

POGLĄDY I DOŚWIADCZENIA

Krzysztof GRABOWSKI*
Czesław DĄBROWSKI

PROCES DOWODZENIA DOWÓDCY PODODDZIAŁU W ASPEKCIE DD/3.2.5

Wprowadzenie do wojsk „Regulaminu działań taktycznych Wojsk Lądowych” DD/3.2 oraz instrukcji „Planowanie działań na szczeblach taktycznych” DD/3.2.5 unormowały realizację czynności w poszczególnych fazach procesu dowodzenia przez dowódcę związku taktycznego, oddziału czy pododdziału wspieranego przez sztab. Na niższych szczeblach dowodzenia, gdzie nie ma sztabu realizacja procesu dowodzenia, nie została w pełni unormowana wiele kwestii wymaga uporządkowania i ujednoczenia. Dowódcy wszystkich szczebli realizują szereg przedsięwzięć związanych z dowodzeniem w ramach systemu dowodzenia¹, składających się na **proces dowodzenia**, ale dowódcy kompanii, plutonu, drużyny czy załogi realizują te przedsięwzięcia sami, dlatego pożądane jest określenie algorytmu ich postępowania w tym zakresie.

Proces dowodzenia jest cyklem informacyjno-decyzyjnym, realizowanym przez dowódcę, jednakowym na wszystkich szczeblach dowodzenia i składa się z realizacji powtarzalnych faz, etapów i czynności (rys.1).

Do czterech tworzących go faz zalicza się:

- **ustalanie położenia,**
- **planowanie,**
- **stawianie zadań,**
- **kontrolę.**

* ppłk dypl. Krzysztof GRABOWSKI, mjr dypl. Czesław DĄBROWSKI – Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych

¹ Obejmuje trzy komponenty: organizację dowodzenia, proces oraz środki dowodzenia.

USTALENIE POŁOŻENIA

Z chwilą otrzymania zadania (lub samodzielnie z własnej inicjatywy) dowódca zapoczątkowuje proces dowodzenia, tj. przystępuje do realizacji pierwszej fazy procesu dowodzenia - **ustalenia położenia**. Jednocześnie należy podkreślić, że jest ono ciągłym procesem realizowanym przez dowódcę.

Ustalenie położenia charakteryzuje się pozyskiwaniem, gromadzeniem, porządkowaniem, przechowywaniem, wartościowaniem, porównywaniem i przedstawianiem wszelkiego rodzaju informacji dotyczących własnej załogi, sąsiadów, przeciwnika oraz warunków prowadzenia działań.

W trakcie ustalenia położenia oceniane są i przedstawiane następujące grupy informacji:

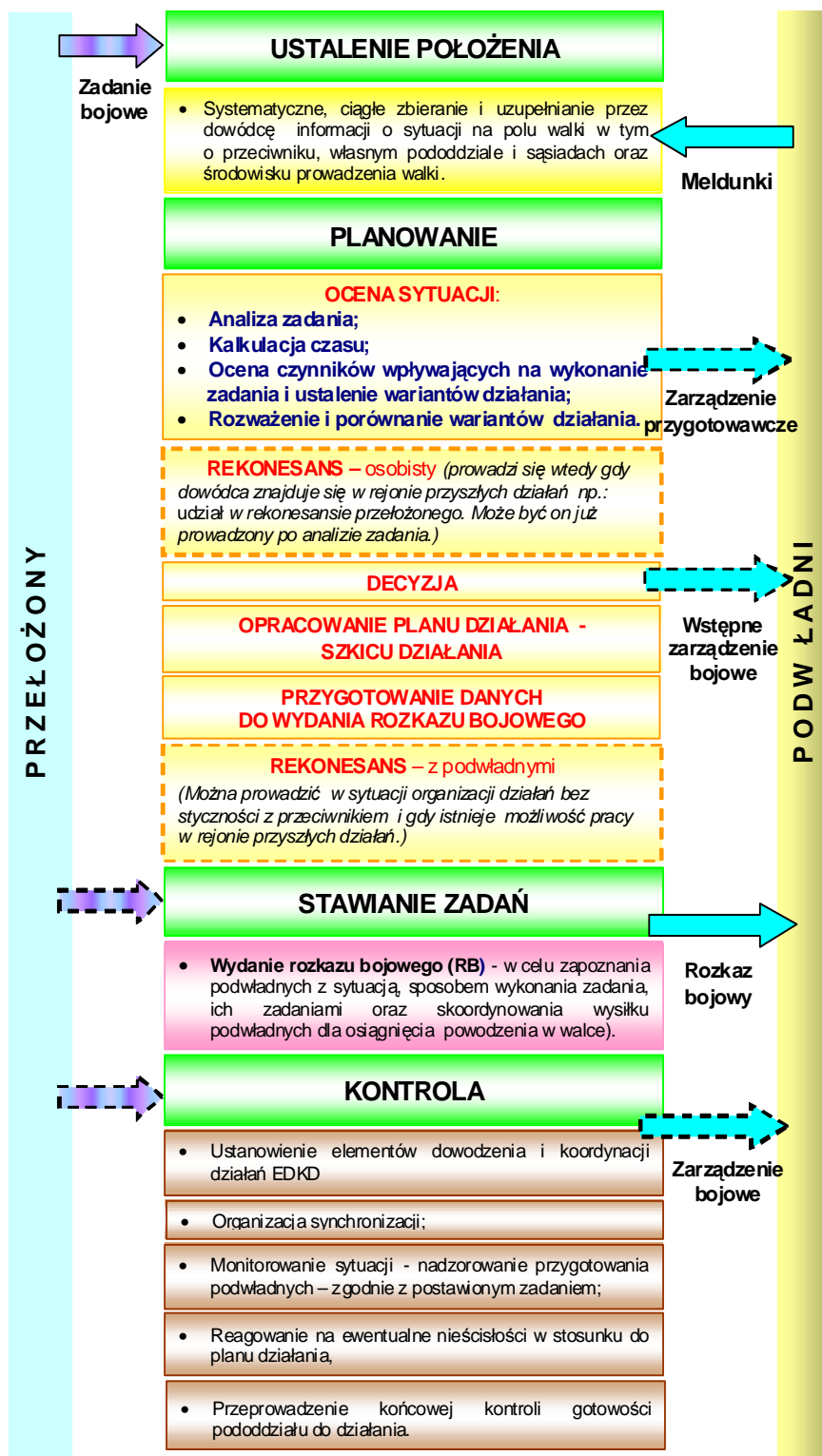
- posiadane (informacje sytuacyjne);
- wpływające (informacje sytuacyjne i dyrektywne);
- zdobywane (informacje sytuacyjne).

Z chwilą otrzymania zadania dowódca w pierwszej kolejności bierze pod uwagę informacje posiadane (istniejące), które w sposób ciągły uzupełnia informacjami wpływającymi od: przełożonego (np. rozkazy, zarządzenia bojowe, zarządzenia przygotowawcze, komunikaty), podwładnych (np. meldunki), sąsiadów oraz ludności cywilnej. Ponadto w trakcie ustalenia położenia dowódca bierze pod uwagę informacje zdobyte (np. prowadzenie obserwacji, dostępne dokumenty).

Powyższe czynności dowódca realizuje w celu uaktualnienia informacji o przeciwniku, sąsiadach, pododdziałach współdziałających i wspierających, a także o środowisku. Tak więc istotą wymienionych przedsięwzięć jest fakt, że muszą one doprowadzić do stworzenia dowódcy maksymalnie przejrzystego obrazu sytuacji taktycznej, na podstawie którego może on ją ocenić, podjąć decyzję, postawić zadania i dowodzić podwładnymi.

Posiadane, wpływające i zdobywane informacje, tworzące obraz sytuacji, dowódca umieszcza na szkicu (mapie, jeżeli ją posiada) oraz w notatkach.

Planowanie walki jest główną fazą procesu dowodzenia i służy wypracowaniu najskuteczniejszego sposobu wykonania zadania (użycia swojego pododdziału) w dysponowanym czasie. W trakcie tej fazy dokładnym analizom i ocenom podlega otrzymane zadanie od przełożonego oraz wszelkie czynniki wpływające na jego wykonanie. W fazie tej powstają warianty działania własnego pododdziału (wojsk własnych), które są w jej trakcie szczegółowo rozważane i porównywane w celu stworzenia jak najlepszych warunków do podjęcia decyzji. W ramach planowania podejmowana jest też decyzja oraz formułowany i ogłaszany przez dowódcę zamiar działania. Powstaje w tym czasie również plan walki (szkic działania), a także przygotowywane są dane do wydania rozkazu bojowego.



Rys. 1. Układ pracy dowódcy w poszczególnych fazach procesu dowodzenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie DD/3.2 Regulamin działań wojsk lądowych, Warszawa 2006 i DD/3.2.5 Planowanie działań, na szczeblu taktycznym, Warszawa, 2006.

W planowaniu wyróżnia się następujące po sobie etapy:

- ocena sytuacji;
- podjęcie decyzji;
- rekonesans;
- opracowanie planu działania – sporządzanie szkicu działania;
- przygotowanie danych do wydania rozkazu bojowego.

Rekonesans nie jest stałym etapem planowania, a umiejscowienie go w procesie dowodzenia zależy od wielu czynników np. od tego, gdzie dowódca otrzyma zadanie od przełożonego. Wskazane jest, aby dowódca przed podjęciem decyzji i określeniem zamiaru, przeprowadził rekonesans osobisty, to nie znaczy, że nie może go już przeprowadzić wcześniej już po analizie zadania. Natomiast rekonesans z podwładnymi najlepiej jest prowadzić bezpośrednio przed stawianiem zadań w sytuacji organizacji działań (walki) bez styczności z przeciwnikiem.

Ocena sytuacji

Celem oceny sytuacji jest dogłębne zrozumienie zadania otrzymanego od przełożonego, jego zamiaru (w tym myśli przewodniej), szczegółowa ocena czynników wpływających na wykonanie zadania, wypracowanie, rozważenie i porównanie wariantów działania przeciwnika i wojsk własnych, a w konsekwencji stworzenie warunków do podjęcia decyzji.

W ramach oceny sytuacji wyróżnia się następujące czynności:

- analizę zadania;
- kalkulację czasu;
- wydanie zarządzenia przygotowawczego (*jeżeli jest konieczne, gdyż nie zawsze występuje, zależy od przyjętej metody planowania działań – wydawane przy równoległym planowaniu działań*);
- ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania;
- rozważenie i porównanie wariantów działania.

Analiza zadania jest pierwszą czynnością fazy planowania i etapu oceny sytuacji. Jako czynność w procesie oceny sytuacji precyzuje ona, co i w jakim celu należy wykonać w celu zrealizowania otrzymanego zadania.

Dowódca pododdziału analizując otrzymane zadanie, musi odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

1. Jakie jest zadanie plutonu i zamiar działania przełożonego oraz jaka jest rola jego pododdziału w realizacji planów przełożonego?

W tym celu należy:

- zrozumieć zadanie główne, zadania cząstkowe przełożonego i cel jego działania;
- zrozumieć zamiar działania przełożonego ze szczególnym uwzględnieniem jego myśli przewodniej;

- *określić jaka, jest rola pododdziału w planie działania przełożonego oraz ustalić w jaki sposób swym działaniem może bezpośrednio wesprzeć realizację zamiaru przełożonego.*

2. Czego wymaga przełożony lub co muszę wykonać, aby zrealizować jego zamiar?

Rozwiązanie tego problemu polega na:

- *rozbiorze postawionego zadania przez przełożonego w rozkazie bojowym na zadania cząstkowe w nim zawarte, jak i te, które muszą być zrealizowane przez pododdział, aby wykonać zadanie, choć nie zostały zawarte w rozkazie. Te ostatnie wynikają z analizy rozkazu przełożonego, sytuacji przeciwnika, miejsca pododdziału w chwili otrzymania zadania, gotowości do działania własnego pododdziału, założeń doktrynalnych, terenu i innych zadań cząstkowych wynikających z analizy zamiaru działania przełożonego jeżeli zadanie postawione zostało przez przełożonego w sposób bardzo szczegółowy, często trudno jest zidentyfikować dodatkowe zadania cząstkowe wynikające z analizy zadania);*
- *określeniu zadań cząstkowych o szczególnym znaczeniu spośród wszystkich zadań cząstkowych, które musi zrealizować pododdział, aby zrealizować zamiar działania przełożonego i umożliwić osiągnięcie celu;*
- *określeniu czynności, które musi zrealizować pododdział, aby jak najlepiej i najszybszej przygotować się do realizacji postawionego zadania.*

3. Czy i jeśli tak, to jakie istnieją ograniczenia swobody działania pododdziału? – Nakazy i zakazy w zakresie: czasu, sił i środków (zabezpieczenia logistycznego) oraz przestrzeni wpływające na sposób wykonania zdania.

W tym celu należy:

- *zidentyfikować ograniczenia w postaci:*
 - *nakazów (co i do kiedy musi zostać zrealizowane?) np.: do kiedy muszę uzupełnić amunicję? Ile posiadam czasu na rozbudowę inżynieryjną? Ile posiadam czasu na osiągnięcie gotowości do działania? Itp. – rozpoczyna kalkulowanie czasu;*
 - *zakazów (czego nie wolno robić?) np.: jakiej ilości amunicji nie wolno mi zużyć w trakcie realizacji postawionego zadania (czy przydzielona ilość wystarczy) ?.*

4. Czy nastąpiły znaczące zmiany sytuacji od momentu wydania rozkazu przez przełożonego? Jeśli tak, to czy wiedząc o tych zmianach, dowódca postawiłby takie samo zadanie (wydałby ten sam rozkaz)?

W tym celu należy określić czy sytuacja zmieniła się i czy trzeba podjąć inną decyzję.

Poprzez uzyskanie odpowiedzi na postawione powyżej pytania dowódca może: wygenerować pytanie lub określić potrzeby kierowane do przełożonego, określić przedsięwzięcia, które musi jak najszybciej wykonać pododdział, aby jak najlepiej przygotować się do realizacji postawionego zadania. Ponadto w trakcie analizy zadania muszą być odrzucone zadania niewykonalne, lub te, których realizacja nie jest niezbędna.

Wnioski wynikające z przeprowadzonej analizy zadania dowódca podod-

działu formułuje w postaci:

- sprecyzowanego zadania własnego, które jest podstawą do dalszej pracy i stanowić będzie punkt 2. „ZADANIE” przyszłego rozkazu bojowego;
- określonej myśli przewodniej dowódcy (w rozkazie bojowym myśl przewodnia dowódcy wydającego ten rozkaz umieszczana jest w punkcie 3. „REALIZACJA”, paragraf 3.a. „Zamiar działania”. Myśli przewodnie przełożonych zamieszcza się natomiast jako podpunkty punktu 1.b. „Wojska własne”.);
- przedsięwzięć (czynności), które musi wykonać pododdział, aby jak najlepiej i najszybciej przygotować się do realizacji postawionego zadania – osiągnąć lub utrzymać gotowość bojową do wykonania zadania np.: sprawdzenia i przygotowania uzbrojenia, uzupełnić amunicję i MPS.

Powyższe informacje wskazane jest zapisać w notatkach, gdyż to ułatwi stawianie zadań podwładnym.

Sprecyzowane zadanie własne należy formułować w ten sposób, aby zawierały w sobie odpowiedź na pytania: **kto, kiedy, gdzie i co** ma zrobić oraz **w jakim celu** jest to robione.

Myśl przewodnia dowódcy pododdziału jest krótkim i jednoznacznym określeniem co podległy pododdział musi zrobić, aby wykonać zadanie, w odniesieniu do przeciwnika, terenu oraz pożądanego stanu końcowego.

Myśl przewodnia powinna zamykać się w kilku zdaniach i musi znaleźć się w każdym rozkazie.

Reasumując, myśl przewodnia obejmuje:

- cel działania (nie powinien to być po prostu cel przepisany ze sprecyzowanego zadania własnego),
- zadania (warunki), zdarzenia, które muszą mieć miejsce (muszą się wydarzyć), aby zadanie mogło zostać wykonane,
- opis pożądanego stanu końcowego.

Sprecyzowane zadanie własne i myśl przewodnia dowódcy muszą być znane i zrozumiałe przez podwładnych.

Po przeprowadzonej analizie zadania dowódca pododdziału przystępuje do skalkulowania czasu, jakim dysponuje oraz podziału go na poszczególne czynności do wykonania przez pododdział do momentu osiągnięcia gotowości do działania.

Kalkulacja czasu jest czynnością etapu oceny sytuacji fazy planowania, która częściowo już jest realizowana w czasie analizy zadania, tj. gdy rozpatrywane są ograniczenia czasowe. Podstawą do wypracowania kalkulacji czasu, jaką prowadzi dowódca pododdziału, są ograniczenia czasowe otrzymane w zadaniu od przełożonego (czas otrzymania zadania, czas gotowości do działania itp.) oraz wnioski z analizy zadania, tj. przedsięwzięcia, które musi wykonać pododdział, aby jak najlepiej i najszybciej przygotować się do realizacji postawionego zadania. Dowódca nie powinien zająć więcej niż 1/3 czasu na własną pracę (w tym na wydanie rozkazu bojowego), pozostawiając pozostały czas na przygotowanie podwładnych do walki. Istotne jest rozdzielenie czasu na

czas dzienny i nocny oraz właściwe jego wykorzystanie. Oprócz wyżej wymienionych czasów istotne są także inne terminy szczególnie te dotyczące zabezpieczenia logistycznego (*np. uzupełnianie amunicji, MPS*) oraz wykonania określonych przedsięwzięć (*np. czas zajęcia punktu oporu, stanowiska oporu czy stanowiska ogniowego, czas wykonania prac inżynierskich*), gdyż będą one w znacznym stopniu wpływały na podział czasu podwładnych. Podwładni oprócz tego, że muszą znać czas gotowości do działania, też muszą wiedzieć, jakie czynności są do wykonania w tym okresie. Ponadto dowódca kalkulując czas podwładnych, musi przeznaczyć odpowiednią jego ilość na właściwe wykonanie każdej czynności.

Po zakończeniu analizy zadania i kalkulacji czasu, dowódca pododdziału wydaje swoim podwładnym zarządzenie przygotowawcze w celu rozpoczęcia przygotowania własnego pododdziału do realizacji postawionego zadania.

Zarządzenie przygotowawcze (jeżeli je się wydaje) jest pierwszym dokumentem dowodzenia wydawanym w nowym cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia, który zawiera elementy zadaniowe dla podwładnych. W zależności od specyfiki zadania i szczebla dowodzenia może ono obejmować następujące informacje (*nie są to punkty zarządzenia*):

- sprecyzowane zadanie własne;
- myśl przewodnią dowódcy;
- charakter przyszłych działań;
- wytyczne i priorytety co do przedsięwzięć rozpoznania, jakie powinny być podjęte przez podwładnych;
- zadania dotyczące przygotowania pododdziału do prowadzenia walki lub wykonywania innych czynności niezbędnych do wykonania postawionego zadania bojowego i terminy ich realizacji;
- inne dane wynikające z konkretnej sytuacji.

Układ zarządzenia przygotowawczego jest taki sam jak rozkazu bojowego.

Wydanie zarządzenia przygotowawczego uruchamia proces wykonywania czynności przygotowujących pododdział do walki (działania).

Po wydaniu zarządzenia przygotowawczego dowódca pododdziału przystępuje do określenia możliwości działania – dokonuje oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i wypracowania wariantów działania własnego pododdziału.

Celem oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenia wariantów działania własnego pododdziału jest zidentyfikowanie i szczegółowa ocena tych czynników, które w różny sposób wpływać będą na realizację otrzymanego zadania oraz ustalenie kilku realnych sposobów jego wykonania, czyli wariantów działania własnego pododdziału.

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania obejmuje:

- ocenę przeciwnika,
- ocenę wojsk własnych,
- ocenę otoczenia (warunki terenowe, atmosferyczne, ludność, kulturę i religię w obszarze przyszłych działań),

- ocenę innych czynników, które należy wziąć pod uwagę (np. czas).

Istotą **oceny przeciwnika** jest ustalenie najbardziej prawdopodobnego i najbardziej niebezpiecznego w danej sytuacji sposobu jego działania.

Podstawowymi źródłami informacji o przeciwniku dla dowódcy pododdziału są:

- analizy, oceny i dane przekazane przez przełożonego w rozkazie, w trakcie rekonesansu lub na bieżąco;
- posiadana wiedza nt.: struktur organizacyjnych, uzbrojenia i zasad działania armii innych państw;
- meldunki podwładnych.

Dowódca pododdziału oceniając przeciwnika, rozpatruje takie elementy, jak: wielkość sił przeciwnika, rodzaj pododdziałów, organizację, sprzęt bojowy i uzbrojenie oraz przewidywany sposób działania przeciwnika w danej sytuacji taktycznej. Stara się on, stosując metodę pytań, samodzielnie określić, jakie działania podjęte przez przeciwnika stanowią największe zagrożenie do osiągnięcia powodzenia w walce oraz ustalić najsłabsze punkty przeciwnika.

Pytania, na które stara się odpowiedzieć dowódca pododdziału w trakcie oceny przeciwnika będącego:

a) w marszu, mogą być:

1. *Z jakimi siłami przeciwnika i na jakich rubieżach prawdopodobne jest z nim spotkanie?*
2. *Z których kierunków najprawdopodobniej mogą działać środki napadu powietrznego (ŚNP) przeciwnika?*
3. *Czy przeciwnik w dotychczasowych działaniach stosował BMR?*

b) w natarciu, mogą być:

1. *Jakiej wielkości będzie pododdział przeciwnika na kierunku natarcia?*
2. *Gdzie są prawdopodobnie rozmieszczone środki ogniowe przeciwnika i jakie mają możliwości oddziaływania - w powiązaniu z trenem?*
3. *Gdzie znajdują się odwody przeciwnika i w jaki sposób przeciwnik może je wykorzystać?*
4. *W jakim stopniu przeciwnik rozbudował zapory inżynieryjne przed przednim skrajem obrony?*
5. *Jakie środki walki, pododdziały artylerii czy też inżynieryjne mogą wspierać działanie przeciwnika?*
6. *Jak przeciwnik będzie chciał wykorzystać warunki terenowe dla uzyskania przewagi lub zaskoczenia?*
7. *Czy przeciwnik w dotychczasowych działaniach stosował BMR?*

c) w obronie mogą być:

1. *Gdzie się znajduje przeciwnik, co robi i kiedy prawdopodobnie rozpocznie natarcie?*
2. *Jakie będą prawdopodobne najdogodniejsze kierunki jego podejścia?*

3. *Jakiej wielkości będzie nacierający pododdział przeciwnika na kierunku obrony pododdziału i jakie będzie jego prawdopodobne zadanie?*
4. *Czy przeciwnik nacierał będzie na wozach bojowych, czy w ugrupowaniu pieszym?*
5. *Gdzie będą znajdować się prawdopodobne linie ataku i spieszenia –*
6. *w powiązaniu z terenem?*
7. *Jakie środki walki i pododdziały artylerii mogą wspierać działanie przeciwnika?*
8. *Jak przeciwnik będzie chciał wykorzystać warunki terenowe dla uzyskania przewagi lub zaskoczenia?*
9. *Czy przeciwnik w dotychczasowych działaniach stosował BMR?*

Na podstawie uzyskanych odpowiedzi oraz wyciągniętych wniosków z posiadanych informacji, dowódca **wpracowuje ocenę przeciwnika, która obejmuje:**

- położenie, skład i ugrupowanie (w obronie co najmniej szczebel wyżej, w natarciu do pojedynczego środka ogniowego);
- prawdopodobny charakter działania;
- możliwości oddziaływania ogniowego przez pododdziały będące w bezpośredniej styczności, w głębi oraz środki wspierające jego działanie;
- możliwości wykonania uderzeń bronią precyzyjną i BMR;
- potencjał bojowy przeciwnika;
- doświadczenie bojowe i morale;
- elementy (obiekty) wybrane z przewidzianego ugrupowania bojowego przeciwnika do rażenia w pierwszej kolejności.

W ramach oceny wojsk własnych dowódca pododdziału wnikliwej analizie poddaje zdolność bojową własnego pododdziału, to znaczy:

- stopień gotowości bojowej,
- ukończenie, stan morale i poziom wyszkolenia,
- możliwości wykorzystania walorów ogniowych i manewrowych pododdziału w danych warunkach terenowych,
- rodzaje uzbrojenia i wyposażenia pododdziału wzmocnienia – możliwości ogniowe i manewrowe;
- zakres i rodzaj dostępnego wsparcia bojowego realizowanego we własnym zakresie lub przez przełożonego, a umożliwiającego wykonanie zadania;
- możliwości zabezpieczenia logistycznego – czy przydzielone limity środków zaopatrzenia wystarczą do realizacji postawionego zadania oraz kto może udzielić pomocy medycznej i technicznej w trakcie realizacji zadania,
- możliwości rozpoznania – pozyskiwania informacji we własnym zakresie od przełożonego;
- wsparcie przez inne siły (sąsiedzi, sojusznicy, środki miejscowe) - jakie wykonują zadanie, jakie są ich możliwości bojowe, jaki jest ich wpływ na wykonanie zadania przez własny pododdział.

Ocena otoczenia (warunki terenowe, atmosferyczne, ludność, kultura i religia w obszarze przyszłych działań) powinna dać odpowiedź dowódcy pododdziału na pytanie, jaki wpływ będą miały warunki terenowe, atmosferyczne, widoczność i inne czynniki na działanie zarówno jego pododdziału (wojsk własnych), jak i przeciwnika.

Teren dowódca rozpatruje w pięciu aspektach, dokonując analizy warunków obserwacji i prowadzenia ognia, pokrycia terenu i warunków maskowania, przeszkód, terenu kluczowego oraz dróg podejścia.

1. Warunki obserwacji i prowadzenia ognia wpływają na decyzje dotyczące rozmieszczenia pododdziału i środków ogniowych.

W czasie prowadzenia natarcia środki ogniowe powinny być rozmieszczane w grupowaniu w miejscach zapewniających wsparcie ogniowe elementów ugrupowania bojowego, które wykonują ruch (manewr) na polu walki.

W czasie prowadzenia obrony środki ogniowe powinny być rozmieszczone w miejscach zapewniających dobre warunki obserwacji i ostrzału, szczególnie spodziewanych dróg podejścia przeciwnika.

Rozpatrując warunki prowadzenia obserwacji i ognia, dowódca pododdziału powinien odpowiedzieć sobie na pytania:

- Skąd przeciwnik może prowadzić obserwację i od jakiej rubieży może nawiązać walkę z naszym pododdziałem (rejon zagrożenia)?
- Od jakiej rubieży terenowej można rozpocząć niszczenie środków ogniowych przeciwnika?
- Od jakiej rubieży można wykryć przeciwnika podchodzącego do natarcia?
- Gdzie znajdują się naturalne stanowiska ogniowe, skąd pododdział może prowadzić obserwację i skąd można nawiązać walkę z przeciwnikiem?
- Jaki wpływ ma nachylenie terenu oraz roślinność na skuteczność ognia?
- Gdzie występują pola martwe i zakryte?
- Czy oddziaływanie pogody (mgła lub opady) w tym terenie może ograniczyć możliwości prowadzenia obserwacji i celnego ognia?

2. Pokrycie terenu i warunki maskowania wpływają na wybór dróg podejścia, stanowisk ogniowych oraz celów. Teren jest wykorzystywany w celu ochrony przed skutkami ognia przeciwnika oraz ukrycia własnych pododdziałów przed obserwacją naziemną i powietrzną. Właściwe wykorzystanie ukryć, jakie stwarza teren, jest niezbędne do zapewnienia bezpieczeństwa i wprowadzenia przeciwnika w błąd. Nie wolno zapominać o przeciwniku, który będzie dążył do wykorzystania właściwości maskujących i rzeźby terenu np. ściana lasu umożliwi śmigłowcom przeciwpancernym ukrycie się przed bronią do prowadzenia ognia bezpośredniego i prowadzenie ognia z zasadzki. Rozpatrując ten czynnik, dowódca powinien odpowiedzieć sobie na pytania:

- W jaki sposób pokrycie terenu wpływa na możliwość stosowania manewru taktycznego przez przeciwnika?
- Czy teren stwarza dobre warunki do ukrycia i maskowania dla pododdziału lub dla przeciwnika?

3. Przeszkody terenowe naturalne i sztuczne są właściwościami terenu, które zatrzymują, dezorganizują lub powodują zmianę kierunku działania pododdziałów. Rozpatrując ten aspekt, dowódca powinien odpowiedzieć sobie na pytania:

- Gdzie znajdują się naturalne i sztuczne przeszkody utrudniające lub uniemożliwiające działanie (ruch) żołnierzy i wozów bojowych (*np.: teren podmokły, duży kąt nachylenia terenu*) i w jaki sposób mogą one wpłynąć na manewr?
- Gdzie są prawdopodobnie rozmieszczone przeszkody i zapory inżynieryjne przeciwnika i jak one mogą wpłynąć na manewr?
- Czy przeszkody przeciwnika można obejść lub czy będziemy musieli je pokonać (wykonać przejścia)?
- Jaki wpływ na działania przeciwnika będzie miało ich usuwanie, pokonanie lub obejście?
- Jak przeszkody naturalne i sztuczne wpłyną na organizację rażenia ogniowego?

4. Teren kluczowy jest rejonem (cechą obszaru) stwarzającym warunki znaczącej przewagi taktycznej siłom, które opanują go lub będą go utrzymywać. Przykładem tego typu terenu mogą być mosty i przepusty, rejony przepraw (brody), wyniosłości terenowe, punkty blokujące działanie przeciwnika (spowalniające tempo jego działania, stwarzające możliwość okrążenia, kanalizujące ruch jego pododdziałów), skrzyżowania dróg i wiadukty. Rozpatrując ten aspekt, wskazane jest odpowiedzieć sobie na pytania:

- Gdzie znajduje się teren kluczowy?
- W jaki sposób wykorzystać teren kluczowy, by wesprzeć wykonanie zadania (*wykonanie bowiem zadania zależy zwykle od zajęcia lub kontroli tego rejonu*)?

5. Drogi podejścia i korytarze ruchu.

Drogi podejścia - naziemne lub powietrzne trasy, które mogą doprowadzić do osiągnięcia zakładanych celów przez nacierającego lub do opanowania terenu kluczowego, na drodze jego działania. Drogi podejścia – to ogólne drogi ruchu w kierunku celu (obiektu ataku). Naziemne drogi podejścia i korytarze ruchu w kierunku celu działania (terenu kluczowego) są często tymi samymi trasami, jakie zmuszony jest wykorzystywać przeciwnik.

Korytarze ruchu - części dróg podejścia, które powinny stwarzać dowódcy warunki do swobodnego wykonywania manewru oraz maksymalnie zwiększać możliwości koncentrowania sił, ruchu i zaskoczenia. Korytarze ruchu są pasami, gdzie pododdziały mogą wykonywać manewr, aby omijać przeszkody. Analizując ten aspekt, dowódca powinien odpowiedzieć na pytanie:

- Gdzie znajdują się sprzyjające drogi podejścia (ich plusy i minusy) dla przeciwnika i wojsk własnych?

Aby uzyskać odpowiedź na to pytanie, należy uwzględnić: możliwość manewru środkami wspierającymi działanie pododdziału, dostęp do terenu kluczowego i sąsiednich dróg podejścia, stopień skanalizowania ruchu pododdziałów, możliwości ukrycia i

maskowania, możliwości prowadzenia obserwacji i ognia, występowanie przeszkód naturalnych i sztucznych.

Pogoda. Dowódca pododdziału rozpatrując warunki pogodowe, rozpatruje je w kontekście możliwości prowadzenia ognia i obserwacji oraz oceny ich wpływu na przejezdność terenu. Mogą one być rozpatrywane oddzielnie, lecz dogodniej jest jednak łączyć je z oceną terenu. Analizując wpływ pogody i innych czynników środowiska na zadanie, dowódca powinien odpowiedzieć sobie na pytania:

- Jakie mamy warunki oświetlenia (w tym oświetlenie w nocy) i widoczności? Kiedy rozpoczyna się i kończy dzień (wschód i zachód słońca), kiedy rozpoczyna się i kończy noc (wschód i zachód księżyca)?
- W jaki sposób ostatnio pogoda oddziaływała na rejon działania?
- Czy pogoda będzie ulegała zmianie?
- W jaki sposób podczas działań mgła, deszcz, kurz, upał, śnieg lub wiatr wpłyną na ludzi i sprzęt?
- Jak pogoda wpłynie na zastosowanie dymów oraz na użycie broni masowego rażenia (BMR) przez przeciwnika?

Ocena czynnika czasu ma znaczenie szczególnie gdyż wszelkie analizy w ramach oceny sytuacji, zwłaszcza dotyczące oceny przeciwnika i sił własnych powinny być dokonane na podstawie rzetelnych kalkulacji czasowo-przestrzennych.

Na podstawie wniosków z analizy zadania i oceny czynników wpływających na wykonanie zadania, na tym etapie planowania dowódca układa jeszcze niezbyt szczegółowe warianty działania przeciwnika i własnego pododdziału .

Rozważenie i porównanie wariantów działania

Na szczeblu pododdziału stosuje się połączenie rozważania i porównania wariantów działania, czyli dokonuje oceny wariantów działania.

Celem rozważenia i porównania wariantów działania jest ustalenie słabych i silnych stron poszczególnych wariantów wykonania zadania w konfrontacji z prawdopodobnym sposobem działania przeciwnika i ustalenie optymalnego wariantu działania. Dowódca w tej czynności po ustaleniu ewentualnych słabych stron wariantu dokonuje jego modyfikacji, usuwając wykryte wady.

Porównania poszczególnych wariantów działania dowódca pododdziału dokonuje metodą wad i zalet. Może w tym celu wykorzystać wyniki oceny poszczególnych wariantów działania z poprzedniej czynności – czyli ich rozważania.

Na podstawie powyższych ocen dowódca określa wnioski, które tworzą podstawę do podjęcia decyzji.

Podjęcie decyzji

Drugim etapem fazy planowania jest podjęcie decyzji. **Podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje dwa elementy:**

- wybór wariantu działania – jednego z rozpatrywanych;
- określenie zamiaru działania - koncepcji przeprowadzenia przyszłego działania.

Wybór jednego z kilku możliwych wariantów działania jest efektem finalnym rozważań dowódcy pododdziału i stanowi podstawę do sformułowania zamiaru działania. Sformułowanie zamiaru działania jest podstawą do opracowania planu działania (szkicu działania) oraz przygotowania danych do wydania rozkazu bojowego.

Zamiar dowódcy powinien zawierać następujące informacje:

- myśl przewodnią dowódcy,
- sposób wykonania zadania (w razie potrzeby podzielony na fazy/etapy), w tym miejsce (sposób) skupienia głównego wysiłku (punkt ciężkości, rejony kluczowe),
- podział sił,
- priorytety wykorzystania sił i środków wsparcia i zabezpieczenia działań.

Czynności związane z planowaniem walki i postawieniem zadań, dowódca pododdziału powinien wykonać w miarę możliwości bezpośrednio w terenie przyszłych działań.

Jeśli pododdział nie znajduje się w rejonie przyszłych działań i istnieją ku temu warunki, dowódca czynności te realizuje w czasie rekonesansu.

Po podjęciu decyzji i określeniu zamiaru, dowódca może wydać pododdziałowi **wstępne zarządzenie bojowe (WZB)**. Na szczeblu pododdziału wstępne zarządzenie bojowe będzie rzadko wydawane. Wydaje się je w celu przekazania podwładnym większej ilości informacji, sposobu realizacji postawionego zadania oraz umożliwienia uruchomienia procesu planowania działań w przydzielonym pododdziale (metoda planowania równoległego). Układ wstępnego zarządzenia bojowego jest taki sam, jak rozkazu bojowego – pięciopunktowy. Różnica polega na zawarciu w nim (we właściwych punktach) informacji, które już są znane i umożliwią podwładnym rozpoczęcie procesu planowania. Punkty, których nie można na tym etapie pracy wypełnić treścią, pozostawia się puste.

Rekonesans

Rekonesans - działanie podejmowane w celu uzyskania, w drodze bezpośredniej obserwacji lub wykorzystania innych metod wykrywania, informacji o działaniach i środkach przeciwnika lub potencjalnego przeciwnika, albo danych meteorologicznych, hydrograficznych lub geograficznych określonego obszaru przyszłych działań.

Rekonesans² to praca dowódcy w terenie przyszłych działań. Umieszczenie rekonesansu w fazie planowania jest zależne od wielu czynników np: miejsca stawiania

² Wyróżnia się następujące rodzaje rekonesansu:

zadań przez przełożonego, udziału w rekonesansie przełożonego, czasu, jakim dysponuje się na przygotowanie działań.

Na szczeblu pododdziału czołgów będzie realizowany rekonesans tradycyjny, gdyż na tym szczeblu jest wymagana duża dokładność działania poszczególnych elementów ugrupowania.

Rekonesans, który prowadzi dowódca w celu konfrontacji wniosków z analizy zadania i oceny sytuacji z konkretnymi warunkami terenowymi, aby stworzyć warunki jak najlepszego wykorzystania środków walki oraz żołnierzy, nazywa się osobistym. Wskazane jest, aby dowódca przeprowadził go przed podjęciem decyzji i określeniem zamiaru, tj. np. po analizie zadania, po wypracowaniu wariantów działania lub w trakcie rozważania wariantów działania.

W toku prowadzenia rekonesansu osobistego dowódca może rozwiązywać takie problemy, jak:

- weryfikacja wypracowanej oceny terenu (lub tylko jej wybranych elementów),
- sprawdzenie przejezdności dróg;
- określenie położenia przeciwnika i zasad jego działania;
- wybranie dozorów, nazwanie ich i określenie odległości;
- ustalenie warunków i możliwości działania pododdziału ;
- sprawdzenie warunków prowadzenia ognia;
- rozwiązanie innych problemów wynikających z charakteru zadania bojowego oraz uwzględniających jego specyficzne elementy.

Natomiast rekonesans tradycyjny z podwładnymi na szczeblu pododdziału należy prowadzić bezpośrednio przed stawianiem zadań, w sytuacji organizacji działań (walki) bez styczności z przeciwnikiem i może być prowadzony w celu jak najlepszego wykorzystania terenu i działania w nim.

Rekonesans z podwładnymi może być prowadzony w dwóch wariantach:

- *pierwszy* może polegać na precyzowaniu w terenie zadań bojowych postawionych wcześniej w rejonie wyjściowym oddalonym od rejonu wykonywania zadania na podstawie szkicu, modelu terenu, zdjęcia lotniczego itp.

-
- tradycyjny - polegający na pracy grup rekonesansowych (dowódcy lub dowódcy z podwładnymi) w rejonie przyszłych działań w celu zapoznania się z terenem przed wypracowaniem zamiaru lub konfrontacji treści wypracowanych z mapy z rzeczywistym terenem;
 - powietrzny - polegający na pracy grup rekonesansowych z powietrza (głównie śmigłowca) w rejonie planowego użycia wojsk w celu zapoznania się z terenem konfrontacji treści wypracowanych z mapy z terenem;
 - ze wsparciem technicznym - polegający na pracy grup rekonesansowych z terenem przedstawionym na fotopanoramie, mapie komputerowej przystosowanej do obserwacji trójwymiarowej interesującego wycinka terenu.

- w *drugim wariantcie* zakładającym, że dowódca otrzymuje zadanie bojowe i wypracowuje decyzję w rejonie przyszłego działania, rekonesans z podwładnymi sprowadza się do orientowania topograficznego (*orientowanie topograficzne z zasady powinien prowadzić przełożony z podwładnymi*) i orientowania taktycznego (*orientowanie taktyczne może prowadzić dowódca pododdziału będącego w bezpośredniej styczności z przeciwnikiem, szczególnie gdy rekonesans jest prowadzony w jego ugrupowaniu lub prowadzi je osobiście dowódca prowadzący rekonesans*). Po zakończeniu rekonesansu dowódca przystępuje do stawiania zadań podwładnym oraz rozwiązania problemów koordynacji i synchronizacji działań i zabezpieczenia walki.

Opracowanie planu działania (szkicu działania) i przygotowanie danych do wydania rozkazu bojowego

Na podstawie oceny czynników wpływających na wykonanie zadania, uwzględnienia możliwych zmian w sytuacji oraz przeprowadzonego rekonesansu, dowódca pododdziału ostatecznie kompletuje swój plan działania (rozegrania walki), w tym opracowuje szkic działania. Szkic działania stanowi podstawę do przygotowania danych do wydania rozkazu bojowego. Dowódca pododdziału przygotowując dane do wydania rozkazu bojowego, powinien ponownie przypomnieć sobie postawione przez przełożonego zadanie tak, aby być całkowicie pewnym, że jego plan działania jest zgodny z zamiarem dowódcy i sprostą wymogom wykonania zadania. Ponadto dowódca z pododdziału powinien przygotować sobie wszystkie inne opracowane dane w formie dogodnej do wydania rozkazu bojowego. W celu ułatwienia stawiania zadań podwładnym (w szczególności, gdy nie ma możliwości prowadzenia rekonesansu) dowódca może przygotować model terenu działania. Model ten nie musi być idealnym odwzorowaniem terenu, powinien być prosty i czytelny. Powinien zawierać te cechy terenu, które mają istotne znaczenie dla przebiegu wykonania zadania oraz te, które są punktami orientacyjnymi w toku realizacji zadania.

Przygotowany przez dowódcę pododdziału plan działania - szkic oraz notatki przygotowywane w trakcie procesu decyzyjnego, stanowią podstawę do realizacji kolejnej fazy procesu dowodzenia - „stawianie zadań”.

Stawianie zadań to przygotowanie warunków do wdrożenia przygotowanego planu działania, za pomocą którego dowódca wyraża sposób użycia podległych mu sił i środków. Celem jest przekazanie wykonawcom zadań wynikających z decyzji podjętej przez dowódcę

Wydanie rozkazu bojowego

Rozkaz bojowy wydawany jest ustnie w celu zapoznania podwładnych z sytuacją i sposobem wykonania zadania oraz zadaniami. Dodatkowo jego celem jest spowodowanie skoordynowanego wysiłku pododdziału (żołnierzy) dla osiągnięcia powodzenia w wykonaniu zadania. Wydanie rozkazu bojowego podwładnym upewnia ponadto dowódcę, że przekazane zostały im wszystkie potrzebne dane do właściwego wykonania powierzonych zadań.

Konsekwentne użycie standardowego układu pozwala dowódcy przekazać niezbędne informacje oraz uczynić treści rozkazu bardziej zrozumiałymi.

Dowódcy pododdziałów rzadko będą mieli możliwość wydania rozkazu do na-

tarcia w miejscu, skąd podwładni będą widzieć obiekt ataku. Gdy jest to możliwe, powinni oni również wykonać model terenu, tak aby podwładni mogli dokładnie zrozumieć treść zadania i sposób jego wykonania.

Dowódcy często będą wydawać rozkazy do obrony, gdy podwładni znajdują się na pozycjach bojowych. Wówczas dowódca musi mieć pewność, że wszyscy podwładni znają i rozumieją plan działania.

Rozkaz bojowy – składa się z pięciu punktów i jest logicznym efektem procesu decyzyjnego dowódcy pododdziału, obejmującym takie elementy, jak:

DOZORY (wskazuje się tylko w sytuacji, gdy dowódca stawia rozkaz bojowy w rejonie działania).

Dozory wskazuje się w następujący sposób: określa się przedmiot terenowy (zaczynając od lewej strony), podaje numer dozoru (numery dozorów: 1-9 - dozory wyznaczone przez dowódcę załogi (drużyny), 10-19 - dozory wyznaczone przez dowódcę plutonu, 20 -29 - dozory wyznaczone przez dowódcę kompanii), nazwę dozoru (nieprzyminającą wskazywany przedmiot terenowy), a następnie odległość do dozoru w metrach. Z reguły wyznacza się 3-4 dozory na rozpatrywanym kierunku, *np. kępa krzaków – Dozór 1 KORONA 1500*. Należy pamiętać, że numerów i nazw dozorów wyznaczonych przez przełożonego nie zmienia się.

1. SYTUACJA. Przez przedstawienie sytuacji ogólnej podlegli dowódcy zapoznani zostaną z sytuacją w obszarze przyszłej walki. Są tu zawarte tylko informacje, a nie zadania. Punkt ten obejmuje trzy podpunkty:

- a) **przeciwnik** – wszystkie dostępne informacje otrzymane od przełożonego, przedstawione jako wnioski;
- b) **wojska własne** – informacje zawierające dokładne zadania pododdziału o jeden szczebel wyżej oraz sił wspierających, wzmacniających i sąsiadów w następującej kolejności:
 - zadanie pododdziału wyższego szczebla (przynajmniej o jeden szczebel organizacyjny wyżej);
 - zadania sąsiadów (w kolejności: lewy, prawy, z przodu, z tyłu);
 - wspierające pododdziały moździerzy, artylerii i inne;
- c) **zmiany w podporządkowaniu** – dyspozycyjność oraz czas obowiązywania.

2. ZADANIE. Jest przedstawiane w prostej, jasnej oraz zwięzłej formie. W tym punkcie należy udzielić odpowiedzi na następujące pytania: **KTO** (pododdział), **CO MA ZROBIĆ** (atakować, bronić, opóźnić itd.), **KIEDY** (czas), **W JAKIM CELU WYKONUJE** (opanować, nie dopuścić do przerwania) oraz **GDZIE** (ogólnie, współrzędne).

Punkt ten nie zawiera podpunktów. W punkcie tym nie używa się trybu rozkazującego (np. być w gotowości d ...), a trybu oznajmującego (np. Drużyna (załoga) broni..., jest w gotowości do...).

3. REALIZACJA. Punkt ten zawiera informacje pozwalające zrozumieć sposób, w jaki zadanie ma być wykonane. Składa się z trzech podpunktów:

a) **zamiar działania** – określa sposób wykonania manewru na polu walki oraz sposób wsparcia ogniowego. Musi być jednak na tyle szczegółowy, aby zapewnić właściwe działanie. Obejmuje:

1) Myśl przewodnia dowódcy wydającego rozkaz.

2) Sposób działania.

- ogólne ramy manewru – sposobu działania od początku do końca walki, w razie potrzeby stosuje się podział na etapy lub fazy;
- wskazuje się miejsce i/lub sposób skupienia głównego wysiłku, ewentualne zmiany w tym zakresie podczas działań;

3) Ugrupowanie bojowe (podział sił).

4) Wsparcie i zabezpieczenie działań (*w kolejnych podpunktach krótkie wyjaśnienie istoty wsparcia i zabezpieczenia działań z zaakcentowaniem priorytetów*);

b) **zadania dla pododdziałów (środków) przydzielonych;**

c) **wytyczne koordynujące** – dotyczące walki oraz szczegółów wykonywania zadania bojowego (gdy odnoszą się do dwóch lub więcej elementów wykonujących wspólnie zadanie bojowe).

Ponadto w tym podpunkcie podawać należy wytyczne do zabezpieczenia bojowego.

Jeśli nie ma żadnych wytycznych koordynujących, fakt ten powinien zostać wyraźnie zaznaczony (odnotowany).

4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE. W punkcie tym są zawarte takie elementy, jak: zabezpieczenie materiałowe (amunicja, paliwo, oleje, smary, racje żywnościowe, części zapasowe itp.); zabezpieczenie techniczne, zabezpieczenie medyczne oraz świadczenie usług gospodarczo-bytowych i innych (np. postępowanie z jeńcami).

5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ. Punkt ten obejmuje dwa podpunkty:

a) **dowodzenie** – określenie zastępcy dowódcy;

b) **łączność** – w podpunkcie tym powinny zostać ujęte nowo wprowadzone sygnały przyjęte na okres działania, sygnały wywoławcze osób funkcyjnych, częstotliwości roboczych i zapasowych; hasła oraz ograniczenia w posługiwaniu się środkami łączności.

Kontrola jest ostatnią, czwartą fazą procesu dowodzenia. Zapewnia ciągłość tego procesu, gdyż jej rezultaty stanowią podstawę do uaktualniania posiadanych danych

o sytuacji, czyli ustalania położenia.

Celem kontroli jako fazy procesu dowodzenia jest sprawdzenie efektów (skutków) dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz sposobu ich wprowadzania w życie.

Wyróżnia się następujące środki realizacji kontroli:

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

Za realizację kontroli odpowiedzialny jest dowódca każdego szczebla dowodzenia. Po postawieniu rozkazu bojowego dowódca kieruje przygotowaniem tak, aby mieć pewność, że rozkaz będzie we właściwy sposób wprowadzony w życie.

Jeżeli dowódca pododdziału dysponuje odpowiednią ilością czasu, przed rozpoczęciem działania powinien skoordynować i zsynchronizować działania. Powinien z podwładnymi ponownie omówić zadania, skupiając się na wybranych przedsięwzięciach np. *pokonanie zapór inżynieryjnych*. Pozwoli to upewnić się, co do zrozumienia zadań oraz wpłynie korzystnie na ich wykonanie. Jednocześnie ujawni ewentualne słabości i niejasności planu działania, wpłynie korzystnie na koordynację działania wewnątrz pododdziału w poszczególnych etapach walki oraz upewni podwładnych, że właściwie zrozumieli intencje dowódcy. Korzystne jest przeprowadzenie omówienia w terenie przyszłej walki (np. w obronie) lub w oparciu o przygotowany model walki oraz w takiej porze dnia, w jakiej walka będzie prowadzona. W czasie tego omówienia mogą być rozpatrywane na przykład następujące zagadnienia:

- sposób prowadzenia walki ogniowej z przeciwnikiem;
- sposób działania po osiągnięciu linii ataku;
- działanie w czasie ataku;
- sposób i kolejność pokonania zapór minowych własnych oraz przeciwnika; atak na pozycje przeciwnika;
- działanie w wypadku niespodziewanego spotkania (działania) przeciwnika;
- współdziałanie z piechotą podczas szturm na pozycje przeciwnika budynek lub bunkier.

Monitorowanie sytuacji jest szczególnie ważne dla prawidłowego przebiegu fazy kontroli. Obejmuje całokształt przedsięwzięć zapewniających możliwość porównania realizowanego planu działania z rzeczywistym przebiegiem działań. Monitorowanie sytuacji stanowi podstawę do stwierdzenia, czy różnice pomiędzy planem działania, a rzeczywistą sytuacją wymagają podjęcia dodatkowych działań. Dowódca pododdziału dokonuje kontroli przez cały okres przygotowania do walki, na bieżąco wskazując ewentualne usterki i wyznaczając czas ich usunięcia. Ważną rolę odgrywa przeprowadzenie końcowej kontroli, w czasie której dowódca przekazuje nowe dane oraz wprowadza korekty, jeśli istnieje taka potrzeba. Kontrola ta może obejmować np.:

- stan przygotowania uzbrojenia do walki i zaopatrzenia w amunicję;
- zrozumienie zamiaru dowódcy i znajomość zadań;
- stan techniczny środków łączności;
- maskowanie;
- racje żywnościowe i zaopatrzenie w wodę;
- usunięcie usterek stwierdzonych w czasie poprzednich kontroli.

Z chwilą rozpoczęcia działań, dowódca musi sprawować ciągłą kontrolę ich przebiegu. Powinien być cały czas gotowy do zmiany pierwotnego planu działania, jeśli sytuacja będzie tego wymagać.

Zaproponowany algorytm postępowania pozwala na efektywne wykonanie przez dowódcę pododdziału postawionego zadania, ale wprowadzenie go do wojsk powinno być poprzedzone dyskusją, do której autorzy zapraszają.

Artykuł recenzował: płk dr Tadeusz DAKUDOWICZ