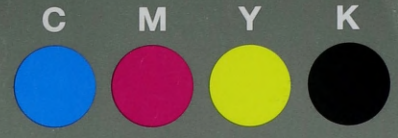


Grey Scale #13



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



AKADEMIA  
OBRONY  
NARODOWEJ

AON 5668/2004

Marek STRZODA

ZASADY I WYMAGANIA  
DOWODZENIA

577416

WARSZAWA

2004

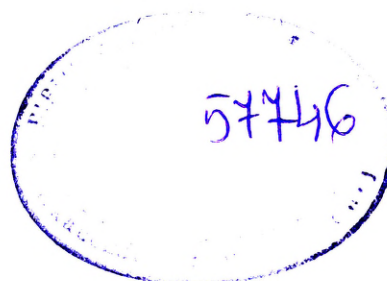


**AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ**

---

**INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA**

AON 5668/04



**Marek STRZODA**

**ZASADY I WYMAGANIA  
DOWODZENIA**

---

**WARSZAWA**

**2004**

**Recenzent: ppłk dr hab. Janusz KRĘCIKIJ**

Powielenie i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy, zam. nr 1049/2004

## SPIS TREŚCI

<b>Wstęp</b> .....	5
<b>1. Wyznaczniki sprawności dowodzenia</b> .....	9
1.1. Właściwości dowodzenia wojskami lądowymi.....	10
1.2. Zasady dowodzenia.....	33
1.3. Wymagania dowodzenia.....	42
1.4. Prakseologiczny wymiar zasad i wymagań dowodzenia.....	45
<b>2. Zasady i wymagania dowodzenia w historii wojskowości</b> .....	61
2.1. Kształtowanie się zasad i wymagań dowodzenia w starożytności.....	62
2.2. Okres średniowiecza.....	73
2.3. Zasady i wymagania dowodzenia w czasach nowożytnych.....	79
2.4. Pierwsza Wojna Światowa.....	86
2.5. Druga Wojna Światowa.....	92
<b>3. Współczesne ujęcie zasad i wymagań dowodzenia</b> .....	101
3.1. Uwarunkowania praw, zasad i wymagań dowodzenia.....	102
3.2. Zasady i wymagania dowodzenia w działaniach sojusznicych.....	106
3.3. Relacje pomiędzy zasadami i wymaganiami dowodzenia.....	111
<b>Zakończenie</b> .....	130
<b>Bibliografia</b> .....	135

## WSTĘP

Dowodzenie jest integralną częścią wojska. Powstało jednocześnie z pojawieniem się tej części społeczności, której zadaniem było prowadzenie wojen. Szczególnego znaczenia nabrało dowodzenie wtedy, kiedy w walce zaczęły brać udział zorganizowane i wyszkolone do tego formacje wymagające sprawnego przewodzenia. Wojna nigdy nie była rzeczą łatwą, dlatego już Sokrates zauważył, że sztuka wojenna to coś więcej niż „sztuka szykowania”, a jest to przede wszystkim sztuka dowodzenia<sup>1</sup>.

Przykłady historyczne wskazują, iż od najdawniejszych czasów sztuka dowodzenia miała ogromny wpływ na efekty działania wojsk. Również współcześnie za ze wszech miar aktualne uznać można stwierdzenie marszałka Ferdynanda Focha, że „sprawne dowodzenie jest koniecznym, lecz nie wystarczającym warunkiem osiągnięcia powodzenia”. Skuteczność dowodzenia jest w dalszym ciągu jednym z ważniejszych czynników powodzenia w operacji i walce, a samo dowodzenie jest wyznacznikiem całokształtu działalności organów dowodzenia.

Dowodzenie jako część sztuki wojennej obejmuje teorię i praktykę. Doświadczenia zdobywane przez wieki pozwoliły na zgromadzenie bogatego dorobku praktycznego oraz szerokiej gamy opracowań teoretycznych w tej dziedzinie. Szczególnego znaczenia nabrały badania w obszarze dowodzenia po przystąpieniu naszego państwa do struktur Sojuszu Północnoatlantyckiego. Potrzeba osiągnięcia interoperacyjności z jednostkami innych państw spowodowała, że dowodzenie, podobnie jak inne dziedziny, stało się obiektem szeregu obserwacji, dociekań i badań.

Analiza literatury, a zwłaszcza opracowań znanych teoretyków wojskowych, wskazuje, że praktyka zazwyczaj wyprzedzała teorię. Teoria dowodzenia jako nauka empiryczna zajmuje się, między innymi, formułowaniem i weryfikowaniem fundamentów dowodzenia, jakimi są zasady, wymagania oraz reguły dowodzenia. To także opis postępowania dowódców, sztabów, sposób ich zorganizowania, wyposażenia oraz całokształtu działalności.

---

<sup>1</sup> *Podstawowe kategorie sztuki wojennej*, (red.) A. Tomaszewski, AON, Warszawa 1996, s. 314.

Przykłady historyczne wskazują, że dowodzenia nie można ograniczać jedynie do teoretycznej znajomości przez dowódców i ich organy dowodzenia zasad i wymagań dowodzenia. Jest to bowiem w znacznej mierze umiejętność, która może być wrodzona lub wyuczona. Umiejętne zastosowanie teorii w praktyce pozwala na stworzenie przesłanek osiągnięcia sukcesu w działaniach jednostek wojskowych. Historia sztuki wojennej dostarcza wiele przykładów gdzie właściwie realizowane funkcje dowodzenia w sposób znaczący przyczyniły się do osiągnięcia sukcesu – nawet nad przeciwnikiem posiadającym przewagę. Jako klasyczne wręcz przykłady można wymienić między innymi bitwy: pod Kannami i pod Grunwaldem. Jednocześnie w historii odnajdujemy szereg przykładów gdzie złe dowodzenie uniemożliwiło osiągnięcie sukcesu. Nawet wtedy, gdy wojska te dysponowały, jak się zdawało, wszystkimi koniecznymi możliwościami i środkami do osiągnięcia powodzenia.

Poszczególne zwycięstwa i klęski wojak były i są analizowane, oceniane i opisywane. Poszukiwano przyczyn takiego, a nie innego działania oraz skutków, jakie ono przyniosło. Otrzymywane wnioski były inspiracją dla wielu specjalistów zajmujących się sztuką wojenną. Dla przyszłych pokoleń ich publikacje stawały się wręcz podręcznikami do nauki sztuki wojowania. Analiza współczesnych publikacji poświęconych dowodzeniu wskazuje, iż w zdecydowanej większości odnoszą się one do praktyki dowodzenia, natomiast mniej jest opracowań odnoszących się do teorii dowodzenia.

Powyższe wnioski skłaniają do refleksji, czy w odniesieniu do współczesnych zasad prowadzenia przez siły zbrojne różnego rodzaju operacji aktualne są teoretyczne reguły dowodzenia. Dylemat ten ma sens z uwagi, iż wielokrotnie odnosimy się do zasad formułowanych w warunkach „poprzedniej epoki”. Warto zastanowić się czy w obliczu ekspansji nowoczesnej technologii, nowych środków walki oraz rozszerzenia obszaru walki w wymiar powietrzny, elektromagnetyczny, informatyczny i kosmiczny zasady dowodzenia powinny nabrać nowego znaczenia? Jednocześnie należy określić, jakie muszą być spełnione wymagania, aby można było obecnie mówić o racjonalnym, skutecznym, a co najważniejsze efektywnym dowodzeniu?

Powyższe refleksje wyznaczyły kształt niniejszej książki. Analiza literatury oraz doświadczeń otrzymywanych w wyniku oceny działań praktycznych pozwoliła na wyciągnięcie szeregu wniosków. Jednym z ważniejszych jest stwierdzenie, iż bardzo często zasady i wymagania dowodzenia są używane zamiennie. Jednocześnie brak jednoznacznej ich klasyfikacji oraz uporządkowania. Nazwy poszczególnych terminów oraz treść ich definicji, a jednocześnie interpretacja niejednokrotnie nie wyczerpują współczesnych standardów.

W rozdziale pierwszym przedstawione zostały wybrane właściwości współczesnego dowodzenia oraz etymologia i definicje takich terminów, jak zasada i wymaganie. Wskazano także inne terminologiczne aspekty dowodzenia.

Istotą rozdziału drugiego jest przedstawienie procesu historycznego kształtowania się zasad i wymagań dowodzenia. Historyczna perspektywa pozwoli czytelnikowi prześledzić, jak wraz ze zmianami sztuki wojowania kształtowała się sztuka dowodzenia.

Zasadniczymi treściami rozdziału trzeciego będzie wyszczególnienie i charakterystyka zasad i wymagań stawianych dowodzeniu w ujęciu narodowym i sojusznym. Przedstawię także najważniejsze operacyjne, proceduralne, organizacyjne i techniczne uwarunkowania zasad i wymagań dowodzenia.

# 1. WYZNACZNIKI SPRAWNOŚCI DOWODZENIA

Obserwując otaczającą nas rzeczywistość dostrzegamy wielokrotnie procesy w niej zachodzące. Dostrzegamy pojedyncze elementy środowiska, grupy tworzące systemy oraz zjawiska w nich występujące. Sytuacja taka ma miejsce zarówno w pierwotnej przyrodzie gdzie poszczególne zbiory flory i fauny tworzą naturalne ekosystemy, a także w życiu całej populacji ludzkiej.

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

Dążenie do pewnego unormowania życia społecznego zaowocowało także wypracowaniem określonych reguł postępowania, które z czasem zaczęły obowiązywać jako zasady. Jednocześnie w odniesieniu do ludzi, urządzeń, narzędzi czy też procesów rozpoczęto formułować wymagania, które powinno się spełniać, aby osiągnąć określony cel (np. właściwą jakość produktu, właściwe zachowanie, osiągnięcie odpowiedniego poziomu, wypełnienie określonych zadań, itp.).

Wojna jako zjawisko społeczne towarzyszy ludzkości od najdawniejszych czasów. Pojęciem tym posługiwała się ludzkość dla określenia rozstrzygnięcia sporów przy pomocy siły.

Nierozzerwalnym elementem wojny jest dowodzenie. Podobnie jak w innych zjawiskach społecznych, także w odniesieniu do wojny formułowano prawa nią rządzące, zasady jej prowadzenia oraz określone wymagania wobec dowódców, żołnierzy, uzbrojenia czy też sposobów jej prowadzenia. Trudno jednak poszukiwać w historii jednoznacznej daty, którą uznać by można za początek ich formułowania.

Podobnie jest zresztą z innymi dziedzinami społecznymi zwłaszcza, że początki ludzkości pozbawione były trwałych, materialnych nośników informacji.

Pierwszych sformułowanych i udokumentowanych praw, zasad oraz wymagań możemy doszukiwać się już w pierwszych traktatach dotyczących wojny oraz zasad jej prowadzenia. Wielu teoretyków wojskowych często za przykład podaje wybitnego chińskiego dowódcę i stratega Sun-Tsy. Jego traktat „O sztuce wojennej” po raz pierwszy określał sposoby postępowania w walce a więc określał prawa i zasady prowadzenia wojny, których przestrzeganie może przyczynić się do odniesienia zwycięstwa nad przeciwnikiem.

Przystępując do rozważań na temat praw, zasad i wymagań dowodzenia warto zastanowić się i uświadomić sobie co rozumiemy pod terminem prawo, zasada czy też wymaganie. Stwierdzić należy, że terminami tymi często się posługujemy w codziennej rzeczywistości, jednak ich interpretacja, rozumienie i postrzeganie jest bardzo różne, a relacje zachodzące pomiędzy nimi są niejednokrotnie mylone.

W poniższym rozdziale dążyć będę do próby analizy tych terminów oraz przybliżenia ich etymologicznego pochodzenia. Postaram się także wygenerować jednolite podejście i rozumienie tych terminów z punktu widzenia teorii dowodzenia wojskami.

### **1.1. Właściwości dowodzenia wojskami lądowymi**

Różnorodność współczesnych form działań operacyjnych i taktycznych powoduje, iż przed wojskami lądowymi powstają nowe jakościowo zadania. Nabierają one szczególnego znaczenia w obliczu konieczności dostosowania wielu aspektów ich działalności do wymagań osiągnięcia interoperacyjności z armiami pozostałych państw Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz przygotowania ich do realizacji szerokiej gamy zadań.

Współczesne założenia i warunki działania wojsk lądowych wskazują, iż wielokrotnie dowodzenie na szczeblach operacyjnych i taktycznych będzie miało bez wątpienia połączony charakter. Odnosić się to będzie do współdziałania jedno-

stek różnych rodzajów sił zbrojnych oraz realizację wspólnej oceny sytuacji, skoordynowane planowanie i przydzielanie zadań. Dlatego czynności procesu planowania działań powinny być na tyle proste, aby zapewnić właściwe funkcjonowanie systemu dowodzenia, kontroli i rozpoznania. Prostota w walce stanowi podstawę sukcesu, ale jak stwierdził Carl von Clausewitz „W strategii jest zatem wszystko proste, ale nie jest jeszcze przez to samo zbyt łatwe”<sup>2</sup>.

W literaturze dotyczącej sztuki wojennej spotkać można różne podejścia do definicji dowodzenia. Niekiedy istotę dowodzenia upatruje się w ciągłym i zorganizowanym oddziaływaniu dowódcy i sztabu na podległe wojska w celu wykonania zadania bojowego (decyzji dowódcy) z najmniejszymi stratami i w czasie ustalonym w planie (nakazanym przez przełożonego)<sup>3</sup>. Często istotę dowodzenia kojarzy się z umiejętnym zastosowaniem zasad sztuki wojennej. Czasami spotkać można twierdzenie, że istotę dowodzenia należy rozumieć jako celowo ukierunkowany proces zbierania informacji, przetwarzania i przekazywania jej do zainteresowanych dowództw, sztabów oraz wewnątrz określonej instytucji<sup>4</sup>.

Badania literatury przedmiotu oraz normatywnych dokumentów obowiązujących w Siłach Zbrojnych RP pozwalają na przytoczenie szeregu często niezupełnie pokrywających się definicji dowodzenia.<sup>5</sup> Przykładowo, zgodnie z *Regulaminem działań wojsk lądowych*, dowodzenie to: „proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym. Obejmuje władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania”<sup>6</sup>. Natomiast w *Regulaminie pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP* dowodzenie definiowane jest jako „działalność dowódcy (szefa), mająca na celu wykonanie zadania poprzez utrzymanie wojsk (sił) w ciągłej gotowości i zdolności bojowej, przygotowanie działań zbrojnych oraz kierowanie nimi”<sup>7</sup>.

<sup>2</sup> C. von Clausewitz, *O wojnie*, Księga 3, Wyd. Test, Lublin 1995, s. 161.

<sup>3</sup> Z. Gołąb, S. Kołcz, *Współczesne dowodzenie wojskami*, Warszawa 1974, s. 28.

<sup>4</sup> J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby, t. 1*, Warszawa 1974, s. 33.

<sup>5</sup> J. Kręcikij, *Modyfikacja dowodzenia w wojskach lądowych w aspekcie integracji Polski z NATO. Rozprawa doktorska*, AON, Warszawa 1998, s. 16.

<sup>6</sup> *Regulamin działań wojsk lądowych*, Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 1999, s. 49.

<sup>7</sup> *Regulamin pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP*, Sztab Generalny WP, Warszawa 1996, s. 5.

Władysław Mróz definiuje dowodzenie jako „podstawową formę kierowania wojskami, opartą na uprawnieniu do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości bojowej w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podporządkowanych żołnierzy, a więc wszechstronnego przygotowania ich do działania i kierowania nimi podczas wykonywania zadań bojowych”<sup>8</sup>.

Z kolei autorzy *Leksykonu Wiedzy Wojskowej* określają dowodzenie jako „całokształt celowej działalności dowódcy i sztabów, realizowanej w ramach określonego systemu kierowania, zapewniającej wysoką gotowość bojową i właściwe przygotowanie wojsk do jak najlepszego osiągnięcia celów walki, bitwy lub operacji”<sup>9</sup>.

Podobną w swojej istocie definicję przytacza Antoni Apanowicz, który określił je jako „działalność dowódcy jednostki wojskowej polegająca na wszechstronnym przygotowaniu podwładnych do walki i na kierowaniu nimi w walce”<sup>10</sup>. Współczesne rozwinięcie tej definicji prezentuje w swojej książce Józef Michniak, według którego dowodzenie „jest podstawową formą kierowania wojskami, opartą na uprawnieniu do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości i zdolności bojowej w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podległych żołnierzy, a więc wszechstronnego przygotowania ich w czasie pokoju do wszelkiego rodzaju działań i do kierowania nimi podczas ich realizacji w okresie pokoju, kryzysu i wojny”<sup>11</sup>.

Taka różnorodność definicji nie jest jednak domeną tylko polskiej literatury przedmiotu. Analiza dokumentów państw członkowskich NATO, poruszających problematykę dowodzenia, pozwala na sformułowanie wniosku, iż pojęcie „dowodzenie” i jego jednoznaczna interpretacja, sprawia twórcom właściwych regulaminów narodowych i sojuszniczych podobne trudności. Zjawisko takie ma miejsce pomimo istnienia szeregu dokumentów ogólnoukładowych, których celem jest

---

<sup>8</sup> W. Mróz, *Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej*, Sztab Generalny WP, Warszawa 1978, s. 13.

<sup>9</sup> *Leksykon wiedzy wojskowej*, MON, Warszawa 1979, s. 90.

<sup>10</sup> A. Apanowicz, *Dowodzenie*, Wyd. MON, Warszawa 1961, s. 72.

<sup>11</sup> J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003, s. 17

ujednoczenie we wszystkich armiach Sojuszu rozumienia najważniejszych definicji i terminów.

W podstawowym dokumencie NATO definiującym zasadnicze pojęcia wojskowe, jakim jest *Słownik terminów i definicji APP-6* czytamy, że dowodzenie (ang. *command*) to: „władza (ang. *authority*) sprawowana przez jednostkę w celu kierowania, koordynowania oraz kontrolowania sił wojskowych”. Natomiast kontrola (ang. *control*) oznacza „władzę sprawowaną przez dowódcę nad częścią działań podległych mu struktur lub tych struktur, które zwykle nie znajdują się pod jego dowództwem, obejmującą odpowiedzialność za wydawanie rozkazów lub dyrektyw”<sup>12</sup>.

Natomiast w regulaminie NATO *ATP-35(B) Doktryna wojsk lądowych*, posługującym się ujednoczoną terminologią oraz niejednokrotnie odwołującym się do wspomnianego powyżej słownika, dowodzenie (ang. *command*) to: „proces, w ramach którego dowódca zmusza podwładnych do działania zgodnie ze swoją wolą i zamiarami. Obejmuje on władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania”. Podobnie w wymienionym wydawnictwie zdefiniowano kontrolę (ang. *control*), którą uważa się za „proces, w którym dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, kieruje i koordynuje działania podległych mu sił poprzez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji”<sup>13</sup>.

Z kolei w amerykańskim regulaminie *FM 101-5 Organizacja i praca sztabów*, dowodzenie (ang. *command*) postrzegane jest jednoznacznie jako „władza, którą dowódca sprawuje nad swymi podwładnymi z racji posiadanego stopnia lub zajmowanego stanowiska. Obejmuje ono prawo do i odpowiedzialność za skuteczne użycie dostępnych środków oraz za planowanie, organizowanie, kierowanie, koordynowanie i kontrolowanie sił wojskowych w celu wykonania postawionego zadania”. Dopiero połączenie dowodzenia i kontroli (ang. *command and control*) uważane jest za „proces, poprzez który działania militarne są kierowane, koordynowane i kontrolowane”<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> *ATP-35(B) Land Force Tactical Doctrine*, s. 2-1.

<sup>13</sup> Tamże, s. 2-2.

<sup>14</sup> *FM 101-5 Staff Organization and Operations*, Department of the Army, Washington 1984, s. 1-1.

Rozdzielenie dowodzenia na „władzę” i „proces” dostrzegalne jest także w angielskim dokumencie *ADP-2 Dowodzenie*, w którym stwierdza się, że „dowodzenie (ang. *command*) jest władzą sprawowaną przez dowódcę w celu kierowania, koordynowania i kontrolowania działań sił wojskowych”, zaś „kontrola (ang. *control*) to proces, poprzez który dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, kieruje i koordynuje działania podległych mu sił, opierając się na wspólnej doktrynie i używając standardowych procedur oraz wykorzystując środki łączności i systemy informacyjne”<sup>15</sup>.

Najnowszą próbą uporządkowania sposobu rozumienia tych zasadniczych pojęć jest *AJP-01(A) Doktryna sojuszniczych operacji połączonych*, której zapisy i ustalenia obowiązują wszystkie państwa NATO. Podkreśla się tam, że pojęcia *command* i *control* są ściśle ze sobą powiązane, używane zwykle razem, ale nie należy ich traktować jako synonimów. Dowodzenie (ang. *command*) to „proces, poprzez który dowódca oddziałuje swą wolą i intencjami na podwładnych w celu podjęcia określonego działania. Obejmuje on władzę i odpowiedzialność za użycie sił w celu wykonania zadania.” Kontrola (ang. *control*) jest zaś „procesem, w ramach którego dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, kieruje i koordynuje działania podległych mu wojsk”<sup>16</sup>.

Z powyższego wynika jednoznacznie, że dowodzenie postrzegane jest w dwóch zasadniczych płaszczyznach:

- jako władza (ang. *authority*), to znaczy prawa do wydawania rozkazów, ale też ponoszenia za nie pełnej odpowiedzialności, przy czym władza ta może być, w zależności od sytuacji zróżnicowana;
- jako proces (ang. *process*) sprawowania dowodzenia, w którym dowódca wspomagany przez swój sztab realizuje czynności związane z planowaniem, organizacją, kierowaniem i koordynacją działań podległych sobie sił.

Bez wątpienia wspólną cechą wszystkich definicji dowodzenia jest to, że łączy ona to pojęcie z osobą dowódcy.

---

<sup>15</sup> *ADP-2 Command*, HQDT, 1994, s. 1-2, 1-3.

<sup>16</sup> *AJP-01(B) Allied Joint Operations Doctrine*, MAS, Brussels 2000, s. 4-1.

Duża rozpiętość rodzajów i form działań powoduje konieczność znacznego poszerzenia zakresu wiedzy i umiejętności organów dowodzenia. Potrzeba ta nie odnosi się już tylko do umiejętnego przygotowania i prowadzenia różnorodnych operacji, lecz przede wszystkim umiejętnego wykorzystania, skorelowania i zastosowania nowoczesnych narzędzi przetwarzania i przesłania informacji oraz użycia środków walki w złożonych i jakże nieprzewidywalnych warunkach.

Kolejną ważną właściwością współczesnego dowodzenia jest realizacja jego funkcji zarówno w systemie narodowym jak też sojuszniczym i międzynarodowym w odniesieniu do zadań wynikających z zobowiązań koalicyjnych i różnych zagrożeń zewnętrznych.

Wywiązywanie się wojsk lądowych z porozumień sojuszniczych, że ich komponenty mogą brać udział w różnych działaniach. Mogą to być operacje o charakterze demonstracyjnym, świadczące o woli i gotowości do obrony granic lub wymuszania

i utrzymania porządku w rejonie odpowiedzialności Sojuszu. W innych przypadkach mogą to być operacje mające na celu likwidację lokalnego konfliktu zbrojnego. Może być to również interwencja w obszarze objętym niepokojami albo zamieszkami. Nie wyklucza się ponadto udziału w operacji obronnej, zaczepnej lub opóźniającej oraz innego charakteru działań zbrojnych, których treścią jest starcie zbrojne z przeciwnikiem w skali operacyjnej lub taktycznej. Każda z tych operacji wymaga od organów dowodzenia właściwego zorganizowania, przyjęcia odpowiednich procedur postępowania, posiadania odpowiednich środków przetwarzania i przesłania informacji oraz wyspecjalizowanej, właściwej dla siebie, wiedzy i umiejętności.

W przedstawionych warunkach organy dowodzenia wojsk lądowych realizować będą swoje zadania zarówno w okresie pokoju, jaki i zagrożenia oraz wojny. **Nieprzewidywalność**, a zarazem **niepowtarzalność** mogących zaistnieć sytuacji, w których działać mogą wojska lądowe lub ich wydzielone komponenty, determinuje efektywne przygotowanie organów dowodzenia wszystkich szczebli do właściwego opracowania planów operacji. Zwłaszcza, że mogą być one różne pod względem celów, form, rozmachu, realizowane w różnorodnych warunkach. Zmienność

sytuacji determinuje także skuteczne dowodzenie podległymi jednostkami w czasie prowadzenia operacji.

W odniesieniu do właściwości dowodzenia jako jedne z ich zasadniczych wyróżników wymienia się najczęściej **skuteczność, sprawność i efektywność**. Jednocześnie formułuje się je wobec **systemu dowodzenia wojsk lądowych**, w którym dowodzenie, jako proces informacyjno – decyzyjny zachodzi. Podejście takie owocuje stwierdzeniami, iż jako kolejne determinanty, czy wręcz właściwości dowodzenia określa się **zasady i wymagania dowodzenia** identyfikowane wobec wszystkich, materialnych oraz niematerialnych, elementów systemu dowodzenia.

Tak, więc nie sposób przedstawić właściwości dowodzenia bez wykazania roli i znaczenia czynników decydujących o funkcjonowaniu systemu dowodzenia, a zwłaszcza: wzrostu roli i znaczenia informacji; potrzeby ciągłego kontrolowania procesów wykonawczych i sytuacyjnych; dążenia do skracania procesów koncepcyjnych

i przekazania ich wyników do realizacji; zwiększenie ilości realizowanych zadań przez poszczególne podzespoły systemu oraz skomplikowanie wzajemnych relacji elementów systemu. O właściwościach dowodzenia decyduje także cała gama zewnętrznych i wewnętrznych czynników mających wpływ na właściwe funkcjonowanie systemu dowodzenia i realizacji jego zasadniczych funkcji.

W literaturze przedmiotu terminy „sprawność”, „skuteczność” i „efektywności dowodzenia” używane są często zamiennie. Brak jest także ich jednoznacznych mierników, czy wręcz wyznaczników klasyfikacyjnych. Inną przyczyną takiego stanu rzeczy może być również wysoki stopień złożoności tych terminów<sup>17</sup> oraz różnorodność ich definicji. Jak wskazują badania sytuacja taka wynika z zastosowania różnych kryteriów przy definiowaniu tych samych terminów na użytek różnych dziedzin. Warto, zatem przystępując do rozważań nad właściwościami dowodzenia przedstawić zasadnicze aspekty terminologiczne przedstawionych powyżej terminów.

---

<sup>17</sup> *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*, Tom 2, AON, Warszawa 1996, s. 58.

W *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji* skuteczność jest definiowana jako „pozytywnie oceniana zgodność wysiłku z celem; skuteczność jest sprawnością w znaczeniu uniwersalnym oraz podstawowym składnikiem sprawności w sensie syntetycznym...”<sup>18</sup>. Z kolei profesor Sienkiewicz postrzega skuteczność jako zasadnicze kryterium operacyjne podczas oceny efektywności systemu „... wyrażone jako zdolność systemu do działania prowadzącego do skutku zamierzonego jako cel końcowy dla działania”<sup>19</sup>.

Natomiast J. Zieleniewski przedstawia skuteczność jako „działanie, które w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel”<sup>20</sup>.

Pomimo dużej różnorodności definicji sprawności, jest ona zwykle przedstawiana w ujęciu uniwersalnym, syntetycznym i metodologicznym.

O sprawności działania w ujęciu uniwersalnym mówimy wówczas, gdy stopień osiągnięcia celu uznany zostanie za pozytywny przynajmniej, co do jednego z następujących kryteriów: skuteczności, ekonomiczności, korzystności. Pozytywny wynik ogółu wymienionych kryteriów decyduje o sprawności działania w rozumieniu syntetycznym. Natomiast w znaczeniu metodologicznym „działanie odznacza się maksymalną, możliwą w danych warunkach sprawnością, jeżeli działający podmiot uczynił wszystko, co (...) mógł uczynić, aby zapewnić działaniu maksymalną pod każdym względem sprawność rzeczywistą”<sup>21</sup>.

Efektywność (łac. *effectus* = skutek) definiuje się natomiast jako dodatnią cechę działań dających wynik oceniany pozytywnie bez względu na to, czy był on zamierzony czy nie zamierzony<sup>22</sup>. Ponadto efektywność działania *ex post* rozumiana jest jako relacja pomiędzy wynikami i nakładami potrzebnymi, aby te wyniki uzyskać. Z kolei efektywność *ex ante* postrzega się jako relację pomiędzy celami działania, a przewidywanymi środkami potrzebnymi, aby cele te zrealizować<sup>23</sup>.

<sup>18</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 219.

<sup>19</sup> P. Sienkiewicz, *Teoria efektywności systemów*, Ossolineum, Wrocław 1987, s. 57-58.

<sup>20</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, wyd. 6, PWN, Warszawa 1979, s. 223-225.

<sup>21</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, wyd. 2, PWN, Warszawa 1965, s. 305.

<sup>22</sup> *Mały słownik cybernetyczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973, s. 93.

<sup>23</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, s. 60.

Można zatem stwierdzić, że dowodzenie jest wtedy skuteczne, jeżeli dysponując określonym potencjałem osiągnięty zostanie zamierzony cel działania<sup>24</sup>. Sama zaś skuteczność dowodzenia to zdolność **systemu dowodzenia** do działania, prowadzącego do osiągnięcia założonego celu, czyli wykonania postawionego zadania.

Osiągnięcie zakładanych celów w obecnych warunkach funkcjonowania wymaga porównania narodowego i sojuszniczego ujęcia systemu dowodzenia oraz ich elementów składowych. Ma to szczególne znaczenie wobec konieczności osiągnięcia kompatybilności i interoperacyjności pomiędzy różnymi systemami.

Narodowe podejście do systemu dowodzenia przedstawiane jest w szeregu opracowaniach. Najczęściej jednak definicje te sprowadzają się do przedstawienia systemu dowodzenia jako uporządkowanej, zgodnie z zasadami sztuki wojennej, całości złożonej z organów i środków dowodzenia sprzężonych ze sobą informacyjnie i zapewniającą podejmowanie stosownych decyzji na wszystkich szczeblach organizacyjnych sił zbrojnych oraz ich sprawną, terminową i bezwzględną realizację. Stanowi on integralną część systemu operacji tworzoną przez funkcjonalne i wewnętrznie skoordynowane elementy organizacyjne, ludzkie, proceduralne i materiałowe wzajemnie ze sobą powiązane i uzależnione od siebie.

Interesujących wniosków dostarcza w tym zakresie analiza dokumentów normatywnych Sojuszu Północnoatlantyckiego. Pozwala ona na stwierdzenie, że system dowodzenia (*Command, control and information system - C2I system*) wojsk lądowych w ujęciu stosowanym w państwach NATO postrzegany jest jako zintegrowany system obejmujący<sup>25</sup>:

- doktrynę;
- procedury;
- struktury organizacyjne;
- stany osobowe;
- wyposażenie;
- środki łączności i połączenia informacyjne,

---

<sup>24</sup> Por. *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*, Tom 2, s. 61.

<sup>25</sup> *AAP-6*, s. 2-C-6.

System ten wspiera dowódców wszystkich szczebli w zakresie zapewnienia terminowych i wystarczających informacji do planowania, stawiania zadań i koordynowania działań.

Potrzeba osiągnięcia interoperacyjności przez poszczególne państwa NATO oraz państw współdziałające w ramach PfP powoduje iż definicja powyższa stanowi **podstawę do funkcjonowania narodowych ustaleń w tym zakresie**. Zawarte są one we właściwych regulaminach i instrukcjach. Warto zatem zapoznać się z założeniami przyjętymi w armiach wiodących państw Sojuszu.

W wojskach lądowych Sił Zbrojnych USA przyjęto, że na system dowodzenia (*Command and control system*) składają się<sup>26</sup>:

- **stany osobowe** (*Personnel*), rozumiane jako sztab i organa łącznikowe, wspomagające dowódcę w sprawowaniu jego funkcji;
- **łączność** (*Communications*), obejmująca wszelkiego rodzaju sprzęt i sieci łączności;
- **wyposażenie** (*Equipment*), postrzegane jako środki automatyzacji dowodzenia oraz zapewniające wsparcie dowodzenia;
- **miejsca pracy** (*Facilities*), to znaczy stanowiska dowodzenia zapewniające bezpieczną pracę dowódcy i sztabu oraz działalność administracyjną i militarną prowadzoną w celu ochrony, zapewnienia funkcjonowania, przemieszczenia i rozmieszczenia dowódców i sztabów;
- **procedury** (*Procedures*), w tym sposób realizacji procesu decyzyjnego, wykorzystania zasad doktrynalnych, taktyki, środków technicznych i Stałych Procedur Operacyjnych.

Jednocześnie w odniesieniu do elementów wymienionych w powyższej definicji regulamin *FM 101-15 Działania korpusu* (ang. *Corps Operations*) system ten ujmuje jako całość integrującą w sobie<sup>27</sup>:

- **organizację dowodzenia** (ang. *C2 organization*), oznaczającą zadania dowództw i relacje pomiędzy nimi, ich strukturę organizacyjno-funkcjonalną, w tym także zakres władzy i odpowiedzialności poszczególnych osób i komórek;

---

<sup>26</sup> *FM 101-5 Staff Organization and Operations*, Washington 1997, s. 1-2.

<sup>27</sup> *FM 101-15 Corps Operations*, Department of the Army, Washington 1989, s. 4-0.

- **proces dowodzenia** (*C2 process*), obejmujący proces decyzyjny oraz procedury i techniki działania, stosowane podczas pracy przez dowództwo w celu: oceny sytuacji, podjęcia decyzji, postawienia zadań i nadzorowania ich wykonania. Zawiera on także dokumenty dowodzenia;

- **środki dowodzenia** (*C2 facilities*), pod znaczeniem których rozumie się:

- stanowiska dowodzenia jako miejsce pracy dowództw;
- systemy automatyzacji dowodzenia;
- systemy łączności.

W podobny sposób system dowodzenia postrzegany jest w wojskach lądowych Bundeswehry. W dokumentach normatywnych ujmuje się go jako:

- **organizację dowodzenia**, rozumianą jako podział na szczeble dowodzenia, funkcjonalne obszary działalności osób funkcyjnych, jak również strukturę i rozmieszczenie stanowisk dowodzenia;

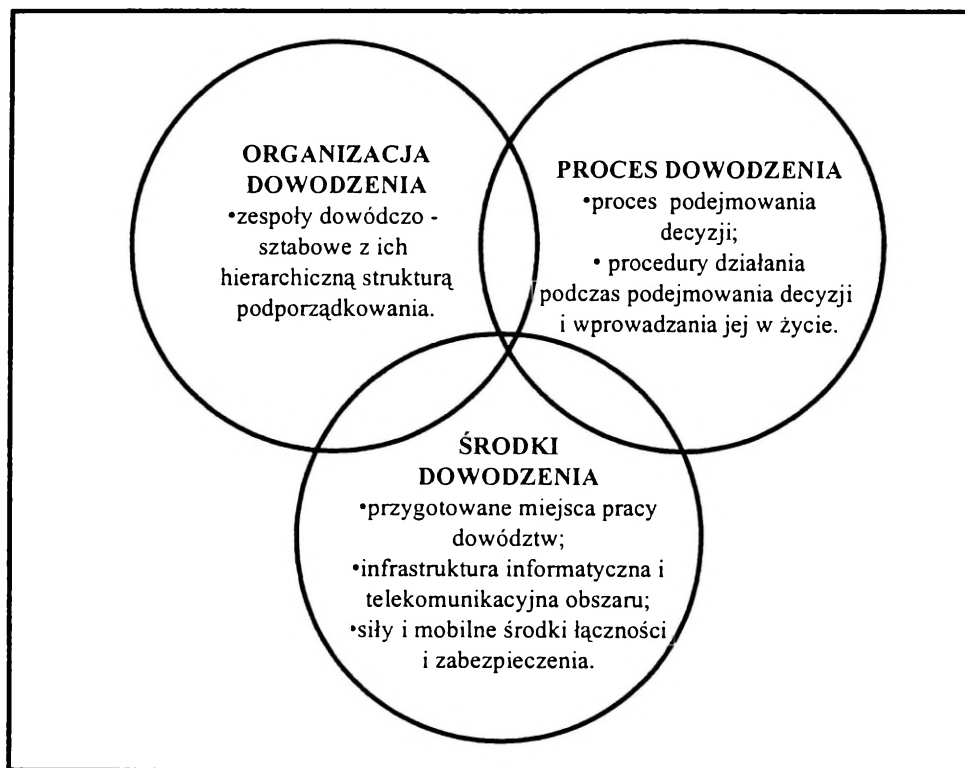
- **proces dowodzenia**, polegający na stosowaniu odpowiednich procedur w celu podejmowania decyzji i wprowadzania ich w życie. Wspomniane procedury regulują także zasady współpracy w ramach dowództw;

- **środki dowodzenia**, traktowane jako urządzenia mające sprawnie i w sposób ciągły zapewnić przepływ informacji niezbędnych do dowodzenia działaniami podległych sił<sup>28</sup>.

Narodowe doświadczenia w zakresie definiowania roli i miejsca systemu dowodzenia i jego elementów składowych pozwalają na ujęciu systemu dowodzenia jako spójnej całości obejmującej trzy podstawowe elementy, takie jak (por. rys. 1.): organizację dowodzenia, proces dowodzenia oraz środki dowodzenia.

---

<sup>28</sup> HDv 100/200 - *Führungsunterstützung im Heer (TF/FU)*, Bonn 1996, par. 301.



Rys. 1. Elementy systemu dowodzenia

Niezależnie od wieloaspektowego podejścia do skuteczności i efektywności dowodzenia oraz oceny pod tym względem systemów dowodzenia, oraz jego poszczególnych elementów, analiza literatury przedmiotu umożliwia wyróżnienie dwóch grup determinantów rzutujących na taką skuteczność. Są to mianowicie:

- czynniki wewnętrzne;
- czynniki zewnętrzne.

Do czynników wewnętrznych zaliczyć można przede wszystkim:

- strukturę systemu dowodzenia i jego charakterystykę;
- zasady funkcjonowania (metody pracy, reguły realizacji funkcji i procesu dowodzenia);
- technologie zastosowane do wspomagania funkcjonowania systemu;
- żywotność systemu, w tym także stopień odporności systemu dowodzenia na zakłócenia;

- umiejętności (poziom wykszolenia) uczestników procesów informacyjnych zachodzących w poszczególnych elementach systemu.

Natomiast zasadnicze czynniki zewnętrzne to:

- przeciwnik (jego działania, w tym oddziaływanie informacyjne i elektroniczne);
- możliwości zasilania systemu dowodzenia przez inne systemy, w tym niemilitarny;
- możliwości ekonomiczne państwa pozwalające na wdrażanie nowych rozwiązań technicznych;
- warunki prowadzonych działań (atmosferyczne, terenowe, pora roku, doby)<sup>29</sup>.

Przedstawione determinanty oraz warunki realizacji dowodzenia przez system dowodzenia powoduje potrzebę racjonalnej realizacji funkcji dowodzenia. Jednocześnie jakość procesów informacyjno-decyzyjnych staje się jednym z głównych składników powodzenia w działaniach wojsk zarówno w okresie pokoju, jak i kryzysu i wojny. Sztuka dowodzenia zawsze miała wpływ na efekty działania wojsk. Ma ona szczególne znaczenie w warunkach, gdy nowoczesne środki walki umożliwiają rozbicie przeciwnika w dowolnym czasie i miejscu tylko wtedy, gdy wykorzystamy umiejętnie intelekt i zdolności ludzi, którzy te działania przygotowują, a następnie koordynują działania sił i środków w czasie prowadzenia operacji i walki. Działania koncepcyjne organów dowodzenia stają się nie tylko nieodzowne, ale i decydujące. „Walka intelektualna” stron i uzyskanie przewagi w tym względzie przez jedną z nich, to jeden z głównych składników decydujących o powodzeniu.

Wyrazem wysokiej jakości dowodzenia jest przede wszystkim optymalna i w terminie sformułowana przez dowódcę koncepcja operacji (walki), racjonalne oraz w odpowiednim czasie zaplanowanie działań, efektywne i terminowe postawienie zadań do operacji (walki) oraz operatywne i ciągłe dowodzenie w czasie jej prowadzenia. Procesy te i ich rezultaty oraz inne działania dowódców i organów dowodzenia powinny opierać się głównie na rzetelnych kalkulacjach i obliczeniach,

---

<sup>29</sup> *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*, Tom 2, AON, Warszawa 1996, s. 63.

obiektywnej ilościowo-jakościowej ocenie możliwości stron oraz racjonalnych przewidywaniach operacyjnych. W tym względzie niezbędna jest również intuicja i doświadczenie dowódcy i oficerów sztabu oraz wykalkulowane ryzyko. Wzrastająca rola obliczeń, kalkulacji i symulacji operacyjno-taktycznych w procesie planowania, a w tym podejmowania decyzji oraz ciągłego oddziaływania na podwładnych wynika również z dużej różnorodności stosowanych środków walki, ich właściwości taktyczno-technicznych, zmieniających się warunków przygotowania i prowadzenia operacji, posiadanego czasu oraz stale zmieniającego się charakteru operacji i walki.

Efektywność synergicznego działania różnych elementów wojsk lądowych, a zwłaszcza zsynchronizowanie porażenia ogniowego przeciwnika, wykonania uderzeń i manewru musi być poprzedzone wszechstronną analizą i oceną możliwości ogniowych i manewrowych różnorodnych sił i środków. Zastosowanie w operacji (walce) różnych rodzajów rakiet i artylerii naziemnej, przeciwpancernej i przeciwlotniczej, czołgów i BWP oraz samolotów, śmigłowców itp., może być najskuteczniejsze tylko pod warunkiem szczegółowego podziału obiektów (celów) między poszczególne środki rażenia oraz skoordynowania czasu rozpoznania i wykonania uderzeń ogniowych z czasem i kierunkiem działania wojsk własnych.

Z wielu względów, a głównie z uwagi na złożoność pola walki i olbrzymi wzrost roli informacji, czasu jej przetworzenia duże znaczenie we współczesnym dowodzeniu posiada **czynnik czasu**. Wynika to przede wszystkim ze stale wzrastającej szybkości i zasięgu skutecznego działania współczesnych środków walki, dużej ruchliwości wojsk, ich zdolności osiągania w krótkim czasie gotowości do działań bojowych oraz możliwości szybkiego wykonania manewru i niespodziewanego uderzenia.

W toku prowadzenia operacji i walki ilość czasu przeznaczanego na realizację przedsięwzięć związanych z dowodzeniem będzie zwykle ograniczona lub nawet skrajnie ograniczona. Odnosi się to szczególnie w zakresie opracowania i postawienia zadań.

Stwierdzono także, że współcześnie intelekt ludzi realizujących procesy dowodzenia musi być wspomagany osiągnięciami nauki i techniki informatycznej.

Aktualny stan nauki wojennej i innych nauk przez nią wykorzystywanych oraz poziom techniki pozwalają wydajnie wspomagać dowódcę i oficerów sztabu, zwłaszcza w zakresie kontrolowania pola bitwy, przetwarzania informacji sytuacyjnych w decyzyjne oraz wpływania na rozwój sytuacji. Powodować to powinno kształtowanie rozwoju sytuacji według własnej woli. Współcześnie można już z dużą wiarygodnością prognozować przebieg operacji i jej wyniki. Poziom wiedzy i umiejętności ludzi oraz stan urządzeń technicznych stwarza możliwości generowania w bardzo krótkim czasie wielowariantowych możliwości osiągnięcia celu, ze wskazaniem rozwiązania najkorzystniejszego, przy założonych kryteriach. W toku prac koncepcyjnych należy całość opracowanych wariantów działania, bądź ich fragmenty, poddać sprawdzeniu jakie przyniosą efekty, implikacje oraz jaka może być w takiej sytuacji reakcja przeciwnika. Stwarza to możliwość wprowadzania w życie rozwiązań najkorzystniejszych.

We współczesnych konfliktach zbrojnych potwierdzony został dalszy stały **wzrost roli i znaczenia informacji** oraz potrzeby stałego kontrolowania pola walki. Czynniki powodujące złożoność operacji i walki znacznie komplikują procesy informacyjne. Wynika to stąd, że informacja zespala w zharmonizowaną całość wszystko, co dzieje się i będzie dziać na polu walki. Informacja jako czynnik niematerialny stanowi fundament dowodzenia i sterowania środkami walki. Sprawność dowodzenia zależy również od zdobycia i posiadania w odpowiednim czasie stosownych informacji oraz terminowego ich przetworzenia.

Stałe kontrolowanie pola walki przez dowództwo jest jednym z podstawowych elementów zapewniających warunki wykonania zadania przez podległe wojska. Ciągłość tego procesu wynika z dynamicznej i stale zmieniającej się sytuacji. Ponadto pozwala to nie tylko przewidywać jej rozwój, ale również kształtować ją z uwzględnieniem aktualnych i perspektywicznych potrzeb wojsk i dowództw.

W przypadku braku informacji trudne, a nawet wręcz niemożliwe, jest skuteczne użycie środków, np. rażenia oraz efektywne wykonanie uderzenia i manewru, jak też stawianie zdecydowanego oporu. We współczesnej operacji i walce niezależnie od ich formy potrzeba precyzyjnie, nawet bardziej dokładnie niż to miało miejsce w przeszłości, łączyć ogień i manewr różnych środków. Czyni to dowódca

i sztab na podstawie posiadanych informacji. Potrzeba znajomości ciągle zmieniającego się położenia obiektów i celów oraz dokonywania podziału zadań dla wykonawców powoduje konieczność posiadania sprawnego systemu pozyskiwania, analizowania, weryfikowania i przesyłania informacji. Powodowane jest to tym, że wykryte cele i obiekty powinny być rażone nadzwyczaj precyzyjnie. Potrzeba taka wynika z dwóch powodów. Po pierwsze – cel nie rażony pierwszym pociskiem (pierwszą salwą), zwykle razi środek ogniowy, który usiłował zniszczyć jego. Po drugie - rażenie celu (obiekту) przeciwnika nie powinno pociągać za sobą dużych ujemnych skutków w środowisku.

Doświadczenia i wnioski otrzymane w toku współczesnych konfliktów zbrojnych pozwalają na stwierdzenie, że informacja stała się również obszarem bezpośrednich zmagania stron. Osiągnięte w tej sferze rezultaty, sukcesy bądź porażki, mogą zdecydowanie wpłynąć na przebieg oraz końcowe rezultaty operacji i walki. Efekty rozpoznania, maskowania i walki elektronicznej są tymi dziedzinami, które nie rzadko decydować mogą o osiągnięciu jej celu oraz wielkości poniesionych strat i kosztów.

Kolejną, jakże ważną właściwością dowodzenia jest stale **zwiększający się zakres zadań i przedsięwzięć związanych z dowodzeniem**. Łączy się to z wieloma zagadnieniami. Obecnie zachodzi potrzeba realizowania wielu nowych, dotychczas nie wykonywanych zadań i przedsięwzięć z zakresu dowodzenia. Jest to rezultatem przede wszystkim innego niż dotychczas podejścia do elementów systemu dowodzenia, realizowanych czynności informacyjno – decyzyjnych oraz wymagań technicznych. Zobowiązania sojusznicze, potrzeba osiągnięcia interoperacyjności to również realizacja szeregu zadań w nowych obszarach funkcjonowania.

Udział wojsk lądowych we współczesnych operacjach wymaga także zaplanowania i skoordynowania działań jednostek różnych rodzajów sił zbrojnych i wojsk, np. sił powietrznych, marynarki wojennej, lotnictwa wojsk lądowych, grup specjalnych oraz innych jednostek.

Znaczne zwiększenie zakresu zadań i innych przedsięwzięć związanych z dowodzeniem wynika również z zaangażowania w dziedzinie obronności państwa szeregu obszarów społeczeństwa. Oprócz sił zbrojnych zadania te będą realizować

organy administracji państwowej i samorządowej, organizacje paramilitarne, różnego rodzaju organizacje społeczne o zasięgu regionalnym, krajowym, a nawet międzynarodowym.

Cechą szczególną współczesnego dowodzenia jest także to, że system dowodzenia jest w doktrynach działania sił zbrojnych wielu państw **obiektem pierwszej kolejności rażenia** zarówno w skali strategicznej oraz operacyjnej i taktycznej.

Ujęcie elementów realizujących dowodzenie w takich kategoriach podsygnalizowane jest olbrzymią rolą i decydującym ich znaczeniem we współczesnej wojnie, operacji i walce. W skład tych systemów wchodzi, bowiem dowódcy, sztaby, a więc zespoły ludzkie decydujące o użyciu oraz działaniu sił i środków.

Zniszczenie, obezwładnienie lub tylko zakłócenie pracy elementów systemu dowodzenia, względnie któregoś z ich komponentów, może naruszyć ciągłość i operatywność dowodzenia. Może to również spowodować wiele innych ujemnych następstw, łącznie z przegraniem bitwy lub walki.

Analiza cech szczególnych dowodzenia we współczesnej operacji i walce stawia przed nim kolejne wymagania. Można do nich zaliczyć między innymi:

- elastyczne stosowanie metod i technik dowodzenia;
- zachowanie stałej gotowości bojowej systemów dowodzenia i kierowania środkami walki;
- zwiększenie wymagań w zakresie operatywności i ciągłości dowodzenia;
- zapewnienie wojskom i organom dowodzenia dogodnych warunków do wykonania zadania;
- konieczność posiadania przez dowództwo, sztab i każdy inny organ dowodzenia odpowiedniej i ciągle uaktualnianej bazy danych;
- przyjęcie procedur postępowania umożliwiających osiągnięcie najlepszych efektów działania.

Elastyczne stosowanie metod i technik dowodzenia jest jednym z czynników warunkujących powodzenie. Współcześnie w warunkach dynamicznie zmieniającej się na polu walki sytuacji operacyjnej, jak też warunków przygotowania oraz prowadzenia operacji i walki, stosować należy różnorodne metody i techniki zarówno dla jej zaplanowania, postawienia zadań oraz w czasie jej prowadzenia. Ponadto

perspektywiczne planowanie operacji i walki powinno się cechować znaczną ogólnością. Zasadniczym celem tych przedsięwzięć na szczeblu operacyjnym powinno być bowiem poszukiwanie i ustalenie sił i środków zapewniających osiągnięcie celu operacji. Na szczeblach taktycznych zaś zwykle optymalizuje się zadania dla podległych sił i środków. Dla podwładnych należałoby więc na szczeblu operacyjnym określać cel operacji, zaś na szczeblach taktycznych - zadania bojowe zawierające cel końcowy. Należy preferować te metody i techniki dowodzenia, które zapewniają podwładnemu swobodę w planowaniu i podejmowaniu decyzji w pełnym zakresie. To podwładny określać powinien samodzielnie jak ma osiągnąć cel lub wykonać zadania. Wyzwała to w pełni inicjatywę wykonawcy i jego zaangażowanie w wykonaniu zadania. Wymagana jest jednak w niezbędnym stopniu odpowiednia wiedza i umiejętności podwładnych.

Aby procesy informacyjno - decyzyjne przebiegały sprawnie należy odpowiednio wcześniej wykonać szereg przedsięwzięć, które umożliwiają przede wszystkim szybkie przystąpienie sztabu do działania w wypadku otrzymania nowego zadania lub zmiany sytuacji. Osiągnąć to można poprzez **operatywne i ciągle** dowodzenie, kolejne właściwości dowodzenia. Zasadniczymi kryteriami ich oceny jest czas reakcji i realizacji przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, czas reagowania wojsk, jakość realizacji zadań w zakresie dowodzenia, zdolność systemu dowodzenia do stałego dowodzenia wojskami i wpływania na rozwój sytuacji. Operatywność dowodzenia wyraża się głównie poprzez przygotowanie operacji w czasie umożliwiającym zorganizowane odparcie uderzenia przeciwnika lub zapewniającym wyprzedzenie go w wykonaniu uderzenia oraz reagowanie wojsk na polu walki w odpowiednim czasie. Wymogi te spełni się wówczas, gdy zapewni się także efektywne wykorzystanie możliwości bojowych wojsk własnych. Aby to osiągnąć należy między innymi zorganizować zdobywanie, przesyłanie i przetwarzanie informacji umożliwiających stałe kontrolowanie rozwoju sytuacji, jak też wpływanie na zapewnienie sprawnego przygotowania operacji i nieprzerwane dowodzenie w czasie jej prowadzenia. W tym celu niezbędnym jest również skrócenie czasu realizacji procedur dowodzenia. Chodzi głównie o to, aby w terminie, szybko i na bardzo wysokim poziomie realizować takie przedsięwzięcia, jak: zdobywanie, zbieranie, ana-

lizowanie i ocenianie danych o sytuacji; określenie koncepcji i zaplanowanie operacji i walki oraz przekazanie zadań wykonawcom. Z uwagi na potrzebę zachowania operatywności dowodzenia preferować należy określanie podwładnemu tylko celu lub zadania bez wskazywania sposobu jego wykonania.

Ciągłość dowodzenia osiąga się przede wszystkim poprzez zorganizowanie na każdym szczeblu dowodzenia odpowiedniej ilości stale funkcjonujących stanowisk dowodzenia i wysokoodpornego na zakłócenia podsystemu łączności oraz zapewnienie im wysokiego stopnia żywotności. System dowodzenia powinien również mieć zdolność szybkiego przystosowania się do powstałych zmian. Poszczególne jego elementy powinny charakteryzować się także umiejętnością uchylania się spod uderzeń przeciwnika i łatwością odtwarzania. Zwłaszcza w wypadku naruszenia jego zdolności bojowej. Dla zachowania ciągłości dowodzenia potrzeba również stosować odpowiednie metody i techniki dowodzenia, a organa dowodzenia muszą znać aktualną sytuację i umieć oddziaływać na wojska, aby zapobiegać powstawaniu sytuacji krytycznych. Kolejnym, bardzo ważnym, wymaganym w stosunku do dowodzenia jest **zapewnienie wojskom i organom dowodzenia dogodnych warunków do wykonania zadania**. Istota tego działania wyraża się między innymi w zapewnieniu podwładnym korzystnego. Należy również zapewnić im dogodne warunki terenowe i inne, w jakich będą przygotowywać i prowadzić operacje, a przede wszystkim czas pozwalający im na zaplanowanie i zorganizowanie tych działań oraz przygotowanie miejsca, rubieży, pozycji, rejonu i wojsk do wykonania zadania. Należy także zapewnić podwładnym odpowiednie, stosownie do przewidywanego dla nich zadania, oraz zgodnie z potrzebami i czasem, zabezpieczenie logistyczne.

Aby to osiągnąć dowództwo, stosownie do szczebla dowodzenia, powinno przede wszystkim znać stale aktualną sytuację operacyjną lub taktyczną oraz wpływać na jej rozwój. Ponadto należy umiejętnie prognozować rozwój sytuacji i stosownie do tego ukierunkowywać działanie podległych dowództw i wojsk. W planowaniu zadań przełożony powinien uwzględniać nie tylko możliwości bojowe podwładnych, ale również ich stan, położenie itp. czynniki w momencie otrzymania nowego zadania.

Jak określa się w wielu publikacjach dowodzenie jest także sztuką twórczą bazującą na charakterze, możliwościach i sile duchowej dowódcy. Jako najważniejsze zadanie dowodzenia podczas działań podaje się złamanie woli walki i siły bojowej przeciwnika oraz narzucenie mu swojej woli. Następuje to zazwyczaj poprzez umiejętne wykorzystanie zasad działania, które scharakteryzowane być także mogą jako zbiór wyznaczników dotyczących właściwości procesów koncepcyjno – wykonawczych.

We współczesnych działaniach koalicyjnych i połączonych ważną rolę odgrywa **jedność dowodzenia**. Złożone działania bojowe różnych rodzajów sił zbrojnych (rodzajów wojsk), które planuje się realizować w jednym rejonie (obszarze), i które połączone są jednym, wspólnym celem będą bardziej skuteczne i efektywne wówczas, gdy będą przebiegały w myśl **jednej koncepcji (jednego zamiaru)**. W praktyce jedność dowodzenia sprowadza się do tego, że określony obszar działań może znajdować się w gestii tylko jednego dowódcy. Oznacza to, że realizacja tej zasady w praktyce wyraża się w wyznaczeniu głównodowodzącego, który sprawuje dowodzenie nad całością sił przeznaczonych do użycia w operacji. W stosunku do tych sił głównodowodzący sprawuje zwykle tzw. dowodzenie operacyjne (ang. *Operational Command*). Natomiast pozostałe siły różnych rodzajów wojsk, które znajdują się w obszarze operacyjnym przeznaczonym do prowadzenia podlegają głównodowodzącemu na zasadzie tzw. kontroli operacyjnej (ang. *Operational Control*)<sup>30</sup>.

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

---

<sup>30</sup> Tamże, s. 27-29.

dowodzenia przyjmuje się przez dowódcę koalicyjnych połączonych sił sprawowanie kontroli operacyjnej nad wszystkimi siłami.

Przedstawiana już uprzednio **ciągłość dowodzenia** determinuje realizację przedsięwzięć w szeregu obszarach, których wspólnym mianownikiem jest zapewnienie utrzymania więzi pomiędzy przełożonym, a podwładnymi przez cały czas trwania operacji. Aby to osiągnąć, dowódca powinien ustalić w pierwszej kolejności zastępców oraz zapasowe stanowiska dowodzenia. Regułą jest także to, iż ten kto planuje, powinien ten plan realizować, okoliczności mogą zmuszać jednak do zmian.

Przedstawiając współczesne właściwości dowodzenia koniecznym jest szersze zaprezentowanie **dowodzenia przez cele**. Zwłaszcza, że zapisy w dokumentach normatywnych wskazują, że jest ono najważniejszym priorytetem wojsk lądowych zarówno w czasie wojny jak i pokoju. Zapewnia ono podwładnemu swobodę działania podczas realizacji zadania. Stopień tej swobody uzależniony jest jednak od wielu czynników, w tym od rodzaju wykonywanego zadania. Dowódca informuje podwładnych o swoim zamiarze, określa jasne i osiągalne cele oraz daje do dyspozycji wykonawcy konieczne siły i środki. Nie określa natomiast sposobu osiągnięcia celu. Szczegóły wykonania podaje tylko wtedy, gdy zachodzi konieczność skoordynowania przedsięwzięć służących osiągnięciu wspólnego celu przez różnych wykonawców lub gdy wymagają tego ograniczenia polityczne albo wojskowe. Swoboda działania podwładnych w realizacji zadania jest warunkiem szybkiego, zdecydowanego działania i służy zwiększeniu ich poczucia odpowiedzialności. Dowodzenie przez cele oznacza też godzenie się przełożonych na ewentualne błędy podwładnych. Ma to, oczywiście swoje granice zwłaszcza, gdy grozi niewykonaniem zadania lub niepotrzebnie naraża zdrowie i życie żołnierzy. Opiera się na ono wzajemnym zaufaniu przełożonego do podwładnego i odwrotnie. Wymaga od wszystkich nie tylko należytego wypełniania obowiązków i woli osiągnięcia nakazanych celów, lecz także gotowości do przejęcia odpowiedzialności, współpracy oraz samodzielnego, twórczego działania. Podstawą dowodzenia przez zadania i warunkiem sukcesu jest zgodność działań koncepcyjnych i wykonawczych.

Pomimo hierarchicznej **struktury systemu** dowodzenia wskazać należy na sytuacje, w których rozkazy dla podwładnych mogą zawierać zadania dla konkretnych sił lub elementów struktury, ograniczenia narodowe lub dodatkowe zadania. Sytuacja taka będzie miała zazwyczaj miejsce w przypadku organizowania nieetatowych zgrupowań wojsk przewidzianych do realizacji określonych zadań. Najlepsze wykorzystanie zdolności poszczególnych komponentów rodzajów wojsk do wspólnego osiągnięcia celu walki zapewnić powinna wtedy właściwa **integracja dowodzenia**. Wyraża się ona między innymi w tym, że jeżeli wymagane jest oddzielne stanowisko dowodzenia określonego komponentu sił połączonych, to powinno ono być zorganizowane. Nie może jednak ono dezorganizować funkcjonowania dotychczasowego systemu, a być efektywnym elementem wszechstronnej wymiany informacji sytuacyjnych i decyzyjnych.

Przyjęta hierarchiczna struktura dowodzenia wymaga jednak czasami **decentralizacji**. Może to jednak nastąpić tylko w wyjątkowych sytuacjach. Zwłaszcza wtedy, gdy rozkazy dla kolejnych podwładnych zawierają zadania do wybranego elementu ich sił. Zasadą jest przekazywanie podwładnym uprawnień i odpowiedzialności za realizację zadań wynikających z zamiaru wyższego przełożonego. Poprzez przekazanie uprawnień dowódcy zapewniają podwładnym swobodę działania, umożliwiając im wykazanie inicjatywy i wykorzystania nadarzających się okazji na polu walki.

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

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

**Współdziałanie** i szacunek, bazujący na wzajemnym zrozumieniu mocnych i słabych punktów poszczególnych komponentów rodzajów sił zbrojnych i wojsk

jest w wielu przypadkach podstawą sukcesu. Dlatego niezbędna staje się znajomość procedur stosowanych przez inne komponenty.

Stosowanie przedstawionych zasad nie jest kategorię, dowódcy poszczególnych szczebli dowodzenia w każdym z państw członkowskich mogą kłaść większy nacisk na niektóre z nich. Ujęcie takie daje im jednak możliwość elastycznego dowodzenia na polu walki.

Oprócz przedstawionych właściwości dowodzenia przy opisie poszczególnych generalnych, czy też szczegółowych zasad prowadzenia operacji wymienia się wielokrotnie także inne właściwości mające wpływ na osiągnięcie powodzenia. Jako na najważniejsze można wskazać: **elastyczność** określającą, że opracowane plany powinny być na tyle elastyczne, aby w sytuacjach nie przewidzianych umożliwić dowódcy podjęcie decyzji stosownej do zmienionych warunków prowadzonej operacji. Realizacja tej właściwości dowodzenia wymaga właściwego zrozumienia celu działania przełożonego, elastycznego myślenia, szybkiego podejmowania decyzji, właściwej organizacji dowodzenia oraz funkcjonowania systemu łączności<sup>31</sup>.

Właściwie opracowane, **proste** plany i jasne rozkazy zmniejszają w znacznym stopniu prawdopodobieństwo niezrozumienia i popełnienia błędu oraz prowadzą do prostoty działania.

Analiza teoretycznych aspektów czynników określających właściwości dowodzenia w operacjach sojuszniczych pozwala stwierdzić, postrzega się je jako fundament współczesnego dowodzenia i osiągnięcia celów działania. Ich wyartykułowanie w dokumentach normatywnych jest jedynie drogowskazem wskazującym kierunki i sposoby osiągnięcia sprawnego dowodzenia. Należy także podkreślić, że przytoczone właściwości wielokrotnie postrzegane są także jako ogóle zasady i wymagania dowodzenia. Czasami potrzeba stosowania lub respektowania określonej zasady stanowi w istocie spełnienie ogólnego wymagania. Odnosi się to zwłaszcza do konieczności spełnienia szeregu wymagań cząstkowych dotyczących wielu dziedzin, nawet nie związanych bezpośrednio z dowodzeniem, odnoszących się do poszczególnych zasad.

---

<sup>31</sup> *AJP – 01 ...*, s. 2-5.

Dowodzenie w układzie koalicyjnym stanowi specyficzny przypadek, w którym pod jednolitym dowództwem znajdują się komponenty narodowe pochodzące z różnych państw. Analiza doświadczeń historycznych w tym zakresie wskazuje na szereg uwarunkowań powodujących trudności w sprawowaniu dowodzenia w takich sytuacjach.

Charakterystyka właściwości dowodzenia wojskami lądowymi wykazała jak złożone procesy zachodzą w skomplikowanej strukturze systemu dowodzenia. Odnosiła się ona do właściwości ogólnych, które odnoszących się do poszczególnych elementów organizacyjnych, proceduralnych i technicznych.

## 1.2. Zasady dowodzenia

Otoczająca nas rzeczywistość rządzi się określonymi regułami. Każda dziedzina funkcjonuje mając u podstaw zbiór praw, zasad, odniesień, wartości, które stanowią o jej merytorycznym uzasadnieniu. Określone reguły są więc integralnym elementem każdej dziedziny naukowej, wszystkich obszarów aktywności człowieka, funkcjonowania poszczególnych organizacji oraz każdego działania zorganizowanego. W swojej istocie można dokonać ich klasyfikacji mając na względzie ich stopień ogólności oraz możliwość zastosowania. Kryteria te pozwalają na dokonanie klasyfikacji reguł oraz wskazanie, iż dzielą się one na:

- prawa;
- zasady;
- wymagania.

Prawa istnieją często poza naszą świadomością, niezależnie od naszej woli i pragnień. Nieżyjący już dziś wybitny polski językoznawca i historyk kultury Aleksander Brückner uważa, że termin prawo<sup>32</sup> - „bierze swój początek od przysłowka prawie. Przysłówek ten aż do XVIII wieku oznaczał wcale, zupełnie. Współcześnie zaś całkowicie zmienił swoje znaczenie. Prawo to, co słuszne i prawdziwe”. Stąd wywodzą się takie terminy, jak prawidło, norma, reguła.

---

<sup>32</sup> A. Brückner, Słownik etymologiczny języka polskiego, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1970.

Słownik języka polskiego definiuje prawo jako<sup>33</sup>:

- ogół przepisów, norm prawnych regulujących stosunki między ludźmi danej społeczności, określających zasady ich postępowania lub zawierających zakazy, których naruszenie zagrożone jest karą;
- normę prawną, ustawę, przepis, zakaz, nakaz;
- naukę prawa, studia nad prawodawstwem;
- uprawnienie przysługujące osobie fizycznej lub prawnej, słuszne roszczenie, przywilej;
- zasady, prawidłowości rządzące światem, procesami przyrodniczymi i społecznymi, stanowiące cel badań naukowych.

Powyższa definicja wskazuje, jak szerokie jest ujęcie terminu prawo. Jednocześnie wskazuje, iż na podstawie praw formułowane są zasady działania. Współcześnie termin prawo postrzegany jest i interpretowany wielorako.

Z terminem tym mamy do czynienia w codziennej działalności. Każda nauka, gałąź wiedzy czy też grupa społeczna posiada specyficzne dla siebie prawa, na których opiera swoje funkcjonowanie. Są one ich wspólną cechą, a na ich podstawie formułowane są normy, zasady, przepisy, regulacje, wymagania obowiązujące w danej dziedzinie.

Na uwagę zasługuje definicja terminu **prawa nauki** przedstawiona w Leksykonie Podręcznym, gdzie prawa nauki<sup>34</sup> przedstawiane są jako „uzasadnione i sprawdzone twierdzenia ogólne (tzw. ogólne prawa nauki) lub w przybliżeniu ogólne (tzw. statystyczne prawa nauki), odzwierciedlające właściwości oraz konieczne i powszechne związki oraz prawidłowości zachodzące w świecie”.

Interesującą z punktu widzenia niniejszej książki definicję prawa przedstawia Tadeusz Pszczołowski. Termin prawo przyrody<sup>35</sup> interpretuje jako „ogólne twierdzenia ujmujące pewne prawidłowości, które odnoszą się do zdarzeń występujących w przyrodzie. Przez przyrodę rozumiemy całą rzeczywistość, włączając w nią ludzi wraz z ich wytworami. Prawa stwierdzają istnienie pewnych wewnętrznych i koniecznych zależności między zdarzeniami. Znajomość praw ma wielkie znacze-

<sup>33</sup> *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1998.

<sup>34</sup> K. Borzęcki, *Leksykon Podręczny*, Wyd. Oświata, Olsztyn 1994.

<sup>35</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.

nie dla sprawności działania, a zwłaszcza racjonalności. Im prawo jest bardziej adekwatne, im wierniej opisuje rzeczywistość, tym działanie na nim oparte może być pewniejsze. Poza tym znając te prawa mamy gwarancję (aczkolwiek nie absolutną), że nasze cele są możliwe do urzeczywistnienia”.

Analiza przedstawionych definicji prawa wskazuje, że termin prawo można określić jako ogół twierdzeń, przepisów i prawidłowości nieustannie powtarzających się, sprawdzających się w większości przypadków ich zastosowania oraz mających charakter stały i niezmienny, a zarazem wszechstronny i powszechny.

Prawa powinny stanowić zatem fundament na podstawie, którego można formułować praktyczne wskazówki, reguły i zasady postępowania. Zastosowanie ich i przestrzeganie powinno zapewnić osiągnięcie określonego celu.

Każde prawo charakterystyczne jest dla określonej dziedziny lub zjawiska. Nie może być przyrównywane do innych dziedzin i formułowane jedynie bądź na podstawie intuicji, bądź na podstawie najogólniejszego przypuszczenia jak słusznie zauważyli autorzy książki pt. „Prawa i reguły walki zbrojnej”<sup>36</sup>.

Każde zorganizowane działanie aby odniosło zamierzony rezultat powinno opierać się na określonych regułach. Także prowadzenie wojny ma swoją podbudowę. Tą podwaliną są prawa, które istnieją również w takich obszarach jak walka zbrojna. Prawa wojny<sup>37</sup> interpretowane są jako „istotne, konieczne, trwałe związki oraz stosunki zachodzące między zjawiskami i procesami toczącej się wojny; związki oraz stosunki między narodami i armiami uczestniczących w wojnie krajów a ich rządami, polityką i celami wojny; związki i stosunki między wojną, przebiegiem walki zbrojnej a stanem zaplecza państw, ich możliwościami ekonomicznymi, moralno politycznymi i wojskowymi”.

Autor wielu publikacji z dziedziny sztuki wojennej Kazimierz Nożko do praw wojny zalicza następujące<sup>38</sup>:

1. Prawo zależności wojny od polityki.

<sup>36</sup> B. Szulc, J. Zieliński, S. Sadowski, *Prawa i reguły walki zbrojnej*, p.k. *Walka zbrojna-2*, AON, Warszawa 1997, s.74.

<sup>37</sup> W. Sawkin, *Podstawowe zasady sztuki operacyjnej i taktyki*, MON, Warszawa 1974, s. 77.

<sup>38</sup> K. Nożko, *Zagadnienia współczesnej Sztuki Wojennej*, MON, Warszawa 1973, s.130.

2. Prawo zależności siły obronnej kraju (koalicji) od potencjału naukowego i technicznego.

Cechą charakterystyczną wojny jest walka zbrojna rozumiana jako starcie sił zbrojnych. Na przebieg walki zbrojnej oddziałują wiele różnorodnych czynników, których wpływu nie możemy do końca przewidzieć. Stąd też szczególnie pod uwagę powinno brać się tę grupę czynników, które w decydujący sposób warunkują i wywierają określony wpływ na przebieg walki zbrojnej. Powtarzające się zjawiska i prawidłowości po wszechstronnym zbadaniu przyjmują postać praw walki zbrojnej, których respektowanie może przyczynić się do sukcesu w walce.

Prawa walki zbrojnej definiowane są jako „głęboko wewnętrzne i istotne, konieczne stałe, powtarzające się zjawiska i stosunki między zjawiskami działań wojennych lub ich właściwościami, uzewnętrzniającymi się na polach bitew już w toku samej walki zbrojnej”<sup>39</sup>.

Kazimierz Nożko wyszczególnia 5 praw działań wojennych utożsamianych z prawami walki zbrojnej. Według tego autora są to:

1. Prawo odzwierciedlające zależność sposobów prowadzenia działań wojennych i uzyskania w nich powodzenia od ilości i jakości techniki wojennej i uzbrojenia.
2. Prawo zależności sposobów prowadzenia działań wojennych od poziomu Sztuki Wojennej oraz umiejętności jej stosowania na polu walki i bitwy.
3. Prawo zależności powodzenia na froncie zewnętrznym od możliwości i skutecznego funkcjonowania zaplecza, a możliwości zaplecza - od skuteczności działań sił zbrojnych na froncie zewnętrznym.
4. Prawo zależności możliwości taktycznych, operacyjnych i strategicznych od ciągłego i nieprzerwanego materiałowego i technicznego zaopatrywania walczących wojsk.
5. Prawo zależności przebiegu działań wojennych i uzyskania powodzenia od możliwości zapewnienia przewagi nad nieprzyjacielem<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> W. Sawkin, *Podstawowe zasady sztuki operacyjnej i taktyki*, MON, Warszawa 1974, s. 78.

<sup>40</sup> K. Nożko, *Zagadnienia współczesnej Sztuki Wojennej*, MON, Warszawa 1973, s.129-135.

Z praw wojny i walki zbrojnej powinny więc wynikać reguły dowodzenia, a zwłaszcza zasady i wymagania. Są one kategorią znacznie węższą od praw wojny i walki zbrojnej gdyż odnoszą się do jednego z wielu obszarów szeroko rozumianej walki. Zasady dowodzenia powinny być wzajemnie powiązane z prawami wojny i walki zbrojnej.

Jednocześnie jednak w teorii dowodzenia podjęto również próbę wykrycia i sformułowania praw rządzących dowodzeniem. Jednak studiując dostępną literaturę przedmiotu wyciągnąć można zasadniczy wniosek, iż brak jest jasno sprecyzowanego i jednoznacznie określonego terminu prawo dowodzenia. Wniosek ten także odnosi się do jasnego i jednoznacznego wyszczególnienia praw dowodzenia, gdyż na dzień dzisiejszy w dostępnej literaturze przedmiotu trudno jest odnaleźć tych praw.

Próby określenia praw dowodzenia podjęli się autorzy radzieccy, którzy sformułowali w latach osiemdziesiątych siedem praw rządzących dowodzeniem. Zaliczyli do nich następujące prawa:

1. Zależności organizacyjnych form i metod dowodzenia od struktury sił zbrojnych, bazy materiałowo - technicznej i warunków dowodzenia.
2. Jedności organizacyjno - metodologicznych podstaw na wszystkich szczeblach dowodzenia.
3. Zachowanie proporcjonalności i optymalnej współzależności wszystkich elementów systemu dowodzenia.
4. Niesprzeczności technicznych środków i systemu dowodzenia.
5. Jedności i współzależności kryteriów efektywności wykorzystywanych w procesie dowodzenia.
6. Zgodności potrzebnego i dysponowanego czasu na rozwiązywanie problemów dowodzenia.
7. Zależności efektywności rozwiązywania problemów od objętości wykorzystywanej informacji<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> P.K. Atłuchow, *Podstawy teorii dowodzenia wojskami*, Wyd. MO ZSRR, Moskwa 1984, s. 35.

Prawa te nie znalazły jednak dalszych naukowych dociekań. Przyjmując, że każda dziedzina wiedzy i nauki powinna opierać się na jasno sformułowanym prawie, także teoria dowodzenia powinna posiadać takie podstawy. Stwierdzić jednak należy, iż w obecnych publikacjach dotyczących teorii dowodzenia brak jest na dzień dzisiejszy jasno i jednoznacznie wyartykułowanych praw dowodzenia. Tak więc to prawa, zasady oraz założenia wojny stanowią dziś podstawę formułowania zasad dowodzenia. Jednak wychodząc z ogólnej definicji terminu prawo można przyjąć, iż chcąc zdefiniować termin prawo dowodzenia określać należy stałe, niezmiennie i nieustannie powtarzające się twierdzenia, zjawiska, związki, prawidłowości i zależności zachodzące w procesie dowodzenia wojskami służące do określenia zasad dowodzenia.

Etymologicznego pochodzenia terminu zasada według polskiego językoznawcy A. Brücknera należy poszukiwać w wyrazie *sad*<sup>42</sup> „od wyrazu tego ukształtowały się wielorakie złożenia jak: *sadzić*, *sadowić*, *osadzać*, *wysadzać*, itp. Słowo to posiada liczne wyrobienia jak np. *zasada*, *zasadniczy*, *posada*, *obsada*”. Jak trafnie zauważa autor większość tych wyrazów jest pochodzenia prasłowiańskiego.

W *Encyklopedii Gutenberga* termin *zasada*<sup>43</sup> przedstawiany jest w nieco inny sposób. *Zasada* interpretowana jest jako „pierwsza podstawa jakiejś rzeczy, z której to podstawy wyprowadza się coś innego lub którą się coś określa”. Rodowód zaś termin ten bierze z języka łacińskiego.

*Słownik języka polskiego* termin *zasada*<sup>44</sup> interpretuje w jako:

- tezę, w której zawarte jest prawo rządzące jakimiś procesami, podstawa na której coś się opiera, reguła;
- normy postępowania uznawane przez kogoś za obowiązujące;
- związek chemiczny.

Powszechnie jednak *zasada* utożsamiana jest z regułą czy też określoną normą postępowania lub działania lub udowodnione twierdzenie znajdujące potwierdzenie. *Zasady* mają w danej dziedzinie charakter uniwersalny.

<sup>42</sup> A. Brückner, *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1970.

<sup>43</sup> *Encyklopedia Gutenberga*, Wydawnictwo Gutenberg, Kraków 1932.

<sup>44</sup> *Słownik języka polskiego*, Wyd. PWN, Warszawa 1981.

Analiza dotychczas określonych zasad dowodzenia wskazuje, że określano je i formułowano w sposób empiryczny bezpośredni lub pośredni oraz dedukcyjny, jako wynik uogólnienia zdobytego doświadczenia<sup>45</sup>.

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

Analiza zasad sztuki wojennej na przestrzeni wieków skłania do wniosku, że wybitni wodzowie odnosząc zwycięstwa nie trzymali się kurczowo i nie stosowali kategorycznie zasad wypracowanych i stosowanych przez swoich poprzedników. Istniejące zasady interpretowali na własny użytek i stosownie do wymogów pola walki. Doświadczenia historyczne wskazują, że zasady zmieniły się stosownie do zmian jakie następowały w charakterze wojen, odpowiednio do zmian zachodzących w materialnych środkach prowadzenia wojny oraz w warunkach jej prowadzenia. W odróżnieniu od praw wojny i walki zbrojnej zasady sztuki wojennej formułują pewne idee i reguły, które normują praktyczną działalność dowódców i wojsk. Są to wypracowane na podstawie doświadczeń wojennych normy postępowania, według których przygotowuje się i prowadzi w wojnie działania zbrojne. Zasady będąc wskazówkami stanowią jednocześnie kryterium oceny prawidłowego przebiegu działań wojennych - poszczególnych bitew, walk i operacji. Stanowią wskazania co do sposobów i form praktycznej działalności dowódców, sztabów i wojsk wszystkich szczebli dowodzenia w okresie przygotowania i trwania działań wojennych. Zasady w zależności od szczebla ich stosowania mogą mieć różny charakter i zasięg. Sposób ich realizacji także będzie różny, w zależności od szczebla dowodzenia oraz konkretnej sytuacji taktycznej i konkretnych warunków terenowych<sup>46</sup>.

Wnioski otrzymane w toku ostatnich konfliktów zbrojnych dowodzą, że osiągnięcie określonego celu działania, który ogólnie sprowadzał się do pobicia przeciwnika oraz zadania mu strat, w dużej mierze zależało od sprawnego dowodzenia wojskami i ich odpowiedniego przygotowania. Potrzeba ciągłego dowodzenia woj-

---

<sup>45</sup> *Podstawowe kategorie Sztuki Wojennej*, (red.) A. Tomaszewski, AON, Warszawa 1996, s.320.

<sup>46</sup> Tamże, s.41.

skami zrodziła się w odpowiedzi na wzrost możliwości bojowych wojsk, a także stosowanie i wprowadzanie nowych sposobów i środków walki. Czynniki te wpłynęły na kształtowanie się zasad dowodzenia. Wymusiły, że powstawały nowe zasady, część dotychczas istniejących zmieniała swoje znaczenie, a niektóre z nich stały się mało istotnymi i obecnie występują tylko jako kategoria historyczna.

Dokonując próby zdefiniowania terminu zasada dowodzenia, za punkt wyjścia przyjąć można ogólną definicję zasady i dyrektywy praktycznej zaproponowanej przez Tadeusza Pszczołowskiego w *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji*.

Termin zasada<sup>47</sup> według tego autora to „ogólnie przyjęte na podstawie oczywistości doświadczenia twierdzenie podające, jak jest w rzeczywistości, które może stanowić punkt wyjścia do jakiegoś działania albo zalecać wprost, co robić a czego nie robić”.

Natomiast poprzez termin dyrektywa praktyczna<sup>48</sup> autor rozumie „zdanie podające, co w określonych warunkach ma zrobić podmiot działania, by osiągnąć określony cel, albo czego pod groźbą nieskuteczności ma nie robić”. Ze względu na sformułowane dyrektywy praktyczne, autor rozróżnia te, które podają co należy robić - są to nakazy i zalecenia - lub - czego nie należy robić - zaliczając do tej grupy zakazy i przestrogi praktyczne. Nakazy i zakazy praktyczne jako podstawę teoretyczną mają twierdzenia odnoszące się do warunków koniecznych lub dostatecznych; zalecenia i przestrogi praktyczne - do warunków sprzyjających i prawdopodobnych zdarzeń zamierzonych jako cel.

Dążąc do wyjaśnienia terminu zasady dowodzenia, stwierdzić należy, że definicje tego terminu spotykane w literaturze przedmiotu są bardzo ogólne i niewiele wyjaśniają. Na przykład L. Kuleszyński w książce pt. *Dowodzenie wojskami a cybernetyka* zasady dowodzenia interpretuje jako „ogólne zalecenia, wytyczne i wskazówki mówiące, jak należy postępować, czym się kierować i do czego zmie- rzać w działalności dowódczej, aby osiągnąć dobre wyniki”<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wyd. Ossolineum, Wrocław, 1978, s. 290.

<sup>48</sup> Tamże, s. 53.

<sup>49</sup> L. Kuleszyński, *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Wyd. MON, Warszawa 1967, s. 188.

Natomiast autorzy książki pt. *Współczesne dowodzenia wojskami* zasady dowodzenia definiują jako „opracowane (ustalone) teoretycznie i zweryfikowane w praktyce prawidłowości i reguły, które określają najracjonalniejsze sposoby działalności dowództw i sztabów w kierowaniu wojskami”<sup>50</sup>.

Zbliżoną interpretację zasad dowodzenia przedstawiono w Akademii Obrony Narodowej. Określane są one jako „opracowane teoretycznie (ustalone) i zweryfikowane w praktyce twierdzenia, prawidłowości i reguły, które określają najracjonalniejsze sposoby działania dowództw podczas przygotowania i w czasie prowadzenia działań taktycznych (operacyjnych)”<sup>51</sup>.

Dokonując analizy, porównania oraz uogólnienia powyższych definicji można przyjąć, iż zasady dowodzenia to **grupy takich czynników jak twierdzenia, reguły, prawidłowości, wytyczne, wskazówki wywodzące się z tradycji dowodzenia opracowanych teoretycznie i stosowanych w praktyce, które określają najracjonalniejsze sposoby działania dowództw podczas przygotowania i w czasie prowadzenia zbrojnych działań wojennych oraz działań niezbrojnych.**

Dokonując porównania ilości i treści prezentowanych w literaturze zasad dowodzenia stwierdzić należy, że poszczególni autorzy wyszczególniają różne ich ilości oraz stosują odmienne nazewnictwo. Dotyczy to także treści tych zasad, które nie są jednoznacznie interpretowane i określone. Na przykład w opracowaniu *Podstawowe Kategorie Sztuki Wojennej* do zasad dowodzenia autorzy zaliczają: „jedność, jednoosobowość, ciągłość, operatywność, skrytość dowodzenia”<sup>52</sup>.

Natomiast *Regulamin Działań Wojsk Lądowych* do podstawowych zasad dowodzenia zalicza: „jednolitość, jednoosobowość oraz dowodzenie przez określenie celu działania”<sup>53</sup>.

Całkiem odmienny pogląd prezentuje L. Kuleszyński, który do zasad dowodzenia zalicza: „jednolitość dowodzenia, hierarchię, równość zakresu obowiązków

<sup>50</sup> Z. Gołąb, S. Kołcz, *Współczesne dowodzenie wojskami*, Wyd. MON, Warszawa 1974, s. 47.

<sup>51</sup> *Podstawowe Kategorie Sztuki Wojennej*, (red.), A. Tomaszewski AON, Warszawa 1996, s. 320.

<sup>52</sup> Tamże, s. 321.

<sup>53</sup> *Regulamin Działań Wojsk Lądowych* (Tymczasowy), AON, Warszawa 1998, s. 41.

uprawnień i odpowiedzialności, ład (porządek), autorytet, dyscyplinę, jedność personelu oraz tajność”<sup>54</sup>.

Analizując powyższe zasady dowodzenia słusznym staje się twierdzenie, że nie ilość oraz nazwy poszczególnych zasad lecz ich treści powinny stanowić zasadnicze wskazania, którymi powinni kierować się dowódcy i ich organy dowodzenia w praktycznej działalności. Ich formułowanie następowało na przestrzeni wieków. Starano się bowiem formułować prawidłowości i zależności zachodzące w dowodzeniu oraz określić ich wpływ na skuteczność działania wojsk. Przyjmowały one formy ogólnych lub bardziej szczegółowych zaleceń i odnosiły się do następujących obszarów: strukturalnych - czyli określonej struktury organizacyjnej wojsk, dowództw oraz podziału kompetencji (centralizacja, jednoosobowość, hierarchiczność); proceduralnych (tajność, skrytość, jednolitość); psychologiczno-społecznych - czyli określonych cech dowódców oraz osób funkcyjnych organów dowodzenia (konsekwencja, inicjatywa, stanowczość, autorytet); a także technicznych (ciągłość, skrytość, tajność). Na ich podstawie formułowano wymagania, jakie muszą być spełnione aby można było realizować poszczególne zasady.

### 1.3. Wymagania dowodzenia

Współczesną przestrzeń walki charakteryzować będzie różnorodność rodzajów, form oraz warunków prowadzenia działań. Nowe środki walki a także sposoby jej prowadzenia wpłyną oraz rewolucjonizują zakres i treść wszystkich czynności dowódców i sztabów. Zjawiska wpłyną na skrócenie czasu przygotowania działania co komplikuje warunki ich prowadzenia. Współczesne dowodzenie wojskami aby odniosło zamierzony skutek, powinno spełniać określone wymagania.

Korzeni terminu wymagania jak uważa Aleksander Brückner należy poszukiwać w wyrazie „móc”. Według autora „wyraz ten dorobił się wielu urobień jak od móc, mogę, niemóc, zaniemóc, pomóc, wymóc, pomagać, wymagać, domagać się

---

<sup>54</sup> L. Kuleszyński, *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Wyd. MON, Warszawa 1967, s. 188.

czego, namagać się”<sup>55</sup>. Z upływem czasu czasownik „wymagać” uległ ewolucji i przekształcił się w rzeczownik o znaczeniu „wymaganie”.

Rzeczownik wymaganie interpretowany jest jako „norma, warunek lub zespół warunków, którym ktoś lub coś musi odpowiadać; postulat; żądanie”<sup>56</sup>. Podobnie termin „wymaganie” postrzegany jest w *Słowniku Współczesnym Języka Polskiego*<sup>57</sup>, gdzie oznacza „zespół warunków, norm, żądań, oczekiwań związanych z czymś, które ktoś lub coś ma spełnić, wymogi, potrzeby”. Współcześnie w znaczeniu potocznym używane są często złożenia wyrazowe i często mówimy np. o wymaganiach mody, etyki, czy też innych.

Bardzo blisko znaczeniowo powiązany jest termin „wymóg”<sup>58</sup>, który interpretowany jest jako „to co jest wymagane w jakimś zakresie, czemu należy sprostać; norma do której należy się dostosować, postulat”.

Dokonując porównania poszczególnych definicji oraz dokonując ich analizy można przyjąć, iż **wymaganie to zespół warunków, norm, żądań oraz oczekiwań związanych z czymś, którym ktoś lub coś powinno odpowiadać i do których powinno się dostosować.**

Powyższe definicje terminów wymaganie mają pewien uniwersalny charakter i mogą być stosowane do wielu dziedzin życia społecznego. Mogą mieć także zastosowanie w teorii dowodzenia wojskami.

Wielu autorów dużo uwagi poświęca w swoich publikacjach przedstawieniu różnorodnych wymagań, jakie powinno spełniać współczesne dowodzenie. Trudno jest jednak określić, co powinno się rozumieć i jak je interpretować termin wymagania dowodzenia.

Wyjątek stanowi definicja zawarta w książce *Podstawowe Kategorie Sztuki Wojennej*, w której wymagania stawiane dowodzeniu<sup>59</sup> zostały zdefiniowane jako „całokształt warunków, wskaźników i wielkości jakim powinno odpowiadać dowodzenia. Do podstawowych wymagań w zakresie dowodzenia zalicza się: elastyczność dowodzenia, zachowanie w ciągłej gotowości systemu dowodzenia oraz za-

<sup>55</sup> A. Brückner, *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1970.

<sup>56</sup> *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1998.

<sup>57</sup> *Słownik współczesny języka polskiego*, Wyd. Wilga, Warszawa 1996.

<sup>58</sup> Tamże.

<sup>59</sup> *Podstawowe Kategorie Sztuki Wojennej*, ..., s. 318.

pewnienie wojskom i organom dowodzenia dogodnych warunków do wykonania zadania”.

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

Odnosząc się do treści powyższych podrozdziałów przytoczyć można interesującą klasyfikację oraz interpretację terminu prawo, zasada, reguła, przepis i wskazówki opisane przez Carla von Clausewitza w książeczce *O wojnie*<sup>60</sup>. Określił on, iż **prawo** jest pojęciem najbardziej ogólnym. Stosuje się je zarówno do poznania oraz do działania. Prawo jest przedmiotem poznania, jest ustosunkowaniem się wzajemnym przedmiotów i ich skutków. Zasada jest dla działania takim samym prawem, ale nie w jego formalnym, definiowanym znaczeniu. Jest ona tylko duchem i sensem prawa, aby tam, gdzie różnorodność świata rzeczywistego nie da się ująć w ostateczną formułę prawną oraz zostawić naszemu sądowi więcej swobody w jej zastosowaniu. Zasad jest obiektywna, skoro jest wynikiem obiektywnej prawdy i jeśli ma przez to swoje znaczenie jednakowe dla wszystkich ludzi. Subiektywną natomiast i zwaną wówczas zwykle **maksymą** – jest wtedy, gdy zawiera w sobie stosunki subiektywne i gdy ma wskutek tego pewną wartość tylko dla tego, który ją sformułował.

**Regułę** – bierze się często w znaczeniu prawa, ale jest ona wtedy raczej równoznaczna z zasadą. Przypisuje się jej jednak swobodniejsze zastosowanie. **Przepisy** i **wskazówki** określił Clausewitz jako określenia działania, które dotyczą drobnych czynności, lecz nie pretendują do miana prawa. **Metoda** jest sposobem postępowania, wybranym spośród wielu możliwych i stale stosowanych.

---

<sup>60</sup> C. von Clausewitz, *O wojnie*, Wyd. TEST, Lublin 1995, s. 117.

Zasady, reguły, przepisy i metody są według Clausewita pojęciami niezbędnymi dla teorii prowadzenia wojny.

W podsumowaniu można stwierdzić, że prawa określają zależności oraz związki. Mają trwały charakter, ujmują dane twierdzenia, zasady czy też normy w sposób ogólny, są niezmiennie. Zasady dowodzenia także są uniwersalne, w sposób ogólny odnoszą się do określonej dziedziny. Wymagania są to natomiast konkretne, praktyczne odniesienie, wskazania dotyczące się poszczególnych dziedzin, konkretnych zasad lub praw dowodzenia.

### **1.3. Prakseologiczny wymiar zasad i wymagań dowodzenia**

Od najdawniejszych czasów człowiek działając indywidualnie lub zespołowo dążył do osiągnięcia zakładanych celów. Dotyczyło to wszelkich działań, w tym zwłaszcza działań politycznych i militarnych.

Wraz z rozwojem społecznym ludzkości zwiększał się zakres oraz stopień złożoności działania zespołowego. Sytuacja taka powodowała, iż coraz baczniej obserwowano i analizowano wszelkiego rodzaju poczynania umożliwiające wprowadzenie w nie ładu i porządku. Wyciągane na podstawie szeregu doświadczeń wnioski były przesłankami ustalania reguł osiągnięcia celów oraz podwalinami teorii działania zorganizowanego.

Dążenie do lepszego zorganizowania działania powodowało, iż w początkowo wytycznymi do lepszego działania były podania ludowe, przysłowia, powiedzenia lokalne, a także przekazy narodowe. Z czasem przybrały one formę zaleceń, wskazań, reguł oraz zasad działania zorganizowanego.

Reguły odnoszące się do działania zorganizowanego dotyczyły przede wszystkim:

- sposobów działania, opracowania nowych, odpowiadających danym warunkom szczegółowych rozwiązań co do technik postępowania;
- odpowiedniego doboru zasobów, niezbędnych do osiągnięcia zakładanych celów;

- całokształtu problematyki związanej z warunkami działania;
- metod prowadzenia prognoz;
- dostrzegania sprzężeń pomiędzy elementami działania oraz pomiędzy nimi, a otoczeniem;
- tworzenia systemu działania oraz doboru jego poszczególnych elementów.

Z całą świadomością uznać należy, iż szereg zasad sprawnego działania ma swój rodowód w zorganizowanej działalności zbrojnego komponentu społeczeństwa, jakim było wojsko. To właśnie ta grupa społeczna jako pierwsza musiała wytworzyć

i zastosować odpowiednie reguły postępowania w warunkach konfliktów zbrojnych.

Argumentem potwierdzającym powyższą tezę, jest fakt, że to właśnie działalność militarna od najdawniejszych czasów wiązała się z koniecznością angażowania znacznych ilości ludzi oraz duże, jak na owe czasy, zasoby. We wczesnych okresach historycznych byli to nawet wszyscy dorośli mężczyźni danej społeczności. Zaczęli oni tworzyć coraz bardziej skomplikowane struktury organizacyjne, wodzowie sprawowali autorytarny styl dowodzenia (kierowania), a rozwój techniki powodował zaangażowanie w walkę oraz jej przygotowanie bardziej skomplikowane narzędzia. Dodatkowo działania militarne decydowały wtedy o bycie, istnieniu oraz funkcjonowaniu danego społeczeństwa. Coraz większego znaczenia nabierały więc wszelkie działania mające na celu przygotowanie wojska do walki, udoskonalanie ich struktur organizacyjnych, sposobów i metod działań militarnych, uzbrojenia oraz właściwego ich zabezpieczenia.

Z uwagi na swoją rolę i znaczenie w społeczeństwie siły zbrojne stanowiły wielokrotnie obszar szczególnego zainteresowania władców, którzy w utrwalali w ten sposób swoją dominację. Z biegiem czasu dostrzegane prawidłowości oraz formułowane reguły były zapisywane, upowszechniane oraz regularnie stosowane.

Tezę o wojskowym rodowodzie zasad sprawnego działania potwierdzają także przykłady cytowania przez prakseologów opisów autorów antycznych. To między innymi Tadeusz Kotarbiński przytacza opisywane przez wodza rzymskiego Li-

wiusza działania przeciwko Etruskom<sup>61</sup>. Tadeusz Pszczołowski odnosi się natomiast do greckiego dziejopisa Plutarcha<sup>62</sup>.

Przykłady te wskazują wzajemne przenikanie się oraz uzupełnianie różnych dziedzin nauki. Jednak niezależnie od swoich źródeł i rodowodu wszelkiego rodzaju zorganizowane dążenie do osiągnięcia celu nosić będzie współcześnie znamiona prakseologiczne odnoszące się do całokształtu sprawności działania.

Prakseologia jest bowiem nauką o sprawnym działaniu. Poszukuje ona uogólnień oraz form usprawniania działania wspólnych dla wszystkich umiejętności praktycznych. Stara się ona wypracować system pojęć niezbędnych do konstrukcji dyrektyw, czyli zasad, zaleceń oraz reguł dotyczących zwiększania sprawności i unikania niesprawności działania.

Prakseologiczne dyrektywy działania to zadania określające to, co należy robić, a czego nie robić, aby osiągnąć sprawność w działaniu, w tym zwłaszcza we współdziałaniu i walce. Podstawą formułowanych dyrektyw jest wiedza o następstwach zdarzeń, które występują stale lub są prawdopodobne. Jeśli są one stale, określone na ich podstawie dyrektywy przyjmują postać zakazów lub nakazów. Jeśli są prawdopodobne określone są jako zalecenia lub przestrogi. Dlatego występuje pomiędzy nimi pozorna sprzeczność, lub są wręcz przeciwstawne.

Rozwój społeczny, a w tym nauki i techniki spowodował, iż współczesne zasady sprawnego działania formułowane są w odniesieniu do różnych dziedzin oraz specjalności. Dotyczy to między innymi cybernetyki oraz zarządzania.

W literaturze poświęconej aspektom prakseologicznym znajdujemy szereg różnych klasyfikacji oraz podziałów zasad sprawnego działania. Można przyjąć, że zasady te można podzielić na:

- zasady zasadnicze, do których zalicza się:
  - celowość działania;
  - ekonomizację działań;
  - preparację działań;
  - instrumentalizację działań;

---

<sup>61</sup> *Z zagadnień ogólnej teorii walki*, Towarzystwo Wiedzy Wojskowej, Warszawa 1938.

<sup>62</sup> T. Pszczołowski, *Zasady sprawnego działania*, WP, Warszawa 1976, s. 88-90.

- organizację działań;
- zasady szczegółowe, do których zalicza się:
  - zasadę specjalizacji lub integracji (scalania) działań;
  - zasadę aktywizacji lub minimalizacji interwencji;
  - zasadę zachowania swobody działania lub unikania zbędnej zwłoki w działaniu;
  - zasadę zachowania rezerw lub najpełniejszego wykorzystania zasobów;
  - zasadę koncentrowania nakładów lub wszechstronnego ich stosowania;
  - zasadę stosowania jednego sposobu działania lub działanie wieloma sposobami jednocześnie;
- zasady uzupełniające, do których zalicza się:
  - zasadę optymalnego wyniku działania;
  - zasadę harmonizacji;
  - zasadę ciągłości działania;
  - zasadę intensyfikacji pracy;
  - zasada indywidualizacji.

Pierwsze z trzech wymienionych zasad mają największy zakres zastosowania gdyż odnoszą się do oceny sprawności działania. Dokonuje się ją zarówno przed (*ex ante*), jak i po działaniu (*ex post*).

Realizacja **zasady celowości działania** pozwala na ocenę stopnia osiągnięcia celu. Określa ona, iż nie może istnieć żadna czynność organizacyjna realizowana bez określenia jej celu. Znajduje pełne zastosowanie w tworzeniu struktury działania oraz struktury organizacji. Konieczność jasnego i wyraźnego celu występuje przy określaniu zadań, ich grupowaniu, określaniu zakresów kompetencji i odpowiedzialności.

**Zasada ekonomizacji działań** odnosi się do zwiększania efektywności oraz zmniejszania nieefektywności. Zaleca ona, aby wszelkie działania prowadziły do tego, aby stosunek efektów do nakładów był większy od jedności. Reguły działania według tej zasady określają także, iż:

- zwiększając nakłady w pewnym przedziale należy dążyć do tego, aby więcej niż wprost proporcjonalnie zwiększały się efekty;

- zmniejszając znacznie nakłady w jakimś przedziale spowodować, aby mniej niż wprost proporcjonalnie następował spadek efektów;
- zmniejszając nakłady w pewnym ograniczonym zakresie spowodować wzrost efektów.

Szczególnie istotne znaczenie dla przyszłych działań ma **zasada preparacji działań**. Określa ona, iż każde działanie zorganizowane poprzedzone być powinno namysłem, opracowany powinien zostać plan działania określający sposób działania oraz zasoby niezbędne do osiągnięcia celu, zgromadzone zasoby oraz szeroko rozumiane przygotowanie personelu i infrastruktury.

**Zasada instrumentalizacji działań** odnosi się do największego z możliwych zastosowania urządzeń, rozwiązań technologicznych, narzędzi, oprogramowania oraz innych środków ułatwiających osiągnięcie celu. Działanie zgodnie z tą zasadą nakazuje także przygotowanie ludzi do wykorzystania możliwie najnowocześniejszych rozwiązań oraz stałe ich udoskonalanie i wdrażanie.

**Zasada organizacji działań** odnosi się do czynnościowego ujęcia terminu organizacja. Zaleca więc celowe i racjonalne dobieranie i łączenie wszystkich części składowych przyszłego lub funkcjonującego systemu działania. Należy to robić tak, aby wykonywane przez niego funkcje przyczyniały się do osiągnięcia celu jako całości.

**Zasada specjalizacji lub integracji (scalania) działania** stanowi pierwszą parę zasad szczegółowych. Stanowią one alternatywnie przeciwstawne reguły związane z koniecznością określenia stopnia specjalizacji danego działania. Wszędzie tam, gdzie wykonywane są działania jednorodne, wymagające specyficznych umiejętności należy dążyć do szeroko rozumianej specjalizacji. Natomiast w odniesieniu do różnych, lecz podobnych w odniesieniu do przyjętych kryteriów działań może nastąpić ich integracja, która pozwoli na lepsze ich wykonanie. O zastosowaniu danej zasady decydują odpowiedni decydenci lub wykonawcy poszczególnych czynności.

**Zasady aktywizacji działania lub minimalizowania interwencji** odnoszą się zarówno do działań koncepcyjnych, jak i wykonawczych. Mogą one dotyczyć

zwiększania lub minimalizowania nakładów oraz udziału lub unikaniu angażowania w działania innych elementów systemu lub podwładnych.

Kolejna para zasad dotyczy **zachowania swobody działania w czasie** lub **unikania zbędnej zwłoki** w działaniu. W ściśle określonej sytuacji należy zawsze wybrać jedną z powyższych możliwości. Pierwsza z tych zasad odnosi się do przedłużania działania lub jego rozpoczęcia tak, aby uniknąć sytuacji bez wyjścia lub braku informacji o możliwych skutkach działania. W wielu przypadkach korzystnym jest dla przyszłego działania unikania wszelkie rodzaju opóźnień. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji kryzysowych, gdzie brak decyzji lub zwłoka w jej podjęciu może doprowadzić do negatywnych skutków. Działanie takie jest także pożądane wszędzie tam gdzie zaskoczenie może przynieść odpowiednie efekty.

**Zasady zachowania rezerw oraz pełnego wykorzystania zasobów** odnoszą się do zachowania właściwych miar w utrzymaniu i wykorzystaniu zasobów. Ich zastosowanie powinno wynikać z umocowania danego fragmentu działania w szerszym kontekście. Wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z ciągiem działań zachowywać należy rezerwy możliwe do wykorzystania w bliższej lub dalszej perspektywie czasowej. Natomiast pełne zużycie zasobów może być determinowane potrzebą bezwzględnego osiągnięcia celów działania lub planowego ich wykorzystania na zakończenie realizacji danego zadania.

W ścisłej korelacji z konkretnym działaniem oraz sposobem jego realizacji pozostaje także kolejna para zasad odnoszących się do **koncentrowania nakładów** oraz **wszechstronnego ich zastosowania**. Koncentrowanie zasobów będzie miało miejsce wszędzie tam, gdzie istnieje potrzeba zwiększenia ich potencjału dla osiągnięcia zakładanego celu. Natomiast wszechstronne ich wykorzystanie może mieć miejsce w odniesieniu do działania wieloaspektowego lub wielopodmiotowego, gdzie użyteczność zasobów będzie dysponowana według potrzeb pomiędzy poszczególne elementy systemu działania.

**Zasada stosowania jednego sposobu działania** oraz **działanie wieloma sposobami jednocześnie** ma związek z określeniem taktyki działania. Następuje to w wyniku oceny sytuacji oraz określenia jaki sposób będzie korzystniejszy dla organizacji w danych warunkach. Działanie według jednego sposobu może mieć

miejsce w odniesieniu do działań powtarzalnych i w miarę nieskomplikowanych. Natomiast w warunkach złożonych, wieloaspektowych i wielopodmiotowych działań zorganizowanych powszechną będzie sytuacja postępowania według różnych sposobów przez poszczególne komponenty systemu działania.

Zasady uzupełniając zawierają najczęściej relatywnie zweryfikowane reguły organizacji pracy. **Zasada optymalnego wyniku działania** nazywana jest czasami zasadą wzrastającej produkcji. Określa ona, iż poprzez zwiększenie nakładów lub pracy ludzi otrzymamy po pewnym czasie optymalne rezultaty jej optymalności. Zgodnie z tą zasadą poniesione nakłady powinny dawać optymalne w danych warunkach rezultaty.

**Zasada harmonizacji** określa, iż każde działanie zorganizowane powinno być doskonale zorganizowane, a poczynania poszczególnych elementów systemu działania ściśle ze sobą skorelowane. Odnosi się to zarówno do wzajemnego doboru parametrów tych elementów, jak również wszelkiego rodzaju synchronizacji czasowej.

**Zasada ciągłości pracy** przewiduje, iż będzie ona wykonywana systematycznie oraz ze stałą intensywnością. Odnosi się ona zarówno do nieprzerwanego wykonywania danych zadań, jak również do nieprzerwanej realizacji procesów informacyjnych związanych z przepływem informacji, jej pozyskiwania, przetwarzania, dystrybucji oraz rozpowszechniania.

**Zasada intensyfikacji pracy zakłada**, iż sprawność działania jest także uzależniona od wzrost zaangażowania zasobów i działań. Odnosi się to do przestrzennych, czasowych, ilościowych oraz potencjałowych parametrów zasobów działania.

**Zasada indywidualizacji określa**, iż każda osoba, zespół, organizacja, czy też działanie posiada zespół cech odrębnych od innych elementów oraz niepowtarzalnych. Zasada ta ma szczególne zastosowanie wszędzie tam, gdzie nie należy „wrzucać do jednego worka” różnych charakterów, osobowości, wartości oraz innych elementów decydujących odrębności. W wielu przypadkach jest to bardzo przydatne do tworzenia zespołów oraz realizacji różnych elementów funkcji dowodzenia.

Interesujące ujęcie zasad zarządzania przedstawił założyciel klasycznej szkoły zarządzania – Henri Fayol. Jako pierwszy dokonał on opisu i systematyzacji zachowania decydentów w organizacji. Na tej podstawie opracował zarys spójnej doktryny, a w tym czternaście zasad zarządzania. Uważał on, iż ich przestrzeganie pozwoli rozwijać umiejętności kierownicze oraz zwiększy efektywność działania organizacji<sup>63</sup>. Zasady te to:

**Podział pracy.** Im bardziej się ludzie wyspecjalizują, tym sprawniej mogą wykonywać swoją pracę. Jako przykład można podać funkcjonowanie ludzi w cyklu technologicznym, np. wykonując czynności na linii montażowej.

**Autorytet.** Kierownicy muszą wydawać polecenia, aby prace były wykonywane. Autorytet *formalny* daje im prawo rozkazywania, ale nie zawsze zapewnia posłuszeństwo, jeżeli nie będzie mu towarzyszyć także autorytet *osobisty*.

**Dyscyplina.** Członkowie organizacji powinni przestrzegać przepisów i uzgodnień nią rządzących. Według Fasola dyscyplina wynika z dobrego przywództwa na wszystkich szczeblach organizacji, ze sprawiedliwych umów (np. dotyczących wynagradzania) oraz rozsądnego stosowania nagród i kar.

**Jedność rozkazodawstwa.** Każdy pracownik powinien otrzymywać polecenia od jednej i tylko jednej osoby. Podporządkowanie więcej niż jednemu bezpośredniemu przełożonemu prowadzi do sprzecznych poleceń oraz zakłócenia autorytetu.

**Jednolitość kierowania.** Jeden kierownik powinien kierować operacjami (działaniami) prowadzonymi w organizacji do jednego celu i realizowanymi według jednego planu.

**Podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu.** W żadnym przedsiębiorstwie interesy poszczególnych pracowników nie powinny przeważać nad interesami organizacji jako całości.

**Wynagrodzenie.** Praca za wykonaną pracę powinna być sprawiedliwa zarówno z punktu widzenia pracownika, jak i pracodawcy.

---

<sup>63</sup> H. Fayol, *Administracja i zarządzanie*, INO, Warszawa 1926, w J.A.F. Stner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 52.

**Centralizacja.** Ograniczenie roli podwładnych w podejmowaniu decyzji oznacza centralizację, zwiększenie zaś ich roli – decentralizację. Fayol uważał, że ostateczna odpowiedzialność za podejmowanie decyzji należy do kierowników, ale jednocześnie powinni oni przekazać podwładnym dostateczne uprawnienia decyzyjne, tak aby mogli oni właściwie wykonywać swoje zadania. Problem polega na znalezieniu w każdym przypadku właściwego stopnia centralizacji.

**Hierarchia.** Układ podporządkowania w organizacji – często przedstawiane w postaci prostokątów i łączących je odcinków na schematach organizacyjnych – przebiegają od naczelnego kierownictwa do najniższego szczebla w przedsiębiorstwie.

**Ład.** Każdy człowiek i każda rzecz powinni być na właściwym miejscu we właściwym czasie. Ludzie powinni zajmować te stanowiska, które są dla nich najodpowiedniejsze.

**Odpowiednie traktowanie pracowników.** Kierownicy powinni odnosić się do podwładnych w sposób przychylny i sprawiedliwy.

**Stabilność personelu.** Duża fluktuacja pracowników niekorzystnie wpływa na sprawność funkcjonowania organizacji.

**Inicjatywa.** Podwładni powinni mieć swobodę tworzenia i realizacji swoich planów, nawet jeżeli może to prowadzić do pewnych błędów.

**Esprit de corps.** Sprzyjanie powstawaniu poczucia przynależności do zespołu zapewnia organizacji ducha jedności. Według Fayola prowadzą do tego nawet drobne czynniki. Na przykład zalecał on tam gdzie to możliwe kontakt osobisty zamiast przesyłanie pism.

Określenie reguł postępowania dotyczy także innych, poszczególnych aspektów działania. W literaturze opracowane zostały wymagania, jakim odpowiadać powinno planowanie. Reguły te odnoszą się w całej rozciągłości do działań organizacji wojskowych. W swojej istocie proces planowania stanowi złożony ciąg poczynań zmierzających do określenia rzeczowo – czasowo – przestrzennych parametrów przyszłego działania. Koncentrują się one na ustaleniu kolejności, terminów, zasobów i sposobów wykonania zadań przez organizacje, a w tym jednostki wojskowe. Najistotniejszym elementem tego fragmentu funkcjonowania organów kie-

rowniczych (dowództw) jest podjęcie decyzji, opracowanie planów działania oraz przekazanie zadań podwładnym. Można przyjąć, że właśnie te aspekty stanowią najistotniejszą część składową planowania. Decyzja stanowi bowiem fundament, na którym opiera się praca kierowników (dowódców) w zakresie organizowania (stawiania zadań) i kontroli.

Złożony i wieloaspektowy charakter współczesnych działań militarnych powoduje, że dążenie do ich racjonalizacji poprzez planowanie uwzględniać powinno szereg różnorodnych aspektów. Powinno się ono opierać na wszechstronnej analizie sytuacji, obiektywnym uwzględnieniu realnych możliwości wojsk własnych i przeciwnika oraz przewidywania rozwoju sytuacji. Nie może się ono opierać na domysłach, nieuzasadnionych danych i niesprawdzonych wnioskach. W procesie planowania obowiązywać powinny zasady, których przestrzeganie warunkuje osiągnięcie powodzenia oraz uzyskania właściwych wyników.

Pojęcie zasad planowania rozumieć należy jako świadomie stosowane zalecenia, którymi kierować się powinien dowódca oraz wspierające go dowództwo podczas realizacji czynności koncepcyjnych składających się na tę fazę cyklu decyzyjnego. Są one wynikiem naukowego uogólnienia praktyki działania zasad dowodzenia, obiektywnych praw walki zbrojnej oraz opierają się na stosownych wymaganiach. Pomimo tego, że zasady planowania nie są jednoznaczne z wymaganiami, które w swojej istocie określać powinny jakościowy stan planowania, granica pomiędzy nimi wielokrotnie jest niezauważalna. Często także zasady planowania utożsamiane są z wymaganiami i odwrotnie.

Jako zasadnicze zasady planowania można wymienić: ciągłość, instrumentalność, metodyczność, wykonalność, elastyczność, terminowość, równowagę, szczegółowość, zrozumiałość, prostotę, nowoczesność i możliwość rozwoju.

**Ciągłość planowania**, wyraża się w nieprzerwanej realizacji czynności (funkcji) planowania zarówno przez powołane do tego etatowe elementy systemu dowodzenia, jak i organizowane doraźnie zespoły zadaniowe.

**Instrumentalność** zakłada pełną racjonalność procesu planowania oraz to, że wszystkie czynności planistyczne prowadzą do osiągnięcia celu. W przypadku planowania jest nim opracowanie planu.

**Metodyczność planowania**, warunkowana jest przez przestrzeganie przyjętej w obowiązujących procedurach działania kolejności, zakresu, sposobu oraz formy poszczególnych czynności planistycznych.

**Wykonalność** odnosi się do opracowywania planów w odniesieniu do realnie posiadanych zasobów, możliwości wykonania zadań, stopnia przygotowania, właściwych umiejętności, istniejących ograniczeń oraz innych czynników mających wpływ na osiągnięcie przyjętych celów.

**Elastyczność** planowania wyrażać się powinna w zdolności do wprowadzania zmian we wszystkich wymagających tego sytuacjach. Proces planowania nigdy nie powinien znaleźć się w sytuacji, w której niemożliwe jest jego kontynuowanie w odniesieniu do zmieniających się warunków.

**Terminowość** dotyczy przestrzegania wszelkich ograniczeń i wymagań czasowych oraz zakończenia właściwych czynności planistycznych w czasie umożliwiającym ich zorganizowanie i wdrożenie.

**Równowaga** planowania dotyczy równego traktowania wszystkich specjalistycznych obszarów podmiotu planowania. Niedopuszczalne staje się bagatelizowanie części z nich lub pomijanie. Oczywiście stosowanie tej zasady powinno uwzględniać przyjęte priorytety oraz te elementy systemu działania, które uznano za kluczowe.

**Odpowiedni poziom szczegółowości** wyraża się w przyjmowaniu takiego stopnia szczegółowości rozwiązywania problemów planistycznych, który zapewni jak najlepsze opracowanie planu oraz umożliwi postawienie zadań podwładnym.

**Zrozumiałość i prostota** odnosi się do takiej realizacji planowania, aby jego efekty były jednoznacznie zrozumiałe dla podwładnych. Jednocześnie zarówno czynności planistyczne jak i ich wyniki powinny być realizowane z jak najmniejszym stopniem skomplikowania. Prostota planowania i działania wpływają, bowiem na sprawność systemu działania, a tym samym pozwalają osiągać zakładane cele.

**Spójność** planowania to zbilansowanie różnych cech poszczególnych elementów organizacji będących przedmiotem działań koncepcyjnych. Wyraża się ona w unikaniu rozbieżności pomiędzy poszczególnymi, zazwyczaj specjalistycznymi, elementami planowania, a w konsekwencji planu.

**Nowoczesność i rozwój** to dążenie do zorientowania procesu planowania na najnowsze techniki i narzędzia wspierające działalność planistyczną. Celem stosowanie tej zasady jest dążenie do ciągłego ilościowego lub jakościowego wzrostu jakości

i efektywności działań planistycznych realizowanych przez organa dowodzenia.

Kolejną grupę reguł stanowią wymagania odnoszące się do poprawnego opracowania dokumentów koncepcyjnych, a zwłaszcza planów. Według J. Kozińskiego dobry plan charakteryzować się powinien następującymi cechami<sup>64</sup>:

**Wykonalnością.** Skutkiem nierealistycznego planowania jest zbyt wysoki koszt funkcjonowania instytucji, wynikający z nadmiernego wykorzystania zasobów (np. przeinwestowanie, nadmierne zużycie zasobów, nadmierne zapasy) oraz możliwość niewykonania przyjętych celów. W organizacjach wojskowych może to być zbyt duże zużycie zasobów we wstępnych etapach działania oraz niemożliwość utrzymania ciągłości działań na odpowiednim poziomie.

**Racjonalnością.** Plany powinny być oparte na przesłankach ugruntowanych poznawczo. Postulat ten oznacza konieczność starannego prowadzenia faz identyfikacji, analizy i prognozy, gromadzenia informacji istotnych dla problemu oraz wiarygodnych, stosowania sprawdzonych metod i technik oraz korzystania z pomocy specjalistów.

**Elastycznością.** Plany powinny uwzględniać możliwość koniecznych zmian w trakcie ich realizacji. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu często ma miejsce sytuacja, gdy nie sprawdzają się prognozy oraz kalkulacje, co do kształtowania się różnych czynników oraz zmiennych systemu działania. Zawsze zakładać, więc należy posiadanie niezbędne rezerwy zasobów oraz być otwartym na potrzeby modyfikacji planów działania.

**Kompletnością.** W organizacjach złożonych, a takimi są ze wszech miar jednostki wojskowe, plany powinny zawierać wszystkie istotne elementy – określenia, co zrobić, jak, kiedy oraz z wykorzystaniem, jakich zasobów. Jednocześnie dotyczyć powinny wszystkich obszarów funkcjonalnych, będących podmiotem planowania oraz częścią systemu działania.

---

<sup>64</sup> J. Koziński, op. cit., s. 125-127.

**Komunikatywnością.** Dokumenty dowodzenia powinny być opracowane w takiej formie oraz zawierać treści, które są sformułowane w języku zrozumiałym dla wykonawców. Dotyczy to wszystkich ich elementów, w tym także graficznych. Wszędzie tam, gdzie do dokumentów planistycznych i rozkazodawczych wprowadzane są nowe elementy grafiki lub uproszczenia w tekście, np. akronimy, dokumenty te zawierać powinny odpowiednie wyjaśnienia (legendę, słownik itp.).

**Spójnością.** Wymóg ten odnosi się do tego, iż opracowane, kolejne plany powinny być zgodne między sobą w zakresie następstwa celów. W samym planie jednostkowym istnieć powinna zgodność, co do kierunków, sposobów działania, terminów oraz innych elementów przyszłego systemu działania.

**Operatywnością.** Oznacza to możliwość natychmiastowego rozpoczęcia realizacji przez wykonawców po ich zaznajomieniu się.

Ponadto plany powinny cechować się odpowiednią **perspektywą czasową** oraz **szczegółowością**.

Nieco odmienną klasyfikację zasad myślenia i kształtowania przyszłości w toku zarządzania przedstawił Jan Antoszkiewicz. W książce *Metody skutecznego zarządzania*, uogólnił on poglądy środowisk zajmujących się zarządzaniem oraz przedstawił dekalog następujących wskazówek<sup>65</sup>:

1. **Myśleć o terażniejszości w kontekście przyszłości.** W myśl tej zasady należy zaniechać kontestować terażniejszość oraz swoje partykularne myślenie. Należy patrzeć do przodu z perspektywy niepewnej i wielorakiej przyszłości. Refleksja przyszłości daje kierownikom obraz nie tylko zamierzonych wyników ekonomicznych, ale także prognozę nie zamierzonych następstw bieżących decyzji i działań.

2. **Mieć wizje przyszłości.** Badając przyszłość organizacji należy szczególnie pieczołowicie analizować i rozpoznawać czynniki jakościowe i niekwantyfikowalne. Wśród czynników jakościowych zasadnicze znaczenia mają: wizje, zachowania, misje, strategie, projekty uczestników organizacji oraz ich uwarunkowania społeczno-kulturowe.

3. **Myśleć globalnie, działać lokalnie.** Problemy organizacji nie są zjawiskami wyizolowanymi. Wręcz przeciwnie: istnieje pomiędzy nimi daleko posunięta

---

<sup>65</sup> J. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, IOiZwP "ORGMASZ", Warszawa 1996, s. 34.

współzależność. Projektowanie rozwiązań organizacyjnych powinno obejmować globalne ustalenie powiązań. Przechodząc do wdrażania należy uwzględnić wszelkie czynniki lokalne. Należy uwzględnić bieżące, szczegółowe wymagania i uwarunkowania, aby dostosować do nich przyjęte metody organizacji, a następnie metody zarządzania.

**4. Uzyskać pełnię informacji.** Zasoby informacyjne tkwiące w kanałach decyzyjnych organizacji odgrywają ważną rolę w projektowaniu systemów działania. Procesy informacyjne zachodzące w organizacji są obarczone wieloma zagrożeniami. Informacje często ulegają zdeformowaniu, są zatajane i niejasne. Informacja jest zasobem, który bywa kosztowny i czasami trudnym do pozyskania.

**5. Zrozumieć i docenić rolę kryzysów.** Szybkie zmiany i rozwój otoczenia, a także rozwój wiedzy, umiejętności i doświadczenia powodują powstawanie nowych sytuacji wymagających nabywania nowych kompetencji zawodowych, a także przemiany mentalnej i społecznej. Aby zapobiegać powstawaniu kryzysów, trzeba stale dążyć do rozwoju kadry na wszystkich szczeblach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kryzys w organizacji jest pochodną jej niezdolności do modyfikowania struktur, zachowań reguł gry jako funkcji zmian w otoczeniu politycznym, społecznym, technologicznym i gospodarczym. Głównym źródłem problemów staje się wtedy styl kierowania organizacją, typ jej struktury, kompetencje ludzi, brak zadowolenia z pracy. Na plan pierwszy wysuwa się wtedy kultura organizacji i klimat społeczny, które generują zachowania członków organizacji.

**6. Rozpoznać bezwładność organizacji.** Zasadą ta zasada się na analizie tendencji rozwojowych organizacji. Tworząc nowe systemy działania oraz dokonując zmian w strukturze należy dokonywać realnych ocen rzeczywistości oraz nie lekceważyć czynników bezwładnościowych. Szczególnie ważne jest to w odniesieniu do dużych organizacji.

**7. Myśleć wariantowo.** Podejście wariantowe zmniejsza ryzyko popełnienia błędu. Rozszerza pole widzenia problemów decyzyjnych oraz prowadzi do formułowania pytań i niekonwencjonalnych odpowiedzi. Poważnym zagrożeniem dla twórczego myślenia o przyszłości organizacji są konformistyczni i zachowawczy eksperci i menedżerowie. Podstawową zasadą powinno być natomiast kwestiono-

wanie i atakowanie zastałych i uświęconych idei oraz poglądów, a także przełamywanie mitów organizacji i zarządzania. Generowanie pomysłów, nawet najbardziej zaskakujących i niekonwencjonalnych, to główny kierunek przełamywania ograniczającej rutyny i wprowadzenie twórczych rozwiązań.

**8. Stale doskonalić kadrę.** Zmiany w organizacji rozpoczynają się od zmiany sposobu myślenia ludzi, ich wizji przyszłości, wyobrażeń, kultury i potrzeb. Permanentne kształcenie i doskonalenie kadr jest koniecznością w walce ze zmiennością funkcjonowania organizacji i ochroną jej przed różnymi zagrożeniami. Jest to inwestycja, która wymaga trwałej uwagi organów kierowniczych. Podnoszenie kwalifikacji ma wpływ na skuteczność zarządzania oraz wyniki ekonomiczne firmy w zmiennych warunkach otoczenia.

**9. Stale ćwiczyć poszukiwanie nowości.** Projektując przyszłe funkcjonowanie organizacji ciągle napotykanym jest niedostatek środków, nieściśłości i niespójności informacji, a przede wszystkim subiektywność uzyskiwanych wyników. Taka sytuacja powoduje wielorakość i komplementarność podejść, wieloraką weryfikację wyników, która uzyskuje się przy użyciu różnych narzędzi. Ponadto należy skłaniać się do zorganizowanych ocen oraz swobodnego i wzajemnie zrozumiałego komunikowania w przedmiocie projektowanych wariantów działania oraz tworzenia systemu działania. Myślenie o przyszłości wymaga stałych intelektualnych ćwiczeń, zbiorowej refleksji twórczej, wysiłku intelektualnego, brania na siebie odpowiedzialności za przyszłość organizacji niezależnie od miejsca usytuowania w jej strukturze.

**10. Pracować zespołowo.** Zespoły są ważną formą wykorzystania potencjału intelektualnego członków organizacji. Zespoły kierownicze, zadaniowe, twórcze, wdrożeniowe są różnymi rozwiązaniami dla zwiększenia efektywności i skuteczności organizacji i zarządzania firmą. Działanie w zespołach jest trudne i wymaga w wielu przypadkach rezygnacji z własnych korzyści na rzecz grupy. Jest jednak zjawiskiem integrującym i przynoszącym wiele korzyści.

Powyższe reguły zaleca się stosować zachowując zmysł krytyczny oraz dystans do uzyskiwanych wyników. Są one bezużyteczne, jeśli nie będą stosowane, gdyż wytyczają niejako kierunki uwzględniania przyszłości oraz sprzyjają uspraw-

nieniu organizacji. Należy stale podkreślać ich znaczenie oraz zachęcać aby ich stosowanie stało się powszechną praktyką.

## 2. ZASADY I WYMAGANIA DOWODZENIA W HISTORII WOJSKOWOŚCI

Od początku swego istnienia sztukę wojenną kształtowały przede wszystkim doświadczenia wyniesione z toczonych wojen oraz pojedynczych bitew. Wydarzenia te, a przede wszystkim wynikające z nich wnioski i uogólnienia, wywierały znaczący wpływ na kształtowanie się praw i zasad sztuki wojennej, a zwłaszcza walki zbrojnej.

Sztuka dowodzenia jako nieodzowny element sztuki wojennej, także podlega tym prawidłowościom. Gromadzone wnioski często przyjmowały postać reguł, zasad czy też wymagań jakim powinno odpowiadać dowodzenie w przyszłych wojnach. Ich teoretyczna znajomość, a także właściwe wykorzystanie w praktyce mogło w znaczący sposób przyczynić się do osiągnięcia sukcesu w walce. Znajomość tych reguł oraz występujących prawidłowości mogła ustrzec dowódców i wodzów przed popełnieniem błędów swoich poprzedników. W rozdziale tym przybliżone zostaną czytelnikom historyczne uwarunkowania kształtowania się zasad i wymagań dowodzenia na przestrzeni wieków. Jednak ze względu na ograniczoną objętość rozdziału procesy te zostaną ukazane przekrojowo i w sposób wybiórczy ograniczając się do analiz i uogólnień dotyczących zasadniczych wniosków z poszczególnych okresów historycznych, a także kampanii i bitew.

## 2.1. Kształtowanie się zasad i wymagań dowodzenia w starożytności

Wojny pojawiły się na określonym etapie rozwoju ludzkości. W najprostszej postaci cel ich pierwotnie sprowadzał się do zaspokojenia potrzeb określonej grupy społecznej. Przy czym w miarę rozwoju społecznego cele wojny zaczęły zmieniać swoje znaczenie i przybierać na wartości. Proces ten wynikał z różnych czynników, z których najważniejsze to np. zdobycie określonych obszarów bogatych w żywność i zwierzyne, podbicie i podporządkowanie sobie słabszych plemion lub pozyskanie jakichś zasobów lub siły roboczej.

Praktyczna realizacja określonego celu wymusiła powstanie zorganizowanej grupy ludzi wyposażonych w odpowiednie narzędzia walki. Grupę tę z czasem zaczęto nazywać wojskiem lub armią, której przewodził zazwyczaj wódz plemienia.

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

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

Powstanie zorganizowanych armii służących do realizacji określonych celów wymusiło także potrzebę sprawnego kierowania nimi. W początkowym okresie starożytności uzbrojonej części plemienia osobiście przewodził jego wódz. Cieszył się

on autorytetem całej społeczności ale musiał być na tyle bystry, aby podczas nieskomplikowanej i niedługiej walki przechrzyć i pokonać przeciwnika. Oczekiwano również od niego odwagi, przebiegłości, sprawności fizycznej i siły. Musiał odznaczać się również takimi cechami jak zdecydowanie, silna wola, intelekt. Dowódca nie musiał w owym okresie martwić się o wyżywienie żołnierzy. Czas trwania bitwy był zazwyczaj krótki, a żołnierze żywili się i zbroili na własną rękę. Od dowódcy wymagano podjęcia szybkiej i nieskomplikowanej decyzji do bitwy oraz ustawienia żołnierzy w szyku do walki. Rola dowódcy kończyła się z chwilą wydania okrzyku do bitwy, gdyż stawał się on jej bezpośrednim uczestnikiem.

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

W pierwszym tysiącleciu p.n.e. istniały już zorganizowane państwa o różnym poziomie rozwoju, takie jak np. Egipt i Assyria. W państwach tych zaczynają kształtować się stałe siły zbrojne, które zostają zorganizowane w określone struktury, a także sprawnie dowodzone. Z biegiem czasu stało się niemożliwe, aby dowódca sam osobiście był w stanie planować, organizować i prowadzić bitwę, a także rozwiązywać szereg problemów taktycznych i logistycznych. Rodzi się i powstaje powoli sztab, który przejmuje część obowiązków obarczających dowódcę oraz stanowi jego organ dowódczy w wielu sprawach. Bitwy rozgrywają się dalej na stosunkowo małej przestrzeni, a dowódcy są w stanie ogarnąć je wzrokiem. Dowodzenie w bitwie jest bardzo proste i nadal opiera się na przekazywaniu sygnałów wykorzystując do tego trębaczy, kurierów czy też umówione sygnały. Dowódca na podstawie bezpośredniej obserwacji pola walki, a także nielicznych ustnych meldunków przeprowadza osobiście proces planowania, podejmuje decyzję i przekazuje rozkazy w formie poleceń do walczących.

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

Wśród greckich państw na czołowe miejsce wybiły się Sparta oraz Ateny. Sparta już w VI wieku p.n.e. posiada stałą armię o wieloszczeblowej strukturze organizacyjnej. „Analiza struktury armii spartańskiej wskazuje na silnie rozwinięty aparat dowódczy oraz bardzo nikły sztab. Naczelne dowództwo sprawował w czasie wyprawy kolejno jeden z królów, który miał do swojej dyspozycji oddział straży przybocznej”<sup>66</sup>.

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

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

W starożytnej Grecji Ateny podobnie jak Sparta posiadała zorganizowaną strukturę armii oraz rozwinięty jak na owe czasy system dowodzenia. Obok silnej floty morskiej Ateny posiadały także siły lądowe, którymi dowodził **jeden dowód-**

---

<sup>66</sup> J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, T – 1, Wyd. MON, Warszawa 1974, s. 74.

ca kierujący jednocześnie polityką zagraniczną. Na czas wojny Zgromadzenie Ludowe wybierało określoną liczbę strategów, którzy kolejno dowodzili armią lądową i flotą wojenną, tworząc pierwowzór działań połączonych. Dowódcy ci mogli być także przez Zgromadzenie Ludowe odwołani. Każda operacja była wnikliwie przygotowywana. Dużo uwagi poświęcano wszechstronnej ocenie położenia w tym szczególnie przeciwnika. Dowódcy i sztabowcy cechowali się wysokimi zdolnościami w zakresie analizowania i przygotowywania wariantów operacji. Przejawem wysokiego kunsztu sztuki wojennej a zarazem sztuki dowodzenia jest wiele bitew tego okresu. Kanonem a zarazem bitwa, która jest studiowana i naśladowana w całej historii wojskowości jest odbyta w 371 r. p.n.e. bitwa pod Leuktrami. Jest to przykład, w której zwycięski dowódca Epaminondas świadomie zastosował nowe zasady sztuki wojennej. Mianowicie uzyskał przewagę względną na wybranym przez siebie kierunku co pozwoliło mu wykonać decydujące uderzenie i rozgromić prawie dwukrotnie silniejsze wojska spartańskie. Zasada ekonomii sił wyrażona została także w wyniku świadomego osłabienia prawego skrzydła, którego zadaniem było jedynie wiązanie wojsk przeciwnika. Narzucił także przeciwnikowi miejsce bitwy, a przed samą bitwą prowadził rozpoznanie przeciwnika oraz maskowanie własnych posunięć. Szeroko stosował zasadę zaskoczenia począwszy od tego, iż na przeciwnika uderzał w czasie gdy on obchodził święto. Często stosował zmianę kierunku działania, na którym spodziewał się go przeciwnik. W bitwie tej znalazła zastosowanie zasada dowodzenia polegająca **na wyeliminowaniu z walki ośrodka dowodzenia** przeciwnika co w znacznym stopniu przyczyniało się do jego klęski. Epaminondas sprawował konsekwentny nadzór nad realizacją podjętej decyzji, gdyż przez nieoczekiwane natarcie doprowadził do zwycięstwa podległe wojska. W bitwie tej szerokie zastosowanie znalazła także zasada jedności dowodzenia<sup>67</sup>.

Wzrost przestrzennego charakteru bitwy, spowodował, że część wojsk nie bierze bezpośredniego udziału w jej przebiegu. Z sił tych tworzy się odwód czy też rezerwę sił. Każda z tych grup żołnierzy posiada własnego dowódcę, który staje się bezpośrednim zastępcą wodza naczelnego i kieruje działaniami podległych wojsk według jego decyzji.

---

<sup>67</sup> D. Strasburger, *Zasady Sztuki Wojennej*, Wyd. Bellona, Warszawa 1996, s. 20.

Wymóg ten z powodzeniem zaczyna być praktykowany w armii Aleksandra Macedońskiego. Jako naczelny dowódca posiada pełnię władzy a jego uprawnienia dowódcze były niepodzielne. Mimo to posiadał dowódców - zastępców, którzy dowodzili określonymi zgrupowaniami wojsk. Dysponował także sztabem fachowców, którzy zajmowali się sprawami rozpoznania, inżynieryjnymi, medycznymi, meteorologicznymi, mierniczymi, zaopatrzenia i innymi. Oprócz nich było wielu tłumaczy i uczonych wykorzystywanych przez Aleksandra do różnych spraw<sup>68</sup>.

W tym okresie powstały dwa rodzaje wojsk - jazda i piechota. Bitwy stają się bardziej dynamiczne i zdecydowane. Sama bitwa rozpada się na ogniska walki, co powoduje rozszerzenie się jej frontu, powstaje więc potrzeba organizowania współdziałania między rodzajami wojsk. Aby spełnić ten wymóg niezbędny jest niezawodny system łączności, który z czasem również zostaje udoskonalony.

Wysoce manewrowa armia Aleksandra wymagała decentralizacji dowodzenia, przekazania na czas bitwy części uprawnień dowódczych sztabowi i zastępcom. Potrzeba koordynacji działań, wymusza realizację zamiaru dowódcy zgodnie z ustaleniami przed bitwą, a także nanoszenie do niego korekt w czasie jej przebiegu. Wymóg ten w ostateczności powoduje, że nie można się trzymać sztywno planu bitwy opracowanego przed jej rozpoczęciem lecz należy także elastycznie reagować i uaktualniać go stosownie do zmian sytuacji na polu bitwy.

W toczonych bitwach Aleksander z sukcesem stosował zasady prowadzenia bitwy wypracowane przez swoich poprzedników. O wyniku bitwy z reguły decydowało użycie przez Aleksandra ciężkiej jazdy. Jazda ta jako wysoce ruchliwy „organizm” prowadziła konsekwentny pościg za wycofującymi się siłami przeciwnika i dążyła do ich ostatecznego zniszczenia. Od tego czasu działania wojenne charakteryzują się szybkością działania i ruchliwością na polu walki. Zrodził się więc problem skutecznego i racjonalnego wykorzystania czynnika czasu.

Skutecznym warunkiem zwiększającym możliwość odniesienia zwycięstwa w bitwie stają się doświadczenia bojowe nie tylko zwykłych żołnierzy, ale także dowódców, zastępców i ich organów dowodzenia. Przykładem są np. działania Hannibala, a zwłaszcza bitwa pod Kannami, w której to głównodowodzący z powo-

---

<sup>68</sup> J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, T - 1, Wyd. MON, Warszawa 1974, s. 98.

dzeniem wcielał w życie doświadczenia w dowodzeniu swoich poprzedników zwłaszcza Epaminondasa i Aleksandra Macedońskiego. Z sukcesem stosował także własne rozwiązania.

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

Nieco inaczej przedstawia się w tym czasie dowodzenie po stronie przeciwników Hannibala. Główną przyczyną ich klęski stał się brak **jedności i jednoosobowego dowodzenia** przez cały okres bitwy. Wśród dowódców brak było jedności co do sposobu rozegrania bitwy, nie wszyscy posiadali bogate doświadczenie bojowe, a także nie znali się wzajemnie zbyt dobrze. Ślepa konsekwencja w realizacji celu bez **elastycznego reagowania na zmiany** w sytuacji a także brak zdecydowanego i operatywnego dowodzenia - przyczyniły się do końcowego efektu jakim była nieuchronna klęska. „Pod Kannami Rzym tragicznie zapłacił za doświadczenie, że rozstrzyga nie wielkość siły, lecz jej jakość i wydajność, co jest odwiecznym prawem wojny”<sup>69</sup>.

Mimo klęski i początkowych porażkach Rzym ostatecznie umocnił swoje wpływy i na długi okres czasu rozszerzył swoje panowanie stając się największą potęgą świata antycznego. Rzym posiadał dwie armie mobilizowane na czas wojny o określonej sile i określonych strukturach organizacyjnych. Władzę w Rzymie sprawowało Zgromadzenie Ludowe, które kształtowało politykę zewnętrzną i wewnętrzną państwa. Zgromadzenie miało prawo wyboru konsulów, którzy dowodzili Legionami. W przypadku działań połączonych, każdy z konsulów dowodził siłami po jednym dniu na przemian. Cele strategiczne realizowane były przez konsulów po zatwierdzeniu przez Senat lub Zgromadzenie Ludowe, a plany operacji opracowy-

---

<sup>69</sup> J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, T – 1, Wyd. MON, Warszawa 1974, s. 122.

wane były na podstawie wytycznych Senatu co w wyznaczonym stopniu ograniczało władzę dowódców i ich swobodę działania. W czasie walki dużo uwagi poświęcano współdziałaniu wszystkich rodzajów wojsk. „Taktyka działania armii narodziła się z dążenia do zastosowania uniwersalnego szyku legionu do walki, w każdych warunkach, przeciw każdemu przeciwnikowi. Ten schemat pozwalał nawet na dowodzenie legionem przez konsula nie znającego się na sprawach wojskowych”<sup>70</sup>.

Szczególnego znaczenia nabrała umiejętność nie tyle odwagi i bezpośredniego udziału w walce, ile raczej **sprawne dowodzenie** podległymi żołnierzami, **stanowczość**, **elastyczne** wpływanie na zmiany zachodzące na polu walki a nade wszystko **przytomność i trzeźwość umysłu** pozwalająca podejmować racjonalne decyzje.

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

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

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

Cezar również bezbłędnie realizował manewr zwłaszcza na szczeblu strategicznym, a główną przyczyną był wzrost ruchliwości na polu walki. Pociągnęło to za sobą posiadanie także odwodów, którymi można wpływać i reagować na krytyczne położenie a przede wszystkim mogły być wykorzystywane do rozwinięcia

---

<sup>70</sup> Tamże, s. 128.

powodzenia. Użycie odwodów miało cechy i przemyślany w szczegółach charakter. Dowodzenie wymagało przewidywania wszelkich możliwości, nawet najbardziej nieprawdopodobnych. W sposób ciągły dążył do zaskoczenia przeciwnika, realizując w szybkim tempie ruch wojsk. Bitwy wydawał w dogodnym dla siebie terenie, często zmuszając przeciwnika do ich przyjęcia<sup>71</sup>. W bitwie wygrywała ta strona, która górowała nad stroną przeciwną **jakością dowodzenia**.

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

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

W swej książce pt. *Zasady sztuki wojennej*<sup>72</sup> Dominik Strasburger twierdzi, że „pierwsza opisana wojna toczyła się między państwami Lagasz i Umma w roku 2525 p.n.e.”. Kolejnymi pracami o tematyce wojskowej, są inskrypcje królów asyryjskich, pochodzące z początków XIX wieku p.n.e. Są to jednak opisy stoczonych bitew bez analizy, oceny bądź próby uogólnienia. Nieco młodszym dokumentem (XVIII wiek p.n.e.), jak twierdzi autor, mówiącym między innymi o sprawach wojskowych, jest Kodeks Hammurabiego – króla państwa babilońskiego. Dokument ten jest jedną z pierwszych prób uregulowania praw i obowiązków żołnierzy.

Wysoki poziom rozwoju literatura wojskowo - teoretyczna osiągnęła na terenie Chin. Wśród wielu traktatów dotyczących starochińskiej sztuki wojennej zawar-

<sup>71</sup> D. Strasburger, *Zasady Sztuki Wojennej*, Wyd. Bellona, Warszawa 1996, s. 39.

<sup>72</sup> Tamże, s. 122.

tych w dziele pt. „Siedmioksiąg” na szczególną uwagę zasługuje traktat *O wojnie* autorstwa Sun-Tsy. Jest to rozprawa na temat prowadzenia wojny. Jako praktyk uogólnia w niej zarówno doświadczenia historyczne, jak i swoją praktykę bojową. „Jego traktat po raz pierwszy określił sposoby postępowania w walce, które w znacznej mierze znalazły odbicie w metodach przygotowania i prowadzenia działań zbrojnych w wojnach kolejnych okresów historycznych”<sup>73</sup>. W obszarze dowodzenia Sun-tsy, w swojej rozprawie szczególnie akcentował **jedność dowodzenia**, współdziałanie, swobodę działań, zaskoczenie, ekonomię sił. Ponad stanem fizycznym armii, stawiał czynniki moralne i intelektualne dowódców, które decydowały o realizacji powyższych zasad. Szczególną uwagę zwracał na **planowanie** działań, które dobrze zorganizowane przyczyniało się do podejmowania rozsądnych decyzji.

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

W ramach cywilizacji helleńskiej<sup>74</sup> „jednym z pierwszych autorów, który podjął próbę sformułowania zasad sztuki wojennej, był grecki wódz i teoretyk Ksenofont. W swoich dziełach „Anabaza” i „Historia grecka” przeprowadził analizę dotychczasowego dorobku sztuki wojennej, gdzie także eksponował zasady sztuki wojennej. Ksenofont dużą wagę przywiązywał do roli wodza w przygotowaniu, a następnie prowadzeniu walki zbrojnej. Tym samym potwierdzał ważność **zasady jedności dowodzenia**”.

Innym teoretykiem wojskowym tego okresu był Tukidydes. W swoim dziele pt. *Wojna peloponeska* w taki oto sposób opisuje dowodzenie w armii spartańskiej. „Jeśli król prowadzi wojsko, wszystkie rozkazy wychodzą od niego; on je wydaje polemarchom, polemarchowie lochagom, lochagowie pentekonterom, penekonterowie enomotarchom, a ci enomotiom. Wszystkie rozkazy króla idą tą drogą i szybko docierają na miejsce przeznaczenia; całe bowiem wojsko lacedemońskie, z ma-

---

<sup>73</sup> D. Strasburger, *Zasady Sztuki Wojennej*, Wyd. Bellona, Warszawa 1996, s. 129.

<sup>74</sup> Tamże, s. 131-134.

łymi wyjątkami składa się z dowódców, którzy mają przed sobą innych dowódców; dokładna kontrola nad wykonaniem każdego zarządzenia rozłożona jest na wielu ludzi”<sup>75</sup>.

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

Rzymski historyk Wegecjusz opisując działania armii rzymskiej wskazuje, iż jedna z reguł postępowania wskazywała, iż „... ten kto pragnie uzyskać pomyślne rezultaty – niechaj prowadzi wojnę ufając kunsztowi i wiedzy, nigdy zaś ślepemu losowi”<sup>76</sup>.

W okresie rozkładu armii rzymskiej i zarazem upadku sztuki wojennej na szczególną uwagę zasługuje postać Wegecjusza - teoretyka wojskowego i zarazem dowódcy. W napisanym przez siebie dziele pt. *Krótkie studium o zasadach sztuki wojennej* zawarł między innymi podstawowe zasady prowadzenia walki i wojny. Szczególnie akcentował: ruchliwość, sprawność zarówno psychiczną jak i fizyczną dowódców i wojsk, manewr, ekonomię sił. Wielkie znaczenie przypisywał **jedności dowodzenia**, uważając, że „nic tak nie przyczynia się do zwycięstwa, jak dokładne wykonywanie podawanych sygnałów”<sup>77</sup>.

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

Dokonując analizy okresu starożytności można wysunąć wniosek, że dowodzenie siłami zbrojnymi miało różny charakter. W starożytnym Egipcie jedynym

<sup>75</sup> J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, T – 1, Wyd. MON, Warszawa 1974, s. 74.

<sup>76</sup> *Krótki zarys rozwoju historycznego nauki wojennej, jej przedmiot i treści w O radzieckiej nauce wojennej*, Wyd. MON, Warszawa 1962, s. 98.

<sup>77</sup> D. Strasburger, *Zasady Sztuki Wojennej*, Wyd. Bellona, Warszawa 1996, s. 142.

i niepodzielnym władcą a zarazem dowódcą był faraon. W jego rękach skupiona była władza polityczna i zarazem naczelnego dowódcy. Powoływany na czas wojen zaczątek sztabu pełnił rolę doradczą.

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

W okresie tym trudno jeszcze jest przypuszczać, aby wodzowie - dowódcy podczas walk, bitew i operacji stosowali określone prawa dowodzenia. Podyktowane to było względami natury politycznej jak np. zależność decyzji oraz przebiegu wojny od gremiów politycznych oraz słabo jak na owe czasy rozwiniętej teorii i praktyki sztuki dowodzenia. Jedynie nieliczni dowódcy mogli się wybić ponad przeciętność stosując w starciach z przeciwnikiem własne przemyślenia jak i wnioski z doświadczeń swoich poprzedników, w formie określonych zasad. Mimo to rodzi się prawo, mówiące o tym, że w strukturze armii musi istnieć funkcja dowódcy, którym z reguły był król.

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

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

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

Armie, zwłaszcza stałe, aby mogły skutecznie walczyć na polach bitew są przekształcane w zorganizowane struktury organizacyjne, co w ostateczności pozwala zapanować nad masą ludzi oraz skutecznie nimi dowodzić. Zaś tworzące się

zaczątki sztabów mają odciążyć dowódcę w realizacji wielu przedsięwzięć a zarazem stworzyć komfortowe warunki do podjęcia decyzji i zabezpieczenia jej realizacji, stając się organami doradczymi dowódcy.

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

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

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

## **2.2. Okres średniowiecza**

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

Do poważniejszych i zorganizowanych operacji należały wyprawy krzyżowe, w których brały masy rycerstwa zachodnioeuropejskiego. Analiza organizacji

i przebiegu tych wypraw wysuwa tezę, iż wyprawy nie wniosły nic nowego w obszarze dowodzenia wojskami. Organizujący wyprawy „nie posiadali jednolitego planu operacyjnego, brak jednolitego dowództwa, wadliwy system zaopatrywania, lekceważenie zasad stałego ubezpieczenia działań i dobrze zorganizowanej łączności między poszczególnymi zgrupowaniami wojsk musiało przynieść szereg poważnych porażek militarnych”<sup>78</sup>.

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

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

W jego gestii znajdowały się zagadnienia dotyczące wojny, jej przygotowania, organizacja a także kierowania jej przebiegiem. Dowodzenie ograniczało się do ustawienia przez wodza wojsk do bitwy, podania sygnału do jej rozpoczęcia oraz w większości przypadków bezpośredniego w niej udziału. Bywały także przypadki, kiedy to monarchowie dowodzili wojskami z tzw. „wzgórza dowódcy” jednak były to nieliczne wyjątki. Z uwagi na to, że dowodzenie armią było dziedziczne, zdarzały się przypadki, że królowie nie posiadający zdolności dowódczych dobierali sobie dowódców, którzy z jego ramienia kierowali walką. W większości przypadków bitwa miała przebieg żywiołowy, niezorganizowany, brak było centralnego kierowania jej przebiegiem. Brak odwodów, z przyczyn ambicjonalnych rycerzy, lub ich niewielka ilość powodował, że dowódca nie posiadał możliwości wpływu na przebieg walki. Jako przykład może posłużyć stoczona w 1214 r. bitwa pod Bouvines.

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

---

<sup>78</sup> J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, T – 1, Wyd. MON, Warszawa 1974, s. 218.

W czasie gdy na polach bitew Europy nastąpił zastój, to pełen rozwój sztuki wojennej i dowodzenia następuje w Chinach. Sprawcą tego stanu rzeczy był Czyn-gis-chan, uznawany za największego twórcę państwa w historii świata. Dokonując analizy jego kampanii, stwierdzić należy, że posiadał on wielką wyobraźnię strategiczną, którą umiejętnie potrafił spożytkować. Jego kampanie miały wyraźnie określony cel strategiczny, który konsekwentnie a zarazem elastycznie realizował. Realizując te cele musiał sprostać wielu wymaganiom jakie wymuszane były przez współczesne pole walki. Tymi wymogami były między innymi: duży obszar prowadzonych działań, możliwość sprawnego odtwarzania sprawności bojowej dzięki racjonalnemu zabezpieczeniu logistycznemu, zachowanie swobody działań, zaskoczenia oraz dążeniu do całkowitego zniszczenia przeciwnika poprzez prowadzenie pościgu za jego wycofującymi się oddziałami. Poprzez doskonałą łączność, zapewnia sobie ciągłość i operatywność dowodzenia. Jako głównodowodzący tak wielką armią rozwiązał problem sprawnego dowodzenia, mianując na swoich zastępców utalentowanych żołnierzy. Natomiast w krytycznych momentach walki osobiście dowodził elementami ugrupowania. W czasie walk kierował się starymi i sprawdzonymi zasadami, wprowadzając także własne. Zasady te dostosowywał do warunków pola walki a także konkretnej sytuacji. Podległym dowódcom armii udzielał ogólnych wytycznych, żądając równocześnie bezwzględного wykonania zadania, w czym wyrażona była jedność dowodzenia. Określając cele zapewniał swoim podwładnym środki i siły do ich realizacji, w czym współcześnie można upatrywać zasadę dowodzenia przez określenie celu działania.

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

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

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

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

Analiza przebiegu bitwy wskazuje, że król Polski konsekwentnie a zarazem **elastycznie** wprowadził w życie podjęta decyzję. O wysokim kunszcie dowodzenia świadczy wysoka sprawność przegrupowania sił koalicyjnych i ich połączenie w jedno zgrupowanie bojowe przed bitwą. Wynikiem, jaki miał decydujące znaczenie przed bitwą było doprowadzenie w wyznaczonych terminach wojsk do rejonów zachowując przy tym wysoką zdolność bojową. Kunszt dowodzenia króla wyrażał się w umiejętności narzucenia swojej woli wojskom i egzekwowaniu od nich posłuszeństwa. Osiągnięta została tym sposobem całkowita **jedność** dowodzenia. Król wyciągając wnioski z poprzednich bitw nie bierze bezpośredniego udziału w jej przebiegu, skupiając całą swoją uwagę na **dowodzeniu koalicyjnym i koordynacji** działań wszystkich elementów ugrupowania. Jagiełło dowodził bezpośrednio z tzw. „wzgórza dowódcy”, czyli miejscu w którym znajdował się z osobami jego osobi-

stego otoczenia i przy pomocy których mógł on przekazywać zadania i polecenia dla walczących wojsk<sup>79</sup>. Król w czasie bitwy trzykrotnie zmieniał miejsce dowodzenia, po to, aby zapewnić sobie stały wgląd w pozycje walczących wojsk. Świadczy to między innymi o dbałości króla w zakresie zachowania **ciągłości i operatywności dowodzenia**<sup>80</sup>. Można także przypuszczać, że w czasie bitwy król korzystał z doświadczeń bojowych osób mu towarzyszących oraz wykorzystywał je do przekazywania podległym dowódcom rozkazów i poleceń. Dla potrzeb dowodzenia wykorzystywał sygnały wzrokowe, dźwiękowe a także łączników (posłańców). W bitwie tej król dał podwaliny w zakresie dowodzenia zgrupowaniem wojsk w składzie koalicyjnym.

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

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

---

<sup>79</sup> S.Piotrowski, H.Olcha, Z. Matuszak, *Sztuka dowodzenia w polskiej praktyce wojskowej*, AON, Warszawa 1996, s. 18.

<sup>80</sup> Tamże, s. 19.

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

Piśmiennictwo wojskowe okresu średniowiecza nie wniosło nowych wartości, które mogło by zrewolucjonizować sztukę wojenną i dowodzenia. Jednym z nielicznych teoretyków wojskowości był Włoch Egidius Romanus. Problematykę wojskową poruszył w ogólnym dziale pt. *De regimine principum*. W dziale tym w wskazywał, że „wódz powinien charakteryzować się trzeźwością umysłu, przeornością i pomysłowością. Natomiast, aby osiągnąć zwycięstwo, musiał zwracać uwagę na: liczebność wojska w odpowiednim miejscu i czasie, męstwo oraz przebiegłość w stosunku do przeciwnika. Według niego cel walki zbrojnej mógł osiągnąć ten z wodzów, który posiadał lepszą ruchliwość wojsk, większe zapasy żywności, lepsze pole bitwy (wybór terenu walki) i wreszcie ten kto miał najwięcej sił do wsparcia swych oddziałów w boju (odwody)”<sup>81</sup>.

Analiza okresu średniowiecza wskazuje, że jedynie nieliczni utalentowani wodzowie, którzy potrafili zerwać ze schematyzmem myślenia i działania odnosili zwycięstwa i to niejednokrotnie nad większymi siłami. W Europie Zachodniej obserwuje się ogólny zastój w sztuce dowodzenia. Taktyka rycerska w minimalnym stopniu respektowała zasady sztuki wojennej. Odmiennie zaś wyglądało to na Wschodzie Europy, Mongołów i Turków, gdzie daje się zauważyć korzystanie z doświadczeń starożytnych dowódców, wspartych rozwiązaniami narodowymi. Ugruntowała się zasada jedności i jednoosobowego dowodzenia. Dowodzenie musiało odpowiadać określonym wymogom ciągłości, operatywności, stanowczości, skrytości, a także elastyczności. Spełnienie tych zasad i wymagań było ściśle powiązane z właściwym stosowaniem zasad sztuki wojennej i wymagań współczesnego pola walki.

---

<sup>81</sup> D. Strasburger, *Zasady Sztuki Wojennej*, Wyd. Bellona. Warszawa 1996, s. 147.

### 2.3. Zasady i wymagania dowodzenia w czasach nowożytnych

Wielu historyków jest zdania, że okres nowożytności zawierał się między końcem XV wieku a XVIII wieku. Dzieje nowożytne charakteryzują: rozwój armii stałych, szybki wzrost liczebny piechoty a także coraz większe znaczenie broni palnej, która umiejętnie stosowana przez piechotę zaczyna odgrywać coraz większą rolę w walce zbrojnej, co pociąga za sobą zmiany w taktyce prowadzenia bitew.

W okresie tym następują przemiany w myśli wojskowej w Europie. Następuje szybki rozwój sztuki wojennej, co jest podyktowane wymogiem czasu i nowych środków walki. Feudalne metody prowadzenia wojen odchodzą w zapomnienie. „Europa Zachodnia odkryła to, o czym przed wiekami wiedzieli już Rzymianie, a mianowicie, że prowadzenie wojny jest sztuką, którą należy studiować i doskonalić”<sup>82</sup>.

W okresie tym przez prawie dwa wieki na Zachodzie Europy stosowana jest taktyka bitew równoległych, przedkładająca musztrę żołnierza na polu walki od jego faktycznego wyszkolenia. W ten sposób na polu walki zrodziły się bezkrwawe manewry, marsze i kontrmarsze. „Od dowódców kolumn prowadzących wojsko wymagano tylko odwagi, bezwzględności wobec podwładnych oraz znajomości komend i dokładności wykonywania rozkazów. Nie wymagano natomiast operacyjno - taktycznego myślenia, które było domeną naczelnego wodza”<sup>83</sup>.

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

Rozwój broni strzeleckiej sprawia, że wzrasta rola piechoty na polu walki zaś jazda traci na znaczeniu. Reformy przeprowadzone przez króla szwedzkiego Gustawa Adolfa w armii uczyniły z niej potęgę europejską. Król ujednolicił struktury

<sup>82</sup> J.D. Hittle, *Sztab wojskowy*, Wyd. MON, Warszawa 1961, s. 44.

<sup>83</sup> J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, T - 1, Wyd. MON, Warszawa 1974, s. 282.

organizacyjne, armię oparł na poborze narodowym, wzrosła liczba artylerii, od oficerów wymaga się gruntowego wykształcenia. Kierowanie taką armią wymagało sprawnie funkcjonujących sztabów, w skład których wchodzi różni specjaliści. Wymogiem staje się, że sztaby istnieją już także przy kompaniach. Z biegiem czasu wzory szwedzkie są przejmowane przez inne kraje jak np. Francja. Stanowisko szefa sztabu zostaje na stałe wpisane w struktury organizacyjne. Wiele krajów (np. Prusy, Anglia) bierze wzorce od Szwedów i je modernizuje stosując rozwiązania narodowe.

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

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

Bitwy tego okresu prowadzone są na ograniczonych przestrzeniach, co pozwala dowódcy na możliwość osobistego dowodzenia z wybranego punktu obserwacyjnego. Rola dowódcy ogranicza się do przygotowania bitwy i jej osobistego kierowania.

Wojny napoleońskie stanowią także ważny etap w rozwoju sztuki dowodzenia. Akceptuje się tak ważną zasadę, jaką jest jedność dowodzenia. Ocenę ważności tej zasady wyraził Napoleon słowami, że na jednym obszarze operacyjnym „lepszy jest jeden zły generał, niż dwóch dobrych”<sup>84</sup>.

Dużego znaczenia nabiera umiejętność decydowania i jednoosobowego dowodzenia podczas bitwy. Podyktowane jest to przede wszystkim czasookresem bi-

---

<sup>84</sup> *Teoria dowodzenia*, Cz. 1, (red. nauk.) P. Sienkiewicz, AON, Warszawa 1994, s. 42.

twy. Podjęta przed bitwą decyzja, w czasie jej trwania jest niejednokrotnie aktualizowana w czasie długotrwałych walk. Ogromną wagę przywiązuje się do trafnej oceny przeciwnika, doborze sił i środków do osiągnięcia celów. Zadanie to spada na organ dowodzenia dowódcy - sztab, którego rola wzrasta niewspółmiernie.

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

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

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

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

Nowatorskie tendencje tego okresu nie ominęły również Polski. Strategię wodzów tego okresu charakteryzuje zdecydowana dążność do zniszczenia armii przeciwnika, stosowanie zaskoczenia, ekonomii sił, prowadzenie pościgu po wygranej bitwie. Duża elastyczność w dowodzeniu wojskami, oparta na gruntowej znajomości zasad sztuki wojennej, trafna i indywidualna ocena konkretnych faktów

zaistniałych w walce zbrojnej cechują m.in.: Jana Tarnowskiego, Stefana Batorego, Stanisława Żółkiewskiego, Jana Karola Chodkiewicza, Stefana Czarnieckiego i Jana III Sobieskiego. Stawiali oni z nadzwyczajną jasnością cele strategiczne i faktyczne, opracowywali skrupulatnie swe plany i konsekwentnie je przeprowadzali. Strategię ich cechowało sumienne przygotowanie wojsk do walki zbrojnej, stopniowe jej rozszerzenie, ciągła dążność do zapewnienia sobie swobody działań przez wydzielenie w tym celu specjalnych oddziałów, gruntowne ubezpieczenie każdej operacji i zmasowanie wysiłków na głównym kierunku walki. Zasadniczą cechą ich talentu było metodyczne prowadzenie wojny i nieugięta energia przy dążeniu do zamierzonych celów<sup>85</sup>.

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

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

Wielce interesujące jest piśmiennictwo wojskowe dotyczące zasad walki, a w tym i zasad dowodzenia. Piśmiennictwo to rozwija się w większości krajów Europejskich pod wpływem kultury starożytnego Rzymu. Jednym z pierwszych teoretyków wojskowych był Niccolo Machiavelli. W swoim dziele pt. *O sztuce wojennej* zalecał aby dowódcy w bitwie działali w nieszablonowy i aktywny „Jeśli zwyciężyłeś ścigaj nieprzyjaciela z możliwie najszybszą szybkością i naśladuj pod tym względem Cezara, a nie Hannibala, który po bitwie pod Kannami, zatrzymał się i tym samym pozbawił się władzy nad Rzymem”<sup>86</sup>. Stał na stanowisku, że

<sup>85</sup> D. Strasburger, *Zasady Sztuki Wojennej*, Wyd. Bellona, Warszawa 1996, s. 71.

<sup>86</sup> D. Strasburger, *Zasady Sztuki Wojennej ...*, s. 150.

w toku walki nie powinno zmieniać się decyzji dowódcy gdyż może to zdezorganizować prowadzenie walki. Zalecał wodzom by w czasie walki dążyli do przechwycenia inicjatywy i zaskakiwali przeciwnika nieszablonowym działaniem. Wymagał od wodzów aby prowadzili walkę stosując zasadę ekonomii sił.

Gwałtowny rozwój wojen na przełomie XVIII i XIX wieku umożliwił podstawy metodycznej analizy wojen. W znacznym stopniu przyczynili się do tego Henri de Jomini oraz Karol von Clausewitz. Pierwszy przedstawił analizę sztuki dowodzenia Napoleona. W swoim głównym dziele pt. *Zarys sztuki wojennej* przedstawił zasady jakimi powinno się kierować w działaniach wojennych, aby odnieść zamierzone rezultaty. Zwracał uwagę między innymi na zmasowanie wojsk w odpowiednim miejscu i czasie, opanowywanie w czasie działań ważnych punktów strategicznych. Eksponował ekonomię sił, rolę manewru, współdziałanie wojsk. Dużą uwagę zwracał na zaskoczenie przeciwnika a także swobodę działań. Jomini podkreślał, że od możliwości realizacji jedności dowodzenia przez wodza wiele zależy: „Generał, którego geniusz i ręce związane są przez decyzje oddalonej o pięćset mil rady dworu, nie jest równorzędnym przeciwnikiem dla dowódcy cieszącego się swobodą akcji, jeśli inne atuty się równoważą”<sup>87</sup>.

Zasady napoleońskiej sztuki wojennej znalazły także odzwierciedlenie w dziele autorstwa Karla von Clausewitza pt. *O wojnie*. W dziele tym bardzo mocno akcentował tezę, że „na wojnie wszystko jest nieokreślone i każde rozważanie, każda decyzja opiera się na wielkościach zmiennych”<sup>88</sup>. Uważał, że wybitni dowódcy często występowali poza ramy schematyzmu bądź instrukcje prowadzenia wojen. Uważał także, że stosowanie zasad nie może być przymusem dla dowódców lecz powinny jednak być przez nich uwzględniane.

Sporą uwagę przywiązywał do zasady **jedności** dowodzenia, zaś dowódcę, który potrafił ją umiejętnie stosować nazwał „geniuszem wojennym”. Realizację tej zasady opierał przede wszystkim na: odwadze, nie tylko wobec osobistego niebezpieczeństwa, co wobec ponoszonej odpowiedzialności; odporności fizycznej i psychicznej; wnikliwym umyśle, który w trudnych sytuacjach potrafi podjąć odpo-

---

<sup>87</sup> Tamże, s. 171.

<sup>88</sup> Tamże, s. 175.

wiednią decyzję. Preferował także koncentrację władzy dowódczej: „Armia jest to masa bojowa znajdująca się na jednym i tym samym teatrze działań wojennych. ... na którym powinno być tylko jedno naczelne dowództwo, a dowódca musi posiadać odpowiedni stopień samodzielności”<sup>89</sup>. Szczególną uwagę przywiązywał do takich zasad jak: współdziałanie, manewr, zaskoczenie, ruchliwość wojsk, rozpoznanie, zabezpieczenie logistyczne wojsk, ekonomia sił.

Piśmiennictwo wojskowe nie ominęło również Polski. Hetmanom Rzeczypospolitej „znana była ówczesna literatura wojskowa, wskrzeszająca taktykę i strategię rzymską. Nie byli jednak oni jej bezkrytycznymi wyznawcami i naśladowcami”<sup>90</sup>.

Jednym z przedstawicieli piśmiennictwa wojskowego był autor dzieła pt. *Rada sprawy wojennej* hetman Jan Tarnowski. W dziele tym uważał, że „władza powinna być skoncentrowana w rękach króla. W doborze odpowiednich osób, widział gwarancję sprawności i jedności dowodzenia. W czasie kierowania walką hetman miał wyznaczać kilku oficerów do przesyłania swych rozkazów. Rozkaz posłany przez takiego oficera powinien być tak wykonany, jak gdyby hetman wydał go osobiście. Tarnowski zalecał, żeby w ręku łatwiejszego kierowania oddziałami przy osobie hetmana znajdował się jakiś znak, najczęściej sztandar, aby poszczególni dowódcy i żołnierze wiedzieli, gdzie w danej chwili znajduje się głównodowodzący”<sup>91</sup>. Sporą wagę przywiązywał do rozpoznania, zaskoczenia, osiągnięcia celu działań.

Interesujący opis dotyczący jedności i swobody dowodzenia znajdujemy w opisie poczynań Napoleona. Stwierdza się bowiem, iż „był on mistrzem w sztuce dowodzenia wojskami na polu walki. ... dowódcy korpusów i dywizji otrzymywali od niego określone zadania i działali na swoich odcinkach bardziej samodzielnie niż generałowie armii nieprzyjacielskich”<sup>92</sup>.

Analiza tego okresu wskazuje, że decydujący wpływ na kształtowanie się praw, zasad i wymagań dowodzenia wywarły rewolucyjne zmiany jakie nastąpiły

---

<sup>89</sup> C. von Clausewitz, *O wojnie ...*, s. 313.

<sup>90</sup> D. Strasburger, *Zasady Sztuki Wojennej ...*, s.153.

<sup>91</sup> Tamże, s.155.

<sup>92</sup> *Krótki zarys rozwoju historycznego nauki wojennej ...*,s. 112.

w prowadzeniu wojen, strukturach organizacyjnych i rozwoju technicznym środków walki.

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

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

Wśród zasad szczególnego znaczenia nabiera dowodzenie przez określenie celu działania. Zasada ta jest także coraz bardziej stosowana, za sprawą wymagań i zmian zachodzących na polu walki. Swoją pozycję ugruntowały i nabrały realnych kształtów takie zasady jak: operatywność, ciągłość, stanowczość, elastyczność i skrytość dowodzenia.

Wśród wymagań można zauważyć między innymi:

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

Wojna przestała być wyłącznie sprawą panującego lub armii. W drugiej połowie XIX wieku następuje wzrost liczebny armii, szerokość i głębokość pola walki. Na polach walki pojawia się kilka armii o zakończeniu wojny nie decyduje już

jedna generalna bitwa. Armie działają według jednolitego planu realizując cel nadrzędny, często strategiczny, ten zaś podporządkowany był celowi politycznemu.

## 2.4. Pierwsza wojna światowa

Pierwsza wojna światowa była konfliktem zbrojnym pomiędzy koalicjami państw. Główne przyczyny wybuchu wojny leżały w nowym podziale terytorialnym świata, walce o nowe źródła surowców, rynki zbytu i strefy wpływów tych państw. Wojna zakończyła się całkowitą klęską Niemiec, nieoczekiwanie zmieniła układ sił w świecie. W jej wyniku powstały nowe państwa oraz stworzyła warunki do odzyskania niepodległości przez inne, jak np.: Polska, Litwa, Łotwa.

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

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

Rozwój taktyki został uwarunkowany masowym użyciem karabinów maszynowych, czołgów, lotnictwa, artylerii i innych technicznych środków walki, co zwiększyło siłę ognia a za tym także sposoby prowadzenia walki. Wojna ta była także kolejnym etapem w rozwoju i kształtowaniu się sztuki dowodzenia. Epoka jednej generalnej bitwy decydującej o „być albo nie być” odeszła w zapomnienie. Wojna składała się już z szeregu kampanii, operacji, bitew, a jej wynik uzależniony był również od wielu czynników niezbrojnych. Przebieg wojny, kampanii, operacji i bitew krystalizuje się i stwarza podstawy do określenia takich zasad jak: jedność, jednoosobowość, centralizacja i decentralizacja dowodzenia. W wyniku walk rodzą

się także nowe lub potwierdzają z minionych wojen inne zasady i wymagania, do których można zaliczyć operatywność, skrytość, ciągłość, terminowość, elastyczność dowodzenia a także nowe wymagania jakim stała się inicjatywa i samodzielność podległych szczebli.

W początkowym okresie wojny, „preferowano w większości armii dowodzenie zdecentralizowane. Jednak w toku wojny zasada ta uległa zmianie, charakter wojny sprzyjał wysokiej centralizacji dowodzenia. Podwładnym zwykle nie precyzowano „każdego kroku”, zadania dla nich były charakteru ogólnego. Wskazywano w nich jedynie ramy postępowania. Taka metoda rozkazodawstwa wynikała z wysocymanewrowego charakteru operacji i walki. Cechy operacji i walki utrudniały bowiem zebrać informacje, teren i inne czynniki uniemożliwiały wzajemne komunikowanie się wojsk i dowództw, a rozwój sytuacji wymagał szybkiego reagowania na zachodzące zmiany, zwłaszcza przez niższe szczeble dowodzenia”<sup>93</sup>. Drugi okres wojny we wszystkich armiach to okres centralizacji dowodzenia. Przejawiało to się między innymi wnikaniem w kompetencje podwładnych, wydawanie szczegółowych rozkazów i wytycznych wskazujących nie tylko co, ale jak należy osiągnąć cel działań.

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

Inną z zasad dowodzenia zauważoną w tej wojnie była operatywność. Zasada ta w początkowym okresie wojny w niektórych armiach była bardzo wypaczona. Przynosiło to, w miejsce oczekiwanych efektów, zwykle niepowodzenia. Wynikało to głównie z przyjętej przez te armie doktryny, która głosiła i domagała się od wojsk, między innymi „ofensywy za wszelką cenę”. Wymóg ten stał się regułą, a w bitwie (walce) szybkość działania była przedkładana nad wszelkimi innymi zasadami i wymaganiami. Niewiele, bądź wcale, uwagi nie poświęcano np.: rozpoznaniu przeciwnika i organizacji dowodzenia oraz nawiązywania i utrzymywania współdziałania piechoty z artylerią. Przebieg operacji i walki wskazywał również,

---

<sup>93</sup> *Teoria dowodzenia*, Cz. 1, P. Sienkiewicz (red. nauk.), AON, Warszawa 1994, s. 53.

że tam gdzie dowódca i sztab nie przejawiali inicjatywy i pracowali nieoperatywnie, to efekty tych działań były żadne, a nawet doprowadziło to do klęski. Bierność dowódcy i sztabów (np.: gen. Rennenhampa, dowódcy 1 Armii rosyjskiej), niedoświadczenie w dowodzeniu, brak inicjatywy, przesadna ostrożność, a nawet bojaźliwość, brak rozpoznania to ewidentne pogwałcenie ukształtowanych już zasad i wymagań wobec dowodzenia<sup>94</sup>.

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

Dla manewrowych form walki oraz działania na szerokich frontach charakterystyczna była zasada zdecentralizowanego dowodzenia. Zapewniała ona przede wszystkim większą elastyczność oraz zwiększała szybkość reakcji dowódców niższych szczebli. Wymagała jednak, wysokich umiejętności dowodzenia na wszystkich szczeblach, a także wyraźnego określenia przez przełożonego celu i zamiaru walki. Od podwładnych wymagała przejawiania inicjatywy i pomysłowości. Podwładnym dawała możliwość doboru sił i środków oraz metod działania w osiągnięciu nakazanego celu.

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

Jednak mimo tych zmian dowódca nadal jednoosobowo podejmował decyzję oraz wpływał na przebieg działania wojsk. W sztabach dość powszechnie zwracano uwagę na zachowanie w tajemnicy przygotowywanych działań. Ogromny rozmach

---

<sup>94</sup> Tamże, s. 54.

działań wojennych a także działania sojusznicze powoduje, że dowództwa i sztaby koncentrują swoją działalność na określeniu głównych celów strategicznych i zapewnieniu warunków ich realizacji.

W toku wojny w miarę pojawiania się nowych środków walki i metod jej prowadzenia coraz bardziej komplikuje się dowodzenie wojskami. Przygotowanie działań bojowych wymagało niezwykle wytężonej i odpowiedzialnej pracy oraz dużego wysiłku myślowego i sprężonej organizacji związanej zużyciem różnorodnych sił i środków, przeprowadzania żmudnych obliczeń i prac planistycznych<sup>95</sup>.

Wysoka ruchliwość wojsk pancernych i lotnictwa wymagała skrócenia drogi obiegu informacji oraz szybszego reagowania na zmiany zachodzące na polu walki. W związku z tym sztaby wojsk przybliżały się do wojsk walczących na przednim skraju. Na wyższych szczeblach dowodzenia obraz pola walki przedstawiano na mapach sytuacyjnych, sporządzanych na podstawie meldunków napływających od podwładnych. Praktyka działań bojowych dowiodła, że żadne przedsięwzięcie z procesu planowania nie może zostać pominięte gdyż wszystkie stanowiły nierozrwalną jedność.

Praktyka walki wymagała również, że dowódca i sztab muszą stale zajmować się organizacją współdziałania, poczynając od chwili otrzymania zadania aż do chwili osiągnięcia celu działania. Coraz większego znaczenia nabiera kontrolowanie pola walki co związane było z niedopuszczeniem do zaskoczenia przez przeciwnika i poniesienie strat lub nawet klęski.

Dla zapewnienia ciągłości dowodzenia dowódcy dążyli do stałego oddziaływania na podwładnych poprzez kontakt osobisty lub przy pomocy środków łączności, wykorzystując do tego także swoje organy dowodzenia. Swoje decyzje stanowczo i elastycznie wcielali w życie oraz reagowali na wszelkie zmiany, co wymagało stałego precyzowania decyzji i stawiania we właściwym czasie nowych zadań. Elastyczność dowodzenia przejawiała się między innymi w umiejętności rozpoznawania nowego obrazu walki, nowych sytuacji, wyszczególnienia problemów z niej wynikłych i podjęcia decyzji stosownie do zaistniałych problemów. Skrytość dowodzenia starano się realizować poprzez maskowanie swoich działań a także prze-

---

<sup>95</sup> J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, T – 1, Wyd. MON, Warszawa 1976, s. 442.

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

We wszystkich armiach przyjęto zasadę, że jedynym kryterium, które określa metody pracy, jakie powinien stosować dowódca i jego sztab - jest czas, w którym należy wykonać zadanie. Czas ten dzielono na okres potrzebny przede wszystkim wojskom w celu przygotowania ich do walki, a pozostały okres nazywano „czasem dowódcy”<sup>96</sup>.

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

Wojna ta przyczyniła się także do ożywionego rozwoju myśli wojskowej i nauki wojennej. Unaoczniała ona teoretykom wojskowym, że do działań wojennych na masową skalę wkroczył postęp techniczny. Przed teoretykami wojskowymi stało zadanie uogólnienia doświadczeń z tego konfliktu oraz wypracowanie takich teorii prowadzenia wojny i takich zasad sztuki wojennej, które uchroniłyby siły zbrojne przed takiego typu zaskoczeniem jakie miało miejsce w toku tej właśnie wojny.

Do teoretyków wojennych, którzy wyciągnęli doświadczenia z tej wojny można zaliczyć między innymi: brytyjskiego generała Johna Fullera, który w książce pt. *Czołg w wielkiej wojnie* wskazał na znaczącą rolę wojsk pancernych i zme-

---

<sup>96</sup> J.Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, T - 3, Wyd. MON, Warszawa 1976, s. 449.

chanizowanych a co się z tym wiąże także problemy jakie się wiążą podczas dowodzenia tymi komponentami. Do innych teoretyków należeli między innymi: Bassi Henry Liddell Hart; którzy doszli do wniosku, że obowiązujące w tej wojnie zasady jej prowadzenia nie sprawdziły się i dlatego należy je zweryfikować; w Niemczech jednym z wielu teoretyków był generał Hans von Seeckt, który wskazywał na przyczyny klęski Niemiec w tej wojnie.

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

Reasumując, potwierdza się teza, że jednoosobowe dowodzenie oraz jedność ugruntowały swoją pozycję i można je wręcz traktować jako prawa dowodzenia. Bez przestrzegania tych praw sprawne dowodzenie i osiągnięcie celu działania jest praktycznie niemożliwe. Ukształtowały się ostatecznie takie zasady dowodzenia: ciągłość, operatywność, skrytość i elastyczność dowodzenia. Zasady te, stały się wymogiem czasu wojny i bez których praktycznie nie ma możliwości sprawnego dowodzenia. Wśród wymagań jakie się ukształtowały w wyniku wojny na główny plan wysuwa się wspomaganie dowodzenia przez technikę, wpływ na to miał czynnik czasu a także złożoność pola walki. Innym zjawiskiem, które wpływało na wymagania w zakresie dowodzenia stała się informacja, niezbędna do sprawnego dowodzenia wojskami. Dynamicznie zmieniająca się sytuacja wymogła potrzebę stałego kontrolowania pola walki. Do innych wymagań ukształtowanych w tej wojnie można zaliczyć także: zapewnienie podległym wojskom dogodnych warunków do wykonania zadań, zwiększenie operatywności i zapewnienie ciągłości dowodzenia a także umiejętne wykorzystanie umiejętności podległych dowódców; stanowczość i konsekwencja wcielania w życie powziętych decyzji i opracowanych planów a także sztab staje się pełnowartościowym organem dowodzenia wojskami.

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

## 2.5. Druga wojna światowa

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

Ogromny zasięg przestrzenny, szybkość działań, duży czasowy rozmach operacji prowadzonych w różnych warunkach klimatycznych, porach roku i dnia, wywarły ogromny wpływ na dowodzenie wojskami. „Była to wojna, w której z reguły zwyciężali ludzie uprawiający sztukę dowodzenia, a więc wysokiej klasy specjaliści dowódczo - sztabowi, charakteryzujący się profesjonalizmem w dążeniu do wprowadzenia w życie sztuki szykowania”<sup>97</sup>.

Wojna ta była następnym okresem weryfikacji zasad i wymagań dowodzenia. W czasie jej trwania w pełni potwierdziły się zasady: jedności i jednoosobowego dowodzenia, które można wręcz traktować jako prawa dowodzenia. W armiach gdzie zasady te nie były rygorystycznie przestrzegane, zwykle ponoszono porażki lub cel działań osiągnano dużymi stratami w ludziach i sprzęcie. Jedność dowodzenia rozumiana była jako pełne podporządkowanie działań prowadzonych przez podwładnych woli przełożonego. Praktyka wojenna wykazała różne „metody egzekwowania jedności dowodzenia. W jednych armiach (np.: w wojsku Polskim i w Siłach Zbrojnych Polski na Zachodzie oraz w większości armii państw zachodnich wchodzących w skład koalicji antyhitlerowskiej oraz w armii Niemieckiej) jedność dowodzenia była przestrzegana jako kanko wynikający z filozofii dowodzenia. W innych zaś (np.: w armii Związku Sowieckiego i w Wojsku Polskim walczącym na Wschodzie), jedność dowodzenia była zazwyczaj wymuszana na pod-

---

<sup>97</sup> *Teoria dowodzenia ...*, s. 68.

władnych. Wyrażało się to przede wszystkim w nakazywaniu podwładnemu nie tylko co, gdzie i kiedy ma on zrobić, ale również jak ma on to wykonać. Przymus ten przerodził się, w miarę upływu czasu w centralizację dowodzenia, niekiedy w bardzo wysokim stopniu<sup>98</sup>.

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

Interesująco problemy oraz realizację dowodzenia opisał w swojej książce Omar N. Bradley. Za szczególnie ważne uznawał on problemy związane z zapewnieniem **jedności dowodzenia**<sup>99</sup>. Kształtowanie się struktury dowodzenia na Zachodnio - europejskim Teatrze Działań Wojennych z uwagi na różny stopień zaangażowania militarnego, poziom aspiracji, doświadczenia narodowe oraz partykularne interesy poszczególnych dowódców było bardzo trudne. W konsekwencji jedność dowodzenia zapewniono poprzez powołanie dowódców poszczególnych rodzajów sił zbrojnych, jasne określenie ich kompetencji i relacji oraz powołanie naczelnego dowódcy tego teatru działań.

O znaczeniu jedności dowodzenia pisze także w swojej książce pt. *Dowodzenie jednostkami polskimi na Zachodzie* Franciszek Skibiński. Opisuje zlekceważenie tej zasady dowodzenia. Rozumiał on ją jako „optymalną organizację dowodzenia”. „Jest zupełnie oczywiste, że manewr strategiczny, wykonany siłami dwóch grup armii (amerykańskiej i brytyjskiej, to jest całości wojsk, znajdujących się wówczas na kontynencie), powinien być zainicjowany i kierowany nie przez kogo innego, jak tylko przez naczelnego wodza Teatru Działań Wojennych (TDW) tj. generała Eisenhowera. Działo się jednak zupełnie inaczej, a to dlatego, że - mówiąc bez przesady - generał ten w okresie trwającym do 1 września 1944 roku dobrowol-

---

<sup>98</sup> Tamże, s. 61.

<sup>99</sup> O.N. Bradley, *Żołnierska epopeja*, Wyd. MON, Warszawa 1989, s. 227.

nie zrzekł się dowodzenia swoimi wojskami w polu”<sup>100</sup>. Autor w przytoczonym fragmencie twierdzi wręcz, że pierwotnym grzechem było tu nade wszystko zlekceważenie jedności dowodzenia do tego stopnia, że dowodzenie w ogniu Naczelnego Dowódcy TDW w ogóle nie funkcjonowało (bitwa pod Falaise).

Szeroki przegląd reguł, zasad oraz problemów dowodzenia przedstawił w swoich wspomnieniach Stanisław Kopański. Wnioski przez niego sformułowane są o tyle ciekawe, iż dotyczą całego okresu wojny, a jak sam twierdzi „krytykę i oceny pozostawia historykom, a sam podaje wnioski i spostrzeżenia”<sup>101</sup>. Odnosząc się do swoich doświadczeń zwraca on uwagę na kilka elementów dotyczących dowodzenia:

- konieczność zachowania ciągłości dowodzenia;
- znajomości przez dowódcę swoich podwładnych w dowództwie;
- niekorzystny wpływ ciągłej zmiany decyzji;
- potrzebę przewidywania przyszłości z takim wyprzedzeniem, aby opracowane rozkazy zapewniły czas na przygotowanie się wojsk do działania.

Interesujące ujęcie zasad oraz reguł postępowania ukazali autorzy poradnika *Dowódca i podwładny*<sup>102</sup>. W swojej istocie dotyczą one relacji pomiędzy osobami na poszczególnych szczeblach struktury sił zbrojnych. Odnoszą się do realizacji wszystkich funkcji dowodzenia oraz można je traktować jako zasady oraz wymagania dowodzenia. Najważniejsze z nich to:

- zniwelowanie dystansu pomiędzy oficerami i żołnierzami, a zwłaszcza sztywności i kastowości;
- wszędzie tam gdzie potrzebny jest wysiłek większej ilości ludzi musi być wyznaczony ktoś, kto nim pokieruje;
- istnieć musi potrzeba kierownictwa działaniami;
- rola dowódcy jest inna niż kierownika przedsiębiorstwa – dlatego dowódca musi posiadać znacznie większy autorytet moralny;
- aby dobrze dowodzić należy komunikować się z podwładnymi;
- dowodzenie dotyczy ludzi;

<sup>100</sup> F. Skibiński, *Dowodzenie jednostkami polskimi na Zachodzie*, Wyd. MON, Warszawa 1973, s. 119.

<sup>101</sup> S. Kopański, *Wspomnienia wojenne 1939 – 1946*, Bellona, Warszawa 1990, s. 25.

<sup>102</sup> *Dowódca i podwładny*, MON, Londyn 1943.

- podstawą dobrego dowodzenia jest szczerść oraz unikanie sztuczności i fałszu;
- za każde działanie w ramach swoich kompetencji odpowiedzialność ponoszą poszczególni dowódcy (kierownicy);
- jaki dowódca – taki oddział; nie ma złych lub dobrych oddziałów, są tylko gorsi lub lepsi dowódcy;
- dowódca powinien dbać o byt materialny swoich podwładnych;
- kara przestaje być skuteczna jeśli przekracza granice sprawiedliwości i słuszności;
- łatwo jest zostać oficerem, ale być dobrym oficerem – bardzo trudno;
- istotą dobrego wykonania rozkazu jest zrozumienie myśli przewodniej tego, kto ten rozkaz wydał;
- najtrudniejsze dla naszego charakteru jest pokonanie ducha oporu i krytyki.

Interesująco zasady oraz reguły dowodzenia przedstawił w swoich wspomnieniach B.L. Montgomery<sup>103</sup>. W rozdziale *Moja teoria dowodzenia* prezentuje on zbiór praktycznych wskazań, jak należy realizować dowodzenie. Stwierdził on, iż „jest głęboko przekonany, że te zasady dowodzenia i kierowania stanowiły główny czynnik jego przyszłych sukcesów”. Określa on, iż „ogólnie teorię tę można zreasumować w krótkich słowach: umiejętności kierowania ludźmi (ang. *leadership*)”. Zasadniczą zasadą tej teorii jest stwierdzenie, iż „kierowanie to zdolność do skupienia ludzi wokół wspólnej sprawy oraz charakter wzbudzający zaufanie”. Jednak same zdolności nie wystarczą, przywódca musi chcieć i umieć zrobić z nich użytek. Dobry dowódca musi panować nad wydarzeniami, jeśli pozwoli, aby go one przerosły, straci zaufanie swoich żołnierzy. Jednocześnie ważnym jest aby dowódca miał wiedzę, doświadczenie oraz odwagę. Posiadał zdolności do podejmowania decyzji, potrafił przyjmować za nie odpowiedzialność, a w razie potrzeby podejmować ryzyko. Za ważną kwestię uważał Montgomery to, aby podejmowanie decyzji nie było unikane i odkładane w nadziei, że „jakoś to będzie”. Zasadniczą metodą postę-

---

<sup>103</sup> B.L. Montgomery, *Wspomnienia*, Wyd. MON, Warszawa 1961, s. 82.

powania dowódcy powinno być w tym przypadku zdecydowanie w działaniu i spokój w sytuacjach krytycznych.

Dowódca powinien odznaczać się także konsekwencją w dążeniu do przyjętych celów. Zasada ta odnosi się zwłaszcza do tych specyficznych momentów bitwy, w których zasadniczy plan walki może być zaprzepaszczony przez indywidualne teorie poszczególnych dowódców. Odnosząc się jednak do zasady elastyczności ten wybitny dowódca stwierdza, iż „zasadniczy plan nigdy nie powinien być tak sztywny, aby naczelnny dowódca nie mógł go zmienić stosownie do rozwijającej się sytuacji”.

Zwraca także uwagę na kreatywne podejście do rozwiązywanych problemów. Stwierdza, że „Każda wielka operacja wojenna jest jedyna w swoim rodzaju. To co jest niezbędne, to głęboka umiejętność oceny zachodzących wydarzeń. Nie ma pewniejszej drogi do klęski, niż kopiowanie planów dawnych bohaterów i dostosowanie ich do nowych sytuacji”<sup>104</sup>.

W odniesieniu do poszczególnych zasad dowodzenia uważał on, iż zasadniczym podmiotem działania na wojnie jest człowiek. Od ludzi, a zwłaszcza ich morale, zależy powodzenie na polu walki.

Za szczególnie interesujące, z punktu widzenia współczesnych procesów informacyjnych, uznać należy stwierdzenie, iż „dowódca wyższego szczebla nie może dopuścić do tego, aby zalał go potok szczegółów. ... Jeśli zatraci się w szczegółach, nie będzie w stanie skoncentrować się na sprawach istotnych ...”.

Innym ważnym stwierdzeniem jest to, iż „Plan operacyjny opracowuje zawsze naczelnny dowódca; nie może on mu być narzucony przez jego sztab, przez okoliczności lub przez nieprzyjaciela. Konieczne jest przy tym zsynchronizowanie przez dowódcę tego, **co jest strategicznie pożądane, z tym co jest taktycznie możliwe przy posiadanej przez niego ilości wojsk ...**”<sup>105</sup>. „Dowództwo operacyjne należy sprawować bezpośrednio i osobiście .... W armii kursuje zbyt duża ilość papierków, a nawet połowy z nich nikt nie jest w stanie zrozumieć. Duże zasługi oddaje tutaj w bitwie system oficerów łącznikowych”.

---

<sup>104</sup> Tamże, s. 84.

<sup>105</sup> Tamże, s. 89.

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

W pełni potwierdziły się i ugruntowały na stałe w działalności dowódczej takie zasady dowodzenia jak: ciągłość, operatywność, skrytość, elastyczność czy także centralizacja i decentralizacja dowodzenia. Dwie ostatnie zasady były z powodzeniem wdrażane przez niemieckich dowódców, gdzie gwałtowne zmiany sytuacji na polu walki wymagały natychmiastowej reakcji, co przekreślało w poważnym stopniu zasadę scentralizowanego dowodzenia. Stosowanie tych zasad stało się wręcz „wymogiem czasu” warunkującym odniesienie zwycięstwa.

Okres drugiej wojny światowej to także „nowe doświadczenia w zakresie pracy, kompetencji oraz organizacji organów dowodzenia. W skład sztabów armii zachodnich wchodzi i tworzą go organa dowodzenia wszystkich rodzajów wojsk i służb. Natomiast w armii radzieckiej i w Wojsku Polskim organa dowodzenia rodzajów wojsk i służb na wszystkich szczeblach dowodzenia są samodzielne i nie wchodzi w skład sztabów. Wchodzi one zwykle w skład dowództwa danego szczebla dowodzenia, a ich dowódcy bądź szefowie, podlegają bezpośrednio dowódcy. Ponadto zaczęły funkcjonować sztaby rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk”<sup>106</sup>.

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

Szczególne znaczenia zaczyna nabierać umiejętność prognozowania rozwoju sytuacji, zwięzłość informowania przełożonych o rozwoju sytuacji na polu walki, inicjatywa a także odpowiednie predyspozycje fizyczne i psychiczne. Ogromną uwagę przywiązywano do rozpoznania pola walki, bez którego nie mogło

---

<sup>106</sup> *Teoria dowodzenia ...*, s. 70.

być mowy o podjęciu przez dowódcę optymalnej decyzji i dowodzeniu wojskami. Duże znaczenie dla sprawnego i elastycznego dowodzenia nabrała umiejętność organizowania stanowisk dowodzenia a także zapewnienie różnorodnej łączności dla całości ugrupowania (jak np. łączność dowodzenia, współdziałania, powiadamiania, tyłów, itp.) Niezawodność łączności i trwałość dowodzenia starano się zapewnić poprzez łączność radiową, przewodową, za pomocą środków ruchomych, itp. Nowe środki walki wymagały także bardziej gruntownego szkolenia oficerów i w nowych specjalnościach. Szczęólnego znaczenia nabrało również posiadanie rezerw kadry dowódczo - sztabowej. Dla zwiększenia skrytości, operatywności i trwałości dowodzenia organa dowodzenia dzielono na rzuty na poszczególne stanowiska dowodzenia tworząc SD; WSD; ZSD czy też punkty obserwacyjne.

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

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

Analiza początkowego okresu wojny wskazuje także, że organy dowodzenia zwłaszcza szczebla strategicznego powinny umieć umiejętnie i sprawnie kierować mobilizacyjnym i operacyjnym rozwinięciem Sił Zbrojnych oraz racjonalnie realizować związane z tym przedsięwzięcia. Zaś w procesach planowania operacji i walki, w tym opracowaniu decyzji, bardzo wzrosła rola kalkulacji taktyczno - operacyjnych; co było konsekwencją dużej różnorodności środków walki a także zmieniającego się charakteru, tempa oraz warunków prowadzenia walki. Dynamicznie zmieniająca się sytuacja wymaga stałego jej kontrolowania przez organa dowodzenia.

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

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

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

Materiały prawne obligatoryjnie sankcjonowały zakres zadań, obowiązków a także kompetencji osób funkcyjnych i organów dowodzenia podczas preparacji i prowadzenia walki. Ponadto wskazywano zakres, treść i metody rozwiązywania zadań przez poszczególne organa dowodzenia podczas realizacji przez nie jeszcze innych zadań i działania w sferze dowodzenia<sup>107</sup>.

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

- zapewnienie podległym wojskom i organom dowodzenia dogodnych warunków do realizacji zadań;
- zwiększenie operatywności i zapewnienie ciągłości dowodzenia;
- zapewnienie ciągłego i terminowego dopływu informacji;
- znajomość podwładnych oraz ich wartości moralnych i bojowych;

---

<sup>107</sup> *Teoria dowodzenia ...*, s. 83.

- szkolenie podległych organów dowodzenia;
- racjonalne wykorzystywanie umiejętności podległych dowódców;
- wykorzystywanie w procesach dowodzenia osiągnięć nauki i technicznych środków dowodzenia.

Oprócz tego z powodzeniem korzystano z wymagań ukształtowanych w czasie trwania I wojny światowej, które twórczo starano się dostosować do istniejących warunków pola walki. Ważną rolę zaczęło odgrywać umiejętne korzystanie z nowoczesnych jak na owe czasy technicznych środków dowodzenia i wspomaganie pracy dowódcy i jego organu dowodzenia. Zaczęła kształtować się prawidłowość polegająca na niszczeniu lub obezwładnianiu w pierwszej kolejności stanowisk dowodzenia, względnie któregoś z ich elementów, co doprowadzało do naruszenia ciągłości i elastyczności dowodzenia. W związku z tym wiele uwagi poświęcano maskowaniu tych elementów, co w dużej mierze przyczyniło się do zwiększenia ich żywotności. Natomiast techniczne środki dowodzenia stały się „pomocniczym narzędziem” wykorzystywanym przez dowódcę i jego organa dowodzenia w celu skrócenia procesu wypracowania decyzji.

### 3. WSPÓŁCZESNE UJĘCIE ZASAD I WYMAGAŃ DOWODZENIA

Okres po drugiej wojnie światowej po dzień dzisiejszy charakteryzuje się dynamicznym rozwojem środków i sposobów prowadzenia wojny. Na wyposażenie wojsk wprowadzono nowe, coraz to bardziej doskonalsze środki rażenia oraz urządzenia techniczne. Na wyposażeniu wojsk pojawiła się między innymi broń jądrowa. Środki rażenia przenoszone są także coraz częściej w kolejny wymiar – w przestrzeń kosmiczną. Powstają nowe rodzaje sił zbrojnych i wojsk, a jednocześnie coraz bardziej pogłębia się dysproporcja pomiędzy możliwościami środków rażenia i techniki bojowej, a efektywnością ich wykorzystania i dowodzenia. Osiągnięcia nauki i techniki znajdują zastosowanie w wyposażaniu wojsk w coraz to nowocześniejszy sprzęt bojowy i urządzenia techniczne. Zmiany te w niespotykany jak dotąd sposób wpływają na obraz pola walki.

Uwarunkowania te powodują, że przewartościowaniu ulegają także poglądy na sposoby prowadzenia walki zbrojnej i dowodzenia w czasie jej prowadzenia. Swoje praktyczne odzwierciedlenie zasady te dowodzenia oraz stawiane mu wymagania znajdują w dokumentach normatywnych oraz różnego rodzaju publikacjach. Nazwy niektórych zasad dowodzenia oraz stawianych mu wymagań obowiązujących w sztuce dowodzenia do lat dziewięćdziesiątych autor przedstawione zostały w załączniku.

### 3.1. Uwarunkowania praw, zasad i wymagań dowodzenia

Wśród wielu czynników mających wpływ na prawa, zasady i wymagania dowodzenia można wyróżnić między innymi uwarunkowania organizacyjne, operacyjne, techniczne oraz proceduralne, których spełnienie wpływa na skuteczne dowodzenie wojskami.

Przyjęta przez nasze państwo doktryna obronności oraz wynikające z niej zadania dla sił zbrojnych spowodowały między innymi potrzebę zmian struktur organizacyjnych wojsk. Konieczność tych zmian wynika także z faktu zmiany zadań dla sił zbrojnych w związku z naszym członkostwem w Sojuszu Północnoatlantyckim, gdzie określona ilość sił będzie musiała posiadać zdolność do prowadzenia różnego rodzaju działań w strukturach międzynarodowych. Struktury te powinny umożliwić tworzenie „modułów” różnych rodzajów sił zbrojnych oraz być na tyle uniwersalne i elastyczne, aby zapewnić możliwość ich zorganizowania w dowolnie krótkim czasie.

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

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

ści dowodzenia między innymi poprzez organizowanie dwóch stanowisk dowodzenia, a także wysuniętych i zapasowych stanowisk dowodzenia oraz powietrznych punktów dowodzenia.

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

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

Stale zmieniająca się i dynamiczna sytuacja na polu walki powoduje, że szczególnego znaczenia nabiera jednolitość myślenia i działania wszystkich dowódców. Bardzo ważnym staje się również jedność dowodzenia. Nabiera ona szczególnego znaczenia zwłaszcza w działaniach połączonych różnych rodzajów Sił Zbrojnych i rodzajów wojsk, które planuje się w jednym obszarze działań. Działania te

będą bardziej skuteczne i efektywne wówczas gdy będą połączone, jednym wspólnym celem i gdy będą przebiegały w myśl jednego zamiaru. Warunek ten zaś można spełnić poprzez wyznaczenie jednego dowódcy, którego zamiar będzie scalał wysiłki wszystkich biorących w operacji, czy walce uczestników.

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

Rozwój środków walki spowodował, że gwałtownie wzrosło nasycenie wojsk środkami rażenia o dużej sile ognia i o wysokim stopniu zautomatyzowania. Przyspieszenie technologiczne na początku lat osiemdziesiątych w dziedzinie informatyki i elektroniki doprowadziło do powstania zautomatyzowanych systemów dowodzenia. Obecnie dążenie do automatyzacji dowodzenia stało się już zjawiskiem powszechnym. Elementy automatyzacji dowodzenia występują na prawie każdym szczeblu dowodzenia. Wprowadzenie automatyzacji między innymi w procesie zbierania i przetwarzania informacji umożliwiło skuteczne wykonywanie zadań. Wzrost liczby i różnorodności informacji, których przeanalizowanie jest niezbędne do podejmowania racjonalnych decyzji, z jednoczesnym skróceniem czasu potrzebnego na ich wypracowanie powoduje, że zautomatyzowane systemy dowodzenia stały się nieodzownym narzędziem we wspomaganie procesu dowodzenia. Istotny wpływ na zakres i jakość automatyzacji dowodzenia ma rozwój techniki komputerowej oraz innych urządzeń technicznych.

Jednak należy jednoznacznie podkreślić, że zastosowane środki techniczne nie będą ani wypracowywały decyzji, ani też kierowały działaniem wojsk. Będą one jedynie automatyzowały i przyspieszały czynności sztabu. Spełniać będą rolę pomocniczych środków pracy dowódcy i sztabu, natomiast kierownicza rola zawsze przypadnie człowiekowi. Techniczne środki łączności a zwłaszcza automatyzacja systemu dowodzenia powinna zapewnić operatywność i sprawność dowodzenia pod warunkiem, że zostaną odpowiednio wykorzystywane i obsługiwane przez wysoko wykwalifikowaną kadrę organów dowodzenia. Powinny one także z tych samych

względów zapewnić wierność, skrytość i ciągłość przekazywanych informacji, bez możliwości oddziaływania środków przeciwnika na ich treść i terminowość. Zagadnienie automatyzacji dowodzenia staje się współcześnie jednym z głównych problemów w zakresie technicznych uwarunkowań wpływających na dowodzenie wojskami. W tym względzie staje się tylko problemem technicznym, gdyż żadne nawet najbardziej doskonale środki techniczne i łączności nie mogą spełniać wysokich wymagań w odniesieniu do dowodzenia, jakie stawia same życie.

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

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

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

Przedstawiona grupa najważniejszych uwarunkowań powinna stworzyć podstawy do jednoznacznego interpretowania praw, zasad i wymagań dowodzenia, a tym samym przyczyni się do skutecznego dowodzenia. Natomiast o skutecznym dowodzeniu możemy mówić jeżeli zostaną osiągnięte założone cele działania. Uwarunkowania te są podstawą do formułowania różnych grup wymagań wobec dowo-

dzenia. Natomiast spełnienie i zastosowanie wymagań w praktyce staje się fundamentem, który umożliwia stosowanie w praktyce praw i zasad dowodzenia.

### 3.2. Zasady i wymagania dowodzenia w działaniach sojuszniczych

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

Według poglądów obowiązujących w sojuszu dowodzenie to oddziaływanie na zachowanie się innych ludzi, które zmierz do realizacji założonego przez dowódcę celu. Jak określa Regulamin Wojsk Lądowych Bundeswehry HDV 100/100 „dowodzenie jest sztuką, twórczą działalnością bazującą na charakterze, możliwościach i sile duchowej dowódcy<sup>108</sup>. Najważniejszym zadaniem dowodzenia podczas działań jest złamanie woli walki i siły bojowej przeciwnika oraz narzucenie mu swojej woli.

W literaturze przedmiotów można wyodrębnić dwie zasady dowodzenia, zbieżne z poglądami reprezentowanymi przez rodzimych teoretyków sztuki dowodzenia. Po dokonaniu analizy tych zasad, można dojść do wniosku, że także one mogą być wręcz traktowane jako prawa dowodzenia. Do zasad tych możemy zaliczyć zasady: jednoosobowości i jedności dowodzenia. W praktyce wzajemnie się one uzupełniają i przenikają.

Zasada jednoosobowości dowodzenia wiąże się ze sposobem podejmowania decyzji a zarazem ponoszenia odpowiedzialności przez dowódców za powzięte decyzje. „Stanowi ona zaprzeczenie zasady kolegialności i mieści się w obszarze za-

---

<sup>108</sup> *Regulamin Walki Wojsk Lądowych Bundeswehry HDV 100/100*, AON, Warszawa 1993, s. 42.

kresu kompetencji osób funkcyjnych organów dowodzenia. Wiąże się ona zatem z zagadnieniami organizacji dowodzenia”<sup>109</sup>.

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

Obecnie w Stanach Zjednoczonych zasada jedności dowodzenia respektowana jest przede wszystkim poprzez konstytucyjne uprawnienia prezydenta jako głównodowodzącego siłami zbrojnymi, a także poprzez wyznaczenie głównodowodzących na poszczególnych Teatrach Działań Wojennych. „Punktem wyjściowym do sformułowania zasady jedności dowodzenia jest uznanie za prawdziwe twierdzenia, że złożone działania bojowe różnych rodzajów sił zbrojnych (rodzajów wojsk), które planuje się realizować w jednym rejonie (obszarze), i które połączone są jednym, wspólnym celem będą bardziej skuteczne i efektywne wówczas, gdy będą przebiegały w myśl jednej koncepcji (jednego zamiaru). W praktyce zasada jedności dowodzenia sprowadza się do tego, że określony obszar działań może znajdować się w gestii tylko jednego dowódcy. Oznacza to, że realizacja tej zasady w praktyce sprowadza się do wyznaczenia głównodowodzącego, który sprawuje dowodzenie nad całością sił przeznaczonych do użycia w operacji. W stosunku do tych sił głównodowodzący sprawuje zwykle tzw. pełne dowodzenie operacyjne (ang. *Operational Command*). Natomiast pozostałe siły różnych rodzajów wojsk, które znajdują się w obszarze operacyjnym przeznaczonym do prowadzenia podlegają głównodowodzącemu na zasadzie tzw. kierowania operacyjnego (ang. *Operational Control*)”<sup>110</sup>.

Swoje odzwierciedlenie zasady dowodzenia znajdują w dokumentach normatywnych Sojuszu (APT – 35 B; AJP – 01) a także narodowych regulaminach walki poszczególnych państw członkowskich (np.: *Regulamin Walki Wojsk Lądowych Bundeswehry HDV 100/100*). Próbę syntetycznego przedstawienia zasad dowodzenia w odniesieniu do działań połączonych podjęto również w Akademii Obrony

<sup>109</sup> S. Sadowisk, *Dowodzenie wojskami lądowymi SZ RP w skali strategicznej i operacyjnej*, AON, Warszawa 1997, s. 26.

<sup>110</sup> Tamże, s. 27-29.

Narodowej. Rezultatem tego jest na przykład opracowanie pt. *Operacje połączone*<sup>111</sup>. Zasady te przedstawiane są w kolejnych wydaniach dokumentu standaryzacyjnego NATO, jakim jest *AJP-01(B) Allied Joint Doctrine*<sup>112</sup>. Autorzy tego opracowania wyszczególniają następujące zasady obowiązujące podczas prowadzenia operacji połączonych.

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

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

**Hierarchia dowodzenia** – W myśl tej zgodnie łańcuchem dowodzenia istnieje element podległości. Pomimo to rozkazy dla podwładnych mogą zawierać zadania dla konkretnych sił lub elementów struktury organizacyjnej, ograniczenia narodowe lub dodatkowe zadania.

**Integracja dowodzenia** – Integracja struktur dowodzenia zapewnia najlepsze wykorzystanie zdolności poszczególnych komponentów rodzajów wojsk do wspólnego osiągnięcia celu walki. Jeżeli wymagane jest oddzielne stanowisko dowodzenia określonego komponentu połączonych sił, to powinno być ustanowione. Nie może jednak ono dezorganizować połączonych szczebli dowodzenia. Bardzo waż-

---

<sup>111</sup>J. Knetki, *Operacje połączone*, AON, Warszawa 1997, s. 26-27.

<sup>112</sup>*AJP-01(B) Allied Joint Doctrine*, MAS, Brussels 2000, s. 4-1.

nym elementem struktury dowodzenia jest skuteczna i wszechstronna rola informacji.

**Decentralizacja dowodzenia** – Struktura dowodzenia i kontroli jest zwykle hierarchiczna. Jednak w wyjątkowych sytuacjach dyrektywy, rozkazy do kolejnych podwładnych mogą zawierać zadania do wybranego elementu ich sił. Zasadą jest przekazywanie podwładnym uprawnień i odpowiedzialności za realizację zadań wspierających zamiar wyższego przełożonego. Poprzez przekazanie uprawnień dowódcy zapewniają podwładnym swobodę działania, umożliwiając im wykazanie inicjatywy i wykorzystania nadarzających się okazji na polu walki.

Skuteczna decentralizacja wymaga spełnienia dwóch warunków :

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

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

Nieco inne zasady dowodzenia przedstawiono w dokumencie *AJP 3.2.1. Command and Control of Land Forces*<sup>113</sup>. W tym opracowaniu określa się, iż zasadnicze z nich to:

- **Jedność dowodzenia**, rozumiana jako koordynacja działań wszystkich jednostek w danym obszarze odpowiedzialności przez jednego dowódcę. Zamiar tego dowódcy jest punktem odniesienia także dla działań sił niebędących w jego podporządkowaniu, a wykonujących zadania w jego obszarze odpowiedzialności.

---

<sup>113</sup> *AJP 3.2.1. Command and Control of Land Forces*, MAS, Brussels 2001, s. 2-5.

- *Zdecentralizowane wykonanie*, upoważnia podwładnych do podejmowania decyzji w trakcie realizowanych zadań stosownie do zaistniałych warunków i sytuacji lokalnej. Dokonuje się to w ramach realizowanego planu. Wszelkie jego przekroczenia należy uzgadniać z przełożonym.

- *Zaufanie*, jest jednym z zasadniczych elementów przywództwa. Umożliwia ono delegowanie uprawnień decyzyjnym podwładnym oraz jest jednym z wyznaczników decentralizacji.

- *Wzajemne zrozumienie*, warunkowane jest zrozumieniem myśli przewodniej i zamiaru przełożonego, a jednocześnie zadań jakie stawia podwładnym. Wynika ono także ze znajomości zasad, założeń oraz obowiązujących przepisów. Prowadzi ono do efektywniejszego wykorzystania posiadanych zasobów, bezkolizyjnego współdziałania oraz realizacji skomplikowanych zadań.

- *Terminowe i efektywne podejmowanie decyzji i działanie*, w swoim założeniu zasada ta określa, iż należy tak realizować działania koncepcyjne i wykonawcze, aby wyprzedzać poczynania przeciwnika. Prowadzi to do przejęcia inicjatywy oraz narzucenia mu swojej woli.

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

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

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

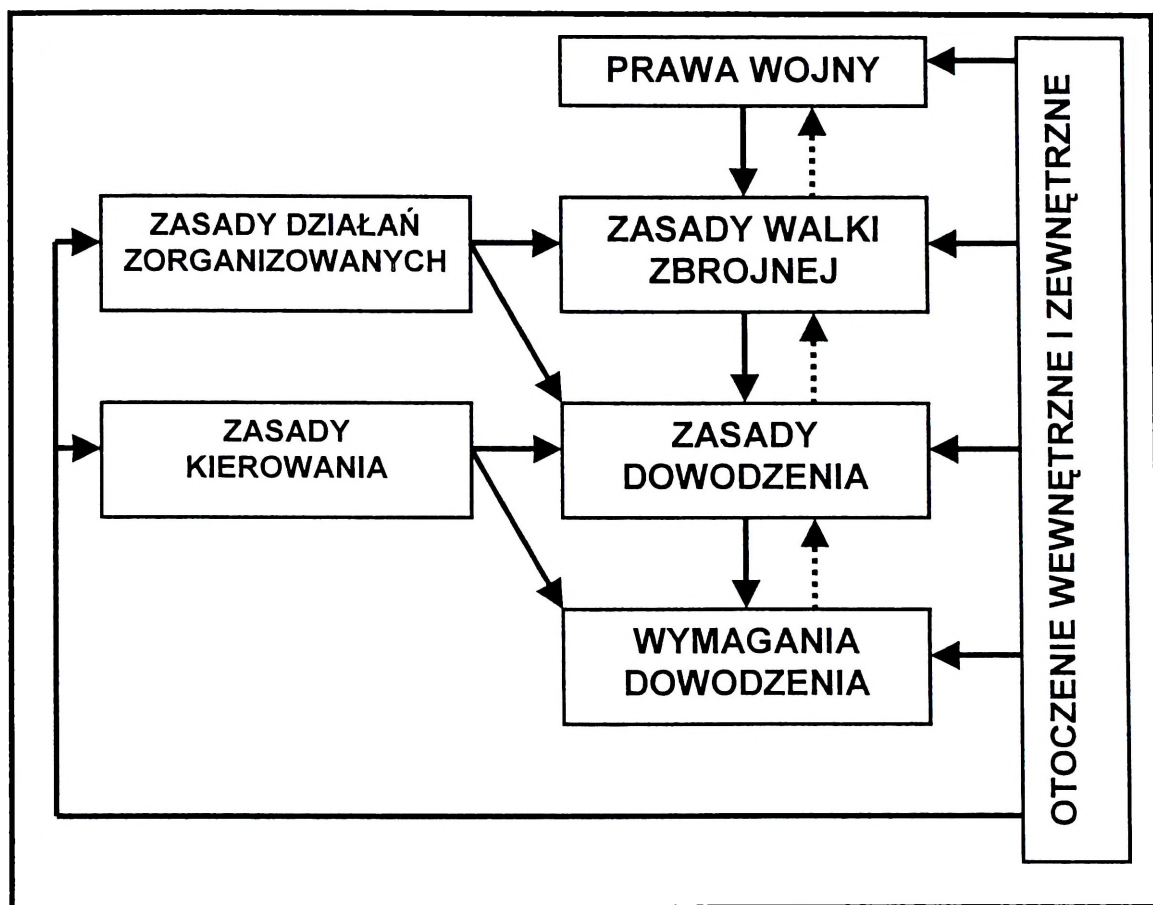
Analiza powyższych zasad i wymagań obowiązujących w NATO skłania do wniosku, że są one rozumiane i stosowane podobnie jak w naszej narodowej sztuce dowodzenia. Przykładowo aby dowódca realizował zasadę ciągłości dowodzenia muszą być spełnione między innymi takie wymagania jak: posiadanie w strukturze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

### **3.3. Relacje pomiędzy zasadami i wymaganiami dowodzenia**

Przystąpienie naszego kraju do Sojuszu Północnoatlantyckiego wymusiło potrzebę wielorakich zmian. Nowe zadania Sił Zbrojnych wynikające z ogólnych przeobrażeń politycznych i militarnych, a także jakościowe zmiany w rozwoju współczesnych środków walki wymagają nowego spojrzenia na aspekty działań zbrojnych i dowodzenia w trakcie ich prowadzenia. Możliwa różnorodność rodzajów, form i warunków zaangażowania sił zbrojnych stawia przed dowodzeniem nowe jakościowo zadania i wymagania. Czynniki te, a także wiele innych, w znacznym stopniu komplikują proces dowodzenia wojskami. Zwłaszcza, że system dowodzenia coraz częściej „wychodzi” poza ramy regulacji narodowych.

Spośród wielu czynników, które warunkują powodzenie w walce można wyeksponować znajomość i właściwe rozumienie przez dowódców i ich organy dowodzenia obiektywnych prawidłowości działań zorganizowanych oraz wynikających z nich zasad dowodzenia. Dowodzenie wojskami zarówno w czasie wojny, kryzysu czy też pokoju powinno opierać się na tych samych jednolitych fundamentach. Powinno ono także spełniać te same wymagania.

Poszukując relacji i zależności pomiędzy prawami, zasadami i wymaganiami dowodzenia można stwierdzić, iż są one współzależne oraz wzajemnie się warunkują. Prawa wojny determinują formułowanie praw walki zbrojnej, a te zaś wpływają na formułowanie szeregu zasad oraz wymagań różnych dziedzin funkcjonowania sił zbrojnych, w tym także dowodzenia (por. rys. 2).



Rys. 2. Powiązania i zależności zasad i wymagań dowodzenia

Formułowanie zasad i wymagań dowodzenia warunkowane jest przez wiele czynników. Zasadnicze z nich biorą swój rodowód z elementów wewnętrznych i zewnętrznych danej jednostki organizacyjnej. To przecież takie elementy otoczenia wewnętrznego, jak dostępne środki walki oraz struktury i ludzie w nich działający mają wpływ na formułowanie prawidłowości działania. Także poziom rozwoju społecznego, poglądy na funkcjonowanie danej społeczności w świecie determinują szereg uregulowań. Nie bez znaczenia jest także wzajemne przenikanie się różnych

dziejzin nauki oraz interdyscyplinarny charakter wojska. Na działania prowadzone przez siły zbrojne bezpośrednio i pośrednio oddziałują inne dziedziny. Jako najważniejszą z nich wymienić można teorię działań zorganizowanych, bez której nie sposób mówić o osiągnięciu celu przez formacje zbrojne. Tak, więc zasady i wymagania stają się wypadkową, a jednocześnie częścią większej całości. Ich formułowanie, rozwój oraz zastosowanie ma przynieść wymierne korzyści w postaci bezkolizyjnej realizacji funkcji dowodzenia. Aby było to możliwe muszą być one ze wszęch miar użyteczne i nie mogą pozostawać pustymi zapisami. Ich przestrzeganie jest, bowiem jedną z ważniejszych przesłanek właściwej realizacji procesów dowodzenia, a tym samym osiągnięcia sukcesu.

Jako przykład powyższych wniosków można wskazać na współzależność zasad prowadzenia działań połączonych oraz dowodzenia. Warunki prowadzenia i charakter operacji połączonych powodują, że za najważniejsze zasady uznaje się<sup>114</sup>:

- celowość;
- jedność dowodzenia;
- jedność działania;
- swobodę działania;
- ekonomię sił;
- koncentrację wysiłków;
- akceptację realizowanych działań;
- inicjatywę;
- bezpieczeństwo operacji.

**Celowość** określa, iż wszelkie działania wojskowe przyczyniać się muszą do osiągnięcia jednoznacznie sformułowanego, politycznego celu działań. Działania wojskowe zorientowane są, więc na jasno zdefiniowane i możliwe do realizacji cele militarne. Dowództwo wojskowe zobligowane jest do połączenia możliwości dysponowanych komponentów tak, aby mogły one efektywnie przyczynić się do wy-

---

<sup>114</sup> J. Kręcikij i zespół, *Założenia teoretyczne wielonarodowej operacji połączonej „Wspólna tarcza -1”*, AON, Warszawa 2000, s. 64-72.

konania zadania. Nie może przy tym pojawiać się wątpliwość, co do tego, co poszczególne komponenty mają w wyniku podejmowanych działań osiągnąć.

**Jedność dowodzenia** oznacza uzgodnienie zadań, odpowiedzialności i uprawnień. Wymaga ona podporządkowania wszystkich sił biorących udział w operacji jednemu dowódcy, który musi mieć uprawnienia wystarczające do ich użycia dla osiągnięcia celu operacji.

**Jedność działania** dotyczy skierowanie wszelkich działań na osiągnięcie wspólnego celu. Jedność działania, czyli koordynacja na bazie współpracy i wspólnych celów, stanowi dopełnienie jedności dowodzenia. Jeżeli w wyniku udziału w operacji instytucji lub organizacji niemilitarnych nie jest możliwa jedność dowodzenia, to decydujące znaczenie będzie miała jedność działania.

**Swoboda działania** to uprawnienia decyzyjne i odpowiedzialność na tym szczeblu struktury organizacyjnej, który zapewnia najdogodniejsze warunki do realizacji operacji. Od dowódcy operacyjnego wymaga się zainicjowania, zaplanowania i realizacji wszelkich przedsięwzięć niezbędnych do osiągnięcia celu strategicznego, dlatego też decyduje on o charakterze operacji, określając rodzaj podejmowanych działań. Swoboda działań dotyczy nie tylko swobody podejmowania decyzji i dysponowania posiadanymi siłami, ale również możliwości ich użycia niezależnie od działań i woli przeciwnika. Swoboda działania dowódcy nigdy nie jest pełna, gdyż jego działania podporządkowane są prymatowi polityki.

**Ekonomia sił** to racjonalne dysponowanie siłami i środkami odpowiednio do ważności zadań, gwarantujące osiągnięcie celu operacji w możliwie najkrótszym czasie, przy jak najmniejszych stratach własnych. Ekonomiczne użycie sił oznacza optymalne wykorzystanie zróżnicowanych możliwości komponentów biorących udział w operacji i ścisłą koordynację ich wysiłków. Ponieważ siły i środki nie są nieograniczone, konieczne jest podjęcie ryzyka na tych obszarach i kierunkach, które nie odgrywają decydującej roli. Ekonomia sił wyraża się, więc w angażowaniu sił i środków do wykonania zadań głównych kosztem zadań drugoplanowych.

**Koncentracja wysiłków** nie musi oznaczać masowania sił w określonym miejscu i czasie. Chodzi tu raczej o zmasowanie oddziaływania. Unikać należałoby przy tym rozdrabniania sił, a przeciwnie, skupiać efekty oddziaływania na tych

elementach przeciwnika, których zniszczenie lub obezwładnienie uniemożliwi osiągnięcie zakładanych przez niego celów. O ile podczas działań taktycznych dąży się zwykle do fizycznego zniszczenia przeciwnika i wyparcia go z ważnych rejonów, to w wielonarodowych działaniach połączonych efektywność działania przeciwnika obniżona może być w wyniku połączenia różnych sposobów oddziaływania, wśród których fizyczne zniszczenie stanowi tylko jedną z możliwości.

**Akceptacja działań** stanowi swego rodzaju nowość w katalogu zasad. Oznacza ona przyzwolenie na użycie sił zbrojnych i przekonanie o zgodności działań z prawem międzynarodowym. Akceptację osiąga się przede wszystkim dzięki nabytemu zaufaniu, otwartości, praworządności działań oraz wiarygodnemu informowaniu społeczeństwa. Brak akceptacji i negatywna ocena społeczeństwa wpływa bezpośrednio i pośrednio na swobodę działania dowódców, chociażby przez spowodowane taką sytuacją ustalenia polityczne. Akceptację działań zapewnia również sama wielonarodowość operacji prowadzonej pod kierownictwem politycznym oraz ściśle określonym mandatem uznanej organizacji międzynarodowej (ONZ, OBWE).

**Inicjatywa** jednoznacznie oznacza akcję własną, a nie reakcję na posunięcie strony przeciwnej. Dlatego też planowanie i prowadzenie wielonarodowych działań połączonych ukierunkowane powinno być na utrzymanie swobody działania. Inicjatywa to nie problem szybkości, lecz oceny, planowania, informowania i stawiania zadań we właściwym czasie. Wymaga ona twórczego myślenia oraz zdolności do samodzielnego podejmowania decyzji. Dowódcy winni być przygotowywani do przejawiania inicjatywy bez nadmiernej obawy o konsekwencje w razie niepowodzenia. Wymaga to z kolei takiej postawy przełożonych, która promować będzie zdolność do podejmowania ryzyka w celu osiągnięcia powodzenia, niezależnie od istniejącego zagrożenia porażką.

**Bezpieczeństwo operacji** oznacza ograniczenie wrażliwości własnych sił na działania przeciwnika i inne zagrożenia. Szczegółowa analiza postępowania przeciwnika i staranne planowanie służyć mają pozbawieniu przeciwnika możliwości uzyskania zaskoczenia. Zapewnienie bezpieczeństwa operacji wymaga aktywnej i pasywnej osłony sił, środków i informacji.

Analiza poszczególnych pozycji literatury pozwala na stwierdzenie, iż przedstawiony zbiór zasad nie oznacza, że podczas planowania i prowadzenia wielonarodowej operacji połączonej nie należy stosować takich zasad, jak zaskoczenie, elastyczność, współdziałanie czy też prostota. Jednakże specyfika wielonarodowych działań połączonych wymagała określenia dodatkowych, oprócz typowych dla sztuki wojennej, zasad.

Doświadczeniami wielonarodowych operacji połączonych prowadzonych w ramach działań wsparcia pokoju (IFOR/SFOR) rozszerzają wymienioną listę o zasady sformułowane na potrzeby prowadzenia przez siły połączone wielonarodowej operacji pokojowej<sup>115</sup>. Do zasad takich zaliczyć można:

- jedność dowodzenia całością sił w trakcie danej operacji;
- bezstronność wobec stron konfliktu;
- wiarygodność przeprowadzenia operacji siłami i środkami odpowiednimi do postawionych zadań;
- ograniczenie użycia przemocy do zapewnienia bezpieczeństwa sił i wykonania postawionych przed nimi zadań;
- wzajemne przestrzeganie praw, przywilejów i zwyczajów sił pokojowych i stron konfliktu;
- przejrzystość celów operacji dla wszystkich zainteresowanych stron;
- koordynacja działań wojskowych i cywilnych komponentów sił pokojowych;
- zapewnienie swobody działania sił pokojowych w rejonie operacji;
- elastyczność działania i gotowość do wykonania nowych zadań.

Interesującym zjawiskiem w obszarze istnienia zasad i wymagań dowodzenia jest ich wzajemny wpływ na siebie. Analiza literatury oraz wnioski otrzymane w toku działań praktycznych wskazują, że zasady dowodzenia mogą ewoluować wraz ze zmianami poszczególnych wymagań. Oczywiście zasady powinny być względnie trwałymi wartościami, jednak także one powinny być dostosowane do wszystkich zmiennych warunkujących ich poprawność.

---

<sup>115</sup> *NATO Doctrine for Peace Support Operations*, MAS, Bruksela, 1995.

Teoria dowodzenia oraz działania praktyczne wskazuje, iż wielokrotnie **zasady dowodzenia utożsamiane są z wymaganiami. Są one różnie interpretowane oraz często mylone.**

Regulamin wojsk lądowych określa, iż do podstawowych zasad dowodzenia należą: jednolitość, jednoosobowość oraz dowodzenie przez określenie celu działania.

**Jednolitość** dowodzenia opiera się na takim samym pojmowaniu obowiązków, praw, zasad dowodzenia, wychowania wojskowego, wyszkolenia oraz jednolitej interpretacji pojęć. Stosowanie tej zasady zapewnia zgodność myślenia i działania wszystkich dowódców i oficerów sztabu w realizacji zamiaru (planu działania) przełożonego.

**Jednoosobowość** to osobiste podejmowanie przez dowódcę (szefa) decyzji i całkowita odpowiedzialność za rezultaty osiągnięte przez podległe wojska (siły).

**Dowodzenie przez określenie celu działania** zapewnia podporządkowanym dowódcom swobodę działania. Jej zakres zależy od rodzaju wykonywanego zadania. Dowódca zapoznaje podwładnych ze swoim zamiarem, określa wyraźnie zadania i przekazuje do dyspozycji konieczne siły i środki. Szczegóły określa tylko w celu koordynacji działań służących osiągnięciu wspólnego celu. Ingerować może tylko wówczas, gdy niewłaściwe działania podwładnych zagrażają realizacji jego zamiaru. Podwładni, osiągając wspólny cel, mogą działać samodzielnie, wykazywać się inicjatywą, natychmiast reagować na rozwój sytuacji i wykorzystywać sprzyjające okoliczności. Stosowanie tej zasady opiera się na zaufaniu przełożonego do profesjonalizmu podwładnego.

Dowodzenie wojskami powinno być **trwale, ciągle, operatywne i skryte**. Trwałość i ciągłość to stałe oddziaływanie organów dowodzenia na przebieg działań wojsk. Operatywność to sprawne, zorganizowane ingerowanie w procesy (zjawiska) zachodzące w wojskach (siłach) w celu dostosowania ich działania do zmieniającej się sytuacji. Skrytość to zachowanie w tajemnicy przedsięwzięć związanych z przygotowaniem i prowadzeniem operacji (walki)<sup>116</sup>.

---

<sup>116</sup> *Regulamin działań wojsk lądowych*, DWLąd, Warszawa 1999, s. 49.

Jednocześnie w regulaminie formułuje się szereg reguł oraz wskazań jak należy postępować lub jakie wymagania powinny spełniać poszczególne działania związane

z dowodzeniem. Zgodnie z tymi zapisami uznaje się, iż dowodzenie powinno być:

1. Przemyślane i dokładne przygotowanie obrony wymaga dużo czasu, dlatego powinno odbywać się w miarę możliwości równolegle na wszystkich szczeblach dowodzenia. Istotne jest więc przekazanie w jak najkrótszym czasie zadań podwładnym.

2. Ważne jest rozpoznanie przez dowódcę rejonu odpowiedzialności zanim sformułuje swoją myśl przewodnią i zaplanuje ugrupowanie.

3. Celowe jest nawiązanie bezpośredniego, osobistego kontaktu ze wszystkimi swoimi podwładnymi.

4. Na szczeblu operacyjnym działalność wojsk lądowych, sił powietrznych i morskich musi być planowana oraz prowadzona i podtrzymywana jako jeden system.

5. Dowódca operacyjny powinien dowodzić siłami lądowymi, powietrznymi i morskimi, co pozwoli na tworzenie z nich wymaganego potencjału w punkcie ciężkości.

6. Jeśli dowódca szczebla operacyjnego nie posiada w swej dyspozycji środków lotniczych, to będzie musiał koordynować działania z odpowiednim dowódcą lotnictwa w celu wykonania zadań operacyjnych. Ścisła więź pomiędzy odpowiednimi stanowiskami dowodzenia wojsk lądowych i sił powietrznych jest niezbędna dla skutecznej synchronizacji wysiłku zasadniczych środków na polu walki.

7. Jeśli w działaniach zaangażowane są siły marynarki i piechoty morskiej, wówczas ich działalność musi być także koordynowana.

Jednocześnie w odniesieniu do poszczególnych rodzajów działań wojsk lądowych, także określone są zasady lub wymagania szczegółowe. Np. dla natarcia określa się, iż:

1. Stanowiska dowodzenia i ich przemieszczanie powinno być tak zorganizowane, aby zabezpieczały one wymagania dowódcy i potrzeby pola walki. Wariantowość zaplanowanego przemieszczania pozwala zawczasu przeprowadzić roz-

poznanie rejonów ich rozmieszczenia, przy czym wysunięte stanowiska dowodzenia planuje się przed rozpoczęciem natarcia.

2. Dowódca musi być na bieżąco informowany o postępie natarcia, reakcjach przeciwnika i zaistniałej sytuacji. W toku natarcia dowódca daje większą inicjatywę podwładnym, pozwalając im reagować na zachodzące zmiany. Znając dokładnie koncepcję działania swojego przełożonego oraz sytuację, podwładny realizuje plan operacji i modyfikuje go w razie potrzeby.

3. Zarządzenia przygotowawcze i wstępne zarządzenia operacyjne wydawane są w celu zapewnienia maksymalnego wykorzystania dostępnego czasu na przygotowanie natarcia. Rozkazy operacyjne obejmują w szczególności jedynie początkowy okres natarcia. Dla etapów późniejszych dowódca wydaje jedynie ogólne wytyczne. Zapoznaje szczegółowo podwładnych ze swoją koncepcją działań, lecz jej wykonanie pozostawia podległym dowódcom. W miarę rozwoju sytuacji, uzupełnia i precyzuje rozkaz operacyjny, przekazując zadania w formie zarządzeń operacyjnych. Powodzenie działań zależy przede wszystkim od inicjatywy podległych dowódców, szczególnie w okresie pościgu.

4. Podczas planowania natarcia należy uwzględnić możliwość jego prowadzenia od linii wyjściowej do obiektu, a tym samym określić niezbędną liczbę elementów organizacyjnych (koordynacyjnych). Ich liczba zależy od koncepcji działania dowódcy oraz sposobu dowodzenia podległymi wojskami. Obejmować one mogą wyznaczenie:

- rejonów ześrodkowania;
- dróg rozwijania wojsk do natarcia;
- położenia wyjściowego do natarcia;
- linii ataku;
- linii rozgraniczenia, koordynacji i ognia;
- osi natarcia, dróg marszu;
- celów natarcia (pośrednich celów natarcia);
- przedsięwzięć kontroli przestrzeni powietrznej.

W teorii dowodzenia także mało precyzyjnie sformułowane są zasady i wymagania dowodzenia. Leszek Kuleszyński do zasad dowodzenia zalicza: jednolitość

dowodzenia, hierarchię, równość zakresu obowiązków uprawnień i odpowiedzialności, ład (porządek), autorytet, dyscyplinę, jedność personelu oraz tajność<sup>117</sup>.

Autorzy publikacji pt. *Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania* przyjęli, iż do zasad dowodzenia zalicza się jedność, jednoosobowość, dowodzenie przez cele, ciągłość, operatywność oraz skrytość<sup>118</sup>. Natomiast Józef Michniak w swojej książce pt. *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk* przyjął klasyfikację zasad dowodzenia zbieżną z ujęciem sojuszniczym oraz określił, iż podstawowe zasady to: jedność, ciągłość, struktura dowodzenia, integracja, decentralizacja oraz określenie celu działania<sup>119</sup>.

Formułując wymagania dowodzenia także przedstawia się wiele ich klasyfikacji raz interpretacji. Najczęściej określa się, iż odnoszą się one do czterech obszarów:

- **wymagania w zakresie tworzenia odpowiednich struktur organizacyjnych** (np. jednolite struktury na taktycznych szczeblach dowodzenia);
- **wymagania w zakresie procedur działania** (np. jednolite rozumienie i interpretowanie znaków i skrótów taktycznych);
- **wymagania w zakresie indywidualnych cech psychofizycznych dowódców i osób funkcyjnych organów dowodzenia** (np. konsekwencja, inicjatywa, stanowczość);
- **wymagania techniczne** (np. ciągłość, wiarygodność i szybkość przekazu informacji, wymagania w zakresie sprzętu bojowego)<sup>120</sup>.

J. Michniak formułując wymagania dowodzenia określa się, iż dowodzenie wojskami powinno być trwałe, ciągłe, operatywne i skryte.

1. Trwałość i ciągłość to stałe oddziaływanie organów dowodzenia na przebieg działań wojsk.
2. Operatywność to sprawne, zorganizowane ingerowanie w procesy (zjawiska) zachodzące w wojskach (siłach) w celu dostosowania ich działania do zmieniającej się sytuacji.

<sup>117</sup> L. Kuleszyński, *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, MON, Warszawa 1967, s. 188-194.

<sup>118</sup> *Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania*, M. Strzoda (red.), AON, Warszawa 2002, s. 105.

<sup>119</sup> J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003, s. 17.

<sup>120</sup> W. Kulma, M. Strzoda, *Określenie zasad i wymogów wobec dowodzenia wojskami lądowymi*, pk. „Zmiana”, AON, Warszawa 2000, s. 22.

3. Skrytość to zachowanie w tajemnicy przedsięwzięć związanych z przygotowaniem i prowadzeniem operacji (walki)<sup>121</sup>.

W odniesieniu do przedstawionych obszarów określa się, iż system dowodzenia jednostki (związku taktycznego, oddziału) powinien być niezawodny oraz zapewniać elastyczność i skrytość dowodzenia.

**Niezawodność** jest warunkiem niezbędnym dla zapewnienia ciągłości oddziaływania dowódców i organów dowodzenia na podległe oddziały (pododdziały). Wyraża się ona w sprawnym wykonywaniu wszystkich nałożonych na niego zadań i czynności przez wymagany okres czasu w określonych (przewidywanych) warunkach pola walki. Niezawodność systemu dowodzenia osiąga się poprzez jego żywotność, ruchliwość, bezawaryjność, regenerację i gotowość.

**Żywotność** to jego zdolność do ciągłego oddziaływania dowódcy i organów dowodzenia na podległe oddziały (pododdziały) nawet w sytuacjach najbardziej skomplikowanych. Osiąga się ją poprzez: organizowanie dostatecznej ilości stanowisk dowodzenia oraz ich odpowiednie urzutowanie; rozśrodkowanie sił i środków na stanowisku dowodzenia w rejonie rozwinięcia i w czasie przemieszczania; zorganizowanie łączności zapewniającej ciągłą wymianę informacji z podwładnymi, przełożonym, wojskami współdziałającymi i sąsiadami oraz pomiędzy stanowiskami dowodzenia związku taktycznego (oddziału) i wewnątrz nich; wydzielanie sił i środków łączności; przygotowanie wszystkich stanowisk dowodzenia do przejścia dowodzenia; właściwe zorganizowanie pracy na stanowisku dowodzenia; maskowanie pracy środków łączności i okopywanie stanowisk dowodzenia jak również dezinformacje przeciwnika oraz częstą zmianę rozmieszczania rejonu stanowisk; właściwie zorganizowaną ochronę technicznych środków łączności przed zakłóceniami radiotechnicznymi; zorganizowanie odpowiedniej ochrony i obrony stanowisk dowodzenia; wyposażenie organów dowodzenia w środki transportowe odporne na ogień przeciwnika oraz zapewniające im prace w terenie skażonym.

**Ruchliwość** systemu dowodzenia jest to zdolność do przemieszczania się dowódców, organów i środków dowodzenia we właściwym czasie wraz z podległymi oddziałami (pododdziałami) z zachowaniem ciągłości pracy. Osiąga się ją

---

<sup>121</sup> *Regulamin działań wojsk lądowych*, DWLąd, Warszawa 1999, s. 49-50.

przez: wyposażenie organów dowodzenia w środki transportu o wysokiej zdolności pokonywania terenu oraz stref skażeń, zniszczeń, pożarów itp.; organizowanie stanowisk dowodzenia o niedużych składach osobowych i niewielkiej ilości środków technicznych; odpowiednio zorganizowane przesuwanie stanowisk dowodzenia.

**Bezawaryjność** daje duże prawdopodobieństwo, że w ciągu wyznaczonego czasu przy określonych warunkach pola walki, ogólna sprawność systemu pozostanie w granicach pożądanej tolerancji. Na bezawaryjność systemu dowodzenia związku taktycznego (oddziału) wpływa przede wszystkim ciągłość pracy poszczególnych jego podsystemów informacyjnych oraz urządzeń technicznych.

Bezawaryjność pracy systemu dowodzenia osiągnana jest poprzez: zachowanie rezerw środków dowodzenia, przede wszystkim technicznych środków łączności; właściwe urzutowanie stanowisk dowodzenia; ochronę technicznych środków dowodzenia przed skutkami uderzeń broni klasycznej przeciwnika i oddziaływaniem jego środków walki radioelektronicznej.

**Regenerację** systemu dowodzenia prowadzi się w celu zachowania wymaganej sprawności ludzi i technicznych środków dowodzenia. Może ona być planowa (profilaktyczna) i nieplanowa (doraźna). Regeneracja planowa polega na profilaktycznym przeglądzie i remoncie technicznych środków dowodzenia. Regeneracja nieplanowa polega na bieżącym remoncie, w przypadku uszkodzenia technicznych środków dowodzenia.

Bardzo ważne znaczenie na współczesnym polu walki ma systematyczna regeneracja sił fizycznych i stanów psychicznych ludzi. W celu ich regeneracji należy między innymi stosować wielozmianowość pracy w organach dowodzenia. Umiejętne gospodarowanie zasobami energetycznymi ludzi zapobiega całkowitemu wyczerpaniu fizycznych i psychicznych możliwości stanów osobowych.

**Gotowość** systemu dowodzenia jest to wysokie prawdopodobieństwo, że będzie on sprawnie wypełniał swoje zadania w określonym (wyznaczonym) okresie czasu. Wysoką gotowość systemu dowodzenia związku taktycznego (oddziału) osiąga się poprzez: zapewnienie dogodnych warunków umożliwiających szybkie i ciągłe reagowanie dowódcy i organów dowodzenia na powstałe sytuacje na polu walki; szybkie dostosowanie się sił i środków dowodzenia do sprawnego działania

w nowo powstałych sytuacjach bojowych; właściwą organizację pracy na stanowisku dowodzenia i wewnątrz poszczególnych jego komórek organizacyjnych. System dowodzenia musi być zdolny do sprawnego działania mimo wyeliminowania z walki nie tylko pojedynczych jego elementów a nawet całych organów dowodzenia<sup>122</sup>.

Wskazując na zapisy obowiązujących w przeszłości dokumentów normatywnych wskazać można, iż podręcznik *Służba sztabów ogólnowojskowych* określa zasadnicze warunki pomyślnej pracy sztabu jako:

- wysoki poziom wykszolenia oficerów;
- właściwą organizację pracy;
- operatywność;
- dokładność pracy<sup>123</sup>.

Natomiast *Regulamin walki wojsk lądowych* formułując wymagania wobec dowodzenia wskazuje, iż powinno ono być: trwałe, ciągłe, operatywne i skryte<sup>124</sup>.

W odniesieniu poszczególnych elementów systemu dowodzenia także formułowane są wymagania szczegółowe. Jako przykład podać można wymagania wobec struktur stanowiska dowodzenia:

- mobilność;
- łączność;
- ciągłość pracy;
- ochrona i obrona;
- struktura modułowa;
- zdolność dowodzenia<sup>125</sup>.

Analiza przedstawionych klasyfikacji zasad dowodzenia pozwala na stwierdzenie, iż koniecznym jest dokonanie ich uporządkowania. Inspiracją może być w tym zakresie podział przyjęty w teorii organizacji i zarządzania.

---

<sup>122</sup> W. Kulma, J. Mazurkiewicz, *System dowodzenia i łączności związku taktycznego*, AON, Warszawa 1996, s. 8-11.

<sup>123</sup> *Służba sztabów ogólnowojskowych*, Wyd. MON, Warszawa 1966, s. 23.

<sup>124</sup> *Regulamin walki wojsk lądowych SZ PRL*, Wyd. MON, Warszawa 1987, s. 24.

<sup>125</sup> J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003, s.77.

Dążyć jednocześnie należy do w miarę jednolitego układu ze względu na powiązania sojusznicze, pojmowania i interpretowania dowodzenia. Wymaga to dokonania pewnych przewartościowań w narodowej sztuce dowodzenia. Dotyczy to przede wszystkim jednolitego rozumienia i stosowania takich zasad dowodzenia, aby można było prowadzić działania zarówno w układzie narodowym, jak i sojuszniczym.

Dokonując klasyfikacji wymienionych elementów za zasadnicze założenie przyjęto stwierdzenie, iż w teorii dowodzenia istnieją zasady i wymagania dowodzenia. Oczywiście nie wyklucza się formułowania praw dowodzenia. Jednak aby było to możliwe konieczne są badania w tym zakresie oraz rzetelne naukowe uzasadnienie. Sformułowane zasady dowodzenia stwierdzać powinny związek pomiędzy poszczególnymi zdarzeniami dotyczącymi dowodzenia (realizowanymi w jego toku czynnościami) oraz umożliwiać:

- przewidywanie skutków zdarzeń wynikłych w toku realizacji poszczególnych funkcji dowodzenia;
- wyjaśnienia tych zdarzeń;
- określenie ich przyczyn na podstawie skutków;
- kontrolowanie ich poprzez ustanawianie warunków, w których zachodzą;
- rozwiązywanie problemów.

Formułowane zasady dowodzenia powinny mieć podstawy teoretyczne. Tą podstawą może być wykryte i sformułowane prawo, czyli coś obiektywnego, istniejącego niezależnie od ludzkiej woli. Prawo odnosić się powinno do zjawisk nie poddających się oddziaływaniom ludzi. Prawa powinny być niezmiennie, natomiast wynikające z nich zasady dowodzenia mogą ulec zmianie. Formułowane lub weryfikowane zasady powinny być odrzucane jeżeli któraś z nich:

- nie jest oparta na żadnym twierdzeniu;
- jest oparta na fałszywym twierdzeniu;
- oparta jest na błędnej ocenie warunków, działań lub celów;
- nie jest zgodna z celem, warunkami lub działaniem;
- nie można jej wykonać we wskazanych warunkach<sup>126</sup>.

---

<sup>126</sup> S. Piotrowski, S. Kotlicki, M. Kowalski, *Teoria dowodzenia*, AON, Warszawa 1994, s. 201.

Powyższe uwarunkowania pozwalają na sformułowanie definicji zasadniczych terminów, a przede wszystkim takich jak prawo dowodzenia, zasada dowodzenia i wymagania dowodzenia.

Tak, więc jeśli zostaną zbadane, udowodnione oraz zweryfikowane trwałe elementy pretendujące do miana praw w dziedzinie dowodzenia powiemy, iż **prawa dowodzenia** to stałe, niezmiennie i nieustannie powtarzające się twierdzenia opisujące zjawiska, związki, prawidłowości i zależności zachodzące podczas dowodzenia wojskami.

**Zasady dowodzenia** to natomiast opracowane teoretycznie, ustalone i zweryfikowane w praktyce twierdzenia, prawidłowości i reguły, które określają najracjonalniejsze sposoby działalności dowództw podczas przygotowania i w czasie prowadzenia działań. Ich stosowanie bądź respektowanie umożliwia skuteczną realizację zadań. Do zasad dowodzenia zalicza się: **jedność, jednoosobowość, ciągłość, decentralizację i skrytość.**

**Jedność dowodzenia** jest zasadą polegającą na wyznaczeniu jednego dowódcy, w myśl zamiaru, według którego prowadzi się przygotowanie działań oraz dowodzenie wojskami w czasie ich prowadzenia. Zgodność tę osiąga się poprzez zrozumienie przez podwładnych zadania, jednolitość planowania i organizowania działań jednostek wszystkich rodzajów sił zbrojnych przewidzianych do osiągnięcia zakładanych celów.

**Jednoosobowe dowodzenie** polega na osobistym podejmowaniu przez dowódcę (szefa, kierownika) decyzji stosownie do posiadanych kompetencji oraz całkowitej odpowiedzialności za te decyzje, podległe mu wojska i dowództwa (zarządy, oddziały, wydziały, sekcje).

**Ciągłość dowodzenia** wyraża się w stałym i nieprzerwanym wpływie dowódcy i organy dowodzenia na procesy koncepcyjne i wykonawcze, przywracanie zorganizowanego działania wojsk oraz dostosowanie dowodzenia do potrzeb wynikających z zaistniałej sytuacji; ciągłość dowodzenia można osiągnąć poprzez: stałą znajomość sytuacji, stanowcze i konsekwentne wcielanie w życie podjętych decyzji, opracowanych planów działania oraz elastyczną reakcją na zmieniającą się sytuację.

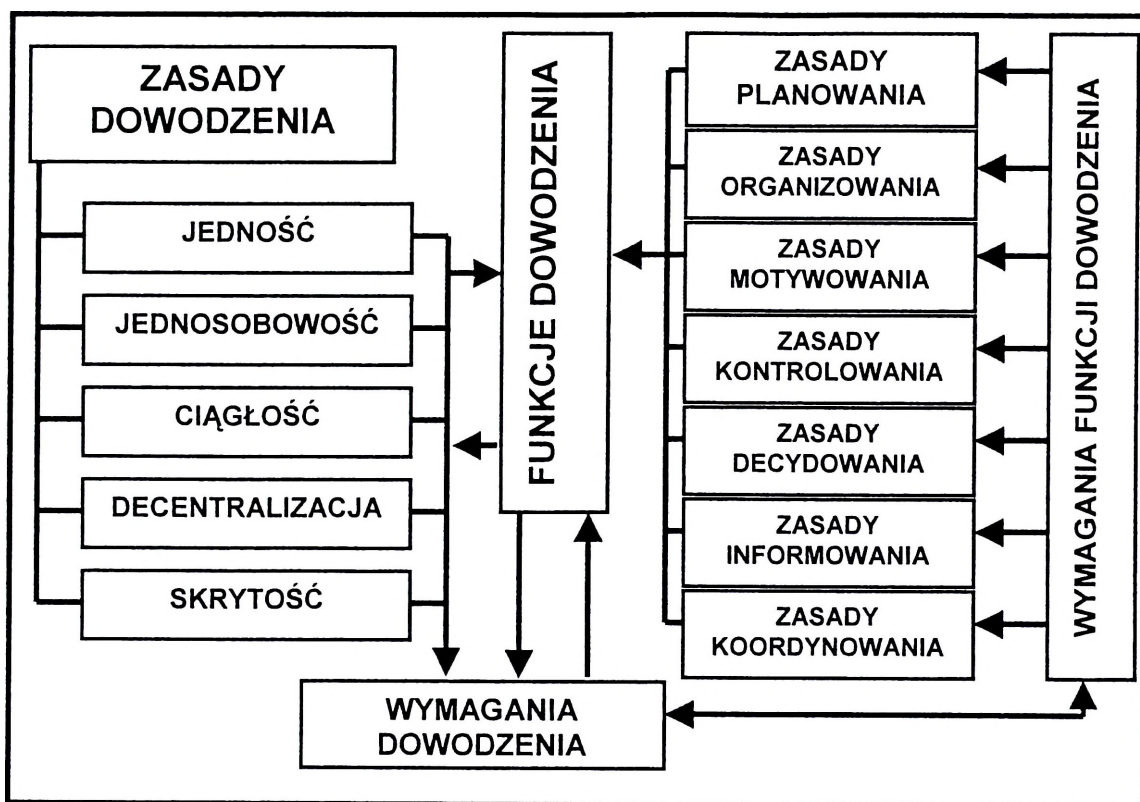
**Skrytość dowodzenia**, zasada nakazująca zachowanie w tajemnicy przed przeciwnikiem treści i formy przedsięwzięć z zakresu dowodzenia, przede wszystkim własnych zamiarów. Skrytość dowodzenia osiąga się między innymi poprzez ograniczenie dostępu do szczególnie ważnych informacji, przestrzeganie przepisów o ochronie tajemnicy oraz zasad maskowania.

**Decentralizacja dowodzenia** określa, iż w szeregu wypadkach nastąpić powinno przekazanie podwładnym uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności za realizację zadań wspierających zamiar przełożonego. Zapewnia się przez to podwładnym swobodę działania, umożliwiając im wykazanie inicjatywy i wykorzystania nadarzających się szans na polu walki.

W powyższej klasyfikacji zwraca uwagę fakt pominięcia dwóch dotychczas formułowanych zasad: *operatywności* oraz *dowodzenia przez określenie celu działania*. Uznano, iż istota operatywności dowodzenia zawiera się w zasadzie ciągłości dowodzenia. Jednym z warunków ciągłości jest bowiem znajomość sytuacji oraz reakcja na nie tak, aby stale móc oddziaływać na podwładnych. Zawężenie ciągłości tylko i wyłącznie do zapewnienia łączności z podwładnym słyca istot wzajemnych relacji pomiędzy przełożonym, a podwładnym.

Błędnie do zasad dowodzenia zakwalifikowana została **technika dowodzenia przez określenie celu działania**. W teorii organizacji i zarządzania sposób wyrażany jest tak sposób realizacji funkcji dowodzenia. Tak więc przyjąć można, iż dowodzenie przez cele, dowodzenia przez zadania, dowodzenie przez wyjątki to wybrane z technik dowodzenia używane w dowodzeniu.

Jednocześnie jednoznacznie stwierdzić należy, iż w odniesieniu do poszczególnych funkcji dowodzenia (planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania, decydowania, informowania i koordynowania) formułowane są zasady tylko im przypisane. Zaś na ich podstawie określone są szczegółowe wymagania warunkujące skuteczność dowodzenia (por. rys. 3).



Rys. 3. Zależności pomiędzy zasadami i wymaganiami dowodzenia

Analiza dostępnej literatury przedmiotu skłania do wniosku, że współcześnie wymagania dotyczące dowodzenia odnoszą się do różnych jego elementów. Najczęściej formułowane są one w odniesieniu do strukturalnych, proceduralnych i technicznych elementów systemu dowodzenia. Poszczególne wymagania mogą odnosić się także do poszczególnych zasad działania lub być wręcz szczegółowymi odniesieniami do poszczególnych elementów systemu dowodzenia. Nie należy zapominać o tym, iż wymagania mogą być formułowane w odniesieniu do osób, zasobów, urządzeń technicznych, sposobów działania, elementów struktury organizacyjnej, relacji pomiędzy nimi oraz ich zależnościami. Biorąc jednak pod uwagę to, iż istota dowodzenia wyraża się w oddziaływaniu przełożonego na podwładnych w celu osiągnięcia zakładanego celu wymagania wobec dowodzenia powinny mieć pewien charakter ogólny i być ze wszech miar uniwersalne. Tak aby można je było odnieść do całości dowodzenia oraz jego materialnej i niematerialnej egzemplifikacji, jaką jest system dowodzenia.

Definicja **wymagań stawianych dowodzeniu** określa, iż jest to całokształt warunków, norm, żądań, oczekiwań wskaźników i wielkości, jakim powinno odpowiadać dowodzenie. Do podstawowych wymagań w zakresie dowodzenia zalicza się: operatywność, elastyczność, skuteczność, efektywność, trwałość, sprawność dowodzenia.

**Operatywność dowodzenia** to wymaganie stawiane dowodzeniu nakazujące dowódcom i ich organom dowodzenia niezwłocznie reagować na sytuację bojową wojsk i podejmować odpowiednie decyzje w czasie krótszym lub równym czasowi krytycznemu. Operatywność osiąga się w rezultacie skutecznego reagowania przez dowódcę i poszczególne dowództwa na wszystkie zmiany sytuacji w działaniach taktycznych (operacyjnych), podejmowania optymalnych decyzji i bezzwłocznego wprowadzania ich w czyn, sprawnego i operatywnego dowodzenia wojskami, właściwego użycia sił i środków oraz wielu innych czynników. Operatywność wyraża się także w zapewnieniu podległym wojskom i organom dowodzenia dogodnych warunków do realizacji zadań.

**Skuteczność dowodzenia**, jedna z postaci sprawności działania ocenianego pod względem zgodności wyniku działania z zakładanym celem, jako wymaganie nakazuje dowódcom precyzowanie celi stosownie do zaistniałych warunków oraz podejmowanie wszelkich działań zmierzających do ich osiągnięcia – warunkuje efektywność.

**Efektywność dowodzenia** wymaganie nakazujące taką realizację funkcji dowodzenia, aby przy jednakowych zasobach osiągnąć lepsze rezultaty działania. W odniesieniu do różnych elementów systemu dowodzenia może być kategorią niekwantyfikowalną i zależeć w znacznej mierze od czynników niematerialnych (jakościowych) np. wyszkolenia wojsk i dowództw, umiejętnego dowodzenia lub morale.

**Elastyczność dowodzenia**, wymaganie stawiane dowodzeniu, właściwość lub cecha polegająca na zdolności przystosowania do nowych warunków elementów struktury, planów, działania, stosowanych procedur lub innych elementów. To także umiejętne stosowanie różnorodnych metod i technik dowodzenia, w czasie planowania, organizowania i prowadzenia działań, a jednocześnie taką realizację

tych funkcji, aby w każdym momencie można było dostosować je do zmiennych warunków otoczenia.

**Trwałość systemu dowodzenia**, to wymaganie określające jego zdolność do funkcjonowania przy oddziaływaniu czynników rażenia przeciwnika oraz negatywnego wpływu środowiska, niwelowanie skutków tych oddziaływań oraz odtwarzanie naruszonych (obezwładnionych) elementów. Określa ono realizację przedsięwzięć zmierzających do zachowania odporności systemu dowodzenia na oddziaływanie materialnych i niematerialnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Obliguje jednocześnie do utrzymania w stałej gotowości systemów dowodzenia i kierowania środkami walki. W swojej istocie wymóg ten wyraża przekonanie, iż realizowane będą w dowództwie przedsięwzięcia umożliwiające podjęcie przez nie działań koncepcyjnych i wykonawczych w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

**Sprawność dowodzenia**, wymaganie dotyczące systemu dowodzenia, które określa możliwości szybkiego podejmowania decyzji i doprowadzania jej do wykonawców. Warunkiem sprawności dowodzenia jest przede wszystkim dobrze zorganizowana łączność umożliwiająca płynny obieg informacji<sup>127</sup>. W ujęciu metodologicznym sprawność warunkowana jest realizacją poszczególnych czynności zgodnie z nakazanymi założeniami, procedurami oraz metodologią.

Przedstawiona klasyfikacja jest próbą wskazania zależności oraz relacji pomiędzy zasadami i wymaganiami dowodzenia. Zaproponowanie terminu i definicji „prawo dowodzenia” wskazuje na otwartość elastyczność wymienionej klasyfikacji, która w przyszłości może być uzupełniana w miarę poznawania nowych faktów oraz ich naukowego opracowania.

Jest to szczególnie istotne, jeśli weźmie się pod uwagę fakt, iż analiza każdej bitwy, operacji czy kampanii prowadzi do rozwoju sztuki wojennej. Szukano także przyczyn odniesionego sukcesu (porażki) oraz zastanawiano się czy było to wypadkową przestrzegania takich zasad jak jednoosobowe dowodzenie, jedność wysiłku wszystkich uczestników bitwy, operacji czy kampanii a także jasno określone cele działania.

---

<sup>127</sup> M. Strzoda, N. Prusiński, *System dowodzenia, terminologia*, część I, AON, Warszawa 2001.

## ZAKOŃCZENIE

W każdej odbytej wojnie, walce czy też bitwie starano się dostrzec skutki zwycięstw lub porażek oraz ich przyczyny. W ich wyniku formułowano reguły, jakimi rządzi się walka zbrojna i sztuka dowodzenia. Precyzowano także zasady i wymagania w odniesieniu do funkcjonowania poszczególnych obszarów sił zbrojnych. Od najdawniejszych czasów dostrzegano rolę dowodzenia w walce. Uogólniono doświadczenia oraz wyciągano wnioski dotyczące praktyki oraz wpływające na formowanie teorii dowodzenia. Z perspektywy czasu można stwierdzić, że właściwe dowodzenie zawsze odgrywało zasadniczą rolę w uzyskaniu powodzenia i zwycięstwa.

Współcześnie dowodzenie uważa się za szczególny rodzaj kierowania. Jego istota oraz specyfika wyraża się w realizacji zadań w czasie działań zbrojnych realizowana jest w odniesieniu do przeciwnika. Natomiast w czasie pokoju dowodzenie, zarządzanie, administrowanie realizowane jest w stosunku do własnych wojsk oraz posiadanych zasobów.

Dowodzenie jest „narzędziem umożliwiającym wprowadzenie w życie sztuki wykonania, czyli zasad i reguł działania wojsk w starciu zbrojnym”<sup>128</sup>. Aby jednak umiejętnie realizować poszczególne funkcje dowodzenia konieczne jest poznanie i stosowanie obiektywnych prawidłowości nimi rządzące.

Prawidłowościami tymi są przede wszystkim zasady dowodzenia. Spora-dycznie przedstawiane są w literaturze prawa dowodzenia. Jednak nie są one naukowo zweryfikowane oraz udowodnione. Zasady dowodzenia uzupełniane są wymagania, które tworzą podstawy do właściwej realizacji poszczególnych czynności lub przedsięwzięć dowodzenia.

Proces dowodzenia to elementy koncepcyjne i wykonawcze, na którego końcowy rezultat składa się wiele czynników. Teoretyczna znajomość oraz umiejętne

---

<sup>128</sup> S. Piotrowski, *Dowodzenie w operacjach połączonych rodzajów wojsk*, AON, Warszawa 1994, s. 17.

zastosowanie w praktyce zasad i wymagań dowodzenia może w znaczący sposób wpłynąć na skuteczność dowodzenia.

Klasyfikacja, istota oraz definicje zasad dowodzenia są zmienne oraz uzależnione między innymi od rozwoju środków technicznych, sposobów i form walki, itp. Wytarczają one kierunki w jakich powinno podążać dowodzenie aby osiągnąć zamierzony rezultat. Natomiast aby to osiągnąć muszą być spełnione określone wymagania zarówno ogólne jak i szczegółowe. Wymagania te dotyczą nie tylko dziedziny walki i dowodzenia ale także dziedzin pokrewnych, które często nie są związane z walką zbrojną.

Obecnie daje się zauważyć wzmożone zainteresowanie wpływem dowodzenia na działanie wojsk oraz szukaniem racjonalnych rozwiązań dostosowanych do zmieniających się warunków przestrzeni walki, a także ogólnych przemian zachodzących w siłach zbrojnych. Zaś zmiany w sztuce wojennej ostatnich lat nie tylko nie zmniejszają znaczenia poszczególnych zasad dowodzenia, lecz przeciwnie – zwiększają w stosunku do nich wymagania pod względem pomysłowości, konsekwencji i nowatorstwa w ich stosowaniu.

Formułowane zasady dowodzenia powinny mieć podstawę teoretyczną. Mogą nią być wykryte i sformułowane prawa. Prawa są stałe, niezienne, natomiast wypływające z nich zasady dowodzenia mogą ulegać zmianie. Zasady dowodzenia tak samo jak prawa są drogowskazem w praktycznej działalności. Cechą charakterystyczną zasad dowodzenia powinna być ich uniwersalność stosowania. Respektowanie, a także praktyczne stosowanie zasad dowodzenia powinno umożliwić skuteczne osiągnięcie określonego celu. Jednak stosowanie zaleceń i korzystanie z przestróg wypływających z zasad nie przesądza o skuteczności dowodzenia. Bo wiem wywiera na nią wpływ wiele czynników, a zasady dowodzenia są jednym z nich. Zasady i wymagania dowodzenia są jedynie zaleceniami wskazującymi dowódcy i wspierającego go sztabu drogę skutecznego postępowania w każdej sytuacji.

Zasadniczym weryfikatorem stosowania zasad dowodzenia jest praktyka. Jeżeli umiejętne stosowanie określonej zasady zwiększy efektywność i sprawność dowodzenia, to oznacza, że jest ona słuszna. Stosowanie jednak tylko samych zasad

dowodzenia nie gwarantuje sukcesu, gdyż na sukces ma wpływ wiele czynników, a zasady są jednym z nich. Sposób realizacji zasad także może być różny i zależeć od szczebla dowodzenia, konkretnej sytuacji bojowej, warunków terenowych i wielu innych czynników.

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

Dowodzenie wojskami powinno opierać się na tych samych jednolitych zasadach i spełniać te same wymagania. Wymagania stawiane dowodzeniu wiążą się z umiejętnym stosowaniem w praktyce praw i zasad dowodzenia. Umiejętne stosowanie zasad dowodzenia spełnia stawiane mu wymagania.

Aby określona zasada dowodzenia została zastosowana w praktyce, to w stosunku do niej powinno spełnić się wszystkie określone wymagania zapewniające realizację tej zasady. Wymagania te powinny występować w ścisłym związku, zaś nieuwzględnienie któregoś z nich może grozić poważnymi następstwami. Ponadto stosowania określonej zasady warunkowane jest przez spełnienie całej gamy wymagań.

Wymagania te podzielić możemy na bardziej szczegółowe odnoszące się do konkretnej zasady, lub ogólne, odnoszące się do wszystkich zasad lub określonej grupy. Mogą one dotyczyć dziedzin nie tylko związanych z walką zbrojną lecz także dziedzin pokrewnych takich jak np.: technicznych, psychologicznych, itp. Wszystkie wymagania są więc środkami do realizacji określonych praw i zasad dowodzenia. Należy także brać pod uwagę fakt, że dla określonej zasady czy prawa mogą istnieć przeciwstawne pary wymagań dla których konieczne jest szukanie „złotego środka” np.: wymaganie konsekwencji i elastyczności. Konsekwencja nakazuje konieczność wcielania w życie podjętej decyzji, co nie oznacza bezmyślnego uporu w jej realizacji.

Elastyczność to odstępianie od wcielania w życie decyzji, jeżeli przestała odpowiadać istniejącej sytuacji, w której została podjęta. Nie oznacza to jednak, że najdrobniejsze zmiany w sytuacji będą stanowiły podstawę do jej zmiany.

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

## BIBLIOGRAFIA

1. *AJP-01(B) Allied Joint Doctrine*, MAS, Brussels 2000.
2. *AJP 3.2.1. Command and Control of Land Forces*, MAS, Brussels 2001.
3. Altuchow P.K., *Podstawy teorii dowodzenia wojskami*, Wyd. MO ZSRR, Moskwa 1984.
4. Apanowicz A. *Dowodzenie*, Wyd. MON, Warszawa 1961.
5. Borzęcki K., *Leksykon Podręczny*, Wyd. Oświata, Olsztyn 1994.
6. Bradley O.N., *Żołnierska epopeja*, Wyd. MON, Warszawa 1990.
7. Brückner A., *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1970.
8. Clausewitz C., *O wojnie*, Test, Lublin 1995.
9. *Doktryna Operacyjna Wielonarodowych Połączonych Sił Sojuszu AJP-01*, tłum. z j. ang. A. Jagiełło, Warszawa 1997.
10. *Doktryna Taktyczna Sił Lądowych ATP –35(B)*, tłum. z j. Ang. A. Szydłowski, Warszawa 1997.
11. *Dowódca i podwładny*, MON, Londyn 1943.
12. Gołąb Z., Kołcz S., *Współczesne dowodzenie wojskami*, Wyd. MON, Warszawa 1974.
13. Hittle J. D., *Sztab wojskowy*, Wyd. MON, Warszawa 1961.
14. Hofeditz K. M., *Dowódca i dowodzenie*, „Myśl Wojskowa”, nr 5, 1998.
15. *Encyklopedia Gutenberga*, Wyd. Gutenberg, Kraków 1932.
16. Iwanow D. A., Sawieljew W. P., *Zasady dowodzenia wojskami*, Wyd. MON, Warszawa 1973.
17. Kaczmarek W., Ścibiorek Z., *Przyszła wojna – jaka?*, Wyd. Buwik, Warszawa 1995.
18. Knetki J. *Operacje połączone*, AON, Warszawa 1997.
19. Kopański S., *Wspomnienia wojenne 1939-1946*, Bellona, Warszawa 1990.
20. Kotarbiński T., *Problematyka ogólnej teorii walki*, autoryzowany wykład, ASG, Warszawa 1963.

21. Król W., O ciągłości dowodzenia, „Myśl Wojskowa”, nr 7, 1972.
22. *Krótki zarys rozwoju historycznego nauki wojennej, jej przedmiot i treści w O radzieckiej nauce wojennej*, Wyd. MON, Warszawa 1962.
23. Kuleszyński L., *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Wyd. MON, Warszawa 1967.
24. Kulma W., Mazurkiewicz J., *System dowodzenia i łączności związku taktycznego*, AON, Warszawa 1996.
25. Kulma W., Strzoda M., *Określenia zasad i wymogów wobec dowodzenia wojskami lądowymi*, pk. Zmiana, AON, Warszawa 2000.
26. Maczek S., *Od podwody do czołga*, Tow. Nauk. KUL, Lublin 1990.
27. Michniak J., *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003.
28. Montgomery B.L., *Wspomnienia*, Wyd. MON, Warszawa 1961.
29. Nożko K., *Zagadnienia współczesnej Sztuki Wojennej*, Wyd. MON, Warszawa 1973.
30. Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby*, T 1-4, Wyd. MON, Warszawa 1974-1986.
31. Panek B., *Ocena położenia*, AON, Warszawa 1999.
32. Piotrowski S., *Dowodzenie w działaniach taktycznych Wojsk Lądowych*, AON, Warszawa 1995.
33. Piotrowski S., *Dowodzenie w operacjach połączonych rodzajów wojsk*, AON, Warszawa 1994.
34. Piotrowski S., *Zasady dowodzenia wojskami i stawiane im wymagania*, „Zeszyty naukowe”, nr 2, 1998.
35. Piotrowski S., Kotlicki S., Kowalski M., *Teoria dowodzenia*, Cz. 1, AON, Warszawa 1994.
36. Piotrowski S., Olcha H., Matuszak Z., *Sztuka dowodzenia w polskiej praktyce wojskowej*, AON, Warszawa 1996.
37. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wyd. Ossolineum, Wrocław, 1978.
38. *Regulamin Działań Wojsk Lądowych*, DWLąd, Warszawa 1999.
39. *Regulamin Walki Wojsk Lądowych SZ PRL*, Wyd. MON, Warszawa 1987.

40. *Regulamin Walki Wojsk Lądowych Bundeswehry HDV 100/100*, AON, Warszawa 1993.
41. Sadowski S., *Dowodzenie Wojskami Lądowymi SZ RP w skali strategicznej i operacyjnej*, AON, Warszawa 1997.
42. Sawkin W., *Podstawowe zasady sztuki operacyjnej i taktyki*, Wyd. MON, Warszawa 1974.
43. Skibiński F., *Dowodzenie jednostkami polskimi na zachodzie*, Wyd. MON, Warszawa 1973.
44. *Słownik języka polskiego*, Wyd. PWN, Warszawa 1981.
45. *Słownik współczesny języka polskiego*, Wyd. Wilga, Warszawa 1996.
46. *Służba sztabów ogólnowojskowych*, Wyd. MON, Warszawa 1966.
47. Strasburger D., *Zasady Sztuki Wojennej*, Wyd. Bellona, Warszawa 1996.
48. Strzoda M., *Słownik nazw, skrótów i akronimów państw, instytucji, dowództw, jednostek organizacyjnych i osób funkcyjnych stosowanych w dokumentach wojskowych*, AON, Warszawa 2003.
49. Strzoda M., Prusiński N., *System dowodzenia, terminologia*, część I, AON, Warszawa 2001.
50. Strzoda M., *Zasady i wymagania dowodzenia*, PWL nr 4, Warszawa 2000.
51. Strzoda M., *Zmiany w terminologii wojskowej*, Myśl Wojskowa nr 6, Warszawa 2000.
52. Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Wyd. Przedświt, Warszawa 1994.
53. Szulc B., Sadowski S., *Prawa i reguły walki zbrojnej*, p.k. Walka Zbrojna – 2, AON, Warszawa 1997.
54. Tomaszewski A., (red.), *Podstawowe kategorie sztuki wojennej*, AON, Warszawa 1996.
55. *Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania*, M. Strzoda (red.), AON, Warszawa 2002.
56. Wysocki T.A., *1 Polska Dywizja Pancerna 1939-1947, geneza i dzieje*, Bellona, Warszawa 1994.
57. Zieliński J., *Zarys teorii sztuki operacyjnej wojsk lądowych*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 1998.