

S/4540



**AKADEMIA  
OBRONY NARODOWEJ**

AON 5254/2000

**Mjr dr Jarosław WOŁEJSZO**

**DOWODZENIE  
BRYGADĄ ZMECHANIZOWANĄ (PANCERNĄ)  
W DZIAŁANIACH OPÓŹNIAJĄCYCH**

53221

**WARSZAWA**

**2000**

# **AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ**

**WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH  
KATEDRA DOWODZENIA I ŁĄCZNOŚCI**

AON 5254/2000



**Mjr dr Jarosław WOŁEJSZO**

## **DOWODZENIE BRYGADĄ ZMECHANIZOWANĄ (PANCERNĄ) W DZIAŁANIACH OPÓŹNIAJĄCYCH**

Powielenie i oprawa  
Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy  
Zam. nr 989/2000

## WSTĘP

Opracowanie dotyczące dowodzenia brygadą zmechanizowaną /pancerną/ w działaniach opóźniających przeznaczone jest dla studentów Akademii Obrony Narodowej oraz dla wszystkich, którzy chcą pogłębić wiedzę dotyczącą tej problematyki.

W rozdziale pierwszym przedstawiono ogólne wiadomości i charakterystykę działań opóźniających.

W drugim rozdziale przedstawiono przebieg procesu dowodzenia w trakcie prowadzenia działań opóźniających ze szczególnym zwróceniem uwagi na sposób przebiegu etapu oceny sytuacji fazy planowania. W opracowaniu przedstawiono również zadania oraz sposób postępowania zespołów funkcjonalnych centrum dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady w trakcie rozwiązywania podstawowych problemów dotyczących procesu dowodzenia.

W opracowaniu autor przedstawił swój punkt widzenia na dowodzenie w działaniach opóźniających. Pomimo zastosowania wielu skrótów w opisie zasadniczych zadań zespołów funkcjonalnych centrum dowodzenia stanowiska dowodzenia brygadą domniema się, iż przedstawiony materiał pomoże w opracowaniu, w nowych uwarunkowaniach, własnych rozwiązań usprawniających pracę na stanowisku dowodzenia brygady zmechanizowanej/pancernej. Mając to na uwadze, autor zwraca się z prośbą do wszystkich, których zainteresuje to opracowanie o przedstawienie uwag dotyczących tej problematyki.

Opracowanie to należy traktować jako materiał pomocniczy z przedmiotu „Dowodzenie” oraz przyczynek do dyskusji.

## 1. OGÓLNE ZASADY PROWADZENIA DZIAŁAŃ OPÓŹNIAJĄCYCH

**D**ziałania opóźniające mogą być prowadzone w różnych sytuacjach operacyjno-taktycznych i środowiska walki. Możliwość użycia przez przeciwnika nowoczesnych środków rozpoznania i rażenia, broni precyzyjnej i nowoczesnego sprzętu wymaga rozwiązania wielu problemów. Jednym z nich jest nowe podejście do organizacji dowodzenia podczas prowadzenia działań opóźniających.

Powyższe stwierdzenie skłoniło autora do przeprowadzenia analizy znaczenia terminu „działania opóźniające”. Leksykon wiedzy wojskowej podaje, iż „...działania opóźniające to szereg walk, bitew i szeroko stosowany manewr zmuszający siły główne nieprzyjaciela prowadzącego natarcie do rozwinięcia się przed rubieżami opóźniania...”<sup>1</sup>. Istota działań opóźniających sprowadza się do tego, że wojska nie wdając się w przewlekłe walki opuszczają zajmowany obszar, stawiając nacierającym opór na kolejnych pozycjach opóźniania. Unikając rozstrzygających starć powstrzymują ruch przeciwnika przez co niewielkie zdobycze terenowe okupuje on często dużymi stratami. Jest to więc walka słabszego z silniejszym, podczas której ten pierwszy przez umiejętną obronę na kolejnych pozycjach i efektywne wykorzystywanie posiadanych sił i środków – nie dopuszcza do osiągnięcia przez silniejszego zakładanych celów<sup>2</sup>.

Problematyka prowadzenia działań opóźniających eksponowana jest także w teorii i praktyce innych armii. *Regulamin polowy sił lądowych Stanów Zjednoczonych FM-100-5* dużo uwagi poświęca działaniom opóźniającym przy opisie działań odwrotowych. Wykonując opóźnianie, jednostki oddają teren aby zyskać na czasie, zachowując jednocześnie elastyczność i swobodę w zakresie zadawania nieprzyjacielowi maksymalnych strat. Jednostki prowadzą opóźnianie gdy nie ma

---

<sup>1</sup> Leksykon wiedzy wojskowej, Warszawa MON 1979 s. 103.

<sup>2</sup> Z. Ścibiorek, *Działania opóźniające*, Warszawa, AON 1995, s. 11.

wystarczających sił do ataku lub obrony lub gdy koncepcja działań wymaga wmanewrowania nieprzyjaciela w rejon mającego nastąpić kontrataku.<sup>3</sup>

- ◆ zyskania czasu;
- ◆ skierowania nieprzyjaciela w określonym kierunku;
- ◆ osłabienia sił nieprzyjaciela;
- ◆ wyprowadzenia wojsk w wypadku zagrożenia zniszczeniem przez przeważającego nieprzyjaciela<sup>4</sup>.

*Radziecka encyklopedia wojskowa* określa, że „...działania opóźniające to szeregi kolejnych walk na zawczasu wyznaczonych pozycjach (rubieżach) opóźniania prowadzonych w celu zatrzymania natarcia nieprzyjaciela, osłabienia jego siły i zadania mu znacznych strat...”<sup>5</sup>.

Analizując przytoczone definicje, dochodzimy do przekonania, że głównym celem działań opóźniających jest przede wszystkim opóźnienie ruchu przeciwnika, powstrzymanie jego natarcia i zadanie mu jak największych strat. Można również stwierdzić, że umiejętnie prowadzone działania opóźniające mogą wygospodarować czas niezbędny na organizację obrony przez siły główne.

Działania opóźniające powinna cechować: aktywność, pomysłowość, elastyczność i stosowanie forteli. Należy dążyć do ciągłego zaskakiwania przeciwnika i wprowadzania go w błąd, głównie co do sposobu walki oraz angażowanych sił i środków. Niezbędne jest też posiadanie ciągłej inicjatywy ponieważ „...zwycięża ten, kto ma inicjatywę, bez względu na to czy ustępuje pod względem liczebności, czy też pod tym względem przewyższa przeciwnika, czy go atakuje, czy się bro- ni...”<sup>6</sup>,

Istotnym źródłem wiedzy na temat analizowanego rodzaju walki są doświadczenia historyczne, zwłaszcza te, które zachowują swą aktualność.

<sup>3</sup> Podręcznik polowy 100-5. Działania wojsk lądowych armii USA., Warszawa, AON 1994, s. 288.

<sup>4</sup> Regulamin walki wojsk lądowych Bundeswehry HDV 100/100, Warszawa, AON 1993, s. 265

<sup>5</sup> Sovietskaja wojennaja encyklopedia, Moskwa 1979, t. 7, s. 275.

<sup>6</sup> H., A., Toffler, *Wojna i antywojna*, Warszawa Muza 1997, s. 71.

Na przykład w czasie działań wojennych na polach bitew drugiej wojny światowej działania opóźniające stanowiły bardzo ważny element operacji, a nawet kampanii. W zależności od siły przeciwnika i jego aktywności oraz wartości bojowej wojsk miały mniej lub bardziej zróżnicowany przebieg. Przykładem godnym do naśladowania jak należy prowadzić działania opóźniające były walki 10 brygady pancerno-motorowej prowadzone we wrześniu 1939 r. Wartość bojowa brygady, jej wysokie morale, duża manewrowość i dobre wyszkolenie pozwoliły przeciwstawić się trzydziwizyjnemu korpusowi pancernemu gen. Kleista. Dzięki dużej ruchliwości i zdecydowanemu działaniu brygada po zadaniu przeciwnikowi dużych strat na zajmowanej rubieży, potrafiła odejść na kolejną i walczyć dalej. O efektywności jej działań świadczy fakt, iż do końca prowadzonych walk obronnych zachowała zdolność bojową. Decyzja o zakończeniu boju była podyktowana brakiem zaopatrzenia i ogólną, beznadziejną sytuacją wojenną<sup>7</sup>.

Kolejnym przykładem skutecznego prowadzenia działań opóźniających jest konflikt arabski (początek 6 października 1973), gdzie oddziały syryjskie wsparte pięciuset czołgami uderzyły na północną część wzgórz Golan na brygadę izraelską wyposażoną w sto czołgów. Bitwa toczyła się cztery dni, w czasie których Izraelczycy zniszczyli ok. 300 syryjskich czołgów i pojazdów opancerzonych, ale zostało im tylko siedem czołgów. Wskutek tego krwawego oporu, zyskali oni na czasie i zdołali przegrupować swoje oddziały odwodowe w rejon konfliktu. We wnioskach po tym konflikcie Pan Starry wnioskował: „...zdałem sobie sprawę, że musimy prowadzić działania opóźniające i niszczące na tyłach wroga. Należy zatrzymać planowe rozwijanie się jego oddziałów. Nie musimy ich niszczyć, choć byłoby to nader przyjemne. Ale musimy zapobiec temu, by dotarli na pole bitwy i zgniotły tych, którzy się bronią...”<sup>8</sup>. W NATO, do tego rodzaju walki przykładano się dużą wagę. Zakłada się, iż przy stosunku sił od 1:3 do 1:6 na korzyść przeciw-

---

<sup>7</sup> F. Skibiński, *Pierwsza pancerna*, Warszawa 1968, s. 88-92.

<sup>8</sup> H., A., Toffler, *Wojna...*, wyd. cyt., s. 72.

nika, nacierające jego wojska powinny ponieść straty do sześciu razy większe niż wojska prowadzące działania osłonowe<sup>9</sup>

### **1.1 Formy i metody prowadzenia działań opóźniających**

W zależności od możliwości bojowych przeciwnika oraz wojsk własnych, a także celu walki i warunków terenowych możemy wyróżnić następujące formy i metody prowadzenia działań opóźniających (Rys 1.1.1): obrona kolejnych pozycji (opóźnianie ciągłe), przekraczanie pozycji opóźniania (opóźnianie przemienne) i działania mieszane (opóźnianie mieszane).

Każde z wymienionych działań charakteryzuje się określoną specyfiką, dlatego też przy wyborze należy uwzględnić możliwie najszerszą gamę różnych czynników.

---

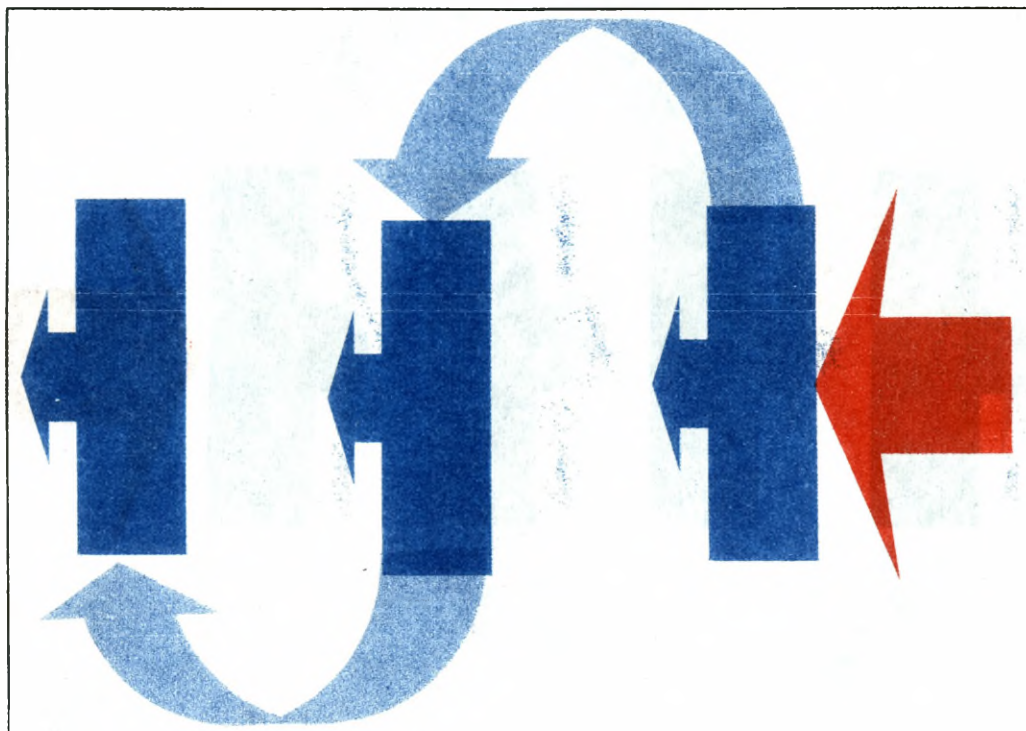
<sup>9</sup> Por. *Taktyka i sztuka operacyjna sił zbrojnych głównych państw Nato*, Warszawa 1988, s. 129; *Command and staff decision proces*, Student text 101-5, Fort Leavenworth, Kansas 1995, s. 3-12.



Rys. 1.1.1. Formy i metody prowadzenia działań opóźniających

źródło: opracowanie własne, na podstawie S. Koziej, *Teoria sztuki wojennej*, Warszawa, Bellona 1993, s.180; Z. Ścibiorek, *Działania opóźniające*, Warszawa, Bellona 1996, s. 59; Z. Ścibiorek, *Zasady prowadzenia działań opóźniających przez oddziały i pododdziały ogólnowojskowe (Opór I)*, Warszawa, AON 1996, s. 30.

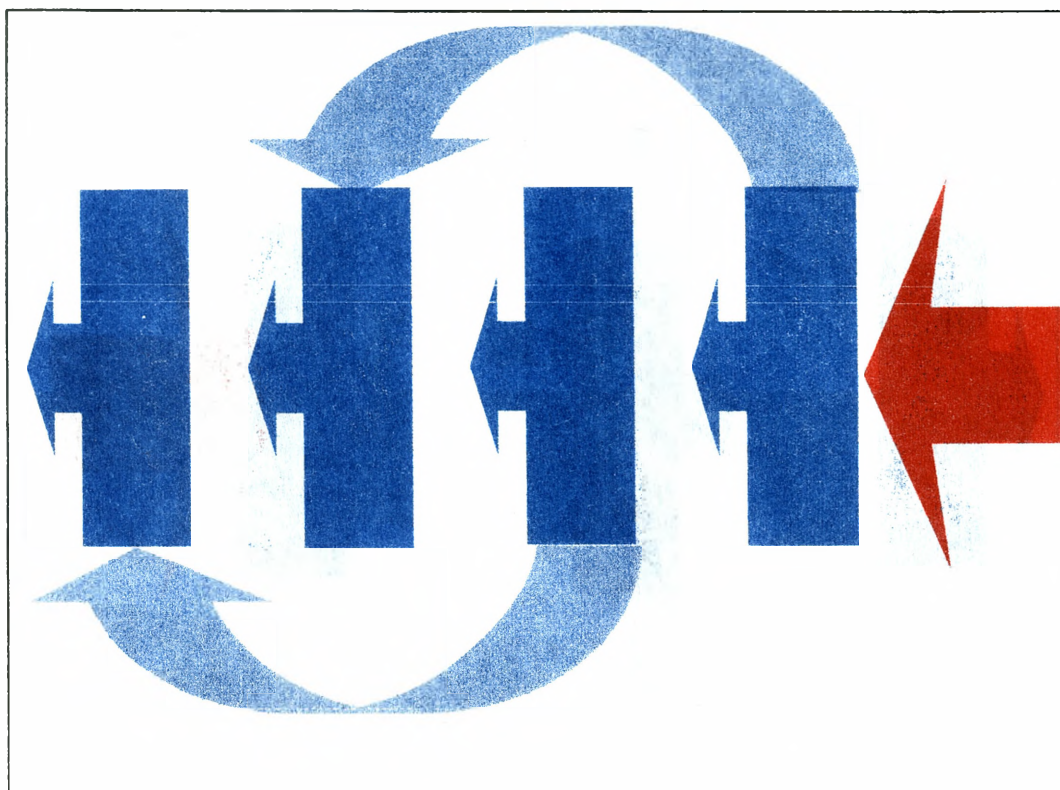
Charakter współczesnego pola walki oraz warunki prowadzenia działań opóźniających nie sprzyja szerokiemu stosowaniu opóźnienia ciągłego (rys.1.1.2.). Wymaga ono przypadku prowadzenia ciągłej walki z przeciwnikiem nacierającym na lądzie i równoległe odpierania jego powietrzno-lądowych ataków. Trzeba ponadto wychodzić z walki pod ogniem przeciwnika i jednocześnie rozwiązywać problemy uzupełniania środków materiałowych oraz odtwarzania zdolności bojowej. Jest to więc metoda trudna w realizacji i jej stosowanie wymaga precyzji w koordynacji działań.



Rys. 1.1.2. Opóźnianie ciągłe

źródło: opracowanie własne, na podstawie S. Koziej, *Teoria sztuki...*wyd. cyt., s.181; Z. Ścibiorek, *Działania opóźniające...*wyd. cyt., s. 61; Z. Ścibiorek, *Zasady prowadzenia działań opóźniających...*wyd. cyt., s. 30

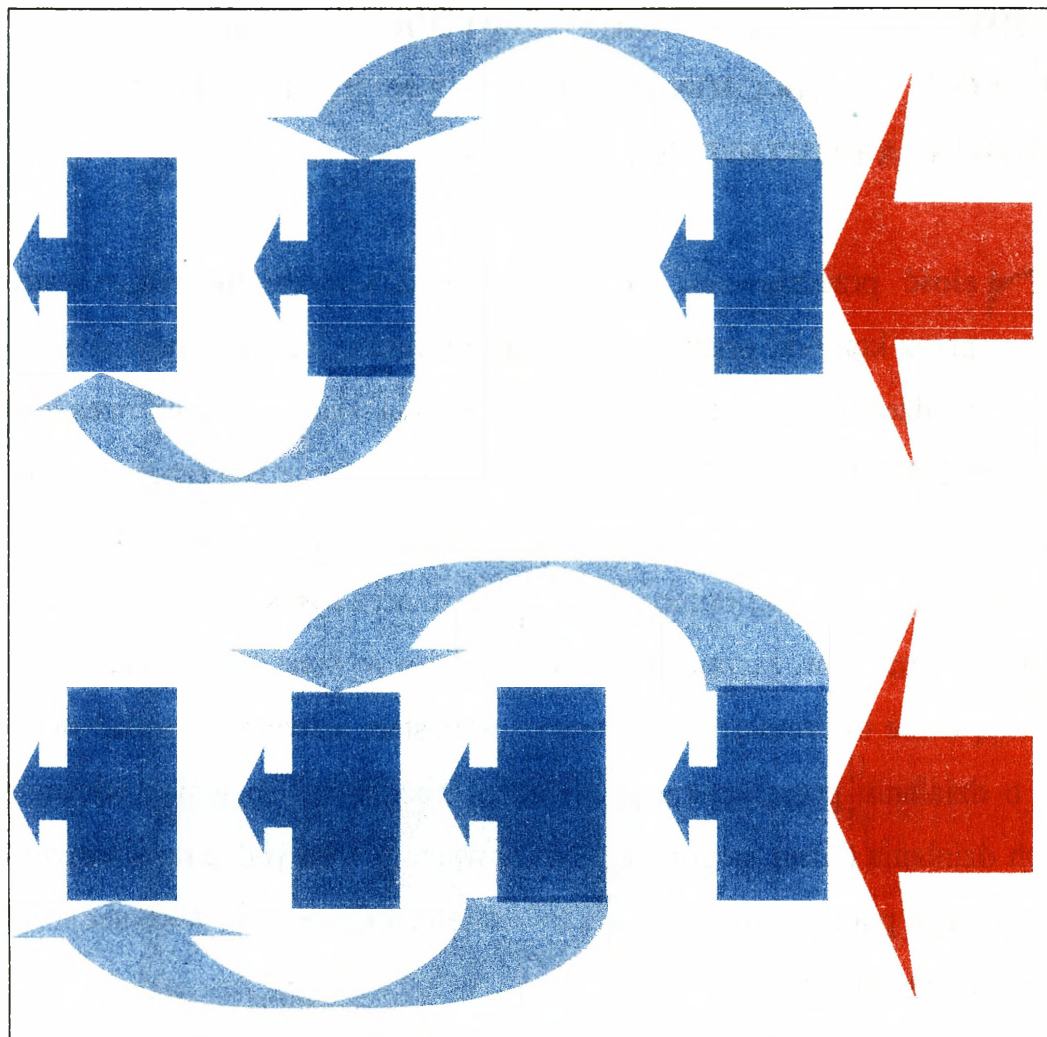
Prowadzenie działań opóźniających metodą przemienną, zasadniczo różni się od poprzedniej. Ten sposób stopniowej walki z nacierającymi wojskami przeciwnika określany jest często jako "szufladkowa", niekiedy można spotkać się z nazwą opóźnianiem przemiennym (rys.1.1.3.). Niezależnie od nazwy, wymaga ona dwurzutowego ugrupowania. W czasie gdy jedno ze zgrupowań powstrzymuje natarcie przeciwnika, inne pododdziały przygotowują obronę na kolejnej pozycji. Drugi rzut nie znajduje się pod bezpośrednim oddziaływaniem nacierającego i dzięki temu ma lepsze warunki do przygotowania walki na określonej pozycji.



Rys. 1.1.3. Opóźnianie przemienne

źródło: opracowanie własne, na podstawie S. Koziej, *Teoria sztuki...*wyd. cyt., s.181; Z. Ścibiorek, *Działania opóźniające...*wyd. cyt., s. 61; Z. Ścibiorek, *Zasady prowadzenia działań opóźniających...*wyd. cyt., s. 30.

Mieszana metoda prowadzenia działań opóźniających (rys.1.1.4.) jest połączeniem poprzednich sposobów walki z nacierającym przeciwnikiem. W zależności od przewidywanego kierunku jego działań oraz warunków terenowych umożliwia ona w sposób najbardziej racjonalny wykorzystać posiadane siły i środki. Pozwala w pełni wydobyć specyfikę środowiska walki, uwzględnić charakter działań przeciwnika i możliwości wojsk własnych.



Rys. 1.1.4. Opóźnienie mieszane

źródło: opracowanie własne, na podstawie S. Koziej, *Teoria sztuki...*wyd. cyt., s.181; Z. Ścibiorek, *Działania opóźniające...*wyd. cyt., s. 61; Z. Ścibiorek, *Zasady prowadzenia działań opóźniających...*wyd. cyt., s. 30.

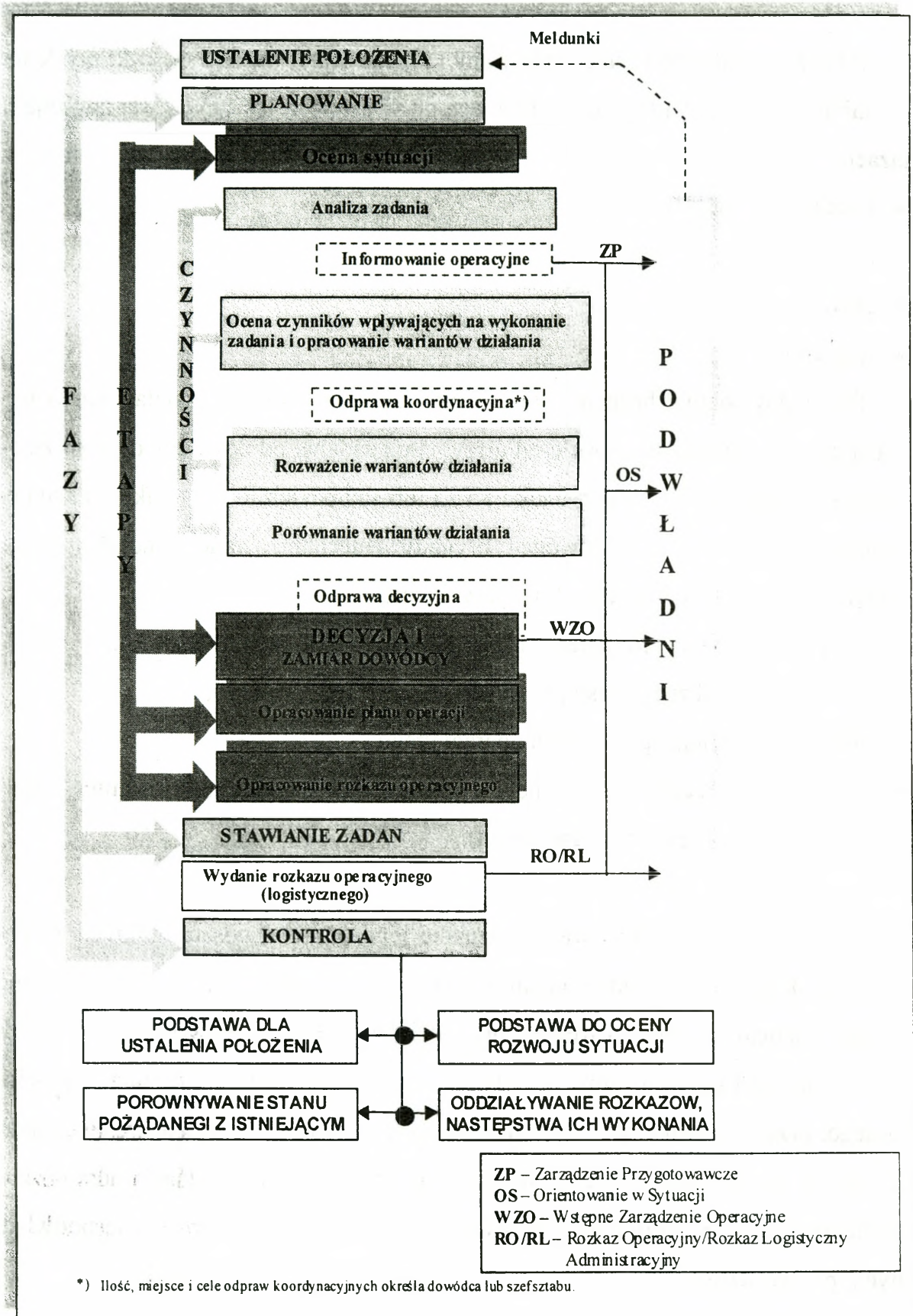
W pasie przesłaniania brygada zmechanizowana/pancerna będzie prawdopodobnie prowadzić działania opóźniające metodą przemienną. Jest ona najbardziej zbliżona do warunków w jakich będą prowadzone działania. Umożliwi ona odejście na kolejną rubież w sposób zorganizowany. Pododdziały, które nie znajdują się pod bezpośrednim oddziaływaniem przeciwnika posiadają korzystniejsze warunki do organizowania kolejnej pozycji.

## 2. METODYKA I TREŚĆ PRACY DOWÓDCY ORAZ GŁÓWNYCH ZESPOŁÓW FUNKCJONALNYCH CENTRUM DOWODZENIA STANOWISKA DOWODZENIA BRYGADY

Ciąłość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, realizowanych przez komórki organizacyjne i osoby funkcyjne na stanowiskach dowodzenia w ramach systemu dowodzenia, składa się na proces dowodzenia. Proces ten jest w ruchu przez ciągłe zdobywanie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji, w wyniku czego zostaje powzięta decyzja i opracowany plan działania. Na jego podstawie opracowuje się informacje dyrektywne w postaci zadań (dyrektyw, rozkazów, zarządzeń) i przekazuje się wykonawcom. Na ten „ruch” oddziałują silnie informacje (dyrektywne) w postaci stawianych zadań oraz informacje o działaniu przeciwnika, położeniu i możliwościach wojsk własnych i warunkach działania (teren, pogoda itp.), zobowiązujące dowódcę do stworzenia i realizacji takiego planu, który istniejącą sytuację przekształciłby w sytuację nakazaną w zadaniu operacyjnym.

Metodyka i treść pracy dowództwa brygady zmechanizowanej/pancernej jest w ogólnym zarysie zgodna z przebiegiem cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Różnice mogą wynikać z konkretnej sytuacji, szczególnie w zakresie posiadanego czasu na przygotowanie działań. Spowodować to może przesunięcie głównego wysiłku pracy dowództwa z dowódcy na sztab.

Ogólny przebieg procesu dowodzenia brygadą w działaniach opóźniających ilustruje rysunek 2.1.



Rys. 2.1. Przebieg procesu dowodzenia brygadą

Proces dowodzenia to ukierunkowany i powtarzający się zawsze cykl myślenia i działania dowództwa brygady. Przebiega on w czterech łączących się nawzajem fazach:

- Ustalania położenia;
- Planowania;
- Stawiania zadań;
- Kontroli.

Praca dowództwa brygady zmechanizowanej/pancernej w działaniach opóźniających rozpoczyna się zwykle od otrzymania zadania od dowódcy dywizji zmechanizowanej (korpusu w przypadku KPZ) lub samodzielnie w wyniku zaistniałej sytuacji na polu walki. Dowódca brygady zmechanizowanej/pancernej może otrzymać zadanie od dowódcy dywizji w formie:

- ✓ ustnego rozkazu operacyjnego (potwierdzonego następnie pisemnie);
- ✓ pisemno – graficznego wstępnego zarządzenia operacyjnego;
- ✓ pisemno – graficznego rozkazu operacyjnego;
- ✓ ustnego zarządzenia operacyjnego (potwierdzonego następnie pisemno – graficznym zarządzeniem operacyjnym).

Zadania dowódcy realizowane w trakcie jego pracy w poszczególnych zespołach wynikają z zadań, określonych w sojuszniczym dokumencie ATP-35B (Land Forces Tactical Doctrine) i Regulaminie Działań Wojsk Lądowych SZ RP. Zgodnie z tymi publikacjami, główne zadania dowódcy to: znajomość zamiaru przełożonego, przewidywanie rozwoju sytuacji, podejmowanie decyzji, określenie zadań dla podwładnych, podział sił i środków do wykonywania zadania, dowodzenie podległymi siłami, utrzymanie zdolności bojowej wojsk, motywowanie podwładnych, przywództwo.

## 2.1. USTALENIE POŁOŻENIA

Ustalenie położenia jest niezbędne dla wyciągnięcia właściwych wniosków co do przyszłych działań wojsk własnych. Położenie wojsk ulega nieustannym zmianom powodując, iż obraz sytuacji staje się w wielu przypadkach niepełny lub nieaktualny. Z tego też względu dowódca brygady wraz ze swoim sztabem zobowiązany jest do systematycznego uzupełniania i uaktualniania wszelkich informacji, aby posiadany zbiór danych o sytuacji był jak najbardziej kompletny i stanowił podstawę do planowania i kierowania działaniami opóźniającymi. W niektórych sytuacjach (posiadania dużej ilości czasu, działania o charakterze statycznym, bez gwałtownych zmian sytuacji, w okresie poprzedzającym wybuch konfliktu zbrojnego) dowódca brygady może zorientować się w sytuacji poprzez przyjęcie meldunków od dowódców pododdziałów przebywając na ich punktach dowódczo-obszernych. W sytuacji gdy dowódca brygady kieruje działaniami bieżącymi brygady obowiązek realizacji wszystkich czynności związanych z ustaleniem położenia oraz doprowadzeniem niezbędnych informacji do dowódcy brygady spoczywa na zespole planowania (ZP) centrum dowodzenia (CD).

*DOWÓDCA BRYGADY* zmechanizowanej/pancernej w trakcie ustalenia położenia nakazuje kierownikowi centrum wsparcia dowodzenia (CWDow) potwierdzenia otrzymania rozkazu operacyjnego (jeśli otrzymał go w postaci pisemno-graficznej), zapoznaje się z rozkazem a następnie z aktualną sytuacją.

*SZEF SZTABU* – zapoznaje się z aktualną sytuacją

*ZESPÓŁ DOWODZENIA* (ZD) centrum dowodzenia (CD) – ustala i przedstawia na mapie sytuacyjnej<sup>10</sup> aktualną sytuację poszczególnych elementów ugrupowania bojowego brygady na podstawie meldunków i sytuacji oraz informacji z in-

<sup>10</sup> **Mapa sytuacyjna** powinna zawierać: linie rozgraniczenia, inne linie koordynacyjne oraz elementy dowodzenia i koordynacji działań, wybrane informacje na temat przełożonego i sąsiadów istotne dla prowadzonych działań, położenie wojsk własnych (dwa szczeble w dół), charakter działań wojsk własnych, rozmieszczenie stanowisk dowodzenia, położenie i działania przeciwnika, inne informacje ważne dla danej komórki SD.

nych źródeł. Żąda od dowódców batalionów meldunków doraźnych, jeśli od ostatniego otrzymanego meldunku upłynęło dużo czasu lub mogły zaistnieć zasadnicze zmiany w sytuacji. Przekazuje do zespołu planowania aktualne dane o sytuacji poszczególnych elementów ugrupowania bojowego brygady, przygotowuje meldunek o sytuacji za brygadę, przedstawia dowódcy do podpisu następnie przesyła go w imieniu dowódcy brygady (poprzez centrum wsparcia dowodzenia – zespół informacyjny) do dywizji.

*ZESPÓŁ PLANOWANIA (ZP CD)* – za pośrednictwem zespołu dowodzenia prowadzi monitoring sytuacji otrzymując od zespołu dowodzenia meldunek sytuacyjny (który przedstawia aktualny obraz wszystkich elementów ugrupowania bojowego) na podstawie którego prowadzona jest mapa sytuacyjna, może przygotowywać zestawienie sił i środków będących w dyspozycji dowódcy brygady oraz prowadzić inne kalkulacje związane z wykonywaniem zadania na potrzeby dowódcy i zespołu dowodzenia.

*ZESPÓŁ ROZPOZNANIA<sup>11</sup> (ZR CD)* – gromadzenie i opracowanie informacji o położeniu i ukończeniu przeciwnika oraz jego dotychczasowym działaniu. Zbiera informacje o otoczeniu pola walki (pokrycie terenu i infrastrukturę, demografię, przeszkody naturalne i sztuczne, aktualne warunki meteorologiczne). Określa braki informacyjne, luki w wiedzy o przeciwniku i terenie. W wyniku swojej pracy zespół rozpoznania centrum dowodzenia sporządza wstępną ocenę rozpoznawczą, dającą zespołowi i innym zespołom funkcjonalnym stanowiska dowodzenia niezbędne dane do dalszej pracy nad początkiem procesu rozpoznawczego przygotowania pola walki (RPPW).

---

<sup>11</sup> Koncepcja zautomatyzowanego systemu dowodzenia brygadą i dywizją. (praca zbiorowa), Warszawa PIT 1999, s.36.

## 2.2. PLANOWANIE

### 2.2.1. OCENA SYTUACJI

#### analiza zadania

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

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

*DOWÓDCA BRYGADY* może przeprowadzić analizę zadania wspólnie z szefem sztabu, wybranymi osobami funkcyjnymi poszczególnych zespołów SD lub też samodzielnie. Zazwyczaj prowadzi ją będzie w zespole planowania centrum dowodzenia.

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

Analiza zadania jako czynność w procesie oceny sytuacji precyzuje **co i w jakim celu** należy wykonać aby zrealizować otrzymane zadanie. Aby rozwiązać ten problem i wyciągnąć właściwe wnioski należy odpowiedzieć na szereg bardziej szczegółowych pytań, które powinny doprowadzić do określenia:

*1. Jakie jest zadanie i zamiar dowódcy dywizji i jaka jest rola mojej brygady zmechanizowanej/pancernej w realizacji jego planów ?*

Poszukując odpowiedzi na to pytanie dowódca brygady przeprowadza analizę obszaru prowadzenia przyszłych działań, dokonuje analizy zadania dowódcy dywizji i zamiaru prowadzenia przez niego działań zamieszczonego w rozkazie operacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem jego myśli przewodniej, zapoznaje się z podziałem sił w celu pełniejszego zrozumienia zarówno zadania jak i zamiaru działania. Niezbędne informacje zawarte są w odpowiednich punktach rozkazu operacyjnego (wstępnego zarządzenia operacyjnego, zarządzenia operacyjnego):

- zadanie i zamiar przełożonego o dwa szczeble wyżej – w punkcie 1.b.;
- zadanie przełożonego – punkt 2.;
- zamiar przełożonego (w tym jego myśl przewodnia) – punkt 3., (3.a.);
- podział sił – część nagłówkowa rozkazu operacyjnego lub odpowiedni aneks.

*2. Czego wymaga dowódca dywizji lub co muszę wykonać aby zrealizować jego zamiar?*

Rozwiązanie tego problemu polega na rozbiorze zadania postawionego przez dowódcę dywizji na zadania cząstkowe w nim zawarte oraz na nie zapisane wprost, ale wynikające z jego treści - czyli zadania cząstkowe wynikłe z analizy zadania, a następnie określeniu tych z nich, które mają kluczowe znaczenie dla osiągnięcia celu – tzw. zadań głównych. Wnioski z tej części analizy zadania pozwolą nam na sformułowanie **sprecyzowanego zadania własnego** oraz wytycznych do **zarządzenia przygotowawczego**. Ponadto wnioski te powinny umożliwić zidentyfikowanie **ważnych problemów**, na które sztab powinien zwrócić szczególną uwagę podczas oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowania wariantów działania.

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

Ograniczenia stanowią także czynnik weryfikujący zadania cząstkowe wynikłe z analizy zadania (a będące częścią sprecyzowanego zadania własnego), gdyż może się okazać że niektórych z zadań cząstkowych nie można wykonać (dotyczy to wyłącznie **zadań wynikłych z analizy zadania**, a nie tych, które postawił nam bezpośrednio dowódca dywizji). Ograniczeniami tymi mogą być przestrzeń, siły i czas.

4. *Czy nastąpiły znaczące zmiany sytuacji od momentu podpisania rozkazu przez dowódcę dywizji ?, jeśli tak - to czy wiedząc o tych zmianach postawiłby on takie samo zadanie? ;*

Jeżeli odpowiedź na pierwsze z tych pytań jest twierdząca tzn. nastąpiły istotne zmiany w sytuacji i prawdopodobnie dowódca dywizji wiedząc o nich nie postawiłby tego samego zadania, należy skontaktować się z przełożonym. Jeżeli nie jest to możliwe dowódca brygady jest zobowiązany przeprowadzić ponownie analizę zgodnie z zadaniem i zamiarem działania przełożonego (ze szczególnym uwzględnieniem celu jego działania – czyli myśli przewodniej). Jeżeli odpowiedź na to pytanie jest negatywna, wcześniej sformułowane wnioski kończą przeprowadzanie analizy zadania.

Najważniejszymi dla dalszego przebiegu cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia ustaleniami w wyniku analizy zadania prowadzonej przez dowódcę brygady jest

- **sprecyzowane zadanie własne** (Formułując sprecyzowane zadanie własne należy pamiętać, iż powinno ono uwzględnić wszystkie zadania cząstkowe zawarte w zadaniu otrzymanym od przełożonego. Ponadto będzie ono obejmować te zadania cząstkowe wynikłe z analizy zadania, których zaakcentowanie jest zdaniem dowódcy niezbędne dla jednoznacznego określenia zadania własnego);
- **myśl przewodnia dowódcy** (opisuje stan końcowy do którego dąży dowódca. Powinna ogniskować wysiłek podwładnych – jednak nie powinna stwierdzać **jak**

**działać lecz co należy osiągnąć.** Dzięki temu, w zmienionej nagle sytuacji, kiedy dotychczasowy plan okaże się do niej nieadekwatny, podwładni nadal będą wiedzieć jaki cel mają osiągnąć. Myśl przewodnia dowódcy brygady powinna być zwięzła i jasna, a wskazując cel jaki należy osiągnąć nie może ograniczać inwencji podwładnych);

➤ **kryteria do porównania wariantów działania** (podstawowe kryteria, oraz ich znaczenie – czyli przypisane im wartości liczbowe lub procentowe, określa (jeżeli nie regulują tego odpowiednie dokumenty) dowódca lub w jego imieniu szef sztabu na informowaniu operacyjnym. Kryteria te podzielić można na trzy podstawowe grupy: regulaminowe zasady działania, rodzaje wojsk oraz kryteria wynikłe z analizy zadania);

➤ **wytyczne do pracy sztabu wynikające z wstępnej kalkulacji czasu** (do podstawowych wniosków z kalkulacji czasu, które rzutują na dalszą pracę sztabu należą terminy, wydania rozkazu operacyjnego, odprawy decyzyjnej, pierwszej odprawy koordynacyjnej przeprowadzanej w celu przedstawienia opracowanych wariantów działania);

➤ **zadania do pracy sztabu i podległych wojsk – wytycznych wynikłych z analizy** (podaje się wszystkie inne informacje i zadania, które dowódca brygady uważa za niezbędne, np.: potrzeby informacyjne, minimalna lub maksymalna ilość wariantów działania wojsk własnych, szczególne problemy na które sztab powinien zwrócić uwagę podczas ustalania wariantów działania wojsk własnych i dalszej nad nimi pracy, wytyczne (informacje), które należy przekazać w **zarządzeniu przygotowawczym** – załącznik 2–, inne dane).

*SZEF SZTABU* – analizę zadania najczęściej przeprowadza razem z dowódcą w zespole planowania centrum dowodzenia SD. W trakcie analizy zadania szef sztabu powinien przeprowadzić kalkulację czasu, gdyż wnioski z tego elementu przeprowadzanej analizy będą bezpośrednio wpływać na organizację pracy na stanowisku dowodzenia, oprócz powyższego elementu szef sztabu może:

➤ przeprowadzić szczegółową analizę zadania;

*uczestniczyć w:*

- sformułowaniu sprecyzowanego zadania własnego.
- określenie myśli przewodniej.
- sprecyzowanie wytycznych do pracy sztabu, w tym informacji, które muszą być przekazane podwładnym w ramach zarządzeń przygotowawczych.

ZESPÓŁ DOWODZENIA w trakcie analizy zadania kontynuuje kierowanie działaniami wynikającymi z uprzednio otrzymanego zadania, reaguje na zmiany sytuacji w ramach uprawnień udzielonych przez dowódcę brygady lub przedstawia dowódcy brygady propozycje rozwiązania problemów decyzyjnych wynikających z aktualnej sytuacji. Zapoznaje się z treścią otrzymanego rozkazu operacyjnego oraz przygotowuje dane do informowania operacyjnego dotyczących aktualnej sytuacji poszczególnych elementów ugrupowania bojowego brygady.

ZESPÓŁ PLANOWANIA – zapoznaje się z treścią rozkazu operacyjnego dowódcy dywizji we wszystkich obszarach zainteresowania, przygotowuje niezbędne dane do kolejnych czynności etapu oceny sytuacji, przygotowanie danych do informowania operacyjnego.

ZESPÓŁ ROZPOZNANIA – w trakcie analizy zadania dokonywana jest wstępna analiza i ocena rozpoznawcza posiadanych informacji o przeciwniku oraz środowisku pola walki w stosunku do postawionych zadań i wskazanie luk w rozpoznaniu. Do głównych zadań w tej czynności etapu planowania należy zapoznanie się z treścią rozkazu operacyjnego (aneks rozpoznanie wraz z appendyksami), wstępna analiza i ocena posiadanych informacji o przeciwniku, wstępna analiza i ocena posiadanych informacji o środowisku działań, wypracowanie wstępnej oceny rozpoznawczej, wypracowanie wniosków do dalszej pracy w procesie czynnego i biernego rozpoznawczego pola walki, przeprowadzenie niezbędnych kalkulacji czasowych, wykonywanie bieżących zadań wynikających z cyklu rozpoznawczego.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Koncepcja automatyzacji procesu dowodzenia ... wyd cyt. s.427.

## INFORMOWANIE OPERACYJNE

**W** trakcie informowania operacyjnego przekazuje się oficerom sztabu dwie grupy informacji: w *pierwszej* przekazywane są wnioski z ustalenia położenia i ogólne wnioski z analizy zadania we wszystkich obszarach zainteresowania, w *drugiej* następuje organizacja pracy w sztabie dokonana przez szefa sztabu na podstawie wytycznych dowódcy.

Zakres i treść wytycznych może być różny, powinny one jednak zawierać co najmniej:

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

Ponadto wytyczne mogą zawierać inne wskazówki w zależności od otrzymanego zadania, czynnika czasu oraz doświadczenia oficerów sztabu i jego zgrania jako całości.

*DOWÓDCA BRYGADY* – zazwyczaj nie bierze udziału w informowaniu operacyjnym. W tym czasie przebywać może w zespole dowodzenia, kierując działaniami wynikającymi z realizacji **poprzedniego zadania**. W takiej sytuacji dowódca:

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

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

*SZEF SZTABU* – ustala układ pierwszego spotkania dowództwa – informowania operacyjnego, na którym przekazane zostaną wnioski z analizy zadania i zorganizowana dalsza praca na stanowisku dowodzenia. Jeżeli dowódca nie uczestniczy w informowaniu operacyjnym – szef sztabu prowadzi je osobiście.

*ZESPÓŁ DOWODZENIA* – realizuje swoje stałe czynności związane z fazą kontroli (poprzedniego zadania) i ciągłego ustalania położenia.

W samym natomiast *informowaniu operacyjnym* uczestniczy kierownik zespołu (lub inny wyznaczonego oficer), przedstawiając, zgodnie z porządkiem odprawy:

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

*ZESPOŁU PLANOWANIA* – realizuje czynności z zakresu przygotowania informowania operacyjnego, mogą między innymi przedstawiać :

- otrzymane zadanie;
- zadanie i zamiar przełożonego;
- wnioski z analizy zadania;

ZP ponadto : protokołuje przebieg informowania operacyjnego w tym między innymi :

- wnioski z analizy zadania;
- wytyczne dowódcy/szefa sztabu do dalszego planowania.

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

*ZESPÓŁ ROZPOZNANIA* – przygotowuje się do wystąpienia w trakcie informowania operacyjnego gdzie podaje ogólną sytuację przeciwnika wraz ze wstępną oceną rozpoznawczą.

Układ informowania operacyjnego w brygadzie podczas prowadzenia działań opóźniających może przedstawiać się następująco:

## **INFORMOWANIE OPERACYJNE**

### **CZĘŚĆ PIERWSZA**

#### **przekazanie wniosków z ustalenia położenia i analizy zadania.**

1. Rozpoczęcie i przedstawienie układu informowania operacyjnego – **SZSZT**;
2. Zadanie przełożonego – **SZSZT/ZP**;
3. Myśl przewodnia przełożonego – **SZSZT/ZP**;
4. Zadanie własne (otrzymane od przełożonego) – **SZSZT**;
5. Wstępna ocena terenu – **ZR**;
6. Położenie/wstępna ocena przeciwnika – **ZR**;
7. Zadanie i położenie sąsiadów – **ZD**;
8. Wojska własne – **ZD/oficerowie CWDz, CWdow, CZDz**;
9. Ograniczenia – **ZP**;

### **CZĘŚĆ DRUGA**

#### **• organizacja pracy sztabu – **SZSZT** :**

##### **1. wytyczne do pracy sztabu :**

- wnioski z kalkulacji czasu :

- termin wydania Rozkazu Operacyjnego;
- termin przeprowadzenia odprawy decyzyjnej;
- termin wykonania wariantów działania;

- **MYŚL PRZEWODNIA DOWÓDCY;**

- **SPRECYZOWANE ZADANIE WŁASNE;**

• **wytyczne do pracy podwładnych - SZSZT**

- wytyczne do przekazania w Zarządzeniach Przygotowawczych

• **zakończenie informowania operacyjnego - SZSZT**

***O*** *cena czynników wpływających na wykonanie zadania i określenie wariantów działania*

Celem tej czynności, realizowanej w ramach etapu oceny sytuacji, jest zidentyfikowanie i szczegółowa ocena czynników, które w różny sposób wpływać będą na realizację otrzymanego zadania oraz ustalenie kilku realnych sposobów jego wykonania czyli **wariantów działania wojsk własnych**.

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania obejmuje

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

Kolejność ocen poszczególnych grup problemowych nie jest stała i zależy każdorazowo od istoty zadania otrzymanego do wykonania. Sytuacją idealną jest zakończenie przez Zespół Rozpoznania Centrum Dowodzenia SD oceny przeciwnika, warunków terenowych i atmosferycznych zanim Zespół Planowania Centrum Dowodzenia SD rozpocznie ocenę pozostałych czynników. Często jednak jest to niemożliwe. Toteż jako zasadę przyjmuje się, że:

- jeżeli wojska własne prowadzą działania opóźniające, w których z założenia w początkowym okresie inicjatywa należeć będzie do przeciwnika, Zespół Planowania Centrum Dowodzenia SD powinien rozpocząć pracę dysponując

wystarczającą ilością informacji o przeciwniku, otrzymanych od Zespołu Rozpoznania Centrum Dowodzenia.

Istotą oceny przeciwnika jest ustalenie najbardziej prawdopodobnego w danej sytuacji sposobu jego działania. Jeżeli jest to niemożliwe, dąży się do określenia wariantu najgroźniejszego dla wojsk własnych. Zespół Rozpoznania Centrum Dowodzenia wykorzystuje w tym celu procedurę rozpoznawczego przygotowania pola walki (RPPW). Celem rozpoznawczego przygotowania pola walki jest opracowanie możliwych wariantów działania przeciwnika w aktualnych warunkach terenowych i atmosferycznych.

Cały proces rozpoznawczego przygotowania pola walki obejmuje **dwie zasadnicze części**.

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

Kolejność czynności w rozpoznawczym przygotowaniu pola walki:

- przygotowanie mapy terenu na którym prowadzone będą działania. Dokonanie oceny terenu w zakresie jego przekraczalności, infrastruktury, drożni, sieci rzek i kanałów, wzniesień terenowych, itp. (na podstawie oceny terenu nanoszone są na oleatę obszary trudno przejezdne, nieprzejezdne i ograniczające swobodę manewru).
- opracowanie warunków pogodowych w obszarze działania. Oleata wykonywana jest zazwyczaj od dywizji wzwyż. Określa się na niej miejsca w obszarze działania, na którym występują mgły (zielony kolor), niski pułap chmur (fiolet), opady (niebieski), charakteryzuje szybkość wiatru, wilgotność powietrza, temperaturę. Oleata wykorzystywana jest do planowania działań desantów powietrznych, prze-

---

\*\* Etap ten realizowany jest w Zespole Rozpoznania Centrum Dowodzenia SD na podstawie posiadanych informacji.

rzutu grup specjalnych, działań lotnictwa, bezpilotowych środków rozpoznawczych, wykorzystania jednostek artylerii, itd.

- wybór korytarzy manewru i dróg podejścia. Na podstawie oceny terenu w konkretnych warunkach hydrometeorologicznych określa się dogodne kierunki podejścia i korytarze manewru, oceniając jednocześnie pojemność każdego z nich.
- wykreowanie modelu doktrynalnego. Ilustruje on taktyczne lub operacyjne założenia prowadzenia określonych działań przez przeciwnika. Z zasady obrazuje działanie sił przeciwnika o dwa szczeble niżej tj. na szczeblu brygady do kompanii.
- przygotowanie oleaty sytuacji bojowej. Wykonywana jest na podstawie aktualnej sytuacji przeciwnika, wzorca jego działań doktrynalnych w odpowiedniej skali mapy i z uwzględnieniem ograniczeń wynikających z oceny terenu. Na jej podstawie opracowuje się potencjalne sposoby działań przeciwnika. Można również zobrazować prawdopodobny wariant działania przeciwnika na tej oleacie. W tym wypadku oleat tego typu może powstać kilka. Dowódca brygady wybiera z nich najbardziej prawdopodobny lub dwa, trzy do których planuje się ogólnie użycie własnych sił, oraz jeden według którego planuje się szczegółowo operacje, walkę.
- wykonanie oleaty zdarzeń. Opracowana jest przez zespół oficerów z Zespołu Rozpoznania i Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia na podstawie przyjętego do planowania najbardziej prawdopodobnego (najgroźniejszego) wariantu działania przeciwnika z opisaniem tzw. linii czasowych ilustrujących jego aktywność bojową w czasie prowadzenia walki. Linie czasowe określają położenie elementów ugrupowania bojowego w terenie w stosunku do czasu. W Zespole Rozpoznania Centrum Dowodzenia wybiera się i nanosi na oleatę punkty kontrolne i obszary zainteresowania, które potwierdzą lub zasugerują konieczność zmiany przyjętego wariantu działania przeciwnika.
- sporządzenie wzorca wsparcia decyzji. Oleatę tę wykonuje w zasadzie oficer Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia. Rola Zespołu Rozpoznania sprowadza się do wsparcia informacyjnego wytwarzanego dokumentu. Obrazuje on działanie

przeciwnika oraz możliwe przeciwdziałanie, według opracowanego wariantu i zawiera zazwyczaj:

- punkty kontrolne;
- obszary zainteresowania;
- obszary oddziaływania ogniowego (obszary zainteresowania celami);
- punkty zainteresowania celami;
- punkty decyzyjne.

W wyniku przeprowadzenia rozpoznawczego przygotowania pola walki określa się również luki w wiedzy o przeciwniku i terenie oraz stopień niepewności co do jego przyszłych działań. Wybiera się także wysoko opłacalne cele do porażenia. Dane te są podstawą do planowania działań rozpoznawczych.

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

- ◆ stopień gotowości bojowej;
- ◆ ukończenie, stan morale i poziom wyszkolenia;
- ◆ w jakim stopniu wojska własne są ukończone w ludzi i sprzęt?;
- ◆ jaki jest poziom morale żołnierzy, czy są pod tym względem zdolni do wykonywania zadań o wysokim stopniu trudności?;
- ◆ czy poziom wyszkolenia jest wystarczający, czy pozwala na pełne wykorzystanie skomplikowanego sprzętu bojowego oraz prowadzenie działań w trudnych warunkach (np. w warunkach szczególnych)?;
- ◆ rodzaj posiadanego uzbrojenia i wyposażenia;
- ◆ czy w stosunku do przeciwników posiadany sprzęt bojowy posiada podobne (lepsze, gorsze) parametry?;
- ◆ czy jest adekwatny do otrzymanego zadania?;
- ◆ czy inne rodzaje wyposażenia są odpowiednie do zapewnienia wykonania zadania?;
- ◆ zakres i rodzaj dostępnego wsparcia bojowego;

- ◆ na jakie wsparcie bojowe (środkami organicznymi, przydzielonymi i wspierającymi) mogą liczyć wojska własne?;
- ◆ jakie są ograniczenia w wykorzystaniu tego wsparcia (np. ograniczony czas, limity amunicji, warunki atmosferyczne, terenowe itp.)
- ◆ możliwości zabezpieczenia logistycznego;
- ◆ czy posiadany potencjał logistyczny jest wystarczający do wykonania zadania?;

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

W celu umożliwienia realistycznej i opartej na stanie rzeczywistym oceny wojsk własnych wykorzystuje się pomocniczy dokument dowodzenia o charakterze sprawozdawczo informacyjnym – **zestawienie sił i środków** (Tab. 2.2.3.1). Jest on prowadzony i w sposób ciągły uaktualniany we wszystkich komórkach funkcjonalnych SD, przy czym zawartość informacyjna zestawienia uzależniona jest od zakresu odpowiedzialności danej komórki.

Tab. 2.2.3.1.

Przykład dokumentu „Zestawienie sił i środków” (wariant)

Stan na: 051030AWRZ2000

16BZ Zespół Planowania

| Zestawienie sił i środków |        |     |                                |             |              |           |              |
|---------------------------|--------|-----|--------------------------------|-------------|--------------|-----------|--------------|
| Sily i środki             | Czołgi | BWP | Artyleria do ognia pośredniego | Środki plot | Środki ppanc | Śmigłowce | Stan osobowy |
| Pododział                 |        |     |                                |             |              |           |              |
| 1 bcz                     | 30     | 6   | 6                              | -           | -            | -         | 138          |
| 2 bcz                     | 30     | 4   | -                              | -           | -            | -         | 126          |
| 3 bz                      | -      | 30  | 12                             | -           | -            | -         | 284          |

|           |    |    |    |    |    |               |      |
|-----------|----|----|----|----|----|---------------|------|
| 4 bz      | -  | 26 | 12 | -  | -  | -             | 276  |
| 5 bpszmot | -  | 12 | 16 | -  | 6  | -             | 264  |
| 4 das     | -  | 12 | 12 | -  | 12 | -             | 112  |
| 4 dappanc | -  | -  | -  | -  | 18 | -             | 96   |
| 4 dplot   | -  | -  | -  | 32 | -  | -             | 98   |
| Razem     | 64 | 80 | 58 | 32 | 36 | 24<br>(TACOM) | 1542 |






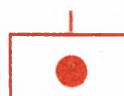


Dysponując wnioskami z oceny przeciwnika oraz wojsk własnych możliwe staje się dokonanie **porównania sił**. Porównanie to ma charakter globalny, to znaczy obejmuje przeciwstawienie posiadanemu potencjałowi wojsk własnych potencjału przeciwnika, z uwzględnieniem zmian tych potencjałów w czasie i przestrzeni. Jako dokument o charakterze pomocniczym może być w tym zakresie wykorzystywana **tabela porównania sił** (Tab. 2.2.3.2).

Tabela 2.2.3.2.

Przykład tabeli porównania sił (wariant)

Stan na : 051030AWRZ2000

16BZ Zespół Planowania

| Wojska własne   |       |          |                        |              |                     |           | Przeciwnik  |
|---|-------|----------|------------------------|--------------|---------------------|-----------|---|
| Tabela porównania sił   |       |          |                        |              |                     |           |   |
| Jednostka<br>Rodzaj   | 16 BZ | 1 / 2 pa | Razem wojska<br>własne | Stosunek sił | Razem<br>przeciwnik | 12 bz (+) | Jednostka<br>Rodzaj   |
|  | 6     | -        | 6                      | 6 : 1        | 1                   | 1         |  |
|  | 6     | -        | 6                      | 2 : 1        | 3                   | 3         |  |
|  | 2     | 2        | 4                      | 4 : 1        | 1                   | 1         |  |
|  | 3     | -        | 3                      | 3 : 1        | 1                   | 1         |  |

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

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

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

### **Ustalenie wariantów działania wojsk własnych**

Na bazie wniosków z analizy zadania i oceny czynników wpływających na wykonanie zadania opracowywane są, na tym etapie jeszcze niezbyt szczegółowe „szkice – plany działania brygady w działaniach opóźniających”. Każdy bowiem **wariant działania** jest niczym innym jak ogólnym zarysem planu jednego z możliwych sposobów wykonania zadania. Oznacza to, iż w ramach tych czynności dowództwa powstaje, niejako równoległe, kilka przyszłych planów działania.

Wnioski z dokonywanych ocen pozwalają na **określenie kolejności wykonania zadania** oraz wiążące się z tym **określenie sposobu wykonania zadania** i w konsekwencji **ugrupowania operacyjnego (bojowego)**.

---

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

Określając kolejność wykonania należy w każdym wariantcie określić **jakie etapy i w jakiej kolejności będą realizowane** oraz jeśli to konieczne wyznaczyć **cele pośrednie**. Kolejność wykonania zadania w działaniach opóźniających odnosi się zazwyczaj do:

- ◆ dezorganizacji podejścia przeciwnika i jego rozwinięcia w ugrupowanie operacyjne;
- ◆ prowadzenia działań na pozycji przedniej;
- ◆ walki pomiędzy pozycjami opóźniania;
- ◆ użycia odwodów;
- ◆ prowadzenia działań w trakcie wychodzenia z walki.

Podczas planowania działań opóźniających możliwości wykonania zadania rozpatruje się w odniesieniu do:

- walki z elementami rozpoznawczymi przeciwnika;
- wprowadzenia do walki przez przeciwnika sił głównych;
- zmylenia go co do kierunku głównego uderzenia;
- opóźnienia podejścia przeciwnika do sił głównych.

Określenie sposobu wykonania zadania polega na sprecyzowaniu jak realizowane będą wyspecyfikowane wcześniej etapy.

W każdej sytuacji, stosownie do kolejności i sposobu wykonania zadania określa się ugrupowanie operacyjne oraz dokonuje wstępnego podziału sił.

**Ugrupowanie operacyjne jest konsekwencją przyjętego sposobu działania, nigdy odwrotnie!**

Zgodnie z przyjętymi ustaleniami rozpatruje się następnie problemy **dowodzenia** oraz **synchronizacji działań**. W zakresie dowodzenia ustalić należy wstępne rozmieszczenie stanowisk dowodzenia i ich ewentualną oś przesunięcia. W graficznym wariantcie działania przedstawia się zazwyczaj pierwsze oraz co najmniej jedno kolejne planowane położenie stanowiska dowodzenia. W odniesieniu do

synchronizacji określić należy w każdym wariantcie linie rozgraniczenia oraz niezbędne linie koordynacyjne (linię przebiegu przedniego skraju obrony, rubież opóźniania, rubież wprowadzania do walki odwodów itp.), a także inne elementy dowodzenia i koordynacji działań stosownie do potrzeb. Każdy ze sporządzonych tą drogą wariantów działania składa się ze szkicu i pisemnej notatki (legandy) wyjaśniającej istotę sposobu wykonania zadania oraz podającej informacje, których nie można przedstawić graficznie (za pomocą znaków taktycznych).

Szkic przedstawia zazwyczaj:

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

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



*DOWÓDCA BRYGADY* – jeżeli nie uczestniczy w ocenie czynników i ustaleniu wariantów działania wojsk własnych w zespole planowania, jego praca ukierunkowana jest na dowodzeniu działaniami bieżącymi. Dowódca brygady może prowadzić ocenę czynników we własnym zakresie oraz opracować samodzielnie warianty działania równolegle lecz oddzielnie od zespołu planowania.

*SZEF SZTABU* – koordynuje prowadzeniem oceny czynników i ustaleniem wariantów działania. Niezbędna w trakcie tej czynności jest wymiana informacji – wniosków z zakresu możliwości użycia rodzajów wojsk pomiędzy zespołem planowania, a pozostałymi zespołami centrum wsparcia działań, centrum zabezpieczenia działań oraz centrum wsparcia dowodzenia.



**Szef sztabu nie powinien uczestniczyć w bezpośrednim opracowywaniu wariantów działania.**

*ZESPÓŁ DOWODZENIA* – na żądanie zespołu planowania (lub innych zespołów funkcjonalnych SD) zespół dowodzenia przekazuje aktualne informacje dotyczące sytuacji wojsk własnych. W tym celu dokonuje się powielenia mapy sytuacyjnej zespołu dowodzenia (folii z położeniem wojsk). Informacje, które nie mogą być przedstawione graficznie (lub ich graficzne zobrazowanie nie jest dość jednoznaczne) przygotowuje się w postaci pisemnego uzupełnienia (dokument niesformalizowany), które może być oparte na układzie meldunku o sytuacji.

*ZESPÓŁ PLANOWANIA* – w trakcie tego etapu przeprowadza ocenę czynników, biorąc pod uwagę przede wszystkim teren, siły własne i zgodnie z wnioskami z analizy zadania (przede wszystkim **myśla przewodnia dowódcy**), wytycznymi dowódcy, a także oceną czynników przeprowadzoną w innych zespołach (np.: Zespół Rozpoznania i wykonaną przez niego oceną terenu) przygotowuje warianty działania.

*ZESPÓŁ ROZPOZNANIA* – jest to zasadniczy etap pracy zespołu rozpoznania, który w tej czynności przygotowuje rozpoznawcze przygotowanie pola walki (RPPW) związane z oceną terenu i przeciwnika oraz wypracowaniem jego wariantów działania.

Główne zadania zespołu rozpoznania polegają na:

- ◆ ocenie środowiska działań;
- ◆ ocenie zagrożeń;
- ◆ wypracowanie możliwych wariantów działania przeciwnika;
- ◆ określenie szczegółowych potrzeb informacyjnych;
- ◆ określenie zadań rozpoznawczych.

#### ODPRAWA KOORDYNACYJNA

**P**o opracowaniu wariantów działania celowe jest zorganizowanie odprawy koordynacyjnej, podczas której z opracowanymi wariantami działania zapoznawani są kierownicy wszystkich zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia brygady. Celem takiej odprawy jest umożliwienie specjalistycznym zespołom SD rozpoczęcia opracowywania – koncepcji wykorzystania sił i środków wsparcia i zabezpieczenia – odpowiednio do wariantów działania ustalonych przez Zespół Planowania Centrum Dowodzenia. Należy jednak pamiętać, iż stopień szczegółowości będzie różny w zależności od specyfiki rodzaju wojsk. Nie mogą one również odbierać inicjatywy i swobody działania dowódcom jednostek rodzajów wojsk. To właściwi dowódcy jednostek specjalistycznych, nie zaś oficerowie sztabu, podejmują ostateczne decyzje w zakresie wykorzystania podległych sobie sił.

Możliwym jest także, aby podczas tej odprawy dowódca zapoznał się z efektami dotychczasowej pracy sztabu w tym zakresie. Może on zaaprobować opracowane warianty działania, zgłosić swoje uwagi, spostrzeżenia, polecić je zmodyfikować lub nakazać niektóre z nich odrzucić.

Podkreślić należy, że warianty działania w toku planowania są „organizmami żywymi” i stosownie do prowadzonych analiz, kalkulacji oraz zmieniającej się sytuacji można (i należy) je modyfikować dążąc do identyfikacji najlepszych sposobów wykonania zadania.

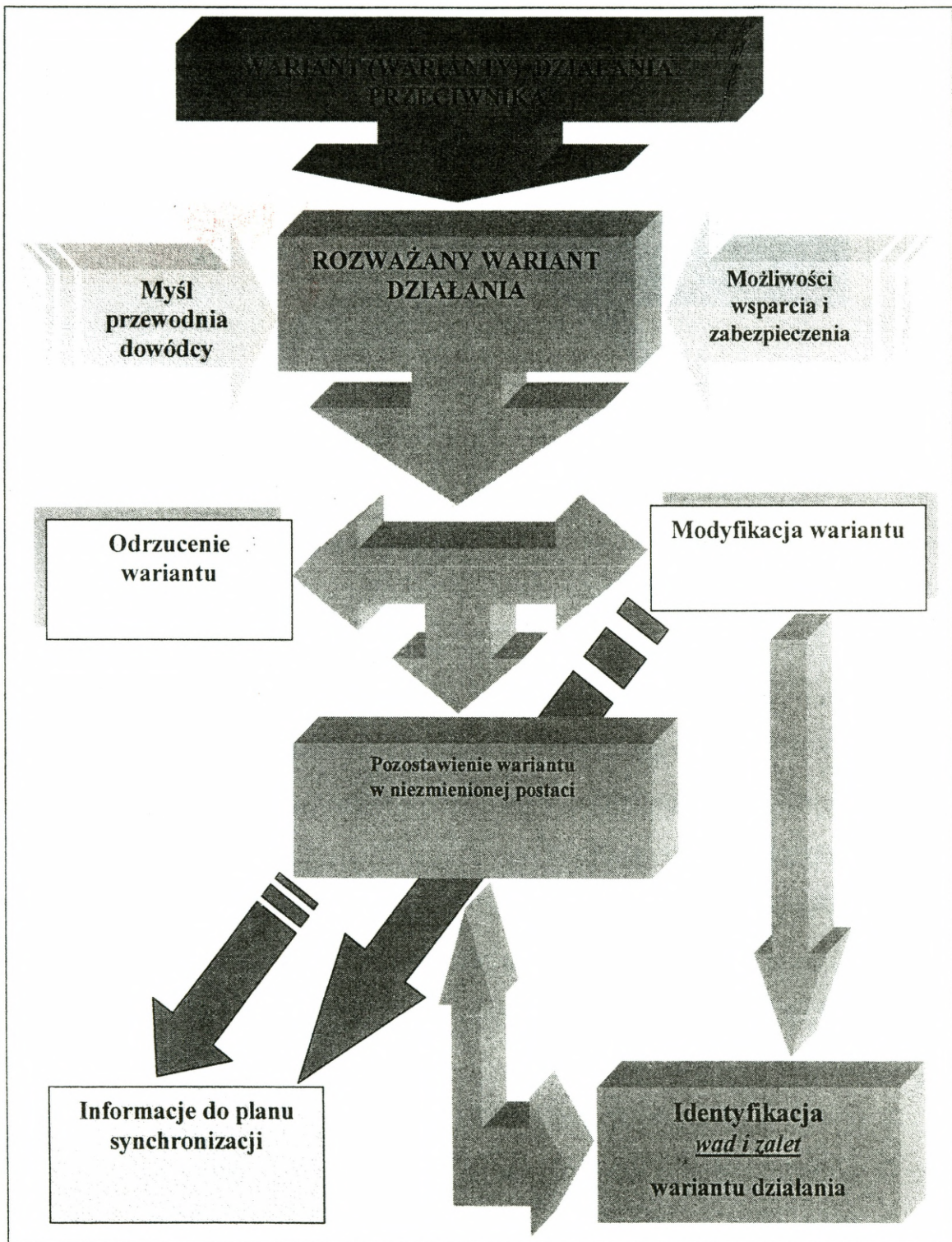
Układ odprawy koordynacyjnej poświęconej zapoznaniu z wariantami działania wojsk własnych może być następujący:

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

## *Rozważenie wariantów działania*

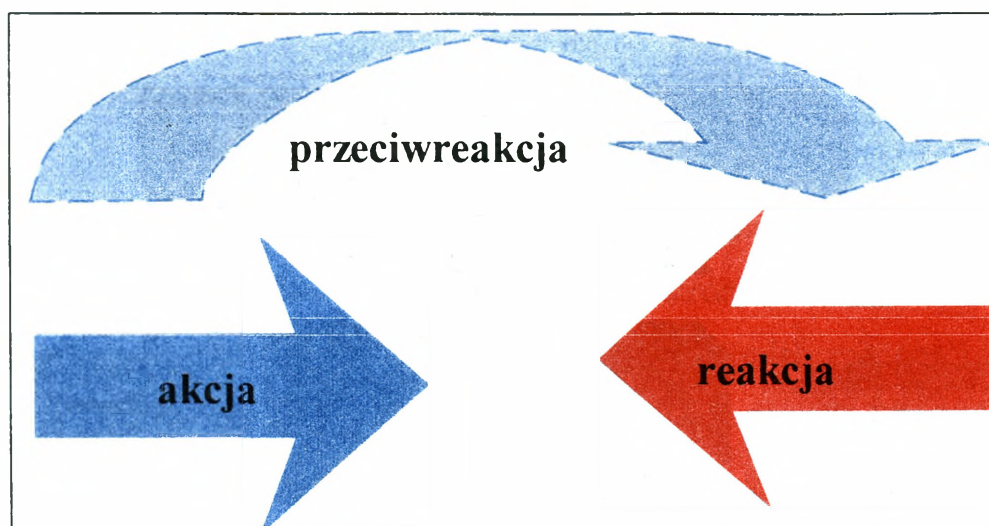
Rozważenie wariantów działania metodą symulacji działań powstałych wariantów działania wojsk własnych, polega na wszechstronnej ich ocenie w stosunku do prawdopodobnych działań przeciwnika, sprawdzeniu ich zgodności z myślą przewodnią (przełożonego i własnego dowódcy) oraz ocenie realnych możliwości wsparcia i zabezpieczenia tych wariantów.

Celem tej czynności sztabu brygady jest ustalenie słabych i silnych stron poszczególnych wariantów wykonania zadania w konfrontacji z prawdopodobnym sposobem (sposobami) działania przeciwnika. Cel ten osiąga się to poprzez określenie zdarzeń jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu działania, od jego rozpoczęcia aż do osiągnięcia zamierzonego celu – tzn. wykonania zadania. Istotę rozważania wariantów działania wyraża rysunek 2.2.4.1.



Rys.2.2.4.1. Istota rozważenia wariantów działania.

Najczęściej stosowaną techniką jest symulacja przyszłych działań zgodnie z przyjętymi wariantami, będąca próbą określenia przyszłych zdarzeń zgodnie z zasadą:



Uczestnikami symulacji są przede wszystkim członkowie Zespołu Planowania oraz Zespołu Rozpoznania Centrum Dowodzenia SD brygady „prowadzący” sytuację po stronie wojsk własnych (ZP) i przeciwnika (ZR). Mogą w niej brać udział także przedstawiciele zespołów (w zależności od potrzeb) z Centrum Wsparcia Działań oraz innych stosownie do ustaleń szefa sztabu lub szefa Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia. W zależności od posiadanego czasu, można w ten sposób „rozegrać” wszystkie warianty w całości lub tylko ich wybrane, szczególnie ważne fragmenty. Rezultatami symulacji (których przedstawienie może być celem kolejnej odprawy koordynacyjnej), są wnioski dotyczące :

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

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

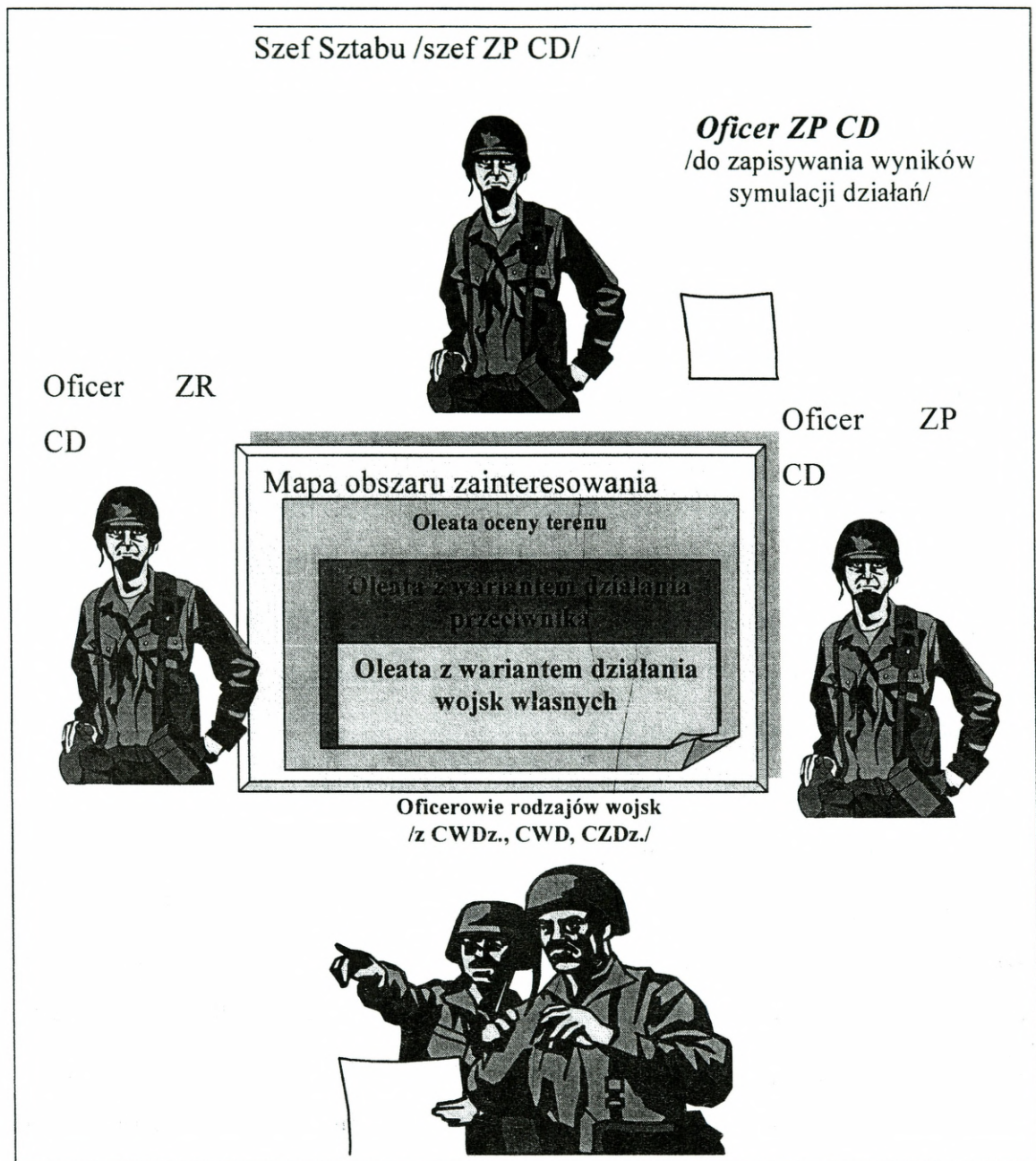
Ustalone i zanotowane wyniki symulacji działań (szczególnie zidentyfikowane „plusy” i „minusy”) dostarczają natomiast istotnych danych do kolejnej czynności pracy dowództwa jaką jest *porównanie wariantów działania*, i w konsekwencji ustalenie *wariantu rekomendowanego*.

### **Warunki przebiegu symulacji.**

Symulacja powinna przebiegać przy zachowaniu maksymalnego obiektywizmu i zgodnie z określonymi zasadami. Przebieg wszystkich etapów symulacji powinien być jak najbardziej zbliżony do przewidywanego przebiegu realnych działań. W trakcie symulacji należy rozważyć siły i możliwości, którymi dysponujemy, oraz wady i zalety własnych wariantów działania w porównaniu z możliwościami i prawdopodobnymi wariantami działania przeciwnika biorąc pod uwagę charakterystykę obszaru działania.

W symulacji powinny być zaangażowane niezbędne osoby funkcyjne - decyduje o tym prowadzący symulację (szef sztabu - który nie bierze czynnego udziału w opracowaniu wariantów działania w związku z czym może zachować obiektywizm). Zadaniem tych osób jest czuwanie nad symulowanymi zdarzeniami i ich logicznymi uzasadnieniami. Tworzyć to powinno ciągły wspomniany już algorytm: akcja – reakcja – przeciwwreakcja.

Istotę rozmieszczenia poszczególnych osób funkcyjnych do przeprowadzenia symulacji działań przedstawia rys. 2.2.4.2.



Rys. 2.2.4.2 Ideowy schemat rozmieszczenia osób funkcyjnych podczas symulacji wariantów działania

**W trakcie symulacji należy przestrzegać następujących zasad:**

⇒ obiektywizm; należy unikać stronniczości lub też sugerowania się tym „co chce osiągnąć dowódca”, nie należy też bronić bezkrytycznie opracowanych przez siebie wariantów działania;

⇒ dokładne zapisywanie identyfikowanych wad i zalet każdego z wariantów jednak dopiero wtedy gdy staną się one oczywiste (w tym celu wykorzystuje się tabele wad i zalet wariantów działania);

⇒ nieustanna ocena wykonalności i celowości wariantów działania, gdyż w wypadku gdyby którykolwiek z wariantów działania w jakimkolwiek etapie nie spełniał jednego z tych warunków należy go odrzucić;

⇒ unikanie wyciągania przedwczesnych wniosków zanim nie zostaną one potwierdzone w trakcie przebiegu symulacji;

⇒ unikanie porównania jednego wariantu działania z innym w trakcie symulacji gdyż ten krok będzie realizowany w trakcie następnej czynności - porównania wariantów działania.

**Etapy postępowania w trakcie przygotowania i przeprowadzenia symulacji.**

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

⇒ **Przygotowanie zestawień sił i środków a także niezbędnych kalkulacji** przez zespoły Rozpoznania i Planowania.

⇒ **Przygotowanie zidentyfikowanych punktów krytycznych i decyzyjnych** (informacje wypracowane przez ZR w trakcie realizacji RPPW).

⇒ **Przygotowanie (jeżeli nie zostało to ustalone wcześniej) kryteriów do oceny wariantów.**

⇒ **Wybranie techniki przeprowadzenia symulacji.**

### ➤ Wybranie metody rejestracji i zobrazowania wyników symulacji.

1. Przeprowadzenie symulacji.
2. Wyciągnięcie wniosków z przeprowadzonej symulacji.

Podczas realizacji symulacji wariantów zastosować można jedną z kilku technik jej prowadzenia. Może to być:

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

Techniki te mogą być użyte pojedynczo lub w różnych kombinacjach. Wymienione powyżej techniki nie wykluczają zastosowania innych, właściwych dla danej sytuacji, zadania, specyfiki terenu oraz dysponowanych sił i środków. Zawsze jednak powinny one umożliwić rozpatrzenie:

- Całego obszaru (rejonu, pasa) działania;
- Wszystkich sił własnych i przeciwnika, które mogą wpłynąć na wynik przyszłego starcia.

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

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

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

*DOWÓDCA BRYGADY* – w zależności od przyjętej metody pracy dowódca może brać udział w rozważaniu wariantów działania lub realizować w tym czasie inne czynności.

*SZEF SZTABU* – odpowiedzialny jest za organizację pracy sztabu, w trakcie przygotowania i prowadzenia rozważenia wariantów działania. Nie bierze osobiście udziału w opracowaniu wariantów, co pozwala mu na zachowanie niezbędnego obiektywizmu, a tym samym na odgrywanie roli bezstronnego „arbitra” wobec uczestników symulacji. Jednocześnie jest on obciążony innymi obowiązkami wynikającymi z potrzeb kierowania pracą całego sztabu. Zasadniczym zadaniem kierującego procesem symulacji wariantów jest dopilnowanie przestrzegania przez uczestników zasad prowadzenia symulacji oraz nadzorowanie identyfikowania i zapisywania wniosków w miarę ich pojawiania się.

*ZESPÓŁ DOWODZENIA* – na żądanie zespołu planowania i innych zespołów funkcjonalnych przekazuje aktualne informacje dotyczące sytuacji wojsk własnych.

*ZESPÓŁ ROZPOZNANIA* – w czasie prowadzenia symulacji działań „odgrywa rolę” dowódcy wojsk przeciwnika. Swoimi posunięciami stara się doprowadzić do sytuacji w której przeciwnik osiąga powodzenie. Przygotowuje prawdopodobne reakcje przeciwnika na każde określone działanie wojsk własnych zgodnie z:

- ocenionym wcześniej sposobem (sposobami) działania przeciwnika;
- jego zasadami walki;

- możliwościami sprzętu bojowego, który jest na wyposażeniu przeciwnika;
- warunkami terenowymi;
- warunkami atmosferycznymi itp.

Dokonuje także niezbędnych obliczeń potencjału bojowego przeciwnika w poszczególnych etapach działania, prognozuje jego straty i określa cele o wysokiej opłacalności zgodnie z procedurami RPPW odpowiednio do „punktu widzenia” strony przeciwnej.

*ZESPÓŁ PLANOWANIA* – odpowiada za przygotowanie wariantów działania do symulacji, oraz za sporządzenie (uaktualnienie):

- Zestawienia posiadanego potencjału bojowego (zestawienie sił i środków, które można wykorzystać do działania);
- Stosunku sił i środków;
- Tabeli synchronizacji do każdego wariantu działania;
- Tabeli zdarzeń, które będą wypełniane treścią w trakcie symulacji.

Wybiera także (jeśli wcześniej nie uczynił tego szef sztabu lub kierownik ZP) jedną z technik do przeprowadzenia symulacji działań.

W trakcie samej symulacji oficerowie ZP:

- Odgrywają rolę dowódcy wojsk własnych;
- „prowadzenie” wojsk własnych zgodnie z symulowanym wariantem działania;
- reagowanie na posunięcia „przeciwnika”;
- precyzują miejsca i terminy, gdzie niezbędne jest określone wsparcie wojsk własnych;
- identyfikują słabe punkty symulowanego wariantu.

Oficer ZP na bieżąco zapisuje wyniki kolejnych kroków symulacji, wykorzystując w tym celu gotowe blankiety „tabeli zdarzeń”.

## *P*orównanie wariantów działania

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

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

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

- wad i zalet;
- głosowania;
- kryteriów.

Porównanie wariantów działania jest jedną z najważniejszych czynności w procesie pracy sztabu. Jednocześnie pamiętać należy, iż wyniki jakiegokolwiek metody porównawczej nie zastępują i nie są jednoznaczne z podjęciem decyzji! Wszystkie metody należy traktować jako narzędzia pomocne w wyborze wariantu

rekomendowanego dowódcy oraz jako argumenty podczas prezentowania przyjętych rozwiązań.

Szczegółowe rozwiązania w zakresie organizacji porównania wariantów działania wojsk własnych **ustala szef sztabu.**

W trakcie porównania wariantów działania, prowadzonego przez szefa sztabu uczestniczą kierownicy wszystkich zespołów funkcjonalnych poszczególnych centrów SD. Każdy z nich musi być (na podstawie wyników poprzedniej czynności – rozważenia wariantów działania) przygotowany do rzeczowej argumentacji na temat porównywanych wariantów.

**Układ takiej odprawy może być następujący:**

- 1. Wprowadzenie, porządek odprawy – szef sztabu.**
- 2. Przypomnienie zadania i myśli przewodniej dowódcy dywizji oraz zadania i myśli przewodniej dowódcy brygady – szef sztabu.**
- 3. Krótkie przypomnienie istoty każdego z wariantów działania (są one znane wszystkim zainteresowanym, toteż nie ma potrzeby dokładnego ich charakteryzowania, wystarczające jest zaakcentowanie różnic pomiędzy nimi) – oficer Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia.**
- 4. Porównanie wariantów ze sobą (z wykorzystaniem określonego narzędzia porównawczego) – biorą udział wszyscy uczestnicy odprawy, koordynuje szef sztabu.**
- 5. Ustalenie wariantu rekomendowanego (osiągnięcie konsensusu lub decyzja szefa sztabu).**
- 6. Ewentualne wytyczne do przygotowania dodatkowych kalkulacji, zestawień, porównań na potrzeby odprawy decyzyjnej – szef sztabu.**

*DOWÓDCA BRYGADY* – w zależności od przyjętej metody pracy dowódca może brać udział w rozważaniu wariantów działania lub realizować w tym czasie inne czynności.

*SZEF SZTABU* – określa technikę oraz skład przeprowadzenia porównania wariantów działania. Na podstawie uzyskanych wniosków szef sztabu określa, który z wariantów działania będzie rekomendowany dowódcy na odprawie decyzyjnej.

*ZESPÓŁ PLANOWANIA* – w zależności od wytycznych szefa sztabu, który określa technikę przeprowadzenia tej czynności wykonuje następujące zadania

➔ przygotowuje niezbędne narzędzia do jej przeprowadzenia np.:

– tabele do porównania wariantów działania;

– tabele lub arkusz wniosków;

➔ inne w zależności od potrzeb.

ZP ponadto protokołuje przebieg porównania wariantów działania.

*ZESPÓŁ DOWODZENIA* – na żądanie zespołu planowania i innych zespołów funkcjonalnych, przekazanie aktualnych informacji dotyczących sytuacji wojsk własnych. Kierownik zespołu dowodzenia wyznacza oficera do udziału w trakcie odprawy decyzyjnej.

*ZESPÓŁ ROZPOZNANIA* – podczas porównania możliwych wariantów działania przeciwnika zespół przygotowuje dane kalkulacyjne odnośnie ilości sił i środków, które przeciwnik może zaangażować w walce.

### 2.2.2. DECYZJA I ZAMIAR DOWÓDCY – (odprawa decyzyjna)

**C**elem odprawy decyzyjnej jest stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji oraz samo jej podjęcie, czyli wybór przez dowódcę jednego z wariantów działania. Za organizację odprawy decyzyjnej odpowiedzialny jest szef sztabu. Odbywa się ona w *Zespole Informacyjnym Centrum Wsparcia Dowodzenia* lub w *Zespole Planowania Centrum Dowodzenia SD*.

W odprawie, obok dowódcy brygady i szefa sztabu uczestniczą kierownicy zespołów organizacyjno – funkcjonalnych stanowiska dowodzenia.

Do chwili rozpoczęcia odprawy należy przygotować:

- oleaty z prawdopodobnym sposobem działania przeciwnika;
- oleatę oceny terenu;
- oleaty (szkice) wariantów działania wojsk własnych;
- niezbędne kalkulacje, tabele i inne pomocnicze dokumenty niezbędne dla uzasadnienia wariantów.

W widocznym dla uczestników odprawy miejscu umieszcza się zadanie własne (tak jak zapisano w p. 2 rozkazu operacyjnego) oraz myśl przewodnią dowódcy brygady. Rodzaj, ilość oraz sposób rozmieszczenia pomocniczych dokumentów zależy od organizatora odprawy, każdorazowo jednak mają one zadanie ułatwić przedstawianie problemów podczas odprawy.

W trakcie odprawy decyzyjnej szczególne znaczenie ma **przestrzeganie dyscypliny czasowej** oraz podawanie tylko tych informacji, które mają znaczenie z punktu widzenia konieczności zdecydowania się na sposób rozwiązania problemu decyzyjnego przez dowódcę.

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

### Układ odprawy decyzyjnej (wariant):

- 1) **Przedstawienie układu odprawy decyzyjnej** – szef sztabu;
- 2) **Przedstawienie wniosków z analizy zadania** – szef sztabu/kierownik zespołu planowania
  - a) **myśl przewodnia dowódcy;**
  - b) **sprecyzowane zadanie własne;**
  - c) **kryteria do oceny wariantów;**
- 3) **Wnioski z oceny terenu** – kierownik zespołu rozpoznania;
- 4) **Wnioski z oceny przeciwnika (warianty działania przeciwnika)** - kierownik zespołu rozpoznania;
- 5) **Warianty działania wojsk własnych** - kierownik zespołu planowania
  - a) **jeżeli istnieje taka potrzeba - wystąpienia wybranych zespołów specjalistycznych;**
- 6) **Wariant rekomendowany** – szef sztabu;
- 7) **Czas dla dowódcy**
  - a) **pytania dowódcy do dowództwa** – jeżeli istnieje taka potrzeba;
  - b) **podjęcie przez dowódcę decyzji** – wybór jednego z wariantów działania;
  - c) **wyłoszenie przez dowódcę zamiaru dowódcy;**
  - d) **wytyczne do dalszej pracy dowództwa (np.: dotyczące Wstępnego Zarządzenia Operacyjnego).**

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

Podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje zatem dwa elementy: po pierwsze, **wybór wariantu działania** – jednego z proponowanych przez sztab, zmodyfiko-

wanego przez dowódcę lub jego własnego wariantu, po drugie zaś wyrażenie ogólnej koncepcji przeprowadzenia operacji – czyli **określenie zamiaru działania**.

Decyzja dowódcy jest odzwierciedleniem jego woli prowadzenia działań w określony sposób, natomiast rozwinięty na jej podstawie zamiar stanowi zobrazowanie (opis) wykonania zadania, to znaczy krótkie i jednoznaczne przedstawienie w jaki sposób dowódca chce wykonać zadanie i co pragnie w konsekwencji osiągnąć. Tak więc **decyzja** to akt woli dowódcy w praktyce wyrażony w trakcie odprawy decyzyjnej, w którym dokonuje on świadomego wyboru jednego z możliwych sposobów osiągnięcia określonego celu.

**Zamiar działania** jest natomiast przedstawieniem przez dowódcę sposobu osiągnięcia celu, innymi słowy zobrazowanie jak, zgodnie z jego decyzją sztab ma zaplanować przyszłe działanie i co dowódca pragnie w wyniku tego działania osiągnąć.

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

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

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

*DOWÓDCA* – wysłuchuje wystąpień przedstawicieli poszczególnych zespołów funkcjonalnych, na koniec odprawy, po przedstawieniu mu możliwych wariantów wykonania zadania podejmuje decyzję – wybiera jeden z nich i ogłasza jako swój zamiar działania. W razie potrzeby podaje dodatkowe wytyczne do dalszej pracy dowództwa.

*SZEF SZTABU* – jeżeli dowódca nie określi układu i treści odprawy decyzyjnej, szef sztabu sam ustala jej przebieg. W trakcie odprawy szef sztabu najczęściej przedstawia wnioski z porównania wariantów działania i wariant rekomendowany.

*ZESPÓŁ DOWODZENIA* – kierownik lub przedstawiciel zespołu dowodzenia bierze udział w odprawie decyzyjnej i przedstawia w jej trakcie informacje w zakresie:

- ⊖ Położenia;
- ⊖ Zadania;
- ⊖ Aktualnego działania;
- ⊖ Przełożonego;
- ⊖ Wojsk własnych (– batalionów zmechanizowanych i czołgów);
- ⊖ Sąsiadów (na szczeblu brygady – sąsiednich brygad).

*ZESPÓŁ PLANOWANIA* – zgodnie z wytycznymi szefa sztabu przygotowuje i przeprowadza odprawę decyzyjną dla dowódcy w trakcie której wykonuje następujące zadania :

- ⊖ przedstawia warianty działania i niezbędne wnioski zarówno z rozważenia jak i porównania wariantów działania;
- ⊖ protokołuje przebieg odprawy decyzyjnej w tym między innymi :
- ⊖ zamiar dowódcy;
- ⊖ wytyczne dowódcy do dalszego planowania.

### 2.2.3. OPRACOWANIE PLANU OPERACJI

**K**olejnym etapem fazy planowania jest sporządzenie **planu operacji**\*. Stanowi on podstawę do przygotowania rozkazu operacyjnego\*\* i uzupełniających go aneksów oraz planu synchronizacji działań.

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

*Plan operacji zawiera zazwyczaj:*

- ☉ Linie rozgraniczenia;
- ☉ Linie koordynacyjne;
- ☉ Obiekty do opanowania;
- ☉ Inne elementy dowodzenia i koordynacji np. rejony zastrzeżone;
- ☉ Potrzebne informacje dotyczące wojsk w styczności;
- ☉ Informacje decyzyjne, wynikające z decyzji dowódcy:

**kto** (jakie siły);

**co** (jaki rodzaj działań);

**gdzie** (miejsce w ugrupowaniu i w przestrzeni);

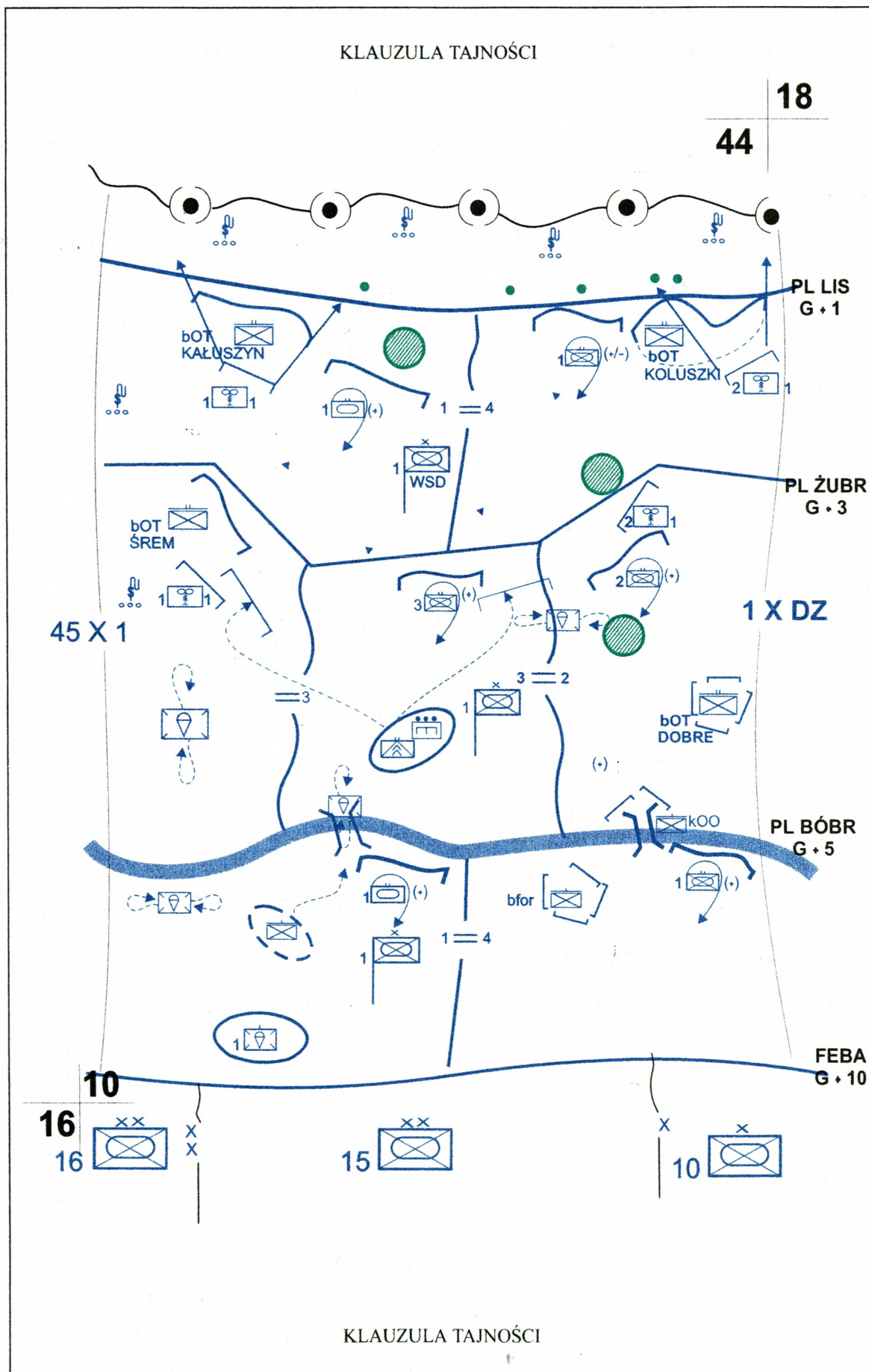
**kiedy** (terminy np. osiągnięcia gotowości, przekroczenia linii koordynacyjnych, opanowania obiektów i inne o znaczeniu zasadniczym dla wykonania zadania);

**w jakim celu** będzie realizował (cel główny i ewentualne cele cząstkowe).

---

\* Nie należy mylić tej nazwy z planem operacyjnym, będącym dokumentem dowodzenia o układzie podobnym do rozkazu operacyjnego, dotyczącym działań znacznie wybiegających w przyszłość.

\*\* Wstępne zarządzanie operacyjne, jeżeli jest stosowane, przygotowywane jest również na podstawie planu operacji.



Rys. 2. 2. 3. 1. Plan operacji 1 BZ (wariant)

*DOWÓDCA* – jeżeli dowódca nie bierze udziału w pracy zespołu planowania w zakresie sporządzania planu operacji, może wykonywać zadania w zespole dowodzenia. Niezależnie od tego, po sporządzeniu na podstawie planu operacji wstępnego zarządzenia operacyjnego (przez zespół planowania) dowódca po sprawdzeniu podpisuje je.

*SZEF SZTABU* – koordynuje sporządzeniem planu operacji, a w tym przede wszystkim zgodności planu operacji z zamiarem dowódcy ogłoszonym na odprawie decyzyjnej.

W następnej kolejności szef sztabu koordynuje sporządzeniem i przekazaniem wstępnego zarządzenia operacyjnego – jeżeli jest przygotowywane.

*ZESPÓŁ DOWODZENIA* – realizuje stałe czynności jak w trakcie poprzednich etapów. W przypadku sporządzania w zespole planowania wstępnego zarządzenia operacyjnego, zespół dowodzenia aktualizuje dane niezbędne zespołowi planowania do stworzenia tego dokumentu (układ jak punkt 1.b. wstępnego zarządzenia operacyjnego), po czym otrzymuje jedną kopię zarządzenia i zapoznaje się z nim.

*ZESPÓŁ PLANOWANIA* – zgodnie z zamiarem dowódcy oraz jego wytycznymi przystępuje do opracowania planu operacji, w trakcie tej czynności ZP udokładnia (modyfikuje) wariant działania (zgodnie z decyzją dowódcy) wykonując plan operacji.

*ZESPÓŁ ROZPOZNANIA* – specjaliści tego zespołu udokładniają wariant działania przeciwnika. Wykonują również wspólnie z zespołem planowania oraz specjalistami centrum wsparcia działań wzorzec wsparcia decyzji.

#### 2.2.4. OPRACOWANIE ROZKAZU OPERACYJNEGO

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

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

- nagłówek służbowy;
- część zasadniczą;
- część końcową.

**Część zasadnicza** rozkazu operacyjnego zawiera pięć standartowych punktów:

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

Rozkaz operacyjny opracowywany jest w formie dokumentu pisemnego uzupełnionego graficznymi i pisemnymi aneksami. Na szczeblu brygady dopuszczalne jest zamieszczenie części pisemnej rozkazu bezpośrednio na oleacie zawierającej informacje przedstawione w sposób graficzny.

**Odpowiedzialnym** za opracowanie rozkazu operacyjnego jest Zespół Planowania Centrum Dowodzenia, a personalnie kierownik tego zespołu (lub szef sztabu). W opracowaniu rozkazu współuczestniczą wszystkie zespoły organizacyjno-funkcjonalne dowództwa.

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

Rozkaz **MUSI** być przygotowany i dostarczony podwładnemu we właściwym czasie. Przyjmuje się, że z całego czasu przeznaczanego na przygotowanie działań opóźniających **1/3 przeznaczona jest na pracę własną** sztabu brygady. Ten przedział czasowy powinien być zakończony przekazaniem rozkazu (zadań) podwładnym. W wypadku skrajnie ograniczonego czasu zadania przekazuje się podwładnym w formie wstępnego zarządzenia operacyjnego (załącznik 4). Rozkaz operacyjny przekazuje się w takiej sytuacji w późniejszym terminie.

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

Praktyczne sporządzenie rozkazu operacyjnego (załącznik 3) rozpoczyna się po otrzymaniu rozkazu operacyjnego od przełożonego, gdyż już w tym momencie ZP może wypełnić treścią przynajmniej częściowo następujące punkty części zasadniczej RO :

- podział sił;
- pkt. 1 - położenie sił przeciwnika, położenie sił własnych,
- pkt. 3 – wytyczne koordynacyjne (np.: czasy);
- pkt. 4 – wytyczne przełożonego dotyczące zabezpieczenie logistycznego (wyznaczone rejony, elementy infrastruktury cywilnej itp.);
- pkt. 5 – wytyczne przełożonego dotyczące dowodzenia i łączności (np.: bazowe węzły łączności, kody itp.).

Następną ważną czynnością ze względu na proces tworzenia rozkazu operacyjnego jest analiza zadania, gdyż po tej czynności ZP może wypełnić treścią :

- punkt drugi rozkazu operacyjnego – zadanie własne.

Kolejną czynnością mającą bezpośredni wpływ na RO jest odprawa decyzyjna, gdyż do tej czynności, ZP co najwyżej wprowadza uściślenia w stosunku do zapisanych wcześniej informacji – dotyczy to przede wszystkim pkt. 1. (położenie sił przeciwnika, położenie sił własnych). Natomiast odprawa decyzyjna i podjęta w jej

trakcie decyzja dowódcy, oraz wygłoszony zamiar dowódcy, stanowią podstawę do :

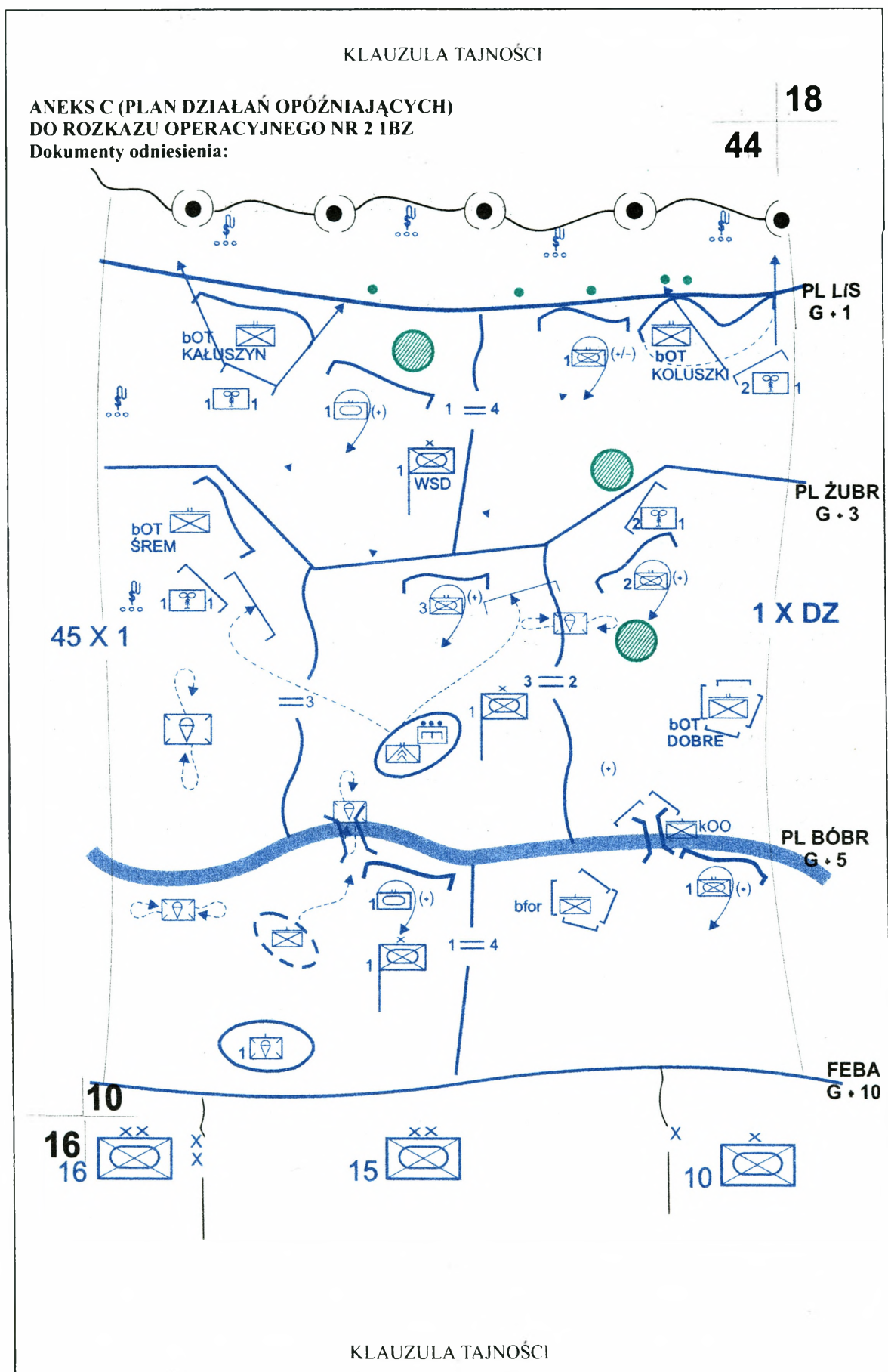
- wpisania do pkt. 3 – zamiaru działania.

Z kolei zamiar działania stanowi podstawę do następnej czynności : sporządzenia planu działania, który w następnej kolejności będzie stanowił aneks do RO pt.: Plan Działania.

Proces tworzenia rozkazu operacyjnego zakańczany jest praktycznie w trakcie następnej czynności nazwanej właśnie : wykonanie rozkazu operacyjnego. W czasie tej czynności uzupełniane są następujące punkty zasadniczej części RO :

- pkt. 3 – o zadania i wytyczne koordynujące;
- pkt. 4 – zabezpieczenie logistyczne;
- pkt. 5 – dowodzenie i łączność;
- pkt. 1 – w zależności od potrzeb;

Oprócz części zasadniczej RO, w trakcie tej czynności RO uzupełniany jest także o aneksy, które w zależności od potrzeb wykonywane są przez poszczególne zespoły funkcjonalne stanowiska dowodzenia. Aneksy przekazywane są do ZP, który dołącza je do RO i uzupełnia jego część końcową (aneksy i rozdzielnik) i w następnej kolejności przedstawia zakończony RO do podpisania dowódcy.



Rys. 2. 2. 4. 1. Przykład aneksu „Plan działań opóźniających” do rozkazu operacyjnego brygady

*DOWÓDCA* – jeżeli dowódca nie uczestniczy osobiście w opracowaniu rozkazu operacyjnego jego praca przebiega analogicznie jak w poprzednim etapie. Po sporządzeniu rozkazu ma jednak obowiązek zapoznać się z nim i podpisać .

*SZEF SZTABU* – koordynuje sporządzeniem rozkazu operacyjnego, a następnie sprawdza jego poprawności, szczególnie w zakresie punktu 3. – zapis zamiaru działania i zadań dla wykonawców.

*ZESPÓŁ DOWODZENIA* – zgodnie z potrzebami zespół dowodzenia aktualizuje dane potrzebne zespołowi planowania do sporządzenia rozkazu. Po podpisaniu rozkazu przez dowódcę, zespół dowodzenia otrzymuje jedną kopię dokumentu (zgodnie z rozdzielnikiem wewnętrznym – do wykonania). Zespół zapoznaje się ze szczegółami rozkazu i nanosi na mapę sytuacyjną aneks „Plan działania” do rozkazu operacyjnego. W ten sposób, po otrzymaniu kopii rozkazu operacyjnego, mapa sytuacyjna zespołu dowodzenia składa się z:

- ⊖ Mapy topograficznej obszaru działań;
- ⊖ Folia (oleaty) z aktualna sytuacja podległych sił (wojska własne oznaczone kolorem niebieskim);
- ⊖ Folia (oleaty) z aneksem „Plan działania” do rozkazu operacyjnego brygady (plan działań wojsk własnych wykonany kolorem czarnym).
- ⊖ Ponadto, w zależności od potrzeb, mapa sytuacyjna zespołu dowodzenia uzupełniana jest:
  - ⊖ Oleatą z oceną terenu, otrzymana od zespołu rozpoznania centrum dowodzenia;
  - ⊖ Oleatami z położeniem i działaniami rodzajów wojsk;

Różnica kolorów (czarny i niebieski) ułatwia następnie – w trakcie realizacji fazy kontroli - jednoznaczne odróżnienie, co jest stanem rzeczywistym (jaka jest rzeczywista sytuacja podległych sił) a co zaplanowanym (jak miało być – zgodnie z planem), co pozwala na szybką identyfikację problemów decyzyjnych pojawiających się w trakcie działań.

Ponadto zespół planowania przekazuje do zespołu dowodzenia kopię planu synchronizacji działań, która jest umieszczana w pobliżu mapy sytuacyjnej zespołu dowodzenia. Te dwa dokumenty dowodzenia – mapa sytuacyjna i plan synchronizacji działań – są podstawowymi „narzędziami” zespołu dowodzenia służącymi do kierowania walką.

*ZESPÓŁ PLANOWANIA* – w trakcie tej czynności kończy opracowywanie Rozkazu Operacyjnego np.:

- uzupełnia następujące punkty zasadniczej części RO :
- pkt. 3 – o zadania i wytyczne koordynujące;
- pkt. 4 – zabezpieczenie logistyczne;
- pkt. 5 – dowodzenie i łączność;
- pkt. 1 – w zależności od potrzeb;
- dołącza aneksy przekazywane do ZP przez inne zespoły funkcjonalne SD;
- uzupełnia część końcową (aneksy i rozdzielnik);
- przedstawia zakończony RO do podpisania dowódcy;
- kończy opracowywania planu synchronizacji.

*ZESPÓŁ ROZPOZNANIA* – w trakcie tego etapu opracowuje niezbędne dokumenty rozkazodawcze. Specjaliści tego zespołu partycypują w opracowaniu 1 pkt rozkazu operacyjnego, zasilają w niezbędne informacje inne punkty rozkazu, opracowują aneks rozpoznania oraz niezbędne apendyksy.

### 2.3. STAWIANIE ZADAŃ

**K**olejną fazą cyklu procesu dowodzenia jest **stawianie zadań**. Celem tej fazy jest doprowadzenie do wykonawców zadań wynikających z decyzji podjętej przez dowódcę. Formalnie rozpoczyna się ona po zakończeniu opracowywania pełnego rozkazu operacyjnego wraz z niezbędnymi aneksami i apendyksami. Jeśli jednak organizator pracy na SD – szef sztabu, lub osobiście dowódca brygady uzna za celowe zastosowanie wstępnych zarządzeń

operacyjnych (WZO), wówczas faza ta rozpocznie się praktycznie nieco wcześniej – po sporządzeniu planu operacji i (na jego podstawie) niezbędnych WZO.

Sposób postawienia zadań może być różny i zależeć będzie od następujących czynników:

- szczebla dowodzenia;
- stopnia doświadczenia i wyszkolenia dowódców;
- posiadanego czasu;
- posiadania i poziomu technicznych środków łączności i wspomaganie procesu dowodzenia.

Przyjmuje się, iż najlepszym sposobem postawienia zadań jest osobiste ich przekazanie podwładnym przez dowódcę. Osobisty kontakt dowódcy brygady i podwładnego pozwala na dokładne przekazanie zadania oraz umożliwia szybkie i jednoznaczne wyjaśnienie niejasności lub wątpliwości. Daje też dowódcy możliwość sprawdzenia czy podwładni właściwie zrozumieli postawione im zadania.

Osobiste postawienie zadań podwładnym przez dowódcę brygady może mieć miejsce:

- na SD brygady (przyjmuje wówczas formę odprawy koordynacyjnej poświęconej stawianiu zadań);
- na SD podwładnego;
- w terenie \*.

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

W przypadku, gdy postawienie zadań osobiście przez dowódcę jest niemożliwe, rozkazy mogą być dostarczone:

- przez oficerów łącznikowych;

---

\* Wyjątkowo na szczeblu brygady.

⇒ przy wykorzystaniu technicznych środków łączności (w tym także środków automatycznej transmisji danych).

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

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

Po opracowaniu planu i rozkazu operacyjnego w dogodnych warunkach dowódca może zarządzić przeprowadzenie kolejnej odprawy koordynacyjnej, która będzie miała na celu **postawienie zadań podwładnym** oraz koordynację działań pomiędzy podwładnymi jednostkami. Odprawa ta odbywa się na stanowisku dowodzenia wydającego rozkaz, gdzie przybywają podlegli dowódcy wraz ze swoimi grupami operacyjnymi. W odprawie tej oprócz dowódcy, szefa sztabu oraz podległych dowódców uczestniczą także:

- kierownicy zespołów funkcjonalnych obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia;
- przebywający na nim oficerowie łącznikowi.

Odpowiedzialnym za przygotowanie odprawy jest **szef sztabu**, natomiast bezpośrednim wykonawcom koordynującym poczynania wszystkich komórek organizacyjnych stanowiska dowodzenia jest szef Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia.

Odprawa odbywać powinna się w sali odpraw, a jeśli takiej nie ma w pomieszczeniu zespołu informacyjnego. Do czasu rozpoczęcia odprawy przygotować należy:

➤ komplet dokumentów dyrektywnych na każdego przybyłego podwładnego dowódcy;

➤ mapę sytuacyjną (oleatę) z aktualnym położeniem przeciwnika, jednostek własnych, sąsiadów, jednostek działających w naszym rejonie odpowiedzialności oraz innych ważnych elementów (może to być kilka map); oleatę z planem działania (np. Aneks C (PLAN DZIAŁAŃ OPÓŹNIAJĄCYCH) do Rozkazu Operacyjnego nr 6 8DZ);

➤ oleaty z prawdopodobnymi wariantami działania przeciwnika;

➤ inne w zależności od potrzeb oraz przyjętej koncepcji prowadzonej odprawy;

➤ urządzenia, pomoce oraz materiały biurowe potrzebne do prezentacji oraz utrwalania przebiegu odprawy.

Pomieszczenie oraz materiały przygotowane do odprawy powinny zapewnić sprawny jej przebieg, a ich usytuowanie i rozwieszenie powinno ułatwić wszystkim uczestnikom zapoznanie i zrozumienie prezentowanych informacji. Unikać należy wszelkiego rodzaju przewieszania map, ich zdejmowania, przypinania, rolowania oraz innych czynności rozpraszających uczestników odprawy.

Przebieg każdej odprawy koordynacyjnej mającej na celu postawienie zadań powinien być protokołowany, a obowiązkowo zapisane muszą zostać: wszystkiego rodzaju wnioski dotyczące konieczności rozwiązania problemów wynikłych w toku;

➤ ustalenia oraz zadania wydane w toku odprawy;

➤ inne treści ważne dla dalszego planowania i prowadzenia działań.

Odpowiedzialnym za tę czynność jest szef Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia.

### **Układ odprawy (wariant).**

#### 1. Wstęp:

- złożenie meldunku, przedstawienie celu i układu odprawy – *szeft sztabu*;
2. Przedstawienie przebiegu aktualnego przebiegu linii styczności wojsk, podanie wniosków dotyczących prawdopodobnego dalszego działania przeciwnika, a w tym wariantu działania przyjętego jako najbardziej prawdopodobny lub najgroźniejszy dla wojsk własnych – *Kierownik Zespołu Rozpoznania Centrum Dowodzenia*.
  3. Podanie zadania dywizji i jego zamiaru działania (z zaakcentowaniem myśli przewodniej) – *Kierownik Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia*.
  4. Przedstawienie położenia oraz zadań sąsiadów, zasadniczych jednostek działających w naszym rejonie odpowiedzialności (nie będących w podporządkowaniu dowódcy stawiającemu zadania) – *Kierownik Zespołu Informacyjnego Centrum Wsparcia* (alternatywnie *szeft Zespołu Dowodzenia Centrum Dowodzenia*) lub oficerowie łącznikowi.
  5. Przedstawienie zadania własnego, zamiaru działania – *dowódca* lub *szeft sztabu*.
  6. Postawienie zadań podległym dowódcom (w tym sprecyzowanie podziału sił i elementów dowodzenia i koordynacji działań) – *dowódca*.
  7. Określenie zasadniczych elementów w zakresie zabezpieczenia logistycznego – *Kierownik Centrum Zabezpieczenia Działań*.
  8. Przedstawienie organizacji dowodzenia i łączności – *szeft sztabu*, *Kierownik Zespołu Łączności i Informatyki Centrum Wsparcia Dowodzenia*.
  9. Podsumowanie – *dowódca*, *szeft sztabu*.
  10. Przerwa – analiza zadań przez dowódców wraz z ich grupami operacyjnymi.
  11. Pytania podległych dowódców do stawiającego zadania, szefa sztabu, oficerów sztabu.
  12. Sprawdzenie zrozumienia zadań przez podwładnych (po opuszczeniu miejsca odprawy przez oficerów sztabu oraz grupy operacyjne), wytyczne dowódcy.
  13. Zakończenie odprawy.

*DOWÓDCA* – w trakcie stawiania zadań dowódca stawia zadania dowódcom osobiście (w brygadzie – dowódcom batalionów zmechanizowanych i czołgów);

➤ Zadania pozostałym elementom ugrupowania bojowego stawia osobiście lub w jego imieniu realizują to oficerowie właściwych zespołów funkcjonalnych SD.

*SZEF SZTABU* – typowym rozwiązaniem jest postawienie zadań w ramach odprawy koordynacyjnej poświęconej stawianiu zadań. W takiej sytuacji do zadań szefa sztabu należy przygotowanie powyższej odprawy i w szczególnych przypadkach jej przeprowadzenie w imieniu dowódcy a w tym:

➤ Przedstawienie zadania własnego oraz zamiaru działania;

➤ Postawienie zadań podległym dowódcom – w przypadku gdy dowódca nie postawił zadania – (w tym także sprecyzowanie podziału sił i określenie zasadniczych elementów dowodzenia i koordynacji działań);

➤ Podsumowanie stawianie zadań;

➤ Wyjaśnienie wątpliwości i odpowiedzenie na pytania podległych dowódców, oficerów sztabu;

➤ Sprawdzenie zrozumienia zadań przez podwładnych (po opuszczeniu miejsca odprawy przez oficerów sztabu);

➤ Wydanie dodatkowych wytycznych, jeżeli jest taka potrzeba.

*ZESPÓŁ DOWODZENIA* – jeżeli szef sztabu nakaże, przedstawiciel lub kierownik zespołu dowodzenia uczestniczy w stawianiu zadań. Wówczas, na odprawie koordynacyjnej poświęconej stawianiu zadań, przedstawia:

➤ Sytuację wojsk własnych innych niż te, których dotyczą stawiane zadania (położenie i realizowane zadania przełożonego, sąsiadów).

*ZESPÓŁ PLANOWANIA* – w trakcie tego etapu:

➤ protokołuje przebieg odprawy w trakcie której dowódca stawia zadania;

➤ kontynuuje - zgodnie a wytycznymi dowódcy- planowanie poszczególnych etapów rozegrania walki (np.: użycie odwodu, wyprowadzenie kontrataku itp.);

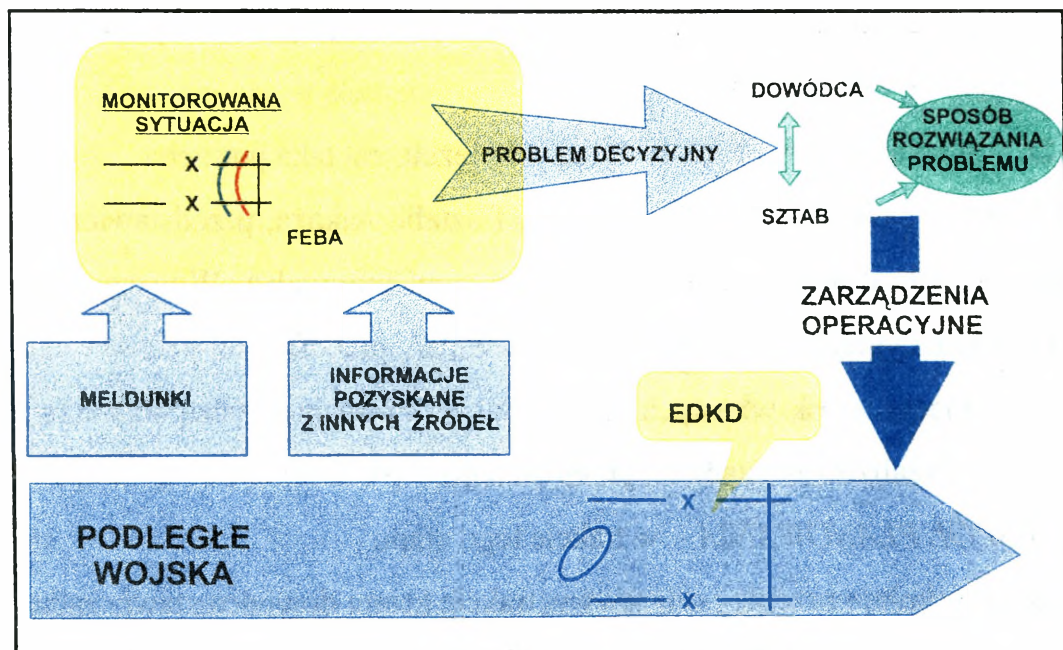
➤ a także przystępuje do planowania alternatywnego;

*ZESPÓŁ ROZPOZNANIA* – kierownik tego zespołu nie ma kompetencji do stawiania zadań. Może jednak uczestniczyć w tym przedsięwzięciu i wyjaśnić niezbędne dane ujęte w rozkazie operacyjnym, dotyczące przeciwnika, terenu i prowadzenia rozpoznania.

#### 2.4. KONTROLA

**K**ontrola stanowi ostatnią, czwartą fazę cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Jednocześnie zapewnia ona ciągłość tego procesu, gdyż jej rezultaty stanowią podstawę do uaktualniania posiadanych danych o sytuacji – **ustalania położenia** i realizacji kolejnych faz cyklu.

Celem kontroli – fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia – jest sprawdzenie efektów (skutków) dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz sposobu ich wprowadzania w życie. Istotę procesu kontroli przedstawia rys. 2.4.1.



Rys. 2.4.1. Kontrola jako czwarta faza cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia.

Za realizację procesu kontroli odpowiedzialny jest dowódca brygady zmechanizowanej/pancernej. Jego obowiązkiem w tym zakresie jest zachowanie obiektywizmu oraz:

- zapewnienie właściwego stopnia (zakresu) kontroli, biorąc pod uwagę niezbędną dla podwładnego swobodę działania wynikającą z istoty zasady dowodzenia przez określenie celów działania;

- zmniejszenie do niezbędnego minimum udziału (obciążenia) kontrolowanego, to znaczy nie odciąganie go od jego głównego zadania – osiągnięcia celu działania;

- udzielanie pomocy kontrolowanemu po stwierdzeniu, iż pomoc jest potrzebna i możliwa.

Realizacja kontroli zawsze musi być starannie przygotowana. Użycie konkretnych i właściwych sposobów kontroli stanowi obszar odpowiedzialności całego dowództwa oraz **jedno z zasadniczych zadań sztabu** w zakresie wspomagania sprawowania dowodzenia przez dowódcę.

Kontrola realizowana jest poprzez:

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

Ułatwieniem dla skutecznego sprawowania kontroli jest jednoznaczny, wyraźny podział odpowiedzialności pomiędzy określonym szczeblem dowodzenia i podległymi mu dowódcami.

*DOWÓDCA* – typowym miejscem pracy dowódcy brygady w trakcie kontroli jest zespół dowodzenia. Dowódca śledzi rozwój sytuacji (wynikający z realizacji nowego zadania) monitorowany przez zespół dowodzenia. Identyfikuje osobiście (lub wysłuchuje problemów zidentyfikowanych przez oficerów zespołu) problemy

decyzyjne pojawiające się w miarę rozwoju sytuacji. Osobiście podejmuje decyzje co do rozwiązywania tych problemów (wykorzystując oczywiście propozycje zespołu dowodzenia). Podpisuje przygotowywane przez zespół zarządzenia operacyjne i meldunki sytuacyjne. Zapoznaje się na bieżąco ze zmianami w sytuacji zgodnie z meldunkami składanymi przez podwładnych.

*SZEF SZTABU* – koordynuje realizację czynności z fazy planowania (na przykład sporządzanie planów alternatywnych), a także na potrzeby dowódcy przygotowywanie niezbędnych danych do podejmowania przez dowódcę decyzji w przypadku zaistnienia sytuacji decyzyjnych w trakcie fazy kontroli.

Kolejnym zadaniem szefa sztabu w trakcie tej czynności jest koordynacja wykonania i przekazania zarządzeń operacyjnych – jeżeli są sporządzane.

*ZESPÓŁ DOWODZENIA* – w trakcie kontroli praca zespołu dowodzenia koncentruje się na trzech głównych grupach problemów:

- Monitorowaniu aktualnej sytuacji – identyfikacji problemów decyzyjnych;
- Proponowaniu dowódcy rozwiązań pojawiających się problemów decyzyjnych i doprowadzaniu do wykonawców decyzji dowódcy pod postacią zarządzeń operacyjnych;
- Meldowaniu przełożonemu (w imieniu dowódcy) o sytuacji w pasie (rejonie) działania.

W ramach pierwszej grupy problemów zespół dowodzenia pozyskuje od podwładnych meldunki o sytuacji (przez zespół informacyjny). Podstawą do monitorowania sytuacji są meldunki terminowe składane przez podległych dowódców zgodnie z określonym reżimem czasowym. Niekiedy jednak zmiany w sytuacji mogą być tak gwałtowne, iż meldunki terminowe (składane na przykład co 4 godziny) nie będą odzwierciedlać rzeczywistości pola walki. W takiej sytuacji kierownik zespołu dowodzenia może (w imieniu dowódcy) zażądać od podległych dowódców meldunków doraźnych. Informacje przekazywane w meldunkach są nanoszone na mapę sytuacyjną zespołu dowodzenia oraz odnotowywane w dzienniku działań. Informacje z meldunków pozwalają także na uaktualnienie zestawie-

nia sił i środków, umożliwiając w ten sposób ocenę rzeczywistych możliwości bojowych brygady (dywizji). Realny obraz sytuacji pozwala na porównywanie stanu rzeczywistego ze stanem zaplanowanym. Stwierdzone rozbieżności tych stanów tworzą problemy decyzyjne.

**Po identyfikacji problemu decyzyjnego kierownik zespołu dowodzenia:**

➤ Rozwiązuje te problemy w ramach zespołu, podejmując decyzje zgodnie z uprawnieniami udzielonymi przez dowódcę lub;

➤ Przedstawia problemy dowódcy wraz z propozycjami ich rozwiązania.

Niezależnie od sposobu działania w tym zakresie, podjęte decyzje przetwarzane są w zespole dowodzenia na dokumenty dowodzenia – zarządzenia operacyjne i doprowadzane do podwładnych poprzez zespół informacyjny centrum wsparcia dowodzenia. Procedura pracy z zarządzeniem operacyjnym obejmuje:

➤ Sporządzenie zarządzenia operacyjnego zgodnie z decyzją dowódcy brygady lub kierownika zespołu dowodzenia;

➤ Przedstawienie dowódcy zarządzenia do podpisu;

➤ Naniesienie informacji dyrektywnych na mapę sytuacyjną zespołu dowodzenia;

➤ Przekazanie zarządzenia do zespołu informacyjnego;

➤ Odnotowanie tego faktu w dzienniku działań zespołu dowodzenia;

➤ Odebranie z zespołu informacyjnego potwierdzenia, iż zarządzenie zostało odebrane przez adresata.

Zgodnie z terminami narzuconymi przez przełożonego, zespół dowodzenia sporządza meldunki o sytuacji brygady. Po ich podpisaniu przez dowódcę są one przekazywane przełożonemu przez zespół informacyjny centrum wsparcia dowodzenia zgodnie z procedurą przedstawioną na początku podrozdziału.

Ponadto, w wypadku wejścia w posiadanie informacji wymagających głębszych analiz i ocen, zespół dowodzenia przekazuje je do zespołu planowania centrum dowodzenia.

**Niezależnie od aktualnej fazy, etapu lub czynności cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, fakt otrzymania jakiegokolwiek informacji oraz przekazania jej (meldunek, zarządzenie, aktualizacja danych) odnotowany zostaje w dzienniku działań zespołu dowodzenia.**

*ZESPÓŁ PLANOWANIA* – (oprócz kontynuacji zadań z poprzedniej fazy) pozostaje w tym czasie w gotowości do wykonywania wszelkich niezbędnych czynności planistycznych i kalkulacji przekazanych przez zespół dowodzenia, które wynikły najczęściej w czasie kontroli .

*ZESPÓŁ ROZPOZNANIA* – do głównych zadań tego zespołu należeć będzie:

- ciągle zbieranie, opracowywanie i rozpowszechnianie zdobytych informacji rozpoznawczych;
- kontrola efektów zaplanowanych działań rozpoznawczych i ewentualnie ich koordynowanie, wynikające z rozwoju sytuacji;
- terminowe składanie meldunków i zapotrzebowań na wiadomość do dywizji;
- bieżące informowanie dowódcy brygady o sytuacji przeciwnika i działalności rozpoznawczej;
- bieżące prowadzenie dokumentacji rozpoznawczej.

**WYKAZ SKRÓTÓW**

CD – centrum dowodzenia

CWD – centrum wsparcia dowodzenia

CWDz – centrum wsparcia działań

CZDz – centrum zabezpieczenia działań

RPPW – rozpoznawcze przygotowanie pola walki

SD – stanowisko dowodzenia

ZP – zespół planowania

ZD – zespół dowodzenia

ZR – zespół rozpoznania

**BIBLIOGRAFIA**

*Allied Joint Operations Doctrine AJP-1 (A)*

*Command and staff decision proces*, Student text 101-5, Fort Leavenworth, Kansas 1995.

*Koncepcja automatyzacji procesu dowodzenia na szczeblu brygady (BZ, BK Panc) i dywizji (DZ, DK Panc)*, Warszawa AON 1999

**Koziej S.**, *Teoria sztuki wojennej*, Warszawa Bellona 1993.

**Kręcikij J., Strzoda M.**, *Sporządzanie i wykorzystanie graficznych dokumentów dowodzenia. Aneks (Plan Działania) do rozkazu operacyjnego*, Warszawa AON 1999.

**Kręcikij J., Wolejszo J.**, *Rozważanie wariantów działania metodą symulacji*, Warszawa AON 1999.

**Kręcikij J.**, *Zakres uprawnień i odpowiedzialności dowódców wobec podległych im wojsk*, Warszawa AON 2000.

*Land Forces Tactical Doctrine ATP-35 (B)*

*Leksykon Wiedzy Wojskowej*, Warszawa 1978.

*Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, główne problemy*, praca zbiorowa, Warszawa 1999.

**Michniak J.**, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, cz. II, Warszawa AON 2000.

*NATO Glossary of term and Definitions AAP-6*, Brussels 1995.

*Pakiet norm obronnych regulujących zasady pracy oficera w procesie dowodzenia wojskami*, Warszawa 1999.

*Perspektywiczny model systemu dowodzenia brygadą*, materiały z sympozjum naukowego, Warszawa AON 2000.

*Podręcznik polowy 100-5. Działania wojsk lądowych armii USA*, Warszawa AON 1994.

*Regulamin działań wojsk lądowych*, Warszawa DWLąd 1999

*Regulamin walki wojsk lądowych Bundeswehry HDV 100/100*, Warszawa AON 1993

**Skibiński F.**, *Pierwsza pancerna*, Warszawa 1968.

*Staff Officers Handbook* 1999.

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

**Ścibiorek Z.**, *Działania opóźniające*, Warszawa AON 1995.

**Ścibiorek Z.**, *Zasady prowadzenia działań opóźniających przez oddziały i pododdziały ogólnowojskowe (Opór I)*, Warszawa AON 1996.

*Taktyka i sztuka operacyjna sił zbrojnych głównych państw NATO*, Warszawa 1988.

**Toffler H., A.**, *Wojna i antywojna*, Warszawa Muza 1997.

**Wiatr M.**, *Między strategią a taktyką*, Toruń Marszałek 1999.

**Wolejszo J.**, *Działania sił pierwszej kolejności użycia w przygranicznym pasie przesłaniania*, praca doktorska, Warszawa AON 1998.

*Zweryfikowany projekt automatyzacji dowodzenia pododdziałami wojsk zmechanizowanych i wojsk pancernych*, Warszawa AON 1999.

**ZAŁĄCZNIKI**

## PLAN PRACY DOWÓDZTWA ...

| Lp. | PLANOWANE<br>PRZEDSIĘWZIĘCIE  | PLANOWANY<br>CZAS | CZAS<br>RZECZYWISTY |
|-----|---|-------------------|---------------------|
| 1.  | Analiza zadania   | Od G do G+0:15    |                     |
| 2.  | Informowanie operacyjne   | G+0:15 do G+0:45  |                     |
| 3.  | Wydanie zarządzenie przygotowawcze  | G+0:45 do G+1:00  |                     |
| 4.  | Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania. Opracowanie wariantów działania. | G+1:00 do G+1:45  |                     |
| 5.  | Rozważenie wariantów działania  | G+2:00 do G+2:30  |                     |
| 6.  | Porównanie wariantów działania  | G+2:45 do G+3:30  |                     |
| 7.  | Odprawa decyzyjna   | G+3:30 do G+4:15  |                     |
| 8.  | Sporządzenie planu operacji   | G+4:30 do G+5:30  |                     |
| 9.  | Sporządzenie rozkazu operacyjnego   | G+5:30 do G+6:00  |                     |
| 10. | Podpisanie rozkazu przez dowódcę  | G+6:00 do G+6:15  |                     |
| 11. | Powielenie rozkazu  | G+6.20 do G+6:45  |                     |
| 12. | Stawianie zadań   | G+7.00 do G+7:30  |                     |

Plan pracy dowództwa  
(wariant)  
KLAUZULA TAJNOŚCI  
PLAN PRACY DOWÓDZTWA ...  
Od 041500 do 060600 STYCZEŃ

| CZAS |          | CZYNNOŚCI   | CENTRUM WSPARCIA DOWODZENIA | CENTRUM WSPARCIA DZIAŁAŃ |             |            |             |            |     | CENTRUM ZABEZPIECZENIA DZIAŁAŃ | CENTRUM WSPARCIA DOWODZENIA | CZAS |       |     |        |                        |
|------|----------|---|-----------------------------|--------------------------|-------------|------------|-------------|------------|-----|--------------------------------|-----------------------------|------|-------|-----|--------|------------------------|
|      |          |   |                             | Dowódca                  | Szef sztabu | Planowania | Rozpoznanie | Dowodzenia | WRA |                                |                             | LWL  | Winz. | OPL | OPChem | Zabezp. ruchu wojsk    |
|      | 30 min.  | Analiza zadania   |                             |                          |             |            |             |            |     |                                |                             |      |       |     |        | Od 041500<br>Do 041530 |
|      | 30 min.  | Informowanie operacyjne                                       |                             |                          |             |            |             |            |     |                                |                             |      |       |     |        | Od 041530<br>Do 041600 |
|      |          | Ocena terenu  |                             |                          |             |            |             |            |     |                                |                             |      |       |     |        |                        |
|      |          | Ocena przeciwnika, Możliwe sposoby działania przeciwnika      |                             |                          |             |            |             |            |     |                                |                             |      |       |     |        |                        |
|      | 60 min.  | Ocena wojsk własnych  |                             |                          |             |            |             |            |     |                                |                             |      |       |     |        | Od 041500<br>Do 041600 |
|      |          | Ustalenie własnych wariantów działania                        |                             |                          |             |            |             |            |     |                                |                             |      |       |     |        |                        |
|      | 20 min.  | Odprawa koord. Zapoznanie sztabu z przyjętymi wariantami      |                             |                          |             |            |             |            |     |                                |                             |      |       |     |        | Od 041600<br>Do 041620 |
|      | 100 min. | Rozważenie wariantów działania                                |                             |                          |             |            |             |            |     |                                |                             |      |       |     |        | Do 041800              |
|      | 35 min.  | Porówn. wariantów dział. i ustalenie wariantu rekomendowanego |                             |                          |             |            |             |            |     |                                |                             |      |       |     |        | Od 041800<br>Do 041830 |

| CENTRUM DOWODZENIA                  |                          |                                     |                                     |                                     |                                     | CENTRUM WSPARCIA DZIAŁAŃ            |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | CENTRUM ZABEZPIECZENIA DZIAŁAŃ      | CENTRUM WSPARCIA DOWODZENIA         | CZYNNOŚCI | CZAS                   |  |
|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------|------------------------|--|
| Dowódca                             | Szef sztabu              | Planowania                          | Rozpoznanie                         | Dowodzenia                          | WRIA                                | LWL                                 | Winz.                               | OPL                                 | OPChem                              | Zabezp. ruchu wojsk                 | Trwania                             |                                     |                                     |           | Astronomiczny          |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | 90 min.   | Od 042000<br>Do 042130 |  |
|                                     |                          | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 30 min.   | Od 042130<br>Do 042200 |  |
|                                     |                          | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 180 min.  | Od 042130<br>Do 050030 |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |           | 050030                 |  |
|                                     |                          | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     | 30 min.   | Od 050030<br>Do 050100 |  |
|                                     |                          | <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |           | Do 050130              |  |
| <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |           | Od 050600<br>Do 060500 |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> |                          |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |           | 060600 ST              |  |

- główny wykonawca (odpowiedzialny za wykonanie)

- współuczestnik

- wykonawca

KLAUZULA TAJNOŚCI

(Zmiany w odniesieniu do zarządzenia ustnego)

Egz. nr ... z ... egz.

Wydający

Miejsce wydania

Grupa Data-Czas

Numer kodowy (wychodzący)

### ZARZĄDZENIE PRZYGOTOWAWCZE NR...

Dokumenty odniesienia: Mapy, plany i inne dokumenty, do których odwołuje się wykonawca w części zasadniczej rozkazu.

Strefa czasowa: ... .

#### 1. SYTUACJA

- a. Przeciwnik.
- b. Wojska własne.
  - (1) Położenie jednostek innych niż wydająca zarządzenie mających wpływ na realizację zadania.
  - (2) Zadanie i zamiar przełożonego.
- c. Zmiany w podporządkowaniu

#### 2. ZADANIE

Krótkie i zrozumiałe określenie zadania własnego: KTO, CO, KIEDY, GDZIE, W JAKIM CELU WYKONUJE. Punkt ten nie zawiera podpunktów. W zasadzie nie używa się w nim trybu rozkazującego (np. być w gotowości do ...), a trybu oznajmującego.

## KLAUZULA TAJNOŚCI

**3. REALIZACJA**

- a. Zadania dla podległych jednostek.
- b. Zadania dla jednostek wspierających.
- c. Wytyczne koordynacyjne.
  - (1) Czas rozpoczęcia działań (inne czasy).
  - (2) Miejsce postawienia zadania (czas, miejsce, skład grupy zadaniowej).
  - (3) Inne dane stosownie do potrzeb.

**4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE****5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ**

Potwierdzenie.

Nazwisko dowódcy

Stopień wojskowy

Za zgodność:

Rozdzielnik:

## UKŁAD ROZKAZU OPERACYJNEGO

/wskazanie zespołów odpowiedzialnych za opracowanie poszczególnych punktów rozkazu i przekazanie ich do zespołu planowania/

Egz. nr ... z ... egz.  
Wydający  
Miejsce wydania  
Grupa Data-Czas  
Numer kodowy (wychodzący)

ROZKAZ OPERACYJNY Nr ...

**ZESPÓŁ PLANOWANIA  
CENTRUM DOWODZENIA**

Dokumenty odniesienia: Mapy, plany i inne dokumenty, do których odwołuje się wykonawca w części zasadniczej rozkazu.

Strefa czasowa: ...

Podział sił: ...

wyszczególnienie podległych sił, elementów ugrupowania wraz ze zmianami w podporządkowaniu;

określenie relacji dowodzenia ( wsparcie ogólne, bezpośrednie, itp.);

podział sił może być załącznikiem (**Aneks A**) jeżeli jest zbyt długi;

terminy, które określają od kiedy dany podział sił obowiązuje, mogą być zawarte tutaj lub w podpunkcie „Zmiany w podporządkowaniu”.

1. **SYTUACJA**

a. Przeciwnik.

**ZESPÓŁ ROZPOZNANIA  
CENTRUM DOWODZENIA**

- (1) Informacje dotyczące najbardziej prawdopodobnych sposobów działania przeciwnika jeden szczebel w dół w stosunku do własnego szczebla dowodzenia;  
Jeżeli sporządzany jest aneks „rozpoznanie”, należy się do niego odwołać;  
Możliwe jest także odwołanie się do innych dokumentów rozpoznawczych, które otrzymali podwładni.

KLAUZULA TAJNOŚCI**ZESPÓŁ PLANOWANIA  
CENTRUM DOWODZENIA**b. Wojska własne

- (1) Zadanie i krótkie wyjaśnienie (przedstawienie) zamiaru działania i myśli przewodniej przełożonego;
- (2) Przedstawienie w kolejnych podpunktach ogólnych zadań sąsiadów i innych sił własnych (których nie dotyczy rozkaz), ważnych dla wykonania zadania.

c. Zmiany w podporządkowaniu

Nie powtarza się informacji zawartych w podziale sił;

Jeżeli podział sił jest kompletny, podaje się "Patrz Podział sił";

W razie potrzeby określa się od kiedy obowiązują ewentualne zmiany w podporządkowaniu.

**2. ZADANIE**

Krótkie i zrozumiałe określenie zadania własnego: KTO, CO, KIEDY, GDZIE, W JAKIM CELU WYKONUJE. Punkt ten nie zawiera podpunktów. W zasadzie nie używa się w nim trybu rozkazującego (np. być w gotowości do ...), a trybu oznajmującego.

**3. REALIZACJA**a. Zamiar działania

- (1) Myśl przewodnia dowódcy wydającego rozkaz.
- (2) Sposób działania, Ogólne ramy manewru (sposobu działania jednostek „walczących”- zmechanizowanych, czołgów, aeromobilnych) od początku do końca walki (operacji), w razie potrzeby stosuje się podziały na etapy; wskazuje się miejsce i/lub sposób skupienia głównego wysiłku, ewentualne zmiany w tym zakresie podczas działań;
- (3) Ugrupowanie bojowe

KLAUZULA TAJNOŚCI

(4) Wsparcie i zabezpieczenie, krótkie wyjaśnienie istoty wsparcia i zabezpieczenia z zaakcentowaniem priorytetów. Ewentualne odwołania do właściwych aneksów.

(5) Inne informacje w zależności od potrzeb.

**ZESPÓŁ PLANOWANIA  
CENTRUM DOWODZENIA**

b. Zadania dla bz oraz bcz

zadania stawiane są w takiej samej kolejności jak poszczególne elementy pojawiły się w podziale sił, przy użyciu kolejnych podpunktów (b, c, d, itd.); nie powtarza się zadań przedstawionych wyraźnie w zamiarze walki, w sposób graficzny w załączniku lub określonych w „Wytycznych koordynujących”; nie podaje się zadań dotyczących dwóch i więcej elementów ugrupowania. Są one określane w zamiarze i w wytycznych koordynujących.

c. bz

d. bcz

e. bz

f. kr /**ZESPÓŁ ROZPOZNANIA CENTRUM DOWODZENIA/**

g. das;

h. dappanc;

i ksap

j OZap

k. daplot

l. kzaop

m. krem;

.... kmed.

**poszczególne zespoły  
CENTRUM WSPARCIA DZIAŁAŃ**

KLAUZULA TAJNOŚCI

.... Wytyczne koordynujące.

ostatni podpunkt punktu nr 3;

terminy i czasy;

tylko informacje dotyczące dwóch i więcej elementów ugrupowania bojowego;

niezbędne współrzędne linii koordynacyjnych;

w planach - podanie terminu, w jakim plan staje się rozkazem.

wyszczególnienie aneksów, które występują w rozdzielniku, a do których nie odwoływano się w rozkazie;

inne dane.

**ZESPÓŁ PLANOWANIA  
CENTRUM DOWODZENIA**

**4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE**

**CENTRUM  
ZABEZPIECZENIA DZIAŁAŃ**

Krótkie przedstawienie koncepcji zabezpieczenia logistycznego w zakresie niezbędnym do jego zrozumienia, ewentualne odwołanie się do właściwego aneksu lub rozkazu logistycznego.

**5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ.**

**ZESPÓŁ PLANOWANIA  
CENTRUM DOWODZENIA**

a. Dowodzenie.

(1) rozmieszczenie stanowiska dowodzenia, wysuniętego stanowiska dowodzenia i zapasowego stanowiska dowodzenia;

(2) określenie przynajmniej jednego przyszłego położenia każdego ze stanowisk, z wyjątkiem zapasowego;

(3) określenie kolejności przejęcia dowodzenia w wypadku obezwładnienia elementów systemu dowodzenia.

KLAUZULA TAJNOŚCI

|   |  |
|---|--|
| <p>b. <u>Łączność.</u></p> <p>(1) Wyszczególnienie obowiązujących procedur łączności.</p> <p>(2) Odwołanie do aneksu „łączność i informatyka”, jeśli jest taka potrzeba.</p> <p>Potwierdzenie.</p> <p>Za zgodność:</p> <p>.....</p> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><b>ZESPÓŁ PLANOWANIA<br/>CENTRUM DOWODZENIA</b></div> <p>Nazwisko dowódcy</p> <p>.....</p> <p>Stopień dowódcy</p> |
|---|--|

Aneksy:

- Aneks A (Podział sił). **ZESPÓŁ PLANOWANIA**
- Aneks B (Rozpoznanie). **ZESPÓŁ ROZPOZNANIA**
- Aneks C (Plan działań opóźniających). **ZESPÓŁ PLANOWANIA**
- Aneks D (Wsparcie ogniowe)
- Aneks E (OPL).
- Aneks F (WE).
- Aneks G (Zabezpieczenie inżynieryjne).
- Aneks H (OPChem).
- Aneks I (Zabezpieczenie logistyczne).
- Aneks J (Łączność).

**poszczególne zespoły  
CENTRUM WSPARCIA DZIAŁAŃ**

Rozdzielnik:

Zewnętrzny:

Egz. nr

**ZESPÓŁ PLANOWANIA  
CENTRUM DOWODZENIA**

Do realizacji:

|         |     |
|---------|-----|
| 1 bcz   | 1-2 |
| 2 bz    | 3-4 |
| 3 bz    | 5   |
| 4 bz    | 6   |
| bdow    | 7   |
| dappanc | 8   |

KLAUZULA TAJNOŚCI

|                                |       |   |
|--------------------------------|-------|---|
| das                            | 9     | <b>ZESPÓŁ PLANOWANIA<br/>CENTRUM DOWODZENIA</b> |
| daplot                         | 10    |   |
| kr                             | 11    |   |
| ksap                           | 12    |   |
| krem                           | 13    |   |
| kzaop                          | 14    |   |
| kmed                           | 15    |   |
| <u>Do wiadomości:</u>          |       |   |
| Dowódca 2 DZ                   | 16    |   |
| 4 DZ                           | 17    |   |
| 21 BOT                         | 18    |   |
| <u>Wewnętrzny:</u>             |       |   |
| <u>Do realizacji:</u>          |       |   |
| Centrum dowodzenia             | 19-20 |   |
| Centrum wsparcia działań       | 21-24 |   |
| Centrum zabezpieczenia działań | 25-26 |   |
| Centrum wsparcia dowodzenia    | 27-28 |   |
| <u>Do wiadomości:</u>          |       |   |
| Dowódca                        | 29    |   |
| a/a                            | 30    |   |
| zapasowe                       | 31    |   |

KLAUZULA TAJNOŚCI

Załącznik 5

Egz. nr ... z ... egz.

Wydający

Miejsce wydania

Grupa Data-Czas

Numer kodowy (wychodzący)

**ZARZADZENIE OPERACYJNE Nr ... .**

**Dokumenty odniesienia:** Mapy, plany i inne dokumenty, do których odwołuje się wykonawca w części zasadniczej rozkazu.

**Strefa czasowa:** ... .

**Podział sił:** ... .

**1. SYTUACJA**

- a. Przeciwnik.
- b. Wojska własne.
- c. Zmiany w podporządkowaniu.

**2. ZADANIE**

Krótkie i zrozumiałe określenie zadania własnego: KTO, CO, KIEDY, GDZIE, W JAKIM CELU WYKONUJE. Punkt ten nie zawiera podpunktów. W zasadzie nie używa się w nim trybu rozkazującego (np. być w gotowości do ...), a trybu oznajmującego.

**3. REALIZACJA**

- a. Zamiar działania.
- b. Zadania dla zmechanizowanych i pancernych elementów ugrupowania bojowego.

KLAUZULA TAJNOŚCI

zadania stawiane są w takiej samej kolejności jak poszczególne elementy pojawiły się w podziale sił, przy użyciu kolejnych podpunktów (b, c, d, itd.); nie powtarza się zadań przedstawionych wyraźnie w zamiarze walki, w sposób graficzny w załączniku lub określonych w „Wytycznych koordynujących”; nie podaje się zadań dotyczących dwóch i więcej elementów ugrupowania. Są one określane w zamiarze i w wytycznych koordynujących.

c. .bcz.

d. .bz

g. kr;

h. das;

i OPpanc;

j ksap;

k. dapplot;

.... inne.

.... Wytyczne koordynujące.

ostatni podpunkt punktu nr 3;

terminy i czasy;

tylko informacje dotyczące dwóch i więcej elementów ugrupowania bojowego;

niezbędne współrzędne linii koordynacyjnych;

w planach - podanie terminu, w jakim plan staje się rozkazem.

wyszczególnienie aneksów, które występują w rozdzielniku, a do których nie odwoływano się w rozkazie;

inne dane.

KLAUZULA TAJNOŚCI**4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE**

Krótkie przedstawienie koncepcji zabezpieczenia logistycznego w zakresie niezbędnym do jego zrozumienia, ewentualne odwołanie się do właściwego aneksu lub rozkazu logistycznego.

**5. DOWODZENIE I ŁACZNOŚĆ.****a. Dowodzenie.**

- (1) rozmieszczenie stanowiska dowodzenia, wysuniętego stanowiska dowodzenia i zapasowego stanowiska dowodzenia;
- (2) określenie przynajmniej jednego przyszłego położenia każdego ze stanowisk, z wyjątkiem zapasowego;
- (3) określenie kolejności przejęcia dowodzenia w wypadku obezwładnienia elementów systemu dowodzenia.

**b. Łączność.**

- (1) Wyszczególnienie obowiązujących procedur łączności.
- (2) Odwołanie do aneksu „łączność i informatyka”, jeśli jest taka potrzeba.

**Potwierdzenie.****Nazwisko dowódcy****Stopień dowódcy****Za zgodność:**

.....

**Aneksy:****Rozdzielnik:**

KLAUZULA TAJNOŚCI

Załącznik 6

## DZIENNIK DZIAŁAŃ

93

.....  
/Jednostka, komórka organizacyjna/

Za okres: od.....do.....

KLAUZULA TAJNOŚCI

KLAUZULA TAJNOŚCI

| Lp. | DATA | CZAS | ZADANIE, POLECENIE, CZYNNOŚĆ,<br>WYDARZENIE itp. | KTO<br>PRZYJĄŁ | KOMU<br>PRZEKAZAŁ | REALIZACJA/<br>OPIS<br>DZIAŁANIA | UWAGI |
|-----|------|------|--|----------------|-------------------|----------------------------------|-------|
|     |      |      |  |                |                   |                                  |       |

KLAUZULA TAJNOŚCI

KLAUZULA TAJNOŚCI

Załącznik 7

Egz. nr ... z ... egz.

Wydający

Miejsce wydania

Grupa Data-Czas

Numer kodowy (wychodzący)

MELDUNEK O SYTUACJI Nr ...Za okres: *(od – do)*

Dokumenty odniesienia: Mapy, plany i inne dokumenty, do których odwołuje się wykonawca w części zasadniczej rozkazu.

1. PRZECIWNIK

- a. Jednostki (siły) będące w styczności.
- b. Odwody przeciwnika, które mogą mieć wpływ na lokalną sytuację.
- c. Działanie przeciwnika (w okresie objętym meldunkiem).
- d. Ocena sił przeciwnika (w tym jego sytuacja logistyczna), morale i prawdopodobna znajomość sytuacji wojsk własnych.

2. WOJSKA WŁASNE

- a. Przebieg przedniego skraju.
- b. Położenie podległych jednostek, stanowisk dowodzenia i linii rozgraniczenia.
- c. Położenie sąsiadów i jednostek wspierających.
- d. Krótki opis i wynik działań prowadzonych w okresie objętym meldunkiem.
- e. Jednostki (siły), które utraciły zdolność bojową.

KLAUZULA TAJNOŚCI**3. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE**

Ogólna charakterystyka zmian w sytuacji logistycznej, jeżeli zmiany te w  
pływają bezpośrednio na sytuację meldującej jednostki

**4. INNE INFORMACJE**

Informacje nie występujące nigdzie indziej.

**5. OCENA ROZWOJU SYTUACJI.**

*(Jeśli przełożony będzie wymagać)*

**Potwierdzenie.**

**Nazwisko dowódcy**

**Stopień**

**Za zgodność:**

**Aneksy:**

**Rozdzielnik:**

**HARMONOGRAM PRACY**  
**ZESPOŁU PLANOWANIA CENTRUM DOWODZENIA STANOWISKA DOWODZENIA**  
 /wariant/

| Lp. | przedsięwzięcie  | specjalności zespołu planowania |     |     |     |      |     |     |      |      |       | 0210 |      |       |   |   |
|-----|--|---------------------------------|-----|-----|-----|------|-----|-----|------|------|-------|------|------|-------|---|---|
|     |  | 0110                            |     |     |     |      |     |     |      |      |       | 0100 | 0200 | ..... |   |   |
|     |  | KZP                             | OZP | OZP | OZP | OZP  | OZP | OZP | .... | 2300 | 2400  |      |      |       | 8 | 9 |
| 1   | 2  | 3                               | 4   | 5   | 6   | .... | 8   | 9   | 10   | 11   | ..... |      |      |       |   |   |
| 1.  | <b>USTALENIE POŁOŻENIA</b><br>– monitoring sytuacji<br>– prowadzenie mapy sytuacyjnej<br>– prowadzenie niezbędnych kalkulacji dla dcy  | x                               | x   | x   |     |      |     |     |      |      |       |      |      |       |   |   |
| 2.  | <b>PLANOWANIE – OCENA SYTUACJI</b><br><b>analiza zadania</b><br>– zapoznanie się z rozkazem<br>– przygotowanie danych do informowania operacyjnego   | x                               | x   | x   | x   |      |     |     |      |      |       |      |      |       |   |   |
| 3.  | <b>informowanie operacyjne</b><br>– przedstawienie treści:<br>otrzymanego zadania<br>zadania i zamiaru przełożonego<br>– protokołowanie informowania operacyjnego<br>– przygotowanie zarządzenia przygotowawczego<br>– przygotowanie planu pracy dowództwa | x                               | x   |     |     |      |     |     |      |      |       |      |      |       |   |   |





## SPIS TREŚCI

|   |           |
|---|-----------|
| WSTĘP .....   | 3         |
| <b>1. OGÓLNE ZASADY PROWADZENIA DZIAŁAŃ OPÓŹNIAJĄCYCH.....</b>  | <b>4</b>  |
| 1.1 FORMY I METODY PROWADZENIA DZIAŁAŃ OPÓŹNIAJĄCYCH .....  | 7         |
| <b>2. METODYKA I TREŚĆ PRACY DOWÓDCY ORAZ GŁÓWNYCH ZESPOŁÓW<br/>FUNKCJONALNYCH CENTRUM DOWODZENIA STANOWISKA DOWODZENIA<br/>BRYGADY .....</b> | <b>12</b> |
| <b>2.1. USTALENIE POŁOŻENIA .....</b>   | <b>15</b> |
| <b>2.2. PLANOWANIE .....</b>  | <b>17</b> |
| 2.2.1. OCENA SYTUACJI.....  | 17        |
| <i>analiza zadania .....</i>  | <i>17</i> |
| INFORMOWANIE OPERACYJNE .....   | 22        |
| <i>ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i określenie wariantów działania.</i>  | <i>25</i> |
| ODPRAWA KOORDYNACYJNA.....  | 36        |
| <i>rozważenie wariantów działania.....</i>  | <i>38</i> |
| <i>porównanie wariantów działania.....</i>  | <i>47</i> |
| 2.2.2. DECYZJA I ZAMIAR DOWÓDCY – (odprawa decyzyjna).....  | 49        |
| 2.2.3. OPRACOWANIE PLANU OPERACJI.....  | 54        |
| 2.2.4. OPRACOWANIE ROZKAZU OPERACYJNEGO .....   | 57        |
| <b>2.3. STAWIANIE ZADAŃ.....</b>  | <b>62</b> |
| <b>2.4. KONTROLA.....</b>   | <b>68</b> |
| WYKAZ SKRÓTÓW .....   | 73        |
| BIBLIOGRAFIA .....  | 74        |
| ZAŁĄCZNIKI .....  | 77        |

