



Grey Scale #13



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



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AON 5643/2004

Arkadiusz JUNCEWICZ

SYSTEM DOWODZENIA BATALIONU

Biblioteka Główna
Akademii Sztuki Wojennej

57231



09-057231-000-0



57231

WARSZAWA

2004



SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	5
1. UWARUNKOWANIA ORGANIZACJI SYSTEMU DOWODZENIA W BATALIONIE.....	8
2. ORGANIZACJA DOWODZENIA W BATALIONIE.....	18
2.1. Struktura organizacyjna i zadania dowództwa.....	18
2.2. Podział i struktura funkcjonalna dowództwa na stanowisku dowodzenia.....	30
2.3. Powiązania informacyjne stanowiska dowodzenia batalionu.....	38
2.4. Ogólne zasady funkcjonowania stanowiska dowodzenia batalionu.....	44
2.4.1. Rozmieszczanie stanowiska dowodzenia.....	44
2.4.2. Przemieszczanie stanowiska dowodzenia.....	47
2.4.3. Ubezpieczenie stanowiska dowodzenia.....	51
2.4.4. Zabezpieczenie inżynieryjne stanowiska dowodzenia.....	53
2.4.5. Maskowanie stanowiska dowodzenia.....	56
2.4.6. Powszechna obrona przeciwlotnicza stanowiska dowodzenia.....	57
2.4.7. Obrona przeciwchemiczna stanowiska dowodzenia.....	58
2.4.8. Zabezpieczenie logistyczne stanowiska dowodzenia.....	61
2.4.9. Odtwarzanie stanowiska dowodzenia.....	63
3. PROCES DOWODZENIA W BATALIONIE.....	65
3.1. Istota procesu dowodzenia.....	65
3.2. Przebieg procesu dowodzenia.....	66
ZAKOŃCZENIE.....	84
LITERATURA.....	85

WSTĘP

Przełom XX i XXI wieku to dla całych Sił Zbrojnych RP, w tym również dla wojsk lądowych, szereg istotnych zmian, modyfikacji i przekształceń głównie o charakterze doktrynalnym i organizacyjnym. Inny jest także zakres zadań, jakie wojsko może realizować w czasie pokoju, okresie kryzysu i ewentualnego konfliktu zbrojnego. Zadania te mogą mieć charakter militarny i niemilitarny. Mogą być realizowane na obszarze kraju lub poza jego granicami, w układzie narodowym, sojuszniczym lub wielonarodowym. Oznacza to, że oprócz przygotowania do prowadzenia działań (operacji) zbrojnych nieodzowna jest wiedza i umiejętności realizacji działań na rzecz wsparcia pokoju¹ oraz zadań niemilitarnych.

W toku dotychczasowych działań, zmierzających do przeprowadzenia tych zmian, określono szereg założeń dotyczących struktur organizacyjnych oraz możliwości operacyjno-taktycznych naszych wojsk lądowych. Wśród nich za jedną z priorytetowych kwestii uznano dostosowanie struktur organizacyjnych batalionów (zmechanizowanych, czołgów – najniższego i podstawowego modułu bojowego) oraz ich możliwości do prowadzenia samodzielnych działań. Bo o ile można postawić tezę, że występujące w strukturze wojsk lądowych bataliony desantowo-szturmowe, piechoty górskiej, obrony wybrzeża oraz kawalerii powietrznej są przygotowane do podejmowania samodzielnych działań, to bataliony zmechanizowane i czołgów, mające stanowić o sile oddziałów (BZ, BPanc, BKPanc) oraz związków taktycznych implikują potrzebę dokonania istotnych przeobrażeń. Oczywiście należy mieć świadomość, iż zmiany te nie zachodzą tylko i wyłącznie w obszarze struktur organizacyjnych tychże pododdziałów i ich wyposażenia w nowoczesną technikę bojową. Równoległe do nich, powinien również zostać zmodyfikowany system dowodzenia batalionu, który jest zasadniczym determinantem warunkującym skuteczne (efektywne) dowodzenie i wykonanie wymienionych zadań przez pododdział.

Niniejsze opracowanie powstało na potrzeby procesu dydaktycznego realizowanego głównie w Wydziale Wojsk Lądowych AON, dlatego też zawiera najistotniejsze kwestie dotyczące prognozy systemu dowodzenia batalionu wynikające z opracowanej przez płk. dr. hab. inż. Józefa Michniaka – szefa Instytutu Zarządzania i Dowo-

¹ Zob. *Regulamin Działania Wojsk Lądowych*. DWLąd, Warszawa 1999, s. 249.

nie, ubezpieczenie, zabezpieczenie inżynieryjne, maskowanie, powszechną obronę przeciwlotniczą, obronę przeciwchemiczną, zabezpieczenie logistyczne oraz odtwarzanie.

Rozdział trzeci przedstawia najważniejsze aspekty związane z istotą i przebiegiem cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia w dowództwie batalionu, a więc całości przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, realizowanych przez grupy organizacyjno-funkcjonalne i poszczególne osoby funkcyjne (specjalistów) na stanowisku dowodzenia.

dzenia koncepcji systemu dowodzenia wojsk lądowych. Nie pominięto w nim jednak aktualnych uwarunkowań narodowych, wymagań sojusznicznych, a także ogólnych założeń organizacji dowodzenia, zawartych w dokumentach normatywnych i literaturze przedmiotu. Autor starał się również w sposób syntetyczny scharakteryzować poszczególne komponenty systemu dowodzenia batalionu, przyjmując za podstawę rozważań organizację systemu dowodzenia batalionu zmechanizowanego (czołgów). Uzupełnienie merytoryczne opracowania stanowią wnioski i doświadczenia kadry dydaktycznej Wydziału Wojsk Lądowych AON, pozyskane w toku zajęć, a szczególnie różnego rodzaju ćwiczeń, m.in. dowódczo-sztabowych.

W opracowaniu pominięto charakterystykę trzeciego, jakże ważnego, komponentu systemu dowodzenia batalionu – środków dowodzenia, w skład których wchodzi wyspecyfikowane w rozdziale pierwszym zasoby techniczne i materiałowe. Nie rozwinięto również zagadnień związanych ze strukturą organizacyjną, wyposażeniem i możliwościami plutonu dowodzenia batalionu (bz, bcz). Treści dotyczące tego obszaru systemu dowodzenia zostały już, w bardzo szczegółowy sposób, opracowane i zawarte w publikacjach: *Środki dowodzenia*² oraz *Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych, cz. II. Oddziały, pododdziały dowodzenia i łączności*³.

Takie przeznaczenie i treść opracowania wpłynęło na jego strukturę.

W rozdziale pierwszym przedstawiono uwarunkowania operacyjno-taktyczne i normatywne, które w decydujący sposób wpływają na organizację systemu dowodzenia batalionu. Dość wyczerpująco przedstawiono również strukturę poszczególnych elementów składowych systemu dowodzenia, ze szczególnym uwzględnieniem ich roli w zapewnieniu skutecznego (efektywnego) dowodzenia pododdziałem.

Rozdział drugi poświęcony został w całości organizacji dowodzenia, jako pierwszemu komponentowi struktury systemu dowodzenia batalionu. Zawarto w nim strukturę organizacyjną i zadania dowództwa batalionu (bz, bcz), jego podział i strukturę organizacyjno-funkcjonalną, a także powiązania informacyjne na stanowisku dowodzenia. Scharakteryzowano również ogólne zasady funkcjonowania głównego stanowiska dowodzenia batalionu, uwzględniając jego rozmieszczanie, przemieszcza-

² J. Janczak, P. Daniluk (red.), *Środki dowodzenia*, AON, Warszawa 2003.

³ Z. Klawiter, W. Smolski, G. Świdzikowski, *Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych. Cz. II. Oddziały, pododdziały dowodzenia i łączności*. AON, Warszawa 2002.

niem, a w czasie kryzysu lub wojny z bezpośrednim prowadzeniem działań. Jest to proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym oraz w ramach którego wspomagany przez swój sztab planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu sił przez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji⁵. Dlatego też dowodzenie batalionem jako całokształt celowej działalności dowódcy i sztabu musi być realizowane w ramach określonego systemu działania, który gwarantuje właściwe przygotowanie pododdziałów batalionu do jak najlepszego osiągnięcia celu zorganizowanego działania oraz wysoką gotowość do działań w czasie pokoju, okresie kryzysu lub wojny. Wymienione funkcje zapewnia system dowodzenia batalionu, który z prakseologicznego punktu widzenia spełnia wszystkie kryteria i warunki stawiane systemom działania, w których podmiotem działania są ludzie. A więc system dowodzenia batalionu:

- jest obiektem rzeczywistym,
- realizuje celowe działania,
- jest lub może być współużyteczny w powiązaniu z innymi systemami funkcjonującymi w wojsku,
- może składać się z innych podsystemów,
- stwarza warunki działania sobie i innym systemom, będąc zabezpieczony tak przez siebie, jak i inne systemy (np. system zabezpieczenia logistycznego),
- może się zmieniać (np. w zakresie struktur organizacyjnych) i doskonalić (szkolić), czyli jest systemem rozwijającym się,
- proces dowodzenia (cykl decyzyjny) trwa w czasie i ma skończoną trwałość (kiedyś się kończy),
- środki materiałowo-techniczne przeznaczone do dowodzenia zużywają się i wymagają odnowy (uzupełnienia)⁶.

Problematyka systemu dowodzenia (*ang. command nad control system*) poruszana jest w wielu dokumentach normatywnych i literaturze przedmiotu. W myśl zapisów zawartych w *Regulaminie działań taktycznych wojsk zmechanizowanych i pan-*

⁵ J. Michniak, *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, Warszawa 2003, s. 4.

⁶ Por. P. Sienkiewicz, *Inżynieria systemów*, Warszawa 1983, s. 38.

1. UWARUNKOWANIA ORGANIZACJI SYSTEMU DOWODZENIA W BATALIONIE

Analiza zmian zachodzących na przestrzeni ostatnich lat w Wojskach Lądowych SZ RP potwierdza tezę, iż bataliony (zmechanizowane, czołgów), postrzegane do niedawna tylko jako jednostki kalkulacyjne, stają się podstawowym „modułem” szkoleniowym i bojowym na szczeblu taktycznym. Odpowiednio wyposażone i wyszkolone, posiadające tym samym odpowiedni potencjał bojowy, pododdziały tego szczebla organizacyjnego wojsk lądowych, mają być współcześnie bazą do tworzenia taktycznych zgrupowań bojowych. Powoduje to jednak znaczne poszerzenie wachlarza zadań oraz różnorodności sposobów prowadzenia działań, często samodzielnych, co z kolei wymaga od dowódców znacznej operatywności, doświadczenia oraz dużej wyobraźni i samodzielności w podejmowaniu decyzji.

Efektywne wykorzystanie możliwości bojowych batalionów, jakie dają im obecnie zmiany strukturalno-organizacyjne, oraz terminowe wykonanie postawionych zadań w każdych warunkach i przy jak najmniejszych stratach własnych powinno zapewnić właściwe dowodzenie, a więc ściśle ukierunkowana działalność dowódcy i sztabu batalionu na utrzymanie podległych pododdziałów w ciągłej gotowości bojowej, przygotowanie ich do działań oraz kierowanie nimi w czasie ich prowadzenia⁴. Współczesne dowodzenie jest postrzegane jako proces decyzyjny, czyli ciąg operacji dokonywanych na zbiorach informacji o wojskach własnych, przeciwnika i warunkach działania. Dlatego też ujmując najogólniej, dowodzenie batalionem polega na podejmowaniu decyzji o sposobie realizacji zadań przez jego pododdziały, a więc jest to działanie dowódcy i sztabu oparte na rezultatach twórczego myślenia, stanowiące ciąg rozwiązań określonych sytuacji decyzyjnych.

Rozpatrując dowodzenie bardziej szczegółowo można przytoczyć płk. dr. hab. Józefa Michniaka, który w opracowaniu *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, określa je jako: ... *proces planowania, organizowania, przeprowadzenia (motywowania) i kontrolowania działania wojsk oraz wykorzystania przydzielonych im zasobów dla osiągnięcia określonych celów, związanych w czasie pokoju z przygotowa-*

⁴ Por. J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003, s. 57.

tyki, zautomatyzowane systemy wspierające proces dowodzenia, mobilne siły i środki oddziałów (pododdziałów) dowodzenia zapewniające rozwijanie i funkcjonowanie stanowisk dowodzenia, stanowiska dowodzenia⁷.

Nieco inaczej system dowodzenia definiowany jest w najnowszych opracowaniach dotyczących perspektywicznego ujęcia problematyki dowodzenia wojskami lądowymi. W *Dowodzeniu w teorii i praktyce wojsk* J. Michniak określa *system dowodzenia jako zespół elementów w postaci stanowisk dowodzenia, sieci telekomunikacyjnych, sieci teleinformatycznych, stacji i samodzielnych urzędzeń telekomunikacyjnych, teleinformatycznych i pocztowych sprzężonych relacjami dowodzenia wraz z elementami podsystemu informacyjnego, sprzętem specjalistycznym i pomocniczym, organami dowodzenia, całą infrastrukturą zabezpieczenia logistycznego i operacyjnego systemu, współpracujący z sobą według przyjętych i uzgodnionych wcześniej zasad i wymagań*⁸.

Przytoczone powyżej definicje oraz określona struktura systemu dowodzenia, stanowi tylko wycinek (fragment) podstaw teoretycznych niezbędnych do dalszych rozważań i zrozumienia złożoności problemu dowodzenia w batalionie⁹. Bowiernie to właśnie system dowodzenia spełnia w zmiennym środowisku działań bojowych decydującą rolę w zakresie możliwości reagowania dowództwa batalionu na zaistniałe zmiany. Powinien zatem zapewnić sprawne, ciągłe, a przede wszystkim efektywne dowodzenie podporządkowanymi pododdziałami, a w konsekwencji wykonanie każdego zadania. Z drugiej zaś strony powinien w maksymalny sposób ułatwić i skrócić wszelkie przedsięwzięcia i czynności dowódcy oraz sztabu batalionu związane z planowaniem i organizowaniem działań na rzecz bezpośredniego przygotowania pododdziałów i kierowania nimi w toku walki.

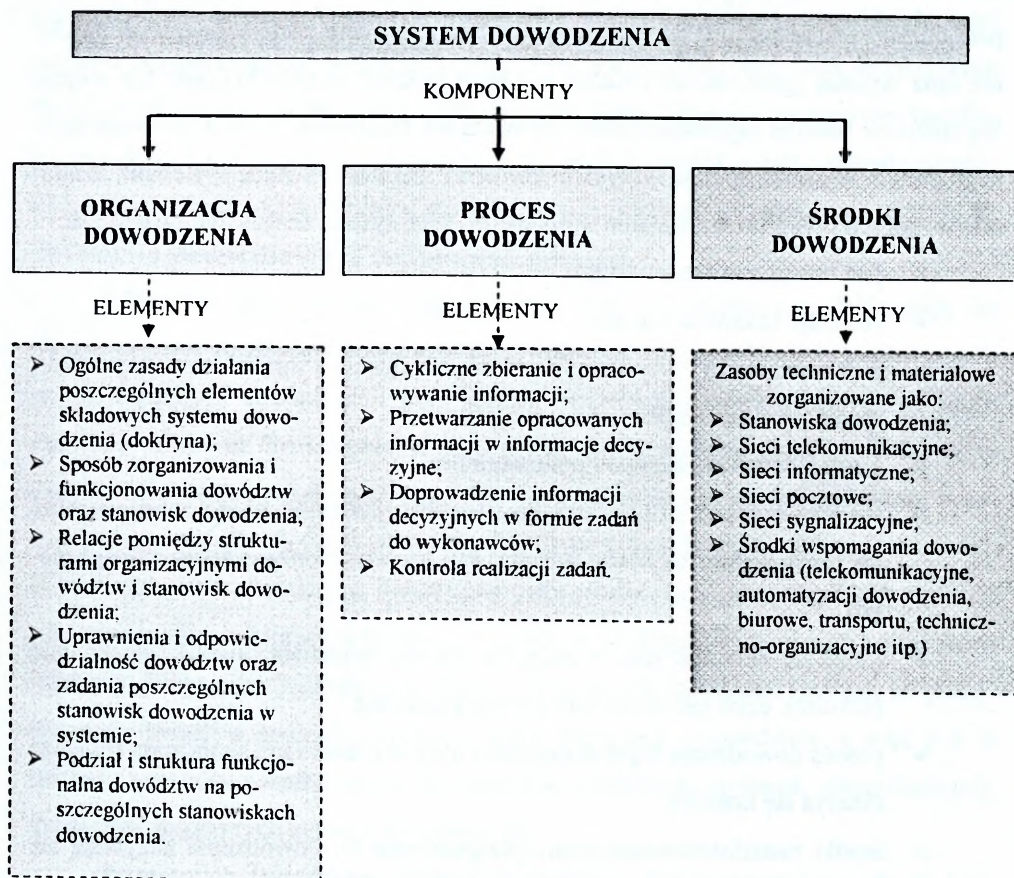
Na sposób postrzegania systemu dowodzenia batalionu oraz jego rolę, jaką powinien spełniać współcześnie w czasie pokoju, okresie kryzysu lub wojny, wpływa szereg uwarunkowań i zależności. Ich mnogość powoduje, iż można wyróżnić i po-

⁷ Zob. *Instrukcja organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego* (tymczasowa), SG WP 1523/2001, s. 6-7.

⁸ J. Michniak, *Dowodzenie ...*, wyd. cyt., s. 22.

⁹ Szeroko problemy teorii i praktyki dowodzenia wojskami lądowymi, również w ujęciu perspektywicznym, zostały przedstawione w opracowaniach J. Michniaka: *Stanowiska dowodzenia wojsk lądowych, Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*.

cernych (batalion-kompania), system dowodzenia stanowi integralną część systemu walki, zapewniając sprawne dowodzenie w czasie działań. Tworzą go funkcjonalne i wewnętrznie skoordynowane elementy organizacyjne, ludzkie i materiałowe, wzajemnie ze sobą powiązane i uzależnione od siebie, które zazwyczaj grupuje się w zestaw obejmujący trzy komponenty (podsystemy), tj.: organizację dowodzenia, proces dowodzenia i środki dowodzenia (rys. 1.1).



Rys. 1.1. Struktura systemu dowodzenia

Źródło: J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, Warszawa 2003.

Z kolei *Instrukcja organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego* (tymczasowa) do elementów składowych wojennych systemów dowodzenia zalicza: organy dowodzenia, system łączności i informa-

2. Strukturę i podstawowe zadania obsady operacyjnej komórek organizacyjnych stanowiska dowodzenia.
3. Zasady rozwijania, funkcjonowania i przemieszczania stanowiska dowodzenia.
4. Metodologię działania w procesie dowodzenia.
5. Wykorzystanie zautomatyzowanych systemów dowodzenia.
6. Zasady korzystania z technicznych środków łączności.
7. Obieg informacji.
8. Zabezpieczenie stanowiska dowodzenia (bojowe, logistyczne).
9. Załączniki - wzory dokumentów dowodzenia.

Poza wymienionymi dokumentami na organizację i sposób funkcjonowania systemu dowodzenia batalionu mają również wpływ treści zawarte w *Instrukcji o gotowości bojowej i Regulaminie działań taktycznych wojsk zmechanizowanych i pancernych (batalion – kompania)*, określającym formy i rodzaje działań, które może realizować batalion. Ich liczba decyduje z kolei o dużej rozpiętości zadań taktycznych, które swoim celem, charakterem, tempem prowadzenia, a także istotą zdecydowanie różnią się od siebie. *Regulamin ...*, przyjmując za kryterium znaczenie i charakter działań taktycznych, dzieli je na rozstrzygające (walki), pomocnicze (przemieszczanie i rozmieszczanie) oraz pokojowe (misje pokojowe). Do podstawowych rodzajów walki zalicza obronę, natarcie i działania opóźniające, a do pozostałych rodzajów działania desantowo-szturmowe, specjalne, wycofanie, nieregularne i inne. Działania pomocnicze, a więc przemieszczanie wojsk obejmuje marsze i przewozy, natomiast rozmieszczanie to pobyt wojsk w rejonach ześrodkowania oraz garnizonach. Działania pokojowe mają na celu utrzymanie pokoju, a polegają na rozgradzaniu zwaśnionych stron, prowadzeniu działań demonstracyjnych oraz wymuszaniu utrzymania pokoju innymi sposobami (rys. 1.2). Wymienione rodzaje działań stanowią ogromne wyzwanie do właściwej organizacji systemu dowodzenia w batalionie, a można je przecież jeszcze zwielokrotnić uwzględniając teren ich prowadzenia – ze względu na zobowiązania sojusznicze, również teren poza granicami naszego państwa.

grupować je w kategorii (grupy) uwarunkowań normatywnych (doktrynalnych), organizacyjnych, operacyjnych, proceduralnych oraz technicznych, których spełnienie ma decydujące znaczenie na skuteczne dowodzenie pododdziałami batalionu. Znaczną ilość wymienionych uwarunkowań określają dokumenty normatywne, które precyzują w sposób ogólny zasady i sposób funkcjonowania systemu dowodzenia, pozostawiając jednak szczegółowe rozwiązania w gestii dowódców poszczególnych szczebli organizacyjnych wojsk lądowych, w tym dowódców batalionów. Oczywiście należy również podkreślić, że system dowodzenia batalionu stanowi jeden z elementów (podsystemów) złożonego systemu dowodzenia brygady (szczebla nadrzędnego).

Do zasadniczych dokumentów normatywnych regulujących ogólne aspekty systemu dowodzenia batalionu należy *Instrukcja organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego (tymczasowa)*. Normuje ona strukturę oraz zasady organizacji i funkcjonowania stanowisk dowodzenia oraz określa dokumenty, jakie powinny być opracowane na szczeblu operacyjnym i taktycznym zapewniające właściwą organizację pracy na stanowiskach dowodzenia. Jednym z nich, opracowywanym przez dowództwo brygady w korelacji z poszczególnymi regulaminami i zapisami instrukcyjnymi, jest *Instrukcja organizacji pracy na stanowisku dowodzenia*, która jest włączana do *Planu osiągnięcia Wyższych Stanów Gotowości Bojowej*. Za jej opracowanie odpowiedzialny jest szef sztabu brygady. Na jej podstawie dowódca brygady (szef sztabu) precyzuje wytyczne do organizacji systemu dowodzenia dla poszczególnych batalionów (dywizjonów) i samodzielnych pododdziałów jednostki.

Pomimo, że *Instrukcja organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego* nie przewiduje na szczeblu batalionu opracowywania *Instrukcji organizacji pracy na stanowisku dowodzenia*, w celu zapewnienia właściwego funkcjonowania stanowiska dowodzenia również na szczeblu batalionu instrukcja taka jest opracowywana. Treści zawarte w przedstawionej instrukcji zazwyczaj odzwierciedlają specyfikę systemu dowodzenia danej jednostki, w tym również batalionu, a zwłaszcza systematyzują zagadnienia organizacji i funkcjonowania stanowisk dowodzenia. Układ takiej instrukcji powinien obejmować:

1. Zasady funkcjonowania stanowiska dowodzenia (przeznaczenie, zadania).

Kolejny, jakże ważny, element wpływający bezpośrednio na sposób organizacji systemu dowodzenia w batalionie, a mający ścisły związek z wymienionymi rodzajami działań taktycznych, to obecne kierunki zmian w strukturach organizacyjnych batalionów. Mają one pozwolić stać się pododdziałom tego szczebla organizacyjnego wojsk lądowych bardziej mobilnymi, o dużej sile ognia oraz samodzielności bojowej. Ma to przynieść określone skutki w aspekcie autonomicznego prowadzenia działań na kierunkach zarówno zaczepnych, jak i obronnych, często w izolacji od sił głównych. Równocześnie można zaobserwować dążność do stworzenia modułu bojowego, którego bazą będzie batalion, odpowiednio wzmocniony pododdziałami innych rodzajów wojsk. Wszystkie te zmiany mają oczywiście związek z przyszłymi strukturami organizacyjnymi dowództw, pododdziałów oraz techniką (wyposażeniem) batalionów¹⁰. Dlatego też jednym z zasadniczych warunków powodzenia w przyszłych działaniach będzie właściwa organizacja koordynacji i synchronizacji działalności dowództw. Warunek ten może być spełniony tylko w przypadku, kiedy struktura poszczególnych szczebli dowodzenia będzie dostosowana do funkcji i zadań, jakie mają one spełniać w działaniach taktycznych¹¹.

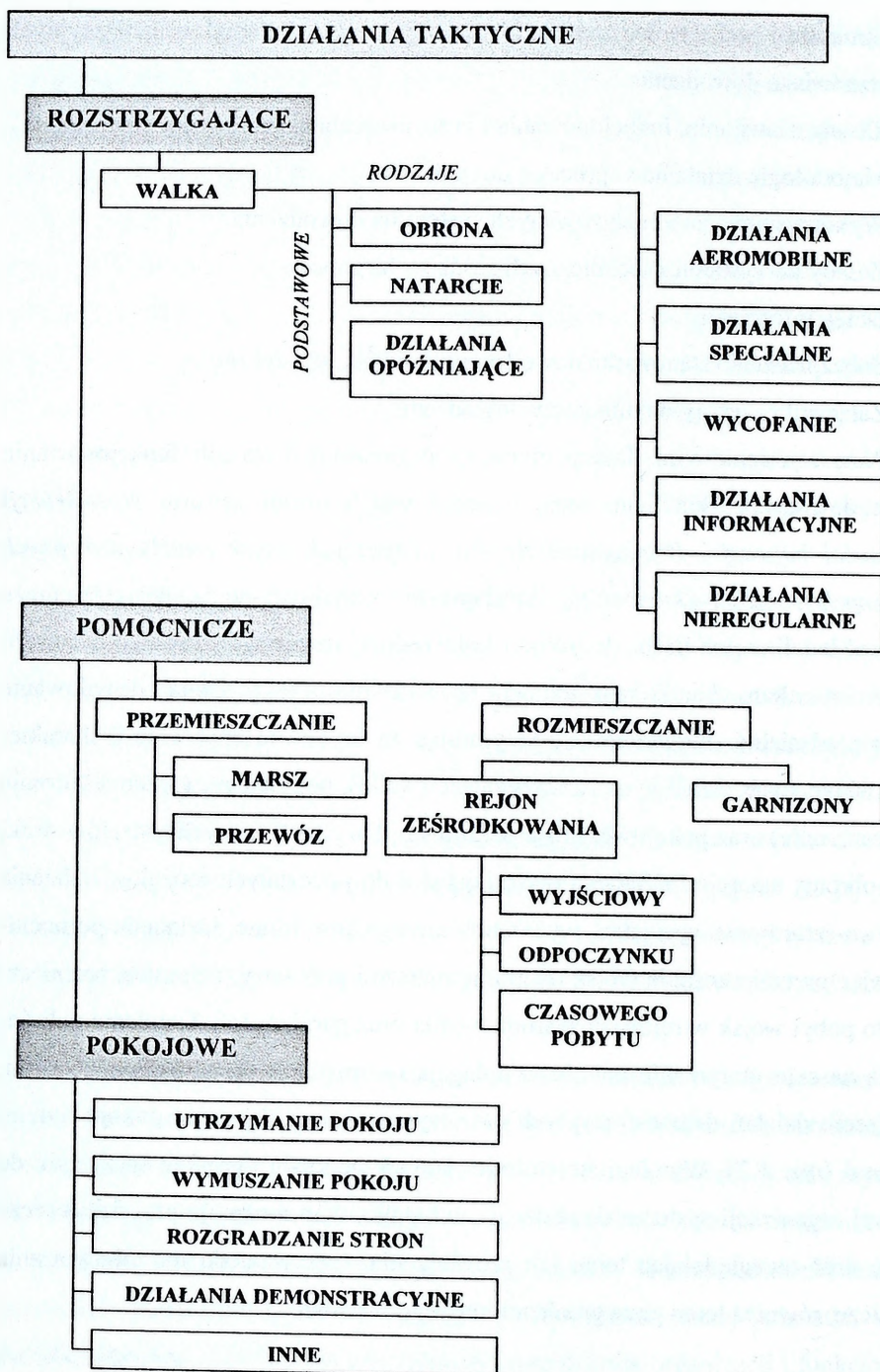
Szereg zagadnień dotyczących uwarunkowań, które należy uwzględnić przy tworzeniu nowej konfiguracji strukturalno-funkcjonalnej systemu dowodzenia porusza J. Michniak¹². Autor wyselekcjonował trzy grupy uwarunkowań, z których pierwsza to **potrzeby narodowe**, druga – **wymagania NATO** i trzecia to **ogólne zasady i wymagania dowodzenia wojskami**. Biorąc pod uwagę, że rozważane w niniejszym opracowaniu aspekty systemu dowodzenia dotyczą niskiego szczebla organizacyjnego wojsk lądowych – batalionu, dlatego też najważniejszą rolę spośród wymienionych grup uwarunkowań spełniają **ogólne zasady i wymagania dowodzenia wojskami**. Polegają one m.in. na:

- przestrzeganiu zasady jednoosobowego dowodzenia i jednoznacznej odpowiedzialności za realizację zadań,

¹⁰ Wiele interesujących wniosków na temat związków taktyki z organizacją i techniką oraz przyszłych struktur organizacyjnych wojsk zawartych jest w pracy popularnonaukowej M. Huzarskiego *Zagadnienia taktyki wojsk lądowych*, Toruń 1999, s. 59-60.

¹¹ Zob. J. Michniak, *Dowodzenie w teorii ...*, wyd. cyt., s. 58.

¹² Tamże s. 52.



Rys. 1.2. Klasyfikacja działań taktycznych
 Źródło: *Regulaminu działań taktycznych wojsk zmechanizowanych i pancernych (batalion – kompania)*, DWŁąd, Warszawa 2000, s. 1–1.

jednocześnie przed nim (systemem dowodzenia) szczególne wymagania, do których można zaliczyć: potrzebę zachowania dużej żywotności obiektów i środków dowodzenia; zdolność systemu dowodzenia batalionu do współdziałania z innymi rodzajami wojsk, w tym państw sojusznicznych i administracją państwową; dużą zdolność reagowania i dostosowania do potrzeb dowodzenia w zależności od rodzaju i intensywności prowadzonych działań; warunków ich prowadzenia, zwłaszcza przy intensywnym oddziaływaniu przeciwnika.

Wiele zapisów obowiązujących dokumentów normatywnych nie uwzględnia w sposób kompleksowy wymienionych uwarunkowań, a tym samym nie odpowiada współczesnym warunkom funkcjonowania pododdziałów Wojsk Lądowych SZ RP. W takiej sytuacji praktyka dowodzenia wskazuje, iż najczęściej normatywną podstawą funkcjonowania batalionów są wytyczne przełożonych wydawane corocznie w odniesieniu do poszczególnych obszarów funkcjonalnych. Dlatego z uwagi na brak rozwiązań systemowych w Wydziale Wojsk Lądowych AON przyjęto zasadnicze założenia funkcjonowania narodowego systemu dowodzenia, odpowiadające współczesnym warunkom i wymaganiom, w tym zwłaszcza potrzebie kompatybilności i interoperacyjności z jednostkami innych państw Sojuszu Północnoatlantyckiego.

- przejrzystych relacjach podporządkowania dowództw i wojsk oraz zakresach kompetencyjnych dowództw na wszystkich szczeblach organizacyjnych dowodzenia,
- integracji dowodzenia wszystkimi rodzajami wojsk (...),
- spełnieniu głównych wymagań dowodzenia, tj. efektywności, ciągłości i żywotności¹³.

Poza wymienionymi uwarunkowaniami, nie sposób pominąć ogólnych zasad, mających również istotny wpływ na organizację systemu dowodzenia w batalionie. Dlatego w celu zapewnienia ciągłości dowodzenia w trakcie organizacji systemu dowodzenia należy bezwzględnie przestrzegać następujących zasad:

- dowódca pododdziału wspierającego odpowiedzialny jest za organizację wymiany informacji z pododdziałem wspieranym,
- w trakcie organizacji współdziałania dowódca znajdujący się na lewym skrzydle odpowiedzialny jest za organizację systemu wymiany informacji z sąsiadem z prawej (jeżeli nie zmienia tego rozkazy),
- dowódca jest odpowiedzialny za organizację systemu dowodzenia:
 - na własnym szczeblu,
 - z podwładnymi,
 - z pododdziałami wspierającymi i zabezpieczającymi,
- organizacja pracy na głównym stanowisku dowodzenia batalionu powinna zapewnić jego ciągłą pracę, w związku z tym (jeżeli istnieją takie możliwości) skład osobowy powinien być dzielony na dwie zmiany,
- doraźnie w szczególnych przypadkach, np. działaniach manewrowych wymagających dużej mobilności w celu zapewnienia ciągłości i żywotności systemu dowodzenia oraz bezpośredniego kierowanie walką przez dowódcę batalionu (dowodzenia pododdziałami batalionu), rozwija się PDO (punkt dowódczo-obszerny)¹⁴.

Wszystkie wymienione uwarunkowania (czynniki), w sposób bezpośredni lub pośredni, decydują o sposobie organizacji systemu dowodzenia w batalionie, stawiając

¹³ Tamże, s. 53.

¹⁴ Por. tamże, s. 50-51.

1. Grupa dowódcy – złożona z osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych, z którymi pracuje bezpośrednio dowódca.
2. Sztab – na czele którego stoi szef sztabu¹⁷.

W sztabie batalionu wyróżnia się sekcje złożone ze specjalistów pogrupowane jako:

Grupa główna

- komórka personalna,
- komórka rozpoznawcza,
- komórka operacyjna,
- komórka logistyczna,
- komórka współpracy z administracją cywilną i wojskową (tylko podczas działań na terytorium innego państwa),
- komórka wsparcia dowodzenia i łączności.

Grupa specjalistyczna – komórki organizacyjne odpowiedzialne za problematykę wykorzystania rodzajów wojsk. Przyjmuje się, że na szczeblu batalionu grupa ta funkcjonować będzie w przypadku przydzielenia pododdziałów specjalistycznych.

Założenia powyższe zostały wypracowane, nie tylko z uwagi na istniejącą potrzebę dostosowania systemu dowodzenia do systemów funkcjonujących w państwach NATO. Zasadniczym celem ich opracowania była potrzeba stworzenia takiego systemu, który zapewniłby sprawne dowodzenie pododdziałem podczas prowadzenia działań bojowych. Dążono więc do stworzenia takich warunków, aby działalność dowództwa była skoordynowana, zsynchronizowana i umożliwiała szybkie (zbliżone do czasu rzeczywistego) przekazywanie informacji.

Zmiany strukturalne zachodzące w latach 1998-1999 oraz modyfikacje trwające praktycznie do chwili obecnej, oparte zostały na przedstawionych powyżej ogólnych założeniach konstrukcji dowództwa. W większości brygad zmechanizowanych i pancernych dowództwa batalionów zorganizowane są w sposób przedstawiony na rys. 2.1.

¹⁷ Konstrukcja szkieletowa dowództw opisana została szczegółowo w opracowaniu pod redakcją J. Michniaka, *Metody i treść zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000, s. 13.

2. ORGANIZACJA DOWODZENIA W BATALIONIE

2.1. Struktura organizacyjna i zadania dowództwa

Jak wszystkie pozostałe struktury organizacyjne dowództw, tak również struktura organizacyjna dowództwa batalionu, traktowana jest jako podział dowództwa na komórki organizacyjne wraz z określeniem ich zadań, uprawnień i odpowiedzialności oraz uwzględnieniem powiązań informacyjnych między tymi komórkami. Ponadto w zagadnieniu tym, szczególnie na etapie projektowania struktur organizacyjnych dowództw, należy uwzględniać także transformację dowództwa batalionu na stanowisko dowodzenia, a w tym podział stanowiska dowodzenia na komórki organizacyjno-funkcjonalne oraz powiązania informacyjne pomiędzy nimi.

Ustalenia dotyczące struktury organizacyjnej dowództw w wojskach lądowych sił zbrojnych państw NATO określa publikacja sojusznicza ATP-3.2. Istotną cechą opisanych w niej struktur jest podział komórek organizacyjno-funkcjonalnych organów dowodzenia na grupy posiadające ściśle określone obszary odpowiedzialności. Grupy te, poprzez analogię do terminologii stosowanej w wojskach lądowych różnych państw NATO, można umownie określić jako: grupę dowódcy, grupę główną, grupę specjalistyczną, (grupę) oficerów łącznikowych. Wszystkie wymienione grupy tworzą dowództwo, zaś trzy ostatnie sztab, stanowiący jedną z zasadniczych części dowództwa. Ze względu na różnice narodowe dokładne nazwy tych grup mogą oczywiście różnić się w poszczególnych armiach, ale rozbieżności te nie mają istotnego znaczenia dla jednolitego pojmowania tych struktur i ich ogólnej konstrukcji¹⁵.

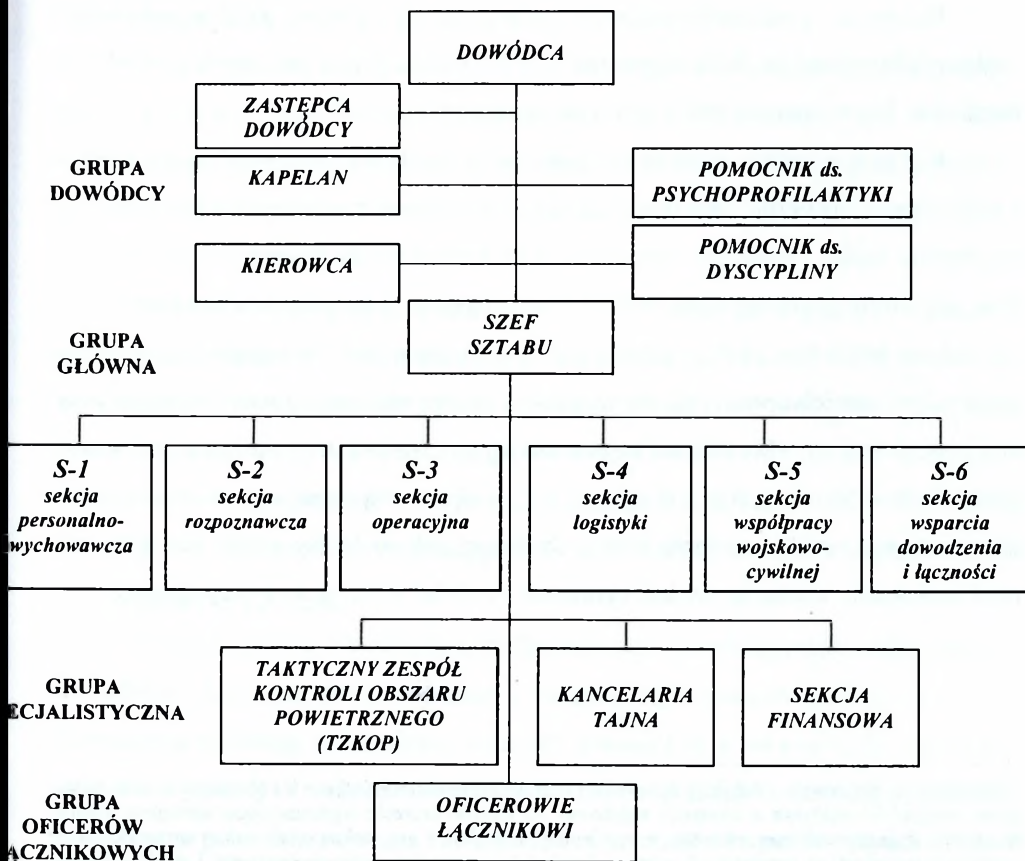
Wybrana literatura przedmiotu definiuje dowództwo jako *zespół osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych, przy pomocy którego dowódca dowodzi podległymi wojskami (...), w skład dowództwa batalionu wchodzi dowódca, jego zastępca, sztab oraz komórki przeznaczone do kierowania sprawami materiałowo-technicznymi ...*¹⁶. Na podstawie ustaleń sojuszniczych oraz definicji *dowództw* przyjęto, że ogólna organizacja dowództwa w naszych wojskach lądowych powinna opierać się na następującej konstrukcji szkieletowej:

¹⁵ Zob. J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, AON, Warszawa 2001, s. 39 i 40.

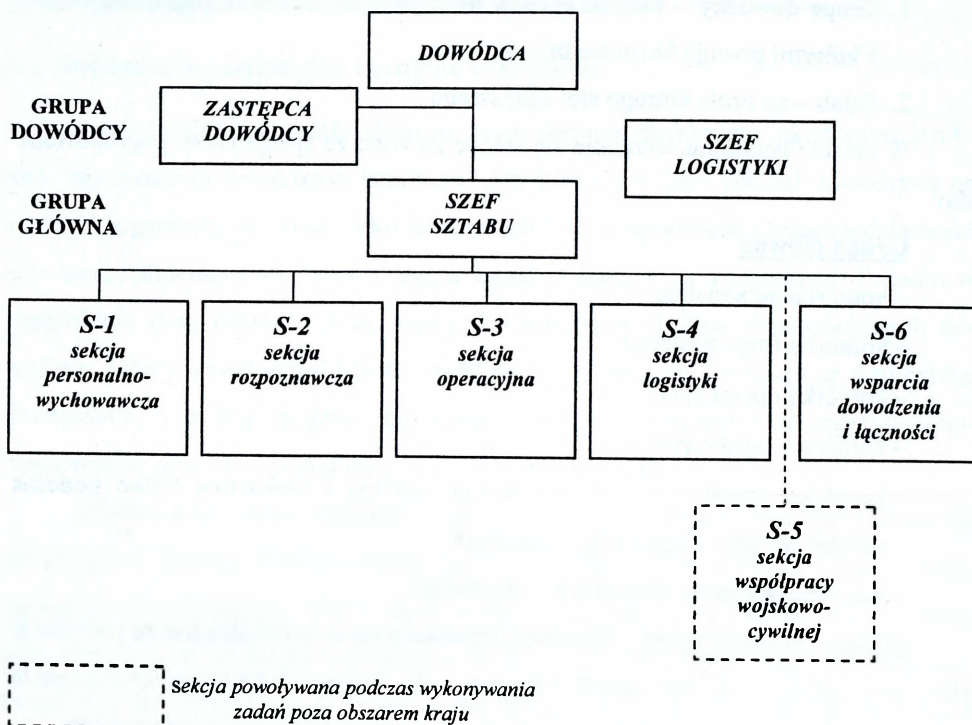
¹⁶ Por. A. Tomaszewski (red.), *Podstawowe kategorie sztuki wojennej*, AON, Warszawa 1996, s. 323.

ów wojsk. Dlatego też w wypadku wzmocnienia lub wsparcia batalionu przez pododdziały specjalistyczne, byłoby zasadne stworzenie takiej grupy. Oddelegowanie do pracy w tej grupie specjalistów (dowódców) z przydzielonych pododdziałów, umożliwi odpowiednie planowanie ich użycia, postawienie im zadań oraz kierowanie ich działaniami.

Inaczej przedstawiają się struktury dowództw batalionów wykonujących zadania poza granicami kraju. Konieczność wypełniania zobowiązań sojuszniczych podyktowała potrzebę organizowania jednostek wojskowych, które realizowałyby zadania w ramach misji pokojowych. Do wykonywania tego typu zadań przygotowane i użyte zostały pododdziały (10 bz, batalion polsko-ukraiński, batalion polski-litewski), stworzone na bazie batalionu zmechanizowanego, z odpowiednio zorganizowanymi dowództwami (rys. 2.2).



Rys. 2.2. Struktura organizacyjna dowództwa batalionu w składzie sił KFOR



Rys. 2.1. Struktura organizacyjna dowództwa batalionu (bz, bez) – wariant
 Źródło: Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, AON, Warszawa 2000, s. 26.

Przedstawione struktury zawierają tylko elementy grupy dowódcy oraz grupy głównej, które odpowiadają za działalność planistyczną oraz funkcjonowanie batalionu w okresie pokoju. Zakłada się również, uzupełnienie grupy głównej o sekcję współpracy cywilno-wojskowej, która będzie występować tylko podczas prowadzenia działań poza obszarem kraju.

Odrębny problem stanowi brak grupy specjalistycznej w dowództwach batalionów. Przyjmuje się, iż zagadnieniami użycia rodzajów wojsk zajmować się powinni specjaliści z sekcji operacyjnej (w zakresie zabezpieczenia inżynieryjnego i obrony przeciwchemicznej) oraz koordynator wsparcia ogniowego z kompanii wsparcia (w batalionie zmechanizowanym). Specjaliści ci mogą być jednak niewystarczający, zwłaszcza w przypadku tworzenia taktycznego zgrupowania bojowego, wymagającego właściwego wykorzystania przydzielonych do batalionu pododdziałów innych rodza-

Dowódca batalionu

Dowódca jest najważniejszą osobą dowództwa batalionu. Podlegają mu bezpośrednio, oprócz zastępcy i szefa sztabu, dowódcy kompanii, plutonów logistycznych i dowodzenia, a także (w przypadku wzmocnienia batalionu) dowódcy przydzielonych pododdziałów specjalistycznych. Posiada uprawnienia do wydawania rozkazów wszystkim żołnierzom i pracownikom wojska, wchodzącym w skład dowodzonego przez siebie pododdziału. Ma prawo wydawać rozkazy, polecenia, wytyczne i instrukcje we wszystkich sprawach dotyczących batalionu. Kieruje działalnością batalionu przy pomocy zastępcy i szefa sztabu poprzez wyznaczanie zasadniczych celów, stawianie zadań i egzekwowanie ich wykonania, stwarzając jednocześnie podwładnym warunki zapewniające niezbędną samodzielność działania oraz pełne wykorzystanie ich inicjatywy. W swojej działalności, dowódca batalionu powinien zasięgać opinii podwładnych i korzystać z ich doświadczenia i wiedzy fachowej.

Zakres jego obowiązków w czasie „P” obejmuje m.in. sprawy dotyczące utrzymania gotowości bojowej i mobilizacyjnej przez pododdział, utrzymania na odpowiednim poziomie stanu wyszkolenia dowództwa batalionu i podległych dowódców pododdziałów, dyscypliny i morale, a także prowadzenia działalności kadrowej i logistycznej.

Od umiejętnego wykorzystania przez dowódcę pracy podległych osób funkcyjnych, a także właściwego sformułowania celu działania (w czasie „P” szkolenia) zależy powodzenie wykonywanego zadania bojowego (głównego zadania szkoleniowego). Ponośi on pełną odpowiedzialność za gotowość batalionu do wykonywania zadań bojowych, właściwe jego użycie oraz pomyślne i terminowe wykonanie zadań, co w czasie „P” ściśle związane jest z realizacją skutecznej działalności szkoleniowej (rys. 2.3).

Zastępca dowódcy

Zastępca dowódcy batalionu asystuje dowódcy w wykonywaniu zadań, realizuje zadania określone przez dowódcę i zastępuje go podczas jego nieobecności. Koordynuje realizację zadań zleconych przez dowódcę oraz ma prawo do wydawania poleceń i wytycznych wszystkim osobom funkcyjnym batalionu. Zastępując dowódcę, posiada jego pełne kompetencje, chyba, że dowódca zastrzeże pewien obszar tylko do swojej wyłączności.

Podobnie jak w strukturze organizacyjnej tak i w składzie poszczególnych sekcji występują różnice, podyktowane głównie potrzebami i specyfiką zadań wykonywanych przez batalion podczas wypełniania misji pokojowej. Szczególny wpływ na organizację jego dowództwa (zwiększenie obsady etatowej, funkcjonowanie grupy specjalistycznej, oficerów łącznikowych) miało usamodzielnienie batalionu oraz przystosowanie jego organów dowodzenia do wymogów realizowanych zadań.

Struktury organizacyjne przedstawionych dowództw wskazują, że pomimo ich zorganizowania w oparciu o te same założenia teoretyczne, różnią się one szczegółami dotyczącymi np. rodzajów występujących w nich komórek organizacyjnych, ilości obsady etatowej itp. W znacznej mierze, rozbieżności te podyktowane są specyfiką zadań wykonywanych przez poszczególne bataliony, co ma swoje odzwierciedlenie w etacie określonego dowództwa.

Kolejnym niezmiernie istotnym problemem są **zadania, zakres uprawnień i odpowiedzialność osób funkcyjnych oraz komórek organizacyjnych dowództwa batalionu**, które można określić jako kompetencje służbowe¹⁸.

Każda z komórek organizacyjnych sztabu batalionu spełnia określoną funkcję i w jej ramach realizuje określone zadania. Od stopnia znajomości zadań przez poszczególne osoby funkcyjne, umiejętności skoordynowania działań każdej komórki, obiegu informacji między nimi będzie w znacznym stopniu zależało dowodzenie pododdziałami batalionu. Dlatego istotne jest, aby każda z osób funkcyjnych dowództwa знаła zakres swoich uprawnień, obowiązków oraz we właściwy sposób współpracowała z innymi osobami (komórkami organizacyjnymi). Można w tym miejscu przytoczyć słowa Stefana Mossora, który twierdził, iż (...) *dobra organizacja pracy nowoczesnego sztabu jest swojego rodzaju sztuką, do której, jak do każdej sztuki, nie wystarczy mieć sam talent; trzeba ją poznać, opanować i nabrać w niej gruntownej wprawy*¹⁹.

¹⁸ Kompetencje służbowe – całokształt uprawnień i odpowiedzialności wynikających z obowiązków osób zajmujących stanowisko służbowe w hierarchii wojskowej. Na każdym szczeblu organizacyjnym największe kompetencje przysługują dowódcom, określają je regulaminy, instrukcje i inne dokumenty normatywno-prawne oraz ustalone przez wyższych przełożonych zakresy obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Leksykon Wiedzy Wojskowej, MON, Warszawa 1979, s. 173.

¹⁹ Stefan Mossor, *Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny*, wydanie III, MON, Warszawa 1986, s. 671.

- koordynacja pracy komórek organizacyjnych dowództwa w sposób zapewniający funkcjonowanie batalionu;
- zapewnienie właściwej organizacji i funkcjonowania oraz żywotności systemu dowodzenia batalionu.

Tak więc, podobnie jak dowódca dla swojego batalionu, tak szef sztabu dla podległych mu komórek organizacyjnych jest **przełożonym**, od którego zależy organizacja i kierunki pracy dowództwa.

Sztab

Oficerowie sztabu wspomagają dowódcę w podjęciu decyzji pozyskując, analizując i przetwarzając dostępne informacje. W związku z tym, sztab dążyć powinien w swej pracy do uzyskania niezbędnych informacji do podjęcia decyzji, przetworzyć je na propozycje dla dowódcy, uczestniczyć w przekazaniu decyzji wykonawcom, a także prowadzić kontrolę stopnia przygotowania podległych pododdziałów do wykonania zadania. Sztab wykonuje szereg dokumentów dowodzenia, włącznie z wykonaniem i przesłaniem do podległych wojsk rozkazu bojowego.

Sztab, aby mógł sprawnie wykonywać swoje zadania, powinien posiadać stan liczebny umożliwiający płynną i ciągłą pracę (w systemie dwuzmianowym), adekwatnie do wykonywanych zadań, prostą strukturę organizacyjną, być mobilny oraz utrzymywać stałą gotowość do działania.

Grupa główna

Sekcja personalno-wychowawcza (S - 1)

Jest organem odpowiedzialnym za zarządzanie zasobami ludzkimi, uzupełnianie stanów osobowych, prowadzenie działalności organizacyjno-kadrowej, kształtowanie poziomu dyscypliny i morale oraz przestrzeganie prawa, porządku i przepisów bezpieczeństwa.

Zakres jej działania obejmuje:

- analizę, planowanie oraz realizację przedsięwzięć dotyczących ukończenia dowództwa i pododdziałów batalionu, przebiegu służby żołnierzy, jak również prowadzenie ewidencji stanu osobowego;
- sporządzanie zapotrzebowań na żołnierzy rezerwy w celu ukończenia dowództwa i pododdziałów batalionu;



Rys. 2.3. Warunki skutecznej działalności szkoleniowej dowódcy
Źródło: opracowanie własne.

Szef sztabu

Jest bezpośrednim przełożonym osób funkcyjnych sztabu. Odpowiada przed dowódcą batalionu za terminową, właściwą i zgodną z procedurami pracę podległych mu komórek organizacyjnych.

W strukturze dowództwa batalionu szef sztabu jest bezpośrednim podwładnym dowódcy batalionu oraz przełożonym oficerów i podoficerów wszystkich komórek organizacyjnych grupy głównej, a także grupy specjalistycznej dowództwa (z wyłączeniem dowódców wspierających i przydzielonych pododdziałów rodzajów wojsk).

Do jego podstawowych zadań należy:

- wyszkolenie podległych mu komórek i osób funkcyjnych sztabu batalionu;
- utrzymywanie wysokiego stopnia wyszkolenia i zgrania plutonu dowodzenia w zakresie rozwijania i funkcjonowania stanowiska dowodzenia;

- działalności terrorystycznej, przestępczości zorganizowanej i zwykłej,
- ochrony tajemnicy służbowej i państwowej,
- oddziaływania psychologicznego.

Dodatkowo w przypadku organizowania zgrupowania bojowego, sekcja może również planować, organizować i kierować, poprzez dowódcę pododdziału rozpoznawczego występującego w strukturze organizacyjnej lub przydzielonego, bieżącą działalnością rozpoznawczą. Jest również odpowiedzialna za planowanie i koordynację szkolenia dowództwa i pododdziałów batalionu w przedstawionych powyżej obszarach zainteresowania, w ścisłym współdziałaniu z sekcją operacyjną.

Sekcja operacyjna (S - 3)

Sekcja operacyjna odpowiedzialna jest za realizację przedsięwzięć związanych z planowaniem oraz bieżącą działalnością szkoleniową batalionu. Zajmuje się problematyką szkoleniową dowództwa i sztabu batalionu oraz pododdziałów, opracowuje i uaktualnia dokumentację związaną z osiągnięciem wyższych stanów gotowości bojowej. Do jej szczegółowych obowiązków należy:

- nadzór nad realizacją programu szkolenia,
- przygotowanie i udział w szkoleniu dowództwa batalionu,
- pomoc dowódcy w ustalaniu priorytetów szkolenia,
- dostosowanie potrzeb (wymagań) szkoleniowych do realiów pola walki,
- określanie potrzebnych środków zaopatrzenia materiałowego,
- określanie stanu zdolności bojowej podległych sił,
- prowadzenie ewidencji i sprawozdawczości dotyczącej realizacji procesu szkolenia,
- opracowanie projektów rozkazów dowódcy batalionu, zastępcy, zarządzeń szefa sztabu i innych dokumentów,
- opracowanie dokumentacji szkoleniowej batalionu,
- opracowanie ćwiczeń prowadzonych przez dowódcę (zastępcę) lub szefa sztabu,
- udział w procesie planowania oraz ocenie realizowanych przedsięwzięć szkoleniowych.

- opracowywanie rozkazów personalnych;
- prowadzenie spraw personalnych żołnierzy zawodowych batalionu;
- zbieranie, opracowywanie i przedstawianie dowódcy batalionu wniosków i propozycji w sprawach wyznaczania żołnierzy na stanowiska, przenoszenia, mianowania na wyższe stopnie wojskowe;
- planowanie, koordynację, organizację i prowadzenie działalności wychowawczej w batalionie;
- inicjowanie przedsięwzięć profilaktycznych sprzyjających wzrostowi dyscypliny wojskowej, analizowanie jej stanu, określanie zagrożeń dla wykonywania zadań oraz sposobów przeciwdziałania nim;
- rozpoznawanie, analizę nastrojów, opinii i postaw żołnierzy, przedstawianie stosownych wniosków dowódcy batalionu w tym zakresie;
- sprawowanie fachowego nadzoru nad działalnością personalno-wychowawczą w podległych pododdziałach.

Sekcja rozpoznania (S - 2)

Sekcja rozpoznania jest organem odpowiedzialnym za zdobywanie informacji i danych rozpoznawczych, ich analizę, ocenę oraz określenie najważniejszych celów w obszarach oddziaływania (zainteresowania) batalionu.

Zakres działania sekcji obejmuje gromadzenie, analizowanie, ocenianie i rozpowszechnianie informacji dotyczących:

- sytuacji polityczno-wojskowej i ekonomicznej państw sąsiednich, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji w wyznaczonym rejonie zainteresowania i rejonach kryzysów i konfliktów lokalnych;
- organizacji, wyposażenia, zasad działania armii obcych;
- charakterystyki geograficzno-wojskowej obszaru własnego państwa i państw sąsiednich, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru wyznaczonych stref zainteresowania i odpowiedzialności oraz stref konfliktów;
- stopnia zabezpieczenia pododdziałów batalionu i strefy odpowiedzialności w dziedzinach:
 - obiegu informacji,
 - działalności obcych wywiadów,

Sekcja wsparcia dowodzenia i łączności (S - 6)

Sekcja ta jest organem odpowiedzialnym za całokształt działalności planistyczno-organizatorskiej w zakresie systemu dowodzenia, łączności, informatyki oraz obiegu informacji, zabezpieczenia miejsc pracy dowództwa batalionu (wspólnie z sekcją operacyjną).

Do jej podstawowych obowiązków należy:

- planowanie, organizowanie i kierowanie funkcjonowaniem systemu łączności batalionu,
- organizowanie systemu utajniania oraz sprawowanie nadzoru nad przestrzeganiem zasad ochrony tajemnicy,
- organizowanie stanowiska dowodzenia,
- kierowanie właściwym wykorzystaniem i utrzymaniem techniki informatycznej,
- organizowanie ćwiczeń i szkolenia zgrywającego połowy system dowodzenia i łączności batalionu.

Przedstawiona struktura organizacyjna dowództwa batalionu powinna umożliwić, w najprostszy sposób, jego transformację na stanowisko dowodzenia oraz dwuzmianowy cykl pracy. Powinna jednocześnie zapewnić dowodzenie pododdziałami batalionu zarówno podczas wykonywania typowych zadań bojowych w systemie narodowym, jak również podczas wykonywania zadań w strukturach NATO (systemie sojuszniczym) poza granicami kraju.

Wymienione obowiązki oraz kompetencje osób funkcyjnych (komórek organizacyjnych) stanowią podstawę do zorganizowanego działania dowództwa podczas przygotowywania przyszłych działań. Jednocześnie zasady organizacji dowództwa, pozwalają na stworzenie dobrze funkcjonującego organu dowodzenia wojskami, a także dają możliwość dowódcy batalionu (szefowi sztabu) elastycznego, adekwatnego do otrzymanego zadania oraz wynikającego z aktualnych potrzeb i możliwości, kierowania tokiem pracy podległych komórek.

Sekcja logistyczna (S - 4)

Sekcja logistyczna koordynuje logistyczne zabezpieczenie batalionu. Zadaniem sekcji jest planowanie użycia pododdziałów logistycznych, stosownie do decyzji dowódcy batalionu oraz kierowanie procesem zabezpieczenia logistycznego organicznych i przydzielonych pododdziałów, szczególnie pod względem materiałowym, technicznym i medycznym. Sekcja współdziała z innymi sekcjami dowództwa w zakresie wymiany informacji o aktualnej sytuacji, potrzebach pododdziałów batalionu, zabezpieczeniu procesu szkolenia, a także w zakresie opracowania dokumentów (rozkazów, meldunków).

Sekcja współpracy cywilno-wojskowej (S - 5)

Sekcja współpracy cywilno-wojskowej jest odpowiedzialna za całokształt przedsięwzięć batalionu związanych z kontaktowaniem się z organizacjami rządowymi i pozarządowymi, w rejonie działania batalionu poza granicami kraju.

Do podstawowych obowiązków sekcji należy:

- pozyskiwanie oraz wprowadzanie do użytku nowych konwencji, porozumień i doktryn,
- nadzorowanie przestrzegania postanowień organizacji międzynarodowych,
- znajomość aktualnych nastrojów społecznych,
- utrzymywanie kontaktów z organizacjami rządowymi i pozarządowymi,
- organizacja pomocy humanitarnej poszkodowanej ludności cywilnej,
- zapobieganie wybuchom konfliktów między ludnością cywilną a żołnierzami,
- czuwanie nad przestrzeganiem prawa wojennego, prawa międzynarodowego, prawa państwa gospodarza oraz traktatów, porozumień, a także rozkazów dowódców wyższych szczebli dowodzenia, ze szczególnym uwzględnieniem stosunku do ludności cywilnej oraz jeńców wojennych,
- znajomość i przestrzeganie obyczajów miejscowej ludności,
- zachowanie bezstronności w kontaktach ze stronami konfliktu w celu uniknięcia zadrażnień z którąkolwiek z nich.

Główne stanowisko dowodzenia (GSD) przeznaczone jest do planowania działań bojowych (taktycznych) oraz dowodzenia batalionem w toku ich prowadzenia. Stanowi zasadnicze miejsce pracy dowództwa batalionu – praca na nim prowadzona powinna być w systemie dwuzmianowym. Powinno one zapewniać:

- łączność dowodzenia ze wszystkimi elementami ugrupowania bojowego oraz z PDO,
- łączność dowodzenia z PDO do głównych elementów ugrupowania bojowego,
- łączność z przełożonym i sąsiadami,
- ciągłe przygotowywanie informacji potrzebnych dowódcy do oceny sytuacji i podejmowania decyzji,
- przygotowywanie planów i rozkazów,
- koordynację prowadzenia rozpoznania i analizę informacji rozpoznawczych ze wszelkich dostępnych źródeł,
- koordynację wsparcia ogniowego,
- koordynację potrzeb zabezpieczenia logistycznego,
- przygotowywanie i przesyłanie meldunków do przełożonego,
- dowodzenie wojskami i sterowanie środkami rażenia w toku walki,
- nadzór nad realizacją zadań,
- planowanie kolejnych (przyszłych) działań.

Punkt dowódczo-obszerny (PDO) – rozwija się okresowo, stosownie do potrzeb, w celu zapewnienia dowódcy możliwości bezpośredniego wglądu w teren, bieżącą sytuację oraz skrócenia relacji dowodzenia podległymi pododdziałami batalionu. PDO rozwija się zgodnie z decyzją dowódcy batalionu, a realizacja zadań przez jego obsadę powinna zapewnić:

- bezpośredni nadzór nad prowadzonymi działaniami bojowymi,
- bezpośredni nadzór i koordynację manewru i wsparcia ogniowego,
- przekazywanie potrzeb zabezpieczenia logistycznego do GSD,
- ciągłą łączność z podległymi wojskami, GSD oraz z przełożonym i sąsiadami.

2.2. Podział i struktura funkcjonalna dowództwa na stanowisku dowodzenia

Jednym z istotnych elementów powodzenia we współczesnych działaniach bojowych są materialne elementy systemu dowodzenia oraz przygotowanie personelu realizującego w nim zadania. Zasadniczym determinantem sprawnego przebiegu procesu dowodzenia jest odpowiednie zorganizowanie elementów personalnych i technicznych w taki sposób, aby były zdolne do realizowania dwóch podstawowych funkcji – planowania i dowodzenia. Można zatem przyjąć, iż organizowanie dowodzenia oznacza całościowy kształt czynności mających na celu:

- zorganizowanie elementów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia stosownie do zadań, jakie mają realizować,
- odpowiednie rozmieszczenie i wyposażenie poszczególnych elementów funkcjonalnych, określenie wzajemnych relacji między nimi oraz skoordynowanie ich działań, określenie i podział zadań do realizacji oraz terminu ich wykonania.

Dlatego ważnym elementem w systemie dowodzenia batalionu jest stanowisko dowodzenia, które jest głównym ośrodkiem kierowania działaniami bojowymi (tacticznymi), a powiązane funkcjonalnie i informacyjnie w układzie poziomym i pionowym, stanowi ważny element systemu dowodzenia brygady. Do podstawowych wymagań jakim musi ono (stanowisko dowodzenia batalionu) współcześnie sprostać można zaliczyć: ciągłość pracy, zdolność dowodzenia, mobilność, łączność, strukturę modułową oraz jego ochronę i obronę²⁰.

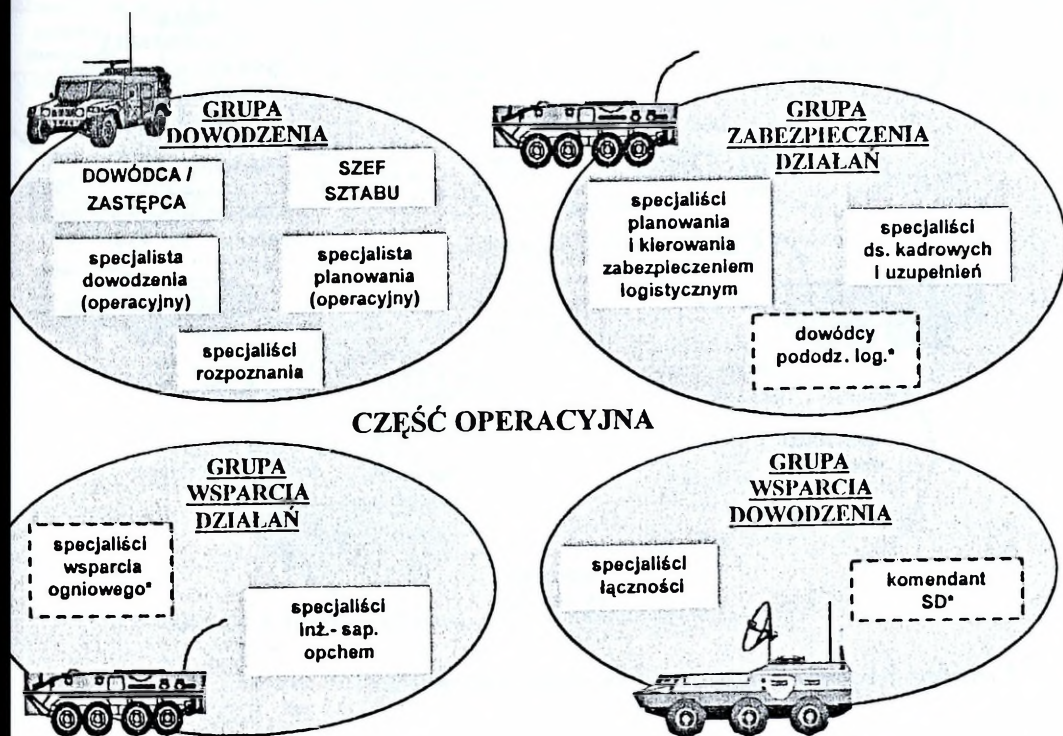
Ze względu na kryterium mobilności miejsc pracy zasadniczej obsady operacyjnej na szczeblu batalionu organizowane są mobilne²¹:

- **główne stanowisko dowodzenia (GSD);**
- **punkt dowódczo-obszerny (PDO).**

²⁰ Zob. J. Michniak, *Dowodzenie w teorii ...*, wyd. cyt. s. 77.

²¹ Stanowisko dowodzenia mobilne – przygotowane do rozmieszczenia w każdych warunkach środowiskowych z wykorzystaniem lub bez obiektów stacjonarnych, a miejsca pracy zasadniczej obsady operacyjnej tego stanowiska dowodzenia powinny być zabezpieczone w 60-70% na środkach mobilnych (aeromobilnych) umożliwiających pracę sztabową w ruchu i wyposażonych w środki łączności i informatyki pozwalające na pracę w relacjach autonomicznych i sieciach zintegrowanych. Zob. *Dowodzenie ...*, wyd. cyt. s. 72.

możliwości organizowania stanowiska dowodzenia. Dlatego też, na podstawie aktualnie obowiązujących struktur organizacyjnych dowództw batalionów oraz doświadczalnie sprawdzonych, w ramach wielu ćwiczeń realizowanych w AON, struktur stanowisk dowodzenia, można przyjąć, iż osada operacyjna głównego stanowiska dowodzenia batalionu składać się będzie z dwóch grup, tj.: **grupy dowodzenia i planowania** (rys. 2.5) lub w innym wariantcie z trzech grup – **dowodzenia, planowania i wsparcia działań** (2.6).



* - dowódcy pododdziałów specjalistycznych uzupełniający część operacyjną GSD batalionu.

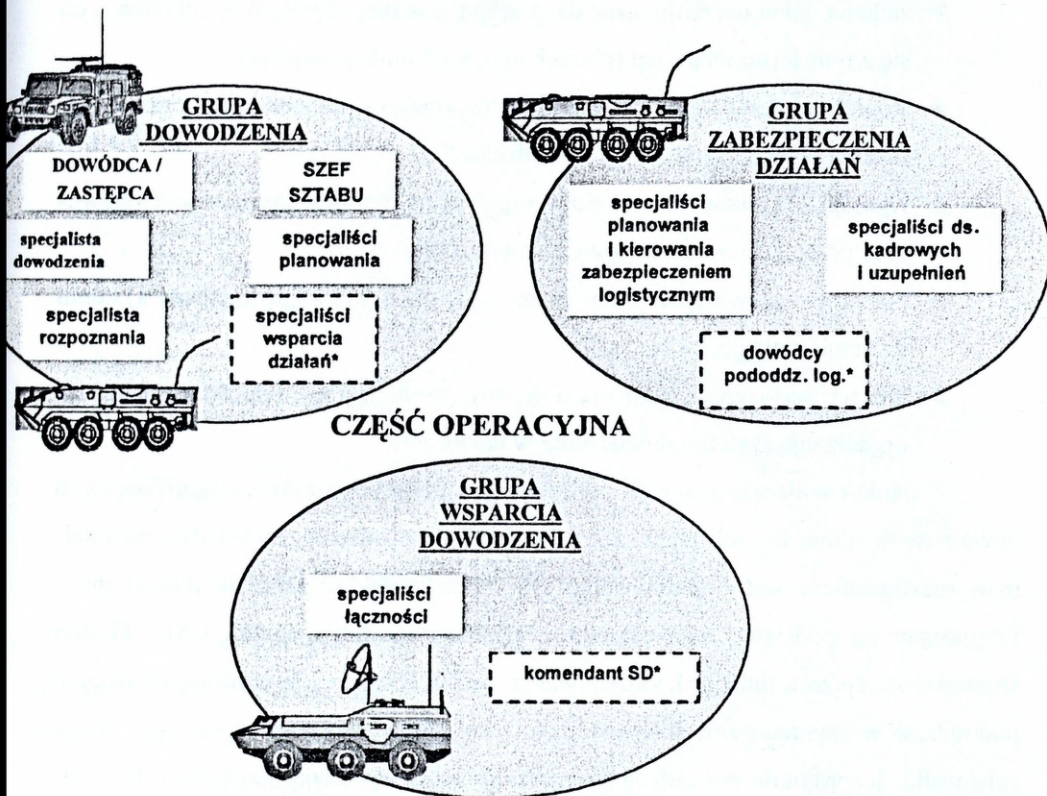
Rys. 2.4. Obsada operacyjna GSD batalionu (wariant)

Dokumenty normatywne nie precyzują sposobu podziału dowództwa batalionu na obsady GSD i PDO. Szczegółową strukturę organizacyjną stanowisk dowodzenia określają jednak dowódcy, uwzględniając specyfikę działań, sytuację operacyjno-taktyczną oraz możliwości współdziałania w systemie sojuszniczym. Na ogół przyjmuje się, że z dowództwa batalionu, realizującego zadania na GSD, wydzielana jest obsada PDO. Jej bazę stanowią zazwyczaj, poza dowódcą, oficerowie Grupy Dowodzenia uzupełnieni o elementy łączności i ochrony.

W organizowanym stanowisku dowodzenia batalionu wyróżniamy zawsze:

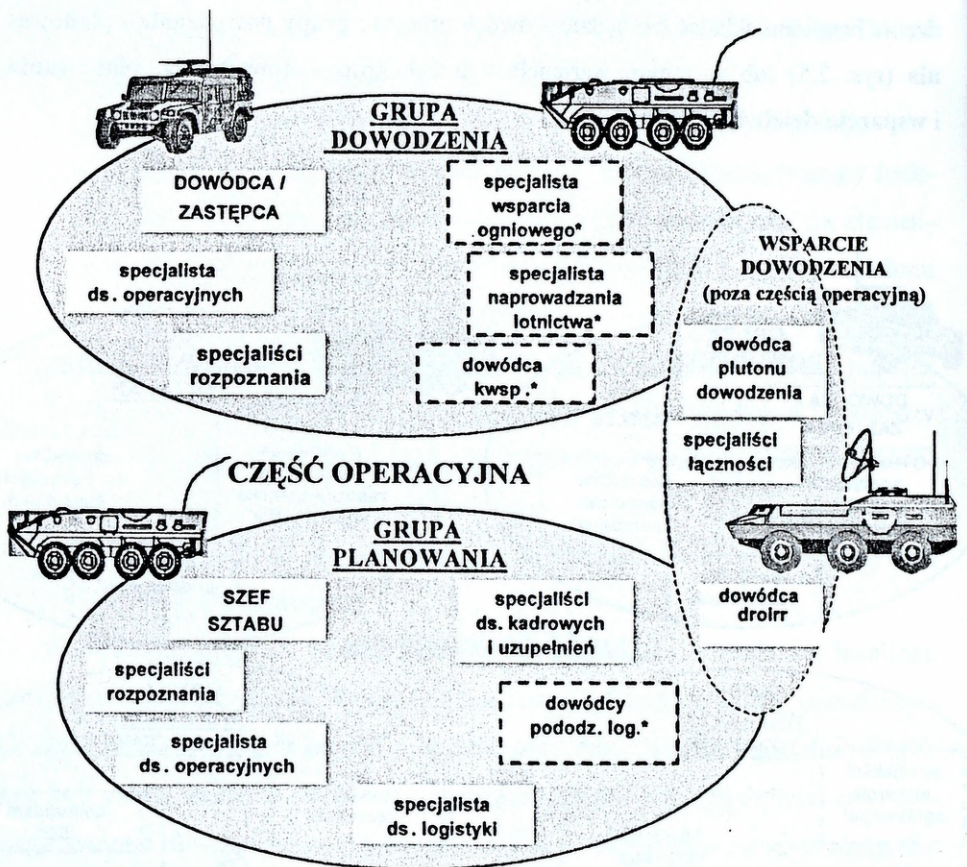
- **część operacyjną z organami dowodzenia** – zorganizowaną w grupy funkcjonalne odpowiadające obszarom problemowym dowodzenia. Są elementem przeznaczonym do pracy sztabowej, wspierającym dowódcę batalionu w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia;
- **węzeł telekomunikacyjny** – zapewniający przepływ informacji poprzez techniczne i środki łączności wewnątrz stanowiska dowodzenia i pomiędzy stanowiskami dowodzenia, zgodnie z zasadami organizacji łączności dowodzenia, współdziałania i powiadamiania;
- **grupę zabezpieczenia** - organizującą zabezpieczenie bojowe i logistyczne stanowiska dowodzenia.

Wewnętrzna struktura **obsady operacyjnej** stanowiska dowodzenia batalionu tworzy się z osób funkcyjnych, wydzielanych z jednej lub kilku komórek organizacyjnych dowództwa i uzupełnionych o dowódców pododdziałów specjalistycznych (wsparcia i zabezpieczenia). Zgodnie z *Instrukcją organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego* na stanowisku dowodzenia batalionu obsada operacyjna podzielona jest na grupy, a stanowiska dowodzenia (niezależnie od szczebla) powinny posiadać identyczną strukturę organizacyjną, to w składzie obsady operacyjnej GSD znalazłyby się grupy: **dowodzenia, wsparcia dowodzenia, wsparcia działań, zabezpieczenia działań** (rys. 2.4). Jednak, takie określenie struktury stanowiska dowodzenia, czasami nie odpowiada faktycznym potrzebom dowodzenia oraz możliwościom transformacji obecnych struktur organizacyjnych dowództw batalionów na grupy organizacyjno-funkcjonalne stanowiska dowodzenia. Powoduje to wielokrotnie rozbieżności w układzie: zapisy regulaminowe –



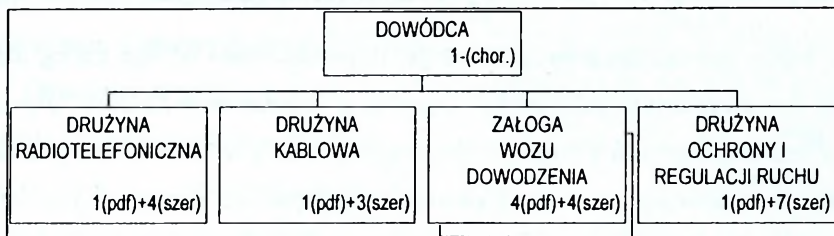
* - dowódcy pododdziałów specjalistycznych uzupełniającej część operacyjną GSD batalionu.

Rys. 2.6. Obsada operacyjna GSD batalionu (wariant)



* - dowódcy pododdziałów specjalistycznych uzupełniają część operacyjną GSD batalionu.

Rys. 2.5. Obsada operacyjna GSD batalionu (wariant)



Lp.	Wyszczególnienie	Ilość
1.	Bojowy wóz piechoty (BWP-1K)	1
2.	Wóz dowodzenia (MTLB)	1
3.	Samochód sztabowy	1
4.	Samochód ciężarowo – terenowy	2
5.	Samochód osobowo – terenowy	2
6.	Radiostacja TRC – 9200	8
7.	Radiostacja R – 3501	5
8.	Łącznica ŁP – 10	1
9.	Aparat telefoniczny AP – 82	12
10.	Kabel PKL – 2	16 000 m
11.	5,56mm kbs „BERYL” (7,62mm kbk AK)	22
12.	9mm PM-84 „GLAUBERYT“	2

Rys. 2.7. Organizacja i wyposażenie plutonu dowodzenia (wariant)

Pododdział ten przeznaczony jest do realizacji przedsięwzięć związanych z funkcjonowaniem stanowiska dowodzenia. Według obowiązujących zasad, pluton powinien posiadać możliwość zorganizowania głównego stanowiska dowodzenia oraz doraźnego wydzielenia PDO. Dowódca plutonu dowodzenia odpowiada za terminowe przygotowanie głównego stanowiska dowodzenia, a w tym: urządzenie miejsc pracy i odpoczynku obsady operacyjnej, organizację regulacji ruchu, kierowanie realizacją wszystkich przedsięwzięć związanych z rozwijaniem, zwijaniem, przemieszczaniem oraz jego ochroną i obroną.

Przedstawiona, w trzech różnych wariantach, ilość poszczególnych komórek organizacyjno-funkcjonalnych stanowiska dowodzenia batalionu (bz, bcz), a także ich obsada personalna uzależnione są od wielu czynników. Do zasadniczych należy zaliczyć:

- etat dowództwa batalionu czasu „W”,
- zadania, jakie ma realizować dana grupa, a w niej określony specjalista, a co się z tym ściśle wiąże cel (potrzeba jej, jego funkcjonowania),
- stopień przygotowania personelu operacyjnego i pomocniczego oraz wyposażenia w techniczne środki dowodzenia,
- wymogi określane przez zasady organizacji rozmieszczenia, funkcjonowania i przemieszczania stanowisk dowodzenia,
- potrzebę zapewnienia pracy przez całą dobę z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego,
- bieżące wytyczne i ustalenia dowódcy (szefa sztabu), odpowiadającego za organizację systemu dowodzenia w batalionie.

Z punktu widzenia realnych potrzeb, współczesnych struktur organizacyjnych dowództw batalionów i ich wyposażenia w środki dowodzenia, najbardziej racjonalnym rozwiązaniem jest organizowanie GSD batalionów w składzie dwóch grup. Przyjmując za podstawę taką strukturę organizacyjno-funkcjonalną GSD, **Grupa Dowodzenia** spełnia funkcję koordynowania, monitorowania i kontrolowania działań pododdziałów batalionu zmechanizowanego (czołgów) podczas osiągania założonego celu walki. Koordynuje współdziałanie pododdziałów wspierających (włącznie z lotnictwem wojsk lądowych), przydzielonych i elementów układu pozamilitarnego, działającego w rejonie odpowiedzialności batalionu. Natomiast celem działania **Grupy Planowania** jest przygotowanie danych, niezbędnych do podjęcia decyzji przez dowódcę oraz opracowanie dokumentacji dla potrzeb planowania i kierowania działaniami pododdziałów batalionu. Główne funkcje grupa spełnia podczas procesu podjęcia decyzji w fazach planowania i stawiania zadań. Całość wsparcia dowodzenia (łącznie, ochrona i regulacja ruchu) spoczywa w tych warunkach na plutonie dowodzenia batalionu (rys. 2.7), który stanowi materialną bazę rozwijania i wyposażenia stanowiska dowodzenia w batalionie.

władni, współdziałający, sąsiedzi, administracja państwowa, samorządowa), niezbędne jest określenie właściwych dróg przekazywania informacji (więzi informacyjnych).

Określając strukturę systemu więzi informacyjnych głównego stanowiska dowodzenia i punktu dowódczo-obszernego batalionu (bz, bcz), można przyjmować różne kryteria, np. podziału informacji ze względu na jej charakter²⁶. Jednak najczęściej stosowane są dwa kryteria, tj. **struktury organizacyjnej** oraz **kierunku przepływu informacji**.

Przyjmując kryterium struktury organizacyjnej, w systemie informacyjnym stanowiska dowodzenia batalionu, wyróżniamy następujące rodzaje więzi informacyjnych²⁷:

- **służbowe**, tj. hierarchiczne, rozkazodawcze, synchronizacji, czyli ściśle związane i uzależnione od podległości służbowej. Można je podzielić na skierowane **w dół – rozkazy** i **w górę – meldunki**;
- **współdziałania, koordynacji i synchronizacji** (tzw. funkcjonalne) – niezbędne do wymiany informacji pomiędzy osobami funkcyjnymi wewnątrz dowództwa batalionu (wewnętrzne więzi informacyjne współdziałania) lub w ramach specjalności, uzupełniania potrzebnych informacji pomiędzy specjalnościami, na tym samym poziomie lub pomiędzy różnymi szczeblami, z pominięciem przełożonych (zewnętrzne więzi informacyjne dla potrzeb organizacji współdziałania, koordynacji i synchronizacji).

Stosując kryterium przepływu informacji – stanowisko dowodzenia batalionu a otoczenie (środowisko) – możemy wyróżnić trzy rodzaje powiązań informacyjnych:

- **zewnętrzne wchodzące** (służbowe i współdziałania) – niezbędne do zbierania i gromadzenia informacji z otoczenia (środowiska), a więc rozkazów, meldunków, komunikatów;
- **wewnętrzne** – związane z wytwarzaniem i przekazywaniem informacji wewnątrz stanowiska dowodzenia batalionu (również służbowe i współdziałania, np. dla informacji planistycznych);

²⁶ Zob. J. Michniak, *Dowodzenie ...*, wyd. cyt. s. 88.

²⁷ Tamże, s. 89.

2.3. Powiązania informacyjne stanowiska dowodzenia batalionu

Analiza szeregu opracowań wskazuje, iż współcześnie istnieje szereg różnych definicji oraz ujęć terminu informacja²². Zgodnie z *Regulaminem Działań Taktycznych Wojsk Zmechanizowanych i Pancernych (batalion – kompania)* informacja to *każdy czynnik, dzięki któremu odbierający go obiekt (np. człowiek, organizm żywy, organizacja, urządzenie automatyczne itp.) może lepiej poznać otoczenie i sprawniej prowadzić celowe działania*²³.

Ten sam dokument normatywny określa *proces dowodzenia* jako *powtarzający się cykl organizacyjny, który jest utrzymywany w ruchu przez ciągle zbieranie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji. Informacje te są podstawą do podjęcia decyzji i określonego zamiaru działania oraz opracowania graficznego planu walki i innych dokumentów dowodzenia*²⁴. Dlatego też należy przyjąć, iż informacje dla dowodzenia, a więc ciągłego procesu wymiany informacji realizowanego w układzie poziomym i pionowym, stanowią szczególny rodzaj zasobów, wyróżniający się takimi ogólnymi cechami jak²⁵:

- ścisłym związkiem z realizacją funkcji dowodzenia,
- inicjują cykl decyzyjny,
- umożliwiają racjonalny wybór jednego z wielu sposobów działania (wariantu) – podjęcie decyzji,
- pozwalają na korektę działania.

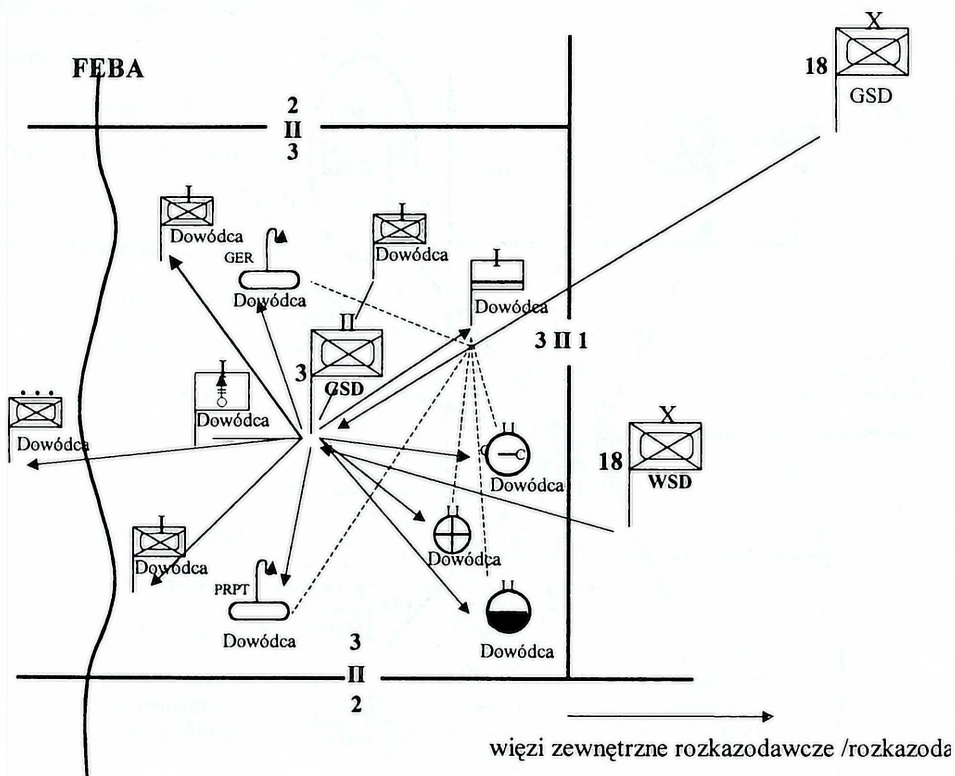
Dowodzenie batalionem, rozpatrywane z punktu widzenia wykonywanych funkcji przez jego dowództwo, jest cyklicznym procesem zbierania, przetwarzania i przekazywania informacji. W celu realizacji tych zadań poszczególne grupy, specjaliści, koordynatorzy, pracujący na stanowisku dowodzenia batalionu posiadają odpowiednie relacje (więzi) funkcjonalne, właściwe dla tego szczebla organizacyjnego. Dlatego też, aby w dowodzeniu batalionem proces wymiany informacji mógł funkcjonować – w jego strukturze organizacyjnej, a także w jego otoczeniu (przełożony, pod-

²² Zob. M. Strzoda, *Zarządzanie informacjami w organizacji*, AON, Warszawa 2004, s. 15 i następne oraz J. Knetki, J. Wołęjszo, *Więzi informacyjne stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego Wojsk Lądowych SZ RP*, AON, Warszawa 2002, s. 14.

²³ Zob. *Regulamin ...*, wyd. cyt. s. PT-4.

²⁴ Tamże, s. 2-5.

²⁵ Por. M. Strzoda, *Zarządzanie ...*, wyd. cyt. s. 20.



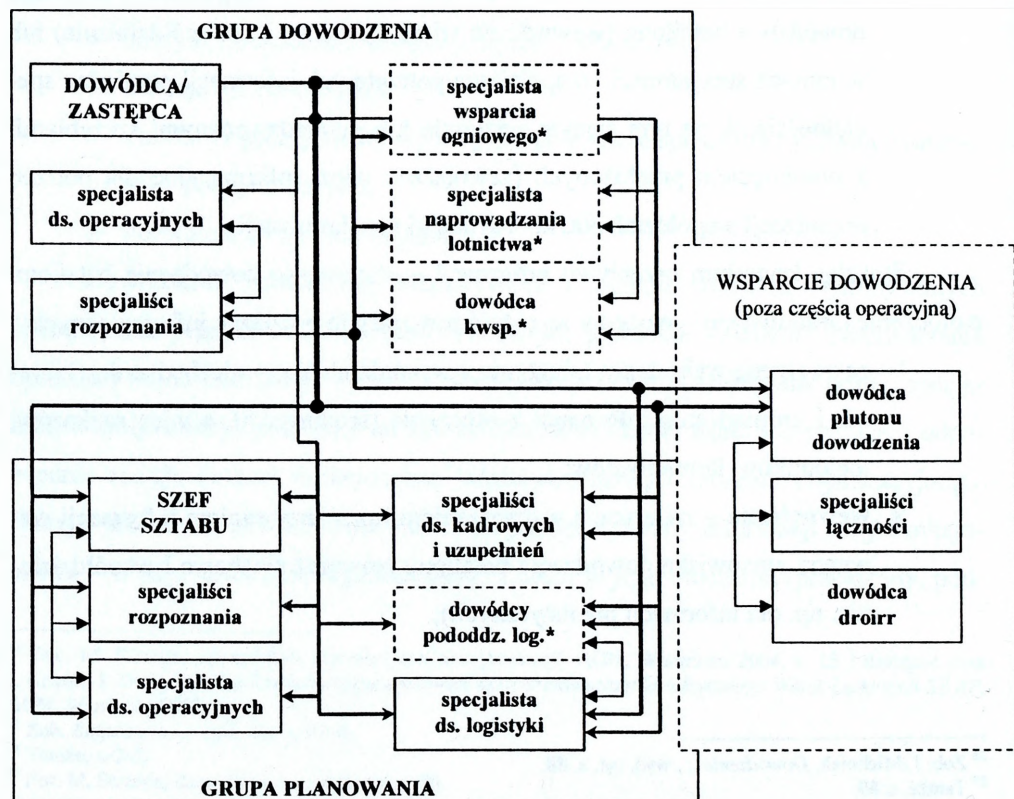
Rys. 2.9. Więzi zewnętrzne – rozkazodawcze – na szczeblu pododdziału – wariant
 Źródło: J. Knetki, J. Wojejszo, *Więzi informacyjne stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego*
Wojsk Lądowych SZ RP, AON, Warszawa 2002.

- **zewnętrzne wychodzące** – wykorzystywane do przekazywania informacji (przetworzonych lub zebranych) poza stanowisko dowodzenia batalionu.

Wymiana wszelkich informacji w systemie dowodzenia batalionu odbywa się poprzez kontakt osobisty (najczęściej wewnątrz stanowiska dowodzenia) lub poprzez techniczne środki łączności. W jednym i drugim przypadku, przekazywane informacje mogą mieć postać graficzną, pisemną lub przekazu ustnego o ustalonej lub dowolnej formie.

Dowódca batalionu zwykle realizuje swoje funkcje bezpośrednio w grupie planowania, w trakcie planowania działań taktycznych oraz grupie dowodzenia w trakcie ich prowadzenia. W przypadku, gdy dowódca sprawuje swoje funkcje na PDO, powiązania informacyjne powinny zapewnić mu więzi informacyjne takie same, jak w czasie pracy w zespole dowodzenia.

Przykładową strukturę więzi informacyjnych, w których odbywa się przekazywanie informacji wewnątrz GSD batalionu, przedstawia rysunek 2.8. Natomiast więzi zewnętrzne – rozkazodawcze i współdziałania rysunki 2.9 i 2.10.



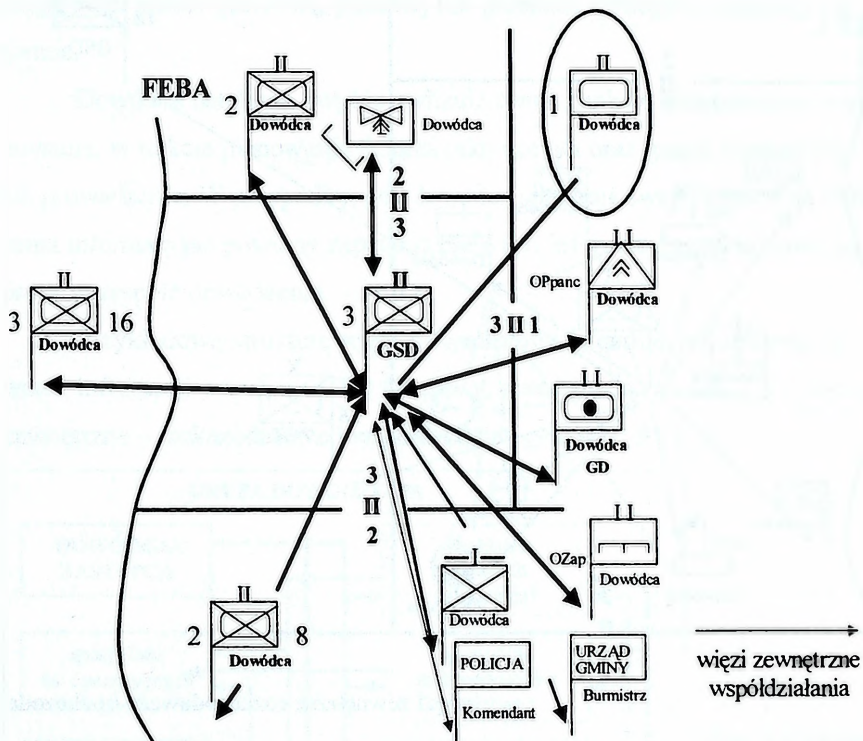
Rys. 2.8. Więzy informacyjne wewnątrz GSD batalionu (bz, bcz)

Za organizację wewnętrznych powiązań informacyjnych na głównym stanowisku dowodzenia batalionu odpowiedzialny jest szef sztabu batalionu. Więzy te są związane z przekazywaniem informacji potrzebnych w trakcie realizacji poszczególnych faz cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Poszczególne grupy, a w nich osoby funkcyjne części operacyjnej stanowiska dowodzenia, mają możliwość wymiany informacji, bez ingerencji osób trzecich lub przełożonych.

Powiązania informacyjne zewnętrzne, a więc rozkazodawcze GSD batalionu, obejmować muszą więzi informacyjne, zarówno ze szczeblem nadrzędnym (brygadą), jak i podwładnymi (każdym elementem ugrupowania bojowego batalionu). Natomiast więzi informacyjne zewnętrzne w zakresie współdziałania, organizowane są z sąsiadami i innymi siłami współdziałającymi z batalionem, w toku wykonywania zadania.

Warto w tym miejscu przypomnieć kilka zasad, o których powinno się pamiętać projektując powiązania informacyjne dla systemu dowodzenia batalionu. Należą do nich:

- ścisła zależność powiązań informacyjnych z systemem dowodzenia, strukturą organizacyjno-funkcyjną dowództw, podziałem pracy na stanowiskach dowodzenia, więziami hierarchicznymi i funkcjonalnymi;
- istota powiązań informacyjnych jako uporządkowany układ kanałów komunikacyjnych, objętych strukturą organizacyjno-funkcyjną, łączących nadawców i odbiorców informacji wykorzystywanych w procesie dowodzenia;
- ścisła zależność powiązań informacyjnych z zespołem środków służących do pozyskiwania, przekazywania, gromadzenia, przetwarzania i przesyłania informacji;
- dostosowanie treści i formy informacji do odbiorcy;
- selekcja informacji – każdy odbiorca powinien otrzymywać tylko te informacje, które są mu niezbędne do wykonania zadania, za które ponosi odpowiedzialność zgodnie ze swoimi kompetencjami służbowymi;
- określenie obowiązków nadawców i odbiorców informacji, postać, częstotliwość, rodzaj i zakres przetwarzania przesyłanych informacji, język i kanały informacyjne.



Rys. 2.10. Węzy zewnętrzne – współdziałania – na szczeblu pododdziału – wariant
 Źródło: J. Knetki, J. Wolejszo, *Węzy informacyjne stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego Wojsk Lądowych SZ RP*, AON, Warszawa 2002.

również podjąć odpowiednie decyzje na podstawie obrazu sytuacji, kształtującego się w całym rejonie odpowiedzialności.

Argumentem przemawiającym za takim rozwiązaniem jest również fakt, że np. podczas prowadzenia kolejnych etapów walki obronnej nie będzie wymuszonej potrzeby zmiany stanowiska dowodzenia. Przyjęcie struktury organizacyjnej GSD batalionu, składającej się z dwóch grup, tj. dowodzenia i planowania pozwoli na organizowanie PDO jako stałego elementu, a to z kolei na wydzielenie grupy operacyjnej poza GSD, bez potrzeby wykonywania żadnych dodatkowych przedsięwzięć. W związku z tym, dowódca batalionu może przemieścić się w dowolny rejon, w dowolnym czasie, bez przemieszczania pozostałych elementów GSD.

Podczas organizacji natarcia istotnym problemem jest określenie miejsca oraz czasu, z którego dowódca batalionu powinien dowodzić wprowadzanymi do walki pododdziałami. Dowodzenie z GSD rozwijanego po rozpoczęciu natarcia jest działaniem raczej spóźnionym, mogącym wprowadzić dezorganizację poczynań dowództwa. Dlatego też, konieczne jest jego wcześniejsze rozwinięcie w pasie natarcia, tak aby można było z niego kierować walką pododdziałów podczas ataku i opanowania pierwszej pozycji. Można również przyjąć wariant, w którym zastępca dowódcy batalionu, przebywając na GSD realizuje czynności związane z przygotowaniem batalionu do natarcia, podczas gdy dowódca batalionu z PDO przemieszcza się w rejon, z którego koordynować będzie wejście do walki i prowadzenie natarcia przez I rzut batalionu. W takiej sytuacji, GSD może być przesuwane za odwozem i rozmieszczone po opanowaniu obiektu pośredniego natarcia.

Rozmieszczanie stanowiska dowodzenia równie często przedstawiane jest jako zbiór zasad lub wymagań, jakie spełniać powinien dany teren, aby można było w nim je rozmieścić. Najczęściej, przy wyborze miejsca rozwinięcia GSD, uwzględnia się następujące warunki:

- możliwość wykorzystania infrastruktury telekomunikacyjnej rejonu działania i polowych środków łączności,
- odległość od obiektów prawdopodobnych uderzeń przeciwnika i rejonów podatnych na powstawanie pożarów, zatopień, a także obiektów stwarzających możliwość powstania skażeń terenu,

2.4. Ogólne zasady funkcjonowania stanowiska dowodzenia batalionu

2.4.1. Rozmieszczanie stanowiska dowodzenia

Zasadniczym miejscem pracy dowódcy batalionu jest główne stanowisko dowodzenia, którego obsada operacyjna planuje i koordynuje działania wszystkich elementów ugrupowania bojowego. Określając kryteria wyboru miejsc rozmieszczenia stanowiska dowodzenia w ugrupowaniu bojowym batalionu, należy uwzględnić zasadę, iż jest ono rozmieszczone:

- w natarciu – na kierunku głównego uderzenia;
- w obronie – poza przewidywanym kierunkiem głównego uderzenia przeciwnika.

Według dotychczasowych reguł za najbardziej optymalne przyjmowano rozmieszczanie głównego stanowiska dowodzenia batalionu za pododdziałami I rzutu, niezależnie od rodzaju prowadzonych działań. Pozwalało to dowódcy batalionu na niemalże bezpośredni wgląd w teren oraz kontrolę przebiegu działań i umożliwiało natychmiastową reakcję na rozwój sytuacji. Zwiększała się również odporność systemu łączności, w przypadku oddziaływania elektronicznego przeciwnika.

W obliczu zmian, jakie zaszły w systemie dowodzenia batalionu w ostatnich latach oraz przeobrażeń zachodzących na współczesnym polu walki, można stwierdzić, że zasada rozwijania głównego stanowiska dowodzenia batalionu za kompaniami I rzutu, w obecnych uwarunkowaniach nie zawsze będzie uzasadniona.

Niewątpliwie, wpływ na to będzie miało zwiększenie ilości personelu oraz wyposażenia na głównym stanowisku dowodzenia, co ściśle wiąże się z zwiększeniem zajmowanego rejonu. To z kolei powoduje, iż stanowisko dowodzenia jest stosunkowo łatwym celem dla systemów rażenia przeciwnika. Jego rozmieszczanie w zasięgu obserwacji wzrokowej, zwiększy tylko prawdopodobieństwo tego rażenia. Istnieje także potrzeba kontroli sytuacji w całym rejonie działań batalionu, który niewątpliwie ulegnie zwiększeniu wraz ze zmianą struktur organizacyjnych. Dlatego też, lepszym rozwiązaniem może okazać się rozmieszczenie głównego stanowiska dowodzenia w głębi ugrupowania np. za odwodami. Rozwiązanie takie umożliwi dowódcy kontrolę działań poszczególnych elementów ugrupowania z pewnej „perspektywy”. Pozwoli

Rozmieszczanie GSD batalionu, to również określanie powierzchni, jaką powinno ono zajmować. Biorąc pod uwagę, że średni odstęp między pojazdami w rejonie rozmieszczenia powinien wynosić ok. 50 m, można przyjąć, iż powierzchnia zajmowana przez GSD batalionu wyniesie około 350 m². Oczywiście nie jest to normą, bowiem każdorazowo na wielkość powierzchni rozmieszczenia będą miały wpływ lokalne warunki terenowe oraz ilość posiadanych sił i środków zaangażowanych w organizację danego stanowiska. Dlatego też rozmieszczając poszczególne elementy GSD, należy kierować się przede wszystkim potrzebą zapewnienia obsadzie operacyjnej możliwie jak najsprawniejszej pracy. Należy również dążyć do oddzielenia rejonu pracy obsady operacyjnej od grupy zabezpieczenia oraz takiego jej rozmieszczenia, aby ustanowić wokół niej strefę zamkniętą, podlegającą szczególnej ochronie. Rejon stanowiska dowodzenia, a zwłaszcza miejsca pracy obsady operacyjnej traktować należy jako zastrzeżony do poruszania się dla osób nieuprawnionych, dlatego określenie stref dostępu ułatwia ochronę informacji oraz całego stanowiska.

Do prawidłowego określenia przyszłego rejonu działania GSD batalionu niezbędna jest właściwa analiza terenu oraz istniejącej sytuacji. Czynności te połączone z rozpoznaniem rejonu rozmieszczenia oraz wykonaniem przedsięwzięć zapewniających jego ochronę, powinny w istotny sposób wpłynąć na żywotność stanowiska dowodzenia.

2.4.2. Przemieszczanie stanowiska dowodzenia

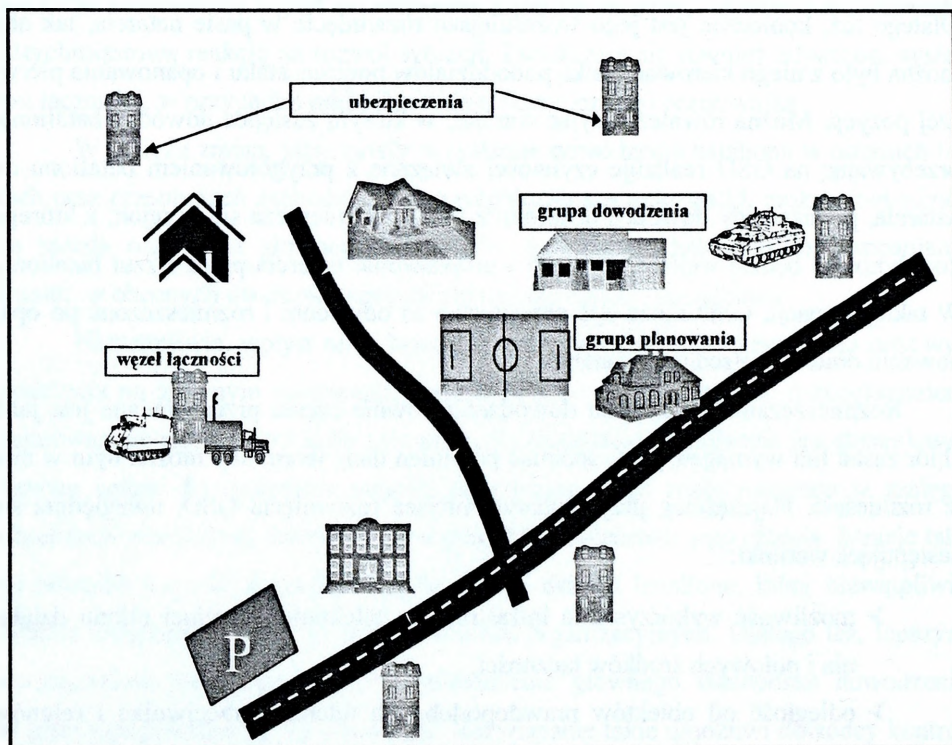
Skuteczność systemu dowodzenia batalionu zależy, w dużej mierze, od właściwej organizacji przemieszczania głównego stanowiska dowodzenia. Czynniki, wpływającymi na sposób i częstotliwość zmiany położenia stanowiska dowodzenia, są:

- przemieszczanie się pododdziałów batalionu,
- zasięg środków łączności,
- oddziaływanie przeciwnika (ogniowe, rozpoznawcze, środków WE).

Przemieszczanie stanowiska dowodzenia batalionu nie może naruszyć zorganizowanego wcześniej systemu dowodzenia oraz zakłócać relacji pomiędzy dowódcą a podwładnymi, przełożonym i elementami ugrupowania bojowego. Stanowisko

- dogodne warunki bytowania, maskowania ludzi i sprzętu oraz zorganizowania ochrony i obrony,
- warunki sprzyjające rozbudowie inżynieryjnej terenu,
- dogodny i skryty dojazd i opuszczenie rejonu rozmieszczenia.

Na podstawie przedstawionych wymagań oraz zasad prowadzenia działań taktycznych można stwierdzić, że najłatwiejsze jest rozmieszczanie głównego stanowiska dowodzenia batalionu w terenie zabudowanym. Związane jest to z łatwiejszym maskowaniem rozmieszczenia stanowiska dowodzenia w miejscowości, niż w terenie lesistym. Źródła promieniowania cieplnego i elektromagnetycznego są, bowiem czymś normalnym dla obszarów zabudowanych. Łatwiejsza i szybsza jest również organizacja pracy obsady operacyjnej GSD. Natomiast, rozbudowa fortyfikacyjna rejonu rozmieszczenia stanowiska dowodzenia, z uwagi na możliwość wykorzystania istniejącej zabudowy, może być ograniczona do niezbędnego minimum (rys. 2.11).



Rys. 2.11. Rozmieszczenie GSD batalionu w terenie zabudowanym (wariant)

- dowódcy plutonu dowodzenia,
- specjaliści S – 3 – oficera operacyjnego,
- specjaliści S – 3 – OPChem,
- specjaliści S – 3 – inż.- sap,
- specjaliści S – 6,
- grupy ochrony i regulacji ruchu z plutonu dowodzenia wraz z częścią środków łączności.

Wyznaczenie grupy rekonesansowej, w takim składzie, wymaga określenia dodatkowych zadań osobom, które zaangażowane są w pracę obsady operacyjnej GSD. Wymaga to zakończenia pracy grupy rekonesansowej, do czasu rozpoczęcia przemieszczenia sił głównych GSD, i oznacza oderwanie grupy osób z obsady operacyjnej od wykonywania swoich obowiązków. Dlatego też, kolejnym rozwiązaniem problemu rekonesansu przyszłego rejonu GSD, może być wyznaczenie grupy dowodzenia do realizacji tych zadań. Grupa ta może bowiem stanowić również obsadę PDO. Jej skład i wyposażenie różni się tylko w nieznacznym stopniu od składu i wyposażenia grupy rekonesansowej. Zakres zadań wykonywanych przez omawiane grupy nie wyklucza się wzajemnie. Dodatkowo dowódca batalionu (zastępca), przemieszczając się z PDO, ma możliwość rozpoznania drogi oraz podjęcia najodpowiedniejszej decyzji do przyszłego rozmieszczenia GSD. Dlatego takie rozwiązanie jest możliwe, zwłaszcza przy niedostatku osób obsady operacyjnej.

Przemieszczając główne stanowisko dowodzenia batalionu w działaniach bojowych przyjąć należy, że do nowego rejonu powinno ono przybyć w przynajmniej dwóch rzutach. Zmniejszy to prawdopodobieństwo wykrycia kolumny całego GSD oraz jej obezwładnienia. Biorąc pod uwagę potrzebę rozpoznania nowego rejonu, jako pierwsza przegrupuje się grupa rekonesansowa. Następnie przemieszcza się obsada operacyjna stanowiska dowodzenia wraz z pozostałymi elementami grupy zabezpieczenia.

dowodzenia należy zmieniać każdorazowo, w przypadku stwierdzenia symptomów jego wykrycia, zagrożenia działaniem przeciwnika oraz zgodnie z przyjętym planem działania. Przyjmuje się również, iż nie powinno się przemieszczać stanowiska dowodzenia w decydujących okresach walki (walka o przednią linię obrony, wprowadzanie odwodu do walki itp.).

Decyzję o zmianie głównego stanowiska dowodzenia podejmuje dowódca batalionu, a w wypadku jego nieobecności zastępca lub szef sztabu. Pod ich nieobecność, w przypadku bezpośredniego zagrożenia GSD, decyzję taką podjąć może najważniejsza osoba funkcyjna obsady operacyjnej.

W toku planowania przemieszczenia stanowiska dowodzenia batalionu dążyć należy do tego, aby właściwie skoordynować wszystkie działania z tym związane. Dlatego też, trzeba odpowiednio wcześniej wybrać nowy rejon rozmieszczenia a następnie rozpoznać go pod względem przydatności do realizacji zadań przez obsadę operacyjną. W tym celu wyznacza się grupę rekonesansową, której zasadniczymi zadaniami powinno być:

- rozpoznanie drogi dojazdu do nowego rejonu rozmieszczenia oraz ustalenie jej przydatności do przemieszczenia kolumny GSD batalionu,
- wystawienie posterunków regulacji ruchu,
- sprawdzenie, czy planowany rejon nie jest skażony lub zaminowany,
- ustalenie warunków maskowania i inżynierskiej rozbudowy rejonu,
- rozpoznanie dróg wjazdowych do rejonu rozmieszczenia GSD,
- wyznaczenie i oznakowanie miejsc pracy dla obsady operacyjnej GSD,
- wyznaczenie rejonów dla grupy zabezpieczenia,
- zorganizowanie przedsięwzięć w zakresie ochrony i obrony GSD, do czasu przemieszczenia sił głównych w rejon nowego GSD,
- rozwinięcie w nowym rejonie systemu łączności stosownie do posiadanych środków,
- udzielenie pomocy poszczególnym grupom funkcjonalnym GSD w zajęciu nowego rejonu.

Skład i zasady działania grupy rekonesansowej ustala szef sztabu. Biorąc pod uwagę potrzebę realizacji zadań, grupa rekonesansowa może składać się z:

kolumny przez własne ugrupowanie oraz udzielić pomocy w zakresie wykonania bezkolizyjnego manewru i jej osłony przed oddziaływaniem przeciwnika. Pododdziały znajdujące się na drodze przemieszczenia kolumny, powinny otrzymać informację odnośnie zadań wykonywanych na rzecz stanowiska dowodzenia, najpóźniej w chwili przekraczania przez ich ugrupowanie grupy rekonesansowej.

Przemieszczanie GSD batalionu do nowego rejonu wiąże się z szeregiem czynności organizacyjnych, których właściwa realizacja wpływa na zapewnienie ciągłości dowodzenia. Unikać należy w tym wypadku jakiegokolwiek improwizacji. Natomiast sposób działania, w przypadku nieoczekiwanej zmiany położenia głównego stanowiska dowodzenia, powinien być w jak największym stopniu przemyślany i zorganizowany.

2.4.3. Ubezpieczenie stanowiska dowodzenia

Ciągłość dowodzenia zapewniana jest poprzez realizację przedsięwzięć związanych z ochroną i obroną systemu stanowisk dowodzenia.

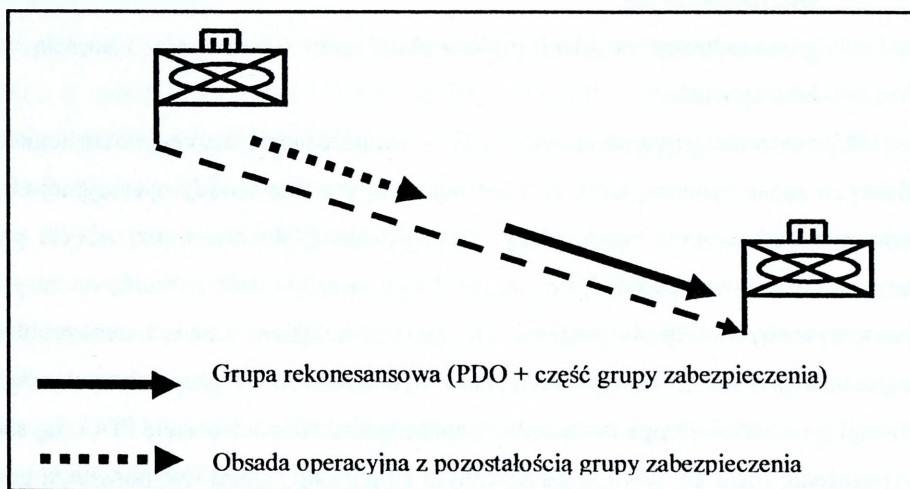
Ochrona i obrona stanowiska dowodzenia *to zespół przedsięwzięć, mających na celu zapewnienie jego ciągłego funkcjonowania poprzez niedopuszczenie do przenikania w rejon stanowiska dowodzenia osób nieuprawnionych, grup dywersyjno-rozpoznawczych przeciwnika oraz poprzez organizację obrony przed napadem przeciwnika powietrznego i naziemnego*²⁸.

Z powyższej definicji wynika, że zagadnienia ochrony i obrony stanowiska dowodzenia traktować należy jako kompleks przedsięwzięć, związanych między innymi ich fizyczną ochroną i obroną, ubezpieczeniem, organizacją służby wartowniczej i patrolowej, zabezpieczeniem inżynieryjnym, maskowaniem, obroną przeciwlotniczą oraz przeciwochemiczną. Ich realizacja ukierunkowana jest na ukrycie rozmieszczenia GSD, niedopuszczenie do przenikania w jego rejon osób postronnych i grup przeciwnika, zmniejszenie skutków ewentualnych uderzeń, zarówno w rejonie rozmieszczenia, jak i podczas przemieszczania.

Ochrona głównego stanowiska dowodzenia batalionu powinna być organizowana okrężnie, ze skupieniem wysiłku na zapewnienie ochrony jego najważniejszego

²⁸ M. Strzoda, N. Prusiński, *System dowodzenia; terminologia cz. I. AON, Warszawa 2001*, s. 58.

Rozwiązanie takie powoduje potrzebę rozdzielenie sił i środków ochrony oraz znaczne rozciągnięcie w czasie realizowanych czynności. Rekompensowane jest to jednak, w znacznej mierze, ciągłością i trwałością więzi informacyjnych z podwładnymi oraz zwiększeniem żywotności systemu dowodzenia (rys. 2.12).



Rys. 2.12. Wariant przemieszczenia stanowiska dowodzenia do nowego rejonu

Źródło: M Strzoda., *Organizacja i funkcjonowanie stanowisk dowodzenia brygady zmechanizowanej*, AON, Warszawa 2000.

Powodzenie przemieszczenia i zajęcia nowego rejonu przez kolumny głównego stanowiska dowodzenia batalionu, zależy od zapewnienia właściwej regulacji ruchu oraz ochrony poszczególnych grup marszowych. Zadania te są realizowane przez drużynę ochrony i regulacji ruchu ze składu plutonu dowodzenia. Problem powstaje w przypadku ochrony obiektów infrastruktury drogowej, znajdujących się na drodze przemieszczenia oraz ochrony kolumny marszowej GSD przed oddziaływaniem przeciwnika powietrznego. Ponieważ drużyna ochrony i regulacji ruchu nie posiada potencjału zdolnego do realizacji tych zadań, należy dążyć do tego, aby zmiana rejonu rozmieszczenia odbywała się w warunkach ograniczonej widoczności.

Istotną rolę, w toku przemieszczania GSD batalionu, odgrywa ściśle współdziałania z podległymi pododdziałami, które znajdują się na drodze kolumny stanowiska dowodzenia. Pododdziały te powinny zostać uprzedzone o czasie i miejscu przejścia

sze ostrzeżenie obsady stanowiska dowodzenia o istniejącym zagrożeniu oraz umożliwi podjęcie skutecznego przeciwdziałania. Dlatego też wydaje się celowe, aby rejon objęty ochroną i obroną podzielony był na strefy:

- bezpośrednią,
- ścisłą.

Zasadnicze zadanie elementów działających w strefie bezpośredniej, to ochrona i obrona rejonu rozmieszczenia elementów GSD. Do zadań szczegółowych należy: zablokowanie dróg dojazdu do rejonu stanowiska, przygotowanie stanowisk ogniowych, niedopuszczenie do przenikania w chroniony rejon osób postronnych, odparcie uderzeń powietrznych i naziemnych.

Miejsce pracy obsady operacyjnej objęte powinno być strefą ścisłą, do której wejście posiadałyby tylko osoby uprawnione. W strefie tej szczególnej ochronie podlegać musi miejsce pracy dowódcy oraz grupa dowodzenia.

2.4.4. Zabezpieczenie inżynieryjne stanowiska dowodzenia

Przedsięwzięcia zabezpieczenia inżynieryjnego obejmują zespół zadań, których rodzaj, zakres i czas określa w każdym rejonie rozmieszczenia komendant stanowiska dowodzenia, a sposób wykonania – zasady inżynierii wojskowej.

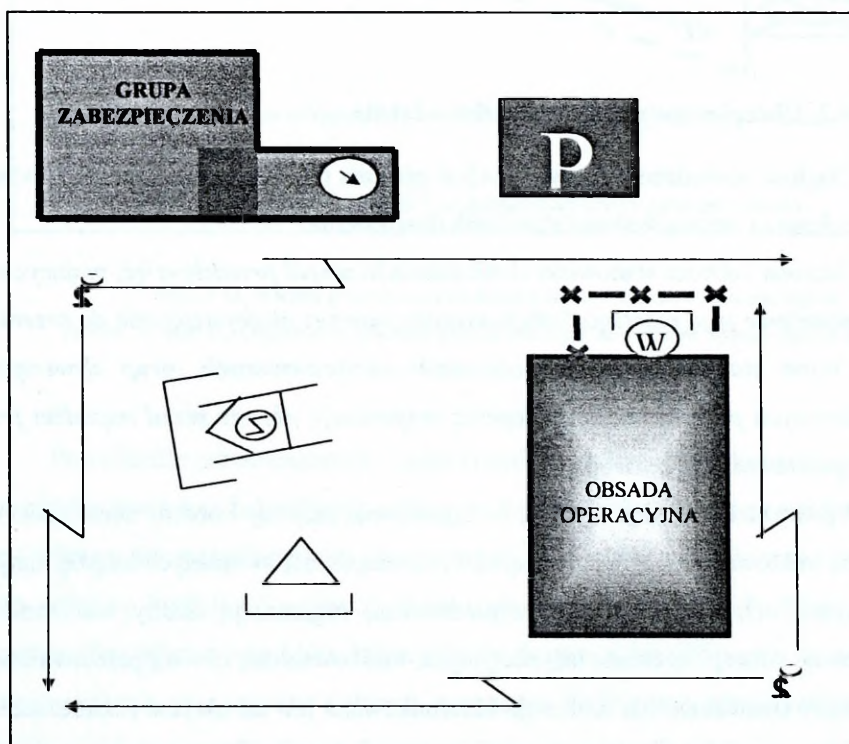
W odniesieniu do głównego stanowiska dowodzenia cel zabezpieczenia inżynieryjnego²⁹ można osiągnąć poprzez realizację określonych zadań inżynieryjnych. Do najważniejszych z nich, realizowanych w ramach stanowiska dowodzenia należy:

- rozpoznanie inżynieryjne rejonu rozmieszczenia przyszłego stanowiska dowodzenia i dróg przemieszczenia,
- wykonanie przejść w zaporach, przez przeszkody naturalne i rejonny niszczeń w trakcie przemieszczenia,
- rozminowanie terenu i obiektów,
- rozbudowa fortyfikacyjna stanowiska dowodzenia,
- budowa zapór inżynieryjnych i wykonywanie niszczeń,

²⁹ ... maksymalne wykorzystanie możliwości własnych pododdziałów, terenu i infrastruktury przy jednoczesnym obniżeniu tych możliwości wojskom przeciwnika...[w:] B Saganowski., *Zasady zabezpieczenia inżynieryjnego i użycia wojsk inżynieryjnych w działaniach zbrojnych*. AON, Warszawa 1996, s. 25.

elementu – obsady operacyjnej. Przedsięwzięcia ubezpieczenia, służby wartowniczej i patrolowej realizuje drużyna ochrony i regulacji ruchu.

System ubezpieczeń stanowiska dowodzenia batalionu to patrole, organizowane na kierunkach dogodnych dojść do rejonu rozmieszczenia, posterunki na drodze dojazdowej, broniące dostępu do rejonu, oraz wartownicy ochraniający poszczególne elementy stanowiska. Uzupełnione zaporami inżynieryjnymi, (grupami min, zaporami małowidocznymi). Rozbudowuje się także stanowiska ogniowe na kierunkach zagrożonych prawdopodobnym atakiem przeciwnika, zgodnie z wykonanym wcześniej *Planem ochrony i obrony GSD* (rys. 2.13).



Rys. 2.13. Plan ochrony i obrony GSD batalionu (wariant)

Główne stanowisko dowodzenia batalionu złożone jest z obiektów rozmieszczonych na znacznej powierzchni, dlatego też istnieje potrzeba organizowania jego ochrony już w pewnym oddaleniu od rejonu rozmieszczenia. Pozwoli to na wcześniej-

Zadania związane z inżynieryjną rozbudową rejonu GSD batalionu dzieli się na prace pierwszej i drugiej kolejności. W pierwszej grupie powinno się ograniczyć dostępność do rejonów rozmieszczenia poszczególnych elementów stanowiska dowodzenia, wykonać szczeliny przeciwlotnicze, stanowiska dla wozów dowodzenia, ukrycia i schrony dla stanu osobowego i najbardziej wrażliwego sprzętu. W drugiej kolejności wykonywane są zapory inżynieryjne oraz doskonalona jest rozbudowa fortyfikacyjna i maskowanie.

Możliwości plutonu dowodzenia w tym zakresie są bardzo ograniczone, dlatego też część z wymienionych przedsięwzięć będzie trudna do zrealizowania w praktyce. Zatem, szczególnie korzystne, w aspekcie rozbudowy fortyfikacyjnej, jest rozmieszczanie stanowiska dowodzenia w terenie zabudowanym. W takim przypadku można wykorzystać obiekty murowane na ukrycia, miejsca pracy oraz stanowiska ogniowe. Budynki wybrane do rozmieszczenia obsady stanowiska mogą wprawdzie wymagać adaptacji (np. zwiększenia ich odporności na eksplozje i pożary, uszczelnienia, wykonania wyjść awaryjnych, zabezpieczenia instalacji technicznych itp.), oszczędzi to jednak czas potrzebny na wykonanie obiektów fortyfikacyjnych w terenie.

System zapór inżynieryjnych stanowiska dowodzenia batalionu organizowany jest w celu umocnienia rejonu jego rozmieszczenia oraz uzupełnienia systemu ochrony. W wypadku ataku przeciwnika powinien on zmusić go do rozwinięcia się, utrudnić wykonanie ataku, zadać straty, stworzyć warunki do efektywnego wykorzystania środków ogniowych oraz osłonić przemieszczenie do nowego rejonu. Podstawą tego systemu są zapory minowe oraz niszczenia. Dlatego też komendant stanowiska dowodzenia, po otrzymaniu zadania od dowódcy batalionu oraz przydziału środków minersko-zaporowych, organizuje budowę zapór i przygotowuje niszczenia zgodnie z planem ochrony i obrony.

Zabezpieczenie swobody manewru organizuje się w celu zapewnienia kolumnie głównego stanowiska dowodzenia warunków szybkiego, terminowego i bezkolizyjnego przemieszczenia się w nowy rejon. Na jej czele maszerować powinna grupa torująca, będąca w gotowości do rozpoznawania i oznakowywania dróg obejścia lub wykonywania przejść w zaporach inżynieryjnych założonych przez przeciwnika. Do zasadniczych zadań grupy należy: prowadzenie rozpoznania terenu pod względem zaminowa-

- wykonywanie prac inżynierskich w ramach maskowania wojsk i obiektów oraz prac podczas likwidacji skutków uderzeń przeciwnika.

Celem rozpoznania inżynierskiego terenu jest dostarczenie wiarygodnych informacji, stosownie do potrzeb efektywnego przemieszczenia oraz przygotowania nowego rejonu rozmieszczenia głównego stanowiska dowodzenia; określenie stanu technicznego dróg i możliwości ich wykorzystania w trakcie przemieszczenia; określenie warunków, zakresu oraz możliwości wykonania prac ziemnych w nowym rejonie; wskazanie ochronnych i maskujących właściwości terenu oraz istnienia miejscowych zasobów materiałowych do rozbudowy fortyfikacyjnej. Ważne jest również, aby zadania rozpoznania inżynierskiego wykonywały elementy działające w składzie grupy rekonesansowej. Biorąc pod uwagę brak możliwości dowództwa batalionu oraz plutonu dowodzenia w tym zakresie, należy przyjąć, że czynności te będą koordynowane przez specjalistę S – 3 (inż.-sap). Do ich realizacji należy wyznaczyć przeszkolonych w tym zakresie żołnierzy drużyny ochrony i regulacji ruchu, w przypadku przydzielenia do batalionu – zadania te mogą być realizowane również przez specjalistów z pododdziału saperów.

Przedsięwzięcia rozbudowy fortyfikacyjnej powinny być prowadzone przez wszystkie elementy znajdujące się w rejonie głównego stanowiska dowodzenia. Według obowiązujących zasad pododdział dowodzenia musi w tym zakresie³⁰:

- wykorzystywać właściwości obronne i ochronne terenu podczas rozmieszczenia i lokalizacji obiektów fortyfikacyjnych w zajmowanych rejonach,
- budować odkryte i przykryte obiekty fortyfikacyjne do prowadzenia ognia, obserwacji, ochrony ludzi, pracy obsady operacyjnej oraz ochrony posiadanego sprzętu technicznego i środków materiałowych,
- przystosowywać do obrony budynki i budowle,
- wykorzystywać będące w wyposażeniu składane konstrukcje fortyfikacyjne, materiały, urządzenia i sprzęt do prac fortyfikacyjnych,
- wykonywać prace fortyfikacyjne sposobem ręcznym, mechanicznym i wybuchowym w każdej sytuacji oraz we wszystkich rodzajach działań bojowych.

³⁰ *Fortyfikacja polowa*. Sztab Generalny WP, Warszawa 1995.

- środki indywidualnego maskowania żołnierzy (ubioły maskujące, siatki, peleryny i narzuty, pokrycia na hełm, taśmy do owijania uzbrojenia, pasty i kremy nakładane na odsłonięte części ciała),
- farby do malowania deformującego (kamufażu),
- zestawy do maskowania sprzętu technicznego i środków transportu,
- środki maskowania przeciwradiolokacyjnego,
- środki maskowania przed rozpoznaniem termalnym,
- środki dymotwórcze,
- piany maskujące,
- środki do pozoracji.

Głównym organizatorem przedsięwzięć maskowania jest komendant głównego stanowiska dowodzenia, a wykonawcami cały jego personel. Przedsięwzięcia maskowania bezpośredniego sprzętu technicznego i innych elementów stanowiska dowodzenia, realizowane są bezpośrednio przez ich użytkowników, każdorazowo stosownie do zaistniałej sytuacji bez żadnych dodatkowych zarządzeń.

2.4.6. Powszechna obrona przeciwlotnicza stanowiska dowodzenia

W zakresie zabezpieczenia głównego stanowiska dowodzenia, obrona przeciwlotnicza odgrywa równie ważną rolę, co pozostałe przedsięwzięcia. Na ogół organizowana jest w ramach ogólnego systemu obrony przeciwlotniczej batalionu i brygady. W strukturze batalionu zmechanizowanego i czołgów nie występuje pododdział przeciwlotniczy, dlatego w praktyce do realizacji tych zadań wyznacza się przydzielone siły i środki OPL lub korzysta z systemu obrony przeciwlotniczej przełożonego. Rozpoznanie sytuacji powietrznej realizuje się za pomocą posterunku obserwacyjnego (1÷2 żołnierzy z wyposażeniem). Wszyscy członkowie obsady operacyjnej GSD zobowiązani są do realizacji przedsięwzięć powszechnej obrony przeciwlotniczej.

Wymienione uwarunkowania wpływają na realizację przedsięwzięć obrony przeciwlotniczej, które na stanowisku dowodzenia realizowane są w zakresie:

- obserwacji przestrzeni powietrznej,
- zwalczania środków napadu powietrznego,

nia (zwłaszcza narzutowego), wyszukiwanie i przygotowywanie obejść, wykonywanie przejść lub rozminowywanie, wykonywanie przejazdów w rejonach zawał, niszczeń i przez przeszkody naturalne.

2.4.5. Maskowanie stanowiska dowodzenia

Oddziaływanie przeciwnika, na główne stanowisko dowodzenia batalionu, uzależnione jest od efektywności prowadzonego przez niego rozpoznania. Przeciwdziałając działalności rozpoznawczej przeciwnika, poza oddziaływaniem ogniowym i radioelektronicznym, należy realizować również przedsięwzięcia maskowania elementów stanowiska dowodzenia, w celu ograniczenia możliwości ich wykrycia.

Maskowanie realizuje się w celu *zachowania pożądanego stanu nierozpoznania przez przeciwnika przedmiotu (obiektów) maskowania i zapobieganie zmianom tego stanu w określonym przedziale czasu*³¹. Osiąga się go poprzez:

- utrzymanie w tajemnicy położenia planowanego rejonu rozmieszczenia GSD,
- maskowanie wszelkiego ruchu, w rejonie stanowiska dowodzenia,
- zachowanie określonego toku pracy środków łączności,
- przygotowanie pozornego GSD – stosownie do możliwości,
- stosowanie rozśrodkowania środków łączności,
- ciągłe doskonalenie prac maskowniczych.

Prace inżynierskie, związane z maskowaniem rejonu rozmieszczenia głównego stanowiska dowodzenia batalionu, zmierzać powinny do maksymalnego wykorzystania jego naturalnych właściwości maskujących. W terenie zabudowanym, na ukrycia dla sprzętu należy wykorzystywać wszelkiego rodzaju obiekty trwałe, które służyć powinny ukryciu, zarówno sprzętu oraz ruchu w rejonie stanowiska dowodzenia, przy wykorzystaniu przejść podziemnych, tunelów czy kanałów.

Do maskowania bezpośredniego, należy stosować techniczne środki maskowania, do których współcześnie zalicza się między innymi:

³¹ A. Szydłowski, *Prakseologiczne aspekty maskowania*. „Myśl Wojskowa” nr 6, Warszawa 1996.

ugrupowania. Dlatego też bagatelizowanie problemu ochrony wojsk oraz personelu stanowiska dowodzenia, przed rażącym działaniem czynników broni masowego rażenia, czy też toksycznych środków przemysłowych, byłoby wielką nieostrożnością. Jest to bowiem problem mający istotny wpływ na żywotność systemu dowodzenia batalionu.

Przedsięwzięcia obrony przeciwchemicznej na głównym stanowisku dowodzenia, realizowane są zgodnie z koncepcją i wytycznymi zawartymi w rozkazie bojowym dowódcy batalionu. Oprócz tego obowiązują stałe zasady postępowania, których winien przestrzegać cały personel stanowiska dowodzenia. Za realizację czynności związanych z obroną przeciwchemiczną stanowiska dowodzenia odpowiada jego komendant. Ich skuteczność zależy głównie od stosowania zasady kompleksowości oraz powszechności przy wykorzystaniu etatowych i nietatowych sił i środków.

Obrona przeciwchemiczna organizowana jest w celu ostrzegania i alarmowania obsady GSD o możliwości użycia lub użyciu przez przeciwnika środków chemicznych (uwolnieniu TŚP) oraz ochrony stanu osobowego i sprzętu technicznego przed skutkami ich działania.

Dla realizacji powyższych przedsięwzięć, na GSD batalionu organizuje się:

- rozpoznanie i wykrywanie skażeń i TŚP oraz ostrzeganie i alarmowanie o nich (realizowane przez posterunek obserwacyjny i służbę dyżurną),
- kontrolę dozymetryczną personelu, sprzętu oraz środków materiałowych i żywności,
- zabezpieczenie stanu osobowego w środki ochrony indywidualnej (realizuje komendant GSD we współdziałaniu ze specjalistą OPChem.).

Rozpoznanie i wykrywanie skażeń ma na celu określenie i ciągłą kontrolę rzeczywistej sytuacji skażeń w określonych rejonach lub obiektach oraz prognozowanie ich wpływu na funkcjonowanie stanowiska dowodzenia. Ostrzeganie i alarmowanie o skażeniach, zapewni z kolei skuteczną realizację przedsięwzięć ograniczających skutki ich użycia. W tym celu w plutonie dowodzenia organizowany jest posterunek obserwacyjny, którego zasadniczym zadaniem jest wykrywanie, rozpoznawanie i alarmowanie o skażeniach obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia. Dodatkowo główne stanowisko dowodzenia może zostać uprzedzone o prawdopodobieństwie wy-

- rozśrodkowania elementów i sprzętu technicznego,
- maskowania i rozbudowy inżynieryjnej rejonu rozmieszczenia,
- przygotowania personelu stanowiska dowodzenia do działania na wypadek ataku przeciwnika powietrznego.

Przekazywanie sygnałów ostrzegania i alarmowania uruchamiać powinno procesy zmierzające do uniknięcia lub odparcia uderzeń przeciwnika. Oprócz posterunku obserwacyjnego, obserwację i alarmowanie prowadzi także pozostałe elementy systemu ochrony i obrony głównego stanowiska dowodzenia, takie jak posterunki, patrole lub wartownicy. W czasie przemieszczania obserwację przestrzeni powietrznej organizuje się okrężnie, na ogólnych zasadach.

Alarm przeciwlotniczy na GSD ogłasza się za pomocą umówionych sygnałów, które mogą być dublowane przez wybrane środki techniczne. Na sygnał ten cały personel stanowiska dowodzenia realizuje zadania określone w ramach przedsięwzięć powszechnej OPL.

W związku z istniejącymi zagrożeniami dla funkcjonowania stanowiska dowodzenia ze strony przeciwnika powietrznego, należy zwrócić uwagę na rozmieszczenie w jego pobliżu środków mogących efektywnie przeciwdziałać atakowi realizowanemu w tym wymiarze. W składzie batalionu może znaleźć się przydzielony pododdział przeciwlotniczy, który powinien wówczas osłaniać, oprócz innych elementów ugrupowania bojowego batalionu, również rejon rozmieszczenia głównego stanowiska dowodzenia. W przypadku braku takiego pododdziału w batalionie, zwalczanie środków napadu powietrznego uzależnione będzie od działalności elementów przeciwlotniczych przełożonego.

2.4.7. Obrona przeciwchemiczna stanowiska dowodzenia

Współczesne działania taktyczne prowadzone będą w potencjalnym zagrożeniu użycia broni masowego rażenia, a także skażeniami powstałymi w wyniku awarii obiektów energetyki i urządzeń zawierających toksyczne środki przemysłowe (TŚP). Nowym zjawiskiem jest także możliwość wykorzystywania środków masowego rażenia przez grupy terrorystyczne. Łatwość produkcji broni tego typu oraz dostępu do niej, powoduje istnienie realnego zagrożenia jej użycia przez różne ekstremistyczne

Tabela 2.1.

Właściwości ochronne zbiorowych środków ochrony przed skażeniami

Rodzaj środka	Właściwości ochronne	Współczynnik krotności osłabienia promieniowania
Wozy dowodzenia: WD R-3M; ZWD – 1 ZWDSz – 1	Chronią całkowicie przed skażonym powietrzem przy włączonym UFW oraz przed kroplami środków trujących. Obsługa może przebywać bez masek przeciwgazowych. W przypadku rozhermetyzowania nałożyć środki przed skażeniami.	4
ZWD – 3; Radiostacje: R-140, R-137; Radiolinia R-409, AS 250		2
Warsztat łączności, kancelaria, inne obiekty polowe i stacjonarne	Chronią przed opadem radioaktywnym oraz przed kroplami środków trujących. Obsługa przebywa w założonych maskach przeciwgazowych. Przed wyjściem na zewnątrz nałożyć należy odzież ochronną.	2
Samochody osobowo – terenowe i ciężarowo – terenowe	Chronią przed opadającym pyłem promieniotwórczym i kroplami środków trujących. Założyć należy indywidualne środki ochrony przed skażeniami.	2
Obiekty infrastruktury: budynki, hale przemysłowe itp.	Chronią przed opadem radioaktywnym oraz przed kroplami środków trujących. Żołnierze przebywają w założonych maskach przeciwgazowych. Przed wyjściem na zewnątrz nałożyć odzież ochronną.	Budynki, hale przemysłowe - 7; Piwnice w budynkach murowanych- 40.

Źródło: P. Lenart, *Organizacja zabezpieczenia przeciwchemicznego stanowiska dowodzenia związku taktycznego w terenie zurbanizowanym*, AON, Warszawa 1996.

Jeśli główne stanowisko dowodzenia znajdzie się w rejonie skażeń, zakażeń lub oddziaływania TŚP, dowodzenie przejąć powinno PDO. Do likwidacji skażeń przystępuje się po przemieszczeniu głównego stanowiska dowodzenia poza strefę skażeń. Częściowe zabiegi sanitarne prowadzone być powinny zaraz po wystąpieniu skażenia, przy pomocy środków etatowych (pakiet IPP) oraz podręcznych (woda, śnieg, rozpuszczalniki organiczne). Przedsięwzięciami tymi kierować powinien komendant stanowiska dowodzenia. W przypadku masowych skażeń stanowisko dowodzenia poddać należy całkowitym zabiegom specjalnym i sanitarnym. Prowadzone one będą przez wyspecjalizowane pododdziały przeciwchemiczne przełożonego, na ogół po wyjściu batalionu z walki.

2.4.8. Zabezpieczenie logistyczne stanowiska dowodzenia

Zabezpieczenie logistyczne głównego stanowiska dowodzenia batalionu to kompleks przedsięwzięć związanych z jego zasilaniem (elementów funkcjonalnych GSD) w uzbrojenie i sprzęt wojskowy, środki bojowe i materiałowe, a także świad-

stąpienia skażeń poprzez sygnały ostrzegania przekazywane przez przełożonego, sąsiadów lub podwładnych. Z sygnałami ostrzegania i alarmowania oraz zasadami działania na te sygnały musi być zapoznany i przeszkolony cały personel stanowiska dowodzenia.

Kolejnym ważnym przedsięwzięciem jest kontrola radiologiczna i chemiczna. Kontrola radiologiczna obejmuje kontrolę napromieniowania oraz stopnia skażenia promieniotwórczego żołnierzy, sprzętu, obiektów oraz środków materiałowych. Prowadzi się ją celu określenia zdolności bojowej napromieniowanych oraz określenia potrzeb i zakresu prowadzenia działań profilaktyczno-leczniczych. Personel obsady operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia kontrolowany jest w tym zakresie przez żołnierza plutonu medycznego, a ewidencję prowadzi specjalista S – 1.

Żywotność stanowiska dowodzenia w znacznym stopniu podyktowana jest możliwościami indywidualnej i zbiorowej ochrony przed skażeniami. Cały stan osobowy GSD musi posiadać oraz potrafić wykorzystywać indywidualne środki ochrony. Równie ważna jest znajomość możliwości ochrony zbiorowej oraz możliwość wykorzystania, w tym celu, posiadanego sprzętu technicznego, jak również budynków, w których stanowisko dowodzenia może być rozmieszczone.

W tabeli 2.1. przedstawiono wybrane, zbiorowe środki ochrony przed skażeniami, w jakie może być wyposażone główne stanowisko dowodzenia batalionu. Ich analiza wskazuje na korzyści płynące z rozmieszczenia stanowiska dowodzenia w terenie zbudowanym. Umiejscowienie jego elementów w budynkach umożliwia, po odpowiednim ich przystosowaniu (uszczelnienie okien, wejść, oraz zamontowanie urządzeń filtrowentylacyjnych), pracę w dobrych warunkach, bez potrzeby ciągłego przebywania w indywidualnych środkach ochrony przed skażeniami.

2.4.9. Odtwarzanie stanowiska dowodzenia

Bez względu na szereg przedsięwzięć związanych z ubezpieczeniem, realizowanych przez obsadę GSD batalionu, liczyć się należy z możliwością wykonania na nie uderzeń. Zachodzi więc potrzeba przygotowania się do prowadzenia likwidacji skutków tych ataków oraz odtworzenia obezwładnionych (zniszczonych) elementów lub całego stanowiska dowodzenia.

Zasadniczym wymogiem, jaki powinien być spełniony w przypadku obezwładnienia GSD, jest zapewnienie ciągłości dowodzenia. Dowódca batalionu podejmując decyzję, powinien określić kolejność przejmowania funkcji dowodzenia w przypadku zniszczenia lub obezwładnienia GSD, co zostaje ujęte w rozkazie bojowym. Na ogół w takiej sytuacji przejmuje dowodzenie PDO, a w następnej kolejności jeden z podległych dowódców kompanii. Przekazanie dowodzenia dowódcy kompanii nie jest jednak najlepszym rozwiązaniem z kilku zasadniczych względów. Kompania nie posiada odpowiednich struktur sztabowych zdolnych do koordynowania działań pododdziałów batalionu. Posiadane przez kompanię środki, także nie w pełni zapewniają utrzymanie więzi informacyjnych z przełożonym oraz elementami ugrupowania bojowego batalionu. Dodatkowo kompania realizuje zadania w bezpośredniej styczności z przeciwnikiem. W takich warunkach trudno jest dowódcy kompanii przejąć funkcje realizowane przez główne stanowisko dowodzenia batalionu.

Analiza literatury oraz doświadczenia w tym zakresie wskazują, że jednym ze sposobów zapewnienia ciągłości dowodzenia w batalionie jest jego przejęcie przez elementy dowodzenia przełożonego. Sposób ten realizowany byłby jednak tylko w sytuacji całkowitego obezwładnienia GSD oraz PDO. W sytuacjach kryzysowych, dowodzenie w batalionie może przejąć czasowo obsada wysuniętego stanowiska dowodzenia brygady. Obsada tego stanowiska reprezentuje zazwyczaj wszystkie obszary funkcjonalne, działa w rejonie odpowiedzialności batalionu, posiada środki dowodzenia oraz może przemieścić się we wskazany rejon. Warunkiem koniecznym do takiej reakcji jest jednak znajomość koncepcji działania batalionu oraz wykonywanych zadań. Warunek ten, może być spełniany poprzez przesyłanie opracowanych w batalionie rozkazów bojowych przełożonemu.

zeniem usług specjalistycznych i gospodarczo-bytowych, niezbędnych do spełniania funkcji dowodzenia. Obejmuje zabezpieczenie materiałowe, techniczne, medyczne i inne przedsięwzięcia.

Na GSD batalionu przedsięwzięcia zabezpieczenia logistycznego realizowane są przez podległe pododdziały logistyczne, tj. pluton zaopatrzenia (organizujący batalionowy punkt zaopatrywania), pluton remontowy (wydziela PRiPT), pluton medyczny (organizujący batalionowy punkt opatrunkowy).

Pluton zaopatrzenia uzupełnia zużyte na stanowisku dowodzenia środki bojowe i materiałowe oraz dostarcza materiały niezbędne do zaspokojenia potrzeb socjalno-bytowych GSD i PDO. Zadaniem plutonu remontowego jest m.in. naprawa uszkodzonego na GSD (PDO) sprzętu lub ewakuacja go do PZUS brygady. Ranni i chorzy z GSD (PDO), po udzieleniu pierwszej pomocy, ewakuowani są przez pluton medyczny do batalionowego punktu opatrunkowego. Zadania te powinny być realizowane każdorazowo, gdy wyniknie taka potrzeba lub w czasie odtwarzania zdolności bojowej GSD.

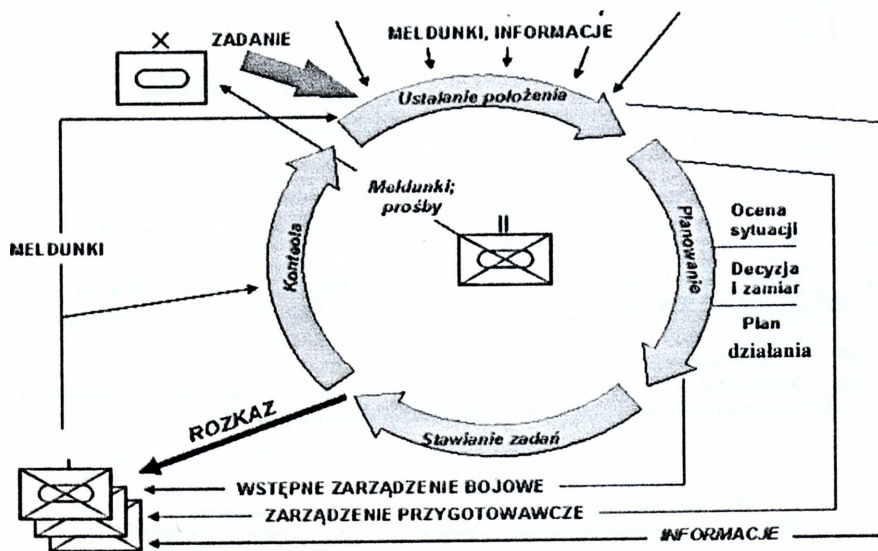
Na głównym stanowisku dowodzenia batalionu należy stworzyć również warunki do wyżywienia i odpoczynku personelu. Wiele usług, związanych z realizacją tych przedsięwzięć (gospodarczo-bytowych) na GSD batalionu, wykonuje pluton dowodzenia. Problem żywienia rozwiązywany jest poprzez dowóz gotowych posiłków na GSD z plutonu zaopatrzenia. Posiłki wydawane są na punkcie żywienia organizowanym przez komendanta GSD. Miejsce odpoczynku rozmieszcza się na ogół w pewnym oddaleniu od miejsc pracy grupy operacyjnej, w części „socjalnej”, w której znajduje się również punkt żywienia oraz grupa zabezpieczenia. Wyposażenie miejsc odpoczynku dostarczane jest przez pluton zaopatrzenia. Dodatkowo przedsięwzięcia takie jak realizacja usług krawieckich, fryzjerskich, szewskich oraz wymiana bielizny osobistej, wykonywane są przez pluton zaopatrzenia w zakresie oraz wymiarze uzgodnionym z komendantem GSD.

3. PROCES DOWODZENIA W BATALIONIE

3.1. Istota procesu dowodzenia

Proces dowodzenia obejmuje całość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, realizowanych przez komórki organizacyjno-funkcjonalne (grupę planowania i dowodzenia) oraz osoby funkcyjne (specjalistów) na stanowisku dowodzenia batalionu.

Proces dowodzenia, a uszczegóławiając jego pełny cykl decyzyjny, można przedstawić symbolicznie w postaci koła, utrzymywanego w ruchu poprzez ciągle pozyskiwanie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji. W wyniku jego realizacji opracowywane są warianty wykonania otrzymanego zadania bojowego, dowódca batalionu podejmuje decyzję, formułuje zamiar walki, a sztab batalionu finalizuje opracowanie planu działania. Na jego podstawie sporządza się informacje dyrektywne w postaci zadań (rozkazów, zarządzeń), które następnie przekazywane są podwładnym. Na proces decyzyjny oddziałują silnie informacje (dyrektywne) w postaci stawianych zadań oraz o działaniu przeciwnika, położeniu i możliwościach wojsk własnych, czy też otoczeniu (teren, warunki atmosferyczne itp.). Wszystkie te informacje obligują dowódcę batalionu do stworzenia i realizacji takiego planu, który istniejącą sytuację przekształci w sytuację nakazaną w zadaniu bojowym. Istotę cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia pododdziałami batalionu przedstawia rysunek 3.1.



Rys. 3.1. Cykl decyzyjny procesu dowodzenia pododdziałami batalionu (bz, bcz)
Źródło: J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa, s.96.

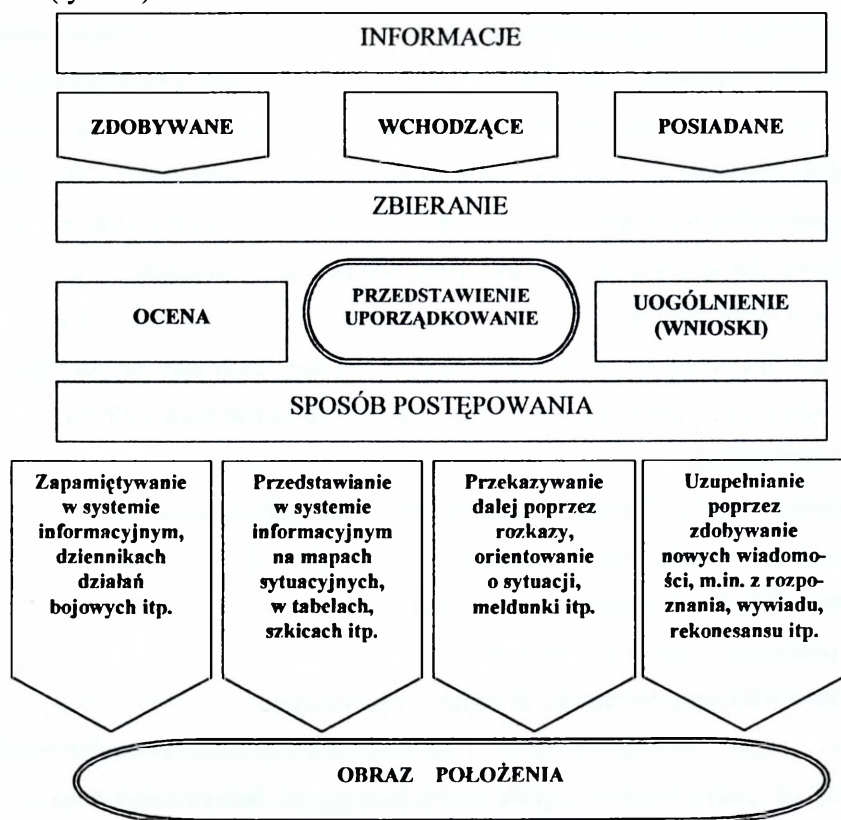
Odtwarzaniu stanowiska dowodzenia sprzyja rozmieszczanie części sił i środków w rejonie grupy zabezpieczenia. Zadania te powinny być realizowane przez zespół drugiej zmiany, pracujący przemiennie z obsadą dyżurną. Zespół ten będzie zazwyczaj przebywał w „części socjalnej” GSD, oddalonej od miejsc pracy grupy operacyjnej, przez co może uniknąć bezpośredniego ataku, a wraz z pozostałymi w środkami grupy zabezpieczenia może stanowić fundament odtwarzania GSD batalionu, w przypadku jego obezwładnienia lub zniszczenia.

Niebagatelną rolę w odtwarzaniu głównego stanowiska dowodzenia batalionu ma właściwe przygotowanie całego jego personelu, zwłaszcza obsady operacyjnej. Szczególnego znaczenia nabiera w takich przypadkach przygotowanie oficerów do realizacji funkcji sztabowych, w różnych specjalnościach (zamiennie).

Optymalnymi warunkami, w jakich następować może odtworzenie głównego stanowiska dowodzenia, jest wycofanie batalionu z walki. Istnieje wtedy czas na uzupełnienie strat poniesionych w personelu i sprzęcie.

Ustalenie położenia jest pierwszą, ciągłą fazą cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, która intensyfikuje się szczególnie po otrzymaniu zadania. Celem ustalenia położenia jest *stworzenie dowódcy i zespołom obsady operacyjnej jasnego i przejrzystego obrazu sytuacji oraz zidentyfikowanie obszarów, z których informacje trzeba pozyskać lub uzupełnić.*

Omawiana faza w swojej istocie charakteryzuje się pozyskiwaniem, gromadzeniem, porządkowaniem, przechowywaniem, wartościowaniem, porównywaniem i przedstawianiem wszelkiego rodzaju informacji dotyczących wojsk własnych, przeciwnika oraz warunków prowadzenia działań. Uzyskane informacje tworzą obraz położenia i stanowią podstawę czynności planistycznych, a zwłaszcza wszelkiego rodzaju analiz, ocen, opracowania wariantów działania, ich rozważenia i porównania, a także podjęcia decyzji, sformułowania zamiaru, stawiania zadań oraz dowodzenia działaniami (rys. 3.3).

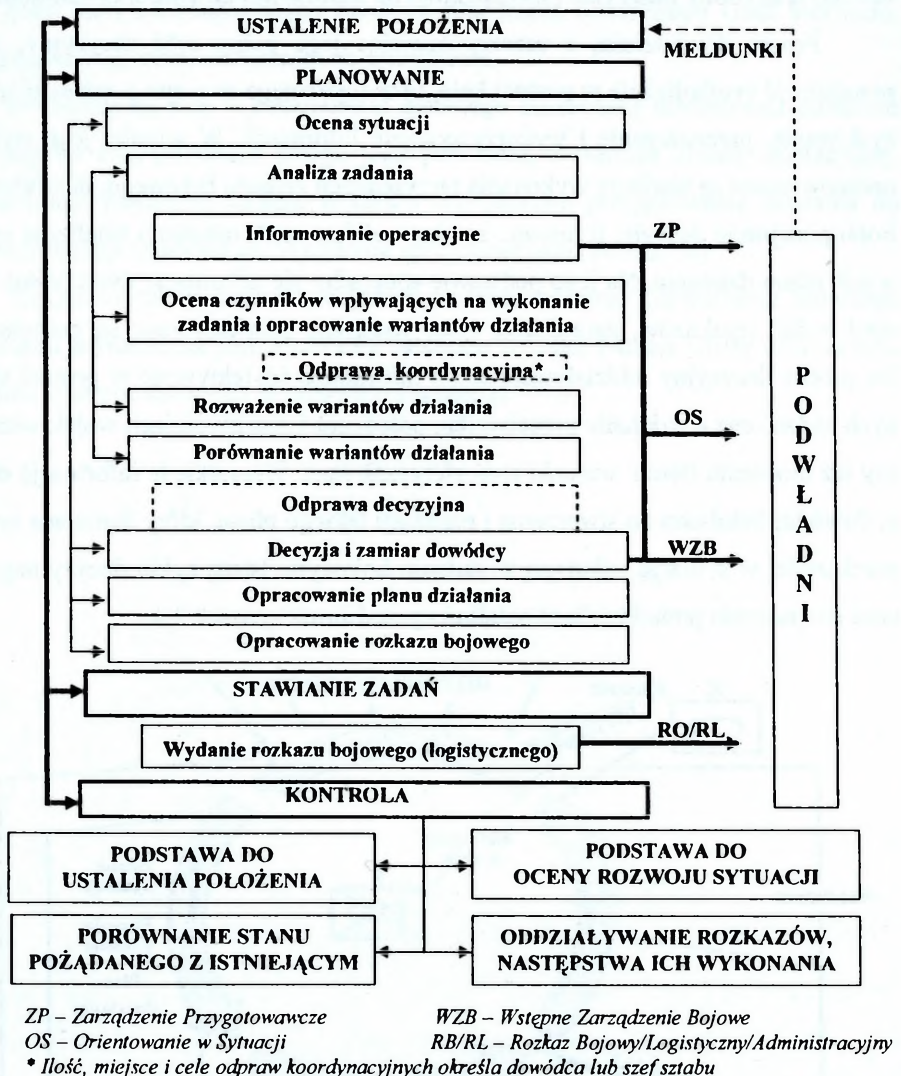


Rys. 3.3. Przepływ informacji podczas ustalenia położenia

Źródło: *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych*, AON, Warszawa 2000, s. 31.

3.2. Przebieg procesu dowodzenia

Proces dowodzenia traktuje się jako cykl decyzyjny, jednakowy na wszystkich szczeblach dowodzenia. Składa się z cyklicznie powtarzających się faz, etapów i czynności. Przebiega w czterech podstawowych fazach (rys. 3.2), tj.: ustalenie położenia, planowanie, stawianie zadań i kontrola.



Rys. 3.2. Ramowy układ cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia
 Źródło: J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa, s. 97.

snego i przejrzystego graficznego prezentowania informacji. Regułą jest przedstawianie tylko jednego, aktualnego położenia oraz archiwizowania poprzednich sytuacji.

W celu zachowania czytelności mapy sytuacyjnej zaleca się stosowanie kilku nakładanych na siebie folii zawierających określone grupy informacji (np. przeciwnik, wojska własne – jednostki bojowe, zabezpieczenia logistycznego, ocena terenu itp.). Dane nie wykorzystywane w sposób ciągły powinny być obrazowane na oddzielnych foliach lub w postaci szkiców, tabeli oraz podobnych dokumentów pomocniczych.

Integralnym uzupełnieniem mapy sytuacyjnej jest **dziennik działań bojowych**. Jest to dokument, na podstawie którego można prześledzić przebieg działań batalionu, określić przebieg pracy danej grupy na głównym stanowisku dowodzenia oraz przepływ dokumentów i informacji pomiędzy poszczególnymi elementami. Odzwierciedla on także przepływ dokumentów i informacji z podwładnymi, przełożonym, sąsiadami i pododdziałami współdziałającymi.

Zarówno dziennik działań, jak i mapy sytuacyjne służą, po zakończeniu działań bojowych, do dokonywania analiz i ocen prowadzonych działań oraz formułowania wynikających z nich wniosków, opracowania publikacji historycznych lub pamiętnikarskich. Terminy przechowywania dzienników działań oraz pozostałej dokumentacji opracowanej podczas prowadzenia działań bojowych określają odpowiednie przepisy.

W batalionie prowadzony będzie zazwyczaj jeden dziennik działań, odzwierciedlający pracę poszczególnych grup głównego stanowiska dowodzenia. Jednocześnie niedopuszczalna jest sytuacja, aby praca dowództwa batalionu nie była odzwierciedlana w żadnym dzienniku działań.

Nowym, perspektywicznym rozwiązaniem jest wyposażanie obsad operacyjnych w zautomatyzowane systemy dowodzenia np. *Szafran*. W takim przypadku uaktualnianie sytuacji w dowództwie batalionu odbywa się automatycznie, a zmiany przedstawiane są na mapach sytuacyjnych zobrazowanych na monitorach lub innych środkach.

Komputerowa mapa sytuacyjna, stanowiąca podstawę do oceny sytuacji, powinna umożliwiać zobrazowanie:

- położenia wojsk własnych i przeciwnika,
- linii rozgraniczenia i aktualnej rubieży styczności wojsk,

W batalionie ustalenie położenia jest niezbędne do sformułowania właściwych wniosków, co do bieżących i przyszłych działań własnych pododdziałów. Ma ono szczególne znaczenie podczas działań dynamicznych, w których położenie poszczególnych elementów ugrupowania marszowego lub bojowego ulega nieustannym zmianom. Powoduje to, iż obraz sytuacji staje się w wielu przypadkach, wraz z upływem czasu, niepełny lub nieaktualny. Z tego też względu dowództwo batalionu posiada obowiązek do systematycznego uzupełniania i uaktualniania niezbędnych informacji, tak, aby posiadany przez nie zbiór danych o sytuacji był jak najbardziej kompletny i stanowił podstawę do planowania działań oraz dowodzenia pododdziałami w toku ich realizacji.

W trakcie ustalenia położenia analizowane, a następnie przedstawiane są na **mapach sytuacyjnych** grupy informacji sytuacyjnych i dyrektywnych.

W batalionie, zwłaszcza w warunkach statycznej sytuacji, dopuszcza się wykorzystywanie wspólnej mapy sytuacyjnej przez więcej niż jednego użytkownika. Możliwe jest także prowadzenie jednej mapy sytuacyjnej dla danej grupy, tj. planowania i dowodzenia. Z reguły właściwe rozwiązania w tym zakresie ustalone są i zapisane w Instrukcji Organizacji i Funkcjonowania Stanowiska Dowodzenia (Stałej Procedurze Operacyjnej) lub określane doraźnie, stosownie do potrzeb, przez szefa sztabu.

Niezależnie od wykonawcy, mapa sytuacyjna powinna zawierać:

- linie rozgraniczenia,
- inne linie koordynacyjne oraz elementy dowodzenia i koordynacji działań,
- wybrane informacje na temat przelozzonego i sąsiadów istotne dla prowadzonych działań,
- położenie wojsk własnych (dwa szczeble w dół – pluton),
- charakter działań wojsk własnych,
- rozmieszczenie stanowisk dowodzenia,
- położenie i działania przeciwnika,
- inne informacje ważne dla danej grupy, specjalisty.

Ilość i stopień szczegółowości informacji eksponowanych na mapach sytuacyjnych zależy od specyfiki pracy zespołu (osoby funkcyjnej). Należy dążyć do posiadania na tych dokumentach tylko informacji niezbędnych do pracy, stosując zasadę ja-

własnych, które są szczegółowo rozważane i porównywane w celu stworzenia dowódcy jak najlepszych warunków do podjęcia decyzji. W ramach planowania podejmowana jest też decyzja, formułowany i ogłaszany przez dowódcę batalionu zamiar działania. W tym czasie powstaje również plan działania (obrony, natarcia), a także zasadniczy dokument dowodzenia o charakterze dyrektywnym – rozkaz bojowy.

Faza planowania podzielona jest na cztery następujące po sobie etapy. Są to:

- **ocena sytuacji,**
- **podjęcie decyzji i określenie zamiaru działania,**
- **(opracowanie) sporządzenie planu działania,**
- **(opracowanie) sporządzenie rozkazu bojowego,**

Czynności realizowane w toku oceny sytuacji związane są bezpośrednio z analizami i ocenami problemów mających zasadniczy wpływ na przyszłe działania batalionu. Jej celem (oceny sytuacji) jest **zrozumienie zadania otrzymanego od przełożonego, jego zamiaru (w tym myśli przewodniej), szczegółowa ocena czynników wpływających na wykonanie zadania, opracowanie, rozważenie i porównanie wariantów działania wojsk własnych, a w konsekwencji stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji.**

Choć poszczególne czynności realizowane w ramach oceny sytuacji wzajemnie się przenikają i granice pomiędzy nimi są dość płynne, etap ten można podzielić na:

- analizę zadania,
- ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania wojsk własnych,
- rozważenie wariantów działania,
- porównanie wariantów działania.

Celem analizy zadania jest doprowadzenie do sprecyzowania, co i **w jakim celu** należy wykonać, aby zrealizować otrzymane zadanie. Aby rozwiązać ten problem i wysnuć właściwe wnioski, należy odpowiedzieć na szereg szczegółowych pytań, które powinny doprowadzić do określenia :

- 1. Jakie jest zadanie i zamiar przełożonego i jaka jest rola batalionu w realizacji jego planów?**

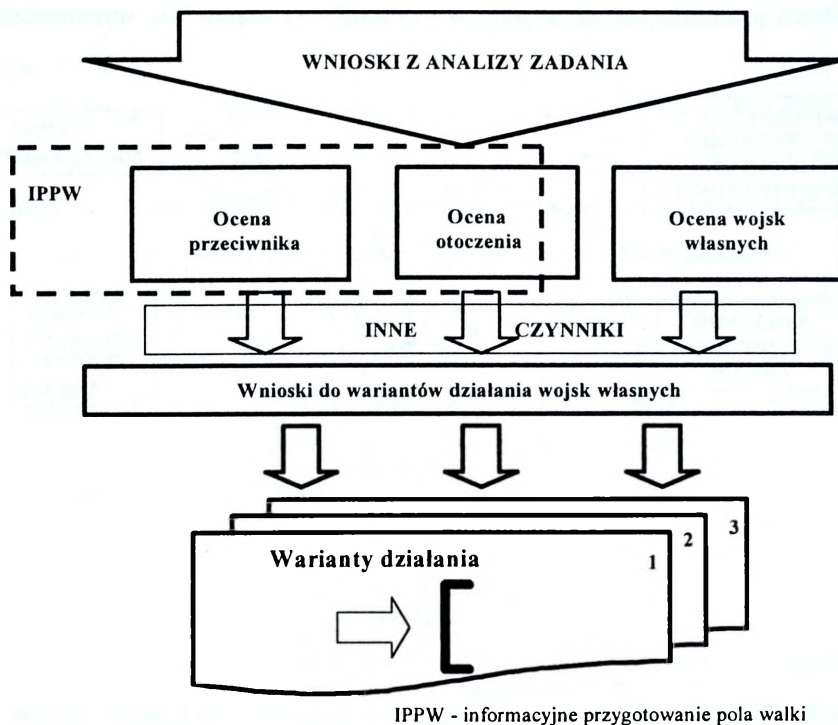
- rozmieszczenia stanowisk dowodzenia własnych, przełożonego, podwładnych i sąsiadów,
- rozmieszczenia sił i środków będących w obszarze zainteresowania danej grupy GSD,
- innych danych potrzebnych grupie prowadzącej mapę,
- w razie potrzeby także ważnych instalacji cywilnych, sił i środków wojsk sojusznicznych, dróg, lotnisk itp.,
- terenu nieprzekraczalnego dla różnego rodzaju sprzętu,
- terenu trudno przekraczalnego,
- wpływu terenu na prowadzenie obserwacji i ognia oraz na pracę urządzeń emitujących energię elektromagnetyczną,
- wpływu warunków atmosferycznych oraz pory roku na charakterystykę terenu,
- prognozę powstawania różnorodnych zagrożeń, np. hydrograficznych, w odniesieniu do obszarów zalewowych,
- aktualną sytuację hydrograficzną, pogodową oraz warunki prowadzenia działań, w tym stan obiektów infrastruktury spełniających odpowiednie wymagania.

Przedstawione przedsięwzięcia oraz narzędzia zbierania informacji powinny pozwalać na planowanie przyszłych działań z uwzględnieniem najbardziej rzeczywistego obrazu środowiska i warunków tych działań. Natomiast w toku walki powinny na porównanie rzeczywistego obrazu sytuacji z planowanym oraz podejmowanie decyzji, co do koniecznych zmian lub modyfikacji planu działania.

Do charakterystycznych wymagań warunkujących procesy informacyjne fazy ustalania położenia można zaliczyć: *ciągłość*, *powszechność*, *kompleksowość*, *selektywność* i *metodyczność*. Ich spełnienie warunkuje wymianę informacji, zarówno wewnątrz stanowiska dowodzenia batalionu, jak i z przełożonym, podwładnymi, sąsiadami i innymi pododdziałami współdziałającymi.

Druga faza cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia to **planowanie**. W trakcie tej fazy dokładnym analizom i ocenom podlega zadanie otrzymane od przełożonego oraz wszelkie czynniki wpływające na jego wykonanie. Powstają warianty działania wojsk

Kolejna czynność oceny sytuacji to **ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i określenie wariantów działania wojsk własnych** (rys. 3.5).



Rys. 3.5. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i określenie wariantów działania wojsk własnych

Źródło: *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych*, AON, Warszawa 2000, s. 47.

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

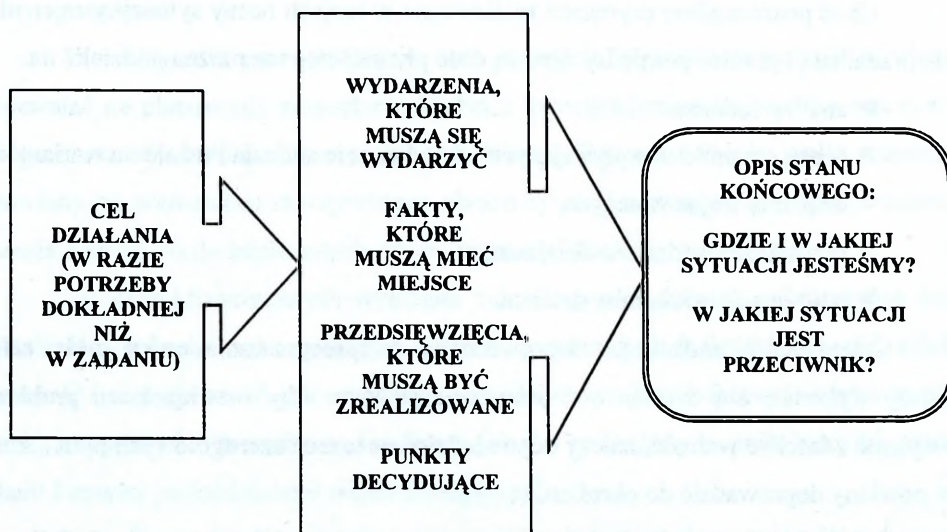
Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania obejmuje:

- 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).

2. Czego wymaga przełożony lub co należy wykonać aby zrealizować jego zamiar?
3. Czy, i jeśli tak, to jakie istnieją ograniczenia swobody działania?
4. Czy nastąpiły znaczące zmiany sytuacji od momentu podpisania rozkazu przez przełożonego? Jeśli tak – to czy wiedząc o tych zmianach postawiłby on takie samo zadanie?

Głównymi informacjami – wyniki analizy – które powinny zostać przedstawione dla osób funkcyjnych dowództwa batalionu podczas informowania operacyjnego – pierwszej odprawy sztabu, są:

- sprecyzowane zadanie własne – batalionu,
- myśl przewodnia dowódcy batalionu (rys. 3.4),
- wnioski z kalkulacji czasu,
- sposób organizacji pracy dowództwa batalionu,
- kryteria oceny wariantów działania,
- informacje, które muszą się znaleźć w zarządzeniach przygotowawczych dla dowódców pododdziałów.



Rys. 3.4. Myśl przewodnia dowódcy

Źródło: *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych*, AON, Warszawa 2000, s. 91.

pododdziały zmechanizowane (czołgów) oraz przydzielone lub wykonujące określone zadania na korzyść batalionu, elementy specjalistyczne, których działanie jest szczególnie istotne dla sposobu wykonania zadania w danym wariantcie działania (np. OPpanc, OZap).

Kolejną czynność oceny sytuacji stanowi rozważenie wariantów działania. Jego celem jest ustalenie słabych i silnych stron poszczególnych wariantów wykonania zadania w konfrontacji z prawdopodobnym sposobem (sposobami) działania przeciwnika oraz własnymi możliwościami wsparcia i zabezpieczenia.

Cel ten realizuje się poprzez określenie zdarzeń, jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu działania, od jego rozpoczęcia aż do osiągnięcia zamierzonego efektu – wykonania zadania. Często stosowaną, choć nie jedyną, techniką rozważenia wariantów działania jest symulacja przyszłych działań, zgodnie z przyjętymi wariantami, będąca próbą określenia przyszłych zdarzeń na podstawie zasady:

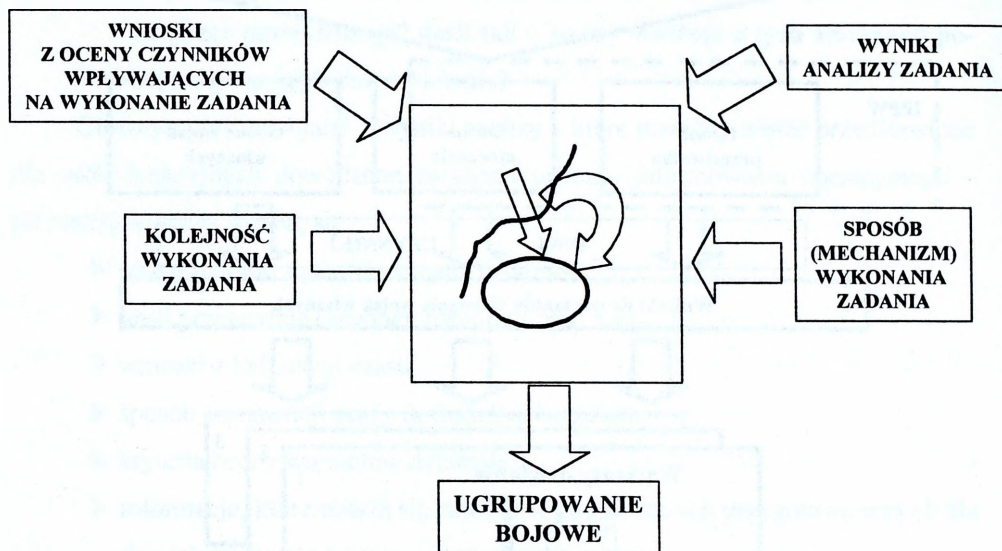
akcja – reakcja - przeciwreakcja

Na podstawie wniosków sprecyzowanych w trakcie rozważenia wariantów mogą one zostać przyjęte, zmodyfikowane lub wręcz odrzucone jako niespełniające wymaganych kryteriów. Ustalone i zanotowane wyniki symulacji dostarczają istotnych danych do kolejnego etapu pracy dowództwa – **porównania wariantów działania.**

Celem porównania wariantów działania jest wyłonienie wariantu, który będzie rekomendowany dowódcy batalionu, jako najlepszy (zdaniem sztabu!) sposób wykonania zadania.

Realizowane w tym etapie działania polegają na rzeczowym porównaniu z sobą przygotowanych i rozważonych poprzednio wariantów, przy użyciu określonych metod i kryteriów. Istotne jest, aby na koniec omawianej czynności zainteresowane osoby funkcyjne uzgodniły, który z opracowanych wariantów działania jest zdaniem całości sztabu najlepszy, i zostanie zarekomendowany dowódcy przez szefa sztabu batalionu, podczas odprawy decyzyjnej. Każdorazowo, gdy pomimo zastosowania różnorodnych metod porównawczych, sztab nie może osiągnąć konsensusu, decyzję w tym zakresie podejmuje **szef sztabu.**

Na bazie wniosków z analizy zadania i oceny czynników wpływających na wykonanie zadania opracowywane są warianty działania batalionu (rys. 3.6). Każdy wariant **działania** jest ogólnym zarysem jednego z możliwych sposobów wykonania zadania.



Rys. 3.6. Schemat tworzenia wariantu działania

Źródło: *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych*, AON, Warszawa 2000.

Każdy ze sporządzonych wariantów działania składa się ze szkicu i pisemnej notatki (legandy) wyjaśniającej istotę sposobu wykonania zadania oraz podającej informacje, których, z różnych przyczyn, nie można przedstawić graficznie (za pomocą znaków taktycznych). Szkic taki przedstawia zazwyczaj:

- ugrupowanie bojowe,
- wstępny podział sił,
- sposób wykonania zadania, w tym punkt ciężkości (rejon o kluczowym znaczeniu),
- rozmieszczenie głównego stanowiska dowodzenia batalionu.

Ugrupowanie bojowe oraz wstępny podział sił przedstawia się jeden szczebel w dół, a więc do kompanii. W zasadzie nie podaje się na szkicu numerów (nazw) pododdziałów, pozostawiając to decyzji dowódcy batalionu. Szkic (wariant) obrazuje

Finałem odprawy decyzyjnej jest dokonanie przez dowódcę wyboru jednego z przedstawionych mu przez sztab **wariantów działania** i ogłoszenie go jako swojej **decyzji**. Na bazie tej decyzji dowódca batalionu formułuje **zamiar działania**, który powinien zawierać jego, określoną wcześniej, **myśl przewodnią**.

Podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje zatem dwa elementy. Po pierwsze, **wybór wariantu działania** – jednego z proponowanych przez sztab, zmodyfikowanego przez dowódcę lub jego własnego wariantu, po drugie zaś wyrażenie ogólnej koncepcji wykonania zadania, 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 zwarte i jednoznaczne przedstawienie, w jaki sposób dowódca chce wykonać zadanie i co chce osiągnąć w jego konsekwencji. Tak więc **decyzja** to akt woli dowódcy wyrażony w trakcie odprawy decyzyjnej, w ramach którego dokonuje on świadomego wyboru jednego z możliwych sposobów osiągnięcia określonego celu.

Zamiar działania jest natomiast przedstawieniem („opisem”) przez dowódcę sposobu osiągnięcia celu, stanowi zatem zobrazowanie jak, zgodnie z jego decyzją, sztab ma zaplanować przyszłe działanie batalionu i co chce dowódca w wyniku tego działania osiągnąć.

Przedostatnim, trzecim etapem fazy planowania jest sporządzenie **planu działania**, np. obrony, natarcia. Plan działania jest przedstawionym w formie graficznej zamiarem dowódcy batalionu. W praktyce jest to wybrany (i ewentualnie zmodyfikowany) przez dowódcę wariant działania, uzupełniony o informacje zawarte w zamiarze. Stanowi on podstawę do przygotowania rozkazu bojowego i uzupełniających go załączników oraz planu synchronizacji działań. W przypadku, gdy stosowane jest wstępne zarządzanie bojowe, przygotowuje się je na bazie informacji zawartych w planie działania, nie czekając na zakończenie sporządzania kompletnego rozkazu bojowego.

Plan działania (obrony, natarcia) zawiera zazwyczaj:

- grupę informacji dyrektywnych (narzuconych przez przełożonego), np.:
 - linie rozgraniczenia,

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

- wad i zalet, polegającą na zestawieniu zidentyfikowanych pozytywnych i negatywnych cech poszczególnych wariantów,
- głosowania, w której każdy z uczestników porównania optuje za jednym z wariantów,
- kryteriów, gdzie warianty porównywane są według kryteriów ustalonych przez dowódcę batalionu i ogłoszonych przez szefa sztabu podczas informowania operacyjnego.

Rozważone i porównane warianty działania pozwalają na płynne przejście do realizacji kolejnego etapu planowania – **podjęcia decyzji i określenia zamiaru działania przez dowódcę batalionu, co ma miejsce w trakcie odprawy decyzyjnej.**

Celem takiej odprawy jest **stworzenie dowódcy batalionu warunków do podjęcia decyzji oraz samo jej podjęcie, czyli wybór jednego z wariantów działania.**

Na wstępie odprawy decyzyjnej przypomina się ponownie sprecyzowane zadanie własne i myśl przewodnia dowódcy batalionu. Następnie, w razie potrzeby, dokonuje się krótkiej charakterystyki sytuacji w poszczególnych obszarach. Kolejne informacje dotyczą wniosków z oceny terenu – zidentyfikowanie, czy teren wpływał będzie pozytywnie, czy negatywnie na działanie wojsk własnych i przeciwnika, unikając czasochłonnych wojskowo-geograficznych opisów terenu.

Następnie prezentowane są warianty działania batalionu. W stosunku do każdego z wariantów określa się:

- sposób działania zasadniczych elementów ugrupowania w celu wykonania zadania, w razie potrzeby podzielony na etapy, ze wskazaniem punktu ciężkości (rejonu o kluczowym znaczeniu),
- ugrupowanie bojowe batalionu,
- silne i słabe strony wariantu.

Po przedstawieniu wariantów działania szef sztabu batalionu rekomenduje dowódcy wariant, który zdaniem sztabu w największym stopniu zapewnia wykonanie zadania.

zarządzeń bojowych. Porządek stawiania zadań (po podjęciu przez dowódcę decyzji i ogłoszeniu zamiaru) jest następujący:

- 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 – specjalista rozpoznania grupy dowodzenia,
- podanie zadania przełożonego i jego zamiaru działania (z zaakcentowaniem myśli przewodniej) – specjalista ds. planowania grupy planowania,
- przedstawienie położenia oraz zadań sąsiadów, pododdziałów (jednostek) działających w rejonie odpowiedzialności batalionu (nie będących w podporządkowaniu dowódcy stawiającego zadania) – specjalista ds. dowodzenia grupy dowodzenia lub oficerowie łącznikowi,
- przedstawienie zadania własnego, zamiaru działania – dowódca lub szef sztabu batalionu,
- postawienie zadań podległym dowódcom (w tym sprecyzowanie podziału sił i elementów dowodzenia i koordynacji działań) – dowódca batalionu,
- określenie zasadniczych elementów w zakresie zabezpieczenia logistycznego – specjalista ds. logistyki,
- przedstawienie organizacji dowodzenia i łączności – szef sztabu.

Odpowiedzialnym za organizację tego przedsięwzięcia jest **szef sztabu batalionu**, natomiast bezpośrednim wykonawcom, koordynującym poczynania wszystkich komórek organizacyjnych głównego stanowiska dowodzenia, jest specjalista ds. planowania.

Ostatnią, czwartą fazą cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia jest kontrola, która jednocześnie zapewnia ciągłość tego procesu. Jej rezultaty stanowią podstawę do uaktualniania posiadanych danych o sytuacji – ustalania położenia i realizacji kolejnych faz cyklu.

Celem kontroli jest sprawdzenie efektów (skutków) dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz sposobu ich wprowadzania w życie. Istotę procesu kontroli przedstawia rysunek. 3.7.

- linie koordynacyjne,
- obiekty do opanowania,
- inne elementy dowodzenia i koordynacji np. rejony zastrzeżone,
- grupę niezbędnych informacji sytuacyjnych, np.:
 - 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).

Ostatnim etapem planowania jest sporządzenie rozkazu bojowego batalionu. Za przygotowanie tego dokumentu dowodzenia odpowiedzialni są specjaliści planowania grupy planowania GSD batalionu. Mimo że inni specjaliści GSD aktywnie uczestniczą w procesie powstawania rozkazu to właśnie specjaliści planowania koordynują całokształt pracy nad przygotowaniem rozkazu.

Należy podkreślić, iż sporządzanie rozkazu bojowego jest w praktyce procesem równoległym do cyklu decyzyjnego. Oficer (oficerowie) odpowiedzialni za przygotowanie rozkazu uzupełniają go informacjami w miarę ich pozyskiwania, a proces ten rozpoczyna się z chwilą otrzymania zadania od przełożonego. Jest to także jedyny sposób, aby rozkaz bojowy mógł zostać przygotowany w terminie.

Zakończenie sporządzania rozkazu bojowego, jego podpisanie przez dowódcę batalionu oraz powielenie w odpowiedniej ilości egzemplarzy warunkuje rozpoczęcie kolejnej fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia – **stawiania zadań**.

W celu umożliwienia szybszego rozpoczęcia cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia na szczeblu kompanii, stawianie zadań może mieć miejsce tuż po zakończeniu odprawy decyzyjnej, w której w takiej sytuacji biorą udział podlegli dowódcy. Pomimo, iż rozkaz bojowy nie jest jeszcze gotowy, otrzymują oni ustne zadania od dowódcy batalionu i jeżeli jest to możliwe, kopie oleat z wariantem działania wybranym przez dowódcę. Z formalnego punktu widzenia jest to wydanie ustnych wstępnych

wództwa 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.

Elementy dowodzenia i koordynacji działań batalionu obejmują:

- graficzne EDKD (linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne i inne),
- wytyczne koordynujące,
- ograniczenia i wytyczne w zakresie różnych obszarów dowodzenia (stopnie gotowości, wykazy zastrzeżonych częstotliwości, rejony zastrzeżone i inne),
- obowiązujące procedury operacyjne,
- inne.

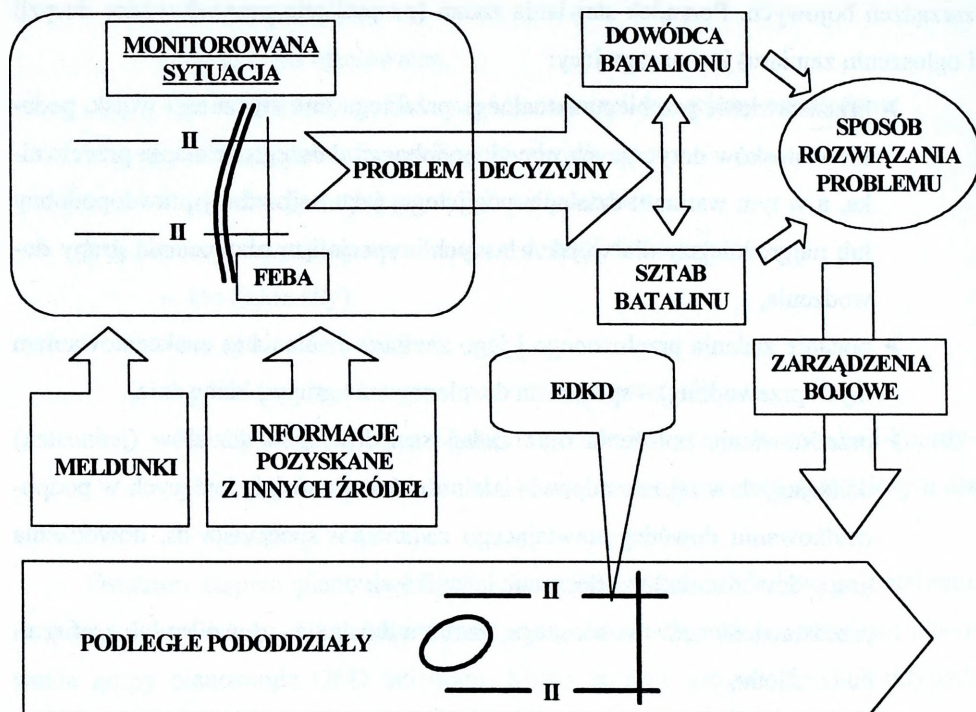
Należy pamiętać, iż zbyt restrykcyjne EDKD prowadzą do ograniczania swobody działania podwładnych. Toteż muszą być one ograniczone do poziomu niezbędnego dla skutecznego sprawowania dowodzenia.

Skutecznym narzędziem dowództwa w realizacji kontroli **jest organizacja synchronizacji działań batalionu** realizowana w celu:

- sprawdzenia, czy podwładni właściwie zrozumieli swoje zadania,
- upewnienia dowódcy, czy synchronizacja działań poszczególnych elementów ugrupowania bojowego w zasadniczych etapach działań nie budzi zastrzeżeń.

Synchronizacji działań z udziałem podległych dowódców, jeżeli czas na to pozwala, poświęca się odrębną odprawę koordynacyjną.

Monitorowanie sytuacji obejmuje całokształt przedsięwzięć zapewniających możliwość porównania stanu zaplanowanego (jak miało być?), ze stanem rzeczywistym.



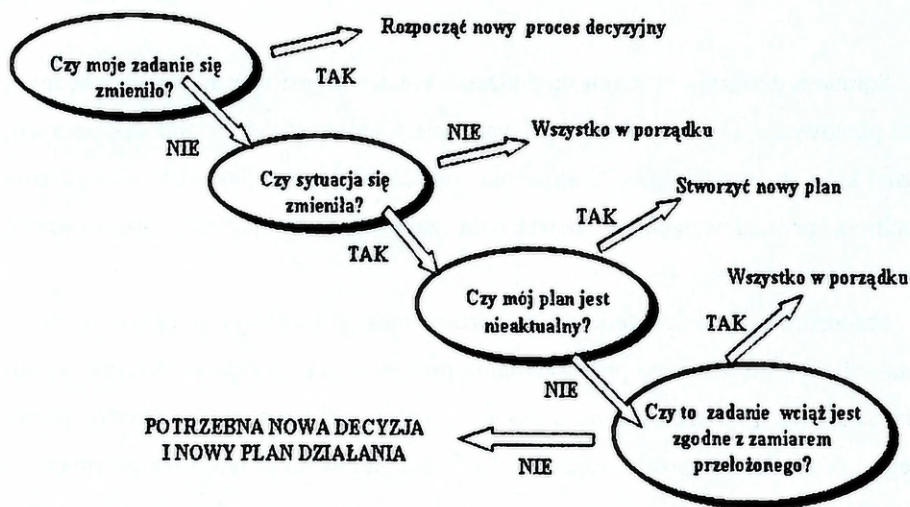
Rys. 3.7. Kontrola jako faza cyklu decyzyjnego

Źródło: *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych*, AON, Warszawa 2000, s. 91.

Za realizację procesu kontroli odpowiedzialny jest osobiście dowódca batalionu. 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 do udzielenia.

Realizacja kontroli zawsze musi być starannie przygotowana. Użycie konkretnych i właściwych sposobów kontroli stanowi obszar odpowiedzialności całego do-



Rys. 3.8. Algorytm działania dowódcy batalionu, gdy nie otrzymał od przełożonego nowego zadania
 Źródło: J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, s. 98.

Informacje o aktualnej sytuacji, pozyskane w wyniku kontroli, przedstawiane są na mapach sytuacyjnych oraz dokumentach pomocniczych (zestawienia, tabele, szkice itp.) każdej organizacyjno-funkcyjnej komórki stanowiska dowodzenia batalionu.

stym (jak jest?). Zasadnicze sposoby pozyskiwania informacji niezbędnych do sprawnego i ciągłego monitorowania sytuacji to:

- zbieranie meldunków od podwładnych,
- wizyty dowódcy w podległych mu pododdziałach,
- wysyłanie grup kontrolnych (o ile jest to możliwe),
- prowadzenie kontroli po linii funkcjonalnej przez specjalistów rodzajów wojsk (o ile występują na GSD).

Meldunki od podwładnych, obejmujące zarówno meldunki terminowe, jak i doraźne, stanowią podstawę do ciągłej aktualizacji danych o sytuacji.

Wizyty dowódcy batalionu w podległych pododdziałach stanowią najefektywniejsze narzędzie kontroli. Pozwalają mu przekonać się osobiście jak przebiega realizacja rozkazów, które wydał oraz w jakim stanie fizycznym i moralnym znajdują się ich podwładni. Zapewniają także warunki do najbardziej realnej oceny zdolności bojowej podległych sił.

Grupy kontrolne są szczególnie użyteczne w przypadku niejasnych lub skomplikowanych sytuacji potęgowanych brakiem meldunków od podwładnych. Formowane z oficerów sztabu (o ile to możliwe), wysyłane są w celu upewnienia dowódcy, iż jego rozkazy zostały odebrane i są we właściwy sposób realizowane.

Kontrole po linii funkcjonalnej, prowadzone przez specjalistów rodzajów wojsk (jeśli występują), są szczególnie przydatne w zakresie kontroli stanu uzbrojenia i wyposażenia.

W przypadku, gdy kontrola wykaże, iż są konieczne zmiany w zakresie działania, dowódca, wspomagany przez swój sztab, ustala, jakie czynności (decyzje) należy podjąć. Po ich identyfikacji przekazywane są podwładnym za pomocą **zarządzeń bojowych**.

Istotna sytuacja, z punktu widzenia przebiegu cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, następuje wówczas, kiedy dowódca batalionu, mimo, iż nie otrzymał korekty zadania od dowódcy brygady, na podstawie aktualnej sytuacji dochodzi do wniosku, że musi zareagować. Wtedy jego cykl decyzyjny przebiega zgodnie ze schematem przedstawionym na rysunku 3.8.

LITERATURA

1. *Leksykon wiedzy wojskowej*, MON, Warszawa 1979.
2. *Słownik podstawowych terminów wojskowych*, MON, Warszawa 1977.
3. *Regulamin działań Wojsk Lądowych (batalion – kompania)*, DWL, Warszawa 1999.
4. Huzarski M. (red.), *Zagadnienia taktyki wojsk lądowych*, Toruń 1999.
5. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych*, AON, Warszawa 2000.
6. Klawiter Z., *Wybrane aspekty systemu dowodzenia brygady zmechanizowanej (pancernej) w działaniach taktycznych*, AON, Warszawa 2001.
7. Kręcikij J., *Aspekty narodowe w procesie dowodzenia wojsk lądowych wybranych państw sojuszu północnoatlantyckiego*, AON, Warszawa 2001.
8. Kręcikij J., *Organizacja dowództw i stanowisk dowodzenia w wybranych armiach państw NATO*, AON, Warszawa 2000.
9. Kręcikij J., *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, AON, Warszawa 2001.
10. Kręcikij J., *Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia*, AON, Warszawa 2002.
11. Kręcikij J., Strzoda M., *Sporządzanie i wykorzystanie graficznych dokumentów dowodzenia. Mapy sytuacyjne*, AON, Warszawa 1998.
12. Michniak J., *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003.
13. Michniak J., *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 2003.
14. Sienkiewicz P., *Inżynieria systemów*, Warszawa 1983.
15. Strzoda M., Prusiński N., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Ustalenie położenia i meldunek sytuacyjny*, AON, Warszawa 2001.
16. Wołęjszo J., Trembecki J., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Analiza zadania i informowanie operacyjne*, AON, Warszawa 2001.

ZAKOŃCZENIE

Sprawne działanie systemu dowodzenia batalionu jest warunkiem niezbędnym w toku planowania, organizowania i prowadzenia współczesnych działań taktycznych, podczas których występujące zagrożenia funkcjonowania stanowisk dowodzenia determinują przedsięwzięcia i rozwiązania zapewniające ciągłość, operatywność i skrytość dowodzenia.

Przedstawione treści niniejszego opracowania utwierdzają w przekonaniu, iż istniała potrzeba oddzielnego przedstawienia problematyki dotyczącej systemu dowodzenia batalionu. Zaprezentowane treści mogą posłużyć rozszerzeniu wiedzy potencjalnego czytelnika na sposób organizacji i funkcjonowania dowództwa batalionu na stanowisku dowodzenia, a także współczesnych uwarunkowań wpływających na takie postrzeganie problemu. W opracowaniu nie proponuję żadnych konkretnych rozwiązań, ponieważ zależą one od wielu złożonych czynników występujących w jednostkach wojsk lądowych, a także opracowanych w nich dokumentów normujących organizację i zasady funkcjonowania stanowisk dowodzenia.

Pomimo tego, że przedstawione w opracowaniu problemy stanowią olbrzymi obszar wymagający szerokiego ujęcia i kompleksowego podejścia, autor ma nadzieję, iż zapoznanie się z treścią publikacji pozwoli czytelnikowi na pełniejsze zrozumienie zagadnień organizacji i funkcjonowania systemu dowodzenia batalionu. Jednocześnie autor wdzięczny będzie za wszystkie uwagi, spostrzeżenia i wnioski, które w przyszłości pozwolą wzbogacić rozważania prowadzone w tym obszarze.

17. Strzoda M., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Opracowanie wariantów działania*, AON, Warszawa 2001.
18. Tomaszewski A. (red.), *Podstawowe kategorie sztuki wojennej*, AON, Warszawa 1996.
19. Wołęjszo J., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Rozważanie wariantów działania*, AON, Warszawa 2001.
20. Strzoda M., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Porównanie wariantów działania*, AON, Warszawa 2001.
21. Klawitter Z., Prusiński N., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Opracowanie planu działania i rozkazu operacyjnego*, AON, Warszawa 2001.
22. Prusiński N., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Kontrola*, AON, Warszawa 2001.
23. Strzoda M., *Zarządzanie informacjami w organizacji*, AON, Warszawa 2004.
24. Strzoda M., *Organizacja i funkcjonowanie stanowisk dowodzenia brygady zmchanizowanej*, AON, Warszawa 2000.

