

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

WARIANTOWANIE W FAZIE PLANOWANIA DZIAŁAŃ TAKTYCZNYCH

p.k. WARIANT



~~Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
815693
05-005693-002-0~~

WARSZAWA

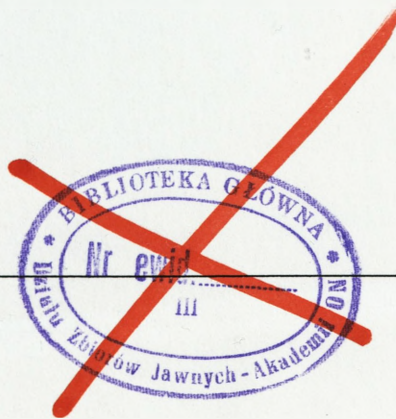
68645

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH



WARIANTOWANIE W FAZIE
PLANOWANIA DZIAŁAŃ
TAKTYCZNYCH
Pk. WARIANT

WARSZAWA



2003

Spis treści

WPROWADZENIE	4
1. OCENA CHARAKTERYSTYKA PROCEMU REWOLUCYJNEGO	9
1.1. Wprowadzenie	9
1.2. Charakterystyka	13
1.3. Wyniki	23
Recenzja : Plk dr hab. Waldemar KARCZMAREK	
1.4. Podsumowanie	28
1.5. Uwagi i uwagi	30
1.6. Uwagi i uwagi	32
2. WNIOSKI I WARIANTY DZIAŁANIA W OBLASCI WŁASNYCH	33
Zespół autorski	
Plk dr hab. Witold Lidwa (Wprowadzenie, Rozdział 3, Zakończenie)	
Pplk dr Jerzy Cieślik (Rozdział 4)	
Mjr dypl. Wojciech Szczurowski (Rozdział 1, 2.)	
2.1. Wprowadzenie	33
2.2. Warianty działania	37
2.3. Wyniki	40
2.4. Podsumowanie	43
2.5. Uwagi i uwagi	45
2.6. Uwagi i uwagi	47
2.7. Uwagi i uwagi	49
2.8. Uwagi i uwagi	51
2.9. Uwagi i uwagi	53
2.10. Uwagi i uwagi	55
2.11. Uwagi i uwagi	57
2.12. Uwagi i uwagi	59
2.13. Uwagi i uwagi	61
2.14. Uwagi i uwagi	63
2.15. Uwagi i uwagi	65
2.16. Uwagi i uwagi	67
2.17. Uwagi i uwagi	69
2.18. Uwagi i uwagi	71
2.19. Uwagi i uwagi	73
2.20. Uwagi i uwagi	75
2.21. Uwagi i uwagi	77
2.22. Uwagi i uwagi	79
2.23. Uwagi i uwagi	81
2.24. Uwagi i uwagi	83
2.25. Uwagi i uwagi	85
2.26. Uwagi i uwagi	87
2.27. Uwagi i uwagi	89
2.28. Uwagi i uwagi	91
2.29. Uwagi i uwagi	93
2.30. Uwagi i uwagi	95
2.31. Uwagi i uwagi	97
2.32. Uwagi i uwagi	99
2.33. Uwagi i uwagi	101
2.34. Uwagi i uwagi	103
2.35. Uwagi i uwagi	105
2.36. Uwagi i uwagi	107
2.37. Uwagi i uwagi	109
2.38. Uwagi i uwagi	111
2.39. Uwagi i uwagi	113
2.40. Uwagi i uwagi	115
2.41. Uwagi i uwagi	117
2.42. Uwagi i uwagi	119
2.43. Uwagi i uwagi	121
2.44. Uwagi i uwagi	123
2.45. Uwagi i uwagi	125
2.46. Uwagi i uwagi	127
2.47. Uwagi i uwagi	129
2.48. Uwagi i uwagi	131
2.49. Uwagi i uwagi	133
2.50. Uwagi i uwagi	135
2.51. Uwagi i uwagi	137
2.52. Uwagi i uwagi	139
2.53. Uwagi i uwagi	141
2.54. Uwagi i uwagi	143
2.55. Uwagi i uwagi	145
2.56. Uwagi i uwagi	147
2.57. Uwagi i uwagi	149
2.58. Uwagi i uwagi	151
2.59. Uwagi i uwagi	153
2.60. Uwagi i uwagi	155
2.61. Uwagi i uwagi	157
2.62. Uwagi i uwagi	159
2.63. Uwagi i uwagi	161
2.64. Uwagi i uwagi	163
2.65. Uwagi i uwagi	165
2.66. Uwagi i uwagi	167
2.67. Uwagi i uwagi	169
2.68. Uwagi i uwagi	171
2.69. Uwagi i uwagi	173
2.70. Uwagi i uwagi	175
2.71. Uwagi i uwagi	177
2.72. Uwagi i uwagi	179
2.73. Uwagi i uwagi	181
2.74. Uwagi i uwagi	183
2.75. Uwagi i uwagi	185
2.76. Uwagi i uwagi	187
2.77. Uwagi i uwagi	189
2.78. Uwagi i uwagi	191
2.79. Uwagi i uwagi	193
2.80. Uwagi i uwagi	195
2.81. Uwagi i uwagi	197
2.82. Uwagi i uwagi	199
2.83. Uwagi i uwagi	201
2.84. Uwagi i uwagi	203
2.85. Uwagi i uwagi	205
2.86. Uwagi i uwagi	207
2.87. Uwagi i uwagi	209
2.88. Uwagi i uwagi	211
2.89. Uwagi i uwagi	213
2.90. Uwagi i uwagi	215
2.91. Uwagi i uwagi	217
2.92. Uwagi i uwagi	219
2.93. Uwagi i uwagi	221
2.94. Uwagi i uwagi	223
2.95. Uwagi i uwagi	225
2.96. Uwagi i uwagi	227
2.97. Uwagi i uwagi	229
2.98. Uwagi i uwagi	231
2.99. Uwagi i uwagi	233
2.100. Uwagi i uwagi	235
ZAKOŃCZENIE	107
BIBLIOGRAFIA	109
ZALĄCZNIKI	111

Spis treści

<u>WPROWADZENIE</u>	4
<u>1 OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA PROCESU DOWODZENIA</u>	9
1.1. <u>Planowanie</u>	9
1.2. <u>Stawianie zadań</u>	14
1.3. <u>Kontrola</u>	18
<u>2 OCENA SYTUACJI W PROCESIE PLANOWANIA WALKI</u>	26
2.1. <u>Analiza zadania</u>	26
2.2. <u>Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania wojsk własnych</u>	33
<u>3 TWORZENIE WARIANTÓW DZIAŁANIA PRZECIWNIKA I WOJSK WŁASNYCH</u>	38
3.1. <u>Teoretyczne aspekty rozwiązywania problemów decyzyjnych</u>	38
3.2. <u>Decyzja - akt wyboru jednego z możliwych wariantów wykonania zadania</u>	43
3.3. <u>Ocena i przyjęcie możliwego wariantu działania przeciwnika</u>	49
3.4. <u>Przygotowanie wariantów działania wojsk własnych</u>	59
<u>4 OCENA WARIANTÓW DZIAŁANIA WOJSK WŁASNYCH</u>	70
4.1. <u>Rozważenie wariantów działania</u>	73
4.2. <u>Metody oceny wariantów działania</u>	83
4.3. <u>Wybór wariantu działania</u>	90
<u>ZAKOŃCZENIE</u>	107
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	109
<u>ZAŁĄCZNIKI</u>	111

WPROWADZENIE

Podjęcie decyzji to świadomy, nie losowy akt wyboru jednego z możliwych sposobów postępowania. Aby akt ten mógł nastąpić potrzebne jest przygotowanie przynajmniej kilku porównywalnych wariantów wykonania zadania. Wymóg powyższy ma szczególne znaczenie, gdy w grę wchodzi decyzje dotyczące sytuacji złożonych, charakteryzujących się nieprzewidywalną zmiennością przesłanek. Okoliczności takie występują podczas podejmowania decyzji dotyczących walki zbrojnej. Występujące tam przesłanki stanowiące podstawę do formułowania określonych sposobów wykonania zadania wymagają ciągłej weryfikacji, a ich podstawa, jaką jest sposób działania przeciwnika to dane w dużej mierze hipotetyczne oparte na przewidywaniach, a nie stanie faktycznym.

Wszystko to sprawia, że proces podejmowania decyzji, choć proceduralnie czytelny i bezdyskusyjny napotyka często na zarzuty braku uzasadnienia lub nieczytelności przyjmowanych rozwiązań. Próby uregulowania tego procesu czynione zarówno w dokumentach normatywnych, jak i opracowaniach o charakterze naukowym, jak dotąd nie zaowocowały jednoznaczną, bezdyskusyjną i ogólnie akceptowaną metodyką procesu planowania, a szczególnie tej jego części, która dotyczy przygotowania oceny i wyboru jednego z możliwych wariantów działania.

Wątpliwości rozciągają się od tego, co poza otrzymanym zadaniem powinno stanowić podstawę do projektowania (generowania) pomysłów rozwiązania (wariantów działania) poprzez czas określania kryteriów służących do porównania i oceny wariantów działania aż do zasad określania samych kryteriów i ich wagi w poszczególnych rozwiązaniach.

W procesie planowania walki wiele z tych problemów rozwiązuje sam dowódca w ramach swych kompetencji wynikających z wiedzy, doświadczenia, a często intuicji. W procesie dydaktycznym, gdzie chcemy wykształcić

umiejętności i nawyki wśród studentów nie posiadających ani bogatego bagażu doświadczeń, ani też rozległej wiedzy opartej o wieloletnie stosowanie wypracowanych przez siebie sposobów postępowania, przekaz wiedzy oparty być powinien o model postępowania umożliwiający poprawne rozwiązanie każdej złożonej sytuacji. Model ten to nie tylko ogólny zakres postępowania zawarty w ramowym układzie pracy dowódcy, ale pewne procedury umożliwiające wybór najlepszego wariantu działania.

I choć materiały doktrynalne¹ oraz opracowania naukowe problematyce tej poświęciły wiele, to nadal pojawiają się kontrowersje. Wynikają one głównie z braku czytelnych, zrozumiałych i jednoznacznych zasad postępowania na wszystkich szczeblach organizacyjnych wojsk stosujących procedury podejmowania decyzji a dotyczących postępowania dowódcy i komórek jemu podlegają w części przygotowania porównania i oceny wariantów działania.

Opracowanie niniejsze choć o charakterze naukowym, w zamyśle autorów stanowić powinno bazę do ostatecznego doktrynalnego uregulowania prezentowanej problematyki i opracowania metodyki podejmowania decyzji na szczeblach taktycznych.

Przedmiotem badań niniejszej pracy jest fragment procesu planowania walki dotyczący przygotowania i oceny wariantów realizacji zadań bojowych na szczeblach taktycznych. Badania zostały celowo zawężone do problematyki tworzenia i oceny wariantów działania wojsk własnych, gdyż zagadnienia te budzą najwięcej kontrowersji i nie zawsze w opracowaniach teoretycznych prezentowane są w sposób przekonujący. Badaniami objęto zarówno etap poprzedzający przygotowanie wariantów, jak i ten fragment procesu planowania, w którym dokonuje się porównania i oceny powstałych wariantów.

¹ AJP, ATP-3.2 Metodyka procesu planowania operacyjnego. Regulamin działań wojsk lądowych, Taktyka ogólna wojsk lądowych.

Zakładano bowiem, że w tych etapach ukryte są „pułapki”, które powodują największą wątpliwość.

Tak więc, celem badań było wskazanie racjonalnej, przekonującej drogi postępowania prowadzącej do opracowania wariantów wykonania zadania oraz metod i sposobów ich porównania i oceny umożliwiającej podjęcie decyzji o najmniejszej skali ryzyka. Diagnostyczno-prognostyczny charakter celu wskazuje, że wyniki badań nosić będą charakter użyteczny i wzbogacać będą wiedzę dotyczącą procesu planowania walki.

Cel powyższy determinuje główny problem badawczy, który sformułowano w postaci następującego pytania:

Co powinno stanowić podstawę do opracowania wariantów wykonania zadania oraz jakie kryteria powinny być stosowane przy porównaniu i ocenie tych wariantów aby zminimalizować skalę ryzyka przy wyborze jednego z nich. Rozwiązanie tak sformułowanego problemu wymagało znalezienia odpowiedzi na szereg zagadnień szczegółowych bezpośrednio związanych z przedmiotem badań oraz takich, które choć z nim bezpośrednio nie związane pozwoliły na pełne zadanie i wyjaśnienie powiązań merytorycznych z innymi badanymi zagadnieniami. Ujęto je w postaci następujących pytań:

1. Jaką rolę w procesie dowodzenia odgrywa etap planowania walki?
2. Jakie znaczenie w etapie planowania walki ma analiza zadania?
3. Jakie dane stanowią podstawę do określenia warunków dopuszczalności rozwiązań?
4. Jaką rolę powinny pełnić przyjęte warianty działania przeciwnika w przygotowaniu wariantów działania wojsk własnych?
5. Jaka powinna być droga opracowania wariantów działania wojsk własnych?
6. Jakie kryteria stanowić powinny podstawę do porównania i oceny wariantów działania?

7. Co stanowi podstawę wartościowania kryteriów oceny (nadawania im rangi)?

W świetle posiadanej wiedzy oraz wyników dotychczas prowadzonych badań rozwiązanie przedstawionych problemów można ująć w postaci następującej hipotezy roboczej.

W wyniku analizy zadania nasuwa się szereg wniosków, które przekazane na zakończenie informowania operacyjnego, stanowić powinny podstawę (ramy) do opracowania wariantów wykonania zadania. Wnioski te określać powinny warunki dopuszczalności rozwiązań. Wszystkie przygotowane warianty spełniać muszą założone warunki, w przeciwnym razie nie będą wariantami. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania dostarcza wniosków uszczegóławiających (zawężających) pole poszukiwań racjonalnych sposobów wykonania zadania. Sądzić należy, że powstające warianty wykonania zadania oparte być powinny na przyjętej ocenie przeciwnika – możliwym (najtrudniejszym) wariantcie jego działania. Porównanie i ocena wariantów działania może być prowadzona różnymi metodami, z których metoda kryteriów pozwala w najwyższym stopniu wyselekcjonować te cechy wariantów, które w danej sytuacji zapewniają realizację koncepcji walki dowódcy, a jednocześnie spełniają warunek efektywności. Liczba kryteriów z uwagi na ich znaczenie powinna być ograniczona oraz nadana im ranga ważności.

W celu weryfikacji powyższej hipotezy zastosowano szereg metod badawczych o charakterze teoretycznym i empirycznym. Stosowane one były w zależności od etapu badań w różnym zakresie, lecz dobierane celowo do osiągnięcia celu badań.

Z metod teoretycznych najszerszej stosowane były: analiza, porównanie, uogólnienie oraz synteza.

Z metod empirycznych metoda badania sądów i opinii okazała się wielce użyteczną, a narzędziem podstawowym był wywiad ekspercki.

Teren badań obejmował zakres rzeczowy i osobowy. Pierwszy z nich stanowiła literatura przedmiotu (dokumenty normatywne oraz opracowania naukowo-badawcze i dydaktyczne). Zakres osobowy objął grupę oficerów posiadających bogate doświadczenia w zakresie problematyki będącej przedmiotem badań.

Opracowanie składa się z trzech rozdziałów merytorycznych. W rozdziale pierwszym traktowanym jako swoiste wprowadzenie w problematykę, dokonano ogólnej charakterystyki procesu dowodzenia umniejszając w nim etap będący obszarem badań.

Rozdział drugi poświęcono procesowi oceny sytuacji, z której zaproponowano wyłącznie analizy zadania i potraktowanie jej jako etap oddzielny dający podstawę do formułowania wytycznych i ograniczeń niezbędnych do przygotowania wariantów działania.

W rozdziale trzecim zaprezentowane zostały wyniki badań dotyczących procesu przygotowania wariantów wykonania zadania. Określone tu zostały warunki dopuszczalności rozwiązań oraz zaprezentowana kolejność i treści przygotowywanych wariantów działania przeciwnika i wojsk własnych.

Rozdział czwarty poświęcono kryteriom służącym do porównania i oceny wariantów działania. Wskazano na czym polegać powinno rozważenie wariantu działania, wskazano także metody oceny tych wariantów.

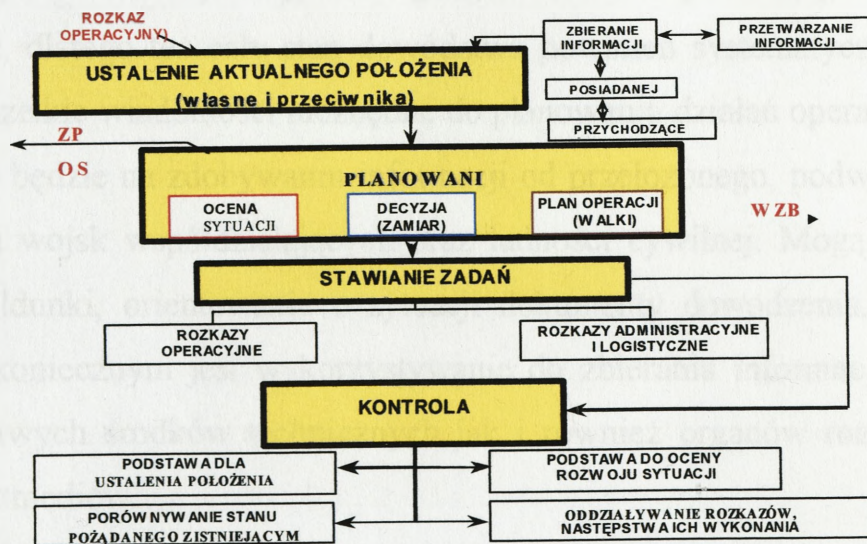
Całość opracowania kierowana jest to nauczycieli akademickich i studentów jako materiał dyskusyjny mogący, zdaniem autorów przyczynić się do opracowania narodowej metodyki podejmowania decyzji na szczeblach taktycznych.

1 OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA PROCESU DOWODZENIA

1.1. Planowanie

Zasadniczym uwarunkowaniem powodzenia w przyszłych działaniach wojennych będzie koordynacja i synchronizacja działalności dowództw, która charakteryzować się powinna szybkim przekazywaniem informacji (zbliżonym do czasu rzeczywistego). Warunek ten może być spełniony tylko w przypadku posiadania wysoce sprawnego systemu dowodzenia stanowiącego integralną część systemu walki (operacji), a tworzą go funkcjonalne i wewnętrznie skoordynowane elementy organizacyjne, ludzkie i materiałowe wzajemnie ze sobą powiązane i uzależnione od siebie.

Jednym ze składników tak pojmowanego systemu dowodzenia jest **proces dowodzenia**. Jest to ukierunkowany i powtarzający się zawsze cykl myślenia i działania na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach dowodzenia.



Rys. 1. Proces dowodzenia

Źródło: Opracowanie własne

Przebiega on w czterech fazach:

- ustalenie położenia;
- **planowanie;**
- stawianie zadań;
- kontrola.

Przebieg procesu dowodzenia zależy od: zadania, rozwijających się działań operacyjnych, jak i również od posiadanej ilości czasu.

Podstawą do rozpoczęcia pracy na danym szczeblu dowodzenia jest m.in. rozkaz operacyjny, który dostarczany jest do sztabu. Pozwala on uruchomić działanie wszystkich komórek sztabu nad wypracowaniem decyzji dowódcy.

Pierwsza faza procesu dowodzenia to - ustalenie położenia polega m.in. na uzyskaniu przez wszystkie komórki organizacyjne sztabu aktualnego położenia zarówno wojsk własnych jak i przeciwnika.

Ustalenie położenia z reguły zapoczątkowuje proces dowodzenia (i trwa nieprzerwanie) tworząc warunki do dobrego opracowania planu. Ponieważ położenie wojsk często ulega zmianie może powstać przestarzały jego obraz, dlatego też cały stan dowództwa powinien systematycznie uzupełniać wszelkie wiadomości niezbędne do planowania działań operacyjnych. Polegać to będzie na zdobywaniu informacji od przełożonego, podwładnych, sąsiadów i wojsk współdziałających oraz ludności cywilnej. Mogą do tego służyć meldunki, orientowania o sytuacji dokumenty dowodzenia. Aby to wykonać koniecznym jest wykorzystywanie do zbierania informacji wszelkich możliwych środków technicznych jak i również organów rozpoznawczych oraz mediów.

Podstawę do ustalenia położenia stanowią m.in. meldunki, np. o uzyskaniu styczności z przeciwnikiem, użyciu broni masowego rażenia, gwałtownych zmianach sytuacji na polu walki lub o nowych siłach przeciwnika.

Faza druga- planowanie podzielona jest na cztery etapy.

Są to:

- ocena sytuacji,
- podjęcie decyzji,
- sporządzenie planu operacji,
- sporządzenie (opracowanie) rozkazu operacyjnego.

Faza trzecia to - stawianie zadań - może się ono odbywać poprzez wydawanie rozkazów (ustnego, pisemnego, graficznego), dla jednego wykonawcy lub ogólnego.

Faza czwarta to - kontrola - zamyka proces planowania i stawiania zadań, a jej istota polega na kontroli przez przełożonego realizacji zadania przez podwładnego.

Spośród czterech faz cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, faza druga – **planowanie**² - odgrywa rolę szczególną. W trakcie tej fazy dokładnym analizom i ocenom podlega zadanie otrzymane od przełożonego oraz wszelkie czynniki wpływające na jego wykonanie. W tej fazie powstają warianty działania wojsk własnych, są w jej trakcie szczegółowo rozważane i porównywane w celu stworzenia dowódcy jak najlepszych warunków do podjęcia decyzji. W ramach planowania podejmowana jest też decyzja, formułowany i ogłaszany przez dowódcę zamiar działania. Powstaje w tym czasie również rozkaz operacyjny.

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

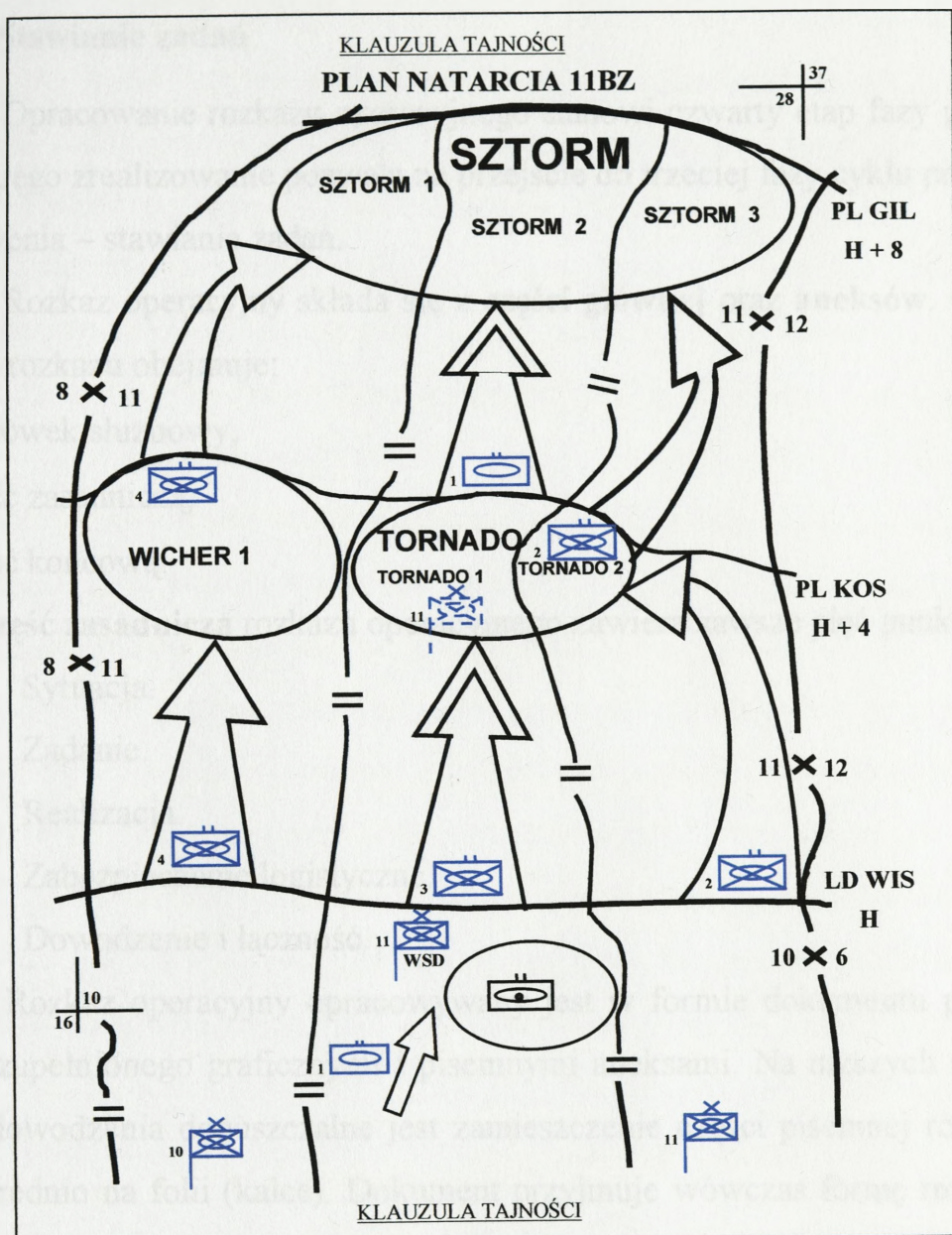
Plan operacji jest przedstawionym w formie graficznej zamiarem dowódcy. Toteż musi on zawierać wszystkie informacje wymienione przez dowódcę w trakcie ogłaszania zamiaru działania. W praktyce jest to wybrany (i

² J. Michniak i zespół, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych*, Warszawa, AON 2000 r. s. 35.

ewentualnie zmodyfikowany) przez dowódcę wariant działania, uzupełniony o informacje zawarte w zamiarze.

Plan operacji (działania) zawiera zazwyczaj:

- Grupę informacji dyrektywnych (narzuconych przez przełożonego), np.:
 - linie rozgraniczenia,
 - inne linie koordynacyjne,
 - obiekty do opanowania,
 - inne elementy dowodzenia i koordynacji np. rejony zastrzeżone;
- Grupę niezbędnych informacji sytuacyjnych, np.:
 - potrzebne informacje dotyczące wojsk w styczności;
- Informacje decyzyjne, wynikające z decyzji dowódcy:
 - kto (jakie siły),
 - co (jaki rodzaj działań),
 - gdzie (miejsce w ugrupowaniu i w przestrzeni),
 - kiedy (terminy np. osiągnięcia gotowości, przekroczenia linii koordynacyjnych, opanowania obiektów i inne o znaczeniu zasadniczym dla wykonania zadania),
 - w jakim celu będzie realizował (cel główny i ewentualne cele częściowe).



Rys. 2. Przykład planu operacji (natarcia 11 BZ)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Słowik, Dowodzenie
Brygadą Zmechanizowaną /Pancerną w natarciu, Warszawa, AON 2001

1.2. Stawianie zadań

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

Rozkaz operacyjny składa się z **części głównej** oraz **aneksów**. Część główna rozkazu obejmuje:

- nagłówek służbowy,
- część zasadniczą,
- część końcową.

Część zasadnicza rozkazu operacyjnego zawiera zawsze pięć punktów:

1. Sytuacja.
2. Zadanie.
3. Realizacja.
4. Zabezpieczenie logistyczne.
5. Dowodzenie i łączność.

Rozkaz operacyjny opracowywany jest w formie dokumentu pisemnego uzupełnionego graficznymi i pisemnymi aneksami. Na niższych szczeblach dowodzenia dopuszczalne jest zamieszczenie części pisemnej rozkazu bezpośrednio na folii (kalce). Dokument przyjmuje wówczas formę **rozkażu na oleacie**.

Odpowiedzialnym za opracowanie rozkazu operacyjnego jest zespół planowania, a personalnie szef tego zespołu (zazwyczaj kierownik zespołu planowania lub szef sztabu). W opracowaniu rozkazu współuczestniczą wszystkie komórki organizacyjno - funkcjonalne dowództwa.

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

Rozkaz **MUSI** być przygotowany i dostarczony podwładnemu we właściwym czasie. Przyjmuje się, że z całego czasu przeznaczonego na przygotowanie walki (operacji) **1/3 przeznaczona jest na pracę własną** sztabu danego szczebla dowodzenia. Ten przedział czasowy powinien być zakończony przekazaniem rozkazu (zadań) podwładnym. W wypadku skrajnie ograniczonego czasu zadania przekazuje się podwładnym w formie wstępnego zarządzenia operacyjnego. Rozkaz operacyjny dostarczany jest w takiej sytuacji w późniejszym terminie.

Integralną częścią rozkazu operacyjnego są aneksy sporządzane jako jego uzupełnienie, a także w celu zmniejszenia objętości jego części zasadniczej. Jeśli jest to konieczne aneksy uzupełniają się apendyksami.

Celem sporządzania aneksów jest zmniejszenie objętości zasadniczego dokumentu. Zazwyczaj aneksy zawierają treści dotyczące przedsięwzięć specjalistycznych dotyczących jednostek bojowych, mogą także zawierać wskazówki dla dowódców jednostek wsparcia, specjalistycznych lub dowódców innych rodzajów wojsk. Zasada jest, że aneks nie powinien być rozkazem dla jednostek wsparcia, specjalistycznych czy innych rodzajów wojsk, tzn. podległy dowódca nie może wysłać go podwładnym jako rozkazu operacyjnego, lecz na jego podstawie powinien opracować własny rozkaz operacyjny.

Aneks może posiadać uzupełnienia nazywane apendyksami. Aneksy są oznaczone kolejnymi wielkimi literami alfabetu (A, B, C. itd.), natomiast apendyksy numerowane są kolejnymi cyframi arabskimi.

Wyróżnia się trzy rodzaje aneksów (apendyksów):

- pisemne,
- graficzne,
- tabelaryczne.

Aneksy pisemne zawierają zazwyczaj pięć punktów głównych takich samych jak rozkaz operacyjny³. Przyjmuje się, że informacje zawarte w rozkazie nie powinny być powtarzane w aneksach. Dopuszczalne jest jednak, aby szczególnie ważne informacje, na które dowódca chce zwrócić uwagę podwładnych, były w nich powtórzone.

Aneksy (apendykisy) graficzne to różnego rodzaju szkice i schematy umieszczone na oleatach (folii, kalce) i mapach z naniesionym planowanym lub aktualnym położeniem oddziałów i pododdziałów, ich działaniem, trasami przegrupowania, urządzeniami logistycznymi, itp.

Aneksy (apendykisy) tabelaryczne opracowywane są, gdy istnieje potrzeba przedstawienia zestawień, porównań i innych danych w formie tabelarycznej w celu udokładnienia lub rozwinięcia danych zawartych w rozkazie lub aneksie pisemnym. Najczęściej wykonuje je się podczas organizowania marszu (przegrupowania), załadunku i wyładunku sprzętu wojskowego, ludzi itp.

Aneksy oraz uzupełniające je appendykisy opracowuje się stosownie do potrzeb, a ich ilość określana jest każdorazowo przez wykonującego rozkaz (plan). Wykaz przykładowych aneksów do rozkazu operacyjnego oraz odpowiedzi na ich wykonanie przedstawiony został poniżej:

Aneksy:

- A - Podział sił – Zespół planowania;
- B - Rozpoznanie – Zespół rozpoznania;
- C - Plan (natarcia, obrony, itp.) - Zespół planowania;
- D - Wsparcie ogniowe – Centrum Wsparcia Działań;
- E - Obrona przeciwlotnicza - Centrum Wsparcia Działań;
- F - Zabezpieczenie inżynieryjne - Centrum Wsparcia Działań;

³ Zasada ta nie odnosi się do niektórych specyficznych aneksów np. ROZPOZNANIE; WSPARCIE OGNIOWE; ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE. Układ załączników do planów i rozkazów operacyjnych zawarty jest w STANAGU 2014.

G - Walka radioelektroniczna – Centrum Wsparcia Dowodzenia lub Zespół Rozpoznania;

H - Obrona przeciwchemiczna - Centrum Wsparcia Działań;

I - Maskowanie – Zespół Planowania;

J - Działania psychologiczne - Zespół Rozpoznania;

K - Zabezpieczenie logistyczne – Centrum Zabezpieczenia Działań;

L - Łączność i informatyka – Centrum Wsparcia Dowodzenia.

Apendyksy są uzupełnieniami aneksów. Wszystkie treści, które nie znajdują swojego miejsca w części zasadniczej rozkazu operacyjnego oraz w aneksach, a muszą być przekazane podwładnym, zawierane są w apendyksach. Apendyksy mogą być opracowane w różnej formie, a ich liczba zależy od wykonawcy danego aneksu. Zwykle jest to oleat z narysowaną koncepcją działania jednostek rodzaju wojsk, którego dotyczy dany aneks. Mogą także być to tabele, wzorce doktrynalnego działania przeciwnika itd. Forma oraz układ apendyksów nie jest sformalizowany. Wykaz załączonych apendyksów umieszcza się zawsze na końcu aneksu.

1.3. Kontrola

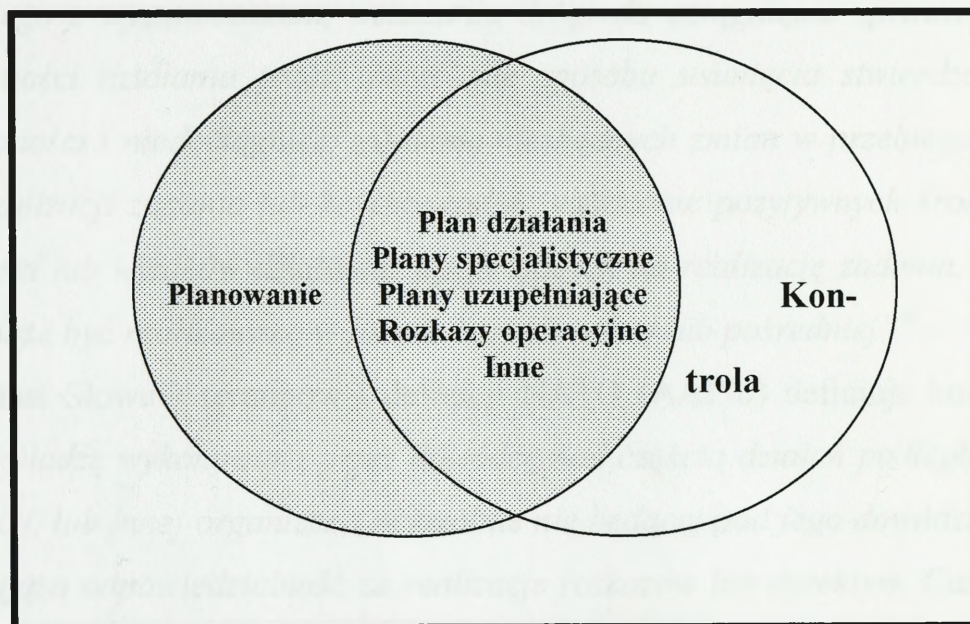
Osiągnięcie celów militarnych we współczesnych operacjach uzależnione jest od wielu czynników. Ze względu na specyfikę ich prowadzenia, uczestnictwo w operacjach sił o zróżnicowanych możliwościach i wyposażeniu technicznym, działających we wszystkich obszarach i na dużej przestrzeni, a zwłaszcza udział w nich komponentów różnych rodzajów sił zbrojnych, reprezentujących najczęściej kilka państw, także z poza Sojuszu, szczególnego znaczenia nabiera problematyka koordynacji i synchronizacji działań. Aby wysiłek poszczególnych komponentów sił połączonych przyniósł zakładany efekt synergii nieodzowne jest sprawne i skuteczne dowodzenie.

Dowodzenie w trakcie prowadzenia działań w potocznym rozumieniu najczęściej oznacza ciągle oddziaływanie dowódcy na podległe wojska w celu wykonania postawionego zadania. Polega ono na realizacji podjętej przez dowódcę decyzji, poprzez zbieranie, analizowanie i ocenianie informacji o położeniu, działaniu i stanie wojsk własnych i przeciwnika; podejmowaniu decyzji, co do dalszej realizacji przyjętego planu bądź jego modyfikacji, z jednoczesnym określeniem zadań i stawianiem ich wykonawcom; przewidywaniu zmian w sytuacji oraz wcześniejszym podejmowaniu stosownych działań.

Ta krótka i bardzo uproszczona charakterystyka dowodzenia w trakcie prowadzenia działań odpowiada funkcji kontroli.

Analityczno-decyzyjny proces planowania operacyjnego kończy się opracowaniem planu działania, planów pomocniczych i specjalistycznych, rozkazów operacyjnych i innych dokumentów dyrektywnych. Plany są następnie wdrażane przez szczegółowe działania mające doprowadzić do założonych celów. Na tym etapie proces planowania operacyjnego przekształca się w kolejną funkcję dowódczą - kontrolę. Związek między tymi funkcjami ilustruje rysunek 3.

W literaturze z zakresu teorii zarządzania można spotkać wiele definicji kontroli. Jedna z nich definiuje kontrolę jako: „proces, przez który kierownicy zapewniają, by rzeczywiste działania były zgodne z działaniami planowanymi. W planowaniu działalności organizacji ustala się podstawowe cele i zadania oraz sposoby ich realizacji. Za pomocą kontroli mierzy się postęp w realizacji i umożliwia kierownikom wykrycie dostatecznie wcześnie odchyłeń od planu dla podjęcia działań korygujących, zanim będzie za późno. Często funkcje planowania i kontrolne pełnią różne osoby, lecz muszą się one ze sobą porozumiewać, by móc skutecznie działać.”⁴



Rys. 3. Planowanie a kontrola

Istota kontroli zawiera się w stwierdzeniu, czy wynik działania organizacji jest zgodny z zamierzeniami oraz czy wszystkie czynności i środki zastosowane w działaniu były potrzebne do osiągnięcia zamierzonego stanu.

Z podobną ujęciem „kontroli” spotykamy się w literaturze poruszającej problematykę dowodzenia wojskami oraz w obowiązującym regulaminie działań Wojsk Lądowych. Według P. Sienkiewicza „kontrolowanie jest funkcją polegającą na czynnościach zmierzających do stwierdzenia, czy rzeczywisty prze-

⁴ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 458.

bieg działań jest zgodny z zaprojektowanym wzorcem (modelem, planem) i czy te działania prowadzą do celu (wykonania zadania), ustalenia przyczyn ewentualnych niezgodności i określenia możliwości usunięcia niezgodności”⁵.

Natomiast Regulamin Działań Wojsk Lądowych definiuje kontrolę jako „jedną z funkcji kierowania (dowodzenia) lub jako jedną z faz czynności kierowniczych. Istota kontroli polega na ustaleniu stanu rzeczywistego, to jest warunków, sposobów, wyników lub stopnia realizacji postawionych zadań, porównaniu stanu rzeczywistego z obowiązującymi wyznaczeniami (celami) określonymi w zadaniu (planie), wykryciu przyczyn niezgodności stanu rzeczywistego z wyznaczeniami, wskazaniu drogi do osiągnięcia sprawności i skuteczności działania przez: określenie sposobu usunięcia stwierdzonych niezgodności i niedociągnięć, ustalenie niezbędnych zmian w przebiegu procesu realizacji zadania lub korekty zadań, wskazanie pozytywnych środków, czynności lub wyników działania, wpływających na realizację zadania. Kontrola może być realizowana w formie bezpośredniej lub pośredniej”⁶.

Natomiast Słownik terminów i definicji NATO (AAP-6) definiuje kontrolę jako: „władzę wykonywaną przez dowódcę nad częścią działań podległej organizacji, lub innej organizacji normalnie nie będącej pod jego dowództwem, obejmująca odpowiedzialność za realizację rozkazów lub dyrektyw. Cała lub część tej władzy może być przeniesiona lub przekazana”.

Przytoczone definicje „kontroli” wykazują pewne różnice w ich znaczeniu. Należy jednak zauważyć, że występowanie w słowniku AAP-6 obok kontroli (*control*), takich pojęć jak: ośrodek kontroli i powiadamiania (*control and reporting centre*), obszar kontroli (*control area*) czy punkt kontrolny (*control point*), w których wyraz *control* jednoznacznie związany jest z kontrolą, pozwalają wyciągnąć wniosek, że dosłowne tłumaczenie nie zawsze musi oddawać istotę terminu, szczególnie w tłumaczeniu pojęć specjalistycz-

⁵ P. Sienkiewicz, *Dowodzenie...*, s. 202.

⁶ *Regulamin działań Wojsk Lądowych*, DWLąd. 16/99, Warszawa 1999, s.266.

nych. Stad też, control należy postrzegać w połączeniu z terminem command jako dowodzenie, natomiast występującą samodzielnie jako pojęcie ściśle związane z kontrolą. O czym świadczy występowanie w definicji słownika (AAP-6) stwierdzenia: „**odpowiedzialność za realizację rozkazów i dyrektyw**”, czyli nadzorowanie wykonywania zadań.

Analiza literatury z zakresu teorii zarządzania postrzega kontrolę jako proces przebiegający w czterech następujących etapach:

Określenia mierników efektywności – norm, wzorców, standardów i metod pomiaru.

Pomiaru bieżącej efektywności, ustalenie rzeczywistego stanu.

Porównania stanu rzeczywistego ze stanem pożądanym, wyznaczonymi miernikami.

Podjęcia działań korygujących, jeśli efektywność nie odpowiada miernikom⁷.

Z podobnym postrzeganiem procesu kontroli spotykamy się w literaturze z zakresu dowodzenia wojskami⁸. Poprzez kontrolę można uzyskać informacje o rzeczywistym stanie przygotowań do podjęcia działań, o jego przebiegu i wynikach. Aby to osiągnąć należy kontrolę zawsze starannie przygotować. Użycie konkretnych i właściwych sposobów kontroli stanowi obszar odpowiedzialności całego dowództwa oraz jedno z zasadniczych zadań sztabu w zakresie wspomagania sprawowania dowodzenia przez dowódcę.

Wnioski otrzymane w trakcie prowadzonych badań wykazują, że na wszystkich szczeblach dowodzenia kontrola realizowana jest poprzez:

- Ustanowienie elementów dowodzenia i koordynacji działań
- Organizację synchronizacji działań;
- Monitorowanie sytuacji;
- Podejmowanie działań mających zmniejszyć różnice pomiędzy stanem zaplanowanym a rzeczywistym.

⁷ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, ..., s. 458.

⁸ Zob. P. Sienkiewicz, *Dowodzenie...*, s. 202.

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

Elementy dowodzenia i koordynacji mogą obejmować:

- *Graficzne EDKD, takie jak: linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne, punkty koordynacyjne, obiekty, rejony i inne;*
- *Wytyczne koordynujące – są to wszystkie informacje, dane, które zostają zamieszczone w ostatnim podpunkcie punktu 3. rozkazu operacyjnego (dyrektywy operacyjnej, wstępnego zarządzenia operacyjnego, zarządzenia operacyjnego);*
- *Ograniczenia i wytyczne w zakresie różnych obszarów dowodzenia (stopnie gotowości, wykazy zastrzeżonych częstotliwości, rejony zastrzeżone i inne);*
- *Obowiązujące procedury działania (OPD);*
- *Inne.*

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

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

Dokumentem dowodzenia wykorzystywanym w tym zakresie jest graficzno – tabelaryczny plan synchronizacji, który powstaje najczęściej już w czasie rozważenia wariantów działania. Po podjęciu przez dowódcę decyzji i ogłoszeniu zamiaru, po powstaniu planu operacji zostaje on uszczegółowiony,

skopiowany i dostarczony do wszystkich komórek organizacyjno-funkcjonalnych, dla których staje się dokumentem uzupełniającym plan działania i ułatwiającym kierowanie walką.

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

- *Zbieranie meldunków od podwładnych;*
- *Wizyty dowódcy w podległych mu wojskach;*
- *Wysyłanie grup kontrolnych;*
- *Prowadzenie kontroli po linii funkcjonalnej przez specjalistów rodzajów wojsk.*

Meldunki od podwładnych to zasadnicze źródło informacji wykorzystywanych na potrzeby ustalenia stanu rzeczywistego (*jak jest*). Obejmują one zarówno meldunki terminowe składane zgodnie z przyjętą w dowództwie procedurą jak i meldunki doraźne, które składa podwładny na żądanie przełożonego lub po zaistnieniu sytuacji, o której zdaniem podwładnego należy natychmiast przełożonego powiadomić.

Z kolei **wizyty dowódcy w podległych wojskach** stanowią jedno z najbardziej efektywnych narzędzi kontroli w rękach dowódców. Pozwalają im przekonać się osobiście jak przebiega realizacja rozkazów, które wydali oraz w jakim stanie fizycznym i moralnym znajdują się ich podwładni. Dowódca udając się do swoich elementów ugrupowania operacyjnego ma najlepsze warunki i możliwości do realnej oceny zdolności bojowej podległych sił oraz w razie potrzeby natychmiastowej pomocy podległym dowódcom.

Współczesne pole walki, które może charakteryzować się m.in. częstym brakiem łączności, niekonwencjonalnym działaniem przeciwnika, po-

wstawaniem sytuacji niejasnych i skomplikowanych, które potęgować może na dodatek brak meldunków od podwładnych, wymuszać będzie na dowódcach stosowanie do celów kontroli **grup kontrolnych oraz kontroli po linii funkcjonalnej**.

Grupy kontrolne formowane będą z oficerów sztabu i wysyłane w celu upewnienia dowódcy, iż jego rozkazy zostały odebrane i są we właściwy sposób realizowane. Natomiast kontrole po linii funkcjonalnej, prowadzone przez specjalistów rodzajów wojsk, są szczególnie przydatne w zakresie kontroli stanu uzbrojenia, wyposażenia oraz użycia w walce pododdziałów artylerii, wojsk inżynieryjnych, rozpoznania, obrony przeciwlotniczej, przeciwchemicznej, jednostek logistycznych i innych.

Otrzymane poprzez monitorowanie sytuacji informacje pozwalają w dowództwie ustalić stan rzeczywisty (*jak jest*), a następnie porównać go ze stanem zamierzonym (*jak miało być*). W przypadku wykrycia między tymi stanami różnic dowódca musi określić sposób usunięcia lub zmniejszenia niezgodności. Działania i czynności wykonywane w tym celu mogą dotyczyć jednego lub kilku elementów ugrupowania operacyjnego, a w skrajnych przypadkach może to dotyczyć całego przyjętego wcześniej do realizacji planu.

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

Informacje pochodzące od przełożonego, podwładnych i sąsiadów oraz innych źródeł (np. zespołów kontrolnych) są zapisywane w **dziennikach**

działań⁹. Te z nich, których nie można (lub nie jest to celowe) zobrazować na mapach sytuacyjnych, a są potrzebne dla pracy zespołów funkcjonalnych powinny być umieszczone w pomocniczych dokumentach uzupełniających mapy sytuacyjne – tabelach, szkicach, zestawieniach, zgodnie z wytycznymi sfera danej komórki SD.

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

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

Wnioski otrzymane w wyniku analizy literatury przedmiotu wskazują, że typowym miejscem pracy dowódcy w trakcie kontroli prowadzenia działań jest zespół dowodzenia stanowiska dowodzenia.

⁹ Dziennik działań jest dokumentem dowodzenia, którego prowadzenie ma na celu przedstawienie (zobrazowanie) przebiegu działań danej jednostki, poszczególnych komórek organizacyjno-funkcjonalnych SD oraz przepływu dokumentów i informacji pomiędzy nimi. Zapisywane są w nim informacje dotyczące zarówno relacji wewnętrznych danego SD, jak i odzwierciedlające wymianę informacji z podwładnymi, przełożonym, sąsiadami i jednostkami współdziałającymi. Dzienniki działań prowadzone są zawsze w powiązaniu z mapami sytuacyjnymi.

2 OCENA SYTUACJI W PROCESIE PLANOWANIA WALKI

2.1. Analiza zadania

Analiza zadania, ukierunkowuje cały procesu planowania. Przeprowadza się ją dowódca samodzielnie lub wspólnie z wyznaczonym zespołem (*Operational Planning Group – OPG*)¹⁰ metodą „burzy mózgów”, w celu określenia istoty problemu, sprecyzowania rezultatów jakie powinny być osiągnięte oraz ustalenia pożądanego stanu końcowego. Dowódca jest osobiście odpowiedzialny za prowadzenie analizy zadania. Toteż, chociaż sama analiza może być prowadzona jest przez wyspecjalizowany zespół sztabowy, to rezultaty pracy specjalistów realizujących to zadanie muszą uzyskać aprobatę dowódcy przed rozpoczęciem dalszych czynności procesu planowania. Można stwierdzić, iż celem prowadzenia analizy zadania jest niejako określenie „granic” problemu.

Zgodnie z wymaganiami zawartymi w *GOP*¹¹ w trakcie analizy zadania powinny zostać rozpatrzone następujące problemy:

- *sytuacja polityczno – militarna w obszarze odpowiedzialności, w tym prawdopodobny cel (cele) oraz możliwości strony przeciwnej,*
- *myśl przewodnia przełożonego,*
- *ograniczenia w procesie planowania,*
- *przewidywania (założenia),*
- *czynniki wpływające na realizację zadania,*
- *silne i słabe strony,*
- *środki ciężkości,*

¹⁰Zorganizowany specjalistyczny zespół w ramach dowództwa, składający się z odpowiednio przygotowanych, reprezentujących różne specjalności oficerów, którzy rozwiązywać będą problemy planistyczne, określana jako **grupa planowania działań** (*Operational Planning Group – OPG*);

¹¹ Wytyczne do planowania działań NATO (*Guidelines for Operational Planning -GOP*), uzupełniane i uszczegóławiane przez szereg wynikających z nich dokumentów, takich jak:

- *Funkcjonalne wytyczne do planowania (Functional Planning Guides – FPG),*
- *Regionalne wytyczne do planowania (Regional Planning Guides – RPG),*
- *Szczegółowe wytyczne do planowania (Specific Planning Guides - SPG).*

- punkty decydujące,
- zadania (typu *Tasks*),
- cele,
- pożądany stan końcowy,
- kryteria powodzenia.

Przegląd aktualnej sytuacji w obszarze odpowiedzialności postrzegany jest tutaj jako przegląd okoliczności, które doprowadziły do obecnej sytuacji lub stanowią przesłankę przyszłego zagrożenia. Przedsięwzięcie to obejmuje również wiadomości o zamiarach i potencjalnych możliwościach strony przeciwnej uzyskane ze wszelkich dostępnych źródeł wywiadowczych.

Analiza ustaleń sojuszniczych zawartych w *GOP* oraz *AJP - 01(B)* (*AJP-3*) wskazuje wyraźnie, iż właściwa interpretacja i pełne zrozumienie **myśli przewodniej przełożonego** jest szczególnie istotne. Stanowi ono podstawę wszystkich dalszych rozważań i przedsięwzięć planistycznych - dlatego jej właściwa interpretacja powinna być potwierdzona przez przełożonego. **Wymaganym minimum** jest w tym zakresie dokładne zrozumienie zadania (typu *Mission*) przełożonego, celów i pożądanego stanu końcowego.

Ograniczenia w procesie planowania mogą przybrać trzy formy: **zakazów, nakazów i wstępnych warunków powodzenia**.

Zakazy definiują działania, których **nie wolno** uwzględniać w procesie planowania. Przykładem tego typu ograniczeń może być stwierdzenie: „...nie zezwala się na żadną akcję uprzedzającą...”.

Nakazy z kolei narzucają konkretne przedsięwzięcia, które muszą zostać zrealizowane. Jako przykład tego typu ograniczeń przytoczyć można zapis: „...rejon obrony musi być zajęty do 31 SIERPNIA 200...”.

Z kolei wstępne warunki powodzenia stanowią te aspekty planowanych działań, które dowódca uważa za szczególnie istotne, i bez spełnienia, których powodzenie przyszłych działań jest niemożliwe. Przykładem takiego warunku

może być sformułowanie wymogu, iż przybycie do obszaru działań musi odbyć się w warunkach braku przeciwdziałania strony przeciwnej.

Przewidywania (założenia) określane są w przypadku braku znajomości faktów. Muszą one być prawdopodobne, uzasadnione i realistyczne. Dotyczą spraw, na które dowódca nie ma wpływu, ale bez których proces planowania nie może zostać przeprowadzony. Jeżeli przyjęte przewidywania są tak istotne, że powodzenie opracowanego wariantu działania zależy właśnie od nich (np. wywiązanie się państwa z zobowiązań prawa międzynarodowego), to może być uzasadnione przygotowanie planu alternatywnego do realizacji na wypadek, gdy rzeczywistość okaże się inna, niż zakładali to (przewidywali) twórcy planu.

Do **czynników**, które należy wziąć pod uwagę w trakcie analizy zadania należą czas, charakterystyka geograficzna obszaru działań, otoczenie i inne. Przyjmuje się jednak, iż na tym etapie prac planistycznych czynniki te powinny być uwzględniane tylko w takim zakresie, w jakim bezpośrednio wpływają na przygotowanie wytycznych dowódcy do planowania.

Identyfikowane w trakcie analizy zadania **silne strony** są to takie cechy, które w określonych sytuacjach można szczególnie efektywnie wykorzystać przeciwko siłom strony przeciwnej. Natomiast **słabe strony** to słabe (wrażliwe) punkty, których atakowanie ułatwia pokonanie sił zbrojnych lub państwa strony przeciwnej.

Wyniki badań ustaleń sojusznicznych dotyczących przebiegu procesu planowania upoważniają do podkreślenia szczególnej roli terminu **środek ciężkości**. Środki ciężkości (*Centre of Gravity – COG*) który występuje na wszystkich szczeblach dowodzenia tj. na poziomie strategicznym, operacyjnym oraz taktycznym i są charakteryzowane jako centra (ośrodki) siły i ruchu, od których wszystko jest uzależnione lub jako punkty, przeciwko którym po-

winy być skierowane wszystkie wysiłki¹². Środek ciężkości stanowi tą charakterystyczną zdolność czy szczególne miejsce, z którego siły zbrojne (jednostki, oddziały i pododdziały) czerpie swą swobodę działania, fizyczną siłę lub wolę walki. Środek ciężkości sił przeciwnika jest aspektem jego szeroko rozumianej zdolności działania, który jeśli zostanie zaatakowany, zniszczony, wyeliminowany lub zneutralizowany, doprowadzi do nieuchronnej klęski i osiągnięcie celu działania. Odwrotnie zaś - zniszczenie, eliminacja lub neutralizacja jakiegoś własnego środka ciężkości prowadzi do własnej nieuniknionej klęski. *COG* może obejmować np.: zgrupowanie sił przeciwnika lub ich strukturę dowodzenia. Sedno planowania działań leży w zdolności do skoncentrowanego połączonego oddziaływania na *COG* sił przeciwnika, przy równoczesnej ochronie własnego środka (środków) ciężkości.

Znaczenie bezpośrednio związanych ze środkiem ciężkości **punktów decydujących** (*Decisive Points – DP*) polega na tym, iż zazwyczaj bezpośrednio atakowanie środka (środków) ciężkości przeciwnika jest niemożliwe lub niecelowe. W takiej sytuacji konieczne staje się określenie szeregu punktów decydujących prowadzących do środka ciężkości, które powinny być opanowane (obezwładnione) w określonej kolejności.

Zadania, zarówno **sprecyzowane** jak i **wynikające** mają swe źródło w dyrektywie wstępnej lub ustnych wytycznych przekazanych dowódcy oraz w przeprowadzonych szczegółowych analizach. Zadania sprecyzowane (*Specified Tasks*) są to zadania jednoznacznie określone przez przełożonego w otrzymanych od niego dokumentach normatywnych (rozkazach operacyjnych, zarządzeniach). Natomiast zadania wynikające (*Implied Tasks*) rzadko bywają bezpośrednio określone, lecz zawsze są ważne dla osiągnięcia celu. Są one powiązane lub wypływają z zadań sprecyzowanych. Muszą być zidentyfikowane w trakcie analizy zadania i rozważone we wczesnej fazie procesu planowania.

¹² *GOP*, s. 3-1

Cele precyzują, co dowódca chce osiągnąć poprzez oddziaływanie na środki ciężkości, czyli określają dokładnie oczekiwane rezultaty. Na przykład celem operacyjnym może być zniszczenie lub zneutralizowanie środka ciężkości strony przeciwnej. Cele **nie powinny być** prostym powtórzeniem pożądanego stanu końcowego działań.

Stan końcowy charakteryzowany jest z kolei jako kompleks warunków, których osiągnięcie oznacza, że zadanie zostało wykonane. Warunki te powinny być sformułowane dość ogólnie po to, by nie ograniczać dowódcy w wyborze sposobu wykonania zadania. Zazwyczaj jednak, ze względu na ogólność formułowania pożądanego stanu końcowego stwierdzenie, czy został już osiągnięty może stwarzać pewne problemy. Dlatego często niezbędne jest zastosowanie konkretnych, mierzalnych **kryteriów powodzenia**, które pozwolą jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie.

Sprecyzowane zadanie własne (*Mission*) jest jasnym, zwięzłym stwierdzeniem określającym: **kto** będzie prowadził określone działanie, **co** jest do wykonania, **kiedy** to będzie miało miejsce, **gdzie** to będzie realizowane i **jaki jest cel** realizacji tego zadania. Zadanie to **nie określa jak** należy działać. Na przykład¹³.

„W dniu 21.11.2001 r. o godz. 00.01 (KIEDY), 1BPanc (KTO) przejmie rejon odpowiedzialności obronnej od 2BZ (GDZIE) i jest w gotowości do powstrzymania natarcia przeciwnika na kierunku X:Y(CO), utrzymując drogi A i B w rejonie odpowiedzialności CO), zabezpiecza wykonanie zwrotu zaczepnego (CO) w celu odtworzenia przedniej linii obrony dwyziji (W JAKIM CELU)”.

Sprecyzowane zadanie własne jest jednym z zasadniczych wyników analizy otrzymanego zadania. Precyzowanie zadania jest analitycznym proce-

¹³ J. Kręcikij, *Wybrane aspekty...*, s. 31.

sem trwającym tak długo, aż każdy czynnik mający wpływ na realizację zadania otrzymanego od przełożonego zostanie rozpatrzony.

Rozpatrując przebieg **analizy zadania** warto zaznaczyć wyraźną różnicę pomiędzy zadaniami typu *Tasks* i sprecyzowanym zadaniem własnym (*Mission*). **Sprecyzowane zadanie własne (*Mission*)** jest ogólnym stwierdzeniem, które określa: kto będzie prowadził działania, co, kiedy, gdzie i w jakim celu powinno być wykonane. *Task* to czynność zlecona podległym siłom lub dowództwom przez przełożonego. Czynności te muszą być wykonane aby zapewnić wykonanie przez niego zadania.

Z punktu widzenia ciągłości planowania korzystne jest, aby we wczesnym jego etapie rozpocząć **identyfikację (określenie) potrzebnych sił** poprzez wstępną ocenę potencjału niezbędnego do wykonania zadania. Ocena ta prowadzona jest następnie dalej, bardziej szczegółowo, podczas pracy nad wariantami działania. Jej szybkie zapoczątkowanie jest istotne dlatego, by optymalnie wykorzystać możliwości wojsk w sposobach wykonania zadania. Pokłosiem Analizy zadania jest **odprawa informacyjna (informowanie operacyjne)** prowadzona jest w celu przedstawienia dowódcy wniosków ze wszystkich aspektów rozważanych w trakcie analizy zadania oraz wydania wytycznych przez dowódcę do dalszego planowania. Odprawa ta podsumowuje informacje zawarte w otrzymanych dyrektywach i wstępnie zidentyfikowane problemy oraz pozwala dowódcy na wyciągnięcie wniosków dotyczących istoty otrzymanego zadania. Wynikami odprawy informacyjnej są przygotowane **wytyczne dowódcy do planowania** - formalny dokument, który może służyć jako dyrektywa do rozpoczęcia planowania na własnym szczeblu dowodzenia, jak i w podległych dowództwach, które odzwierciedlają akceptację przez dowódcę wyników analizy zadania, w tym przyjmowanych przez sztab kierunków dalszej pracy.

Wytyczne dowódcy do planowania - produkt finalny odprawy informacyjnej, poszerzone przez dowódcę o dodatkowe informacje, obejmują trzy główne grupy problemów:

- myśl przewodnią dowódcy,
- jego pogląd na pożądany stan końcowy,
- sprecyzowane zadanie własne.

Poprzez wykorzystanie wytycznych w charakterze dyrektywy wstępnej dla podwładnych, podlegli dowódcy otrzymują możliwość rozpoczęcia własnych przygotowań do przyszłych działań. Podjęte na podstawie tych informacji czynności będą następnie przydatne w trakcie kolejnej czynności planowania, prowadzącej do opracowania zamiaru działań.

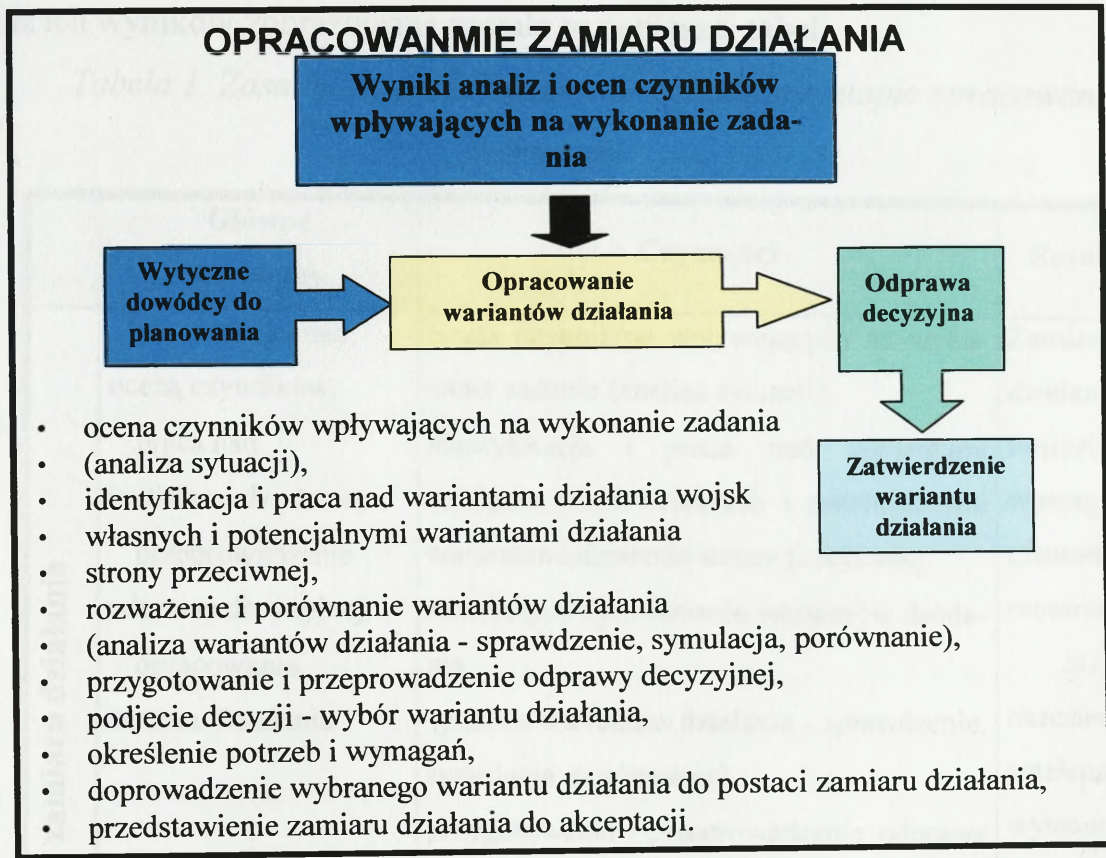
2.2. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania wojsk własnych

Opracowanie zamiaru działania rozpoczyna się z chwilą wydania wytycznych do planowania przez dowódcę. Wytyczne ustalają zasadnicze kierunki pracy oraz stanowią podstawę dla sztabu do przeprowadzenia oceny czynników wpływających na wykonanie zadania (tzw. *Situation analysis* - analiza sytuacji), a także do pracy nad opracowaniem wariantów działania (Rys. 4)

Wariant działania to możliwy sposób w jaki dowódca będzie mógł wykonać postawione mu zadanie. Początkowo powstaje w ogólnych zarysach, następnie jest uszczegółowiany o informacje pojawiające się podczas dalszej pracy. Finalnym produktem tej fazy planowania jest zamiar działania (*Concept of Operations – CONOPS*), podstawą sporządzenia którego jest wybrany przez dowódcę wariant działania.

Opracowanie zamiaru działania odbywa się poprzez wszechstronną, logiczną ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowanie oraz porównanie szeregu możliwych wariantów działania. W tym etapie możemy wyróżnić cztery czynności:

- ocena czynników wpływających na wykonanie zadania (analiza sytuacji),
- opracowanie wariantów działania,
- odprawa decyzyjna,
- opracowanie zamiaru działania.



*Rys. 4 Istota opracowania zamiaru działania procesu planowania
działa NATO.*

Źródło: Opracowano na podstawie GOP

Zestawienie zasadniczych przedsięwzięć realizowanych w tym etapie oraz ich wyników zobrazowane zostało w poniższej tabeli

Tabela 1. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane etapie opracowania wariantów

	Główne problemy	Czynności	Rezultaty
opracowanie zamiaru działania	praca sztabu nad oceną czynników, praca nad wariantami działania, przeprowadzenie odprawy decyzyjnej, opracowanie zamiaru działania.	ocena czynników wpływających na wykonanie zadania (analiza sytuacji), identyfikacja i praca nad wariantami działania wojsk własnych i potencjalnymi wariantami działania strony przeciwnej, rozważenie i porównanie wariantów działania (analiza wariantów działania - sprawdzenie, symulacja, porównanie), przygotowanie i przeprowadzenie odprawy decyzyjnej, podjęcie decyzji - wybór wariantu działania, doprowadzenie wybranego wariantu działania do postaci zamiaru działania i przedstawienie zamiaru działania do akceptacji, określenie potrzeb i wymagań.	Zamiar działania, Potrzeby i wymagania (<i>Statement of requirement</i> – <i>SOR</i> – określenie/ustalenie wymagań.

Źródło: Opracowanie na podstawie GOP

Celem ocena czynników wpływających na wykonanie zadania (analiza sytuacji) jest zbadanie faktów i czynników mających wpływ na wykonanie zadania i dzięki temu:

- *ustalić, czy zadanie jest wykonalne,*
- *opracować potencjalne warianty działania.*

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania obejmuje:

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

Kolejność ocen poszczególnych grup problemowych nie jest stała i zależy każdorazowo od istoty zadania otrzymanego do wykonania.

Jako zasadę przyjmuje się:

- jeżeli wojska własne prowadzić mają działania o charakterze zaczepnym, Zespół Planowania rozpoczyna ocenę czynników nie czekając na pełne informacje z Zespołu Rozpoznania, gdyż narzucenie przeciwnikowi własnej inicjatywy jest jednym z zasadniczych warunków powodzenia przyszłych działań. Podstawą do rozpoczęcia pracy są w takiej sytuacji dotychczas zdobyte informacje. Istotną rolę odgrywa również ich wymiana w ramach Informowania Operacyjnego.
- jeżeli wojska własne prowadzić będą działania obronne, w których z założenia w początkowym okresie inicjatywa należeć będzie do przeciwnika, Zespół Planowania powinien rozpocząć pracę dysponując wystarczającą ilością informacji o przeciwniku, otrzymanych od Zespołu Rozpoznania.

Istotą **oceny przeciwnika** jest ustalenie najbardziej prawdopodobnego w danej sytuacji sposobu jego działania. Jeżeli jest to niemożliwe, dąży się do określenia wariantu najgroźniejszego dla wojsk własnych.

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

- stopień gotowości bojowej,
- ukończenie, stan morale i poziom wykształcenia,
- rodzaje posiadanego uzbrojenia i wyposażenia,

- zakres i rodzaj dostępnego wsparcia bojowego,
- możliwości zabezpieczenia logistycznego,
- możliwości rozpoznania,
- wsparcie przez inne siły (sąsiedzi, sojusznicy, środki miejscowe),
- wyszkolenie i doświadczenie dowództw.

W celu umożliwienia realistycznej i opartej na stanie rzeczywistym oceny wojsk własnych wykorzystuje się pomocniczy dokument dowodzenia o charakterze sprawozdawczo informacyjnym – **zestawienie sił i środków**. Jest on prowadzony i w sposób ciągły uaktualniany we wszystkich komórkach funkcjonalnych SD, przy czym zawartość informacyjna zestawienia uzależniona jest od zakresu odpowiedzialności danej komórki.

Dysponując wnioskami z oceny przeciwnika oraz wojsk własnych możliwe staje się dokonanie **porównania sił**. Porównanie to ma charakter globalny, to znaczy obejmuje przeciwstawienie posiadanemu potencjałowi wojsk własnych potencjału przeciwnika, z uwzględnieniem zmian tych potencjałów w czasie i przestrzeni. Jako dokument o charakterze pomocniczym może być w tym zakresie wykorzystywana **tabela porównania sił**.

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

Ocena czynnika czasu ma znaczenie szczególne dla rozwiązania przez dowództwo problemu zsynchronizowania trzech elementów: sił, przestrzeni i czasu,

to znaczy zidentyfikowania rozwiązań pozwalających dysponować **wystarczającymi siłami w odpowiednim miejscu, i we właściwym czasie**.

Wnioski z wymienionych ocen prowadzą do wyspecyfikowania kilku realnych wariantów działania wojsk własnych.

3 TWORZENIE WARIANTÓW DZIAŁANIA PRZECIWNIKA I WOJSK WŁASNYCH

3.1. Teoretyczne aspekty rozwiązywania problemów decyzyjnych

Traktując zadanie jako problem, można przyjąć, że drogę do jego rozwiązania wyznaczać będzie typowy algorytm postępowania składający się z następujących faz:

1. **Analiza sytuacji problemowej(zadania)** – w fazie tej decydent analizuje informacje zawarte w zadaniu oraz cel, który ma osiągnąć. Określa jakie dane są znane a czego należy się dowiedzieć aby przygotować wizję przyszłego działania i uruchomienie procesu przygotowania rozwiązań.

2. **Wytwarzanie pomysłów rozwiązania** – w fazie tej, zwanej również fazą produktywną, na bazie wskazań i ograniczeń wyrażonych przez decydenta które to wskazania są niezbędne do zawężenia obszaru poszukiwań, powstają pomysły zwane często dopuszczalnymi wariantami działania

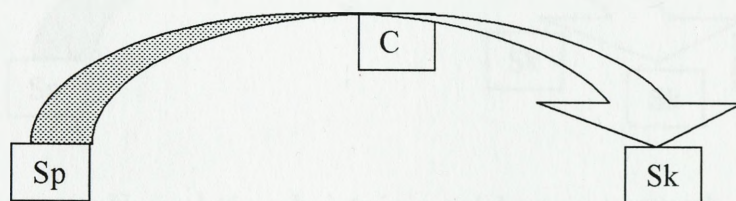
3. **Weryfikacja pomysłów rozwiązania** – celem tej fazy, zwanej również oceną czy też kontrolą pomysłów (wariantów), jest sprawdzenie wartości wysuniętych pomysłów. W wyniku weryfikacji decydent albo przyjmuje pomysł jako rozwiązanie, albo też go odrzuca.

4. **Powrót do faz poprzednich** – faza ta ma inny charakter niż dotychczas wymienione. Decydent może powrócić do fazy poprzedniej w każdym etapie rozwiązywania problemów. Tak na przykład w trakcie tworzenia pomysłów może on ponownie zacząć analizować sytuację problemową jeśli zaistnieją okoliczności, które w istotny sposób zmieniają rozpatrywaną sytuację.

Po zapoznaniu się z zadaniem i określeniu o problemu w nim zawartego podmiot przystępuje do fazy analizy jego struktury. Przez „analizę” rozumiemy po prostu aktywne badanie sytuacji, w której zrodził się sam problem.

Problemy mieszczące się w treści zadania mają różną strukturę. Niezależnie jednak od ich rodzaju, w jego strukturze można wyodrębnić dwa zasadnicze elementy, które są mniej lub bardziej określone. **Pierwszym z nich jest cel**, do którego decydent zmierza, drugim zaś – są wstępne, początkowe dane (informacje), które występują w sytuacji problemowej.

Cel określa jaką sytuację końcową należy osiągnąć. Informacje wstępne zaś, czyli sytuacja początkowa, są materiałem niezbędnym dla realizacji celu. Oznaczając sytuację początkową przez S_p , cel przez C i poszukiwaną sytuację końcową, czyli rozwiązanie, przez S_k , strukturę problemów można ująć następująco:



W omawianym problemie sytuacja początkowa (S_0) oraz cel (C) są dobrze znane, sytuacja końcowa (S_n) zaś jest elementem poszukiwanym; odkrycie jej wymaga produktywnego myślenia.

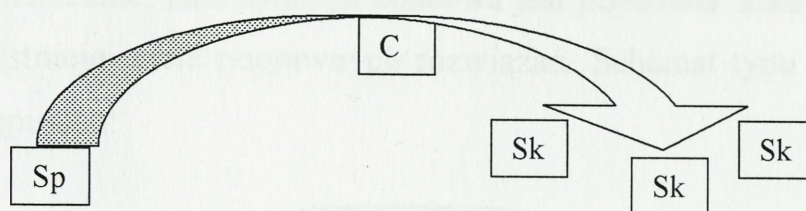
Spośród różnorodności problemów w literaturze przedmiotu wyróżnić można przynajmniej kilka ich typów

Do typu pierwszego zaliczyć można problemy dobrze określone. Mają one dwie cechy charakterystyczne. Po pierwsze, w sytuacji początkowej dane są **wszystkie** potrzebne informacje tak, iż rozwiązanie problemu polega jedynie na dokonaniu ich kombinacji. Po drugie, cel **jednoznacznie** określa poszukiwaną sytuację końcową, co powoduje, iż problemy te mają tylko **jedno** poprawne rozwiązanie.

Ponieważ w problemach tych wszystkie informacje początkowe są dane, a cel dokładnie określa rozwiązanie, ograniczają one swobodę poszukiwań decydena, krępują częściowo jego inwencję, pomysłowość i oryginalność.

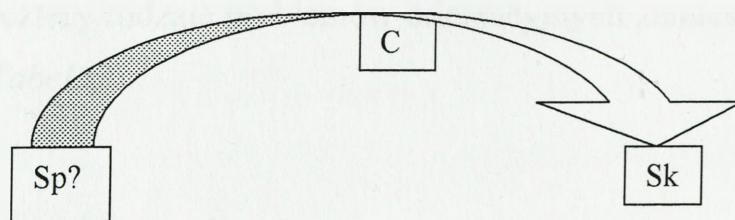
Ten typ problemów – rzadko występujący w życiu codziennym a prawie w ogóle w rozważaniach dotyczących problemów złożonych takich jak zjawiska pola walki.

Typ drugi ma miejsce wówczas, gdy sytuacja początkowa (S_p) zawiera również wszystkie niezbędne informacje, jednak – w przeciwieństwie do typu I – obecnie cel nie określa jednoznacznie sytuacji końcowej S_k . W związku z tym problemy te mają więcej niż jedno rozwiązanie. Można je przedstawić w następującym schemacie graficznym, gdzie symbol S_k wskazuje, że sytuacja końcowa nie jest w pełni określona przez cel.



Problemy typu II, w których istnieje wiele poprawnych rozwiązań, w mniejszym stopniu ograniczają swobodę poszukiwań. Rozwiązując je, można wykazać inwencję, pomysłowość i oryginalność.

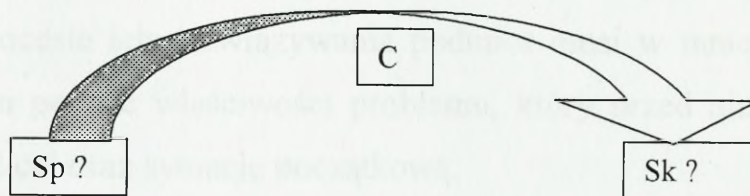
W problemach typu trzeciego dane początkowe (S_p) są całkowicie lub częściowo niedostępne, za to cel jednoznacznie określa sytuację końcową S_k . Zatem problemy te posiadają tylko jedno poprawne rozwiązanie. Poniższy schemat graficzny ilustruje cechy omawianej struktury, gdzie $S_p?$ wskazuje, że dane początkowe – potrzebne w procesie rozwiązywania – są całkowicie lub częściowo nie znane.



Jako przykład posłużyć może oficer badający ugrupowanie wojsk przeciwnika. Pozwija mu on problemy o podobnej strukturze.

W problemach tego typu można wykazać pomysłowość w poszukiwaniu informacji niezbędnych do osiągnięcia celu. Jednak fakt, iż żądana sytuacja końcowa (a więc rozwiązanie) jest jednoznacznie określona, ogranicza w pewnym stopniu swobodę myślenia.

Struktura problemów typu czwartego jest najmniej sprecyzowana; nie zawierają one wszystkich informacji potrzebnych w procesie myślenia; często nawet sytuacja początkowa jest zupełnie nie określona. Również cel nie wskazuje jednoznacznie, jaka sytuacja końcowa jest pożądana. Zatem w problemach tych istnieje wiele poprawnych rozwiązań. Schemat typu IV może wyglądać następująco:



Rozwiązując je podmiot musi znaleźć w otoczeniu jakieś dane, jakieś materiały, których kombinacja dałaby jedno z możliwych rozwiązań. Nie ulega wątpliwości, że problemy tego typu zupełnie nie krępują twórczej aktywności podmiotu. Chcąc je pomyślnie rozwiązać, musi on wykazać dużą pomysłowość i oryginalność. Z pewnością ich wartość dydaktyczna jest duża, chociaż wiele z nich jest dość trudnych.

Opisane cztery rodzaje problemów orientacyjnych zamieszczono w poniższej tabeli. *Tabela 2*

Tabela 2. Rodzaje problemów i liczba możliwych rozwiązań

Liczba rozwiązań Ilość informacji początkowych	Jedno poprawne rozwiązanie	Wiele poprawnych rozwiązań
Wszystkie potrzebne informacje	Typ pierwszy	Typ drugi
Brak jest potrzebnych informacji	Typ trzeci	Typ czwarty

Przeprowadzone rozważania wskazują, że struktura problemów może być różna. W procesie ich rozwiązywania podmiot musi w mniejszym lub większym stopniu poznać właściwości problemu, który przed nim wyrasta, czyli musi zbadać cel oraz sytuację początkową.

Jedną z kluczowych operacji wykonywanych w **procesie rozwiązywania problemów jest analiza celu**. Człowiek, który chce myśleć skutecznie, musi zaczynać pracę badawczą od analizy celu, a nie od danych i materiałów, które znajdują się w sytuacji początkowej. Analiza celu ukierunkowuje działalność, ułatwia poszukiwanie potrzebnych informacji, dlatego też dokładne jego poznanie odgrywa istotną rolę.

Powstaje pytanie, dlaczego rzetelna analiza celu ma takie znaczenie, dlaczego decydent powinien najpierw spojrzeć na cel, a dopiero później zbadać pożądane informacje? Odpowiedź na nie jest wielozłonowa; w tym miejscu warto zwrócić jedynie uwagę na dwa rezultaty, do których doprowadza solidny namysł nad celem.

Po pierwsze, analiza celu umożliwia jego **zrozumienie**. Nie ulega wątpliwości, że bardzo często źródłem niepowodzenia jest niepełne zrozumienie

tego, jaki stan końcowy powinniśmy osiągnąć. Twierdzenie to jest szczególnie słuszne, gdy cel składa się z wielu składników oraz gdy jego sformułowanie jest mało czytelne.

Analizując cel, należy badać wszystkie wymagania, które on zawiera, ponadto stwierdzić, czy dopuszcza on wiele rozwiązań czy tylko jedno rozwiązanie. Ponadto analiza celu doprowadza nieraz do jego uszczegółowienia. Przez uszczegółowienie należy rozumieć wyjaśnienie jego składowych. Zdarza się, iż w trakcie analizy jednostka dochodzi do wniosku, że osiągnięcie wytyczonego celu jest trudne lub niemożliwe. Przy aktualnie dysponowanym potencjale, istnieje wówczas możliwość zwrócenia się do decydenta określającego cele o wsparcie działań dysponowanymi siłami i środkami lub zmianę celu na adekwatny do możliwości.

3.2. Decyzja - akt wyboru jednego z możliwych wariantów wykonania zadania

W znaczeniu teleologicznym (celowościowym) podjąć daną decyzję w określonych warunkach sytuacyjnych, to tyle, co spośród możliwych do realizacji w danym działaniu i warunkach celów, dokonać nielosowego wyboru, co najmniej jednego z nich, którego urzeczywistnieniu zostanie przyporządkowany całokształt działań. Dokonując takiego wyboru, kierujemy się zazwyczaj przyjętym zbiorem wartości, które odpowiednio porządkują ów możliwy do realizacji alternatywny układ celów.

W znaczeniu zaś metodologicznym powiemy, że dany decydent podejmuje decyzję, gdy spośród możliwych do zastosowania w danym działaniu i warunkach sytuacyjnych metod, dokonuje nielosowego wyboru, co najmniej jednej z nich, takiej mianowicie, której zastosowanie do działania pozwala – według najlepszej wiedzy decydenta o tym działaniu – oczekiwać wyników

nie mniejszych niż w przypadku zastosowania którejkolwiek z pozostałych metod rozważanego zbioru.

Decyzje o charakterze teleologiczne są decyzjami dalej idącymi od decyzji metodologicznych, ponieważ dokonując wyboru określonego celu danego działania wskazujemy tym samym na możliwy do zastosowania sposób działania w tej sytuacji, a jeśli w fazie przygotowawczej procesu decyzyjnego ten rodzaj informacji rekomendacyjnej nie został uwzględniony lub uwzględniony w stopniu niewystarczającym, wtedy staje się w pełni uzasadniona obawa, iż przynajmniej niektóre z celów są celami nierealnymi, ponieważ system nie rozporządza środkami, za pomocą, których owe cele mogłyby być osiągnięte.

Procedura decyzyjnego ustalenia celów niekiedy tak ściśle przeplata się z procedurą doboru sposobów ich realizacji, iż dość trudno je od siebie odzielić. Niemniej poddając analizie typ działań decyzyjnych i wyróżniając przy tym takie ich odmiany, jak na przykład działania decyzyjne podmiotowe i przedmiotowe czy też proste i złożone, będziemy koncentrować uwagę przede wszystkim na sprawach dotyczących właśnie decyzji teleologicznych.

Co to jest sytuacja decyzyjna i jakie własności są dla niej charakterystyczne? Otóż powiemy, że sytuacją decyzyjną podmiotu będziemy nazywać ogół czynników przedmiotowych lub podmiotowych, które wyznaczają w sposób bezpośredni postępowanie decydenta¹⁴. Do czynników przedmiotowych zaliczamy określony zespół warunków obiektywnych, na podstawie, których decydent ocenia możliwości planowanego działania, jego prawdopodobną efektywność, ściślej: różne skale owej efektywności oraz mając tę ocenę jest przygotowany do wyboru nielosowego jednego z wariantów tego działania.

¹⁴ J.sokołowski, *decyzja a działanie*, Warszawa 1975, s.258

Istotną własnością sytuacji decyzyjnej jest zatem jej wariantowość rozumiana jako zestaw czynników dających się w procesie decyzyjnym interpretować w sposób alternatywny.

W praktyce dowódczej istotne znaczenie ma umiejętność podejmowania decyzji złożonych.

Rozważmy zatem nieco szczegółowiej strukturę procesu decyzyjnego właśnie w przypadku, gdy jest to proces realizacji decyzji złożonej. W literaturze ergologicznej zwraca się uwagę, na co najmniej dwa etapy (fazy), z których każdy ma dalsze uszczegółowienia dotyczące urzeczywistnienia tego rodzaju procesów decyzyjnych. Pierwszy etap (faza) to zespół czynności nazywanych zazwyczaj przygotowaniem decyzji, drugi – podjęciem decyzji.

Faza przygotowywania decyzji złożonej obejmuje z kolei pięć następujących czynności:

- 1) analizę sytuacji decyzyjnej będącą podstawą wstępnych ustaleń co do dalszych kroków;
- 2) ocenę warunków początkowych planowanego działania(ustalenia położenia);
- 3) ocenę wpływu sytuacji bieżącej na zakładane działanie ;
- 4) sformułowanie zbioru alternatywnych decyzji i ustalenie ich wstępnej preferencji;
- 5) prakseologiczne oszacowanie poszczególnych decyzji.

W czasie przygotowywania złożonych decyzji niecyklicznych, tj. takich, które nie są *mutatis mutandis* powtórzeniem odpowiedniej procedury decyzyjnej, punktem wyjścia analiz organizacyjnych i merytorycznych jest dokonanie wstępnej oceny sytuacji decyzyjnej

Następny czynnik, ściśle sytuacyjny – to zespół faktów i zdarzeń, które należą do przedmiotowych elementów początkowej fazy procesu decyzyjnego. Tworzą one warunki początkowe w tym znaczeniu, iż bez ich szerokiego uwzględnienia nie sposób przejść do dobrego przygotowania danej decyzji,

tzn. takiego, w którym byłby spełniony warunek prakseologicznej sprawności. Konkretyzując ten typ czynników, należy wskazać, iż należą do ich zakresu m.in. takie dane, jak stan i wielkość zasobów materiałowych, które są niezbędne dla wykonania przewidywanych działań, dla urzeczywistnienia planowanych celów. Należą też do tego zakresu możliwości energetyczne systemu, jego wyposażenie w niezbędne instrumentaria oraz nowoczesność podstawowych ogniów w procesach technicznych i technologicznych, a w przypadku systemów nieprzemysłowych – stopień nowoczesności tego wyposażenia, które odgrywa rozstrzygającą rolę w realizacji podstawowych funkcji przez odpowiednie podsystemy rozważanego systemu.

W działaniach militarnych do sytuacyjnych czynników tworzących składnik warunków początkowych zaliczymy również położenie wyjściowe do działań własnych i przeciwnika (w przypadku, gdy badany system znajduje się w konfrontacji zbrojnej) oraz warunki terenowe sprzyjające lub utrudniające przeprowadzenie odpowiedniego manewru albo innych działań, na których efektywność owe warunki mają istotny wpływ. Do warunków początkowych zaliczamy także stan gotowości bojowej, gdy wszystkie jego ogniwa są zdolne natychmiast lub po upływie bardzo krótkiego czasu przejść do działań dla nich właściwych i realizować te działania na wysokim poziomie sprawności prakseologicznej. Do sytuacyjnych warunków początkowych zaliczymy też zdolności mobilizacyjne zwłaszcza zdolność odtworzenia stanu osobowego oraz podstawowego sprzętu po uderzeniu przeciwnika. Straty, jakie mogą ponieść, są rzeczą oczywistą, wielkością hipotetyczną, lecz można przyjąć wielkość przybliżoną prawdopodobnych strat i na tej podstawie planować działania mające za cel odtworzenie sprawności rozważanego zgrupowania.

Trzeci i ostatni składnik warunków początkowych, tj. struktura organizacyjna zarówno jednostki, jak i współdziałających z nią sił przynależnych

do jego otoczenia funkcyjnego, tworzy w zasadzie komponent względnie trwałe tych warunków.

Podejmując decyzje, musimy zdawać sobie sprawę z tego, dlaczego dokonujemy takiego, a nie innego wyboru. Innymi słowy musimy mieć pewne kryteria, według których wybieramy ten, a nie inny element z pewnego zbioru, w tym wypadku z przygotowanych wariantów wykonania zadania.

Kryterium to sposób pomiaru stopnia osiągnięcia celu, do którego dążymy. Jeżeli celem naszym jest np. możliwie najszybsze przeprowadzenie pododdziału przez przeszkodę wodną, to mając do wyboru dwa środki przeprowadzowe wybieramy ten, który, według przewidywań lub wiedzy zapewni nam osiągnięcie celu. Jeżeli nie wiemy lub nie możemy przewidzieć, który ze środków jest szybszy, to wybór jednego z dwóch środków jest wyborem przypadkowym. Nie będzie, więc nosił znamion decyzji.

Podejmowanie decyzji wiąże się z przewidywaniem. Mając pewną liczbę możliwych działań do wyboru, przewidujemy wyniki tych działań, następnie oceniamy je według określonego kryterium i dokonujemy wyboru. Po podjęciu decyzji i po zakończeniu działania otrzymujemy rzeczywiste wyniki, które możemy porównać z przewidywanymi.

Często decydent (dowódca) chce oceniać skutki działania posługując się jednocześnie kilkoma kryteriami. Np. dowódca brygady chce jak najszybciej sforsować przeszkodę wodną przy najmniejszych stratach własnych, ponadto chce ograniczyć do minimum wsparcie lotnicze i zużyć jak najmniej materiałów i sprzętu przeprowadzowego.

Jednoczesne spełnienie kilku funkcji celu jest niemożliwe. Aby problem mógł być rozwiązany, podmiot podejmujący decyzje musi określić wagę poszczególnych funkcji celu. Mając np. trzy kryteria z_1 , z_2 i z_3 i przyjmując, iż w danej chwili pierwsze jest dwa razy ważniejsze od drugiego, zaś drugie tak samo ważne jak trzecie, możemy poszczególnym kryteriom przypisać następujące względne znaczenia:

kryterium $z_1 - 0,50$

kryterium $z_2 - 0,25$

kryterium $z_3 - 0,25$

W działaniu optymalnym, w którym dąży się do realizacji określonego celu, można wyróżnić pasmo złożone z czynności.

Sformułowania celu dokonuje dowódca (przełożony), mający określone potrzeby. Sformułowany cel ma zaspokoić potrzeby, które w danej chwili zajmują w hierarchii potrzeb najwyższe miejsce. Rozpatrzenia zbioru możliwych sposobów osiągnięcia celu dokonuje wykonawca w oparciu o doświadczenia. Ponieważ w każdym sposobie cel osiąga się przez działanie, dlatego też dla każdego przypadku musi być przewidziany wynik. Działanie, dla którego wykonawca nie był w stanie przewidzieć wyniku, ze względu na ograniczoną wiedzę, czy ze względu na brak czasu, nie wchodzi w skład zbioru możliwych sposobów osiągnięcia celu.

Przed podjęciem decyzji podmiot (niekoniecznie sam) porównuje wyniki działań, prowadzących do celu i stosując następnie określone kryterium, podejmuje decyzję.

Jeżeli zespół planujący nie może przewidzieć prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych wyników dla każdego wariantu działania wówczas mówimy, iż wykonawca (działa w warunkach niepewności. Podejmowanie decyzji w takich warunkach połączone jest z określonym ryzykiem.

Jeżeli nie można przewidzieć, z jakimi prawdopodobieństwem dla każdego działania pojawią się oczekiwane rezultaty, natomiast może określić dla każdego działania ilość możliwych wariantów, wówczas układ działa w warunkach zupełnej niepewności.

Możliwość otrzymania różnych wyników dla tego samego działania pozwala przypuszczać, iż w trakcie działania występują okoliczności (zdarzenia) powodujące różne nieprzewidziane przebiegi działań.

3.3. Ocena i przyjęcie możliwego wariantu działania przeciwnika

Wśród najistotniejszych zagadnień dotyczących oceny przeciwnika a przede wszystkim prognozowania zagrożenia jest analiza zakresu czynnościowego i treści merytorycznych poszczególnych terminów. Można dostrzec pewną odrębność i określić występujące między nimi różnice.

Ocena to oszacowanie wartości intelektualnych, materialnych, w przypadku przeciwnika wartości bojowej poprzez określenie jego możliwości. Tak, więc ocena przeciwnika to wartościowanie sił będących w jego dyspozycji, ustalenie poziomu zaangażowania militarne w działania zbrojne i wskazanie możliwości ich dalszego kontynuowania.

Prognoza jako przewidywanie zdarzeń oparta jest na uzasadnionych przesłankach i obliczeniach¹⁵. Fakt, że prognozy sporządzane na potrzeby różnych dziedzin życia czy kierowników nie zawsze sprawdzają się powoduje, że często zapomina się o tym jak są one istotne w planowaniu przyszłości. Prognozy są konieczne do planowania każdego działania nie tylko militarne. Gdy dowódca ocenia opracowane warianty działania wojsk własnych nie może tego czynić w oderwaniu od przeciwnika. Wiedza o możliwych sposobach wykorzystania potencjału przez stronę przeciwną rzutować będzie na wynik każdego przyjętego przez dowódcę sposobu rozwiązania problemu taktycznego. Celem prognozy zagrożenia jest możliwe trafne przewidywanie zamiaru użycia sił i środków walki potencjalnego przeciwnika. Prognoza ta stanowi finalny etap procesu Informacyjnego Przygotowania Pola Walki. W aspekcie organizacyjnym następuje po ocenie obszaru walki i prowadzi poprzez etap oceny możliwości przeciwnika do wygenerowania najbardziej prawdopodobnego wariantu działania jego sił.

¹⁵ Zob. Mały słownik języka polskiego, Warszawa, PWN 1997, s. 707.

W etapie opracowania wariantów działania przeciwnika następuje diagnoza organizacji jej efektem powinno być poszukiwanie rozwiązania problemu, jakim jest (skład sił przeciwnika i jego możliwości).

W kolejnym etapie pracy komórki rozpoznawczej następuje synteza uzyskanych wniosków i ich przetworzenie w celu przedstawienia możliwego zagrożenia płynącego ze strony przeciwnika w aspekcie środowiska, w którym odbywać się będzie starcie zbrojne.

Szukanie odpowiedzi na pytanie, jaka będzie w przyszłości struktura i wyposażenie przeciwnika, oraz jak dążył on będzie do osiągnięcia zakładanych celów. Struktura i wyposażenie przeciwnika a także ograniczenia, jakie mogą wystąpić w realizacji przyszłego zadania to zasadnicze elementy składowe prognozy zagrożenia.

Podczas przygotowania wariantów działania istotną rolę spełniał będzie model doktrynalny. To graficzne odwzorowanie działania potencjalnego przeciwnika opracowywane jest na potrzeby każdego rodzaju wojsk. Przygotowywany jest na podstawie rezultatów przeprowadzanych ćwiczeń z wojskami i oraz treningów sztabowych. Na ostateczny kształt modelu działania mają również wpływ wnioski uzyskane z analizy założeń polityki zagranicznej i doktryny militarnej oraz kierunki reorganizacji w siłach zbrojnych a także zmiany w wyposażeniu i uzbrojeniu jak również w sposobie szkolenia jednostek na poligonach i placach ćwiczeń¹⁶.

Równie istotne jak działanie wojsk jest pozyskiwanie i opracowywanie danych personalnych dotyczących charakterystyki osobowo-zawodowej dowódców poszczególnych szczebli dowodzenia i osób zajmujących kierownicze stanowiska w siłach zbrojnych i resorcie ministerstwa obrony narodowej. Wnikliwej analizie poddawany jest system logistyczny: cywilny i militarny państwa potencjalnego przeciwnika, w tym szczególnie możliwości zaopatrywania i uzupełniania wojsk, sposoby rotacji sprzętu technicznego, za-

kupy surowców i sprzętu technicznego, rozwój technologiczny przemysłu obronnego.

Kompendium wiedzy o potencjalnym przeciwniku przedstawiane jest zwykle w formie zwartej w sposób opisowy i graficzny. Ponieważ ma służyć określeniu możliwości działania przeciwnika powinien spełniać szereg warunków. Najważniejsze z nich to:

- graficzne zobrazowanie ugrupowania bojowego przeciwnika i sposobu prowadzenia działań umożliwiające porównanie zasad doktrynalnych z realną sytuacją bojową (operacyjną),
- opis zasad działania poszczególnych formacji bojowych w różnych rodzajach działań i sytuacjach pola walki (dywizji zmechanizowanej, pancernej, brygady piechoty górskiej, brygady powietrznodesantowej),
- zestawienie tabelaryczne lub graficzne parametrów przestrzennych prowadzonych działań.
- charakterystykę podstawowego sprzętu bojowego i uzbrojenia będącego na wyposażeniu formacji bojowych przeciwnika.

Ważnym zagadnieniem jest przygotowanie na bazie zgromadzonych danych o przeciwniku wzorca doktrynalnego jego działania, który służyć ma ocenie możliwości i prognozie zagrożenia. Schemat ten powinien zawierać:

- rozmieszczenie systemu dowodzenia,
- położenie jednostek wsparcia i zabezpieczenia,
- zasadnicze normy taktyczne określonego szczebla.

Wzorzec doktrynalny jest przygotowywany jako dokument pomocniczy służący ocenie przeciwnika i wykorzystywany w prognozowaniu możliwych wariantów jego działania. Komórki rozpoznawcze dokonują analizy prowadzonych działań (walk i operacji), a następnie opracowują i przesyłają do zainteresowanych (w tym i podległych) jednostek przygotowane wzorce doktrynal-

¹⁶ Por. M. Wrzosek, Praca taktycznej komórki rozpoznawczej, PWL 9/97 (dodatek), s. 24.

ne jako załączniki do rozkazu operacyjnego w postaci apendyksów do aneksów.

Zasadniczym etapem pracy komórki rozpoznawczej jest ustalenie (określenie) możliwości działania przeciwnika. Analiza wartości sił i aktualnych możliwości jego działania powinna być prowadzona w aspekcie realizowanego zadania, czasu, terenu i pogody. Ocena możliwości przeciwnika musi być poparta szeregiem kalkulacji obejmujących posiadany obecnie potencjał bojowy, tempo działania z uwzględnieniem parametrów terenu i pogody (w tym także okres doby i pora roku), zasięgu środków łączności czy wreszcie możliwości sprzętu bojowego w analizowanym rodzaju działań bojowych.

Uznaną zasadą postępowania identyfikacji wojsk przeciwnika jest diagnoza systemu ugrupowania bojowego i analiza systemowa rozpoznanych obiektów. Analizę należy rozpoczynać od najwyższego szczebla organizacyjnego poprzez wyspecyfikowanie wszystkich elementów składowych systemu bojowego – w myśl zasady od ogółu do szczegółu.

Jednym z narzędzi pomocnym w dokonywaniu analiz i ocen jest identyfikator składu bojowego zawierający strukturę organizacyjną wojsk przeciwnika. Na jego podstawie można „odszukać” zasadnicze elementy strukturalne określonego szczebla dowodzenia. Następnie posługując się modelem doktrynalnym i oleatą przeszkód terenowych ocenić gdzie prawdopodobnie mogą znajdować się dotychczas nierozpoznane obiekty przeciwnika. Wobec obiektów nie rozpoznanych należy przewidzieć pozyskiwanie nowych uzupełniających informacji.

Jak wskazują doświadczenia, bardzo pomocnym w tym etapie pracy jest zbiór wiedzy o przeciwniku zwany potocznie wśród oficerów rozpoznania bankiem wiedzy lub tzw. kompendium wiedzy. W wielu jednostkach ofice-

rowie rozpoznania z powodu braku dokumentów normatywnych¹⁷ samodzielnie przygotowują (modele doktrynalne) materiały dotyczące organizacji, uzbrojenia i wyposażenia oraz zasad działania (taktyki i sztuki operacyjnej) potencjalnego przeciwnika.

Do oceny możliwości przeciwnika może posłużyć zestaw ogólnych pytań obejmujący dotychczasowy przebieg działania przeciwnika.

- Od kiedy przeciwnik prowadzi walkę?
- Jaki był cel jego działania i w jakim etapie realizacji są obecnie jego siły?
- Czy dotychczasowy sposób działania odbiega od wzorca doktrynalnego?
- Gdzie są rozmieszczone oddziały przeciwnika oraz jak są ugrupowane i gdzie znajdują się jego odwody?
- Gdzie są rozmieszczone jednostki wsparcia ogniowego?
- Gdzie są rozmieszczone stanowiska dowodzenia jednostek w styczności i sił odwodowych?
- Jak są ugrupowane i gdzie rozmieszczone elementy zabezpieczenia logistycznego?

Na podstawie uzyskanych wyników możliwe jest określenie podstawowych parametrów w odniesieniu do czasu i przewidywanego sposobu działań przez przeciwnika:

- przewidywany czas na zakończenie realizowanego obecnie zadania siłami w styczności (przewidywany czas na poprawę położenia),
- czas konieczny na odtworzenie zdolności bojowej,
- czas na przemieszczenie odwodów – kalkulacja podejścia kolejnych sił w rejon walki (bitwy),
- czas manewru jednostek wsparcia do nowych rejonów rozmieszczenia.

Sumując wyniki posiadanych informacji dotyczące stopnia ukończenia i etapu prowadzonej walki możliwe jest określenie poziomu zdolno-

¹⁷ Niestety poza kilkoma wydawnictwami (np.: Informator o uzbrojeniu sił lądowych ...) w wojskach lądowych brakuje specjalistycznych wydawnictw z omawianego zakresu.

ści bojowej przeciwnika poprzez kalkulacyjne wyznaczenie prawdopodobnego potencjału bojowego.

Wiedza, którą posiada komórka rozpoznania pozwala przystąpić do określenia charakteru przeszłych działań przeciwnika. Jest to postępowanie w wielu przypadkach oparte na intuicji i doświadczeniu oficerów rozpoznania. Przy braku szeregu danych nie jest bowiem możliwe dokładne określenie parametrów czasowych i przestrzennych w aspekcie działania przeciwnika.

Przygotowując warianty działania przeciwnika wykorzystuje się opracowane dotychczas w procesie IPPW oleaty. Na podstawie wyników analizy terenu określa przebieg dróg podejścia i korytarzy manewru dla zgrupowania uderzeniowego przeciwnika, natomiast na podstawie aktualnego położenia wojsk przeciwnika i znajomości zasad prowadzenia działań bojowych umiejscawia jego prawdopodobne działania w strefie swojego zainteresowania (ogólnie) oraz odpowiedzialności (szczegółowo).

Opracowanie wariantów opiera się na szeregu założeniach, przypuszczeniach, co do przyszłego charakteru prowadzonych działań. Stąd oficer rozpoznania przyjmuje, że np.: przeciwnik dąży do założonego celu, posiada możliwości jego realizacji, w tym odtworzenia zdolności bojowej, bowiem system logistyczny nie został obezwładniony. Zakłada również, że posiadany przez przeciwnika potencjał bojowy umożliwi dalszą realizację działań bojowych. Wnikliwa ocena sposobu działania sąsiadów umożliwi ustalenie, czy w skali operacyjnej przeciwnik posiada powodzenie i możliwości kontynuowania walki. Bardzo pomocnym w przewidywaniu dalszych działań przeciwnika może być także poznanie rozmieszczenia jego elementów rozpoznawczych.

Najbardziej istotnym etapem pracy jest określenie celu przyszłej operacji. Cel powinien być postrzegany jako element składowy dotychczasowych działań i stan końcowy prowadzonej operacji. Stąd należy zakładać prawdopodobny cel operacyjny i na jego podstawie określać cel taktyczny jako efekt

zadania cząstkowego, etap pośredni w kompleksowej walce (operacji) przeciwnika.

Obok celu istotnym jest określenie sposobu jego realizacji czyli wariantów działania przeciwnika. Celem opracowania tych wariantów jest przygotowanie prawdopodobnych sposobów wykonania zadania siłami będącymi (aktualnie i w najbliższej przyszłości) w jego dyspozycji.

Każdy scenariusz osiągnięcia założonych celów jest w początkowym etapie pracy komórki rozpoznawczej realny i nie należy żadnego odrzucać. Dopiero dalsze rozważania, analizy i kalkulacje mogą spowodować rezygnację z tych wariantów, które wydają się być mało prawdopodobne. Efektem pracy koncepcyjnej powinno być określenie rodzaju przyszłych działań, ze wskazanie prawdopodobnego czasu i miejsca odtworzenia odwodów oraz przewidywanego sposobu ich użycia.

Opracowując możliwe warianty działania należy dostrzegać konieczność realizmu w zakresie wykonania zadania przez wojska przeciwnika. Nie można, więc zakładać, że pomimo wysokiego poziomu strat przeciwnik będzie za wszelką cenę dążył do osiągnięcia celu walki. Istotnym jest także, aby opracowywane warianty działania różniły się między sobą sposobem realizacji – metodą działania, aby inaczej akcentowany był punkt ciężkości i droga do realizacji celu walki. Dla poprawnego przedstawienia wizji działania przeciwnika oficer rozpoznania musi poczynić pewne założenia odnośnie sił i zadań cząstkowych – etapów walki, jakie kolejno będą realizowane przez wojska przeciwnika. Dlatego konieczne jest określenie, jakie jednostki bojowe będą wykonywały stosownie do celu głównego zadania pośrednie.

W jakim przypuszczalnie terminie i co będzie obiektem działania poszczególnych elementów ugrupowania bojowego. Należy dostrzegać ścisły, wręcz nierozzerwalny związek pomiędzy sposobem wykonania zadania przez przeciwnika a ilością i jakością tworzonych w tym celu elementów ugrupo-

wania bojowego. Przygotowując wariant działania przeciwnika należy, zatem dążyć do pozyskania odpowiedzi na następujące pytania:

- jaki jest przyszły cel działania przeciwnika?
- jaki będzie ogólny sposób działania (punkt ciężkości, przewidywane obiekty/rejony do utrzymania - siły i środki przewidziane do realizacji zadań)?
- jaki może być scenariusz (kolejność realizacji zadań) – harmonogram wykonania zadania (czasy i terminy, zakładane tempo działań)?
- jakie będzie prawdopodobne ugrupowanie bojowe?

Poszukując odpowiedzi na pytania szczegółowe kreowane są możliwe do realizacji scenariusze działania przeciwnika (wariant 1, wariant 2, kolejne). Ze wszystkich przygotowanych opcji realizacji zadania na podstawie zakładanego celu operacji przeciwnika i możliwości bojowych jego wojsk określa się wariant najbardziej prawdopodobny. Czynnikiem determinującym wybór takiego wariantu są z zasady czynniki operacyjne: czas, przestrzeń i siły. Jako podstawowy warunek realności wariantów można przyjąć, że przeciwnik zamierza realizować założony cel działania (polityczny i militarny) w najkrótszym czasie i przy najmniejszych stratach własnych. Na tej podstawie należałoby, zatem typować siły i środki do realizacji oraz określać prawdopodobny sposób ich wykorzystania.

W prognozowaniu walki przeciwnika należy także zakładać, że trudna sytuacja operacyjno-taktyczna zmusi jego siły do prowadzenia działań odmiennych od zasad doktrynalnych, a spowodowanych koniecznością realizacji założonego celu lub chęcią uzyskania zaskoczenia i przejęcia inicjatywy. W takiej sytuacji możliwe jest działanie „nieprzewidywalne”, a więc o wysokim stopniu ryzyka operacyjnego nie mniej nie pozbawione podstaw realności – oparte na stosownych kalkulacjach i przy minimalnym poziomie informacyjnym. Opracowany wariant uwzględniający takie warunki określany jest jako „wariant najgroźniejszy”. Nie jest wykluczone, że w toku opracowywa-

nia wariantów działania przeciwnika możliwe jest utożsamienie wariantu najbardziej prawdopodobnego z wariantem najgroźniejszym.

Istotny etap weryfikowania wariantów działania przeciwnika stanowi symulacja walki. Z punktu widzenia procesu dowodzenia czynność ta postrzegana jest jako przegranie scenariusza – przyszłego działania w opracowanych przez sztab wariantach wykonania zadania. Z reguły oficer sekcji rozpoznania w czasie rozważenia wariantów (gry wojennej) „podgrywa działanie przeciwnika” zgodnie z przygotowanymi wariantami.

Do uzyskania realnych wyników prognozy zagrożenia w toku gry wojennej celowym jest uprzednie przygotowanie danych uzupełniających, które mogą obejmować:

- wpływ terenu na przebieg działań przeciwnika (np.: miejsca kanalizowania ruchu, tereny trudne)
- zmiany potencjału wojsk przeciwnika w czasie i przestrzeni (np.: utrata potencjału bojowego na podejściach do rejonu obrony, zakładane tempo natarcia);
- zmiany w ugrupowaniu bojowym przeciwnika (przemieszczanie odwodów, jednostek wsparcia, zabezpieczenia i dowodzenia);
- prawdopodobne możliwości wzmocnienia i wsparcia (w poszczególnych etapach walki),
- obszary o kluczowym znaczeniu dla prowadzenia działań przez przeciwnika;
- decydujące wydarzenia oraz przewidywany czas ich zaistnienia (wprowadzenie do walki odwodu, wysadzenie desantu).

W miarę posiadanego czasu i możliwości (technicznych i personalnych) komórka rozpoznawcza może przygotować dodatkowe informacje, poszerzające zakres przyszłej prognozy zagrożenia np.:

- zalety (silne strony) oraz wady (słabe strony) przedstawianego wariantu,

- obiekty stanowiące największe zagrożenie dla wojsk własnych (cele wysokowartościowe),
- obiekty decydujące o wykonaniu zadania przez przeciwnika (cele wysokoopłacalne),

Dalsze opracowywanie wariantów i kalkulacje uzyskane w rezultacie gry wojennej pozwalają na sprecyzowanie szeregu istotnych elementów w aspekcie potrzeb oficerów centrum planowania np:

- przewidywany potencjał bojowy:
- ilość sił i środków jaką przeciwnik może zaangażować do realizacji zadania (jednostki zmechanizowane, pancerne i aeromobilne),
- ilość jednostek wsparcia bojowego wydzielona do realizacji zadań (wyszczególnienie jednostek artylerii lufowej, raketowej, przeciwpancernej).
- ilość potencjału lotniczego realizująca zadania wsparcia lotniczego (w jakich etapach walki, jakie siły i środki lotnictwa mogą być użyte) – prawdopodobny podział wysiłku lotniczego.

Każdy wariant działania, aby stanowił prognozę zagrożenia powinien zawierać sposób rozegrania walki przez potencjalnego przeciwnika w wymiarze lądowym i powietrznym. Dopiero ukazanie całości spektrum zagrożeń związanych ze środowiskiem (teren, pogoda, ludność, religia), możliwościami walki sił lądowych i powietrznych przeciwnika stanowi kompleksowy obraz zagrożeń w czasie realizacji otrzymanego zadania.

Efektym końcowym pracy nad prognozą zagrożenia jest opracowanie oleaty zdarzeń. Dokument odzwierciedla graficznie prawdopodobny scenariusz działania przeciwnika w aspekcie czynników operacyjnych. Prawdopodobne, oparte na kalkulacjach działanie przeciwnika wyrażone jest liniami czasowymi w przestrzeni prowadzonej walki. Może być uzupełniona rejonami i punktami zainteresowania, w których spodziewane jest potwierdzenie lub zaprzeczenie przyjętego przez scenariusza walki przeciwnika.

Prognoza zagrożenia powstaje jako synteza wyników analizy środowiska i wzorca doktrynalnego prowadzenia walki w aspekcie lądowym i powietrznym. Stanowi podstawę do podjęcia przez dowódcę i jego sztab stosownego przeciwdziałania czyli przygotowania wariantów działania wojsk własnych.

Prognoza zagrożenia umożliwia również opracowanie koncepcji rozpoznania, w tym szczególnie sprecyzowanie zadań rozpoznawczych i określenie sposobu rozwinięcia systemu rozpoznania w przestrzeni pola walki.

3.4. Przygotowanie wariantów działania wojsk własnych.

Jak wcześniej wspomniano, podstawą do rozpoczęcia planowania działań jest otrzymane zadanie. Przyjmując, że efektem analizy zadania jest:

- sprecyzowane własne zadanie;
- myśl przewodnia dowódcy;
- kalkulacja czasu;
- wytyczne dotyczące treści zarządzeń;
- kryteria do oceny wariantów działań.

Nie chcąc wgłębiać się w treści wszystkich wymienionych przedsięwzięć odniosę się tylko do dwóch z nich będących w moim przekonaniu najbardziej istotnymi z uwagi na treść niniejszego opracowania. Chodzi mianowicie o myśl przewodnią dowódcy oraz kryteria do oceny wariantów działania. Myśl przewodnia to zwięzłe wyrażenie celu działania. Nie należy jednak utożsamiać go tylko z „suchym” określeniem celu lecz wzbogaceniem go o wnioski płynące z analizy zadania. Nakreślone tu zostają bowiem ramy ograniczające w pewnym stopniu dowolność rozważań nad wariantami wykonania zadania. Zarówno myśl przewodnia, jak i kryteria oceny wariantów działania stanowią treść przedsięwzięcia planistycznego jakim jest informowanie ope-

racyjne. To właśnie powinny zostać przedstawione warunki dopuszczalności przyszłych rozwiązań. Innymi słowy wskazanie tych ograniczeń (lub zaleceń), które zawierać musi każdy proponowany wariant. Ograniczy to dowolność prowadzonych rozważań tylko do pewnych ram, a przez to wyeliminuje propozycje rozwiązań nie spełniające wymagań, z to pozwoli oszczędzić czas na inne przedsięwzięcia lub lepsze opracowanie rozwiązań mieszczących się we wskazanych ograniczeniach.

Kluczową sprawą pozostają jednak kryteria służące do porównania i oceny wariantów działania. Rozgraniczyć je jednak trzeba z tymi wymaganiami, które stanowią podstawę do opracowania wariantów działania wojsk własnych. Jeśli zatem wskażemy, że obok innych przyjęte rozwiązania powinny uwzględniać załamanie natarcia przeciwnika najdalej na II pozycji obrony, to przygotowane warianty warunk taki muszą spełniać. Warunek ten nie może być jednocześnie kryterium wg, którego porównuje się wytworzone warianty działania.

Spotykane, także w dokumentach normatywnych twierdzenia, że można przygotowywać warianty działania wojsk własnych bez danych o możliwych sposobach działania strony przeciwnej uważamy za nieuzasadnione.

Nie są naszym zdaniem uprawnione także poglądy, że w natarciu, gdzie z założenia powinniśmy posiadać inicjatywę do rozpoczęcia opracowania wariantów działania nie są potrzebne dane z komórki G-2.

Walka zbrojna to starcie dwóch stron o przeciwstawnych celach działania. Jeśli zatem przechodzimy do natarcia to nie jest nieważnym na kogo nacieramy. Nie walczymy bowiem z terenem lecz z przeciwnikiem. Dotyczy to zarówno natarcia, jak i obrony. Jeśli wariant działania wojsk własnych może być opracowany bez uwzględnienia przewidywanego sposobu działania przeciwnika to co w istocie on obrazuje? Jak (którędy) pokonywać będziemy teren między linią ataku a obiektem? – w natarciu czy w obronie bronić będziemy obiektów, na które przeciwnik nie wykona uderzenia?

Nie można zgodzić się z twierdzeniem, że analiza zadania jest częścią oceny sytuacji. Efekt analizy zadania stanowi bowiem podstawę do prowadzenia oceny sytuacji, a więc do wskazania jaki wpływ na wykonanie zadania mogą mieć czynniki takie jak: przeciwnik, teren, warunki klimatyczne itp. Skoro uznajemy, że w wyniku analizy zadania precyzuje się **co i w jakim celu należy zrobić aby wykonać postawione zadanie**, na odrębności analizy zadania, gdyż w jej wyniku powstaje zarys koncepcji czyli określenie danych progowych do przyszłych wariantów działania.

Dobrze postawione zadanie (kompletne) zawierać powinno odpowiedzi na następujące pytania: kto? co? kiedy? gdzie? dlaczego? Analiza zadania, która jak wcześniej wspomniano, nie jest częścią oceny sytuacji, umożliwić powinna ustalenie pożądanego stanu końcowego czyli celu działania, który ze względu na swą złożoność, wymagać może ustalenia czytelnych wskaźników powodzenia, służących do ustalenia czy oczekiwany stan końcowy został już osiągnięty.

Przyjmuje się, że w wyniku analizy zadania na zakończenie informowania operacyjnego przekazywane są wytyczne do pracy zespołów funkcyjnych. Wytyczne te powinny zawierać:

- sprecyzowane zadania własne;
- myśl przewodnią dowódcy;
- wnioski z kalkulacji czasu;
- wnioski z analizy zadania w postaci wymagań jakim powinny odpowiadać proponowane warianty rozwiązania problemu;
- kryteria według których porównywane będą warianty działania.

Dysponując taką wiedzą zespoły funkcyjne mogą przystąpić do opracowania wariantów działania.

Wariant działania to nowa wersja czegoś, przekształcenie, odmiana.¹⁸

Tak rozumiany wariant powinien odpowiadać pewnym warunkom, a w szczególności:

- uwzględniać wszystkie ograniczenia wynikające z analizy otrzymanego zadania oraz myśli przewodniej dowódcy;
- powinien być kompletny, a więc odpowiadać na pytanie: kto? co? kiedy? jak? dlaczego?
- umożliwiać wykonanie zadania (osiągnięcie celu);
- być odporny na zakłócenia, a więc możliwy do realizacji przy zmieniających się warunkach;
- zapewnić efektywne wykorzystanie dysponowanych sił i środków.

Warunek wymieniony jako pierwszy, w naszym przekonaniu w istotny sposób ogranicza liczbę generowanych rozwiązań lecz także zbliża planujących do wygenerowania wariantów możliwych do przyjęcia. Rozpatrywane są bowiem tylko te warianty, które spełniają wymagania podstawowe i tylko wtedy można je nazwać wariantami. Jeśli np. na wykonanie zadania przewidziano 5 godzin to wszystkie dopuszczalne rozwiązania warunek ten muszą spełniać i różnić się przykładowo: prostotą, większym bezpieczeństwem dla wykonujących je wojsk, mniejszymi kosztami lub mniejszym ryzykiem.

Tak więc sprawą priorytetową jest spełnienie warunku podstawowego. W naszym przekonaniu, opartym na obserwacji wielu ćwiczeń, istotnym jest aby przygotowywane warianty działania nie nosiły cech walki z terenem, lecz ich podstawą był przyjęty wariant (warianty) możliwego działania strony przeciwnej (problem ten poruszono w podrozdziałach). Muszą zatem uwzględniać możliwy sposób działania przeciwnika w przeciwnym razie będą schematami działania oderwanymi od rzeczywistości, a nie wariantami wykonania zadania.

¹⁸ Wielka Internetowa Encyklopedia Multimedialna.

Często sugeruje się aby podczas opracowania i oceny wariantów działania przestrzegać pewnych ogólnych zasad przyjmowanych w pracy koncepcyjnej.

Zalicza się do nich:

- oddzielnie fazy poszukiwań możliwych rozwiązań od fazy oceniającej, w celu stymulowania twórczych poszukiwań;
- unikanie pośpiechu;
- maksymalnie dopuszczalne odkładanie rozstrzygającego momentu;
- prowadzenie poszukiwań i wyboru wariantów w sposób maksymalnie swobodny.

Jakkolwiek trudno nie przyznać słuszności powyższym zasadom to mają one głównie zastosowanie do wariantów decyzji prostych nie wymagających wieloaspektowości rozważań.

W odniesieniu do decyzji złożonych, a także ograniczonego czasu na generowanie rozwiązań co w warunkach pola walki jest sprawą podstawową, przestrzeganie wielu z tych zasad wydaje się być niemożliwe.

Ważne staje się zatem opracowywanie tylko takich wariantów, które mieszczą się w ramach wcześniej przyjętych kryteriów. Można wtedy, już we wstępnym etapie prac, odrzucić rozwiązania niepożądane oraz ograniczyć ilość wariantów przyjętych do dalszej analizy. Dogmatem wręcz powinna być w tym przypadku zasada, że **każdy kolejny wariant działania różni się od poprzedniego sposobem osiągnięcia celu.** Przy jednoczesnym założeniu, że dla każdego z wariantów przewidziano jednakową ilość sił i środków.

Pewne ograniczenia dotyczące możliwości mnożenia wariantów działania wojsk własnych wprowadzają przedstawione przez dowódcę (lub szefa sztabu) kryteria do porównania i oceny wariantów działania. Znajomość tych kryteriów już na wstępie sprawia, że przygotowywane są warianty jakoby pod przedstawione kryteria.

Ilość narzuconych kryteriów służących porównaniu i ocenie wariantów może być różna lecz w granicach logiki. Oczywistym wydaje się, że wszystkie z narzuconych kryteriów nie mogą być w jednakowym stopniu uwzględnione, gdyż często są od siebie zależne lub ściśle ze sobą powiązane. Nie można przykładowo na równi postawić kryterium najkrótszego czasu wykonania zadania i minimalnej ilości zaangażowanych sił, gdyż głównie, (choć nie tylko) od wytworzonej przewagi. Istnieje zatem konieczność określenia wagi danego kryterium, gdyż spełnienie wszystkich w jednakowym stopniu jest niemożliwe. Przeprowadzone badania wykazały, że możliwe są dwa rozwiązania, które w pewnym stopniu łagodzą ograniczenia wynikające z określenia kryteriów służących do porównania i oceny wariantów działania oraz określenia wagi każdego z nich. Pierwsze z nich polega na tym, aby wagę kryteriów określić tuż przed odprawą na której porównywane będą warianty działania. Spowoduje to większą swobodę poszukiwania racjonalnych rozwiązań, gdyż planujący nie będą się sugerować potrzebą takiego przygotowania wariantu, który odpowiadałby bezwzględnie wadze danego kryterium. Wątpliwość budzi w tym wypadku niebezpieczeństwo opracowania wariantów, które nie będą zgodne z oczekiwaniem dowódcy co do wagi przyjętych kryteriów.

Rozwiązanie drugie, doświadczane podczas dwóch ćwiczeń dowódczo-sztabowych¹⁹, polega na zaniechaniu określania kryteriów na zakończenie informowania operacyjnego, lecz czynność tą przenieść na odprawę, na której prezentowane będą warianty działania. Po zapoznaniu się z wariantami działania, dowódca lub w jego imieniu szef sztabu, wskazał by według jakich kryteriów porównywane i oceniane będą warianty. Doświadczenia zebrane w tym zakresie wskazują na racjonalność takiego rozwiązania, nie jest ono pozbawione pewnych mankamentów. Jednym z nich jest możliwość przygoto-

¹⁹ Obóz zimowy 2002 „Brygada w osłonie operacyjnego rozwinięcia korpusu” oraz obóz letni 2002 „Działania taktyczne w terenie lesisto-jeziornym”.

wania wariantów nie uwzględniających założonych kryteriów lub na ich wagi, a przez to wydłużenie czasu na przygotowanie nowych lub poprawienie przygotowanych, stosownie do sugestii zawartych w „kryteriach”.

Konieczność poprawiania już przygotowanych, względnie opracowanie nowych wariantów działania spowodowane może być pojawieniem się nie rozpatrywanych dotychczas elementów lub zmieniającą się właściwością dotychczas rozpatrywanych czynników. Elementami, które decydują o konieczności dokonania poszukiwań kolejnych alternatyw lub modyfikacji istniejących są zazwyczaj:

- identyfikowane ograniczenia;
- sposoby rozwiązań problemów cząstkowych;
- potrzeba weryfikacji kryteriów oceny;
- zmiana wartości i preferencji decydenta;
- zaistniałe zmiany w sytuacji;
- możliwości wykonawcze.

Pojawienie się któregoś z tych elementów może spowodować powtórzenie od początku całej procedury tworzenia i selekcji wariantów, a nawet cofnięcie się do początku procesu decyzyjnego, czyli do formułowania problemu.

Przygotowując warianty działania wojsk własnych, niezbędne są dane wyjściowe zawarte w takich dokumentach jak: rozkazy, bieżące dane o sytuacji w ćwiczenia (założenie), mapa operacyjnej oceny terenu, koniecznym jest także wariant działania przeciwnika, choć jest on niezbędny nieco później (po nanieśeniu danych zawartych w wymienionych wyżej dokumentach). Tak, więc po uzyskaniu niezbędnych danych na oleatę z mapą operacyjnej oceny terenu należy nanieść elementy zadania: linie rozgraniczenia, obiekty do oprowadzania, linie fazowe i ostatecznego oporu (w obronie), położenie wyjściowe wojsk własnych i sąsiadów, zadanie wykonywane przez przełożonego itp.

Nanoszenie tych elementów na oleatę z operacyjną oceną terenu przybliży twórcom wariantów warunki, w jakich powstawać będą warianty. Chodzi głównie o warunki terenowe, które podpowiadać powinny pewne rozwiązania.

Kolejny krok to „podłożenie” zatwierdzonego wariantu oceny przeciwnika. Pozwoli to na ustalenie punktów decyzyjnych, czyli określenie miejsc (rejonów), w których przeciwnik będzie najsilniejszy oraz miejsc, w których będzie jego najczulszy punkt. Odpowiednio do tego krystalizować się powinien pogląd, jak wykorzystać dysponowane siły i środki oraz jakie ograniczenie należy uwzględnić przy proponowaniu rozwiązań.

Na tym etapie pojawić się powinny ogólne koncepcje wykonania zadań, czyli odpowiedzi na pytanie, jakie są możliwe sposoby wykonania zadania (osiągnięcia celu) np. w natarciu uderzać czołowo głównym zgrupowaniem przy wykorzystaniu oddziału wydzielonego i TDP; uderzanie dwoma zgrupowaniami w skrzydła przeciwnika i okrążenie go; lub w obronie utrzymanie pierwszej pozycji opartej o przeszkodę wodną z aktywnym użyciem odwodów, albo pobicie przeciwnika w głębi poprzez celowe oddawanie terenu na jednym kierunku itp.

Do wyłaniających się koncepcji przewidzieć należy stworzenie odpowiednich zgrupowań oraz ustalenie wysiłku wsparcia. Dane te nanosi się w formie graficznej na szkic (oleatę) oraz ujmuje się w legendzie. Należy pamiętać o tym, że w wyniku analizy zadania określone zostały zadania szczegółowe (etapowe), które wytyczają niejako drogę do celu.

Przygotowując warianty działania, zadania te powinny być uwzględnione przez co do pewnego stopnia ograniczona zostaje swoboda w konstruowaniu wspomnianych wariantów. W szybko zmieniających się warunkach pola walki, kiedy nadarzą się nieprzewidywalne wcześniej okazje lub gdy wybrany wariant działania staje się nieaktualny dla podwładnych, zadania te

mogą być wskazówką do podjęcia działań wspierających działanie przełożonego – są bowiem zgodne z jego myślą przewodnią.

Kolejnym krokiem służącym przygotowaniu wariantów działania wojsk własnych jest sprecyzowanie zadań wszystkim utworzonym elementom ugrupowania bojowego. Na tym etapie zadania mogą być jeszcze dość ogólne jednak obejmujące całość przedsięwzięć przewidywanych dla danego zgrupowania (elementu ugrupowania).

Po określeniu zadań ustalane powinny być główne przedsięwzięcia koordynacyjne określające kolejność i zakres zadań wykonywanych przez elementy ugrupowania bojowego różnych rodzajów wojsk. Pozwala to ocenić realność przygotowanych zadań oraz poprawność i kompletność przygotowanych wariantów działania.

Przygotowane warianty działania cechować musi przede wszystkim jasność koncepcji. Powinny one pokonywać wszystkie problemy związane z manewrem oraz wyjaśniać:

Co? Jakie zadanie będzie wykonywane?

Kiedy? Kiedy rozpoczną się działania i kiedy przewiduje się ich zakończenie?

Gdzie? Gdzie jest rejon (pas) obrony i jak przebiega pas natarcia?

Jak? Jak osiągnąony będzie cel działania?²⁰

Przygotowane warianty działania podlegają ocenie wstępnej w której **należy odrzucić to z nich które:**

- są niewykonalne technicznie;
- koszty ich realizacji znacznie przekraczają budżet (zasoby) decydenta;
- są niepożądane ze względów społecznych, politycznych, etycznych lub innych;

²⁰ P. Paździorek, Wariantowanie użycia pododdziałów batalionu w walce, AON, Warszawa 200, s. 38.

- nie spełniają podstawowych wymogów, np. pożądanego poziomu bezpieczeństwa;
- są wyraźnie zdominowane przez inne warianty.

Po wstępnym przeglądzie wariantów ponownie się je analizuje i ocenia, uwzględniając coraz więcej czynników ilościowych i jakościowych. **Do ostatniego etapu oceny i selekcji powinno przejść kilka (minimum dwa) wariantów. Każdy z nich, mający poważną szansę na wdrożenie, powinien być szczegółowo oceniony.** Powyższe założenie wynika z powszechnego dążenia dowódców do optymalizacji decyzji. Jak podkreśla się w literaturze optymalizacja ta jest możliwa, jeżeli liczba opracowanych i przyjętych do ostatecznej weryfikacji wariantów działania nie jest zbyt duża.²¹

Stąd student ma posiadać doświadczenia, nawyki niezbędne do swobodnego dokonywania tych czynności.

Dlatego dla potrzeb dydaktycznych wydaje się koniecznym wskazanie takich kryteriów w poszczególnych rodzajach walki, które stanowiłyby niejako bazę do czerpania z niej przez studentów.

Wynika stąd, że powinny być to kryteria w miarę (w przeważającej części) stałe, które w zależności od otrzymanego zadania mogą być dopasowywane w zależności od okoliczności. Istotną rolę spełnia tu myśl przewodnia dowódcy, to ona wprowadza istotne ograniczenia do ewentualnych przyszłych wariantów działania.

Jestem przeciwnikiem przyjmowania zasad sztuki wojennej jako kryteriów służących do porównania wariantów.

Zakładając jednak, że kryteria te wypływać będą z zasad sztuki wojennej, to nie mogą być określone wprost, gdyż większość zasad jest niemierzalna. Sądzę więc, że aby wariant dany rozważać z uwagi np. na ekonomię sił, to

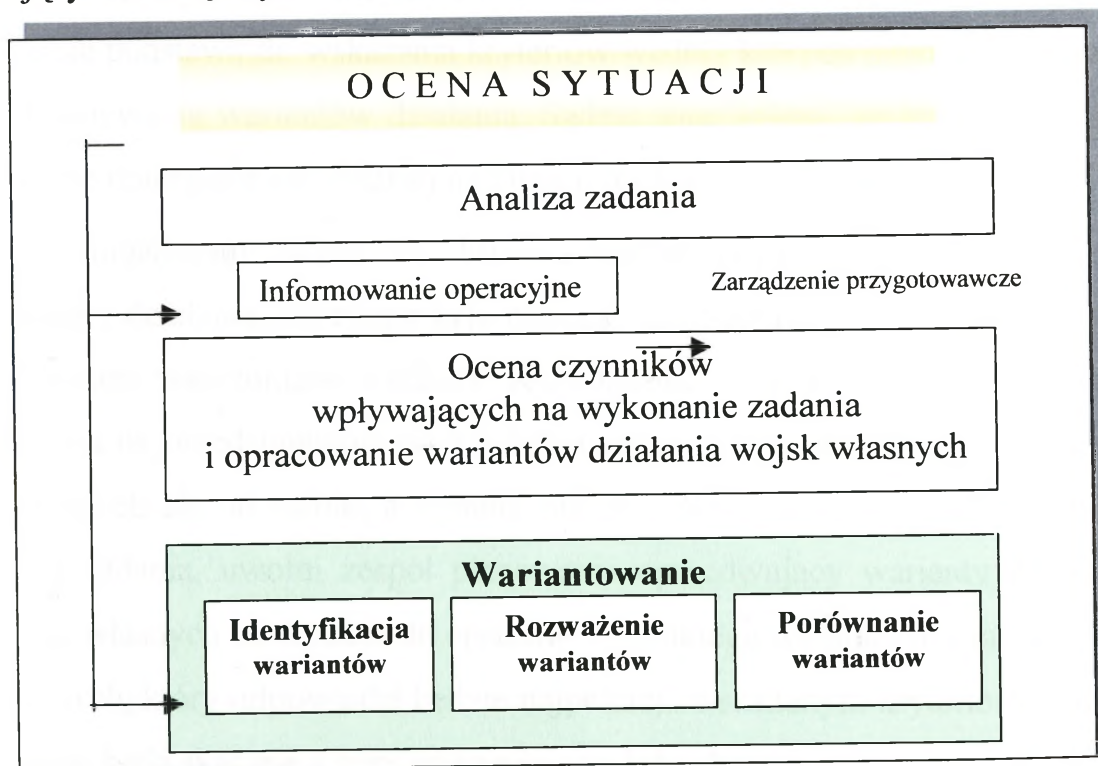
²¹ J. Zieleniewski, Organizacja zespołów ludzkich – wstęp do teorii organizacji i kierowania, Warszawa, PWN 1972.

należałoby rozważyć przez jakie działania osiągnąć ta zasada i w tym wypadku kryteriami powinny być działania składowe

4 OCENA WARIANTÓW DZIAŁANIA WOJSK WŁASNYCH

W cyklu planowania etap oceny sytuacji zajmuje szczególne miejsce. Czynności realizowane w tym etapie związane są bowiem bezpośrednio z analizami i ocenami problemów mających zasadniczy wpływ na przyszłe działania wojsk własnych. Celem tego etapu jest dogłębne zrozumienie zadania otrzymanego od przełożonego, jego zamiaru (w tym myśli przewodniej), szczegółowa ocena czynników wpływających na wykonanie zadania, opracowanie, rozważenie i porównanie wariantów działania wojsk własnych, a w konsekwencji stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji.

Zidentyfikowanie kilku alternatywnych wariantów działania, ich ocena a następnie wybór do realizacji spośród nich jednego, to w tym etapie przygotowania działań, niezwykle odpowiedzialne zadanie dowódcy i oficerów planujących walkę. Rys 5



Rys 5. Układ oceny sytuacji

Pomimo, że rozważanie i porównywanie wariantów działania odbywa się w końcowym etapie oceny sytuacji, to jednak już na jej początku, tzn.

podczas analizy zadania, informowania operacyjnego a także oceny czynników wpływających na wykonanie zadania problemu *wariantowania* podejmowane są bardzo wyraźnie.

Przyjmuje się (za opracowaniami niektórych państw członków NATO), że wyboru kryteriów służących do porównania i oceny wariantów wykonania zadania dokonuje dowódca na zakończenie informowania operacyjnego, gdzie precyzuje zadanie własne oraz daje wytyczne do przygotowania tychże wariantów działania.

W naszym przekonaniu jawi się kolejne pytanie – *czy analiza zadania, która nie wiadomo czemu uznana została za czynność składającą się na ocenę sytuacji*, dostarcza wystarczających danych do określenia (wskazania) kryteriów stanowiących podstawę do porównania wariantów?

Typowe zadanie nie zawiera w sobie takich informacji, które mogłyby stać się podstawą do wskazania kryteriów według których należy dokonywać porównywania wariantów działania. Sądzić więc należy, że jest to przedsięwzięcie opierające się bardziej na intuicji niż logicznym wynikaniu.

Sugerujemy zatem, aby kryteria według których porównywane będą warianty działania, określane były później – po odprawie, na której będą prezentowane wspomniane warianty. Rozwiązanie takie, w moim przekonaniu, pozwoli na przedstawienie dwóch lub większej liczby wariantów zasadniczo różniących się od siebie, a ograniczonych jedynie ramami wynikającymi z treści zadania, uwolni zespół planowania opracowujący warianty działania wojsk własnych od dążenia do opracowania takiego wariantu działania wojsk własnych, który odpowiadał będzie najpełniej wskazanym kryteriom, drugi i kolejne będą skazane z góry na pominięcie lub odrzucenie.

Korzyści płynące z takiego powiązania sięgają jednak dalej. Dowódca – znając propozycje wariantów, oraz sam będąc wzbogacony o wyniki oceny sytuacji dysponować będzie taką ilością danych, które mogą stanowić pod-

stawę do określenia kryteriów według których prezentowane będą warianty działania.

Z trzech dotychczas przyjmowanych metod oceny wariantów, a więc:

- ✓ metoda głosowań;
- ✓ metoda zalet i wad;
- ✓ kryteria

Za najbardziej obiektywną uznaje się zwykle metodę kryteriów. Pozostaje jednak problem otwarty: czym powinien kierować się dowódca określając kryteria oraz nadając im wartość procentową lub liczbową? Odpowiedź wydaje się być prosta: wiedzą, doświadczeniem, intuicją, niezbędnym ryzykiem.

W trakcie informowania operacyjnego ze względu na jego miejsce i rolę w fazie planowania oraz wpływ na dalszy przebieg procesu dowodzenia, przekazuje się dwie grupy informacji:

1. w pierwszej generowane są wnioski z ustalenia położenia i ogólne wnioski z analizy zadania we wszystkich obszarach zainteresowania,
2. w drugiej następuje organizacja pracy w dowództwie.

Zakres i treść informacji może być różny, powinny one jednak zawierać co najmniej;

- zadania, które zapewnią skupienie pracy sztabu zgodnie z intencjami dowódcy,
- czas zakończenia oceny sytuacji, co w praktyce oznacza czas odprawy decyzyjnej i czas postawienia zadania podwładnym,
- sprecyzowane zadanie własne,
- myśl przewodnią dowódcy,
- kryteria do porównania wariantów działania.

Celem oceny czynników wpływających na wykonanie zadania jest zidentyfikowanie i szczegółowa ocena czynników, które w różny sposób

wpływać będą na realizację otrzymanego zadania oraz ustalenie kilku realnych sposobów jego wykonania czyli **wariantów działania wojsk własnych**.

Jak z powyższego wywodu wynika informacje dotyczące *wariantowania* (szczególnie ustalenia kryteriów do oceny wariantów), są artykułowane już na początku oceny sytuacji.

4.1. Rozważenie wariantów działania

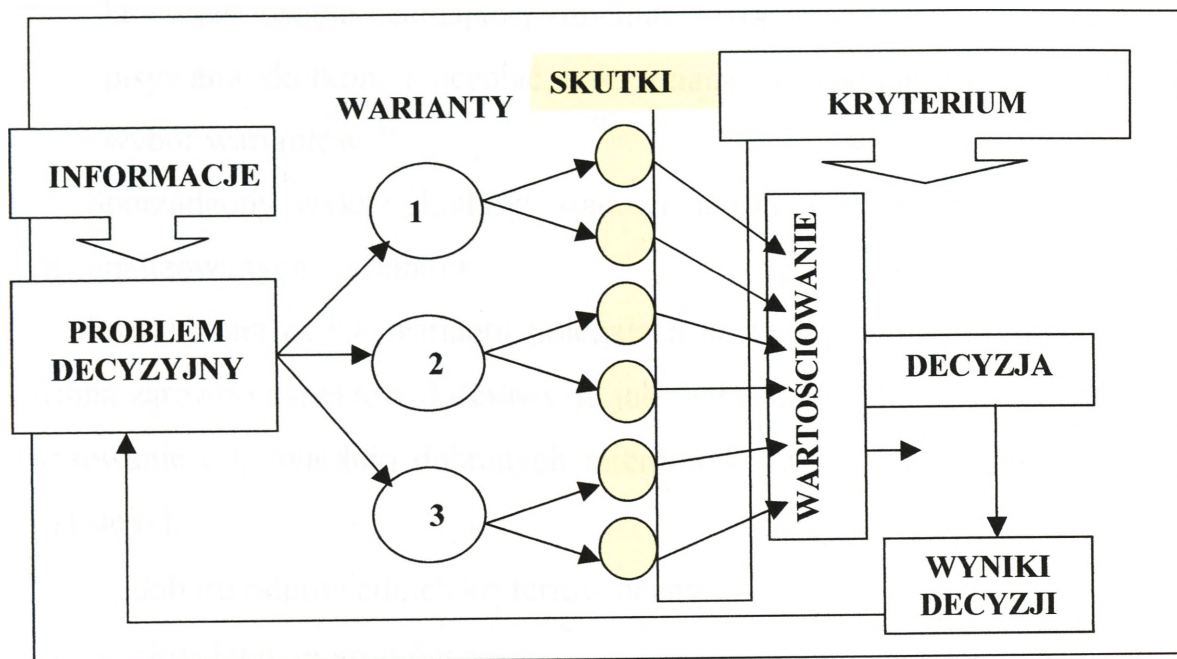
W naukowej teorii zorganizowanego działania, rozważenie wariantów działania to między innymi ustalenie przede wszystkim skutków ich realizacji (Rys. 6). Mogą być skutki pożądane, sprzyjające osiągnięciu celu (noszą nazwę *korzyści*), skutki niepożądane (nazywane są *kosztami*), oraz tak zwane *skutki zewnętrzne*, mające niewielki wpływ na powodzenie lub niepowodzenie w osiągnięciu celu.²²

Identyfikacja możliwych skutków działań musi być wnikliwa i bardzo rzetelna. Owe skutki stanowią jedną z podstaw oceny i wyboru wariantu. Skutki te mogą być:

- oceniane (mierzone) dokładnie i podane w ich jednostkach naturalnych,
- wyrażone za pomocą oszacowań liczbowych;
- określane za pomocą stwierdzeń nie dających się uporządkować.

Skutki można przedstawić przy pomocy tabeli porównawczej. Jest to obrazowe przedstawienie szczególnych rodzajów skutków i odpowiadających im rozmiarów w poszczególnych wariantach. W tabeli najczęściej wiersze odpowiadają pojedynczym skutkom, a kolumny poszczególnym wariantom. Na przecięciu wiersza i kolumny podane są rozmiary skutków.

²² J. Kalinowski, J. Kręcikij, Taktyczno-operacyjne aspekty doboru kryteriów oceny wariantów realizacji zadań bojowych na szczeblach taktycznych pk. „KRYTERIA”, AON, Warszawa 2001, s.70



Rys 6 Proces decyzyjny – szczególny przypadek cyklu zorganizowanego działania

[w]J.Kalinowski, J. Kręcikij, *Taktyczno-operacyjne...*, wyd. cyt. 60

W tak zbudowanej tabeli jedna kolumna przedstawia więc wszystkie skutki jednego wariantu, a jeden wiersz przedstawia wartości jednego skutku w różnych wariantach.

Zaletą tabel porównawczych jest to że:

- można przedstawić wiele skutków;
- osoba podejmująca decyzję może przypisać każdemu z przedstawionych skutków własną, uznaną przez nią za właściwą, wagę;
- łatwo jest dostrzec względne zalety i wady poszczególnych wariantów;
- można w ten sposób przedstawić skutki niewymierne;

- łatwo jest osobie oceniającej zmieniać swoje subiektywne wagi przypisywane skutkom i oceniać, jak zmiana ta wpłynie na ostateczny wybór wariantów;²³

Sporządzony wykaz skutków, stanowi podstawę do przeprowadzenia oceny analizowanych wariantów.

Prowadzona ocena wariantu polegająca na ocenie skutków, dotyczyć powinna zarówno aspektów ilościowych, jak i jakościowych. Wymagane jest zastosowanie odpowiednio dobranych mierników. Ocena wariantów rozpoczyna się od:

- doboru odpowiednich kryteriów oceny;
- określenia mierników oceny;
- ustalenia sposobu prezentacji wyników.

Stosowanie w ocenie miar jakościowych ma często charakter subiektywny, chociaż ich stosowanie wynika z dążenia do jak największego obiektywizmu.

Praktyka wykazuje, że w rzeczywistości trudno jest znaleźć rozwiązanie optymalne. Poszukuje się potrzebnych informacji i najlepszego rozwiązania, na jakie pozwalają będące do dyspozycji dane. Posiadane środki obliczeniowe, znajomość problematyki i doświadczenie w rozwiązywaniu problemów pozwalają określić, jak znalezione rozwiązanie jest bliskie rozwiązaniu optymalnemu. Z konieczności, więc często poszukuje się rozwiązania zadowalającego, czyli takiego, przy którym oczekiwanym efektem towarzyszą dostatecznie niskie oczekiwane łączne nakłady i koszty.

Rozważanie wariantów jest fazą poszukiwania i generowania nowych rozwiązań, ale bez ich natychmiastowej oceny i weryfikacji. Rozważenie wariantów działania wojsk własnych powinno odbywać się w warunkach do-

²³ Obok **metody tabel porównawczych** stosowana jest jeszcze **metoda niezagregowana** (pełnego przedstawiania skutków każdego wariantu) i **metoda agregacji** (przypisanie każdemu skutkowi wagi odpowiadającej jego względnemu znaczeniu i ujęciu w jeden wspólny wskaźnik, taki jak: wartość, użyteczność).

kładnego rozpoznania wszystkich możliwych czynników które mogą w jakikolwiek sposób wpłynąć w przyszłości na realizację postawionego zadania.

Dobrze zbudowane warianty powinny charakteryzować się określonymi cechami. Można przyjąć, że dobry wariant powinien, przede wszystkim :

- cechować się wykonalnością i zapewnić osiągnięcie celów postawionych przez przełożonego,
- nie naruszać ograniczeń, czyli być tzw. wariantem dopuszczalnym,
- charakteryzować się odpornością na zakłócenia,
- uwzględniać wpływ przyjętego sposobu działania na innych (sąsiednich) wykonawców,
- zawierać niezbędne rezerwy, czyli cechować się możliwym do zaakceptowania stopniem ryzyka.²⁴

Celem rozważenia wariantów działania jest określenie możliwych skutków ich realizacji. Istotą tego procesu jest zdefiniowanie najbardziej prawdopodobnych sytuacji jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu działania a następnie ustalenie sposobów działania wojsk własnych w odniesieniu do prawdopodobnych sposobów działania wojsk przeciwnika.

Rozważenie wariantów działania pozwala na określenie przede wszystkim optymalnych sposobów oddziaływania na przeciwnika przy jednoczesnym zachowaniu maksymalnego bezpieczeństwa wojsk własnych. W tej fazie oceny sytuacji ustalane są także warunki (szczególnie czas i miejsce) oraz środki realizacji otrzymanego zadania.

W trakcie rozważania wariantów najczęściej stosowaną techniką jest symulacja przyszłych działań zgodnie z zasadą: akcja – reakcja – przeciwreakcja. W zależności od ilości posiadanego czasu można w ten sposób „przegrać” wszystkie warianty lub tylko niektóre z nich (lub ich fragmenty).

²⁴ Na podstawie Z. Ścibiorek, *Podjęmowanie decyzji*, Agencja Wydawnicza Ulmak, Warszawa 2003, s. 146.

Jako strony, symulację prowadzą oficerowie Zespołu Planowania (wojska własne) oraz Zespołu Rozpoznania (wojska przeciwnika) Centrum Dowodzenia. Mogą w niej brać udział także przedstawiciele zespołów (w zależności od potrzeb) z Centrum Wsparcia Działań oraz innych stosownie do ustaleń szefa sztabu lub szefa Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia.

Rozważanie wariantów działania poprzez symulację musi przebiegać z zachowaniem określonych zasad postępowania, a przede wszystkim należy:

- unikać stronniczości i bezkrytycznego podejścia do opracowanych przez siebie wariantów działania;
- unikać wyciągania przedwczesnych wniosków (zanim nie zostaną one potwierdzone w trakcie przebiegu symulacji);
- unikać porównywania jednego wariantu działania z innym w trakcie symulacji, ²⁵

W trakcie przygotowania i przeprowadzenia symulacji można wyróżnić następujące etapy:

1. Przygotowanie symulacji

Etap ten, którym kieruje szef sztabu polega na technicznym i materiałowym przygotowaniu symulacji. Dotyczy to: przygotowania makiety terenu lub też map komputerowych, a także tabel, formularzy i innych niezbędnych dokumentów pomocniczych (tabela wad i zalet, tabela zdarzeń, plan współdziałania).

- przygotowanie zestawień sił i środków a także niezbędnych kalkulacji przez zespoły Rozpoznania i Planowania.
- przygotowanie zidentyfikowanych punktów krytycznych i decyzyjnych (informacje wypracowane przez ZR w trakcie realizacji RPPW).
- przygotowanie (jeżeli nie zostało to ustalone wcześniej) kryteriów do oceny wariantów.

²⁵ Ten krok będzie realizowany w trakcie następnej czynności - porównania wariantów działania.

- wybranie techniki przeprowadzenia symulacji.
- wybranie metody rejestracji i zobrazowania wyników symulacji.
 2. Przeprowadzenie symulacji.
 3. Wyciągnięcie wniosków z przeprowadzonej symulacji.

Rezultatami symulacji powinny być wnioski dotyczące przede wszystkim:

- prawdopodobnego działania przeciwnika;
- działania wojsk własnych w poszczególnych etapach realizacji zadania;
- ewentualnych zmian ugrupowania bojowego;
- potrzeb w zakresie wzmocnienia, wsparcia, rozpoznania, zabezpieczenia logistycznego;
- wpływu warunków środowiska walki (szczególnie terenu) na działania wojsk własnych i przeciwnika;
- obszarów o kluczowym znaczeniu;
- decydujących wydarzeń i czasu itp.

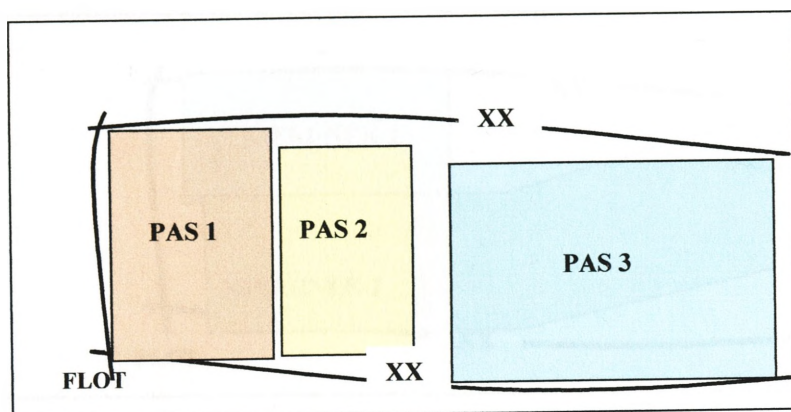
Na podstawie powyższych wniosków warianty działania mogą zostać przyjęte, zmodyfikowane lub wręcz odrzucone jako nie spełniające wymaganych kryteriów.

Podstawowymi technikami rozważenia wariantów działania są:

- technika etapów;
- technika kierunków;
- technika obiektów.

Technika etapów polega na podziale terenu działań prostopadle do linii rozgraniczenia (Rys.7). Kształt powstałych w ten sposób etapów oraz ich szerokość wynikać powinien z analizy zarówno terenu (np. przebieg rzek, dróg) jak i planowanego przebiegu działań (poszczególnych etapów działania). Początkiem zazwyczaj jest linia styczności z przeciwnikiem lub linia przejścia do działań zaczepnych. W przypadku ograniczeń czasowych prowadzący symulację może wyznaczyć tylko kilka najważniejszych etapów, i to nie ko-

niecznie z sobą sąsiadujących ale obejmujących najważniejsze problemy działania lub punkty krytyczne.

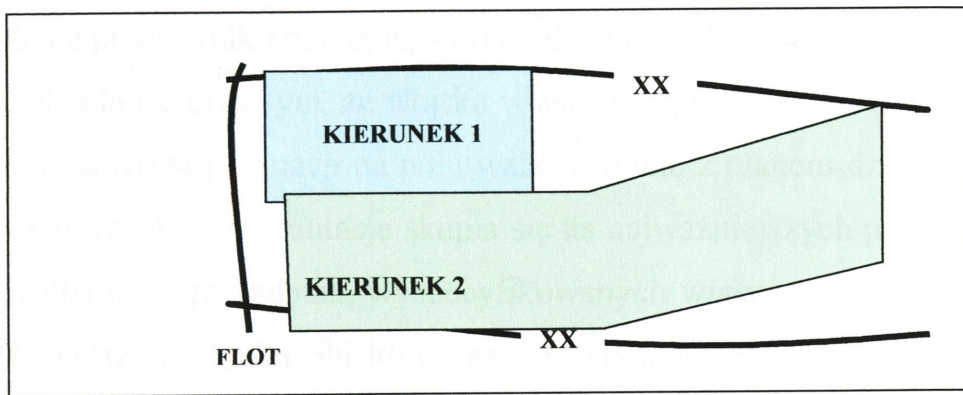


Rys. 7 Przykład wyznaczania etapów do przeprowadzenia symulacji.

Technika etapów oparta jest na sekwencyjnej analizie możliwych zdarzeń w poprzek przebiegu pasa (obszaru, rejonu) działań wojsk własnych. Jest to technika dająca możliwość najbardziej dokładnego symulowania działań, ponieważ zapewnia ciągłe rozważanie wpływu wszystkich potencjalnych czynników (przeciwnik, wojska własne, teren, czas) na każde rozpatrywane zdarzenie. Jednakże ceną, jaką trzeba zapłacić za taką dokładność jest czas niezbędny do zastosowania tej techniki. Na szczeblu dywizji, przy posiadaniu dobrze wyszkolonego sztabu i zastosowaniu tradycyjnych narzędzi symulacji (bez użycia właściwie oprogramowanych komputerów) pełna symulacja jednego wariantu działania zajmie około jednej godziny. Toteż w przypadku ograniczeń czasowych prowadzący symulację działań może zdefiniować tylko kilka etapów, i to nie koniecznie następujących jeden po drugim ale obejmujących najważniejsze, szczególnie istotne dla wykonania zadania problemy.

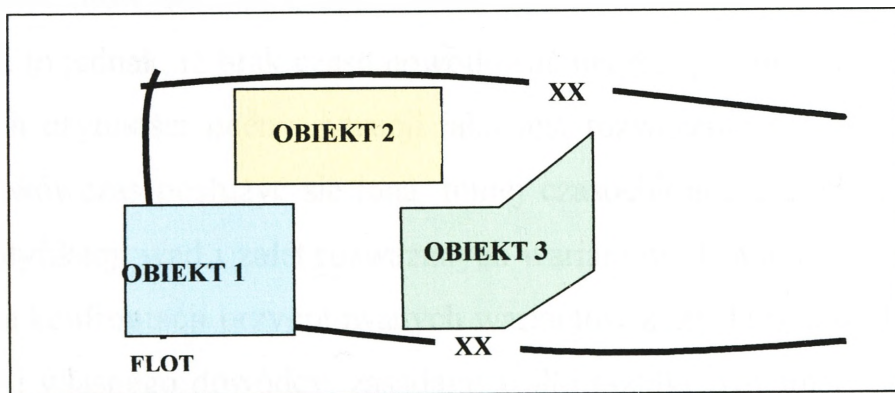
Technika kierunków polega na podzieleniu terenu działań wzdłuż linii rozgraniczenia (Rys.8). Technika ta jest typowa dla działań zaczepnych. Mo-

że być także stosowana w przypadku działań obronnych zwłaszcza, gdy teren kanalizuje działanie przeciwnika wzdłuż konkretnych kierunków.



Rys. 8 Przykład wyznaczania kierunków w trakcie symulacji.

Technika obiektów stanowi połączenie dwóch poprzednich technik. Teren dzielony jest na obiekty będące skrzyżowaniem pasów i kierunków (Rys.9).



Rys. 9. Przykład wyznaczania obiektów do symulacji.

Jest ona szczególnie użyteczna w sytuacji ograniczeń czasowych. Pozwala skupić uwagę na wybranych najistotniejszych obiektach lub etapach działań w dowolnej części rejonu (pasa, obszaru) działań.

Mogą to być:

- odcinki forsowania;

- wyprowadzenie kontrataku (przeciwuderzenia);
- wprowadzenie do walki odwodu (potęgowanie uderzenia);
- walka z przeciwnikiem o opanowanie głównego obiektu ataku.

Zakłada się przy tym, że wojska własne będą odpowiednio (właściwie) reagować na rozwój sytuacji na polu walki zgodnie z planem działania, podczas gdy prowadzący symulację skupia się na najważniejszych przedsięwzięciach realizowanego zadania, wyspecyfikowanych właśnie w postaci przyjętych obiektów. Technika obiektów jest szczególnie użyteczna w sytuacjach ograniczeń czasowych.

Wybierając technikę symulacji należy kierować się rodzajem prowadzonych działań oraz czynnikiem czasu. Ten ostatni często zadecyduje o wybranej technice. Nie należy wykluczyć innego sposobu przeprowadzenia symulacji jeżeli tylko umożliwi ona osiągnięcie założonych celów.

Należy pamiętać, iż symulacja, jako dość czasochłonna metoda rozważania wariantów działania, nie zawsze będzie mogła być zastosowana. Nie oznacza to jednak, iż brak czasu powodować ma rezygnację z jednej z bardzo ważnych czynności oceny sytuacji jaka jest rozważenie wariantów. Trzeba jednak wówczas posłużyć się inną, mniej czasochłonną metodą prowadzącą do identyfikacji wad i zalet rozważanych wariantów działania. Może ona polegać na konfrontacji przygotowanych wariantów z myślą przewodnią przełożonego i własnego dowódcy, zasadami walki (sztuki wojennej) oraz porównaniu potencjałów wojsk własnych i przeciwnika (oczywiście w zakresie nie tak kompleksowym jak w przypadku zastosowania symulacji).

Sposób rozważenia wariantów działania w takiej sytuacji określa szef sztabu (kierownik Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia). Podkreślić należy, iż niezależnie od wybranego sposobu, musi on być zastosowany do wszystkich rozważanych wariantów. Niedopuszczalne jest użycie różnych sposobów dla poszczególnych z nich gdyż w konsekwencji prowadzi to do zatracenia obiektywności podczas porównywania wariantów.

Symulacja przyszłych działań może mieć miejsce także na innym etapie procesu dowodzenia. Jeżeli ograniczony czas na przygotowanie działań nie pozwala na przeprowadzenie symulacji poszczególnych wariantów, rozważenie prowadzi się innymi sposobami. Po podjęciu przez dowódcę decyzji należy wówczas dążyć do przeprowadzenia symulacji wybranego przez dowódcę wariantu działania. Taka symulacja ma na celu:

- sprawdzenie wybranego wariantu;
- ewentualna jego modyfikację i usunięcie błędów, które nie zostały wcześniej zauważone;
- identyfikację danych do planu synchronizacji działań, który będzie sporządzany.

W trakcie symulacji identyfikowane są również fakty i przewidywania niezbędne do sporządzenia planu synchronizacji działań. Jeżeli sztab dysponuje wystarczającą ilością czasu, sporządza się (w Zespole Planowania Centrum Dowodzenia) wstępny zarys graficzno – tabelarycznego planu synchronizacji – po jednym dla każdego wariantu działania. Po podjęciu decyzji przez dowódcę, praca w tym zakresie koncentruje się na planie synchronizacji dotyczącym wybranego przez dowódcę wariantu działania – uszczegóławia się go w miarę potrzeb i możliwości. W sytuacji ograniczeń czasowych symulacja działań jako czasochłonne przedsięwzięcie może nie być prowadzona i plan taki sporządzany jest od podstaw po podjęciu decyzji przez dowódcę, do konkretnego wariantu działania.

4.2. Metody oceny wariantów działania

Zdaniem naukowców zajmujących się problematyką zorganizowanego działania, porównanie i szeregowanie wariantów w celu ich oceniania napotyka wiele trudności. Po pierwsze, należy dysponować w miarę pełnym i wiarygodnym wykazem stosowania poszczególnych wariantów. Po drugie, poszczególne warianty mogą być tak różnorodne, o tak odmiennych skutkach i efektach, w tak różnym stopniu realizować podstawowy cel, że w ogóle trudno je porównywać ze sobą. Porównanie powinno być dokonane w taki sposób, by różnice i podobieństwa między nimi były wyraźnie sprecyzowane.

W celu porównania i uszeregowania wariantów często dąży się do opisanie ich za pomocą jednego lub kilku wskaźników. Wskaźniki te w zależności od roli, jaką pełnią w ocenie, noszą nazwę syntetycznych bądź cząstkowych.

Określenie „syntetyczny” wskazuje, że jest to wskaźnik, w którym można uwzględnić w sposób najbardziej kompleksowy (całościowy) wszystkie czynniki charakteryzujące efektywność badanego zamierzenia. Wskaźnik cząstkowy natomiast charakteryzuje poszczególne fragmenty badanego zamierzenia. Rodzaj wskaźnika syntetycznego zależy od szeroko rozumianego charakteru przedsięwzięcia.

Często w praktyce podejmowania decyzji stosuje się intuicyjne oceny. Niektórzy ludzie szybciej, sprawniej i efektywniej znajdują właściwe rozwiązanie, wykorzystując intuicję. Są to zazwyczaj osoby o dużej wiedzy i bogatym doświadczeniu. Omijając lub upraszczając etapy zbierania danych, formułowania problemu i budowania licznych wariantów, wskazują właściwe rozwiązanie, którego inni poszukiwaliby wielkim nakładem sił i środków.

Tacy eksperci mogą być wykorzystani tylko w pewnych etapach, zwłaszcza przy poszukiwaniu nowych koncepcji, szacowaniu danych, pro-

gnozowaniu przyszłych wydarzeń, określaniu, jaka powinna być przyszłość, aby można było zrealizować zamierzenia.

Intuicyjny charakter takich ocen nie oznacza, że są one czysto subiektywne. Osoby dokonujące oceny opierają, bowiem swój sąd na znajomości teorii i swoim doświadczeniu. Subiektywność ocen można ponadto zmniejszyć, wprowadzając pewne elementy obiektywizujące procedurę ich pracy, a przede wszystkim starając się podać założenia, na jakich subiektywne sądy zostały oparte.

Aby proces oceny przebiegał sprawnie i nie popełniono w nim zasadniczych błędów, należy przestrzegać pewnych ogólnych zasad postępowania. Habr i Veprek sformułowali je w następujący sposób:

- należy porównać wady i zalety wszystkich ocenianych rozwiązań;
- jeśli istnieje współzależność między analizowanym systemem a innymi systemami, to podczas analizy efektów i kosztów należy zbadać, jakie zmiany efektu i kosztów wywoła dane rozwiązanie w sąsiadujących systemach;
- jeśli występują niemierzalne (niematerialne) efekty, należy ponownie zbadać, czy są sposoby ich ilościowego ujęcia;
- jeśli efekty są niemierzalne, często można wyrazić ich wartość przez ustalenie kolejności preferencji poszczególnych porównywanych systemów czy też sposobów postępowania. W ocenie niemierzalnych efektów i nakładów nie należy kierować się domysłami i dotychczasowymi sędziami o wadach i zaletach poszczególnych systemów czy sposobów postępowania, gdyż często są one nieuzasadnione;
- należy zbadać ryzyko wiążące się z danym wariantem²⁶.

Ocenę opracowanych wariantów działania należy rozpocząć od zdefiniowania założeń i warunków jej prowadzenia. W następnej dopiero kolejno-

²⁶ J. Habr, J. Veprek, *Systemowa analiza i synteza*, Warszawa, OWQE 1976, s. 131.

ści trzeba określić kryteria oceny, pamiętając, że powinny one być odniesione do podstawowych celów, którym działanie ma służyć.

Dobór właściwej formuły kryterium oceny poszczególnych wariantów rozwiązań nie jest zadaniem łatwym. Niektórzy teoretycy są zdania, że to właśnie wybór kryterium oceny jest krytycznym momentem w procesie decydowania, gdyż to kryteria determinują kształt decyzji²⁷.

Nie ma prostych recept na ocenę i wybór najlepszego wariantu działania. Procedury działania w tej materii są różne, tak jak różni w tym względzie są ludzie, którzy tych wyborów dokonują. Różnice pomiędzy nimi wynikają przede wszystkim z faktu ich różnego doświadczenia, profesjonalnego przygotowania a także umiejętności postępowania w takich sytuacjach. Brak wiedzy w tym obszarze powoduje dominację intuicji nad racjonalnym wyborem.

Dlatego też, znajomość procedur działania, nazywanych regułami jest w tym względzie bardzo potrzebna. Wiedza ta pozwala na zachowanie zarówno racjonalności rzeczowej, jak i metodologicznej w postępowaniu decydenta stojącego przed dokonaniem wyboru. W literaturze przedmiotu określone zostały następujące reguły:

Reguła dominacji

- określenie zalet i wad dla poszczególnych wariantów,
- określenie który wariant posiada przewagę zalet (przynajmniej co do jednego z kryteriów, przy jednoczesnym zachowaniu równowagi po stronie wad)

Reguła ta z racjonalnego punktu widzenia jest niepodważalna, a wybór zgodny z tą regułą jest zarazem zgodny ze wszystkimi innymi regułami. Przedstawiona reguła odnosi się do sytuacji, w której wybór wydaje się bezproblemowy.

²⁷ M. Bielski, *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Łódź, Wyd. WŁ 1997, s. 252

Reguła koniunkcyjna

- określenie dla poszczególnych kryteriów pewnych minimalnych wartości, które musi spełnić wariant, aby był zaakceptowany,
- sprawdzenie czy dany wariant osiąga lub przekracza owe minimalne limity. Jeżeli jedno z kryterium nie jest osiągnięte przez wariant, jest on wtedy odrzucany.

Reguła alternatywna

- określenie dla poszczególnych kryteriów wymagań,
- akceptacja wariantu w przypadku kiedy spełnia co najmniej jedno z wymagań

Reguła eliminacji według aspektów

- określenie dla poszczególnych kryteriów ważności (hierarchia),
- analiza, zaczynając od kryterium (aspektu) najważniejszego i eliminacja wariantów, które go nie spełniają (aż zostaną wyeliminowane wszystkie warianty oprócz jednego, który zostaje wybrany).

Reguła leksykograficzna

- decydent posiada hierarchię ważności kryteriów i wybiera wariant najlepszy ze względu na najważniejsze kryterium,
- jeśli dwa lub więcej wariantów spełnia owe najważniejsze kryterium, to uwzględnia się kolejne w hierarchii kryterium i wybiera ten wariant, który jest dla tego kryterium najlepszy,
- jeśli i tym razem dwa lub więcej wariantów spełni dane kryterium procedurę wyboru powtarza się uwzględniając kolejne kryterium.

Reguła maksyminowa

- określenie najgorszych kryteriów dla każdego z wariantów,
- ustalenie które z tych najgorszych kryteriów jest najlepsze (najmniej niedobre),
- wybór wariantu spełniającego właśnie to kryterium.

Reguła ta jest powszechnie akceptowana jako racjonalna w grach strategicznych, kiedy decydent nie jest w stanie przewidzieć, co zrobi jego przeciwnik. Postępowanie zgodnie z tą regułą zapewnia wtedy najwyższy możliwy stopień bezpieczeństwa. Podczas wyboru wariantu wieloaspektowego reguła ta chroni decydenta przed tymi wariantami, które pod różnymi względami nie spełniają kryteriów najgorszych.

Reguła maksymalsowa

- wyszukanie dla poszczególnych wariantów najlepszych kryteriów,
- ustalenie który z tych wariantów jest najlepszy,
- wybór wariantu spełniającego te najważniejsze pozytywne kryterium.
- Decydent koncentruje się na szczególnie atrakcyjnych aspektach poszczególnych wariantów.

Reguła wyboru największej różnicy

- wyszukanie kryterium ze względu, na które warianty są najbardziej zróżnicowane,
- wybór wariantu najlepszego dla kryterium, niezależnie od ich oceny pod innymi względami.

Zakłada się w tej regule porównywalność różnic ze względu na różne kryteria.

Reguła addytywnych różnic użyteczności

- porównanie i ocena różnic między wariantami ze względu na poszczególne kryteria.

Pozwala to ustalić przewagi i niedostatki jednego wariantu w odniesieniu do drugiego. Z kolei, biorąc pod uwagę ważność poszczególnych kryteriów, ustala się, który z wariantów uzyskuje w sumie przewagę.

Reguła prostej lub ważonej większości pozytywnych aspektów (kryteriów) i prostej lub ważonej mniejszości negatywnych aspektów (kryteriów).

- wybór wariantu posiadającego najwięcej pozytywnych ocen dla wszystkich kryteriów.

Dodatkowo wielokrotnie uwzględnia się znaczenie (priorytet decydenta, określoną „wagę” lub znaczenie) różnych kryteriów, co odpowiada założeniom reguły ważonej większości pozytywnych aspektów (kryteriów). Analogicznie określa się reguły mniejszości negatywnych aspektów (kryteriów).

Reguły kontekstowe

- zestawienie najlepszych lub najgorszych ocen ze względu na różne kryteria.
- wybór tego wariantu, który ma najwięcej kryteriów, dla których jest najlepsza.

Reguła kontekstowa wiąże się z preferencją decydenta, który kieruje się przesłankami wyboru zależnie od tego, w jakich zbiorach znajdują się dane warianty.

Podczas oceny wariantów działania decydenci szczególnie chętnie korzystają z *reguł decyzyjnych opartych na eliminacji koniunkcyjnej*. Eliminacja według kolejnych kryteriów ma zazwyczaj miejsce w sytuacjach, gdy decydent ma do czynienia z dużą liczbą możliwych wariantów działania. Daje się zauważyć także tendencję, iż wraz ze wzrostem złożoności rozpatrywanego problemu decyzyjnego, a co za tym idzie skomplikowania wariantu przyszłego działania, już na wstępie procesu decyzyjnego odrzucano część wariantów. Natomiast w odniesieniu do pozostałych stosowano bardziej wyczerpujące badania.

Zwraca się także uwagę na fakt ograniczonego zakresu stosowania reguł decyzyjnych. Ograniczoność ta wynika w znacznej mierze z konieczności zaistnienia przesłanek, założeń oraz warunków, w jakich dana reguła może,

lub powinna, być zastosowana. Kolejny wniosek dotyczył dość powszechnej sytuacji odnoszącej się do wybiórczej oceny poszczególnych wariantów.

W odniesieniu do wieloaspektowych wariantów działania celowe jest, aby podczas ich oceny stosować wieloetapową weryfikację. Już na etapie ich identyfikowania odrzucać należy wszystkie te, które nie spełniają określonych kryteriów. Wraz z rozwinięciem procesu decyzyjnego, generowaniem kolejnych wniosków cząstkowych, zastosować można wstępną selekcję wariantów na podstawie przyjętej reguły eliminacji. Selekcja ta nie musi oznaczać jedynie odrzucenia wariantów. Prowadzone procesy informacyjne powinny pozwolić na potwierdzenie racjonalności części wariantów, nakreślić możliwości modyfikacji, połączenia elementów różnych wariantów lub jednoznacznie wykazać konieczność odrzucenia części z nich.

Niezależnie od przyjętej strategii decyzyjnej zwrócić także należy uwagę na preferencje decydenta. Złożoność i zmienność współczesnego środowiska wymuszać może potrzebę weryfikacji wcześniej określonych priorytetów. Sytuacja taka może mieć miejsce zwłaszcza wobec napływu nowych informacji, wpływających na ujęcie sytuacji problemowej oraz w konsekwencji rozwiązania mające jej zaradzić.

Uwzględnienie pełnej listy wszystkich istotnych konsekwencji realizacji proponowanych wariantów jest jednym z ważniejszych elementów w procesie decyzyjnym. Przedstawienie wszystkich znaczacych skutków (pozytywnych i negatywnych) umożliwia dokonanie trafnego wyboru wariantu. W sytuacji decyzji złożonej zbiór zidentyfikowanych skutków działania będzie jednak zbiorem otwartym.

4.3. Wybór wariantu działania

Celem ostatniej czynności oceny sytuacji jest wyłonienie wariantu, który będzie rekomendowany dowódcy.

Realizowane w tym etapie działania polegają na rzeczowym porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważonych poprzednio wariantów. W czynności tej może, lecz nie musi uczestniczyć dowódca. Organizatorem porównania wariantów działania jest szef sztabu. Do prowadzonych ocen, oprócz Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia, czynnie włączają się przedstawiciele poszczególnych rodzajów wojsk z Centrum Wsparcia Działań, Centrum Zabezpieczenia Działań oraz Centrum Wsparcia Dowodzenia SD. Istotne jest, aby na koniec omawianej czynności zainteresowane osoby funkcyjne uzgodniły, który z opracowanych wariantów działania jest zdaniem sztabu najlepszy, i zostanie zarekomendowany dowódcy przez szefa sztabu podczas odprawy decyzyjnej. Każdorazowo, gdy pomimo zastosowania różnorodnych metod porównawczych sztab nie może osiągnąć konsensusu, decyzję w tym zakresie podejmuje szef sztabu.

Punktem wyjścia do oceny wariantów są zidentyfikowane i opisane skutki realizacji każdego z nich. Ocena wariantu polega na ocenie skutków, zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym, przy zastosowaniu odpowiednio dobranych mierników. Ocenę analizowanego zbioru wariantów rozpoczyna się od:

- doboru odpowiednich kryteriów i metod oceny,
- określenia zbioru ilościowych i jakościowych mierników oceny,
- ustalenia sposobu prezentacji wyników.

W celu porównania wariantów działania sztab może posłużyć się następującymi metodami :

- wad i zalet;

Tab.3. Przykładowe tabele wad i zalet²⁸

ZALETY	WARIANT 1	WADY
- ... - ... - ...		- ... - ... - ...

ZALETY	WARIANT 2	WADY
- ... - ... - ...		- ... - ... - ...

Jedną z odmian metody wad i zalet jest określenie w trzystopniowej skali zalet (+), wad (-) oraz braku wpływu na wariant (0). Jako kryteria wybierane są czynniki, które są korzystne lub przeciwne osiągnięciu celu działania (tabela. 4).

Tab. 4. Przykładowa tabela wad i zalet²⁹

KRYTERIUM	Wariant 1	Wariant 2	Wariant 3
Straty	+	+	+
Maskowanie	-	+	+
Łączność	-	+	-
Rozmieszczenie SD	-	-	+
Rozmieszczenie urządzeń logistycznych	+	-	+

²⁸ Na podstawie, M.Strzoda, J. Trembecki, Ocena wariantów działania, AON, Warszawa 1999, s. 21

²⁹ Tamże, s.22

Istotą metody głosów jest procedura głosowania przez poszczególnych członków sztabu (zazwyczaj kierowników komórek) za jednym z wariantów – przy założeniu, że każdemu przysługuje jeden głos (tabela. 5)

Tab. 5. Przykładowa tabela głosów

	WARIANT 1	WARIANT 2	WARIANT 3
Osoba 1	X		
Osoba 2	X		
Osoba 3		X	
Osoba 4			X
Osoba 5	X		
Suma	3	1	1

Metoda ta jest bardzo prosta i możliwa do stosowania w warunkach skrajnie ograniczonego czasu. Jego słabą stroną jest subiektywność ocen poszczególnych uczestników głosowania wynikająca ze stosowania przez nich różnych kryteriów oceny.

Jako najbardziej wiarygodna, uznawana jest **metoda kryteriów**. Zastosowanie kryteriów dostarcza informacji o poszczególnych wariantach w zakresie zastosowanego kryterium. Dlatego też, niezwykle ważne jest ustalenie zbioru kryteriów, które będą jednakowo zasadne w odniesieniu do wszystkich wariantów i jednocześnie warunków pola walki. Należy pamiętać, że zmianom ulegają ilości i waga kryteriów, zależnie od rodzajów działań bojowych. Inny wpływ na przebieg działań ma np. zastosowanie zaskoczenia w natarciu, a inny w obronie.

Szczególnie ważne jest określenie odpowiednich wartości dla poszczególnych kryteriów.

Z naukowego punktu widzenia³⁰ kryterium oceny może mieć postać funkcji z zadaną wartością ekstremalną (minimalną lub maksymalną). W ten sposób znajduje zastosowanie prakseologiczna zasada ekonomizacji działania, która zależnie od okoliczności przybiera jedną z dwóch postaci:

- zasady minimalizacji nakładów na realizację określonego zadania (efektu);
- zasady maksymalizacji efektu uzyskanego w ramach określonych środków (nakładów).

W procesie dowodzenia, uznano, iż racjonalnym rozwiązaniem jest zastosowanie odpowiedniej skali cyfrowej.³¹ Spotkać można różne skale cyfr stosowane w kryteriach oceny wariantów działań. Istnieje np. pogląd, iż skala cyfr powinna odpowiadać ilości kryteriów. Na przykład, jeżeli 5 kryteriów, to skala cyfr od 1 do 5. W praktyce ćwiczeń, najczęściej jest stosowana skala od 1 do 10, niezależnie od ilości przyjmowanych kryteriów oceny.

Jednak przypisywanie wartości cyfrowej odpowiednim kryteriom ma zasadniczą wadę. Nie można jednoznacznie uzasadnić dlaczego jednym kryteriom nadaje się większe wartości cyfrowe a innym mniejsze (np. manewr oceniamy na 4, a zaskoczenie na 2). Nie można zastosować konkretnego miernika kryterium, które wskazuje określoną cyfrę w wyniku przeprowadzonych, określonych kalkulacji. Dlatego też, trafność określenia wartości kryterium ma charakter względny, uzależnione od wielu czynników, wśród których można wskazać między innymi na takie jak:

- doświadczenie i profesjonalizm dowódcy,
- umiejętności prowadzenia analiz i ocen,
- talent i intuicję dowódczą.

³⁰ Naukowa teoria zorganizowanego działania

³¹ W armiach państw NATO, w celu wyodrębnienia najlepszego wariantu dokonuje się ich porównania. Miernikiem wskazującym najlepsze rozwiązanie są kryteria i przypisywane im cyfrowe wskaźniki wartości. Waga danego kryterium wykazywana jest przez odpowiednio dobraną cyfrę, ze zbioru mieszczącego się w określonym przedziale. Suma cyfr odpowiadających dobranym kryteriom jest miarą optymalności porównywanych wariantów działania.

Kryteria oraz ich wartości określa (na podstawie przeprowadzonej analizy zadania) dowódca. Są one następnie przekazywane oficerom sztabu (osobiście lub poprzez szefa sztabu) w trakcie Informowania Operacyjnego.

Dowódca wskazując określoną wartość cyfrową ocenianego kryterium, powinien zatem mieć duże doświadczenie i wszechstronne przygotowanie do pełnienia obowiązków dowódczych. Podwyższa to stopień prawdopodobieństwa uzyskiwania trafnych ocen wyrażanych w przyjętej skali cyfrowej.

Naukowa teoria dotycząca procesu decyzyjnego jako szczególnego przypadku cyklu zorganizowanego działania, dopuszcza każdorazowo przed przystąpieniem do wykorzystania kryteriów, ponowne poddanie ich weryfikacji. Ma to na celu sprawdzenie, czy nadal są one zgodne z celem, do jakiego dąży się poprzez realizację ocenianego wariantu. Jeżeli tej zgodności nie ma, należy poszukać nowego kryterium (kryteriów) oceny, lub zweryfikować istniejące.

W procesie dowodzenia ustalone przez dowódcę kryteria nie są weryfikowane. Jest to w pełni uzasadnione. W wyniku weryfikacji (zmiany lub modyfikacji) ustalonych przez dowódcę kryteriów proces podejmowania decyzji znacznie wydłużył by się, a przecież czas na planowanie działań jest zwykle bardzo ograniczony.

Najczęściej stosowanym kryterium w porównaniu wariantów działań są zasady sztuki wojennej: celowość działań, zachowanie zdolności bojowej, ekonomia sił, zaskoczenie, aktywność, manewr, czynniki ludzkie (przywództwo, morale, inicjatywa, elastyczność, wytrzymałość).³²

W każdej z wyżej wymienionych zasad, przy zastosowaniu kryterium oceny mierzonym w skali od 1 do 10³³, oprócz ogólnych odniesień czynio-

³² Np. w trakcie ćwiczenia ze wspomaganiami komputerowymi nr 143: *Działania operacyjne korpusu*, prowadzonego w IV semestrze roku akademickiego 2000/2001 w AON w weryfikacji możliwych sposobów działań operacyjnych uwzględniono takie kryteria jak: prostota, zaskoczenie, czas, ekonomia sił i wsparcie logistyczne.

³³ Np. w ćwiczeniu które prowadzone było w roku akademickim 2000/2001 (ćw. nr 101: *Obrona batalionu*), zostały przyjęte następujące kryteria oceny i ich stopnie ważności: - teren, czas, - po 5; - ekonomia sił, celo-

nych z uwzględnieniem wskazanych wcześniej czynników, należy dążyć do stosowania udokumentowanych ocen. W tym zakresie istnieją zróżnicowane możliwości zależne od charakteru i istoty zasady.

W celowości działań uwzględniać można poziom operacyjno-taktyczny celu czy jego osiągnięcie wiąże się z wykonaniem zadania samodzielnego, czy też jest to cel cząstkowy, przyczyniający się do osiągania celu wyższego rzędu. Istotna jest zatem waga celu, stopień trudności w jego osiągnięciu, a także uwarunkowania czasoprzestrzenne realizacji zamierzeń.

Zachowanie zdolności bojowej jest zasadą, której pomiar można uszczegółowić, stosując pewne granice procentowe. Przyjmowane są tu różne wartości. W większości jednak uznaje się, że utrata zdolności bojowej następuje wówczas, kiedy spada ona poniżej 60%. Stąd w prowadzonych kalkulacjach (symulacjach) dąży się do akceptacji takich wariantów działań, w których zdolność bojowa wojsk będzie zachowana na poziomie wyższym niż 60%. Relatywnie do takiego podejścia można stosować kryterium oceny w skali 1-10.

Ekonomię sił można wyceniać szacunkowo, przy uwzględnianiu wartości dyspozycyjnego potencjału bojowego, możliwości manewrowych i mobilności sprzętu, a także warunków terenowych, przestrzennych i czasowych. Ważnym kryterium oceny są tu możliwości w zakresie efektywnej koordynacji działań.

Ocena prawdopodobieństwa uzyskania zaskoczenia powinna być sumą ocen cząstkowych uwzględniających m.in.: czas rozpoczęcia działań, wielkość zgrupowań wojsk, zastosowanie nowych systemów uzbrojenia, dowodzenia i kierowania ogniem, czy też sposobów prowadzenia walki i operacji. Miarą uzyskania zaskoczenia jest także realny brak lub ograniczenie możliwości podjęcia takich działań, a także ich ukrycia przed przeciwnikiem.

Aktywność odnosi się do szerokiego spektrum sposobów i zakresów działania. Oprócz woli dowódców, liczą się tu przede wszystkim możliwości bojowe, mobilne i informacyjne. Na kryterium oceny stopnia aktywności składać się mogą zatem szczegółowe wartości określające obszary i możliwości jej podejmowania. Ważny jest tu problem przejmowania i utrzymywania aktywności, co jest warunkiem uzyskania przewagi nad przeciwnikiem.

Manewrowość, postrzegana obecnie w wymiarze powietrzno-lądowym, może mieć różne kryteria pomiaru. Oprócz kwestii czasoprzestrzennych, pomocne w dokonywaniu ocen mogą być kryteria wynikające z możliwości taktyczno-technicznych, w zakresie których dysponujemy konkretnymi wskaźnikami. Dotyczą one m.in. średnich prędkości i zasięgu wozów bojowych (śmigłowców), pokonywania przeszkód wodnych, transportu powietrznego.

Uwzględnianie czynników ludzkich, jako kryterium oceny wariantów działania, należy do elementów relatywnie nowych. Problem ten jest obecnie przedmiotem dużego zainteresowania w procesie decyzyjnym. Wskazane są zatem odniesienia i wycena wartości dotyczących kwestii składowych czynnika ludzkiego. To kryterium może dostarczyć ważnych informacji, szczególnie podczas działań w warunkach trudnych, wymagających ponadprzeciętnego wysiłku od stanów osobowych wykonujących zadania. Określić można np. wskaźniki dotyczące poziomu morale wojsk czy też stopień wytrzymałości.

Kryterium przewagi stosowane jest przeważnie przy określaniu stosunku sił. Powinno być ono także stosowane w odniesieniu do sfery niematerialnej, np. przygotowania profesjonalnego dowództw i sztabów oraz poziomu wyszkolenia bojowego stanów osobowych.

Każde z wymienionych wyżej kryteriów, dowiązanych do zasad sztuki wojennej, może mieć zróżnicowaną wartość, zależnie od rodzajów walki. Na przykład jedne kryteria mają wyższą wartość w odniesieniu do wariantów

Tabela .6 Priorytety określania kryteriów w zależności od rodzajów walki

Rodzaj walki	NATARCIE	OBRONA	DZIAŁANIA OPÓŹNIAJĄCE
Zasady walki	-zaskoczenie, -celowość działania, -manewrowość, -aktywność, -ekonomia sił	-zachowanie zdolności bojowej, -ekonomia sił, -aktywność, -zaskoczenie, -czynniki ludzkie	-manewrowość, -ekonomia sił , -celowość działania, -aktywność, -zaskoczenie

Wskazane wyżej priorytety mogą ulegać zmianom i przewartościowaniom, zależnie od różnych uwarunkowań i specyfiki wykonywanych zadań. Nadal generalnie w natarciu liczy się siła uderzenia, a w obronie siła oporu. Te ogólne wskaźniki wywierają istotny wpływ na dobór kryteriów oceny wariantów w określonych sytuacjach bojowych.

Oprócz kryteriów- zasad sztuki wojennej, stosowane są także inne kategorie (tabela 7.), określane w wyniku potrzeby podwyższania prawdopodobieństwa wykonania zadania. Także one różnią się w zależności od istoty określonego rodzaju walki. Zebrane pod tym względem doświadczenia wzbogacone zostały o elementy wynikające z praktycznego funkcjonowania w strukturach NATO oraz oceny przebiegu działań we współczesnych konfliktach zbrojnych.

Zaproponowane kryteria wymagają przyjęcia określonych uzasadnień przy wskazywaniu wartości cyfrowych. Stąd wskazane jest przedstawienie pewnych wyjaśnień wymienionych kryteriów.

Wybór punktu ciężkości w natarciu wywiera istotny wpływ na rezultaty walki i osiągnięcie celów. Brane powinny być tu pod uwagę możliwości korzystnego wyboru tego punktu, potrzebę jego przenoszenia w toku natarcia czy też możliwości tworzenia i utrzymania przewagi w określonym miejscu i czasie.

Tabela. 7 Kryteria stosowane do porównania wariantów działania

Rozdział Walki	NATARCIE	OBRONA	DZIAŁANIA OPÓŹNIAJĄCE
KRYTERIUM	<ul style="list-style-type: none"> -wybór punktu ciężkości, -wybór punktu kulminacyjnego, -odpieranie zwrotów zaczepnych, -tempo działań, -zabezpieczenie logistyczne. 	<ul style="list-style-type: none"> -wybór rejonu kluczowego, - wybór punktu kulminacyjnego, -przygotowanie struktury obrony, -stawianie oporu, -straty. 	<ul style="list-style-type: none"> - przygotowanie struktury obrony, -wybór rejonów kluczowych, -narastanie oporu, - wybór punktu kulminacyjnego, -synchronizacja działań.

Wybór punktu kulminacyjnego polegający na trafności jego określenia spełnia decydującą rolę tak w natarciu, jak i w obronie. Właściwa prognoza osiągnięcia najwyższych możliwości bojowych, która w zasadniczej mierze decyduje o przechyleniu szali zwycięstwa, wymaga głębokiej wiedzy i doświadczenia. Uwzględnia się tu porównanie potencjałów bojowych, symulację przebiegu działań, poziom zabezpieczenia i inne rzeczywiste uwarunkowania. Zbiór ocen częściowych może stanowić podstawę przy cyfrowej wycenie tego kryterium.

Znaczenie rejonu kluczowego dowiązane jest do obrony, zwłaszcza do jej skuteczności w decydującym miejscu i okresie walki o pierwszą pozycję. Zastosowanie tego kryterium wymaga uwzględnienia możliwości skupienia wysiłków obronnych w określonym miejscu, a także wykorzystania naturalnych warunków terenowych i innych uwarunkowań. Stopień trudności w realizacji tego zamierzenia i przewidywana skuteczność w odpieraniu uderzenia przeciwnika mogą być także brane pod uwagę przy określaniu wartości cyfrowej w tym kryterium wyboru wariantu działania w obronie.

W podobny sposób można podchodzić do wyceny wartości w pozostałych z wymienionych kryteriów, zwłaszcza w odniesieniu do potęgowania uderzenia w natarciu i narastania oporu w obronie. W działaniach opóźniających ważne jest kryterium możliwości osiągnięcia efektywnej synchronizacji w organizowaniu i prowadzeniu walki na kolejnych rubieżach terenowych.

Kryteria oceny wariantów działania definiowane są jako takie czynniki, które pozwalają sztabowi dokonać relatywnego pomiaru efektywności i skuteczności danego wariantu działania wobec pozostałych (szczególnie podczas symulacji wariantów działania). W sposób jednoznaczny podkreśla się, iż kryteria takie zmieniają się wraz z każdym nowym zadaniem i zawierają to co każdorazowo określi dowódca. Mogą to być: zasady walki, ustalenia regula-

minowe dotyczące konkretnego, rozpatrywanego rodzaju działań, wskazówki zawarte w myśli przewodniej dowódcy lub jego wytycznych do planowania.³⁴

Inna wersja metody kryteriów polega na założeniu, iż suma wartości poszczególnych kryteriów stanowi 100% (tab.). Każdemu z przyjętych kryteriów dowódca przyznaje określoną wartość wyrażoną w procentach, która odzwierciedla jego znaczenie w osiągnięciu celu .

Wariantom przypisuje się punkty w skali od 0 do 10 – gdzie 10 oznacza wariant najlepszy według danego kryterium . Całkowitą wartość wariantu stanowi suma iloczynów przyznanych mu punktów i procentowego znaczenia kryteriów – wyniki te sumuje się w dolnym wierszu tabeli.

Tabela.8 Tabela porównania wariantów działania (wariant)

Kryterium/ wartość w % /	WARIANT „A”	WARIANT „B”	WARIANT „C”
1	2	3	4
K – I / 25%	4 / 1*	2 / 0,5	6 / 1,5
K – II / 50%	7 / 3,5	5 / 2,5	3 / 1,5
K –III / 25%	2 / 0,5	4 / 1	4 / 1
Suma / 100%	13 / 5	11 / 4	13 / 4

W innej wersji tej metody (tab.), znaczenie poszczególnych kryteriów określa się stosując wartości liczbowe w przedziale od 1 do 5 (gdzie 5 oznacza kryterium najważniejsze). Wariantom przypisuje się wartości w przedziale 1-3, (tzn. 3 otrzymuje wariant najlepszy, 1 – najgorszy). Istota sumowania wartości pozostaje taka sama.

³⁴ Badania dokumentów amerykańskich, dotyczących szczebla dowodzenia brygady i niższego pozwoliły na zidentyfikowanie kolejnego źródła, które stanowi podstawę do określenia kryteriów oceny, lub też samo może stanowić takie kryterium. Źródłem tym są czynniki walki w ujęciu Wojsk Lądowych USA, czyli czynniki wpływające na wykonanie zadania. Zgodnie z publikacją *FM 71-123* są to tak zwane *METT-T* (*Mission, Enemy, Troops, Terrain, Time Available* – **zadanie, przeciwnik, siły własne, teren, posiadany czas**), na podstawie, J Kręcikij, Przygotowanie działań taktycznych w NATO, (Na przykładzie procedur Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych U.S.A.), AON, Warszawa 1996.

Tabela.9 Tabela porównania wariantów działania (wariant)

Kryterium	Znaczenie kryterium	WARIANT,,A”	WARIANT,,B”	WARIANT,,C”
1	2	3	4	5
Prostota	2	2 / 4	1 / 2	3 / 6
Zaskoczenie	3	1 / 3	3 / 9	2 / 6
Czas	5	1 / 5	2 / 10	3 / 15
Ekonomia sił	1	1 / 1	2 / 2	1 / 1
Suma		5 / 13	8 / 23	9 / 28

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

Porównanie wariantów działania jest jedną z najważniejszych czynności w procesie pracy sztabu. Jednocześnie pamiętać należy, iż wyniki jakiegokolwiek metody porównawczej nie zastępują i nie są jednoznaczne z podjęciem decyzji.

Wszystkie metody należy traktować jako narzędzia pomocne w wyborze wariantu rekomendowanego dowódcy oraz jako argumenty podczas prezentowania przyjętych rozwiązań.

Szczegółowe rozwiązania w zakresie organizacji porównania wariantów działania wojsk własnych ustala szef sztabu. Można w tym celu zorganizować odprawę koordynacyjną, podczas której warianty zostaną porównane ze sobą, a sztab ustali, który z nich będzie rekomendowany dowódcy podczas odprawy decyzyjnej. W odprawie takiej, prowadzonej przez szefa sztabu uczestniczą kierownicy wszystkich zespołów funkcjonalnych poszczególnych centrów SD. Każdy z nich musi być (na podstawie wyników poprzedniej czynności – rozważenia wariantów działania) przygotowany do rzeczowej argumentacji na temat porównywanych wariantów.

Kolejną fazą planowania jest prezentacja i rekomendacja wybranego przez sztab wariantu – dowódcy.

Zdaniem naukowców zajmujących się problematyką zorganizowanego działania, „decydentowi można przedstawić wszystkie najbardziej obiecujące warianty wraz z ich indywidualną oceną i opisem, bez wskazania na najlepszy wariant³⁵, lub wybrany i wskazany zdaniem analityków wariant najlepszy (oczywiście z uwzględnieniem preferencji decydenta)”. Można również przedstawić uszeregowane warianty od najbardziej do najmniej obiecujących. Poszczególne warianty mogą być przedstawione indywidualnie lub wyniki ich oceny mogą być zestawione w postaci tabeli porównawczej.

W procesie dowodzenia jest to moment dokonania przez dowódcę wyboru jednego z przedstawionych mu przez sztab wariantów działania i ogłoszenie tego wyboru jako swojej decyzji. Jest to realizowane podczas odprawy decyzyjnej.

Celem odprawy decyzyjnej jest stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji oraz samo jej podjęcie, czyli wybór przez dowódcę jednego z wariantów działania.

Za organizację odprawy decyzyjnej odpowiedzialny jest szef sztabu. W odprawie, obok dowódcy i szefa sztabu uczestniczą kierownicy komórek organizacyjno – funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Przykładowy układ odprawy decyzyjnej przedstawiony został w tabeli

Odprawa decyzyjna nie stanowi forum dla dyskusji oficerów sztabu, który wariant działania i z czyjego punktu widzenia jest lepszy – to już zostało przedyskutowane (podczas rozważania i porównania wariantów). Do momentu rozpoczęcia odprawy sztab już ustalił wariant rekomendowany.

³⁵ Jest to zasadnicza różnica w stosunku do realizacji tego przedsięwzięcia w warunkach wojska (w procesie dowodzenia).

Tabela.10 Przykładowy układ odprawy decyzyjnej

Odpowiedzialny	Problem główny	Problemy szczegółowe
Szef sztabu	Wprowadzenie	<ul style="list-style-type: none"> – przypomnienie zadania własnego i myśli przewodniej dowódcy, – przedstawienie porządku odprawy
Kierownicy Zespołów funkcjonalnych SD	Krótką charakterystyką sytuacji poszczególnych obszarach odpowiedzialności	<ul style="list-style-type: none"> – położenie wojsk własnych, – położenie sił wsparcia, – sytuacja logistyczna,
Kierownik komórki rozpoznania	Przedstawienie wpływu terenu na działania wojsk	<ul style="list-style-type: none"> – wpływ terenu na działania wojsk własnych, – wpływ terenu na działania sił przeciwnika
Kierownik komórki rozpoznania	Prawdopodobne sposoby działania przeciwnika	
Kierownik komórki planowania	Warianty działania wojsk własnych	
Szef sztabu	Wskazanie wariantu rekomendowanego	<ul style="list-style-type: none"> – przedstawienie wariantu rekomendowanego przez sztab, – wskazanie przyczyn rekomendacji
Dowódca	Pytania do uczestników odprawy	–
Dowódca	Podjęcie decyzji	<ul style="list-style-type: none"> – wybór wariantu działania, – ogłoszenie zamiaru działania, – dodatkowe wytyczne do dalszej pracy

Na bazie tej decyzji dowódca określa swój zamiar działania, który musi zawierać jego myśl przewodnią.

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

wyrażenie koncepcji przeprowadzenia przyszłego działania – czyli przedstawienie zamiaru działania.

Decyzja dowódcy jest odzwierciedleniem jego woli prowadzenia działań w określony sposób, natomiast rozwinięty na jej podstawie zamiar stanowi zobrazowanie (opis) wykonania zadania, to znaczy krótkie i jednoznaczne przedstawienie w jaki sposób dowódca chce wykonać zadanie i co pragnie w konsekwencji osiągnąć.

Uwzględniając aspekt naukowy teorii zorganizowanego działania, należy stwierdzić, że cokolwiek decydent (a więc i dowódca) czyni, jest związane z wyborem. Jeśli wybiera on jakieś dowolne działanie, to automatycznie odrzuca inne, choć równocześnie możliwe. Dowolne działanie człowieka racjonalnego jest nierozzerwalnie związane ze stałym wartościowaniem i ustalaniem hierarchii ważności, priorytetów i preferencji, które przypisane jest takiemu poczynaniu. Tego rodzaju wartościowanie jest stałym składnikiem działania wszystkich osób uczestniczących w procesie decyzji (oficerów planujących walkę), we wszystkich jego fazach. Skoncentrowanie uwagi na racjonalności wyboru łącznie z czynnikiem wartościującym, pojawiającym się w tym miejscu, ma wyłącznie uzasadnienie formalne. W przeciwnym razie w każdej fazie należałoby podkreślić ów czynnik wartościujący w całym swoim rozmiarze.

Właściwa faza decyzyjna nie polega wyłącznie na podejmowaniu decyzji, tzn. dokonywaniu określonego nielosowego wyboru możliwego wariantu działania. Podjęta decyzja musi zostać przekazana do wiadomości innych osób. Musi być przekazana nie tylko treść decyzji, ale także sposób jej realizacji i kontroli. Sformułowanie treści decyzji, określenie sposobu jej realizacji, szczegółowość elementów decyzyjnych zależy od rodzaju podejmowanych decyzji.

Wynika to, po pierwsze, z wymagań współczesnego funkcjonowania organizacji (także organizacji wojskowej), które nabiera coraz większego

tempa i staje się bardziej złożone, a różnorodne związki z otoczeniem stają się coraz bardziej skomplikowane (dynamizm pola walki). Po drugie, coraz większe znaczenie mają skutki uboczne, wtórne, które zazwyczaj są nie przewidywane. Skutki te często ujawniają się z dużym opóźnieniem, narastają nieliniowo i wywołują zjawiska progowe (objawiające się nagle, po przekroczeniu pewnej granicy narastania zjawisk, które je wywołują). Po trzecie, rozszerza się zakres odpowiedzialności decydenta za uboczne, pojawiające się z opóźnieniem skutki decyzji (pełna, jednoosobowa odpowiedzialność dowódcy za realizację postawionego zadania).

ZAKOŃCZENIE

Podjęta problematyka badawcza oraz sprecyzowane we wprowadzeniu zamiary badawcze stanowiły dla zespołu autorskiego zadanie niełatwe. Wiele opracowań podejmujących problematykę przygotowania wariantów działania stanowią często bezpośrednie tłumaczenie pozycji obcojęzycznych. Nie wszystkie z nich uwzględniają dorobek narodowy w tym zakresie także osiągnięcia innych nauk a szczególnie teorii organizacji i zarządzania oraz logiki. Dlatego podjęte badania, w zamyśle autorów, miały wskazać, opartą na dorobku narodowym oraz dorobku innych nauk, racjonalną drogę postępowania podczas przygotowania wariantów wykonania zadania w warunkach typowych dla wojsk prowadzących działania militarne. Pewne metody przygotowania służące aktowi podjęcia decyzji, uznane przez naukę za racjonalne, okazały się zbyt czasochłonne a zatem nie do zaakceptowania w warunkach wojska. Toteż przedłożone propozycje są pewnym kompromisem między tym, co naukowo uzasadnione a potrzebami wynikającymi ze specyfiki planowania w działaniach militarnych.

Sądzimy, iż przyjęte zamiary zrealizowane zostały na poziomie zadowalającym. Zaprezentowany materiał ukazuje drogę postępowania przy rozwiązywaniu niezwykle złożonych problemów procesu dowodzenia. W opracowaniu wykorzystano obecny stan wiedzy teoretycznej i doświadczenia praktyczne celem dokonania pewnych uogólnień i zaprojektowania stosownych propozycji. Wartość merytoryczna opracowania, zwłaszcza w odniesieniu do szczegółowej oceny zaproponowanych kryteriów zwiększyłoby zastosowanie symulacji celem uzyskania bardziej szczegółowych danych w stosowanych kryteriach. Do pomiarów wartości potencjałów bojowych i dokonywania szczegółowych analiz porównawczych potrzebne są odpowiednie programy, których opracowanie jest specjalistycznym, oddzielnym zamierzeniem.

Zaproponowane rozwiązania opierają się w znacznej mierze na doświadczeniach empirycznych zdobytych w procesie dydaktycznym realizowanym między innymi przez członków zespołu. Dlatego, rezultaty badawcze mogą mieć wysoki poziom wiarygodności i przyczyniać się do wyboru właściwego wariantu, który staje się decyzją dowódcy. Jednak, aby uzyskiwać oczekiwane rezultaty tam, gdzie możliwa jest tylko ocena szacunkowa wartości stosowanego kryterium, potrzebne jest wszechstronne ich rozważenie, z uwzględnieniem różnych przesłanek i istotnych czynników.

Po zapoznaniu się z treściami niniejszego opracowania oraz praktycznym zastosowaniu zawartych tam wskazań, liczymy na twórcze odniesienia, które przyczynią się do podwyższenia wartości merytorycznych.

BIBLIOGRAFIA

1. AAP-6 *Nato Glossary of Terms and Definitions*, Military Agency for Standardisation, Brussels 2002
2. AJP-01(B) *Allied Joint Doctrine*, Military Agency for Standardisation 2000
3. AJP-3 *Allied Joint Operations*, Military Agency for Standardisation 2000
4. Czarniawska B., *Podjmowanie decyzji*, Wydawnictwo UW, Warszawa 1980.
5. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1982.
6. Flakiewicz W., *Podjmowanie decyzji kierowniczych*, PWE, Warszawa 1973.
7. Flakiewicz W., Wawrzyniak B., *Decyzje kierownicze – teoria i praktyka*, TNOiK Oddział Warszawski, Warszawa 1975.
8. Gryfin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999.
9. Jajuga T i K., Wrzosek K i S., *Elementy teorii systemów i analiza systemowa*, Skrypt AE we Wrocławiu, Wrocław 1993.
10. Kotarbiński T., *Kurs logiki dla prawników*, Warszawa 1955
11. Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa 1997.
12. Koziński J., *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1975.
13. Kręcikij J., *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, Warszawa, AON 2001
14. Kręcikij J. *Wybrane aspekty procesu planowania działań NATO (NATO Operational Planning Process)*, Warszawa, AON 2000
15. Machińska H., Malinowski A., *Wprowadzenie do technik decyzyjnych i organizatorskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1984.
16. Majewski T., Zawadzki W., *Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego*, AON, Warszawa 2002.

17. Michniak J. (red.), *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000.
18. Miller D.W., Starr M.K., *Praktyka i teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1971.
19. Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
20. Piasecki B. (red. nauk.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Łódź 1998.
21. Pszczołowski T., *Zasady sprawnego działania*, WP, Warszawa 1982
22. *SCs GOP Strategic Commanders Guidelines for Operational Planning*, 2001
23. Sokołowski J., *Logika w dowodzeniu i kierowaniu*, Warszawa 1972.
24. Sokołowski J., *Decyzja a działanie MON*, Warszawa 1975.
25. Stabryła A., Trcieniecki, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1986.
26. Stoner J.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2002.
27. Supernat J., *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Wrocław 2000.
28. Tyszka T., *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*, PWN, Warszawa 1986.
29. Walker P., *Podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów*, w: *Praktyka kierowania*, praca zbiorowa pod redakcją D.M. Stewart, PWE, Warszawa 1994.
30. Wawrzyniak B., *Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania*, PWE, Warszawa 1997.
31. Zdyb M., *Istota decyzji*, Wyd. Uniwersytetu M. Curie Skłodowskiej, Lublin 1993.
32. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich – wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1972

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1- Kwestionariusz - Przeprowadzenia wywiadów eksperckich indywidualnych jawnych i niestandardyzowanych
Na temat: Wariantowanie w fazie planowania działań taktycznych

Załącznik 2 -Planowanie walki

Załącznik 3 -Przygotowanie wariantów wykonania zadania

Kwestionariusz

Do przeprowadzenia wywiadów eksperckich indywidualnych jawnych i niestandardyzowanych

Temat: Wariantowanie w fazie planowania działań taktycznych

Cel : zbadać i naukowo opracować opinie ekspertów zgodnie ze scenariuszem prezentacji poglądów i rozmowy kierowanej.

Teren badań: AON- Wydział wojsk lądowych, Wydział strategiczno-obronny,
Wyższa szkoła oficerska wojsk lądowych.

Zakres problemowy:

1. Czy przedsięwzięcia składające się na etap planowania walki umożliwiają przygotowanie wariantów wykonania zadania?
2. W którym etapie przygotowania wariantów wykonania zadania niezbędne jest uwzględnienie przyjętego wariantu działania przeciwnika?
3. Jakie dane i kiedy przekazane stanowią podstawę do określenia warunków dopuszczalności rozwiązań?
4. Jakie kryteria stanowią podstawę do porównania i oceny wariantów działania?

Uogólnione rezultaty badań opinii ekspertów

Od.1.Respondenci są zdania, że przedsięwzięcia wchodzące w skład etapu planowania walki dają możliwość przygotowania różniących się od siebie wariantów wykonania zadania. Aby to mogło mieć miejsce, przed przystąpieniem do opracowania wariantów, powinny zostać wskazane ograniczenia, którymi należy się kierować tworząc wspomniane warianty. Respondenci są zdania, że ograniczenia te wynikają bezpośrednio z treści otrzymanego zadania są także efektem przeprowadzonej analizy zadania oraz sformułowanej w myśli przewodniej dowódcy- koncepcji wykonania zadania. Przekazane powinny być podczas odprawy zwanej informowaniem operacyjnym. Stano-

wieć powinny ramy, w których dopuszczalne jest poszukiwanie wspomnianych wariantów. Warianty, które nie spełniają któregoś z warunków nie są w tym rozumieniu wariantami i nie mogą być dalej rozpatrywane.

Wynika stąd rola, jaką w procesie planowania walki odgrywa analiza zadania. Uzmysławia ona dowódcy warunki, w jakich wykonywał będzie zadanie oraz stwarza jakoby wstępny obraz sposobu jego wykonania. Respondenci zgodnie twierdzą, że nadmierna ilość wprowadzonych ograniczeń oraz zbyt szczegółowe określenie koncepcji działania zawartej w myśli przewodniej dowódcy mogą stać się przyczyną opracowania wariantu podstawowego oraz jego mutacji a nie rzeczywistych różniących się od siebie sposobów wykonania zadania.

Od.2. Wśród respondentów panuje powszechna zgoda, co do wagi, jaką w przygotowaniu wariantów wykonania zadania odgrywa ocena możliwego działaniowa przeciwnika zawarta w przyjętym wariantcie jego działania. Rozbieżności powstają wówczas, gdy przystępuje się do ustalenia, kiedy przygotowujący warianty wykonania zadania powinni otrzymać informację przewidywanym sposobie działania przeciwnika. Część (50%) badanych uważa, że warianty użycia wojsk własnych i warianty działania przeciwnika mogą być przygotowywane równolegle, druga połowa zaś twierdzi, że podstawą do opracowania wariantów wykonania zadania jest ocena możliwego działania przeciwnika zawarta w przyjętym wariantcie jego działania. Z czego wynika, że wariant taki powinien stać się podstawą do konstruowania wariantów wykonania zadania i powinien się znaleźć w zespole planowania nim ten przystąpi do opracowania pierwszego wariantu. Stanowisko takie nie jest pozbawione racji zważywszy na to, że walkę prowadzimy z przeciwnikiem nie z terenem. Argumenty przytaczane przez zwolenników równoległego przygotowania wariantów działania wojsk własnych i przeciwnika także nie są pozbawione racji, można bowiem planować użycie wojsk własnych, a po przyjęciu wariantu działania przeciwnika dokonać niezbędnych poprawek. Wy-

daje się jednak, że takie rozwiązanie jest bardziej pracochłonne może się wszakże zdarzyć, że zaistnieje konieczność opracowania wariantów na nowo.

Od.3. Respondenci uznają, że dobrze postawione zadanie (kompletne) zawierać powinno odpowiedzi na następujące pytania: kto? co? kiedy? gdzie? dlaczego? Analiza zadania, która zdaniem niektórych z nich, nie jest częścią oceny sytuacji, umożliwić powinna ustalenie pożądanego stanu końcowego czyli celu działania, który ze względu na swą złożoność, wymagać może ustalenia czytelnych wskaźników powodzenia, służących do ustalenia czy oczekiwany stan końcowy został już osiągnięty.

Zdaniem respondentów w wyniku analizy zadania na zakończenie informowania operacyjnego powinny być przekazywane wytyczne do pracy zespołów funkcyjnych. Wytyczne te powinny zawierać:

- sprecyzowane zadania własne;
- myśl przewodnią dowódcy;
- wnioski z kalkulacji czasu;
- wnioski z analizy zadania w postaci wymagań jakim powinny odpowiadać proponowane warianty rozwiązania problemu;
- kryteria według których porównywane będą warianty działania.

Uważa się, że dysponując taką wiedzą zespoły funkcyjne mogą przystąpić do opracowania wariantów działania.

Od.4. Za najbardziej obiektywną metodę porównania i oceny wariantów działania respondenci uznają metodę kryteriów. Niemniej jednak zastrzegają, że aktualnie brak jest uznanych doświadczeń wskazujących czym powinien kierować się dowódca określając kryteria oraz nadając im wartość procentową lub liczbową? Respondenci uważają, że dowódca powinien kierować się (wiedzą, doświadczeniem, intuicją oraz niezbędnym ryzykiem).

Uważają także, że dla potrzeb dydaktycznych koniecznym jest wskazanie takich kryteriów w poszczególnych rodzajach walki, które stanowiłyby niejako bazę do czerpania z niej przez studentów.

Wskazują, że powinny być to kryteria w miarę (w przeważającej części) stałe, które w zależności od otrzymanego zadania mogą być dopasowywane w zależności od okoliczności. Istotną rolę spełniać powinna myśl przewodnia dowódcy, to ona wprowadza istotne ograniczenia do ewentualnych przyszłych wariantów działania.

Respondenci są w zasadzie przeciwnikami przyjmowania zasad sztuki wojennej jako kryteriów służących do porównania wariantów.

Gdyby jednak, że kryteria te wypływać będą z zasad sztuki wojennej, to nie mogą być określone wprost, gdyż większość zasad jest niemierzalna. Sądzę, więc, że aby wariant dany rozważać z uwagi np. na ekonomię sił, to należałoby rozważyć przez jakie działania osiągną ta zasada i w tym wypadku kryteriami powinny być działania składowe.

Oto proponowany „zestaw” kryteriów, jakie mogą być wykorzystywane w procesie planowania walki do porównania wariantów działania.

W natarciu:

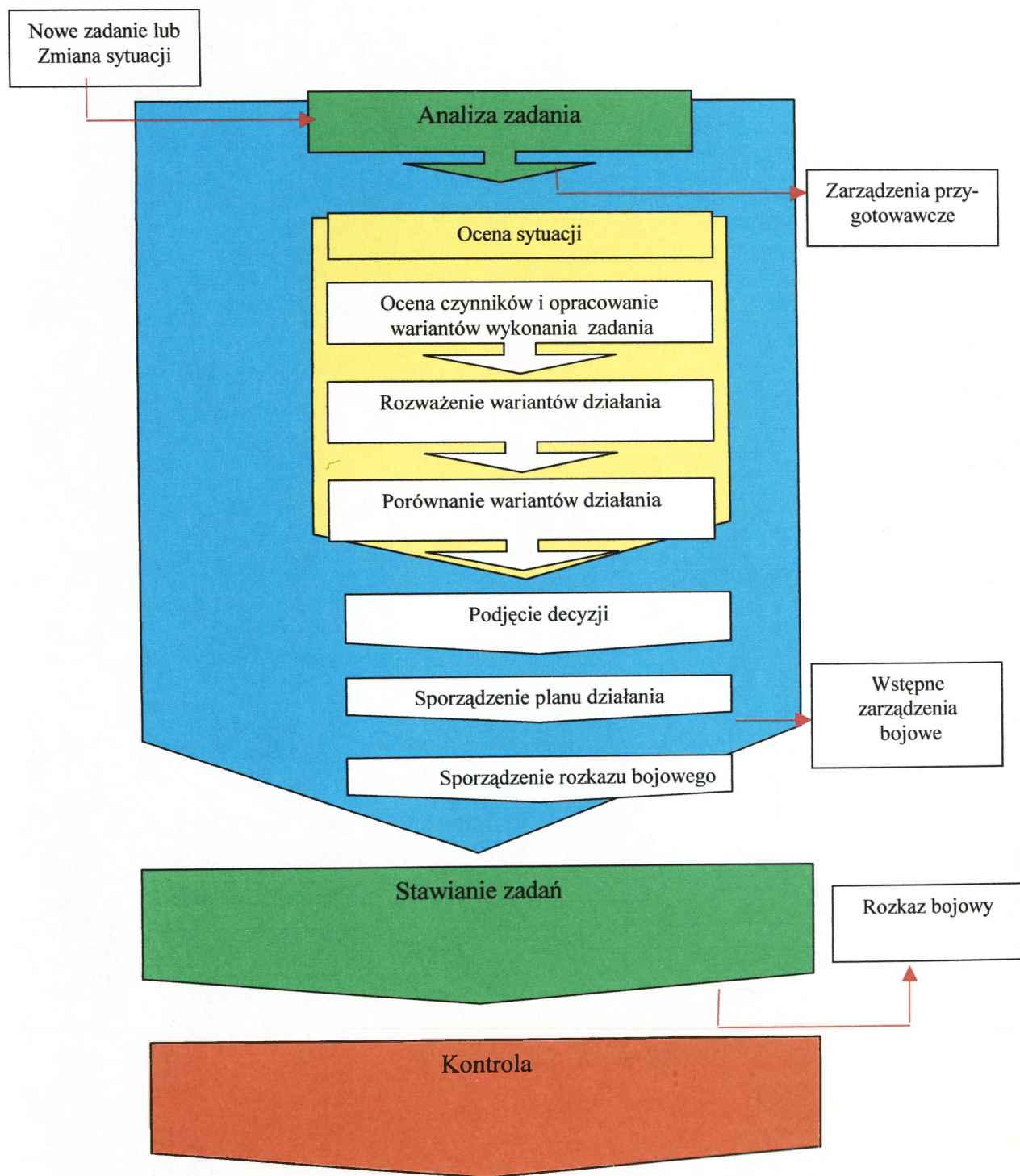
- czas wykonania zadania
- utrzymanie określonego tempa działań
- zaangażowanie określonej tylko części dysponowanych sił
- potęgowanie natarcia
- sprawność podejścia do linii ataku
- swoboda korzystania z utworzonych elementów ugrupowania
- unikanie uderzenia czołowego
- uderzenie na całą głębokość zadania
- stosowanie manewrów

- zapewnienie ciągłego wsparcia logistycznego.

W obronie

- zadanie określonych strat przed przednią linią obrony
- możliwość zatrzymania natarcia przed przednią linią obrony
- swoboda manewru elementami ugrupowania
- wykorzystanie infrastruktury i właściwości taktycznych
- aktywność
- sterowanie działaniami przeciwnika
- narastanie oporu
- ciągłość zaopatrywania i ewakuacji.

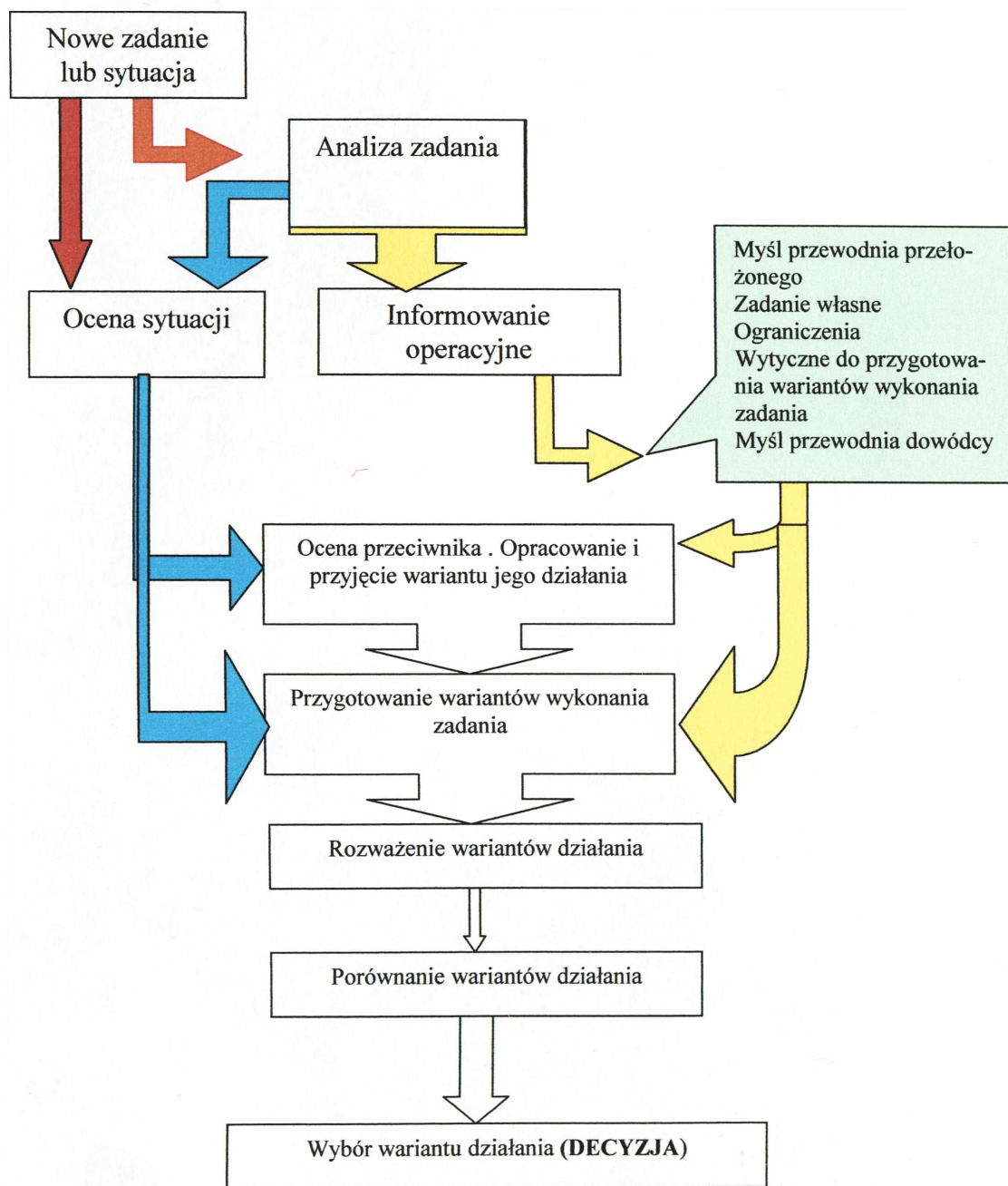
Planowanie walki



Proponowana kolejność przedsięwzięć procesu dowodzenia

Źródło : Opracowanie własne na podstawie „Współczesny proces dowodzenia wojskami” J.Kręcikij s.24

Przygotowanie wariantów wykonania zadania



Źródło : Opracowanie własne

