



Grey Scale #13



Part Code ST1316



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



# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AON wewn. 4276/90



WNE

POUFNE

Egz. Nr.....1

Ppłk dr Józef HALIK

## ZASTOSOWANIE GRY KIEROWNICZEJ W DZIAŁALNOŚCI SZKOLENIOWEJ

SKRYPT

Biblioteka Główna  
Akademii Sztuki Wojennej

55408



09-055408-000-0

55408

WARSZAWA

1990



AON wewn. 4276/90

**JAWNE**

**POUFNE**

Egz.nr ...

Przeklasyfikowana z *Poufne* na *Jawne*

podstawa przekl. Wykaz Aktualnych Wojskowych

Wydawnictw Wewnętrznych szl. gen. 1527/2001

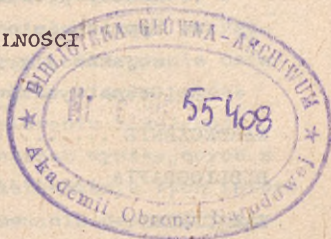
data i podpis *11.10.2001 k. k. Armada*



Ppik dr Józef HALIK

ZASTOSOWANIE GRY KIEROWNICZEJ W DZIAŁALNOŚCI  
SZKOLENIOWEJ

Skrypt



SPIS TREŚCI

	Strona
WSTĘP .....	3
I. ISTOTA GRY KIEROWNICZEJ .....	5
1. Ogólna charakterystyka .....	5
2. Cele gry kierowniczej .....	6
3. Rodzaje sytuacji problemowych w działalności szkoleniowej .....	8
4. Rodzaje gier kierowniczych .....	11
II. PRZYGOTOWANIE GRY KIEROWNICZEJ .....	12
1. Wprowadzenie do gry - założenie .....	13
2. Przygotowanie uczestników /stron/ gry i kierownictwa ...	17
III. PROWADZENIE GRY KIEROWNICZEJ .....	18
1. Metody prowadzenia gry kierowniczej ..	18
2. Wypracowanie decyzji szkoleniowej z zastosowaniem metod wojskowej gry kierowniczej .....	22
3. Ocena wyników gry kierowniczej .....	25
ZAKOŃCZENIE .....	26
BIBLIOGRAFIA .....	27
ZAŁĄCZNIKI:	
1. Ideowy schemat gry kierowniczej .....	28
2. Układ i treść założenia do przeprowadzenia gry kierowniczej.	29
3. Etapy prowadzenia gry kierowniczej w działalności szkole- niowej .....	31
4. Opracowanie metodyczne do przeprowadzenia gry kierowniczej nt.: Metodyka opracowania planu zamierzeń szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć oddziału - część pierwsza - zamierzenia szkolenia taktycznego oraz doskonalenia do- wództwa i sztabu.....	32

## WSTĘP

Rozwój nauki i techniki powoduje, że na istotę i treść aktualnych zjawisk i procesów składa się coraz większa liczba czynników i coraz bardziej skomplikowana staje się współzależność między nimi. W każdej niemalże dziedzinie działalności człowieka coraz trudniejsze stają się narzucane przez otoczenie uwarunkowania, w jakich trzeba realizować zamierzone cele. Ten fakt stawia wszelkie kierownictwa zespołów ludzkich /instytucji/ w coraz bardziej złożonych sytuacjach problemowych, których jakość rozwiązań decyduje w znacznej mierze o wykonaniu zadań.

W związku z tym, na kierownictwa wszystkich szczebli we wszystkich instytucjach, w tym i w wojsku, nakłada się stale rosnące wymagania dotyczące zwłaszcza: umiejętności dokonywania bieżącej analizy krytycznej i oceny sytuacji, aktywności i odwagi intelektualnej w procesach decyzyjnych, zdolności przewidywania następstw podejmowanych decyzji, wysokiej operatywności podczas realizacji podejmowanych działań.

W ostatnich latach w szczególności kierowanie działalnością szkoleniową sił zbrojnych, poszczególnych ZT, oddziałów i pododdziałów w okresie pokoju stało się kategorię imperatywem właściwego przygotowania dowódców, sztabów i wojsk do przyszłej wojny. Kierowanie działalnością szkoleniowo-wychowawczą rozumiane jest jako ciągły proces informacyjno-decyzyjny, który polega na stałym zbieraniu i selekcji informacji oraz ich analizie z punktu widzenia potrzeb wynikających z określonej sytuacji problemowej, a ponadto na przetworzeniu tych informacji do postaci decyzji. Ważność problemu podejmowania decyzji jest więc we wszelkiej działalności kierowniczej problemem centralnym i stanowiącym o sprawności i skuteczności procesu zespołowego osiągnięcia celów. Przygotowanie określonych dowódców /osób funkcyjnych/ ZT, oddziałów, pododdziałów do podejmowania trafnych decyzji dotyczących działalności pokojowego szkolenia wojsk wiąże się z potrzebą permanentnego doskonalenia kadr w tym zakresie. Naprzeciw tym wyzwaniom stają współcześnie różne metody doskonalenia kadr kierowniczych; szczególnie preferuje się różnego rodzaju gry kierownicze. Technika gier kierowniczych wywodzi się oczywiście z gier wojennych, które stosowano w wojsku z powodzeniem od przeszło 100 lat. Podobnie jak gra wojenna służąca doskonaleniu kadr dowódczych w rozwiązywaniu sytuacji na polu walki /zbrojnej/, gra kierownicza jest formą szkolenia i doskonalenia kadr dowódczych /osób funkcyjnych/ w rozwiązywaniu złożonych problemów działalności wojska w okresie pokoju.

Potrzeba opracowania niniejszego skryptu podyktowana jest koniecznością nowoczesnego kształcenia oficerów dowódców w Akademii Obrony

Narodowej i prowadzeniem kursów doskonalenia różnych specjalności wojskowych.

Skrypt przeznaczony jest przede wszystkim jako pomoce dydaktyczna dla kadry, słuchaczy AON, a także kursów /WKDO/.

Przyjęcie takiego układu skryptu wynika z przekonania, iż powinien on dać czytelnikowi ogólną wiedzę na temat istoty i zakresu zastosowania gry kierowniczej do rozwiązywania problemów szkolenia w okresie pokoju.

Skrypt składa się z trzech rozdziałów uzupełnionych licznymi załącznikami, które stanowią dodatkowe rozszerzenie jego treści.

Pierwszy rozdział zawiera opis istoty gry kierowniczej oraz możliwości jej wykorzystania do rozwiązywania problemów działalności szkoleniowej, w zależności od celu i rodzaju sytuacji problemowej. Drugi rozdział przedstawia scenariusz przygotowania gry kierowniczej, a także przygotowania kierownictwa i stron biorących udział w grze. W trzecim rozdziale proponuje się różne metody prowadzenia gry kierowniczej ze szczególnym wyeksponowaniem zastosowania jej do wypracowania decyzji szkoleniowej. Rozdział ujmuje też zasadnicze elementy oceny wyników gry kierowniczej.

Ponadto w skrypcie zamieszczono dość szeroką bibliografię oraz załączniki, które w sposób przystępny przedstawiają sposób przygotowania i prowadzenia gry kierowniczej w zakresie działalności szkoleniowej.

## I. ISTOTA GRY KIEROWNICZEJ

### 1. Ogólna charakterystyka

W potocznym rozumieniu pojęcie "gra" oznacza proces rozwiązywania umownej, lecz ustalonej na realnych założeniach sytuacji problemowej przez co najmniej dwa podmioty działające<sup>1/</sup> - nazwane też stronami lub graczami - z których każdy zmierza do osiągnięcia własnego celu, niezgodnego /całkowicie lub częściowo/ z celami pozostałych współpartnerów.

Podobnie jak powszechnie znane gry towarzyskie /szachy, brydż, itp./ każda gra kierownicza musi odbywać się zgodnie z ustalonymi regułami. Służą one unormowaniu stosunków między stronami, tj. określają ich prawa i obowiązki, ustalają zakres podejmowanych decyzji oraz określają sposoby ocen wyników tychże decyzji. Reguły gry ograniczają więc w pewnym sensie jej przebieg. Opracowaniem, organizacją i prowadzeniem gry kieruje zwykle instytucja neutralna, tj. kierownictwo gry /z odpowiednim aparatem pomocniczym, rozjemczym itp./, ono opracowuje reguły gry dostosowane do charakteru sytuacji problemowej, celu gry i oceny wyników osiągniętych przez poszczególne strony./zob. załącznik 1/.

Najogólniej rzecz biorąc, każda gra kierownicza, jak zresztą wszelka gra dwu- lub wieloosobowa, jest tożsama z procesem decyzyjnym realizowanym przez każdą ze stron, zgodnie z przyjętą polityką postępowania w stosunku do przeciwnika. Przez podejmowanie decyzji i ich praktyczną realizację strony zmieniają początkową sytuację problemową na inną, określoną przez kierownictwo gry, zgodnie zresztą z przyjętymi regułami i celem gry, a ponadto w wyniku oceny stopni osiągnięcia celów /wykonaniem zadań/ uzyskanych przez jej uczestników. Zależnie od rodzaju gry nowa sytuacja problemowa może stać się kolejną podstawą do dalszych decyzji stron itp., aż do momentu /etapu/ uznanego przez kierownictwo jako końcowy.

Ze względu na wzajemną niezgodność celów realizowanych przez każdą ze stron każda sytuacja problemowa jest równocześnie sytuacją konfliktową. W ten sposób gra może składać się z szeregu takich sytuacji, stanowiących /ciąg/ sekwencję współzależnych ze sobą sytuacji konfliktowych - dynamicznych, a może to być tylko jedna sy-

1/ Podmiotami działającymi /podejmującymi decyzję/ mogą być ludzie, np. indywidualni kierownicy zespołów bądź zespoły kierownicze w wojsku, dowódcy, sztaby, względnie - natura w sensie przyrody i warunków meteorologicznych lub systemy norm prawnych i technicznych w wojsku, regulaminy, instrukcje, normy, należności.

tuacja problemowa konfliktowa - wtedy gra stanie się jednoetapową /statyczną/. W każdym z tych wypadków strony gry będą postępować zgodnie z prakseologiczną zasadą racjonalnego działania.

Inaczej mówiąc **i s t o t a g r y k i e r o w n i c z e j** polega na wykorzystaniu ogólnych zasad nauki sprawnego działania /prakseologii/ oraz metod teorii podejmowania decyzji<sup>2/</sup> w celu uzyskania odpowiedzi na następujące pytanie:

"Jak należy postąpić, aby przy pomocy posiadanych środków /sił/ w konkretnie przewidywanych warunkach /otoczenia/ osiągnąć zamierzony cel w stopniu najwyższym?".

Jak łatwo zauważyć w pytaniu tym zawarty jest sens prakseologicznego kryterium oceny sprawności /racjonalności/ zorganizowanego działania. Od umiejętności twórczego stosowania tych zasad przez kadrę kierowniczą naszych sił zbrojnych w bieżącej<sup>3/</sup> działalności wojska zależy sprawne funkcjonowanie instytucji, a także konsekwentne realizowanie postawionych zadań. Gry kierownicze są właśnie specyficznym instrumentem na miarę XXI wieku, stworzonym do podwyższania i doskonalenia umiejętności kadr kierowniczych w rozwiązywaniu problemów nowoczesnej armii.

## 2. Cele gry kierowniczej

Cele gry kierowniczej /gier kierowniczych/ w wojsku wynikają bezpośrednio z jej definicji. Otóż: gra kierownicza /decyzyjna/ to forma organizacyjna kształcenia i doskonalenia oficerów wojskowych instytucji centralnych, dowództw i sztabów ZT, oddziałów oraz słuchaczy uczelni wojskowych w zakresie rozwiązywania umownych zadań właściwych okresowi pokojowemu, dotyczących różnych aspektów organizacyjnej i kierowniczej działalności instytucji oraz sztabów wojskowych w zakresie szkolenia, wychowania, mobilizacji, administracji i zarządzania<sup>4/</sup> /podkreślenie autora/.

---

2/ Teoria podejmowania decyzji, zwana też często "teorią decyzji" jest częścią składową szerszej dyscypliny, jaką są badania operacji /gra operacyjna lub ekonomiczna/, zajmującej się wykrywaniem i badaniem prawidłowości /przy zastosowaniu metod matematycznych i statystycznych oraz logiki formalnej /zachodzących w procesie wszelkiego racjonalnego działania.

3/ Na działalność bieżącą wojsk składają się takie przedsięwzięcia, jak: szkolenie dowództw, sztabów i wojsk, zamierzenia wychowawcze oraz inne zasadnicze przedsięwzięcia, a także posiedzenia, narady organów kolegialnych i działalność kontrolną.

4/ Leksykon wiedzy wojskowej MON, Warszawa 1979, podobną interpretację znajdujemy w wydawnictwie Sztabu Generalnego - Gry kierownicze w wojsku. Warszawa 1973.

Zgodnie z przytoczoną definicją celem gier kierowniczych w wojsku jest:

- doskonalenie dowódczej kadry jednostek, sztabów i instytucji w poszukiwaniu najkorzystniejszych rozwiązań koncepcyjnych szczególnie złożonych problemów, wymagających ze strony decydentów aktywnego i twórczego podejścia;
- poszukiwanie najkorzystniejszych rozwiązań konkretnych problemów istotnie ważnych dla bieżącej działalności instytucji /ZT, oddziału/, sztabu;
- ocena kwalifikacji kadry dowódczej i specjalistów na odpowiedzialnych stanowiskach służbowych;
- ocena kandydatów na odpowiednie stanowiska służbowe.

Osiągnięcie każdego z tych celów wymaga zastosowania odrębnych metod, organizacji przeprowadzenia gry oraz oceny uzyskiwanych wyników.

Gry kierownicze są obecnie jedną z ważniejszych technik doskonalenia kadry dowódczej w podejmowaniu nacjonalnych uzasadnionych decyzji. Ranga tej techniki wzrosła, jeśli zgodnie z teorią organizacji i kierowania potraktuje się kierowanie działalnością szkoleniową jako ciągły proces podejmowania decyzji /częstkowych/ współzależnych, których kolejne efekty decydują o stopniu osiągnięcia zamierzonego celu.

W wojsku gry kierownicze były od dawna znane i z powodzeniem stosowane w procesie szkolenia i doskonalenia dowódców oraz oficerów sztabów w zakresie przygotowania i prowadzenia działań bojowych. Zdobyte doświadczenia z metodyki prowadzenia tego rodzaju zajęć z kadrami dowódczą /specjalistami wojskowymi/ wykorzystano, adaptując je do szkolenia kadr dowódczych /kierowniczych/ przy podejmowaniu decyzji w złożonych sytuacjach działalności szkoleniowej, często wymagających inicjatywy i samodzielności w stawianiu hipotez, dokonywaniu wyboru sposobu /konceptji/ rozwiązania problemu. Nadanie obecnie takiej rangi grze kierowniczej /decyzyjnej/<sup>5/</sup> dobrze przygotowanym i prowadzonym na wysokim poziomie metodycznym, wynika między innymi z faktu, że w latach siedemdziesiątych gry decyzyjne znacznie różniły się między sobą zarówno pod względem treści, zakresu, jak i metod prowadzenia. W większości wypadków polegały one na:

- rozliczeniu podległych dowódców z wykonania zadań szkoleniowo-wychowawczych za ubiegły rok;
- postawieniu zadań na kolejny rok w ramach odpraw szkoleniowych, często połączonych z kursem instruktorsko-metodycznym;

5/ W wykorzystywanych aktualnie dokumentach normatywno-szkoleniowych używa się różnych określeń np.: Instrukcja "Zasady organizowania i prowadzenia działalności metodyczno-szkoleniowej w siłach zbrojnych PRL" przyjmuje określenie "gra decyzyjna".

- meldowaniu przez podwładnych zamiaru wykonania zadań szkoleniowo-wychowawczych w następnym roku.

W ten sposób były one pozbawione zasadniczego elementu gry kierowniczej, jakim jest wymiana poglądów między uczestnikami o do metod przerabiania /realizacji/ określonych zagadnień /przedsięwzięć/ szkoleniowych. Przytoczone argumenty dobitnie potwierdzają jak ważny jest dobór odpowiednich celów dla przeprowadzenia gry kierowniczej.

### 3. Rodzaje sytuacji problemowych w działalności szkoleniowej

Charakterystyczną cechą sytuacji problemowej jest możliwość powstania sytuacji konfliktowej, przejawiającej się w różnych formach i sposobach realizacji niezgodnych celów między decydentem /dowódcą/ jako podmiotem działania i jego partnerami, także decydentami /dowódcami niższych szczebli/ jako przedmiotem działania. A zatem charakter i przebieg gry kierowniczej zależy od rodzaju sytuacji problemowej. Sytuację problemową można podzielić na szereg różnych klas, między innymi ze względu na:

1. relację celów i działań przedmiotu działania do podmiotu /kryterium/ wyboru<sup>6/</sup>;

2. stan wiedzy decydenta /dowódcy/ o charakterystykach /parametrach/ czynników działania.

Ze względu na charakter i cel decydenta /dowódcy/, jako przedmiotu działania, można wyróżnić sześć ważniejszych klas sytuacji problemowych, odpowiadających różnym stopniom konfliktowości. Oczywiście niektóre z tych klas są li tylko adekwatne w stosunku do walki zbrojnej i nie można ich stosować /wyróżniać/ w rozwiązywaniu problemów szkoleniowych /działalności bieżącej/ dowództw, sztabów, wojsk.

1/ Sytuacje problemowe, w których przedmiotem działania jest aktywny i świadomy decydent - przeciwnik, realizujący cele sprzeczne z celami podmiotu poprzez fizyczne zniszczenie. Jest to klasa sytuacji odpowiadających walce zbrojnej w czasie działań wojennych, toteż gry kierownicze dotyczące rozwiązywania problemów okresu pokojowego nie należą do tej klasy.

2/ Sytuacje problemowe, w których przedmiotem działania jest świadomy decydent - przeciwnik, realizujący swe cele o różnym stopniu nie-

---

6/ Wybór właściwego /stosunku/ kryterium spośród wielu możliwych może być dokonywany na zasadzie tzw. "kryterium wyższego rzędu" np.: dowódca rozwiązując jakiś problem, kieruje się: najkrótszym czasem wykonania jakiegoś przedsięwzięcia, najniższymi kosztami lub może się kierować innymi przesłankami pozaekonomicznymi np.: etycznymi, społecznymi.

zgodności z celami podmiotu przez: szantaż, groźbę, zastraszenie, wymuszenie środkami ekonomicznymi, aż do zupełnej lub częściowej rezygnacji zamierzonych celów. Ta klasa sytuacji problemowych występuje najczęściej w okresach "zimnej" wojny.

3/ Sytuacje problemowe, w których przedmiotem działania jest aktywny i świadomy decydent /dowódca niższego szczebla/ - współpartner, realizujący swoje cele o różnym stopniu niezgodności z naszymi celami na drodze współzawodnictwa. Klasa ta występuje w warunkach wojska. Do problemów rozwiązywanych w ramach tej klasy można zaliczyć:

- poszukiwanie korzystniejszych /tańszych, lepszych/ rozwiązań technicznych, technologicznych, organizacyjnych itp./;
- rozstrzyganie konfliktów w stosunkach międzyludzkich;
- sterowanie rozwojem poszczególnych sfer działalności wojska.

4/ Sytuacje problemowe, w których przedmiotem działania jest decydent - współpracownik, posiadający wspólne cele z podmiotem oraz działający w kierunku realizacji tych celów. Tego typu sytuacje problemowe występują najczęściej w relacji przełożony - podwładny; starszy - młodszy.

5/ Sytuacje problemowe, w których przedmiotem działania nie jest decydent, lecz obowiązujący system norm prawnych, zwyczajowych, moralnych i etycznych, przepisów, regulaminów, ustaw. Cechą szczególną tego przedmiotu jest jego obojętność dla podmiotu i potencjalna możliwość wystąpienia w zależności od sytuacji raz jako przeciwnika, raz jako współpracownika, raz jako obojętnej natury. Jeśli występuje jako przeciwnik /sztywne i uboższe w treść normy, zakazy niż potrzeby rozwiązywania konkretnych problemów występujących w działalności bieżącej wojska/, wówczas przedmiot w obliczu niespełnienia lub przekroczenia nakazów i zakazów ponosi sankcje o charakterze dyscyplinarnym, nawet karnym, administracyjnym, moralnym itp. Gdy zaś występuje jako współpracownik, wówczas pojawiają się nagrody, satysfakcje itp.

6/ Sytuacje problemowe, w których przedmiotem działania jest natura w sensie naturalnego otoczenia człowieka, przejawiająca swe działania w postaci różnorodnych zjawisk i procesów. Niezależność celów i działań natury od celów i działań człowieka może wywoływać przypadkowe konflikty w postaci walki z naturą np.: w celu przeciwdziałania klęskom żywiołowym, zwalczania skutków tych klęsk. Cechą szczególną natury jako przedmiotu działania jest jej obojętność w stosunku do człowieka.

Wyróżnione wyżej klasy sytuacji problemowej rzadko kiedy występują pojedynczo. Złożoność problemów wymagających rozstrzygnięcia w działalności bieżącej wojsk polega na tym, iż rzeczywiste sytuacje problemowe zalicza się równocześnie do kilku klas. Podmiot - decydent /dowódca/ ma

do czynienia z kilkoma partnerami /decydentami/ - dowódcami podległych instytucji /sztabów/, z których każdy zamierza osiągnąć własny cel, często w różnym stopniu niezgodny z celami każdego z pozostałych partnerów. Współpraca czy współzawodnictwo występuje więc równocześnie w kilku różnych płaszczyznach, a jego rozwiązanie wymaga uwzględnienia odmiennych kryteriów oceny użyteczności wyników odpowiadających poszczególnym decydentom jako stronom. Każda ze stron chce odnieść jak największe korzyści, zminimalizować braki i niedociągnięcia poprzez podejmowanie określonych decyzji /działań/.

W grach kierowniczych stosowanych w działalności pokojowej wojsk problem decyzji odgrywa również zasadniczą rolę, dlatego też często dokonuje się podziału sytuacji problemowych w zależności od rodzaju decyzji.

Według tego kryterium wyróżnia się cztery podstawowe główne rodzaje sytuacji problemowych:

- 1/ z d e t e r m i n o w a n ą, gdy decyzję podejmuje się w warunkach pewności;
- 2/ p r o b a b i l i s t y c z n ą, gdy decyzja podejmowana jest w warunkach ryzyka;
- 3/ s t o c h a s t y c z n ą, gdy decyzja podejmowana jest w warunkach częściowej niepewności;
- 4/ k o n f l i k t o w ą, /strategiczna/, gdy decyzję podejmuje się w warunkach niepewności zupełnej.

Zdeterminowane sytuacje problemowe występują wówczas, gdy przyjmujemy, że w chwili podejmowania decyzji stan naszej wiedzy o charakterystykach czynników działania jest zupełny i w okresie realizacji określonego przedsięwzięcia wielkości parametrów nie ulegną zmianie. Tego rodzaju sytuacje problemowe w działalności szkoleniowej występują bardzo rzadko i są stosunkowo proste.

W probabilistycznej sytuacji problemowej stan wiedzy decydenta o głównych parametrach czynników działania lub choćby o jednym z nich jest niższy niż poprzednio, tzn. decydent zna poszczególne stany natury, lecz wartości ich charakterystyk ocenia tylko za pomocą prawdopodobieństwa /bądź częstości/, z jakim mogą występować. Decydent korzysta więc w głównej mierze z doświadczeń, by na tej podstawie przewidywać rozwój przyszłych wydarzeń.

W stochastycznej sytuacji problemowej, w której stan wiedzy o charakterystykach czynników /lub choćby o jednym z nich/ jest jeszcze niższy niż w sytuacjach probabilistycznych, decydent zna tylko przypuszczalne stany natury, lecz nie wie, z doświadczenia, z jakim praw-

dopodobieństwem może każdy z nich wystąpić w przyszłym działaniu. Decydent poszukuje rozwiązań poprzez badania statystyczne lub określenie tzw. subiektywnego prawdopodobieństwa występowania danego zdarzenia i postępuje jak w warunkach ryzyka, licząc się z konsekwencjami popełnianego błędu. W działalności pokojowej decyzje w warunkach niepewności należą do najczęstszych.

W konfliktowej sytuacji problemowej stan wiedzy o charakterystykach czynników działania jest najniższy. Decydent może ustalić zbiór przypuszczalnych stanów przedmiotu działania, lecz nie wie, który z nich w przyszłym działaniu wystąpi i z jakim prawdopodobieństwem. Tego rodzaju sytuacje należą do sytuacji antagonistycznych /konfliktowych/ w których działające strony realizują cele o różnym stopniu niezgodności i przy pomocy różnych środków.

Niezależnie od powyższej systematyzacji sytuacje problemowe można podzielić na dwie kategorie, a mianowicie:

1/ sytuacje problemowe prospektywne polegające na tym, że na podstawie powziętej decyzji przewiduje się jej skutki;

2/ sytuacje problemowe retrospektywne polegające na tym, że na podstawie dyspozycyjnych informacji o wynikach działania w przeszłości ponownie analizuje się uprzednio powzięte decyzje oraz przebieg ich realizacji, aby na tej drodze poprawić je na przyszłość.

#### 4. Rodzaje gier kierowniczych

Mając na uwadze ogólne cele gier kierowniczych można je usystematyzować ze względu na organizację i sposób prowadzenia.

Biorąc pod uwagę liczbę podmiotów /czynnych decydentów/ można wyróżnić gry:

a/ jednozespolowe /kolektywne/, gdy dane zadanie rozwiązuje wspólna grupa ludzi, pozostających w stosunku do siebie /jako decydentów/ na różnych prawach i stosujących w zasadzie tę samą ogólną metodę wypracowania decyzji /np.: dyskusję prowadzoną przez kierownika gry/;

b/ wielozespolowe, gdy dane zadanie rozwiązuje równolegle, lecz niezależnie od siebie kilka zespołów - decydentów, a uzyskane przez nich wyniki służą kierownictwu gry do porównania jakości podejmowanych decyzji, a tym samym do oceny kwalifikacji uczestników gry.

Ze względu na charakter przeciwnika /strony/ wyróżnia się gry:

a/ j e d n o s t r o n n e gdy przeciwnikiem /stroną gry/ będzie natura, system prawny, system norm itp., a nie człowiek /zespół ludzki/, "realizujące" cele niezgodne z celami człowieka - decydenta;

b/ **d w u - i w i e l o s t r o n n e**, gdy ohoó jednym z przeciwników będzie człowiek /zespół ludzki/ realizujący cele w różnym stopniu niezgodno.

Z punktu widzenia ilości etapów /decyzji/ można wyróżnić gry:

a/ jednoetapowe /cząstkowe/, gdy rozwiązanie sytuacji problemowej ogranicza się do podjęcia tylko jednej decyzji;

b/ wieloetapowe /dynamiczne, rozwiązujące problem/, gdy decydent musi rozwiązywać szereg kolejnych sytuacji problemowych, zmieniających się /w układzie czasowym/, tj. gdy decyzja podejmowana jest w wyniku analizy sytuacji problemowej stworzonej /powstałej/ w następstwie podjętej wcześniej decyzji.

Powyższa systematyzacja nie jest oczywiście wyczerpująca, lecz odpowiada potrzebom wynikającym z celu niniejszego skryptu.

W praktyce będą natomiast występowały kombinacje tworzone z powyższych rodzajów gier, np.: gra jednozespołowa, jednostronna, jednoetapowa i gra jednozespołowa dwustronna, wieloetapowa.

Przyjęcie przez kierownictwo gry odpowiedniej kombinacji będzie wynikać z sytuacji problemowej i będzie mieć ona zasadniczy wpływ na metodykę opracowania materiałów<sup>7/</sup> do gry, jej przygotowania oraz sposób przeprowadzenia.

## II. PRZYGOTOWANIE GRY KIEROWNICZEJ

Organizacja i prowadzenie gry kierowniczej w działalności szkoleniowej nie odbiega w zasadniczy sposób od gier wojennych. Różnice tkwią jedynie w celu gry i rozpatrywanych problemach.

Ogólny cel gry kierowniczej ustala kierownik gry, którym może być dowódca /szef instytucji/, a w działalności dydaktycznej wykładowca - kierownik zajęcia /ćwiczenia/. Kierownik gry w zależności od składu ćwiczącego zespołu /sztabu, grupy szkoleniowej/, zainteresowań /obowiązków służbowych/ i jego kwalifikacji określa ponadto:

- 1/ temat gry i sytuację problemową;
- 2/ szczegółowe cele gry w stosunku do uczestników wynikające z charakteru problemu oraz możliwych metod jego rozwiązania;
- 3/ zagadnienia szczegółowe, jakie powinny być przedmiotem decyzji;
- 4/ zakres i charakter decyzji /np.: sformułowanie zarysu decyzji do szkolenia na rok /miesiąc/, koncepcji szkolenia poszczególnych pododdziałów łącznie z zadaniami dla wykonawców itp./;

-----  
7/ Do przeprowadzenia gry kierowniczej opracowuje się materiały przeznaczone zarówno dla uczestników gry, jak i też dla kierownictwa.

5/ formę przedstawiania rozwiązania /np. referat ustny, lub pisemny, meldunek, opracowanie dokumentów planistycznych dla oddziału, pododdziału itp./;

6/ organizację gry i sposób jej przeprowadzenia, a w tym zależnie od potrzeb:

- skład /stan/ grupy /w uzasadnionych wypadkach może być imienny /funkcjami/ z podziałem na grupy problemowe /tematyczne/;
- skład zespołu kierownictwa wyznaczonego do opracowania założenia /założeń/ i metodyki przeprowadzenia gry;
- czas i miejsce przeprowadzenia gry /może to być sala planowania i informacji w oddziale, związku taktycznym bądź sala wykładowa /aula/ w warunkach uczelni;
- inne niezbędne informacje o charakterze organizacyjnym wynikające ze specyficznych warunków pracy.

Istotne znaczenie dla osiągnięcia zamierzonych celów gry /głównego i i szczegółowego/ ma prawidłowe, tj. zgodne z zasadami metodyki, opracowanie materiałów wyjściowych i pomocniczych przeznaczonych dla uczestników gry oraz kierownictwa.

#### 1. Wprowadzenie do gry - założenie

Zasadniczym dokumentem opracowywanym dla uczestników gry kierowniczej jest tzw. wprowadzenie do gry lub po prostu założenie. Zawiera ono w usystematyzowanej kolejności wszelkie informacje niezbędne uczestnikom gry do zapoznania się z sytuacją problemową, własną rolą w grze i postawionym im do wykonania zadaniom. Mogą się również znaleźć w nim informacje o sposobie przeprowadzenia gry. Wówczas gdy dokument ustalający sprawy organizacyjne tego nie zawiera.

Układ treści wprowadzenia do gry - założenia z reguły odbiega od układów przyjętych w szkoleniu operacyjno-taktycznym. Zależy on przede wszystkim od przyjętego sposobu opisu sytuacji problemowej. Ze względu na znaczne zróżnicowanie tych sytuacji nie można w zasadzie ustalić układu uniwersalnego, można jednak wyróżnić pewien układ<sup>8/</sup> względnie typowy przedstawiony poniżej:

- temat gry kierowniczej;
- treść sytuacji problemowej;
- dokumenty podstawowe formalizujące i regulujące daną problematykę;
- warunki ograniczające;

8/ Zob. Zasady prowadzenia działalności metodyczno-szkol. w SZ PRL, nr bibl. pf 23214

- forma przedstawienia projektu rozwiązania zagadnienia /problemu/ będącego tematem gry;

- organizacja gry;

- zadania uczestników gry /praca do wykonania/.

Temat gry kierowniczej powinien być sformułowany w taki sposób, aby uczestnik zrozumiał, jakiej dziedziny działalności służbowej gra dotyczy oraz co stanowi główny jej problem. Temat może dotyczyć całości gry lub też poszczególnych jej etapów /gry cząstkowe/. Do najczęściej stwierdzonych w tym zakresie niedociągnięć należy zaliczyć:

- budowanie w grach kierowniczych zbyt obszernych /wieloaspektowych/ tematów;

- formułowanie takich tematów, które wykraczają poza możliwości intelektualne i obowiązki służbowe osób /zespołów/ biorących udział w grze kierowniczej;

- formułowanie tematów, których rozwiązanie można uzyskać na drodze odpraw służbowych, konferencji itp.;

W działalności szkoleniowej najczęściej podejmowanym tematem rozstrzygnięć w ramach ZT, oddziału za pomocą gry kierowniczej jest: wypracowanie decyzji szkoleniowej na rok /miesiąc/, gdzie wyróżnia się szereg tematów cząstkowych, które stanowią niejako treść poszczególnych etapów gry, np. "Rozliczenie podległych dowódców z wykonania zadań szkoleniowych za ubiegły rok /miesiąc/", Postawienie zadań do działalności szkoleniowej na kolejny rok /miesiąc/" czy wreszcie "Mel-dowanie przez podwładnych zamiaru wykonania zadań szkoleniowo-wychowawczych w następnym roku /miesiącu/".

Treść sytuacji problemowej zawiera zwięzły opis problemu - przedmiotu gry - na tle charakterystyki aktualnie znanych warunków /informacji o otoczeniu/ uzyskanej ze źródeł pierwotnych. Może tu wystąpić sformułowanie zamiaru /zarysu decyzji/ przełożonego bądź zwięzła geneza /prawdziwa lub fikcyjna/ powstania problemu. W zależności od celu gry i metod jej przeprowadzenia informacje zawarte w tej części nie muszą być wyczerpujące /tylko wówczas, gdy gra prowadzona jest z uczestnikami - realizatorami przedsięwzięć szkoleniowych/, muszą jednak zawierać dostateczną ilość informacji w wypadku szkolenia słuchaczy uczelni wojskowych w rozwiązywaniu sytuacji problemowej - najczęściej fikcyjnej. Informacje w pewnym sensie ukryte bądź też zaszyfrowane pobudzają uczestników gry do poszukiwania brakujących ogniw informacyjnych.

Dokumenty podstawowe formalizujące i regulujące daną problematykę

W tym punkcie założenia ujmuje się spis dokumentów źródłowych /zasadniczych/ obowiązujących decydenta przy rozwiązywaniu zadania, np.: państwowe akty prawne, rozkazy, regulaminy, zarządzenia resortowe

i międzyresortowe, instrukcje, obowiązujące normy itp. W punkcie należy wyszczególnić obowiązujące dokumenty które są w pewnych punktach sprzeczne. Przy rozwiązywaniu problematyki dotyczącej szkolenia w ZT, oddziale, pododdziale jako podstawowy dokument wymienia się rozkaz MON do szkolenia wojsk oraz rozkazy szkoleniowe /decyzję/ przełożonego. W punkcie tym powinno się również uwzględnić oceny /analizę/ stopnia wyszkolenia zestawione w formie sprawozdań /notatek/ pokontrolnych sporządzonych przez organy kontrolne i wewnętrzne w ramach nadzoru służbowego.

Warunki ograniczające obejmują zbiór założeń i wymagań szczególnych, jakie należy uwzględnić podczas rozwiązywania problemu, oraz kryteria oceny optymalności, jakie powinna spełniać podjęta decyzja w wypadku, gdy warunki są narzucone przez przełożonego, naturę, system prawny itp.

Warunki ograniczające mogą być przedstawione w formie opisu lub graficznie przy uwzględnieniu możliwości bazy szkoleniowej, pojemności kierunków jednoczesnego szkolenia na pasach taktycznych, strzelnicach ośrodkach specjalistycznych. Można również przedstawić je w postaci szkicu sytuacyjnego obiektów szkoleniowych z legendą, a ponadto wykonać zestawienia /tabele/ przydziału limitów środków materiałowo-technicznego zabezpieczenia procesu szkolenia.

Jest pożądane, aby założenia /a w szczególności wykorzystywane dla celów szkolenia kadry, słuchaczy uczelni wojskowej/ były niekiedy w stosunku do siebie w różnym stopniu zbieżne, a nawet sprzeczne, powodując w ten sposób konieczność poszukiwania rozwiązania /decyzji/ w różnych warunkach, nawet niekorzystnych.

Forma przedstawienia projektu rozwiązania problemu w tym punkcie założenia podaje się końcową formę opracowania /postać wynikową/ materiałów z przeprowadzonej gry kierowniczej. Najczęściej stosowane formy rozwiązań sytuacji problemowych - to referat ustny /pisemny/, koncepcja realizacji przedsięwzięć szkoleniowych /decyzja szkoleniowa/, zestaw dokumentów planistycznych będących odzwierciedleniem podjętej decyzji, dokumenty wykonawcze w postaci planów szkolenia i zadań szkoleniowych dla podwładnych.

Organizacja gry, a w tym metoda prowadzenia gry, termin, miejsce skład uczestników. W tym punkcie wprowadzenia do gry kierowniczej podaje się metodę prowadzenia gry, którą wybiera kierownictwo gry /kierownik zajęć/ w zależności od założonego celu użytkowego /szkoleniowego/. W działalności szkoleniowej najczęściej stosuje się metodę sytuacyjną. Termin oraz miejsce prowadzenia gry podaje się w tym punkcie wówczas,

gdy nie zostało to uwzględnione w punkcie I: "Treść sytuacji problemowej". Wymienia się również uczestników gry kierowniczej, gdy nie zostali oni podani w wytycznych organizacyjnych. Można także wyznaczyć grupę ekspertów /zespół podgrywająco-kontrolny/ lub zespół opracowania dokumentów.

W szkolnictwie skład zespołów ustala wykładowca /kierownik zajęć/ wyznaczając jednocześnie spośród tej grupy kierownika zespołu odpowiedzialnego za sprawy organizacyjne, a nade wszystko za przygotowanie merytoryczne członków zespołu.

Zadania uczestników gry /praca do wykonania/. Do punktu tego często stosuje się nazwę "Zadania do wykonania". Ujmuje się w nim konkretne prace, jakie każdy z uczestników /lub zespół jako całość/ powinien wykonać do chwili rozpoczęcia gry w zależności od zajmowanego stanowiska służbowego lub roli, w jakiej będzie występował, np. opracowanie meldunku, opracowanie proponowanej koncepcji planu zamierzonego działania. W punkcie tym mogą być również sformułowane wymagania kierownictwa gry, /kierownika zajęć/ dotyczące form opracowania pośrednich i końcowych wyników gry, jeśli nie przewiduje się punktu "Forma projektu rozwiązania problemu".

Powyższy układ wprowadzenia do gry /założenia/ zawiera tylko podstawowe zagadnienia występujące praktycznie w każdej grze kierowniczej. Powinien on być zawsze dostosowany do konkretnych zadań uczestników i wymagań kierownictwa.

W wypadkach prowadzenia gry wieloetapowej, jedno- lub dwustronnej kierownictwo może wysunąć wymagania, aby w każdym etapie uczestnicy gry opracowywali stosowne dokumenty, będące rezultatem /decyzją/ tego etapu /rozwiązaniem danego zagadnienia - problemu cząstkowego/.

Do grupy dokumentów szkoleniowych wykorzystywanych w grze kierowniczej, obok założenia, należą również wszelkie dodatkowe dokumenty uzupełniające zakres informacji przeznaczonych dla uczestników gry /słuchaczy/ i wręczane im podczas gry, jeśli jej struktura i metoda prowadzenia tego wymagają /zwłaszcza w grach wieloetapowych/.

Rozwiązanie sytuacji problemowej jako wynik gry można ustalić wcześniej i wcześniej opracować te dokumenty. Można również prowadzić grę w oparciu o decyzje podejmowane przez jej uczestników /np. w grach wielostronnych/. Wtedy odpowiednie dokumenty opracowuje się w toku gry; odzwierciedlają one decyzje, koncepcje rozwiązań przyjęte przez poszczególne strony.

Do grupy podstawowych dokumentów organizacyjno-szkoleniowych przeznaczonych wyłącznie dla kierownictwa gry /kierownika zajęć/ należą

przede wszystkim METODYKA PROWADZENIA GRY oraz PLAN PRZEBIEGU GRY. W wypadku gry jednoetapowej /jednotematycznej/, z małą ilością uczestników, dokumenty te można połączyć w ramach "METODYKI PROWADZENIA GRY". Układ tego opracowania oraz jego treść zależą od celu i przyjętej metody prowadzenia gry, a w wypadku gry wielozespołowej lub wieloosobowej - ponadto od stopnia scentralizowania wpływu kierownictwa /wykładowcy/ na pracę uczestników podczas gry. Opracowanie metodyczne gry kierowniczej powinno być instrukcją dla prowadzących grę, tj : wyróżniać cel każdego z kolejnych etapów /zajęć/, zagadnienia szczegółowe, stanowiące jego treść oraz opisywać sposób postępowania /wskazówki instruktorsko-metodyczne/, a także przedstawiać optymalny sposób rozwiązania zmierzający do osiągnięcia zamierzonego celu. Stopień szczegółowości takiego opracowania metodycznego zależy najczęściej od doświadczenia kierownika gry /prowadzącego zajęcia/. Dlatego cele i zakres treści tego opracowania ustala kierownictwo gry /kierownictwo zakładu, cyklu, katedry/.

W wypadkach gry o szczególnie złożonej strukturze opracowanie metodyczne może być uzupełnione dokładniejszą "instrukcją dla prowadzącego grę", zawierającą uwagi metodyczne i merytoryczne, dotyczące przeprowadzenia ważniejszych fragmentów gry, a także zawierać wzorcowe dokumenty /decyzje, koncepcje, plany/ realizacji przedsięwzięć, /rozwiązania danego problemu/

## 2. Przygotowanie uczestników /stron/ gry i kierownictwa

Właściwe przygotowanie uczestników gry, a także kierownictwa będzie decydować o poziomie podejmowanych decyzji /tworzeniu koncepcji/, a także wpływu na ostateczny wynik tej gry opracowany w formie rozwiązania problemu, dokumentu lub zadania do wykonania przez szczebel niższy.

Na przygotowanie uczestników do gry kierowniczej składa się zapoznanie ich z sytuacją problemową /wręczenie założenia/ na 1-2 tygodni wcześniej, a następnie przeprowadzenie instruktażu dotyczącego organizacji oraz sposobu prowadzenia gry.

W trakcie instruktażu przedstawiciel kierownictwa gry /kierownik zajęć/ określa sposób /organizację/ przygotowania się uczestników gry, wyznaczając określone zespoły /osoby funkcyjne/ oraz zakres przygotowania się do gry, pod względem merytorycznym. Szczegółowe wskazania dotyczące przygotowania się uczestników do gry kierowniczej zawarte są w założeniu i dlatego należy przede wszystkim skupić się na wyjaśnieniu niezrozumiałych poleceń, a nade wszystko dokładnie omówić scenariusz przeprowadzenia gry pod względem organizacji gry /zajęć/. Bardzo ważną

sprawą jest nakazanie uczestnikom gry /słuchaczom/ przygotowania odpowiednich danych /meldunków/ i koncepcji, które będą przedmiotem gry, zgodnie z wyznaczoną funkcją.

Sposób oraz organizacja przygotowania zespołu kierownictwa /kierownika gry/ do prowadzenia gry zależny będzie zawsze od rodzaju gry, przyjętej metody i warunków jej prowadzenia oraz ilości zespołów biorących w niej udział.

W grach kierowniczych realizowanych w oddziałach /pododdziałach/ - oprócz ścisłego kierownictwa, w skład którego wchodzi dowódca lub ewentualnie jego zastępcy - wyznacza się grupę instruktorów - kierowników prowadzących grę w poszczególnych zespołach i grupę doradców; będą to najczęściej specjaliści - szefowie rodzajów wojsk, których zadaniem będzie przygotowanie proponowanych rozstrzygnięć w zakresie problemów cząstkowych /specjalistycznych/. Ponadto może być także wyznaczona grupa rozjemców, kontrolująca właściwy tok gry kierowniczej, a także grupa przygotowująca omówienie wyników gry i opracowująca dokumentację.

Powyższy skład kierownictwa jest możliwy do realizacji w ZT, oddziałach w trakcie rozwiązywania problemów wypracowywania decyzji, rozwiązywania skomplikowanych zadań natury szkoleniowo-wychowawczej. W szkolenictwie skład ten będzie bardzo ograniczony, a szczególnie w grze kierowniczej dotyczącej problematyki działalności szkoleniowej na szczeblu oddziału i pododdziału wystąpi tylko kierownik gry /prowadzący zajęcia/, czasem może mieć zespół ekspertów, w skład którego będą wchodzić szefowie rodzajów wojsk i służb, najczęściej wyznaczani spośród słuchaczy. Jemu też powierza się zwykle przygotowanie założenia do gry, opracowania metodycznego i innych potrzebnych dokumentów.

### III. PROWADZENIE GRY KIEROWNICZEJ

#### 1. Metody prowadzenia gry kierowniczej

Chociaż metody prowadzenia gier kierowniczych nie odbiegają od stosowanych powszechnie w wojsku gier dowódczo-sztabowych, nie należy ich jednak identyfikować ze sobą. Zależnie od przyjętych celów i rodzajów gier /m.in. jedno- i wieloosobowe, jedno- i wieloetapowe, jedno- i wielostronne/ praktyczne procedury ich przeprowadzenia można sprowadzić do następujących metod:

- metoda seminaryjna;
- metoda sytuacyjna;
- metoda incydentów;
- metoda konfliktów.

Charakterystykę poszczególnych metod oraz scenariusz postępowania, kierownika /wykładowcy/ oraz uczestników gry /sluchaczy/ przedstawiono w dalszej części rozdziału.

**M e t o d a s e m i n a r y j n a** - polega na dyskusyjnym rozstrzygnięciu wartości rozwiązań proponowanych przez poszczególnych uczestników. Dyskusję prowadzi się zwykle w małych grupach pod przewodnictwem przedstawiciela kierownictwa /wykładowcy, kierownika zajęć/.

Są dwie odmiany tej metody:

- **d y r e k t y w n a**, gdy prowadzący dyskusję ostatecznie rozstrzyga o wartości proponowanych rozwiązań /decyzji/ na podstawie uprzednio /wcześniej/ przygotowanego rozwiązania;
- **k o n s u l t a t y w n a**, gdy w wyniku dyskusji uczestnicy sami wybierają najlepsze rozwiązanie.

Stosowanie każdej z ww. metod wymaga od kierującego dyskusją /prowadzącego zajęcia/ dobrego przygotowania merytorycznego w zakresie przedmiotu gry. Kierownik gry jest tutaj jednocześnie głównym ekspertem znającym dany problem, a przede wszystkim występuje w roli rozjemcy, oceniającego wystąpienia /propozycje/ uczestników gry /sluchaczy/.

Grę tą metodą można prowadzić z powodzeniem, najlepsze rezultaty uzyskuje się w zespole /grupie szkoleniowej/ liczącym 12-15 osób

Przygotowanie uczestników gry /sluchaczy/ polega na, odpowiednio do celu i problematyki gry, zapoznaniu ich z sytuacją problemową, nakazaniu przestudiowania przez nich dokumentacji źródłowej i literatury oraz przygotowaniu określonych wystąpień /opis, charakterystyka przedsięwzięcia, dokumentu, postępowania itp./, zaprezentowaniu ich w trakcie dyskusji oraz udziału w dyskusji /wyborze/ nad racjonalnym rozstrzygnięciem problemu w sposób uogólniający

**M e t o d a s y t u a c y j n a** polega na prowadzeniu zespołowej /10-20 osób/ analizy realnej bądź fikcyjnej, lecz bardzo starannie przygotowanej, sytuacji problemowej w odróżnieniu od gry prowadzonej metodą seminaryjną.

Metodę tę stosuje się przeważnie wówczas, gdy problemy do rozstrzygnięcia mają charakter niewymierny /np. w dziedzinie kształtowania stosunków międzyludzkich/. Rola prowadzącego grę /kierownika zajęć/ jest bardzo skomplikowana, musi on bardzo szybko reagować na działania uczestników gry. Każdy bowiem może inaczej "widzieć" i oceniać daną sytuację problemową, odmiennie uzasadniać przyczyny powstawania określonych sytuacji, czasem niekorzystnych dla realizacji celów szkoleniowych. W takim wypadku kierownik gry /wykładowca/ powinien tak sterować tokiem rozważań i analiz, aby w rezultacie nakłonić ich do podjęcia de-

cyzji racjonalnych w ich przekonaniu, nie stosując oczywiście w tym względzie sztywnych reguł, a kierując się wskazaniem teorii organizacji i kierowania.

Często popełnianym przez kierowników błędem w rozwiązywaniu ww. problemów jest ocena racjonalności decyzji tylko z punktu widzenia jej merytorycznej słuszności bez uwzględnienia punktu widzenia wykonawców.

W działalności szkoleniowej każda decyzja wymaga wykonawców bądź oddziaływa pozytywnie lub negatywnie na członków danej instytucji /sztabu/, dlatego też decyzji racjonalnej pod względem treści, ale nie liczącej się z możliwością jej prawidłowego wykonania nie można uznać za decyzję racjonalną.

Metodę sytuacyjną w działalności szkoleniowej można stosować wówczas gdy dowódca /kierownik gry/ chce sprawdzić kwalifikacje swoich podwładnych, szczególnie w zakresie oceny sytuacji i oceny działalności podległych im dowódców /komórek/. Uczestnicy gry /słuchacze/ powinni otrzymać dość szczegółową sytuację problemową, która pozwoliłaby im na racjonalną ocenę określonej sytuacji szkoleniowej /określonych osób funkcyjnych/ w rządonym wycinku czasu /okres szkolenia, miesiąc, rok/. Przygotowanie się uczestników gry musi dać im bardzo szeroką wiedzę socjologiczno-psychologiczną, umiejętność naukowej organizacji pracy i kierowania, wyciągania wniosków, formułowania opinii sądów. Działanie kierownictwa gry /wykładowcy/ polegać będzie na doborze określonych /oprócz tych zawartych w założeniu/ przesłanek zmierzających do różnorodności wypowiedzi uczestników, zaprezentowania ich wiedzy, operatywności i bystrości umysłu.

Metoda incydentów jest udoskonaleniem metody sytuacyjnej i polega na tym, że uczestnicy szkolenia /słuchacze/ otrzymują jedynie krótkie wprowadzenie do danej sytuacji problemowej oraz odpowiedzi "tak" lub "nie" kierownika gry /wykładowcy/, które uzupełniają niezbędną do decyzji dane.

Scenariusz gry metodą incydentów składa się zazwyczaj z pięciu etapów:

- etap 1 - przedstawienie uczestnikom gry /słuchaczom/ sytuacji problemowej w postaci dostatecznie ograniczonej;
- etap 2 - uzupełnianie faktów drogą stawiania pytań kierownikowi gry /wykładowcy/ przez jej uczestników /słuchaczy/;
- etap 3 - ocena sytuacji problemowej i podjęcie decyzji;
- etap 4 - sformułowanie decyzji /koncepcji rozwiązań/ na piśmie /wykonanie określonego dokumentu/ wraz z uzasadnieniem /np.: opracowania meldunku o realizacji zadań szkoleniowych pułku, batalionu/;

- etap 5 - ogólna dyskusja zainicjowana przez kierownika gry /kierownika zajęć/ w celu wybrania najlepszego rozwiązania.

Stosowanie tej metody wymaga od kierownika gry /kierownika zajęć/ dobrego przygotowania w zakresie znajomości sytuacji problemowej oraz konsekwentnej interpretacji charakteryzujących ją faktów.

Metodę tę najczęściej wykorzystuje się przy rozwiązywaniu prostych sytuacji, dających się łatwo uzasadnić w oparciu o obowiązujące instrukcje, regulaminy, normy taktyczno-techniczne, możliwości bojowe itp.

Przygotowanie się uczestników gry /słuchaczy/ jest podobne jak przy metodzie sytuacyjnej z tym, że mają oni nieco ułatwione zadanie, gdyż muszą znać jedynie podstawowe dane, normy, charakterystyki i umieć formułować pytania, które pomogą w rozwiązaniu konkretnego problemu.

M e t o d a k o n f l i k t ó w to znana metoda wyłaniania określonych racjonalnych z punktu widzenia decydenta decyzji rozwiązań. Polega ona na konfrontacji decyzji dwustronnych, wielostronnych lub koalicyjnych, podejmowanych niezależnie w określonej sytuacji problemowej, w której kierujący grą kierownik zajęć występuje w roli neutralnego arbitra, ustalającego dla każdej ze stron /każdego zespołu, grupy słuchaczy/ w kolejnych etapach gry stopień osiągnięcia celu, nowe informacje uzupełniające itp.

Kierownictwo /kierownik gry/ - wykładowca prowadzący zajęcia formą gry kierowniczej przy metodzie incydentów i konfliktów może stworzyć /począć/ grupę ekspertów; mogą to być członkowie dowództwa /zastępy kierownika gry/ lub w wypadku uczelni po prostu lepiej przygotowani słuchacze danej grupy, zespołu, którzy posiadaliby możliwość autorytywnego wypowiedzenia się o prawidłowości rozstrzygnięć określonych problemów szczegółowych, wymagających głębszej i szerszej wiedzy specjalistycznej.

Istnieje również możliwość powoływania specjalistów - doradców kierownika gry /kierownika zajęć/, którzy - spełniając wolę kierownika gry - dostarczaliby niezbędnych do rozwiązania problemu /podjęcia decyzji/ przesłanek. Wyznaczeni doradcy powinni działać zgodnie z intencją kierownika gry /kierownika zajęć/, tj. w granicach wyraźnie określonych obowiązków, aby nie zachodziło podejmowanie decyzji przez doradców zamiast przedstawicieli stron gry.

Sprawne przeprowadzenie gry kierowniczej przy wykorzystaniu określonej metody zależy głównie od dopasowania tej metody do celu, jaki stawiamy przed grą, oraz sytuacji problemowej, którą pragniemy rozwiązać. Przebieg gry zależy także, a może przede wszystkim, od organizacji aparatu kierowniczego oraz jego przygotowania tak pod względem merytorycz-

nym, jak i metodycznym. Nawet najlepiej przygotowane materiały /założenia, opracowania metodyczne, instruktaże itp./ nie ukrywają braków organizacyjnych i słabego przygotowania ludzi odpowiedzialnych za wyniki doskonalenia kadr.

## 2. Wypracowanie decyzji szkoleniowej z zastosowaniem metod wojskowej gry kierowniczej

W procesie doskonalenia wyszkolenia dowództw, sztabów i wojsk, a także przygotowania na te stanowiska słuchaczy akademii wojskowych, wyższych szkół oficerskich oraz ośrodków szkolenia bardzo duże znaczenie nadaje się dobrze przygotowanym i na wysokim poziomie metodycznym prowadzonym grom kierowniczym /decyzyjnym<sup>9/</sup>.

Doświadczenia wykazały, że stosowane w przeszłości metody prowadzenia gier kierowniczych miały wiele mankamentów. Zazwyczaj scenariusz ich polegał na meldowaniu osiągnięć i niedociągnięć, koncepcji szkolenia oraz wysłuchiwanie odpowiedzi na postawione pytania. Były one jednak pozbawione zasadniczego elementu gry kierowniczej, to jest wymiany poglądów między uczestnikami co do metod przerabiania określonych zagadnień szkoleniowych. Do pozytywnych stron stosowanych metod prowadzenia gier kierowniczych należy zaliczyć to, że:

- zmuszały one kierowniczą kadrę dowództw poszczególnych szczebli dowodzenia do dokładnego i wnikliwego zapoznawania się z treścią własnych planów szkolenia;

- umożliwiały kierowniczej kadrze określonego szczebla dowodzenia zapoznanie się z ogólnymi koncepcjami podległych dowództw w zakresie szkolenia sztabów i wojsk.

W celu uregulowania i ujednolicenia sposobów prowadzenia wojskowych gier kierowniczych na szczeblu OW, RSZ, ZT, oddziału. W 1982 r. zostały wydane stosowne wytyczne, które eksponowały szczególnie trzeci etap wojskowej gry kierowniczej dotyczący wskazania optymalnych sposobów wykonania zadania /etapy prowadzenia wojskowej gry kierowniczej przedstawia załącznik 3/.

Zgodnie z przyjętymi ustaleniami wypracowanie decyzji szkoleniowej, szczególnie na szczeblu ZT<sup>10/</sup>, obejmuje trzy etapy, w których przed-

9/ W literaturze przedmiotu można spotkać różne nazwy, jak na przykład: wojskowe gry kierownicze, gry decyzyjne, wojskowe gry decyzyjne. Zob. "Gry kierownicze w wojsku". Wyd. MON, Warszawa 1973 s.7. Autor skryptu przyjął za Jerzym Skibińskim określenie "gry kierownicze".

10/ Na szczeblu oddziału, batalionu zgodnie z obowiązującą instrukcją "Zasady organizowania i prowadzenia działalności metodyczno-szkoleniowej w siłach zbrojnych PRL". Sygn.Szkol. 692/88 decyzję opracowuje się na podstawie obowiązujących programów szkol., co zdaniem autora nie przeszkadza wcale, aby wypracowywać ją w toku gry kierowniczej.

siewzięcia składające się na ich treść stanowią przedmiot oddzielnych częściowych gier kierowniczych.

Pierwszy etap - przeznaczona się na dokonanie oceny sytuacji szkoleniowej. Integralną częścią tego etapu jest rozliczenie podległych dowódców /szefów rodzajów wojsk i służb / z realizacji zadań bieżącego roku. Na przedsięwzięcie to przeznaczona się z reguły jeden dzień.

Drugi etap - służy sformułowaniu zadań i przedsięwzięć, które należy ująć w planie zamierzeń szkoleniowych<sup>11/</sup> na kolejny rok.

Trzeci etap - przeznaczona się na wskazanie optymalnych sposobów wykonania zadań szkoleniowych.

Pierwszy etap gry prowadzi się oddzielnie w ciągu jednego dnia, natomiast II i III etap mogą być łączone lub realizowane w niezależnych terminach.

W celu przeprowadzenia poszczególnych etapów gry kierowniczej kierownictwo gry /wyznaczony zespół przez kierownika gry/ przygotowuje określone materiały. Do najważniejszych dokumentów, które stanowią podstawę przeprowadzenia gry, należy założenie. Założenie opracowuje się na każdy etap oddzielnie /można też łączyć te dokumenty/. Układ założenia do przeprowadzenia gry kierowniczej na szczeblu ZT, oddziału ma najogólniej następujący układ:

I. Treść sytuacji problemowej.

II. Dokumenty podstawowe formalizujące i regulujące daną problematykę.

III. Warunki ograniczające - dotyczące bazy szkoleniowej i środków materiałowo-technicznych, a także innych zasobów.

IV. Formę przedstawienia projektu rozwiązania danego problemu.

V. Organizację gry /a w tym metodę jej przeprowadzenia, termin, miejsce i skład uczestników/.

VI. Zadania uczestników gry /praca do wykonania/.

Szczegółowy opis zawartości merytorycznej poszczególnych punktów założenia przedstawiono w rozdziale II, pkt 1, zaś układ i treść w załączniku 2.

Założenia do gry rozsyła się jej uczestnikom na 1-2 tygodnie przed rozpoczęciem gry lub też wręczą bezpośrednio<sup>12/</sup> przed przystąpieniem do niej. Gra kierownicza dotycząca wypracowania decyzji szkoleniowej ma następujący przebieg.

11/ Na szczeblu ZT, oddziału dokumentem odzwierciedlającym decyzję dowódcy, a w szczególności zadania, jest "Plan zamierzeń szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć ZT, oddziału".

12/ W wypadku wręczenia założenia bezpośrednio przed rozpoczęciem gry zapewnia się uczestnikom gry odpowiedni czas potrzebny do przygotowania określonych materiałów /mogą to być meldunki z wykonania zadań, koncepcje planów zamierzeń szkoleniowych, propozycje decyzji - zadań dla podwładnych/.

W pierwszym etapie /pierwszym dniu/ kierownictwo gry nakazuje poszczególnym uczestnikom /podległym dowódcom, szefom/ przedstawić w formie samoceny wykonanie postawionych im zadań, uwzględniając osiągnięcia szkoleniowe i poprawę powstałych /wytkniętych/ uprzednio uchybień i niedociągnięć. W celu pogłębienia oceny wykonania zadań, a w szczególności oceny realizacji tych przedsięwzięć, w których wystąpiły pewne niedomagania i uchybienia, kierownictwo gry może dodatkowo zadawać pytania. Wszystkie niezrealizowane zadania lub opóźnienia w ich wykonaniu powinny być uwzględnione w dokumentach planistycznych na kolejny rok, które są opracowywane przez zespół redakcyjny powoływany przez kierownictwo gry. Następnie kierownictwo gry bądź na jego żądanie uczestnicy gry /przedstawiciele dowództw, sztabów, szefowie instytucji/ przedstawia kierunki usprawnień, jakie należy podjąć w celu przeciwdziałania negatywnym skutkom wynikłym z zaistniałej sytuacji. Pierwszy etap gry powinien dać pełną ocenę sytuacji szkoleniowej w poszczególnych oddziałach, pododdziałach, z uwzględnieniem wszystkim składników wpływających bezpośrednio lub pośrednio na rytm działalności szkoleniowej.

W drugim etapie gry jej uczestnicy /przedstawiciele dowództw, sztabów, szefowie komórek/ prezentują swoje stanowiska i propozycje rozwiązań omawianych problemów, obrazując to odpowiednio przygotowanymi projektami dokumentów lub dokonując oceny przygotowanych dokumentów przez kierownictwo co do realności ujętego całokształtu zadań stosownie do potrzeb i możliwości ich zabezpieczenia. Swoiste studium nad projektami poszczególnych dokumentów ma decydujące znaczenie i wpływa na ich ostateczną redakcję merytoryczną.

Podsumowanie gry przez kierownika /dowódcę/ jest jednocześnie podjęciem decyzji, która znajduje wyraz w uzupełnionych i skorygowanych dokumentach.

Podobnie jak w pierwszym etapie, tak i teraz, ostateczny kształt dokumentów opracowany jest przez zespół autorski.

Trzeci etap gry ma na celu ujednoczenie poglądów i ustalenie sposobów wykonania postawionych zadań. Odbywa się to w ten sposób, że prowadzący grę kierowniczą /dowódca ZT, oddziału, szef komórki/ przedstawia uczestnikom gry /odpowiednio wcześniej/ własny organizacyjno-metodyczny zamiar realizacji zadań szkoleniowych z zakresu wybranych dziedzin<sup>13/</sup> działalności szkoleniowej. Z kolei uczestnicy gry podlegli

13/ Do głównych dziedzin działalności szkoleniowej można zaliczyć:

- morale i dyscyplinę;
- stan gotowości bojowej i mobilizacyjnej;
- szkolenie dowództw, sztabów;
- szkolenie wojsk /w tym szkolenie bojowo-specjalistyczne, ogólnowojskowe/ w garnizonach i na poligonie;
- udział dowództw, sztabów, wojsk w realizacji zadań przez szczeble nadrzędne.

dowódcy, przedstawiciele dowództw i sztabów, dowódcy pododdziałów - uwzględniając zamiar przełożonego - przedstawiają sposób wykonania zadań /z podaniem celu, czasu, metod sił i środków/, za które są odpowiedzialni osobiście, na rzecz przełożonego, a także głównych zadań, które realizują ich podwładni.

Etap ten jest bardzo ważny, gdyż tutaj zapadają decyzje o sposobach wykonania postawionych zadań, które powinny być przekazane na niższe szczeble dowodzenia.

### 3. Ocena wyników gry kierowniczej

Nie ma uniwersalnego przepisu na ocenę wyników gry kierowniczej, podobnie jak nie można stworzyć obowiązujących i przy tym obiektywnych norm oceny wartości człowieka. Ocena człowieka podejmowana na podstawie długiej, systematycznej obserwacji jego zachowania się może skłaniać do pewnych uogólnień. Bardzo trudno jest jednak wydać ocenę ogólną na podstawie jednostkowych aktów decyzyjnych dokonywanych w grze kierowniczej.

Podstawę wszelkich ocen efektywności działania zorganizowanego stanowi przyjęte kryterium korzyści. Z prakseologicznego punktu widzenia wyniki gry można oceniać w znaczeniu oszczędności wydajności lub też najmniejszych nakładów, czyli oszczędności środków.

Powyższe kryteria ocen prowadzą do wyróżnienia jako najlepszych tych decyzji które pozwalają:

- 1/ osiągnąć maksymalny efekt /końcowy produkt działania, przy danych przydzielonych zasobach/;
- 2/ zminimalizować nakłady niezbędne do wykonania postawionego zadania. Stosując powyższe kryteria można niekiedy wyodrębnić też decyzje, które:
- 3/ minimalizują ryzyko bądź niepewność osiągnięcia celu w zamierzonym stopniu, przy przydzielonych siłach i środkach, w określonym czasie.
- 4/ zapewniają najmniejsze odstępstwo od rozwiązania optymalnego.

Kierownik gry /prowadzący zajęcia/ powinien zawsze mieć własne, uzasadnione i zweryfikowane rozwiązanie problemu. Jest ono niezbędne wówczas, gdy do oceny rozwiązań stosuje się tzw. metodę "odchyleń od normy"<sup>14/</sup>.

Spśród wielu różnorodnych metod najbardziej przydatne są metody nieskomplikowane, które można zastosować praktycznie do oceny różnych rodzajów gry kierowniczej.

-----  
<sup>14/</sup> Pojęcie normy w tym wypadku należy rozumieć jako wartość minimalną /dopuszczalną/ lub wartość średnią.

Do najbardziej skutecznych metod w warunkach działalności pokojowej wojska można zaliczyć:

1/ Metodę s k a l i o c e n - polega ona na ustaleniu wielostopniowej skali ocen w stosunku do każdej z określonego zbioru cech, którą uczestnik gry /słuchacz/ powinien się wykazać /np.: stan wiedzy ogólnej i specjalistycznej, operatywność, oryginalność rozwiązań, zdolność przewidywania skutków podjętych decyzji rozwiązań/. Ponieważ zwykła suma punktów każdego uczestnika gry nie będzie w zasadzie oceną miarodajną, gdyż każda cecha może mieć różne wartości, należy dodatkowo zastosować odpowiednie współczynniki ważności poszczególnych cech. Wtedy to ocena ogólna będzie iloczynem sumy ocen i współczynnika lub też można ustalić średnią wzorcową, od której odchylenie "w dół" lub "w górę" będzie stanowić właściwą ocenę.

2/ Metodę p o r ó w n a ń o c e n i n d y w i d u a l n y o h, która polega na ocenie każdego uczestnika gry na tle pozostałych. Istnieją trzy sposoby dokonywania porównań:

a/ szeregowanie według każdej z wyróżnionych cech /kryteriów/ na podstawie różnych wielostopniowych ocen przyjętych dla cech;

b/ porównanie parami /zespołami/, gdzie dokonuje się oceny poszczególnych uczestników w stosunku do pozostałych członków zespołu lub w całości między zespołami; miejsce w grupie /zespole/ wynika z ocen indywidualnych, które są porównywane z ocenami za te same cechy uzyskane przez pozostałych uczestników gry;

c/ według ustalonego rozkładu ocen, tj. przyjmując a priori, że w wyniku danego przedsięwzięcia /np.: gry kierowniczej/ poszczególne stopnie przyjętej skali ocen powinny wystąpić w określonej proporcji w stosunku do 100% ocenianych /np.: ocena A-10%, B-30%, C-60%/; sposób ten pozwala znacznie ograniczyć możliwość oceny subiektywnej, gdyż wymaga kombinacji sposobów występujących w obu powyższych metodach.

Wyróżnione wyżej metody oceny uczestników gry nie wykluczają możliwości ich zastosowania do konkretnych warunków i reguł postępowania przyjętych w grze kierowniczej z zakresu działalności szkoleniowej. Najważniejsze jest to, iż w każdym wypadku należy umiejętnie dobrać właściwe kryteria oceny i konsekwentnie je stosować. Im więcej kryteriów występuje przy ocenie, tym jest ona bardziej dokładna i wnikliwa.

#### ZAKOŃCZENIE

Przedstawione w skrypcie problemy dotyczące istoty, przygotowania oraz prowadzenia gry kierowniczej w działalności szkoleniowej nie ujmują całości zagadnień. Dają jednak pewne podstawy do stosowania tej sku-

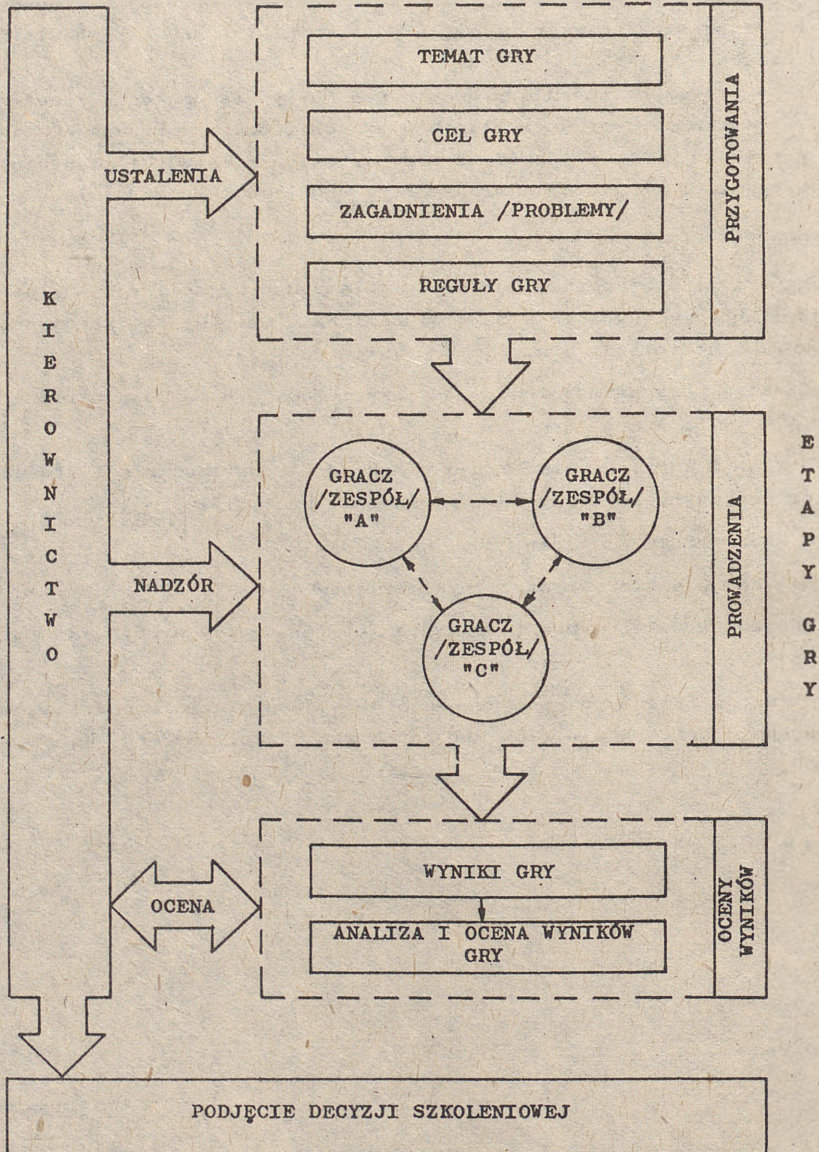
tecznej i sprawdzonej formy doskonalenia dowództw i sztabów w zakresie rozwiązywania złożonych problemów działalności bieżącej wojsk. W oparciu o zebrane opinie, uwagi i propozycje wielu jednostek wojskowych można stwierdzić, że forma gry kierowniczej staje się podstawową formą rozwiązywania problemów natury organizacyjno-szkoleniowej; z powodzeniem zdaje również egzamin na szczeblu oddziału, a nawet samodzielnych pododdziałów.

W celu szerszego spopularyzowania tej formy doskonalenia zawodowego oficerów wskazane jest korzystanie w sposób twórczy z rozwiązań zawartych w tym skrypcie, szczególnie podczas zajęć z metodyki planowania, organizowania i prowadzenia szkolenia w oddziale i pododdziale.

#### BIBLIOGRAFIA

1. Barański W, K.Stangret, Węzłowe problemy decyzyjne i racjonalne sposoby ich rozwiązywania w działalności szkoleniowej sił zbrojnych. Rozprawa doktorska. Wyd. ASG WP, Warszawa 1983.
2. P.Cieślak, Gry kierownicze, moda czy metoda "Życie Gospodarcze" nr 17, 1973.
3. F.Grigar i inni, Doświadczenia w zakresie konstruowania i stosowania gier decyzyjnych "Przegląd organizacji" nr 4, 1973.
4. Gry kierownicze w wojsku. MON, Warszawa 1973.
5. N.Klatka, Gra kierownicza. "Myśl Wojskowa", nr 1, 1974.
6. St.Kołoż, Przygotowanie i prowadzenie gier decyzyjnych "Myśl Wojskowa" 1987.
7. Instrukcja "Zasady organizowania i prowadzenia działalności metodyczno-szkoleniowej w siłach zbrojnych PRL" Szkol. 692/88, Warszawa 1989.

## IDEOWY SCHEMAT GRY KIEROWNICZEJ



UKŁAD I TREŚĆ ZAŁOŻENIA DO PRZEPROWADZENIA GRY KIEROWNICZEJ

TEMAT GRY KIEROWNICZEJ np.: "Metodyka opracowania rocznego i miesięcznego planu zamierzeń szkoleniowych"

I. TREŚĆ SYTUACJI PROBLEMOWEJ

Zgodnie z "planem zamierzeń szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć 1 DZ" w drugiej połowie grudnia 1990 r. odbędzie się gra kierownicza, w czasie której zostanie wypracowana decyzja do szkolenia w kolejnym roku... .

... W dalszej części tego punktu opisuje się sytuację szkoleniową, jaka ma miejsce w końcu roku w podstawowych lub wszystkich działach działalności bieżącej. Podstawą tych ustaleń są materiały z inspekcji, kontroli kompleksowych i problemowych, prowadzonych przez organa zwierzchnie lub dany szczebel dowodzenia /nadzór służbowy/.

II. DOKUMENTY PODSTAWOWE FORMALIZUJĄCE I REGULUJĄCE DANĄ PROBLEMATYKĘ

- np.:
1. Plan szkolenia wojsk 1 DZ na rok 19 ...
  2. Rozkaz szkoleniowy dowódcy 1 DZ.
  3. Programy szkolenia pododdziałów ...
  4. Wyniki prowadzonych kontroli, sprawdzianów itp.
  5. Instrukcja o planowaniu działalności bieżącej w siłach zbrojnych PRL ... Sygn.Szt.Gen. 1334/88, nr bibl. pf 22986 itd.

III. WARUNKI OGRANICZAJĄCE

Puik posiada następujące wcielenie ... posiada bazę szkoleniową garnizonową w postaci ... dysponuje następującą ilością środków zabezpieczających proces szkolenia ... /można tu w formie tabel, norm szkiców przedstawić warunki i możliwości jakimi dysponuje oddział .../.

IV. FORMA PRZEDSTAWIENIA PROJEKTU ROZWIĄZANIA ZAGADNIENIA /PROBLEMU/ BĘDĄCEGO TEMATEM GRY.

Koncepcję pierwszej części "Planu zamierzeń szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć" dotyczącej zamierzeń szkolenia taktycznego oraz doskonalenia dowództwa i sztabu przedstawić graficznie w zarysie i ustnie w formie meldunku ... wniosków itp.

V. ORGANIZACJA GRY

Gra kierownicza prowadzona będzie metodą konfliktową lub ... sytuacyjną ... w dniu ... /dzień zajęć/. W grze udział wezmą: kierownictwo

gry w składzie dowódcy 1 DZ, zcy dowódcy, szefowie rodzajów wojsk i służb, dowódcy oddziałów, ich zastępcy i dowódcy pododdziałów /batalionów/ ... .

#### VI. ZADANIA UCZESTNIKÓW GRY /PRACA DO WYKONANIA/

W celu przygotowania się do udziału w grze należy:

1. Przystudiować ... wymienia się określone dokumenty i niezbędne dane z którymi należy się dokładnie zapoznać.

2. Wykonać:

2.1. Zapoznać się z treścią założenia i na jego podstawie przygotować koncepcję pierwszej części "Planu zamierzeń szkoleniowych ...".

2.2. W roli dowódcy pułku /tylko dla słuchaczy/ być w gotowości do przedstawienia w formie meldunku propozycji rozwiązań poszczególnych dokumentów.

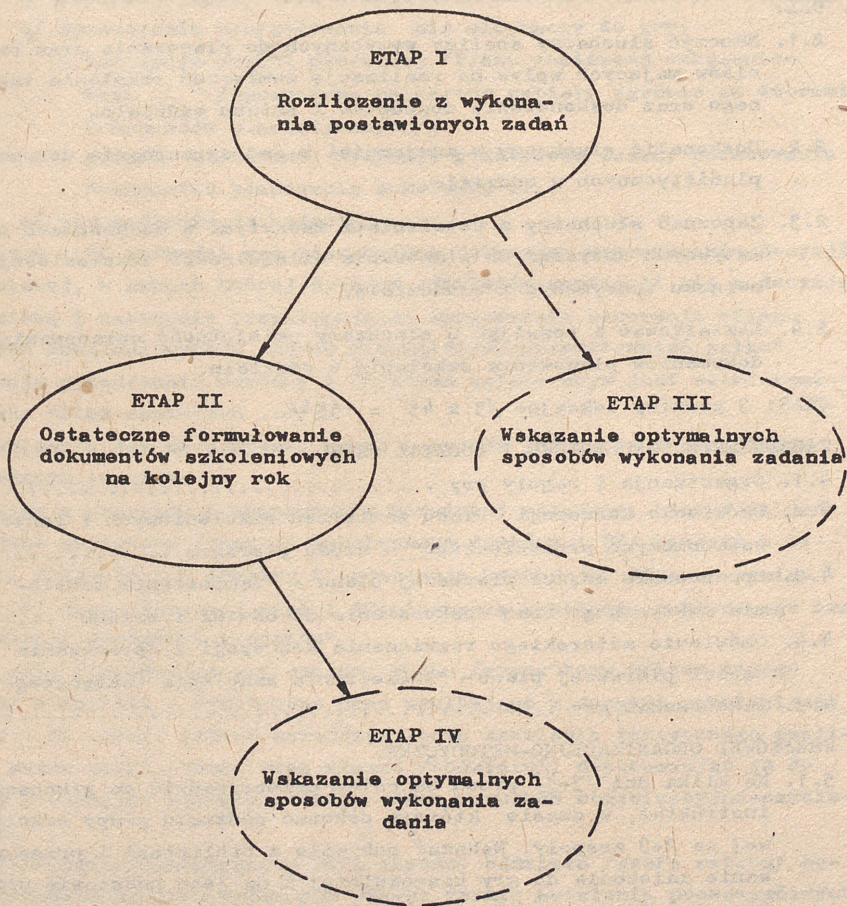
2.3. Przygotować się do praktycznego opracowania dokumentów planistycznych.

UWAGA: Do założenia mogą być wykonywane załączniki w formie tabel, wyciągów z rozkazów szkoleniowych /decyzji/ przelozonych szkiców sytuacyjnych rozmieszczenia obiektów bazy szkoleniowej w garnizonie i na poligonie.

OPRACOWAŁ

.....  
/stopień, imię i nazwisko/

ETAPY PROWADZENIA GRY KIEROWNICZEJ W DZIAŁALNOŚCI  
SZKOLENIOWEJ



**OPRACOWANIE METODYCZNE**  
do przeprowadzenia gry kierowniczej

1. **TEMAT:** Metodyka opracowania planu zamierzeń szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć oddziału - część pierwsza - ZAMIERZENIA SZKOLENIA TAKTYCZNEGO ORAZ DOSKONALENIA DOWÓDZTWA I SZTABU.
2. **CEL:**
  - 2.1. Nauczyć słuchaczy analizy wytycznych do planowania oraz czynników mających wpływ na realizację zamierzeń szkolenia taktycznego oraz doskonalenia dowództwa i sztabu oddziału.
  - 2.2. Doskonalić słuchaczy w znajomości zasad opracowania dokumentów planistycznych w oddziale.
  - 2.3. Zapoznać słuchaczy z ustaleniami zawartymi w dokumentach normatywnych dotyczących planowania działalności szkoleniowej w związku taktycznym i w oddziale.
  - 2.4. Kształtować i rozwijać u słuchaczy umiejętność opracowania dokumentów planowania szkolenia w oddziale.
3. **CZAS:** 3 godziny lekcyjne /  $3 \times 45' = 135'$  /.
4. **ZAGADNIENIA SZKOLENIOWE I PODZIAŁ CZASU**

4.1. Organizacja i reguły gry .....	15'
4.2. Omówienie koncepcji "Planu zamierzeń szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć" - część pierwsza .....	30'
4.3. Opracowanie części pierwszej planu - "Zamierzenia szkolenia taktycznego oraz doskonalenia dowództwa i sztabu" .....	65'
4.4. Omówienie autorskiego rozwiązania koncepcji i opracowania części pierwszej planu - "Zamierzenia szkolenia taktycznego" .....	20'
4.5. Zakończenie gry .....	5'
5. **WSKAZÓWKI ORGANIZACYJNO-METODYCZNE:**
  - 5.1. Na kilka dni /3-5/ przed zajęciem przeprowadzić ze słuchaczami instruktą, w czasie którego dokonać podziału grupy szkoleniowej na 2-3 zespoły. Nakazać pobranie z biblioteki i przestudiowanie założenia do gry kierowniczej i na jego podstawie przygotowanie się do uczestnictwa w niej w wyznaczonej roli /funkcji/.
  - 5.2. Na zajęcie słuchacze przygotowują koncepcję zamierzeń szkolenia taktycznego oraz doskonalenia dowództwa i sztabu oddziału w 19 ... roku.

5.3. W końcowej części zajęć po opracowaniu pierwszej części "Planu zamierzeń szkoleniowych ..." przedstawić słuchaczom jego autor-  
skie rozwiązanie.

5.4. W czasie gry szczególną uwagę zwrócić na praktyczną stronę opracowania pierwszej części "Planu zamierzeń szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć oddziału"

## 6. PRZEBIEG ZAJĘĆ:

### 6.1. Organizacja zajęcia

a/ podanie tematu, celu i zagadnień szkoleniowych /problemów/gry;

b/ sprawdzenie przygotowania się słuchaczy do gry:

- koncepcja części pierwszej "Planu zamierzeń szkoleniowych ..." /opracowana na kartce papieru zgodnie ze wzorami dokumentów planistycznych/;

- pytania kontrolne: wymienić podstawowe zasady opracowania dokumentów planowania szkolenia ...;

c/ wprowadzenie do zajęcia:

Dowódca 1 DZ prowadzi grę kierowniczą dotyczącą wypracowania decyzji szkoleniowej, w ramach której dowódcy oddziałów zapoznali się z decyzją szkoleniową i następnie przystępują do opracowania koncepcji "Planu zamierzeń szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć pułku", którą mają przedstawić dowódcy 1 DZ przed ostatecznym jest zatwierdzeniem jako "Plan zamierzeń ...".

Organizacja gry na powyższy temat i sposób jej prowadzenia podlega następującym regułom:

- każdy z zespołów w wyznaczonym wcześniej składzie, biorąc za podstawę dane wyjściowe /decyzje szkoleniową dowódcy 1 DZ/ zawarte w założeniu, dokonuje ich analizy i opracowuje koncepcję "Planu zamierzeń ...", jego pierwszej części "Zamierzenia szkolenia taktycznego oraz doskonalenia dowództwa i sztabu";

- w toku prowadzonej gry dowódca pułku /wyznaczony oficer danego zespołu/ w oparciu o podstawowe dane wynikające z decyzji szkoleniowej dowódcy 1 DZ ustala główne przedsięwzięcia szkolenia taktycznego realizowane przez przełożonego oraz własne /oddziału/, dostosowując je do potrzeb realizacji zadania głównego oraz warunków organizacyjno-szkoleniowych;

- oficerowie występujący w roli dowódcy oddziału /szefa sztabu/ powinni przede wszystkim wziąć pod uwagę: termin wcielania poszczególnych pododdziałów, terminy szkolenia na poligonie, udział w przedsięwzięciach organizowanych i prowadzonych przez przełożonych.

6.2. Omówienie koncepcji "Planu zamierzeń szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć oddziału", części pierwszej - "Zamierzenia szkolenia taktycznego oraz doskonalenia dowództwa i sztabu"

Wskazówki metodyczne:

Przed rozpoczęciem gry zapoznać wszystkich jej uczestników z sytuacją wprowadzającą, a następnie przystąpić do prowadzenia gry. Danymi wyjściowymi do gry jest decyzja dowódcy 1 DZ zawarta w założeniu. Dane dodatkowe podaje na żądanie prowadzący grę - wykładowca. Wyznaczeni oficerowie - przedstawiciele poszczególnych zespołów referują koncepcję pierwszej części "Planu zamierzeń ...".

Po przedstawieniu koncepcji przez poszczególne zespoły kierownik gry /wykładowca/ rozpoczyna dyskusję nad poprawnością wniosków wyodrębnionych z analizy:

- głównego zadania szkoleniowego;
- decyzji dowódcy 1 DZ;
- terminów realizacji zamierzeń szkolenia taktyczno-operacyjnego oraz doskonalenia dowództwa i sztabu;
- struktury szkolenia żołnierzy zasadniczej służby wojskowej;
- udziału dowództwa i sztabu pułku w przedsięwzięciach przełożonych.

Następnie kierownik gry /wykładowca/, podsumowując dane zagadnienia gry, dokonuje oceny występujących słuchaczy, a także zespołów, wybierając najlepsze rozwiązanie.

W razie potrzeby kierownik gry /wykładowca/ osobiście przedstawia koncepcję, dokonując kolejno analizy wniosków wpływających z decyzji dowódcy dywizji /"Planu szkolenia wojsk 1 DZ"/.

6.3. Opracowanie pierwszej części "Planu zamierzeń szkoleniowych... oddziału - Zamierzenia szkolenia taktycznego oraz doskonalenia dowództwa i sztabu".

Wykładowca /kierownik gry/ nakazuje uzupełnić brakujące w planie przedsięwzięcia i ostateczne opracowanie "Planu zamierzeń szkoleniowych ... - część pierwsza", który następnie ocenia.

6.4. Omówienie autorskiego rozwiązania koncepcji i opracowania "Planu zamierzeń szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć oddziału - część pierwsza".

Wykładowca /kierownik gry/ poleca rozwiesić "Plan zamierzeń ... - część pierwsza" pobrany z wypożyczalni materiałów szkoleniowych i osobiście omawia koncepcję realizacji zamierzeń szkolenia taktycznego oraz doskonalenia dowództwa i sztabu przedstawionych na planie, a także zwraca uwagę na stronę techniczną wykonania dokumentu.

Proponowane rozwiązanie:

Plan zamierzeń szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć oddziału - część pierwsza - Zamierzenia szkolenia taktycznego oraz doskonalenia dowództwa i sztabu - załącznik 1.

6.5. Zakończenie zajęć:

a/ ocena stopnia realizacji celu gry oraz podkreślenie ważności opracowywanego "Planu zamierzeń ..." jako odzwierciedlenia decyzji dowódcy pułku do działalności szkoleniowej;

b/ ocena stopnia przygotowania się słuchaczy /zespołów/ do gry i pracy w toku jej trwania;

c/ określenie zadania do pracy samokształceniowej;

d/ określenie terminu instruktażu do następnych zajęć prowadzonych w formie gry kierowniczej.

OPRACOWAŁ

/-/ ppłk dr Józef HALIK



Wydrukowano w 100 egz.

Egz.nr 1-100 Bibl.Główna DZN  
Wyk. ppłk Halik  
Druk. MP  
Druk AON nr pf 318/pf 1498/WW  
Kor. K.K.

