

Piotr Baczar

DOWODZENIE DZIAŁANIAM SPECJALNYMI



Dowodzenie działaniami specjalnymi

Piotr Baczar
Dowodzenie działaniami specjalnymi



Warszawa 2021





Norway grants

Książka opublikowana w ramach projektu pn. „Pilotażowe kompleksy penitencjarne” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego pn. „Sprawiedliwość” finansowanego ze środków funduszy norweskich i środków krajowych.

Recenzenci:

gen. SW w śl. sp. dr Jacek Pomiankiewicz
dr hab. Dorota Anna Siemieniecka, prof. UMK

Projekt okładki:

Sławomir Górzyński

Opracowanie redakcyjne:

Agnieszka Fila

Skład:

Edition La Rama

© Copyright by Wydawnictwo DiG, 2021

ISBN DiG: 978-83-286-0181-9

ISBN SWWS: 978-83-66454-24-8.



Wydawnictwo DiG Sp.j.

PL 01-987 Warszawa, ul. Dankowicka 16c lok. 2

tel./fax: (+48 22) 839 08 38

e-mail: biuro@dig.pl, <http://www.dig.pl>

Druk cyfrowy

Spis treści

| | |
|---|-----|
| WSTĘP | 7 |
| 1. ZARZĄDZANIE, PRZYWÓDZTWO, DOWODZENIE – WPROWADZENIE DO PROBLEMATYKI | 10 |
| 1.1 Zarządzanie – krótka charakterystyka | 10 |
| 1.2 Przywództwo jako wstęp do dowodzenia | 12 |
| 1.3 Dowodzenie jako kwintesencja tematu | 19 |
| 2. DOWÓDCA – MISJA, WIZJA I WIARA | 28 |
| 2.1. Dowódca jako lider zespołu | 28 |
| 2.2. Dowódca – cechy osobowościowe | 32 |
| 2.3. Kompetencje dowódcy | 39 |
| 3. CECHY I ZASADY DOWODZENIA | 43 |
| 4. PLANOWANIE I ROZPOZNANIE MIEJSCA DZIAŁAŃ | 51 |
| 4.1. Planowanie jako proces | 51 |
| 4.2. Plan jako myśl dowódcy | 54 |
| 4.3. Rozpoznanie miejsca zdarzenia | 55 |
| 5. STRUKTURA SYSTEMU DOWODZENIA | 60 |
| 5.1. Sytuacja | 67 |
| 5.2. Zadanie | 72 |
| 5.3. Realizacja | 75 |
| 5.4. Dowodzenie i łączność | 94 |
| 5.5. Zabezpieczenie logistyczne | 100 |
| ZAKOŃCZENIE – REFLEKSJE NAD DOWODZENIEM | 106 |
| BIBLIOGRAFIA | 108 |
| SPIS TABEL I GRAFÓW | 110 |
| ZAŁĄCZNIK 1 | 111 |
| ZAŁĄCZNIK 2 | 114 |

WSTĘP

Książka ta poświęcona jest zagadnieniom związanym w aspekcie systemu dowodzenia w czasie działań specjalnych. Sam temat dowodzenia bardzo często pomijany jest we współczesnej literaturze, a liczba opracowań i pozycji książkowych jest znikoma. Niewątpliwie uwarunkowane zostało to trudnością podejmowanego tematu, wieloaspektowością zagadnienia i potrzebą praktycznego ujęcia tej kwestii. Nie możemy do dowodzenia podchodzić tylko i wyłącznie z teoretycznego punktu widzenia, niezbędne są wiedza i pewne doświadczenie, aby móc w pełni i z całą odpowiedzialnością zaprezentować wybrane dylematy. Natomiast niejasności, jak i kwestii spornych jest sporo, a wszelkiego rodzaju opracowania nie rozwiewają problemu. Wydawać by się mogło, że samo dowodzenie to zagadnienie dość świeże i dlatego rzadko podejmowane jest przez współczesnych autorów. Dowodzenie istnieje, odkąd istnieje wojna i konflikt pomiędzy dwiema stronami. Wódz z epoki kamienia łupanego musiał znaleźć sposoby na optymalną organizację sił, którymi dysponował. Brak umiejętności znalezienia odpowiedniego sposobu przy użyciu posiadanych sił i środków uniemożliwiał zwycięstwo, a w konsekwencji – posiadanie własnej armii. Z biegiem lat, aż do chwili obecnej, dowodzenie zaczęło nabierać nowego wymiaru, gdzie nie tylko ilość wojska decyduje o końcowym sukcesie, ale również szereg innych czynników, takich jak: zmiana koncepcji sztuki wojennej, rozwój techniczny i zwiększenie środków możliwych do zastosowania na polu walki, ewaluacja procesu dowodzenia, pojawienie się nowych systemów uzbrojenia, wzrost kosztów prowadzenia działań wojennych.

„Dowodzenie działaniami specjalnymi”¹ to próba uporządkowania systemu dowodzenia oraz przyczółek do dalszych rozważań w tym zakresie.

¹ Dowodzenie – 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 wojsk przez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji. Patrz: *Regulamin działania wojsk lądowych*, Warszawa 2008, s. 407. Działania specjalne – działania wojskowe prowadzone przez specjalnie przygotowane, zorganizowane, wyszkolone i wyposażone siły wykorzystujące techniki operacyjne i metody postępowania nietypowe dla sił konwencjonalnych. Działania te są prowadzone we wszystkich rodzajach operacji wojskowych samodzielnie lub we współdziałaniu z siłami konwencjonalnymi dla osiągnięcia celów politycznych, wojskowych, psychologicznych

Doświadczenia autora wyniesione ze służby stanowią praktyczny element uzupełniający naukowe zmagania i aspiracje ujęte w teoretycznych hipotezach i wnioskach. Wysiłek włożony w wyzwanie połączenia kwestii teorii i praktyki to niewątpliwie ciekawe doświadczenie. Oczywiście opracowanie nie zawiera wszystkich zmiennych niezbędnych do przedstawienia w zakresie dowodzenia i nie zamyka tematu. Jest raczej zachętą do prowadzenia badań w przedmiocie dowodzenia oraz poszerzenia wiedzy o systemie, organizacji i procesie dowodzenia.

Dowodzenie (jak może mylnie się wydawać) to określenie bardzo szerokie, zwłaszcza w nomenklaturze militarnej, i stanowi o wielowymiarowym postrzeganiu tego zagadnienia oraz rozumowaniu o nim. Obejmuje w praktyce wiele aspektów, z których nie wszystkie można od siebie oddzielić. Poczynając od zbierania informacji, zarówno o siłach własnych, jak i przeciwnika, czynnikach zewnętrznych, takich jak warunki atmosferyczne czy ukształtowanie terenu. Zgromadzony zbiór informacji należy w dalszej kolejności przechować, wyszukać, dobrać, sklasyfikować, wyselekcjonować, sprawdzić i przedstawić. Na podstawie powyższego procesu należy dokonać oceny sytuacji, wyznaczyć cel, postawić zadanie i wypracować sposób jego realizacji. Równoległe do tych czynności prowadzony jest ciągły proces szczegółowego planowania. Trzeba przygotować i przekazać rozkazy oraz potwierdzić ich otrzymanie i zrozumienie przez odbiorców. Ustalić strukturę dowodzenia, łączności i zabezpieczenia logistycznego. Wszystkie powyższe czynności i zadania często dokonywane są w tym samym czasie i koordynowane przez jedną osobę – dowódcę.

Zaprezentowane w monografii założenia i rozwiązania są jedynie propozycją usystematyzowania systemu i procesu dowodzenia. Nie stanowią wytycznych ani procedur, są jedynie pewną myślą autora opartą w początkowej fazie opracowania na teorii i założeniach zaczerpniętych z literatury przedmiotu, a w końcowej fazie na praktyce wyniesionej ze służby w policyjnej jednostce specjalnej.

Sprawą oczywistą wydaje się fakt, że nie wszystko zostało w pracy zawarte i do końca wyjaśnione. Przyczyn tego stanu jest kilka. Po pierwsze, zamiarem autora jest pobudzenie myślenia u czytelnika i analizowania wybranych faktów. Po drugie, z przyczyn bezpieczeństwa i pewnej tajemnicy służbowej nie o wszystkim należy i można pisać, jeżeli porusza się kwestie związane chociażby z planowaniem działań specjalnych. Po trzecie, autor pozostawia pusty margines, celem uzupełnienia go o dalsze wyniki przeprowadzonych w przyszłości badań i dociekań w tym obszarze.

I jeszcze jedno – pamiętajmy, że idealny system dowodzenia nie istnieje, ale trzeba dołożyć wszelkich starań, aby ten, który zostanie stworzony i przepracowany przez każdego dowódcę, był najbardziej bezpieczny i skuteczny. Należy dążyć do tego, aby „idealny” system dowodzenia był w stanie skutecznie

i ekonomicznych. Uwarunkowania polityczno-wojskowe mogą wymagać stosowania tajnych procedur i technik oraz uwzględnienia fizycznego i politycznego ryzyka niewystępującego w działaniach konwencjonalnych. Patrz: *Regulamin...*, s. 411.

zgromadzić informacje, przeanalizować je i wykorzystać na potrzeby planowania i późniejszej realizacji bojowej. Perfekcjonizm i idealizm nie jest pożądanym w życiu codziennym, ale na poziomie dowodzenia bardzo istotny i potrzebny.

W trakcie rozważań nad problematyką dowodzenia autor posłużył się kilkoma metodami badawczymi. Analiza przyczynowa polegała na rozłożeniu zagadnienia systemu dowodzenia na pewne elementy składowe, ze zwróceniem szczególnej uwagi na zależności występujące pomiędzy nimi. Dodatkowo, ze względu na praktyczne doświadczenia autora, wykorzystano obserwację jako czynność badawczą polegającą na gromadzeniu informacji drogą spostrzeżeń. Metoda monograficzna była uzupełnieniem opisującym w sposób całościowy dany problem.

Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia. W rozdziale pierwszym dokonana została analiza definicyjna takich pojęć, jak: zarządzanie, przywództwo i dowodzenie, ze zwróceniem uwagi na zróżnicowanie przyczynowo-skutkowe danych określeń. Zasadniczą kwestią pozostaje dowództwo jako funkcja w czasie sprawowana przez odpowiednio do tego przygotowanych ludzi – dowódców. Wątek ten kontynuowany jest w rozdziale drugim, gdzie rozwinęto zagadnienie cech i kompetencji niezbędnych do sprawnego i skutecznego podejmowania decyzji. Rozdział trzeci dotyczy problematyki zasad, jakimi należy kierować się w procesie dowodzenia. Rozważania oparte zostały na literaturze przedmiotu, jak również doświadczeniu autora w tym zakresie. Ważne zagadnienia dotyczące planowania i rozpoznania miejsca działań poruszane są w kolejnym rozdziale, gdzie zaprezentowano już praktyczne ujęcie i rozwiązania dotyczące przygotowania do realizacji działań specjalnych. Główny rozdział to *struktura systemu dowodzenia* zawierający najistotniejsze kwestie i nowatorskie rozwiązania w aspekcie systemu dowodzenia i organizacji całych działań.

Życzeniem autora jest, aby dowódcy podejmowali tylko trafne decyzje i potrafili postawić bezpieczeństwo swoich ludzi ponad wszystko. Niech realizują skutecznie powierzone działania i zawsze kierują się doświadczeniem, wiedzą, umiejętnościami i sercem.

1. ZARZĄDZANIE, PRZYWÓDZTWO, DOWODZENIE – WPROWADZENIE DO PROBLEMATYKI

*Dowodzenie to nie jest gra błędów,
to raczej gra okazji.*

1.1 Zarządzanie – krótka charakterystyka

Zarządzanie – jakże popularny termin spotykany w obecnych czasach, odmieniany przez wszystkie przypadki, stosowany w różnych miejscach i znany niemal każdemu. Definicyjnie prawie nieskończony, a obszarowo i tematycznie używany we wszystkich dziedzinach życia codziennego. Doktrynalnie postrzegany bardzo obszernie i wręcz wymagający znajomości i stosowania w każdej dyscyplinie naukowej. Autorzy prześcigają się w ilości książek, publikacji, artykułów naukowych opisujących fenomen zarządzania, a mnogość definicji, stopień zrozumienia i postrzegania zjawiska jest bardzo szeroki.

W literaturze przedmiotu zarządzanie najczęściej definiuje się jako „proces planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych jej zasobów do osiągnięcia zamierzonych celów”². Samo określenie zarządzania procesem stanowi o braku limitów czasowych i ciągłości przebiegu. Nie można zarządzania osadzić w ramach czasowych, najczęściej nie ma swojego typowego „startu i mety”, lecz bardzo często „biega się dookoła”, powtarzając cyklicznie pewne czynności, „pokonując tę samą trasę”, ale z doświadczeniem i pewną wiedzą. Odniesienie zarządzania do sportów biegowych ma tutaj charakter ogólny, stanowiący bardziej o cykliczności działania aniżeli jego rozpiętości (biegamy jednym torem, a nie wieloma jednocześnie). W zarządzaniu wszelkie działania bardzo często podejmujemy wielotorowo, zasoby (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) przeplatają się ze sobą, uzupełniają i są zależne od siebie. Należy w sposób umiejętny dysponować wszystkimi zasobami i zachować odpowiednie proporcje w stosowaniu i ich wykorzystywaniu.

Zarządzanie to wykonywanie zadań za pośrednictwem innych ludzi³. Ludzie to niezbędny element zarządzania, bez nich nie byłaby możliwa realizacja założeń, osiąganie celów i wykonywanie zadań. Ludzie to potencjał, który umiejętnie sterowany i zarządzany daje niesamowite efekty, wpływa na jakość wykonanego

² J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr, *Kierowanie*, Warszawa 2011, s. 20.

³ H. Mintzberg, *Zarządzanie*, Warszawa 2012, s. 27.

zadania i szybkość realizowanej pracy. Dobrze dobrane osoby do charakteru i specyfiki zadania urzeczywistnią go w sposób jak najbardziej prawidłowy i z należytą starannością.

Przez zarządzanie rozumie się „działalność kierowniczą, w której cele osiąga się poprzez planowanie działań, ich organizowanie i motywowanie ludzi do określonych postaw i działań oraz kontrolę ich realizacji”⁴. Według powyższej definicji zarządzanie realizowane jest przez kierownika, który ma pewne założone cele, określa plan działania, przekazuje zadania dla ludzi, organizuje pracę, a następnie wspiera i motywuje swoich pracowników w danych czynnościach. Ważnym elementem zarządzania jest ostatni etap, wiążący i jakoby podsumowujący, czyli kontrola postrzegana w prawidłowy sposób, jako koordynacja i wspieranie ludzi w realizacji zadania. Kontrola przeprowadzana jest również w organizacji, aby ujawnić słabe strony, błędy w podejmowaniu decyzji i inne mankamenty, które wpływają na złe prosperowanie. W następstwie tych czynności podejmuje się działania naprawcze i dąży do usprawnienia systemu (organizacji). Kierownik, mając na względzie zalecenia pokontrolne, wypełnia swoją rolę i wdraża proponowane zmiany. Poniższa tabela przedstawia podstawowe role kierownika (oczywiście nie wszystkie) w procesie zarządzania.

Tabela 1. Dziesięć podstawowych ról kierowniczych

| | Rola | Przykładowe zadania |
|-----------------|-------------------------------|---|
| Interpersonalna | Reprezentant | Udział w uroczystym otwarciu nowego zakładu |
| | Przywódca | Zachęcanie pracowników do zwiększenia wydajności |
| | Łącznik | Koordynacja działań dwóch grup projektowych |
| Informacyjna | Obserwator | Śledzenie sprawozdań branżowych w celu nadażania za rozwojem wydarzeń |
| | Propagator | Wysyłanie notatek prezentujących nowe inicjatywy organizacji |
| | Rzecznik | Wygłaszanie przemówienia omawiającego plany wzrostu |
| Decyzyjna | Przedsiębiorca | Opracowywanie nowych pomysłów innowacyjnych |
| | Przeciwdziałający zakłóceniom | Rozwiązywanie konfliktu między podwładnymi |
| | Dysponent zasobów | Dokonywanie przeglądów i rewizji wniosków budżetowych |
| | Negocjator | Negocjowanie porozumienia z kluczowym dostawcą albo związkiem zawodowym |

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2005, s. 17.

W tym przypadku role kierownika zostały podzielone na trzy obszary: interpersonalne (związane z kontaktami i zależnościami z innymi ludźmi), informacyjne (polegają na gromadzeniu, przetwarzaniu, przekazywaniu

⁴ S. Sudół, *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i kierowanie” nr 1, Warszawa 2014, s. 11–36.

i przechowywaniu informacji) oraz decyzyjne (związane z koniecznością podejmowania decyzji). Nie jest to oczywiście pełen obraz czynności do wykonania przez kierownika, ponieważ jest on rozwijany w zależności od bieżących potrzeb i wynikających sytuacji.

Zarządzanie to proces bardzo skomplikowany i nie sposób go opisać na kilku stronach. Łatwo jest wtedy o błędne uogólnienia i pewne skróty myślowe, co w ostateczności może doprowadzić do pomyłki pojęciowej. Poświęcone mu są tysiące książek, opracowań, debat i spotkań, które analizują zagadnienie, jak również dążą do nowych, udoskonalających rozwiązań. Nie jest on głównym tematem rozważań autora (aczkolwiek będzie przewijał się w toku dalszych dociekań), niemniej niezbędny do zaakcentowania w kwestii dalszego zrozumienia tematu związanego z przywództwem i dowodzeniem.

1.2 Przywództwo jako wstęp do dowodzenia

Przywództwo – termin bardziej usystematyzowany, węższy i skierowany do pewnej grupy osób – przywódców (którzy czasami pełnią również rolę kierownika). Przywództwo jest zjawiskiem wielowymiarowym i interdyscyplinarnym, odnoszącym się do wielu dziedzin nauki. Można je postrzegać jako proces oddziaływania na innych ludzi (nie używając środków przymusu). Przywództwo jest rezultatem wzajemnej relacji pomiędzy przywódcą a jego zwolennikami. Istota przywództwa polega na wywoływaniu pożądanego zachowania (działania) osób lub grup ludzi, zapewniającego osiągnięcie celów organizacji. Przywództwo można postrzegać jako proces, czyli w polu zainteresowania znajduje się oddziaływanie na zachowania innych poprzez wykorzystywanie posiadanego wpływu. Pojęcie przywództwa jest także często odnoszone do cech przypisywanych tym, którzy mają zdolność wpływania na innych, co jest przez tych ludzi (podwładnych) uznawane. Przywództwo to akceptowalne narzucanie swojej woli innym, to pozytywne sterowanie i wzmacnianie realizowanego celu przez swój zespół.

Skuteczne przywództwo pożądanego jest wszędzie: w firmie, instytucji, w polityce, w przemyśle, a nawet kościele i w szkole. Wszystkie organizacje, a nawet grupy osób, aby dobrze i skutecznie funkcjonować, potrzebują przywódcy odpowiedzialnego i takiego, który potrafi osiągać założone cele i realizować je z pasją i poświęceniem. W każdej grupie (nawet niesformalizowanej) dążącej do osiągnięcia i urzeczywistnienia postawionego zadania, samoistnie (lub bardziej formalnie) jedna osoba przejmuje przywództwo i w głównej mierze decyduje o sposobie osiągnięcia wspólnego celu.

Przywództwo (podobnie jak władza), jako zjawisko na trwale wpisane jest w funkcjonowanie każdej organizacji, instytucji i firmy, gdzie dochodzi do całego szeregu kontrowersji, problemów i spornych sytuacji. Dorobek nauk zajmujących się przywództwem jest ogromny, ponieważ już od dawna problematyka ta była w zainteresowaniu wielkich myślicieli, a nawet i filozofów. O przywództwie pisał już Platon w „Państwie”, dzieląc ludzi na przywódców i tych, którzy na przywódców się nie nadają. Obecnie z tej wiedzy korzystają współcześni przywódcy

oraz osoby, które zajmują się daną tematyką od strony naukowej czy badawczej. Pytania dotyczące władzy, jakie stawiano sobie w starożytności, średniowieczu i oświeceniu, są aktualne do dzisiaj. Dlatego że nie znaleziono jeszcze ostatecznych i jednoznacznie rozstrzygających odpowiedzi.

Przywództwo związane jest z oddziaływaniem na zachowanie i postępowanie innych osób. Jest rodzajem społecznego wpływu na zachowanie, które pojawia się wówczas, gdy jedna osoba – przywódca jest zdolna do wywołania założonego przez siebie efektu u innych. Ludzie „ulegają” z powodu więzi, jaka ich łączy i z powodu stosunku, jaki między nimi występuje. Odpowiedzialne przywództwo definiowane jest często jako sztuka i umiejętność budowania, kultywowania i utrzymywania relacji opartych na zaufaniu, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, a także jako umiejętność koordynowania odpowiedzialnego działania, by osiągnąć konkretną, wspólnie podzielaną i obraną wizję biznesu.

Definicji przywództwa (podobnie jak definicji terroryzmu) jest bardzo dużo, a różnią się w zależności od okresu, w jakim powstawały. Tworzone koncepcje związane są z czasem i warunkami społeczno-kulturowymi. Przywództwo to pojęcie tak szerokie, że próby badań nad nim są zazwyczaj upraszczane i dają ogólne wnioski. Przywództwo to termin chętnie badany przez różnych naukowców z poszczególnych dziedzin, takich jak: nauki polityczne, socjalne, zarządzanie, psychologia.

Tabela 2. Pojęcie przywództwa na przestrzeni lat

| Autor (rok) | Definicja |
|---------------------------------------|--|
| Tennenbaum, Weschler, Massarik (1961) | Przywództwo to wpływ interpersonalny, ukierunkowany na proces komunikacji w celu osiągnięcia określonego celu lub celów. |
| Stogdill (1974) | Proces wpływania na działania członków zorganizowanej grupy ukierunkowany na ustalanie i osiąganie celów. Przywództwo to inicjowanie i utrzymywanie struktur w gotowości i wzajemnych interakcjach. |
| Pondy (1978) | Przywództwo to forma wywierania wpływu na innych. |
| Lord, Maher (1991) | Proces bycia postrzeganym przez innych jako przywódca. Przywództwo jest efektem procesu społeczno-poznawczego, służącego cechowaniu innych. Przywództwo nie sytuuje się w samym liderze, ale w tych, którzy za nim podążają. |
| Goleman (1997) | Przywództwo nie jest dominacją, lecz sztuką przekonywania ludzi do współpracy dla osiągnięcia wspólnego celu. |
| Amstrong (1997) | Przywództwo występuje tam, gdzie istnieje cel do zrealizowania lub zadanie do wykonania i tam, gdzie więcej niż jedna osoba jest potrzebna, aby to wykonać. (...) Polega na zachęcaniu i inspirowaniu osób oraz zespołów do tego, by dali z siebie to, co najlepsze, aby osiągnąć pożądany rezultat. |

| | |
|------------------|---|
| Griffin (1998) | Jako proces – wykorzystanie niepolegającego na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w określaniu kultury grupy lub organizacji. Jako właściwość – zestaw cech przypisywany jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy. |
| Owen (2003) | Przywódtwo to sztuka doprowadzania ludzi tam, dokąd sami by nie zaszli. |
| Kożusznik (2005) | Przewodzić znaczy wpływać, wytyczać kierunek, propagować działanie, opinię. (...) W przywództwie stronami są przywódcy i ich zwolennicy, a łączy ich reakcja wpływu i podporządkowania, nieoparta na przymusie. |
| Northouse (2007) | Przywódtwo jest procesem, w wyniku którego jednostka wpływa na grupę osób, aby osiągnąć wspólny cel. |
| Maxwell (2013) | Przywódtwo to proces, a nie stanowisko, (...) wiąże się z ludźmi i ich dynamiką, zmieniającą się nieustannie. Parametry te nigdy nie są statyczne. Zadaniem przywódcy jest kreowanie zmian i inspirowanie rozwoju, a to wymaga ruchu, który polega na przechodzeniu z niższych poziomów na wyższe. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanej literatury oraz A. Kołodziej, *Przywódtwo*, w: G. Biesok, J. Wyród-Wróbel, *Człowiek w organizacji*, Warszawa 2018, s. 38.

Na przestrzeni lat postrzeganie i definiowanie przywództwa nieznacznie się zmieniło. Nadal jednak utożsamiane jest ono z wpływem na innych ludzi poprzez zachęcanie i inspirowanie, to sztuka tworzenia i proces.

„Przywódtwo to transfer wiary. Jeśli w coś wierzysz, to coś staje się wykonalne”⁵. J.C. Maxwell definiuje przywództwo jako „wywieranie wpływu”. S.P. Robbins precyzuje, że jest to zdolność „wpływania na grupę, aby osiągała określone cele”. Według G.R. Terry’ego przywództwo jest działaniem polegającym na „wywieraniu wpływu na ludzi, by chętnie dążyli do osiągnięcia grupowych celów”, a w opinii J.C. Williamsa, A.J. DuBrina i H.L. Siska „procesem wpływania na innych w celu osiągnięcia określonych celów w określonych sytuacjach, bez wykorzystywania technik opartych nadmiernie na wymuszaniu”⁶.

Przywódtwo to również: „przewodzenie jakiejś grupie ludzi”⁷, „umiejętność inspirowania, przekonywania i wsparcia dla tych, którzy są niezbędni do realizacji celów grupy, organizacji, firmy”⁸, „spontaniczna zdolność wpływania na postępowanie innych osób, niekoniecznie podwładnych, w kierunku realizacji zadań”⁹, „jest procesem inspirowania innych do ciężkiej pracy, prowadzącej do wykonywania ważnych zadań”¹⁰.

⁵ J. Gordon, *Potęga pozytywnego przywództwa*, Warszawa 2018, s. 83.

⁶ Za: W. Trzczińska, *Kierowanie zespołami w organizacji*, Szczytno 2003, s. 36.

⁷ *Inny słownik języka polskiego PWN*, t. 2, Warszawa 2000, s. 388.

⁸ A.J. DuBrin, *Przywódtwo dla żółtodziobów*, Poznań 2000, s. 4.

⁹ J. Leon, J. Frąckiewicz, *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Warszawa 2000, s. 205.

¹⁰ J.R. Jr. Schermerhorn, *Zarządzanie*, Warszawa 2008, s. 255.

Jeśli postaramy się dotrzeć do źródłosłowa pojęć „przywództwo” (ang. *leading*) i „przewodzenie” (ang. *leadership*) to okaże się, że wywodzą się one od starego angielskiego słowa *lithan*, które oznacza „iść”. Zatem przywództwo oznacza nadawanie kierunku działaniom innych, wpływanie na innych poprzez własne słowa lub czyny, umiejętność angażowania innych, inspirowania. „Przywództwo to wywieranie wpływu. (...) Przywództwo to zdolność pozyskiwania zwolenników”¹¹.

„Przywództwo to pragnienie zrobienia czegoś nowego i lepszego i zmotywowanie innych do podążania w tym samym kierunku. (...) Zarówno słowo *nowszy*, jak i *lepszy* przypominają nam, że przywództwo zawsze odnosi się do określonego zadania, które da się udoskonalić oraz do określonej grupy, której wartości i kultura z czasem zdeterminują, czym konkretnie jest *lepsze*”¹².

Niestety przywództwo to nie tylko określone zadania i sposób realizacji ich poprzez swoje zdolności, umiejętności i cechy. To w głównej mierze skomplikowany proces myślowy, oparty na zależnościach i relacjach często międzyludzkich i realizowanych w różnych środowiskach i otoczeniach. Zrozumienie i nauczenie się definicji przywództwa jest dużo mniej potrzebne, jak zrozumienie jego istoty, funkcjonowania i potrzeb. Przywództwo nie może być realizowane przez każdego i w każdych okolicznościach i często błędnie łączone jest z innymi sferami, takimi jak zarządzanie czy dowodzenie. **Przywództwo to wartość dodana w kierowaniu zespołem ludzkim.** Wpływa na efektywność i wydajność pracy całego zespołu. Kierownik grupy może być (i powinien!) jednocześnie przywódcą i spełniać role przywódcze.

Tabela 3. Poziomy przywództwa

| | |
|---|--|
| Poziomy przywództwa | <u>Stanowisko / władza formalna</u> |
| | Uprawnienia. Ludzie wykonują twoje polecenia, bo czują się zmuszani. |
| | <u>Przyzwolenie</u> |
| | Powiązanie. Ludzie podążają za tobą, ponieważ chcą za kimś podążać. |
| | <u>Efektywność pracy</u> |
| | Rezultaty. Ludzie podążają za tobą z powodu tego, co zrobiłeś dla organizacji, z którą się związali. |
| | <u>Kierowanie ludzi/ Przewodzenie</u> |
| | Reprodukcja. Ludzie podążają za tobą z powodu tego, co dla nich uczyniłeś. |
| <u>Osobowość / Przywództwo</u> | |
| Szacunek. Ludzie podążają za tobą z powodu tego, kim jesteś i co sobą reprezentujesz. | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Łydka, *Przywództwo wojskowe. Wojskowe Centrum*, Warszawa 2014.

¹¹ J.C. Maxwell, *Developing the Leader Within You 2.0*, przeł. A. Doroba, Warszawa 2018, s. 16.

¹² E.H. Schein, P.A. Schein, *Humble Leadership*, Warszawa 2018, s. 2.

W literaturze przedmiotu spotykamy się również z określeniem – poziomy przywództwa. Jest to zagadnienie, które będzie się przewijać w toku dalszych rozważań dotyczących dowodzenia.

Powyższy rysunek określa horyzonty zaufania do przywódcy. Samo objęcie formalnego stanowiska przywódcy nie buduje jego wizerunku i nie do końca może wpływać na uznanie przez swoich podwładnych. Bycie przywódcą to nie stanowisko, ale interakcja zespołu do przełożonego.

„Przywództwo, jako proces, jest to wykorzystywanie niepolegającego na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w ustalaniu kultury grupy lub organizacji. Jako właściwość jest to zestaw cech przypisywany jednostkom, które są spostrzegane jako przywódcy”¹³.

Przywódcą musi podejmować działania, które będą miały odzwierciedlenie w zachowaniu innych ludzi. Szereg jego postanowień i zachowań będzie miało wpływ na skuteczność lub nieskuteczność podejmowanych przedsięwzięć. Nie wystarczy wiedzieć, jak się zachowywać – trzeba jeszcze uwzględniać kontekst i warunki sytuacji. Tak teorie zachowań ustąpiły pola koncepcjom i modelom przywództwa sytuacyjnego, w których identyfikowano czynniki sytuacji wpływające na skuteczność przywództwa. Wiedza w tym zakresie może być pomocna w praktyce kierowniczej. Nie opracowano recepty na skuteczny styl przywództwa w każdej sytuacji, nie istnieje wzór zachowań, który uwzględniałby wszelkie istotne zależności między czynnikami danej sytuacji i rekomendowaną reakcją przywódcy.

Zarówno w potocznym przekonaniu, jak i w naukach społecznych bardzo długo utrzymywał się pogląd, że bycie przywódcą wymaga określonych cech i atrybutów, których nie można się ani nauczyć, ani wypracować, ani w sobie wykształcić. Przywódcą jest się, niekiedy niezależnie od własnej woli (dana osoba rodzi się z tym przywódczym oznaczeniem), a nie się nim staje. Osobowościowe teorie przywództwa zakładają, że mentalność przywódcy jest pod jakimiś istotnymi względami odmienna od charakteru innych ludzi, którzy nie są przywódcami. Ten wyróżniający rys osobowościowy sprawia, że tylko nieliczni mogą stać się przywódcami i wpływać na innych.

Dobry przywódca musi identyfikować się ze swoimi podwładnymi, okazując im uznanie i troskę. Nie musi i nie powinien się wywyższać i stawiać siebie wyżej od innych. Poprzez naturalne zachowanie sytuuje siebie na równi z zespołem, integruje się z nim i pracuje razem na dobro ogółu¹⁴.

¹³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2005, s. 554.

¹⁴ „Deprecjonowanie znaczenia czynnika ludzkiego w dowodzeniu zmniejsza szansę dowódcy na osiągnięcie sukcesu w realizacji zadań”. Za: R. Kałużny, *Autorytet nieformalny dowódcy drogą do przywództwa*, w: *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, L. Kanarski, B. Rokicki (red.), Warszawa 2002, s. 161. „Dowodzenie jest procesem obejmującym wszystkich żołnierzy i dotyczy wieloaspektowych relacji ludzkich. Teza ta była w polskim systemie dowodzenia bagatelizowana. Międzyludzkie relacje na wszystkich szczeblach dowodzenia, a szczególnie najwyższych, traktowano jak coś oczywistego, coś, co

Osobowościowe podejście do przywództwa zakłada istnienie zasadniczych cech, które miałyby odróżniać przywódców od „nieprzywódców”. Tym samym zasięg, siłę i trwałość władzy uzależniano od cech osobowościowych danej jednostki. W związku z tym bardzo długo próbowano ustalić listę takich cech, których posiadanie miałyby zwiększyć szanse danej osoby na pozostanie przywódcą. Próbowano odtworzyć osobowościowy model przywództwa, który będzie ukierunkowany na wykonywanie zadań.

Zorientowanie na zadania:

- przywódca zwraca swoją uwagę przede wszystkim na właściwe wykonanie zadania i osiągnięcie celów organizacyjnych,
- sprawuje bardzo ścisłą kontrolę nad podległymi mu pracownikami i nadzór nad wykonywanymi zadaniami oraz procedurami,
- stara się przede wszystkim dopilnować wykonanego zadania, nawet kosztem potrzeb pracowników,
- przywódca zwraca swoją uwagę przede wszystkim na stosunki panujące w grupie pomiędzy pracownikami,
- stara się zintegrować zespół, ponieważ uważa, że dobra atmosfera wpływa na efektywność pracy, a zadowolenie pracownika jest niezwykle istotne,
- interesuje się emocjami, potrzebami, poglądami i zainteresowaniami swoich pracowników.

Tabela 4. Różnice pomiędzy zarządzaniem a przywództwem

| Zarządzanie | Przywództwo |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - planowanie i budowanie budżetu; szczegółowych posunięć i harmonogramów przeznaczania środków na realizację zadań, - organizowanie struktury zatrudnienia i zdobywania kadr, by obsadzić poszczególne stanowiska; delegowanie uprawnień, - kontrolowanie; monitorowanie wyników w odniesieniu do planów, wychwytywanie usterek, - tworząc porządek, sprawia, że wyniki działań są przewidywalne. | <ul style="list-style-type: none"> - wyznacza kierunek, tworząc wizję przyszłości i strategię niezbędne do wprowadzenia zmian tak, by tę wizję urzeczywistnić, - pozyskuje poparcie dla swojej wizji; przekonuje, tworzy zespoły i koalicje, które będą rozumiały i aprobować wizję, wierząc w nią bezgranicznie, - motywuje i inspiruje ludzi, wydobywając z nich energię i zaangażowanie, - przeobraża zastany porządek, wprowadzając radykalne zmiany. |

Źródło: J.P. Kotter, *A force for change. How leadership differs from management*, New York 1990.

Przywództwo nie oznacza tego samego, co zarządzanie. Różnice między zachowaniami lidera a zachowaniami menedżera, który posiada formalną władzę wynikającą z pozycji zajmowanej w organizacji, przedstawione zostały przez Warrena Bennis.

jest, ale nie wymaga specjalnych oddziaływań”. Za: *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP, cz. 1, Koncepcja*, B. Szulc (kier. nauk.), Warszawa 2001, s. 8.

Możemy dokładniej zdefiniować różnicę między zarządzaniem a przewo-
dzeniem, choć jest to łatwiejsze niż znalezienie sposobu na przemianę jednego
w drugie.

Nie każdy musi być przywódcą, potrzebni są menedżerowie do bieżącego
zarządzania, jednak dynamika zmian otoczenia, konieczność reagowania na nie
powoduje, że jest zapotrzebowanie na liderów w organizacjach i w praktyce te
obie funkcje się przenikają.

Tabela 5. Różnica pomiędzy zarządzaniem i przywództwem wg Griffina

| Działalność | Zarządzanie | Przywódtwo |
|---|---|---|
| Tworzenie programu | Planowanie i sporządzanie budżetu. Ustalanie szczegółowych kroków i harmonogramów do osiągnięcia potrzebnych wyników; alokacja zasobów niezbędnych do uzyskania tych wyników. | Ustalanie kierunku. Wypracowanie wizji przyszłości, często odległej oraz strategii mającej doprowadzić do zmian potrzebnych do urzeczywistnienia tej wizji. |
| Opracowanie ludzkiej sieci do realizacji programu | Organizowanie i zatrudnianie. Ustalanie pewnej struktury do spełnienia wymogów planu, obsadzanie jej ludźmi, delegowanie odpowiedzialności i władzy formalnej do wykonania planu, zapewnienie polityki i procedur pomagających kierować ludźmi oraz tworzenie metod lub systemów do obserwacji wykonania. | Nadawanie kierunku działaniom ludzi. Przekazywanie kierunku słowami i czynami wszystkim tym, których współpraca może być potrzebna, tak by wpłynąć na tworzenie zespołów i koalicji, które będą rozumiały i akceptowały wizję i strategię. |
| Wykonywanie planów | Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów. Szczegółowa obserwacja wyników na tle planów, identyfikowanie odchyłeń, a następnie planowanie i organizowanie rozwiązywania tych problemów. | Motywowanie i inspirowanie. Wyzwalanie energii ludzi w celu przezwyciężenia głównych barier politycznych, biurokratycznych i barier po stronie zasobów przez zaspokajanie bardzo podstawowych, lecz często niezaspokojonych potrzeb ludzkich. |
| Wyniki | Stwarza pewien zakres przewidywalności i porządku i może w sposób systematyczny wytwarzać podstawowe wyniki oczekiwane przez różnych zainteresowanych (np. klientów, zawsze mieszcząc się w harmonogramie; akcjonariuszy, zawsze mieszcząc się w budżecie). | Powoduje zmianę, często decydującą; umożliwia uzyskanie niezwykle użytecznych zmian (np. nowych wyrobów oczekiwanych przez klientów; nowych podejść do stosunków pracy, które pomagają zwiększyć konkurencyjność firmy). |

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, s. 555.

Zarządzanie nastawione jest na wynik, przywództwo na tworzenie zmian. Kierownik to stanowisko formalne. Przywódca to władza osobista. To główne różnice pomiędzy zarządzaniem a przywództwem, które rozróżniają oba pojęcia.

J. Adair przedstawia przywództwo w ujęciu określonych czynności i zadań realizowanych przez przywódcę. Według niego przywództwo opiera się na silnej i stabilnej pozycji w ramach trzech obszarów zadaniowych:

- wykonywanie swoich podstawowych obowiązków i zadań,
- dbałość o rozwój podwładnych,
- budowanie, konsolidacja i utrzymanie grupy¹⁵.

Szczególną uwagę poświęca wypełnianiu funkcji kierowniczych, które utożsamia z funkcjami przywódczymi. Zbiór tych funkcji jest zdecydowanie szerszy niż prezentowany w literaturze przedmiotu i obejmuje dodatkowo:

- określanie zadań (precyzowanie i artykułowanie przedsięwzięć, które muszą być realizowane w określonym czasie),
- planowanie (określanie celów odnoszących się do sformułowanych zadań i kolejność ich realizacji),
- instruowanie (komunikowanie podległemu zespołowi planów i zadań),
- kontrolowanie (funkcja sprawdzająca, czy cała energia zespołu oraz wszystkie dostępne zasoby zostały właściwie zaangażowane w realizację zadania),
- ocenianie (nie sprowadza się wyłącznie do prowadzenia oceny aspektów rzeczowych, lecz głównie stanowi część określonego sposobu myślenia związanego z wyznawanymi wartościami),
- motywowanie (pobudzanie u podwładnych gotowości do wykonywania zadań bez potrzeby nadmiernego ingerowania w ich zakres odpowiedzialności oraz kształtowanie postaw świadomego i dobrowolnego zaangażowania),
- organizowanie (planowe grupowanie wszystkich niezbędnych zasobów we właściwych proporcjach tak, aby można było wykonać wcześniej zaplanowane zadanie),
- dawanie przykładu (środek komunikowania się z podwładnymi przez wyznawane wartości i styl kierowania oraz własne zaangażowanie w wykonywanie zadań).

Funkcje przywództwa to katalog umiejętności i predyspozycji, który nie jest zamknięty i ograniczony pewnymi zasadami. Każdy, kto będzie chciał stworzyć taki katalog, będzie kierował się innymi względami i potrzebami. Jak zobaczymy w toku dalszych rozważań, funkcje przywódcze w pewnym aspekcie pokrywają się z funkcjami dowódczymi, ale żeby do końca zrozumieć ich różnice i wspólne części, należy poznać podstawowe zasady dowodzenia, a także czynniki, które różnią je od przywództwa i kierowania.

1.3 Dowodzenie jako kwintesencja tematu

Przeniknięcie całej struktury dowodzenia, opanowanie podstawowych aspektów systemu dowodzenia oraz umiejętność prawidłowego kierowania ciągłym jego procesem, to sztuka, której nie da się nauczyć na podstawie teoretycznych książek i nie do końca praktycznych pomocy dydaktycznych. Dowodzenie to

¹⁵ J. Adair, *Być liderem*, Warszawa 1999, s. 24.

niezwykle ważny, a zarazem trudny element kierowania, wpływający w sposób wymierny i bezpośredni na zapewnienie bezpieczeństwa.

W ostatnich latach zdecydowanie przybyło różnorodnych książek i opracowań dotyczących zarządzania i kierowania, tak jednostkami, jak i całymi zasobami ludzkimi. Dana tematyka stała się nie tyle „modna”, ile pożądana i potrzebna w wielu dziedzinach naukowych i aspektach życia codziennego, rozpoczynając od prowadzenia własnej działalności i firmy, a kończąc na prosperowaniu w wielkiej korporacji i podejmowaniu strategicznych decyzji. Autorzy i eksperci bardzo często prezentują w najróżniejszych konfiguracjach „teorię podejmowania decyzji” i starają się znaleźć optymalne rozwiązanie zmierzające do skutecznego działania w tym obszarze. Z zarządzaniem i kierowaniem bardzo często utożsamiane jest jeszcze jedno wyrażenie, nągminnie pomijane w literaturze, a ilość opracowań na ten temat jest zdecydowanie, zdaniem autora, zbyt mała. Dowodzenie – jako specyficzna forma kierowania. Być może spowodowane jest to trudnością podejmowanej tematyki i tym samym odpowiedzialnością za skomplikowane i trafne treści związane z tym zagadnieniem. Pomimo tego, że dowodzenie traktowane jest jako „podstawowa forma kierowania” ludźmi, to w swojej złożoności nie jest to proces prosty i jak wyniknie w toku dalszych rozważań, nie może być realizowany przez osoby niemające odpowiedniej wiedzy i predyspozycji w tym zakresie. Dowodzenie to szczególny rodzaj kierowania obejmujący całokształt celowej działalności dowódcy lub sztabu, zapewniającej wysoką zdolność sił i środków do osiągnięcia celu tych działań oraz charakteryzujący się szczególnie sprawnym podejmowaniem decyzji.

Jednakże żeby pojąć specyficzną tematykę samego dowodzenia, należy odpowiedzieć na pytania, które doprowadzą nas do zrozumienia prezentowanego zagadnienia, a mianowicie: jak rozumiane jest dowodzenie w świetle literatury i praktycznego umocowania? Jakie czynniki wpływają na proces dowodzenia i jego końcowy sukces? Jak powinna wyglądać podstawowa struktura systemu dowodzenia? Jakie przedsięwzięcia powinien realizować dowódca, aby zapewnić bezpieczeństwo wykonania postawionego zadania? To tylko niektóre zagadnienia i problemy związane z obszerną tematyką, na które autor postara się udzielić odpowiedzi, jak również doprowadzić do szerokiej dyskusji i wymiany doświadczeń w tematyce dowodzenia.

Chcąc dostarczyć odpowiedzi na powyższe pytania, musimy poszukać, jak najtrafniejszej definicji samego dowodzenia, tak aby nie popełnić błędu na poziomie porównywania go z zarządzaniem i kierowaniem. Dość często pojęcia te używane są zamiennie, co prowadzi do uogólnień, stosowania skrótów myślowych i błędnego pojmowania rzeczywistości. Tymczasem rozróżnienie tych pojęć jest niezbędne¹⁶ przy próbie tworzenia dobrej struktury, sprawnie działającej organizacji, a w przypadku dowodzenia – jednostki organizacyjnej.

¹⁶ W języku angielskim nie ma rozróżnienia pomiędzy zarządzaniem a kierowaniem. Określane jest to pojęciem „management”, które definiuje jednocześnie kierownictwo, zarząd, naczelnictwo, dyrekcję, władanie

Zarządzanie to przede wszystkim odpowiedź na pytanie: Dokąd zmierzamy? Stanowi globalne, szerokie ujęcie ustalania celów dla organizacji, poprzez strategiczne decyzje na wysokim poziomie organizacyjnym. Kierowanie to „zarządzanie niższego rzędu”, opierające się na pytaniu: w jaki sposób? Jak należy przydzielić zadania poszczególnym grupom organizacyjnym, aby osiągnąć zakładany cel? Rozległość tematyczna zarządzania i kierowania, jak już zostało to zauważone na wstępie, jest bardzo szeroka i nie stanowi głównego problemu podejmowanej tematyki, niemniej należałoby zauważyć, że proces zarządzania w sytuacjach kryzysowych ma już bardzo dużo cech wspólnych z dowodzeniem. „Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych nie jest niczym innym jak dobrym zarządzaniem pod presją czasu i trafności decyzji. Adrenalina może krążyć szybciej, ale to jedynie pomaga się lepiej skoncentrować. Dobrzy menedżerowie prosperują w sytuacjach pełnych napięcia i to właśnie oni sprawdzają się w sytuacjach kryzysowych”¹⁷. W przypadku dowodzenia bardzo ważnym czynnikiem jest „limit” czasu, a dokładniej wynik podjętej decyzji w jak najkrótszej jednostce czasu. Dowodzenie można zdefiniować jako funkcję¹⁸, która musi być sprawowana w sposób bardziej lub mniej ciągły, aby siły mogły istnieć i działać na rzecz realizacji zakładanego celu. Ważnymi czynnikami charakteryzującymi proces (funkcję) dowodzenia jest istnienie i działanie¹⁹. Bez któregośkolwiek z tych czynników dowodzenie staje się bezskuteczne i zarazem bezsensowne. Aspekt ciągłości dowodzenia to również cecha rozróżniająca je od kierowania. Dowodzenie często postrzegane jest jako proces, w którym dowódca narzuca swoją wolę i sposób działania poprzez rozkazy, poparte elementem planowania, organizowania, przewidywania, motywowania oraz kontrolowania. Dowodzenie to szybka reakcja na zaistniałą sytuację. Dynamika działania w znacznym stopniu wpływa na bezpieczeństwo i skuteczność realizowanej czynności – akcji. Przy przeprowadzaniu ataku najważniejsza jest szybkość decyzji i elastyczność działania. Im czas potrzebny na podjęcie danej, trafnej i bezpiecznej decyzji w odpowiedzi na zaistniałą sytuację jest krótszy, tym „proces dowodzenia” przybiera charakter intuicyjnego działania i sprawi, że dowodzenie będzie po prostu skuteczne. Do tego właśnie zmierza współczesne dowodzenie, tu presja czasu nie może wpływać deprymująco i mylnie na dowódcę – tylko motywująco!

Dowodzenie to myślenie, analizowanie i działanie – wszystko jednocześnie i zależnie od siebie. Dowodzenie jest tak silnie powiązane z innymi, licznymi czynnikami, kształtującymi końcowy efekt zwycięstwa, że niemożliwe staje się podanie jednej lub kilku „naczelnych” zasad, które powinny rządzić strukturą oraz sposobem działania. Idealny system dowodzenia, podobnie jak państwo Platona, istnieje tylko w niebie.

Dowodzenie na początku XIX w. postrzegane było w ujęciu szerokim i wąskim. Pierwsza definicja (w ujęciu szerokim) przedstawia dowodzenie wojskami, jako

¹⁷ J. Prońko, B. Wiśniewski, T. Wojtuszek, *Kryzys i zarządzanie*, Bielsko Biała 2006, s. 158.

¹⁸ Tak jak kierowanie jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania.

¹⁹ O czynnikach wpływających na proces dowodzenia szerzej w dalszej części pracy.

całokształt działań dowódców i ich organów dowodzenia w zakresie przygotowania oraz prowadzenia działań bojowych, szkolenia, wychowania i zarządzania jednostkami wojskowymi, jako oddziałami gospodarczymi. Druga (w ujęciu węższym) przedstawia dowodzenie, jako proces kierowania walką (kierowania wojskami), działalność dowódcy i jego organów dowodzenia, zorganizowanych i nastawionych na osiągnięcie określonego celu, jakim jest pokonanie i zniszczenie przeciwnika²⁰.

„Dowodzenie – ukierunkowana działalność dowódcy, realizowana w ramach działań policyjnych, zapewniająca wysoką zdolność sił i środków Policji do osiągnięcia celu tych działań oraz charakteryzująca się szczególnie sprawnym, jednoosobowym podejmowaniem decyzji i ponoszeniem za nie odpowiedzialności, precyzyjnym rozdziałem i kontrolą przebiegu czynności”²¹. Urzeczywistnianie jest w trakcie przygotowania, jak i wypełniania zadań w przypadku zagrożenia życia i zdrowia. Jak wskazuje powyższa definicja, istotnym elementem dowodzenia jest ponoszenie odpowiedzialności za podejmowane decyzje. I tutaj niestety (w odróżnieniu do kierowania) skutkiem błędnie podjętej decyzji może być narażenie na utratę życia i zdrowia „wykonawców”, podwładnych funkcjonariuszy realizujących rozkazy. W przypadku kierowania skutki są zazwyczaj materialne.

Natomiast wojskowa definicja prosperująca w Siłach Zbrojnych zamieszczona w wykazie haseł terminologicznych stosowanych w obowiązujących resortowych dokumentach normalizacyjnych Norm Obronnych i podręczników normalizacji obronnej wyszczególnionych w Decyzji Nr 86/MON z dnia 23.03.2015 r.²² stanowi, że dowodzenie to:

- kierowanie, koordynowanie i sprawowanie kontroli nad formacjami wojskowymi przez uprawnioną osobę spośród stanu osobowego Sił Zbrojnych,
- władza nadana osobie (dowódcy) wyznaczonej spośród składu osobowego Sił Zbrojnych w celu kierowania, koordynacji i dowodzenia wyodrębnionymi elementami tych sił,
- proces decyzyjno-informacyjny, 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 wojsk przez użycie standardowych procedur działania oraz wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji.

Dowodzenie jest tutaj postrzegane jako kierowanie, koordynowanie, kontrolowanie, planowanie, organizowanie procesu przez osobę – dowódcę.

Dowodzenie czy to na szczeblu operacyjnym, czy taktycznym, policyjnym czy wojskowym, to złożona i wielofunkcyjna działalność. To nie przywilej, lecz obowiązek osiągnięcia założonego celu i zrealizowania postawionego zadania.

²⁰ Szerzej: J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, Warszawa 1974, s. 21.

²¹ Zarządzenie nr 23 Komendanta Głównego Policji z dnia 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi, § 2.1., pkt 1.

²² http://wcnjk.wp.mil.pl/plik/file/N_20151029_Terminy_2015.pdf (dostęp 10.08.2021).

Samo dowodzenie jest procesem, który zachodzi w ramach pewnego określonego systemu. Procesem, który wykorzystuje zebrane informacje w celu skoordynowania ludzi i rzeczy dla osiągnięcia postawionych przed nimi zadań. Celem systemu dowodzenia jest zyskanie pewności, co do skuteczności każdego czynnika (elementu), skoordynowanego wzajemnie, by osiągnąć zakładany, optymalny rezultat. Współczesny system dowodzenia powinien być tak zorganizowany, aby umożliwiał trafne zaplanowanie²³ działań z zapewnieniem elastycznego i szybkiego reagowania na zmiany sytuacji.

Poniżej zostaną zaprezentowane tylko niektóre definicje dowodzenia prosperujące w opracowaniach praktycznych i teoretycznych²⁴.

Dowodzenie – „działalność dowódcy i osób z nim współdziałających; przygotowanie i prowadzenie działań bojowych, szkolenie wojsk i administrowanie jednostką wojskową; także dział sztuki wojennej dotyczącej tych spraw. W czasie wojny polega na: zapewnieniu stałej gotowości bojowej i wysokiego stanu moralno-politycznego wojsk; podejmowaniu w odpowiednim czasie decyzji i przekazywaniu jej wykonawcom, organizowaniu i ciągłym utrzymaniu współdziałania wojsk, organizowaniu i zapewnieniu wszechstronnego zabezpieczenia wojsk oraz kontroli wykonania wszystkich zarządzeń i działalności wojsk. W czasie pokoju polega na kierowaniu procesem szkolenia i wychowania podległych żołnierzy, administrowaniu powierzoną jednostką oraz utrzymaniu jej gotowości bojowej. Istotną treścią jest decydowanie o właściwym wykorzystaniu ludzi, broni i sprzętu zarówno w działaniach bojowych (walce, operacji), jak i w pracy szkoleniowej. Funkcje realizuje dowódca sam (w niższych ogniwach dowodzenia) lub przy udziale sztabu, który współuczestniczy w wypracowaniu decyzji, planowaniu i zabezpieczeniu walki (operacji) oraz kierowaniu wojskami w toku działań bojowych. Im wyższy szczebel dowodzenia, tym bardziej rozszerza się zakres i różnicuje charakter funkcji dowódczych, zwiększa się w nim udział sztabu. Podstawą dowodzenia wojskami jest decyzja podejmowana przez dowódcę w związku z otrzymanym zadaniem bojowym lub z własnej inicjatywy”.

Dowodzenie – „działalność mająca na celu utrzymanie wojsk w ciągłej gotowości i zdolności bojowej, przygotowanie walki oraz kierowanie wojskami w czasie jej prowadzenia”²⁵.

Dowodzenie – „szczegółowy rodzaj kierowania ludźmi; we wszystkich armiach świata jest domeną dowódcy i współdziałających z nim osób. Cechuje je konsekwentne dążenie do osiągnięcia zakładanych celów, do jakich powołane jest wojsko”²⁶.

²³ Planowanie działania jest najważniejszą fazą procesu dowodzenia, od niego zależy skuteczne użycie sił i środków w walce, a w rezultacie wykonanie zadania. Patrz: P. Makowiec, M. Mroszczyk, *Taktyka walki w terenie zurbanizowanym*, Warszawa 2012, s. 192.

²⁴ *Mała encyklopedia wojskowa*, t. 1, Warszawa 1967, s. 320–321.

²⁵ *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych*, Warszawa 1994, s. 101.

²⁶ J. Kunikowski, *Wiedza obronna*, Warszawa 2000, s. 149.

Dowodzenie – „ukierunkowana działalność dowództwa mająca na celu utrzymanie wojsk w ciągłej gotowości i zdolności bojowej oraz przygotowanie działań zbrojnych i kierowanie nimi”²⁷.

W Doktrynie DD/6.1. zawarto definicję, według której dowodzenie „jest władzą powierzoną osobie w celu kierowania, koordynacji lub sprawowania kontroli nad formacjami wojskowymi; można je opisać (lecz nie zdefiniować) jako proces, poprzez który dowódca realizuje swoją wolę i zamiar w stosunku do podwładnych, aby osiągnąć założone cele; obejmuje władzę i odpowiedzialność za rozwinięcie sił i przydział zadań częściowym siłom, w celu wykonania zadania głównego”²⁸.

„Dowodzenie na szczeblach taktycznych to złożona i wielofunkcyjna działalność dowódcy, który narzuca swoją wolę, swój zamiar podwładnym, planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych pododdziałów poprzez użycie standardowych procedur oraz dostępnych środków przekazywania informacji”²⁹.

Jeszcze w XIX i XX wieku celem dowodzenia było przygotowanie wojska, podwładnych do walki, pokonanie i zniszczenie przeciwnika. Wynikało to niewątpliwie z faktu, iż potyczki, bitwy, a nawet wojny w tym czasie były dużo częstsze i stanowiły niemalże normę życia codziennego. Obecnie dowodzenie postrzegane jest nie tylko jako sztuka prowadzenia wojny, ale proces kształcenia działań szkoleniowych, administracyjnych, wychowawczych mających za zadanie utrzymanie w ciągłej gotowości i zdolności bojowej zespołu do wykonania powierzonych, aktualnych i przyszłych zadań.

W literaturze przedmiotu można znaleźć bardzo zróżnicowane podejście do definiowania dowodzenia. Cechą wspólną jednak każdego postrzeżenia zagadnienia jest ukierunkowanie go w stronę militarną (służbową), często „podległościową” i typowo zadaniową. Dowodzenie odnosi się (zdaniem autora) w dużym wymiarze do służb i do zhierarchizowanych jednostek militarnych, gdzie obowiązuje zasada przynależności i podległości służbowej. Można powiedzieć (z pewną przyjętą granicą błędu), że militarne dowództwo to cywilne przywództwo. Błąd polega na tym, że nie są to pojęcia jednoznaczne, dotyczące z jednej strony służby, a z drugiej cywilnego podejścia do organizacji. Podstawową formą kierowania zespołami ludzkimi w formacjach mundurowych, jest i zapewne długo pozostanie dowodzenie. Jest ono często postrzegane jako szczególna forma kierowania, gdzie obowiązuje charakterystyczna dla służby zasada jednoosobowego podejmowania decyzji i ponoszenia odpowiedzialności za jej skutki. Przywództwo powinno być postrzegane jako czynnik wspomagający i wzmacniający dowodzenie. Przywództwo powinno być jednym z warunków sprawnego i efektywnego dowodzenia. W toku dalszych rozważań zauważymy, że proces dowodzenia będzie niejednokrotnie wymagał posiadania wiedzy

²⁷ *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, wyd. 4, Warszawa 2009, s. 27.

²⁸ *Doktryna systemu dowodzenia SZ RP DD/6.1., Sztab Gen. 1620/2009*, Warszawa 2009, s. 9.

²⁹ *Poradnik dowódcy plutonu*, Warszawa 2011, s. 28.

z tematyki przywództwa. To zależności i zasady przenikające się wzajemnie, uzupełniające, a często i pokrywające się. Należy pamiętać, że nie są to synonimy, a tylko wyrazy bliskoznaczne.

Dowodzenie „z boku” wydaje się dość łatwe, a w rzeczywistości jest to bardzo skomplikowany proces myślowy i decyzyjny, wymagający wiedzy, umiejętności i doświadczenia, aby był realizowany na wysokim, bezpiecznym poziomie. Dowodzenie to nie tylko wydawanie decyzji, ale ich przygotowanie, przemyślenie i perspektywiczne podejście do konsekwencji i następstw. Dowodzenie to odpowiedzialność w szerokim ujęciu. Odpowiedzialność za planowanie, przebieg całej realizacji, za podejmowane decyzje, za swoich ludzi i za efekt końcowy. Dowodzenie to nie tylko przywilej, ale w głównej mierze odpowiedzialność za swoich podwładnych, za zespół, za całość sił. Aspekt dotyczący czynnika ludzkiego w dowodzeniu ma swoje odzwierciedlenie w procesie podejmowania decyzji, który leży w sferze odpowiedzialności dowódcy. Identyfikacja podwładnych z misją, jaką prezentuje dowódca jest jednym z głównych czynników, jaki wpływa na jakość dowodzenia. Dowodzenie to ludzie, ludzie i jeszcze raz ludzie!

Należy jednak pamiętać, że granica pomiędzy świadomym dowodzeniem a wyrafinowaną manipulacją ludźmi jest trudna do wyznaczenia i jej przekroczenie może powodować konsekwencje zgoła niepożądane, jak i brzemiennie w skutkach. Zaufanie ludzi buduje się latami, a niszczy jedną chybioną decyzją. Dlatego dowodzenie to proces wydawania decyzji dla ludzi i jest on niezmiernie trudny, nie dla wszystkich osiągalny i pojęty. Nowoczesne pojmowanie dowodzenia musi opierać się na zgoła innych zasadach, uwzględniać rozwój społeczny jako naturalne źródło zasobów osobowych.

W tym momencie należałoby pokusić się o odpowiedź na pytanie: na czym polega dowodzenie? Jakie czynności należy realizować i jaką drogę obrać? W poszukiwaniu rozwiązania powyższych zagadnień możemy spróbować określić misję dowodzenia.

Dowodzenie polega na:

- zapoznaniu się z bieżącą sytuacją i ocenie zagrożenia w głównej mierze poprzez ustalenie faktów zastanej sytuacji i jej przewidywanego rozwoju,
- sporządzeniu wariantu ataku natychmiastowego,
- określeniu zadań dla poszczególnych grup realizujących zadania, wyznaczeniu dowódców poszczególnych grup,
- ustaleniu „sił własnych” i „sił przeciwnika” w rejonie działań, koncentracji sił i środków niezbędnych do usunięcia zagrożenia,
- organizacji komórki dowodzenia, wyznaczeniu zastępcy dowódcy,
- zorganizowaniu systemu dowodzenia i łączności poprzez wyznaczenie odpowiedzialnych osób,
- zapewnieniu zabezpieczenia logistycznego (medycznego, przeciwpożarowego, specjalistycznego w zależności od zagrożenia),
- nadzorowaniu i koordynowaniu działań realizacyjnych zgodnie z założeniami ataku planowego,

- bieżącej współpracy ze służbami zaangażowanymi w realizację.

Zgodnie z zarządzeniem nr 213 Komendanta Głównego Policji dowodzenie operacją polega na:

- ocenie zagrożenia poprzez ustalenie jego rodzaju i przewidywanego rozwoju,
- określeniu oraz koncentracji sił i środków niezbędnych do usunięcia zagrożenia,
- określeniu zadań i organizacji sztabu dowódcy operacji,
- zorganizowaniu systemu łączności i obiegu informacji,
- wyznaczeniu dowódców podoperacji i określeniu ich zadań,
- koordynowaniu przygotowania zaplecza logistycznego, medycznego i technicznego,
- nadzorowaniu i koordynowaniu przebiegu operacji zgodnie z planem działania dowódcy,
- wyznaczeniu policjanta uprawnionego do kontaktów ze środkami masowego przekazu w zakresie przebiegu operacji,
- współdziałaniu ze służbami specjalnymi i instytucjami właściwymi dla rodzaju zdarzenia oraz właściwymi terytorialnie organami administracji państwowej,
- przygotowaniu i przekazaniu właściwemu przełożonemu meldunków i o sytuacji realizowanych działań.

Przytoczone czynności nieodzowne w toku procesu dowodzenia to tylko niektóre spośród wielu punktów koniecznych do realizacji. Dowodzenie jest wieloaspektowe i wielowariantowe, dlatego rozszerzenie tego wątku niewątpliwie znajdzie się w kolejnych rozdziałach.

Do dalszych rozważań konieczne będzie przybliżenie znaczenia procesu dowodzenia, określanego jako całość działań celowej działalności dowódcy, realizowanego w trzech komponentach:

- organizacja dowodzenia,
- środki dowodzenia,
- proces dowodzenia.

System dowodzenia powinien zapewnić możliwość podejmowania skutecznych decyzji oraz ich sprawną i terminową realizację.

„Proces dowodzenia to cykl informacyjno-decyzyjny realizowany przez dowódców, jednakowy na wszystkich poziomach dowodzenia polegający na cyklicznej realizacji czynności w ramach funkcji dowodzenia. Umożliwia realizację funkcji dowodzenia i jest traktowany jako cykl decyzyjny. Składa się z powtarzalnych faz, etapów i czynności. Proces dowodzenia obejmuje cztery fazy:

- ustalenie położenia,
- planowanie,
- stawianie zadań,
- kontrola³⁰.

Głównym problemem autora przy rozpatrywaniu fazy dowodzenia jest zakres i sposób kontroli, która pojmowana powinna być w tym przypadku jako

³⁰ *Poradnik dowódcy drużyny/załogi/obsługi*, Warszawa 2011, s. 49.

analiza i wnioskowanie do dalszego procesu decyzyjnego na bazie doświadczenia i realnych sytuacji. Kontrola jako nadzór nad prawidłowym przebiegiem działań i możliwością szybkiego reagowania na nieprzewidzianą i niebezpieczną sytuację. Dlatego w toku wcześniejszych rozważań i porównań definicyjnych, na potrzeby dalszej analizy, autor przyjął, że **dowodzenie to proces prowadzenia działań, osiągania zamierzonych celów i realizacji postawionych zadań, przy użyciu posiadanych zasobów i możliwości.**

Proces ten to nieograniczony w czasie i przestrzeni zbiór wzajemnie powiązanych czynności, niezbędnych do zaplanowania i zrealizowania danego zadania i osiągnięcia postawionego celu.

Działania³¹ jako aktywne szukanie optymalnego rozwiązania. W nomenklaturze wojskowej działania odwrotowe, opóźniające, rajdowe, desantowe, nieregularne, dywersyjne, partyzanckie i inne. W rozumieniu policyjnym działania antyterrorystyczne, kontrterrorystyczne, ratunkowe, ratownicze, realizacyjne, minersko-pirotechniczne i inne.

Cel to miejsce, do którego się zmierza, stan rzeczy, który ma miejsce lub kierunek, w którym się podąża. Najważniejsza jest motywacja skutecznego działania i istnienia.

Zadanie to wskazanie czynności, jakie należy wykonać, aby osiągnąć zamierzony cel, to zagadnienie dane do rozwiązania przez podległe osoby. Zadanie stawiane jest przyszłościowo, to działanie, które się wydarzy.

Posiadane zasoby to nic innego jak ludzie (siły), materiały (środki) i najważniejsze – informacje. Na podstawie i dzięki posiadanym zasobom konstruuje się plan, a następnie stawia zadanie.

Możliwości – pod tym pojęciem ukryte są cechy zdolności, umiejętności i kompetencje samego dowódcy oraz osób odpowiedzialnych za wykonanie poszczególnych zadań.

Definicji dowodzenia istnieje bardzo dużo. Ich postrzeganie jednak różni się od siebie dosyć znacząco, w głównej mierze pod wpływem zmian zadań, uwarunkowań i funkcjonowania Sił Zbrojnych i innych jednostek odpowiedzialnych za bezpieczeństwo. Wyboru jednej, trafnej i wypełniającej wszystkie zagadnienia definicji dowodzenia próżno szukać. Pomimo jednak tak wielu definicji i ich złożoności można zauważyć pewne rzeczy wspólne, takie jak: proces, odpowiedzialność za realizację zadania i osiąganie celów. Uniwersalizm definicji dowodzenia wynika z faktu, że nie odnosi się on tylko do kadry kierowniczej. Wskazuje, że każdy w ramach swojego rozwoju zawodowego i umiejętnie skonstruowanego procesu doskonalenia ma możliwość odkrycia w sobie, bądź wyuczenia, umiejętności i nawyków dowódczych.

³¹ **Działania bojowe** – zespół czynności realizowanych jako działania zespołowe przez uzbrojonych i wyposażonych w specjalistyczny sprzęt policjantów, zgodnie z taktyką kontrterrorystyczną, specjalną lub minersko-pirotechniczną. Patrz: Zarządzenie Nr 26 Komendanta Głównego Policji z dnia 16 kwietnia 2019 r. w sprawie metod i form działania pododdziałów kontrterrorystycznych Policji.

2. DOWÓDCA – MISJA, WIZJA I WIARA

*Najstraszniejszą rzeczą dla przywódcy jest moment,
gdy zerka przez ramię i nikogo za sobą nie widzi.*

Franklin D. Roosevelt, prezydent USA

2.1. Dowódca jako lider zespołu

W zarządzaniu i kierowaniu – kierownik, leader; w dowodzeniu – przywódca, a w rozumieniu militarnym – dowódca – osoba, która „kieruje procesem dowodzenia” i sprawuje nad nim pełną kontrolę. Dowódca o danych cechach charakteru, ale również posiadający pewne zdolności i umiejętności (czy to wrodzone, czy nabyte), kreujący działaniami i zapewniający końcowy sukces. Twierdzenie, że: „dowódcą trzeba się urodzić” nie jest w przekonaniu autora do końca prawdziwe i mające odzwierciedlenie w obecnych czasach. Bardziej trafną teorią będzie teza, że dowódca to osoba każdego dnia pracująca nad swoją osobowością i budująca pewien potencjał swoich umiejętności, jak również i cech.

Tabela 6. Cechy przywódcze

| Cecha | Charakterystyka |
|------------------------|---|
| Inteligencja | Pomaga kierownikowi zrozumieć złożoność i rozwiązywać problemy. |
| Wiedza i doświadczenie | Umożliwia podjęcie dobrych decyzji oraz sposobu sprawnego i skutecznego działania. |
| Dominacja | Pomaga wpłynąć na podwładnych, aby osiągnęli cele przedsiębiorstwa. |
| Wiara w siebie | Przyczynia się do efektywnego wpływania na podwładnych i do kontynuowania wysiłków, gdy napotka przeszkody i trudności. |
| Wysoki poziom energii | Pomaga w radzeniu sobie z wieloma wyzwaniami, którym kierownik musi stawić czoła. |
| Tolerancja stresu | Pomaga w uporaniu się z niepewnością i podejmowaniem trudnych decyzji. |
| Prawość i uczciwość | Pomaga zachować się etycznie, zyskać zaufanie podwładnych oraz dodać pewności siebie. |
| Dojrzałość | Pomaga unikać działań pochopnych, panować nad odczuciami, ułatwia przyznanie się do błędu. |

Źródło: E. Michalski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2013.

Powyższa tabela uwidacznia nam, że cechy przywódcze nieodłącznie wiążą się z pewnym zespołem ludzi, który jest ukierunkowywany na dane działanie. Nie istnieje dowodzenie bez ludzi, tak jak nie istnieje dobry zespół bez osoby prowadzącej i kierującej. Zespoły ludzkie potrzebują dowódcy, który w krytycznych sytuacjach będzie w stanie obudzić w nich wolę walki, ukierunkować ich działania i poprowadzić do zwycięstwa. „Przez wiele wieków przywództwo

było postrzegane jako cecha charakteru wynikająca z dobrego wychowania. Konfucjusz, chiński myśliciel, który żył około 2500 lat temu, twierdził, że przywódca musi zachowywać się w dobry, moralny sposób i opiekować się innymi. (...) W kolejnych latach pojawiły się definicje, w których coraz mocniej ujawniano rolę podwładnych (zwolenników) oraz interakcji między przywódcą i jego zwolennikami³². I nie chodzi tutaj o pewne zależności i powiązania powstające na skutek współdziałania w relacji zespół–dowódca, a pozytywne oddziaływanie i niejednokrotnie wpływ jednych na drugich. Dowodzenie to nie tylko wydawanie rozkazów, ale również słuchanie swoich ludzi, ich potrzeb, odczuć i niejednokrotnie pomysłów, które powinny być uwzględniane w fazie realizacji zadania. **Skuteczny dowódca potrafi słuchać.** Dowódca powinien dowodzić, ale również słuchać swoich ludzi. Czasami inny członek zespołu może być lepiej przygotowany do stworzenia planu działania, lub po prostu mieć lepszy pomysł na rozwiązanie danej sytuacji. Dobry dowódca wybierze najlepszy plan, niekoniecznie swój.

Jednocześnie dowódca jest tak dobry, jak jego słowo. Kiedy nadchodzi czas przekazywania własnych przekonań, poglądów, a w ostateczności rozkazów, słowo jest nie tylko symbolem zaufania, ale także zasadniczym sposobem propagowania swojego przesłania. Przez słowa dowódca komunikuje się ze swoimi podwładnymi i to, w jaki sposób przekaże swoją decyzję, tak będzie zrozumiany, a rozkaz wykonany.

Działalność dowódcy winna być ukierunkowana nie tylko na realizację zadań oraz osiągnięcie celów. Powinna obejmować równocześnie zainteresowanie podwładnymi, jako integralnymi podmiotami całości grupy i narzędzia wykonawczego dowódcy. Unikanie ich uprzedmiotowienia w połączeniu ze wzrostem zaufania do przełożonego zapewnia zrównoważony rozwój relacji przełożony–podwładny. Wobec powyższego postępowania, ulega minimalizacji władza formalna na rzecz praktycznego i skutecznego przywództwa ludźmi. „Kto chce rządzić ludźmi, nie powinien gnać ich przed sobą, lecz sprawić, by podążali za nim”³³. To zdecydowanie najważniejsze motto poniższych rozważań i zagłębiania się w problematykę dowodzenia.

Gdy obejmujesz dowodzenie nad zespołem, weź pod uwagę następujące kwestie:

- spraw, by członkowie zespołu poczuli, że są zgraną grupą i pokaż, że jesteś pewien ich umiejętności i kompetencji. Określ wspólną pracę, jako wysiłek zespołowy i wyjaśnij, że każdego wspierasz,
- spotkaj się i porozmawiaj z każdym członkiem zespołu, by przekazać, że wierzysz w ich umiejętności,
- zbuduj poczucie zaufania, delegując członkom zespołu zadania, w których nie czujesz się najlepiej i nie masz odpowiedniej wiedzy,

³² J. Paliszkievicz, *Przywództwo, zaufanie i zarządzanie wiedzą w innowacyjnych przedsiębiorstwach*, Warszawa 2019, s. 15–16.

³³ C.I. de Secondat de Montesquieu, *Myśli*, Warszawa 1985, s. 94.

- bądź przykładem dla innych. Bierz na siebie trudne i dziwne zadania, a następnie ponos wszelkie konsekwencje związane z nimi.

Dowódca ma zatem możliwość „kierowania osobami”, z którymi pozostaje w relacji, wymagania od nich, ażeby podejmowali właściwe z jego punktu widzenia działania, modyfikowania ich zachowań i postępowania, a także kontrolowania, czy jego wymagania są odpowiednio respektowane. Jednym słowem ma ogromny wpływ na pozostałych członków zespołu, w którym sprawuje władzę. Dowódca oprócz tego wskazuje cele, do których grupa ma dążyć i buduje strategię, zjednuje dla niej poparcie i aprobatę, a także pobudza do działania i motywuje.

„Przywódcą jest każdy, kto podejmuje się szukania potencjału w innych ludziach i w procesach – i kto ma odwagę ten potencjał rozwijać”³⁴. Budowanie potencjału i siły swojego zespołu to nieodłączny element dalszego skutecznego dowodzenia. Inwestycja w ludzki potencjał zwraca się wielokrotnie w dalszym procesie scalania i organizowania zespołu, jak również relacji międzyludzkich pomiędzy swoimi podwładnymi. Dobra atmosfera, zrozumienie i zaufanie to podstawy skutecznego przywództwa. Zaufanie wielokrotnie budowane na powierzeniu i **delegowaniu swoich zadań**³⁵. Dowódca „niech pożegna się z myślą, że to on musi podejmować wszystkie decyzje, niech pozwala swoim ludziom samodzielnie się organizować i samodzielnie zarządzać pracą zespołową. Niech przestanie się przejmować tym, czy zawsze będzie miał rację, otwiera się na bardziej elastyczne formy partnerstwa oraz warunki pracy i na nową, niepewną przyszłość”³⁶. Zaufanie i przekazywanie swoich zadań dla podwładnych, z budowaniem jednocześnie w nich samodzielności i kreatywności w podejmowaniu mniej strategicznych decyzji, powoduje, że zwiększa się w nich poczucie odpowiedzialności za cały zespół. Aktywowanie ludzi poprzez zlecenie im zadań zapewnia również ciągłość i samą możliwość dowodzenia.

Zamiast dowództwa formalnego będącego w rękach jednej osoby przywództwo współdzielone (wieloosobowe) szeroko rozdziela odpowiedzialność przywódczą, tak aby ludzie w zespole przewodzili sobie nawzajem w celu zwiększenia efektywności zespołu i osiągnięcia celów strategicznych. Zespół można uznać za skuteczny, jeśli osiąga on swoje cele i unika błędów. Wspólne przywództwo zwiększa ilość wyników poprzez pomiary samooceny ilości wykonanej pracy. Informacje i wiedza są udostępniane, a nie scentralizowane,

³⁴ B. Brown, *Odwaga w przywództwie*, Warszawa 2019, s. 58.

³⁵ **Delegowanie uprawnień** – oddawanie części władzy formalnej podwładnym, którzy zobowiązują się do wykonywania zadań, które wcześniej wykonywał przełożony i biorą za nie odpowiedzialność. To przekazanie pracownikowi uprawnień do wykonania zadań lub czynności będących uprzednio w zakresie działania przełożonego. Przekazaniu obowiązków i związanej z nim odpowiedzialności musi towarzyszyć przekazywanie uprawnień, nie można bowiem odpowiadać za coś, nad czym się nie ma kontroli. Patrz: J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Słownik terminów z zakresu psychologii dowodzenia i zarządzania*, Warszawa 2002, s. 23.

³⁶ M. Walsh, *The Algorithmic Leader: How to Be Smart When Machines Are Smarter Than You*, Poznań 2020, s. 30.

ponieważ członkowie zespołu widzą siebie nawzajem w podobnych rolach, interakcja i komunikacja są częstsze i skuteczniejsze. Prowadzi to tym samym do zwiększenia poziomu wydajności zespołu. Ta zwiększona komunikacja i interakcja może również doprowadzić do zwiększenia skuteczności bezpieczeństwa podejmowanych działań przez zespół. Tam, gdzie członkowie zespołu dzielą przywództwo, są bardziej skłonni czuć się komfortowo w identyfikowaniu potencjalnych błędów i proponowaniu rozwiązań.

Jednym z obowiązków dowódcy jest zaspakajanie potrzeb osób, którym przewodzi. Potrzeb materialnych, ale również tych związanych z samorealizacją i samospelnieniem, chociażby poprzez powyżej wspomniane zlecenie zadań.

Wiarygodni dowódcy postrzegają siebie jako zespół, biorą na siebie trochę więcej winy niż zasług. Najlepiej funkcjonują zespoły posiadające dowódców, którzy biorą odpowiedzialność za każdy błąd i niedociągnięcie, jak również wyciągają trafne wnioski, poprawiają dotychczasowe działanie i wymyślają sposoby lepszego rozwiązania zadania. Najlepsi dowódcy szukają konstruktywnej krytyki, akceptują swoją winę i myślą, co mogą zrobić jeszcze lepiej. Przyznawanie się do porażek, branie ich na siebie oraz tworzenie planów, które pozwolą działać sprawniej, to rzeczy niezbędne, jeżeli zespół chce zwyciężyć. Pewność siebie, a nie arogancja. Nie ma złych zespołów, są źli dowódcy.

Przywództwo to najważniejszy czynnik mający wpływ na działanie całego zespołu. Istota zwycięstwa to sukces dowódcy, ale porażka to również jego „zasługa”. Postawa dowódcy decyduje o podejściu, zaangażowaniu i nastawieniu całego zespołu. Dlatego jedną z głównych umiejętności dowódcy jest **motywowanie** swoich podwładnych do działania. Żeby pobudzać podwładnych, dowódca sam musi być zmotywowany. Motywacja jest postrzegana jako gotowość do podjęcia określonego działania na wszystkich szczeblach dowodzenia, napędza cały proces decyzyjny, a połączona ze skutecznością i determinacją tworzy idealny proces. „Dowódcy muszą mieć możliwość i determinację do wykonania zadania bojowego. Muszą być zdolni do subordynowania podwładnych w czasie niepowodzenia i zagrożenia”³⁷.

Dowódca potrafi stwierdzić, co da się osiągnąć w danej sytuacji, a następnie podejmuje aktywne działania zmierzające do zmotywowania ludzi, zjednoczenia ich w próbie osiągnięcia założonego celu. „Jedną z cech dobrego przywódcy jest pokazywanie tym, którzy dla niego pracują, motywacji do ciągłej gotowości”³⁸. Motywacji do gotowości wypełniania swoich zadań, ale również do działania na rzecz dobrze funkcjonującego zespołu i samych podwładnych. Zachęcanie do pracy nad sobą powoduje, że ludzie zaczynają widzieć sens swojego postępowania i zarazem dopingują się nawzajem, co w efekcie końcowym powoduje, że proces nadzoru i kontroli może być mocno zminimalizowany.

³⁷ K. Jałoszyński, *Jednostka kontrterrorystyczna – element działań bojowych w systemie bezpieczeństwa antyterrorystycznego*, Szczytno 2011, s. 110.

³⁸ R.W. Giuliani, *Przywództwo*, Kraków 2003, s. 87.

2.2. Dowódca – cechy osobowościowe

Dowódca to osoba, która kreuje działanie i zachowanie całego zespołu (między innymi poprzez motywowanie), a jednocześnie odpowiada za jego sukcesy i porażki. „Przywódcy, bardziej niż ktokolwiek inny, powinni cieszyć się z faktu, że są postrzegani jako osoby odpowiedzialne. Nic nie buduje zaufania w stosunku do lidera bardziej niż jego gotowość wzięcia odpowiedzialności za to, co zdarza się podczas jego służby. Ktoś mógłby dodać, że nic nie jest silniejszym argumentem dla wymagania od podwładnych zachowywania wysokich standardów niż szef, który zachowuje jeszcze wyższe standardy”³⁹. Poprzez **odpowiedzialność** dowódca buduje swoją pozycję w zespole, zyskuje zaufanie i scala ludzi w jeden monolit. Biorąc na siebie odpowiedzialność za porażki, nie dopuszcza do konfliktów w grupie i „przepychania winy” z jednego członka zespołu na drugiego. Nie jest to zadanie łatwe i przyjemne, ale w dalszej perspektywie bardzo „opłacalne” i zyskowne. „Pierwsza zasada przywództwa: wszystko jest twoją winą”⁴⁰.

W każdym działaniu całkowita odpowiedzialność spada na dowódcę (tak przynajmniej powinno być). Najlepsi dowódcy nie ograniczają się w braniu odpowiedzialności na siebie⁴¹. „Ekstremalne zawłaszczanie” odpowiedzialności sprawdza się nie tylko w służbie, ale również w życiu cywilnym w każdej branży. Zespół ludzi potrzebuje komfortu pracy, a nie przepychania odpowiedzialności z jednej osoby na drugą. Nie chodzi tu przecież o budowanie niezdrowych relacji oraz poczucia, że ktoś z boku czeka na czyjąś pomyłkę i wpadkę i obarczanie innych decyzyjnością i odpowiedzialnością. To zła droga również w przypadku służbowego podejścia do dowodzenia. To dowódca ponosi całą odpowiedzialność za postawienie zadania dla swoich ludzi, nastawienie ich do realizacji, dobranie adekwatnej taktyki oraz zapewnienie zespołowi odpowiedniego przygotowania i komfortu psychicznego. Często przecież sami uznajemy, że inni osiągnęli sukces tylko dzięki szczęściu lub okolicznościom, a własne porażki i niepowodzenia zespołu próbujemy usprawiedliwiać. Za naszą klęskę obwiniamy pecha, a okoliczności poza naszą kontrolą – kiepskimi podwładnymi. W myśl idei „inni, ale nie ja”! Porażka na polu dowodzenia jest trudna do zaakceptowania, ale bardzo dobrze postrzegana i odbierana przez zespół (podwładnych). Wzięcie winy na siebie, gdy coś poszło nie tak, niezgodnie z planem, wymaga olbrzymiej pokory i odwagi. To takie zachowania budują zespół i są niezbędne, aby rozwijać się i uczyć, jako dowódca, oraz aby poprawić sprawność działania zespołu.

Przewagę nad przeciwnikiem uzyskuje się na skutek **intelektualnych** możliwości dowódcy. Sztuka właściwego dowodzenia stwarza przewagę. Przewagę mentalną, jak również tę rzeczywistą na polu walki. To nie tylko liczebność wojska, rozwój technologiczny, dominacja taktyczna decydują o końcowym

³⁹ R.W. Giuliani, *Przywództwo...*, s. 92.

⁴⁰ Z filmu: *Dawno temu w trawie*.

⁴¹ Określenie zapożyczone z: J. Willink, L. Babin, *Ekstremalne przywództwo*, Kraków 2020.

zwycięstwie. Każdy dowódca powinien posiadać charakter i osobowość; cechować się mądrością, wiarygodnością, dobrocią, odwagą, ale również i surowością. Dobry dowódca to taki, który dużo wymaga od swoich ludzi, ale również – ba, przede wszystkim – od siebie. Ma dobrze wypełnione poczucie misji i jest szanowany przez swoich podwładnych. Powinien być jednocześnie wszechstronnie utalentowany i skuteczny w swoich działaniach. „Generałów cechuje mądrość, wiarygodność, dobroć, odwaga i surowość (...), jeżeli generał jest wszechstronnie utalentowany, państwo będzie silne”⁴². Intelkt to cecha bardzo pożądana u osób, które mają decydować o końcowym sukcesie i o sposobie jego osiągnięcia. Przechytrzenie przeciwnika, zaskoczenie go niekonwencjonalnymi rozwiązaniami i decyzjami poprzez umiejętne „sterowanie” podwładnymi bardzo często doprowadza do końcowego sukcesu i jednocześnie minimalizuje ryzyko niebezpieczeństwa. Nabyty intelekt trzeba kształcić i nieustannie ćwiczyć.

Najważniejszą oceną działań dowódcy jest postrzeganie go przez pryzmat **skuteczności**, czyli zdolności do osiągnięcia założonego i wyznaczonego celu. Umiejętności analityczne, merytoryczne, społeczne mogą wzmocnić sprawność dowódcy w momencie, gdy są one powiązane z doświadczeniem zawodowym i życiowym. Narzędziem skutecznego dowódcy oraz sposobem przekazywania własnych idei bojowych i strategicznych są rozkazy, które wypełniają mechanizm działania systemu dowodzenia. Dowódca jest oceniany poprzez swoją efektywność, dlatego wielokrotnie dzieleni są oni na dowódców skutecznych i nieskutecznych.

„Jedynym sposobem, dzięki któremu możemy się rozwijać jako przywódcy jest poszerzenie granic tego, kim jesteśmy – robienie nowych rzeczy, które sprawiają, że czujemy się niekomfortowo, ale są dla nas cenną lekcją, gdyż możemy dzięki nim bezpośrednio doświadczyć, kim chcemy się stać. Taki rozwój nie wymaga radykalnej transformacji własnej osobowości. Niewielkie zmiany dotyczące tego, w jaki sposób się poruszamy, komunikujemy i oddziałujemy na innych, często mają ogromny wpływ na skuteczność naszego przywództwa”⁴³. Czynnikiem wpływającym na wydolność dowodzenia jest bardzo dużo. Wszystkie działania i poczynione ruchy zmierzają ostatecznie do końcowego sukcesu, który w następstwie ukazuje i prezentuje wizerunek dowódcy. Skuteczność (efektywność) może być postrzegana, jako wydolność zespołu do realizacji bojowej. „Jedynym kryterium służącym do oceny działania przywódcy jest jego skuteczność”⁴⁴.

Istnieje pewna cecha (bardziej predyspozycja lub nawet kompetencja), z którą nie można się urodzić, jest wyznacznikiem czasu i zaangażowania, a mianowicie **doświadczenie**. Zdobywa się go stale i jest nieocenione w trakcie podejmowania decyzji. Mądry dowódca to ten doświadczony, z zasobem wiedzy, możliwości

⁴² Sun Tzu, *Sztuka Wojny*, Gliwice 2013, s. 14.

⁴³ *Authentic Leadership*, HBR Emotional Intelligence Series, K. Kwietkowski (tłum.), Boston 2018, s. 74.

⁴⁴ W. Świątek, *Przywództwo w działaniu. Analizy i kierunki rozwoju koncepcji*, Warszawa 2020, s. 48.

i rozwiązań taktycznych. Doświadczenie to również możliwość trafniejszego przewidzenia rozwoju sytuacji bojowej i wyboru adekwatnego wariantu działania. Dzięki niemu posiadamy odpowiednie nawyki i zachowania, doprowadzające do sukcesu. Nie da się tego nauczyć na szkołach czy kursach, budowane jest w toku codziennej, często mozolnej służby, a stopień przyswajalności i szybkość nabywania doświadczenia zależy od osobowości i zdolności analitycznych dowódcy. Dowódca doświadczony buduje odpowiedni zespół i bardzo szybko zdobywa uznanie, szacunek i poważanie wśród swoich ludzi.

Wiedza i umiejętności przywódcze dowódcy zależą również od jego talentu i predyspozycji, ale nie tylko. Ważny element stanowi przygotowanie teoretyczne (nauka) i praktyczne (zdobywanie umiejętności). Niewątpliwie jest to proces długotrwały, a doświadczenie i umiejętności praktyczne nabywane są z biegiem czasu. Żadna nauka nie zastąpi geniuszu, talentu i intelektu.

Talent postrzegany jest jako:

- ponadprzeciętna zdolność do wykonywania określonej umiejętności,
- uzdolnienia,
- predyspozycje do bycia na odpowiednim stanowisku,
- zdolność i łatwość podejmowania trafnych i skutecznych decyzji.

Dowódcy niejednokrotnie muszą przekazywać bezpośrednio swoje decyzje i rozkazy podwładnym w sposób jasny, krótki, z pełnym zrozumieniem i energią. Poprzez swoją postawę oraz przesył werbalny, ton i siłę głosu ich komunikat przemienia się w prosty i przyswajalny sposób przekazywania informacji. Sam dowódca staje się w oczach słuchaczy osobą pewną siebie, zdecydowaną i zmobilizowaną. Poprzez własną energię (nie tylko w głosie, ale również w swojej postawie i nastawieniu do służby) budują w zespole zaufanie i poczucie bezpieczeństwa, podwładni czują, że przełożony wie, co chce i jednocześnie wie, jak to zrobić. Pomimo tego, że bardzo często brakuje sił i wdziera się zmęczenie (czy to fizyczne, czy psychiczne), dobry dowódca potrafi w sobie wskrzesić ostatki sił i w decydującym momencie pokazać energię do pracy i służby. Pozytywna energia motywuje do działania i ułatwia przesyłanie informacji w dół szczebla hierarchii.

Dowódcy myślą długofalowo i mają konkretny cel do osiągnięcia. Posiadają zdolność pobudzania innych (podwładnych) do działania w kierunku postawionego zadania.

Bill Newman, pisząc o przywództwie, odnosił się do **wizji** dowódcy i do jego marzeń. „Wizja to pełna świadomość tego, gdzie jesteś, dokąd zmierzasz. Jak zamierzasz się tam dostać i co będziesz robił, gdy tam dojdiesz (...); to poczucie wyzwania, jaki stawia otaczający świat i potrzeba wycisnięcia na nim piętna siłą własnych idei, osobowości, zasobów i pragnień (...). Wizja powinna być osiągalna, lecz nie za cenę zbyt wielu ograniczeń”⁴⁵. Dowódca to ktoś, kto ma wizję i ma narzędzia do jej osiągnięcia. Działa przyszłościowo i długofalowo, ale według swojego własnego, przemyślanego planu. Swoją wizję musi „zaszczepić”

⁴⁵ B. Newman, *Dziesięć cnót dobrego przywódcy*, Warszawa 1994, s. 14–15.

w swoim zespole, aby po pierwsze wspierał dowódcę w jego działaniu, a po drugie dobrze rozumiał i wykonywał jego plan. „Wizja jest cechą przywództwa niemożliwą do zastąpienia. Bez niej energia zespołu odpływa, ludzie nie dotrzymują terminów, a ich osobiste sprawy zaczynają dominować. Zmniejsza się wydajność i w końcu każdy idzie w swoją stronę”⁴⁶. Wspólna wizja scala zespół, ma wpływ na perspektywiczne myślenie, a w konsekwencji doprowadza do osiągnięcia wspólnie postawionego celu i zadania. Wizja musi być osiągalna w krótkim czasie, wtedy jest rzeczywista i możliwa do wypracowania. Wizja długofalowa i trudna do zrealizowania może zdeprymować dowódcę i zniechęcić do dalszego działania. „To ważne, aby mieć atrakcyjną wizję i kompleksowy plan. Przywództwo pozytywne, czyli pokazywanie ludziom, że zawsze istnieje droga rozwoju, to ważne zagadnienie, ponieważ właśnie ono stanowi treść stojącego przed tobą zadania. Twoim zadaniem jest ustalić, jak pchnąć organizację naprzód”⁴⁷.

Jednakże aby przekonać i natchnąć swoich ludzi do wykonania misji, dowódca musi naprawdę w nią **wierzyć**. Pomimo że na pierwszy rzut oka dane działania mogą wyglądać na bezsensowne i bardzo często niepotrzebne, mądry dowódca będzie szukał ukrytej idei tych działań. Nawet jeżeli inni wątpią i czasami nawet w głośny sposób wyrażają swoje opinie, należy dostrzegać sens całego przedsięwzięcia i przekonać o tym swój zespół. Wiara w misję tworzy ją prostszą. Wiara tworzy ją bardziej realną. Wiara tworzy ją bezpieczną.

Dobrych dowódców charakteryzuje nieustanne zdobywanie wiedzy i chęć rozwoju. Ludzie postępujący zgodnie z tą ideą nieustannie się doskonalą i podnoszą swoje kwalifikacje. Czytają, biorą udział w szkoleniach i zajęciach poszerzających ich zakres informacji i wiedzy, słuchają innych i chłoną mądrość. Są ciekawi, zadają pytania i doszukują się prawdy. Nieustannie poszerzają swoje kompetencje, zdolność do wykonywania zadań. Rozwijają nowe umiejętności i zainteresowania. Odkrywają, że im więcej wiedzą, tym bardziej są świadomi własnej niewiedzy. Małymi krokami osiągają postawiony cel, który w początkowym działaniu musi być prosty i łatwy do osiągnięcia. Dzięki temu nabierają pewności siebie i motywują do dalszego działania.

Obok „wizji” i „wiary” (wypełniając małą zasadę 3 x „W”) nieodzownym elementem jest właśnie wszechstronna wiedza, pomagająca w podejmowaniu decyzji i rozwijająca wachlarz umiejętności, które pomagają w następstwie podjąć jedno słuszne rozstrzygnięcie, wydać rozkaz, trafny i zmierzający do sukcesu. Dowódca stale się uczy i nigdy nie powinien popadać w samozadowolenie, nie istnieje w jego przypadku nadmiar wiedzy i nadprodukcja informacji.

„Wiedza w dużym stopniu zależy od sytuacji, co oznacza, że wiemy, co chcemy wiedzieć, dopiero wtedy, kiedy potrzebujemy to wiedzieć”⁴⁸. Wiedza to również nieodzowna konieczność dysponowania pewnymi informacjami,

⁴⁶ J.C. Maxwell, *Developing the Leader...*, s. 187.

⁴⁷ J. Gordon, *Potęga pozytywnego przywództwa...*, s. 45.

⁴⁸ C. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2005, s. 30.

których przetworzenie i wykorzystanie doprowadza do trafnych decyzji⁴⁹. Prawidłowe adaptowanie informacji na potrzeby bezpieczeństwa zespołu i zadania to prawdziwa mądrość dowódcy. To umiejętność wykorzystania własnej wiedzy dla innych. Mądrość dowódcy objawia się w podejściu do zaistniałej sytuacji oraz zręczności podjęcia właściwej ścieżki działania.

„Tak wiele w przywództwie zależy od dobrego charakteru. Dzięki niemu rodzi się zaufanie. Jest chroniony talent. Charakter zapewnia poczucie wewnętrznego spokoju. Ludzie nie mogą wspiąć się powyżej z powodu ograniczeń narzuconych im przez ich charakter. Liderzy nie mogą osiągać sukcesów większych, niż pozwala na to głębia ich charakteru. **Dobrzy** liderzy mają potencjał, by robić to, co czyni różnicę, a charakter dla nich czyni różnicę i chroni ich. Dobrzy liderzy są często darem dla świata. A charakter chroni ten dar”⁵⁰. Dobry dowódca to taki, który dzięki swojemu charakterowi zdoła „pociągnąć” ludzi za sobą i przekonać ich do siebie. Dodatkowo powinien to robić w sposób wysoce prawdziwy i autentyczny. „Ponieważ przywódcy wykazujący się autentycznością potrzebują utrzymywać wysoki poziom motywacji i zachowywać równowagę w życiu, niezwykle istotne jest dla nich zrozumienie pobudek kryjących się za ich działaniami”⁵¹. **Autentyczność** to faktyczny obraz każdego z nas, obraz bez przekłamań i oszustwa, który określa nasz charakter i to, jacy po prostu jesteśmy. Dowódca chcący długotrwale zdobyć zaufanie swoich podwładnych, ma obowiązek już od teraz być autentyczny. Zakłamanie i próba ukrycia swoich negatywnych cech charakteru wcześniej czy później doprowadzi do sytuacji, gdzie ludzi ogarnie niechęć i niepewność. „Autentyczni przywódcy posiadają stałą prezenję przesyconą pewnością siebie. Nie pokazują w jednym dniu jednego oblicza, by nazajutrz odsłonić inną twarz. Integrowanie poszczególnych sfer życia wymaga dyscypliny, zwłaszcza w stresujących okresach, kiedy łatwiej jest się ograniczyć do reagowania na wydarzenia i wrócić do złych nawyków”⁵². Autentyczność określana jest nieraz jako złoty standard przywództwa decydujący o końcowym sukcesie.

Dowódcy muszą znaleźć równowagę pomiędzy **szybkością** a rozważą. Jedną stroną podejmowania decyzji wiąże się z wiedzą, jak działać, kiedy nie ma zbyt wiele czasu na rozważania. Potrzeba szybkich decyzji jest oczywiście najsilniejsza w czasie kryzysu, zagrożenia, niepewności. Ludzie boją się, są niepewni i potrzebują poczucia, że ktoś nimi kieruje. Nawet gdyby dowódcy zastanawiali się przed podjęciem decyzji tak długo, jak to możliwe, to proces podejmowania decyzji powinien zacząć się natychmiast. Kiedy już podjąłeś decyzję, musisz się jej trzymać. Ale do tego momentu dawaj jasno do zrozumienia, że możesz jeszcze zmienić zdanie nawet w sprawach, które wydawałyby się przesądzone. Kto nie decyduje, ten nie istnieje, podejmować decyzje należy szybko i rzadko je zmieniać.

⁴⁹ O „informacji” i sposobie jej wykorzystania szerzej w podrozdziale 4.3.

⁵⁰ J.C. Maxwell, *Developing the Leader...*, s. 75.

⁵¹ *Authentic Leadership...*, s. 30.

⁵² Tamże, s. 37.

Ktoś z pewnością mógłby zarzucić autorowi rozważań, że szybkość (długość drogi pokonanej w danym czasie, tempo zmian w jednostce czasowej) nie jest dobrze postrzegana przy podejmowaniu decyzji i stwarza niepotrzebne ryzyko, zagrożenie dla podwładnych. Oczywiście jest to prawda, ale niestety bywają takie sytuacje, które wymagają natychmiastowego działania, nawet gdy stwarzają, wydawałoby się, zbędne ryzyko. Szybkość w nomenklaturze dowódczej, postrzegana bardziej jako płynność i ciągłość. W działaniach bojowych to właśnie płynność „robi różnicę” i automatycznie powoduje, że dane czynności wykonuje się szybciej. Pracuj sprawnie, nie ciężko i szybko. Żeby móc działać szybko, bezsprzecznie dowódca musi charakteryzować się szybkością i jednocześnie odwagą przy podejmowaniu decyzji w dużych ograniczeniach czasowych.

„**Odwaga** nie ma nic wspólnego z wygraną czy przegraną. Odwagą wykazuje się ten, kto decyduje się działać, choć nie jest w stanie ani przewidzieć wyniku, ani na niego w żaden sposób wpłynąć”⁵³. Odwaga to umiejętność opanowania lęku. To wewnętrzna siła powodująca, że proces podejmowania decyzji pomiędzy wariantami działania po pierwsze jest szybki, a po drugie trafny. Odwaga jest zaraźliwa; odważny (i mądry) dowódca daje dobry przykład dla swoich podwładnych, a swoim postępowaniem utwierdza ich w słuszności podjętej decyzji i wydanego rozkazu. Odwaga pojmowana jest jako śmiała postawa wobec niebezpieczeństwa. „W odważnym przywództwie chodzi o to, aby służyć innym, a nie sobie. Właśnie po to przecież wybieramy odwagę”⁵⁴. Służba innym postrzegana przez wszelkie czynności zmierzające do zachowania jak najwyższego bezpieczeństwa. Bezpieczna śmiałość, tak jak odważne przywództwo to cechy niezbędne i potrzebne dla współczesnych dowódców. Zdaniem Brené Brown odważne przywództwo to coś więcej niż śmiałość podejmowania decyzji, to również:

- przykład i zachęta w zakresie zdrowej ambicji, empatii i wyrozumiałości dla samego siebie,
- praktyka wdzięczności; świętowanie zakończenia kolejnych etapów i zwycięstw,
- wytyczanie granic i dążenie do autentycznego komfortu,
- praktyka spójności: silny kręgosłup, miękka pierś, nieskrępowane serce,
- ciągłe uczenie się i dążenie do pożądanego stanu,
- dawanie przykładu w zakresie jasności, życzliwości i nadziei,
- wkład na rzecz innych i gotowość do podejmowania ryzyka,
- sprawowanie władzy z innymi, władzy dla innych i władzy od wewnątrz,
- świadomość własnej wartości,
- wzmacnianie zaangażowania i poczucia wspólnego celu,
- rozpoznawanie, uznawanie i akceptacja zbiorowych lęków i niepewności,
- przykład i wsparcie w zakresie odpoczynku, rozrywki i regeneracji sił,
- wzmacnianie kultury przynależności, włączania i różnorodności perspektyw,
- rozdawanie nagród i pochwał,

⁵³ B. Brown, *Odwaga w przywództwie...*, s. 18.

⁵⁴ Tamże, s. 101.

- mówienie wprost i podejmowanie działań,
- przewodzenie pod znakiem serca⁵⁵.

Synonimami słowa „odwaga” są: dzielność, męstwo, nieustrasżoność, śmiałość, rycerskość, heroizm, bohaterstwo, przebojowość, ofiarność, charakter, a często tupet i brawura. Odwaga to oznaczenie wewnętrznej siły, przytomność umysłu w chwilach zagrożenia i niebezpieczeństwa, determinacja wytrwania w dążeniu do celu, podejmowanie ryzyka, wytrzymywanie trudów. Odwaga to nie brak lęku i strachu, ale opanowanie i przeciwstawienie się im, a także znalezienie odpowiedniego środka zaradczego. Strach to kłamca.

Ważnym elementem bycia dowódcą jest **stałość**. Wszyscy jego podwładni oraz ludzie, którymi dowodzi, muszą mieć poczucie, że będzie z nimi w dobrych i złych czasach. Osoba stała to taka, która nie zmienia swoich poglądów, decyzji i uczuć; nie ulega zmianom i trwa w swoich postanowieniach. Zmienność przy dowodzeniu nie jest dobrze postrzegana (choć czasami niezbędna pod wpływem zmieniającej się sytuacji), a czasami wręcz doprowadza do rozpadu zespołu. Trwałość i niezmienność, stabilizacja i permanencja stanowią o zgraniu ludzi i solidnym wykonywaniu zadań.

„Gdy 75 członków komitetu doradczego Stanford Graduate School of Business zostało poproszonych o wskazanie najważniejszej zdolności, jaką powinni rozwijać liderzy, niemal jednogłośnie odpowiadali oni: **samoświadomość**. Tak się jednak składa, że wielu przywódców – zwłaszcza tych, którzy znajdują się na początku swoich karier – tak bardzo stara się zaistnieć w świecie, że nie ma już zbyt wiele czasu na autoanalizę”⁵⁶. Samoświadomość to umiejętność postrzegania samego siebie, takim, jakim naprawdę się jest. To zdawanie sobie sprawy z własnych emocji, potrzeb, myśli, braków, możliwości i ograniczeń. Dla dowódcy stanowi to przyczółek do dalszego rozwoju, bo to, gdzie jest i co osiągnął, już wie i rozumie. Dostarcza to ogromnych możliwości rozwoju i pewności siebie. Buduje etos powiedzenie: „Bądź sobą”!

Dowódca nigdy nie powinien być usatysfakcjonowany. Zawsze musi dążyć do **perfekcji** (perfekcja nie jest przecież dziełem przypadku), do poprawy, udoskonalania i musi tę prawdę wpajać również swoim ludziom. Podwładni są obowiązani mierzyć się z faktami w sposób prawdziwy, często brutalny i surowo oceniać samych siebie i wydajność grupy. Najlepsze zespoły dążą do ciągłej poprawy i zwiększenia swoich własnych możliwości oraz stawiają sobie coraz trudniejsze wymagania. Możliwe jest to tylko dzięki dużemu zdyscyplinowaniu podwładnych i dowódców. „Trwały sukces jest luksusem zdyscyplinowanych”⁵⁷. Dyscyplina jest niezbędna do rozwiązywania życiowych i służbowych problemów. Bez dyscypliny nie osiągniemy postawionego zadania, a planowany cel będzie oddalał się w czasie. Owocna praca i znaczące osiągnięcia to efekt sumiennej i uczciwej służby.

⁵⁵ B. Brown, *Odwaga w przywództwie...*, s. 111.

⁵⁶ *Authentic Leadership...*, s. 21.

⁵⁷ B. Newman, *Dziesięć cnót dobrego przywódcy*, Warszawa 1994, s. 36. B. Newman, *Dziesięć cnót dobrego przywódcy*, Warszawa 1994, s. 36.

Dążenie do doskonałości jest nieskończone w czasie i umiejętnościach. Dlatego skuteczni dowódcy nigdy nie poprzestają na swoich sukcesach, a porażki są dla nich źródłem motywacji i samodyscypliny. Dowódca dąży do perfekcji (perfekcja to robienie wszystkiego najlepiej, jak tylko się da) i jest świadomy potrzeby podnoszenia własnych umiejętności. Perfekcja wymaga również jakości.

2.3. Kompetencje dowódcy

Postrzeganie dowódcy jedynie w wymiarze jego cech osobowościowych może doprowadzić do sytuacji, że jedynie osoba nacechowana pozytywnymi i dobrymi właściwościami może spełniać założenia dobrego dowodzenia. Połączenie wiedzy, umiejętności i postaw wskazuje nam na pewne **kompetencje** ludzkie, wpływające na sprawność umysłu, skuteczność działań, odpowiedzialność za innych, realizację zadań na najwyższym poziomie.

Od dowódców oczekuje się takich kompetencji, jak:

- umiejętności w zakresie dowodzenia strategicznego,
- wyobraźnia, która jest niezbędna do podejmowania decyzji,
- skuteczność i efektywność,
- umiejętność doboru osób na kluczowe stanowiska,
- orientacja,
- kompetencje osobowościowe (odpowiedzialność, życzliwość),
- kompetencje społeczne (umiejętność współpracy z ludźmi),
- samokrytycyzm – poszukiwanie informacji do podejmowania decyzji, formułowanie koncepcji na bazie posiadanych informacji,
- elastyczność koncepcji i wariantowości, rozważanie alternatyw,
- pewność siebie.

Niestety, bez kompetentnego dowódcy, obdarzonego odpowiednimi cechami i umiejętnościami, sprawność dowodzenia może ulec deformacji, a w następstwie postawione cele i zadania mogą zostać nieosiągnięte.

T. Majewski przedstawia strukturę kompetencji przywódczych i wymienia następujące cechy i umiejętności⁵⁸:

- umiejętności tworzenia wizji celów i wspólnego działania,
- podejmowanie ryzyka zmian i realizacji trudnych zadań,
- umiejętność wywierania wpływu,
- umiejętności motywowania,
- umiejętność wydobywania kompetencji podwładnych,
- umiejętność budowania zespołu,
- umiejętność rozwiązywania konfliktów,
- umiejętność pracy z zespołem podwładnych,
- umiejętność doboru stylu kierowania,
- zdolność okazywania entuzjazmu,

⁵⁸ T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, Warszawa 2006, s. 125–126.

- kreatywność,
- zdolność empatii i umiejętność godzenia wielu potrzeb i nacisków.

Do kompetencji przywódczych⁵⁹ zalicza się dodatkowo umiejętności w zakresie: negocjacji, coachingu, motywowania podwładnych, komunikowania i pracy zespołowej⁶⁰.

Kompetencje zawodowe to umiejętności techniczne związane z wykorzystaniem wszystkich możliwych środków w celu jak najefektywniejszego wykonania danego zadania. Kompetencje społeczne rozumie się jako świadomość wpływu na otaczających ludzi oraz świadomość potrzeb innych, z którymi dowódca wchodzi w interakcję. Ponieważ w każdej strukturze militarnej wymagane są kompetencje zawodowe i społeczne, oznacza to, że dowódcy muszą posiadać umiejętności sprawnej obsługi zarówno sprzętu, jak i współpracy z podwładnymi. Kompetencje menedżerskie umożliwiają realizację zadań, organizując skomplikowane systemy angażujące ludzi, technologię, w tym planowanie, organizowanie, kontrolę i rozwiązywanie problemów. Od dowódcy oczekuje się tego, że będzie on w stanie zorganizować system dowodzenia, a sama obecność dowódcy nie będzie potrzebna.

Kompetencje przywódcze wymagają systematycznego kształcenia tak, aby nie zatracić niezbędnych nawyków oraz potrafić dostosować się do zmian zachodzących w środowisku służbowym. „Zdolności przywódczych nie zdobywa się dzięki uzyskaniu dyplomu. Lecz w ciężkiej pracy”⁶¹. Codzienne kreowanie swoich cech i umiejętności, podwyższanie zdolności dowódczych poprzez nabywanie wiedzy i zbieranie doświadczenia, ukształtuje prawidłowe wzorce niezbędne do sprawnego i bezpiecznego „prowadzenia” podwładnych. Ciężka praca powinna stać się nieodzownym elementem dziennego planu, zmierzającego do urzeczywistnienia marzeń o dowództwie idealnym.

O wielkości wybitnych dowódców decyduje to, co **prawdziwe**. Niesamowicie ważne jest bycie sobą i kierowanie się własnymi, stałymi zasadami. Z całą stanowczością nie doprowadzi to do efektu rozczarowania się swoim przełożonym z upływem czasu. Fakt, że ktoś nie rewolucjonizuje swoich poglądów, jest prawdziwy i szczerzy w każdej sytuacji, nawet w dobie zmieniających się uwarunkowań, tylko przysporzy mu oddanych zwolenników. Ludzie, a w szczególności dowódcy, którzy kierują się zakłamaniem i obłudą, szybko zostają sami i nie mają wsparcia w podwładnych.

„Dla nas, liderów, największym wyzwaniem w przywództwie jest przewodzenie w pierwszej kolejności sobie samym. Nie możemy oczekiwać, że uda nam

⁵⁹ **Kompetencje przywódcze** – zbiór doświadczeń, wiadomości i umiejętności, których zakres uzupełnia kompetencje dowódcze, poszerzając ich skuteczność zadaniową i efektywność społeczną. Patrz: L. Konarski, B. Rokicki, *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, Warszawa 2002, s. 45.

⁶⁰ A. Zaleśna, *Kompetencje zarządzających w przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych*, Warszawa 2019, s. 43.

⁶¹ H. Mintzberg, *Zarządzanie...*, s. 87.

się zabrać innych dalej, niż zaszliśmy sami”⁶². Należy w pierwszej kolejności wymagać od siebie, tak pod kątem wiedzy, jak i umiejętności. Doświadczony dowódca przechodzi wszystkie szczeble służbowe i zapoznaje się dokładnie ze specyfiką pracy na każdym stanowisku. W tym przypadku łatwiej mu będzie zrozumieć w przyszłości swojego podwładnego, wydać mu rozkaz lub po prostu mu pomóc. Bycie dowódcą to znajomość swoich podwładnych, ale jeszcze bardziej zrozumienie i nauka samego siebie.

Sukces dowódcy polega na tym, by mieć **marzenia**, które przekształcają się w rzeczywistość. Dowódcy nie poddają się, napotykać przeszkody i ból. Dzięki swoim marzeniom śmiało realizują plany i wyzwania stawiane przez życie. Wszelkie niepowodzenia przekształcają w sukces, a każda porażka staje się bodźcem i motywacją do dalszej, jeszcze lepszej pracy. Kontynuują wysiłek, gdy inni rezygnują i odchodzą. Pracują nieustannie nad sobą i nad podwładnymi dla dobra ogółu.

Dowódca musi być pewny siebie, ale nie zuchwały; odważny, ale nie lekko-myślny. Pewność siebie to atrybut skutecznego dowódcy, który wie, co chce od siebie i czego oczekuje od podwładnych. Zdecydowanie i upór w decyzjach i rozkazach dla doświadczonego dowódcy sprawia, że staje się on zaufanym przełożonym, ale należy pamiętać jednocześnie, że nadmierna pewność siebie to duże ryzyko. Niebezpieczeństwo popadnięcia w samozachwyty i nieomylności jest bardzo wysokie. Dlatego dowodzenie to nie tylko „zyski”, ale również różnego rodzaju „straty”.

Koszt dowodzenia bardzo często jest narażeniem na krytykę, zmęczenie fizyczne i psychiczne, samotność, utożsamianie z daną grupą ludzi, konieczność podejmowania trudnych i często niepopularnych decyzji, ryzyko nadużycia władzy, stały brak czasu i często możliwość odrzucenia. Zdarza się, że koszty dowodzenia stają się zbyt duże i przysparzają nie lada problemów. Dowódcy utożsamiają się z nimi, co w krótkim czasie doprowadza do faktu funkcjonowania dowódcy nieskutecznego i nieodpowiedzialnego.

Nieodpowiedzialny dowódca jest zagrożeniem nie tylko dla powodzenia akcji bojowej, ale głównie dla samych wykonawców zadania. „Trochę wyobraźni! Jej brak głupcy myślą z odwagą. Kiedy głupiec ma władzę nad innymi ludźmi, to trzeba się bać...”⁶³. Wyobraźnia i odpowiedzialność, umiejętność przewidywania przyszłości, rozwoju sytuacji, perspektywiczność i odpowiednie kompetencje – to kolejne cechy dowódcy – decydenta i organizatora walki. Ale czy są to cechy przynależne jedynie dla dowódcy? Czy wykonawcy to tylko „realizatorzy” myśli przywódczej? W łańcuchu dowodzenia każdy ponosi konsekwencję swojego postępowania i podjętych decyzji. „Są tacy. Wiadomo, że każdy szuka jakiejś sposobności osiągnięcia sukcesu. Jeden wyróżnia się odwagą, drugi mądrością (...). Ale biada dowódcy, który otoczy

⁶² J.C. Maxwell, *Developing the Leader...*, s. 209.

⁶³ *Grom. Siła i honor – z generałem Sławomirem Petelickim rozmawia Michał Komar*, Warszawa 2013, s. 110.

się lizusami, zamiast nagradzać niezależnie myślących. Biada, bo gdy uwierzy w swą nieomyślność, wkroczy na ścieżkę błędów zagrażających życiu żołnierzy i bezpieczeństwu państwa⁶⁴. Dowodzenie to odpowiedzialność za swoich ludzi i perspektywiczne myślenie, dzięki któremu aspekt bezpieczeństwa stawiamy na pierwszym miejscu. Staramy się przewidzieć przyszłość, z jak najmniejszą możliwością błędu. „Dobrzy przywódcy zawsze myślą z wyprzedzeniem i priorytetyzują swoje zadania”⁶⁵. Dowódca musi zarządzać nie tylko rezultatami, ale także oczekiwaniami, tymi wpływającymi od swoich bezpośrednich przełożonych (rozkazy), jak i od podwładnych (prośby). Pogodzenie obu stron bywa bardzo trudne, a oczekiwania są czasami niemożliwe do wspólnego zrealizowania. Rolą dowódcy jest scalanie, a nie destabilizacja całego, hierarchicznego systemu dowodzenia.

Gdy EGO dowódcy jest wyższe od IQ, wtedy jest niebezpiecznie, a stabilność zespołu może zostać zachwiana. EGO na polu bitwy może być destrukcyjne. Sprawia, że ludzie myślą, że wiedzą lepiej niż ich przełożeni. To bardzo niebezpieczne zjawisko, które należy oddzielić od wszelkich aspektów dowodzenia ludźmi. EGO nie pozwala ludziom zrezygnować w danej chwili z działania, podczas gdy mogliby odejść, żeby walczyć i osiągać cele dnia kolejnego.

Oblicza ludzi kierujących się właściwymi zasadami są pogodne, zadowolone i szczęśliwe. Ich postawa jest optymistyczna, pozytywna, podnosząca na duchu. Są pełni entuzjazmu, nadziei i wiary.

Najlepszym chyba podsumowaniem dotychczasowych dociekań na temat dowódcy, jego cech, predyspozycji, kompetencji i w pewnym zakresie zadań będzie cytata J.C. Maxwella, porównujący szefa do przywódcy:

„Szef kieruje swoimi podwładnymi; przywódca jest dla nich przewodnikiem i nauczycielem.

Szef opiera się na władzy; przywódca na dobrej woli.

Szef wzbudza lęk; przywódca wzbudza entuzjazm.

Szef mówi „ja”; przywódca mówi „my”.

Szef szuka winnych kryzysu; przywódca rozwiązuje kryzys.

Szef wie, jak coś trzeba zrobić; przywódca to pokazuje.

Szef mówi: „Ruszajcie”; przywódca mówi: „Ruszajmy!”⁶⁶

Ruszajmy i dążmy do idealnego dowodzenia.”

⁶⁴ Tamże, s. 158.

⁶⁵ J.C. Maxwell, *Developing the Leader...*, s. 40.

⁶⁶ Tamże, s. 23.

3. CECHY I ZASADY DOWODZENIA

Naczelne zasady rządzące dowodzeniem są stałe, natomiast sposób osiągnięcia celu, wykonania zadania jest i powinien być zmienny. Odmienność i nieprzewidywalność taktyki⁶⁷ świadczy o przebiegłości i dojrzałości dowodzącego. Jak okaże się w toku dalszych rozważań, na końcowy sukces będzie się składać wiele czynników, trudnych do zrealizowania bez wprowadzenia elementu zaskoczenia i przebiegłości. **Nie należy poruszać się ciągle w tych samych wariantach zadaniowych** oraz sztywno trzymać się narzuconych procedur, ponieważ: „Strategii zwycięskiej bitwy nie da się powtórzyć. Liczba możliwych reakcji jest niewyczerpana”⁶⁸. Nie ma dwóch takich samych wojen, bitew, potyczek czy realizacji bojowych. Warunki, czas, miejsce, metody, rozwój sytuacji i wiele innych aspektów nie są danymi stałymi. Dlatego rozwiązań danej sytuacji bojowej jest nieskończenie wiele i tylko od dowódcy zależy, jakie działania podejmie i jaką „pójdzie drogą”. Taktyka powinna być dostosowana do panujących okoliczności, zależna od wykorzystanych formacji, czasu oraz „modelu dowodzenia”. Sposoby osiągnięcia zamierzonego celu są różne, tak jak zmiennie postrzegane jest samo dowodzenie.

Jak już zostało wspomniane powyżej, aby skutecznie prowadzić proces dowodzenia, potrzebny jest przywódca geniusz oraz podwładni realizujący rozkazy, ale również niezależnie myślący i potrafiący podejmować integralne decyzje w sytuacjach nagłych i niespodziewanych, gdy nie jest możliwe otrzymanie wytycznych od wyższych dowódców. Dowodzenie rządzi się pewnymi zasadami („pozytywnymi” i „negatywnymi”), których przestrzeganie zapewni skuteczność i bezpieczeństwo działań. Do zasad pozytywnych możemy zaliczyć:

- określenie celów i zadań wedle posiadanych środków,
- cel traktowany powinien być jako nadrzędna potrzeba,
- wybieranie najmniej przez przeciwnika oczekiwanych kierunków (lub sposobu) działania,
- wykorzystywanie kierunku najmniejszego oporu i najbardziej bezpiecznego,
- wybieranie drogi działania pozwalającej zagrazać celom alternatywnym,
- przestrzeganie elastyczności planu i ugrupowania wojsk, by można było dostosować je do okoliczności.

Do zasad ujemnych (negatywnych) kierowanych do dowódcy zaliczymy:

- nie rzucaj do natarcia głównych sił, dopóki przeciwnik ma się na baczności,

⁶⁷ **Taktyka** – sam termin jest pochodzenia greckiego i oznaczał dosłownie: układać, porządkować, ustawiać w szyku bitewnym. W sensie ogólnym zaś taktyka to tyle, co metoda postępowania, umiejętność używania rozporządzalnych sił dla osiągnięcia zamierzonych celów. Patrz: S. Koziej, *Teoria sztuki wojennej*, Warszawa 2011, s. 34–35, za: W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1985, s. 416.

⁶⁸ Sun Tzu, *Sztuka Wojny...*, s. 39.

- nie wznawiaj natarcia na tym samym kierunku lub w tym samym ugrupowaniu⁶⁹.

Zasady dowodzenia kładą nacisk na stosowanie „forteli taktycznych”, siła postrzegana jako błędne koło lub raczej spirala nie jest domeną prawidłowego myślenia i realizowania zadania. Prawdziwym szczytem doskonałości i fenomenu (geniuszu) jest **pokonanie przeciwnika bez podejmowania walki**. Sun Tzu za najwyższą formę zwycięstwa uznawał „walkę bez walki”. Osiągnięcie sukcesu bez zbędnego ryzyka i narażania ludzi na utratę życia lub zdrowia to doskonałość i dojrzałość dowodzenia. Zrealizowanie zadania bez nawiązania kontaktu ogniowego to sukces zespołu i dowódcy. Pamiętajmy, że działania jednostek specjalnych to ostateczność, a sukces to osiągnięcie celu bez zbędnego ryzyka (choćby w ramach działań negocjacyjnych). Kiedy istnieje realna potrzeba użycia specjalnych sił i środków, możemy przypuszczać, że wcześniejsze działania nie przyniosły rezultatu, a szturm jest nieunikniony ze względu na nieporównywalność zasobów. Walka z przestępcami często charakteryzuje się dysproporcją sił i wykorzystanych środków oraz możliwościami prawnymi, dlatego tak ważnym aspektem w działaniach specjalnych jest osiąganie strategicznej przewagi i kontrolowanie taktycznej nierówności. Dopiero wtedy zapewni się końcowy sukces i osiągnięcie postawionego celu.

Istotnym elementem dobrego dowodzenia jest odpowiednie **szacowanie sił** i środków. Przeprowadzenie ataku powinno nastąpić dopiero wtedy, gdy zwycięstwo jest pewne. Prawidłowe oszacowanie potrzeb pozwala określić, ilu ludzi będzie potrzebnych do odniesienia zwycięstwa i jaki sprzęt niezbędny do wykonania zadania. Posłanie do boju zbyt dużej ilości ludzi i wyposażenia to marnowanie sił i środków. Należy odpowiednio zadaniować ludzi, skrupulatnie dobierać sprzęt, aby nie powodować nadmiernego zmęczenia wszystkich podwładnych. Łatwiej i szybciej jest dowodzić małym zespołem (ewentualnie kilkoma małymi zespołami) aniżeli dużą liczbą osób skupionych w jednym miejscu i oddanych jednemu zadaniu.

Siła (uderzenie, atak) bezpośrednio skierowana na główny potencjał przeciwnika bardzo często skutkuje dużymi stratami własnymi. Kiedyś – podstęp, dzisiaj – zaskoczenie decyduje o uzyskaniu przewagi nad przestępcami. Poprzez niestandardowość rozwiązań oraz szybkość przeprowadzanych działań realizacyjnych wykonuje się postawione zadanie. „Wojna to Tao podstępu”⁷⁰. Końcowy sukces to często wyznacznik stosowania następujących myśli: „Atakuj, gdy jest nieprzygotowany, idź tam, gdzie się ciebie nie spodziewa”⁷¹. **Podstęp jest istotą zwycięstwa**. Wywołuje dezorientację i leży u podstaw manipulowania wrogiem. Większość skutecznych działań oparta jest na zaskoczeniu i przechytrzeniu przeciwnika. Dlatego bardzo często wybiera się wariant działania ten najbardziej nieprzewidywalny (ale i mocno bezpieczny). Nie należy za wszelką cenę dążyć do osiągnięcia sukcesu, zrealizowania zadania w danym czasie. To, co

⁶⁹ Szerzej: B.H. Liddell Hart, *Strategia – działania pośrednie*, Warszawa 1959, s. 405–407.

⁷⁰ Sun Tzu, *Sztuka wojny...*, s. 15.

⁷¹ Tamże, s. 16.

jest niemożliwe do osiągnięcia w tym momencie (dzisiaj), zostanie zrealizowane później (jutro).

Szybkość działania w znacznym stopniu wpływa na bezpieczeństwo i skuteczność przeprowadzanej akcji. Przy ataku najważniejsza jest szybkość i elastyczność. „Armia powinna przywiązywać wagę do szybkości, wykorzystywać nieobecność wroga, wędrować niespodziewanymi szlakami, atakować, gdy nieprzyjaciel się tego nie spodziewa”⁷². W działaniach specjalnych **szybkość to płynność**. Lepsze rezultaty uzyskujemy w wyniku spokojnych i ciągłych ruchów, które nie powodują „zarpania zespołu” i prowadzą do perfekcyjnego zdobywania terenu, przejmowania kontroli i przybliżania się do osiągnięcia sukcesu.

Z pewnością kluczowym celem dowodzenia jest **poznanie planów przeciwnika**, a następnie podjęcie wszelkich działań, aby te zamiary okazały się nierealne i niemożliwe do wykonania. Żeby wroga pokonać trzeba go najpierw poznać i zaznajomić się z jego standardami myślenia i schematami działania. Głównymi czynnikami (często postrzeganymi jako obowiązki) wpływającymi na ten proces są założenia, iż:

- dowodzenie musi koordynować i zorganizować wszystko, czego potrzebują podległe siły, by istnieć (zapotrzebowanie logistyczne, medyczne itp.),
- dowodzenie umożliwia wykonanie właściwego zadania w sposób szybki, ciągły i bezpieczny (planowanie i nadzorowanie działań).

Oba czynniki: istnienie i działanie są ściśle ze sobą powiązane, a proces dowodzenia nie może bez nich istnieć i być prawidłowo realizowany. Dowodzenie w praktyce obejmuje szereg aspektów zależnych od siebie. To nie tylko zabezpieczenie materiałowe i umiejętność dowodzenia ludźmi. Na ważnym miejscu znajduje się również zbieranie informacji o siłach własnych i siłach przeciwnika, o ukształtowaniu terenu i warunkach atmosferycznych. Wszystkie informacje są gromadzone, przechowywane, segregowane, odpowiednio dobierane, a w końcowej fazie przedstawiane i wykorzystywane. Na podstawie informacji wypracowuje się alternatywny, optymalny sposób realizacji zadania. Idealny system dowodzenia powinien być w stanie zgromadzić trafne informacje w sposób ciągły, wyczerpujący, selektywny i szybki. Znacząca jest umiejętność oddzielenia prawdy od fałszu oraz rzeczy istotnych od nieistotnych, a następnie kompetentnym przedstawieniu ich w sposób jasny, szczegółowy i wyczerpujący. Łatwość prezentacji wyników i analizy posiadanych informacji jest bezsprzecznie najważniejszą cechą osobowości dowódcy realizującego dane zadanie bojowe. To przecież w końcowej fazie „wykonawcy” są odzwierciedleniem myśli realizacyjnej dowódcy.

Do kolejnych czynników wpływających na proces dowodzenia możemy zaliczyć:

- rozwój techniki,
- ilość sumaryczna podmiotów podległych dowodzeniu (zwiększenie stopnia skomplikowania dowodzenia).

⁷² Tamże, s. 27.

Rozwój techniki wymusza ciągły postęp: tak procesu dowodzenia, jak osób decydujących o kierunkach działań realizacyjnych. Główne kanony dowodzenia są odwieczne, a zasady, jakimi powinien kierować się dowódca, przetrwały od pokoleń. Dysponujący szczątkowymi danymi, bardzo zróżnicowanymi siłami, dowódca z epoki średniowiecza tak samo stawał wobec dylematów, jak jego współczesny następca. Podobnie funkcje dowodzenia zazwyczaj nie podlegają zmianom, za to pozostające w dyspozycji środki, jakie mamy obecnie, są rezultatem długiego i ciągłego rozwoju.

Charakter zadania nie jest jedynym determinantem ilości informacji wymaganych do wykonania zadania. Ważna jest struktura instytucji, im bardziej rozwinięta (duża ilość podmiotów pośrednich, wydziałów, jednostek organizacyjnych), tym większa ilość szczebli dowodzenia, większa ilość przetwarzanych informacji, większa możliwość zniekształcenia informacji i w ostateczności błędnej decyzji, której konsekwencje poniesie dowódca.

Spośród przytoczonych powyżej czynników wszystkie odgrywają znaczącą rolę w całym procesie dowodzenia, zmierzającym do osiągnięcia końcowego sukcesu, niemożliwego jednak bez elementu łączącego i scalającego, jakim jest sam dowódca. Jednakże aby dobrze wypełniał on swoje obowiązki, musi być postrzegany jako charyzmatyczny geniusz posiadający odpowiednie umiejętności i mający predyspozycje do realizacji swoich myśli. Charyzma dowódcy (podstawa przywództwa charyzmatycznego), „czyli szczególne cechy osobowości przywódcy, pozwalające mu oddziaływać na innych”⁷³, umożliwia wypełniać w całości proces dowodzenia i jednocześnie zapewnia bezpieczeństwo swoim podwładnym. Powinien on kierować się pewnymi, nienaruszalnymi zasadami dowodzenia, aby w połączeniu z cechami charakteru, predyspozycjami i kompetencjami móc skutecznie dowodzić.

Głównym i najważniejszym, w opinii autora, założeniem dowodzenia (oprócz tych wymienionych powyżej) jest **stworzenie wszelkich możliwych okoliczności do zapewnienia maksymalnego bezpieczeństwa** realizacji zadania, jak i dla podmiotów (osób) w nim uczestniczących.

W trakcie upływającego czasu należy przedsięwziąć wszelkie działania, które doprowadzą do realizacji postawionych założeń dowodzenia polegających na:

- ocenie zagrożenia poprzez ustalenie jego rodzaju i przewidywanego kierunku rozwoju,
- określeniu i koncentracji sił i środków⁷⁴ niezbędnych do bezpiecznej realizacji zadania,
- określeniu zadań i organizacji poszczególnych podmiotów biorących udział w realizacji,
- określeniu ogólnego zamiaru sposobu realizacji zadania poprzez nakreślenie wariantów działania,

⁷³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, s. 576.

⁷⁴ **Siły i środki** walki zbrojnej to nic innego, jak odpowiednio wyposażeni, uzbrojeni i wyszkoleni żołnierze, zorganizowani w stosowne do celów i zadań struktury bojowe. Za: S. Koziej, *Teoria sztuki wojennej*, Warszawa 2011, s. 53.

- zorganizowaniu systemu dowodzenia, łączności i obiegu informacji,
- koordynowaniu przygotowania zabezpieczenia logistycznego, medycznego i technicznego,
- koordynowaniu i nadzorowaniu przebiegu działań.

Oprócz założeń i działań dowodzenia nieodzownym elementem łączącym się z zasadami jest zakres dowodzenia charakteryzujący się następującymi wymaganiami:

- operatywnością,
- skutecznością,
- elastycznością,
- efektywnością,
- trwałością,
- sprawnością⁷⁵.

Operatywność to monitorowanie przebiegu zdarzenia i umiejętne dostosowywanie rozwiązań do zmieniającej się sytuacji. Osiąga się ją w konsekwencji skutecznego reagowania przez dowódcę na zmiany w sytuacji, podejmowanie optymalnych decyzji i bezzwłoczne wprowadzanie ich w proces realizacji, właściwe użycie sił i środków. Operatywność powinna zapewniać dogodne warunki do realizacji działań.

Skuteczność – tak jak organizacje, tak i służby rozliczane są z wyników. W wojsku jest to ocena zgodności wyniku działania z zakładanym celem. Nakażuje dowódcę precyzyjne dookreślanie celów, stosowanie do zaistniałej sytuacji, podejmowanie działań zmierzających do osiągnięcia celu. Skuteczność to zdolność systemu dowodzenia do działania.

Elastyczność to łatwość dostosowywania się do wynikłej sytuacji, planów i procedur. To umiejętność stosowania różnych metod i technik dowodzenia w czasie planowania.

Efektywność to możliwość osiągnięcia zadawalających rezultatów przez realizację procesu dowodzenia. Mogą one zależeć od różnych czynników: wyszkolenia, wyposażenia, zasobów finansowych itp. Efektywność to ostateczny wynik postrzegany przez skuteczność.

Trwałość – zdolność dowodzenia w każdej sytuacji oraz niwelowania skutków oddziaływań. Oznacza również odtwarzanie i odbudowywanie uszkodzonych elementów systemu dowodzenia.

Sprawność postrzegana jest jako możliwość szybkiego podejmowania decyzji i doprowadzenie do wykonania zadania. Warunkiem sprawności dowodzenia jest między innymi dobrze zorganizowana łączność umożliwiająca przepływ informacji. Jeżeli wszystko jest realizowane zgodnie z planem i limitami czasowymi, możemy mówić o sprawności całego systemu dowodzenia.

„Właściwe zasady są jak kompas – zawsze wskazują drogę. Jeżeli wiemy, jak je interpretować, nie zagubimy się, nie popadniemy w dezorientację, nie oszukają

⁷⁵ J. Kręcicki, J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia na poziomie strategicznym i operacyjnym*, Kraków 2015, s. 24.

nas sprzeczne sygnały i wartości. Zasady są oczywistymi samopotwierdzającymi się naturalnymi prawami. Nigdy się nie zmieniają⁷⁶. Stałość ogólnie przyjętych zasad niezbędnych w dowodzeniu jest bezsprzecznie potrzebna i pożądana, ale sposób osiągnięcia celu i zrealizowania zadania często zmienny i bardzo zależny od okoliczności. Umiejętność zaadaptowania się i odnalezienia w często trudnej sytuacji bojowej nie zwalnia nas – dowódców – od przestrzegania zasad. Zasady występujące w przywództwie zmierzają do naturalnej racji i kierują się nienaruszalnymi prawami i zasadami. Przywództwo oparte na zasadach wynika z założenia, że nie możemy bezkarnie ich łamać. Bez względu na to, czy w nie wierzymy, czy nie – dowiodły one swojej prawdziwości.

Do podstawowych zasad sztuki wojennej zgodnie z *Regulaminem działań wojsk lądowych* należą:

- celowość działań,
- aktywność,
- ekonomia sił,
- manewrowość,
- zaskoczenie,
- zachowanie zdolności bojowej,
- czynnik ludzki.

Cel działań. „W każdym rodzaju działań najważniejszym zadaniem dowódcy jest określenie i jasne zdefiniowanie jej celu, cel może być określony szczegółowo lub ogólnie, lecz musi być jednoznaczny i bezpośredni. Musi być również realny dla wojsk, które są w dyspozycji danego dowódcy. Cel raz określony, musi być utrzymany przez cały okres działań, cel musi być dostosowany do panujących warunków i możliwości bojowych wojsk, aby podwładni mogli uczynić go głównym punktem swojego planowania. Nie może być żadnej wątpliwości, jaki cel ma być zrealizowany⁷⁷.”

Aktywność działań to narzucenie przeciwnikowi swojej woli, to przejęcie inicjatywy i pełna kontrola sytuacji. Sukces w walce zależy od indywidualnej i grupowej determinacji podwładnych.

Ekonomia sił to racjonalność w dysponowaniu siłami, gwarantuje końcowy sukces przy jednoczesnym zminimalizowaniu ryzyka. Należy przy tym umiejętnie lokować swoje siły i niejednokrotnie decentralizować główne uderzenie.

Manewrowość nieodzownie połączona jest z uzyskaniem optymalnego położenia swoich sił, osiągnięcia najlepszych pozycji wyjściowych do szturm. To również możliwość przemieszczania sił i pełna kontrola nad nimi. Manewr sprzyja uzyskaniu i utrzymaniu inicjatywy.

Zaskoczenie to najważniejszy element sukcesu, który daje nam przewagę poprzez nieoczekiwane i gwałtowne działanie. Przeciwnik zostaje pozbawiony możliwości kontreakcji, nie ma jak wykonać kolejnego ruchu, nie jest przygotowany i w pełni sprawny.

⁷⁶ S.R. Covey, *Zasady skutecznego przywództwa*, Poznań 2004, s. 15.

⁷⁷ *Regulamin działań wojsk lądowych*, Warszawa 2008, s. 19.

Zachowanie zdolności bojowej to gotowość sił do podjęcia natychmiastowych działań, efektywne wykorzystanie wszystkich zasobów dla zapewnienia sukcesu.

Czynnik ludzki odgrywa kluczową rolę przy działaniach, powiązany jest on z motywacją, inicjatywą, kreatywnością i wytrzymałością.

Dodatkowe zasady to:

Jedność – organizowanie i prowadzenie procesu w myśl dowódcy. Przełożony osobiście podejmuje decyzję i indywidualnie ponosi jej konsekwencje. Zapewnia to spójność dowodzenia i koordynację działań na polu walki.

Ciągłość – nieprzerwany wpływ dowódcy na planowanie i przebieg działań. Ciągłość dowodzenia uzyskuje się poprzez stały dostęp do bieżących informacji, wcielanie w życie podjętych decyzji oraz natychmiastową reakcją na zaistniałą sytuację bojową.

Decentralizacja – odpowiedzialność dowódcy jest jednoosobowa, natomiast dla lepszego i szybszego działania proces decyzyjny na niższe szczeble dowodzenia jest „delegowany” na podległych członków zespołów. Daje to swobodę działania i nierozzerwalność procesu dowodzenia.

Zaufanie i zrozumienie – dzięki nim wzrasta sprawność dowodzenia i swoboda podejmowania decyzji przez dowódców.

„Zasady przywództwa to wartości przetłumaczone na język działań. Dysponowanie solidnym fundamentem wartości i sprawdzenie ich w obliczu kryzysu pozwoli Ci wykształcić zasady, które będziesz stosować w przywództwie”⁷⁸.

Zasady dowodzenia powinny być znane wszystkim członkom zespołu i jednocześnie przez nich respektowane i przestrzegane. Bardzo ważnym założeniem w realizacji działań specjalnych jest fakt, że każdy z uczestników tego „zdarzenia” musi posiadać podstawową wiedzę w tym zakresie. Po pierwsze, po to, aby w chwilach ekstremalnych (śmierć dowódcy lub brak możliwości otrzymania od niego wytycznych) móc samemu dowodzić zespołem. Nigdy nie wiemy, kiedy będziemy musieli wykazać się zdolnościami i umiejętnościami przywódczymi. Z doświadczenia autor może stwierdzić, że niewątpliwie będzie to najmniej odpowiedni czas i zaskakująca chwila. W jednostkach specjalnych chodzi o to, aby w momentach szczególnie ważnych każdy mógł zastąpić dowódcę i kontynuować zadanie z taką samą starannością i oddaniem. Po drugie w toku planowania struktury dowodzenia i przygotowania do realizacji bojowej, każdy głos członka grupy jest ważny i żadnych nie należy pomijać i bagatelizować. Wskazane jest dążenie do takiego modelu planowania działań (gdzie każdy może się wypowiedzieć i każda uwaga jest cenna), aby uniknąć i zminimalizować możliwość wystąpienia pomyłki.

„Jako dowódcy zarówno w pracy, jak i w domu musimy podejmować decyzje pod presją. Może dojść do pomyłki. Gdy nie będziemy ostrożni, nasze decyzje mogą negatywnie odbić się na innych, a my potem będziemy musieli żyć z ich

⁷⁸ *Authentic Leadership...*, s. 25.

konsekwencjami”⁷⁹. **Pomyłki są naturalnym elementem procesu dowodzenia.** Tylko ten, co nic nie robi, jest nieomylny. Ważne, aby te pomyłki nie wpływały na główną koncepcję realizacyjną, a co najważniejsze, żeby nie powodowały zachwiania bezpieczeństwa ludzi. Minimalizacja ilości i jakości błędów jest nieodzowna. Zbyt duża ilość błędów, nieprzestrzeganie zasad dowodzenia oraz błędne podejmowanie decyzji w konsekwencji może doprowadzić do niewykonania zadania lub po prostu przegranej. Porażka (jeżeli nie doprowadziła do śmierci któregoś z członków zespołu), może być konstruktywna i pouczająca. Mądry dowódca (jak już było wspomинane) weźmie winę na siebie, po czym wyciągnie wnioski i „powróci” silniejszy, mocniejszy i bardziej doświadczony. Zwycięstwa są konsekwencją wcześniejszych porażek (dokonanych przez terażniejszego lub byłego dowódcę) i prowadzą do radości i euforii.



Fotografia 1. Wykorzystanie efektu zaskoczenia poprzez zastosowanie materiałów wybuchowych. Zbiory własne

Porażki jak również sukcesy powinny być szybko zapominane. Faktycznie, może się wydawać, że to dziwna zasada, zapominac o swoich sukcesach, o chwilach, które nas budują i umacniają? Ale czeka kolejne zadanie i jeszcze jedna misja. Wszystkie siły trzeba skupić na przyszłości, a nie przeszłości. Nasze sukcesy i porażki zbyt długo pozostają w pamięci. Ustawiczne przygotowanie (tak fizyczne, jak i mentalne) stanowi o kolejnym sukcesie i zmierza do końcowej wygranej.

Zasady dowodzenia to bardzo trudny i skomplikowany aspekt, bardzo często powiązany z samym przygotowaniem do działań specjalnych. Nie jest sprawą prostą i oczywistą, czy przestrzeganie wszystkich zasad doprowadzi z pełną stanowczością do końcowego rezultatu? Niewątpliwie nie. Zestaw zasad dowodzenia jest zbiorem nieskończonym, ewoluującym zgodnie z wymaganiami i wyzwaniem pola walki.

⁷⁹ A. Middleton, C. Maclachlan, M. Ollerton, J. Fox, *Odważni wygrywają*, Kraków 2020, s. 70.

4. PLANOWANIE I ROZPOZNANIE MIEJSCA DZIAŁAŃ

*Plany są bezużyteczne,
ale planowanie jest nieodzowne.*
gen. Eisenhower

4.1. Planowanie jako proces

Planowanie to ustanawianie celów i kreślenie sposobów ich realizacji. To myślenie i układanie wszelkich zmiennych w logiczną, czasową całość, podobne do układania puzzli, „uzupełniania obrazu” z wykorzystaniem małych elementów (wszystkich ważnych i pasujących tylko w określone, przypisane miejsce). To swoisty projekt na przyszłość i umiejętność odpowiedniego doboru środków.

Planowanie – polega głównie na prognozowaniu przyszłych warunków działań oraz określaniu przez dowódcę celu i kierunku starań, umożliwiających osiągnięcie założonego zamiaru. Działania te oparte są zazwyczaj na jakiejś metodzie, planie czy logice, a nie intuicji lub przeczuciu. W rzeczywistości jest to program ściśle określający czynności w czasie⁸⁰.

Planowanie to nakreślenie celów, a także sposobów ich osiągnięcia. W ramach planowania określa się zamiary strategiczne, które dotyczą procesu jako całości i których realizacja przyniesie skutki w perspektywie długofalowej. Planowanie to również cele taktyczne i operacyjne, które dotyczą poszczególnych obszarów i są wytyczane na okres krótki lub średni.

Skuteczne planowanie wymaga od nas wyobraźni, kreatywności, wnikliwości, umiejętności analizy, syntezy, dedukcji, indukcji, jak również znajomości podstaw dowodzenia. Planuje się między innymi po to, aby skutecznie dowodzić działaniami. Planuje się po to, aby jak najbardziej zniwelować ryzyko wystąpienia niebezpieczeństwa i w jak najistotniejszy, przyswajalny sposób przekazać cel misji dla swoich podwładnych.

„Sprawne planowanie wymaga m.in. takich kompetencji, jak wyobraźnia, kreatywność, wnikliwość, umiejętność zarówno syntezy, jak też dedukcji i indukcji, znajomość metod sieciowych, technik heurystycznych, wariantowanie i optymalizacja planów, monitoring i kontroling. Przydatna może być intuicja”⁸¹.

Planowanie to proces odpowiedzi na pytania: jak, gdzie, w jaki sposób, jakimi środkami, a co jeżeli? itp. Pytań wymagających odpowiedzi jest cała mnogość i dlatego planowanie to bardzo trudny i najważniejszy wymiar dowodzenia. Zasadniczą fazą, w której dowódca akcentuje swoją obecność, jest planowanie, które pod względem ilości analizowanych materiałów, informacji i efektów jest

⁸⁰ Z. Ściobiorek, *Podjęmowanie decyzji*, Warszawa 2003, s. 66–69.

⁸¹ A. Zaleśna, *Kompetencje zarządzających...*, s. 21.

fazą najbardziej rozbudowaną i skomplikowaną. Dlatego sprawowanie nad nim nadzoru nie może być powierzone osobie, która się na tym nie zna lub która nie utożsamia się z misją i swoimi ludźmi.

Planowanie to sposób i umiejętność przewidywania przyszłości na podstawie posiadanych informacji, a w następstwie, podejmowanie decyzji o sposobie osiągnięcia założonego celu. „Nieudane przygotowania to przygotowania do porażki – to banał, ale prawdziwy. Powiedzenie to sprawdza się szczególnie w siłach specjalnych, gdzie każdą misję planujemy tak szczegółowo, jak to tylko możliwe, choć oczywiście ograniczają nas czas i dostępne informacje”⁸². Nigdy nie jest szkoda czasu na dokładne planowanie (pod warunkiem jednak, że takim czasem dysponujemy). Aktywny czas poświęcony na projektowanie myśli zwróci się wielokrotnie w postaci dobrze i bezpiecznie przeprowadzonej realizacji. Należy wykorzystać każdą informację (pod warunkiem że została pomyślnie zweryfikowana) i poświęcić jej należyście dużo czasu. Czas spędzony na planowaniu jest odwrotnie proporcjonalny do czasu realizacji. Długo planujemy – szybko osiągamy sukces w bitwie, ponieważ należy dążyć do jasnego i zdecydowanego zwycięstwa tak wcześnie, jak tylko jest to możliwe. Ważne przy tym jest jednocześnie dbanie o szczegóły. Każdy element układanki jest ważny, bo bez niego nie zakończymy zadania. To szczegóły często stanowią o sukcesie i mają na niego wymierny wpływ.

W trakcie planowania dokładnym analizom i ocenom podlega zadanie otrzymane od przełożonego oraz czynniki wpływające na jego wykonanie. Istotą planowania jest wypracowanie wariantów działania sił własnych, które następnie są szczegółowo rozważane i porównywane w celu stworzenia dla dowódcy jak najlepszych warunków do podjęcia decyzji. W fazie planowania podejmowana jest decyzja i zatwierdzany zamiar wykonania zadania. Powstaje w tym czasie plan działania i dokumentacja sztabowa⁸³.

Planowanie to proces wieloosobowy (dowodzenie najczęściej jednoosobowy), wymagający różnorodnego spojrzenia na to samo zagadnienie i ten sam problem. Dlatego należy posiłkować się doświadczeniami i pomysłami innych członków zespołu. Proces planowania powinien mieć charakter dyskusji i zachęcać podwładnych do wyrażania swoich własnych opinii i próśb. Jeżeli plan jest niejasny i skomplikowany, a podwładni nie mają chęci ani odwagi dopytać się o szczegóły i wyjaśnić niedomówienia, to zdolność zespołu do wykonania głównego zadania diametralnie maleje. Plan musi zmniejszać zidentyfikowane i możliwe do zaistnienia ryzyko, tam gdzie to tylko możliwe. Ryzyko należy bardzo ostrożnie i rozważnie planować i podejmować. Dobry plan daje największe szanse na sukces misji i wykonanie głównego zadania oraz zapewnia najmniejszy możliwy poziom ryzyka. Wieloosobowe planowanie pozwoli na wyłuskanie z planu jego mocnych i słabych stron. Mocne strony należy wzmacniać i zmierzać do ich aktywacji, słabe strony chować i odstawiać na boczny tor.

⁸² A. Middleton, C. Maclachlan, M. Ollerton, J. Fox, *Odważni wygrywają...*, s. 76.

⁸³ Szerzej: *Regulamin działań wojsk lądowych...*, s. 292.

W fazie planowania szczegółowym analizom i ocenom podlega postawione zadanie. Następuje twórcza interpretacja zgromadzonych informacji, w efekcie których dochodzi do planowania realizacji i wyboru najbardziej optymalnych wariantów działania. Faza planowania jest najbardziej zróżnicowana pod kątem struktury i funkcjonalności. Wyróżnione zostały w niej cztery etapy działania:

- ocena sytuacji (analiza zadania, ocena czynników i opracowanie wariantów działania, rozważenie wariantów, porównanie wariantów),
- podjęcie decyzji,
- sporządzenie planu działania,
- opracowanie dokumentów dowodzenia⁸⁴.

„Przygotowanie szczegółowego i dokładnie przemyślanego planu to jedno. Czymś całkiem innym jest skuteczne przekazanie rozkazów ludziom wokół, zwłaszcza gdy przewijają się wiele informacji i jesteśmy pod dużą presją. Zalew informacji może okazać się dezorientujący, a ludzie gubią się wtedy w swoich obowiązkach”⁸⁵. Nadmiar zbędnych i nieprzydatnych informacji powoduje spowolnienie procesu planowania, dlatego już we wstępnej fazie należy je weryfikować pod kątem: przydatne, przydatne, ale nie pilne, kompletnie nieprzydatne. Pozwoli to dowódcy uniknąć błędów i ograniczy cykl podjęcia decyzji i wydania rozkazu.



Fotografia 2. Proces planowania na miejscu zdarzenia.
Źródło: zasoby internetowe

⁸⁴ Szerzej: J. Kręcicki, J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia...*, Kraków 2015, s. 32.

⁸⁵ A. Middleton, C. Maclachlan, M. Ollerton, J. Fox, *Odważni wygrywają...*, s. 85.

4.2. Plan jako myśl dowódcy

Plan to wyobrażenie rzeczywistości, przypuszczenie mogącej nadejść sytuacji i przygotowanie na wielowariantowość zdarzenia. Bardzo często bywa, że plan staje się „fikcją”. Nie zwalnia to jednak dowódcy od przeprowadzenia wszystkich czynności niezbędnych do wykonania w procesie dowodzenia. Planowanie to przygotowanie na najgorsze, co może nadejść. Dlatego plan powinien charakteryzować się pewnymi cechami:

- realność (prawdopodobny do zrealizowania, dzięki czemu wykonawcy będą widzieć cel swojego działania, a sukces stanie się bliski i osiągalny. Nierealny plan powoduje zachwianie poczucia bezpieczeństwa i wręcz niechęć do podjęcia zmagania w realizacji. Przy dużych operacjach specjalnych proces planowania może być podzielony na fazy, między innymi w celu zapewnienia realności wykonania poszczególnych, mniejszych założeń),
- konkretność (ściśle i dokładnie, obejmujący sprawy istotne i ważne. Nie może składać się z kilkudziesięciu, często niezrozumiałych założeń i aspektów. Powinien zawierać minimalną ilość niezbędnych informacji),
- wewnętrzna zgodność i spójność (brak wykluczeń i spraw konfliktowych. Wszystkie założenia i warianty działania muszą zmierzać w kierunku osiągnięcia postawionego zadania),
- terminowość (ściśle określenie ram czasowych. Wszystkie fazy i założenia działania mają przypisane swoje godziny „osiągnięcia” i realizacji. Terminowość obowiązuje wszystkie zespoły biorące udział w szturmie. Opóźnienie jednego z nich często prowadzi do komplikacji i działania poza ramami planu),
- operatywność (zrozumiałość i przejrzystość na poziomie dowodzenia. Plan zawierający jasne komunikaty i zrozumiałe rozkazy. Operatywność to działanie energiczne, sprawne i skuteczne),
- elastyczność (zmiennosć sytuacji wymaga dostosowania założeń i często sposobu działania. Od indywidualnej elastyczności – umiejętności odnalezienia się w zespole, po elastyczność w dowodzeniu na poziomie strategicznym),
- kompletność (ujęcie wszystkich możliwości działania oraz wariantów realizacji. To umiejętność zaangażowania i rozdysponowania wszystkich niezbędnych podmiotów w zakresie przeciwdziałania zagrożeniom. Po przedstawieniu na odprawie kompletnego planu nie powinno być żadnych niejasności oraz zbędnych pytań),
- perspektywiczność (dobry plan to plan przyszłościowy, który będzie zawierał nie tylko co tu i teraz, ale również wszystkie aspekty związane z rozwojem sytuacji i perspektywnym myśleniem).

Należy jednak pamiętać, że realizacje rzadko (a nawet bardzo rzadko) idą zgodnie z planem. Czasami pierwsze strzały oznaczają zmianę taktyki działania, a niejednokrotnie „improvizację”, polegającą na wykorzystaniu pamięci mięśniowej i odpowiednich nawyków nabytych w toku szkolenia. Pamiętaj, że

plan działa do pierwszego kontaktu z przeciwnikiem. Zespoły muszą być przygotowane na pomyłki i najgorsze scenariusze⁸⁶.

Proces planowania jest niezbędny i konieczny do sprawnie przeprowadzonych działań. Określa on całą sytuację, przygotowuje siły własne do działania i nakreśla główną myśl wykonania⁸⁷. Bardzo często poprzedzony jest on rekonesansem (rozpoznaniem) mającym na celu dostarczenie informacji o celu (obiekcie) i zdarzeniu.

4.3. Rozpoznanie miejsca zdarzenia

Rozpoznanie to zespół czynności mających na celu zdobywanie, gromadzenie i weryfikowanie informacji interesujących dowódcę o osobach, środowiskach i zdarzeniach oraz obiektach i miejscach.

Rekonesans (rozpoznanie) jest częścią dowodzenia, w czasie którego uaktualnia się informacje o sytuacji. Rekonesans powinien odbywać się z zachowaniem zasad maskowania i zabezpieczenia. Skład grupy rekonesansowej powinien być ograniczony osobowo do minimum, a sposób zdobywania informacji jak najbardziej tajny. Należy zwrócić uwagę na fakt, że gdy istnieje zagrożenie życia lub zdrowia, albo jesteśmy ograniczeni czasowo, należy rozważyć potrzebę wykonywania rekonesansu.

„Rekonesans jest fragmentem procesu dowodzenia realizowanym przez dowódcę w terenie, a jego zakres (problematyka), czas, miejsce i sposób przeprowadzenia jest uzależniony od celu, jaki chce on osiągnąć. Dowódca wykorzystuje rekonesans w celu uaktualnienia informacji o sytuacji, konfrontacji przyjętego planu działania z terenem przyszłych działań, uściślenie działań lub ich koordynację”⁸⁸.

Rozpoznanie jest niezbędne do osiągnięcia sukcesu. Celem rozpoznania jest dostarczenie ważnych informacji o przeciwniku, terenie, jak również o warunkach meteorologicznych. Jednakże główne zadanie rekonesansu tkwi nieco głębiej i odnosi się do zapewnienia bezpieczeństwa wykonywanych w przyszłości zadań.

Rozpoznanie, bez względu na poziom dowodzenia, pozostaje w bezpośredniej odpowiedzialności dowódcy, co zobowiązuje go do kierowania tym procesem. Posiada on do tego celu przeszkolonych w tym zakresie ludzi i komórki organizacyjne, które po wykonaniu rozpoznania przekazują istotne informacje. Dowódca interpretuje dane i wykorzystuje je w dalszym procesie planowania.

Rozpoznanie dostarcza informacji o sposobach działania przeciwnika, jego zdolnościach, wyposażeniu, predyspozycjach, organizacji i przewidywanych manewrach. Przygotowuje także ocenę wpływu otoczenia na przebieg akcji

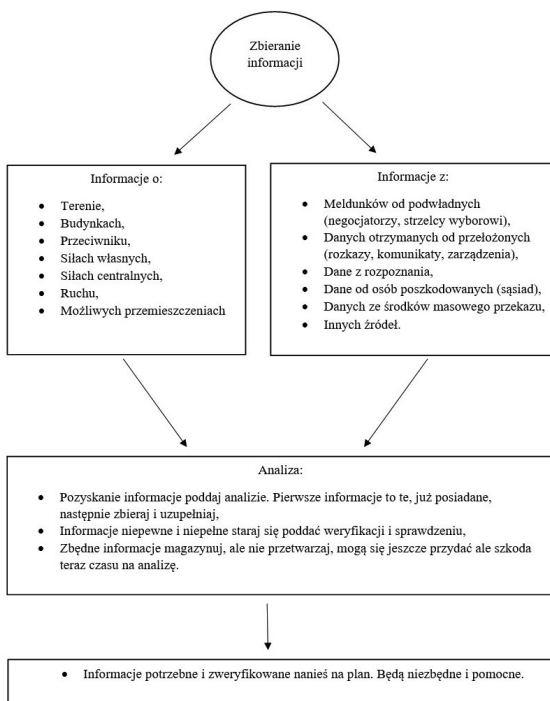
⁸⁶ Szerzej: A. Middleton, C. Maclachlan, M. Ollerton, J. Fox, *Odważni wygrywają...*

⁸⁷ To tylko niektóre zadania planowania. W dalszej części monografii zostaną opisane kolejne zadania w tym procesie.

⁸⁸ *Poradnik dowódcy plutonu...*, s. 37.

bojowej. Opierając się na tych danych, dowódca jest w stanie zaplanować własne działania, minimalizując ryzyko strat własnych, i zwiększyć szanse osiągnięcia sukcesu.

Graf 1. Schemat – proces informacyjny



Źródło: opracowanie własne

Rozpoznanie dostarcza informacji o sposobach działania przeciwnika, jego zdolnościach, wyposażeniu, predyspozycjach, organizacji i przewidywanych manewrach. Przygotowuje także ocenę wpływu otoczenia na przebieg akcji bojowej. Opierając się na tych danych, dowódca jest w stanie zaplanować własne działania, minimalizując ryzyko strat własnych, i zwiększyć szanse osiągnięcia sukcesu.

Celem rozpoznania jest:

- zapewnienie osiągnięcia sukcesu i zrealizowania postawionego zadania,
- zapewnienie bezpieczeństwa siłom własnym w czasie czynności,
- zapoznanie ze specyfiką zadania,
- zebranie wszelkich niezbędnych informacji.



Fotografia 3. Rozpoznanie obiektu w fazie budowy. Źródło: zasoby własne

W celu osiągnięcia skuteczności i pewności działań trzeba w pierwszej kolejności posiadać wszystkie użyteczne i praktyczne informacje. Im jednak informacji jest więcej, tym większe prawdopodobieństwo podejmowania błędnych decyzji na skutek nierozróżnienia informacji istotnych od nieistotnych, prawdziwych od fałszywych. Stwierdzenie Clausewitza zawiera dużo prawdy: „wiele wiadomości otrzymywanych na wojnie jest sprzecznych, jeszcze więcej jest fałszywych, a najwięcej – niepewnych”. Wydawać by się mogło, że rozwiązanie tego dylematu jest niemożliwe, chyba że przytoczymy postać Napoleona, który mówił o „wyższym pojmowaniu” opartym nie tylko na wyszkoleniu i praktyce, na racjonalnej kalkulacji, ale o intuicyjnym osądzie. Zastane sytuacje wojenne, zdarzenie bojowe opierające się na takich samych faktach i informacjach przez różnych wodzów, dowódców będą rozwiązane w odmienny od siebie sposób, a każde rozwiązanie może okazać się skuteczne.

W dowodzeniu nie prosperuje pojęcie „nadmiaru informacji”. Skuteczny i mądry dowódca potrafi rozróżnić dane prawdziwe, dające obraz rzeczywistej sytuacji, od informacji mało istotnych, zakłócających jedynie proces podejmowania decyzji. Duża liczba przydatnych wiadomości wpłynie na szybkość i trafność wydanych rozkazów, na osiągnięcie pożądanego celu.

„Ulubiona czynność naszego mózgu to zamieniać chaos dopływających do niego danych w ład; mózg lubi tworzyć powiązania między różnymi informacjami, by nasze życie było bardziej zrozumiałe”⁸⁹. Sposób, w jaki ludzie będą postrzegać otrzymywane informacje, jest równie istotny jak same informacje.

⁸⁹ D. Rock, *Ciche przywództwo. Sześć kroków do polepszenia efektywności w pracy*, Poznań 2018, s. 28.

Zadaniem dowódcy jest porządkowanie wszystkich dopływających informacji, segregowanie ich i taka analiza, aby były one przydatne w toku dalszych działań.

Informacje mogą pojawiać się zewsząd. Zbieramy je z różnych źródeł, co daje nam lepszy pogląd na sytuację. Każda informacja jest ważna i żadnej nie można bagatelizować. Nadmiar informacji jest pożądanym, natomiast niedomiar może okazać się szkodliwym. Informacja to władza!

Informacje pozyskujemy z różnych źródeł: wspartych technologicznie: obserwacji, monitoringu, nasłuchu lub zebranych od człowieka – informatora, obserwatora, strzelca wyborowego. Informacje mogą też dotyczyć zasobów materiałowych, które mamy przejąć lub zniszczyć, takich jak mapy, dokumenty, informacje pisemne, zapiski, telefony komórkowe. Fałszywe informacje mogą być tak samo szkodliwe jak ich brak. Do każdej informacji należy podchodzić ostrożnie i z rozwagą.

Dlatego tak istotne jest pozyskiwanie informacji, które w sposób wymierny i bezpośredni wpływają na planowanie, jak i sam przebieg działań.

W trakcie rekonesansu należy dążyć do uzyskania informacji o:

1. Terenie

- ukształtowanie terenu,
- możliwe drogi dojazdu i podejścia,
- przeszkody naturalne i sztuczne oraz możliwość ich pokonania (górkę, rowy, płoty, mury),
- dogodne miejsca dla strzelców wyborowych, kontrola terenu i dozorów,
- określenie zakresu kontroli terenu przez przeciwnika,
- oświetlenie terenu, niebezpieczne miejsca (transformatory, przewody wysokiego napięcia, zbiorniki gazu i paliwa itp.),
- prace prowadzone na terenie (wykopy drogowe, remonty i naprawy),
- wpływ warunków atmosferycznych na prowadzenie działań,
- możliwe miejsca ewakuacji (zatrzymanych, osób postronnych, rannych itp.),
- określenie ewentualnego zasięgu zabezpieczenia (pierścień zewnętrzny),
- określenie Punktu Wyjścia do Ataku (PWA), Ostatniego Bezpiecznego Punktu (OBP),
- usytuowanie obiektów w terenie.

2. Budynkach

- typ obiektu, jego przeznaczenie i ewentualne plany i szkice,
- ilość kondygnacji, kształt, rozmiar, stan techniczny,
- możliwe punkty wejścia (PW) do obiektu (drzwi, okna – ilość, typ, wielkość, kierunek otwierania, żaluzje, firanki i inne przeszkody)
- balkony, piwnice, garaże, dachy,
- systemy kontroli dostępu (kamery, monitoring, szlabany, bramki, alarmy, czujki),
- wyłączniki zewnętrzne gazu, prądu, dopływu wody.

3. Siłach wroga (przestępcach)

- liczebność, pozycja, wyposażenie, mobilność, morale,
- płeć, karalność, kontakty przestępcze,

- opis wyglądu zewnętrznego, ubranie,
- posiadane umiejętności (kontakt z bronią, materiałami wybuchowymi itp.),
- zwyczaje, nawyki, zachowania,
- stan fizyczny i psychiczny,
- alkohol, narkotyki inne środki odurzające.

Dodatkowo materiały zgromadzone z rekonesansu mogą zawierać zdjęcia, nagrania i szkice ułatwiające orientację w terenie i rzeczywiste odzwierciedlenie faktów.

Planowanie to czasochłonny i wymagający dużego doświadczenia proces, który musi być zrealizowany skrupulatnie i z należytą starannością. Wpływać to będzie w konsekwencji na dalszy rozwój sytuacji, na skuteczność i bezpieczeństwo przeprowadzonych działań.

Podsumowując planowanie:

1. Pochodzi od łacińskiego słowa „planta”, które oznaczało „szkic budynku”. Zatem „planować” znaczy – zaprojektować jakiś szkic, schemat, działanie lub wykonanie czegoś.
2. Jest procesem polegającym na świadomym ustalaniu kierunków działania oraz podejmowaniu decyzji opartych na celach, faktach i dobrze przemyślanych ocenach.
3. Jest elementem dowodzenia polegającym na decydowaniu o racjonalnym wykorzystaniu wojska na polu walki.
4. Planowanie to proces CIĄGŁY.
5. Pominięcie etapu planowania powoduje improwizację w trakcie realizacji.

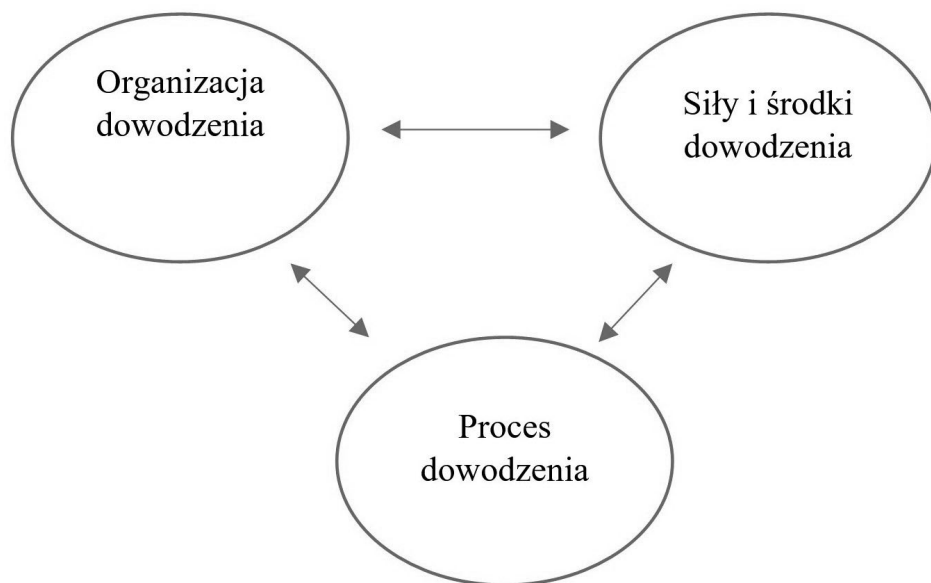
5. STRUKTURA SYSTEMU DOWODZENIA

Jeśli jest na to lepszy sposób... znajdź go.

Tomasz A. Edison

Zaprojektowane czynności w procesie planowania należy w kolejnym etapie opracować i zebrać w syntetyczną, logiczną całość, aby stanowiły one pełen proces dowodzenia, będący elementem systemu dowodzenia.

Graf 2. Schemat systemu dowodzenia



Źródło: opracowanie własne

W polskiej teorii i praktyce przyjęto, że w celu sprawnego dowodzenia organizuje się system dowodzenia, który musi zapewniać:

- wysoką żywotność obiektom i środkom dowodzenia,
- zdolność do współdziałania z innymi dowódcami,
- koordynację i właściwą synchronizację działań różnych struktur,
- zdolność do reagowania i dostosowywania się do pojawiających się potrzeb dowodzenia w zależności od rodzaju działań.

Samo słowo „system” wg W.R. Griffina to zestaw wzajemnie powiązanych elementów funkcjonujących jako całość⁹⁰, natomiast P. Sienkiewicz twierdzi, że „system to każdy złożony obiekt, wyróżniony z badanej rzeczywistości, stanowiący całość tworzoną przez zbiór obiektów elementarnych (elementów)

⁹⁰ W.R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacją*, Warszawa 2005, s. 54.

i powiązań (relacji) między nimi”⁹¹. System to pewna nierozzerwalna i dobrze funkcjonująca całość, którą tworzą elementy (w tym przypadku podmioty bezpieczeństwa) oraz zależności pomiędzy nimi panujące (współpraca, wzajemna zależność i dobre funkcjonowanie).

W dalszych rozważaniach będziemy przyjmować, że **system dowodzenia** to uporządkowana całość, złożona z organów dowodzenia i środków dowodzenia, połączonych ze sobą informacyjnie, wpływająca na podejmowanie decyzji na wszystkich szczeblach dowodzenia. System dowodzenia powinien zapewnić skuteczną decyzyjność oraz terminową realizację. Można to osiągnąć dzięki właściwemu wykorzystaniu sił i środków oraz realizację procesu dowodzenia. System dowodzenia obejmuje trzy komponenty: organizację dowodzenia, proces dowodzenia, siły i środki dowodzenia.

„System dowodzenia jest zintegrowanym zgromadzeniem ludzi, funkcji, procedur i sprzętu, które razem tworzą funkcję dowodzenia. System ten jest narzędziem dowódcy i zapewnia, że zdolność kierowanych sił jest wykorzystywana w najlepszy sposób, aby osiągnąć cel”⁹².

Organizacja dowodzenia to sposób zorganizowania zespołu decyzyjnego (sztabu dowodzenia), relacje między dowódcami, uprawnienia i odpowiedzialność.

Organizacja dowodzenia zawiera następujące składowe:

- ogólne zasady działania poszczególnych komponentów,
- podział całych sił na mniejsze elementy (drużyny, zespoły, grupy),
- strukturę organizacyjno-funkcjonalną dowództwa,
- zakres uprawnień i obowiązków dowódcy.

Do wyznaczników sprawnej organizacji dowodzenia możemy również zaliczyć trafny dobór osób na dane stanowiska dowódcze. Nie mogą to być osoby przypadkowe, ale kompetentne, które mają odpowiednie przygotowanie i doświadczenie w danym zakresie. Poszczególne dowódcy będą tworzyć swoje zespoły i dobierać odpowiednich operatorów do wykonania zadania. Specyfika zadania będzie miała znaczący wpływ na organizację dowodzenia i dobór poszczególnych ludzi.

Proces w organizacji i zarządzaniu definiowany jest jako zbiór czynności, wzajemnie ze sobą powiązanych i zależnych, których realizacja ukierunkowana jest na osiągnięcie zakładanego celu, nałożonego przez zleceniodawcę.

Proces dowodzenia to cykl informacyjno-decyzyjny, realizowany przez dowództwa, polegający na ciągłej realizacji czynności zmierzających do wykonania postawionego zadania. Proces dowodzenia traktowany jest jako powtarzający się cykl określonych działań, ukierunkowany na efektywne użycie podległych sił. Polega on na nieustannym zbieraniu informacji, przetwarzaniu ich na potrzeby działań oraz przekazywaniu wykonawcom. Proces dowodzenia

⁹¹ *Podstawy bezpieczeństwa narodowego (państwa). Podręcznik Akademicki*, J. Pawłowski (red.), Warszawa 2017, s. 553.

⁹² L. Skyttner, *Systems theory and the science of military command and control*, Stockholm 2005, s. 12.

to ciągłość podejmowania decyzji w oparciu o posiadane informacje, jak również wszelkie czynności zmierzające do pozyskania nowych i aktualnych danych. Samo dowodzenie jest procesem, czyli cyklem następujących po sobie zdarzeń opartych na decyzjach i rozkazach.

Siły i środki dowodzenia to z jednej strony ludzie, często połączeni w większe grupy zadaniowe, z drugiej zasoby techniczne i materiałowe, także systemy i urządzenia, przeznaczone do wykorzystania w procesie dowodzenia.

Dobrze zorganizowany i zaplanowany system dowodzenia wpływa na jakość i sprawność wykonania zadania. Wszystkie komponenty uzupełniające się nawzajem, pomiędzy którymi dochodzi do skutecznej wymiany informacji, w następstwie wpływają na późniejszą płynność i operatywność działań. Do dobrze przeprowadzonego procesu planowania systemu dowodzenia potrzebna jest nierozzerwalnie pewna wizja, misja, strategia.

Strategia to zapewnienie przetrwania i rozwoju. Pojęcie strategii pochodzi z języka greckiego (*strato* – armia) i (*agen* – przewodzić). W starożytnych Atenach *strategos* dowodził wojskiem. Strategia działania to złożony i trudny element w algorytmie systemu dowodzenia. Istotą strategii są działania mające na celu sprecyzowanie zadań i planowe rozdysponowanie sił i środków niezbędnych do osiągnięcia celu.

Przy tworzeniu systemu dowodzenia, obok strategii, potrzebna jest pewna wizja, która ukierunkowuje działania dowódcy w odpowiednią drogę. **Wizja** to inspirująca koncepcja przyszłości, marzenia o przyszłym kształcie i sukcesach, obraz tego, czym może być spojrzenie na „ziemię obiecaną”. Wizja to daleko siężne aspiracje dowódcy związane z jego podwładnymi, jak również i swoimi marzeniami. Nierozzerwalnie jednak marzenia muszą łączyć się z najważniejszymi zmiennymi dowodzenia, czyli sprawnością i skutecznością. Nie można budować sprawnego systemu, opierając go na nierealnych celach i nieosiągalnych marzeniach.

Podstawowymi cechami, które powinny charakteryzować sprawny system dowodzenia, są:

- ciągłość, oznaczająca logiczny związek między programami działania o różnych ramach czasowych. Świadczy o nienaruszalności i stabilności systemu, jak również o pewnym osadzeniu w ramach czasowych (często bliżej nieokreślonych),
- kompleksowość, zawierająca wszystkie aspekty i warianty działania, niewymagająca pytań i nieposiadająca niejasności. Kompletny system dowodzenia wymaga uzupełnień i zmian tylko pod wpływem zewnętrznych, niestabilnych warunków i nowych informacji,
- spójność strategii, pojmowana jako zgodność planów rozwoju, jak również jako integralność z planami i zamierzeniami innych podmiotów bezpieczeństwa biorących udział w zdarzeniu. To wewnętrzna i zewnętrzna zgodność i korelacja,
- elastyczność strategii, rozumiana jako zdolność dostosowywania tempa i sposobów rozwoju do panujących warunków. Tolerancja i umiejętność implikacji w zakresie nowych okoliczności i wyzwań sytuacyjnych,

- realność wizji, czyli jej dopasowanie do aktualnych i przyszłych warunków działania. Zdarzenie trwające w rzeczywistości i osadzone w teraźniejszych strukturach i środowisku. Możliwe do wykonania.

Nie ma doskonałego wzorca sprawnego systemu dowodzenia, istnieją jedynie pewne wytyczne, zdarzenia i zmienne, których trzeba przestrzegać i nie można ich pomijać przy analizie jakiegokolwiek zdarzenia. Działania specjalne nigdy się nie powtarzają i nie istnieją dwie takie same sytuacje i realizacje. Zadania mogą i powinny być zbieżne, natomiast samo planowanie i wykonanie jest już odmienne.

System dowodzenia to cykliczna całość przedsięwzięć, w której możemy wyróżnić cztery fazy:

- planowanie,
- odprawa,
- realizacja,
- sprawozdanie.

Dla procesu planowania został poświęcony cały poprzedni podrozdział, więc nie ma potrzeby opisywania go jeszcze dokładniej. Odprawa to zebranie całości i wszystkich zespołów, w czasie którego dowódca udziela instrukcji i przekazuje założenia swoim ludziom. Odprawa może być przeprowadzona tylko dla poszczególnych dowódców taktycznych lub wybranej grupy osób. Niejednokrotnie przy dużych działaniach nie ma po prostu fizycznej możliwości zebrania wszystkich sił w jednym miejscu. Odprawa może być realizowana również w początkowej fazie działań przy wariacie ataku natychmiastowego.

Odprawa to przekazanie ustaleń procesu planowania i dowodzenia dla swoich podwładnych przez dowódcę, to również narzucenie swojej woli innym, ale także umiejętne dostarczenie wszystkich niezbędnych informacji każdemu podległemu podmiotowi. Na potrzeby dalszych rozważań autor nie będzie rozróżniał pojęć pomiędzy odprawą informacyjną, koordynującą czy decyzyjną (tak jak ma to miejsce w różnych służbach). Odprawa to spotkanie wszystkich uczestniczących sił w celu przedstawienia systemu dowodzenia poprzez przekazanie niezbędnych informacji, określenie zasad koordynacji i nakreślenie decyzji dowódcy.

W trakcie odprawy dowódca musi zadać sobie pytania:

1. Czy to co powie, jest jasne, zwięzłe i konstruktywne?
2. Czy wszyscy zaangażowani w misję są obecni? Czy w pełni rozumieją, czego się od nich oczekuje?⁹³
3. Czy to, co chcesz przekazać, jest wykonalne? W wojsku oznacza to, że misja może być przeprowadzona bez ryzyka dużych strat. W cywilu wykonalna operacja oznacza taką, która nie wyczerpie zasobów, nie zniszczy reputacji ani morale. Jeżeli to, co dowódca przedstawi, nie jest wykonalne, powinien o tym powiadomić swój zespół.

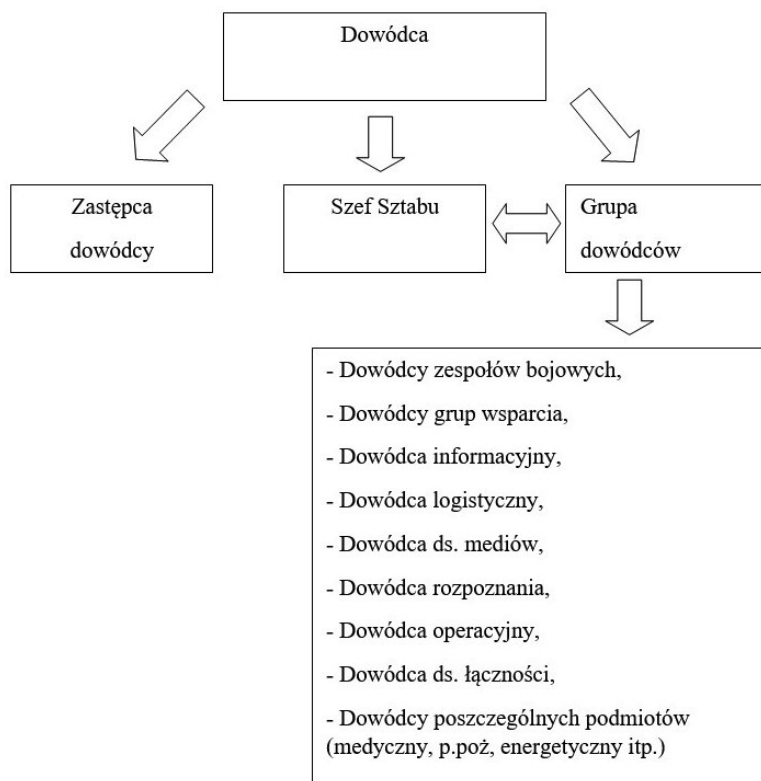
Cała faza realizacji zostanie przedstawiona dokładnie na dalszych stronach monografii, natomiast niezbędnym, końcowym przedsięwzięciem jest

⁹³ Szerzej: A. Middleton, C. Maclachlan, M. Ollerton, J. Fox, *Odważni wygrywają...*, s. 81.

przeprowadzenie sprawozdania. To w dużym skrócie podsumowanie działań (prowadzone ze swoimi podwładnymi), uwypuklenie dobrych stron, przedstawienie błędów i niedociągnięć oraz wyciągnięcie wniosków w celu usprawnienia dalszych procedur.

Bardzo dużo zespołów, organizacji, firm pomija etap sprawozdawczy, gdy dane zadanie zostanie zrealizowane. Poprzestajemy na końcowym sukcesie, nie analizujemy błędów, niedociągnięć oraz nie wyciągamy wniosków do poprawy przyszłych procedur. Sprawozdanie daje możliwość do nauki i poprawy własnych i grupy błędów, niezależnie od tego, czy misja zakończyła się sukcesem, czy też nie. Sprawozdania należy robić na bieżąco, zaraz po zakończeniu działań bojowych, czy to w formie papierowej, czy ustnej. Każdy zespół i członek grupy relacjonuje swoje postępowanie i stara się przedstawić nie tylko swoje mocne strony (to co się udało i zostało zrobione), ale również niedociągnięcia i błędy. Jednocześnie wskazuje pomysł na udoskonalenie postępowania i poddaje dyskusji dane zagadnienie. W czasie sprawozdania rezygnujemy z hierarchii, ranga nie ma tu znaczenia, opinia każdego jest ważna, a spotkanie powinno przybrać formę luźnej pogadanki.

Graf 3. Sztab dowodzenia

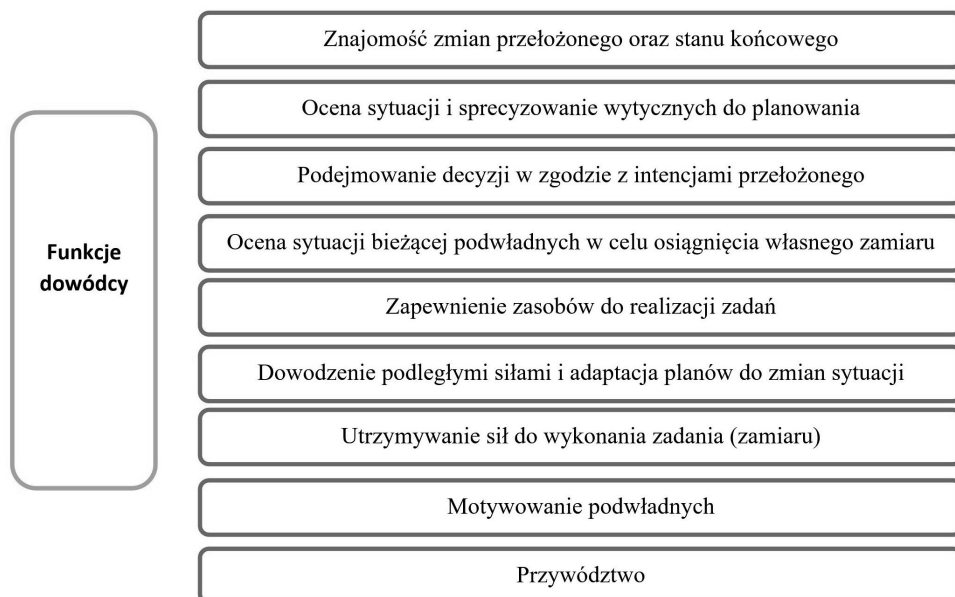


Źródło: opracowanie własne

Kompletny system dowodzenia wymaga bardzo dobrej organizacji dowodzenia i wręcz obliuguje dowódcę do pracy zespołowej na rzecz skuteczności i bezpieczeństwa. W przypadku działań specjalnych o niskim skomplikowaniu (jeżeli można w ogóle o takich mówić) i prostym zadaniu, często ograniczony czasowo dowódca jednoosobowo podejmuje decyzje i stawia rozkazy. Bywają jednak sytuacje, gdzie cały proces jest wieloaspektowy i wymagający wielotorowych działań. W takim przypadku dowódca przysposabia sobie odpowiednich ludzi i tworzy sztab dowodzenia, jako swój organ organizacyjny-doradczy. Kształt sztabu jest dowolnie formowany, a liczba i zadaniowość jego członków zależna od celu nadrzędnego misji. Poniżej przedstawiony został przykładowy graf sztabu dowodzenia.

Prezentowana powyżej struktura sztabu dowodzenia to jedynie propozycja i niezobowiązujący pomysł na organizację, zależności i strukturę w sztabie. Zdecydowanie należy ją dostosować do własnych potrzeb i możliwości, jak również do wymagań zewnętrznych, narzucających nam pewne działanie. Bez względu na strukturę – zakres zadaniowy poszczególnych komponentów jest już bardziej stały i niezmienny.

Graf 4. Funkcje dowódcy



Rys. Funkcje dowódcy według ATP-3.2.1. Land Tactics

Dowódca (również zastępca dowódcy pod jego nieobecność) odpowiada za właściwe funkcjonowanie systemu dowodzenia. Do jego zadań należy:

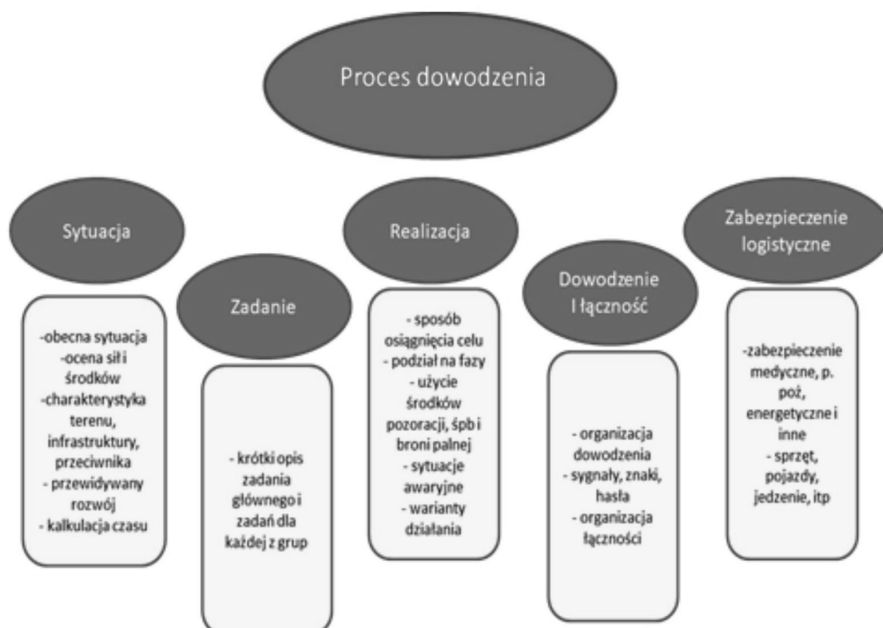
- znajomość i zrozumienie misji zadania,
- wstępna analiza i ocena sytuacji,
- rozpoznanie aktualnego zagrożenia, przewidywanie możliwego rozwoju sytuacji,

- podział sił i środków,
- podejmowanie decyzji,
- nakreślenie zadania do wykonania,
- opracowanie koncepcji ataku natychmiastowego AN i ataku planowego AP,
- nadzorowanie przebiegu wstępnego działań,
- dowodzenie wszystkimi siłami,
- utrzymanie zdolności bojowej,
- współdziałanie z innymi podmiotami.

Szef sztabu wraz ze swoim zespołem odpowiada za stworzenie dogodnych warunków dla dowódcy, aby rozkazy były terminowe i trafne, odpowiada za koordynację działań, a dodatkowo:

- zbiera i gromadzi informację,
- ocenia sytuację,
- przewiduje rozwój sytuacji,
- proponuje dla dowódcy rozwiązania taktyczne,
- sprawuje nadzór nad dokumentacją sztabową,
- monitoruje rozwój sytuacji,
- koordynuje działaniami,
- zabezpiecza miejsce zdarzenia po realizacji,
- przekazuje teren, obiekty i zatrzymanych do odpowiednich służb.

Graf 5. Struktura procesu dowodzenia



Poszczególni dowódcy powołani i prosperujący w sztabie mają ściśle określone dyspozycje w zależności od prowadzonej funkcji. To swoisty zespół doradczo-wykonawczy, który ma za zadanie filtrować, przekazywać wszystkie informacje dla szefa sztabu oraz organizować pracę w obszarze swojego zadaniowania. Sztab organizuje pracę dla dowódcy i wykonuje jego polecenia, wypełniając tym samym funkcję ciągłości dowodzenia.

Zakres zadaniowy poszczególnych komponentów sztabu dowodzenia zależy jest niewątpliwie od zastanej i rozwijającej się sytuacji. Nie należy sztywno trzymać się tylko i wyłącznie swoich zadań, aspekt elastyczności i dostosowania do obecnych wyzwań jest tutaj kluczowy.

W toku dalszych rozważań autor, posiłkując się swoją wiedzą i doświadczeniem, nakreślił tzw. strukturę dowodzenia, jako przykładowe rozwiązanie systemu dowodzenia.

5.1. Sytuacja

*Odpowiednim człowiekiem jest ten,
który potrafi uchwycić czas.*

Goethe

Sytuacja to zespół zastanych zjawisk i okoliczności, stan, w którym ktoś lub coś się znajduje lub się dzieje, to bieżący, zastany stan.

Sytuacja postrzegana jest jako ogół zewnętrznych warunków, w jakich właśnie się znajdujemy. Wszystkie czynniki zewnętrzne, miejsca i czasu, mają wpływ na sytuację i często decydują o jej rozwoju. Stosując nomenklaturę militarną (bojową), sytuacja to zastane, terażniejsze zdarzenie w danym obrębie terytorialnym i we wskazanych ramach czasowych.

Celem oceny sytuacji jest zrozumienie zadania otrzymanego od przełożonego, jego zamiaru (myśli przewodniej), szczegółowa ocena czynników wpływających na wykonanie misji. W trakcie realizacji czynności związanych z „sytuacją” należy przeanalizować poszczególne jej elementy:

- zaznajomienie z sytuacją, bieżąca ocena zdarzenia,
- określenie myśli przewodniej dowódcy,
- wpływ środowiska na prowadzenie działań (teren i budynki),
- warunki obserwacji i prowadzenia ognia,
- ogólne informacje o siłach wroga (przeciwniku),
- analiza sił własnych, sił przydzielonych,
- analiza wpływu sił neutralnych na działania,
- oddziaływanie warunków atmosferycznych na prowadzenie działań,
- główne terminy czasowe, oś czasu,
- przewidywany rozwój sytuacji.

Pierwszym elementem, z jakim spotykamy się w trakcie planowania struktury dowodzenia, jest zaznajomienie się z bieżącą sytuacją, czyli zebranie i następnie

przekazanie informacji o tym, co się wydarzyło. Ważne jest rzetelne odzwierciedlenie wszystkich danych: do czego doszło i z czym mamy do czynienia. Zaznajamiamy swoich podwładnych z zastaną sytuacją i opisujemy jej stan.

Dowódca poprzez nakreślenie myśli przewodniej, ukierunkowuje wstępnie proces realizacji i zapoznaje podwładnych ze swoim sposobem rozwiązania danej sytuacji. Jest to pierwszy pomysł, który w toku dalszego zbierania zmienionych i ewaluowania sytuacji z dużym prawdopodobieństwem może ulec zmianie.

Ocena terenu prowadzona może być dwoma sposobami: przy wykorzystaniu map (topograficznych, wojskowych, ale również map elektronicznych) oraz przez zbieranie informacji z rekonesansu. Na ocenę terenu składają się między innymi takie czynniki jak:

- ukształtowanie terenu,
- właściwości taktyczne terenu,
- możliwości prowadzenia walki,
- warunki widoczności i prowadzenia ognia (np. dla strzelców wyborowych),
- możliwości skrytego podejścia.

Dowódca powinien dążyć do maksymalnego wykorzystania ukształtowania terenu na użytek swoich sił. Teren otwarty, płaski winien być w miarę łatwo obserwowany, a prowadzenie ognia nie powinno nastręczać problemów. Teren leśny lub zurbanizowany ogranicza możliwości bojowe i często narzuca wariant działania. Łatwiej jest się schować i bronić swoich pozycji. To bardzo wymagająca forma terenu, która obliguje operatorów do dużego zaangażowania i umiejętności adaptacji do danej sytuacji.

Aspekt „warunków obserwacji i prowadzenie ognia” to zagadnienie skierowane w głównej mierze do strzelców wyborowych i posterunków obserwacyjno-strzeleckich⁹⁴, ale również do zespołów bojowych. Strzelcy wyborowi są wykorzystywani do działań o podwyższonym stopniu ryzyka, nie tylko do neutralizacji celów, ale w głównej mierze do wsparcia zespołów bojowych i dostarczania niezbędnych, bieżących informacji do dowódcy. Stanowiska strzeleckie powinny być tak usytuowane, aby mieć jak najlepszy i najobszerniejszy teren pod kontrolą i jeżeli tego sytuacja bojowa będzie wymagać; prowadzić skuteczny ogień. Bardzo ważne jest również skryte i bezpieczne podejście grupy szturmowej pod obiekt lub strefę działań. Należy tak dobrać trasy poruszania się, aby przy wykorzystaniu naturalnych i sztucznych przeszkód móc bezpiecznie dotrzeć w rejon działań, a w przypadku nawiązania kontaktu ogniowego skutecznie się bronić i odeprzeć atak.

Siły przeciwnika to zmienna, która będzie decydować wprost proporcjonalnie o wykorzystaniu sił własnych. Im przeciwnik liczniejszy i bardziej zorganizowany, tym użyte siły własne powinny być większe ilościowo i bardziej doświadczone. Wszystkie informacje o siłach wroga (przestępcy, terroryści,

⁹⁴ Szerzej: P. Baczar, *Wykorzystanie strzelca wyborowego w Służbie Więziennej – wprowadzenie do problematyki*, w: *Szkolenie funkcjonariuszy Służby Więziennej w zakresie użycia środków przymusu bezpośredniego. Wprowadzenie do tematyki*, T. Kośmider (red.), Warszawa 2020, s. 141–155.

zorganizowane grupy) są bardzo cenne i umożliwiają grupie bojowej obranie odpowiedniego wariantu działań oraz dostosowanie swojej taktyki do możliwości przeciwnika⁹⁵. Rozpoznanie terenu oraz taktyki działania wroga uchroni przed tzw. przykrymi niespodziankami. Aby wroga pokonać, trzeba go najpierw poznać, zaznajomić się z jego schematami działania. „Jeżeli znasz zarówno wroga, jak i siebie, twe zwycięstwo nie jest zagrożone”. Przy zbieraniu informacji o siłach przeciwnika bierzemy między innymi pod uwagę:

- położenie przeciwnika, miejsce przebywania,
- jego skład i prawdopodobny potencjał,
- jakie ma możliwości prowadzenia ognia,
- jego doświadczenie bojowe i mentalne,
- prawdopodobne sposoby jego działania, kierunek ewentualnej ucieczki.

Odpowiednie szacowanie sił własnych. Atakowanie tylko wtedy, gdy zwycięstwo jest pewne. Prawidłowe klasyfikowanie potrzeb, pozwoli określić, ilu ludzi i jakie środki zapewnią nam ostateczne zwycięstwo. Posłanie do boju nadmiaru żołnierzy i sprzętu to marnotrawienie zasobów. Nieodzownym warunkiem sprawnego dowodzenia jest precyzyjne władanie swoimi siłami i respektowanie celowości działań, zmierzających do zachowania ekonomii sił. W połączeniu z zaskoczeniem i przejęciem inicjatywy strategicznej i bojowej, tworzą idealny model skutecznego systemu dowodzenia. Mając powyższe na uwadze, przy ocenie potencjału sił własnych uwzględniamy również:

- stopień gotowości bojowej,
- poziom wyszkolenia, stan moralny,
- posiadane środki, rodzaje broni i wyposażenie,
- sposobność zabezpieczenia logistycznego,
- możliwości wsparcia.

Siły przydzielone to inne służby biorące udział w działaniach, często określane mianem „siły wsparcia”. Realizują one wyznaczone zadania powiązane z głównym celem. Bardzo przydatne i niezbędne: po pierwsze, gdy siły przeciwnika są w przewadze, po drugie, gdy z okoliczności towarzyszących wynika, że może dojść do sytuacji awaryjnej (pożar, wybuch gazu, ranni operatorzy lub postronne osoby).

Ostatnim komponentem sił w działaniach, mogącym wystąpić w sposób przewidziany lub nieoczekiwany są osoby postronne, niebiorące bezpośredniego udziału, lecz bardzo często biernie uczestniczące w zdarzeniu. Do nich możemy zaliczyć np. ludzi przebywających na danym terenie działań, których wcześniej nie dało się ewakuować, obserwatorów zdarzenia itp. W wyniku prowadzonych działań wskazane jest jak najszybsze izolowanie takiej grupy osób lub ich ewakuacja. Jeżeli nie ma takiej możliwości, należy podjąć wszelkie czynności, aby nie dopuścić takich osób do kontaktu z siłami wroga. Może to doprowadzić

⁹⁵ Przykładowo, jeżeli mamy informację, że przestępca w przeszłości zajmował się materiałami wybuchowymi, należy wykorzystać do działań saperów (w wojsku) lub minerów-pirotechników (w policji) do zabezpieczenia działań, a szybkość realizacji winna być ograniczona.

do sytuacji, że staną się oni zakładnikami lub osobami w jakimś wymiarze współpracującymi bądź zależnymi od przeciwnika.

Przy elemencie oceny wszystkich sił należy zwrócić również uwagę na możliwość udziału (spontanicznie lub planowo) zwierząt, które mogą w znacznym stopniu spowolnić lub nawet załamać szturm.



Fotografia 4. Siły własne. Źródło: zasoby własne.

Niektóre elementy procesu dowodzenia potrafią wywierać wpływ na działania w sposób negatywny lub pozytywny. Tylko w gestii dowódcy leży, czy umie je wykorzystać w odpowiednim zakresie. Dobrym tego przykładem są warunki atmosferyczne zastane na miejscu działań. Panująca temperatura będzie miała znaczący wpływ na ubiór operatorów, a zbyt niska lub wysoka będzie oddziaływać na czas zachowania zdolności bojowej przez poszczególne zespoły. Opady atmosferyczne niewątpliwie wpływają na widoczność, ale również mobilność i szybkość wykonywanych manewrów. Mgła, śnieżyca, grad i inne elementy składowe pogody mogą być wykorzystane przez dowódcę do wykonania skrytego i cichego podejścia⁹⁶. W procesie oceny warunków atmosferycznych na skuteczność działań należy brać pod uwagę okres aż do planowanego zakończenia akcji. Prognoza pogody na najbliższe godziny ustrzeże całość sił od nagłego załamania pogody i potrzeby zmiany koncepcji działania. Warunki atmosferyczne mają istotne znaczenie na sposób prowadzenia działań, oddziaływają na

⁹⁶ Znacznie łatwiej jest dokonać cichego i skrytego podejścia pod obiekt lub do strefy działań, gdy np. krople deszczu będą uderzać w dach budynku.

zespoły bojowe, ale również i na przeciwnika. Należy je umiejętnie interpretować i wykorzystywać na naszą korzyść.

Ważnym (a może najważniejszym) elementem wpływającym na czas przeprowadzenia działań jest perspektywa dnia i nocy. Zaciemnienie obszaru działania to możliwość maksymalnego wykorzystania chociażby środków transportu i ograniczenie do minimum długości bezpiecznej drogi podejścia do strefy działania. W porze nocnej obserwacja może być prowadzona z mniejszego dystansu, przy wykorzystaniu odpowiedniego wyposażenia specjalistycznego (noktowizja, termowizja), dzięki czemu szczegółowe dane będą obciążone mniejszym prawdopodobieństwem błędu. Umiejętnie wykorzystana noc bardzo często sprzyja działaniom.



Fotografia 5. Działania w porze nocnej. Źródło: zasoby własne

Czas to nasz najdroższy zasób, a przy tym nieodnawialny, decydujący o ostatecznym sukcesie. Jeżeli nie będziemy pracować w danych limitach czasowych (stałe narzucanych przez zdarzenie lub samych przestępców), będziemy zaskoczeni końcowym efektem. Pomimo wielu starań i spełnieniu wszystkich wymogów związanych z systemem dowodzenia, nie będziemy skuteczni. To nie tylko limity czasowe ograniczające między innymi termin zakończenia działań, ale również konkretna godzina osiągnięcia danej pozycji. Proces planowania realizacji to wydarzenie wraz z godziną jego osiągnięcia. To czynnik, którego pominięcie jest niewybaczalne, a „pilnowanie się” danej godziny jest sprawą pierwszorzędą. W ekstremalnych sytuacjach, gdy czasu mamy bardzo mało i zagrożone jest życie i zdrowie, dopuszcza się pominięcie niektórych aspektów

planowania akcji, a nawet podejmuje się pewne ryzyko kosztem bezpieczeństwa innych ludzi. Optymalne wykorzystanie przydzielonego czasu na przygotowanie ataku jest miarą jakości dowodzenia i organizacji.

Należałoby pamiętać, że do najważniejszych czynników decydujących o skutecznej reakcji na zaistniałą sytuację jest określenie czasu i miejsca ataku. Tak w przypadku działań wojennych, jak również akcji kontrterrorystycznych, są to czynniki, które wpływają na deeskalację zdarzenia. W odpowiedzi na takiego rodzaju zagrożenia ważne jest uderzenie we właściwym czasie i w określony punkt.

Ostatnim elementem tego etapu jest umiejętność przewidywania mogącej wyniknąć sytuacji. Rola ta należy do dowódcy i uwarunkowana jest jego kompetencjami, cechami i doświadczeniem. Ocena rozwoju sytuacji jest ważnym elementem pod kątem bezpieczeństwa wykonywanych czynności. Operatorzy biorący udział w działaniach będą mogli odpowiednio nastawić się i być przygotowanym na nieplanowane i nieprzewidziane zdarzenia. Niezbędna w tym zakresie jest umiejętność perspektywicznego myślenia i prognozowania mogących nadejść sytuacji. Nikt nie jest w stanie w stu procentach przewidzieć rozwój zdarzeń, ale od doświadczonego dowódcy wymaga się dosyć skrupulatnego i trafnego podejścia do tych czynności. Dowódca nie tylko określa obecną sytuację, w jakiej się znajdują, ale również dalszy rozwój oraz sposób optymalnego postępowania w danych uwarunkowaniach środowiskowych.

Zagadnienie związane z pierwszym etapem „sytuacji” to wprowadzenie dla podwładnych i nakreślenie ogólnych założeń, wymagań dowodzących i zapoznanie z bieżącymi realiami i stanem rzeczywistym. Potrzebne jest tutaj odpowiednie podejście dowódcy, aby w sposób trafny i skuteczny umotywować swoich ludzi do działań, a następnie postawić przed nimi zadania do realizacji.

5.2. Zadanie

*Dowódcy znają cel,
Wiedzą, dokąd zmierzają.*

Zadanie to inaczej określenie celu, który należy osiągnąć, procedury, jakie należy wykonać. Bez podawania sposobu jego osiągnięcia i pomijając na chwilę obecną inne czynności do zrealizowania. To krótkie i zwarte stwierdzenie, często w postaci decyzji lub rozkazu.

Rozkazy winne być oszczędne, jasne i jednoznaczne, a podwładni muszą w nich otrzymać wszystko, co potrzebują wiedzieć, lecz nie więcej. Nadmiar zawartych treści w rozkazie komplikuje proces realizacji zadania i niepotrzebnie wprowadza czynnik zawichości. Zwięzłość i trafność postawionego rozkazu skutkuje szybkością jego wykonania i pewnością podwładnych w zrozumieniu intencji dowódcy. Źle skonstruowane rozkazy prowadzą do dezorientacji sił własnych, jak również wpływają na negatywne postrzeganie przełożonego. „Dezorientacja psychologiczna powstaje w zasadzie z poczucia dowódcy, że wpadł on do

pułapki”⁹⁷. Taka sytuacja w krótkim czasie doprowadzi do destabilizacji sytuacji i utraty kontroli nad ludźmi, a w konsekwencji mającymi zażść zdarzeniami. Narazi na niebezpieczeństwo wszystkie podmioty realizacyjne. **Głównym celem współczesnego dowodzenia powinno być zachowanie pełnej zdolności bojowej jednostki poprzez zapewnienie bezpieczeństwa dla osób wykonujących zadanie.** To nie realizacja postawionego (często błędnego lub nieprecyzyjnego) rozkazu za wszelką cenę, tylko kalkulacja niepotrzebnie często podejmowanego ryzyka, którego skutkiem może być utrata życia lub zdrowia wykonawców. Główną zasadą dowodzenia powinna być reguła utrzymania bezpieczeństwa wszystkich uczestników zdarzenia. Bezpieczeństwo podejmowanych działań powinno być naczelną dyrektywą dowódcy, wpływającą na wybór taktyki działania oraz rodzaj i zakres zastosowania sił i środków. Świadome poczucie bezpieczeństwa osób realizujących zadanie rzutuje na skuteczność działań, rozważę i dokładność realizacji założonych celów.

„Walka, jak wszystko w życiu, jest bardzo złożona. Im bardziej się ją uprości, tym większa będzie szansa na sukces. Kiedy plany i rozkazy stają się zbyt skomplikowane, ludzie mogą ich nie wykonać. A jeśli coś pójdzie nie tak, a zawsze coś idzie nie tak, stopień komplikacji tylko potęguje problemy, które mogą doprowadzić do całkowitej katastrofy. Plany i rozkazy muszą być jasne, proste i zwarte. Każdy biorący udział w misji musi znać i rozumieć swoją rolę i to, co ma zrobić w przypadku nieprzewidzianej sytuacji”⁹⁸. Prostota i łatwość wykonania prowadzą do sukcesu. Rozkaz, zadanie, powinny być maksymalnie uproszczone i oparte na prostych schematach. Jeżeli jakiś podwładny nie zrozumiał postawionego zadania, znaczy, że było to źle przedstawione przez dowódcę. Cała struktura dowodzenia zaprezentowana na odprawie powinna być zrozumiała i przyswajalna dla każdego, aby potem w trakcie realizacji, przy dodatkowym stresie i innych ograniczeniach, zadziałać pewnie, schematycznie, najprościej i najskuteczniej. Po prostu prostota.

Dowódcy muszą nakreślić jasne zadania dla zespołów. Skomplikowane i niejednoznaczne zadania kończą się brakiem skupienia, nieskutecznym wykonaniem i niepotrzebnymi działaniami. Operatorzy w trakcie realizacji narażeni są na duży stres i ryzyko, dlatego prostota postawionego zadania musi być zapamiętana nawet w chwilach bardzo niebezpiecznych i traumatycznych. Niezbędna w tym zakresie jest ergonomia wkładanego wysiłku. Zadanie musi być dokładnie przeanalizowane i uproszczone w taki sposób, aby było zrozumiałe i prowadziło do osiągnięcia głównego, zamierzonego zadania. Zadanie musi mieć jasno określony cel i oczekiwany rezultat. Zespoły mające je wykonać, muszą rozumieć potrzebę jego realizacji. Samo zadanie musi być przekazane w sposób przyswajalny, prosty i łatwy. To do obowiązków dowódcy należy postawienie zadania, które będzie zrozumiałe i możliwe do wykonania dla wszystkich. Zadanie to najprostszą instrukcją zamiaru dowódcy!

⁹⁷ B.H. Liddell Hart, *Strategia...*, s. 359.

⁹⁸ J. Willink, L. Babin, *Ekstremalne przywództwo...*, s. 157.

Celem fazy stawiania zadania jest przekazanie wykonawcom misji wynikających z decyzji podjętych przez dowódcę. W zależności od sytuacji treść zadania można przekazywać na dwa sposoby. Pierwszy z nich to wydanie rozkazu bojowego i dostarczenie go wykonawcom przez łączników lub przy wykorzystaniu systemu wsparcia dowodzenia. Na podkreślenie zasługuje fakt, że w takim wypadku oryginał rozkazu powinien być podpisany przez dowódcę i złożony do kancelarii dla celów archiwizacyjnych. Drugi sposób to stawianie rozkazu poprzez kontakt osobisty. Dowódcy nie powinni tego unikać, a wręcz zabiegać o to i tak organizować pracę, aby móc osobiście postawić zadanie swoim bezpośrednim podwładnym (dowódcą taktycznym). Daje to przełożonemu okazję do podtrzymania korzystnych, z punktu widzenia przywództwa, relacji. Kreuje pozytywny obraz w oczach podwładnych oraz umożliwia wyjaśnienie niektórych niejasnych sformułowań z rozkazu⁹⁹.

Im bardziej złożone zadanie, tym więcej wiedzy, umiejętności i zdolności będzie trzeba osobie, aby poradzić sobie z założeniami misji. Dlatego jest mniej prawdopodobne, że jedna osoba pełniąca rolę dowódcy będzie w stanie sprostać tym wymaganiom. Warunki mogą być trudne, a to może doprowadzić do niezauważenia błędów. Dzięki wspólnemu przywództwu zwiększa się pula wiedzy, umiejętności i zdolności, a dzięki dobrej komunikacji i współpracy poprawia się jakość rozwiązywanych problemów, prawdopodobieństwo wykrycia błędów i większa perspektywa osiągnięcia celu. Postawienie zadania to proces bardzo odpowiedzialny i dlatego niejednokrotnie nie jest podejmowany jednoosobowo.

Zadanie można postawić w formie rozkazu bojowego, zarządzenia bojowego, planu działania. Rozkaz można przedstawić osobiście, przez techniczne środki łączności, poprzez łączników. Sposób stawiania zadania może przybrać różną formę, a uzależniony on jest od kilku czynników:

- poziomu dowodzenia,
- rozpiętości struktur dowodzenia,
- poziomu wyszkolenia i doświadczenia,
- czasu do dyspozycji,
- sposobu organizacji stanowisk dowódczych i ich rozmieszczenia w terenie,
- wyposażenia i środków dowodzenia.

Każdy podmiot uczestniczący w realizacji (służby, instytucje, inspekcje) ma swoje zadanie. Poszczególne grupy biorące udział w działaniach dostaną wytyczne do postępowania. Przykładowo główny zespół bojowy będzie miał za zadanie zatrzymać przestępcę, zespół wsparcia – zabezpieczyć trasę dojścia do budynku, kontrolować strefę odpowiedzialności, zespół ewakuacyjny – przygotować trasy opuszczenia rejonu działań, zespół medyczny – udzielić niezbędnego wsparcia medycznego. Zasadniczym założeniem stawiania zadań dla poszczególnych grup musi być wzajemna asekuracja i możliwość pomocy i ubezpieczenia innych zespołów. Dlatego zespoły pracujące blisko siebie zazwyczaj dostają dodatkowe zadanie, np. wsparcie zespołu bojowego.

⁹⁹ Szerzej: W. Łydka, *Przywództwo wojskowe...*, s. 91.

Należy pamiętać, aby postawione zadania były łatwe i możliwe do osiągnięcia. Cel nieosiągalny dla danego zespołu narazi na niebezpieczeństwo całość działań. Lepiej jest sformułować dwa, trzy proste zadania niż jedno bardzo skomplikowane. Małymi krokami szybciej i pewniej dotrzemy do celu. Małe sukcesy mogą same z siebie podnieść morale każdego człowieka i pozytywnie wpływają na każdego członka zespołu. Osiągaj główny cel, realizując po kolej te małe, które wpływają na końcowy sukces.

Ciągłość dowodzenia to również aktualność zadania, które powinno być ustawicznie analizowane, a w niektórych przypadkach diametralnie zmieniane. Jeżeli sytuacja tego wymaga, można skorygować zadanie dla poszczególnych zespołów (np. dla zespołów obserwacyjno-strzeleckich). Prawidłowe dowodzenie to ciągła analiza zadania głównego, poprzez bieżącą kontrolę procesu realizacji.

5.3. Realizacja

*Przywódcy nie poddają się,
twardo realizują założenia planu
i kontynuują działania.*

Kluczowym elementem całych działań, zaraz po zapoznaniu się z sytuacją i postawieniem zadań poszczególnym zespołom, jest wcielenie pomysłu w życie, zrealizowanie go i podjęcie kluczowych decyzji dotyczących możliwości działania. Tutaj cała odpowiedzialność spoczywa na barkach dowódcy, który swoje ustalenia opiera również na uzyskanych informacjach i propozycjach rozwiązań całego sztabu. Podejmuje decyzje i w sposób zdecydowany i wymierny wpływa na przebieg danej misji, narzucając swoją wolę i sposób realizacji.

Słowo „decyzja” pochodzi od łacińskiego *decisio*, co oznacza: postanowienie, rozstrzygnięcie będące wynikiem przemyśleń¹⁰⁰. Punktem kulminacyjnym jest właśnie postanowienie o sposobie realizacji zadania, osiągnięcia celu. Wszystkie czynności wykonywane w fazie „realizacji” będą miały nieodzowne konsekwencje i wpływ na wynik akcji.

„Podejmowanie decyzji nie jest procesem łatwym. Jego skuteczne przeprowadzenie utrudnia zwykle niedostateczna ilość informacji i brak możliwości pełnego przewidzenia skutków dokonanych wyborów. Proces podejmowania decyzji to rozpoznanie i zdefiniowanie istoty sytuacji decyzyjnej, zidentyfikowanie alternatywnych możliwości, wybór najlepszej z nich i wprowadzenie jej w życie”¹⁰¹.

Podejmowanie decyzji byłoby łatwe, gdyby zawsze istniał wybór pomiędzy dobrem a złem, między słuszością a błędem. W realnym świecie dowódcy muszą podejmować wielowymiarowe decyzje, wybierać spośród dwóch lub większej

¹⁰⁰ *Uniwersalny słownik języka polskiego, t. 1*, S. Dubisz (red.), Warszawa 2003, s. 506.

¹⁰¹ W. Kaczmarek, *Ewolucja zarządzania organizacją*, w: *Zarządzanie organizacjami publicznymi. Wybrane problemy*, S. Sirko (red.), Warszawa 2014, s. 14.

liczby wariantów. „Ważne, skomplikowane decyzje wymagają zarówno analizy statystycznej, jak i intuicji. Statystyki mogą dostarczyć niezbędnych danych, ale dopóki nie skorzystamy z własnej intuicji, bazującej na naszym doświadczeniu, jesteśmy jedynie komputerem wypływającym dane liczbowe”¹⁰². Doświadczenie pomaga dowódcy w wyborze maksymalnie bezpiecznego i skutecznego wariantu działania. Dokonywanie właściwych wyborów jest priorytetową sprawą w przywództwie. Każdy inny jego element – od rozwijania i przekazywania idei, po otaczanie się wybitnymi ludźmi – zależy od podejmowania dobrych decyzji.

Nie wystarczy podejmować tylko trafnych decyzji, trzeba je dobrze osadzić na osi czasu. W danym momencie decyzja może okazać się bardzo skuteczna i dobra, ale po upływie danej jednostki czasu, okoliczności towarzyszące nie będą już odpowiednie i ta sama decyzja może okazać się po prostu błędna. Kolejnym elementem podejmowania dobrych decyzji jest miejsce działania. Okoliczności zewnętrzne mają ogromny wpływ na trafność decyzji i wymagają od dowódcy znajomości terenu oraz możliwości wykorzystania go. Tereny pustynne, górzyste, leśne, miejskie i inne, to stymulatory i możliwość wykorzystania doświadczenia i zdolności dla dowódcy. Szansa i umiejętność odpowiedniego zastosowania tych elementów znacznie poprawi komfort pracy dla zespołów bojowych. Wykorzystywanie nadarzających się szans to czasookresy krótkie, wymagające podejmowania szybkich decyzji i zadaniowania jednostek w sposób adekwatny do miejsca i czasu. „Umiejętności w zakresie strategii to umiejętności koncepcyjne. Wiążą się z formułowaniem wizji przyszłości (wizja zmian), dostrzeganiem powiązań między przyczynami a długofalowymi rezultatami. To również dostrzeganie szans w otoczeniu (...)”¹⁰³.

Żadne wizje dowódcy nie byłyby możliwe do zrealizowania, ani szanse do wykorzystania, gdyby nie dysponował on odpowiednimi siłami – ludźmi, którzy realizują jego misję. Dowódca samodzielnie nie istnieje, staje się zwykłą jednostką osobową. Tylko w połączeniu z zespołem stanowi mały, funkcjonalny „podsystem”.

Zespół to grupa społeczna, obejmująca więcej niż dwie osoby, które:

- spostrzegają siebie jako członków grupy i identyfikują się z nią,
- świadomie kontaktują się ze sobą, czyli wchodzi we wzajemne interakcje,
- mają wspólny cel, wspólne normy i tworzą pewną charakterystyczną strukturę,
- stanowią element organizacji powiązany formalnie i nieformalnie,
- wykonują określone zadania w celu uzyskania gratyfikacji materialnej lub niematerialnej,
- są wewnątrznie zróżnicowani funkcjonalnie z podziałem pracy.

Zespół to grupa osób, często połączona hierarchicznie (taka sytuacja ma miejsce w służbach), mająca wspólny cel i pracująca dla jednej idei. Zespół powiązany jest zadaniowo i bardzo często mentalnie, wszyscy jego członkowie współpracują ze sobą, aby osiągać lepsze efekty. Praca zespołowa przynosi

¹⁰² R.W. Giuliani, *Przywództwo...*, s. 181.

¹⁰³ A. Zaleśna, *Kompetencje zarządzających...*, s. 44.

większe korzyści aniżeli indywidualizm i samodzielność. W czasie realizacji działań specjalnych jest to nieodzowny element dobrze prosperującego systemu. Do elementów charakterystycznych dla zespołu możemy zaliczyć jego:

- wielkość (liczebność) – optymalna z punktu widzenia efektywności wielkość zespołu zależy od zadania do wykonania. Jeżeli zadanie jest mało skomplikowane i wymagające szybkości działań, uprzywilejowane są zespoły mniejsze i bardziej mobilne,
- spójność – wpływa na bezpieczeństwo wykonywanych zadań poprzez wzajemne zaufanie do siebie i rozumienie innych członków zespołu,
- normy – obowiązujące w zespole zasady, reguły i standardy zachowań. Ważne dla poprawnego funkcjonowania zespołu.



Fotografia 6. Ćwiczenia z grywające pracę zespołów. Źródło: zasoby własne

Cechy zespołu świadczą o jego skuteczności, niezbędnej w trakcie wykonywania zadań służbowych. Dobra praca zespołowa czyni każdego członka zespołu jeszcze lepszym. Wszystkie elementy zespołu są ważne, wszyscy jego członkowie „niezastąpieni”, wszystkie zależności w grupie priorytetowe, aby postawione zadanie zostało wykonane. Każdy członek zespołu jest kluczowy do osiągnięcia sukcesu, wszyscy są ważni i wypełniają swoje zadanie w grupie. Dobra współpraca wewnętrzna w zespole przynosi korzyści i zalety takie jak:

- dysponowanie większą wiedzą i informacjami,
- różnorodność podejścia do problemu,
- większa akceptacja rozwiązań przez członków zespołu,
- lepsze rozumienie decyzji.

Bez zespołu, zbioru wzajemnie ze sobą powiązanych członków dążących do wykonania misji, nie może istnieć dowódca. Głównym miernikiem skuteczności działań dowódcy jest to, czy jego ludzie wygrywają i realizują cele. Z wszystkich wyznaczników (cech) dwa wykluczające się są najważniejsze: skuteczność i nieskuteczność. Wyznaczniki te są „zerojedynkowe” – albo ktoś jest skuteczny, albo nie, innej drogi nie ma. Skuteczni dowódcy kierują zespołem i osiągają postawiony cel. „Każdy przywódca będzie miał w zespole ludzi mniej i bardziej doświadczonych. Skuteczny przywódca zachęci takie osoby do podzielenia się swoją wiedzą z mniej doświadczonymi kolegami. Przekazywanie doświadczeń i dzielenie się radą spełni ten cel, ale bardziej skuteczne jest działanie osobistego przykładu”¹⁰⁴.

Sprawność dowódcy łączona jest nierozzerwalnie ze skutecznością zespołu, którym dowodzi. Jeżeli chcemy uczynić nasze zespoły silniejszymi i bardziej produktywnymi, to musimy zmierzać do równowagi i odpowiedniego rozłożenia umiejętności. Poczucie balansu jest tutaj kluczowe. Każdy zespół to jego członkowie i ich nierozzerwalne, indywidualne cechy i umiejętności. Ważne jest, aby nie pokrywały się one nawzajem, lepiej, jak się uzupełniają i przeplatają. Zróżnicowanie osobowe jest potrzebne, to będzie stanowiło o sile zespołu. Poszczególne elementy i detale powinny korelować ze sobą w taki sposób, aby stanowiły monolit, nie przeszkadzały sobie nawzajem. Dlatego tak ważne jest dobieranie osób do zespołu. Nie szukamy samych „supersilnych” bohaterów (choć tacy też są potrzebni w zespole), ale na etapie naboru i selekcji umiejętnie dobieramy ogniwa, aby stanowiły jeden nierozzerwalny łańcuch. W służbie nie sprawdza się powiedzenie, że „zespół jest tak silny, jak jego najsłabsze ogniwo”, bo tutaj nie ma miejsca na słabe jednostki. „Na misje sił specjalnych zespół dobiera się w zależności od tego, czego wymaga ta konkretna operacja. Ich członkowie stanowią elitę pod względem umiejętności bojowych, ale każdy z nich ma również swoje specjalizacje”¹⁰⁵. Dlatego tak niezbędnym elementem jest zróżnicowanie, nie tylko pod kątem fizycznym, ale bardziej umiejętności i zainteresowań. Specjalizacje w „teamie” przeplatają się wzajemnie i uzupełniają, aby zespół mógł sobie poradzić w każdej sytuacji i jednocześnie być samodostarczalny. W zakresie jego kompetencji wewnętrznych będą takie wyzwania jak: pokonywanie przeszkód budowlanych, przeszukiwanie pomieszczeń, poruszanie się w nieznanym terenie, zabezpieczenie medyczne itp. Każdy z członków zespołu powinien mieć podstawową bojową wiedzę, a poszczególni członkowie – specjalistyczne umiejętności. **Zespół jest tak silny, jak umiejętność wzajemnego uzupełniania się i wypełniania swoich zadań.**

„Zespół odnoszący sukcesy, budowany jest na różnych podstawach. Ma wiele mocnych i słabych stron. Zrozumienie, co wpływa na grupę ludzi dążących do tego samego celu, może decydować o zwycięstwie lub porażce”¹⁰⁶. Każdy zespół

¹⁰⁴ R.W. Giuliani, *Przywództwo...*, s. 133.

¹⁰⁵ A. Middleton, C. Maclachlan, M. Ollerton, J. Fox, *Odważni wygrywają...*, s. 74.

¹⁰⁶ Tamże, s. 105.

charakteryzuje się unikalną specjalizacją, typami charakteru członków i ich doświadczeniem. Kluczem do sukcesu w działaniach specjalnych jest wykorzystywanie mocnych stron i kontrolowanie słabości. Każde działanie wymaga innych umiejętności, a dowódca musi mieć wiedzę, jaki zespół wykona zadanie najlepiej i najbezpieczniej. Podejmuje decyzję o tym, jaki zespół wysłać, jakich członków dobrać do specyfiki zadania. Wtedy i tylko wtedy zakończy się ono sukcesem.



Fotografia 7. Ćwiczenia zespołowe. Źródło: zasoby własne

Dowództwo to nie jedna osoba, która dowodzi całym zespołem. To współpracująca ze sobą grupa osób, która przewodzi pozostałym. Jeżeli dowódca jest zdany sam na siebie i nie otacza się kompetentnymi osobami, to nieważne jak jest dobry, nie poradzi sobie. Ludzie są w stanie w sposób skuteczny wydawać polecenia dla sześciu–dziesięciu osób. W przypadku większej liczby odbiorców wskazane jest podzielenie sił własnych na mniejsze zespoły, w którym każdy będzie miał swojego lidera, decydującego o wszystkim i przekazującego zadania od głównej osoby koordynującej całość. Taka zasada obowiązuje w trakcie bardziej skomplikowanych (wymagających zaangażowania większej ilości zasobów) realizacji, w czasie których należy wyznaczyć dowódców poszczególnych zespołów i czuwać nad całością zadania. Każdy z dowódców zespołów powinien znać główny cel misji, ale musi ograniczyć się do wykonania swojego wyznaczonego zadania i w pełni

rozumieć, o czym może decydować samodzielnie, a jakie czynności są nienaruszalne i narzucone. Dowódca ma wizję całościową, natomiast wykonawcy tylko niezbędne założenia.

Samodzielność nie oznacza samowolki, a tylko proaktywność w działaniu. Dowódcy powinni być pewni siebie, bo tylko to gwarantuje ostateczny sukces. Muszą ufać, że „dowódcy strategiczni” poprą ich decyzje i będą wspierać w trudnych i wymagających sytuacjach. Potrzebna jest na tym poziomie (strategicznym i taktycznym) dobra współpraca, zrozumienie i akceptowanie decyzji, ponieważ w trakcie działań nie ma czasu na nieścisłości i dyskusje.

„Na poziomie zespołu zadaniem przywódcy jest nie tylko tworzenie zespołu, ale też jego integrowanie, tak by jego członkowie ze sobą współpracowali i wspólnie osiągali cele. W tym kontekście może być potrzebna umiejętność rozwiązywania konfliktów”¹⁰⁷. Dowodzenie w działaniach wymaga od dowódcy obecności zgranego, wszechstronnego i samowystarczającego zespołu, który potrafi, chce i ma możliwości wykonania powierzonego zadania. Dysponuje odpowiednimi środkami, może je skutecznie wykorzystać lub użyć w dogodnym momencie, a umiejętności każdego członka zespołu są na ponadprzeciętnym poziomie. Zespół to jedna całość, z dowódcą na czele.

Miejsce dowódcy w zespole bojowym nie powinno być ściśle określone. Nie może on prowadzić całego zespołu, bo zbyt mocno angażuje się wtedy w działania bojowe, nie widzi reszty zespołu i traci kontrolę nad nim. Jednocześnie nie może być „ostatni”, bo nie panuje nad akcją i nie zna bieżącej sytuacji. Wbrew powszechnej opinii dowódcy nie są ściśle powiązani z danym miejscem w zespole, mogą swobodnie przemieszczać się tam, gdzie wymagana jest ich obecność i są najbardziej potrzebni. Nie jest to zadanie łatwe, wymaga od dowódcy umiejętności przewidywania rozwoju sytuacji oraz potrzeb wynikających z bieżącej sytuacji zespołu. Umiejętność dostosowania się do warunków zewnętrznych i dynamicznie zmieniającej się sytuacji jest w tym momencie kluczowa. Bezcenne jest tutaj doświadczenie i umiejętność adaptacji do rozwijającej się, zmiennej sytuacji.

Działania specjalne charakteryzują się dynamiką sytuacji, ograniczeniami czasowymi i potrzebą szybkiego podejmowania decyzji. Niejednokrotnie wymusza to na dowodzącym konieczność analizy sytuacji i przestrzegania pewnych procedur niezbędnych do trafnego pokierowania swoimi zespołami. W fazie „realizacji” opisujemy następujące zagadnienia i tematy:

- ogólny zamiar wykonania zadania,
- sposób i moment osiągnięcia celu,
- struktura organizacyjna do wykonania zadania,
- zarys ataku w podziale na fazy,
- przedsięwzięcia koordynacyjne,
- użycie środków pozoracji,
- użycie i wykorzystanie środków przymusu bezpośredniego i broni palnej,

¹⁰⁷ A. Zaleśna, *Kompetencje zarządzających...*, s. 51.

- sytuacje awaryjne,
- warianty działania.

Ogólny zamiar wykonania zadania

Dowódca po zapoznaniu się ze wstępną (przekazaną) lub zastaną (ustaloną osobiście) sytuacją musi jak najszybciej podjąć proces myślowy i nakreślić ogólny pomysł wykonania zadania. Na tym etapie sama koncepcja może nie być do końca perfekcyjna, obarczona pewnym błędem, potrzebą większej improwizacji i doświadczenia u operatorów. Plan powinien być jednak stuprocentowo bezpieczny dla operatorów i innych osób postronnych. Priorytetowym i pierwszym do zrealizowania elementem tej fazy powinno być właśnie wstępne nakreślenie wykonania zadania, które z biegiem czasu będzie ulegało doskonaleniu i dogrywaniu. Dlaczego już na tym etapie wymagana jest znajomość pomysłu realizacyjnego dowódcy? W momencie, gdy sytuacja zacznie „wymykać się spod kontroli”, a wszelka zwłoka w szturmie spowodowałaby zagrożenie życia lub zdrowia osób uczestniczących w zdarzeniu (np. sytuacja zakładnicza), niezbędne może być podjęcie decyzji o szturmie natychmiastowym i działaniu na tych wytycznych i procedurach, które do tej pory zostały nakreślone i opracowane.



Fotografia 8. Ćwiczenia sytuacji zakładniczek. Źródło: zasoby własne

Dlatego plan szturm i warianty działania w każdym momencie przedstawiania struktury dowodzenia powinny być gotowe (aczkolwiek na różnym poziomie przygotowania). Sprawą oczywistą jest fakt, że gdy dysponujemy

nieograniczonym wręcz limitem czasowym, to końcowy efekt i plan szturmowy będzie zbliżony do ideału.

Sposób i moment osiągnięcia celu

Cel i zadanie postawione na wstępnym etapie dowodzenia musi być osiągnięte i zrealizowane. W tym momencie niezbędne jest określenie sposobu, w jaki zostanie zrealizowane zagadnienie. Sposób to możliwość, rozwiązanie, pewna droga działania, przepis na sukces, pomysł działania w danej sytuacji, patent. Osiągnięcie zakładanego celu i zrealizowanie zadania to wyznaczniki, jakimi musimy się kierować w trakcie przygotowania do realizacji. To one kreślą nam główny kierunek działania i naprowadzają na odpowiedni sposób myślenia, a następnie na trafne decyzje realizacyjne.

Zarys ataku w podziale na fazy

Każda realizacja bojowa to skomplikowany zestaw następujących po sobie czynności, ułożonych chronologicznie i koniecznych do wykonania z należytą starannością w danych limitach czasowych. Dla ułatwienia i lepszej organizacji działań konieczne jest usystematyzowanie ich w dane fazy, które będą składać się na cały proces realizacji. Zanim dojdzie do szturmów, niezbędny jest szereg czynności przygotowawczych, które ułożą nam kolejne działania. Do faz realizacji możemy zaliczyć:

1. Przemieszczenie sił własnych w rejon działania. Odbywa się to najczęściej przy użyciu środków lokomocji (pojazdy służbowe, statki powietrzne). To jest jeszcze czas na zbieranie informacji o zdarzeniu i wprowadzanie drobnych korekt do planu szturmów. Czas dojazdu to ostatnie chwile do wykorzystania na mentalne przygotowanie do zadania i samodzielną analizę poszczególnych „kroków” dla operatorów.
2. Manewr podejścia do „Punktu Wyjścia do Akcji” (PWA). Miejsce, w którym spotykają się jeszcze wszystkie zespoły i rozchodzą na poszczególne punkty podanymi drogami. To ostatni moment na skoordynowanie zespołów i przekazanie wskazówek. Od tego czasu zalecane są działania w „rygorze ciszy”.
3. Zajęcie „Ostatniego Bezpiecznego Punktu” (OBP). Każdy z zespołów ma wyznaczone miejsce, gdzie nie jest jeszcze pod obserwacją wrogich sił, a wycofanie jest jeszcze w pełni możliwe. Z OBP czasami jest możliwość obserwacji rejonu działań i zbierania najświeższych i bieżących informacji.
4. Przemieszczenie się do wyznaczonych „Punktów Wejścia” (PW). To strefa będąca już pod kontrolą sił wroga. Bezpieczna ewakuacja bez nawiązania kontaktu ogniowego może być utrudniona. Czas spędzony w PW powinien być jak najkrótszy, aby bez potrzeby nie narażać operatorów na niebezpieczeństwo.
5. Dominacja i kontrola „Stref Odpowiedzialności” (SO). To kulminacyjny moment ataku decydujący często o powodzeniu bądź porażce. W tym momencie okazuje się, czy odpowiednio wykorzystaliśmy efekt zaskoczenia i odpowiednio szybko, po pokonaniu przeszkód, zajęliśmy swoje strefy. Moment dominacji najczęściej realizowany jest dla wszystkich zespołów jednocześnie, tak aby skumulować „impet” działań i osiągnąć cel w jak najszybszym czasie. Przejmowanie kolejnych stref odpowiedzialności to element bardziej wydłużony

i wymagający ciągłego skupienia. Wszystkie działania wymagają jednoznacznego podziału terenu i przestrzeni na strefy odpowiedzialności w celu racjonalnego wykorzystania dostępnych sił i środków, wzajemnego wsparcia bojowego, osiągnięcia płynności wsparcia logistycznego oraz uniknięcia możliwości wzajemnego nawiązania kontaktu ogniowego. Moment szturmowania to czas, gdy mamy bezpośredni kontakt z przeciwnikiem. Sekundy będą decydować, czy uda nam się przejąć nad nim kontrolę, uzyskać taktyczną przewagę i doprowadzić do pełnej dominacji.



Fotografia 9. Wejście przez PW z zastosowaniem materiałów wybuchowych.

Źródło: zasoby własne

6. Złożenie meldunku o sytuacji. Po dynamicznym okresie bezpośredniego ataku przychodzi czas na zebranie informacji (o liczbie osób zatrzymanych, stanie sił własnych, kontroli stref odpowiedzialności, sytuacjach nadzwyczajnych itp.) i przekazaniu ich dowódcy działań. Meldunek powinien „spłynąć” w jak najkrótszym czasie i zawierać tylko informacje niezbędne do podjęcia decyzji o dalszych działaniach.

7. Reorganizacja zespołów. Po złożeniu meldunku (lub nawet w trakcie) należy sprawdzić cały sprzęt i wyposażenie, uzupełnić braki oraz przeorganizować zespół w zależności od dalszych decyzji i stawianych zadań dowódcy. Przygotować inne podmioty do działań oraz teren do dalszych czynności.

8. Ewakuacja ze strefy działań. Decyzję o ewakuacji poszczególnych zespołów podejmuje dowódca całości działań. Proces opuszczania terenu działań jest bardzo ważny i niebezpieczny. Należy w odpowiedniej kolejności dokonywać ewakuacji i dobrze nią sterować. Kontrolować wychodzące siły własne, neutralne

i przeciwnika oraz w trafny sposób je segregować, przygotowując do dalszych czynności.

9. Inne czynności (segregacja osób, dokładne przeszukanie osób lub pomieszczeń, inne działania). W tym elemencie realizujemy wszystkie działania, które będą poprzedzały fazę końcową. Przekazujemy teren innym podmiotom, sprawdzamy sprzęt i wyposażenie oraz przygotowujemy się do powrotnego transportu.



Fotografia 10. Ćwiczenia z ewakuacji przy wykorzystaniu środków pozoracji.
Źródło: zasoby własne

Perfekcyjnie zaplanowana i zrealizowana akcja to taka, podczas której nie doszło do nawiązania kontaktu ogniowego. Każdy strzał w trakcie działań bojowych to możliwy błąd przy planowaniu i dowodzeniu. Użycie broni to ostateczność, której nie da się zaplanować i przewidzieć. Proces realizacji to najszybszy, ale i najniebezpieczniejszy moment działań specjalnych.

Struktura organizacyjna do wykonania zadania

Do wykonania danego zadania niezbędne jest usystematyzowanie posiadanych sił i pełna kontrola nad nimi w każdym momencie działań. Dlatego zasoby ludzkie będące w dyspozycji dzieli się na zespoły zadaniowe, które są mniej liczne i bardziej ukierunkowane na zrealizowanie swojego zadania. Poszczególным zespołom nadaje się odpowiednio kryptonimy (Alfa, Bravo...) lub nazwy (Główny Zespół Szturmowy, Drugi Zespół Szturmowy). Często stosuje się nazewnictwo zadaniowe (Medyk, Wsparcie...) lub zupełnie przypadkowe (Kanarek, Kobra). Ilość zespołów ustalana jest w zależności od skomplikowania zadania, zagrożenia ze strony przeciwnika lub potrzeb zadaniowych. Dla każdego z zespołów przypisuje się zadanie główne i zadania dodatkowe (takie

jak udzielenie wsparcia, pomoc przy ewakuacji, przejęcie SO). Zespoły mają różne PWA i OBP, ale ważnym warunkiem jest, aby każdy z członków zespołu posiadał wiedzę, gdzie są i jak się poruszają dodatkowe siły własne. Ustrzeże to przed prowadzeniem ognia w kierunku niepożądanym, jak również przyspieszy czas udzielania pomocy przez inne zespoły. Organizacja i koordynacja działań jest niezbędna do sprawnego działania.



Fotografia 11. Ćwiczenia z ewakuacji rannego z zastosowaniem śmigłowca. Źródło: zasoby własne

Przedsięwzięcia koordynacyjne

W działaniach specjalnych niejednokrotnie dochodzi do sytuacji, że siły i środki w ramach jednego podmiotu są niewystarczające i nie zapewniają odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa działań. W takiej sytuacji niezbędne jest zaangażowanie dodatkowych zasobów, które w sposób naturalny uzupełnią cały system dowodzenia i wpłyną na możliwość przeprowadzenia akcji na odpowiednim poziomie. Wszystkie podmioty realizujące główne zadanie powinny być odpowiednio „sterowalne”, a ich działanie musi być przemyślane i skoordynowane. Dlatego przeprowadza się liczne ćwiczenia i symulacje z wykorzystaniem

jak największej liczby służb, inspekcji i straży, aby w sytuacji rzeczywistej być przygotowanym na wdrożenie procedur koordynacyjnych. Współpraca niezbędna jest w każdym wymiarze i obszarze, rozpoczynając od realizacji, poprzez przygotowanie i wsparcie działań, a kończąc na zabezpieczeniu logistycznym. Poszczególne podmioty bezpieczeństwa swoją współpracę opierają na aktach prawnych lub obopólnych porozumieniach.



Fotografia 12. Zawody Tactical Prison Rescue 2019 r. Współpraca służb. Źródło: zasoby własne

Użycie środków pozoracji

Nie tylko zaskoczenie i szybkość (płynność) działania wpływa bezpośrednio na osiągnięcie sukcesu. Niezmiernie ważnym aspektem i elementem wpływającym na bezpieczeństwo prowadzonych działań jest efekt odwrócenia uwagi i skupienia obserwacji sił przeciwnika w innym kierunku, jak zaplanowany i przeprowadzany szturm. Do tego celu służą wszelkiego rodzaju środki pozoracji. Stosowanie środków pozoracji nie jest ograniczone aktami prawnymi (tak jak w przypadku środków przymusu bezpośredniego i broni palnej), jedynie przepisami wewnętrznymi i BHP. Dlatego nieodzownym elementem działań specjalnych jest odwrócenie uwagi przeciwnika wszystkimi dostępnymi środkami. Poczynając od ogólnodostępnych środków pozoracji (zapukanie w drzwi, gdy główny szturm zostanie przeprowadzony oknami), przez te trochę bardziej specyficzne (świece dymne, ślepa amunicja, race, granaty dymne, zapalające, łzawiące) i te mniej dostępne i specyficzne (śmigłowce, pojazdy specjalne). Środki pozoracji (nie mylić ze środkami przymusu bezpośredniego) to niekończący się

katalog urządzeń i pomysłów, które mogą być wykorzystane w każdym elemencie i momencie działań. To umiejętność odwrócenia uwagi przeciwnika, przechytrzenie go i przejęcie kontroli taktycznej nad sytuacją. To również zdobycie cennych sekund (czasami ułamków sekund) na potrzeby szybkiej kontroli strefy odpowiedzialności i osiągnięcie przewagi taktycznej.



Fotografia 13. Zastosowanie środków pozoracji przy szturmie na autobus. Źródło: zasoby własne

Użycie i wykorzystanie środków przymusu bezpośredniego i broni palnej

W trakcie realizacji działań specjalnych możemy użyć¹⁰⁸ lub wykorzystać¹⁰⁹ zgodnie z ustawą¹¹⁰ takie środki przymusu bezpośredniego jak: siła fizyczna w postaci technik: transportowych, obrony, ataku, obezwładnienia; kajdanki: zakładane na ręce, zakładane na nogi lub zespolone; kaftan bezpieczeństwa; pas obezwładniający; siatka obezwładniająca; kask zabezpieczający; pałka służbowa; wodne środki obezwładniające; pies i koń służbowy; pociski niepenetracyjne; chemiczne środki obezwładniające w postaci ręcznych miotaczy substancji obezwładniających, plecakowych miotaczy substancji obezwładniających, granatów

¹⁰⁸ **Użycie** środka przymusu bezpośredniego to zastosowanie go wobec osoby. Patrz: Ustawa z dnia 24 maja 2013 r. o środkach przymusu bezpośredniego i broni palnej. Art. 4. ust. 5.

¹⁰⁹ **Wykorzystanie** środka przymusu bezpośredniego to zastosowanie go wobec zwierzęcia albo zastosowanie go w celu zatrzymania, zablokowania lub unieruchomienia pojazdu lub pokonania przeszkody. Patrz: Ustawa z dnia 24 maja 2013 r. o środkach przymusu bezpośredniego i broni palnej. Art. 4. ust. 9.

¹¹⁰ Ustawa z dnia 24 maja 2013 r. o środkach przymusu bezpośredniego i broni palnej.

łzawiących, innych urządzeń przeznaczonych do miotania środków obezwładniających; przedmioty przeznaczone do obezwładniania osób za pomocą energii elektrycznej; cela zabezpieczająca; izba izolacyjna; pokój izolacyjny; kolczatka drogowa i inne środki służące do zatrzymania oraz unieruchomienia pojazdów mechanicznych; pojazdy służbowe; środki przeznaczone do pokonywania zamknięć budowlanych i innych przeszkód, w tym materiały wybuchowe; środki pirotechniczne o właściwościach ogłuszających lub ośniewających. Katalog środków przymusu bezpośredniego jest ściśle określony, tak jak określone są osoby uprawnione do ich zastosowania¹¹¹. Przed każdą realizacją należy przypomnieć wszystkim operatorom, na jakiej podstawie możemy używać i wykorzystywać środki przymusu bezpośredniego i broń palną. Należy przy tym pamiętać, że „środków przymusu bezpośredniego używa się lub wykorzystuje się je w sposób niezbędny do osiągnięcia celów tego użycia lub wykorzystania, proporcjonalnie do stopnia zagrożenia, wybierając środek o możliwie jak najmniejszej dolegliwości”¹¹². Środki należy dobierać adekwatnie do zagrożenia i powinny one wyrządzać możliwie najmniejszą szkodę. „W ramach działań kontrterrorystycznych, jeżeli jest to niezbędne do przeciwdziałania bezpośredniemu, bezprawnemu, gwałtownemu zamachowi na życie lub zdrowie człowieka lub do uwolnienia zakładnika, a użycie broni palnej w sposób wyrządzający możliwie najmniejszą szkodę jest niewystarczające i przeciwdziałanie takiemu zamachowi lub uwolnienie zakładnika w inny sposób nie jest możliwe, dopuszcza się, z uwzględnieniem wszystkich okoliczności o charakterze terrorystycznym oraz możliwości działań kontrterrorystycznych, użycie broni palnej przeciwko osobie dokonującej zamachu albo biorącej lub przetrzymującej zakładnika, którego skutkiem może być śmierć lub bezpośrednie zagrożenie życia lub zdrowia tej osoby, zwane dalej „specjalnym użyciem broni”¹¹³. Użycie broni palnej w powyższych sytuacjach jest dozwolone na uproszczonych procedurach i bez ograniczeń wyrządzenia najmniejszej szkody. Dopuszcza tym samym możliwość oddania strzału przez strzelców wyborowych, co nie było dopuszczalne we wcześniejszych przepisach prawnych. Specjalne użycie broni palnej daje również komfort realizacji bojowej przez operatorów.

¹¹¹ Funkcjonariusze Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencji Wywiadu, Służby Ochrony Państwa, Służby Celno-Skarbowej, Centralnego Biura Antykorupcyjnego, Policji, Służby Więziennej, Straży Granicznej, Straży Marszałkowskiej, Straży Ochrony Kolei, Straży Parku, strażnicy Państwowej Straży Łowieckiej, Państwowej Straży Rybackiej, Straży Gminnych (miejskich), Straży Leśnej, funkcjonariusze i żołnierze Służby Wywiadu Wojskowego, Służby Kontrwywiadu Wojskowego, żołnierze Żandarmerii Wojskowej lub wojskowych organów porządkowych, pracownicy ochrony. Ustawa z dnia 24 maja 2013 r. o środkach przymusu bezpośredniego i broni palnej. Art. 2.1.

¹¹² Ustawa z dnia 24 maja 2013 r. o środkach przymusu bezpośredniego i broni palnej. Art. 6.1.

¹¹³ Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o działaniach antyterrorystycznych. Art. 23.1.



Fotografia 14. Trening strzelecki. Źródło: zasoby własne

Sytuacje awaryjne

W trakcie realizacji bojowych należy być przygotowanym na wszystko i nie jest to związane jedynie z działalnością przeciwnika, ale bardziej z nieoczekiwanych, zaistniałych sytuacji. Zdarzenia nadzwyczajne to normalność życia codziennego i mogą przytrafić się w każdym momencie. Chociażby awaria samochodu czy „złapanie gumy”. W trybie cywilnym nie stanowi to problemu i po prostu usuwamy usterkę lub podejmujemy inne działania, aby normalnie funkcjonować. W czasie realizacji bojowych takie sytuacje mogą niestety decydować o powodzeniu akcji lub życiu i zdrowiu innych osób. Należy się do nich odpowiednio przygotować i podjąć wszystkie czynności, aby sytuacje awaryjne nie wpływały na płynność i bezpieczeństwo akcji. Przykładami takich sytuacji mogą być:

- awaria pojazdu,
- złe samopoczucie jednego z członków zespołu,
- nieprzejezdna droga dojazdu,
- brak łączności,
- zranienie operatora,
- brak możliwości wejścia do budynku,
- wykrycie zespołu we wcześniejszej fazie realizacji,
- „niespracowanie” materiałów wybuchowych,
- inne zdarzenia.

Zdarzeń o takim charakterze może być bardzo dużo. Niektóre z nich da się wyeliminować w toku codziennych, żmudnych treningów, natomiast na resztę trzeba zabezpieczyć się czy to mentalnie, czy materiałowo. W czasie odprawy

do realizacji dowódca powinien wskazać mogące zaistnieć sytuacje awaryjne i w zwięzły sposób określić schemat działania.

Warianty działania

Wariant to jeden ze sposobów osiągnięcia celu, to sposób działania i podejmowania decyzji zmierzający do zrealizowania postawionego zadania. Wybieranie odpowiedniej ścieżki działania nie jest proste i zależy od wielu okoliczności i możliwości. Poniżej przykładowa tabela, umożliwiająca dobranie odpowiedniego wariantu działania.

Tabela 7. Czynniki wpływające na wybór wariantu działania

| Wariant | Ukształtowanie terenu | Rodzaj transportu | Podejście | Siły własne | Siły wroga | Możliwość prowadzenia obserwacji | inne |
|---------|-----------------------|-------------------|-----------|-------------|------------|----------------------------------|------|
| A | | | | | | | |
| B | | | | | | | |
| C | | | | | | | |
| D | | | | | | | |
| E | | | | | | | |

Źródło: opracowanie własne

Przy wyborze najlepszego wariantu kierujemy się wieloma zmiennymi. Bierzemy pod uwagę poszczególne czynniki i zaznaczamy, czy pozytywnie wpłyną one na proces realizacji, czy jednak negatywnie. Po analizie wszystkich wariantów wybieramy ten najbardziej bezpieczny i zapewniający największą skuteczność.

W trakcie odprawy należy rozważyć różne warianty działania, aby zdecydować, jak najlepiej wykonać zadanie dzięki posiadanym siłom i środkom. Kluczowe jest, aby wykorzystać wszystkie możliwości i nadarzające się okazje, aby zapewnić możliwie najbezpieczniejsze wykonanie zadania. Nie ma co się oszukiwać. Nikt nie jest w stanie przewidzieć, gdzie i kiedy coś się popsuje i nie będzie jak trzymać się planu. Zabraknie wariantów i pomysłów, a jedyne, co nam pozostanie, to zaufać instynktowi i wierzyć, że godziny, dni, tygodnie i miesiące spędzone na ciężkim treningu przyniosą sukces. Należy korzystać z wiedzy nabytej na treningach, jak i z doświadczenia. To one pozwalają polegać na instynkcie, dzięki nim zareagujemy skuteczniej i pewniej.



Fotografia 15. Trening w środkach komunikacji. Źródło: zasoby własne

Szczególną uwagę dowódca musi zwrócić na wariant najbardziej możliwy do realizacji i najbezpieczniejszy. To sytuacja, która będzie rozwijać się po naszej myśli, a inne bodźce zewnętrzne nie wpłyną na ciągłość realizacji. Wariant ten jest po pierwsze wariantem najbardziej prawdopodobnym, jak również najbardziej bezpiecznym i pożądanym z punktu widzenia dowódcy. Faktem jest jednak, że sytuacja może wymknąć się spod kontroli, a zewnętrzne warunki nie będą sprzyjać kontrolowanemu rozwojowi sytuacji. W trakcie realizacji mogą nas czekać zdarzenia najbardziej niemożliwe do przewidzenia. Dowódca nakreśla również wariant najbardziej niebezpieczny i jednocześnie najmniej możliwy do zaistnienia. Osadza swoje działania wręcz w nierealnych warunkach, gdzie możliwość wystąpienia danej sytuacji jest bliska zeru. Ktoś mógłby się zapytać, dlaczego wyznaczamy wariant, który na pewno nie będzie miał miejsca? Odpowiedź jest dosyć prosta i oczywista z punktu widzenia dowódcy. Po pierwsze nic, co jest nierealne, nie może nastąpić. Nawet najbardziej nierzeczywiste zdarzenie może mieć jednak miejsce. Po drugie przedstawienie najbardziej niebezpiecznego wariantu uświadomi wszystkim operatorom możliwość wystąpienia sytuacji nieoczekiwanej. Odpowiednio nastawi podległe siły i wymusi w nich proces myślenia na zasadzie: „co by było, gdyby?”. Wywoła perspektywiczne myślenie i umiejętność przewidywania sytuacji, a także wymusi od poszczególnych zespołów odpowiednie przygotowanie się i zabranie ze sobą adekwatnego wyposażenia i sprzętu.

Sprzęt i wyposażenie

Ważne jest, aby zachować odpowiednią równowagę i rozagę w doborze sprzętu. Należy wybrać wyposażenie obejmujące wszystkie możliwości

działania, ale nie może go być za dużo, aby operatorzy nie czuli się przeciążeni, co mogłoby spowolnić zespół i doprowadzić do załamania szturmu. W zależności od charakteru zadania dobiera się sprzęt dla poszczególnych członków grupy. Inny będzie miała grupa wodna, która musi dostać się do obiektu wodą, inny zespół ewakuacyjny i jeszcze inny zespół medyczny. Wyposażenie musi być odpowiednio dobrane i być stuprocentowo sprawne i niezawodne. Każdy z operatorów ma swoje preferencje sprzętowe i inaczej umiejscawia go (np. na kamizelce modułowej) w trakcie działań. Ważne jest, aby każdy czuł komfort poruszania się, aby sprzęt dobrze przywierał do ciała (wszystkie mocno odstażące elementy utrudniają poruszanie się) i nie krępował swobodnego chodzenia. Pomimo noszenia dodatkowych kilogramów nie może to wpływać na naszą mobilność i komfort pracy. Odpowiednia „kalibracja” sprzętu może mieć wpływ na przebieg realizacji, zdekonspirowanie skrytego podejścia czy wykrycie zespołu.



Fotografia 16. Segregacja sprzętu medycznego po działaniach. Źródło: zasoby własne

Dowódca, aby osiągnąć zakładany cel, do którego należy dążyć z dużą rozważą i starannością, ze względu na skomplikowanie zadania i sposobu jego realizacji, wielokrotnie będzie musiał podjąć jedną, jak najbardziej słuszną drogę działania. Nieodzowna będzie tu umiejętność priorytetyzowania zadań i ich wykonawstwo. Dowódca musi ustalić, co jest najważniejszym priorytetem i następnie doprowadzić do jego realizacji. Należy być „przed zbliżającymi się problemami”. Dowódca powinien przewidywać potencjalne wyzwania i odpowiednio się przygotować, jeszcze zanim się one pojawią. Jeżeli podwładni otrzymali w czasie odprawy informacje o mogących wystąpić problemach lub

sytuacjach awaryjnych, to w momencie takiego zdarzenia zareagują naturalnie i instynktownie. Będą przygotowani i odpowiednio nastawieni. Priorytety w trakcie realizacji bojowej mogą się jednak zmienić. Należy pamiętać o elastyczności i ciągłości w takiej sytuacji oraz o umiejętności przekazania informacji dla pozostałych członków zespołu.

Aby uporządkować priorytety zadania, często należy „zrobić krok w tył”, by na zagadnienie popatrzeć z większej perspektywy i z pewnym dystansem czasowym. Nie należy ślepo trzymać się pierwszych założeń, ze względu na sposobność wystąpienia innych okoliczności i dodatkowych informacji, wpływających na możliwość zmiany koncepcji szturm. W niektórych sytuacjach nieodzowna będzie umiejętność przystosowania się do danych okoliczności. Należy wykorzystywać przydarzające się okazje i szanse, unikać zbędnych zagrożeń i trzymać się ogólnych zasad taktyki, do których możemy zaliczyć:

Zasadę celowości

- w każdym działaniu taktycznym ważny jest wybór i sprecyzowanie celów. Cel walki należy określić ściśle i jednoznacznie, w sposób zrozumiały dla wykonawców. Powinien być przewodnim motywem działań dowódcy i jego podwładnych realizujących zadania bojowe. W każdym momencie prowadzenia działań należy pamiętać o głównym celu i dążyć do jego osiągnięcia wszystkimi swoimi zasobami i umiejętnościami.

Zachowanie zdolności bojowej

- wyraża się w stałym utrzymywaniu gotowości do podjęcia walki i wykonania zadania bojowego oraz osiągania celu działań przy zachowaniu maksymalnego bezpieczeństwa dla swoich ludzi. Zespoły bojowe muszą być w ciągłej gotowości, ale nie należy zapominać również o pewnych ograniczeniach występujących pod wpływem mijającego czasu. Dlatego nieodzownym elementem jest umiejętność zaplanowania odpoczynku dla poszczególnych zespołów z zachowaniem pełnej gotowości do wykonania zadania.

Ekonomię sił

- wyraża się w angażowaniu do realizacji zadań takiej ilości sił, jaka jest niezbędna do osiągnięcia sukcesu. Racjonalne wykorzystanie potencjału bojowego osiąga się przez umiejętny podział i dobór sił i środków będących w dyspozycji. Należy pamiętać o możliwości zaistnienia kolejnego zadania w niedalekim przedziale czasowym, gdzie okaże się, że wszystkie nasze zasoby są wyczerpane i niezdadne do działania. Ekonomia sił świadczy również o mądrości dowódcy i dbałości o swoich podwładnych.

Zaskoczenie

- kojarzy się z nieoczekiwanym, nagłym i gwałtownym działaniem, wskutek którego przeciwnik pozostaje pozbawiony możliwości zorganizowania oporu. Elementami składowymi zaskoczenia są: zachowanie tajemnicy, wprowadzenie przeciwnika w błąd, nieszabloność, śmiałość i szybkość działania. Element zaskoczenia wpływa na bezpieczeństwo działań, poprzez brak czasu na reakcję ze strony przeciwnika. Zawsze powinno się go wykorzystywać w działaniach specjalnych.

Aktywność

- jest dążeniem do narzucenia przeciwnikowi swojej woli, a przez to wymuszenia oczekiwanego przez nas zachowania. To przejęcie kontroli nad rozwojem sytuacji i ukierunkowanie działań na sprzyjający dla nas przebieg. Wyraża się w wyprzedzaniu przeciwnika w działaniach, ciągłym i skutecznym użyciu środków rażenia oraz byciu nieprzewidywalnym.

Faza realizacji to najważniejszy i jednocześnie najkrótszy etap całego procesu dowodzenia. Decyduje o najistotniejszym – skuteczności lub nieskuteczności dowódcy, który poprzez swoje decyzje i rozkazy może okazać się „geniuszem” lub „głupcem”.

5.4. Dowodzenie i łączność

Kolejnym elementem niezbędnym do zrealizowania i omówienia w trakcie odprawy i przygotowania do działań specjalnych jest rozpatrzenie zagadnień związanych z dowodzeniem i łącznością. W czasie tej fazy należy uwzględnić następujące czynniki:

- organizacja dowodzenia (gdzie w danej fazie znajduje się dowódca, kto go zastępuje w momencie braku łączności lub w innych okolicznościach),
- organizacja łączności (kanały pracy, kryptonimy, alternatywna łączność),
- sygnały, znaki rozpoznawcze, hasła.

Organizacja dowodzenia to nie tylko przedstawienie osoby, która będzie odpowiedzialna za całość działań, ale również określenie całego systemu dowodzenia, zależności pomiędzy poszczególnymi dowódcami, znajomości ich lokalizacji i sposobu komunikowania z nimi. Pomimo faktu, że samo dowodzenie to proces indywidualny, to dowódca bardzo często otacza się sztabem ludzi, pomocnych i wskazujących swoje propozycje i pomysły rozwiązania danego zadania. Dowodzenie wieloosobowe nie jest wykluczone, pod warunkiem jasno określonych zależności, hierarchiczności i odpowiedzialności. Mylące może być stwierdzenie, że dowodzenie wieloosobowe jest lepsze, bo określa wielowątkowość i kilka różnych podejść do tego samego zagadnienia. Jak już zostało powiedziane powyżej, dowodzenie to proces najczęściej mocno ograniczony czasowo. Przy dowodzeniu jednoosobowym wszystkie decyzje podejmowane są zdecydowanie szybciej i jednotorowo. Limity czasowe wymuszają na przełożonych postawienie szybkiego rozkazu i nakreślenie prostego sposobu osiągnięcia go. Zaoszczędzamy czas na porównywanie wersji, szukanie alternatywnych rozwiązań i określanie skomplikowanego wariantu działania. Przy dowodzeniu jednoosobowym najważniejszy jest czas, czyli będziemy go stosować niewątpliwie do działań, w czasie których zagrożone jest życie i zdrowie ludzi i wszelka zwłoka w postawieniu rozkazu mogłaby być zgubna i podjęta zbyt późno. Faktem jest bezsprzecznie, że działania w limitach czasowych mogą zawierać w sobie większe prawdopodobieństwo błędu i bardziej rozbudowany aspekt samodyscypliny i wyszkolenia indywidualnego operatorów. Przy dowodzeniu wieloosobowym (sztabowym) cały proces dowodzenia będzie rozciągnięty w czasie, a podjęta

decyzja o ścieżce działania – trafniejsza i z dużym prawdopodobieństwem – bezpieczniejsza. Tutaj przejawia się właśnie geniusz dowódcy, który niejednokrotnie w krótkim czasie musi podjąć bardzo trafną decyzję, nie posiłkując się radami innych ludzi i nie mając możliwości korekty swoich decyzji. Gdy w grę wchodzi życie osób postronnych (zakładników, osób znajdujących się w obszarze działania), należy działać szybko i jednocześnie z rozwagą. W takich przypadkach trzeba stworzyć plan „Ataku Natychmiastowego” (AN), który jest szybką reakcją sił na zaistniałą, niebezpieczną sytuację; to działanie sił własnych ze względu na potrzebę niezwłocznego działania. Przy takim wariancie należy w szczególności zwrócić uwagę na następujące aspekty:

- drogi podejścia powinny być jak najkrótsze, ale zapewniające jak najdłuższą osłonę,
- ostatni bezpieczny punkt powinien być maksymalnie korzystny i nie może być bezpowrotny,
- należy określić szybki punkt wejścia zbliżony maksymalnie do strefy działań,
- przy planowaniu AN obowiązują jasne i proste zasady, bardzo elastyczne i „niezbyt doskonałe”,
- atak natychmiastowy powinien być gotowy w jak najkrótszym czasie, a siły i środki znajdować się w miejscu wyznaczonym (najbardziej korzystnym w danym momencie).

Przy planowaniu AN pomija się niektóre kwestie ze względu na brak czasu, ale również na brak wystarczających informacji o zdarzeniu. Plan akcji natychmiastowej (Immediate Action plan – IA) to plan na wypadek najgorszego możliwego scenariusza, kiedy wszystko nie idzie zgodnie z myślą przewodnią dowódcy. Plan nie może być idealny, jeżeli został stworzony na bazie szczątkowych danych. Nie zwalnia to jednak dowódcy od analizy i przygotowania planu działania na bazie przedstawionej struktury systemu dowodzenia. Należy omówić i przekazać wszystkie wytyczne zawarte w Grafie 5, pomimo faktu, że będą one mocno skrócone i uogólnione. Plan AN może być zrealizowany natychmiastowo (gdy będzie to wynikało z sytuacji bojowej) lub „odwleczony” w czasie, dzięki czemu pod wpływem zbieranych i przetwarzanych informacji stanie się bardziej precyzyjny i dokładny. Gdy zostanie przygotowany atak natychmiastowy, automatycznie dowódca przystępuje do prac nad atakiem planowym (AP), który powstanie w oparciu o maksymalnie dużą liczbę informacji. Przy koncepcji ataku planowego należy wziąć pod uwagę poniższe wytyczne:

- wykonać dokładne rozpoznanie i w oparciu o informacje sporządzić plan działania,
- przygotować i przećwiczyć główne warianty przeprowadzenia szturmowego,
- przygotować i zgromadzić w odpowiednich punktach niezbędne służby dodatkowe (pogotowie, straż pożarna, zespół minersko-pirotechniczny),
- przygotować i zabezpieczyć miejsca do ewakuacji,
- do zbierania informacji i zabezpieczenia działań wykorzystać posterunki obserwacyjno-strzeleckie,
- opracować wielowariantowość działań,

- dołożyć wszelkich starań, aby bezpieczeństwo stało się priorytetem,
- opracować szczegóły do szturm i określić wszelkie możliwe sytuacje awaryjne.

W czasie ataku planowego cała struktura systemu dowodzenia powinna być kompletna, a podjęte decyzje na podstawie potwierdzonych informacji i faktów. AP to kompletna myśl dowódcy, potwierdzona często przez działanie całego sztabu, oparta na wiedzy, doświadczeniu i komforcie czasowym.

Reasumując, możemy wymienić zdecydowane różnice pomiędzy planowaniem ataku natychmiastowego i planowego:

- plan ataku natychmiastowego powinien być prosty do wykonania, nieskomplikowane zadania, dążyć tylko do osiągnięcia podstawowego celu,
- przy ataku natychmiastowym ze względu na limity czasowe należy zachować maksimum bezpieczeństwa,
- atak planowy jest bardziej skomplikowany i wymaga większej ilości informacji i dłuższego czasu na podjęcie decyzji,
- o doborze rodzaju planu decyduje limit czasowy i zastana sytuacja bojowa (zagrożenie życia dla innych ludzi).

Tak AN, jak i AP muszą być maksymalnie bezpieczne dla podwładnych, a decyzja o czasie szturm podyktowana rozwijającą się sytuacją. W obu przypadkach bardzo ważna jest organizacja łączności, wpływająca na płynność i bezpieczeństwo akcji.

Zabezpieczenie systemu łączności jest jednym z głównych elementów wpływających na skuteczność działań. Zadaniem tego systemu jest ułatwienie sprawnego i szybkiego komunikowania się między sobą poszczególnych ogniw procesu dowodzenia. Odpowiedzialne za kontrolę pracy radiostacje oraz za ustalanie ważności przekazywanych informacji jest stanowisko łączności zorganizowane przy sztabie dowodzenia. Od szybkości przekazywania i otrzymywania informacji zależy sprawny przebieg działań specjalnych i ich skuteczność. Szybkie dostarczanie informacji jest istotne wtedy, gdy sygnały o zagrożeniu i inne dane należy przekazać jednocześnie do kilku odbiorców.

Planując system łączności, powinno się określić rodzaje środków łączności koniecznych do przekazywania informacji podczas normalnej transmisji, jak również informacji bojowych w razie zagrożenia. Osoba odpowiedzialna za łączność winna zaplanować możliwość poinformowania o ataku przy wykorzystaniu odrębnej, priorytetowej częstotliwości fal radiowych. Wskazane jest, aby z tej częstotliwości korzystały również inne elementy systemu dowodzenia (np. siły wsparcia), które są dołączone do sieci alarmowej. Powinno się również zaplanować możliwość przekazywania informacji, decyzji i rozkazów zapasowymi źródłami łączności, tj. poprzez interkom, telefon lub inną radiostację. Plan łączności powinien wskazywać te posterunki, które są bardziej zagrożone i te, które wymagają dodatkowej łączności. Oprócz radiowego informowania można wykorzystać dźwiękowy system alarmowania. Po określeniu potrzeb osoba planująca powinna opracować system łączności, zawierający kanały pracy, zapasowe kanały, kryptonimy, telefony komórkowe, alternatywne źródła łączności czy możliwość wykorzystania łączników.

Do zabezpieczenia systemu łączności wykorzystuje się najczęściej radiostacje przenośne (nasobne), które mogą prowadzić transmisję na co najmniej dwóch częstotliwościach, oraz stacjonarne. Wszystkie stacje powinny być zestrojone i nadawać na tych samych częstotliwościach.

System łączności musi być bezawaryjny, działać w każdych warunkach i być niezawodny w przypadku alarmowania lub przekazywania informacji. Dodatkowo należy wyznaczyć kanały pracy, na których będą przesyłane informacje przez siły współdziałające. Zapewni to szybkie przekazywanie ważnych informacji i zabezpieczy kanały punktu dowodzenia przed zablokowaniem lub sprzężeniem.

Tabela 7. Zestawienie łączności

| | Zespół ALFA | Zespół BRAVO | Zespół CHARLIE | Zespół Wsparcia | Zespół Medyczny | Zespół Obs-strz | Inne zespoły |
|----------------------|-------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|
| Kanał pracy | 36 | 36 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |
| Zapasowy kanał pracy | 46 | 46 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 |
| Bojowy kanał pracy | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Kryptonim | Alfa | Bravo | Charlie | Wsparcie | Medyk | Omega | ... |
| Telefon komórkowy | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| Łącznik | Łącznik 1 | Łącznik 1 | Łącznik 1 | Łącznik 2 | Łącznik 2 | Łącznik 3 | Łącznik 4 |
| Pozostałe dane | | | | | | | |

Źródło: opracowanie własne

System łączności musi spełniać następujące wymagania:

- terminowość łączności – zdolność do przekazywania danych lub prowadzenia rozmów w określonym czasie. Rozumiana również jako zdolność systemu łączności do dowodzenia ludźmi oraz środkami walki w danych terminach. Polega na rozwinięciu systemu łączności i uruchomieniu go przed terminem rozpoczęcia działań bojowych. Innym aspektem terminowości łączności jest przekazywanie informacji o różnych kategoriach ważności i pilności przed upływem dopuszczalnego czasu,
- wierność łączności – zdolność do odtwarzania przekazywanych wiadomości z wymaganą dokładnością. Będzie ona zachowana tylko wówczas, gdy treść informacji, która została dostarczona dla odbiorcy, jest identyczna z treścią informacji przekazanej przez nadawcę,

- skrytość łączności – zdolność do uniemożliwienia lub maksymalnego utrudnienia przechwycenia informacji przekazywanej przez techniczne środki łączności. Skrytość łączności jest ważnym elementem bezpieczeństwa systemu łączności¹¹⁴.

Sztab dowodzenia jest miejscem, gdzie „spływają” wszystkie informacje, które są analizowane i weryfikowane. Następnie są one przetwarzane i wykorzystywane do dalszych czynności i podejmowanych decyzji. W sztabie dowodzenia powinny znajdować się wszystkie możliwe systemy łączności, aby w razie potrzeby była możliwość bezpośredniego kontaktu z każdym podmiotem i uczestnikiem działań. Ponadto punkt dowodzenia musi być wyposażony w mapy, plany, raporty i inną dokumentację umożliwiającą przetwarzanie, pozyskiwanie i analizę danych.

W działaniach rzadko dochodzi do zagłuszania systemu łączności, lecz często do przypadków podsłuchiwania korespondencji radiowej. W czasie intensywnej pracy dowódczo-informacyjnej podsłuchujący może zdobyć wiele istotnych informacji o pracy sztabu dowodzenia. Aby zminimalizować możliwość podsłuchu oraz wykorzystania informacji w niesprzyjającym kierunku, należy:

- uprzedzić wszystkie siły o możliwości podsłuchu,
- wykorzystywać radio kontrolujące, które pomaga w kontrolowaniu dyscypliny łączności (jego zadaniem jest wyeliminowanie transmisji tekstem otwartym),
- opracować plan likwidowania podsłuchu i przygotować odpowiednie środki techniczne,
- stosować kody w celu identyfikacji rozmówcy,
- szyfrować nadawaną konwersację,
- używać haseł i skrótów, które zostały zdefiniowane dla wszystkich podmiotów biorących udział w działaniach.

Opracowanie prostego systemu kodów identyfikacyjnych polega na zastosowaniu kombinacji cyfr i liczb. Poniżej zaprezentowano przykładowe, proste systemy sprawdzające, przydatne do identyfikacji rozmówcy.

| | | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A | 36 | 84 | 27 | 94 | 70 | 38 | 52 |
| B | 37 | 46 | 53 | 66 | 47 | 36 | 58 |
| C | 84 | 98 | 11 | 74 | 87 | 47 | 90 |
| D | 33 | 90 | 46 | 58 | 54 | 84 | 54 |
| E | 68 | 39 | 36 | 65 | 68 | 37 | 58 |
| F | 63 | 15 | 84 | 33 | 69 | 21 | 79 |

Na hasło D5 rozmówca powinien odpowiedzieć 54.

| | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | D | G | E | B | I | K | W | A | B |

¹¹⁴ Szerzej: *Regulamin działań wojsk lądowych...*, s. 296.

Na hasło 73 rozmówca powinien odpowiedzieć WE. Itd.

System łączności to organizacyjno-techniczny zespół sił i środków, zapewniający dowódcy ciągłą, skrytą, terminową i niezawodną wymianę informacji. Ponadto umożliwia sprawne dowodzenie, a przepływ informacji zapewnia ciągłość i płynność działań.

Ze względu na trudności, jakie towarzyszą niektórym działaniom specjalnym, jak również w związku z innymi okolicznościami, nie jest wskazane w danych sytuacjach posługiwanie się tradycyjnym systemem łączności. Dostyc często dochodzi do zdarzeń, gdzie operatorzy muszą podejmować decyzje natychmiastowo i niewskazane jest „głośne” przekazywanie informacji i decyzji. Dobrym tego przykładem jest czas, gdy zespół bojowy osiągnął PW i nie może ujawnić swojej pozycji ani być wykrytym przez siły wroga, nawiązując łączność przez radiostację. Wskazane jest w takich przypadkach stosowanie przyjętych i uzgodnionych sygnałów, znaków i haseł, aby nie ujawnić swojego miejsca położenia i w umowny sposób szybko przekazać daną informację. Ważne jest, aby w trakcie odprawy powiadomić wszystkie zespoły oraz operatorów o przyjętych hasłach i sygnałach, które będą obowiązywać w trakcie trwania misji.

Tabela 8. Przykładowe hasła

| Hasło | Interpretacja |
|---------|--|
| WILK | Oznacza wykrycie kogoś z zespołów w trakcie przemieszczania się z OBP do PW. Zmiana wariantu działania |
| BORSUK | Zablokowany PW w sposób uniemożliwiający wejście do strefy. Zmiana na zapasowy PW |
| HIENA | Załamanie szturm i szybka ewakuacja wszystkich zespołów do ostatniego bezpiecznego punktu |
| KANAREK | Zakładnik |
| PAPUGA | Terrorysta |
| ORZEŁ | Wejście kogoś z zespołów bojowych do SO innego zespołu |

Źródło: opracowanie własne

Ilość haseł nie powinna być zbyt duża, a ich nazwy powinny być bardzo łatwe, nieskomplikowane i kojarzące się z działaniem. Poszczególne hasła w celu łatwiejszego zapamiętania powinny przyjąć charakter stały dla wszystkich działań w okresie długoterminowym. W czasie szturm, gdy dochodzi element stresu i szybkości działań, operatorzy nie mogą być obarczani dodatkową analizą i potrzebą zapamiętywania nadmiaru haseł. Ograniczamy się do tych najbardziej istotnych i niezbędnych. W trakcie realizacji każdy uczestników działań może wypowiedzieć dane hasło, które przez wszystkich zostanie odebrane i zinterpretowane w sposób prawidłowy. Dodatkowo określa się sposób postępowania w każdej sytuacji, gdy padnie dane hasło. Hasła wydaje się w sposób werbalny, wykorzystując radiostację lub po prostu wypowiadając je głośno i wyraźnie, aby inni uczestnicy słyszeli. Niewątpliwie haseł nie możemy używać w każdej sytuacji, gdy np. musimy zachować rygor ciszy i nie chcemy zdekspirować swoich

działań. W takim przypadku posługujemy się sygnałami, które są niewerbalną metodą przekazywania informacji i decyzji.

Poprzez sygnały możemy wskazywać kierunek marszu, pożądane ugrupowanie, jakim będziemy się poruszać, przyspieszyć lub spowolnić działania. Sygnały w nomenklaturze militarnej to tak, jak język migowy w cywilu. Sygnałów jest bardzo dużo i najczęściej stosuje się je w sytuacjach, gdy musimy zachować rygor ciszy. W zależności od potrzeb (np. poruszanie się w masywie leśnym) wszystkie sygnały pokazujemy bardzo powoli i dokładnie. Po pierwsze, aby wróg nie wykrył zespołu na podejściu, po drugie, aby były one zrozumiałe dla innych operatorów. Zbiór sygnałów jest bardzo szeroki i ogólnie stosowany i używany przez jednostki specjalne. W zależności od zadania, możemy przyjąć nowe sygnały, których zastosowanie może okazać się niezbędne w trakcie realizacji.

Tabela 9. Przykładowe sygnały

| Sygnal | Interpretacja |
|--------------------------------------|---|
| Dwa „kliknięcia” w radiostacji | Osiągnięcie PW i zgłoszenie gotowości do szturm |
| Trzy „kliknięcia” w radiostacji | Zespół w ruchu, brak możliwości rozmowy |
| Uniesiona dłoń do góry | Zatrzymanie zespołu w bezruchu |
| Uniesiona zaciśnięta pięść do góry | Zatrzymanie operatorów w bezruchu i potrzeba ukrycia swojej pozycji |
| Zataczanie dłonią w powietrzu okręgu | Potrzeba zebrania wszystkich operatorów w jedno miejsce |

Źródło: opracowanie własne

Sposób komunikacji pomiędzy zespołami, jak również między operatorami jest bardzo ważny i wpływa bezpośrednio na bezpieczeństwo dokonywanych czynności. Im dany zespół jest bardziej „zgrany” i doświadczony, tym używa mniej sygnałów i znaków. W trakcie niektórych działań nie ma czasu na pokazywanie i mówienie, a akcja oparta jest na instynkcie i wyuczonych odruchach. Działania specjalne nie byłyby jednak możliwe bez zabezpieczenia logistycznego, które umożliwia nam komunikację, ale również zapewnia bezpieczeństwo i komfort czynności.

5.5. Zabezpieczenie logistyczne

Utrzymanie wysokiego poziomu logistycznego systemu dowodzenia podczas przygotowania i prowadzenia działań specjalnych staje się istotne z punktu widzenia skuteczności i bezpieczeństwa. Dostawy tak towarów, jak i usług to ważny aspekt na polu walki, dzięki któremu zachowujemy ciągłość działań i komfort prowadzonej misji. Od dawna wiadomo, że aby wojsko skutecznie walczyło, musi mieć zapewniony byt i zabezpieczone zaplecze sprzętowe.

Logistyka to projektowanie strukturalne, planowanie i kontrola wszystkich procedur transportu, usług, przechowywania i dostarczania. Potrzebna i niezbędna na każdym etapie planowania i realizacji, zabezpieczająca funkcjonowanie zespołów i samych operatorów. Logistyka jest ważna, ponieważ ma na celu osiągnięcie zakładanego poziomu bezpieczeństwa i komfortu.

Zabezpieczenie logistyczne to nieustanny proces dostarczania zaopatrzenia siłom własnym oraz wykonywanie danych czynności (świadczenie usług) niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania podwładnych w czasie wykonywania zadań bojowych, czy też szkoleniowych. W skład zabezpieczenia logistycznego wchodzi:

- zabezpieczenie sprzętowe (wyposażenie, uzbrojenie – broń i amunicja, środki bojowe, sprzęt ochrony osobistej, środki pirotechniczne, inne...),
- zabezpieczenie materiałowe (cały sprzęt niezbędny do wykonania zadania: środki polowe: namioty, śpiwory, karimaty, ciepła odzież i wyposażenie osobiste, pożywienie w postaci racji żywnościowych lub „suchego prowiantu” – również dla zwierząt biorących udział w działaniach, np. psy bojowe w działaniach specjalnych czy konie w trakcie zabezpieczeń imprez masowych),
- zabezpieczenie w środki transportu (pojazdy służbowe, pojazdy opancerzone, pojazdy specjalne, mobilne centra dowodzenia, inne środki transportu np. śmigłowce, statki bezzałogowe, drony, paliwa, oleje, smary do pojazdów),
- zabezpieczenie techniczne (środki łączności, środki pozoracji, sprzęt wyważeniowy i inny),
- zabezpieczenie medyczne, przeciwpożarowe, energetyczne i inne,
- specjalistyczne usługi logistyczne (sprzęt informatyczny, sprzęt elektroniczny i elektrolokacyjny – laptopy, monitory, GPS-y).

„Celem zabezpieczenia logistycznego jest zaspokojenie potrzeb wojsk w środki niezbędne do życia i walki oraz zachowanie zdolności ludzi i sprzętu do prowadzenia działań. Cel zabezpieczenia logistycznego uznaje się za osiągnięty, jeżeli niezbędne wojskom zaopatrzenie i usługi zostaną zrealizowane we właściwym czasie, właściwej jakości (asortymencie), do właściwego odbiorcy i we właściwej ilości”¹¹⁵. Zabezpieczenie logistyczne ma za zadanie utrzymanie potencjału bojowego na wysokim poziomie, w różnych warunkach (pogodowych, klimatycznych, pora dnia i nocy). Dopiero pełne i kompletne zabezpieczenie wpływa na podniesienie bezpieczeństwa i płynności akcji. Brak jakiegokolwiek składnika często doprowadza do niemożliwości wykonania zadania (np. niesprawne środki transportu uniemożliwiają sprawne dostanie się w rejon działania).

Wszyscy uczestnicy realizacji muszą mieć pełną wiedzę o miejscu lokacji dodatkowych środków technicznych i materiałowych, a ich rozmieszczenie w terenie powinno być komfortowe i bezpieczne dla potencjalnych użytkowników. Przykładowo zapas amunicji musi być tak umiejscowiony, aby w razie konieczności każdy mógł się do niego dostać celem uzupełnienia niedoborów. Droga do punktu musi być stosunkowo krótka i bezpieczna, a samo miejsce

¹¹⁵ Tamże, s. 359.

niedostępne dla sił wroga. Całość zabezpieczenia logistycznego powinna być pod stałym nadzorem. Po pierwsze, aby nie dostało się ono w ręce wroga, po drugie, aby było stale kontrolowane, a w razie potrzeby uzupełniane.



Fotografia 17. Suchy prowiant. Źródło: zasoby własne

Zabezpieczenie sprzętowe przeznaczone jest w głównej mierze dla operatorów i bezpośrednio wpływa na bezpieczeństwo prowadzenia działań bojowych (broń i amunicja), jak również bezpieczeństwo osobiste (kamizelki i hełmy kuloodporne, dodatkowe wyposażenie). Sprzęt musi być niezawodny i odpowiednio dobrany do wymagań akcji, atestowany i sprawdzony w każdych warunkach.



Fotografia 18. Środki transportu. Źródło: zasoby własne

Zabezpieczenie materiałowe wpływa na komfort i pewność trwania operatorów, to różnego rodzaju rzeczy, które zabezpieczają ludzi przed niesprzyjającymi warunkami atmosferycznymi lub w trakcie przedłużających się działań podnoszą morale i stan psychofizyczny podwładnych.

Zabezpieczenie materiałowe wpływa na komfort i pewność trwania operatorów, to różnego rodzaju rzeczy, które zabezpieczają ludzi przed niesprzyjającymi warunkami atmosferycznymi lub w trakcie przedłużających się działań podnoszą morale i stan psychofizyczny podwładnych.

Zabezpieczenie w środki transportu to potrzeba komfortowego przemieszczania swoich sił i umiejscowienia ich w pożądanym lokalizacjach. Mobilność zespołów to jedna z cenniejszych potrzeb dowodzenia. Dzięki temu zaoszczędzamy czas i zachowujemy wysoki poziom bezpieczeństwa (stosując np. pojazdy specjalne, pancerne) dla swoich ludzi. Ważne jest, aby sprzęt transportowy był niezawodny i dostosowany do zewnętrznych warunków misji (terenu).



Fotografia 19. Środki transportu. Pojazd opancerzony „Torpeda”. Źródło: zasoby własne

Zabezpieczenie medyczne ma za zadanie utrzymać dobry stan zdrowia operatorów, zapewniając zachowanie przez nich zdolności bojowej. Dodatkowo podczas działań bojowych realizuje zadania w punktach medycznych, udzielając pierwszej pomocy medycznej dla poszkodowanych. Ilość obsługi medycznej (zespołów medycznych) musi być wprost proporcjonalna do ilości sił własnych oraz stopnia trudności misji. Udzielanie pierwszej pomocy lekarskiej powinno odbywać się poza strefą niebezpieczną, bez możliwości ostrzału ze strony przeciwnika. Pomoc przedlekarska (realizowana przez paramedyków wchodzących w skład zespołu bojowego) może odbywać się w strefie niebezpiecznej, pod warunkiem zapewnienia ciągłości działań i bezpieczeństwa paramedyka.



Fotografia 20. Samochód opancerzony. Źródło: zasoby własne

Zabezpieczenie logistyczne to bardzo obszerny temat, którym na polu prowadzonych działań najczęściej zajmują się oddzielne zespoły. Mają one za zadanie stworzyć dla zespołów bojowych najbardziej komfortowe warunki pracy, dbać o ich bezpieczeństwo i podnieść morale.



Fotografia 21. Ćwiczenia medyczne. Źródło: zasoby własne

ZAKOŃCZENIE – REFLEKSJE NAD DOWODZENIEM

Dzisiejsze dowództwo obejmuje różnego rodzaju zagadnienia, od prowadzenia działań specjalnych po sprawy związane z zabezpieczeniem logistycznym, prawnym i administracyjnym. Odbywa się na różnych poziomach, od niższych poziomów taktycznych do najwyższego poziomu strategicznego. W przeciwieństwie do zarządzania, a nawet przywództwa, zawiera fundamentalne pytania dotyczące życia i śmierci zaangażowanych ludzi. Na polach bitew zawsze rządzi zdemaskowana zasada przyczynowości. Tam związek pomiędzy zadaniem a jego realizacją oraz konsekwencjami jest przerażająco krótki.

W dowodzeniu chodzi o dwie główne kwestie, z jednej strony dotyczące podejmowania trudnych decyzji, z drugiej strony ich odpowiedniego wykonywania. Przy lekkim przeformułowaniu możemy powiedzieć, że podejmowanie decyzji ma na celu określenie, co należy zrobić, realizacja dotyczy tego, jak należy to zrobić. Tutaj obecny jest stale istniejący aspekt czasu, z jego terminami myślenia, planowania, podejmowania decyzji i działania.

W języku angielskim obszar dowodzenia oznaczony jest słowami *command, control, communications and information* z akronimem C3I. Dowództwo oznacza zorientowane na cele, zachowanie i działanie, wykonywane przez ludzi nad ludźmi, gdzie wszyscy są żywymi organizmami, a tym samym mają zdolność przetwarzania informacji dla przetrwania.

Na tym tle próba pojmowania dowodzenia jako części „sztuki wojennej” może być zrozumiała. Jako sztuka może być rozwijana i osiągać swoje spełnienie wewnątrz „urodzonego dowódcy”. Tylko dzięki jego szczególnej kreatywności, zdolności intuicyjnej i sposobności przewidywania. Jednak taki pogląd będzie miał mniej udane konsekwencje, zwłaszcza dla edukacji dowódców strategicznych. Boski ślad jest prawie nie do zmierzenia, a liczba urodzonych dowódców nie jest wystarczająca dla wymagań społeczeństwa. Mamy do czynienia ze współczesnym „kryzysem dowództwa”.

Nowoczesne dowództwo jest często sprawowane na odległość, co implikuje zarówno możliwości, jak i ryzyko. Dzisiejsza technologia komunikacyjna pozwala na dosłowne zarządzanie operacjami (zarówno chirurgicznymi, jak i wojskowymi) z drugiej strony globu. Jeśli chodzi o wojskowe systemy dowodzenia, są one dziś zjawiskami typowo wieloskładnikowymi. Funkcje decyzyjne są wykonywane przez ludzi.

W rzeczywistości cały system dowodzenia jest bardzo złożonym zjawiskiem. Fizyczny i psychiczny stan decydenta, a także głęboko istniejące kompetencje i cechy osobowościowe wpływają na proces dowodzenia. Na końcowy efekt mają wpływ również struktury organizacyjne, siły i środki będące w posiadaniu.

Dobre dowodzenie, w każdej niemal sytuacji, nie ogranicza się tylko i wyłącznie do wydawania rozkazów przed i w trakcie realizacji. To odpowiedzialność, a zarazem skuteczność połączona z bezpieczeństwem i odwagą. Dobrzy dowódcy

nie boją się „pobrudzić sobie rąk” i dają przykład dla swoich ludzi, jak należy postępować i jak działać.

Wszystkich aspektów i tajników dowodzenia nie da się precyzyjnie opisać i określić; zawrzeć w krótkim opracowaniu ani w obszernej książce. Mistrzowie tego fachu uczą się latami nie w teorii, ale na polu walki, poznając jego najskrytsze, praktyczne tajemnice. Najlepszy system dowodzenia na swoim czele powinien mieć geniusza taktycznego, który opanował podstawowe elementy organizacyjne, potrafi wykorzystać najnowsze środki techniczne do osiągnięcia przewagi, zna procedury działania na polu walki, umiejętnie zdobywa, przetwarza i analizuje informacje niezbędne do wypracowania wyższości nad przeciwnikiem i zaplanowania wariantów działania. Potrafi precyzyjnie wydawać rozkazy przy pomocy środków łączności lub bezpośrednio, kontroluje przebieg wydarzeń i reaguje w zależności od potrzeb. Tak jak strategia to suma zwycięstw taktycznych, tak dowodzenie to umiejętność taktycznego wypracowania dominacji. Osiąganie strategicznej przewagi i kontrolowanie taktycznej nierówności – to zapewnia końcowy sukces i osiągnięcie postawionego celu.

Reasumując dotychczasowe rozmyślania, należałoby podkreślić fakt, że dowodzenie nie może być ograniczane tylko znajomością podstawowych zasad na polu walki, ale przede wszystkim nastawione na wdrażanie praktycznej umiejętności podporządkowania wroga swojej woli. Dowodzenie ma za zadanie wyegzekwować racjonalne gospodarowanie przydzielonymi zasobami do osiągnięcia zakładanych celów. Istota dowodzenia sprowadza się do stałego, konsekwentnego działania na rzecz podporządkowania wojska w celu wykonania zadania bojowego z najmniejszymi stratami i w określonym terminie czasowym. Sukces dowódcy zależny jest od kompetencji, umiejętności, zdolności i potencjału, który posiada, toteż musi konsekwentnie pielęgnować posiadane cechy, by nie zostały zapomniane, i nauczyć się wykorzystywać je w dobrym celu.

Dowodzenie to proces narzucania woli dowódcy i realizacja jego zamiarów, kontrolowanie działania i odpowiadanie za decyzje, które niejednokrotnie mają bardzo poważne skutki. To odpowiedzialny, wielowariantowy i wielopodmiotowy proces, który realizowany umiejętnie umacnia pozycję samego decydenta, jak również wpływa na morale wykonawców i dąży do końcowego sukcesu – zrealizowania zadania.

„Sukces zazwyczaj nie przychodzi łatwo. A już na pewno nie w wojsku. Żeby osiągnąć sam szczyt umiejętności, należy najpierw dobrze zrozumieć swoje mocne i słabe strony”¹¹⁶. Praca nad sobą i nieustępliwość w dążeniu do celu to priorytety współczesnego dowódcy.

„Bądź agresywny lub się wycofaj, ale nigdy się nie zatrzymuj”.

¹¹⁶ A. Middleton, C. Maclachlan, M. Ollerton, J. Fox, *Odważni wygrywają...*, s. 33.

BIBLIOGRAFIA

1. Adair J., *Być liderem*, Warszawa 1999.
2. Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa 1997.
3. *Authentic Leadership*, HBR Emotional Intelligence Series, K. Kwietkowski (tłum.), Boston 2018.
4. Biesok G., Wyród-Wróbel J., *Człowiek w organizacji*, Warszawa 2018.
5. Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *Słownik terminów z zakresu psychologii dowodzenia i zarządzania*, Warszawa 2002.
6. Brown B., *Odwaga w przywództwie*, Warszawa 2019.
7. Covey S.R., *Zasady skutecznego przywództwa*, Poznań 2004.
8. *Doktryna systemu dowodzenia SZ RP DD/6.1., Sztab Gen. 1620/2009*, Warszawa 2009.
9. DuBrin A.J., *Przywództwo dla żółtodziobów*, Poznań 2000.
10. Evans C., *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2005.
11. Giuliani R.W., *Przywództwo*, Kraków 2003.
12. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Poznań 1997.
13. Gordon J., *Potęga pozytywnego przywództwa*, Warszawa 2018.
14. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2005.
15. *Grom. Siła i honor – z generałem Sławomirem Petelickim rozmawia Michał Komar*, Warszawa 2013.
16. *Inny słownik języka polskiego PWN*, t. 2, Warszawa 2000.
17. Jałoszyński K., *Jednostka kontrterrorystyczna – element działań bojowych w systemie bezpieczeństwa antyterrorystycznego*, Szczytno 2011.
18. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1985.
19. Kotter J.P., *A force for change. How leadership differs from management*, New York 1990.
20. Koziej S., *Teoria sztuki wojennej*, Warszawa 2011.
21. Kożusznik B., *Wpływ społeczny w organizacji*, Warszawa 2005.
22. Kręcicki J., Lewandowski J., *Organizacja dowodzenia na poziomie strategicznym i operacyjnym*, Kraków 2015.
23. Kunikowski J., *Wiedza obronna*, Warszawa 2000.
24. Leon J., Frąckiewicz J., *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Warszawa 2000.
25. Liddell Hart B.H., *Strategia – działania pośrednie*, Warszawa 1959.
26. Lord R.G., Maher K.J., *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*, London 1991.
27. Łydka W., *Przywództwo wojskowe. Wojskowe Centrum*, Warszawa 2014.
28. Majewski T., *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, Warszawa 2006.
29. Makowiec P., Mroszczyk M., *Taktyka walk w terenie zurbanizowanym*, Warszawa 2012.
30. *Mała encyklopedia wojskowa*, t. 1, Warszawa 1967.
31. Maxwell J.C., *Developing the Leader Within You 2.0*, przeł. A. Doroba, Warszawa 2018.
32. Maxwell J.C., *Pięć poziomów przywództwa. Sprawdzone etapy maksymalizacji osobistego potencjału*, Warszawa 2013.
33. Michalski E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2013.
34. Middleton A., Maclachlan C., Ollerton M., Fox J., *Odważni wygrywają*, Kraków 2020.
35. Mintzberg H., *Zarządzanie*, Warszawa 2012.
36. Montesquieu C.I. de Secondat de, *Myśli*, Warszawa 1985.
37. Newman B., *Dziesięć cnót dobrego przywódcy*, Warszawa 1994.
38. Northouse E., *Leadership theory and practice* (wyd. 3), London 2007.
39. Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby*, Warszawa 1974.
40. Owen J., *Czego się uczyć w szkołach biznesu*, Warszawa 2003.

41. Paliszkievicz J., *Przywództwo, zaufanie i zarządzanie wiedzą w innowacyjnych przedsiębiorstwach*, Warszawa 2019.
42. *Podstawy bezpieczeństwa narodowego (państwa)*, Podręcznik Akademicki, J. Pawłowski (red.), Warszawa 2017.
43. Pondy L.R., *Leadership is a language game*, w: M.W. McCall, M.M. Lombardo (red.), *Where else can we go?*, Durham NC 1978.
44. *Poradnik dowódcy drużyny/zalogi/obsługi*, Warszawa 2011.
45. *Poradnik dowódcy plutonu*, Warszawa 2011.
46. Prońko J., Wiśniewski B., Wojtuszek T., *Kryzys i zarządzanie*, Bielsko Biała 2006.
47. *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP, cz. 1, Koncepcja*, B. Szulc (kier. nauk.), Warszawa 2001.
48. *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych*, Warszawa 1994.
49. *Regulamin działań wojsk lądowych*, Warszawa 2008.
50. Rock D., *Ciche przywództwo. Sześć kroków do polepszenia efektywności w pracy*, Poznań 2018.
51. Schein E.H., Schein P.A., *Humble Leadership*, Warszawa 2018.
52. Schermerhorn J.R. Jr, *Zarządzanie*, Warszawa 2008.
53. Skjottner L., *Systems theory and the science of military command and control*, Stockholm 2005.
54. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, wyd. 4, Warszawa 2009.
55. Stogdill R.M., *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York 1974.
56. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr, *Kierowanie*, Warszawa 2011.
57. Sudoł S., *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i kierowanie” nr 1, Warszawa 2014.
58. Sun Tzu, *Sztuka Wojny*, Gliwice 2013.
59. *Szkolenie funkcjonariuszy Służby Więziennej w zakresie użycia środków przymusu bezpośredniego. Wprowadzenie do tematyki*, T. Kośmider (red.), Warszawa 2020.
60. Ścibiorek Z., *Podejmowanie decyzji*, Warszawa 2003.
61. Świątek W., *Przywództwo w działaniu. Analizy i kierunki rozwoju koncepcji*, Warszawa 2020.
62. Tannenbaum R., Weschler I.R., Massarik F., *Leadership and organization*, New York 1961.
63. *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych*, L. Kanarski, B. Rokicki (red.), Warszawa 2002.
64. Trzcńska W., *Kierowanie zespołami w organizacji*, Szczytno 2003.
65. *Uniwersalny słownik języka polskiego, t. 1*, S. Dubisz (red.), Warszawa 2003.
66. Walsh M., *The Algorithmic Leader: How to Be Smart When Machines Are Smarter Than You*, Poznań 2020.
67. Willink J., Babin L., *Ekstremalne przywództwo*, Kraków 2020.
68. Zaleśna A., *Kompetencje zarządzających w przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych*, Warszawa 2019.
69. *Zarządzanie organizacjami publicznymi. Wybrane problemy*, S. Sirko (red.), Warszawa 2014.

Akty prawne

1. Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o działaniach antyterrorystycznych (Dz.U. 2016 poz. 904).
2. Ustawa z dnia 24 maja 2013 r. o środkach przymusu bezpośredniego i broni palnej (Dz.U. 2013 poz. 628).
3. Zarządzenie nr 23 Komendanta Głównego Policji z dnia 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi.
4. Zarządzenie Nr 26 Komendanta Głównego Policji z dnia 16 kwietnia 2019 r. w sprawie metod i form działania pododdziałów kontrterrorystycznych Policji.

SPIS TABEL I GRAFÓW

- Tabela 1. Dziesięć podstawowych ról kierowniczych
- Tabela 2. Pojęcie przywództwa na przestrzeni lat
- Tabela 3. Poziomy przywództwa
- Tabela 4. Różnice pomiędzy zarządzaniem a przywództwem
- Tabela 5. Różnica pomiędzy zarządzaniem i przywództwem wg Griffina
- Tabela 6. Cechy przywódcze
- Tabela 7. Zestawienie łączności
- Tabela 8. Przykładowe hasła
- Tabela 9. Przykładowe sygnały

- Graf 1. Schemat procesu informacyjnego
- Graf 2. Schemat systemu dowodzenia
- Graf 3. Sztab dowodzenia
- Graf 4. Funkcje dowódcy
- Graf 5. Struktura procesu dowodzenia

ZAŁĄCZNIK 1

ROZPOZNANIE WŁASNE OBIEKTU I REJONU ATAKU

1. Charakterystyka terenu, miejsca realizacji działań

Usytuowanie w terenie, trasy dojazdu i dojścia do obiektu, przeszkody terenowe.

Rodzaj ogrodzenia, mury (materiał, wysokość), kontrola dostępu (domofony, alarmy, kamery, kraty, ochrona fizyczna).

Obszary niebezpieczne (linie energetyczne, transformatory, zbiorniki gazu i paliwa).

Wyłączniki (gazu, prądu wody, inne).

Określenie możliwych stanowisk obserwacyjno-strzeleckich.

Oświetlenie terenu, możliwe dodatkowe prace w pobliżu.

Wpływ warunków atmosferycznych na działania szturmowe.

Określenie miejsc działania innych służb (pierścień zewnętrzny i wewnętrzny, miejsca ewakuacji, określenie PWA i OBP).

Inne pobliskie budynki przewidziane do szturmu (pojazdy, inne adresy).

Dodatkowe informacje.

2. Charakterystyka obiektu.

Typ obiektu, kształt, przeznaczenie (budynek, mieszkanie, samochód, inne).

Opis obiektu, mieszkania (ilość kondygnacji, piętro, windy, klatki schodowe, ciągi komunikacyjne).

Stan techniczny obiektu.

Drzwi (typ, rodzaj, wielkość, kierunek otwierania).

Okna (typ, rodzaj, wielkość, ilość szyb, rolety, żaluzje).

Inne możliwości wejścia do obiektu (piwnice, garaże, dachy, balkony).

3. Informacje o przestępcach

Płeć, wiek.

Wygląd zewnętrzny, możliwe ubranie.

Motywy, zachowanie, stan psychiczny.

Uzbrojenie, posiadane możliwości specjalistyczne.

Liczba osób postronnych, możliwość wzięcia zakładników.

Psy i inne zwierzęta (poziom agresji).

4. Dodatkowe informacje istotne dla planowania działań taktycznych.
5. Dołączone materiały (zdjęcia, filmy, inne).

ZAŁĄCZNIK 2

SPIS TABLIC PLANISTYCZNYCH

1. CHARAKTERYSTYKA TERENU
 2. CHARAKTERYSTYKA OBIEKTU
 3. SYTUACJA
 4. SIŁY WŁASNE
 5. SIŁY WROGIE
 6. SIŁY NEUTRALNE
 7. WARUNKI ATMOSFERYCZNE
 8. KALKULACJA CZASOWA
 9. ZADANIE, MISJA, CEL
 10. REALIZACJA, ZAMIAR
 11. KONCEPCJA REALIZACJI W PODZIALE NA FAZY
 12. WARIANTY DZIAŁANIA
 13. SYTUACJE AWARYJNE
 14. PLAN ZAŁADOWANIA
 15. SKŁAD, WYPOSAŻENIE, ZADANIA POSTERUNKÓW OBS-STRZ.
 16. SKŁAD, WYPOSAŻENIE, ZADANIA POZOSTAŁYCH SIŁ
 17. ORGANIZACJA DOWODZENIA
 18. ŁĄCZNOŚĆ
 19. WSPARCIE, ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE
- SKŁAD, WYPOSAŻENIE ZESPOŁÓW SZTURMOWYCH

1. CHARAKTERYSTYKA TERENU

UKSZTAŁTOWANIE TERENU (MAPY, SZKICE, GRAFY)

USYTUOWANIE W TERENIE, RODZAJ OGRODZENIA

TRASY DOJAZDU I PODEJŚCIA, PRACE NA TERENIE (ROBOTY DROGOWE, REMONTY, NAPRAWY)

PRZESZKODY NATURALNE I SZTUCZNE (MOŻLIWOŚĆ ICH POKONANIA, GÓRKI, ROWY, PŁOTY, MURY)

NIEBEZPIECZNE MIEJSCA (LINIE ENERGETYCZNE, TRANSFORMATORY, ZBIORNIKI Z GAZEM LUB PALIWEM)

OKREŚLENIE MOŻLIWYCH MIEJSC DLA POSTERUNKÓW OBSERWACYJNO-STRZELECKICH (KONTROLA TERENU I DOZORY)

OŚWIETLENIE TERENU

ZAKRES KONTROLI TERENU PRZEZ SIŁY WROGA

PROPONOWANE PWA I OBP

2. CHARAKTERYSTYKA OBIEKTU

TYP OBIEKTU, PRZEZNACZENIE, PLANY, SZKICE, STAN TECHNICZNY OBIEKTU

ILOŚĆ KONDYGNACJI, KSZTAŁT, ROZMIAR

MOŻLIWE PW DO OBIEKTU (DRZWI, OKNA, INNE... TYP, WIELKOŚĆ, KIERUNEK OTWIERANIA, ŻELUZJE, ROLETY, FIRANKI, INNE PRZESZKODY)

BALKONY, PIWNICE, GARAŻE, DACHY

WINDY, KLATKI SCHODOWE

SYSTEM KONTROLI DOSTĘPU (KAMERY, MONITORY, BRAMKI, ALARMY, CZUJKI, DOMOFONY, KAMERY, OCHRONA FIZYCZNA)

CENTRALE GAZU, PRĄDU, WODY

INNE BUDYNKI NA TERENIE**3. SYTUACJA
BIEŻĄCA OCENA ZDARZENIA****MYŚL PRZEWODNIA DOWÓDCY****PRZEWIDYWANY ROZWÓJ SYTUACJI****4. SIŁY WŁASNE
ZESPOŁY BOJOWE****INNE ZESPOŁY PRZYDZIELONE****PRZYDZIELONE PWA****PRZYDZIELONE OBP****OKREŚLENIE SO DLA POSZCZEGÓLNYCH ZESPOŁÓW****5. SIŁY WROGIE
ILOŚĆ, POZYCJA, MOBILNOŚĆ****PLEĆ, WIEK****WYGLĄD ZEWNĘTRZNY, UBIÓR****MOTYWY, ZACHOWANIE, STAN PSYCHICZNY, KONTAKTY
ZEWNĘTRZNE**

UZBROJENIE I WYPOSAŻENIE**POSIADANE UMIEJĘTNOŚCI, ZDOLNOŚCI (MATERIAŁY WYBUCHOWE)****MORALE****ZWYCZAJE, NAWYKI, ZACHOWANIA****STAN FIZYCZNY I PSYCHICZNY****ALKOHOL, NARKOTYKI, INNE ŚRODKI****6. SIŁY NEUTRALNE
LICZBA OSÓB POSTRONNYCH****MIEJSCE PRZEBYWANIA****POZIOM AGRESJI (LUDZI, ZWIERZĄT)****MOŻLIWOŚĆ PRZEMIESZCZANIA SIĘ****INNE
7. WARUNKI ATMOSFERYCZNE
OBECNE WARUNKI POGODOWE****PRZYSZŁE WARUNKI POGODOWE****WPLYW POGODY NA PROWADZENIE DZIAŁAŃ**

8. KALKULACJA CZASOWA

| CZYNNOŚĆ | CZAS |
|--------------------------------|-------------|
| ODPRAWA | |
| PRZYGOTOWANIE | |
| WYJAZD | |
| ZAJĘCIE PWA | |
| ZAJĘCIE OBP | |
| ZAJĘCIE PW | |
| SZTURM | |
| EWAKUACJA | |
| CZYNNOŚCI KOŃCOWE | |
| POWRÓT I PLANOWANE ZAKOŃCZENIE | |

9. ZADANIE, MISJA, CEL**GŁÓWNE ZADANIE MISJI****ZADANIE POBOCZNE MISJI****ZADANIA DLA POSZCZEGÓLNYCH GRUP**

| GRUPA | ZADANIE GŁÓWNE | ZADANIE POBOCZNE |
|--------------------|-----------------------|-------------------------|
| (KRYPTONIM) | | |
| ALFA | | |
| BRAWO | | |
| CHARLIE | | |
| WSPARCIE | | |
| EWAKUACJA | | |
| MEDYK | | |
| MEDIA | | |
| | | |
| | | |

**10. REALIZACJA, ZAMIAR
ZASTOSOWANIE ŚRODKÓW POZORACJI**

**UŻYCIE LUB WYKORZYSTANIE ŚRODKÓW PRZYMUSU
BEZPOŚREDNIEGO**

UŻYCIE LUB WYKORZYSTANIE BRONI PALNEJ

UŻYCIE SPECJALNE BRONI PALNEJ

**11. KONCEPCJA REALIZACJI W PODZIALE NA FAZY
PRZEMIESZCZENIE SIŁ WŁASNYCH W REJON DZIAŁANIA**

MIEJSCE PWA

MIEJSCE OBP

MIEJSCE PW

SZTURM

MELDUNEK

REORGANIZACJA

EWAKUACJA

**12. WARIANTY DZIAŁANIA
WARIANT NAJBARDZIEJ PRAWDOPODOBNY**

WARIANT NAJBARDZIEJ NIEBEZPIECZNY

INNE WARIANTY

**13. SYTUACJE AWARYJNE
JAKIE SYTUACJE MOGĄ SIĘ PRZYTRAFIĆ**

JAKI JEST SCHEMAT DZIAŁANIA**SYTUACJA ZAŁAMANIA SZTURMU****14. PLAN ZAŁADOWANIA**

| POJAZD | ZESPÓŁ |
|--------|--------------------|
| 1 | ALFA |
| 2 | BRAWO |
| 3 | CHARLIE I WSPARCIE |
| 4 | MEDIA I MEDYK |
| | |

**15. SKŁAD, WYPOSAŻENIE, ZADANIA POSTERUNKÓW
OBSERWACYJNO-STRZELECKICH
SKŁAD POSTERUNKU****LOKALIZACJA****KRYPTONIM****WYPOSAŻENIE****DOZÓR I SEKTORY****16. SKŁAD, WYPOSAŻENIE, ZADANIA POZOSTAŁYCH
PODMIOTÓW
SKŁADY POZOSTAŁYCH GRUP**

LOKALIZACJA**ZADANIA****KRYPTONIM****WYPOSAŻENIE****17. ORGANIZACJA DOWODZENIA
DOWÓDCA STRATEGICZNY (LOKALIZACJA)****ZASTĘPCA DOWÓDCY****SZEF SZTABU****DOWÓDCA TAKTYCZNY****DOWÓDCY POZOSTAŁYCH ZESPOŁÓW****18. ŁĄCZNOŚĆ
GŁÓWNY KANAŁ PRACY****ZAPASOWY KANAŁ PRACY****BOJOWY KANAŁ PRACY****KRYPTONIMY
NUMERY TELEFONÓW
ZAPASOWE ŚRODKI ŁĄCZNOŚCI****ŁĄCZNICZY**

