienie zwycięstwa.

Okres drugiej wojny światowej to także „nowe doświadczenia w zakresie pracy, kompetencji oraz organizacji organów dowodzenia. W skład sztabów armii zachodnich wchodziły organa dowodzenia wszystkich rodzajów wojsk i służb. Natomiast w armii radzieckiej i w Wojsku Polskim organa dowodzenia rodzajów wojsk i służb na wszystkich szczeblach dowodzenia były samodzielne i nie wchodziły w skład sztabów. Stanowiły one zwykle część dowództwa danego szczebla dowodzenia, a ich szefowie, podlegali bezpośrednio odpowiedniemu dowódcy. Ponadto zaczęły również funkcjonować sztaby rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk."[53]

Dynamiczny rozwój technicznych środków walki, wymaga konieczności wąskiej specjalizacji i fachowości kadry zawodowej w tym także oficerów sztabu. Pociągnęło to za sobą potrzebę zwiększenia obsady etatowej organów dowodzenia co niejednokrotnie negatywnie wpływało na operatywność ich pracy.

Szczególnego znaczenia zaczynała nabierać umiejętność prognozowania rozwoju sytuacji, zwięzłość informowania przełożonych o rozwoju sytuacji na polu walki, inicjatywa a także odpowiednie predyspozycje fizyczne i psychiczne. Ogromną uwagę przywiązywano do rozpoznania pola walki, bez którego nie mogło być mowy o podjęciu przez dowódcę optymalnej decyzji w dowodzeniu wojskami. Dużego znaczenia dla sprawnego i elastycznego dowodzenia nabrała umiejętność organizowania stanowisk dowodzenia, a także zapewnienia różnorakiej łączności dla całości ugrupowania (jak np. łączność dowodzenia, współdziałania, powiadamiania, tyłów,

itp.) Niezawodność łączności i trwałość dowodzenia starano się zapewnić poprzez łączność radiową, przewodową, za pomocą środków ruchomych, itp. Nowe środki walki wymagały także bardziej gruntownego szkolenia oficerów i w nowych specjalnościach. Szczególnego znaczenia nabrało również posiadanie rezerw kadry dowódczo - sztabowej. Dla zwiększenia skrytości, operatywności i trwałości dowodzenia organa dowodzenia dzielono na rzuty na poszczególne stanowiska dowodzenia tworząc SD; WSD; ZSD czy też punkty obserwacyjne.

Duża ruchliwość wojsk, szybkie tempo działań spowodowały systematyczne skracanie czasu na przygotowanie działań. W procesie decyzyjnym szczególnego znaczenia nabrało posiadanie pełnych, wiarygodnych i aktualnych informacji, co powoduje, że sztab stawał się pełnowartościowym organem dowodzenia dowódcy.

Zwiększenie ilości problemów, które należało rozwiązać powodowało, że dowódca potrzebował wsparcia w postaci informacji i rady. Im szczebel dowodzenia stawał się niższy, tym ilość wymagań malała, zaś stopień ich realizacji na najniższych szczeblach stawał się bardziej dokładniejszy. Czas, który jest decydującym czynnikiem dowodzenia, powodował, że dowódca na stałe przekazywał część swoich uprawnień zastępcom, zachowując jednak nadal pierwszoplanową pozycję.

Analiza początkowego okresu wojny wskazuje także, że organy dowodzenia zwłaszcza szczebla strategicznego powinny musieć umiejętnie i sprawnie kierować mobilizacyjnym i operacyjnym rozwinięciem Sił Zbrojnych oraz racjonalnie realizować związane z tym przedsięwzięcia. Zaś w procesach planowania operacji i walki, w tym opracowaniu decyzji, bardzo wzrosła rola kalkulacji taktyczno - operacyjnych; co było konsekwencją du-

[53] P. Sienkiewicz, (i inni), *Teoria dowodzenia*,cz.1, AON, Warszawa 1994, s. 70.

żej różnorodności środków walki a także zmieniającego się charakteru, tempa oraz warunków prowadzenia walki. Dynamicznie zmieniająca się sytuacja wymagała stałego jej kontrolowania przez organa dowodzenia.

Istotnym wymaganiem wobec dowodzenia było stworzenie podległym wojskom oraz organom dowodzenia dogodnych warunków do wykonania zadania jak np. uzyskanie korzystnego położenia w terenie w stosunku do przeciwnika, czy też posiadanie wystarczającej ilości czasu na zaplanowanie i zorganizowanie walki.

Odpowiednio do nowego sprzętu technicznego doskonalono metody pracy dowódców i ich organów dowodzenia. Już w początkowym okresie wojny praktyka wykazała konieczność osobistego kontaktu dowódcy z podwładnymi. Pozwoliło to na dokładniejsze opracowywanie zagadnień współdziałania a także udzielanie niezbędnej pomocy podwładnym. Rozwojowi uległy także sposoby przekazywania zadań. Dowódca robił to ustnie poprzez kontakt osobisty lub przez inną upoważnioną osobę; poprzez dostarczanie podwładnym opracowanych w formie pisemnej lub graficznej rozkazów oraz przy wykorzystaniu technicznych środków łączności.

Spośród wielu zagadnień dowodzenia w czasie II wojny światowej sporo miejsca poświęcano opracowaniu i wydaniu różnorodnych dokumentów normatywnych i przepisów prawnych. W dokumentach tych w dziedzinie dowodzenia normowano między innymi i formułowano prawa, zasady i wymagania dowodzenia oraz sposoby ich rozwiązywania na polu walki.

Materiały prawne obligatoryjnie sankcjonowały zakres zadań, obowiązków a także kompetencji osób funkcyjnych i organów dowodzenia podczas preparacji i prowadzenia walki. Ponadto wskazywano zakres, treść i metody rozwiązywania zadań przez poszczególne organa dowodzenia

podczas realizacji przez nie jeszcze innych zadań i działania w sferze dowodzenia.[54]

Do teoretyków wojskowych tego okresu zajmujących się między innymi sztuką dowodzenia możemy zaliczyć: Stefana Mossora, Franciszka Skibińskiego, Ferdinanda Focha, Stanisława Rolę-Arciszewskiego; czy też teoretyków zagranicznych jak np. J.D.Hittlego, P.Ałtuchowa, itp. Istnieje także duża liczba opracowań w postaci zapisków czy też pamiętników w osobach wybitnych dowódców jak np. J.Patton, D.Bradley, B.Montgomery, którzy wnieśli także znaczący wpływ na kształtowanie się sztuki dowodzenia.

Dokonując analizy okresu drugiej wojny światowej w zakresie dowodzenia uformowały się między innymi następujące wymagania:

- zapewnienie podległym wojskom i organom dowodzenia dogodnych warunków do realizacji zadań;
- zwiększenie operatywności i zapewnienie ciągłości dowodzenia;
- zapewnienie ciągłego i terminowego dopływu informacji;
- znajomość podwładnych oraz ich wartości moralnych i bojowych;
- szkolenie podległych organów dowodzenia;
- racjonalne wykorzystywanie umiejętności podległych dowódców;
- wykorzystywanie w procesach dowodzenia osiągnięć nauki i technicznych środków dowodzenia.

Oprócz tego z powodzeniem korzystano z wymagań ukształtowanych w czasie trwania pierwszej wojny światowej, które twórczo starano się dostosować do istniejących warunków pola walki. Ważną rolę zaczęło odgrywać umiejętne korzystanie z nowoczesnych jak na owe czasy technicznych środków dowodzenia i wspomagania pracy dowódcy i jego organu dowo-

[54] P. Sienkiewicz, (i inni), *Teoria dowodzenia*,cz.1, AON, Warszawa 1994, s. 83.

dzenia. Zaczęła kształtować się prawidłowość polegająca na niszczeniu lub obezwładnianiu w pierwszej kolejności stanowisk dowodzenia, względnie któregoś z ich elementów, co doprowadzało do naruszenia ciągłości i elastyczności dowodzenia. W związku z tym wiele uwagi poświęcano maskowaniu tych elementów, co w dużej mierze przyczyniło się do zwiększenia ich żywotności. Natomiast techniczne środki dowodzenia stały się „pomocniczym narzędziem" wykorzystywanym przez dowódcę i jego organa dowodzenia w celu skrócenia procesu wypracowania decyzji.

4. ZADANIA WOJSK LĄDOWYCH W NOWYCH WARUNKACH ICH FUNKCJONOWANIA

Zmiany jakie dokonały się w Polsce oraz w Europie w dwóch ostatnich dekadach XX w. spowodowały konieczność znacznego przewartościowania podejścia do problematyki obronności państwa nie tylko przez środowisko wojskowe, lecz zwłaszcza gremia polityczne.

Dokonujące się przeobrażenia, były wynikiem oddziaływania czynników zewnętrznych i wewnętrznych oraz powszechnego przekonania o konieczności reformowania sił zbrojnych.

Formalnym rozpoczęciem procesu przekształceń w obszarze obronności państwa było powołanie zarządzeniami Prezesa Rady Ministrów Nr 67 z dnia 29 grudnia 1990 roku oraz Nr 5 z dnia 21 lutego 1991 roku Międzyresortowej Komisji ds. Reform w Organizacji Obrony Narodowej. Efektem działań komisji było opracowanie raportu, który oprócz części diagnostycznej zawierał szereg propozycji dotyczących kierunków zmian polityczno-administracyjnego kierowania resortem obrony narodowej, dowodzenia, składem bojowym i liczebnością sił zbrojnych oraz ich dyslokacją.

Konsekwencją prac komisji było także podpisanie przez prezydenta 2 listopada 1992 roku *Założeń polskiej polityki bezpieczeństwa* i przyjęciem przez Komitet Obrony Kraju *Polityki bezpieczeństwa i strategii obronnej Rzeczypospolitej Polskiej.*

Zasadnicze tezy powyższych dokumentów były podstawą dalszych szczegółowych prac koncepcyjno – wykonawczych, a ich istota wyrażała się w tym, że:

- Polska ma własny potencjał militarny i system obrony państwa;

- siły zbrojne funkcjonują w systemie obowiązkowej i zawodowej służby wojskowej;
- skład, wyposażenie i rozmieszczenie wojsk na obszarze kraju powinny zapewnić utrzymanie części sił zbrojnych w gotowości do natychmiastowych działań;
- siły zbrojne składają się z trzech rodzajów sił zbrojnych, w ich strukturach występują wojska operacyjne oraz obrony terytorialnej;
- w czasie pokoju siły zbrojne utrzymywane są w gotowości bojowej i mobilizacyjnej;
- potencjał wojska jest dostosowany do potrzeb strategiczno-operacyjnych i możliwości ekonomicznych państwa;
- zadaniem sił zbrojnych jest natychmiastowe przeciwstawienie się każdej agresji militarnej.

Przedstawione dokumenty stanowiły podstawę dalszych prac zmierzających do uszczegółowienia prac nad kompleksową reorganizacją sił zbrojnych. Nie przełożyły się one jednak w tym czasie na żadne decyzje wykonawcze z powodu błędów popełnionych w określeniu kosztów proponowanych rozwiązań.

U schyłku 1992 roku podjęto jednak w Sztabie Generalnym WP prace dotyczące określenia nowego modelu Sił Zbrojnych RP „ Model 2005". Nowymi założeniami, które legły u podstaw tych koncepcji była między innymi: cywilna kontrola nad armią oraz rozdzielenie części administracyjnej i dowodzenia; przyjmowanie rozwiązań obowiązujących w nowoczesnych armiach państw NATO; w miarę równomierne rozłożenie potencjału militarnego na obszarze kraju; radykalną poprawę wyposażenia wojsk w uzbrojenie i sprzęt techniczny oraz szereg innych założeń.

Prowadzone prace koncepcyjne konsultowane były z szerokimi gremiami decyzyjnymi oraz sejmową Komisją Obrony Narodowej. W ich wyniku w Sztabie Generalnym opracowano cztery dokumenty obejmujące całokształt problematyki reorganizacji sił zbrojnych w nowych warunkach. Były to: *Plan rozwoju Sił Zbrojnych RP w latach 1993-1995; Program rozwoju Sił Zbrojnych do 2000 roku; Koncepcja wyposażania Sił Zbrojnych RP w uzbrojenie i sprzęt wojskowy do 2010 roku* oraz *Program technicznej modernizacji Sił Zbrojnych RP do 2010 roku.*

W dokumentach tych przyjęto, że trzy rodzaje sił zbrojnych: **Wojska Lądowe,** Wojska Lotnicze i Obrony Powietrznej (Siły Powietrzne) oraz Marynarka Wojenna stanowić będzie militarne ogniwo systemu obrony państwa. Armia w myśl przyjętych założeń powinna mieć charakter lądowo – powietrzny, być wysoce mobilna i równomiernie rozmieszczona na terytorium całego kraju.

Dominującą rolę w tym systemie miały odgrywać wojska lądowe zorganizowane w cztery okręgi wojskowe. Wojska operacyjne będące w podporządkowaniu dowódców okręgów tworzyć miały korpusy (trzy o strukturze dywizyjnej oraz jeden brygadowej).

Przeprowadzona analiza wykazała, że w myśl przyjętych założeń zamierzano wprowadzanie nowego modelu sił zbrojnych realizować równolegle we wszystkich dziedzinach ich funkcjonowania. Dążono aby zmianom strukturalnym towarzyszyły także zmiany techniczne, a zwłaszcza w środkach wspierających i zabezpieczających funkcjonowanie dowództw na stanowiskach dowodzenia. Jednak skąpe nakłady finansowe nie pozwoliły na poprawę, a wbrew przewidywaniom w wielu dziedzinach nie powstrzymano degradacji technicznej.

Najistotniejszymi w tym etapie restrukturyzacji było przyjęcie *Ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej* z dnia 14 grudnia 1995 roku. Określiła ona nową strukturę resortu obrony, w skład której jako jeden z elementów wszedł Sztab Generalny WP. Stał się on jednocześnie organem administracji państwowej, któremu operacyjnie nie podporządkowano jednostek wojskowych. Jednocześnie dążąc do osiągnięcia standardów obowiązujących w państwach NATO na podstawie decyzji nr Pf 3 z dnia 2 lipca 1996 roku sformowano **Dowództwo Wojsk Lądowych.** Formułując generalia jego funkcjonowania określono, że w czasie „P" spełniać ono będzie rolę organu dowodzenia szczebla operacyjnego, a w czasie „W" stanowić będzie integralny element systemu stanowisk dowodzenia naczelnego dowódcy sił zbrojnych.

Wynikiem prowadzonych prac studyjnych było także określenie czynników warunkujących współcześnie zadania stojące przed poszczególnymi rodzajami sił zbrojnych w odniesieniu do zagrożeń oraz wynikających z nich potrzeb obronnych państwa oraz jego możliwości ekonomicznych. Otrzymane wnioski przełożyły się na decyzje w myśl których w okresie pokoju zachowano powiązania strukturalno – funkcjonalne układu obronnego państwa oraz wdrożono plan tworzenia elastycznych elementów oddziaływania na ewentualne sytuacje kryzysowe. Dokonano jednocześnie podziału sił zbrojnych na trzy komponenty:

- rzut osłony strategicznej;
- siły główne;
- siły wzmocnienia.

Poszczególne komponenty tworzone z jednostek poszczególnych rodzajów sił zbrojnych przewidziano do realizacji różnych zadań.

Osiągnięcie części zakładanych celów, perspektywa wstąpienia Polski w struktury Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz problemy ekonomiczne spowodowały konieczność weryfikacji dotychczasowych poczynań i opracowania planów adekwatnych do zmieniających się warunków oraz możliwości państwa.

Nowym przyczynkiem do dalszej restrukturyzacji sił zbrojnych był rządowy program modernizacji sił zbrojnych w latach 1998-2012.[55]

Zasadniczym celem ujętym w programie było zwiększenie zdolności bojowej oraz stopniowe uzyskanie przez nasze siły zbrojne, w tym wojska lądowe, interoperacyjności z siłami państw NATO.

Prowadzone prace koncepcyjne, których wnioski zawarto w dokumentach dyrektywnych, wykazały że obecnie nie istniej bezpośrednia groźba wybuchu konfliktu zbrojnego o dużej skali. Jednak z uwagi na swoje położenia geopolityczne siły zbrojne powinny być przygotowane do samodzielnego funkcjonowania, działania w układzie koalicyjnym oraz w ramach międzynarodowych sił pokojowych. Zasadnicze konkluzje prowadzonych prac dotyczyły tego, że siły zbrojne, a w tym wojska lądowe powinny być przygotowane do realizacji zadań na terenie kraju jak i poza jego granicami w przypadku:

- zbrojnego konfliktu międzynarodowego o dużej skali;
- konfliktów lokalnych;
- innych zagrożeń militarnych i niemilitarnych.

Każda z przedstawionych grup zadań realizowana będzie ze szczególny uwzględnieniem rodzaju i skali zagrożenia, obszaru oraz potrzeby zaangażowania całości lub wydzielonych komponentów sił zbrojnych. Pod-

[55] *Założenia rządowego programu modernizacji Sił Zbrojnych RP na lata 1998-2012*, MON, Warszawa 1997.

kreślono jednak, że wojska lądowe swoje zadania zawsze realizować będą z innymi rodzajami sił zbrojnych, w tym zwłaszcza z siłami powietrznymi.

Zasadnicze zadania wojsk lądowych w przypadku konfliktu zbrojnego o dużej skali dotyczyć będą działań na terenie kraju organizacji i prowadzenia obrony lądowej we współdziałaniu z innymi rodzajami sił zbrojnych oraz udział w przeciwuderzeniu sił sojuszniczych. Natomiast poza granicami kraju komponenty wojsk lądowych uczestniczyć mogą w obronie terytorium innych państw oraz brać udział w przeciwuderzeniu sił sojuszniczych.

W przypadku konfliktu lokalnego wojska lądowe na terenie kraju brać będą udział w obronie zagrożonych obszarów państwa oraz organizować i prowadzić przeciwuderzenie w celu odzyskania czasowo utraconych rejonów. Poza granicami państwa jednostki wojsk lądowych brać będą natomiast udział w akcjach (operacjach) międzynarodowych zmierzających do przywrócenia (wymuszenia) pokoju. Szerzej szczegółowe zadania wojsk lądowych realizowane w trakcie operacji przedstawione zostaną w dalszej części tego podrozdziału.

Jak wykazały doświadczenia współczesnych konfliktów zbrojnych jednostki wojsk lądowych także mogą wielokrotnie brać udział w likwidowaniu innych zagrożeń militarnych i niemilitarnych oraz w likwidowaniu skutków tych zagrożeń.

W odniesieniu do powyższych zadań wojsk lądowych w programie 1998-2012 podkreślono ich priorytetową rolę (60% całości sił zbrojnych) w odparciu lądowo-powietrznych uderzeń ewentualnego agresora aktywnymi działaniami obronnymi prowadzonymi wspólnie z innymi rodzajami sił zbrojnych.

Program określał także szereg istotnych zmian organizacyjnych. Zasadniczą było pozostawienie jedynie dwóch okręgów wojskowych (Śląski,

Pomorski) oraz zorganizowanie wojsk operacyjnych w trzy korpusy, dwa zmechanizowane oraz jeden powietrzno-zmechanizowany o strukturze brygadowej (Kraków). Funkcje okręgów wojskowych określono jako realizację zadań logistycznych i administracyjnych podległy potencjałem wojsk operacyjnych oraz dowódcze w odniesieniu do jednostek obrony terytorialnej. W odniesieniu do nowego podziału administracyjnego państwa zmieniono także strukturę terenowych organów administracji wojskowej.

Wartym podkreślenia jest fakt, że przystąpienie naszego państwa do koalicyjnego systemu bezpieczeństwa przełożyło się także na podjęcie działań zmierzających do osiągnięcia kompatybilności i interoperacyjności z armiami innych państw Sojuszu. Cele stawiane przed poszczególnymi rodzajami sił zbrojnych uszczegóławiano w postaci celów interoperacyjności przyjętych do realizacji w obszarach wymagających szczególnego zainteresowania. Osiągnięcie wszystkich 41 celów wiąże się z koniecznością spełnienia szeregu wymagań i norm zawartych w porozumieniach standaryzacyjnych (STANAGach – ang. *standarization agrement*).

Prowadzone prace wdrożeniowe mające na celu osiągniecie określonego stopnia kompatybilności i interoperacyjności prowadzone są w ścisłej korelacji z zadaniami formułowanymi wobec wojsk lądowych przez czynniki decyzyjne. Za najbardziej istotny uznać należy coroczny rozkaz Szefa Sztabu Generalnego do działalności Sił Zbrojnych na dany rok.

Jako punkt odniesienia warto przeanalizować treści tego dokumentu na lata 1999 i 2000.[56] Głównym celem funkcjonowania sił zbrojnych w 1999 roku było **stopniowe dostosowywanie ich wielkości, jakości, struktur i wyposażenia do koniecznych potrzeb obronnych oraz możliwości społeczno-ekonomicznych państwa, a także wymogów wynikających z**

włączenia sił zbrojnych w struktury Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego, współdziałanie z nimi oraz realizowanie przyjętych „Celów Sił Zbrojnych RP".

Zasadniczymi zadaniami przewidzianymi do realizacji przez wojska lądowe na rok 1999 było:

- kontynuowanie zamierzeń umożliwiających realizację nowych zadań wynikających z przynależności Polski do NATO, w tym związane z interoperacyjnością z innymi sojuszniczymi armiami;
- współuczestniczenie w opracowaniu i wdrożeniu nowej strategii obronności RP oraz doktryny militarnej dostosowanej do warunków członkostwa w NATO;
- wprowadzenie nowego Wojennego Systemu Dowodzenia;
- skupienie wysiłku na zakończeniu formowania dwóch okręgów wojskowych i Korpusu Powietrzno-Zmechanizowanego;
- kontynuowanie reorganizacji ogólnowojskowych związków taktycznych i jednostek rodzajów wojsk stosowniw do założeń docelowego składu organizacyjnego Sił Zbrojnych RP oraz standardów obowiązujących w NATO;
- utworzenie operacyjnego organu dowodzenia wojskami lądowymi czasu „P" i wypracowanie koncepcji jego funkcjonowania;
- wypracowanie koncepcji integracji systemu dowodzenia jednostek wojsk lądowych z ich odpowiednikami w NATO;[57]
- rozwijanie dwustronnej współpracy wojskowej z proprytetowym jej ukierunkowaniem na kontakty z państwami NATO, sąsiednimi i nadbałtyckimi;

[56] *Rozkaz Szefa Sztabu Generalnego WP do działalności SZ RP w 1999 roku,* Szt. Gen. Warszawa 1998.
[57] Tamże, s. 8 - 10.

- tworzenie warunków do pełniejszego przygotowania wydzielonych sił operacyjnych WP do włączenia w struktury NATO poprzez:
  a) rozwijanie współpracy z państwami NATO, z ukierunkowaniem kontaktów na modernizację systemu obrony powietrznej, dowodzenia i łączności;
  b) pogłębianie współpracy w ramach Wielonarodowego Korpusu Północno-Wschodniego;
  c) doskonalenie współdziałania w ramach międzynarodowych batalionów (polsko-ukraińskiego, polsko-litewskiego);
- dokonywanie ciągłej analizy wniosków i doświadczeń z przeprowadzonych ćwiczeń, w tym sojuszniczych i międzynarodowych.

Realizacja powyższych zadań podsumowana została w rozkazie Szefa Sztabu Generalnego WP na rok 2000. Podkreśla się w nim, że pomimo ogromnego wysiłku nie wszystkie zadania wykonano w zadawalającym stopniu.[58] Natomiast do głównych determinantów warunkujących sposoby realizacji celów i zadań w roku 2000 zaliczono konieczność weryfikacji *Programu ... 1998-2012* oraz pełniejszą realizację zadań przyjętych w ramach *„Kierunków zmian programu integracji z Organizacją Traktatu Północnoatlantyckiego i modernizacji Sił Zbrojnych RP na lata 1998-2012, w świetle celów i wymagań długoterminowych dla Sił Zbrojnych na lata 2001-2006".* Kolejnymi determinantami były między innymi konieczność realizacji przedsięwzięć wynikających z *„Celów Sił Zbrojnych RP"* na 2000 rok; przygotowanie infrastruktury do przyjęcia sił wzmocnienia Sojuszu; wdrażanie do praktyki szkoleniowej ustaleń Wspólnej Doktryny NATO, poprzez zintensyfikowanie procesu opracowania narodowych dokumentów doktrynalnych oraz norm obronnych; przygotowanie dowództw jednostek Sił Reagowania

do działania w składzie zgrupowań wielonarodowych; wdrożenie nowego WSyD w powiązaniu z tworzeniem nowych struktur organizacyjno-funkcjonalnych dowództw (sztabów) wszystkich szczebli.

Powyższe determinanty miały bezpośredni wpływ na główny cel działalności sił zbrojnych w 2000 roku, który określono jako: **doskonalenie zdolności Sił Zbrojnych RP do wspólnej z NATO obrony zgodnie z koncepcją strategiczną sojuszu oraz przyjętymi „Celami", kontynuując dostosowanie systemów struktur organizacyjnych i wyposażania do nowych zadań i możliwości ekonomicznych państwa.**[59]

W odniesieniu do powyższego celu wojska lądowe realizować powinny między innymi następujące zadania:

- przygotować zespoły oficerów do planowania i koordynowania udziału jednostek w operacjach i ćwiczeniach sojuszniczych;
- rozpocząć wymianę informacji rozpoznawczych z odpowiednimi komórkami Głównych Dowództw NATO;
- kontynuować proces wdrażania na szczeblu operacyjno-strategicznym procedur dowodzenia i sztabowych zgodnych ze wspólną doktryną NATO;
- utrzymać w jednostkach:
  a) Sił Reagowania – gotowość bojową zapewniającą zdolność do realizacji zadań operacyjnych w składzie sił sojuszniczych;
  b) przeznaczonych do akcji poszukiwawczo-ratunkowych – dyżurne siły i środki;
  c) przeznaczonych do likwidacji skutków katastrof i klęsk żywiołowych – zespoły)grupy) w gotowości zapewniającej oczyszcza-

[58] *Rozkaz Szefa Sztabu Generalnego WP do działalności SZ RP w 2000 roku,* Szt. Gen. WP, Warszawa 1999, s. 5.
[59] Tamże, s. 6.

nie terenu z przedmiotów niebezpiecznych, prowadzenie monitoringu skażeń, niesienie pomocy poszkodowanym w katastrofach;

- doskonalić umiejętności w zakresie reagowania i kierowania udziałem wojsk w akcjach ratowniczych, w wypadku klęsk żywiołowych i katastrof;
- szkolić dowództwa w kierowaniu udziałem wydzielonych komponentów sił zbrojnych w działaniach wojennych i operacjach wsparcia pokoju prowadzonych przez NATO i inne organizacje międzynarodowe;
- doskonalić umiejętności stanów osobowych dowództw w planowaniu, organizowaniu i prowadzeniu działań obronnych i zaczepnych zgodnie z procedurami operacyjnymi obowiązującymi w NATO;
- podnieść rolę i znaczenie planowania i organizowania współdziałania na wszystkich szczeblach dowodzenia;
- doskonalić umiejętności efektywnego wykorzystania technik informatycznych w ćwiczeniach i treningach sztabowych;
- eksponować w szkoleniu Głównych Sił Obronnych problematykę planowania i realizacji zadań wynikających z konieczności reagowania na sytuacje kryzysowe, bezpośrednią agresję w ramach kolektywnej obrony sojuszniczej oraz związanych z udziałem w operacjach wsparcia pokoju prowadzonych poza obszarem odpowiedzialności NATO;
- doskonalić jednostki pozostające w narodowym podporządkowaniu we współdziałaniu z układem pozamilitarnym w zakresie ich uczestnictwa w przeciwdziałaniu i likwidacji skutków zagrożeń o charakterze niemilitarnym oraz prowadzenia działań nieregular-

nych, a także realizacji zadań wynikających z roli Państwa – Gospodarza.

Normatywną egzemplifikację miejsca i roli wojsk lądowych zawarto w przyjętej na posiedzeniu Rady Ministrów 4 stycznia 2000 r. *Strategii bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej*.[60] Wskazano w niej między innymi, że wojska lądowe jako jeden z rodzajów wojsk składają się z wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej. Obejmują one wojska wydzielone do dyspozycji NATO oraz pozostające pod wyłącznie narodowym dowództwem.

Jak już wspomniano całokształt przedsięwzięć realizowanych przez wojska lądowe powinny być ukierunkowane na przygotowaniu do wykonania szerokiego spektrum zadań, których treść i zakres uzależniona będzie od sytuacji polityczno-militarnej oraz operacyjno-taktycznej. Mogą one bowiem zostać użyte do obrony przed agresją potencjalnego przeciwnika, prowadzonej w ramach wojny globalnej, ale także do wykonania zadań związanych z bezpieczeństwem lokalnym i utrzymywaniem pokoju. Wychodząc z powyższego faktu należy podkreślić, że działania wojsk lądowych prowadzone będą z reguły w ramach operacji połączonych. Będą rozłożone w czasie i przestrzeni, ich poszczególne części nie będą łączyć się ze sobą w żaden sposób oraz toczyć się ze zmienną intensywnością.

Doświadczenia historyczne oraz wnioski z ćwiczeń wskazują, że niezależnie od posiadanej władzy (kompetencji) oraz relacji w zakresie dowodzenia, dowódca komponentu lądowego powinien posiadać zdolność do przewidywania rozwoju sytuacji, tworzenia z posiadanych sił ugrupowania operacyjnego, szybkiej reakcji na zmieniającą się sytuację operacyjno-taktyczną oraz płynnego przechodzenia od działań o charakterze obronnym

do zaczepnych i na odwrót. Stawia to przed wojskami lądowymi wymóg utrzymania takiej wszechstronności i elastyczności, która umożliwia realizację wszelkich zadań na poziomie operacyjnym i taktycznym, sprecyzowanych przez nadrzędny szczebel dowodzenia. Powyższy wymóg dotyczy w równym stopniu działań prowadzonych podczas wojny (konfliktu zbrojnego), jak i działań prowadzonych w ramach operacji innych niż wojna.

W operacjach połączonych (ang. *Joint Operations*), operacjach sojuszniczych (ang. *Allied Operations*) oraz sojuszniczych (wielonarodowych) operacjach połączonych (ang. *Allied* [*Combined*] *Joint Operations*) dowództwo komponentu wojsk (sił) lądowych funkcjonuje zwykle na poziomie operacyjnym (ang. *operational level of war*). Obejmuje on skoordynowane działania różnych rodzajów wojsk, zmierzające do osiągnięcia celu strategicznego. W ten sposób uzyskuje się zdolność do łączenia celów operacji zdefiniowanych na poziomie strategicznym[61], ze sposobami ich osiągnięcia realizowanymi na poziomie taktycznym[62]. Innymi słowy dowództwo komponentu lądowego wykorzystuje zasady sztuki operacyjnej dla osiągnięcia celów postrzeganych w wymiarze strategicznym lub operacyjnym.

Na poziomie strategicznym zamierzonym efektem jest zagwarantowanie, że cele Sojuszu i koalicji będą zrealizowane, z zachowaniem globalnych i dalekosiężnych celów państw uczestniczących. Z kolei cele wynikają z możliwości wojskowych państw, które przejawiają wolę angażowania się w konflikt. Natomiast na poziomie operacyjnym zamierzonym efektem jest zagwarantowanie, że taktyczne użycie wojsk jest zharmonizowane tak, by

---

[60] *Strategii bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2000.

[61] Poziom strategiczny (ang. *strategic level of war*) obejmuje działania zmierzające do osiągnięcia celów politycznych, zgodnie z możliwościami państwa (koalicji), przy użyciu wszystkich rodzajów sił zbrojnych.

[62] Poziom taktyczny (ang. *tactical level of war*) obejmuje wszelkie działania związków taktycznych (niekiedy również operacyjnych), oddziałów i pododdziałów w celu efektywnego wykorzystania ich potencjalnych możliwości bojowych. Sukcesy i porażki na szczeblu taktycznym tworzą warunki do działań na szczeblu operacyjnym.

osiągnąć cele strategiczne. Innymi słowy na poziomie operacyjnym wojsk lądowych osiąga się cele strategiczne poprzez zaplanowanie, zorganizowanie i przeprowadzenie kampanii i operacji (bitew).

Podstawowymi częściami składowymi (elementami) komponentu wojsk lądowych, zapewniającymi uzyskanie takich możliwości są ogólnowojskowe związki taktyczne (oddziały), których trzon stanowią jednostki zmechanizowane, pancerne i aeromobilne (np. desantowo-szturmowe, kawalerii powietrznej, lotnictwa wojsk lądowych) oraz jednostki rodzajów wojsk i służb.

Potencjał bojowy stworzony przez połączone rodzaje wojsk jednostek bojowych może być mierzony skutkami powstałymi dzięki połączeniu manewru i siły ognia. Ze względu na przewidywany charakter działań, uzbrojenie, wyposażenie oraz zadania przewidywane do realizacji w wojskach lądowych wyróżnia się jednostki bojowe, wspierające i logistyczne. Jednostki bojowe to takie siły, które do starcia z przeciwnikiem stosują ogień i manewr wraz z systemami uzbrojenia strzelającymi ogniem bezpośrednim, co wyróżnia je od sił zwalczających przeciwnika ogniem pośrednim lub w inny sposób zapewniających wsparcie wojskom. Jednostkami bojowymi są przede wszystkim: wojska opancerzone (pancerne i piechota zmechanizowana), wojska powietrzno-manewrowe, rozpoznawcze oraz lotnictwo wojsk lądowych.

Wojska lądowe w ramach operacji połączonych powinny posiadać zdolność do prowadzenia działań, których ostatecznym celem jest pokonanie przeciwnika oraz opanowanie i utrzymanie określonego obszaru. Osiągnięcie takiego stanu będzie możliwe poprzez koncentrację sił (nie utożsamianą z ich masowaniem) na obszarze (w rejonie) operacji i uzyskanie przewagi nad przeciwnikiem, w decydującym czasie i miejscu.

W operacjach połączonych, realizowanych w wymiarze narodowym komponent lądowy składać się może z wojsk operacyjnych oraz wojsk obrony terytorialnej. Prowadzone dociekania wskazują, że wojska operacyjne będą stanowiły trzon wojsk lądowych. Ich struktury organizacyjne obejmujące związki operacyjne i taktyczne oraz oddziały (pododdziały) przeznaczone są do realizacji głównych zadań militarnych na obszarze kraju, a ich wydzielona część także poza jego granicami, w ramach struktur międzynarodowych.

Wojska operacyjne w celu pomyślnego wykonania przewidywanych zadań powinny zatem charakteryzować się mobilnością, samodzielnością oraz zdolnością do prowadzenia autonomicznych działań. Z charakterystyki współczesnych działań operacyjnych wynika, że powinny być także przygotowane do współdziałania z siłami obrony terytorialnej i innymi rodzajami sił zbrojnych (siłami powietrznymi, marynarką wojenną) w ramach operacji połączonych. Przynależność naszego państwa do NATO determinuje również potrzebę współdziałania z wojskami państw sojuszniczych. Będzie to możliwe do osiągnięcia przede wszystkim poprzez zgodność struktur systemów i procedur dowodzenia oraz stosowanie jednolitych zasad (sposobów) prowadzenia działań. Z powyższych konstatacji wynika, że wojska operacyjne należy postrzegać jako szczególnie istotny element podsystemu militarnego.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że do głównych zadań wojsk operacyjnych, realizowanych na obszarze kraju trzeba zaliczyć przygotowanie i prowadzenie powietrzno-lądowych operacji obronnych, na prawdopodobnych kierunkach uderzeń przeciwnika. W ich ramach należy również dostrzegać wykonanie zwrotów zaczepnych (w formie przeciwuderzenia lub przeciwnatarcia) oraz udzielanie wsparcia siłom obrony terytorialnej. Istot-

nym zadaniem wojsk operacyjnych może być także przygotowanie i prowadzenie operacji zaczepnych, szczególnie w warunkach dążenia do odzyskania utraconego terytorium. Natomiast główne zadania realizowane poza granicami kraju mogą polegać na ich udziale w operacjach militarnych, prowadzonych przez wojska sojusznicze oraz uczestnictwie w operacjach pokojowych, organizowanych pod egidą organizacji międzynarodowych

Tak zdefiniowane zadania wymagają od wojsk operacyjnych dobrego przygotowania, profesjonalizmu oraz wysokiego stopnia rozwinięcia w czasie pokoju.

W wielonarodowych (sojuszniczych) operacjach połączonych, wojska lądowe składać się będą z jednostek o różnej przynależności narodowej. Siły te powinny być przygotowane do prowadzenia wspólnych działań. Powyższy warunek można osiągnąć, między innymi, dzięki wcześniejszym wspólnym ćwiczeniom, wspólnemu szkoleniu oraz innym formom współpracy. Należy zatem sądzić, że osiągnięcie wysokiego poziomu interoperacyjności (ang. *interoperability*) formacji wielonarodowych jest podstawą przygotowania i prowadzenia efektywnych działań wojsk lądowych, prowadzonych w ramach operacji połączonych.

Z powyższych konstatacji wynika jednoznacznie, iż wojska lądowe powinny być przygotowane do prowadzenia działań militarnych w wymiarze operacyjnym i taktycznym, we wszystkich możliwych formach, z użyciem wszelkich rodzajów broni. Z założeń współczesnych operacji wynika także, iż muszą posiadać zdolność do ścisłego współdziałania z innymi komponentami, realizującymi zadania w ramach operacji połączonych (siłami powietrznym, specjalnymi, morskimi, itd.). Kolejnym warunkiem prowadzenia efektywnych działań jest ich zdolność do szybkiego koncentrowania i rozpraszanie sił oraz uderzeń ogniowych, a także prowadzenia całodobowej

walki, we wszystkich warunkach klimatycznych i terenowych. Istotną przesłanką osiągnięcia powodzenia przez wojska lądowe jest umiejętność skutecznego przeciwstawiania się silnym, powietrzno-lądowym zgrupowaniom przeciwnika oraz zagrożeniom z powietrza.

5. ZASADY DOWODZENIA W DZIAŁANIACH SOJUSZNICZYCH ORAZ NARODOWYM UJĘCIU WYBRANYCH PAŃSTW

Zmiany w sytuacji polityczno-wojskowej w Europie spowodowały konieczność modyfikacji koncepcji strategicznej, a w tym i struktur dowodzenia NATO. Spowodowane jest to między innymi dążeniem do uzyskania przez wszystkie państwa członkowskie szeroko rozumianej kompatybilności i interoperacyjności, które są podstawą jakiegokolwiek sprawnego działania. Podstawą interoperacyjności jest jednakowe rozumienie doktrynalne i przestrzeganie określonych standardów w praktyce. Wychodząc z tego założenia interoperacyjność jest szczególnie ważna w obszarze dowodzenia.

Według poglądów obowiązujących w sojuszu dowodzenie to oddziaływanie na zachowanie się innych ludzi, które zmierza do realizacji założonego przez dowódcę celu. Efektywne użycie i zabezpieczenie rozmieszczonych sił jest uzależnione od ustalonych zasad dowodzenia. Dowodzenie rozumiane jest jako system C2 – ang. ***Command and Control***, realizowany od najwyższych do najniższych szczebli dowodzenia.

Termin ***Command and Control*** tłumaczony jest wielokrotnie jako **dowodzenie i kontrola.** Oba jego człony są ściśle ze sobą związane i występują regularnie razem, jednakże nie są **synonimami.**

Dowodzenie rozumiane jest jako władza prawnie nabyta przez dowódcę jednostki. Można je opisać (lecz trudno zdefiniować) jako proces, za pomocą którego dowódca wyraża swoją wolę i zamiary w stosunku do podwładnych w celu uruchomienia określonego działania. Obejmuje ono władzę i odpowiedzialność dowódcy za rozmieszczenie i przydzielenie sił w celu wykonania jego misji.

Kontrola jest to natomiast władza czynnie praktykowana przez dowódcę. Może ono być opisane (lecz nie zdefiniowane) jako proces, za pomocą którego dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, zarządza i koordynuje działaniami przydzielonych mu sił.[63]

Otrzymane wyniki badań wykazały, że zarówno w publikacjach normatywnych Sojuszu jak i regulaminach i instrukcjach narodowych podaje się zasady, wymagania czy też wytyczne jakie należy spełnić aby osiągnąć odpowiedni poziom dowodzenia, właściwie zrealizować zadania oraz poszczególne czynności składające się na kompleks przedsięwzięć realizowanych przez dowódców i ich organa dowodzenia. Aby móc dokonać porównania sojuszniczego i narodowego ujęcia zasad i wymagań dowodzenia przeprowadzono analizę i syntezę treści wybranych publikacji, a zasadnicze wyniki przedstawiono w kolejnych podrozdziałach.

[63] *Doktryna Operacyjna Wielonarodowych Połączonych Sił Sojuszu AJP-01 (AJP-01(A))*, MAS, 1997, s. 4-1.

5.1. Zasady i wymagania dowodzenia w działaniach sojuszniczych

Analizę zasad i wymagań dowodzenia obowiązujących podczas działań sojuszniczych NATO przeprowadzono w odniesieniu do dwóch zasadniczych dokumentów normatywnych: ATP – 35B[64] oraz AJP-01[65].

W obu publikacjach przedstawia podkreśla się fakt iż współczesne operacje wojsk lądowych oprócz ich dynamicznego, powietrzno – lądowego charakteru prowadzone będą jako działania połączone (ang. *Joint*) różnych rodzajów sił zbrojnych oraz różnych rodzajów wojsk.

Jako podstawowy warunek osiągnięcia wspólnych celów w tym samym obszarze, czasie i w odniesieniu do tego samego zadania jako fundamentalne podaje się zasady **jedności** i **jednoosobowości** dowodzenia realizowane na strategicznym, operacyjnym i taktycznym poziomie wojny.

Jedność (ang. *Unity of Command*) dowodzenia wymienia się jako nieodzowną dla skutecznego i ekonomicznego użycia sił i środków. Osiąga się ją poprzez przekazanie uprawnień do kierowania i koordynowania działań wszystkich wojsk jednemu dowódcy (**jednoosobowe** dowodzenie). Na wszystkich szczeblach struktury dowodzenia jedność zapewnia niezbędną spójność planowania i wykonania zadania. W koalicyjnych (bądź międzynarodowych) operacjach połączonych mogą być wprowadzane pewne ograniczenia w zakresie podporządkowania narodowych komponentów jednemu dowódcy. Jako minimum zachowania jedności dowodzenia przyjmuje się przez dowódcę koalicyjnych połączonych sił kontroli operacyjnej (OPCON) nad wszystkimi siłami.

---

[64] *Doktryna Taktyczna Sił Lądowych ATP –35(B),* tłum. z j. ang. A. Szydłowski, Warszawa 1997.
[65] *Doktryna Operacyjna Wielonarodowych Połączonych Sił Sojuszu AJP-01 (AJP-01(A))*, MAS, 1997.

Analiza podstawowego dokumentu normatywnego Sojuszu dotyczącego prowadzenia wielonarodowych, połączonych działań operacyjnych[66] (AJP – 01) wykazała, że zasady dowodzenia przedstawione jako oddzielny zbiór reguł postępowania zawarty jest między innymi w rozdziale 4 – Dowodzenie w Wielonarodowych połączonych Operacjach Sojuszu. Wielokrotnie także w poszczególnych częściach dokumentu znajdujemy odniesienia do zasad jakie należy stosować podczas planowania, stawiania zadań, kontroli oraz prowadzenia działań.

Ciągłość dowodzenia (ang. *Continuity of C2*) – Dowodzenie musi być sprawowane przez cały czas trwania operacji. Żeby to osiągnąć, dowódca powinien ustalić zastępców oraz zapasowe stanowiska dowodzenia. Z zasady, „ ten, kto planuje, powinien ten plan realizować", ale okoliczności mogą zmusić do zmian.

Integracja dowodzenia (ang. *Integration of the C2 Structure*) – Integracja struktur dowodzenia zapewnia najlepsze wykorzystanie zdolności poszczególnych komponentów rodzajów wojsk do wspólnego osiągnięcia celu walki. Jeżeli wymagane jest oddzielne stanowisko dowodzenia określonego komponentu połączonych sił, to powinno być ustanowione. Nie może jednak ono dezorganizować połączonych szczebli dowodzenia. Bardzo ważnym elementem struktury dowodzenia jest skuteczna i wszechstronna rola informacji.

Decentralizacja dowodzenia – Struktura dowodzenia i kontroli jest zwykle hierarchiczna. Jednak w wyjątkowych sytuacjach dyrektywy, rozkazy do kolejnych podwładnych mogą zawierać zadania do wybranego elementu ich sił. Zasadą jest przekazywanie podwładnym uprawnień i odpowiedzialności za realizację zadań wspierających zamiar wyższego przeło-

[66] *Doktryna Operacyjna Wielonarodowych Połączonych Sił Sojuszu AJP-01 (AJP-01(A))*, MAS, 1997.

żonego. Poprzez przekazanie uprawnień dowódcy zapewniają podwładnym swobodę działania, umożliwiając im wykazanie inicjatywy i wykorzystania nadarzających się okazji na polu walki.

Skuteczna decentralizacja wymaga spełnienia dwóch warunków :

- podwładny dowódca musi w pełni zrozumieć zamiar wyższego przełożonego;
- wyższy przełożony musi znać w każdym momencie operacji sytuację w swoim obszarze odpowiedzialności.

Współdziałanie i wzajemne zrozumienie – Współdziałanie i szacunek, bazujący na wzajemnym zrozumieniu mocnych i słabych punktów poszczególnych komponentów jest podstawą sukcesu. Niezbędna znajomość procedur stosowanych przez inne rodzaje sił zbrojnych oraz zaufanie do siebie można osiągnąć poprzez wspólne szkolenia i ćwiczenia. Stosowanie tych zasad nie jest kategoryczne, dowódcy poszczególnych szczebli dowodzenia w każdym z państw członkowskich mogą kłaść większy nacisk na niektóre z nich. Ujęcie takie daje im możliwość elastycznego dowodzenia na polu walki.

Analiza przedstawionych powyżej zasad dowodzenia wskazuje, że to czy dana zasada zostanie zastosowana zależy od wielu czynników składających się na ogólny obraz walki, jak np.: specyfika zadania, cel jaki należy osiągnąć. Korzystanie z tych zasad nie jest nakazem. Ujęcie takie daje dowódcy szeroką możliwość kierowania pola walki.

O ile w prezentowanych powyżej zasadach dowodzenia istnieje dowolność ich stosowania, to zasada, która jest stosowana we wszystkich armiach sojuszu a także na wszystkich szczeblach dowodzenia jest zasada „ dowodzenia przez zadania" (w naszych Siłach Zbrojnych dowodzenie przez zadania rozumiane jest jako dowodzenie przez cele – przypis autora).

Wskazują na to zapisy mówiące, że „Dowodzenie przez zadania jest najważniejszym priorytetem Wojsk Lądowych zarówno w czasie wojny jak i pokoju."[67] Zasada ta czy też prawo zapewnia podwładnemu swobodę działania podczas realizacji zadania. Stopień tej swobody uzależniony jest jednak od wielu czynników, w tym od rodzaju wykonywanego zadania. Dowódca informuje podwładnych o swoim zamiarze, określa jasne i osiągalne cele oraz daje do dyspozycji wykonawcy konieczne siły i środki. Nie określa sposobu osiągnięcia celu, sposobu wykonania zadania. Szczegóły wykonania określa tylko wtedy, gdy zachodzi konieczność skoordynowania przedsięwzięć służących osiągnięciu wspólnego celu przez różnych wykonawców lub gdy wymagają tego ograniczenia polityczne albo wojskowe. Swoboda działania podwładnych w realizacji zadania jest warunkiem szybkiego, zdecydowanego działania i służy zwiększeniu ich poczucia odpowiedzialności. Dowodzenie przez zadania oznacza też, godzenie się przełożonych na ewentualne błędy podwładnych. Ma to, oczywiście swoje granice, zwłaszcza gdy grozi niewykonaniem zadania lub niepotrzebnie naraża zdrowie i życie żołnierzy. Zasada ta opiera się na wzajemnym zaufaniu przełożonego do podwładnego i odwrotnie. Wymaga od wszystkich nie tylko należytego wypełniania obowiązków i woli osiągnięcia nakazanych celów, lecz także gotowości do przejęcia odpowiedzialności, współpracy oraz samodzielnego, twórczego działania."[68] Podstawą dowodzenia przez zadania i warunkiem sukcesu jest zgodność myślenia i działania.

Oprócz przedstawionych zasad dowodzenia wymienia się wielokrotnie przy opisie poszczególnych generalnych, czy też szczegółowych, zasad prowadzenia operacji wytyczne dotyczące spełnienie określonych wymo-

[67] B. Panek, *Ocena położenia*, AON, Warszawa 1997, s.6.
[68] K. Hofedtiz, *Dowódca i dowodzenie*, Myśl Wojskowa nr 5, Warszawa 1998.

gów mających wpływ na jakość dowodzenia. Można je wręcz traktować jako **wymagania** dowodzenia mające wpływ na osiągnięcie powodzenia. Jako najważniejsze wymienia się:

Elastyczność – w myśl której opracowane plany powinny być na tyle elastyczne, aby w sytuacjach nie przewidzianych umożliwić dowódcy podjęcie decyzji stosownej do zmienionych warunków prowadzonej operacji. Realizacja tej zasady wymaga właściwego zrozumienia celu działania przełożonego, elastycznego myślenia, szybkiego podejmowania decyzji, właściwej organizacji dowodzenia oraz funkcjonowania systemu łączności.[69]

Prostota – to właściwie opracowanie, prostych planów i jasnych rozkazów, które zmniejszają prawdopodobieństwo niezrozumienia i popełnienia błędu przez podwładnych.[70]

Wielu interesujących wniosków dostarczyła analiza kolejnego ważnego dokumentu normatywnego jakim jest Doktryna Taktyczna Sił Lądowych ATP –35(B). W dokumencie tym nie ma jednoznacznego wyartykułowania zasad dowodzenia. W rozdziale traktującym o dowodzeniu wskazuje się zasady ogólne jakie należy przestrzegać podczas przygotowania i prowadzenia działań.

Jako zasadniczą wymienia się **ciągłość** (pkt. 0203). W odniesieniu do której wskazuje się, że dowódcy, ich sztaby i urządzenia łączności stanowią zwykle wysokopriorytetowe cele. Dlatego podejmowane muszą być przedsięwzięcia zapewniające ich przetrwanie, ochronę i zdublowanie. W toku działań istnieć musi ciągłość dowodzenia i kontroli (C2).

---

[69] *AJP – 01* ..., s. 2-5.
[70] Tamże, s. 2-6.

Kolejną zasadą, czy wręcz prawem jest **odpowiedzialność** (pkt. 0204). Ujmuje się w niej władzę i odpowiedzialność dowódcy i sztabu w odniesieniu do podwładnych. Podkreśla się, że jest ona nadana osobie w celu dowodzenia, koordynacji i kontroli działań sił zbrojnych (jednostek wojskowych). Dowódca spełnia tę władzę nad swoimi podwładnymi na mocy mianowania. Władza ta, która wywodzi się z prawa i uregulowań wojskowych jest połączona z akceptacją jego odpowiedzialności, która nie może być przekazywana.[71]

W analizowanym dokumencie podkreśla się także, że podstawą wszelkich działań są także zasady stosowane we współczesnych, połączonych działaniach NATO. Zaliczono do nich miedzy innymi:

- ***Przywództwo*** – w odniesieniu do którego dowódcy na wszystkich szczeblach dowodzenia muszą posiadać możliwości i determinację do wypełnienia zadań bojowych. W równej mierze muszą być zdolni do subordynowania podległych sobie dowódców i ludzi w czasie niepowodzenia i zagrożenia. Ważność roli przywódcy i trudności wykształcenia skutecznego przywództwa wzrasta na współczesnym polu walki w wyniku 24 godzinnego jej charakteru, co będzie jej trwałą cechą.
- ***Morale*** – określane jako jeden z najważniejszych indywidualnych czynników na wojnie. Wysokie morale kształtuje agresywnego ducha. Wola zwycięstwa występować musi w armii od jej dowódcy po szeregowego żołnierza. Będzie ona często decydować o rezultacie walki.
- ***Inicjatywa*** – podkreśla się, że indywidualna inicjatywa, w ramach danego zadania bojowego, połączona ze śmiałym działaniem, jest wymaganiem decydującym o sukcesie na wojnie.

[71] *Doktryna Taktyczna Sił Lądowych ATP –35(B), ...* s. 2-2.

- ***Elastyczność*** – odnosi się miedzy innymi do dowódcy, który na każdym szczeblu dowodzenia musi posiadać elastyczność umysłu i szybkość decydowania. W przeciwnym razie, gdy nie posiada tych zalet, będzie szybko oddawał inicjatywę przeciwnikowi i prawdopodobnie przegra bitwę.
- ***Wytrzymałość*** - określa, ze wojska muszą być psychicznie i fizycznie przygotowane do walki. Muszą posiadać wolę wykonania swoich zadań, nawet gdy przeciwstawiają się przeważającym siłom przeciwnika, gdy wojska własne są w okrążeniu, a także pomimo ponoszenia wysokich strat.
- ***Wybór i sprecyzowanie celu*** – zasada ta wyraża się w tym, że w każdych działaniach wojskowych ważnym jest wybór i wyraźne określenie celu. Wybór celu jest jednym z najważniejszych obowiązków dowódcy. Wymaga to jasnego i logicznego myślenia. Cel może być ściśle określony lub może być wyrażony szerokimi pojęciami, lecz musi być niedwuznaczny i bezpośredni. Musi być przede wszystkim celem osiągalnym przez wojska będące w dyspozycji dowódcy. Raz postawiony, musi być utrzymany przez cały czas operacji. Cel musi być nakreślony stosownie do wymagań bezpieczeństwa, ponieważ podwładni mogą tworzyć z niego centralny punkt swojego planowania. Nie może być wątpliwości co wojska mają osiągnąć.
- ***Swoboda działania*** – określa, że dowódca potrzebuje odpowiednich uprawnień aby energicznie i śmiało wykorzystywać sprzyjającą sytuację na polu walki. Musi on posiadać swobodę niezależnego działania w ramach otrzymanego zadania i zamiaru przełożonego. Obejmuje to potrzebę odpowiednich przedsięwzięć ochronnych, zapobiegających przed osiągnięciem przez przeciwnika zaskoczenia i tym samym sprzyjających wykorzystywaniu własnych możliwości swobodnego działania oraz przejawiania inicjatywy. Swoboda działania ma duże znaczenie, jako że łączność

dowodzenia w walce może być ograniczana zaistniałymi okolicznościami lub działaniami przeciwnika, czasami przerwana, a w krytycznych okresach zerwana.

- ***Koncentracja wysiłku*** – odnosić się będzie do sukces na polu walki, który wynikał będzie ze skupienia przeważającej siły w decydującym miejscu i czasie. Wyrażać się on będzie w umiejętnym wykorzystaniu podległych sił realizujących procesy wykonawcze oraz efektywnym wykorzystaniu potencjału koncepcyjnego zgromadzonego w dowództwach na stanowiskach dowodzenia. Często będzie to możliwe tylko przez zmniejszenie potencjału wojsk w określonych rejonach, określenie priorytetów w wykonywaniu zadań oraz realizacji czynności przez dowództwa i wojska.
- ***Ekonomia sił*** – zasada ta mówi, że dowódca musi wykorzystywać swoje siły do zasadniczych zadań, dlatego nie wolno mu angażować więcej wysiłku do ich realizacji niż jest to niezbędne. Nie można być silnym wszędzie, więc w celu umożliwienia koncentracji swoich sił dowódca może być zmuszony akceptować ryzyko użycia absolutnego minimum sił gdzie indziej.
- ***Zaskoczenie*** - jest skutecznym i silnym czynnikiem w użyciu wojsk. Jego oddziaływanie na morale może być ogromne. Sprzyjać może inicjatywie, burzy morale przeciwnika, obniża straty własne i często daje materialną przewagę podobną do koncentracji sił. Gdy inne czynniki są niesprzyjające, to sukces zależeć może prawie wyłącznie od zaskoczenia. Zaskoczenie może być osiągnięte na strategicznym, operacyjnym i taktycznym poziomie wojny. Osiąga się je poprzez umiejętne planowanie i realizowanie zadań, śmiałe stosowanie manewru oraz dzięki wykorzystaniu nowego wyposażenia i techniki bojowej. Zasadniczymi elementami składowymi

zaskoczenia są: dochowanie tajemnicy, ukrywanie, wprowadzanie przeciwnika w błąd, nieszablonowość, śmiałość i szybkość działania.

- ***Rozpoznanie*** – dowodzenie jest procesem informacyjno-decyzyjnym, dlatego każdy dowódca potrzebuje informacji o wojskach własnych, terenie, pogodzie, innych elementach środowiska działań i o przeciwniku. Z podstawowych danych rozpoznawczych jako tło, potrzebna jest zwłaszcza bieżąca informacja o przeciwniku i rejonie zainteresowania, w celu zapewnienia dowódcy z góry danych szacunkowych o możliwościach i zamiarach przeciwnika.
- ***Prostota*** – wielowymiarowe i interdyscyplinarne środowisko współczesnych działań bojowych wymaga szybkości działania środków i kompleksowość użycia posiadanych sił. Skomplikowane plany działania mogą prowadzić do poważnego zamętu, o ile przyszłe działania nie są zracjonalizowane na tyle prosto i bezpośrednio jak jest to tylko możliwe. Skomplikowane, nie skoordynowane działania określone w planie mogą przyczynić się do niepowodzenia operacji. W miarę proste i logiczne plany są najlepsze i stwarzają więcej szans na powodzenie.
- ***Podtrzymanie sił*** – każdy dowódca musi podejmować wysiłki, aby utrzymać zdolność bojową swoich wojsk i dowództw do realizacji kolejnych zadań. Powinien on starać się osiągnąć cel swoich działań przy najmniejszych stratach. Wykorzystywana musi być każda okazja do odpoczynku i zapewnienia odpowiedniego zabezpieczenia logistycznego.
- ***Elastyczność*** - wszelkie plany wojskowe muszą być elastyczne aby umożliwiały reakcję na nieprzewidziane sytuacje oraz by zapewniały osiągnięcie maksymalnej przewagi przy dowolnych zmianach wydarzeń. Wojska muszą posiadać elastyczność aby móc reagować na zmiany planu działania i łagodnie przechodzić od jednego wariantu działania do innego.

Wymaga to dobrego szkolenia, zorganizowania, łączności, pracy sztabowej i utrzymywania odwodów. Wymaga to także fizycznej mobilności wyższego szczebla, by w ten sposób nowe zarządzenia przyjmowane mogły być szybko i opłacalnie.

- ***Współdziałanie*** – wszelka pomyślność działań bojowych wymaga współpracy między rodzajami wojsk i służb, między walczącymi wojskami, pomiędzy siłami zbrojnymi i władzami cywilnymi oraz pomiędzy siłami sojuszniczymi państw członkowskich, jak również szacunku dla władz i prawa suwerennych państw, w których wojsk stacjonują lub działają. Skuteczna współpraca może być osiągnięta jeśli na wszystkich szczeblach dowodzenia obecne są dobra wola i pragnienie pracy we wzajemnym kontakcie. Oparta ona jest na zespołowym zgraniu i wyszkoleniu oraz wymaga koordynacji wszelkiej działalności, aby w ten sposób w pełni osiągnąć maksymalny efekt bojowy.
- ***Ubezpieczenie i ochrona tajemnicy*** – w trakcie działań dowódca musi podjąć wszelkie środki ostrożności w celu zabezpieczenia i ochrony swoich wojsk, by w ten sposób wykonać swoje zadanie. Będzie on więc działał poprzez szeroki zakres przedsięwzięć obejmujących niektóre lub wszystkie z wymienionych: realizację przedsięwzięć mających na celu pozyskanie informacji o możliwościach i zamiarach przeciwnika; wprowadzanie go w błąd co do rozmieszczenia i potencjału wojsk własnych, co do planów ich użycia oraz rozmieszczenia elementów systemu dowodzenia. Obejmować to powinno wszelkie aspekty ubezpieczenia i ochrony tajemnicy.[72]

Analiza ATP-35B wykazała także, że w odniesieniu do dowodzenia każdy rozdział traktujący o poszczególnych rodzajach działań zawiera pod-

rozdział traktujący o zasada dowodzenia. Są w nim zawarte odniesienia do specyfiki realizacji dowodzenia w danych działaniach. Nie są natomiast zapisane w nim zasady dowodzenia. Traktować je należy natomiast jako wymagania cząstkowe jakie muszą być spełnione aby osiągnąć zasady ogólne zawarte w rozdziale tyczącym dowodzenia. Analiza tych wymagań pozwala na wyciągnięcie wniosku, że można je odnieść do strukturalnych, proceduralnych i technicznych aspektów dowodzenia. Można je także zakwalifikować jako wymagania wyrażone w odniesieniu do wszystkich elementów systemu dowodzenia: organizacji dowodzenia (struktur dowództw, kompetencji, struktur stanowisk dowodzenia, funkcjonalnego podziału obsady operacyjnej, rozmieszczenia SD w ugrupowaniu operacyjnym); procesu dowodzenia (procedur realizowanych w poszczególnych dowództwach, czynności przez nie realizowanych); środków dowodzenia (wyposażenia stanowisk dowodzenia, środków – wozów –dowodzenia, środków łączności).

Podsumowując analizę teoretycznych i praktycznych aspektów zasad i wymagań dowodzenia stwierdzić należy, iż takie zasady jak: jedność, jednoosobowość oraz dowodzenie przez zadania traktować można wręcz jako prawa dowodzenia. Są one stosowane w czasie pokoju i kryzysu. W czasie wojny zasady te wykorzystuje się w każdym rodzaju działań bojowych i na każdy szczeblu dowodzenia. Prawidłowość ta pozwala postawić tezę, że zasady te mogą w pełni być traktowane jako prawa dowodzenia. Zasady dowodzenia, których stosowanie w przyszłych konfliktach przyniosło określone efekty były fundamentem sprawnego dowodzenia. Przy czym zasady te nie są sztywne a lista tych zasad nie jest zamknięta. Stosowanie omówionych zasad jest jedynie drogowskazem do osiągnięcia sprawnego do-

[72] *ATP-35B*, ... s. 1-1 do 1-3.

wodzenia. Można także postawić tezę, że omówione zasady spełniają także rolę wymagań w stosunku do dowodzenia gdyż czasami potrzeba stosowania lub respektowania określonej zasady stanowi w istocie spełnienie ogólnego wymagania. Wymagania te niejednokrotnie dotyczą wielu dziedzin często nie związanych ze sztuką dowodzenia.

Analiza powyższych zasad i wymagań obowiązujących w NATO skłania do wniosku, że są one rozumiane i stosowane podobnie jak w naszej narodowej sztuce dowodzenia. Przykładowo aby dowódca realizował zasadę ciągłości dowodzenia muszą być spełnione między innymi takie wymagania jak: posiadanie w strukturze organizacyjnej zastępcy, w zakresie operacyjnym tworzenie dwóch lub więcej stanowisk dowodzenia, czy też posiadanie odpowiednich środków łączności, które zabezpieczą mu ciągłość dowodzenia w każdych warunkach pola walki.

Otrzymane w toku teko etapu procesu badawczego wnioski wskazują na podobne ujęcie zasad dowodzenia w dokumentach normatywnych dotyczących działań połączonych. Inna terminologia, szczegółowość i zakres poszczególnych definicji nie wpływa zasadniczo na interpretację oraz zastosowanie zasad i wymagań dowodzenia w działaniach elementów narodowych, sojuszniczych i międzynarodowych.

5.2. Zasady i wymagania dowodzenia w Bundeswehrze

Analiza niemieckiej literatury oraz obserwacja wielu ćwiczeń na terenie Niemiec pozwoliła na zrozumienie znaczenia określonych zasad postępowania podczas dowodzenia wojskami. Według poglądów Bundeswehry „dowodzenie" jest swego rodzaju sztuką, twórczą działalnością bazującą na charakterze, możliwościach i sile duchowej dowódcy. Najważniejszym zadaniem dowodzenia jest załamanie woli walki i siły bojowej przeciwnika i zmuszenie go do poddania się i zaniechania prowadzenia działań wojennych. To jednak wymaga zdecydowania w dążeniu do określonego celu. Tą cechę osobową powinien posiadać każdy dowodzący podległymi wojskami.

Jest trudno w sposób wyczerpujący przedstawić konkretne *zasady dowodzenia*. Jak określają to ustalenia normatywne – dowodzenie ludźmi nie znosi wzorców, sztywnych reguł, czy też określonych sposobów postępowania. Pomimo tego każdy dowódca powinien kierować się jasnymi zasadami w działaniu.

Mimo to, że w badanych dokumentach nie znajduje się, szczególnego wyróżnienia zasad dowodzenia w Bundeswehrze to jednak wspomina się w nich o pewnych istotnych czynnikach, które mają wpływ na dowodzenie wojskami. Do nich zalicza się – *jednolitość myślenia i działania wszystkich dowódców*. Opiera się ona na wspólnych podstawach normatywnych, takim samym pojmowaniu swoich obowiązków i praw, jednolitym podejściu do dowodzenia, wychowania wojskowego i wyszkolenia oraz wspólnym języku i jednolitych pojęciach.

Rozmówcy niejednokrotnie podkreślali, że ważną rolę odgrywa również – *odpowiedzialność dowódcy*, która ich zdaniem jest niepodzielna. W tej sytuacji należy, więc zdać sobie sprawę z tego, że każdy dowódca od-

powiada za wykonanie postawionego zadania. Świadomość jednoosobowej odpowiedzialności oraz połączenie rozkazu z posłuszeństwem, pozwalają dowódcy na kierowanie podległymi wojskami zgodnie z ich własną wolą.

Najważniejszą zasadą dowodzenia wojsk lądowych (rzeczywiście wyodrębnioną w dowodzeniu) jest – *dowodzenie przez zadania* [73](Führen mit Auftrag). Zapewnia ona podporządkowanym dowódcom swobodę działania. Jej zakres uzależniony jest od rodzaju wypełnianego zadania. Wyraża się ona w tym, że dowódca zapoznaje swoich podwładnych z zamiarem, określa wyraźnie cele i stawia konieczne siły i środki. Szczegóły natomiast są określane w celu koordynacji działań służących osiągnięciu wspólnego celu. Przy takim podejściu do problemu o ingerowaniu przełożonego możemy mówić wówczas, gdy niewłaściwe działania zagrażają realizacji jego zamiaru. W ten sposób podwładni realizując wspólny cel, mogą działać samodzielnie, natychmiast reagować na rozwój sytuacji i wykorzystywać sprzyjające okoliczności. Przyjrzyjmy się tej zasadzie nieco dokładniej.

Pojęcie to powstało w XIX wieku a bazuje przede wszystkim na ideach ówczesnego szefa sztabu generalnego, marszałka Helmuta von Moltke. Według jego poglądów, przełożony powinien zawsze podkreślać cel swojego zadania, przy czym o drodze do jego realizacji podwładny może sam zdecydować (to oczywiście wymaga, aby cel był możliwy do realizacji przez podwładnego i nadawał się do nadzoru). Moltke wprowadził tę zasadę w armii niemieckiej bardzo konsekwentnie i w ciągu stosunkowo krótkiego okresu czasu, przyswoiła ją sobie cała kadra oficerska.

Należy pamiętać, że nie we wszystkich sytuacjach podwładny może sam decydować o sposobie realizacji otrzymanego rozkazu i między innymi z tego też powodu były szef Dowództwa Wojsk Lądowych generał von Se-

eckt wprowadził w 1921 r. nowe „słownictwo", które jest używane w Bundeswehrze po dzień dzisiejszy. Według nowo wprowadzonego pojęcia, rozkaz jest terminem prawnym zdefiniowanym w „Soldatengesetz,"(czyli w ustawie żołnierskiej) i wymaga posłuszeństwa. Rozróżnia się jednak dwa rodzaje rozkazów.

Pierwszy to „komenda", która wymaga natychmiastowej realizacji w dokładnie sprecyzowany sposób bez zastanawiania się nad nią ze strony wykonawcy. Jest ona stosowana np. w mustrze i ma na celu to, aby żołnierz reagował i wykonywał ją automatycznie.

Przyczynia się to do tego, że żołnierz również w sytuacji stresowej właściwe wypełnia postawione mu zadanie, gdyż komendę wykonuje odruchowo, a blokada psychiczna spowodowanym stresem nie ma większego wpływu na jego działanie.

Drugą zaś formą rozkazu jest zadanie, które określa cel oraz wskazuje na to, kto i gdzie ma go zrealizować. Oczywiście istnieją jeszcze inne formy rozkazu, jak np. polecenia, które są używane przy współpracy żołnierzy z osobami cywilnymi, ale formy te nie odgrywają obecnie w Bundeswehrze szczególnego znaczenia.

Wypadałoby tu wyjaśnić, na czym polega istota rozkazu w formie zadania. Najprościej rzecz ujmując – to rozkaz, który nie określa, kto, kiedy, gdzie i jak ma coś zrealizować, lecz tylko, kto, kiedy i gdzie ma to wykonać. Jednak, aby zrozumieć istotę tej różnicy, należy z problemem tym lepiej się zapoznać i dokładniej spróbować go wyjaśnić.

Przyjrzyjmy się obecnie, na co pozwala takie „rozkazodawstwo", które nie określa, w jaki sposób osiągnąć cel. Dowódca każdego szczebla, zaczynając od drużyny a na szczeblu strategicznym kończąc, w momencie

[73] HDv 100/100, Truppenführung, Bonn 1998.

wydawania rozkazu ma pewną ideę, pewne wyobrażenie o tym, jak może wyglądać dalszy rozwój sytuacji w trakcie wykonywania danego rozkazu. W tym momencie musimy zadać sobie pytanie, – ale czego nie ma?. Nie ma ani pewności, że sytuacja rzeczywiście się rozwinie, ani też możliwości nadzorowania oraz kontrolowania wykonania wydanego rozkazu wraz z możliwością natychmiastowej reakcji na zmieniającą się sytuację. Tak, więc pozostaje mu tylko nadzieja, że rozkaz był słuszny i stosowny do rozwoju wydarzeń na polu walki. Jednak, aby dowiedzieć się o jego trafności musiałby poczekać, jak rozkaz ten sprawdzi się w rzeczywistości. Przyjmijmy jednak założenie, że sytuacja zmienia się w nieprzewidywalny sposób, a dowódca nie ma możliwości ingerowania. Co więc robią żołnierze? Ci zaś widzą, iż rozkaz, w którym zawsze określa się sposób realizacji celu, nie odpowiada zaistniałym zmianom, dlatego też nie są w stanie go wykonać. Zmuszeni są, więc przerwać działanie i poprosić o dalsze wytyczne – a wiąże to się zawsze ze stratą czasu.

Tą metodę postępowania nazywaną „dowodzeniem przez rozkaz", można trochę rozszerzyć – tak, że żołnierz będzie samodzielnie mógł decydować o dalszym postępowaniu w skrajnej sytuacji tzn., w której otrzymanego rozkazu nie można już realizować (tylko w tym przypadku jest to możliwe).

Przy zastosowaniu tej drugiej formy „dowodzenia przez zadania"[74], gdzie nie określa się „jak" realizować cel, żołnierze w danej sytuacji znając cel rozkazu mogą sami dostosować swoje działania do zmian sytuacji, dzięki czemu nie tracą czasu na oczekiwanie nowych zadań.

[74] HDv 100/900, Führungsbegriffe, Bonn 1990

To wszystko, o czym jest tu mowa wymaga jednak treningu. A gdy chce się go dobrze prowadzić musimy poświęcić na to dużo czasu. Żołnierz po pierwsze musi być przyzwyczajony do tego, iż w danej sytuacji może sam zdecydować o tym „jak" osiągnąć cel. Po drugie musi on nie tylko znać, lecz również rozumieć istotę tego celu. Tylko wtedy jest on w stanie ocenić możliwe warianty działania w danej sytuacji. Po trzecie, żołnierz musi sam wiedzieć, jakie nadal istnieją ograniczenia w swobodzie działania. Jest to jednak trudne. Skąd ma on wiedzieć, jakich ograniczeń w żadnym przypadku nie wolno mu przekroczyć? Należy zdać sobie sprawę z tego, że sprosta on wtedy tylko określonym wymaganiom, jeżeli będzie znał zasady funkcjonowania (postępowania) przełożonego a to oznacza, że musi być wcześniej przeszkolony o jeden szczebel wyżej od zajmowanego stanowiska.

Czego więc wymaga „dowodzenie przez zadania"? Powyższe rozważania pozwalają stwierdzić, że przede wszystkim bardziej inteligentnych i zdyscyplinowanych podwładnych! Muszą oni być w stanie myśleć na poziomach swoich przełożonych, rozumieć istotę ich decyzji oraz realizować postawione przez nich cele w szerokiej strefie własnej odpowiedzialności. Ponadto również bardziej inteligentnych przełożonych! Musi on umieć się przyznać, że nie jest w stanie przewidzieć rozwoju każdej sytuacji. Podwładny, który jest na miejscu będzie znał sytuację lepiej i dokładniej, więc ma możliwość oceniać ją trafniej. Przełożony z reguły widzi działania inne, niż sobie wyobrażał, jednak będzie zmuszony poczekać, aby przekonać się o skutkach podjętych decyzji przez swojego podwładnego. Dlatego musi posiadać silny charakter, bowiem wie, że to on sam ponosi odpowiedzialność za efekt końcowy – bez względu na to czy będzie to sukces czy porażka.

Jakim więc wymaganiom musi sprostać przełożony? Powinien tak formułować cel, żeby wszyscy rozumieli, jaka jest jego istota. Ponadto należy dokładnie podkreślać, jakie ograniczenia są stale i nie wolno ich zmieniać a oprócz tego sprecyzować gdzie jego ingerencja jest zbędna!
Tak, więc możemy postawić sobie kolejne pytanie, – co nam daje - „dowodzenie przez zadania"? W pierwszej kolejności świadomość, że podwładny, może znaleźć inne, być może nawet lepsze rozwiązanie tego problemu niż jego przełożony. Po drugie daje nam pewność, że on będzie bardzo szybko reagować na nieprzewidziane zmiany położenia. Po trzecie – umożliwia to podwładnemu dalsze działanie nawet, jeśli nie ma łączności z przełożonym lub nie ma go chwilowo na polu walki. Po czwarte – daje przełożonemu czas i możliwość zastanawiania się nad rzeczami o wiele ważniejszymi od tych, jak realizować działania na niższym szczeblu.

Po co przełożony ma zastanawiać się nad tym, jak np. jego szef sztabu organizuje pracę.[75] To go nie interesuje. Woli myśleć nad tym, jak ma wyglądać jego decyzja i w jaki sposób rozbić powinno się przeciwnika. Na tym właśnie polega istota dowodzenia przez zadania.

Badania literatury przedmiotu oraz przeprowadzone wywiady z oficerami Bundeswehry pozwoliły na zrozumienie tzw. dowodzenia wewnętrznego wyjaśniające podłoże i znaczenie – dowodzenia przez zadania. Ma ono bardzo istotne znaczenie w dowodzeniu wojskami lądowymi. Przyjrzyjmy się jak to wygląda w Niemczech.

Na całym świecie sprawnie funkcjonujące siły zbrojne dysponują określonymi strukturami i schematami organizacyjnymi, które służą wdrażaniu woli dowództwa od najwyższego szczebla, aż po szczebel najniższy i czynią w ten sposób siły zbrojne elastycznym instrumentem politycznej sfe-

ry wykonawczej. Hierarchiczna struktura oraz zasada rozkazodawstwa i posłuszeństwa kształtują porządek wewnętrzny sił zbrojnych, a tym same środowisko zawodowe żołnierzy.

Oprócz struktur podstawowych, wspólnych dla sił zbrojnych większości państw, występują jeszcze struktury, reguły, wzory postępowania i tradycje, u których podłoża leżą: narodowa specyfika, osobliwości kulturowe i dziedzictwo historyczne. Również i one oddziałują na żołnierza i określają jego wizerunek, sposób podejścia do zawodu i czerpania z niego satysfakcji. Stanowią także o różnicy zarówno między siłami zbrojnymi a innymi instytucjami państwowymi i cywilnymi danego kraju, jak i między żołnierzami a zwykłymi obywatelami.

W nowoczesnych państwach demokratycznych o pluralistycznym społeczeństwie, w których autorytatywne rozstrzygnięcia ustępują zasadzie współdziałania i współdecydowania, powstają z tej przyczyny większe lub mniejsze napięcia pomiędzy siłami zbrojnymi a społeczeństwem demokratycznym. Napięcia te nie mogą być zbyt wielkie, gdyż w przeciwnym wypadku siły zbrojne stałyby się obcym ciałem w społeczeństwie, któremu mają zapewnić bezpieczeństwo i z którego osobowych i materialnych zasobów korzystają.

W Republice Federalnej Niemiec próbuje się łagodzić te napięcia pomiędzy siłami zbrojnymi a społeczeństwem oraz środowiskiem żołnierzy zawodowych jako obywateli w mundurach a środowiskiem cywilnym, za pomocą całego pakietu ustaw i zarządzeń, a także pisanych i niepisanych reguł. Podstawą tych uregulowań jest koncepcja zwana „dowodzeniem we-

[75] HDv 100/200 Führungsunterstützung im Heer, Bonn 1996

wnętrznym"[76]. Pojęcie to stało się z czasem znakiem firmowym Bundeswehry.

Konkretne treści, kryjące się pod tym pojęciem, są jednak jeszcze nie wszędzie dostatecznie znane. Szczerze mówiąc także w samej Bundeswehrze, wiadomości na temat koncepcji wewnętrznego dowodzenia muszą być ciągle dopracowywane nawet, jeśli niemal każdy żołnierz ma przynajmniej subiektywne wyobrażenie o tym, co ten termin oznacza. Najczęściej utożsamia on wewnętrzne dowodzenie z kierowaniem ludźmi, ponieważ „dowodzenie" oddziałuje nań bezpośrednio i decydująco wpływa na jego środowisko zawodowe.

Wewnętrzne dowodzenie jest jednak koncepcją znacznie obszerniejszą, aczkolwiek obejmujące kierowanie ludźmi jako istotny element, o czym szerzej będzie mowa w dalszej części.

Korzenie wewnętrznego dowodzenia

Rozważania na temat wewnętrznego dowodzenia zaczęły się w trakcie budowy zrębów nowych niemieckich sił zbrojnych, a więc na początku lat pięćdziesiątych. Jako pojęcie wewnętrzne dowodzenie istnieje od 10 stycznia 1953 roku.

Celem wszelkich prac w dziedzinie wewnętrznego dowodzenia jest stworzenie i stałe doskonalenie typu nowoczesnego żołnierza, który jest zarazem:

- wolnym człowiekiem;
- dobrym obywatelem;
- pełnowartościowym żołnierzem.

Pojęcie to ma dwa zasadnicze punkty odniesienia: z jednej strony dziejowe doświadczenia w sferze stosunków pomiędzy państwem, woj-

[76] Urlich A. Hundt, Siły zbrojne w ustroju demokratycznym, Bonn 1990

skiem i społeczeństwem, wynikające z historii niemieckiej od początku obecnego stulecia, z drugiej zaś nową konstytucję, Ustawę Zasadniczą Republiki Federalnej Niemiec z 1949 roku. Ustawa ta stanowi w swych najważniejszych stwierdzeniach i ustaleniach odpowiedź na historię niemiecką, w szczególności na doświadczenia z czasów panowania gardzącego człowiekiem i gloryfikującą przemoc narodowego socjalizmu.

Godność człowieka

W demokracji opartej na wolności, godność człowieka jest wartością najwyższą. Jest ona nienaruszalna, a państwo winno ją szanować i chronić. Zgodnie z tym człowiek jest osobowością obdarzoną zdolnością do kształtowania swego życia na własną odpowiedzialność.

Uznaje się go za mającego tę zdolność, w związku, z czym wymaga się od niego, aby własne interesy i idee uznał za równym interesom i ideom innych ludzi.

(Orzeczenie Federalnego Trybunału Konstytucyjnego nr 5/85).

Artykuł 1 Ustawy Zasadniczej zawiera podstawowe stwierdzenie: "Godność człowieka jest nienaruszalna. Jej poszanowanie i ochrona jest obowiązkiem wszelkiej władzy państwowej" Stwierdzenie to określa główny cel wszelkiej działalności państwa. Tym samym po raz pierwszy w historii niemieckiej godność człowieka została konstytucyjnie uznana za wartość najwyższą. Obowiązującej mocy nabrał całkowicie nowy system norm i wartości, stawiającego człowieka w centralnym punkcie wszelkiej państwowej działalności. W ten sposób zerwano radykalnie z kolektywistycznymi tendencjami ideologii narodowego socjalizmu i jego totalitarną formą państwowości.

Wartości ujęte w ustawie zasadniczej

- Poszanowanie i ochrona godności człowieka.
- Życie w warunkach pokoju i wolności.
- Gwarancja przestrzegania praw człowieka.
- Prawo do życia i swobodnego rozwoju.
- Postępowanie według ustawowych norm.
- Niezawisłość sądów.

Na gruncie takiego właśnie porządku konstytucyjnego powstała Republika Federalna Niemiec jako demokratyczne państwo prawa, z wolnym, pluralistycznym społeczeństwem. Początkowo nie miała ona własnych sił zbrojnych. Gdy wraz z eskalacją konfliktu Wschód-Zachód na początku lat pięćdziesiątych zaczęto się zastanawiać nad zachodnioniemieckim wkładem w obronność, przyjęto zasadę włączania nowo tworzonych sił zbrojnych w strukturę demokratycznego państwa w taki sposób, by pozostawały one w pełnej zgodzie z postanowieniami konstytucji.

Należało ponadto wyciągnąć nauki z doświadczeń historycznych w dziedzinie wzajemnych stosunków pomiędzy państwem, siłami zbrojnymi i społeczeństwem. Zmieniały się one wielokrotnie od początku obecnego stulecia, nigdy jednak nie były normalne. Przed pierwszą wojną światową funkcja polityczna i pozycja społeczna wojska znacznie przekraczały właściwą miarę. W okresie pierwszej niemieckiej demokracji, tak zwanej Republiki Weimarskiej, doszło natomiast do daleko idącej separacji wojska od społeczeństwa i demokratycznego państwa. Ówczesna Reichswehra odgrywała rolę państwa w państwie, w związku, z czym w podobnie małym stopniu mogła służyć za wzór stosunków między państwem, siłami zbrojnymi i społeczeństwem, jak armia okresu narodowego socjalizmu z jego

totalitarną formą państwowości, ideologizacją wszystkich instytucji państwowych i społecznych, militaryzacją szerokich rzesz społeczeństwa i wykorzystaniem sił zbrojnych do zbrodniczej polityki. Zarówno możliwościom użycia sił zbrojnych do realizacji zbrodniczych celów, jak i ich społecznej izolacji należało w przyszłości zapobiec.

Dzięki ścisłemu powiązaniu sił zbrojnych z ustrojem konstytucyjnym naturalne napięcia między wojskiem a pluralistycznym społeczeństwem miały być od początku pozbawione ostrości. Wartości ujęte w Ustawie Zasadniczej stały się miernikiem zadań wykonywanych przez siły zbrojne w czasie pokoju, kryzysu i wojny, a określony w ustawie wizerunek człowieka dotyczył także żołnierza, którego konstytucyjne prawa zostały ograniczone tylko w takim stopniu, w jakim było to niezbędne do zapewnienia funkcjonowania sił zbrojnych.

Koncepcja, w której te wartości i normy - jako wymogi o charakterze ogólnym - przyjęły kształt konkretnych celów, zasad, wskazań, co do działania i postępowania podczas wykonywania zadań przez siły zbrojne i w toku służby żołnierskiej, jest - wewnętrzne dowodzenie. Dlatego właśnie definiuje się wewnętrzne dowodzenie jako koncepcje, która - jeśli można się tak wyrazić splata wykonanie zadań wojskowych przez Bundeswehrę z realizacją cywilnych wartości Ustawy zasadniczej w obrębie sił zbrojnych. Zasadnicza funkcja Bundeswehry - utrzymanie pokoju w warunkach wolności - musi być spełniana w taki sposób, aby żołnierz mógł dostrzec tę wartości także wewnątrz sił zbrojnych. Dzięki temu złagodzone zostały jednocześnie napięcia, które powstają na styku indywidualnych praw wolnego obywatela z jednej strony i obowiązków wojskowych żołnierzy z drugiej.

Wewnętrzne dowodzenie łączy, zatem konieczność utrzymania zasad wojskowego porządku z nienaruszalnością godności człowieka i zasadniczych uwarunkowań pluralistycznego społeczeństwa.

Oznacza to jednak zarazem świadome ograniczenie warunków, w jakich mogą być wykonane zadania wojskowe.

Cele wewnętrznego dowodzenia

Na podstawie ogólnie nakreślonych zadań, można wyznaczyć cztery cele wewnętrznego dowodzenia[77] :

A) Legitymizacja służby wojskowej.

Uzasadnienie służby wojskowej z politycznego i prawnego punktu widzenia z uwzględnieniem aspektów etycznych oraz spowodowanie, że sens zadań wykonywanych przez wojsko będzie jasny i zrozumiały. Żołnierz powinien być gotów do wykonywania swych zadań z wewnętrznym przekonaniem i z tego też powodu występować w obronie godności człowieka, prawa i pokoju w warunkach wolności.

B) Integracja.

Utwierdzenie woli ścisłego powiązania armii i żołnierzy z państwem i społeczeństwem oraz zwiększenie zrozumienia zadań Bundeswehry w Sojuszu Atlantyckim i w systemie zbiorowego bezpieczeństwa. Żołnierz powinien odczuć, że służba w siłach zbrojnych nie oznacza konieczności radykalnego zerwania z przyzwyczajeniami wyniesionymi z cywilnego trybu życia.

Różnice w stosunkach panujących w siłach zbrojnych i w środowisku cywilnym muszą dać się wyjaśnić wymaganiami wynikającymi z zadań wojska i być ograniczone do niezbędnych rozmiarów, tak by żołnierz mógł uznać ingerencje w tok swego życia za potrzebne i usprawiedliwione.

C) Motywacja.

Zwiększanie gotowości żołnierzy do sumiennego wykonywania obowiązków, przejmowania odpowiedzialności i współdziałania, a także umacnianie dyscypliny i zwartości wojska. Realizacja tego celu wymaga, aby w Bundeswehrze panował klimat wzajemnego zrozumienia, zaufania i koleżeństwa. Stanowi on niezbędną podstawę gotowości działania zarówno poszczególnych żołnierzy, jak i całych sił zbrojnych. Każdy z nich podczas pełnienia służby winien mieć świadomość, że jest potrzebny, respektowany i poważnie traktowany.

D) Kształtowanie wewnętrznego toku służby.

W myśl Ustawy Zasadniczej wewnętrzny tok służby w siłach zbrojnych nie może uchybiać godności człowieka i winien być zgodny z zasadami prawa. Musi być ponadto ukierunkowany na zadania wojska i zapewniać ich efektywne wykonywanie. Dlatego powinien zarówno gwarantować dyscyplinę i gotowość do działania, jak i uszanować sferę prywatności osobowość pojedynczego żołnierza.

Powyższych celów nie da się realizować niezależnie od siebie, gdy istnieje między nimi nierozerwalna, wewnętrzna więź. Są one, rzec można różnymi aspektami tej samej sprawy, dlatego też nie da się ich jednoznacznie zhierarchizować. Na przykład kształtowanie wewnętrznego toku służby wywiera równie znaczący wpływ na integrację wojska ze społeczeństwem i motywację żołnierzy jak legitymizacja służby wojskowej. Z drugiej strony z wymogów integracji, legitymizacji i motywacji wynikają określone postulaty, co do kształtu wewnętrznego toku służby. Można, więc, w tym wypadku mówić o współzależności celów.

---

[77] Gen. bryg. Oeting, Auftragstaktik, Bonn 1986

Obywatel w mundurze

Ten podrozdział prezentuje idealny obraz obywatela w mundurze. Służy on za drogowskaz, którym należy się kierować w dowodzeniu, szkoleniu i wychowywaniu wojska:

- jest to wizerunek wolnej osobowości, to znaczy człowieka z jego poczuciem godności i zapisanymi w Ustawie Zasadniczej indywidualnymi swobodami i prawami;
- jest to wizerunek świadomy swej roli obywatela, który - kierując się rozsądkiem i poczuciem odpowiedzialności - uznaje własne interesy i idee za równe idee i interesom innych ludzi i uczestniczy w kształtowaniu wspólnoty;

Obywatel w mundurze

- jest to wreszcie wizerunek gotowy do działania żołnierza, który służbę wojskową pojmuje jako swój wkład w pomyślny rozwój państwa niemieckiego oraz jego demokratycznego, wolnościowego ustroju i który gotów jest wystąpić w obronie tych wartości nawet z narażeniem własnego życia.

Oczywiście, nie każdy w naszym kraju odpowiada wyidealizowanemu wizerunkowi dojrzałego i świadomego swej roli obywatela. Równie rzadko żołnierze Bundeswehry osiągają w praktyce ów wysoki standard, nadany idealnej postaci obywatela w mundurze.

Mimo to w demokratycznym państwie prawa każdy obywatel, niezależnie od swego postępowania, może domagać się od wszystkich instytucji państwowych i osób funkcyjnych, by traktowano go jako człowieka wolnego i dojrzałego. Dotyczy to również z zasady każdego żołnierza, nawet, jeśli nie może on sprostać pod każdym względem wymaganiom idealnego wzorca.

Wizerunek obywatela w mundurze uwidacznia jeszcze jedno: zasadniczą równość przełożonych i podwładnych jako ludzi i obywateli, a zarazem różnicę między nimi jako żołnierze w systemie hierarchii wojskowej.

Co oznacza ów wizerunek w praktyce?

Pojęcie "obywatel w mundurze" znaczy, że wszyscy żołnierze Bundeswehry są włączeni w polityczne, społeczne i publiczne życie Republiki Federalnej. Utrzymywane są ścisłe kontakty, służbowe lub osobiste, z organami administracji i gospodarki wszystkich szczebli, z organizacjami i zrzeszeniami. Dają one świadectwo integracji Bnndeswehry ze społeczeństwem. Tej świadomej i zamierzonej integracji służy także pakiet przedsięw-

zięć i przepisów, z których siły zbrojne korzystają w duchu idei obywatela w mundurze, kształtując sferę wewnętrznego toku służby.

Przykładami integracji Bundeswehry ze społeczeństwem są:

- powszechny obowiązek służby wojskowej i związany z tym pobór młodych mężczyzn ze wszystkich warstw społecznych i grup zawodowych;
- rozmieszczenie jednostek wojskowych na całym obszarze kraju;
- korzystanie z usług firm cywilnych;
- kontakty ze społeczeństwem przy okazji dni otwartych koszar i wystaw;
- współpraca ze środkami masowego przekazu oraz możliwości prywatnych odwiedzin w koszarach itd. .

O integracji żołnierzy świadczy też fakt, że wielu z nich jest członkami partii demokratycznych, związków zawodowych, zrzeszeń i innych organizacji. Mają oni czynne i bierne prawo wyborcze, a znaczna liczba żołnierzy zasiadających w przedstawicielstwach komunalnych, parlamentach krajów związkowych lub w Bundestagu jest dobitnym przykładem oczywistości ich udziału w życiu państwa i społeczeństwa.

Związki żołnierzy z ich środowiskiem cywilnym podtrzymywane są także dzięki temu, że około dwóch trzecich wszystkich poborowych może odbywać zasadniczą służbę wojskową stosunkowo niedaleko swych rodzinnych miejscowości. Możliwość opuszczenia koszar w ubiorze cywilnym po zakończeniu zajęć służbowych lub podczas weekendów, kiedy to żołnierze korzystają z bezpłatnych przejazdów koleją do domu, jest dla nich taką samą oczywistością jak prawo do udziału w życiu jednostki. Z powodu szczególnych zadań sił zbrojnych prawa te nie mogą być tak szerokie, jak to jest w sferze cywilnej gospodarki i administracji kraju. Jednakże wybierany spo-

śród żołnierzy mąż zaufania ma wielorakie uprawnienia do zgłaszania postulatów i propozycji, a w kwestii wykorzystania pomieszczeń użytkowanych w czasie wolnym lub planowania wspólnych imprez poza służbą - nawet prawo współdecydowania.

Ponadto w odniesieniu do żołnierzy obowiązuje przepis o regulacji czasu służby na podstawie, którego poświęconej służbie nadgodziny wyrównuje się w miarę możliwości dodatkowym czasem wolnym lub - jeśli zachodzi taka potrzeba - środkami finansowymi.

Należy wreszcie wskazać na integrację żołnierzy i Bundeswehry jako całości w sojuszu NATO. Współpraca rozwija się nie tylko na gruncie rozkazu i posłuchu. Konieczne jest tu raczej wzajemne poznanie się, poczynając od sposobów wojskowego działania i technicznego wyposażenia aż po różnice w tradycji, mentalności, kulturze, pojmowaniu roli żołnierza, miejscu w społeczeństwie itd.

Stąd też liczne, żywotne powiązania partnerskie między jednostkami Bundeswehry i jej sojuszników. Programy wymiany pozwalają pojedynczym żołnierzom lub całym plutonom i kompaniom uczestniczyć w życiu jednostek wojskowych innych państw. Wspólne ćwiczenia w mieszanym składzie - aż po szczebel plutonu - są równie oczywiste jak udział we wspólnych seminariach, przedsięwzięciach sportowych czy imprezach towarzyskich. Pomoc okazywana rodzinom naszych partnerów w okresie, gdy siły sprzymierzonych uczestniczyły w działaniach w rejonie Zatoki Perskiej, wskazuje na to, że partnerstwo to nie tylko sprawa polityki i układów, wojskowych elit dowódczych i sojuszniczego planowania. Polega ono na wspólnym odczuwaniu i identycznym w zasadzie pojmowaniu wartości przez wielu żołnierzy wszystkich stopni i narodowości.

W miarę rozwoju sytuacji politycznej Bundeswehra uczyni wszystko, aby sprawdzone elementy równorzędne, międzynarodowego koleżeństwa wojskowego przenieść również na kontakty z armiami nowych sąsiadów.

Praktyka wewnętrznego dowodzenia.

Wewnętrzne dowodzenie łączy wymogi związane z rolą wojska z duchową i moralną dojrzałością obywatela. Pragnie wyjaśnić i zmniejszyć napięcia, wynikające z obowiązków wojskowych żołnierza z jednej strony, a praw i swobód obywatela z drugiej.

Stąd koncepcji tej nie da się zdefiniować jako odrębnej dziedziny szkoleniowo-technicznej, specjalnego elementu organizacyjnego sił zbrojnych lub sfery aktywności kilku specjalistów. Wewnętrzne dowodzenie jest raczej integralną częścią wszelkich czynności dowódczych na wszystkich szczeblach i we wszystkich dziedzinach. Jako podstawowa zasada dowodzenia i postępowania przenika ono całe życie służbowe Bundeswehry i jest wskaźnikiem działania dla wszystkich żołnierzy.

Spróbujmy to ostatecznie wyjaśnić pojęciem ze sfery gospodarki: wewnętrzne dowodzenie to kultura gospodarowania w Bundeswehrze. Jego zasady, wynikające z norm Ustawy Zasadniczej, określają pozycję sił zbrojnych i żołnierza w państwie oraz wskazują sposoby kształtowania wewnętrznego toku służby i postępowania przełożonych oraz podwładnych. Mają one bardzo ogólny i podstawowy charakter i często mówią o ustawowych uregulowaniach bądź o stanie, jaki dopiero należy osiągnąć.

Efektem stosowania i przestrzegania tych zasad ma być z jednej strony możliwość użycia sił zbrojnych jako instrument sfery wykonawczej, z drugiej zaś klimat zaufania i koleżeństwa, niezbędny jako podstawa gotowości wojska do działania.

Chciałbym to zilustrować na przykładzie kilku wybranych zasad. Rozpocznę od najważniejszej, to jest od zasady prymatu polityki. Podporządkowanie sił zbrojnych temu prymatowi występuje w zasadzie w każdej formie państwowości, także w państwach totalitarnych. Decydującą różnicę w odniesieniu do demokracji stanowi to, że Bundeswehra jest podporządkowana polityce mającej legitymację demokratyczną i znajdującej się pod kontrolą parlamentarną.

Inną ważną zasadą jest pozostawanie na gruncie prawa i ustawodawstwa. Siły zbrojne jako element władzy wykonawczej, podobnie jak inne jej elementy, opierają się na prawie. Ten grunt prawny obejmuje również pojedynczego żołnierza i wyznacza ramy, w jakich wykonuje on swoje obowiązki. Żołnierzowi nie wolno stawiać się ponad prawem nawet wtedy, gdy ułatwiłoby to wykonanie zadania.

Kolejne zasady stwierdzają, że:

- miarą praw i obowiązków żołnierza są wymagania wynikające z zadań wojska;
- państwo i żołnierze są zobowiązani do wzajemnej wierności;
- żołnierz ma do spełnienia obowiązek wobec demokratycznego ustroju, opartego na wolności;
- siły zbrojne stosują w działaniu środki proporcjonalne do potrzeb;
- żołnierze są traktowani zgodnie z wzorcem obywatela w mundurze;
- żołnierze przy każdej nadarzającej się okazji mogą samodzielnie usprawniać tok służby swą wiedzą i przemyśleniami, także w sytuacjach nie uwzględnionych w przepisach o uczestnictwie żołnierzy w kształtowaniu służby;
- przełożeni winni być przykładem właściwej postawy i wykonywania obowiązków itd.

Jak już była mowa, cele i zasady wewnętrznego dowodzenia odnoszą się do całej sfery służby wojskowej zarówno w okresie pokoju jak i w trakcie działań bojowych. W jaki sposób przekształca się je w praktykę codziennej służby, tak by były odczuwalne przez żołnierzy? Aby to osiągnąć, wyciąga się z nich wnioski do działania w tych obszarach służby, które w istotnym stopniu determinują dzień powszedni sił zbrojnych i mają w związku z tym szczególne znaczenie, jeśli chodzi o realizację celów wewnętrznego dowodzenia.

Do tych ważnych obszarów należą:

- kierowanie ludźmi;
- działania kadrowe;
- prawo i porządek wojskowy;
  - a) opieka socjalna;
  - b) opieka medyczna;
- duszpasterstwo wojskowe;
- tok służby i szkolenia;
- kształcenie polityczne (kształcenie obywatelskie);
- praca informacyjna;
- działania organizacyjne.

We wszystkich tych obszarach funkcjonują reguły wewnętrznego dowodzenia, określające sposób postępowania żołnierzy, a zwłaszcza, przełożonych. Reguły te wyznaczają ramy, w jakich wolno przełożonemu działać i podejmować decyzje, jednakże nie może on wypełniać ich dowolną treścią. Wskaźnikiem muszą być cele i zasady wewnętrznego dowodzenia. W zależności od sytuacji i konkretnej osoby, przełożony sięga po takie

środki i metody, jakie w warunkach wykonywania zadań wojskowych umożliwiają najpełniejszą realizację tych celów.

Obszary stosowania wewnętrznego dowodzenia pozostają ze sobą w ścisłym związku. Jest on szczególnie wyraźny na przykład między opieką socjalną i medyczną a duszpasterstwem wojskowym, ponieważ ich wspólnym zadaniem jest sprawowanie opieki nad żołnierzem.

Warto w tym miejscu przyjrzeć się również duszpasterstwu wojskowemu, Bundeswehry. Jego funkcjonowanie jest oparte na porozumieniach zawartych między Republiką Federalną Niemiec a Kościołem katolickim i ewangelickim. Zgodnie z tymi porozumieniami kapelani są na określony czas delegowani przez swoje Kościoły do służby w siłach zbrojnych i opłacani w tym okresie przez państwo. Jednakże w kwestii zadań kapłańskich i służby duszpasterskiej są oni posłuszni wyłącznie wskazaniom swego Kościoła i nie podlegają władzy przełożonych wojskowych. Ich działalność praktyczna polega na sprawowaniu opieki duszpasterskiej nad żołnierzami, odprawianiu nabożeństw i regularnym odbywaniu zajęć na temat ogólnych zagadnień moralno-etycznych. Udział w nabożeństwach i zajęciach z kapelanami jest dobrowolny.

I jeszcze kilka objaśnień na temat trzech wyjątkowo ważnych obszarów stosowania wewnętrznego dowodzenia.

Ponieważ wszelka działalność w siłach zbrojnych odbywa się poprzez człowieka i jest na niego ukierunkowana, w codziennym życiu wojska wewnętrzne dowodzenie uwidacznia się przede wszystkim w stosunkach międzyludzkich i postępowaniach przełożonych.

Dlatego spośród wszystkich obszarów służby wojskowej kierowanie ludźmi ma znaczenie nadrzędne. Funkcjonuje ono w każdym z nich i należy do czynników najbardziej eksponujących wewnętrzne dowodzenie w proce-

sie szkolenia i w działaniu. Z drugiej strony inne obszary służby wywierają wpływ na kierowanie ludźmi.

Elementy nowoczesnego kierowania ludźmi

- Umacnianie wewnętrznej zwartości.
- Pozytywny stosunek do człowieka.
- Wskazywanie przyczyn i sensu podejmowanych działań.
- Przekazywanie informacji i utrzymywanie bezpośredniego kontaktu z podwładnymi.
- Tworzenie klimatu zaufania.
- Zostawianie sposobu wykonania postawionego zadania inicjatywie podwładnych.
- Kooperatywny styl dowodzenia.
- Partnerska współpraca.
- Znajomość ludzi i stosunków w grupie.
- Uwzględnianie wiedzy i umiejętności podwładnych.
- Wzorowe wykonywanie obowiązków.
- Krytyczne podejście do własnego działania.

Celem kształcenia politycznego, kolejnego ważnego obszaru stosowania wewnętrznego dowodzenia, jest ukazanie żołnierzom wartości wpisanych do Ustawy Zasadniczej w codziennym życiu wojska. Nie można się tu ograniczać do realizacji czysto teoretycznych zajęć z dziedziny nauk obywatelskich. Właściwie rozumiane kształcenie polityczne pozwala żołnierzom dostrzec podstawowe wartości naszego ustroju również w siłach zbrojnych. Związek ze sferą kierowania ludźmi jest w tym wypadku oczywisty. Jest on też charakterystyczny dla obszaru działań organizacyjnych. Określenie

struktury i przedsięwzięcia organizacyjne, w najszerszym znaczeniu tego słowa, stanowią istotne uwarunkowania służby wojskowej. Takie czynniki, jak skład osobowy, struktura wewnętrzna, sprzęt techniczny, logistyka, administracja i budżet, w wysokim stopniu determinują funkcjonowanie sił zbrojnych, a tym samej możliwości prawidłowego i efektywnego kierowania ludźmi. Dlatego podejmując działania organizacyjne, należy zawsze uwzględnić ich wpływ na praktykę służby, na ludzi, których dotyczą i generalnie na szanse osiągnięcia celów wewnętrznego dowodzenia.

Szczególną odpowiedzialność za przekształcenie celów i zasad wewnętrznego dowodzenia w codzienną praktykę, służby ponosi wojskowy przełożony ze względu na swą szczególną pozycję w hierarchicznej strukturze sił zbrojnych. Dlatego poza ustawowymi obowiązkami, jakie spoczywają na każdym żołnierzu, winien on wziąć na siebie dodatkowe powinności. Musi dawać przykład właściwej postawy i wykonywania obowiązków. Odpowiada on też za dyscyplinę swych podwładnych, podobnie jak za wykonywanie wydawanych przez siebie rozkazów.

Także społeczeństwo cechujące się pluralizmem, otwartością, i swobodą wypowiedzi stawia wojskowemu przełożonemu wymagania dwojakiej natury. Po pierwsze, oczekuje się, że będzie on postępował z powierzonymi mu żołnierzami zgodnie z wzorcem obywatela w mundurze, to znaczy respektował ich prawa jako ludzi i obywateli. Po drugie, spodziewana jest z jego strony gotowość do dialogu ze środowiskiem cywilnym, do kompetentnej i rzeczowej dyskusji na temat zagadnień polityki bezpieczeństwa, tolerancji wobec publicznej krytyki Bundeswehry oraz do otwartości na nowe zjawiska, wynikające z rozwoju społecznego.

Ludzie służący w siłach zbrojnych także ulegają wpływom procesów społecznych, zmieniających się stosunków i uwarunkowań środowiska cy-

wilnego. Dotyczy to zwłaszcza młodych żołnierzy, którzy doświadczenia życiowe gromadzili dotąd wyłącznie poza wojskiem. Wskutek tego przełożeni są nieustannie konfrontowani z odmiennymi systemami wartości i nowymi zachowaniami. Muszą, więc właściwie oceniać te zachowania w kontekście doświadczeń społecznych, umieć reagować na nie oraz traktować swych żołnierzy jako odrębne osobowości.

Doskonalenie koncepcji wewnętrznego dowodzenia jest zadaniem tzw. *Centrum Wewnętrznego Dowodzenia w Koblencji*. Wraz z innymi instytucjami Bundeswehry zajmującymi się tą problematyką, centrum odgrywa ważną rolę sprawdzając nieustannie, jak dalece konieczna jest aktualizacja teorii i praktyki wewnętrznego dowodzenia ze względu na przemiany zachodzące w otoczeniu sił zbrojnych. Musi, zatem śledzić i analizować przemiany historyczne, polityczne, socjalne, prawne, społeczne, techniczne, naukowe i wojskowe oraz oceniać, w jakim stopniu te zjawiska zachodzące w naszej nowoczesnej społeczności uprzemysłowionego państwa dadzą się pogodzić z uwarunkowaniami sił zbrojnych.

Dzięki stałemu badaniu i analizowaniu procesów społecznych uzyskuje się wyniki, które należy ocenić pod względem ich oddziaływania na siły zbrojne. Z tej oceny może ewentualnie wyniknąć konieczność dostosowania, zmiany czy wręcz całkowicie nowego sformułowania wewnętrznych uregulowań wojskowych, które nie odpowiadają już wymogom czasu. Owa potrzeba zmian jest dyskutowana w gronie żołnierzy i cywilnych środków społeczeństwa: nauczycieli, działaczy związków zawodowych, specjalistów w dziedzinie gospodarki, podczas kursów i seminariów w Centrum Wewnętrznego Dowodzenia i przedstawiana jest Ministerstwu Obrony propozycja zmian lub aktualizacji. Ponadto uwagi i spostrzeżenia trafiają do ma-

teriałów szkoleniowych, za pomocą, których wspiera się i ułatwia pracę dowódców i instruktorów w jednostkach wojskowych.

Wewnętrzne dowodzenie dowiodło swej skuteczności także w procesie zbliżenia żołnierzy byłych Narodowej Armii Ludowej NRD i Bundeswehry. Te doświadczenia można, więc zaoferować siłom zbrojnym państw Europy Wschodniej, które zwróciły się ku demokratycznej formie państwowości. Nie próbuje się przy tej okazji eksportować wewnętrznego dowodzenia, lecz przedstawia się je jako znak firmowy Bundeswehry i wyjaśnia jego związek z demokratyczną konstytucją. Dzieje się tak od ponad dwóch lat, przede wszystkim podczas seminariów z udziałem oficerów polskich, węgierskich i czeskich.

Ta publiczna działalność polityczna o wymiarze europejskim, prowadzona także w jednostkach wojskowych, była jak dotąd udana. Jest ona oceniana jako opłacalna inwestycja poczyniona z myślą o przyszłości jednoczącej się Europy.

Przyszłe wyzwania pod adresem wewnętrznego dowodzenia

W rezultacie tej prezentacji wewnętrznego dowodzenia łatwo może powstać wrażenie, że Bundeswehra stanowi coś w rodzaju "uduchowionej wyspy" pośród mórz powszednich ludzkich ułomności. Tak oczywiście nie jest. Cele, zasady i reguły wewnętrznego dowodzenia są postulatem do realizacji. W siłach zbrojnych można dostrzec, że zasad tych nie zawsze i nie wszędzie się przestrzega, a reguły bywają czasem naruszane. Przyczyny takiego stanu rzeczy są wielorakie, dlatego można tu krótko omówić tylko kilka z nich.

Po pierwsze, należy przytoczyć wspomniany wcześniej fakt, że nie każdy żołnierz Bundeswehry odpowiada idealnemu wzorcowi obywatela w mundurze. Dotyczy to żołnierzy wszystkich stopni. Ponadto wymagania, co

do umiejętności, a zwłaszcza charakteru, jakie stawia się dowódcy wojskowemu, są bardzo wysokie. Nie każdy może im sprostać zawsze i wszędzie. Niekiedy wskutek wygodnictwa, niedbalstwa lub nadmiernego obciążenia służbowego zapomina się o przestrzeganiu prostej reguły dotyczącej wszystkich przełożonych: "Traktuj każdego tak, jak chciałbyś, aby ciebie traktowano i rozważ dokładnie, czy konsekwencje, jakie wynikają dla innych z twego działania, mógłbyś sam zaakceptować i uznać za pomocne i motywujące".

Obciążenie służbowe przełożonych wszystkich szczebli jest bardzo duże, po części zbyt duże, aby mogli oni jeszcze poświęcić dość czasu sprawom podwładnym. Wynika to z jednej strony stąd, że w przeszłości wewnętrzne dowodzenie uznawano często wyłącznie za metodę kierowania ludźmi. Dlatego wiele osób, które współkształtowały w sztabach, instytucjach i organach dowodzenia warunki codziennego życia wojska, często nie poczuwało się w dostatecznej mierze do współodpowiedzialności za realizację celów wewnętrznego dowodzenia. Ich obowiązkiem nie było przecież bezpośrednie kierowanie ludźmi.

Z drugiej strony w Bundeswehrze od chwili jej powstania istnieją rozbieżności pomiędzy jej zadaniami a środkami, jakimi dysponuje. Chodzi w tym wypadku o dziedzictwo, ciążące na Niemcach od pierwszych lat Bundeswehry. Wówczas to, z powodu zaostrzającego się konfliktu Wschód-Zachód, nowo powstała armia musiała w jak najkrótszym czasie wydobyć choćby spod ziemi liczne jednostki wojskowe. Trzeba było przy tym często akceptować nie najlepsze rozwiązania: Wskutek tego niemieckie siły zbrojne mają do dziś strukturę osobową, którą należy uznać za niedostateczną, jeśli chodzi o obsadę stanowisk dowódczych. Fakt, że po dziś dzień w kompaniach poza dowódcą jest jeszcze tylko jeden oficer, dowódca I pluto-

nu, który często z powodu udziału w kursach egzystuje tylko na papierze, obrazuje drastyczność problemu. Jednakże po tym, jak w przeszłości Bundeswehra zyskała sobie dobrą opinię jako skutecznie działająca armia NATO, trudno dziś postulować wobec sfery politycznej, żeby w okresie powszechnej redukcji zbrojeń i koncentrowania się państwa na zapewnieniu bezpieczeństwa wojskowego na poziomie wystarczalności mimo wszystko usuwać niedociągnięcia z przeszłości.

Bundeswehra znajduje się obecnie w fazie całkowitej przebudowy, bliskiej niemalże budowie od podstaw. Chodzi tu po pierwsze o stworzenie struktur wojskowych na wschodzie kraju. Konieczna jest także ich głęboka restrukturyzacja i zmiana dyslokacji niektórych jednostek w związku z gruntownym odmienieniem się sytuacji w sferze bezpieczeństwa w Europie. Nowa sytuacja w sferze bezpieczeństwa powoduje również, że zjednoczone Niemcy muszą wrosnąć w szerszą płaszczyznę międzynarodowej odpowiedzialności. Dla Bundeswehry oznacza to konieczność przygotowania się do nowych zadań w dziedzinie utrzymania i przywracania pokoju i międzynarodowego bezpieczeństwa. Do tego zwiększonego zakresu obowiązków trzeba przygotować żołnierzy nie tylko pod względem wyszkolenia i wyposażenia, lecz przede wszystkim pod względem duchowym. Konieczne jest nowe rozumienie żołnierskiego obowiązku, które wyjdzie poza ramy, dotychczasowego wizerunku "żołnierza czasu pokoju i dla pokoju", powstałego w okresie konfrontacji, w sytuacji stabilnej w pewnym sensie systemu odstraszania w Europie Środkowej. Musi ono też sięgać dalej niż zasada dotycząca wyłącznie obrony własnego kraju lub terytorium sojuszu. Nowa orientacja duchowa żołnierzy Bundeswehry musi przede wszystkim "obejmować w ściśle powiązanym ze sobą świecie gotowość do przejęcia prócz odpowiedzialności za swój kraj także współodpowiedzialności za za-

grożoną wolność i pomyślność innych narodów i państw. Z taką samą gorliwością i sumiennością, z jaką realizują swe zadania bojowe, żołnierze winni podchodzić do międzynarodowej współpracy, pomocy i akcji ratunkowych".

Ta nowa sytuacja, która zresztą dopiero musi zostać zaakceptowana i trafić do przekonania dużej części naszego społeczeństwa, w tym również wielu polityków, nie tylko nakłania do wprowadzenia korekty w pojmowaniu żołnierskiego obowiązku. Stawia ona w centrum uwagi także inne, zasadnicze problemy, na przykład problem utrzymania powszechnego obowiązku służby wojskowej. I nie chodzi tu tylko o to, czy podczas krótkiej, 12-miesięcznej zasadniczej służby wojskowej w ogóle da się wystarczająco przygotować poborowego do akcji przykładowo w ramach sił pokojowych ONZ. Zadaje się też pytanie, czy w sytuacji, w której stawką nie jest własne istnienie, państwo jest w ogóle uprawnione do narażania życia swych obywateli, którzy nie służą w wojsku z własnej woli, lecz na podstawie powszechnego obowiązku służby wojskowej. Krótko mówiąc, Bundeswehra znajduje się obecnie w sytuacji głębokiego przełomu, obejmującego wyposażenie, wyszkolenie, organizację, przede wszystkim jednak zadania armii i sposób pojmowania żołnierskiego obowiązku. Dla koncepcji wewnętrznego dowodzenia stanowi to szczególne wyzwanie. Także w przyszłości wniesie ona decydujący wkład w skuteczną realizację nowych zadań przez siły zbrojne. Koncepcja wewnętrznego dowodzenia ma dopiero 40 lat. Dzięki entuzjazmowi i optymizmowi przeżyje ona także dzisiejszych dowódców. Stanowi ona podstawę do rozwijania w SZ tzw. *dowodzenia przez zadania.* Można więc, zadać sobie pytanie – jakie czynniki mogą mieć jeszcze wpływ na dowodzenie wojskami lądowymi oprócz wcześniej wspomnianych ?

Wywiady prowadzone z oficerami armii niemieckiej podkreślają, że ważną rolę w rozważanej problematyce – poszukiwań zasad dowodzenia odgrywa *osobowość dowódcy.* Jego postępowanie, umiejętności i dokonania oraz osobisty przykład ma często decydujące znaczenie w zapewnieniu powodzenia.

Drugą cechą osobową dowódcy, którą się eksponuje powinna być *postawa i jego działanie*. Źródło tych założeń odnajdujemy w konstytucji Niemiec i w zadaniu do działań. Przekazane mu zadanie bojowe i jego odpowiedzialność jako przełożonego, wychowawcy i szkoleniowca wymagają od niego siły charakteru, wybitnych umiejętności i gotowości służby dla ogółu.

Poczucie sprawiedliwości i gruntowna znajomość ludzkich postaw i zachowań są dla niego tak samo nieodzowne, jak gotowość do ponoszenia odpowiedzialności i otwartość na pozasłużbowe obszary życia społecznego i wiedzy. Zakłada się, że dowódca winien cały czas pracować nad sobą i doskonalić się a w swych wystąpieniach powinien być opanowany i pełen umiaru, pewny siebie i skromny.

Najważniejszym jednak wymogiem prowadzenia wojny, o czym wspomina się w literaturze niemieckiej jest – *zdecydowane działanie.* Do podstawowych warunków skuteczności dowodzenia zalicza się w Bundeswehrze, wytrwałość i stanowczość. Szczególnego znaczenia ma również zdolność dostosowania się i umiejętności reagowania.

Dowódcy czekający na rozkazy nie potrafią wykorzystywać sprzyjających okoliczności. Każdy z nich powinien, więc pamiętać, że niezdecydowanie i zaniechanie działania mogą być tak samo zgubne, jak działanie na podstawie niewłaściwych decyzji.

Powodzenie jest najczęściej po stronie tego, kto szybko, odważnie i rozważnie zdecyduje się na działanie. Należy tu, więc podkreślić, że ważnym jest w tym przypadku samodzielność dowódcy, która pozwala mu umiejętnie wykorzystać każdą sytuację. W razie konieczności mają oni możliwość, również bez rozkazu przejąć zadanie innych wykonawców a niekiedy odstąpić od swego zadania, aby zrealizować zamiar przełożonego. Gotowość przejmowania odpowiedzialności nie może jednak prowadzić do samowolnego działania lub niewykonywania rozkazów. Dlatego też szczególnego znaczenia nabiera tzw. *mowa.*

Dokumenty normatywne Bundeswehry określają, że mowa jest decydującym środkiem dowódcy pozwalającym mu na wyrażenie swoich myśli, poinformowanie o swojej woli oraz wydanie jednoznacznych rozkazów. Każdy dowódca musi wyrażać się jasno i zrozumiale. Konieczna jest przy tym znajomość jednolitego systemu pojęć. Prostota wypowiedzi wskazuje na staranne przemyślenie rozkazu. Dokładność wyrażania się pozwala na odczucie woli działania.

Wojna jak wiemy stawia przed żołnierzami najwyższe wymagania wobec ich sił duchowych, moralnych fizycznych. Mimo rozwoju techniki człowiek pozostaje decydującym elementem walki. Długotrwały okres pokoju może niekiedy doprowadzić do przecenienia możliwości intelektualnych. O wartości żołnierza w walce decydują również umiejętności specjalistyczne oraz siły moralne i duchowe. Podniesieniem tych wartości zajmuje się, więc wychowanie wojskowe a w tym również *dowodzenie wewnętrzne*, o czym już wcześniej wspomniano.

Kolejnym czynnikiem mającym wpływ na dowodzenie wojskami jest tzw. *obciążenie psychiczne*. Różnorodne ogniska walki, brak łączności i konieczność walki w odosobnieniu wymaga znacznej wytrzymałości psychicz-

nej. Walka prowadzona na terenie własnego kraju przyczynia się do dodatkowych obciążeń psychicznych. Często, bowiem zdarza się, że nie można udzielić ludności wystarczającej pomocy. Zniszczenia i spustoszenia powodowane własną bronią są nie do uniknięcia. Troska również o rodzinę wpływa również deprymująco.

Wojska mogą wytrzymywać takie obciążenia tylko wówczas, gdy w okresie pokoju zostaną odpowiednio przygotowane przez wychowanie i szkolenie w warunkach zbliżonych do wojennych, a w okresie wojny wspierane są przykładem i pomocą dowódców. Tylko żołnierz przekona ny o słuszności swojej walki oraz świadomej odpowiedzialności i swych umiejętności będzie wykonywał obowiązki z narażeniem własnego życia. Ciężka sytuacja własnego kraju i świadomość zerwania pokoju przez nieprzyjaciela mogą podnieść odporność psychiczną żołnierzy.

W dowodzeniu wojskami lądowymi dużą rangę nadaje się odporności na *oddziaływanie psychologiczne przeciwnika.* Celem jego jest obniżenie woli walki wojsk, a zwłaszcza naruszenie przekonania o słuszności walki, zachwianie zaufania do kierownictwa politycznego i wojskowego oraz naruszenie zwartości jednostek. Nieprzyjaciel może przy tym zastosować takie formy oddziaływania, jak groźby, kłamstwa, oszczerstwa i pogłoski połączone często z faktami i rozprzestrzeniać je różnymi środkami. W takiej też sytuacji należy wyjaśnić przyczyny i zamiary takiego oddziaływania psychologicznego przeciwnika i zainspirować żołnierzy do samodzielnej oceny. Najlepszym środkiem jest przy tym aktualna i rzeczowa informacja, nie ukrywająca istniejących trudności, a dotycząca również ludności cywilnej. Uzyskane w ten sposób zaufanie przeciwdziała również oddziaływaniom psychologicznym przeciwnika nawet wówczas, gdy brakuje aktualnych informacji.

Dowódcy jednostek Bundeswehry w prowadzonych wywiadach niejednokrotnie podkreślali rolę wzajemnego *zaufania* dowódców i podwładnych, które stanowi spoiwo zwierające jednostki. Stanowi ono podstawę dowodzenia przez zadania. Zaufanie do dowództwa oraz do własnych możliwości i wyposażenia zwiększa gotowość walki i wzmacnia wewnętrzną odporność, również w trudnych sytuacjach.

Zaufanie zdobywa ten, kto przekonuje siłą swego charakteru, umiejętnościami i czynami, szanuje godność innych, ma dla nich zrozumienie, jest sprawiedliwy, opanowany, skromny i cierpliwy.

Wskazuje się na to, że dowódca musi dzielić trudy ze swoimi żołnierzami i rozumieć ich troski i kłopoty. Ten kto nadmiernie forsuje swoich żołnierzy, traci ich zaufanie – ta dewiza w praktyce niejednokrotnie się potwierdza.

Kolejnym czynnikiem, którego wymieniało się w ankietach prowadzonych w Akademii Dowodzenia Bundeswehry jest – *koleżeństwo.* Staje się ono zdaniem ankietowanych warunkiem zwartości i osiągnięć wojsk. Rozwija się ono w małych grupach koleżeńskich, zespala dowódcę z podwładnymi, daje poczucie pewności i ułatwia dowodzenie. Wyraża się ono gotowością do udzielenia pomocy wzajemnej. Bardziej wytrzymały i doświadczony żołnierz musi pomagać słabszemu. Fałszywe ambicje, egoizm i brak szczerości niszczą koleżeństwo.

Nieustanna *dbałość* o podwładnych jest szczególnie pożądana w czasie wojny. Utrzymanie lub odtworzenie woli walki i zdolności do działania wymaga człowieczeństwa i osobistych rozmów, wykorzystania każdej sposobności do zapewnienia odpoczynku i zaopatrzenia.

Analiza literatury wykazuje, że kolejnym czynnikiem ważnym w dowodzeniu jest – *strach*. Powstawaniu strachu należy przeciwdziałać informując

o sytuacji, przedstawiając rzeczowo zagrożenia i wyjaśniając nietypowe zdarzenia. Ponadto należy zapobiegać bezczynności, wzmacniać poczucie odpowiedzialności i obowiązku, popierać pomoc koleżeńską i wykorzystywać naturalną potrzebę uznania. W tym również przypadku decydujące znaczenie ma osobisty przykład dowódcy i poczucie wspólnoty żołnierzy.

Należy pamiętać o tym, że strach, który nie zostanie opanowany może niekiedy przerodzić się w panikę. W takiej sytuacji jednostka ogarnięta paniką nie daje się kierować, rozsypuje się, a dowódca traci swe wpływy. Panikę mogą wywołać groźne wydarzenia, ale również błahe lub niejasne zdarzenia, a nawet pogłoski. Rozszerza się ona z reguły z gwałtowną szybkością i wzrastającą mocą.

Panika powinna być zlikwidowana już w zarodku, a w razie konieczności przy zastosowaniu drastycznych metod. Szybkie i zdecydowane działanie dowódców może się przyczynić do przywrócenia dyscypliny i morale wojsk.

5.3. Zasady i wymagania dowodzenia w Wojskach Lądowych Armii Stanów Zjednoczonych

Wybór Sił Zbrojnych Stanów Zjednoczonych jako jednego z obszarów badawczych podyktowany był wieloma względami. Zaliczyć do nich można między innymi dominującą rolę w strukturach politycznych i wojskowych Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz częste przyjmowanie przez armie innych państw rozwiązań ujętych w amerykańskich dokumentach normatywnych oraz stosowanych w jednostkach wojsk lądowych USA. Ponadto częsty udział wojsk amerykańskich w konfliktach zbrojnych w różnych częściach świata oraz w akcjach pokojowych i humanitarnych pozwala na we-

ryfikację przyjętych założeń teoretycznych, co jest dodatkowym czynnikiem przemawiającym za takim wyborem obszaru badawczego. Wartym podkreślenia jest także przywiązanie do amerykańskiej tradycji, struktur i rozwiązań narodowych.

Analizę zasad i wymagań dowodzenia obowiązujących w siłach lądowych Stanów Zjednoczonych przeprowadzono w odniesieniu do dwóch zasadniczych dokumentów normatywnych: regulaminu *FM 101-5 Staff Organization and Operations*[78] oraz *FM 71-3 Armored and Mechanized Infantry Brigade*[79] oraz szeregu innych publikacji.

Omawiając uwarunkowania dowodzenia w Siłach Zbrojnych USA warto przedstawić chociaż dwa zasadnicze determinanty mające wpływ na zasady działania (doktrynę), kształt, strukturę i zadania całych sił zbrojnych oraz poszczególnych rodzajów wojsk, a w tym i na wojska lądowe. Jako pierwszy wymienić należy uwarunkowania polityczne, kolejnym ważnym determinantem, co podkreśla wielu analityków i znawców problemu, jest gospodarka.

Analiza literatury wykazała znaczącą rolę **prezydenta** w zakresie obronności państwa. Jest on jest formalnie **Naczelnym Dowódcą Sił Zbrojnych USA**. Swoje uprawnienia dotyczące polityki zagranicznej i obronnej „głowa państwa" realizuje poprzez **Sekretarza Obrony** kierującego **Departamentem Obrony** (utworzony w 1949 r. na mocy poprawki do Ustawy o Bezpieczeństwie Narodowym) oraz **Radę Bezpieczeństwa Narodowego** (powstałą w 1947 r. na mocy Ustawy o Bezpieczeństwie Narodowym). Prezydent dokonuje także nominacji na kluczowe stanowiska w siłach zbrojnych oraz administracji związane z obronnością. Należą do nich

[78] *FM 101-5 Staff Organization and Operations,* HQ Department of the Army, Washington 1997.
[79] *FM 71-3 Armored and Mechanized Infantry Brigade,* HQ Department of the Army, Washington 1988.

stanowiska: Sekretarza Stanu, Sekretarza Obrony, Doradcy ds. Bezpieczeństwa Narodowego, Przewodniczącego Połączonego Komitetu Szefów Sztabów, Szefowie Sztabów Rodzajów Sił Zbrojnych.

Centralne **wojskowe** organy dowodzenia siłami zbrojnymi stanowią: Połączony Komitet Szefów Sztabów oraz Zunifikowane Dowództwa Strategiczne.

Połączony Komitet Szefów Sztabów to najwyższy ściśle wojskowy, **kolegialny organ kierowniczy i koordynacyjny** Sił Zbrojnych USA. Nie jest to jednak *sztab generalny* w rozumieniu europejskim **ponieważ nie mamy tu do czynienia z organem dowodzenia**, a jedynie strukturą służąca koordynacji operacji różnych rodzajów sił zbrojnych na szczeblu strategicznym oraz przeznaczoną do nadzoru nad ich przebiegiem. Natomiast Szefowie Sztabów poszczególnych rodzajów Sił Zbrojnych są bezpośrednimi podwładnymi Sekretarza Obrony. W Komitecie uzgadniane są programy, wytyczne, kierunki rozwoju oraz plany strategiczne Sił Zbrojnych oraz odnoszące się do nich plany funkcjonowania poszczególnych rodzajów sił zbrojnych oraz działania Dowództw Zunifikowanych.

Pracą Połączonego Komitetu kieruje **Przewodniczący,** który jest najwyższym funkcją wojskowym w siłach zbrojnych. Na to stanowisko mianuje go na okres czterech lat bezpośrednio Prezydent za aprobatą kongresu. Podlega on Sekretarzowi obrony i jest doradcą w obszarze działania sił zbrojnych Prezydenta, Rady Bezpieczeństwa Narodowego, Kongresu, Sekretarza Obrony oraz tworzy swoiste lobby wojskowe w instytucjach administracji i władzy ustawodawczej. W skład Połączonego Komitetu obok Przewodniczącego wchodzą:

- Wiceprzewodniczący Połączonego Komitetu Szefów Sztabów;
- Szef Sztabu Wojsk Lądowych;

- Szef Operacji Morskich;
- Szef Sztabu Sił Powietrznych;
- Komendant korpusu Piechoty Morskiej.

Członkowie Komitetu, pełnią również rolę **doradców** dla organów władzy wykonawczej i ustawodawczej.

Zunifikowane Dowództwa Strategiczne obejmują dowództwa dwóch typów: dowództwa obszarów strategicznych oraz specjalistycznych dowództw połączonych. Szefowie obu typów dowództw dowodzą jednostkami różnych rodzajów sił zbrojnych podporządkowanych ich na podstawie dyrektywy Sekretarza Obrony, który jest ich bezpośrednim przełożonym.

Ścisły cywilny nadzór nad funkcjonowaniem poszczególnych rodzajów sił zbrojnych sprawują w ramach Departamentu Obrony - **Departamenty Wojskowe** (do 1949 r. niezależne ministerstwa), które odpowiadają za organizację, szkolenie, zaopatrzenie i wyposażenie danego rodzaju wojsk – Wojsk Lądowych; Marynarki Wojennej, Sił Powietrznych. **Departament Wojsk Lądowych** kierowany jest przez **Sekretarza Wojsk Lądowych.**

Do sprawnego dowodzenia jednostkami wojsk lądowych wykorzystywany jest system dowodzenia C2 (ang. *C2 – Command and Control*), rozumiany jako zintegrowany system obejmujący doktrynę, procedury, struktury organizacyjne, stany osobowe, sprzęt łączności i informatyki, a zapewniający dowódcom wszystkich szczebli wystarczające i terminowe informacje niezbędne do planowania działań, kierowania nimi oraz ich koordynacji i nadzorowania jako zbiór elementów materialnych i procedur uporządkowany zostały jednoznacznymi więziami organizacyjnymi:

- hierarchicznymi;
- funkcjonalnymi;
- informacyjnymi;

- technicznymi.

W amerykańskiej literaturze przedmiotów w odniesieniu do zasad i wymagań dowodzenia można zauważyć podejście zbieżne z poglądami reprezentowanymi przez teoretyków sztuki dowodzenia innych państw. Cechą charakterystyczną jest jednak to, że nie definiuje się jednoznacznie zasad i wymagań dowodzenia, lecz ogólne lub bardziej szczegółowe wskazówki, zalecenia i nakazy jak należy postępować aby osiągnąć pożądany wynik działania. Wszystkie te zalecenia pretendują do miana zasad i wymagań.

W zasadniczych normatywnych dokumentach normatywnych dotyczących dowodzenia w wojskach lądowych do zasadniczych zasad zaliczono: **jednoosobowości** i **jedności** dowodzenia. Podkreśla się, ze w praktyce wzajemnie się one uzupełniają i przenikają.

Zasada jednoosobowości dowodzenia wiąże się ze sposobem podejmowania decyzji a zarazem ponoszenia odpowiedzialności przez dowódców za powzięte decyzje. „Stanowi ona zaprzeczenie zasady kolegialności i mieści się w obszarze zakresu kompetencji osób funkcyjnych organów dowodzenia. Wiąże się ona zatem z zagadnieniami organizacji dowodzenia."[80]

Zasada jedności dowodzenia, respektowana współcześnie w doktrynie amerykańskiej sił zbrojnych, a także systemach dowodzenia połączonych sił zbrojnych NATO, odgrywa szczególną rolę w warunkach równorzędnego traktowania rodzajów sił zbrojnych.

Obecnie w Stanach Zjednoczonych zasada jedności dowodzenia respektowana jest przede wszystkim poprzez konstytucyjne uprawnienia pre-

[80] Sadowski S. Dowodzenie wojskami lądowymi SZ RP w skali strategicznej i operacyjnej, AON, Warszawa 1997, s. 26.

zydenta jako głównodowodzącego siłami zbrojnymi, a także poprzez wyznaczenie głównodowodzących na poszczególnych Teatrach Działań Wojennych. „Punktem wyjściowym do sformułowania zasady jedności dowodzenia jest uznanie za prawdziwe twierdzenia, że złożone działania bojowe różnych rodzajów sił zbrojnych (rodzajów wojsk), które planuje się realizować w jednym rejonie (obszarze), i które połączone są jednym, wspólnym celem będą bardziej skuteczne i efektywne wówczas, gdy będą przebiegały w myśl jednej koncepcji (jednego zamiaru). W praktyce zasada jedności dowodzenia sprowadza się do tego, że określony obszar działań może znajdować się w gestii tylko jednego dowódcy. Oznacza to, że realizacja tej zasady w praktyce sprowadza się do wyznaczenia głównodowodzącego, który sprawuje dowodzenie nad całością sił przeznaczonych do użycia w operacji. W stosunku do tych sił sprawuje on zwykle tzw. dowodzenie operacyjne (OPCOM – ang. *Operational Command*). Natomiast pozostałe siły różnych rodzajów wojsk, które znajdują się w obszarze operacyjnym przeznaczonym do prowadzenia podlegają głównodowodzącemu na zasadzie tzw. kontroli operacyjnej (j. ang. Operational Control).”[81]

Jedność dowodzenia jest fundamentalną właściwością dowodzenia na operacyjnym i taktycznym poziomie wojny. Jest ona nieodzowna do skutecznego i ekonomicznego użycia sił i środków. Osiąga się ją poprzez przekazanie uprawnień do dowodzenia i koordynowania działań wszystkich wojsk jednemu dowódcy. Na wszystkich szczeblach jedność dowodzenia zapewnia niezbędną spójność planowania i wykonania zadania. W koalicyjnych bądź sojuszniczych operacjach połączonych mogą być wprowadzane pewne ograniczenia w zakresie podporządkowania narodowych komponentów jednemu dowódcy. Jako minimum zachowania jedności dowodze-

[81] Tamże, s. 27-29.

nia przyjmuje się przez dowódcę koalicyjnych połączonych sił sprawowanie kontroli operacyjnej nad wszystkimi siłami. Jako jedną z najważniejszych zasad przyjęto, że wojska (jednostki) amerykańskie **dowodzone powinny być przez dowódcę amerykańskiego.**

Prowadzony proces badawczy wykazał znacząca rolę **dowódcy,** który odpowiedzialny jest za całą sferę działalności podległych jednostek i sztabu. W analizowanych dokumentach podkreśla się **władzę dowódcy** oraz jego **odpowiedzialność.** Do jego zasadniczych zadań należy między innymi utrzymanie wysokiej zdolności bojowej podległych mu wojsk, i wysokiej dyscypliny żołnierzy; wyjaśnianie sensu służby i działań; wyrażanie dumy ze swego rodzaju sił zbrojnych oraz ze swojej jednostki; wyrabianie wzajemnego zaufania i obowiązkowości.

Skuteczność działania jednostek sił lądowych łączona jest z dużym usamodzielnieniem dowódców oraz ich pełną odpowiedzialnością za podjęte decyzje. Kształtowany w ten sposób autorytet dowódców postrzegany jest jako warunek konieczny w dowodzeniu nawet pododdziałem najniższego szczebla.

Za powszechne w armii amerykańskiej przyjmuje się, że w procesie dowodzenia nie można rezygnować z korzyści wynikających z podejmowania samodzielnych decyzji przez podległych dowódców dążących do wykonania zadania głównego według własnego, w pełni autonomicznego zamiaru (oczywiście mieszczącego się w koncepcji rozegrania działań przełożonego).

W procesie kształcenia oficerów duży nacisk kładzie się tym samym na wyrabianie umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji, przejawiania inicjatywy, wyobraźni w przekonaniu własnej wartości oraz wiary w

sukces podczas wykonywaniu zadania postawionego przez dowódcę wyższego szczebla.

Swoboda działania podwładnych w realizacji zadania jest warunkiem szybkiego, zdecydowanego działania i służy zwiększeniu ich poczucia odpowiedzialności. Opiera się ono na wzajemnym zaufaniu przełożonego do podwładnego i odwrotnie. Wymaga od wszystkich nie tylko należytego wypełniania obowiązków i woli osiągnięcia nakazanych celów, lecz także gotowości do przejęcia odpowiedzialności, współpracy oraz samodzielnego, twórczego działania. Podstawą dowodzenia przez zadania i warunkiem sukcesu jest zgodność działań koncepcyjnych i wykonawczych.

Duże znaczenie w działaniach połączonych będzie miało organizowania nieetatowych zgrupowań wojsk przewidzianych do realizacji określonych zadań. W tej sytuacji może zdarzyć się konieczność przekazywania rozkazów dla poszczególnych komponentów zawierających zadania dla konkretnych sił lub elementów struktury, ograniczenia narodowe lub inne polecenia. Może to mieć miejsce zazwyczaj miejsce w przypadku konieczności najlepszego wykorzystania zdolności poszczególnych komponentów sił zbrojnych oraz rodzajów wojsk do wspólnego osiągnięcia celu. Zapewnić to powinna właściwa **integracja dowodzenia.** Wyraża się ona miedzy innymi w tym, że jeżeli wymagane jest oddzielne stanowisko dowodzenia określonego komponentu sił połączonych, to powinno ono być zorganizowane. Nie może jednak ono dezorganizować funkcjonowania dotychczasowego systemu, a być efektywnym elementem wszechstronnej wymiany informacji sytuacyjnych i decyzyjnych.

Przyjęta w działaniach połączonych hierarchiczna struktura dowodzenia wymaga jednak czasami **decentralizacji**. Może to jednak nastąpić tylko w wyjątkowych sytuacjach. Zwłaszcza wtedy gdy rozkazy dla kolejnych

podwładnych zawierają zadania do wybranego elementu ich sił. Zasadą jest przekazywanie podwładnym uprawnień i odpowiedzialności za realizację zadań wynikających z zamiaru wyższego przełożonego. Poprzez przekazanie uprawnień dowódcy zapewniają podwładnym swobodę działania, umożliwiając im wykazanie inicjatywy i wykorzystania nadarzających się okazji na polu walki.

Przyjmuje się, że skuteczna decentralizacja wymaga w tych warunkach spełnienia dwóch warunków :

- podwładny dowódca musi w pełni zrozumieć zamiar wyższego przełożonego (np. dowódca batalionu działa wg zamiaru dowódcy dywizji np. jako dowódca oddziału wydzielonego);
- wyższy przełożony musi znać w każdym momencie operacji sytuację w swoim obszarze odpowiedzialności w odniesieniu do elementów którym postawił zadania).

Jednym z podstawowych warunków realizacji zadań podczas działań połączonych jest **współdziałanie** i wzajemny szacunek, bazujący na zrozumieniu mocnych i słabych punktów poszczególnych komponentów rodzajów sił zbrojnych i wojsk ich możliwości bojowych oraz zdolności do realizacji wspólnych zadań. Dlatego niezbędna staje się znajomość procedur stosowanych przez inne komponenty.

Otrzymane w toku badań wnioski potwierdziły, że prowadzenie współczesnych połączonych działań poszczególnych rodzajów sił zbrojnych wymaga wzajemnego zrozumienia i ścisłej kooperacji na wszystkich szczeblach dowodzenia jednostek biorących udział w operacji. Realizuje się to aby możliwie było najlepsze wykorzystanie ich specyficznych możliwości. W tym celu wymagane jest wspólne planowanie, wspólne rozważania oraz praktycznie sprawdzone struktury organizacyjne i procedury postępowania.

Niezbędna jest ponadto wspólna terminologia, jednakowe rozumienie i podejście do planowania i dowodzenia oraz dogłębna znajomość zróżnicowanych możliwości poszczególnych komponentów.

Jak określa się w wielu publikacjach dowodzenie jest sztuką, twórczą działalnością bazującą na charakterze, możliwościach i sile duchowej dowódcy. Najważniejszym zadaniem dowodzenia podczas działań sojuszniczych jest złamanie woli walki i siły bojowej przeciwnika oraz narzucenie mu swojej woli.

*

* *

Analiza teoretycznych aspektów zasad dowodzenia w operacjach pozwala stwierdzić, że zaleca się ich stosowanie w czasie pokoju i kryzysu. W czasie wojny zaś zasady te wykorzystuje się w każdym rodzaju działań bojowych i na każdy szczeblu dowodzenia. Prawidłowość ta pozwala postawić tezę, że zastosowanie zasad dowodzenia w przyszłych konfliktach postrzega się jako fundament sprawnego dowodzenia i osiągnięcia celów działania. Przy czym zasady te nie są sztywne, a ich lista nie jest zamknięta. Ich wyartykułowanie w dokumentach normatywnych jest jedynie drogowskazem wskazującym kierunki i sposoby osiągnięcia sprawnego dowodzenia. Można w tym miejscu postawić tezę, że przytoczone zasady w odniesieniu do dowodzenia spełniają także rolę wymagań. Czasami bowiem potrzeba stosowania lub respektowania określonej zasady stanowi w istocie spełnienie ogólnego wymagania. Wymagania te niejednokrotnie wpływają na spełnienie szeregu wymagań cząstkowych dotyczących wielu dziedzin, nawet nie związanych bezpośrednio z dowodzeniem.

Analiza zasad dowodzenia obowiązujących podczas działań sojuszniczych NATO skłania do wniosku, że są one rozumiane i stosowane podobnie jak w naszej narodowej sztuce dowodzenia. Zasadnicze różnice dotyczą: terminów określających podobne lub te same treści; różną klasyfikację tych samych terminów (do zasad lub wymagań); szczegółowości definiowania lub innego definiowania kwestii podobnych. Różnice te nie stanowią moim zdaniem żadnej przeszkody w prowadzeniu wspólnych operacji wielonarodowych i stosowania sojuszniczych i narodowych zasad dowodzenia.

6. WSPÓŁCZESNE UJĘCIE ZASAD I WYMAGAŃ DOWODZENIA

Okres od drugiej wojny światowej po dzień dzisiejszy charakteryzuje się dynamicznym rozwojem środków i sposobów prowadzenia wojny. Na wyposażenie wojsk wprowadzano nowe, coraz to bardziej doskonalsze środki walki oraz urządzenia techniczne. Współczesne środki rażenia oddziaływują destrukcyjnie we wszystkich obszarach funkcjonowania oraz coraz częściej przenoszone są także w kolejny wymiar – w przestrzeń kosmiczną. Powstające nowe jednostki rodzajów sił zbrojnych i wojsk powodują, że okresowo daje się zauważyć dysproporcja pomiędzy możliwościami środków rażenia i techniki bojowej, a efektywnością ich wykorzystania i dowodzenia. Zmiany te w niespotykany jak dotąd sposób wpływają na obraz pola walki.

Uwarunkowania te powodują, że przewartościowaniu ulegają także poglądy na sposoby prowadzenia walki zbrojnej i dowodzenia w czasie jej prowadzenia. Swoje praktyczne odzwierciedlenie zasady dowodzenia oraz stawiane mu wymagania znajdują w dokumentach normatywnych oraz różnego rodzaju publikacjach.

W każdej z prowadzonych wojen, walce czy też bitwie odkrywano pewne prawa rządzące walką zbrojną. Precyzowano także zasady ich prowadzenia. Uogólniano doświadczenia oraz wyciągano wnioski doty czące praktyki i teorii. Patrząc z perspektywy czasu można wysunąć tezę, że właściwe dowodzenie zawsze odgrywało zasadniczą rolę w uzyskaniu powodzenia i zwycięstwa. Jednocześnie dowodzenie traktowano jako „narzędzie umożliwiające wprowadzenie w życie sztuki wykonania, czyli zasad i reguł

działania wojsk w starciu zbrojnym."[82] Aby jednak umiejętnie wprowadzić je w życie konieczne jest poznanie i stosowanie obiektywnych prawidłowości nim rządzących. Tymi prawidłowościami są przede wszystkim **zasady dowodzenia**. Kolejnym elementem są natomiast wymagania, które tworzą niejako podstawy do stosowania zasad, a jednocześnie je uzupełniają. Teoretyczna znajomość oraz umiejętne zastosowanie ich w praktyce może w znaczący sposób wpłynąć na końcowy rezultat dowodzenia.

Badania prowadzone w obszarze teorii i praktyki dowodzenia wykazały, że nazwy zasad dowodzenia nie zmieniają się, natomiast wraz z rozwojem środków walki, sposobów i form jej prowadzenia oraz wielu innych czynników zmienić się może treść lub interpretacja poszczególnych zasad.

Przyczynkiem do przedstawienia spostrzeżeń dotyczących zasad i wymagań dowodzenia stały się miedzy innymi treści wprowadzonego do użytku służbowego *„Regulaminu działań wojsk lądowych"*[83], gdzie do podstawowych zasad dowodzenia zaliczono: **jednolitość, jednoosobowość** oraz **dowodzenie przez określenie celu działania**. Natomiast jako wymagania przedstawiono: **trwałość, ciągłość operatywność i skrytość**.[84]

Lata dziewięćdziesiąte wniosły znaczące zmiany w polskiej sztuce wojennej wynikające przede wszystkim z doktryny obronnej, a także ze wstąpienia do Sojuszu Północnoatlantyckiego.

Równolegle z tymi zmianami zaistniała konieczność przewartościowania niektórych poglądów, między innymi na zasady i wymagania dowodzenia. Obecnie daje się zauważyć wzmożone zainteresowanie wpływem dowodzenia na działanie wojsk oraz szukaniem racjonalnych rozwiązań dostosowanych do zmieniających się warunków pola walki, a także ogólnych

---

[82] S. Piotrowski, Dowodzenie w operacjach połączonych rodzajów wojsk, AON, Warszawa 1994, s. 17.
[83] *Regulaminu działań wojsk lądowych*, DWLąd, Warszawa 1999.
[84] *Regulamin działań wojsk lądowych,* DWLąd, Warszawa 1999, s. 49-50.

przemian zachodzących w siłach zbrojnych. Można stwierdzić, że doświadczenia ostatnich lat nie tylko nie zmniejszają znaczenia poszczególnych zasad dowodzenia, lecz przeciwnie – zwiększają w stosunku do nich wymagania pod względem pomysłowości, konsekwencji i nowatorstwa w ich stosowaniu.

Przystąpienie naszego kraju do Sojuszu Północnoatlantyckiego wymusza potrzebę wielorakich zmian. Nowe zadania Sił Zbrojnych wynikające z ogólnych przeobrażeń politycznych i militarnych, a także jakościowe zmiany w rozwoju współczesnych środków walki wymagają nowego spojrzenia na aspekty działań zbrojnych i dowodzenia w trakcie ich prowadzenia. Możliwa różnorodność rodzajów, form i warunków przyszłych działań zbrojnych stawia przed dowodzeniem jakościowo nowe zadania i wymagania. Jest to przede wszystkim wynikiem stosowania nowoczesnych środków walki, które stwarzają obecnie niespotykane możliwości rozbicia lub obezwładnienia przeciwnika w bardzo krótkim czasie w dowolnym miejscu. Czynniki te i wiele innych w znacznym stopniu komplikują proces dowodzenia wojskami. Zwłaszcza, że system dowodzenia w myśl zasad działania armii wielu państw jest obiektem pierwszej kolejności uderzeń. Spośród wielu czynników, które warunkują powodzenie w walce można wskazać na znajomość i właściwe rozumienie przez dowódców i ich organy dowodzenia obiektywnych prawidłowości wojny oraz wypływających z nich zasad dowodzenia. Dowodzenie wojskami zarówno w czasie wojny, kryzysu czy też pokoju powinno opierać się na tych samych jednolitych fundamentach. Powinno ono także spełniać te same wymagania.

Mnogość czynników mających wpływ na zasady i wymagania dowodzenia powoduje, że można wyróżnić i pogrupować je w kategorie (grupy) czynników normatywnych (doktrynalnych), organizacyjnych, operacyjnych,

technicznych oraz proceduralnych, których spełnienie wpływa na skuteczne dowodzenie wojskami.

Szereg czynników normatywnych wynika z faktu zmiany zadań dla sił zbrojnych w związku z naszym członkostwem w Sojuszu Północnoatlantyckim, gdzie określona ilość sił musi posiadać zdolność do prowadzenia różnego rodzaju działań w strukturach międzynarodowych. Struktury te powinny umożliwić tworzenie „modułów" różnych rodzajów sił zbrojnych oraz być na tyle uniwersalne i elastyczne, aby zapewnić możliwość ich zorganizowania w dowolnie krótkim czasie.

Związki operacyjne i oddziały powinny także posiadać zdolność do szybkiego i bezkolizyjnego mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia oraz zapewnić wysoką zdolność w prowadzeniu działań powietrzno-lądowych.

Działania powietrzno-lądowe będą spełniały ważną rolę w przyszłych operacjach i walkach połączonych rodzajów wojsk. Świadczy o tym między innymi rozwój środków walki i ich możliwości, a także dążenie do przeniesienie w wymiar powietrzny znacznej części środków rażenia oraz rozmieszczenie w powietrzu i w kosmosie środków walki radio elektronicznej. Wzrost roli działań powietrzno-lądowych wymusza także potrzebę jedności i jednoosobowego dowodzenia. Działania te również będą wymagały wyjątkowej organizacji i bardziej złożonego niż zwykle funkcjonowania systemu dowodzenia. Podyktowane to będzie wieloma względami, np. wzrosną przestrzenie i odległości, tempo działań, zaistnieje potrzeba zapewnienia ciągłości i operatywności dowodzenia jednocześnie kilkoma zgrupowaniami wojsk, znajdującymi się na ziemi i w powietrzu oraz w znacznym oddaleniu od siebie. Powstaje zatem potrzeba zapewnienia systemowi dowodzenia daleko idącej samodzielności i elastyczności. Wymusi to jednocześnie konieczność ciągłości dowodzenia między innymi poprzez organizowanie w

jednym dowództwie kilku stanowisk dowodzenia, w tym także wysuniętych, zapasowych oraz powietrznych punktów dowodzenia.

Ważną rolę w prowadzeniu działań powietrzno - lądowych nadal będzie odgrywało dowództwo (sztab). Poszerzeniu i utrudnieniu ulegnie zakres realizowanych przez nie zadań i warunków ich realizacji. Wynikać to będzie przede wszystkim ze wzrostu obszaru zainteresowania dowództwa, znacznej rozpiętości celów działania oraz różnych sposobów ich osiągania. Duża rozpiętość rodzajów i form działań bojowych powoduje znaczne poszerzenie zakresu wiedzy i umiejętności organów dowodzenia. Działanie takie wymagać będzie od organów dowodzenia specjalnej właściwej dla siebie wiedzy i umiejętności, w tym także wiedzy specjalistycznej. Sztab jako zasadniczy organ dowodzenia wojskami powinien zapewnić zsynchronizowaną pracę wszystkich organów dowodzenia, kierując ich wysiłki na realizację decyzji dowódcy.

Prowadzenie powietrzno-lądowych działań połączonych wymusza jednoosobowe dowodzenie wojskami na każdym szczeblu dowodzenia. Analiza struktur organizacyjnych sił zbrojnych w różnych państwach wskazała, że wszędzie przestrzegana jest zasada jednoosobowego dowodzenia. Natomiast w państwach gdzie w najwyższych organach władzy realizowane jest kolegialne dowodzenie, także tylko jeden dowódca uprawniony jest do podejmowania ostatecznej decyzji. Zasada ta polega na dowodzeniu podległymi wojskami przez dowódcę na mocy podstawy prawnej lub uprawnień nadanych mu przez wyższego przełożonego. Jednoosobowe dowodzenie znajduje szczególnie odbicie w tym, że tylko dowódca ponosi pełną osobistą odpowiedzialność za dowodzenie podległymi wojskami. Ponosi on również pełną odpowiedzialność za pomyślne wykonanie przez nie zadań bo-

jowych. Także tylko on ma prawo podejmować w walce decyzję, będącą podstawą dowodzenia w stosunku do wojsk, które mu podlegają.

Jednoosobowe dowodzenie przyjmuje się współcześnie jako jeden z podstawowych warunków sprawnego dowodzenia wojskami. Wynika ono z uwarunkowań strukturalnych. Pomimo, iż współcześnie wzrósł udział organów dowodzenia w procesie wypracowania decyzji oraz planowania i organizowania działań zbrojnych, jedynie dowódca ma prawo i obowiązek terminowego podjęcia decyzji. Interpretacja tej zasady, czy wręcz polega także na budowaniu takich struktur organizacyjnych wojsk, które zapewnią każdemu podwładnemu bezpośrednio podległość służbową tylko jednemu przełożonemu uprawnionemu do stawiania zadań.

Stale zmieniająca się i dynamiczna sytuacja na polu walki powoduje, że szczególnego znaczenia nabiera jednolitość myślenia i działania wszystkich dowódców. Bardzo ważnym staje się również jedność dowodzenia. Nabiera ona szczególnego znaczenia zwłaszcza w działaniach połączonych różnych rodzajów Sił Zbrojnych i rodzajów wojsk, które planuje się w jednym obszarze działań. Działania te będą bardziej skuteczne i efektywne wówczas gdy będą połączone, jednym wspólnym celem i gdy będą przebiegały w myśl jednego zamiaru. Warunek ten zaś można spełnić poprzez wyznaczenie jednego dowódcy, którego zamiar będzie scalał wysiłki wszystkich biorących w operacji, czy walce uczestników.

Wśród całej gamy uwarunkowań proceduralnych na plan pierwszy moim zdaniem wysuwa się dążenie do zachowania jednolitości dowodzenia. Oznacza to konieczność jednolitego rozumienia i interpretowania informacji przekazywanych w systemie dowodzenia. Szczególnego znaczenia nabiera to w koalicyjnym systemie dowodzenia Sojuszu NATO.

Nowy wzorzec dowodzenia podyktowany jest także budową nowego modelu Sił Zbrojnych i dostosowaniu go do potrzeb Sojuszu Północnoatlantyckiego. Powinien on zaspokoić bieżące potrzeby i odpowiadać wymaganiom najbliższej przyszłości. Stosownym także się wydaje wprowadzenie na wszystkich szczeblach dowodzenia takich struktur organizacyjnych oraz procedur dowodzenia, które maksymalnie uproszczą, a zarazem ujednolicą koalicyjny i narodowy system dowodzenia. Zmiany w procesach i procedurach dowodzenia wynikają między innymi z przekształceń doktrynalnych.

Do innych proceduralnych uwarunkowań zaliczyć także można: jednolite rozumienie terminów dotyczących problematyki dowodzenia; jednolite podejście do zagadnień organizacji dowodzenia, charakteru podległości i rodzaju zależności; jednolite rozumienie problematyki koordynacji i kierowania działaniami oraz algorytm procesu dowodzenia, który w najistotniejszych momentach przystawałby do działań realizowanych w dowództwach Sojuszu.

Przedstawiona grupa najważniejszych uwarunkowań powinna stworzyć podstawy do jednoznacznego interpretowania praw, zasad i wymagań dowodzenia, a tym samym przyczyni się do skutecznego dowodzenia. Natomiast o skutecznym dowodzeniu możemy mówić jeżeli zostaną osiągnięte założone cele działania. Uwarunkowania te są podstawą do formułowania różnych grup wymagań wobec dowodzenia. Natomiast spełnienie i zastosowanie wymagań w praktyce staje się fundamentem, który umożliwia stosowanie w praktyce praw i zasad dowodzenia.

*

* *

Reasumując dotychczasowe rozważania można przyjąć, że **zasady dowodzenia to opracowane (ustalone) teoretycznie i zweryfikowane w praktyce prawidłowości i reguły, które określają najracjonalniejsze sposoby działalności dowództw w dowodzeniu wojskami.**

Do dalszych badań właściwym jest także określenie **wymagań dowodzenia jako zespołu warunków, norm, żądań oraz oczekiwań związanych z czymś, którym ktoś lub coś powinno odpowiadać i do których powinno się dostosować.**

Przedstawione definicje terminów *zasada* i *wymaganie* mają pewien, znaczny, uniwersalny charakter i mogą być stosowane do wielu dziedzin sztuki wojennej, nie tylko w teorii dowodzenia wojskami.

Współczesny charakter walki, a zwłaszcza jej prowadzenie w powietrzno-lądowo-elektronicznym środowisku, spełnia ważną rolę w przyszłych operacjach i walkach połączonych rodzajów wojsk. Świadczy o tym między innymi rozwój środków walki i ich możliwości, a także dążenie do przeniesienia w wymiar powietrzny znacznej części środków rażenia, w tym walki elektronicznej. Wzrost roli działań powietrzno-lądowych wymusza potrzebę **jedności** i **jednoosobowego** dowodzenia. Działania te wymagają, jak wykazały doświadczenia współczesnych konfliktów zbrojnych, wyjątkowej organizacji i bardziej złożonego niż zwykle funkcjonowania systemu dowodzenia.

Podyktowane to jest wieloma względami, np. wzrostem przestrzeni i odległościami, tempem działań, istnieniem potrzeb zapewnienia **ciągłości** i **operatywności** dowodzenia jednocześnie kilkoma zgrupowaniami wojsk,

znajdującymi się na ziemi i w powietrzu oraz będącymi w znacznym oddaleniu od siebie.

Powstaje zatem potrzeba zapewnienia systemowi dowodzenia daleko idącej **samodzielności** i **elastyczności**. Wymusi to jednocześnie konieczność ciągłości dowodzenia między innymi poprzez organizowanie kilku stanowisk dowodzenia, umożliwiających stosownie do zmieniającej się sytuacji taktyczno-operacyjnej przenoszenie **punktu ciężkości dowodzenia** na pożądany kierunek.

Ważną rolę w prowadzeniu działań powietrzno-lądowych nadal odgrywa dowództwo. Poszerzeniu ulega ciągle zakres realizowanych przez nie funkcji (zadań) przy jednoczesnym ciągłym skracaniu czasu na ich realizację. Współczesne działania wymagają od organów dowodzenia na wszystkich szczeblach specjalnej, właściwej dla siebie wiedzy i umiejętności, w tym zwłaszcza w planowaniu, koordynowaniu i wdrażaniu decyzji dowódcy.

Dokonując podsumowania wyników prac badawczych prowadzonych w odniesieniu do zasad i wymagań dowodzenia stwierdzić należy, że współcześnie teoria dowodzenia jest obszarem, w którym dokonują się dynamiczne i jakże znaczące zmiany. Dotyczą one w pierwszej kolej ności teoretycznych fundamentów tej właśnie dziedziny. Znamiennym jest jednak fakt kreowania nowych wyznaczników odpowiadających warunkom otoczenia, w tym zwłaszcza potrzebom osiągnięcia standardów sojuszniczych i zabezpieczenia wymagań współczesnego i przyszłego pola walki.

W odniesieniu do określonego na wstępie problemu badawczego oraz przyjętego celu można sformułować trzy zasadnicze wnioski:

1. **Zasady dowodzenia zachowały swoje ogromne znaczenie w realizowanym przez dowódców i ich organa dowodzenia procesie in-**

formacyjno – decyzyjnym. Są one także fundamentem prac koncepcyjnych i wykonawczych. Pomimo różnego ujęcia w literaturze przedmiotu należy w działalności dowództw przyjmować następujące zasady:

- **jednoosobowego dowodzenia;**
- **jedności dowodzenia;**
- **dowodzenia przez zadania (cele);**
- **ciągłości dowodzenia;**
- **operatywności dowodzenia.**

2. Rozwój teorii dowodzenia na przestrzeni wieków pozwolił na zaobserwowanie zjawisk powtarzających się, mających dla dowodzenia znaczenie szczególne. Niezmienny charakter wybranych zasad dowodzenia pozwala na rozpatrzenie przyjęcia ich jako praw dowodzenia. Wymagają one jednak dalszego naukowego uzasadnienia oraz opracowania.

3. W odniesieniu do zasad (i praw) dowodzenia formułowane są wymagania jakie muszą być spełnione aby dane działanie lub przedsięwzięcie odniosło pożądany skutek. Wymagania odnoszą się do normatywnych, strukturalnych, proceduralnych i technicznych aspektów funkcjonowania wojsk.

Przedstawione powyżej wnioski stanowią kwintesencję wyników otrzymanych w toku badań teoretycznych i empirycznych. Są one podstawą dalszych badań dotyczących teorii dowodzenia, a ich rozwinięcie stanowi materiał mogący mieć zastosowanie w materiałach normatywnych i dydaktycznych.

Jak stwierdzono zasady dowodzenia wynikają lub są konsekwencją praw i zasad walki zbrojnej oraz praw rządzących dowodzeniem. Formułowano je w formie teoretycznej na podstawie bezpośrednich lub pośrednich doświadczeń empirycznych oraz jako dedukcyjne uogólnienia zdobytych wniosków.[85] Współcześnie można je ujmować w sposób następujący:

Jednoosobowe dowodzenie – *zasada polegająca na osobistym, niepodzielnym podejmowaniu przez dowódcę (kierownika, szefa) decyzji oraz całkowitej jego odpowiedzialności za te decyzje, podległe mu wojska i dowództwa (zarządy, oddziały, wydziały, sekcje.*

Prowadzenie działań powietrzno-lądowych wymusza jednoosobowe dowodzenie wojskami **na każdym szczeblu dowodzenia**. Struktury organizacyjne sił zbrojnych w różnych państwach wskazują, że wszędzie przestrzegana jest zasada **jednoosobowego dowodzenia**. Nawet w państwach gdzie realizowane jest kolegialne dowodzenie, także **tylko jeden dowódca** uprawniony jest do podejmowania ostatecznej decyzji. Zasada ta polega na dowodzeniu podległymi wojskami przez dowódcę na mocy podstawy prawnej lub uprawnień nadanych mu przez przełożonego. Jednoosobowe dowodzenie znajduje szczególnie odbicie w tym, że tylko dowódca ponosi pełną **osobistą odpowiedzialność** za dowodzenie podległymi wojskami oraz za pomyślne **wykonanie przez nie zadań bojowych**. Tylko on ma prawo podejmować w walce decyzję, będącą podstawą dowodzenia w stosunku do wojsk, które mu podlegają.

Jedność dowodzenia – *zasada dowodzenia polegająca na nadaniu odpowiednich kompetencji (uprawnień) jednemu dowódcy w myśl którego zamiaru (koncepcji) przygotowują i prowadza działania jednostki różnych rodzajów sił zbrojnych, różnych rodzajów wojsk i służb.*

---

[85] A. Tomaszewski,(red.), *Podstawowe kategorie Sztuki Wojennej*, AON, Warszawa 1996.

Stale zmieniająca się i dynamiczna sytuacja na polu walki powoduje, że szczególnego znaczenia nabiera **jedność** działania wszystkich dowódców. Nabiera ona dużego znaczenia zwłaszcza w działaniach połączonych różnych rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk, które planuje się w **jednym obszarze działań.** Działania te będą bardziej skuteczne i efektywne wówczas gdy połączone są **jednym wspólnym celem** i gdy będą przebiegały w **myśl jednego zamiaru.** Warunek ten zaś można spełnić poprzez **wyznaczenie jednego dowódcy, którego zamiar (koncepcja) będzie scalał wysiłki wszystkich biorących w operacji, czy walce uczestników.**

Jedność jest fundamentalną zasadą strategicznym, operacyjnym i taktycznym poziomie wojny. Jest ona nieodzowna do skutecznego i ekonomicznego użycia sił i środków. Osiąga się ją poprzez przekazanie uprawnień do kierowania i koordynowania działań wszystkich wojsk jednemu dowódcy (jednoosobowe dowodzenie). Na wszystkich szczeblach jedność dowodzenia zapewnia niezbędną spójność **planowania i wykonania zadania**. W koalicyjnych operacjach (działaniach) połączonych mogą być wprowadzane pewne ograniczenia w zakresie podporządkowania narodowych komponentów jednemu dowódcy. Jako minimum zachowania jedności dowodzenia przyjmuje się przez dowódcę koalicyjnych połączonych sił kontroli operacyjnej (ang. Operational Control - OPCON) nad wszystkimi siłami.

Ciągłość dowodzenia – *to zasada określająca stały i nieprzerwany wpływ dowódcy i jego organu dowodzenia na procesy przygotowania i prowadzenia działań (operacji i walki) realizowane przez podwładnych.*

Ciągłość dowodzenia jest kolejną ważną zasadą, według której dowodzenie musi być sprawowane przez cały czas trwania operacji (działań).

Aby to osiągnąć, dowódca powinien ustalić zastępców, rejony zapasowych stanowisk dowodzenia, określić kolejność przekazywania dowodzenia oraz zrealizować przedsięwzięcia wpływające na zapewnienie ciągłości. Reguła jest także to, że ten, kto planuje, powinien ten plan realizować, ale okoliczności mogą spowodować zmian w sposobach wdrażania planu.

Ciągłość dowodzenia wyraża się zatem w stałym i nieprzerwanym wpływie dowódcy lub jego organów dowodzenia na proces przygotowania działań, ich przebieg, przywracaniu zorganizowanego działania wojsk oraz dostosowaniu dowodzenia do potrzeb wynikających z zaistniałej sytuacji. Ciągłość dowodzenia można osiągnąć między innymi poprzez: stałą znajomość sytuacji, stanowcze, konsekwentne a zarazem elastyczne wcielenie w życie podjętych decyzji, opracowanych planów działania oraz natychmiastową reakcję na zmieniającą się sytuację taktyczną (operacyjną). Ciągłość dowodzenia to przede wszystkim spełnienie wymagań w zakresie żywotności i trwałości systemu dowodzenia, nieprzerwanego oddziaływania na sytuację na polu walki, natychmiastowego odtwarzania naruszonego systemu dowodzenia a także zapewnienie możliwości wykonania określonych czynności dowodzenia jak rozkazywanie i przyjmowanie meldunków.

Operatywność dowodzenia – *zasada dowodzenia nakazująca dowódcom i ich organom dowodzenia reagowanie na zmieniająca się sytuację operacyjną (taktyczną) w czasie zapewniającym osiągniecie powodzenia w realizacji procesów koncepcyjnych i następujących w ich wyniku działań wykonawczych.*

Potrzeba stałego skracania czasu przygotowania walki oraz natychmiastowego reagowania organów dowodzenia i wojsk na polu walki – powoduje znaczny wzrost roli i znaczenia **operatywności** dowodzenia. Wyrazem operatywności dowodzenia jest niezwłoczne i skuteczne reagowanie

dowódców i ich organów dowodzenia na sytuację bojową wojsk i podejmowanie decyzji w czasie krótszym lub równym czasowi krytycznemu. Decydujące znaczenie dla realizacji tej zasady mają rozpoznanie, jego sprawność oraz techniczne środki dowodzenia zwłaszcza przekazywania i opracowywania informacji. Na operatywność dowodzenia składają się między innymi szybka realizacja przedsięwzięć dowodzenia i wysoka jakość ich wykonania.

Dowodzenie przez zadania (cele) – *to zasada, która nakazuje przekazywanie podwładnym zadań stanowiących dla nich cel jaki ma być osiągnięty w wyniku ich działania. Zadanie powinno być tak sformułowane aby zapewnić podwładnemu swobodę działania, zwłaszcza co do określenia sposobu osiągnięcia celu.*

Jest to zasada powszechnie stosowana w armiach NATO na wszystkich szczeblach dowodzenia. W naszych Siłach Zbrojnych przed stawiana jako **dowodzenie przez cele**. Szerzej charakterystyka tej zasady przedstawiona została w rozdz. 5.2 (s.91).

Podsumowując analizę teoretycznych i praktycznych aspektów zasad dowodzenia stwierdzić należy, iż takie zasady jak: jedność, jednoosobowość oraz dowodzenie przez zadania traktować można wręcz jako **prawa dowodzenia.**

Uwarunkowane to jest przede wszystkim ciągłością występowania na poszczególnych etapach rozwoju dowodzenia. Także analiza każdej zwycięskiej bitwy, operacji czy kampanii w rozwoju sztuki wojennej, skłania do wniosku, że podstawą odniesionego sukcesu było przestrzeganie takich zasad jak jednoosobowe dowodzenie, jedność wysiłku wszystkich uczestników bitwy, operacji czy kampanii a także jasno określone cele działania. Proponowane prawa dowodzenia powinny spełniać rolę fundamentu czy też

drogowskazu na podstawie którego można formułować zasady dowodzenia oraz stawiane mu wymagania. Praw tych nie powinno się ignorować, gdyż może to doprowadzić do niewykonania zadań i osiągnięcia celów działania. Prawa dowodzenia powinny być względnie trwałe i nie poddawać się oddziaływaniom ludzi. W swym ostatecznym kształcie powinny przyjąć postać obiektywnych twierdzeń i zaleceń. Jednak spełnienie tego warunku jest poniekąd kontrowersyjne, gdyż jak każde prawo zaobserwowane, tworzone jest na podstawie obserwacji przez człowieka, co w tym momencie już jest subiektywne.

Prawo dowodzenia, podobnie jak inne prawa powinny być niezmienne. W swej treści powinny uwzględniać te prawidłowości i zasady, które są stałe, powtarzające się i potwierdzające w każdym przypadku ich zastosowania. Bez gruntownej znajomości i rozumienia określonych praw dowodzenia, ich istoty i zależności jakie przedstawiają nie możemy mówić o kierowaniu się zasadami dowodzenia. Posługiwanie się prawami dowodzenia polega na umiejętnym zastosowaniu w praktyce zasad dowodzenia, które z nich wynikają. Swoje odzwierciedlenie prawa dowodzenia znajdują w dokumentach normatywnych, takich jak: doktryny, regulaminy, itp.

Każda zasada dowodzenia powinna mieć podstawę teoretyczną. Może nią być wykryte sformułowane prawo. Prawa są stałe, niezmienne, natomiast wypływające z nich zasady dowodzenia mogą ulegać zmianie. Zasady dowodzenia tak samo jak prawa są drogowskazem w praktycznej działalności. Cechą charakterystyczna zasad dowodzenia powinna być ich uniwersalność stosowania. Respektowanie a także praktyczne stosowanie zasad dowodzenia powinno umożliwić skuteczną realizację określonego celu. Jednak stosowanie zaleceń i korzystanie z przestróg wypływających z zasad nie przesądza o skuteczności dowodzenia. Bowiem wywiera na nią

wpływ wiele czynników, a zasady dowodzenia są jednym z nich. Są one jedynie zaleceniami wskazującymi dowódcy drogę skutecznego postępowania w każdej sytuacji.

Zasadniczym weryfikatorem stosowania zasad dowodzenia jest praktyka. Jeżeli umiejętne stosowanie określonej zasady zwiększy efektywność i sprawność dowodzenia, to oznacza, że jest ona słuszna. Stosowanie jednak tylko samych zasad dowodzenia nie gwarantuje sukcesu, gdyż na sukces ma wpływ wiele czynników, a zasady są jednym z nich. Sposób realizacji zasad także będzie różny, w zależności od szczebla dowodzenia, konkretnej sytuacji bojowej, warunków terenowych i wielu innych czynników.

Zasady dowodzenia powinny zawierać zasadnicze wskazania, którym powinni kierować się dowódcy i ich organy dowodzenia w praktycznej działalności. Określają one zalecenia co do najbardziej racjonalnej i efektywnej działalności dowódcy i jego organów dowodzenia. Odzwierciedleniem zasad dowodzenia są dokumenty normatywne takie jak np.: regulaminy walki czy też przyjęte w NATO odpowiednie dyrektywy.

W czasie wojny zasady te wykorzystuje się w każdym rodzaju działań bojowych i na każdym szczeblu dowodzenia. Zasady dowodzenia, których stosowanie w czasie współczesnych konfliktów przyniosło określone efekty były fundamentem sprawnego dowodzenia. Przy czym zasady te nie są sztywne, a ich lista nie jest zamknięta. Stosowanie omówionych zasad jest jedynie drogowskazem do osiągnięcia sprawnego dowodzenia. Można także postawić tezę, że omówione zasady spełniają także rolę wymagań w stosunku do dowodzenia gdyż czasami potrzeba stosowania lub respektowania określonej zasady stanowi w istocie spełnienie ogólnego wymagania.

Wymagania te niejednokrotnie dotyczą wielu dziedzin często nie związanych ze sztuką dowodzenia.

Treść przedstawionych zasad dowodzenia skłania do wniosku, że są one w NATO rozumiane i stosowane podobnie jak w naszej narodowej sztuce dowodzenia. Jednocześnie zauważalnym jest, że wymagania dowodzenia odnieść można do czterech obszarów, a mianowicie: struktury dowodzenia; procesu dowodzenia; indywidualnych cech psychofizycznych dowódców i osób funkcyjnych organów dowodzenia (np. konsekwencja, inicjatywa, stanowczość); oraz środków technicznych (jak np. wiarygodność i szybkość przekazu informacji, wymagania w zakresie sprzętu bojowego).

Wymagania dowodzenia formułowane są na podstawie wniosków i doświadczeń z odbytych wojen i konfliktów zbrojnych a także potrzeb współczesnego pola walki. Powinny spełniać rolę praktycznych wskazówek odnoszących się do określonych praw czy też, zasad dowodzenia. Spełnienie lub dostosowanie się do tych wskazówek powinno zapewnić w praktyce realizację określonego prawa czy też zasady dowodzenia. Charakteryzują one jakościowy stan dowodzenia. Funkcjonowanie wymagań dowodzenia jest podobne jak zasad. Jedne wymagania wobec dowodzenia mogą całkowicie tracić lub zyskać na znaczeniu, inne całkowicie zanikają, a na ich miejsce pojawiają się nowe. Wymagania wobec dowodzenia można formułować w odniesieniu do określonych struktur organizacyjnych, osób funkcyjnych, techniki i środków walki i dowodzenia oraz w odniesieniu do określonych procedur.

Z doświadczeń konfliktów zbrojnych wynika, że skuteczne działanie wojsk w znacznej mierze uzależnione jest nie tylko od ich możliwości bojowych oraz możliwości sił i środków przeciwnika, ale również od znajomości jego zamiarów, planów i poczynań. Osiągnięcie powodzenia warunkowane

jest zatem od spełnienia szeregu wymagań, jakim odpowiadać powinno dowodzenia. Wymagania te mogą się odnosić do poszczególnych zasad dowodzenia, wyrażając ich materialne, strukturalne lub proceduralne aspekty. Analiza literatury wykazała, że można formułować szereg wymagań stosownie do ogólnych założeń doktrynalnych, jednostkowych potrzeb lub indywidualnych warunków funkcjonowania. Te same wymagania mogą się także odnosić do kilku zasad dowodzenia.

W odniesieniu do współczesnych warunków pola walki szczególnego znaczenia nabiera wymóg **skrytości** dowodzenia. Nakazuje on zachowanie w tajemnicy przed przeciwnikiem treści i formy przedsięwzięć z zakresu dowodzenia, przede wszystkim własnych zamiarów. Skrytość dowodzenia osiąga się między innymi poprzez ograniczenie dostępu do szczególnie ważnych informacji, przestrzegania przepisów o ochronie tajemnicy oraz zasad maskowania.

Wskazując na działania różnych rodzajów wojsk w działaniach sojuszniczych podkreśla się konieczność **integracji dowodzenia.** Integracja struktur dowodzenia zapewnić powinna najlepsze wykorzystanie zdolności poszczególnych komponentów rodzajów wojsk do wspólnego osiągnięcia celu walki. Jeżeli wymagane jest oddzielne stanowisko (punkt) dowodzenia określonego komponentu sił połączonych, to powinno być wyznaczone wraz ze stosownymi uprawnieniami jego obsady. Nie może jednak ono dezorganizować działania jednostek różnych rodzajów wojsk w danym obszarze. Bardzo ważnym elementem struktury dowodzenia jest w tym przypadku wszechstronna rola informacji, a zwłaszcza jej przekazywanie pomiędzy danymi elementami struktury.

Struktura dowodzenia jest zwykle hierarchiczna, jednak w wyjątkowych sytuacjach rozkazy, zarządzenia do kolejnych podwładnych mogą

zawierać zadania do wybranego elementu ich sił. Zasadą **decentralizacji dowodzenia** jest zatem przekazywanie podwładnym uprawnień i odpowiedzialności za realizację zadań wspierających zamiar wyższego przełożonego. Poprzez takie postępowanie dowódcy zapewniają podwładnym swobodę działania, umożliwiając im wykazanie inicjatywy i wykorzystania nadarzających się okazji na polu walki.

Właściwa decentralizacja wymaga spełnienia dwóch warunków: podwładny musi w pełni zrozumieć zamiar wyższego przełożonego, który z kolei musi znać w każdym momencie operacji (działań) sytuację w swoim obszarze odpowiedzialności.

Wśród całej gamy wymagań ważne miejsce zajmuje także **jednolitość** dowodzenia. Rozumiana jest ona jako konieczność jednolitego rozumienia i interpretowania informacji przekazywanych w systemie dowodzenia; jednolite rozumienie terminów dotyczących problematyki dowodzenia; jednolite podejście do zagadnień organizacji dowodzenia, charakteru podległości służbowej i rodzaju zależności; jednolite rozumienie problematyki koordynacji i dowodzenia działaniami oraz algorytmu procesu dowodzenia. Szczególnego znaczenia nabiera to w koalicyjnym systemie dowodzenia Sojuszu.

Współczesne dowodzenie może być efektywne tylko z wykorzystaniem środków technicznych, które wraz z organizacją i realizacją stanowią najważniejsze elementy systemu dowodzenia. Współczesny system dowodzenia powinien być tak zorganizowany, aby umożliwiał trafne zaplanowanie walki, z zapewnieniem elastycznego i szybkiego reagowania na zmiany sytuacji.

Rozwój środków walki spowodował, że gwałtownie wzrosło nasycenie wojsk środkami rażenia o dużej sile ognia i o wysokim stopniu zautomaty-

zowania. Przyśpieszenie technologiczne na początku lat osiemdziesiątych w dziedzinie informatyki i elektroniki doprowadziło do powstania zautomatyzowanych systemów dowodzenia. Obecnie dążenie do automatyzacji dowodzenia stało się już zjawiskiem powszechnym. Elementy automatyzacji dowodzenia występują na prawie każdym szczeblu dowodzenia. Wprowadzenie automatyzacji między innymi w procesie zbierania i przetwarzania informacji umożliwiło skuteczne wykonywanie zadań. Wzrost liczby i różnorodności informacji, których przeanalizowanie jest niezbędne do podejmowania racjonalnych decyzji, z jednoczesnym skróceniem czasu potrzebnego na ich wypracowanie powoduje, że zautomatyzowane systemy dowodzenia stały się nieodzownym narzędziem we wspomaganiu procesu dowodzenia. Istotny wpływ na zakres i jakość automatyzacji dowodzenia ma rozwój techniki komputerowej oraz innych urządzeń technicznych.

Należy jednak jednoznacznie podkreślić, że zastosowane środki techniczne nie będą ani wypracowywały decyzji, ani też kierowały działaniem wojsk. Będą one jedynie automatyzowały i przyśpieszały czynności sztabu. Spełniać będą rolę pomocniczych środków pracy dowódcy i sztabu, natomiast kierownicza rola zawsze przypadnie człowiekowi. Techniczne środki łączności, a zwłaszcza automatyzacja systemu dowodzenia powinna zapewnić operatywność i sprawność dowodzenia pod warunkiem, że zostaną odpowiednio wykorzystywane i obsługiwane przez wysoko wykwalifikowaną kadrę organów dowodzenia. Powinny one także z tych samych względów zapewnić wierność, skrytość i ciągłość przekazywanych informacji, bez możliwości oddziaływania środków przeciwnika na ich treść i terminowość. Zagadnienie automatyzacji dowodzenia staje się współcześnie jednym z głównych problemów w zakresie technicznych uwarunkowań wpływających na dowodzenie wojskami. W tym względzie staje się tylko

problemem technicznym, gdyż żadne nawet najbardziej doskonałe środki techniczne i łączności nie mogą spełniać wysokich wymagań w odniesieniu do dowodzenia, jakie stawia same życie.

Uogólniając wyniki badań stwierdzić można, że wymagania stawiane współcześnie dowodzeniu to także:

- ✓ elastyczność dowodzenia oznaczająca elastyczne stosowanie różnorodnych metod i technik dowodzenia, w czasie planowania, organizowania i prowadzenia działań;
- ✓ utrzymanie w stałej gotowości systemów dowodzenia i sterowania środkami walki (wymóg ten jest jednym z podstawowych czynników gotowości bojowej wojsk);
- ✓ zapewnienie podległym wojskom i organom dowodzenia dogodnych warunków do realizacji zadań. Wiąże się to przede wszystkim z zapewnieniem podwładnym korzystnego położenia bojowego w stosunku do przeciwnika;
- ✓ zapewnienie organom dowodzenia ciągłego dopływu niezbędnych informacji z pola walki;
- ✓ dobór personelu na poszczególne stanowiska służbowe stosownie do kwalifikacji, umiejętności i predyspozycji;
- ✓ dobór środków gwarantujących właściwe przetworzenie, przekazania i magazynowanie posiadanych informacji;
- ✓ realizacja przedsięwzięć zapewniających żywotność i trwałość dowodzenia;
- ✓ konsekwentne wprowadzanie w czyn podjętych decyzji;
- ✓ zapewnienie terminowości przekazywanych informacji oraz wiele innych wymagań cząstkowych.

Podsumowując dotychczasowe rozważania można przyjąć, że zasady dowodzenia powinny zawierać zasadnicze wskazania, którym powinni kierować się dowódcy i ich organy dowodzenia w praktycznej działalności. Określają one zalecenia co do najbardziej racjonalnej i efektywnej działalności dowódcy i jego organów dowodzenia. Zasad dowodzenia są najczęściej ujmowane w dokumentach normatywnych takich jak regulaminy, instrukcje czy też przyjęte w NATO odpowiednie porozumienia sojusznicze.

Dowodzenie wojskami powinno opierać się na tych samych jednolitych zasadach i spełniać te same wymagania. Wymagania stawiane dowodzeniu wiążą się z umiejętnym stosowaniem w praktyce zasad dowodzenia. Aby określona zasada dowodzenia została zastosowana, to w stosunku do niej powinno spełnić się określone wymagania zapewniające realizację tej zasady. Wymagania te powinny występować w ścisłym związku, zaś nieuwzględnienie któregoś z nich może grozić poważnymi następstwami. Wymagania podzielić możemy na bardziej szczegółowe odnoszące się do konkretnej zasady, lub ogólne, odnoszące się do wszystkich zasad lub ich określonej grupy. Mogą one dotyczyć dziedzin nie tylko związanych z walką zbrojną lecz także dziedzin pokrewnych takich jak np.: technicznych, psychologicznych, itp. Wszystkie wymagania są wiec środkami do realizacji określonych zasad dowodzenia. Należy także brać pod uwagę fakt, że dla określonej zasady czy prawa mogą istnieć przeciwstawne pary wymagań dla których konieczne jest szukanie „złotego środka" np.: wymaganie konsekwencji i elastyczności. Konsekwencja nakazuje konieczność wcielania w życie podjętej decyzji, co nie oznacza bezmyślnego uporu w jej realizacji.

Nowe wzorce dowodzenia podyktowane są budową współczesnego modelu sił zbrojnych i dostosowaniu go do potrzeb i wymagań koalicyjnych działań w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego. Powinny one zaspokoić

bieżące potrzeby, odpowiadać wymaganiom najbliższej przyszłości, a jednocześnie stworzyć podstawy do jednoznacznego interpretowania zasad i wymagań dowodzenia co jest jednym z warunków skutecznego dowodzenia.

Zakończenie

W każdej odbytej wojnie, walce czy też bitwie odkrywano pewne prawa rządzące walką zbrojną i sztuką dowodzenia. Precyzowano także pewne zasady i wymagania. Uogólniono doświadczenia oraz wyciągano wnioski dotyczące praktyki i teorii dowodzenia. Patrząc z perspektywy czasu można wysunąć tezę, że właściwe dowodzenie zawsze odgrywało zasadniczą rolę w uzyskaniu powodzenia i zwycięstwa.

Aby jednak umiejętnie realizować koncepcyjno – wykonawcze funkcje dowodzenia koniecznym jest poznanie i stosowanie obiektywnych prawidłowości rządzących dowodzeniem. Tymi prawidłowościami są przede wszystkim prawa i zasady dowodzenia. Wymagania zaś tworzą podstawy do stosowania oraz uzupełniają prawa i zasady. Teoretyczna znajomość oraz umiejętne zastosowanie ich w praktyce może w znaczący sposób wpłynąć na końcowy rezultat dowodzenia. Prawa dowodzenia są praktycznie niezmienne, oznacza to, że wraz z upływem czasu nie podlegają zmianom. Jako przykład może posłużyć jednoosobowość oraz jedność dowodzenia. Natomiast zasady dowodzenia są zmienne, uzależnione między innymi od rozwoju środków technicznych, sposobów i form walki, itp. Wytyczają one kierunek w jakim powinno podążać dowodzenie aby osiągnąć zamierzony skutek. Natomiast aby to osiągnąć muszą być spełnione określone wymagania zarówno szczegółowe jak i ogólne. Wymagania te dotyczą nie tylko dziedziny walki i dowodzenia, ale także innych pokrewnych dziedzin często nie związanych z walką zbrojną.

W pierwszym etapie badań autorzy niniejszego opracowania podjęli próbę sprecyzowania zasad i wymogów obowiązujących w do-

wodzeniu wojskami lądowymi, poczynając od usystematyzowania pojęć a kończąc na współczesnym ujęciu tej problematyki.

Przyjęta hipoteza podczas prowadzonych badań została potwierdzona. Złożyło się na to wiele badań, zarówno poprzez wywiady z ekspertami jak również analizowanie literatury przedmiotu.

Rozmówcy, z którymi prowadzono wywiady, uznawali niejednokrotnie, że wdrożenie zasad dowodzenia w życie oraz przyjętych wymogów wobec dowodzenia, wiąże się z potrzebą dokonania zmian, przede wszystkim w stylu dowodzenia jakim posługują się obecnie dowódcy. Aby tego dokonać muszą oni zostać do niego wcześniej przygotowani zarówno teoretycznie jak i praktycznie.

Jak wykazały badania, przeobrażeniom musi ulec również mentalność naszych oficerów. W okresie, kiedy SZ Polski znajdowały się jeszcze przed laty w pakcie warszawskim, dominował autokratyczny styl dowodzenia wojskami. Człowiek jako istota myśląca spełniała w większości przypadków rolę jedynie „narzędzia wykonawczego" w rękach przełożonego do realizacji zadań. Jego powinnością, więc było robić tylko to, co chce „ szef" od A – Z bez potrzeby jakiegokolwiek myślenia. Podwładny dostawał wszystko to, co mu było potrzebne, aby zadanie wypełnić, nie musząc wykazywać się jakąkolwiek inicjatywą, czy też poszukiwaniem drogi dojścia do osiągnięcia założonego celu. Natomiast dowódca podejmował wszelkie decyzje bez jakiejś konsultacji, czy też ze specjalistami w danej dziedzinie, czy zespołami ludzi, którzy mogli niejednokrotnie pomóc przy rozwiązywaniu trudnych problemów operacyjo–taktycznych.

Analiza dokumentów i wywiady z oficerami wykazała, że współczesny oficer musi być dobrze wykształcony, aby mógł dobrze współpracować ze swoimi kolegami w NATO, jak również po to, żeby dzia-

łanie przełożonego w różnych sytuacjach było dla niego jasne i zrozumiałe.

Wymaga to dokonania szeregu zmian w szkolnictwie wojskowym, które swoje programy nauczania powinno dostosować do nowego *demokratycznego stylu dowodzenia*, gdzie pierwszoplanową rolę odgrywa m.in. człowiek, jego wiedza, bogate doświadczenia i inicjatywa w działaniu. Podwładni w tym przypadku zyskują większą niezależność i poczucie osobistej godności. W ten sposób wykorzystywane są ich indywidualne umiejętności. Atmosfera wzajemnego zaufania daje pewność rozwiązania spraw trudnych.

Dowódca „demokratyczny" w swoim postępowaniu bierze pod uwagę, że należy:

- dążyć do uzyskania od podwładnych aprobaty przed wprowadzeniem w życie rozmaitych zmian;
- informować podwładnych o ich postępach i czynach;
- wyjaśniać podwładnym swoje zamiary i dopuścić ich do udziału w podejmowaniu decyzji.

Spotyka się jeszcze jednak i takich oficerów, którzy nie bardzo wiedzą, co muszą zmienić w swoim postępowaniu, podczas współpracy z podwładnym, aby te zasady dowodzenia, o których była mowa w niniejszej pracy móc realizować.

Prace badawcze potwierdziły również i to, że dowodzenie opiera się m.in. na zaufaniu przełożonego do podwładnego i odwrotnie. To obecnie stanowi problem. Realizacja tego przedsięwzięcia jest trudna, ponieważ dowódca ma niewielki wpływ na obsadę personalną swojej jednostki. Przyczyna tego stanu rzeczy tkwi m.in. w polityce kadrowej prowadzonej w SZ RP. Przede wszystkim uwidacznia się brak perspektywicznego planowania przebiegu służby i rozwoju oficerów. Z reguły nie wiedzą oni jak przebiegać będzie ich kariera w wojsku.

Niniejsze opracowanie oparte jest głównie na badaniach teoretycznych, wnioskach z ćwiczeń prowadzonych w ostatnich latach w AON oraz sądach ekspertów. Zatem zebrany w ten sposób materiał badawczy zawarty w opracowaniu nie jest materiałem dostatecznie zweryfikowanym. Jednakże zaproponowane rozwiązania mogą być wprowadzone do procesu szkolenia sztabów i wykorzystywane podczas ćwiczeń. Będzie to swoista weryfikacja wyników badań, pozwalająca w najbliższej przyszłości określić wymogi wobec dowodzenia jak i również zasady dowodzenia.

Bibliografia

1. *AAP-6 NATO Glossary of Terms and Definitions,* 1995.
2. *AINTTP-1 (A) Intelligence Doctrine,* January 1995.
3. *Analiza kierunków rozwoju środków obrony wojsk lądowych* - Praca zbiorowa, AON, Warszawa 1995.
4. *Army Doctrine Publication Volume 1 (ADP-1) OPERATIONS,* January 1994.
5. *Army Doctrine Publication Volume 2 (ADP-2) COMMAND,* October 1994.
6. *Biuletyn Informacyjny Nr 2/162*, Wyd. SG WP, Warszawa 1995.
7. Brűckner A., *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1970.
8. *Doktryna Operacyjna Wielonarodowych Połączonych Sił Sojuszu AJP-01*, tłum. z j. Ang. A. Jagiełło, Warszawa 1997.
9. *Doktryna Taktyczna Sił Lądowych ATP –35(B),* tłum. z j. ang. A. Szydłowski, Warszawa 1997.
10. *Działania operacyjne* – podręcznik, AON, Warszawa 1993 r.
11. *FM 71-3 Armored and Mechanized Infantry Brigade,* HQ Department of the Army, Washington 1988.
12. *FM 101-5 Staff Organization and Operations,* HQ Department of the Army, Washington 1997.
13. Gołąb Z., Kołcz S., *Współczesne dowodzenie wojskami*, Wyd. MON, Warszawa 1974.
14. *Hdv 100/900 - Führungsbegriffe (TF/B),* Bonn 1990.
15. *Hdv 100/100 - Truppenführung (TF),* Bonn 1996.
16. *Hdv 100/200 - Führungsunterstützung im Heer (TF/FU),* Bonn 1996.
17. Hittle J. D., *Sztab wojskowy*, Wyd. MON, Warszawa 1961.

18. Hofeditz K. M., *Dowódca i dowodzenie*, Myśl Wojskowa nr 5, Warszawa 1998.
19. Iwanow D. A., Sawieljew W. P., *Zasady dowodzenia wojskami*, Wyd. MON, Warszawa 1973.
20. Knetki J., *Operacje połączone*, AON, Warszawa 1997.
21. Król W., *O ciągłości dowodzenia*, Myśl Wojskowa nr 7, Warszawa 1972.
22. Ksenycz J., *Prawa, zasady i wymagania dowodzenia – powiązania i zależności,* AON, Warszawa 1999.
23. Kuleszyński L., *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Wyd. MON, Warszawa 1967.
24. Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby*, T 1-4, Wyd. MON, Warszawa 1974-1986.
25. Piotrowski S., Kotlicki S., Kowalski M., *Teoria dowodzenia*, Cz.1, AON, Warszawa 1994.
26. Piotrowski S., Olcha H., Matuszak Z., *Sztuka dowodzenia w polskiej praktyce wojskowej*. AON, Warszawa 1996.
27. *Proces dowodzenia w wybranych armiach państw NATO*, AON, Warszawa 1996.
28. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wyd. Ossolineum, Wrocław, 1978.
29. *Regulamin Działań Wojsk Lądowych*, DWLąd, Warszawa 1999.
30. *Rozkaz Szefa Sztabu Generalnego WP do działalności SZ RP w 1999 roku,* Szt. Gen. Warszawa 1998.
31. *Rozkaz Szefa Sztabu Generalnego WP do działalności SZ RP w 2000 roku,* Szt. Gen. Warszawa 1999.
32. Sadowski S. *Dowodzenie wojskami lądowymi SZ RP w skali strategicznej i operacyjnej*, AON, Warszawa 1997.

33. Sienkiewicz P. (red.), *Teoria dowodzenia* ,cz. 1,AON, Warszawa 1994.
34. Skibiński F, *Dowodzenie jednostkami polskimi na Zachodzie*, Wyd. MON, Warszawa 1973.
35. *Słownik języka polskiego*, Wyd. PWN, Warszawa 1981.
36. *Słownik Współczesny Języka Polskiego*, Wyd. Wilga, Warszawa 1996.
37. Strasburger D., *Zasady Sztuki Wojennej*, Wyd. Bellona, Warszawa 1996.
38. *Strategii bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2000.
39. Sun Tzu, *Sztuka Wojny,* Wydawnictwo Przedświt, Warszawa 1994.
40. Szulc B., Sadowski S., *Prawa i reguły walki zbrojnej, pk. Walka Zbrojna - 2*, AON, Warszawa 1997.
41. Tomaszewski A., (red.), *Podstawowe kategorie Sztuki Wojennej*, AON, Warszawa 1996.
42. Tomaszewski A., Zieliński J. - *Wojska lądowe w systemie obronnym kraju,* AON, Warszawa 1996.
43. Urlich A. Hundt, *Siły zbrojne w ustroju demokratycznym*, Bonn 1990.
44. Wróblewski R. *Przygotowanie i prowadzenie strategicznej operacji obronnej,* AON, Warszawa 1995.
45. *Założenia rządowego programu modernizacji SiłZbrojnych RP na lata 1998-2012,* MON, Warszawa 1997.

Załączniki:

nr 1 – Kwestionariusz do przeprowadzenia wywiadów z ekspertami;

nr 2 – Uogólnione wnioski z przeprowadzonych badań opinii ekspertów;

nr 3 - Sprawozdanie z analizy dokumentów i literatury polskiej, niemieckiej oraz amerykańskiej.

Załącznik nr 1

KWESTIONARIUSZ

do przeprowadzenia wywiadów z ekspertami

I TEMAT: OKREŚLENIE ZASAD I WYMOGÓW WOBEC DOWODZENIA WOJSKAMI LĄDOWYMI

II. CEL: Zebrać i opracować naukowo opinie ekspertów teoretyków wojskowych polskich i niemieckich.

III. TEREN: Akademia Dowodzenia w Hamburgu, AON.

IV. ZAKRES PROBLEMOWY

Sprecyzowanie zasad i określenie wymagań wobec dowodzenia w świetle nowych zadań wojsk lądowych. Proszę uprzejmie Panów o wyrażenie opinii na następujące problemy – wyrażone w postaci pytań:

1. Czy wyróżnia się w Bundeswerze zasady dowodzenia, jeżeli tak to jakie ?
2. Jaką rolę odgrywa w dowodzeniu wojskami Bundeswehry tzw. dowodzenie wewnętrzne ?
3. Na czym polegają zadania stojące obecnie przed wojskami lądowymi?
4. Jakie zasady i wymagania wobec dowodzenia możemy obecnie wymienić?
5. Czy mogą istnieć inne czynniki, które mogą mieć wpływ na dowodzenie wojskami lądowymi ?

Załącznik nr 2

UOGÓLNIONE WNIOSKI Z PRZEPROWADZONYCH BADAŃ OPINII EKSPERTÓW

Ad.1.

W literaturze Bundeswehry nie wymienia się konkretnych zasad dowodzenia obowiązujących w Siłach Zbrojnych Niemiec za wyjątkiem zasady – dowodzenia przez zadania. Przyjmuje się, że dowodzenie ludźmi nie znosi wszelkiego rodzaju wzorców, sztywnych reguł czy też określonych sposobów działania. Pomimo to każdy dowódca w swoim działaniu powinien kierować się określonymi zasadami.

Chociaż nie wymienia się zasad to jednak wskazuje się na inne czynniki, które mogą mieć wpływ na dowodzenie. Do nich zalicza się m.in. jedność myślenia i działania wszystkich dowódców oraz tzw. dowodzenie wewnętrzne. Ważną rolę nadaje się odpowiedzialności dowódcy za podjęte decyzje oraz zdecydowanemu działaniu.

Ad.2.

Dowodzenie wewnętrzne nabiera szczególnego znaczenia w Bundeswehrze. Na nie składa się wiele czynników, do których można zaliczyć: właściwe kierowanie ludźmi; odpowiednie działania kadrowe; należyta opieka socjalna i medyczna; praca informacyjna i działania organizacyjne.

Prócz struktur podstawowych, wspólnych dla sił zbrojnych większości państw, występują jeszcze struktury, reguły, wzory postępowania i tradycje, u których podłoża leżą: narodowa specyfika, osobliwości kulturowe i dziedzictwo kulturowe jak również dziedzictwo historyczne. Również i one oddziałują na żołnierza i określają jego wizerunek, sposób podejścia do zawodu i czerpania z niego satysfakcji. Stanowią

także o różnicy zarówno pomiędzy siłami zbrojnymi a innymi instytucjami państwowymi i cywilnymi danego kraju, jak i między żołnierzami a zwykłymi obywatelami.

W Republice Federalnej Niemiec próbuje się łagodzić te napięcia pomiędzy siłami zbrojnymi a społeczeństwem oraz pomiędzy środowiskiem żołnierzy zawodowych jako obywateli w mundurach a środowiskiem cywilnym za pomocą całego pakietu ustaw i zarządzeń a także pisanych i niepisanych reguł. Podstawą tych uregulowań jest koncepcja zwana „ wewnętrznym dowodzeniem". Łączy ono wymogi związane z rolą wojska z duchową i moralną dojrzałością obywatela.

Wewnętrzne dowodzenie jest integralną częścią wszelkich czynności dowódczych na wszystkich szczeblach i we wszystkich dziedzinach. Jako druga zasada dowodzenia (oprócz zasady – dowodzenia przez zadania) przenika całe życie służbowe Bundeswehry i jest wskaźnikiem działania dla wszystkich żołnierzy.

Ad.3.

W obecnych warunkach Wojska Lądowe realizują szereg złożonych zadań. Najważniejsze z nich związane są z doskonaleniem zdolności poszczególnych komponentów do wspólnej z NATO obrony zgodnie z koncepcją strategiczną sojuszu oraz przyjętymi „Celami interoperacyjności". Kolejne ważne zadania dotyczą kontynuacji dostosowanie systemów specjalistycznych, struktur organizacyjnych i wyposażania do nowych zadań i możliwości ekonomicznych państwa.

W odniesieniu do powyższych ogólnych celu wojska lądowe realizują między innymi następujące zadania cząstkowe:

- przygotowują personel (zespoły oficerów, chorążych i podoficerów) do planowania i koordynowania udziału jednostek w operacjach i ćwiczeniach sojuszniczych;

- rozpoczęły wymianę informacji rozpoznawczych z odpowiednimi komórkami Głównych Dowództw NATO;
- kontynuują proces wdrażania na szczeblu operacyjno-strategicznym procedur dowodzenia i sztabowych zgodnych ze wspólną doktryną NATO;
- utrzymują w jednostkach: Sił Reagowania – gotowość bojową zapewniającą zdolność do realizacji zadań operacyjnych w składzie sił sojuszniczych; przeznaczonych do akcji poszukiwawczo-ratunkowych – dyżurne siły i środki; przeznaczonych do likwidacji skutków katastrof i klęsk żywiołowych – zespoły (grupy) w gotowości zapewniającej oczyszczanie terenu z przedmiotów niebezpiecznych, prowadzenie monitoringu skażeń, niesienie pomocy poszkodowanym w katastrofach;
- doskonalą umiejętności w zakresie reagowania i kierowania udziałem wojsk w akcjach ratowniczych, w wypadku klęsk żywiołowych i katastrof;
- szkolą dowództwa w kierowaniu udziałem wydzielonych komponentów sił zbrojnych w działaniach wojennych i operacjach wsparcia pokoju prowadzonych przez NATO i inne organizacje międzynarodowe;
- doskonalą umiejętności stanów osobowych dowództw w planowaniu, organizowaniu i prowadzeniu działań obronnych i zaczepnych zgodnie z procedurami operacyjnymi obowiązującymi w NATO;
- podnoszą rolę i znaczenie planowania i organizowania współdziałania na wszystkich szczeblach dowodzenia;
- doskonalą umiejętności efektywnego wykorzystania technik informatycznych w ćwiczeniach i treningach sztabowych;

- w szkoleniu Głównych Sił Obronnych eksponują problematykę planowania i realizacji zadań wynikających z konieczności reagowania na sytuacje kryzysowe, bezpośrednią agresję w ramach kolektywnej obrony sojuszniczej oraz związanych z udziałem w operacjach wsparcia pokoju prowadzonych poza obszarem odpowiedzialności NATO;
- doskonalą jednostki pozostające w narodowym podporządkowaniu we współdziałaniu z układem pozamilitarnym w zakresie ich uczestnictwa w przeciwdziałaniu i likwidacji skutków zagrożeń o charakterze niemilitarnym oraz prowadzenia działań nieregularnych, a także realizacji zadań wynikających z roli Państwa – Gospodarza.

Ad.4

1. Zasady dowodzenia zachowały swoje ogromne znaczenie w realizowanym przez dowódców i ich organa dowodzenia procesie informacyjno – decyzyjnym. Są one także fundamentem prac koncepcyjnych i wykonawczych. Pomimo różnego ujęcia w literaturze przedmiotu należy w działalności dowództw przyjmować następujące zasady:
   - jednoosobowego dowodzenia;
   - jedności dowodzenia;
   - dowodzenia przez zadania (cele);
   - ciągłości dowodzenia;
   - operatywności dowodzenia.
2. W odniesieniu do zasad (i praw) dowodzenia formułowane są wymagania jakie muszą być spełnione aby dane działanie lub przedsięwzięcie odniosło pożądany skutek. Wymagania odnoszą się do normatywnych, strukturalnych, proceduralnych i technicznych aspektów funkcjonowania wojsk.

Uogólniając wyniki badań stwierdzić można, że wymagania stawiane współcześnie dowodzeniu to miedzy innymi:

- ✓ elastyczność dowodzenia oznaczająca elastyczne stosowanie różnorodnych metod i technik dowodzenia, w czasie planowania, organizowania i prowadzenia działań;
- ✓ utrzymanie w stałej gotowości systemów dowodzenia i sterowania środkami walki (wymóg ten jest jednym z podstawowych czynników gotowości bojowej wojsk);
- ✓ zapewnienie podległym wojskom i organom dowodzenia dogodnych warunków do realizacji zadań. Wiąże się to przede wszystkim z zapewnieniem podwładnym korzystnego położenia bojowego w stosunku do przeciwnika;
- ✓ zapewnienie organom dowodzenia ciągłego dopływu niezbędnych informacji z pola walki;
- ✓ dobór personelu na poszczególne stanowiska służbowe stosownie do kwalifikacji, umiejętności i predyspozycji;
- ✓ dobór środków gwarantujących właściwe przetworzenie, przekazania i magazynowanie posiadanych informacji;
- ✓ realizacja przedsięwzięć zapewniających żywotność i trwałość dowodzenia;
- ✓ konsekwentne wprowadzanie w czyn podjętych decyzji;
- ✓ zapewnienie terminowości przekazywanych informacji oraz wiele innych wymagań cząstkowych.

Ad.5.

Wymienia się kilka czynników, które odgrywają w dowodzeniu ważną rolę a do nich zalicza się m.in. osobowość dowódcy. Jego postępowanie, umiejętności i dokonania oraz osobisty przykład ma decydujące znaczenie w zapewnieniu powodzenia. Do kolejnych zalicza się postawę dowódcy i jego działanie. Poczucie sprawiedliwości i znajomość ludzkich postaw i zachowań są dla niego tak samo niezbędne

jak gotowość do ponoszenia odpowiedzialności i otwartość na pozasłużbowe obszary życia społecznego i wiedzy.

Jako kolejne czynniki ankietowani wymieniali zdecydowane działanie oraz umiejętność wykorzystywania swoich możliwości „krasomówczych" tzw. mowy. Ważną rolę odgrywają również: obciążenie psychiczne, zaufanie, koleżeństwo oraz strach.

Załącznik nr 3

SPRAWOZDANIE

z analizy dokumentów i literatury polskiej, niemieckiej i amerykańskiej

I. WYSZCZEGÓLNIENIE DOKUMENTÓW

- FM 101-5 Staff Organization and Operations HQ Departamenent of the Army, Washington 1984.
- FM 101-5 Staff Organization and Operations HQ Departament of the Army, Washington 1997.
- FM 71-3 Armored and Mechanized Infantry Brigade. HQ Departament of the Army, Washington 1988.
- Command and Staff Decision Processes. Student Text 101-5. Fort Leavenworth 1994.
- Arbeitsunterlage, Führungsvorgang – Befelsgebung, Hamburg 1989.
- Arbeitsunterlage, Korps, Hamburg 1995.
- Arbeitsunterlage, Führungsunterstützung im Heer, Hamburg 1997.
- HDv 100/100 Truppenführung, Hamburg 1987.
- Regulamin działań wojsk lądowych, Warszawa 1999.

II. WNIOSKI Z ANALIZY DOKUMENTÓW

Z przeprowadzonej analizy dokumentów wynika, że tematyka wymogów wobec dowodzenia, czy też związana z zasadami dowodzenia, rozpatrywana jest w wybranych państwach NATO w różny sposób. Tak np. polskie regulaminy, określają podstawowe zasady dowodzenia, do których zalicza się jednolitość, jednoosobowość oraz dowodzenie przez określenie celu działania. Obserwacja ćwiczeń i działanie praktyczne dowódców, pozwala zauważyć, że wdrożenie ich

w życie staje się ogromnym problemem. Przyczyny takiego stanu rzeczy należałoby poszukiwać nie tylko w wadliwych czasami strukturach organizacyjnych dowództw, jak i również w nie określeniu przez przełożonych, podwładnym, zakresu zadań, kompetencji czy też obowiązków.

Dowodzenie wojskami lądowymi opiera się na podstawowej zasadzie dowodzenia jaką jest – *dowodzenie przez określanie celów działania*. Uwidacznia się to w wielu dokumentach dowodzenia, w których wspomina się o tzw. stylu demokratycznym dowodzenia, który powinien być realizowany w naszych siłach zbrojnych.

Podwładni w tym przypadku zyskują większą niezależność i poczucie osobistej godności. W ten sposób wykorzystywane są indywidualne umiejętności każdego z nich. W tej zasadzie dowodzenia wyróżnia się trzy etapy: pierwszy – ukierunkowany na określenie celu działania; drugi – wiąże się z określeniem środków do osiągnięcia celu; trzeci – polega na wprowadzeniu korekt i nakreślenie w razie potrzeby nowych celów. Oprócz tego podkreśla się, że korekty mogą dotyczyć zarówno środków jak i celów. Są one nieuniknione np. w warunkach zmieniającej się sytuacji na polu walki. W ramach celi nakreślonych przez dowódcę poszczególne sztaby przygotowują plany działania, które są okresowo kontrolowane i w miarę potrzeb na bieżąco korygowane.

Zauważono różnice w podejściu do zasad dowodzenia w innych państwach paktu. Tak np. literatura Bundeswehry nie określa poza – dowodzeniem przez zadania i czasami tzw. dowodzeniem wewnętrznym zasad dowodzenia. W ustaleniach normatywnych określa się, że dowodzenie ludźmi nie znosi wzorców, sztywnych reguł, czy też określonych sposobów postępowania , szablonów itp.. Każdy jednak dowódca musi się kierować jasnymi zasadami w swoim działaniu. W po-

równaniu do innych państw NATO często w dokumentach niemieckich wspomina się o czynnikach, które mają wpływ na dowodzenie wojskami lądowymi. Zalicza się do nich m.in. jednolitość myślenia i działania, odpowiedzialność dowódcy za wykonanie postawionego zadania, postawa dowódcy i jego działanie, zdecydowanie, obciążenie psychiczne żołnierzy, oddziaływanie psychologiczne przeciwnika, zaufanie, koleżeństwo, dbałość o podwładnych czy też nawet strach.

Szczególne zainteresowanie budziło tzw. dowodzenie wewnętrzne, które w SZ RP nie występuje. W RFN dąży się do łagodzenia napięć pomiędzy siłami zbrojnymi a społeczeństwem oraz środowiskiem żołnierzy zawodowych jako obywateli w mundurach a środowiskiem cywilnym, za pomocą całego pakietu ustaw i zarządzeń, a także pisanych i niepisanych reguł. Podstawę tych uregulowań stanowi koncepcja zwana „dowodzeniem wewnętrznym". Najczęściej utożsamia się je z kierowaniem ludźmi, ponieważ „dowodzenie" oddziałuje nań bezpośrednio i decydująco wpływa na środowisko zawodowe.

W amerykańskiej literaturze w odniesieniu do zasad i wymagań dowodzenia można zauważyć podejście zbieżne z poglądami reprezentowanymi przez teoretyków sztuki dowodzenia innych państw. Cechą charakterystyczną jest jednak to, że nie definiuje się jednoznacznie zasad i wymagań dowodzenia, lecz ogólne lub bardziej szczegółowe wskazówki, zalecenia i nakazy jak należy postępować aby osiągnąć pożądany wynik działania. Wszystkie te zalecenia pretendują do miana zasad i wymagań.

W zasadniczych normatywnych dokumentach normatywnych dotyczących dowodzenia w wojskach lądowych do zasadniczych zasad zaliczono: **jednoosobowości** i **jedności** dowodzenia. Podkreśla się, ze w praktyce wzajemnie się one uzupełniają i przenikają.

Prowadzony proces badawczy wykazał znacząca rolę **dowódcy,** który odpowiedzialny jest za całą sferę działalności podległych jednostek i sztabu. W analizowanych dokumentach podkreśla się **władzę dowódcy** oraz jego **odpowiedzialność.** Do jego zasadniczych zadań należy między innymi utrzymanie wysokiej zdolności bojowej podległych mu wojsk, i wysokiej dyscypliny żołnierzy; wyjaśnianie sensu służby i działań; wyrażanie dumy ze swego rodzaju sił zbrojnych oraz ze swojej jednostki; wyrabianie wzajemnego zaufania i obowiązkowości.

Skuteczność działania jednostek sił lądowych łączona jest z dużym usamodzielnieniem dowódców oraz ich pełną odpowiedzialnością za podjęte decyzje. Kształtowany w ten sposób autorytet dowódców postrzegany jest jako warunek konieczny w dowodzeniu nawet pododdziałem najniższego szczebla.

Za powszechne w armii amerykańskiej przyjmuje się, że w procesie dowodzenia nie można rezygnować z korzyści wynikających z podejmowania samodzielnych decyzji przez podległych dowódców dążących do wykonania zadania głównego według własnego, w pełni autonomicznego zamiaru (oczywiście mieszczącego się w koncepcji rozegrania działań przełożonego).

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Nr ewid.
BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 61032
II
Akademii Obrony Narodowej

S/4533
Opt. 355.13