

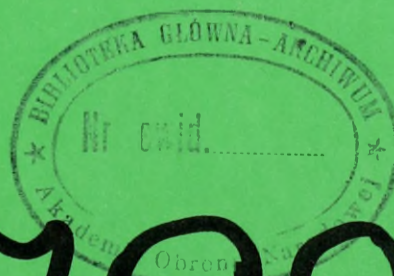
AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

SYSTEM DOWODZENIA KOMPONENTU LĄDOWEGO

CZEŚĆ II

PROCES DOWODZENIA W OPERACJI
„KOMPONENT – 2”



57907

WARSZAWA

2004

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

**WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA**



**SYSTEM DOWODZENIA KOMPONENTU
LĄDOWEGO
CZĘŚĆ II. PROCES DOWODZENIA W OPERACJI**

Praca naukowo-badawcza pk.

„KOMPONENT – 2”

SPIS TREŚCI

WSTĘP (ppłk dr inż. Wiesław Krzeszowski)	5
1. ŚRODOWISKO DOWODZENIA KOMPONENTEM LĄDOWYM (ppłk dr inż. Wiesław Krzeszowski)	12
1.1. PRZEZNACZENIE I ZADANIA WOJSK LĄDOWYCH RP	12
1.2. STRUKTURA DOWÓDZTWA KOMPONENTU LĄDOWEGO	14
1.3. FORMALNO-PRAWNE UWARUNKOWANIA PRZEBIEGU PROCESU PLANOWANIA DZIAŁAŃ W DOWÓDZTWIE KOMPONENTU LĄDOWEGO	17
2. PROCES DOWODZENIA OPERACYJNEGO W DOWÓDZTWACH KOMPONENTÓW LĄDOWYCH WYBRANYCH PAŃSTW (mjr dypl. inż. Jerzy Słowik)	18
2.1. PROCES DOWODZENIA KOMPONENTEM WOJSK LĄDOWYCH STANÓW ZJEDNOCZONYCH	19
2.2. PROCES DOWODZENIA KOMPONENTEM WOJSK LĄDOWYCH NIEMIEC	40
2.3. PLANOWANIE W PROCESIE DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH WIELKIEJ BRYTANII	58
3. PROCES DOWODZENIA KOMPONENTEM LĄDOWYM (ppłk dr inż. Wiesław Krzeszowski)	76
3.1. ZASADNICZE PRZEDSIĘWZIĘCIA PROCESU PRZYGOTOWANIA DZIAŁAŃ STOSOWANE PODCZAS PLANOWANIA DZIAŁAŃ KOMPONENTU LĄDOWEGO	77
3.2. ANALIZA ZADANIA	81
3.3. OCENA CZYNNIKÓW WPŁYWAJĄCYCH NA WYKONANIE ZADANIA	87
3.4. OPRACOWANIE WARIANTÓW DZIAŁANIA PRZECIWNIKA I WOJSK WŁASNYCH	88
3.5. ROZWAŻENIE I PORÓWNANIE WARIANTÓW DZIAŁANIA	89
3.6. PODJĘCIE DECYZJI I OKREŚLENIE ZAMIARU DZIAŁANIA	93
3.7. OPRACOWANIE PLANÓW I ROZKAZÓW	94
3.8. INNE PRZEDSIĘWZIĘCIA	99
3.8.1. PROCES ZWALCZANIA CELÓW	99
3.8.2. ZASADY TWORZENIA SOJUSZNICZYCH SIŁ POŁĄCZONYCH	104
3.8.3. PLANOWANIE WYKORZYSTANIA WYSILKU LOTNICTWA SIŁ POWIETRZNYCH DLA WOJSK LĄDOWYCH ...	107
ZAKOŃCZENIE (ppłk dr inż. Wiesław Krzeszowski)	113
BIBLIOGRAFIA	116
ZAŁĄCZNIKI	117
1. ZASADNICZE ELEMENTY STRUKTURY OPERACYJNEJ POSZCZEGÓLNYCH STANOWISK DOWODZENIA KOMPONENTU LĄDOWEGO	118
2. PORÓWNANIE PROCESÓW DOWODZENIA W KOMPONENCIE LĄDOWYM STANÓW ZJEDNOCZONYCH, NIEMIEC I WIELKIEJ BRYTANII.	123
3. PORÓWNANIE PRZEDSIĘWZIĘĆ CYKLU DECYZYJNEGO PROCESU DOWODZENIA (WG ATP –3.2) I PROCESU PLANOWANIA OPERACYJNEGO (WG GOP)	124
4. USYTUOWANIE PRZEDSIĘWZIĘĆ TARGETINGU W CYKLU DECYZYJNYM PROCESU DOWODZENIA REALIZOWANYM W DOWÓDZTWIE KOMPONENTU LĄDOWEGO	125

Recenzent:

płk dr hab. Janusz KRĘCIKI

Redakcja naukowa:

ppłk dr inż. Wiesław KRZESZOWSKI

Wstęp:

ppłk dr inż. Wiesław KRZESZOWSKI

Rozdział 1:

ppłk dr inż. Wiesław KRZESZOWSKI

Rozdział 2:

mjr dypl. inż. Jerzy SŁOWIK

Rozdział 3:

ppłk dr inż. Wiesław KRZESZOWSKI

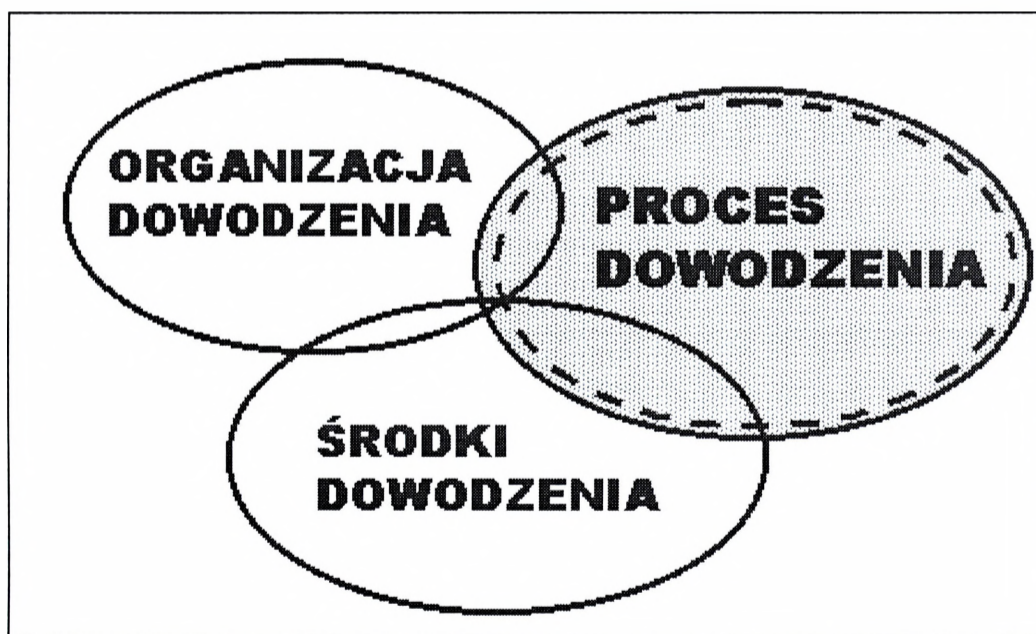
Zakończenie:

ppłk dr inż. Wiesław KRZESZOWSKI

WSTĘP

Włączenie Polski do struktur Sojuszu Północnoatlantyckiego spowodowało ciąg radykalnych przemian w różnych obszarach funkcjonowania państwa, w tym przede wszystkim narodowych sił zbrojnych. Konieczność dostosowania polskich sił zbrojnych do wymagań wynikających z ewentualnego współdziałania z innymi państwami NATO w różnych warunkach polityczno-militarnych, zrodziła szereg wyzwań dla resortu obrony narodowej i dowództw wszystkich rodzajów sił zbrojnych.

Jednym z zasadniczych elementów, objętym zmianami w ostatniej dekadzie, jest system dowodzenia wojsk lądowych wraz z tworzącymi go składnikami (Rys.1.). Prowadzone od kilku lat przez pracowników naukowo-dydaktycznych Instytutu Zarządzania i Dowodzenia badania, mają na celu wieloaspektowe rozpatrzenie problematyki dowodzenia komponentem lądowym działającym w ramach operacji połączonej. Pierwszy etap prac, zrealizowany w 2003 roku, skupiony był wokół problemów organizacji dowodzenia. W niniejszym, kolejnym etapie, badaniu poddano drugi komponent systemu, czyli proces dowodzenia.



Rys. 1. *Proces dowodzenia jako komponent systemu dowodzenia*
(Opracowano na podstawie: J. Michniak i inni, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa, AON 2000)

Za wyjściowy punkt badań przyjęto definicję prof. J.W. Michniaka, według której „*proces dowodzenia to proces informacyjno-decyzyjny realizowany w cyklach decyzyjnych przez dowództwa rozmieszczone w sieci stanowisk dowodzenia swojego*

szczebla organizacyjnego, polegający na cyklicznym zbieraniu i opracowywaniu informacji, a następnie ich przetwarzanie w informacje decyzyjne, które w formie zadania doprowadza się do wykonawców”.

Dokonując wstępnej analizy treści powyższej definicji uznano, że w drugim etapie badania należy poddać ogół przedsięwzięć realizowanych w dowództwie komponentu lądowego, mających na celu opracowanie decyzji dowódcy do działań tego komponentu w ramach operacji połączonej.

Jednocześnie uznając, że na szczeblu komponentu lądowego możliwe będzie prowadzenie zarówno **planowania reagowania kryzysowego** (*Crisis Response Planning*) jak i **planowania wyprzedzającego** (*Advance Planning*), co praktycznie oznacza, że nie wszystkie opracowane plany będą wykorzystane¹, zdecydowano, że badaniu należy poddać jeden z aspektów dowodzenia, a mianowicie **planowanie działań**.

Za tą tezę przemawia także fakt, że jedynie planowanie działań komponentu lądowego posiada specyficzne cechy, odróżniające dowodzenie na tym szczeblu od dowodzenia realizowanego na niższych szczeblach wojsk lądowych. Decyzja powyższa wpłynęła na pierwsze ograniczenie obszaru badań.

Drugie wprowadzone ograniczenie związane jest z układem tematów w zadaniu badawczym, z którego wynika, że przedmiotem jednego z kolejnych etapów badań będą dokumenty dowodzenia. Dlatego też w niniejszym etapie nie rozważano problemów związanych z tworzeniem i dystrybucją tych dokumentów.

Złożoność obszaru badań i jego interdyscyplinarny charakter wpłynęły na przyjęcie wieloetapowej procedury badawczej (rys.2).

W **pierwszym etapie badań** określono szczegółowe założenia badawcze, dokonano oceny i weryfikacji dostępnej literatury, sformułowano cel badań oraz określono główny i cząstkowe problemy badawcze.

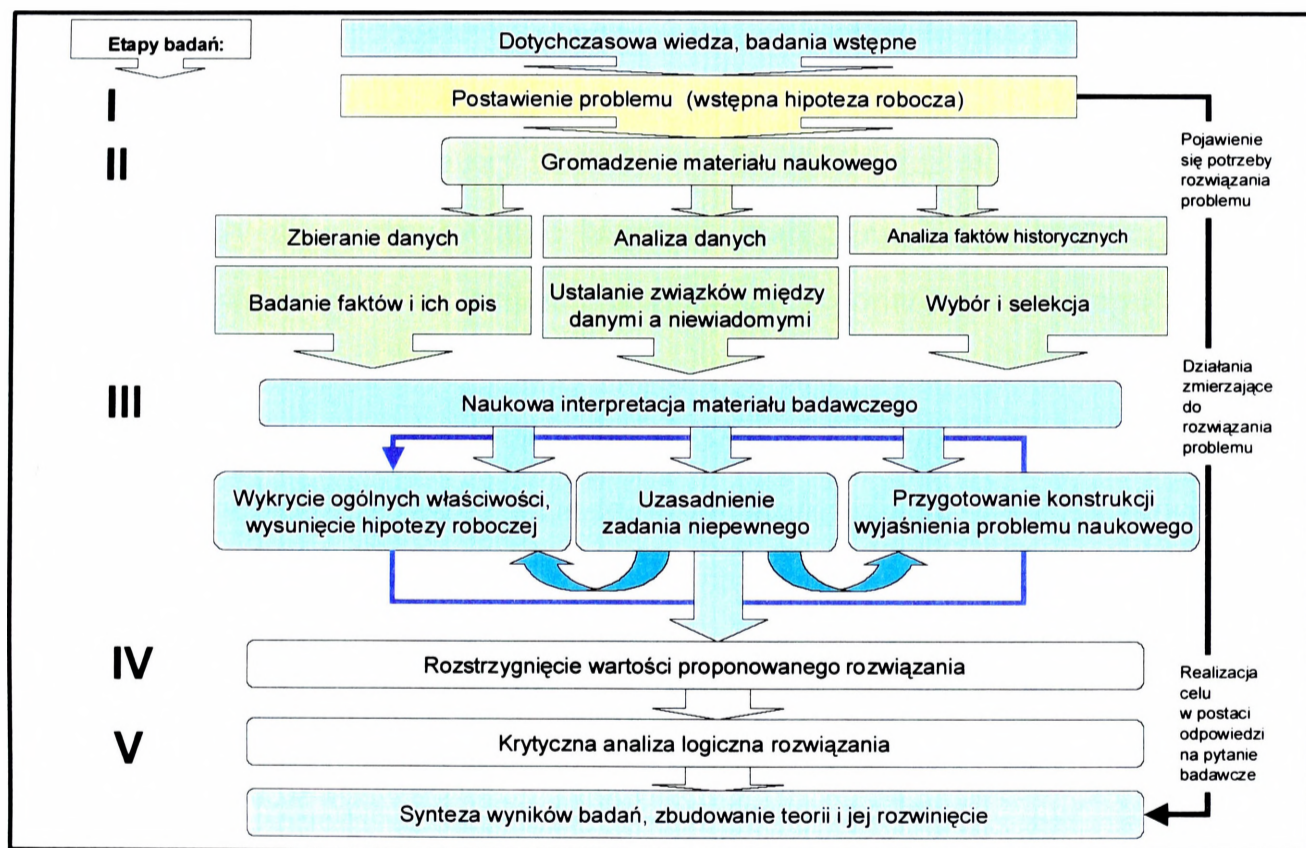
Mając na względzie ogromne znaczenie sprawnego przebiegu procesu dowodzenia komponentem lądowym w warunkach operacji połączonej i wynikającą z tego konieczność rozwiązania szeregu złożonych problemów, a jednocześnie uznając zasadność wprowadzonych ograniczeń, za **główny cel badań** przyjęto: **zidentyfikowanie**

¹ Uwaga ta dotyczy opracowywanych w ramach planowania wyprzedzającego Planów Wariantowych (*Contingency Plan - COP*) i Obowiązujących Planów Obrony (*Standing Defence Plan - SDP*).

przebiegu procesu planowania działań realizowanego w dowództwie komponentu lądowego w trakcie operacji połączonej.

Analiza celu głównego pozwoliła na wyłonienie szeregu celów cząstkowych, które należało osiągnąć na drodze prowadzącej do jego osiągnięcia. Cele te zostały zdefiniowane następująco:

1. Określenie środowiska operacyjnego, w którym realizowany jest proces dowodzenia komponentem lądowym w działaniach połączonych;
2. Identyfikacja przebiegu procesu dowodzenia realizowanego w wojskach lądowych innych, wiodących państw NATO;
3. Identyfikacja optymalnego przebiegu procesu planowania działań komponentu lądowego w operacji połączonej.



Rys. 2. Przyjęta na potrzeby pracy struktura procedury badawczej
(źródło: dr hab. J. Kręciak na podst. S.Kamiński Nauka i metoda)

Osiągnięcie tak określonych celów badań wymagało sformułowania jednoznacznego **problemu badawczego**, który zespół autorski ujął w postaci następującego w postaci pytania:

Jakie powinny być treści i kolejność przedsięwzięć planowania działań komponentu lądowego podczas operacji połączonej?

W następnym, drugim etapie badań podjęto próby teoretycznego rozwiązania problemu poprzez dalsze studiowanie dostępnej literatury przedmiotu oraz wstępne analizy, porównania i analogie. W trakcie tych prac niezbędne okazało się dokonanie podziału głównego problemu naukowego na kilka elementów, które ograniczono pod względem zakresu rozpatrywanych zagadnień. W kontekście wieloaspektowego charakteru problemu głównego przyjęto, że procedura badawcza powinna być ukierunkowana na rozwiązanie następujących **szczegółowych problemów badawczych**, przedstawionych również w formie pytań:

1. Jakie czynniki mają wpływ na kształt i przebieg procesu dowodzenia komponentem lądowym w działaniach połączonych?
2. Jaki jest przebieg procesu dowodzenia realizowanego w wojskach lądowych głównych państw NATO?
3. Jaki powinien być optymalny przebieg procesu dowodzenia realizowanego w komponencie lądowym sił połączonych?

Dalsze studiowanie literatury oraz doświadczenia wyniesione z udziału w ćwiczeniach pozwoliły na sformułowanie **hipotezy wstępnej**. Na podstawie posiadanej wiedzy, wykorzystując również wnioski wynikające z poprzedniego etapu badań, zespół autorski przyjął, iż:

Dowództwo komponentu lądowego w operacji połączonej funkcjonuje jako element ściśle podporządkowany wymaganiom nadrzędnego systemu dowodzenia, którego jest ważnym ogniwem. Z tego podporządkowania wynika konieczność zapewnienia jednolitości procedur stosowanych podczas planowania działań, co jest związane z wykorzystywaniem odpowiednich, wspólnych narzędzi planistycznych. W praktyce oznacza to stosowanie w procesie dowodzenia procedur przełożonego.

Kolejny, **trzeci etap** badań obejmował badania właściwe, które zmierzały do rozwiązania poszczególnych cząstkowych problemów badawczych. W ich trakcie przeprowadzono także dalszą analizę literatury przedmiotu w aspekcie szczegółów określonych w cząstkowych problemach badawczych. Pozwoliła ona na poznanie przeznaczenia i zadań wojsk lądowych w operacji połączonej, struktur dowództw komponentów lądowych wybranych państw oraz stosowanych w nich procedur dowodzenia.

Etap ten wymagał zastosowania do rozwiązania problemów szczegółowych szeregu metod badawczych. Specyfika zidentyfikowanych problemów badawczych spowodowała, iż wśród użytych metod znalazły się głównie metody teoretyczne: *analiza, synteza, wnioskowanie, porównanie, analogia oraz uogólnienie*.

Analiza zastosowana została przede wszystkim w badaniach literatury dotyczącej problematyki procedur dowodzenia, w celu identyfikacji obecnych ustaleń i możliwych kierunków zmian w rozpatrywanym obszarze.

Syntezie poddane zostały wnioski z badań teoretycznych, porównywane następnie z przyjętymi założeniami.

W wydobywaniu podobieństw i różnic istniejących rozwiązań w zakresie procedur dowodzenia stosowanych w wojskach lądowych innych państw szczególnie pomocne było wykorzystanie **porównania**.

Poszukiwanie podobieństw badanych struktur ułatwione zostało przez zastosowanie metody **wnioskowania**. Specyfika materiału badawczego jednoznacznie wskazywała na konieczność stosowania takiego schematu wnioskowania, w którym prawdziwość przesłanek nie przesądzała o prawdziwości wniosku. Stąd też, uwzględniając takie kryterium, zastosowanie znalazło przede wszystkim **wnioskowanie zawodne**.

Z kolei, biorąc pod uwagę kryteria rodzaju zdań stanowiących przesłanki oraz zdań będących konkluzjami, wnioskowanie (zawodne) realizowane było głównie przez **analogię**.

Uogólnienie wykorzystane zostało w trakcie badań do ujawnienia cech i zjawisk powtarzalnych, a przez to do formułowania zasad uniwersalnych dotyczących procesu dowodzenia komponentem lądowym.

Rozwiązywanie problemów szczegółowych zmierzało do uzyskiwania kolejnych faktów naukowych, pozwalających na zweryfikowanie hipotezy wstępnej i przedstawienie potencjalnego rozwiązania głównego problemu w postaci **hipotezy roboczej**:

Prawdopodobieństwo użycia komponentu lądowego do działań w ramach wielonarodowej operacji połączonej wskazuje na konieczność zapewnienia jednolitych procedur planowania działań. Istnieją przesłanki, aby tę jednolitość zapew-

nić poprzez stosowanie w narodowych wojskach lądowych procedur obowiązujących w Sojuszu Północnoatlantyckim.

Zasadniczym dokumentem, stanowiącym źródło opisu procedur poszczególnych przedsięwzięć procesu dowodzenia, będzie w tej sytuacji GOP (Guidelines for Operational Planning). Nie oznacza to jednak prostego przetłumaczenia tej instrukcji i wdrożenia jej do użytku w wojskach lądowych RP. Konieczne jest bowiem uwzględnienie specyfiki funkcjonowania polskich wojsk lądowych.

W ramach kolejnego, czwartego etapu badań hipoteza została poddana weryfikacji, mającej na celu jej ostateczne uzasadnienie i sprawdzenie.

Ostatni, piąty etap stanowiło podsumowanie wyników badań, ich uogólnienie i synteza. Otrzymane w toku badań wnioski zawarto w niniejszym opracowaniu, złożonym z wstępu, trzech rozdziałów i zakończenia.

We **wstępie** zaprezentowano metodologiczne aspekty badań oraz konstrukcję opracowania pisarskiego pracy badawczej. Uzasadniono w nim wybór tematu stanowiącego fragment większego, złożonego procesu badawczego i przedstawiono przyjętą procedurę badawczą.

Rozdział **pierwszy** poświęcony jest otoczeniu procesu dowodzenia komponentem lądowym w operacji połączonej i zawiera opis czynników wpływających na przebieg tego procesu. Opisano w nim przeznaczenie i zadania komponentu lądowego w operacji połączonej, struktury organizacyjno-funkcjonalne stanowisk dowodzenia organizowanych na tym szczeblu oraz wymieniono dokumenty zawierające metodykę planowania sojuszniczych działań połączonych.

W rozdziale **drugim** scharakteryzowano przebieg procesu dowodzenia w siłach lądowych wybranych państw NATO, eksponując ich wady i zalety, a także wskazując na różnice między nimi.

Dwa pierwsze rozdziały stanowią więc jakby **bazę informacyjną** do dalszych rozważań.

Rozdział **trzeci** stanowi zestawienie wyników badań dotyczących proponowanego przebiegu procesu planowania działań, uznanego przez zespół autorski za gwarantujący osiągnięcie najlepszych efektów planowania działań komponentu lądowego w operacji połączonej.

Zawarte w niniejszej publikacji wyniki prac badawczych dotyczących dowodzenia wojskami lądowymi podczas prowadzenia działań w ramach operacji połączonej stanowią wyznacznik do podjęcia prac w zakresie opracowania narodowej metodyki planowania działań, w pełni zbieżnej z metodyką obowiązującą w Sojuszu, a jednocześnie posiadającą aspekty narodowe².

² Takie metodyki, nazwane MARS i MEDO, istnieją np. w Siłach Lądowych Francji.

1. ŚRODOWISKO DOWODZENIA KOMPONENTEM LĄDOWYM

Podejmując próbę identyfikacji optymalnego przebiegu procesu decyzyjnego w dowództwie komponentu lądowego, zapewniającej skuteczne planowanie działań wojsk lądowych w ramach operacji połączonej, konieczne wydaje się rozpatrzenie środowiska, w którym ten proces będzie realizowany. Proces dowodzenia nie istnieje bowiem sam dla siebie, jest narzędziem wykorzystywanym w celu osiągnięcia odpowiednio wysokiej jakości pracy dowództwa planującego działanie sił tworzących komponent lądowy sił połączonych.

Warunki, w jakich realizowany jest proces decyzyjny są bardzo złożone i zależą od konkretnej sytuacji. Można jednak wskazać dwa pierwsze, ogólne i najistotniejsze, elementy otoczenia:

- **przeznaczenie i zadania** wojsk lądowych RP;
- **struktura dowództwa** komponentu lądowego.

Trzecim ważnym elementem tego otoczenia są **uwarunkowania formalno-prawne**, rozumiane jako ustalenia doktrynalne dotyczące przebiegu procesu planowania działań wyrastające przede wszystkim z przyjętych zasad planowania sojuszniczego. Te trzy elementy, określające: *kto planuje?* (struktura dowództwa), *co planuje?* (jakie działanie), *w jaki sposób?* (doktryna) tworzą przestrzeń, w której zmieścić się musi badany proces dowodzenia komponentu lądowego.

1.1. Przeznaczenie i zadania wojsk lądowych RP

Na podstawie analizy konfliktów zbrojnych, kryzysów, prowadzonych operacji wsparcia pokoju można stwierdzić, że **komponent lądowy**, wchodzący w skład sił połączonych, spełnia szereg bardzo ważnych zadań. Ze względu na różnorodny skład komponent ten może wykonywać zadania typowo operacyjne, jak i zadania wspierające wobec pozostałych sił.

Tezę powyższą potwierdzają zapisy zawarte w doktrynie *AJP-01*, która w rozdziale zatytułowanym „*Możliwości sił lądowych*”, przedstawia zbiór następujących

cech, rzutujących na cele i zadania tych sił oraz sposób ich użycia w ramach operacji połączonej³:

- możliwość prowadzenia operacji z całego zakresu możliwych operacji militarnych;
- możliwość prowadzenia działań bojowych z użyciem wszystkich rodzajów broni;
- możliwość współdziałania z siłami marynarki wojennej, desantu morskiego, oraz siłami wyznaczonymi do prowadzenia operacji specjalnych oraz innymi komponentami;
- zdolność do osiągnięcia szybkiej koncentracji swojego potencjału w określonym miejscu i czasie, a także przeniesienie w krótkim czasie wysiłku, zwłaszcza ogniowego, na inny kierunek;
- możliwość prowadzenia ciągłego rozpoznania przeciwnika, umożliwiając reakcję na każde zachowanie się przeciwnika;
- możliwość organizowania, we współdziałaniu z innymi rodzajami sił zbrojnych, obrony celów o dużym znaczeniu operacyjnym;
- możliwość prowadzenia całodobowej walki w różnych warunkach terenowych i atmosferycznych;
- zdolność do przeciwdziałania siłom przeciwnika, w tym także zagrożeniom z powietrza, poprzez podejmowanie skutecznej walki z nisko lecącymi samolotami oraz neutralizowanie działań artylerii przeciwnika;
- zapewnienie elastyczności prowadzenia działań przez poszczególne formacje wojsk lądowych, przetrwanie w różnych warunkach, zachowanie ruchliwości i bezpieczeństwa funkcjonowania systemu dowodzenia;
- zdolność do prowadzenia operacji C2 w połączeniu z innymi komponentami.

Kompleksowe połączenie powyższych cech, stanowiące definicję wojsk lądowych, zawarte zostało w **Strategii Obronności RP**: „*Wojska Lądowe przeznaczone są do zapewnienia obrony przed atakiem lądowo - powietrznym w dowolnym rejonie kraju, na każdym kierunku, w obliczu każdej formy zagrożenia militarnego [...]*”⁴.

³ Sojusznicza doktryna działań połączonych (*Allied Joint Doctrine – AJP-01*), rozdz. 0701, s. 7-10.

⁴ *Strategia Obronności RP*, przyjęta na posiedzeniu Rady Ministrów w dniu 23 maja 2000 roku, rozdz. 4.2.

Głównym celem działania wojsk lądowych w operacjach połączonych będzie więc realizacja zadań militarnych, na obszarze kraju i poza jego granicami, związanych z bezpośrednią obroną terytorium RP i Sojuszu oraz realizacja zadań w operacjach wsparcia pokoju pod egidą ONZ, OBWE lub innych organizacji międzynarodowych. Tym samym można stwierdzić, że wojska lądowe są przeznaczone do realizacji szerokiego spektrum zadań w ramach działań militarnych i niemilitarnych, w wymiarze operacyjnym i taktycznym.

1.2. Struktura dowództwa komponentu lądowego

Na podstawie analizy literatury można stwierdzić, że w operacji połączonej **komponent lądowy** składa się z elementów bojowych, elementów wsparcia działań i elementów zabezpieczenia działań⁵.

Najczęściej jego podstawowymi elementami bojowymi są dobrze zorganizowane i wyposażone bataliony narodowe, które przeszły specjalne wyszkolenie i przygotowanie. Są one lekko uzbrojone i charakteryzują się wysoką mobilnością. Dzięki temu siły te mają zdolność do utrzymywania rejonów odpowiedzialności, do stałego reprezentowania swej obecności w rejonie konfliktu, obserwowania wykroczeń stron od porozumień pokojowych, przeprowadzania kontroli i prowadzenia patroli.

Skład komponentu lądowego może ulegać modyfikacjom i zmianom w zależności od potrzeb operacji jak i przewidywanych, czy też zaistniałych zagrożeń. Z tego też względu może on również posiadać jednostki rozpoznania i usuwania skażeń, specjalistyczne jednostki logistyczne np.: szpitale oraz inne w zależności od potrzeb.

Jednak bez względu na skład komponentu lądowego, nie można rozważać jego właściwego funkcjonowania bez sprawnych, dobrze zorganizowanych i działających organów dowodzenia.

Określenie optymalnej struktury systemu stanowisk dowodzenia komponentu lądowego stanowiło cel dociekań naukowych realizowanych w pierwszym etapie badań. Szczegółowe wyniki tych badań zawarte zostały w opracowaniu *System dowo-*

⁵ W. Kaczmarek (red.), *Zadania komponentu wojsk lądowych w sojuszniczych operacjach na obszarze kraju „Komponent”*, Warszawa, AON 2002, s.84.

dzenia komponentu lądowego. Część I. Organizacja dowodzenia w operacji. Niżej przytoczone zostały najważniejsze wnioski⁶:

1. Typowa **ogólna struktura dowództwa komponentu lądowego** obejmować będzie zazwyczaj:

- dowódcę wraz z jego grupą,
- sztab kierowany przez szefa sztabu, zorganizowany zwykle w następujące komórki funkcjonalne:
 - *G1 – sprawy personalno-administracyjne,*
 - *G2 – rozpoznanie,*
 - *G3 – sprawy operacyjne (działania bieżące i wsparcie działań),*
 - *G4 – logistyka,*
 - *G5 – planowanie oraz zagadnienia współpracy cywilno-wojskowej,*
 - *G6 – wsparcie dowodzenia i łączności.*
- elementy narodowe, zapewniające rozwiązywanie problemów administracyjnych i logistycznych zgodnie z narodowymi przepisami.
- przedstawicieli (oficerów łącznikowych) dowództwa połączonego,
- oficerów łącznikowych innych komponentów sił połączonych,

2. W czasie kryzysu lub konfliktu dowództwo komponentu lądowego funkcjonuje w ramach kilku **stanowisk dowodzenia**, których ilość, rodzaj i struktura wewnętrzna uzależniona jest od zadania, składu sił, czy też szczebla dowodzenia, który takie dowództwo wystawia. W nowej koncepcji proponuje się, aby na szczeblu komponentu lądowego organizowano następujące rodzaje stanowisk dowodzenia⁷:

- Główne stanowisko dowodzenia (GSD);
- Zapasowe stanowisko dowodzenia (ZSD);
- Tyłowe stanowisko dowodzenia (TSD);
- Wysunięte stanowisko dowodzenia (WSD);
- Powietrzny punkt dowodzenia (PPD) – element składowy GSD.

⁶ Struktury organizacyjno-funkcjonalne poszczególnych stanowisk dowodzenia, zaproponowane w pierwszym etapie badań, zaprezentowane zostały w Załączniku 1.

⁷ J.W. Michniak, Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych, AON Warszawa 2003 r, s. 18-19.

3. Struktura funkcjonalna części operacyjnej **Głównego stanowiska dowodzenia** dowódcy komponentu lądowego powinna obejmować:

- Sektor Dowodzenia w składzie:
 - *ośrodek dowodzenia,*
 - *centrum dowodzenia, a w nim;*
 - *zespół planowania (w tym koordynacji działań głębokich),*
 - *zintegrowany zespół rozpoznania,*
 - *zintegrowane zespoły wsparcia działań,*
 - *zespół koordynacji działań Sił Powietrznych – (Air Operations Coordination Centre – AOCC),*
 - *zespoły łącznikowe innych komponentów,*
 - *grupę CIMIC,*
- Centrum Wsparcia Dowodzenia,
- Centrum Zabezpieczenia Działań.

4. **Tyłowe stanowisko dowodzenia** zawierać powinno:

- Sektor Dowodzenia TSD w składzie:
 - *dowódca TSD,*
 - *centrum operacyjne TSD, obejmujące;*
 - *zespół operacyjny TSD, odpowiedzialny za działania w obszarze tyłowym,*
 - *zespół planowania i kierowania zabezpieczeniem logistycznym,*
- Centrum Wsparcia Dowodzenia TSD.

5. **Wysunięte stanowisko dowodzenia** dowódcy komponentu lądowego powinno być znacznie mniej złożone. Obejmować powinno wóz dowodzenia dowódcy i wozy dowodzenia osób funkcyjnych, niezbędnych do zapewnienia dowódcy niezbędnego wsparcia podczas pracy na WSD. Zazwyczaj będą to oficerowie G2 i G3 oraz dowódcy (wyznaczenie oficerowie) wsparcia ogniowego, OPL, wojsk inżynieryjnych, lotnictwa (wojsk lądowych i sił powietrznych) oraz innych elementów zgodnie z potrzebami.

6. Organizacja **powietrznego punktu dowodzenia** uzależniona będzie przede wszystkim od posiadania odpowiedniego do tego celu środka powietrznego (najczęściej śmigłowca). Skład tego stanowiska, stanowiącego podobnie jak wysunięte stanowisko dowodzenia element obsady głównego stanowiska dowodzenia, powinien być zbliżony do składu WSD. Należy jednak pamiętać, że ilość osób tworzących wysunięte stanowisko dowodzenia uzależniona będzie od ilości miejsc w środku powietrznym.
7. **Zapasowe stanowisko dowodzenia** dowódcy komponentu lądowego powinno być w swej strukturze funkcjonalnej maksymalnie zbliżone do głównego stanowiska dowodzenia, jednak najczęściej ze względu na niewielkie możliwości organizowane będzie ono zwykle w ograniczonym zakresie, jako **ZSD „Mini”**.

1.3. Formalno-prawne uwarunkowania przebiegu procesu planowania działań w dowództwie komponentu lądowego

Jedną z bardzo istotnych grup czynników, wpływających na kształt procesu planowania działań w dowództwie komponentu lądowego, są uwarunkowania formalno-prawne. Wynikają one z trzech następujących przesłanek:

- konieczności uwzględniania ogólnych, teoretycznych zasad organizacji działań;
- konieczności uwzględniania narodowych ustaleń dotyczących planowania działań w wojskach lądowych;
- konieczności uwzględniania ustaleń sojuszniczych dotyczących planowania działań połączonych.

Przeprowadzona analiza problemu wskazuje, że narodowe ustalenia dotyczące planowania działań w wojskach lądowych, zawarte w dokumentach „*Doktryna Przewadzenia Operacji Połączonych*” (DD/3) i *Proces Planowania Operacyjnego (OPP Operational Planning Process)*. *Tymczasowa Instrukcja*, są zgodne z teoretycznymi zasadami organizacji działań i jednocześnie są zbieżne ze strukturą procesu planowania działań, opisanym w dokumentach sojuszniczych (*GOP i AJP-3.2*).

Można więc w tej sytuacji przyjąć, że proces planowania działań komponentu lądowego, funkcjonującego w operacji połączonej, powinien być skonstruowany w oparciu o ustalenia sojusznicze lub – w miarę możliwości – powinna być wykorzysta-

na do tego celu struktura procesu dowodzenia obowiązującego w działaniach sojusznicych. Rozważenia wymagać może jedynie problem, czy do planowania działań komponentu lądowego w operacji połączonej należy wykorzystać strukturę procesu planowania operacyjnego (*Operational Planning Process*) czy procesu wypracowania decyzji (*Decision Making Process*).

* * *

Konstatując można stwierdzić, że spośród wszystkich zidentyfikowanych elementów środowiska, w którym realizowany jest proces dowodzenia siłami komponentu lądowego, najważniejszym elementem pozostają uwarunkowania formalno-prawne, kształtujące kolejność i treść poszczególnych przedsięwzięć procesu dowodzenia. Jednocześnie należy zauważyć, że proces dowodzenia analizowanym komponentem lądowym powinien być zbieżny z ustaleniami zawartymi w dokumentach sojusznicych.

2. PROCES DOWODZENIA OPERACYJNEGO W DOWÓDZTWACH KOMPONENTÓW LĄDOWYCH WYBRANYCH PAŃSTW

Analiza historycznych i współczesnych opracowań dotyczących teorii sztuki wojennej, a w tym dowodzenia, pozwala na szereg refleksji dotyczących wymagań prowadzenia działań sojuszniczych. Rozwój teorii wojskowości na przestrzeni lat był determinowany w znacznej mierze poprzez analizowanie, ocenianie i opisywanie przyczyn zwycięstw i klęsk poszczególnych wodzów i ich armii. Wielokrotnie działania wojenne prowadziły koalicje, które poprzez łączenie wysiłku zmierzały do osiągnięcia wspólnego celu. Otrzymane w toku tych działań wnioski były inspiracją dla wielu specjalistów zajmujących się sztuką wojenną. Wielokrotnie przekazywali oni dla przyszłych pokoleń swoje uwagi i spostrzeżenia dotyczące niepowodzeń działań koalicyjnych.

W odniesieniu do funkcjonowania Sojuszu Północnoatlantyckiego stwierdzić należy, że w zasadniczych dokumentach normatywnych jako jeden z najistotniejszych warunków prowadzenia operacji wielonarodowych uznano **osiągnięcie odpowiedniego poziomu kompatybilności i interoperacyjności jednostek wszystkich państw Sojuszu oraz dowództw NATO z odpowiednimi dowództwami narodowymi.**

Wymaganie to nabiera szczególnego znaczenia w obliczu prowadzenia wspólnie przez Sojusz szeregu działań, w tym uczestniczenia wydzielonych jednostek w operacjach wsparcia pokoju, organizowania międzynarodowych ćwiczeń dowódczo – sztabowych oraz z wojskami oraz przygotowania Sojuszu do sprostania wyzwaniom XXI wieku. Działania powyższe wymagają wielu działań, w tym zwłaszcza w zakresie dostosowania struktur dowództw i jednostek do nowych wymagań, wdrożenia wspólnych procedur funkcjonowania dowództw oraz unowocześnienia sprzętu technicznego.

Przystępując do prac w obszarze teorii i praktyki dowodzenia dotyczących planowania operacji wielonarodowych nie sposób pominąć kwestii dotyczących narodowych aspektów funkcjonowania sił zbrojnych poszczególnych państw członkowskich oraz ich wzajemnych korelacji. Problem ten nabiera wielkiego znaczenia w obliczu konieczności osiągnięcia przez jednostki Wojska Polskiego interoperacyjności z jed-

nostkami innych państw Sojuszu. Ważną jest także kwestia relacji dowództw narodowych z dowództwami zintegrowanej struktury dowodzenia NATO.

2.1. Proces dowodzenia komponentem Wojsk Lądowych Stanów Zjednoczonych

Prowadzony proces badawczy wykazał, że spośród dokumentów normatywnych Wojsk Lądowych USA, w tym zwłaszcza o charakterze doktrynalnym, (czyli tzw. ang. *Field Manuals*) szczególną publikacją jest *FM 3 - 0 Operations (Działania wojsk lądowych)*. Stanowi ona podstawę do tworzenia kolejnych, bardziej szczegółowych regulaminów lub instrukcji. Obejmuje ona wszelkie zasadnicze problemy prowadzenia działań przez komponent Wojsk Lądowych Stanów Zjednoczonych. Prowadzona analiza wykazała także, że tak szerokie spektrum problemów, a w tym interesująca zespół autorski zagadnienia dowodzenia zostały przedstawione w dużym stopniu uogólnienia. Publikacje „*Field Manual*” są, bowiem ściśle korelowane w układzie „pionowym” i „poziomym” z innymi dokumentami tego typu. W przyjętej systematyce regulaminów Wojsk Lądowych USA problematyka szeroko rozumianego dowodzenia zawarta jest w publikacji *FM 101 - 5 Staff Organization and Operations (Organizacja i praca sztabów)*.

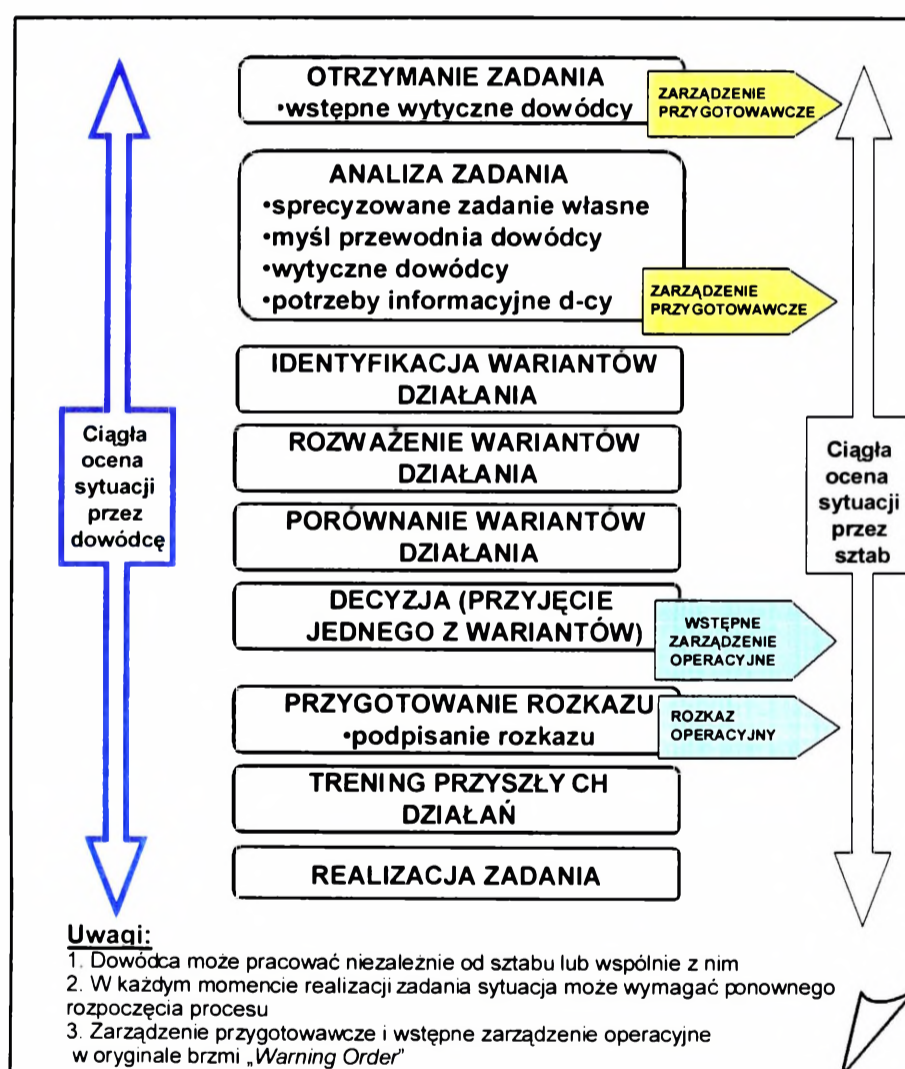
Przedstawione powyżej dokumenty stanowiły podstawę prowadzonych prac badawczych. Jednak w ich toku zwrócono także uwagę na szeroką i powszechnie rozpowszechnioną gamę dokumentów. Są nimi podręczniki i publikacje o charakterze pomocy naukowych dla słuchaczy akademii i college'ów obrony oraz uczestników różnego rodzaju kursów wojskowych. Zazwyczaj opatrzone są one tytułem traktującym o zawartości merytorycznej oraz wskazaniem na swój akademicki charakter, czyli tak zwane materiały studenta - ang. *Student Texts (ST)*. Dokumenty te nie mają charakteru doktrynalnego, są to podręczniki i materiały pomocnicze, których głównym celem jest ułatwienie studentom przyswojenia treści zawartych we właściwych publikacjach typu *FM*. W swojej istocie stanowią one także ilustrację treści zawartych w stosownych dokumentach doktrynalnych.

W trakcie analizy zgromadzonego materiału badawczego stwierdzono, że szczególnie interesujący, ze względu na zawartość oraz użyteczność dla rozwiązania

przedstawionych cząstkowych problemów badawczych jest regulamin *FM 101-5*. Zawarto w nim, bowiem zasadnicze aspekty procesu dowodzenia.

W świetle analizy *FM 101-5* proces dowodzenia funkcjonujący w wojskach lądowych USA obejmuje szereg czynności, które z uwagi na swoją rolę podzielono na następujące przedsięwzięcia (etapy procesu dowodzenia stosowanego w wojskach lądowych USA przedstawiono na rysunku 2.1):

- ciągła ocena sytuacji;
- proces podejmowania decyzji;
- przygotowanie i wydanie rozkazu;
- realizacja zadania.



Rys. 2.1. Etapy procesu dowodzenia stosowanego w Wojskach Lądowych USA
Źródło: Opracowano na podstawie *FM 101-5*

Przedsięwzięcia omawianego procesu realizowane są równolegle przez dowódcę i sztab od chwili otrzymania zadania aż po jego wykonanie. W dokumentach normatywnych zostały one podzielone na etapy i czynności. Prowadzona analiza wykaza-

ła, że planowanie określane jest jako proces podejmowania decyzji – ang. *Decision – Making Process*. Obejmuje on następujące etapy:

- otrzymanie zadania,
- analizę zadania,
- identyfikację wariantów działania,
- rozważenie wariantów działania,
- porównanie wariantów działania,
- decyzję (wybranie przez dowódcę jednego z wariantów działania);
- przygotowanie i wydanie rozkazu.

Najczęstszą formą **otrzymania zadania** jest rozkaz operacyjny. Zadanie zostaje postawione jest przez szczebel nadrzędny, ale w pewnych sytuacjach dowódca może rozwinąć dotychczas realizowane zadanie lub wydedukować nowe na podstawie zaistniałej sytuacji. Dowódca może na przykład stwierdzić, iż nadarza się okazja zrealizowania myśli przewodniej przełożonego w inny sposób, ze względu na zasadnicze zmiany sytuacji, od pierwotnie zaplanowanego. Może to spowodować rozpoczęcie przez niego planowania całkowicie nowego wariantu działania.

W ramach etapu otrzymania zadania sztab rozpoczyna przygotowanie do analizy zadania. Polega to na realizacji następujących przedsięwzięć:

- przygotowaniu rozkazu szczebla nadrzędnego wraz z częścią graficzną (optymalnie każda komórka powinna otrzymać swoją kopię),
- przygotowanie odpowiednich map,
- zestawienie obowiązujących procedur działania własnych i szczebla nadrzędnego oraz właściwych regulaminów, a także już posiadanych różnorodnych ocen i kalkulacji sztabowych.

Po otrzymaniu zadania dowódca i sztab dokonują również wstępnej oceny (oszacowania) sytuacji, identyfikując:

- czas od otrzymania zadania do rozpoczęcia jego realizacji;
- czas potrzebny na własnym i niższym szczeblu dowodzenia aby zaplanować, przygotować i wykonać zadanie;
- potrzeby w zakresie informacyjnego przygotowania pola walki;
- posiadane i dostępne wyniki kalkulacji i ocen sztabowych.

Ważnym wynikiem tych czynności jest wstępna kalkulacja czasu, w przeprowadzeniu, powszechnie stosowana jest w tym przypadku „międzynarodowa” zasada, według której 1/3 czasu przeznaczana jest na pracę sztabu własnego, natomiast 2/3 czasu wydziela dla podwładnych. Czas jest determinantem, który w sposób szczególny rzuca na szczegółowość rozpatrywania problemów podczas planowania i przygotowania działań. Toteż po sporządzeniu wstępnej kalkulacji czasu dowódca musi określić sposób realizacji procesu decyzyjnego w odniesieniu do konkretnej sytuacji. Decyzja ta dotyczy stwierdzenia czy stosowana będzie „pełna” procedura postępowania (metodyczne rozpatrywanie problemów krok po kroku) czy też zastosowany zostanie skrócony wariant procedury planowania.

Kolejnym przedsięwzięciem jest skierowanie do sztabu krótkich, wstępnych wytycznych, które mogą dotyczyć:

- przedstawienia sposobu skrócenia procesu decyzyjnego (jeśli jest taka potrzeba);
- wstępnej kalkulacji czasu;
- określenia miejsc, w które trzeba wysłać oficerów łącznikowych;
- realizacji wstępnych przedsięwzięć rozpoznania;
- zaplanowania i zrealizowania niezbędnych przemieszczeń i przegrupowań (poprawę położenia);
- innych zadań, jakie dowódca chce skierować do sztabu.

Ostatnią czynnością etapu otrzymania zadania jest wysłanie do podwładnych pierwszego zarządzenia przygotowawczego (ang. *warning order*), jako niezbędnego warunku realizacji planowania równoległego. Układ i treść zarządzenia nie jest sformalizowana, stwierdza się jednak, że powinno ono zawierać, co najmniej następujące informacje:

- rodzaj przyszłych działań;
- ogólne umiejscowienie przyszłych działań w przestrzeni;
- zasadnicze terminy;
- przemieszczenia lub czynności rozpoznania, które należy jak najszybciej rozpocząć.

Prowadzona analiza wykazała, że zasadniczymi dla dalszego przebiegu procesu dowodzenia wynikami tego etapu są: **wstępne wytyczne dowódcy dla sztabu i pierwsze zarządzenie przygotowawcze.**

Zgodnie z *FM 101-5* **analizę zadania** prowadzi się w celu zidentyfikowania problemów taktycznych oraz rozpoczęcia procesu poszukiwania rozwiązań tychże problemów. Przyjmuje się, iż dowódca prowadzi analizę zadania równoległe z analizą prowadzoną przez sztab tak, aby był w stanie ocenić pracę sztabu w tym zakresie. Analiza zadania składa się formalnie z czynności, które nie zawsze występują w tej samej kolejności. Są to:⁸

- przeanalizowanie rozkazu przełożonego;
- wstępne informacyjne przygotowanie pola walki;
- identyfikacja zadań cząstkowych;
- przegląd dostępnych środków;
- identyfikacja ograniczeń własnego działania;
- określenie szczególnie ważnych faktów i przypuszczeń;
- ocena ryzyka;
- wstępne określenie szczególnie ważnych potrzeb informacyjnych dowódcy⁹;
- określenie wstępnych przedsięwzięć rozpoznania;
- podział (kalkulacja) czasu;
- propozycja sprecyzowanego zadania własnego;
- przeprowadzenie informowania operacyjnego (ang. *Mission Analysis Briefing*);
- zaaprobowanie przez dowódcę sprecyzowanego zadania własnego;
- określenie myśli przewodniej dowódcy;
- wydanie wytycznych dowódcy;
- wydanie zarządzenia przygotowawczego;
- przegląd faktów i przypuszczeń (założeń).

W ramach **przeanalizowanie rozkazu przełożonego** należy dokładnie zrozumieć:

- informacje dotyczące przełożonego, to znaczy:

⁸ *FM 101-5 Staff Organization and Operations*, Washington 1997, s.5-5.

⁹ W oryginale *Commander's Critical Information Requirements* - informacje niezbędne dowódcy dla realizacji przez niego procesu dowodzenia, szczególnie zaś dla podjęcia decyzji.

- myśl przewodnią,
 - zadanie, w tym zadania cząstkowe, ograniczenia, ryzyko, dostępne środki i obszar działania (w języku angielskim niezależnie od szczebla dowodzenia siły działają w obszarze – ang. *area of operations*),
 - zamiar działania,
 - zasadnicze terminy,
- zadania sąsiadów i ich relacje z planem działania przełożonego;
- wyznaczony obszar działania.

Celem **wstępnego informacyjnego przygotowania pola walki** jest zapewnienie dowódcy jak najbardziej aktualnego obrazu pola walki, szczególnie w odniesieniu do przeciwnika i terenu. Typowymi produktami tych przedsięwzięć są uaktualnione oleaty obrazujące teren i sytuację przeciwnika w obszarze działania.

Szczególną rolę odgrywa także podczas analizy zadania **identyfikacja zadań cząstkowych**. Obejmują one zarówno takie zadania, które są bezpośrednio zapisane (sprecyzowane) w rozkazie przełożonego, jak i te, które muszą być zrealizowane, aby wykonać zadanie, choć nie zostały zawarte w rozkazie - **wynikające** z: analizy rozkazu przełożonego, sytuacji przeciwnika, rozmieszczenia własnych sił, założeń doktrynalnych, terenu i innych zadań cząstkowych. W trakcie dalszych rozważań brane są pod uwagę tylko te zadania wynikające, które **wymagają zaangażowania dodatkowych środków**. Zarówno spośród zadań cząstkowych sprecyzowanych jak i wynikających identyfikuje się następnie zadania cząstkowe o znaczeniu szczególnie istotnym dla osiągnięcia celu działania.

Przegląd dostępnych (posiadanych) środków polega na sprawdzeniu, czy rzeczywiście środki pozostające w dyspozycji dowódcy są adekwatne do realizacji zidentyfikowanych zadań cząstkowych. W razie potrzeby określone być powinny dodatkowe potrzeby w tym zakresie.

Szczególną rolę odgrywają także podczas planowania różnego rodzaju **ograniczenia**. Część ograniczeń narzucana jest przez przełożonego, zaś niektóre wynikać będą z istoty przyszłego działania. Ograniczeniami mogą być zarówno zakazy jak i nakazy. Każde ograniczenie swobody działania musi zostać zidentyfikowane i zrozumiane przez dowódcę i sztab.

W toku koncepcyjnej pracy dowódcy i sztabu wykorzystuje się fakty znane, które dotyczą zarówno wojsk własnych jak i przeciwnika, czy też ogólnie szeroko rozumianej sytuacji. **Określenie szczególnie ważnych faktów i przypuszczeń** odgrywa dużą rolę w racjonalizacji przyszłych działań. Przypuszczenia (założenia) określa się najczęściej poprzez:

- zestawienie założeń otrzymanych od przełożonego;
- identyfikację warunków, na które dowódca nie ma wpływu, ale które są istotne dla realizacji planu;
- identyfikację warunków, które spowodują, iż plan działania stanie się nieaktualny.

Zarówno dowódca jak i sztab w toku prac planistycznych zobowiązani są do **ocena i określenia poziomu ryzyka**.

Wstępne określenie szczególnie ważnych potrzeb informacyjnych dowódcy (ang. *Commander`s Critical Information Requirements*) wskazują obszary, z których koniecznie należy pozyskać informacje dla dowódcy. Mają one dać mu możliwość podejmowania ważnych decyzji, szczególnie zaś wyboru wariantu działania. Bez zbędnego w tym miejscu wchodzenia w szczegóły tego procesu, określenie potrzeb wymaga odpowiedzenia sobie na pytanie: „*Co dowódca powinien wiedzieć w tej sytuacji, aby we właściwym czasie podjąć właściwą decyzję?*”.

Prowadzona analiza wykazała, że w dokumentach normatywnych wojsk lądowych USA dużą wagę poświęca się pozyskiwaniu informacji przez elementy rozpoznawcze. Określenie przez sztab **wstępnych przedsięwzięć rozpoznania** jest konsekwencją przedsięwzięć wstępnego informacyjnego przygotowania pola walki oraz określenia potrzeb informacyjnych dowódcy i sztabu. Identyfikowane są w tym przypadku obszary, z których brak jest informacji lub, w których posiadane informacje wymagają potwierdzenia lub uzupełnienia. W celu zaplanowania zdobycia dostępnymi środkami dodatkowych informacji, w dalszej kolejności przygotowany jest wstępny plan rozpoznania. Zadania dla tych środków umieszcza się we wstępnym aneksie rozpoznania, po to, aby siły i środki rozpoznania mogły rozpocząć swe działania tak szybko jak to możliwe. Określa się, że aneks ten, który uruchamia rozpoznanie i zdobywanie informacji na potrzeby planowania powinien zawierać, co najmniej:

- obszar rozpoznania,
- zadanie rozpoznania,
- podział sił,
- cel rozpoznania,
- potrzeby i priorytety w zakresie rozpoznania,
- niezbędne linie koordynacyjne,
- obszary zainteresowania (*Named Areas of Interest – NAI*), w takim zakresie, w jakim znane są w danej chwili,
- drogi do obszaru działania,
- łączność i zabezpieczenie logistyczne,
- sposób wsparcia ogniowego,
- organizację ewakuacji medycznej.

Ważną rolę odgrywa także podczas planowania **podział (kalkulacja) czasu**. W ramach tego przedsięwzięcia aktualizacji podlegają wcześniejsze ustalenia dotyczące podziału czasu, zarówno w stosunku do terminów określonych przez przełożonego, jak i prawdopodobnych terminów przeciwnika oraz czasów potrzebnych na realizację poszczególnych zadań cząstkowych. Koordynacja czasowa dotyczy w tym przypadku zarówno wszelkich czynności związanych z planowaniem i innymi funkcjami dowodzenia oraz przedsięwzięć realizowanych przez podległe jednostki.

Ważnym wnioskiem stwierdzonym podczas procesu badawczego jest duży zakres wsparcia i pomocy ze strony sztabu dla dowódcy. Odnosi się to także do szeregu przedsięwzięć, które należą do obowiązków dowódcy i jak się wydawało powinien je on zrealizować osobiście. Jednym z takich przedsięwzięć jest zidentyfikowanie **sprecyzowanego zadania własnego**. Analizowane dokumenty podkreślają, że autorem proponowanego brzmienia sprecyzowanego zadania własnego (ang. *Restated Mission*) jest szef sztabu lub G/S3. W proponowanym zadaniu powinny znaleźć się następujące informacje:

- **kto** (jaki rodzaj sił) będzie wykonywał zadanie?
- **jaki rodzaj działań** jest rozważany?
- **kiedy** rozpocznie się działanie?
- **gdzie** to będzie miało miejsce?

- w jakim celu poszczególne elementy będą realizować swoje zadania?

Pierwszym, niejako sformalizowanym spotkaniem oficerów sztabu dotyczącym otrzymanego zadania jest **informowania operacyjne**. Organizowane jest ono każdorazowo, jeżeli czas na to pozwala. Jego układ może być różny, zazwyczaj jednak przedstawiane są następujące informacje:

- zadanie i myśl przewodnia przełożonego dwa szczeble w górę,
- zadanie i myśl przewodnia bezpośredniego przełożonego,
- przegląd wstępnych wytycznych dowódcy,
- zadania cząstkowe sprecyzowane (wynikające i o szczególnym znaczeniu),
- ograniczenia,
- dostępne siły,
- zagrożenia i ryzyko ich wystąpienia,
- proponowane wstępne potrzeby informacyjne dowódcy,
- proponowany podział czasu,
- proponowane sprecyzowane zadanie własne.

W trakcie tej odprawy dowódca określając sprecyzowane zadanie własne zgadza się z propozycją sztabu, modyfikuje ją lub przedstawia **własne brzmienie zadania**. Niezależnie jednak od tego, raz określone sprecyzowane zadanie własne staje się zadaniem danych sił (jest ono później zapisane jako punkt 2. rozkazu operacyjnego).

Kolejnym szczególnie ważnym punktem informowania operacyjnego jest określenie przez dowódcę **myśli przewodniej (ang. *Commanders's Intent*)**. Zostaje ona zidentyfikowana w trakcie analizy zadania. Kolejnym ważnym wnioskiem procesu badawczego jest stwierdzenie, że myśl przewodnia, jeżeli to konieczne, może ulec modyfikacji. Następuje to zazwyczaj po jej skonfrontowaniu z całością wniosków z analizy zadania, szczególnie ze sprecyzowanym zadaniem własnym oraz wnioskami przedstawianymi przez specjalistów.

Warto także wskazać na fakt, że istota myśl przewodniej dowódcy wyraża się w krótkim i jednoznacznym określeniu, co podległe siły muszą zrobić, aby wykonać zadanie, w odniesieniu do przeciwnika, terenu oraz pożądanego stanu końcowego. Myśl przewodnia stanowi swego rodzaju „oś” łączącą sprecyzowane zadanie własne i zamiar działania poprzez określenie takich istotnych **zadań cząstkowych**, które stanowią

będą podstawę dla umożliwienia zachowania inicjatywy przez podwładnych w przypadku nieprzewidzianych okoliczności, lub w sytuacji, gdy z różnych przyczyn zamiar działania stanie się nieaktualny. Jeżeli dowódca w określonej sytuacji uzna, iż należy przedstawić cel (cele) działania szerzej (bardziej szczegółowo) niż określono to w sprecyzowanym zadaniu własnym, może to uczynić. Myśl przewodnia powinna zamykać się w kilku zdaniach i musi znaleźć się w każdym rozkazie. Jako zasadę podaje się, że sprecyzowane zadanie własne i myśl przewodnia dowódcy musi być zrozumiała przez dowódców dwa szczeble w dół.

W analizowanych dokumentach dużo miejsca poświęca się także właściwemu określeniu **celów cząstkowych**. Określenie do realizacji i osiągnięcia szczególnie istotnych elementów przyszłych działań w formie celów cząstkowych powoduje dobranie do ich realizacji odpowiednich środków i sposobów działania, przez co określeniem **zadań cząstkowych**, które muszą być zrealizowane przez wojska, aby osiągnąć założony cel działań. Ważny jest także, aby określone zostały warunki, które muszą być spełnione, aby owe zadania cząstkowe zostały zrealizowane. Podkreślić jednak należy, że na tym etapie planowania **nie są jeszcze powiązane z konkretnym wariantem działania**. Należy je raczej postrzegać jako określenie tego, co jest szczególnie ważne lub, co musi być spełnione, aby z powodzeniem wykonać zadanie. Ma to duże znaczenie w warunkach szybko zmieniających się warunków pola walki, kiedy zdarzają się nieprzewidywalne wcześniej sytuacje, okazje lub, gdy wybrany wariant działania staje się nieaktualny. Wtedy zadania te będą dla podwładnych wskazówką do podjęcia działań wpierających działanie przełożonego lub innych elementów ugrupowania – będą, bowiem zgodne z jego myślą przewodnią. Przykładami istotnych warunków, jakie powinny być spełnione podczas realizacji zadań są: tempo działania, czas trwania (walki, etapu działań), skutki oddziaływania na przeciwnika, obiekty terenowe, nad którymi trzeba panować, itp.

W analizowanych dokumentach nie podano normatywnych „wytycznych” jak powinna wyglądać idealna myśl przewodnia. Określa się, np. że może ona zawierać cel działania. W tym jednak przypadku, nie powinien to być jednak cel przepisany ze sprecyzowanego zadania własnego. Jest to raczej szerszy opis, wybiegający w przy-

szłość w stosunku do celu aktualnych działań, postrzegający go w szerszym, „operacyjnym” aspekcie. Reasumując, **myśl przewodnia obejmuje:**

- cel działania,
- zadania (warunki zdarzenia, które muszą mieć miejsce) muszą się wydarzyć aby zadanie mogło zostać wykonane;
- opis pożądanego stanu końcowego.

Kolejnym ważnym wnioskiem jest to, że myśl przewodnia dowódcy nie zawiera „sposobu” czy też „mechanizmu” działania, poprzez który podległe siły przejdą z aktualnego położenia do stanu końcowego. Sposób ten to nic innego jak **zamiar działania**, który dopiero będzie opracowany w dalszej części planowania jako **konsekwencja decyzji** dowódcy.

Dowódca osobiście przygotowuje swą myśl przewodnią dla każdego przygotowywanego rozkazu operacyjnego. Myśl przewodnia formułowana na każdym szczeblu dowodzenia musi nawiązywać (wspomagać) do myśli przewodniej przełożonego.

W odniesieniu do myśli przewodniej ważnym jest także stwierdzenie, że w każdym rozkazie jest **tylko jedna myśl przewodnia – myśl przewodnia dowódcy**. Oznacza to, iż w aneksach i apendyksach do rozkazu nie ma myśli przewodniej – zawierają one natomiast koncepcję (zamiar) wsparcia (zabezpieczenia). Na przykład aneks „Wsparcie ogniowe” do rozkazu operacyjnego zawierać powinien „zamiar wsparcia...”, a nie myśl przewodnią.

W rozkazie operacyjnym myśl przewodnia dowódcy wydającego ten rozkaz umieszczana jest w punkcie **3. REALIZACJA**, przed paragrafem **3.a. Zamiar działania**. Myśli przewodnie przełożonych zamieszcza się natomiast jako podpunkty punktu **1.b. Wojska własne**.

Informowanie operacyjne to także moment, w którym następuje koordynowanie poczynań sztabu. Kończy się ono zazwyczaj **wydaniem wytycznych dowódcy**, które mogą, między innymi zawierać:

- warianty działania (także strony przeciwnej), które zdaniem dowódcy należy rozpatrzyć lub pominąć;
- ważne potrzeby informacyjne dowódcy;

- wytyczne do organizacji rozpoznania, w zakresie dezinformacji i działań zmierzających do zwiększenia bezpieczeństwa wojsk własnych;
- wytyczne co do ryzyka;
- wytyczne w zakresie wsparcia ogniowego;
- dodatkowe informacje dotyczące priorytetów różnych działań oraz kryteriów jakie przyjąć należy podczas porównania wariantów działania;
- terminy;
- rodzaje zarządzeń i rozkazów, jakie mają być przygotowane;
- metodę sprawdzenia znajomości i zrozumienia zadań przez podwładnych;
- inne dane, które zdaniem dowódcy powinny być znane oficerom sztabu.

Natychmiast po wydaniu przez dowódcę wytycznych, na podstawie dotychczasowych ustaleń, G3 opracowuje **zarządzenie przygotowawcze** (ang. *Warning order*). Przekazywane jest podwładnym i powinno ono obejmować następujące informacje:

- sprecyzowane zadanie własne,
- myśl przewodnią dowódcy,
- obszar działania podwładnych (np. w formie szkicu),
- ważne potrzeby informacyjne dowódcy,
- wytyczne dotyczące ryzyka,
- wytyczne co do przedsięwzięć rozpoznania jakie powinny być podjęte przez podwładnych,
- wytyczne w zakresie działań dezinformujących i zabezpieczających,
- szczególne priorytety,
- główne terminy.

Planowanie jest procesem ciągłym, jednak w trakcie przebiegu procesu decyzyjnego **przeгляд faktów i przypuszczeń musi** odbywać się cyklicznie stosownie do otrzymywanych rozkazów. Identyfikowane przypuszczenia mogą stać się, bowiem faktami lub okazać błędnymi założeniami. Zmieniająca się sytuacja taktyczno-operacyjna wielokrotnie, bowiem powoduje, że nowe fakty mogą zmieniać określone potrzeby i wymagania. Jeżeli tylko fakty lub przypuszczenia ulegną zmianom, istotne jest ustalenie, czy i w jaki sposób ewentualne nowe informacje mogą wpłynąć na własne planowanie i działania.

Decyzja dowódcy warunkowana jest posiadaniem możliwości wyboru sposobu osiągnięcia celu działania. Identyfikowane i opracowane w tym celu warianty działania zawsze powinny spełniać następujące warunki: prowadzić do wykonania zadania stosownie do wytycznych dowódcy; być realne do zrealizowania (wykonalne przy użyciu posiadanych sił); reprezentować możliwy do zaakceptowania poziom strat własnych, szczególnie w ludziach; różnić się jednoznacznie od innych wariantów (sposobem osiągnięcia celu działania); być jak najbardziej kompletne (odpowiadać na pytania: **kto, co, gdzie, kiedy, jak i w jakim celu ma wykonać?**).

Przyjmuje się, iż we właściwie skonstruowanym wariacie działania siły i środki są właściwie dobrane do przyszłego zadania. Jednocześnie powinny one zapewniać odpowiedni zakres elastyczności na wypadek nieprzewidzianych sytuacji w trakcie realizacji zadania oraz pozostawiać podwładnym dowódcom niezbędną swobodę działania.

Identyfikując **warianty działania wojsk własnych**, dowódca i sztab realizują następujące przedsięwzięcia:

- oceniają możliwości bojowe wojsk własnych i przeciwnika,
- ustalają potencjalne sposoby wykonania zadania,
- ustalają siły niezbędne do wykonania zadania,
- przygotowują schemat manewru (ogólny zarys przyszłych działań),
- ustalają organizację dowodzenia zgodnie z zasadą, iż z jednego SD kieruje się działaniami minimum dwóch, a maksimum pięciu elementów ugrupowania,
- w wyniku powyższych czynności przygotowują **warianty działania** w postaci szkiców uzupełnionych pisemną notatką (legendą).

Zgodnie z *FM 101-5*, szkic wariantu działania powinien zawierać: linie rozgraniczenia określające obszar działań oraz linie rozgraniczenia pomiędzy podległymi elementami; zasadnicze linie koordynacyjne, takie jak FEBA, LD/LC i inne potrzebne do wyrażenia planu działania; elementy osłonowe (rozpoznawcze); osie natarcia; rejonny ześrodkowania, rejonny obrony, umocnione rejonny obrony, worki ogniowe (ang. *Engagement Areas – EA*), obiekty ataku; graficzne przedstawienie zadań; sposób koordynacji wsparcia ogniowego; określenie głównego wysiłku; rozmieszczenie stano-

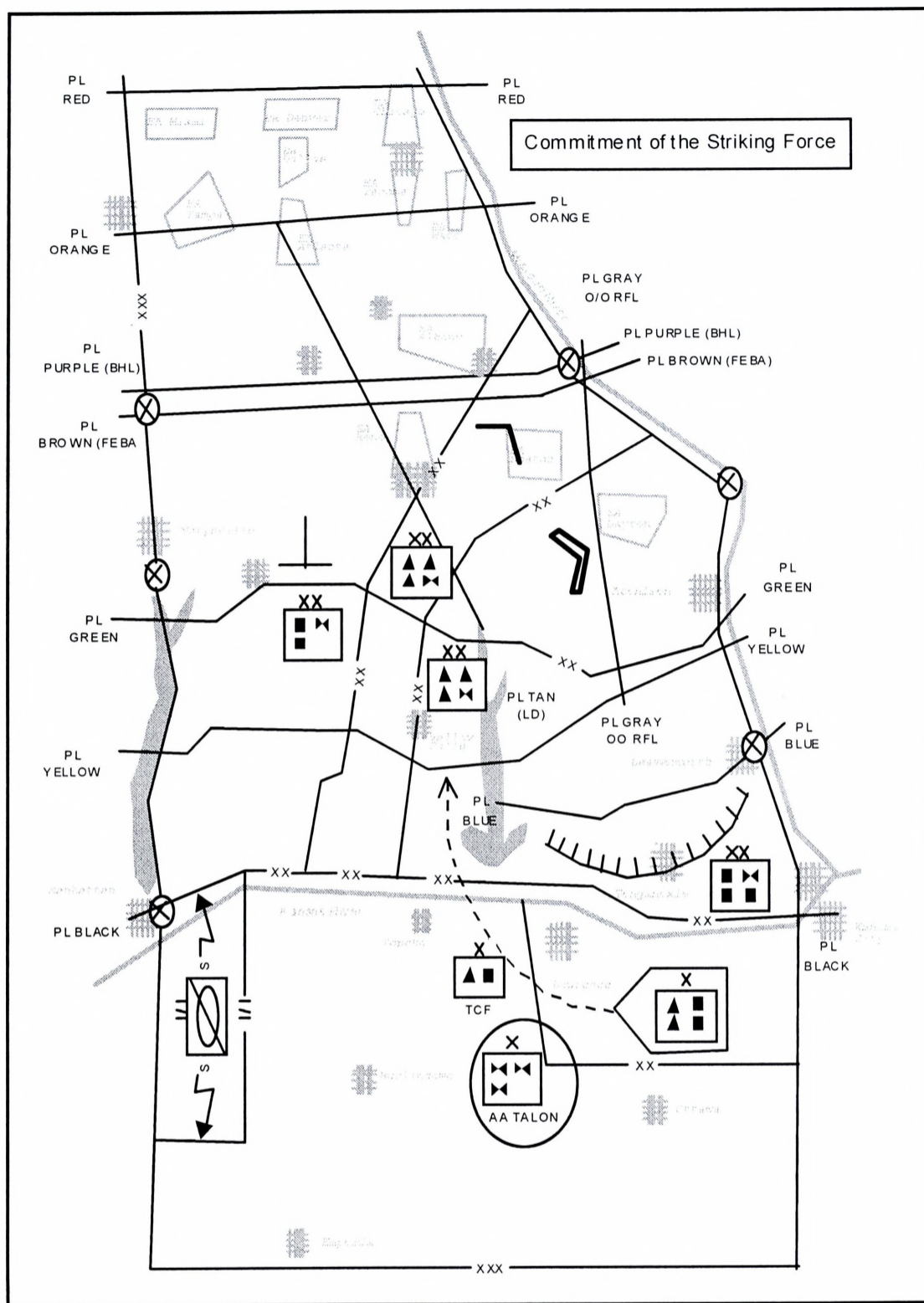
wisk dowodzenia (własnego szczebla); znane lub przewidywane działanie przeciwnika.

Dokumenty normatywne określają także, że każdy wariant można uzupełnić stosownie do potrzeb, np. danymi dotyczącymi szczególnie ważnych charakterystyk terenu lub innymi elementami tak, aby ułatwić zrozumienie jego istoty. Forma, w jakiej jest przygotowany może być dowolna, przyjmuje się, że o wartości danego wariantu decyduje jego zawartość merytoryczna. Przykłady wariantu działania komponentu lądowego przedstawiono na rysunku 2.2.

Po ustaleniu wariantów działania, możliwe jest zorganizowanie **odprawy, na której dowódca zapozna się z dotychczasowymi wynikami pracy sztabu** w tym zakresie. Może on zaaprobować przygotowane warianty działania i wówczas sztab przystępuje do kolejnego etapu pracy. Może jednak je odrzucić. Dla sztabu oznacza to konieczność powtórzenia szeregu czynności procesu planowania.

Kolejnym ważnym przedsięwzięciem planowania, przedstawionym w analizowanych dokumentach, jest **rozważenie wariantów** działania (ang. *analysis*).

Aby osiągnąć cele rozważenia wariantów, w konfrontacji z prawdopodobnym działaniem przeciwnika, określa się wydarzenia, jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu, od jego rozpoczęcia aż do wykonania zadania. Technika zalecaną do stosowania w trakcie rozważenia jest symulacja przyszłych działań (ang. *War Game – gra wojenna*) zgodnie z przyjętymi wariantami. W zależności od posiadanego czasu, posługując się zasadą „akcja – reakcja – przeciwwreakcja”, można „rozebrać” wszystkie warianty. W przypadku braku dostatecznej ilości czasu symulacją objąć można, niektóre z nich lub tylko ich wybrane fragmenty.



Rys. 2.2. Przykład wariantu działania komponentu lądowego w operacji obronnej (część graficzna)
 Źródło: ST 100-3

W procesie symulacji wariantów działania wyróżnia się następujące przedsięwzięcia:

- przygotowanie niezbędnego oprzyrządowania,
- przygotowanie zestawienia sił własnych,
- zestawienie przypuszczeń (założeń),

- zestawienie znanych zdarzeń krytycznych i punktów decyzyjnych,
- określenie kryteriów oceny,
- wybór techniki przeprowadzenia symulacji,
- wybór metody zapisu i zobrazowania wyników symulacji,
- prowadzenie symulacji działań, ocena i wykorzystanie wniosków,

Podczas realizacji symulacji wariantów zastosować można jedną z kilku technik jej prowadzenia. Rekomenduje się trzy z nich, to znaczy:

- technikę etapów,
- technikę kierunków,
- technikę obiektów.

Istotą **techniki etapów** (ang. *Belt Technique*), stosowanej zarówno do symulacji działań zaczepnych jak i obronnych, jest podział terenu działań prostopadle do linii rozgraniczenia i utworzenie w ten sposób sekwencji (etapów) przyszłego działania. Kształt powstałych tą drogą etapów oraz ich wielkość powinna wynikać z wniosków z oceny terenu (np.: przebieg rzek, dróg) jak i planowanego przebiegu działań (poszczególnych etapów działania np.: podejście do rubieży ataku, walka w głębi itp.). Początkiem pierwszego etapu jest zazwyczaj jest linia styczności z przeciwnikiem lub linia przejścia do działań zaczepnych (ang. *Line of Departure - LD*).

Technika etapów oparta jest na sekwencyjnej analizie możliwych zdarzeń w poprzek przebiegu pasa (obszaru) działań wojsk własnych. Jest to technika dająca możliwość najbardziej dokładnego symulowania działań, ponieważ zapewnia ciągle rozważanie wpływu wszystkich potencjalnych czynników (przeciwnik, wojska własne, teren, czas) na każde rozpatrywane zdarzenie. Jednakże ceną, jaka trzeba zapłacić za taką dokładność jest czas niezbędny do zastosowania tej techniki.

W przypadku zastosowania **techniki kierunków** (ang. *Avenue-in-dept Technique*), teren działań dzielony jest wzdłuż linii rozgraniczenia, tworząc kierunki (osie) działania wojsk własnych. Technika ta jest typowa dla rozważenia wariantów działania w natarciu.

Technika obiektów (ang. *Box Technique*) jest swoistą kombinacją dwóch poprzednich technik. Jest ona zawężoną analizą wybranych zasadniczych rejonów pola walki (faz działania). Mogą to być:

- odcinki forsowania,
- wyprowadzenie kontrataku (przeciwuderzenia),
- wprowadzenie do walki odwodu (potęgowanie uderzenia),
- walka z przeciwnikiem o opanowanie głównego obiektu ataku.

Zastosowanie tej techniki pozwala na skupienie uwagi na wybranych najistotniejszych obiektach lub etapach działań w dowolnej części pasa (obszaru) działań. Zakłada się przy tym, że wojska własne będą odpowiednio reagować na rozwój sytuacji na polu walki zgodnie z planem działania, podczas gdy prowadzący symulację skupia się na najważniejszych przedsięwzięciach realizowanego zadania, wyspecyfikowanych właśnie w postaci przyjętych obiektów. Technika obiektów jest szczególnie użyteczna w sytuacjach ograniczeń czasowych.

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

Analiza zapisów normatywnych oraz treści materiałów dotyczących planowania pozwoliła na stwierdzenie, że niezależnie od zastosowanej techniki ten fragment planowania powinien w swojej istocie pozwolić w odniesieniu do każdego wariantu na określenie:

- sposobu maksymalizowania oddziaływania na przeciwnika przy jednoczesnej ochronie wojsk własnych i minimalizacji dodatkowych zniszczeń;
- realistycznego obrazu przyszłej walki i wydarzeń, które mogą mieć miejsce w jej trakcie;
- warunków i środków niezbędnych dla powodzenia własnych działań;
- miejsca i czasu, w których można najlepiej wykorzystać własne możliwości;
- głównego wysiłku rozpoznania;
- potrzeb w zakresie koordynacji;
- najbardziej elastycznego sposobu działania.

Wnioski otrzymane w toku symulacji¹⁰ powinny dotyczyć: realizacji przyszłych działań, struktury wojsk własnych (na przykład konieczności dodatkowego wzmocnienia, zmian w podziale sił), potrzeb w zakresie rozpoznania, prawdopodobnego dzia-

¹⁰ Rezultaty symulacji mogą zostać podsumowane na kolejnej odprawie sztabu (ang. *War - Game Briefing*). Zob. *FM 101-5*, s. 5-24.

łania przeciwnika, wpływu terenu na działania, obszarów kluczowych, decydujących wydarzeń, czasu oraz silnych i słabych stron wariantów działania wojsk własnych. Kolejnym ważnym wynikiem symulacji jest określenie oraz dokonanie modyfikacji (jeżeli jest to konieczne) poszczególnych wariantów działania. Natomiast te, które nie spełniają określonych wcześniej kryteriów mogą zostać w trakcie symulacji odrzucone. Pewne fragmenty wariantów mogą być łączone i dzięki temu powstawać będą nowe warianty. Realizuje się to zwłaszcza wtedy, gdy opracowane wcześniej warianty nie uwzględniały pewnych sytuacji, wystąpiły niepożądane wydarzenia, zadania, potrzeby lub problemy. Ustalone i zanotowane wyniki symulacji dostarczają także danych do kolejnej czynności realizowaną przez sztab - **porównania wariantów działania**.

Czynności realizowane w ramach tego przedsięwzięcia polegają na rzeczowym porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważonych wariantów działania wojsk własnych. Ma to na celu określenia tego z nich, który zapewnia największe prawdopodobieństwo sukcesu wobec najbardziej prawdopodobnego i najgroźniejszego sposobu działania przeciwnika. Wybrany w wyniku porównania wariant działania powinien ponadto zapewniać minimalne ryzyko dla żołnierzy, sprzętu i wykonania zadania, dawać możliwości kontynuowania działań, być elastyczny i gwarantować podwładnym swobodę działania. Jedną z możliwych technik stosowanych w tym celu jest tak zwana **tabela decyzyjna** (ang. *Decision Matrix*). Przykład przedstawiono w tabeli 3.1.

Po zakończeniu czynności związanych z porównaniem wariantów sztab określa, który z nich będzie przedstawiony dowódcy jako, zdaniem sztabu, najlepszy. W sytuacji, gdy sztab nie jest w stanie osiągnąć konsensusu w tej sprawie, głos decydujący należy do szefa sztabu, który podczas kolejnego etapu pracy zarekomenduje dowódcy jeden z wariantów.

Zakończenie przez sztab prac koncepcyjnych nad opracowaniem oraz oceną wariantów działania stwarza warunki na **podjęcie decyzji** przez dowódcę. Wybiera on jeden z przygotowanych wariantów działania po przedstawieniu mu, w ramach odprawy decyzyjnej, potrzebnych w tym zakresie informacji. Odprawa decyzyjna (ang. *Decision Briefing*), pomimo braku ścisłych ustaleń obejmuje zwykle:

- przypomnienie myśli przewodniej przełożonych,

- przypomnienie sprecyzowanego zadania własnego,
- przedstawienie sytuacji wojsk własnych,
- przedstawienie aktualnych wyników IPPW,
- przedstawienie wariantów działania wojsk własnych,
- zarekomendowanie najlepszego (zdaniem sztabu) wariantu działania,
- podjęcie decyzji i ogłoszenie zamiaru,
- wydanie wytycznych do dalszej pracy sztabu.

Tabela 2.1

Przykład tabeli porównania wariantów działania
(*Decision matrix*)

Kryterium	Znaczenie kryterium	Wariant 1		Wariant 2		Wariant 3	
Manewr	3	2	(6)	3	(9)	1	(3)
Prostota	3	3	(9)	1	(3)	2	(6)
Wsparcie ogniowe	4	2	(8)	1	(4)	3	(12)
Rozpoznanie	1	3	(3)	2	(2)	1	(1)
OPL	1	1	(1)	3	(3)	2	(2)
Mobilność/ zdolność przetrwania	1	3	(3)	2	(2)	1	(1)
Logistyka	1	2	(2)	1	(1)	3	(3)
Dowodzenie	1	1	(1)	2	(2)	3	(3)
Ryzyko	2	1	(2)	2	(4)	3	(6)
C2W*	1	2	(2)	1	(2)	3	(3)
RAZEM Razem po uwzględnieniu znaczenia KRYTERIUM		20	(37)	18	31)	22	(42)

* - C2W – *Command and Control Warfare* – walka o przewagę w obszarze dowodzenia

Źródło: Opracowano na podstawie FM 101-5

Po podjęciu decyzji dowódca wydaje zwykle dodatkowe wytyczne dotyczące problematyki wsparcia (bojowego i logistycznego), przygotowania dokumentów dowodzenia i innych zagadnień. Na tej podstawie przygotowany jest i wysyłany do podwładnych kolejny dokument o charakterze dyrektywnym – wstępne zarządzenie operacyjne/bojowe (ang. *Warning Order*).

Warto także nadmienić, iż scharakteryzowane powyżej przedsięwzięcia, począwszy od analizy zadania aż po pracę nad wariantami działania tworzą w ramach planowania, zgodnie z amerykańskimi poglądami, tak zwane sztabowe oceny sytuacji

(ang. *Staff Estimates*), realizowane przez wszystkie osoby funkcyjne w swoich obszarach zainteresowania. Wyróżnia się oceny:

- dowódcy,
- operacyjną,
- personalną,
- rozpoznawczą,
- logistyczną,
- współpracy cywilno – wojskowej,
- łączności,
- specjalistyczne.

Oceny te, są procesem ciągłym i stanowią podstawę do kreowania wariantów działania, co oznacza w pierwszym rzędzie poszukiwanie jak najlepszych sposobów wykorzystania posiadanych środków. Stanowią także swego rodzaju powiązanie aktualnej, rzeczywistej sytuacji i planów przyszłego działania.

Warto w tym miejscu wskazać na wniosek, iż istotną cechą procesu planowania funkcjonującego w Wojskach Lądowych USA jest właśnie formalne podejście do problemu prowadzenia przez wszystkie osoby funkcyjne (we wszystkich komórkach funkcjonalnych) ciągłej oceny sytuacji w swoich obszarach zainteresowania. Rezultaty tych ocen, prowadzonych w ramach zasadniczych faz procesu dowodzenia, a w tym planowania, mają istotny wpływ na jego przebieg. Błędy popełnione w ich trakcie rzutować mogą z kolei na cały proces identyfikacji, rozwoju, rozważenia i porównania wariantów działania. Przyjmuje się, że typowa ocena sytuacji przyjmuje następujący przebieg:

1. Zadanie. Sprecyzowanie zadanie własne będące wynikiem analizy zadania.

2. Sytuacja i rozważania.

a. Charakterystyka obszaru działania.

(1) Warunki atmosferyczne.

(2) Warunki terenowe.

(3) Inne istotne czynniki (środowisko, ekonomia itd.).

b. Przeciwnik. *Rozmieszczenie, skład, możliwości, prawdopodobne sposoby działania.*

c. Wojska własne.

- (1) Warianty działania.
- (2) Aktualny stan sił i środków w konkretnym obszarze odpowiedzialności (np. logistyka, stan osobowy).
- (3) Aktualny stan innych sił i środków, które mogą mieć wpływ na poszczególne aspekty pracy sztabu.
- (4) Konfrontacja potrzeb i możliwości oraz propozycje rozwiązania problemu.
- (5) Kryteria oceny wariantów działania z punktu widzenia komórki sztabu prowadzącej ocenę.

d. Założenia (przewidywania).

3. Rozważania. Rozważenie każdego wariantu działania wykorzystując ustalenia z punktu (5) *Kryteria* w celu identyfikacji wad i zalet wariantów.

4. Porównanie. Porównanie wariantów działania przy wykorzystaniu tych samych „narzędzi”: nadanie każdemu z wariantów „oceny” w stosunku do danego kryterium, sporządzenie tabeli porównawczej.

5. Rekomendacje i wnioski.

a. Propozycja (rekomendowanie) wariantu działania w oparciu o wyniki porównania (wariant najbardziej dogodny do zabezpieczenia z punktu widzenia konkretnej komórki sztabu).

b. Słabości i ryzyko rekomendacji.

Po podjęciu decyzji przez dowódcę sztab przygotowuje (a właściwie kontynuuje przygotowanie) **rozkaz operacyjny**. Szczególną rolę odgrywa tu zamiar działania (ang. *Concept of Operations*), stanowiący punkt 3.a. rozkazu. Aby go sformułować, dowódca wykorzystuje zwykle szkic i notatkę wariantu działania, który wybrał. Zamiar, będący konsekwencją podjętej decyzji, przedstawia gdzie, kiedy i w jaki sposób dowódca planuje wykorzystać posiadane siły, aby wykonać zadanie. Obejmuje on zazwyczaj sposób wykorzystania posiadanych wojsk (schemat manewru), miejsce i sposób skupienia głównego wysiłku, rozbicia przeciwnika oraz organizację dowodzenia i wsparcia.

Z kolei wspomniany szkic wybranego przez dowódcę wariantu jest podstawą do opracowania graficznego planu działania (ang. *Operation Overlay*), który stanowił będzie jeden z najważniejszych aneksów do rozkazu.

Rozkaz jest przedstawiany dowódcy do podpisu, powielany w ilości przewidzianej właściwymi procedurami i doprowadzany do podwładnych.

2.2. Proces dowodzenia komponentem Wojsk Lądowych Niemiec

Przystępując do prac badawczych w obszarze procesu dowodzenia realizowanego w wojskach lądowych Niemiec dokonano analizy szeregu dokumentów normatywnych oraz pozycji literatury dotyczących dowodzenia. Już na wstępie stwierdzono, iż szczególną rolę w Bundeswehrze odgrywa regulamin *HDv 100/200*.¹¹ Zawiera on szereg ustaleń dotyczących przebiegu procesu dowodzenia, w tym także planowania. Jednak jak każdy regulamin szereg zagadnień przedstawionych jest określonym stopniem ogólności. Podyktowane jest to dużą potrzebą uniwersalności tego dokumentu, który w swojej istocie dotyczy wszystkich szczebli dowodzenia wojsk lądowych. Przeprowadzona analiza jego treści pozwala jednak stwierdzić, iż jest to jednak najbardziej miarodajne źródło pozwalające na przeanalizowanie poszczególnych elementów procesu dowodzenia.

Kolejny ważny wniosek wstępnego etapu badań dotyczył stwierdzenia, iż przedstawiony powyżej dokument stanowi podstawę do opracowania w poszczególnych oddziałów i związków taktycznych Bundeswehry obowiązujących procedur działania (ang. *Standing Operating Procedures – SOPs*). Dokumenty te zawierają szereg dodatkowych informacji o większym stopniu szczegółowości dostarczają niejako wykładni oraz szczegółowych wytycznych jak realizować poszczególne czynności, jakie są zadania poszczególnych osób funkcyjnych, w jakich strukturach działają dowództwa oraz szereg innych informacji. W swojej istocie stanowią one niejako instrukcję funkcjonowania danej jednostki. Są z reguły opracowywane na okres pokoju oraz na okres zagrożenia i wojny.

Według poglądów Bundeswehry „dowodzenie” jest swego rodzaju sztuką, twórczą działalnością bazującą na charakterze, możliwościach i sile duchowej dowód-

¹¹ HDv 100/200 VS-NfD, *Führungsunterstützung in Heer*, Hamburg 1997.

cy. Najważniejszym zadaniem dowodzenia jest załamanie woli walki i siły bojowej przeciwnika i zmuszenie go do poddania się i zaniechania prowadzenia działań wojennych. To jednak wymaga zdecydowania w dążeniu do określonego celu. Tą cechą osobową powinien posiadać każdy dowodzący podległymi wojskami.

Ważkim jest także stwierdzenie, że dowodzenie podczas prowadzenia działań militarnych to pojedynek dwóch woli, to w znacznej mierze walka o swobodę działania. W tym pojedyнку celem dowódcy i wspierającego go dowództwa jest narzucenie swej woli przeciwnikowi. Natomiast w sytuacji, kiedy przeciwnik ma przewagę działania te mają w najmniej sprzyjających okolicznościach uniemożliwić przeciwnikowi realizacji jego zamiaru, a więc przeciwstawienie się jego woli.

Synteza wniosków cząstkowych pozwala na stwierdzenie, że proces dowodzenia rozpoczyna się z chwilą otrzymania nowego zadania lub w wyniku wystąpienia istotnych zmian w sytuacji.

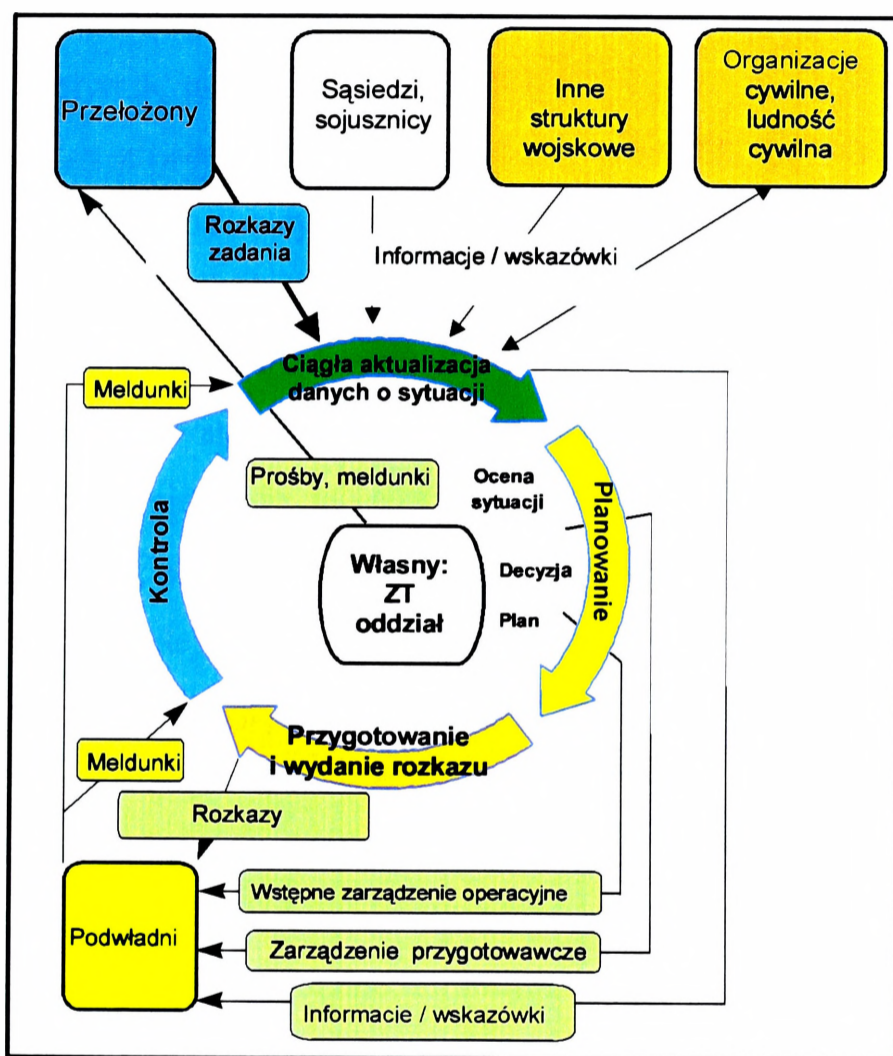
Proces ten obejmuje cztery, przedstawione na rys. 2.3, powtarzające się cyklicznie fazy, to znaczy:

- ciągłą aktualizację danych o sytuacji;
- planowanie, a w nim;
 - ocenę sytuacji,
 - podjęcie decyzji,
 - przygotowanie planu operacji,
- przygotowanie i wydanie rozkazów (stawianie zadań);
- kontrolę.

Kolejne, powiązane ze sobą fazy tworzą logiczny ciąg myślenia i działania. W trakcie przebiegu procesu dowodzenia sytuacja jest w sposób ciągły monitorowana i oceniana, podejmowane są niezbędne decyzje, planowana jest ich realizacja, stawiane są zadania oraz koordynowana i monitorowana jest ich realizacja. Proces dowodzenia traktowany jest jako proces nastawiony na **dowodzenie przez zadania**.¹² Z jednej strony jest to proces ciągły, z drugiej natomiast otrzymanie nowego zadania oraz jego osiągnięcie stanowi zamknięty i powtarzalny ciąg przedsięwzięć, który występuje na każdym szczeblu i w każdym obszarze dowodzenia. Przedstawione

¹² Niem. *Führen mit Auftrag*.

fazy dowodzenia są przedsięwzięciem bardzo złożonym i składają się z mniejszych fragmentów pracy myślowej oraz następujących w konsekwencji czynności obejmujących szereg procesów informacyjnych, w tym oceny i analizy oraz przedsięwzięcia o charakterze organizacyjnym: koordynowanie pracy sztabu, doprowadzanie zadań do wykonawców, kontrolę podjętych działań oraz inne działania. Oczywiście zakres i znaczenie poszczególnych przedsięwzięć różni się w zależności od wielu czynników.



Rys. 2.3. Przebieg procesu dowodzenia w niemieckich Wojskach Lądowych
 Źródło: Opracowano na podstawie 14th Mech Inf Div, FSOP, Part B

W analizowanych dokumentach podkreśla się także, że o tym czy dowódca osiągnie w walce zakładane cele decyduje posiadanie przez niego lub brak swobody działania. Natomiast za jeden z zasadniczych determinantów sukcesu w walce określa się dokładne planowanie. Dowódca i jego dowództwo planują działania i zgodnie z opracowanym planem realizują je w przyszłości. Otrzymane od przełożonego zadanie oraz zamiar przełożonego stanowią jeden z zasadniczych punktów odniesienia plano-

wania. Podkreślić także należy, że zamiar przełożonego jest też decydującym wyznacznikiem działania, jeżeli z powodu gruntownej zmiany sytuacji odstąpić należy od realizacji otrzymanego zadania lub zerwana została łączność z przełożonym.

W myśl analizowanych dokumentów celem planowania powinno być dostosowanie do sytuacji użycie sił w czasie i przestrzeni zapewniające osiągnięcie sukcesu. Planowanie przyszłej walki jest czynnością intelektualną wymagającą:

- zrozumienia istoty zadania;
- dokonania oceny czynników wpływających na skuteczne wykonanie zadania (teren, przeciwnik, położenie własne itp.);
- określenia możliwości skutecznego działania w danej sytuacji;
- ograniczenie się do rzeczy możliwych do wykonania;
- określenia w decyzji idei realizacji zadania;
- zapoznania wykonawców z wolą dowódcy tak, aby jednoznacznie ją zrozumieli.

Podstawę planowania oraz przyszłego działania stanowi ciągła aktualizacja danych o sytuacji opierająca się na wszelkich dostępnych informacjach pochodzących z różnorodnych źródeł. Celem tych działań jest sprawdzenie, czy własne zamiary są wciąż adekwatne do zaistniałej sytuacji lub czy niezbędne jest podjęcie nowych decyzji.

Planowanie obejmuje, jak stwierdzono poprzednio, trzy etapy, to znaczy ocenę sytuacji, podjęcie decyzji i sporządzenie planu operacji.

W procesie wypracowania decyzji największe znaczenie odgrywa ocena sytuacji w ramach, której dokładnemu rozważeniu i ocenie podlega otrzymane zadanie, położenie i inne czynniki niezbędne do podjęcia decyzji. Wiele elementów tego procesu jest realizowane przez sztab. Jednakże jedynie dowódca jest odpowiedzialny za określenie sposobu, w jaki jego podległe wojska powinny działać. Oznacza to, że musi on być w pełni zaangażowany na etapie początkowym. Odpowiada wówczas za ukierunkowanie pracy sztabu. Ponadto w ostatnim etapie tego procesu ma obowiązek podjęcia decyzji.

Zakres, w jakim dowódca jest zaangażowany w poszczególnych ocenach i kalkulacjach zależy od wielu czynników: sytuacji (w szczególności od czasu, w jakim musi być podjęta decyzja); poziomu wyszkolenia oficerów sztabu i ich doświadczenia;

szczebla dowodzenia, na którym jest wypracowywana decyzja; złożoności wypracowywanej decyzji; osobowości dowódcy.

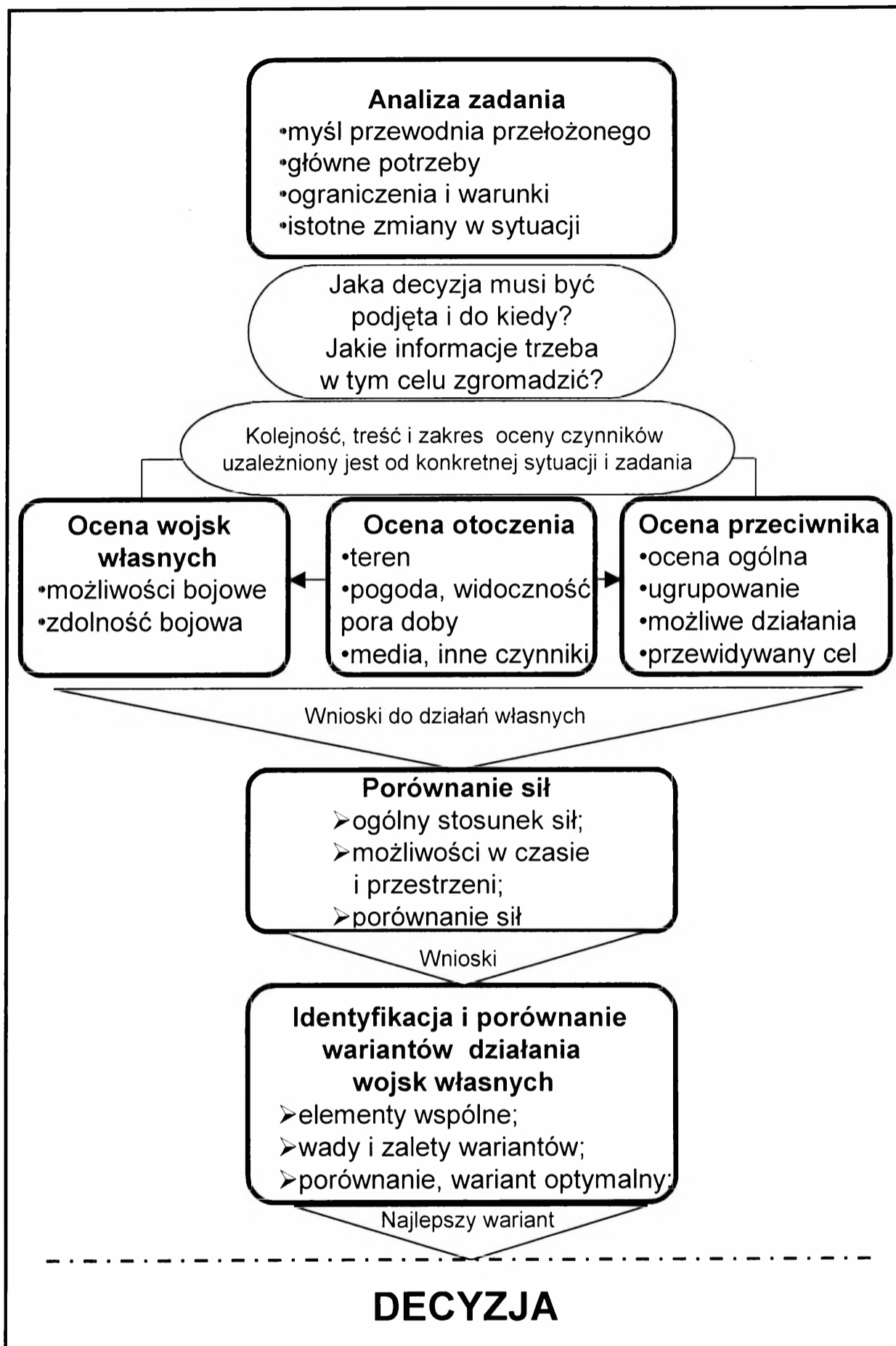
Sztab jest odpowiedzialny za wykonanie większości analiz w ramach oceny sytuacji pod kierownictwem dowódcy lub jednego z jego oficerów (Szef Sztabu, G3). Jest również odpowiedzialny za rozpatrzenie poszczególnych możliwych wariantów działania i przedstawienie ich dowódcy, który ocenia je i decyduje o wyborze jednego z nich. Oficerowie sztabu mogą, zatem proponować dowódcy warianty działania, ale nie podejmują decyzji.

Ocena sytuacji jest bez wątpienia najważniejszą częścią procesu wypracowania decyzji wymagającą skoordynowanej i pełnej współpracy wszystkich elementów składowych dowództw. Celem oceny sytuacji (jako logicznego procesu poszukiwania najlepszego sposobu rozwiązania problemu) jest stworzenie maksymalnie przejrzystego pod każdym względem obrazu położenia stanowiącego bazę do podjęcia decyzji. Zadanie otrzymanego od przełożonego oraz sposób jego sformułowania określa podwładnemu efekt, jaki powinien osiągnąć (stan końcowy), czyli cel działania. Stąd wniosek, że ocena sytuacji, w myśl analizowanych dokumentów, ma stworzyć dowódcy warunki do podjęcia decyzji **JAK** ma osiągnąć ów pożądaný stan końcowy.

Proces oceny sytuacji obejmuje cztery etapy (układ oceny sytuacji przedstawiono na rysunku 2.4):

- analizę zadania,
- ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania,
- rozważenie wariantów działań,
- porównanie wariantów działań.

Prowadzenie oceny sytuacji obejmuje działania, w których partycypują wszyscy oficerowie sztabu. O ile jednak analiza zadania jest domeną dowódcy, to ocena czynników wpływających na wykonanie zadania oraz rozważenie i porównanie wariantów działania jest domeną komórek grupy głównej dowództwa. Wykreowanie wariantów działania wojsk własnych to obszar odpowiedzialności komórki G3, która korzystając z informacji i propozycji pozostałych komórek oraz specjalistów rodzajów wojsk określa je i przedstawia dowódcy. Zadaniem dowódcy jest natomiast podjęcie decyzji (wybór jednego z wariantów) i określenie koncepcji operacji.



Rys. 2.4. Układ oceny sytuacji stosowany w procesie dowodzenia niemieckich Wojsk Lądowych
Źródło: Opracowano na podstawie HDv 100/200

Ocena sytuacji rozpoczyna się analizą zadania prowadzoną przez dowódcę i szefa sztabu, a w czasami także przez poszczególne komórki dowództwa. Analizując otrzymane zadanie dowódca rozpatruje:

Zamiar przełożonego. (*Jaka jest moja rola w planie operacji przełożonego, jaka jest zamiar bezpośredniego przełożonego i w jaki sposób moje działanie musi bezpośrednio wesprzeć ten zamiar?*) Celem jest w tym przypadku ustalenie efektów, które muszą być osiągnięte przez dowódcę w ramach koncepcji operacji wyższego szczebla. Wymaga to zrozumienia celu operacji przełożonego i głównego wysiłku. Dowódca musi zrozumieć zamiar przełożonego o dwa szczeble wyżej żeby mógł w pełni zaplanować swoje działanie.

Zadania główne i cząstkowe. (*Co muszę zrobić, żeby wykonać moje zadanie?*) Zadania główne to te, które otrzymuje podwładny w dyrektywach lub rozkazach od swojego przełożonego. Zadania cząstkowe to różnego rodzaju działalność, która musi być prowadzona w celu wykonania zadania głównego włączając w to wymóg wsparcia głównego wysiłku przełożonego. Porównanie zadań głównych i cząstkowych z zamiarem wyższego przełożonego powinno doprowadzić do wstępnego określenia najważniejszych zadań koniecznych do zrealizowania przez podległe wojska i prawdopodobnego głównego wysiłku. Ograniczenia. W warunkach dowodzenia przez cele podwładny może zakładać swobodę działania, jeśli nie jest ograniczony z innych powodów. Swoistymi ograniczeniami mogą być czas, przestrzeń i zapasy, włączając w to zabezpieczenie logistyczne, wpływające na sposób realizacji zadania przez dowódcę. (*Co ogranicza moją swobodę działania? Czego nie mogę robić? Do kiedy muszę podjąć decyzję?*). Na wszystkich szczeblach mogą mieć zastosowanie kolejne czynniki ograniczające swobodę dowódcy np. ograniczenia polityczne uniemożliwiające dowódcy podjęcia określonych działań.

Zmiany w sytuacji. Dowódca powinien określić czy sytuacja zmieniła się w zakresie uzasadniającym powtórzenie jej oceny. W miarę rozwoju sytuacji dowódca ocenia postęp jego operacji w stosunku do otrzymanego zadania. Dowódca w każdej chwili może zadać sobie pytanie: *Czy sytuacja zmieniła się - i czy muszę podjąć inną decyzję?* Jeżeli sytuacja zmieniła się, to w wyniku oceny dowódca może dojść do jednego z trzech wniosków:

- *Tak - sytuacja zmieniła się, ale mój plan jest ciągle aktualny.*
- *Tak - sytuacja zmieniła się: moje pierwotne zadanie jest ciągle wykonalne, ale istnieje potrzeba wniesienia poprawek do planu.*
- *Tak - sytuacja zmieniła się i moje pierwotne zadanie jest niewykonalne.*

W ostatnim przypadku dowódca powinien skonsultować się z przełożonym. Jeżeli z jakichkolwiek przyczyn nie może tego uczynić powinien działać wykazując własną inicjatywę dla wsparcia głównego wysiłku przełożonego zgodnie z jego pierwotnym zamiarem. Powinien on również pamiętać zamiar dowódcy o dwa szczeble dowodzenia wyżej.

W przypadku pierwszym i drugim dowódca i jego sztab ponownie prowadzą ocenę sytuacji, uaktualniają informację, potwierdzają zadanie, podejmują decyzję.

Analiza zadania pozwala, zatem dowódcy - bez oczekiwania na dalsze rozkazy - wykazać własną inicjatywę i wykorzystać sytuację w sposób zgodny z intencją przełożonego. Wynik analizy zadania jest zarówno wspólnym punktem startu do dalszej oceny sytuacji przez dowódcę i jego sztab, jak i środkiem przy użyciu, którego dowódca ponownie szacuje postęp operacji w stosunku do otrzymanego zadania. Poprzez proces ciągłego przeglądu wydarzeń dowódca musi osądzić czy sytuacja zmieniła się (zarówno na korzyść jak i niekorzyść wojsk własnych) w stopniu, który wymaga od niego podjęcia uzupełniającej decyzji.

Można stwierdzić, że analiza zadania sprowadza się do znalezienia odpowiedzi na następujące pytania:

- jaka jest myśl przewodnia przełożonego?
- co jest istotą własnego zadania (główne zadania do wykonania)?
- czy i jakie istnieją ograniczenia (nakazy i zakazy) własnego działania?
- czy nastąpiły istotne zmiany w sytuacji – czy zadanie jest wciąż aktualne?
- jakie informacje są jeszcze potrzebne?
- o czym i do kiedy trzeba zdecydować?
- jakie główne problemy muszą być rozpatrzone w ramach dalszej pracy sztabu?

Wyniki analizy zadania przedstawiane są oficerom sztabu podczas informowania operacyjnego w następującej kolejności (por. tabela 3.2):

- wnioski z analizy zadania,

- wstępna ocena przeciwnika,
- ocena własnej sytuacji,
- plan pracy sztabu (przykładowy plan pracy sztabu obrazuje tabela 2.3),
- wytyczne dowódcy.

Tabela 2.2

Przykład układu informowania operacyjnego

Problematyka	Osoba funkcyjna przedstawiająca dana problematykę	Czas (min.)
Zadanie / analiza zadania	Szef sztabu	5
Sytuacja przeciwnika / stron konfliktu / innych sił	G2 / zespół G2	3
Sytuacja wojsk własnych: <ul style="list-style-type: none"> • przełożony; • sąsiedzi; • główne siły własne 	G3	3
Sytuacja artylerii	Zespół artylerii	2
Sytuacja wojsk inżynieryjnych	Zespół wojsk inżynieryjnych	2
Sytuacja opl, zarządzanie przestrzeni powietrznej	Zespół opl	2
Sytuacja LWL	Zespół LWL	2
Sytuacja Sił Powietrznych	Komórka łącznikowa SP	2
Sytuacja ABC	Zespół ABC	2
Sytuacja (inne, według potrzeb)	Zespół informacyjny / oficerowie łącznikowi	(3)
Sytuacja bezpieczeństwa wojsk własnych (według potrzeb)	Zespół OPSEC	(2)
Sytuacja żandarmerii (według potrzeb)	Zespół żandarmerii	(2)
Sytuacja: <ul style="list-style-type: none"> • personalna; • prawna (wg. potrzeb); • logistyczna • medyczna 	Centrum zabezpieczenia działań	2 (2) 2 2
Wsparcie dowodzenia	G6 / Zespół wsparcia dowodzenia	2
Sytuacja łączności	Zespół łączności (według potrzeb)	(2)
Podsumowanie: <ul style="list-style-type: none"> • wybrane problemy dowodzenia; • prośby; • plan pracy sztabu 	Szef sztabu	5
Razem		36 (11)

Źródło: Opracowano na podstawie 14th Mech Inf Div, FSOP, Part B

Przykład planu pracy sztabu

PLAN PRACY SZTABU ...

Planowane przedsięwzięcie	Planowany czas od/do	Czas rzeczywisty
Analiza zadania	Od X do X+0:15	
Informowanie operacyjne	X+0:15 do X+0:45	
Zarządzenie przygotowawcze	X+0:45 do X+1:00	
Ocena sytuacji	X+1:00 do X+1:45	
Odprawa decyzyjna	X+2:00 do X+2:30	
Sporządzenie planu operacji	X+2:45 do X+3:30	
Sporządzenie rozkazu operacyjnego	X+3:30 do X+4:30	
Podpisanie rozkazu przez dowódcę	X+4:45 do X+5:00	
Powielenie rozkazu	X+5:00 do X+6:00	
Stawianie zadań	X+6:00	

Źródło: Opracowano na podstawie 14th Mech Inf Div, FSOP, Part B

Prowadzona analiza wykazała, że kolejność następnych kroków nie jest ściśle określona. Ocena przeciwnika; środowiska (włączając teren, warunki atmosferyczne, ludność, religię, kulturę); sił własnych (w tym możliwości zabezpieczenia logistycznego); ochrony sił własnych przed oddziaływaniem przeciwnika; czasu; oraz innych istotnych czynników (możliwości wykorzystania środków miejscowych, ograniczenia prawne, media, morale itp.). prowadzona jest w porządku zależnym od sytuacji, posiadanego czasu, ilości informacji i charakteru działań. Dostyc często po analizie zadania następuje ocena wojsk własnych. Jednakże w przypadku, gdy to strona przeciwna posiada inicjatywę, właściwe jest rozpoczęcie oceny czynników właśnie od oceny przeciwnika. Ważne jest również, aby ocena otoczenia, a szczególnie terenu była możliwie jak najbardziej zintegrowana z oceną wojsk własnych i przeciwnika.

Istotą **oceny przeciwnika** jest ustalenie najbardziej prawdopodobnego w danej sytuacji sposobu jego działania. Jeżeli jest to niemożliwe, dąży się do określenia wa-

riantu najgroźniejszego dla wojsk własnych. Zwykle przyjmuje się następujący układ oceny:

- przeciwnik - sytuacja ogólna,
- przeciwnik - sytuacja szczegółowa,
- możliwe sposoby działania z punktu widzenia przeciwnika,
- najbardziej prawdopodobny sposób działania przeciwnika.

Typowym aspektem niemieckiego modelu procesu dowodzenia jest dążenie do określenia w wyniku oceny przeciwnika **jednego**, najbardziej prawdopodobnego lub najgroźniejszego sposobu działania przeciwnika. Oczywiście nie wyklucza to możliwości przygotowywania planów alternatywnych.

Istotą **oceny terenu i otoczenia** jest zidentyfikowanie wpływu, jaki takie czynniki jak topografia, demografia, teren, warunki atmosferyczne, ludność na obszarze działań w tym religię i kulturę inne czynniki będą miały na działanie własne i przeciwnika (stad konieczność integracji tej oceny z ocenami wojsk własnych i przeciwnika).

W ramach **oceny wojsk własnych** poddaje się wnikliwej analizie zdolność bojową i efektywność posiadanych sił. Oceniając zdolność bojową, analizuje się:

- stopień gotowości bojowej,
- ukończenie, stan morale i poziom wykształcenia,
- rodzaj wyposażenia,
- możliwości wsparcia bojowego,
- możliwości wsparcia logistycznego,
- możliwości rozpoznania,
- wsparcie przez inne siły (sąsiedzi, sojusznicy, środki miejscowe),
- wykształcenie, doświadczenie i osobowość dowódcy.

Przeprowadzona analiza wykazała, iż dokumenty normatywne Bundeswehry w odniesieniu do powyższych elementów określają, że ocena wojsk własnych powinna uwzględniać sytuację powietrzną i morską, sytuację sąsiadów, możliwości wojsk własnych, zabezpieczenie logistyczne, zdolność bojową, i stosunki sił.

Sytuacja powietrzna i morska. W analizowanych dokumentach stwierdza się, że warianty działania wojsk lądowych zależą w dużej mierze od sytuacji powietrznej

w sensie posiadania przewagi w powietrzu oraz możliwość wsparcia przez siły powietrzne operacji lądowych. W okresie planowania operacji lądowej często występuje konieczność uzależnienia jej przebiegu od rezultatów prowadzonej operacji powietrznej. Jeżeli panowanie w powietrzu lub lokalna przewaga nie może być osiągnięta, to wynikające z tego implikacje dla wojsk lądowych i obrony przeciwlotniczej muszą być dokładnie przeanalizowane i uwzględnione w decyzji. W operacjach desantowych, gdy środki marynarki wojennej wspierają lub prowadzą zabezpieczenie logistyczne należy również oceniać sytuację morską.

Sytuacja sąsiadów. W procesie oceny sytuacji szczegółowym rozwiązaniom poddaje się zadania sąsiadów i ich sposób działania. Jest to szczególnie ważne, gdy w planowanej operacji będziemy prowadzić luzowanie, przekraczać ugrupowanie wojsk będących w styczności z przeciwnikiem, czy też brać udział w operacji na połączenie z wojskami prowadzącymi działania w okrażeniu, itp. Ponieważ proces oceny sytuacji może odbywać się równolegle na stanowiskach dowodzenia u sąsiadów, ściśle współdziałanie przyniesie wzajemne korzyści. Szczególnie ważne jest utrzymywanie współdziałania z sąsiadami działającymi na skrzydłach wojsk własnych. Zarówno w trakcie procesu planowania, jak i później współdziałanie powinno zmierzać do jednoznacznego określenia linii rozgraniczenia (włączając rozpoznanie, zapory i plan porażenia ogniowego), uzgodnienia wspólnej reakcji na działanie przeciwnika oraz utrzymania wspólnych dróg.

Możliwości wojsk własnych. Rozpatrzenie własnych wariantów działania musi być poprzedzone określeniem możliwości bojowych wojsk własnych. Zwykle obejmuje ono: organizację i wyposażenie z uwzględnieniem ograniczeń w zakresie użycia jednostek do wykonania określonych zadań; dyspozycyjność i dostępność (w czasie i przestrzeni); ograniczenia w możliwości wykorzystania sił wynikające ze sposobu podporządkowania, itp.

Zabezpieczenie logistyczne. Przy ocenie wojsk własnych zawsze muszą być rozpatrzone możliwości zabezpieczenia logistycznego. Ograniczenia w tym zakresie wpływają w decydujący sposób na możliwości wykonania zadania, zmuszają do jego modyfikacji lub odrzucenia. Ocena możliwości zabezpieczenia logistycznego obejmuje nie tylko ocenę aktualnej sytuacji podległych wojsk, ale ogólny plan zabezpieczenia

całej operacji w tym zabezpieczenie rozwinięcia i założenia baz logistycznych i składów oraz określenie stanu zapasów utrzymywanych na różnych szczeblach. Niektóre zadania mogą być w pełni zabezpieczone pod względem logistycznym, inne jedynie przy podjęciu pewnego ryzyka. Jednakże część zadań zwykle nie będzie mogła być zabezpieczona i powinna być odrzucona.

Możliwości zabezpieczenia logistycznego są rozpatrywane w kontekście przestrzeni, wymagań i czasu. Równoległe z oceną prowadzoną przez G2/G3 jest prowadzona ocena przez komórki G1/G4. Ta ocena służy identyfikacji ograniczeń logistycznych wpływających na swobodę działania dowódcy oraz opracowaniu planu zabezpieczenia logistycznego dla wsparcia operacji. W celu jak najlepszego wykorzystania czasu i wysiłku na tym etapie oceny sytuacji zakłada się, że oficerowie zespołów G2 i G4 powinni pracować wspólnie.

Zdolność bojowa. W ocenie wojsk własnych wszechstronnie musi być oceniony potencjał bojowy i przydatność tych wojsk do wykorzystania. Uwzględnia się przy tym rodzaj operacji, warunki terenowe i przeciwnika. Mimo, że ocena ta jest głównie oparta na analizie możliwości sprzętu, to powinno się również brać pod uwagę stan wyszkolenia, gotowość i motywację podległych wojsk. W sytuacji przedłużającej się kampanii poziom morale może stać się czynnikiem decydującym o zwycięstwie.

Stosunek sił. Ocena wojsk własnych kończy się porównaniem sił przeciwnika i własnych. Uwzględnia się przy tym możliwości ich wykorzystania w czasie i przestrzeni, oraz potencjały bojowe stron. Przygotowując stosunek sił poddaje się ocenie słabości przeciwnika przy każdym własnym wariantcie działania. Przy opracowywaniu stosunków sił używa się specjalnych tabel dla określenia tempa i niezbędnej przewagi w poszczególnych rodzajach działań. Tabele te zostały opracowane na podstawie wyników analiz operacyjnych różnych teatrów działań.

Efektywność sił kalkuluje się poprzez konfrontację własnej zdolności bojowej z następującymi elementami:

- zadaniem do wykonania;
- przeciwnikiem;
- dostępnością sił w czasie i przestrzeni;
- wpływem czynników otoczenia (teren, itp.).

W ramach kolejnej czynności, **porównania sił**, dokonuje się porównania determinantów efektywności wojsk własnych i przeciwnika. Celem tej czynności jest identyfikacja takiego punktu w czasie, w którym stosunek sił jest najkorzystniejszy dla wojsk własnych.

W konsekwencji poprzednich czynności **tworzone są**, a następnie dokładnie rozważane **warianty działania wojsk własnych**. Pozwala na określenie ich silnych i słabych stron w stosunku do:

- celu działania;
- niezbędnych sił i środków;
- prawdopodobnych strat;
- działania przeciwnika.

Prowadzona analiza dokumentów normatywnych wykazała, że rezultatem prowadzonej oceny sytuacji może być wiele możliwych wariantów działania. Każdy z tych wariantów powinien uwzględniać zgodność sił, którymi dysponujemy z siłami niezbędnymi do wykonania zadania w kontekście z ogólną koncepcją operacji. Na szczeblu operacyjnym dowódcy powinni zawsze dążyć do zidentyfikowania kilku alternatywnych wariantów działania. Warianty, które nie są zgodne z zamiarem działania wyższego przełożonego powinny być odrzucone. Wspólne elementy różnych wariantów działania powinny być dostrzeżone tak wcześnie, jak to możliwe w celu zaoszczędzenia czasu i wysiłku. W tej sytuacji tylko przeciwstawne aspekty różnych wariantów będą wymagać porównania.

Porównanie wariantów działania. Zalety i wady każdego wariantu działania są rozpatrywane w odniesieniu do otrzymanego zadania i prawdopodobnego wariantu działania przeciwnika biorąc pod uwagę jego możliwą reakcję na nasze działanie. Warianty działania powinny być ponownie porównane z wnioskami otrzymanymi w toku analizy zadania w celu potwierdzenia czy są zgodne z zamiarem przełożonego i czy pozwalają zrealizować główne przedsięwzięcia wynikające z zadania głównego i zadań cząstkowych. Jeżeli któryś z wariantów nie spełnia tych wymogów powinien zostać odrzucony. Na szczeblach taktycznych realność wariantu działania może być na przykład oceniona poprzez porównanie go z zasadami sztuki wojennej i ocenie stopnia ich zastosowania. Metoda ta może być również użyta na szczeblu operacyjnym, ale

wtedy znacznie więcej czynników musi być rozpatrywanych. Bez względu na użyte metody, dowódca musi wykorzystać swoją wiedzę i doświadczenie przy określaniu wad i zalet poszczególnych wariantów.

Jeżeli sztab dysponuje dużą ilością czasu, to w celu określenia prawdopodobnych reakcji i przeciwdziałań ze strony przeciwnika na działania wojsk własnych i odwrotnie powinno się przeprowadzić symulację działań. Symulacja powinna objąć również możliwe konsekwencje wynikające z operacji prowadzonych przez sąsiadów. Szczególnie zaleca się wykorzystanie symulacji komputerowych. Pozwalają one na wszechstronniejsze przeanalizowanie poszczególnych wariantów działania w krótszym czasie. W dalszej kolejności następuje porównanie wariantów pomiędzy sobą. Ma to na celu wyłonienia najlepszego z nich. Czynność ta kończy etap oceny sytuacji, stwarzając w ten sposób dowódcy warunki do podjęcia decyzji.

Dokonanie przez dowódcę wyboru jednego z przedstawionych mu przez sztab wariantów działania i ogłoszenie go jako swojej decyzji jest ostatnim etapem w procesie oceny sytuacji. Na bazie tej decyzji dowódca określa **zamiar działania** (ang. *concept of operations*)¹³, który musi zawierać **myśl przewodnią działań** (ang. *commander's intent*).

W toku prowadzonej analizy stwierdzono, że podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje dwa elementy: po pierwsze, wybór wariantu działania - który może być modyfikacją proponowanego wariantu przez sztab, a po wtóre, wyrażenie ogólnej koncepcji przeprowadzenia tych działań. Decyzja dowódcy odzwierciedla zatem jego wolę przeprowadzenia określonych działań, a rozwinięty na jej podstawie zamiar obrazuje sposób i kolejność ich wykonania.

Decyzja dowódcy powinna określać:

- zaangażowane siły (*kto?*);
- jego myśl przewodnią (*dlaczego i jak?*);
- szeroki szkic przyszłych działań, wyrażony jako ogólny schemat manewru (*co, gdzie i kiedy?*) oraz główny wysiłek.

Decyzja podejmowana jest przez dowódcę w trakcie odprawie decyzyjnej. Przykładowy układ takiej odprawy przedstawiony został w tabeli 2.3. Podejmując de-

¹³ Termin zaczerpnięto z niemieckich tłumaczeń na język angielski.

cyzję, dowódca dokonuje wyboru jednego z wariantów działania. Następnie przekazuje ją podwładnym, określając:

- nazwy (numery) jednostek;
- rodzaj działań w odniesieniu do zadania;
- ugrupowanie, główny wysiłek i mechanizm działania;
- terminy;
- obszar działania, kierunki, obiekty;
- cel działania, wskazując na jego zgodność z myślą przewodnią przełożonego.

Informacje przedstawione przez dowódcę stanowią podstawę do formalnego sporządzenia punktu 3.a. rozkazu operacyjnego - **zamiaru działania**.

Decyzja powinna być szybko przekazana podwładnym wojskom w celu zapoczątkowania równoległej pracy. Zatem wysłane po zakończeniu analizy zadania zarządzenia przygotowawcze będą rozwinięte decyzją dowódcy.

Podjęta decyzja nie powinna być zmieniona bez rzeczywiście wyraźnych powodów. Biorąc jednak pod uwagę fakt, że w czasie wojny sytuacje mogą się zmieniać gwałtownie, trzymanie się sztywno raz podjętej decyzji przy zmieniającej się sytuacji może prowadzić do błędów i niewykonania zadania oraz niewykorzystania sprzyjających okazji do pokonania przeciwnika.

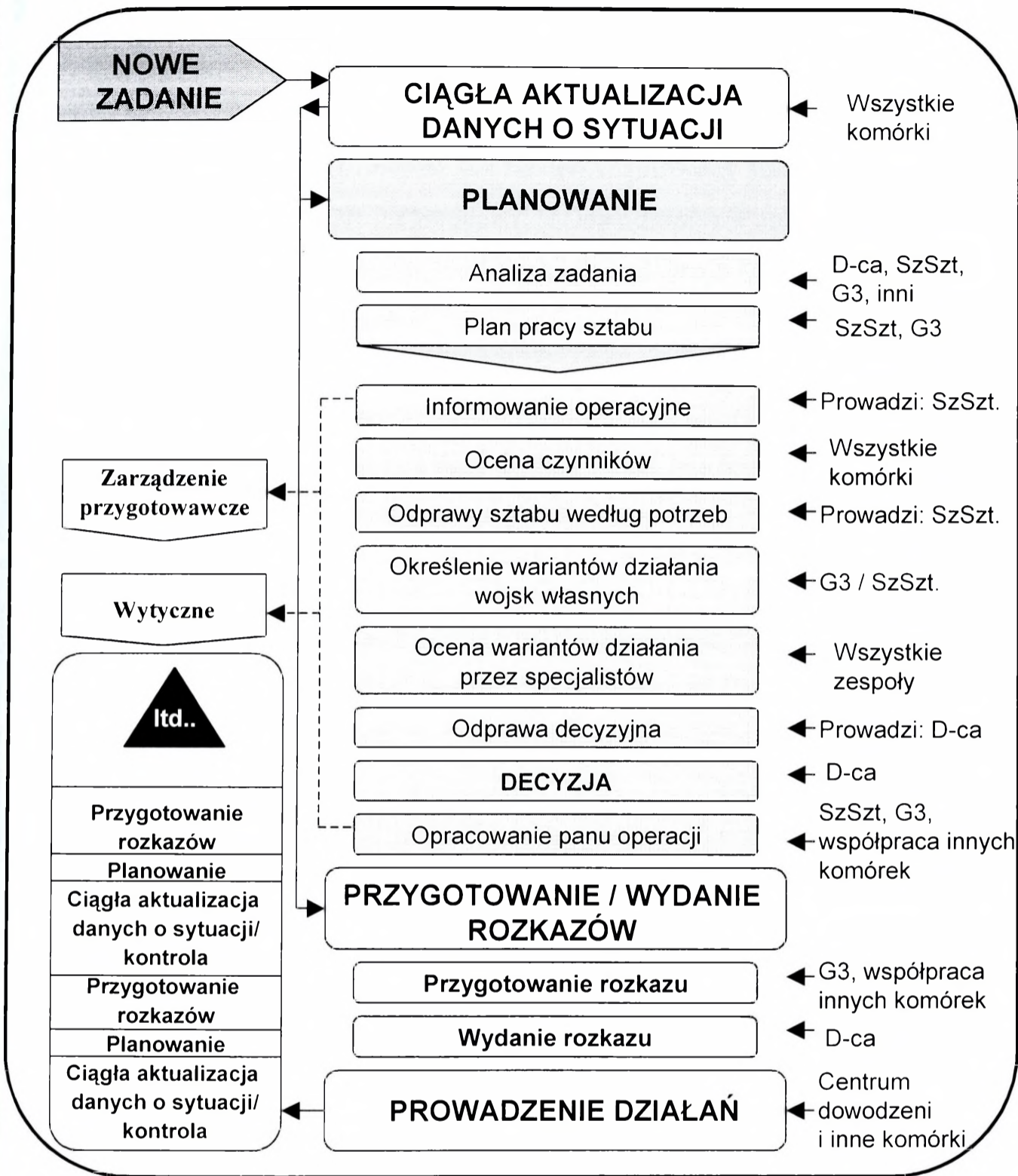
Po podjęciu decyzji przez dowódcę sztab przystępuje do szczegółowego planowania operacji (działań).

Ostatnim etapem fazy planowania jest sporządzenie **planu operacji**. Przedstawiony w ogólnym zarysie przez dowódcę po podjęciu przez niego decyzji, jest opracowywany w szczegółach przez oficerów sztabu. Zaakceptowany przez dowódcę, stanowi podstawę do przygotowania rozkazu operacyjnego i uzupełniających go aneksów. Zasadnicze czynności realizowane przez dowództwa podczas przygotowania i prowadzenia działań jednostek wojsk lądowych przedstawiono na rysunku 2.5.

Przykład układu odprawy decyzyjnej

Referent (odpowiedzialny)	Problem główny	Problemy szczegółowe
Szef sztabu	Zadanie	<ul style="list-style-type: none"> • myśl przewodnia przełożonego; • główne potrzeby; • narzucone warunki; • istotne zmiany w sytuacji; • kwestie wymagające sprawdzenia; • problemy wymagające decyzji dowódcy na koniec odprawy
G2 / zespół G2	Sytuacja przeciwnika / stron konfliktu / innych sił	<ul style="list-style-type: none"> • przegląd sytuacji • stan sił • możliwe sposoby działania; • prawdopodobny cel
G3 / przedstawiciel Centrum dowodzenia	Ocena sytuacji wojsk własnych	<ul style="list-style-type: none"> • główne siły przełożonego; • sąsiedzi; • główne siły własne; • możliwości bojowe; • potencjał; • zdolność bojowa
Zespół geografii	Ocena otoczenia	<ul style="list-style-type: none"> • teren; • pogoda, widoczność, zachmurzenie; • media i inne czynniki.
Dowódca artylerii		Sytuacja artylerii, rekomendacja co do wsparcia ogniowego
Dowódca wojsk inżynierskich		Sytuacja wojsk inżynierskich ich wykorzystanie i / lub zapory
Zespół ABC		Sytuacja ABC
Dowódca opl		Sytuacja OPL, zarządzanie przestrzenią powietrzną
Oficer łącznikowy SP		Sytuacja SP, rekomendacja użycia SP
G3 / przedstawiciel Centrum dowodzenia		Sytuacja sił terytorialnych
Centrum zabezpieczenia działań		Sytuacja i rekomendacja co do wsparcia logistycznego, personalnego.
Centrum wsparcia dowodzenia		Sytuacja i rekomendacja co do wsparcia dowodzenia
Główny lekarz		Sytuacja medyczna, rekomendacja wykorzystania sił i środków opieki medycznej
Szef sztabu	Wnioski działań własnych	
G3 / przedstawiciel Centrum dowodzenia	Porównanie sił	<ul style="list-style-type: none"> • ogólny stosunek sił; • możliwości w czasie i przestrzeni; • porównanie sił
Szef sztabu	Przedstawienie i porównanie własnych wariantów działania	<ul style="list-style-type: none"> • elementy wspólne; • wady i zalety wariantów; • porównanie; • wariant optymalny
Szef sztabu	Rekomendowanie wariantu działania	

Źródło: Opracowano na podstawie 14th Mech Inf Div, FSOP, Part B



Rys. 2.5. Zasadnicze czynności realizowane przez dowództwo podczas przygotowania i prowadzenie działań

Źródło: Opracowano na podstawie HDv 100/200

2.3. Planowanie w procesie dowodzenia wojsk Lądowych Wielkiej Brytanii

Szeregu interesujących wniosków dostarczył proces badawczy prowadzony w obszarze procesu planowania realizowanego w Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii. Już na wstępie stwierdzono, że obszar ten regulowany jest postanowieniami zawartymi w regulaminie *ADP-2 Command*¹⁴ (*Dowodzenie*). Publikacja ta odgrywa podobną rolę jak regulamin *FM 101-5* w Wojskach Lądowych USA oraz *HDv 100/200* w Wojskach Lądowych Bundeswehry.

Także w tym przypadku określono, że planowanie odgrywa szczególną rolę w przebiegu procesu dowodzenia (w sprawowaniu dowodzenia). W zasadniczym dokumencie normatywnym, jakim jest *ADP-2* jest ono zdefiniowane jako proces podejmowania decyzji (ang. *Decision Making Process*). Ma on zastosowanie na wszystkich szczeblach dowodzenia. Istotą tego procesu jest podejmowanie przez dowódcę właściwych decyzji w odpowiednim czasie i przyjmowanie za nie pełnej odpowiedzialności, pomimo, iż przed podjęciem decyzji dowódca może i (powinien) konsultować się ze specjalistami swojego sztabu.

Ogólny przebieg procesu dowodzenia, postrzegany jest w brytyjskich Wojskach Lądowych jako cztery zasadnicze fazy (przedstawiono je na rysunku 2.6):

- zadaniową (ang. *Direction*);
- wymiany informacji (ang. *Consultation*);
- rozważań (ang. *Consideration*);
- realizacji zadania (ang. *Execution*).

Oczywiście pierwsze trzy fazy, choć przedstawione jako kolejno po sobie następujące, w rzeczywistości zazębiają się ująć je można jako typowe planowanie.

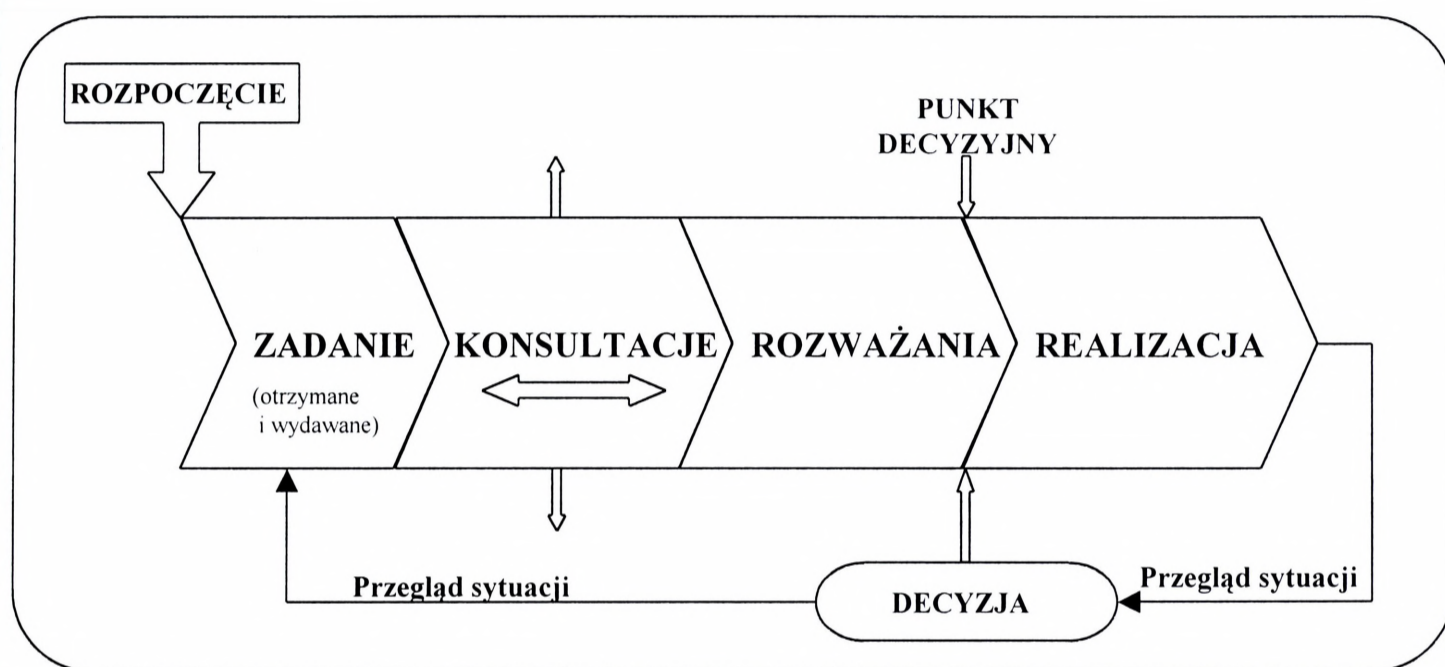
Wypełnienie treścią pierwszej fazy oznacza przeprowadzenie analizy zadania, określenie, do kiedy podjęta musi być decyzja oraz ustalenie potrzeb informacyjnych dowódcy.

Analiza brytyjskich dokumentów normatywnych wykazała, że faza druga jako samodzielne przedsięwzięcie ma miejsce w przypadku, gdy czas posiadany na przygotowanie działań na to pozwala. W warunkach ograniczonego czasu, może być ona po-

¹⁴ *ADP* – *Army Doctrine Publication* – w Siłach Zbrojnych Wielkiej Brytanii wydawnictwo wojsk lądowych o charakterze regulaminu lub instrukcji.

łączona z fazą trzecią. Niezależnie od tego, wymiana informacji może mieć charakter kontaktów z:

- przełożonym (np. w zakresie zrozumienia zdania lub myśli przewodniej dowódcy);
- sąsiadami (oraz ze specjalistami w swoim sztabie, a co najmniej z szefem sztabu);
- podwładnymi.



Rys. 2.6. Przebieg procesu dowodzenia w brytyjskich Wojskach Lądowych
Źródło: Opracowano na podstawie ADP-2

Przyjmuje się natomiast, że faza trzecia obejmuje przede wszystkim pracę dowódcy i sztabu nad przygotowaniem i rozpatrzeniem określonej ilości wariantów działania wojsk własnych, by zakończyć się przyjęciem do realizacji jednego z nich, innymi słowy podjęciem przez dowódcę decyzji.

Po podjęciu decyzji jest ona przetwarzana w rozkazy i dostarczana podwładnym do realizacji. Podczas fazy realizacji zadania szczególnego znaczenia nabiera **sprężenie zwrotne pomiędzy przełożonym, a podwładnymi dowódcami**. W analizowanych dokumentach podkreśla się, że szczególnie jest to ważne na początku wprowadzania w życie decyzji, kiedy wynik końcowy podjętych działań jest wciąż niepewny.

Jak wskazują wyniki procesu badawczego, zasadniczym narzędziem, jakie używane jest przez dowódcę i sztab w trakcie realizacji procesu dowodzenia **jest ocena (sytuacji) – ang. *the estimate***. Ocena sytuacji realizowana jest i uzupełniana za pomocą innych narzędzi pracy sztabu, takich jak informacyjne przygotowanie pola walki – IPPW (ang. *Intelligence Preparation of the Battlefield - IPB*), odprawy sztabowe (informowanie operacyjne, odprawa decyzyjna, odprawy koordynacyjne), analizy operacyjne czy symulacja wariantów działania (ang. *War Game*).

Tak, więc jeden z pierwszych wniosków prac badawczych w przyjętym obszarze dotyczył stwierdzenia, że, ocena sytuacji odgrywa szczególną rolę w pracy dowództwa. W Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii relacje pomiędzy dowódcą, a sztabem mają bardziej charakter powiązań typu „dowódca prowadzi” niż „sztab steruje”. Dowódca musi być w pełni zaangażowany w proces oceny sytuacji w trakcie jej rozpoczęcia (analizując zadanie) oraz na jej końcu (podejmując decyzję). Stopień zaangażowania (i ingerowania) dowódcy w pracę sztabu zależał będzie od szeregu okoliczności, do których zaliczyć można:

- sytuację (a w szczególności czas w jakim musi być podjęta decyzja);
- poziom wyszkolenia oficerów sztabu i ich doświadczenie;
- szczebel dowodzenia;
- złożoność wypracowywanej decyzji;
- osobowość dowódcy.

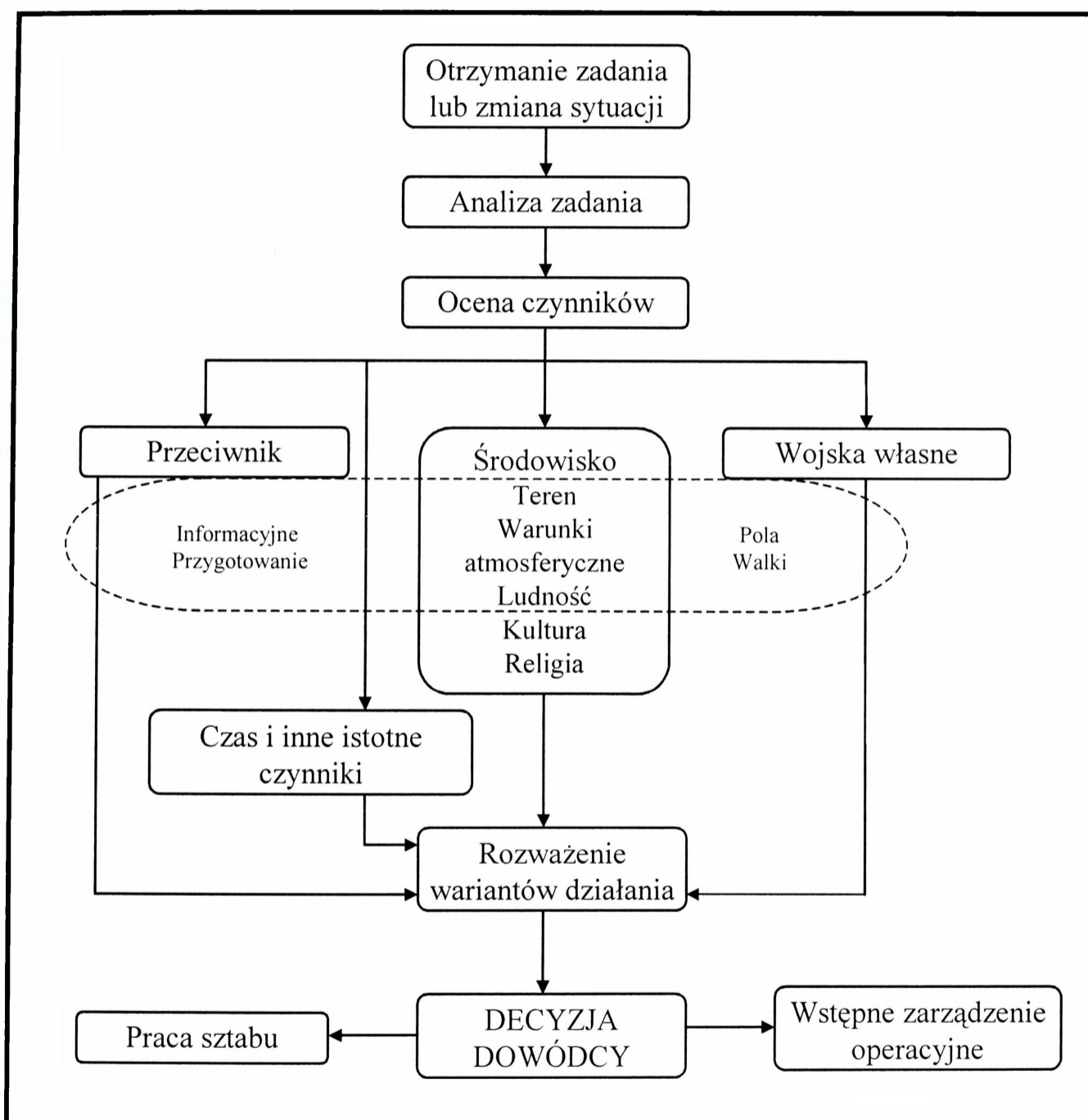
Proces oceny sytuacji obejmuje cztery etapy zobrazowane na rys. 2.7. Są to:

- analiza zadania;
- ocena czynników wpływających na wykonanie zadania;
- rozważenie (i porównanie) wariantów działania;
- podjęcie decyzji.

Po podjęciu przez dowódcę decyzji przygotowywane są plany działania i, na ich podstawie, rozkazy lub dyrektywy. Równolegle monitorowana jest sytuacja i pozyskiwane są nowe informacje wykorzystywane do ponownej oceny zarówno otoczenia jak i zadań. W przypadku zmian w sytuacji o charakterze zasadniczym może zajść konieczność powrotu do początku oceny sytuacji aby sprawdzić czy zadanie i podjęta decyzja (przygotowany plan) są wciąż aktualne i adekwatne do rzeczywistości.

Jak wynika z powyższego rysunku ocena sytuacji rozpoczyna się **analizą zadania**, w ramach której dowódca rozpatruje (szczegółowy układ analizy zadania przedstawiono w tabeli 2.5):

- myśl przewodnią przełożonego;
- sprecyzowane i wynikające zadania cząstkowe;
- ograniczenia;
- zmiany w sytuacji.



Rys. 2.7. Układ oceny sytuacji stosowany w Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii i jej relacja z IPPW

Źródło: Opracowano na podstawie ADP-2

Celem analizy **myśli przewodniej przełożonego** jest ustalenie efektów, które muszą być osiągnięte w ramach zamiaru działania wyższego szczebla. Wymaga to zrozumienia pożądanego stanu końcowego przełożonego i sposobu (miejsca) skupienia jego głównego wysiłku. Dowódca powinien zrozumieć myśl przewodnią przełożonego o dwa szczeble wyżej, aby mógł prawidłowo zaplanować swoje działanie.

Zadania **sprecyzowane** (*co należy zrobić aby wykonać zadanie?*) przełożony zapisuje w wysyłanym do podwładnego rozkazie (właściwy podpunkt punktu 3.). Zadania **wynikające**, określające, co jeszcze musi zostać zrobione, aby wykonać zadanie (i wesprzeć myśl przewodnią przełożonego), są natomiast wynikiem logicznego rozłożenia otrzymanego zadania na czynniki pierwsze. Porównanie zadań sprecyzowanych i wynikających z myślą przewodnią przełożonego prowadzić powinno do wstępnego ustalenia zasadniczych działań, jakie muszą być podjęte oraz określenia prawdopodobnego miejsca lub sposobu skupienia głównego wysiłku.

W ramach analizy zadania dowódca musi uświadomić sobie zakres swobody działania, jakim dysponuje oraz **ograniczenia, jakie** dotyczą poszczególnych obszarów funkcjonowania jednostki podczas realizacji postawionych zadań. Należy, zatem odpowiedzieć sobie na pytania:

- co ogranicza jego swobodę działania?
- czego nie może zrobić?
- do kiedy musi podjąć decyzję?

W analizowanych dokumentach normatywnych podkreśla się, że w zależności od szczebla organizacyjnego rozpatruje się również ograniczenia polityczne i inne, takie jak np. zasady użycia siły (ang. *Rules of Engagement – ROE*).

Podczas tej czynności dowódca powinien także określić **czy sytuacja zmieniła się** w zakresie uzasadniającym powtórzenie jej oceny. Jeżeli tak, to w wyniku ponownej oceny może dojść do jednego z trzech wniosków:

- tak - sytuacja zmieniła się, ale istniejący plan jest ciągle aktualny;
- tak - sytuacja zmieniła się, pierwotne zadanie jest ciągle wykonalne, ale istnieje potrzeba wniesienia poprawek do planu;
- tak - sytuacja zmieniła się i pierwotne zadanie jest niewykonalne.

W ostatnim przypadku dowódca powinien skonsultować się z przełożonym. Jeżeli z jakichkolwiek przyczyn nie może tego uczynić, powinien działać wykazując własną inicjatywę, bazując na znanej mu myśli przewodniej przełożonego oraz dążąc do wsparcia swoimi działaniami jego głównego wysiłku.

Po zakończeniu analizy zadania dowódca precyzuje wytyczne do prowadzenia dalszej oceny sytuacji (**wytyczne dowódcy do planowania** oraz **plan pracy sztabu**) oraz określa wymagania w zakresie uzyskania najważniejszych informacji niezbędnych dla realizacji procesu dowodzenia.

Po przeprowadzeniu analizy zadania rozważane są wszelkie **czynniki mogące wpływać na wykonanie zadania**. Należą do nich:

- przeciwnik;
- środowisko (włączając w to teren, warunki atmosferyczne, ludność, religię, kulturę);
- siły własne (w tym możliwości zabezpieczenia logistycznego);
- ochrona sił własnych przed oddziaływaniem przeciwnika;
- czas;
- inne istotne czynniki (możliwości wykorzystania zasobów miejscowych, ograniczenia prawne, media, morale itp.).

Ocena powyższych czynników jest pracą zespołową, prowadzoną w znacznym stopniu równoległe przez wszystkie pionki funkcjonalne.

Oceniając **przeciwnika**, dowódca i G(S)2 dążą do określenia jego możliwości bojowych i prawdopodobnego zamiaru działania. Na szczeblu operacyjnym powinno się dążyć do zidentyfikowania „środka ciężkości” przeciwnika, a w konsekwencji do ustalenia szeregu punktów decydujących (*Decisive Points*) na ścieżce prowadzącej do uderzenia w jego środek ciężkości. Na szczeblu taktycznym, G(S)2 skupia się z zasady na najbardziej prawdopodobnym i najbardziej niebezpiecznym z punktu widzenia wojsk własnych wariantcie działania przeciwnika.

Rozpatrywane czynniki **środowiska** obejmują **teren, warunki atmosferyczne, ludność** na obszarze działań, w tym także lokalną **religię i kulturę**.

Teren jest rozważany szczegółowo przy wykorzystaniu różnorodnych technik, począwszy od studiowania mapy, kończąc na wykorzystaniu zaawansowanych techno-

logii (np. komputerowych map terenu) pozwalających na jego ocenę z punktu widzenia wojsk własnych i przeciwnika. Obowiązuje wspólne rozpatrywanie przeciwnika i wojsk własnych w stosunku do terenu. Na dokonanie tego w zorganizowany sposób pozwala wspomniany już proces określany jako „Informacyjne przygotowanie pola walki”¹⁵. Proces ten w ujęciu brytyjskim obejmuje cztery etapy. Są to:

- etap 1 – ocena obszaru działań;
- etap 2 – ocena zagrożeń;
- etap 3 – integracja zagrożeń;
- etap 4 - przygotowanie oleaty wsparcia decyzji

Ocena wojsk własnych ma wpływ na ich wykorzystanie do realizacji zdefiniowanych dotąd w procesie oceny sytuacji zadań. W ramach oceny wojsk własnych powinno się rozpatrzyć:

- sytuację powietrzną i morską;
 - Warianty działania wojsk lądowych zależą w dużej mierze od sytuacji powietrznej. W okresie planowania operacji lądowej często występuje konieczność uzależnienia jej przebiegu od rezultatów działań prowadzonych przez siły powietrzne. Jeżeli panowanie w powietrzu lub chociażby lokalna przewaga nie może być osiągnięta, to wynikające z tego implikacje muszą być dokładnie przeanalizowane i uwzględnione w decyzji dowódcy komponentu lądowego. To samo dotyczy problematyki sił morskich, jeżeli działania są prowadzone w powiązaniu z marynarką wojenną.
- sytuację sąsiadów;
 - W procesie oceny sytuacji szczegółowej identyfikacji poddaje się **zadania sąsiadów i ich sposób działania**. Zarówno w trakcie planowania, jak i później powinno się zmierzać do jednoznacznego określenia linii rozgraniczenia oraz uzgodnienia wspólnej reakcji na wyspecyfikowane działania przeciwnika.
- możliwości wojsk własnych;

Rozpatrzenie własnych wariantów działania musi być poprzedzone określeniem **możliwości bojowych wojsk własnych**. Zwykle obejmuje ono:

¹⁵ W oryginale *Intelligence Preparation of the Battlefield - IPB*.

- organizację i wyposażenie z uwzględnieniem ograniczeń w zakresie użycia jednostek do wykonania określonych zadań;
- dyspozycyjność i dostępność (w czasie i przestrzeni);
- ograniczenia w możliwości wykorzystania sił wynikające ze sposobu podporządkowania (OPCOM, OPCON, TACOM, TACON) itp.
- możliwości zabezpieczenia logistycznego;

Powyższe problemy muszą być rozpatrywane z uwzględnieniem wsparcia logistycznego. Ograniczenia w tym zakresie wpływają w decydujący sposób na możliwości wykonania zadania, niejednokrotnie zmuszając do modyfikacji lub odrzucenia określonego wariantu działania.

W ocenie wojsk własnych powinien zostać wszechstronnie oceniony potencjał bojowy oraz przydatność wojsk do ich wykorzystania w konkretnych warunkach. Uwzględnia się przy tym rodzaj operacji, warunki terenowe, przeciwnika, analizuje się możliwości sprzętu, stan wyszkolenia, gotowość i morale podległych wojsk. Ocena ta kończy się porównaniem sił przeciwnika i własnych.

W ramach **uzyskania zaskoczenia i ochrony sił własnych przed oddziaływaniem przeciwnika**. Rozpatrywane są wszelkie czynniki mające doprowadzić do jak najefektywniejszego wykorzystania sił i środków mogących wprowadzić przeciwnika w błąd (dezinformacja) oraz jak najlepszej ochrony własnych planów i sił przed podobnymi działaniami strony przeciwnej.

Czas, zwykle powiązany z przestrzenią, zawsze stanowi ograniczenie dla wariantów działania. Dowódca i sztab muszą, więc dostrzec i ocenić jak ograniczenia czasowe wpłynąć mogą na dotąd ustalone zadania. Ocena ta musi dotyczyć zarówno podziału działań na fazy, jak i czasu trwania każdej z nich, tak dalece, jak to jest możliwe do skalkulowania przed wejściem w styczność z przeciwnikiem. Praktycznym narzędziem pracy sztabowej jest w tym przypadku „oś czasowa”, na której w sposób schematyczny przedstawia się „zdarzenia” jakie będą miały miejsce po stronie własnej i przeciwnika.

Inne **istotnych czynników** zaliczyć można możliwości wykorzystania zasobów miejscowych, ograniczenia prawne, media, morale, relacje cywilno – wojskowe i tym podobne, które wpłynąć mogą na przebieg planowanych działań.

Rezultatem prowadzonej oceny sytuacji jest kilka możliwych wariantów wykonania zadania, które podlegają **rozważeniu i porównaniu**.

Warianty działania opracowane są zazwyczaj w sytuacji braku pełnego zabezpieczenia sił i środków. Powinny, zatem wynikać z kompromisu pomiędzy siłami jakie są dostępne, a siłami jakie wynikają ze zidentyfikowanych zadań. Każdy z opracowanych wariantów powinien też zawierać ogólny zamiar przyszłego działania z jednoznacznym określeniem głównego wysiłku. W celu ułatwienia dalszej pracy możliwie szybko należy zidentyfikować cechy wspólne opracowanych wariantów. Ułatwi to ich późniejsze porównanie i pomoże w podjęciu decyzji przez dowódcę.

Sposoby działania przedstawione w wariantach powinny zmierzać do destrukcyjnego oddziaływania na siły przeciwnika, tak moralne jak i fizyczne oraz dążyć do jego zaskoczenia. Wady i zalety wariantów działania rozważa się w odniesieniu do zadania oraz przewidywanego działania przeciwnika, biorąc pod uwagę jego prawdopodobne reakcje na własne posunięcia. Zasadą jest ponowne skonfrontowanie wariantów działania z problemem nr 1 i 2 analizy zadania, aby ostatecznie upewnić się, czy dany wariant jest zgodny z **myślą przewodnią** przełożonego i czy przewiduje **realizację zadań, które muszą być wykonane**. Jeżeli chociaż jeden z tych warunków jest niespełniony, taki wariant działania nie powinien być brany pod uwagę. Na szczeblach taktycznych typowym rozwiązaniem jest sprawdzanie realności wariantu pod kątem zgodności z zasadami sztuki wojennej i ocena stopnia ich zastosowania.

Jeżeli sztab dysponuje dużą ilością czasu, to w celu określenia prawdopodobnych reakcji i przeciwdziałań ze strony przeciwnika na posunięcia wojsk własnych i odwrotnie, powinno się przeprowadzić **symulację wariantów działania** (czyli wspomnianą już ang. *War Game*).

Bardzo efektywną metodą planowania i koordynacji działań w czasie i w przestrzeni jest przygotowywanie **tabeli synchronizacji**. Stanowi ona swego rodzaju graficzne narzędzie wspomagające dowódcę i jego sztab w trakcie pracy nad wariantami działania (uwzględniając działania głębokie, bezpośrednie oraz tyłowe, a także problemy wsparcia i zabezpieczenia działań), pozwalające na uwzględnienie czynników czasu i przestrzeni w odniesieniu do najbardziej prawdopodobnego sposobu działania przeciwnika. Typowa tabela zawiera oś czasową, sposób działania przeciwnika i wła-

sny wariant działania oraz wyszczególnione funkcje walki (ang. *Functions of Combat*) stosowane zgodnie z potrzebami, wynikającymi z określonej sytuacji. Oczywiście po rozpoczęciu działań nie można sztywno trzymać się zapisów tabeli synchronizacji w warunkach dynamicznej i zmiennej sytuacji, gdyż grozi to utratą (lub nie dostrzeżeniem) nadarzających się okazji pokonania przeciwnika.

Ostatnim etapem w procesie oceny sytuacji jest **dokonanie przez dowódcę wyboru** jednego z przedstawionych mu wariantów działania i ogłoszenie go jako **swojej decyzji**. Na bazie tej decyzji dowódca określa swój **zamiar działania** (ang. *Commander's Concept*), który musi zawierać jego **myśl przewodnią** (ang. *Commander's Intent*).

W świetle analizy *ADP-2* podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje dwa elementy: po pierwsze, wybór wariantu, a po wtóre, wyrażenie ogólnej koncepcji operacji. Decyzja dowódcy odzwierciedla jego wolę przeprowadzenia określonych działań, a rozwinięty na jej podstawie zamiar obrazuje sposób i kolejność ich wykonania.

Decyzja dowódcy powinna, więc określać:

- zaangażowane siły (kto?);
- jego myśl przewodnią (w jakim celu?);
- zarys przyszłej operacji, wyrażony jako ogólny schemat manewru (*co, gdzie i kiedy?*) oraz miejsce lub sposób skupienia głównego wysiłku.

Decyzja powinna być szybko przekazana podwładnym w celu zapoczątkowania pracy w podległych dowództwach. W tym celu stosuje się wstępne zarządzenia operacyjne (ang. *Warning Orders* lub ang. *Fragmentary Orders*).

Po podjęciu decyzji sztab przystępuje do szczegółowego planowania działań. Sporządzone na tym etapie rozkazy są następnie podpisywane przez dowódcę i dostarczane do podwładnych.

Podsumowując analizę brytyjskich dokumentów normatywnych stwierdzić należy, że można wyodrębnić wszystkie zasadnicze czynności realizowane w trakcie procesu dowodzenia w Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii, a obejmują one następujące przedsięwzięcia (porównaj rysunek 2.8):

- przyjęcie zadania;
- wstępną kalkulację czasu;

- analizę zadania;
- wydanie wytycznych do planowania przez dowódcę;
- wymianę informacji z przełożonym, podwładnymi i sąsiadami;
- ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania (w tym identyfikację możliwych wariantów działania wojsk własnych);
- rozważenie wariantów działania;
- podjęcie decyzji przez dowódcę;
- przygotowanie dokumentów dowodzenia i podpisanie ich przez dowódcę;
- postawienie zadań podwładnym;
- realizację zadania.

* * *

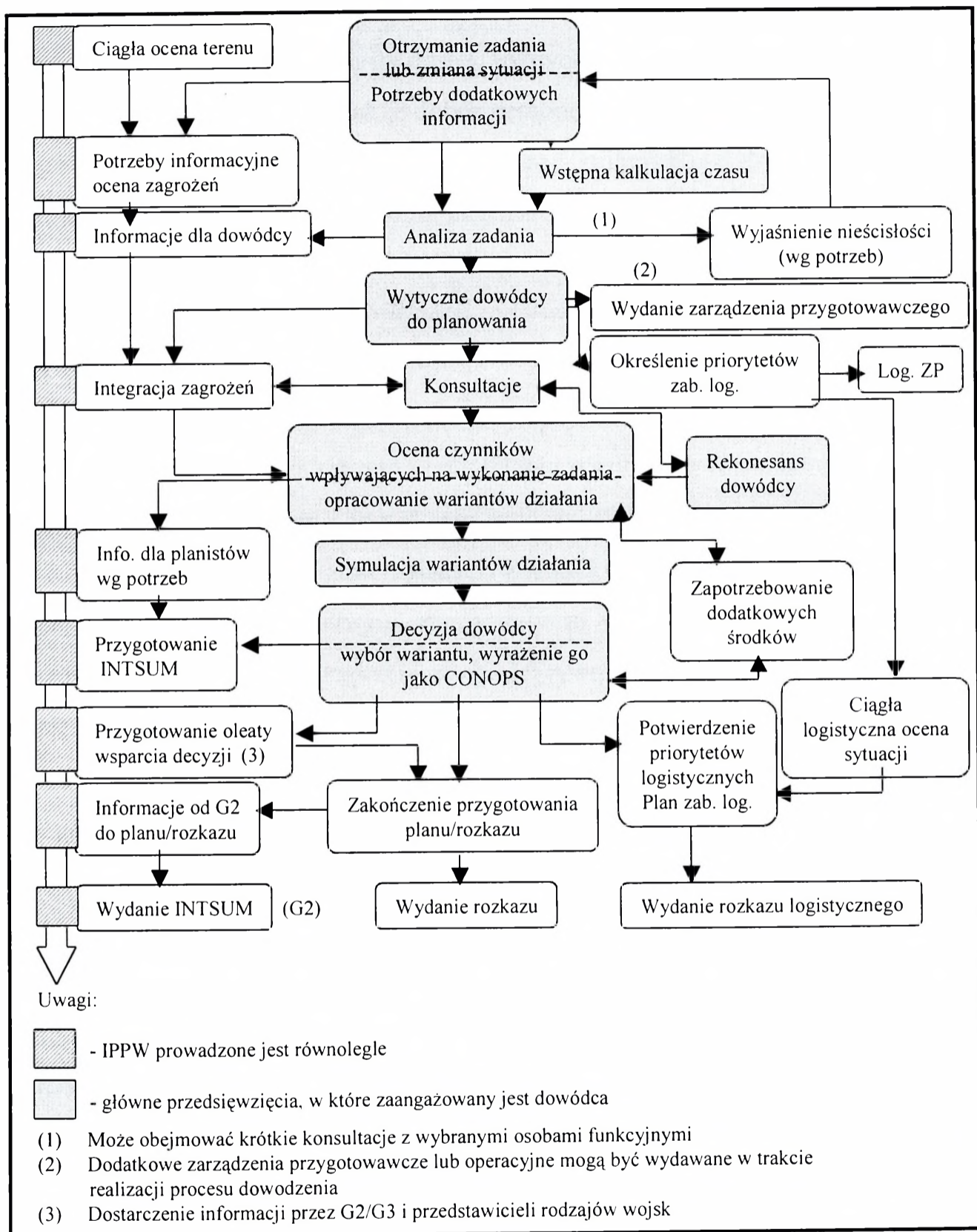
Przeprowadzony proces badawczy pozwolił na zidentyfikowanie szeregu wniosków cząstkowych odnoszących się do procesów planowania realizowanych w jednostkach wojsk lądowych analizowanych państw. Wnioski te stanowiły doskonały materiał pozwalający na dokonanie porównań, określenia specyficznych i unikatowych rozwiązań oraz poszukiwanie analogii. Ukazał także dobitnie zasadnicze punkty spójne tych procesów oraz ich różnice.

Zasadnicze wnioski wskazują na fakt, iż we **wszystkich państwach** planowanie postrzegane jest niejako w kilku płaszczyznach. Zasadnicze z nich to ujęcie: **funkcyjne, proceduralne, czynnościowe i organizacyjne**.

Ujęcie **funkcyjne** dotyczy w swojej istocie określenia planowania jako jednej z funkcji dowodzenia (kierowania) realizowanej ciągle we wszystkich strukturach organizacyjnych. Celem tak przedstawianego planowania jest w pierwszym rzędzie racjonalizacja przyszłych działań poprzez opracowane planu oraz późniejsza jego realizacja.

Proceduralny charakter planowania wyraża się natomiast w nadaniu ram organizacyjnych przedsięwzięciom i czynnościom realizowanym podczas planowania. Celem takiego podejścia jest zharmonizowanie elementów planowania realizowanych

przez jednostki różnych poziomów organizacyjnych oraz różnych rodzajów sił zbrojnych i wojsk. Ich zunifikowanie i ujęcie w dokumentach normatywnych pozwala na lepszą koordynację działań pomiędzy różnymi jednostkami oraz ułatwia ich wzajemne relacje i zrozumienie.



Rys. 2.8. Przebieg oceny sytuacji na tle procesu podejmowania decyzji w Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii.

Źródło: Opracowano na podstawie ADP-2

Najwięcej jednak miejsca zawierają w dokumentach normatywnych treści opisujące **czynnościowe** ujęcie planowania. Stosownie do ram nakreślonych przez cele wynikające z istoty dowodzenia proces planowania dzielony jest na fazy, etapy, czynności lub poszczególne przedsięwzięcia. Różna może być przyjęta ich klasyfikacja i nazwy, jednak już wstępne porównanie wykazało szereg istotnych podobieństw w czynnościowym ujęciu planowania jednostek różnych państw. Konsekwencją określenia realizowanych czynności jest także dobór personelu do ich realizacji. Identyfikacja poszczególnych zadań oraz osób funkcyjnych je realizujących jest drogą do określenia podstawowych komórek organizacji oraz elementów koordynacyjnych i decyzyjnych. Ujęcie czynnościowe dotyczy, więc także całej sfery struktury organizacyjnej, wraz z podziałem zadań, obowiązków, kompetencji, odpowiedzialności oraz relacji pomiędzy poszczególnymi elementami tej struktury.

Ujęcie **organizacyjne** planowania w znacznej mierze jest konsekwencją przedstawionych procesów. Wyraża się ono w określeniu wszystkich formalnych zależności związanych z zabezpieczeniem i wsparciem procesu planowania. Dotyczy to szeregu przedsięwzięć organizacyjnych zmierzających z jednej strony do zapewnienia bezkolidyjnej realizacji planowania, z drugiej strony dotyczy wszystkich elementów ułatwiających, usprawniających oraz zwiększających efektywność pracy podczas planowania.

Jak wykazuje analiza przebiegu procesu dowodzenia w Wojskach Lądowych Niemiec, różni się on od dotąd przedstawionych przede wszystkim podziałem na fazy, etapy, czynności oraz ich nazwami. Nietypowe jest przyjęcie jako fazy pierwszej **ciągłej aktualizacji danych o sytuacji**, tym bardziej, że przedsięwzięcie to ma raczej charakter ciągłego procesu realizowanego we wszystkich komórkach funkcjonalnych stanowisk dowodzenia.

Z kolei pojęcie **planowania** traktowane jest przez Niemców jako całość zamykająca w sobie wszystkie przedsięwzięcia począwszy od analizy zadania aż do opracowania planu operacji. Zostało ono formalnie podzielone na trzy etapy: ocenę sytuacji, podjęcie decyzji oraz sporządzenie planu operacji. Co ciekawe, w ujęciu niemieckim, „fizyczne” **przygotowanie rozkazu operacyjnego nie jest częścią planowania**.

W podejściu tym dostrzegamy, iż planowanie obejmuje także ocenę sytuacji (ang. *Estimate*) w znaczeniu określonym przez zapisy ATP-3.2.

Na podkreślenie zasługuje przyjęte przez Niemców założenie, iż ocena sytuacji, a konkretnie ocena przeciwnika, doprowadzić ma do identyfikacji **jednego** (najbardziej prawdopodobnego lub najgroźniejszego) sposobu działania przeciwnika. Jest to podejście różne od modelu amerykańskiego czy angielskiego, gdzie uważa się, iż nie można „dowodzić” przeciwnikiem oraz ograniczać się tylko do jednego wariantu jego działania. Za optymalne rozwiązanie przyjmuje się, bowiem ciągłe monitorowanie działań przeciwnika oraz „doprowadzenie” kilku potencjalnych opcji jego działania aż do odprawy decyzyjnej. Dodatkowo, w porównaniu do ustaleń sojuszniczych czy rozwiązań brytyjskich lub amerykańskich, podczas planowania w jednostkach wojsk lądowych Bundeswehry wyraźniej akcentowane są problem porównania sił jako część oceny sytuacji.

Dokonując porównania elementów planowania realizowanego w jednostkach wojsk lądowych Stanów Zjednoczonych stwierdzono, że treść decydujących etapów procesu podejmowania decyzji - od analizy zadania po podjęcie decyzji - w zasadzie pokrywa się z ustaleniami zawartymi w tym zakresie w *ATP-35(B)* czy *ATP-3.2* oraz jest w wielu punktach zbieżne z ujęciem w dokumentach innych państw.

Regulaminy amerykańskie przyjmują jednak inny, **bardziej szczegółowy**, podział na poszczególne etapy i czynności. Proces dowodzenia podzielony jest na 9 etapów, zaś sama analiza zadania obejmuje 17 szczegółowo opisanych czynności. W bardzo szczegółowy sposób charakteryzowane są także przedsięwzięcia realizowane w dowództwie po otrzymaniu zadania, a przed rozpoczęciem jego analizy. Amerykanie, w porównaniu do publikacji sojuszniczych, bardzo wyraźnie akcentują podział na rozważenie (ang. *Analysis*) i porównanie (ang. *Comparison*) wariantów dziania. Dążą też do doprowadzenia do podwładnych informacji o nowym zadaniu nawet przed przeprowadzeniem analizy zadania (wykorzystując tzw. ang. *Initial Warning Order* lub ang. *Warning Order No 1*). Podejście takie traktują jako jeden z warunków równoległego przygotowania działań na kilku szczeblach dowodzenia. W tym przypadku także sztab przed rozpoczęciem analizy zadania otrzymuje wstępne wytyczne do pracy.

Warto podkreślić, że amerykańskie ujęcie planowania kładzie duży nacisk na **myśl przewodnią dowódcy**. Jej sformułowanie uważa się za warunek konieczny realizacji dowodzenia przez zadania, czyli ang. *Mission Command*.

Równie wyraźnie podkreślany jest podział **wysiłku planowania** na „**pracę dowódcy**” i „**pracę sztabu**”. Pomimo zidentyfikowania dużego wpływu dowódcy na przebieg procesu dowodzenia jednocześnie akcentuje się pełne zachowanie swobody działania i inicjatywy wszystkich oficerów sztabu.

Kolejnym ważnym wnioskiem jest stwierdzenia, że opracowanie, przygotowanie i praca nad wariantami działania traktowana jest jako sformalizowana czynność realizowana przez dowódcę i sztab. Przy czym duże znaczenie przywiązuje się do prowadzenia symulacji (ang. *War Game*) przebiegu przyszłych działań, nawet w przypadku ograniczonego czasu i kosztem innych wariantów.

Typowe dla rozwiązań amerykańskich jest również stosowanie sformalizowanych tabel (ang. *Matrix*) i zestawień, np. różnych tabel porównania wariantów działania, tabel synchronizacji itp.

Porównując amerykański model procesu dowodzenia z rozwiązaniami stosowanymi w innych państwach stwierdzono, że charakteryzuje się on specyficznymi, narodowymi ustaleniami, typowymi dla tego właśnie kraju. Jednocześnie, pomimo charakterystycznego, narodowego podziału na konkretne etapy, stosowania własnej terminologii, czy innego nieco rozłożenia akcentów wysiłku pracy dowództwa, amerykański proces podejmowania decyzji (ang. *Decision Making Process*) nie odbiega od istoty procesu scharakteryzowanego w sojuszniczych i narodowych dokumentach normatywnych. Dotyczy to przede wszystkim decydujących fragmentów przebiegu oceny sytuacji, w tym szczególnie istoty analizy zadania, pracy nad wariantami działania oraz podejmowania decyzji. W żadnym jednak wypadku rozwiązania amerykańskie nie stanowią kopii właściwych ustaleń sojuszniczych.

Ważnym wnioskiem otrzymanym w toku porównania rozwiązań sojuszniczych i narodowych jest fakt, iż wielokrotnie w szeregu publikacjach sojuszniczych pojawiają się mniej lub bardziej dokładne kopie rozwiązań amerykańskich.

Także porównanie przebiegu procesu planowania stosowanego w Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii wskazuje, że w swej istocie nie odbiega on od badanych

rozwiązań sojuszniczych czy też rozwiązań innych państw. Aspekt narodowy wyraża się przede wszystkim w podziale procesu dowodzenia na cztery konkretne fazy o specyficznych dla brytyjskiego rozwiązania nazwach: faza zadaniowa, wymiany informacji, rozważań i realizacji. Szczególnie wyodrębnienie jednej z nich, to znaczy fazy wymiany informacji (konsultacje) jest w zasadzie niespotykane w rozwiązaniach innych państw. Warto podkreślić, iż tradycyjnie wiele uwagi poświęca się analizie zadania, traktując ją jako podstawę do dalszej działalności dowództwa.

Jednakże elementy decydujące o istocie przebiegu procesu planowania, szczególnie zaś układ oceny sytuacji, cała problematyka wariantowania (także pojęcie „gry wojennej”), oraz sposób podejmowania decyzji pokrywają się z zapisami *ATP-3.2* w tym zakresie. Należy mieć jednak świadomość, iż w tym przypadku „wektor oddziaływania” zmienił swój kierunek. Bowiem faktem jest, że to nie Anglicy dostosowali swój regulamin do ustaleń *ATP*, lecz sami byli **autorami części publikacji sojuszniczej dotyczącej dowodzenia**. Warto, więc nadmienić, iż cały model przebiegu procesu dowodzenia w żadnym wypadku nie stanowi powielania innych rozwiązań w tym zakresie i traktowany jest jako własne, narodowe podejście do rozwiązywania problemów dowodzenia przy jednoczesnym zachowaniu zdolności do wspólnej z sojusznikami realizacji zadań.

Ważnym wnioskiem otrzymanym w wyniku porównania procesów planowania realizowanych w jednostkach analizowanych państw jest to, iż planowanie zazwyczaj realizowane jest w odniesieniu do bieżącej sytuacji i realizowanego planu oraz planowanie dotyczące przyszłych działań. Pierwsze z nich to nic innego jak **planowanie bieżące** realizowane na stanowisku dowodzenia przez komórki odpowiedzialne za realizowanie przyjętego planu. Kolejny rodzaj planowania to **planowanie perspektywiczne** inspirowane nowym zadaniem, realizowane przez komórki planistyczne.

W analizowanych narodowych procesach narodowych nie występują rzeczywiste, **doktrynalne** i **merytoryczne** różnice. Układ przedsięwzięć oceny sytuacji, kolejność czynności i ich zakres, a w szczególności ocena czynników wpływających na wykonanie zadania oraz sposób wariantowania, noszą znamiona ogólnoukładowe. Występujące drobne różnice mają raczej charakter uszczegółowienia pewnych rozwią-

zań niż ich zmiany. Czasem wynikają także z zastosowania innej terminologii lub tłumaczenia zwrotów narodowych na język angielski.

3. PROCES DOWODZENIA KOMPONENTEM LĄDOWYM

Stwierdzenie, że w działaniach połączonych działania komponentu lądowego muszą być ściśle powiązane z działaniami pozostałych komponentów, nie jest niczym nowym. Integracja taka, jest szczególnie istotna podczas kierowania działaniami, ale ma również trudne do przecenienia znaczenie już w trakcie planowania działań połączonych.

Planowanie działań jest podstawową (obok dowodzenia) funkcją realizowaną przez każdego dowódcę. W operacji połączonej, gdzie niezbędna jest integracja kilku cykli planowań realizowanych przez poszczególne komponenty, wymagane jest zapewnienie dokładnego współdziałania dowództw i sztabów na poszczególnych szczeblach dowodzenia. Podstawowym środkiem, za pomocą którego dowódca operacji połączonej może zapewnić jedność działania poszczególnych komponentów, stają się w tej sytuacji jednolite procedury planowania operacji.

Narzędziem mającym na celu umożliwienie dowódcom komponentów działanie w oparciu o uzgodnione procedury jest „*Doktryna Prowadzenia Operacji Połączonych*” (DD/3). Przeznaczona jest ona dla Dowództwa Sił Połączonych i podległych mu **dowództw komponentów**. Obowiązuje w stosunku do wszystkich operacji połączonych: prowadzonych na terytorium Polski i poza krajem, wynikających z Art. 5 i spoza Art. 5. Dotyczy ona także działań realizowanych we współpracy z ONZ, Organizacją Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie (OBWE) oraz Unią Europejską (UE). Ma również zastosowanie do planowania operacji z państwami spoza Sojuszu Północnoatlantyckiego.

Ponieważ „*Doktryna Prowadzenia Operacji Połączonych*” (DD/3) stanowi uzgodnioną wykładnię prowadzenia operacji połączonych, wytyczne w niej zawarte mają charakter miarodajny i **powinny być przestrzegane** za wyjątkiem okoliczności, które w ocenie dowódcy, wymuszają ich zmianę.

Uwzględniając te unormowania, a także biorąc pod uwagę zasadę, że dowództwo podległego komponentu lądowego funkcjonować powinno zgodnie z procedurami dowodzenia właściwymi dla nadrzędnego szczebla (to znaczy dowództwa połączonego) przyjęto, że do planowania działań komponentu lądowego należy wykorzystywać procedury planowania działań połączonych.

Przyjmując założenie, że przebieg dowodzenia (kierowania) działaniami komponentu lądowego wykonującego zadania taktyczne, nie posiada cech szczególnych, odróżniających go od dowodzenia realizowanego na niższych szczeblach dowodzenia, uznano, że analizując proces dowodzenia komponentu lądowego należy skupić się na **procesie planowania działań** komponentu lądowego.

3.1. Zasadnicze przedsięwzięcia procesu przygotowania działań stosowane podczas planowania działań komponentu lądowego

Analiza treści dokumentów normatywnych dotyczących dowodzenia w działaniach połączonych pozwoliła na sformułowanie wniosku, iż proces planowania działań połączonych (*Operational Planning Process – OPP*) jest skoordynowanym procesem pracy sztabowej, mającym na celu określenie najlepszego sposobu wykonania otrzymanego zadania lub też planowanie dotyczące przyszłych, prawdopodobnych zadań.

Zapisy zawarte w dokumentach sojuszniczych (*AJP – 01(B)*, *AJP – 3*, *GOP*) i narodowych (*Doktryna Narodowa Operacje Połączone OP/1*, *Proces Planowania Operacyjnego. Tymczasowa Instrukcja*) dzielą proces planowania operacyjnego na pięć, kolejno po sobie następujących, faz planistycznych. Wynik końcowy każdej z tych faz stanowi podstawę do rozpoczęcia następnej. Są to:

- *Initiation* - Wprowadzenie operacyjne (faza wstępna)¹⁶;
- *Orientation* - Orientowanie operacyjne (faza początkowa);
- *Concept development* - Wypracowanie koncepcji operacji (faza opracowania zamiaru działania);
- *Plan development* - Opracowanie planu operacji (faza opracowania planu);
- *Plan review* - Aktualizacja i weryfikacja planu (faza weryfikacji planu).

Faza wstępna sprowadza się w swej istocie do odebrania od szczebla nadrzędnego dyrektywy wstępnej i wstępnego zorganizowania pracy zespołu planującego działania. Proces planowania działań na poziomie komponentu lądowego uruchamiany jest zwykle w warunkach kształtowania się prawdopodobieństwa wystąpienia sytuacji kryzysowych (politycznych, gospodarczych czy militarnych) mogących zagrozić bez-

¹⁶ Tłumaczenia angielskich nazw kolejnych faz procesu planowania operacyjnego wg: *PROCES PLANOWANIA OPERACYJNEGO (OPP OPERATIONAL PLANNING PROCESS)*. *TYMCZASOWA INSTRUKCJA*, s.34. W na-

pieczeństwu państwa lub sojuszu. W zależności od sytuacji, zainicjowanie procesu planowania może nastąpić w wyniku otrzymania dyrektywy, ustnych wytycznych lub założeń wypracowanych przez grupę dowódcy. Najczęściej jednak dowódca komponentu lądowego otrzymywał będzie od przełożonego (dowódcy sił połączonych) dyrektywę wstępną, zawierającą zwykle informacje przedstawione w następującym układzie:

- Przegląd sytuacji.
- Środek (środki) ciężkości (jeżeli zostały już zidentyfikowane przez dowództwo połączone).
- Przewidywania (założenia).
- Ograniczenia polityczne (jeżeli istnieją) i militarne (zakazy i nakazy)
- Cele operacyjne.
- Pożądany militarny stan końcowy:
- Zadanie dowództwa połączonego.
- Zadania cząstkowe dowództwa połączonego.
- Zasady użycia siły (*rules of engagement - ROE*).
- Logistyka i kluczowe problemy zasilania.
- Inne wytyczne koordynacyjne.

Po otrzymaniu dyrektywy wstępnej dowódca dokładnie określa, co musi być w wyniku realizacji działań osiągnięte, dlatego też w fazie tej wskazane jest również zapatrzenie się w niezbędne informacje oraz dokonanie wstępnej i bardzo ogólnej oceny sytuacji. Zrealizowane powinno być także przyjęcie wzmocnienia, utworzenie grupy planowania operacyjnego (*OPG – Operational Planning Group*), wydanie pierwszego zarządzenia przygotowawczego.

Reasumując można skonstatować, iż w pierwszej fazie rozpoczyna się cały proces organizowania i zbierania informacji oraz określa się, co powinno być zrealizowane podczas trwania całego procesu.

Faza początkowa dotyczy szczegółowej analizy otrzymanego zadania i obejmuje zwykle ciąg następujących przedsięwzięć:

wiasach podane zostały natomiast tłumaczenia dr. hab. Janusza Kręcikija, lepiej - zdaniem zespołu badawczego - odzwierciedlające istoty poszczególnych faz.

- zapoznanie się z zadaniem przełożonego, jego zamiarem i celami oraz pożądanym przez przełożonego stanem końcowym;
- identyfikacja ograniczeń i wstępnych warunków, faktów i przypuszczeń, silnych i słabych stron własnych i strony przeciwnej;
- identyfikacja operacyjnych i taktycznych środków ciężkości własnych i strony przeciwnej;
- określenie punktów decydujących (celów pośrednich);
- określenie własnego celu, pożądanego stanu końcowego oraz kryteriów osiągnięcia powodzenia;
- sprecyzowanie zadania własnego;
- przeprowadzenie wstępnej analizy struktury potrzebnych sił;
- przygotowanie odprawy informacyjnej i wydanie wytycznych do planowania.

W czasie tej fazy powstają wytyczne dowódcy do planowania, które mogą spełniać rolę wstępnej dyrektywy dla podwładnych.

Faza opracowania zamiaru zawiera następujące przedsięwzięcia:

- ocena czynników wpływających na wykonanie zadania;
- identyfikacja potencjalnych wariantów działania strony przeciwnej oraz wariantów działania wojsk własnych;
- rozważenie i porównanie opracowanych wariantów działania;
- przygotowanie i przeprowadzenie odprawy decyzyjnej;
- podjęcie decyzji - wybór wariantu działania;
- doprowadzenie wybranego wariantu działania do postaci zamiaru działania i przedstawienie go, na żądanie szczebla nadrzędnego (dowódcy sił połączonych) do akceptacji;
- określenie potrzeb i wymagań.

Faza opracowania planu obejmuje kolejno:

- finalizowanie prac nad myślą przewodnią i zamiarem działania zgodnie z potrzebami;
- zakończenie sporządzania poszczególnych elementów planu;
- potwierdzenie i ostateczna identyfikacja sił przewidzianych do realizacji zadania;

- praktyczne wykonanie planu;
- sporządzenie planów uzupełniających i specjalistycznych;
- przedstawienie planu działania do akceptacji;
- dystrybucję planów działania i uzupełniających.

Faza weryfikacji planu jest ostatnią fazą planowania operacyjnego i obejmuje:

- prowadzenie ciągłego przeglądu i weryfikacji planów;
- prowadzenie okresowej weryfikacji planów;
- przeprowadzenie symulacji lub ćwiczeń;
- przeprowadzenie dodatkowej odprawy decyzyjnej (jeśli będzie potrzebna);
- naniesienie i dystrybucja poprawek zgodnie z wprowadzonymi zmianami;
- przygotowanie i dystrybucja planów zgodnie z potrzebami.

Umowne pozbawienie procesu planowania operacyjnego sztucznego podziału na fazy pozwolić może na stwierdzenie, że połączone w jedną całość przedsięwzięcia zmierzające do podjęcia przez dowódcę racjonalnej i najlepszej decyzji, nie różnią się wiele swoim układem i treścią od znanego i powszechnie stosowanego na niższych szczeblach dowodzenia wojsk lądowych cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia (*Decision Making Process*)¹⁷. Konstatacja ta jest dlatego tak ważna, że eliminuje powstałą w toku badań wątpliwość, który z procesów: *Operational Planning Process* czy *Decision Making Process*, powinien być wykorzystywany podczas planowania działań komponentu lądowego w operacji połączonej. Z jednej bowiem strony dokumenty normatywne skłaniają się ku *OPP*, ale z drugiej strony komponent lądowy w operacji połączonej wykonuje zadania o charakterze taktycznym i w tej sytuacji wykorzystanie *DMP* jest także jak najbardziej uzasadnione.

Stwierdzając równoważność przebiegu w istotnych częściach obydwóch procesów decyzyjnych można skupić rozważania nad sposobem realizacji zasadniczych i rzeczywistych przedsięwzięć planistycznych, pomijając – jak stwierdzono wcześniej – formalne i nieco sztuczne grupowanie ich w kolejne fazy.

W tej sytuacji dalsze badania ukierunkowane zostały na przedsięwzięcia realizowane podczas planowania działań komponentu lądowego w trakcie sześciu następujących czynności:

¹⁷ Zob. Załącznik 3

- analizy zadania;
- oceny czynników wpływających na wykonanie zadania;
- opracowania wariantów działania przeciwnika i wojsk własnych;
- rozważenia i porównania wariantów działania;
- podjęcia decyzji i określenia zamiaru działania;
- opracowania planów i rozkazów.

3.2. Analiza zadania

Analiza zadania jest pierwszą, bardzo ważną czynnością planowania, w której decydującą rolę odgrywa dowódca komponentu lądowego. Jest on osobiście odpowiedzialny za jej przebieg i efekty. Toteż chociaż sama analiza prowadzona jest przez wyspecjalizowany zespół sztabowy, to rezultaty pracy specjalistów muszą, przed rozpoczęciem dalszych czynności procesu planowania działań, uzyskać aprobatę dowódcy. Efekty tego przedsięwzięcia decydują bowiem nie tylko o przebiegu pracy dowództwa, ale też i o ostatecznym wyniku całego planowania. Popelnione tutaj błędy mogą mieć negatywny wpływ na całokształt pracy dowództwa i w konsekwencji mogą doprowadzić nawet do niewykonania zadania. Z tego też względu należy zwrócić szczególną uwagę na prawidłowość i jakość prowadzenia analizy zadania. Trudno jednak wskazać jednoznaczny model, określający jej przebieg. Może on być różny i zależeć będzie przede wszystkim od modelu pracy przyjętego przez dowódcę, zgrania i wyszkolenia oficerów sztabu oraz posiadanego czasu.

Możliwe, chociaż mało efektywne i jako takie nie zalecane, jest prowadzenie analizy zadania wyłącznie przez dowódcę. Skuteczniejsze jest prowadzenie analizy zadania w szerszym gronie specjalistów, najczęściej metodą „burzy mózgów”. Wówczas jednak dowódca przeprowadza również własną analizę zadania w oparciu o otrzymane wytyczne i wskazówki, skupiając swą uwagę na elementach kluczowych, wpływających na przewidywany sposób działania. Pozwala mu to na podjęcie racjonalnej decyzji i wydanie bardziej przejrzystych wytycznych dla swojego sztabu.

W trakcie analizy zadania powinny zostać rozpatrzone następujące problemy:

- sytuacja militarna (ewentualnie także polityczna) w obszarze odpowiedzialności oraz prawdopodobny cel działania i możliwości strony przeciwnej;

- myśl przewodnia przełożonego (dowódcy sił połączonych);
- ograniczenia i założenia (hipotezy), konieczne do uwzględnienia w czasie planowania działań;
- czynniki wpływające na realizację działań;
- silne i słabe strony przeciwnika i własnych sił;
- środki ciężkości i punkty decydujące;
- zadanie otrzymane od dowódcy sił połączonych, jego cele i pożądaný stan końcowy oraz kryteria powodzenia;
- wstępna analiza sił potrzebnych do wykonania zadania.
- zadania dla podwładnych;

Rozważania w zakresie **aktualnej sytuacji** militarnej i politycznej w obszarze odpowiedzialności dotyczą badania okoliczności stanowiących podstawę zaistnienia faktycznej lub prognozowanej sytuacji kryzysowej. Jest to więc przedsięwzięcie wstępne, porządkujące niejako posiadane informacje niezbędne do rozpoczęcia planowania. W ramach tego przedsięwzięcia dokonywana jest także ocena posiadanych wiadomości o zamiarach i możliwościach strony przeciwnej.

Szczególne istotne dla poprawnego przebiegu analizy zadania jest dokładne zrozumienie i zinterpretowanie **myśli przewodniej** dowódcy sił połączonych. Myśl przewodnia stanowi bowiem podstawę wszystkich dalszych rozważań i przedsięwzięć planistycznych. Pomocne w tym zakresie jest zapoznanie się i dokonanie (choć po bieżnej) analizy zadania przełożonego, jego celów i pożądanego stanu końcowego. Działanie takie bardzo korzystnie wpływa na poprawne zrozumienie myśli przewodniej przełożonego, a tym samym stworzenie dobrej podstawy do dalszego planowania.

Ograniczenia w procesie planowania to czynniki i okoliczności, które w znaczącym stopniu wpływają na przebieg działań, ukierunkowując je i zamykając w określonym obszarze przedmiotowym, czasowym i przestrzennym. Narzucić je może przełożony, ale mogą być także identyfikowane samodzielnie. Przybierają one kształt nakazów, zakazów lub wstępnych warunków powodzenia.

Nakazy narzucają konkretne przedsięwzięcia, które muszą zostać zrealizowane lub terminy, które muszą być dotrzymane.

Zakazy natomiast definiują działania (dotyczące sił, obszarów i terminów), których nie wolno uwzględniać w procesie planowania działań.

Pojęciem pośrednim, zawierającym elementy zakazów i nakazów, są tzw. *wstępne warunki powodzenia*. Obejmują one takie aspekty działań, które dowódca uważa za szczególnie istotne, i bez spełnienia których nie jest możliwe osiągnięcie powodzenia w planowanych działaniach.

W wypadku braku wystarczającej ilości informacji lub wątpliwości w zakresie wiarygodności posiadanych informacji, określane są tzw. *założenia* (hipotezy). Dotyczą one spraw, na które dowódca nie ma wpływu, ale bez których proces planowania nie może zostać przeprowadzony. Konieczne w tej sytuacji jest przyjęcie pewnych uzasadnionych rozwiązań, wystarczająco prawdopodobnych, a przede wszystkim realistycznych, które mogłyby uzupełnić posiadane braki informacyjne i umożliwić kontynuowanie prac planistycznych.

Zważywszy, że przyjmowanie hipotez za podstawę jakichkolwiek działań wiąże się z natury z pewnym ryzykiem błędu, bardzo ważne jest, aby dążyć do minimalizowania ilości założeń w procesie planowania działań oraz do zwiększania wszelkimi możliwymi sposobami prawdopodobieństwa poprawności przyjętych rozwiązań¹⁸. Przyjęte założenia będą stosowane w całym okresie opracowywania planu, aż do momentu, gdy zostaną potwierdzone lub odrzucone. Należy jednak bezwzględnie przestrzegać dwóch zasad:

- przyjmuje się tylko założenia **niezbędne** dla kontynuacji planowania;
- założenia **nigdy** nie podlegają przeniesieniu do Rozkazu Operacyjnego.

Istotne znaczenie dla poprawnego, a przede wszystkim skutecznego, planowania ma dokonanie właściwej identyfikacji i **wstępnej analizy czynników wpływających na przebieg działań**. Czynnikiem takimi mogą być np. czas, charakterystyka geograficzna obszaru działań, struktura ludności w prognozowanym obszarze działań itp. Jednak w tym etapie prac planistycznych czynniki te powinny być uwzględniane tylko w takim zakresie, w jakim bezpośrednio wpływają na przygotowanie wytycznych dowódcy do planowania. Zasadnicza ocena czynników realizowana będzie bowiem w późniejszym etapie planowania. Należy zwrócić uwagę, że właściwy przebieg

prac w zakresie identyfikacji i rozważania czynników, pozwala na osiągnięcie efektów, które w istotnym stopniu wpływają na poprawę warunków prac planistycznych.

Analiza czynników przenika się niejako z innym przedsięwzięciem, wyróżnianym podczas analizy zadania – **oceną silnych i słabych stron** wojsk własnych i przeciwnika.

Silne strony to takie cechy, które w określonych sytuacjach można szczególnie efektywnie wykorzystać dla osiągnięcia zakładanego celu. Strony słabe to wrażliwe punkty, których zaatakowanie przez stronę przeciwną może wpłynąć niekorzystnie na przebieg działań, a w skrajnych wypadkach nawet uniemożliwić wykonanie zadania.

W odniesieniu do planowania własnych działań można więc stwierdzić, że słabe strony wojsk własnych i silne strony przeciwnika traktowane być powinny w kategorii zjawisk niekorzystnych (zagrożeń), natomiast silne strony wojsk własnych i słabe strony przeciwnika przeciwnie, jako zjawiska korzystne, wpływające pozytywnie na możliwości planowania działań.

Szczególną rolę w przebiegu procesu planowania działań połączonych odgrywają **środki ciężkości** (*centre of gravity – COG*). Występują one na poziomie strategicznym, operacyjnym oraz taktycznym. Charakteryzowane są jako centra (ośrodki) siły i ruchu, od których wszystko jest uzależnione lub jako cechy (umiejętności lub obszary), z których siły zbrojne (kraj, sojusz lub inne grupy) czerpią swobodę działania, siłę fizyczną i wolę walki¹⁹. Są to punkty, przeciwko którym powinny być skierowane wszystkie wysiłki²⁰. Carl Clausewitz określa je jako „*centrum całej siły i ruchu, od którego wszystko jest uzależnione*”. Mogą one obejmować np. zgrupowanie sił przeciwnika, elementy ich systemu dowodzenia, opinię publiczną, narodową wolę walki lub strukturę sojuszu czy koalicji.

Określenie środka ciężkości, zarówno swojego, jak i przeciwnika, stanowić będzie kluczowy element prowadzonej operacji. Środek ciężkości jest bowiem aspektem szeroko rozumianej zdolności działania. Jego zaatakowanie, a w konsekwencji wyeliminowanie lub zneutralizowanie, prowadzi do osiągnięcia celu działań, poprzez do-

¹⁸ Ważne w tym zakresie staje się rozbudowywanie systemu pozyskiwania i analizowania informacji oraz odpowiedni dobór personelu, charakteryzującego się dużym doświadczeniem i wysokimi kwalifikacjami.

¹⁹ *Alied Joint Doctrine AJP 01(B)*, s. 3-3

²⁰ *GOP*, s. 3-1

prowadzenie do przegranej strony przeciwnej. Zniszczenie, eliminacja lub neutralizacja jakiegoś własnego środka ciężkości prowadzi więc do własnej nieuniknionej klęski i odwrotnie, skuteczne oddziaływanie na środki ciężkości przeciwnika musi w konsekwencji doprowadzić do osiągnięcia własnych celów działań.

Zwykle jednak bezpośrednie oddziaływanie na środki ciężkości przeciwnika jest niemożliwe. W takiej sytuacji konieczne staje się określenie sekwencji tzw. **punktów decydujących** (*decisive points – DP*), definiowanych jako punkty funkcjonujące w czasie, przestrzeni oraz środowisku informacyjnym, z których można stworzyć zagrożenie dla środka ciężkości (własnego i przeciwnika). Kolejne osiągnięcie tych punktów zmierza do osiągnięcia środka ciężkości.

Punkty decydujące mają więc charakter zadań cząstkowych, precyzyjnie zidentyfikowanych i odpowiednio uszeregowanych, których systematyczna realizacja prowadzi do osiągnięcia celu działań. Kontrola punktów decydujących pozwala dowódcy przejąć i utrzymać inicjatywę oraz zachować elastyczność w wyborze więcej niż jednego kierunku działania.

Nie ulega wątpliwości, że najistotniejszą podstawę planowania stanowi **zadanie otrzymane od przełożonego**. Poprawne jego odczytanie, a następnie wyodrębnienie z niego zadań cząstkowych, sprecyzowanych i wynikających²¹, jest niezbędne do rozpoczęcia zasadniczego etapu planowania działań. Dlatego też tak ważną czynnością jest zidentyfikowanie tych zadań w trakcie analizy zadania i następnie jak najszybsze ich rozważenie. Właściwe zrozumienie zadania otrzymanego od przełożonego pozwala na poprawne określenie własnego *celu działań*, precyzującego jednoznacznie, co dowódca zamierza osiągnąć.

Z pojęciem celu działań wiąże się ściśle tzw. *stan końcowy (End State)*, charakteryzowany jako kompleks warunków militarnych (w przypadku komponentu lądowego niekiedy także politycznych), których osiągnięcie oznacza, że zadanie zostało wykonane. Warunki te powinny być sformułowane dość ogólnie po to, by nie ograniczać dowódcy komponentu lądowego w wyborze sposobu wykonania zadania²². Należy

²¹ Zadania sprecyzowane (przydzielone, narzucone) są to zadania jednoznacznie określone przez przełożonego w otrzymanych od niego dokumentach normatywnych, natomiast zadania wynikające (wypracowane, wynikowe, pośrednie) nie są przez przełożonego wymienione wprost, lecz wynikają z zadań sprecyzowanych.

²² W tej właśnie ogólności wyraża się istota różnicy pomiędzy celem działań, a stanem końcowym: cel jest zdecydowanie bardziej konkretny.

pamiętać, że stan końcowy powinien zostać określony jeszcze przed rozpoczęciem i przeprowadzeniem operacji²³.

Przyjęta ogólność sformułowania pożądanego stanu końcowego może jednak stwarzać pewne problemy, dotyczące jednoznacznego stwierdzenia, czy został on już osiągnięty. Dlatego też często niezbędne jest zastosowanie konkretnych, mierzalnych *kryteriów powodzenia*, które pozwolą jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie.

Analiza własnego zadania obejmuje także jego sprecyzowanie. **Sprecyzowane zadanie własne** jest jasnym, zwięzłym stwierdzeniem określającym:

- **kto** będzie prowadził określone działanie;
- **co** jest do wykonania;
- **kiedy** to będzie miało miejsce;
- **gdzie** to będzie realizowane;
- **jaki jest cel** realizacji tego zadania.

Jest ono jednym z zasadniczych wyników analizy otrzymanego zadania. Ma charakter *mission*, co jednoznacznie odróżnia go od zadań cząstkowych (również nazywanych sprecyzowanymi). Zadania cząstkowe są to bowiem czynności zlecone przez przełożonego podległym siłom lub dowództwom, które muszą być wykonane, aby zapewnić zrealizowanie przez nich zadania. Zadania te mają więc charakter *task*.

Sformułowanie sprecyzowanego zadania własnego umożliwia wstępną ocenę potencjału niezbędnego do działań, a tym samym podjęcie wstępnych prac nad **identyfikacją sił** niezbędnych do realizacji postawionego zadania.

Przedstawienie dowódcy wniosków ze wszystkich aspektów rozważanych w trakcie analizy zadania odbywa się podczas organizowanej w końcowej części analizy zadania **odprawie informacyjnej**. Podczas jej trwania podsumowuje się informacje zawarte w otrzymanych dyrektywach, prezentuje się wstępnie zidentyfikowane problemy oraz poprzez przedstawienie wniosków z ich analizy stwarza się dowódcy warunki do wyciągnięcia odpowiednio precyzyjnych wniosków dotyczących istoty otrzymanego zadania. Wymiernym efektem odprawy informacyjnej jest przygotowanie i akceptacja przez dowódcę wytycznych do planowania, odzwierciedlających akceptację przez dowódcę przyjętych przez sztab kierunków dalszej pracy. Wytyczne

²³ *Alied Joint Doctrine AJP 01(B)*, s. 3-2

te, uzupełnione przez dowódcę o dodatkowe informacje, stanowią formalny dokument, który może służyć jako dyrektywa wstępna do rozpoczęcia planowania działań zarówno na szczeblu komponentu lądowego, jak i w podległych dowództwach.

Obejmują trzy główne grupy problemów:

- myśl przewodnią dowódcy;
- pogląd dowódcy komponentu lądowego na pożądany stan końcowy;
- sprecyzowane zadanie własne dla komponentu lądowego.

Dzięki przesłaniu podwładnym tych wytycznych w postaci **dyrektywy wstępnej**, podlegli dowódcy otrzymują możliwość rozpoczęcia własnych przygotowań do przyszłych działań.

3.3. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania

Celem oceny czynników wpływających na wykonanie zadania (analizy sytuacji) jest zbadanie faktów i czynników mających wpływ na wykonanie zadania i dzięki temu ustalenie, czy zadanie jest wykonalne oraz stworzenie warunków do opracowania potencjalnych wariantów działania.

Kompleksowy proces oceny czynników wpływających na wykonanie zadania rozpoczyna się już w trakcie analizy zadania. Intensyfikacja tych prac, polegająca na dogłębnej i wnikliwej analizie zidentyfikowanych czynników, następuje po wydaniu przez dowódcę wytycznych do planowania.

Oceny czynników wpływających na wykonanie zadania dokonuje zespół planujący, przy wymiernym wsparciu przez specjalistów z poszczególnych rodzajów wojsk. Zakres oceny czynników nie jest sformalizowany i najczęściej obejmuje tylko te, które mają najważniejsze znaczenie dla planowania działań. Zwykle ocenie podlegają czynniki dotyczące:

- geograficznych i meteorologicznych warunków działań;
- infrastruktury;
- sytuacji politycznej i ekonomicznej w obszarze działań;
- ludności;
- czasu i przestrzeni działań;

- potencjału, możliwości, rozmieszczenia i innych istotnych danych dotyczących sił przeciwnika;
- potencjału, możliwości, rozmieszczenia i innych istotnych danych dotyczących wojsk własnych;
- możliwości zdobywania i przetwarzania informacji;

3.4. Opracowanie wariantów działania przeciwnika i wojsk własnych

W wyniku przeprowadzonej analizy sytuacji zespół planujący działania sporządza zależną od konkretnej sytuacji liczbę wariantów działania, które prowadzą do wykonania zadania i są zgodne z wydanymi już wytycznymi dowódcy. Zwykle nie narzuca się liczby opracowywanych wariantów działania, gdyż tylko takie podejście może zapewnić szeroki wybór możliwości wykonania zadania i dużą elastyczność wykorzystania posiadanego potencjału.

Opracowane warianty działania określają możliwe sposoby wykonania postawionego zadania. Zawierają także zestawienie sił, dzięki którym zadanie może być wykonane i cel osiągnięty. Początkowo każdy wariant tworzony jest w ogólnym zarysie, a następnie jest on uszczegółowiany na podstawie pojawiających się podczas dalszej pracy informacji. Efektem systematycznego udokładniania wariantów i ich selekcji będzie zamiar działań, stanowiący finalny produkt kolejnej fazy planowania działań.

Jeden z najbardziej efektywnych sposobów opracowania wariantów działania polega na udzieleniu szczegółowych odpowiedzi na następujące pytania:

- **dlaczego** operacja będzie prowadzona?
- **kto** powinien prowadzić operację?
- **kiedy** działania się rozpoczną lub **kiedy** muszą zostać zakończone?
- **jakie** działania muszą być rozpoczęte (obrona, natarcie, inne)?
- **gdzie** działania będą prowadzone?
- **jak** będzie prowadzona operacja?.

Odpowiedzi na te pytania poszukuje się zwykle kolektywnie, najczęściej poprzez „burzę mózgów”. Zespół planujący działania (grupa ekspertów z różnych dziedzin) wspólnie dąży do określenia, co powinno zostać wykonane i gdzie powinno to

mieć miejsce. Pojawiające się rozwiązania konfrontowane są z wytycznymi dowódcy, ogólnym schematem działania przeciwnika i własnymi możliwościami działania. Na tej podstawie eliminuje się warianty, które są zbędne, nierealne lub niemożliwe do wykonania. Pracując w taki sposób możliwe jest już we wstępnym okresie prac planistycznych określenie, czy wariant może być brany pod uwagę w dalszych rozważaniach, czy należy go wykluczyć. W znacznym stopniu upraszcza i ułatwia to pracę.

Otrzymuje się w ten sposób kilka wariantów, różniących się między sobą istotnymi elementami. Ich ilość uzależniona będzie od posiadanych informacji o warunkach planowanych działań. Potwierdza się w tym wypadku zasada odwrotnej proporcjonalności: *im więcej posiada się pewnych informacji, tym konstruuje się mniej wariantów*. Opracowane warianty, jeśli będą tylko odpowiednie warunki (przede wszystkim czas), mogą być przedstawione dowódcy.

3.5. Rozważenie i porównanie wariantów działania

Każdy opracowany wariant działania wojsk własnych poddawany jest następnie odpowiedniej analizie, pozwalającej na identyfikację jego **słabych i silnych stron** (wad i zalet). Ilość i trafność tych cech uzależniona jest od stopnia odzwierciedlenia w wariancie zamiaru i wytycznych dowódcy oraz od zapewnienia w wariancie możliwości osiągnięcia celów przy zminimalizowanym ryzyku. Spełnienie tych warunków uzależnione będzie natomiast w dużej mierze od posiadanej wiedzy o warunkach planowanych działań i od doświadczenia zawodowego członków zespołu planującego.

Analiza wariantów obejmuje także, oprócz określania ich wad i zalet, sprawdzenie realności przyjętych rozwiązań i konfrontację z potencjalnym działaniem strony przeciwnej.

Sprawdzając *realność wariantów*, dąży się do upewnienia, czy rzeczywiście prowadzą one do wykonania zadania i mogą być realizowane przy potencjalnym przeciwdziałaniu strony przeciwnej. Typowa procedura sprawdzająca polega na zbadaniu wariantów według następujących kryteriów:

- kompletności (ang. *completeness*);
- odpowiedzialności (ang. *responsibility*);
- odrębności (ang. *exclusiveness*);

- wykonalności (ang. *feasibility*);
- akceptowalności (ang. *acceptance*).

Wariant można uznać za **kompletny**, jeżeli możliwe jest udzielenie jednoznacznych odpowiedzi na następujące pytania: *kto?*, *co?*, *kiedy?*, *gdzie?*, *jak?*, *dlaczego?*

Odpowiedni wariant, to taki, który jest zgodny z wytycznymi dowódcy, umożliwia wykonanie zadania i osiągnięcie głównych celów (a w konsekwencji pożądanego stanu końcowego) oraz uwzględnia środki ciężkości.

Odrębność (wyłączność) wariantu polega na tym, że jest on zasadniczo różny od innych wariantów pod względem planu manewru, przydziału zadań czy użycia odwodów. Wyjątkowy jest w tym wypadku także zestaw wad i zalet.

Wariant jest **wykonalny**, jeżeli odpowiada twierdząco na pytania:

- *Czy podział i rozmieszczenie sił i środków umożliwia realizację zadania?*
- *Czy są dostępne inne zasoby?*

Akceptowalność wariantu polega na określeniu, czy wykorzystuje on jedynie organiczne (posiadane) środki oraz czy posiadane zasoby wykorzystywane są w sposób efektywny.

Konfrontacja wariantów z potencjalnymi działaniami przeciwnika, powinna dotyczyć najbardziej prawdopodobnego i najniebezpieczniejszego z możliwych sposobów jego działania. Zadanie to realizuje zwykle zintegrowany zespół rozpoznania, a konkretnie jego część zajmująca się prognozą zagrożeń.

Sprawdzenie wariantów w tych dwóch obszarach pozwala na ich wstępną kwalifikację. W skrajnych przypadkach, gdy konieczne jest szybkie rozważenie wariantów, można poprzestać na tak ograniczonej analizie, identyfikując na jej podstawie wady i zalety. Sposób ten nie powinien być jednak wykorzystywany na szczeblu dowództwa komponentu, dopuszczalny może być jedynie na niższych szczeblach dowodzenia. W dowództwie komponentu najbardziej właściwym sposobem rozważenia wariantu pozostaje symulacja działań. Oprócz identyfikacji wad i zalet każdego wariantu pozwala ona również na:

- przeprowadzenie synchronizacji działań;
- zapewnienie spójności wysiłków;

- identyfikację ryzyka w czasie działań;
- określenie kryteriów i punktów decydujących;
- analizę trafności decyzji o sposobie wykorzystania sił i środków;
- opracowanie planu przepływu wymaganych sił;
- określenie i aktualizację ram czasowych działań.

Rozważone, a więc wyposażone w zestawienie słabych i silnych stron, warianty poddawane są w następnej kolejności **porównaniu**. Polega ono na zestawieniu i sprawdzeniu wyników symulacji, wad i zalet oraz wyników rozważań poszczególnych wariantów z uwzględnieniem kryteriów ich oceny, które dowódca uznał za szczególnie istotne (np. elastyczność, prostota, czas). Prowadzi się je w celu dokonania wyboru wariantu zapewniającego osiągnięcie w założonych warunkach najlepszych efektów działań. Wariant ten, zwany rekomendowanym, będzie później, podczas odprawy decyzyjnej, proponowany dowódcy do zaakceptowania. Wyróżnia się dwie zasadnicze metody porównawcze:

- porównanie opisowe – *Descriptive comparison*
- porównanie macierzowe – *Matrix comparison*

W metodzie **porównania opisowego** w formie pisemnej lub ustnej przedstawia się wady i zalety wariantów. W dużym uproszczeniu przyjmuje się, że najlepszy wariant to ten, który ma najwięcej zalet i najmniej wad. Bierze się jednak pod uwagę nie tylko samą ilość wad i zalet, ale również ich znaczenie (wagę) dla wykonania zadania. Rozważa się także, czy przewidywane korzyści przewyższą koszty ponoszonego ryzyka. Taki rachunek „koszt – efekt” może zdecydować, że działanie okaże się wysoce ryzykowne i być może nieopłacalne. Nie oznacza to jednak, że wariant będzie uznany za jednoznacznie gorszy od innych.

Metoda porównania macierzowego jest zdecydowanie bardziej wymierna. Polega ona na przyporządkowaniu każdemu wariantowi odpowiedniej ilości punktów w odniesieniu do poszczególnych kryteriów. Ilość przyznanych wariantowi punktów jest uzależniona od jego miejsca w klasyfikacji: najlepszy wariant otrzymuje najwięcej punktów. Największa suma uzyskanych punktów decyduje o wyborze wariantu rekomendowanego dowódcy. W tej metodzie bardzo istotny jest dobór odpowiednich kryteriów, ściśle uzależnionych od rodzaju planowanej operacji.

Ponieważ jednak jedne kryteria mogą być znacznie bardziej istotne od innych, stosuje się zwykle tzw. **kryteria ważone**. W tej odmianie metody macierzowej, poszczególnym kryteriom nadaje się specjalne znaczenie, wyrażone przez tzw. **wagę**, mającą formę mnożnika odpowiednio zwielokrotniającego ilość punktów przyznanych wariantowi w odniesieniu do danego kryterium. O wyborze wariantu nadal decydować będzie maksymalna suma punktów.

W wyjątkowych sytuacjach może powstać jednak komplikacja w określeniu wariantu rekomendowanego. Zdarzyć się tak może wówczas, gdy dwa lub więcej wariantów uzyskają największą ilość punktów. W zaistniałej sytuacji decyzję o wyborze wariantu rekomendowanego podejmuje zwykle szef sztabu, jednak takie autorytatywne podejście powoduje znaczne ograniczenie obiektywności porównania wariantów. Przyjmując, że jakość opracowanych wariantów będzie porównywalna, należy liczyć się z tym, że sytuacje, w których decyzję musiałby podejmować jednoosobowo szef sztabu, nie będą należały do rzadkości. Wskazane więc wydaje się być opracowanie pewnych modyfikacji metody porównania macierzowego, pozwalających na zapewnienie bardziej jednoznacznego wyboru bez ograniczania obiektywności. Skuteczne może okazać się w tym przypadku np. ograniczenie ilości kryteriów, poprzez odrzucenie niektórych, najmniej istotnych i ponowne podliczenie punktów.

Należy jednak w tym miejscu zauważyć, że niewielkie różnice w ilości przyznanych poszczególnym wariantom punktów bardzo często wynikają także z błędów popełnionych już podczas opracowywania wariantów. Okazuje się bowiem, że przedstawienie zespołowi planującemu działania kryteriów do porównania wariantów jeszcze przed rozpoczęciem planowania, w znacznym stopniu ukierunkowuje ich pracę. Dzieje się tak dlatego, że kryteria przyjmowane są za założenia do opracowania wariantów. W efekcie wszystkie opracowywane warianty spełniają oczekiwania dowódcy w odniesieniu do poszczególnych kryteriów i późniejsze porównywanie ich według tych samych kryteriów nie daje wystarczająco dobrych efektów.

Korzystne jest więc zaniechanie prezentacji na początku cyklu decyzyjnego kryteriów wybranych przez dowódcę. Spowoduje to, że podstawowym założeniem do opracowania wariantów działania stanie się *myśl przewodnia* dowódcy, a przedstawione później kryteria będą jedynie narzędziem służącym do ich porównania.

Wyniki porównania wariantów wraz z wyodrębnionym wariantem rekomendowanym przedstawia się następnie dowódcy komponentu lądowego podczas odprawy decyzyjnej.

3.6. Podjęcie decyzji i określenie zamiaru działania

Opracowane warianty działań wraz z niezbędnymi wnioskami przedstawiane są dowódcy komponentu lądowego w czasie **odprawy decyzyjnej**. Jej głównym celem jest stworzenie dowódcy komponentu lądowego jak najlepszych warunków informacyjnych do podjęcia przez niego decyzji dotyczącej sposobu realizacji zadania postawionego przez dowódcę sił połączonych. Ma on trzy możliwości:

- wybór wariantu rekomendowanego;
- wybór innego przedstawionego wariantu;
- dokonanie dowolnych modyfikacji w jednym z przedstawionych wariantów lub wskazanie własnego sposobu wykonania zadania.

Odprawa decyzyjna jest istotna także dla całego zespołu planującego działanie i podwładnych. Pozwala ona bowiem na zrozumienie przez nich czynników, które miały wpływ na decyzję dowódcy.

Podczas odprawy dowódca komponentu lądowego rozważa informacje przedstawione przez zespół planujący i w końcowej części odprawy wydaje wytyczne do opracowania zamiaru działań. Jeżeli do realizacji przyjęty jest wariant inny, niż proponowany przez sztab, zamiast wytycznych do opracowania zamiaru pojawić się mogą wskazówki dowódcy do dalszej pracy w zakresie wariantowania.

Uwzględniając jednak ogrom pracy włożonej przez liczny zespół w opracowanie, rozważenie i porównanie wariantów, dowódca najczęściej przychylił się do propozycji zespołu planującego działania i wybiera wariant rekomendowany.

Wybrany przez dowódcę w trakcie odprawy decyzyjnej wariant doprowadza się następnie do postaci **zamiaru (konceptji) działań**. Zamiar dowódcy wyraża jego intencję do prowadzenia i zakończenia operacji. Odnosi się do całości sił będących w dyspozycji danego dowódcy. Jest deklaracją, która zapewnia połączenie celów operacji ze sposobem prowadzenia operacji. Wyrażony jest przez obraz sytuacji bieżącej i stanu końcowego operacji oraz wizję przejścia z jednego stanu w drugi (wykorzystując

zamiar przełożonego, dostępne informacje oraz własną intuicję i doświadczenie). Informuje podległych dowódców, sztaby i siły wspierające o zakresie i wymaganiach w stosunku do ich planów. Musi być oczywisty i zrozumiały dla wszystkich podległych dowódców.

Formułując zamiar, dowódca powinien umożliwić podwładnym swobodę działania, nie ograniczać ich i nie narzucać im własnych rozwiązań. Z uwagi na ważność zamiaru dowódcy, niezwykle istotnym jest, aby dowódca osobiście przygotował i przedstawił jego treść. Przekazanie go osobiście zapewnia wzajemne i jednoznaczne zrozumienie oczekiwań dowódcy. Opracowana dodatkowo forma pisemna zamiaru staje się zasadniczym dokumentem niezbędnym do realizacji planowania przez podwładnych.

Przyjmuje się, że **zamiar działań** powinien zawierać ogólny zarys działań, podział na fazy działań oraz możliwości sił i wymagania w stosunku do nich. Nie jest natomiast sformalizowana wewnętrzna struktura poszczególnych części zamiaru. Zależy ona od planującego dowódcy. Zawsze jednak zamiar powinien być przedstawiony w kilku prostych zdaniach, wyraźnie określających cel działań, sposób prowadzenia operacji, jej stan końcowy oraz zidentyfikowane kryteria osiągnięcia sukcesu.

Opracowując zamiar działań należy pamiętać, że jego elastyczność, a co za tym idzie duża (choć nie nieograniczona) swoboda w zakresie sposobu prowadzenia działań przez podwładnych, jest zwykle zasadniczym kluczem do osiągnięcia sukcesu. Jednak jeżeli w czasie opracowania planu dokona się znaczących zmian w zamiarze działań, należy powrócić do wcześniejszego etapu planowania.

Przedstawienie przez dowódcę *Wytycznych do planowania* i *Zamiaru* kończy drugi etap procesu planowania operacyjnego.

3.7. Opracowanie planów i rozkazów

Końcowy etap prac planistycznych stanowi opracowanie i dystrybucja planu działań (operacji). W tej fazie procesu planowania wyróżnić można trzy następujące główne przedsięwzięcia:

- opracowanie (koordynacja sporządzania) planu operacji (*OPLAN*) wraz z niezbędnymi załącznikami i planami wspierającymi (*SUPLANS*);

- przedstawienie planu do zatwierdzenia dowódcy sił połączonych (na żądanie);
- wydanie planu (*OPLAN* i *SUPLANS*).

Opracowanie planu operacyjnego jest złożonym przedsięwzięciem, realizowanym przez liczny zespół. W tej sytuacji ogromnie ważna jest odpowiednia wstępna organizacja pracy, polegająca na:

- określeniu dokumentów odniesienia (co najmniej koncepcja operacji i wstępne wytyczne dowódcy do planowania);
- ustaleniu zasad sformatowania tekstu²⁴ (układ strony, czcionka, wcięcia itp.);
- przydzieleniu zakresu odpowiedzialności w pisaniu *OPLAN*.
- ustaleniu najważniejszych terminów, a nawet sporządzeniu planu pracy.

Dopiero po przyjęciu takich założeń możliwe jest rozpoczęcie fizycznego sporządzania planu operacji. Podstawą jego opracowania jest sporządzony i zatwierdzony (zaakceptowany) w trakcie poprzedniej fazy zamiar działania. W produkcję planu zaangażowanych jest wielu uczestników, spełniających odrębne, specyficzne role.

Decydentem w tym zakresie pozostaje oczywiście Dowódca komponentu lądowego, pełniący funkcję **Właściciela planu** (ang. *OWNER*). Podejmuje on podstawową decyzję organizacyjną, określając, kto – G 3 czy G 5 – będzie opracowywał plan operacji.

Szef wskazanej komórki (zwykle G 3 lub G 5, będący szefem Grupy Planowania Operacyjnego) jest tzw. **Architektem** (ang. *ARCHITECT*), a tym samym głównym wykonawcą planu. To on opracowuje i rozbudowuje plan operacji oraz koordynuje działania *Podwykonawców* i *Konsultantów* w celu zapewnienia zgodności planu z zamiarem dowódcy.

Szefowie pozostałych komórek oraz specjaliści z poszczególnych rodzajów wojsk, jako **Podwykonawcy** (ang. *SUBCONTRACTORS*), są odpowiedzialni za opracowanie aneksów (załączników) tworzących elementy składowe planu.

Konsultanci (ang. *CONSULTANTS*) planu utrzymują łączność ze swoimi jednostkami w celu przekazywania najnowszych poprawek i konfrontowania oczekiwań podwładnych. Są oni także ekspertami w zakresie możliwości własnych jednostek. Nie

²⁴ Jeżeli są inne niż zawarte w dokumentach normatywnych.

powinni być używani do pisania planu, lecz powinni służyć pomocą jako pośrednicy między dowódcą a podwładnymi.

Nadrzędną rolę w procesie tworzenia planu operacji pełni szef sztabu, nazywany **Budowniczym** (ang. *BUILDER*). Jego podstawowym obowiązkiem podczas tworzenia planu operacji pozostaje nadzór nad prawidłowym przebiegiem tej czynności.

W wyniku teoretycznych rozważań i praktycznych ich weryfikacji, sformułowano sześć zasad²⁵, którymi należy się kierować przy tworzeniu planu operacji. Są to zasady:

- przejrzystości.
- kompletności.
- zwięzłości.
- inicjatywy
- koordynacji.
- terminowości

Zasada przejrzystości wymaga stosowania w planie operacji jednolitej terminologii, a nawet wyjaśnień dla zastosowanych zwrotów, aby odbiorca nie musiał poszukiwać interpretacji zawartych treści;

Zasada kompletności wskazuje na bezwzględną konieczność uwzględniania wszystkich posiadanych informacji i rozwiązania wszystkich problemów, które nie były rozwiązane w poprzednim etapie planowania. Z zasady tej wynika także świadomość, że koncepcja operacji podlega ciągłemu uaktualnianiu i uszczegółowianiu, co w istotnym stopniu wpływa na przebieg planowania działań.

Zwięzłość oznacza nakaz zachowania krótkiej formy. Nie należy więc pisać rzeczy oczywistych i powtarzać elementów powszechnie znanych oraz wynikających z kompetencji wykonawców.

Zasada inicjatywy mówi, że podwładnym należy pozostawić możliwość wykazania inicjatywy. Zadania powinny określać, co powinno być zrobione, ale nie w jaki sposób.

²⁵ OPP, s.69

Koordinacja dotyczy konieczności zachowania odpowiedniej kolejności wykonywania zadań przez poszczególne elementy. Sprowadza się do określenia, w jakim czasie należy wykonać dane zadanie i ile czasu można przeznaczyć na jego realizację.

Terminowość wskazuje na bezwzględny wymóg terminowego przekazania zadania do podwładnych.

Analiza przedstawionych zasad wskazuje, że powyższy zestaw należałoby uzupełnić o siódmą zasadę, którą można nazwać zasadą **elastyczności**. W swej istocie zasada ta zawiera sugestię, aby grupa planująca zadanie pozostawiła dowódcy komponentu lądowego pewien zakres swobody działania, także w warunkach dużej dynamiki zmian sytuacji i stwarzający mu zawsze możliwość wyboru opcji działania.

Bardzo istotnym przedsięwzięciem realizowanym podczas opracowania planu operacji jest **koordynacja**. Decyduje ona o praktycznym wymiarze planu, określa bowiem w szczególności przebieg działań realizowanych przez poszczególnych uczestników. Za właściwą koordynację działań odpowiada **Architekt** (szef Grupy Planowania Operacyjnego, zwykle szef G3 lub G5).

Poprawna koordynacja polega na zgromadzeniu w odniesieniu do wszystkich momentów działań złożonej odpowiedzi na cztery pytania: *KTO? CO? DLACZEGO? JAK?* (który uczestnik działań, w jakim celu, w jaki sposób i co realizuje?) oraz doprowadzeniu tych wiadomości do wszystkich zainteresowanych. Warunkiem koniecznym zapewnienia odpowiedniej koordynacji przedsięwzięć ujętych w planie operacji jest utrzymanie merytorycznej zgodności wszystkich elementów planu. Można to osiągnąć poprzez ciągłe i wzajemne informowanie członków zespołu planującego, opracowujących poszczególne fragmenty planu, np. w trakcie okresowych odpraw (spotkań) uaktualniających, podczas których wzajemnie czytane są poszczególne części rozkazu (wzajemne zapoznawanie się z ich treścią) oraz wyjaśniana jest terminologia.

W celu uzupełnienia informacji dotyczących użycia poszczególnych rodzajów wojsk, wykonywane są plany wsparcia (ang. *SUPLANS*). Są one włączane do głównej części planu operacji w formie (załączników) aneksów. Nie muszą to być plany ściśle

wojskowe, natomiast muszą one być wyraźnie związane z aspektami planowanych działań²⁶.

Po opracowaniu planu operacji przeprowadzana jest **odprawa zatwierdzająca**, w czasie której dowódca komponentu lądowego dokonuje sprawdzenia stopnia odzwierciedlenia koncepcji przeprowadzenia operacji w opracowanym planie. Po zatwierdzeniu planu przez dowódcę, następuje jego dystrybucja.

Przygotowany plan operacji stanowi podstawę do przygotowania rozkazu operacyjnego dowódcy komponentu lądowego do działań. Może również sam być wykorzystany jako rozkaz operacyjny, poprzez wydanie odpowiedniego zarządzenia operacyjnego, nadającego dokumentowi *Plan Operacji* nową nazwę: *Rozkaz Operacyjny*.

W ten sposób opracowanie i zatwierdzenie planu operacji zamyka praktycznie zasadniczą część procesu planowania działań, gdyż stwarza dowódcy komponentu lądowego warunki do postawienia zadań podwładnym.

Formalnie jednak planowanie działań w komponentie lądowym na tym się nie kończy. Pozostaje ostatnia, piąta faza, nazywana fazą weryfikacji planu. Obejmuje ona szereg czynności mających na celu utrzymanie opracowanych planów w ciągłej aktualności. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że faza ta dotyczy jednoznacznie procesu planowania działań i wyraźnie poprzedza dowodzenie działaniami.

Przeprowadzona analiza treści przedsięwzięć wchodzących w zakres fazy weryfikacji planu wskazuje jednak, że faza ta w dużej mierze jest zbieżna z fazą Kontroli cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Można bowiem przyjąć, że okresowe sprawdzanie planu i nanoszenie poprawek to nic innego, jak dostosowywanie planu do realnie istniejących warunków. Każdy plan działania tworzony jest przecież w warunkach mniejszego lub większego niedoboru informacji, zastępowanej założeniami (hipotezami). Poznana sytuacja rzeczywista pozwala na weryfikację tych hipotez, a w konsekwencji zmusza do korekty planu i dystrybucji nowych (poprawionych) zadań. Postępowania takie odpowiada w swej istocie przedsięwzięciom Kontroli, czyli niemal klasycznego sposobu kierowania (dowodzenia) działaniami.

Oczywiście nie można zupełnie pomijać powszechnie prezentowanej zasady, według której weryfikacja planu jest ostatnią fazą planowania działań. Plany opraco-

²⁶ Mogą to być np. plany użycia policji, plany działalności ONZ, plany ochrony itp..

wywane są przecież także (a może nawet przede wszystkim) dla działań przewidywanych do realizacji w nie określonym bliżej terminie. W takiej sytuacji okresowa weryfikacja planu dotyczy wyłącznie jego uaktualnienia i zapewnienia możliwości wykorzystania w określonych przypadkach. Jako taka nie może więc mieć nawet sprecyzowanego czasu trwania, bo zakończy się w nieznanym terminie wykorzystania lub ostatecznego odrzucenia planu. Do tego jednak czasu podlegać będzie okresowym sprawdzeniom i ocenom.

3.8. Inne przedsięwzięcia

Przedstawione powyżej przedsięwzięcia cyklu decyzyjnego, zgrupowane w siedem ogólniejszych czynności (analiza zadania, oceny czynników wpływających na wykonanie zadania, opracowanie wariantów działania przeciwnika i wojsk własnych, rozważenie i porównanie wariantów działania własnych sił, podjęcie decyzji i określenie zamiaru działania, opracowanie planów i rozkazów oraz weryfikacja planów - kontrola), pozwalają na zapewnienie skutecznego planowania działań na wszystkich szczeblach dowodzenia wojsk lądowych. W dowództwie komponentu lądowego warto jednak wskazać jeszcze trzy inne przedsięwzięcia (procesy), realizowane jedynie na tym szczeblu. Są to:

- proces zwalczania (określenia i rażenia) celów (ang. *Targeting*);
- proces budowania sił (ang. *Force Generation Process*)
- podział wysiłku lotnictwa Sił Powietrznych dla wojsk lądowych

3.8.1. Proces zwalczania celów

Ważnym składnikiem procesu planowania działań komponentu lądowego jest proces wyboru celów do rażenia przez posiadane środki oraz rażenie tych celów, nazywany **targetingiem**. Proces ten opiera się na systematycznej analizie dostępnych danych o przeciwniku i służy identyfikowaniu potencjalnych celów (w tym grupowych), określaniu ich słabych stron oraz wyznaczeniu sił i środków do ich rażenia²⁷.

²⁷ DD/3 p. 565

Zasady wyznaczania celów mogą być stosowane do wszystkich typów działań prowadzonych na wszystkich szczeblach dowodzenia. Zwykle jednak stosowane są na szczeblach nie niższych niż dywizja, gdyż:

- targeting skupiony jest na obiektach znajdujących się w głębi i zwykle nie dotyczy celów przemieszczających się w strefie działań bezpośrednich;
- jedynie na wyższych szczeblach dowodzenia możliwe jest zapewnienie odpowiedniego czasu, wydzielenie wystarczająco licznego zespołu specjalistów oraz dostarczenie pełnego dostępu do niezbędnych informacji.

Proces wyznaczania celów rozpoczyna się od otrzymania zadania i trwa nieprzerwanie podczas opracowywania planu. Proces ten nie może być odizolowany od innych procedur planowania i jest nierozzerwalnie powiązany z oceną sytuacji. Składa się z czterech etapów:

- | | |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| - DECYDOWANIE | - obejmujące fazę wstępną, precyzowanie, spajanie i fazę końcową; |
| - WYKRYWANIE | - w skład którego wchodzi planowanie i realizacja zadań rozpoznawczych |
| - RAŻENIE WYTYPOWANYCH CELÓW | - złożone z planowania porażenia i rażenia celów |
| - OCENA | - obejmująca ocenę efektów porażenia |

Etapy te obejmują łącznie następujące przedsięwzięcia:

- identyfikacja kluczowych rejonów celów;
- określanie celów wysokowartościowych i wysokoopłacalnych;
- ustalenie wymagań odnośnie dokładności danych o celach;
- planowanie i realizacja działań rozpoznawczych;
- planowanie rażenia – czynność przełomowa;
- planowanie użycia środków rażenia
- realizacja zadań w zakresie rażenia celów;
- ocena efektów porażenia

Etap pierwszy – DECYDOWANIE – w całości zawarty jest w **fazie początkowej** cyklu decyzyjnego. W **fazie opracowania zamiaru** znaleźć można elementy dwóch następnych przedsięwzięć targetingu – planowania działań rozpoznawczych z etapu WYKRYWANIA i planowanie użycia środków rażenia z etapu RAŻENIA WYTYPOWANYCH CELÓW. Pozostałe etapy targetingu – realizacja zadań z etapów

WYKRYWANIE i RAŻENIE WYTYPOWANYCH CELÓW oraz OCENA zawierają się w **fazie weryfikacji planu** (Załącznik 4).

Tak usystematyzowane powiązanie procesu targetingu z procesem dowodzenia wskazuje jednoznacznie, że skuteczność tego pierwszego zależy w dużej mierze od czasu wejścia w posiadanie odpowiednio szczegółowych danych o celach. Ponieważ jednak pełne praktyczne wykorzystanie elementów rozpoznawczych w najważniejszych rejonach, a tym samym pozyskiwanie najistotniejszych informacji, rozpoczyna się zwykle w końcowej części cyklu decyzyjnego, więc ostateczne decyzje dotyczące rażenia wskazanych celów muszą zapaść w tej właśnie fazie. Jest to znaczne utrudnienie dla sprawnego przebiegu planowania działań i wymaga dużego doświadczenia, odpowiedniej koordynacji działań i wysokiej sprawności działania wszystkich osób funkcyjnych uczestniczących w procesie targetingu.

Wyznaczanie celów nie jest oddzielnym procesem, lecz integralną częścią procesu planowania. Złożoność wykonywanych w tym zakresie zadań i związana z tym konieczność koordynowania pracy kilku komórek stanowiska dowodzenia, wskazują na potrzebę stworzenia odpowiednich struktur organizacyjnych, zapewniających wymaganą skuteczność działań. Musi więc istnieć organ koordynujący pracę dotyczącą typowania celów do rażenia. Nie jest natomiast konieczne tworzenie w tym celu odrębnej, **stałej** komórki. Oznacza to, że komórka targetingu powinna mieć charakter organu doraźnego, powoływanego w razie potrzeby, najlepiej o ujednoliconym składzie personalnym²⁸.

Jej skład powinni tworzyć (Rys. 3.1.):

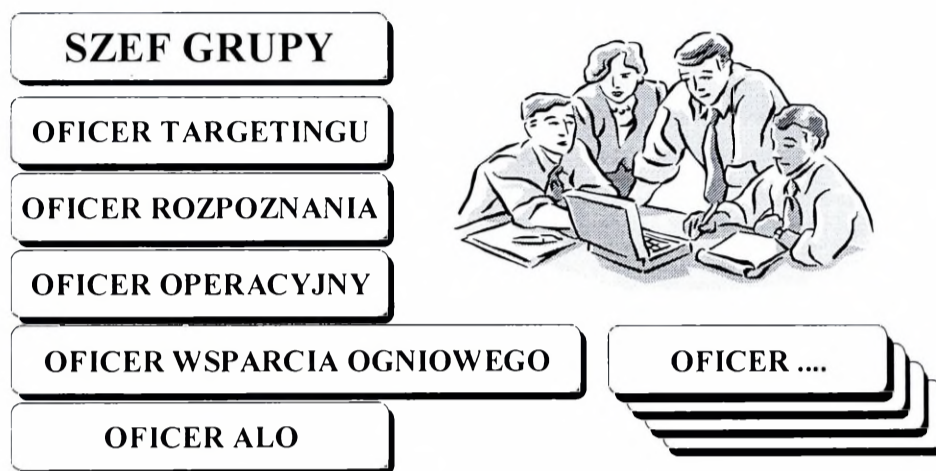
- *szef grupy* - oficer operacyjny, niejako na stałe przypisany do targetingu, znający się na problematyce i koordynujący pracę całego zespołu;
- *oficer rozpoznania*;
- *oficer operacyjny*;
- *oficer wsparcia ogniowego*;
- *oficer koordynujący działanie lotnictwa*;

oraz ewentualnie:

- *oficer PSYOPS*;

- oficer CIMIC;
- oficer inż.- sap.
- oficer zabezpieczenia logistycznego

GRUPA TARGETINGU



Rys. 3.1. Wariant składu grupy targetingu dowództwa komponentu lądowego
(opracowanie własne)

Członkowie tej grupy biorą aktywny udział w procesie planowania działań, uczestnicząc szczególnie w czterech następujących czynnościach:

- Analiza zadania;
- Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowanie wariantów działania;
- Rozważenie i porównanie wariantów;
- Weryfikacja planu.

Podczas **analizy zadania** grupa targetingu dokonuje:

- wstępnej oceny środowiska działań, a w tym oceny obszaru działań, analizy terenu i pogody, oceny położenia i prawdopodobnego działania przeciwnika;
- identyfikacji kluczowych rejonów celów;
- wstępnego typowania celów i analizy ich wartości;
- opracowania wstępnej listy celów wysokowartościowych i ewentualnie wyso-koopłacalnych;

²⁸ Tzn., że w przypadku powoływania w danym momencie planowania tej komórki, powinny być do niego kierowane zawsze te same osoby, doskonale rozumiejące problemy dotyczące realizowanych działań.

- określenia selektywnych możliwości rażenia wytypowanych celów;

Podczas **oceny czynników** wpływających na wykonanie zadania i opracowania wariantów działania wojsk własnych:

- określenie wpływu poszczególnych celów na przebieg działań oraz analiza potrzeby i ewentualnie zakresu ich porażenia;
- możliwości realizacji rozpoznania i rażenia przez posiadane środki;
- identyfikacja obszarów szczególnego zainteresowania (NAI), rejonów celów (TAI) oraz punktów decyzyjnych;
- uaktualnienie listy celów wysokowartościowych i wysokoopłacalnych;

W ramach **rozważenia i porównania wariantów**, poprzez symulację wykonywaną w ramach tej czynności, konieczne jest określenie kolejności, sposobu i czasu zwalczania celów. Decyduje się także, które z celów wysokowartościowych będą uznane za cele wysokopłacalne, a następnie dokonuje się ich analizy, określając:

- rejony oczekiwanego położenia tych celów;
- zadania rozpoznawcze w celu wykrycia i rozpoznania tych celów;
- punkty ciężkości ognia i rozpoznania;
- dokładne położenia rejonów celów (TAI).

Podczas fazy **weryfikacji planu** członkowie grupy targetingu:

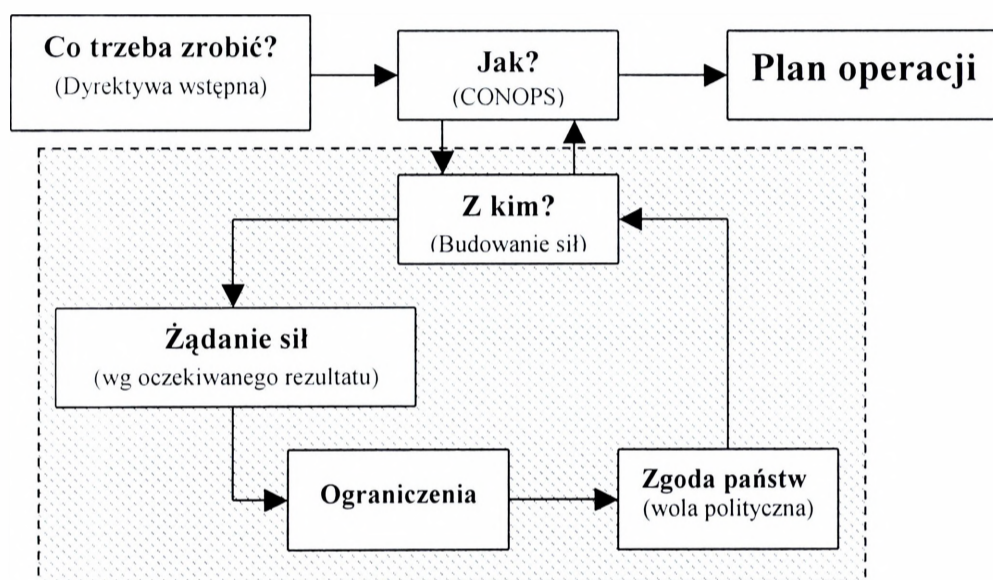
- systematycznie uzupełniają i uaktualniają informacje o celach;
- gromadzą dane dotyczące stanu i zdolności własnych środków rażenia;
- koordynują rażenie celów;
- odbierają meldunki i dokonują ciągłej oceny efektów rażenia oraz proponują ewentualne powtórzenie uderzeń;

W czasie pozostałych przedsięwzięć procesu dowodzenia, rola grupy targetingu nie jest sformalizowana i w dużej mierze zależy od bieżącej sytuacji i oczekiwań osób kierujących pracą obsady stanowiska dowodzenia. Zawsze jednak dotyczyć będzie ona realizacji zadań związanych z wykrywaniem i rażeniem celów.

We współczesnych warunkach działań bojowych grupa targetingu staje się bardzo ważnym organem, w istotnym stopniu wpływającym na wykonanie postawionego zadania.

3.8.2. Zasady tworzenia sojuszniczych sił połączonych

Integralną częścią procesu planowania działań połączonych (Rys. 3.2.) jest także proces organizowania sił niezbędnych do zrealizowania określonych zadań wynikających z konieczności reagowania w złożonej sytuacji polityczno-militarnej. Celem tego procesu jest określenie i odpowiednie dobranie koniecznych środków militarnych do realizacji prac planistycznych i późniejszego wykonania zaplanowanych działań. Prowadzony jest zwykle tylko na szczeblu strategicznym, ale istotne elementy tego procesu wykorzystywane są także w procesie planowania działań na szczeblu komponentu, w tym również oczywiście komponentu lądowego²⁹.



Rys. 3.2. Usytuowanie procesu budowania sił w procesie planowania działań (opracowanie własne)

Szczegółowy przebieg procesu budowania sił sojuszniczych obejmuje 10 przedsięwzięć:

1. Wydanie dyrektywy powołania (aktywacji) sił (*FAD - Forces Activation Directive*);
2. Wydanie dyrektywy przygotowawczej (Informacji Intencyjnej, *ACTWARN - Activation Warning*);
3. Konferencję dotyczącą budowania sił (*Force Generation Conference*);
4. Konferencję dotyczącą uzupełnienia sił (*Force Balancing Conference*);
5. Wysłanie żądania powołania sił (*ACTREQ - Activation Request*);

²⁹ Na szczeblu komponentu nie są realizowane procedury politycznej akceptacji poszczególnych przedsięwzięć

6. Wydanie dokumentu przygotowania sił (*FORCEPREP – Nations Force Preparation*);
7. Wstępne powołanie sił (*ACTPRED – Activation of Pre-deployment*);
8. Wydanie dyrektywy wykonawczej (*Execution Directive*);
9. Wydanie rozkazu aktywizacyjnego (*ACTORD – Activation Order*);
10. Przekazanie uprawnień dowodzenia siłami (*ORBATTOA*).

Wydanie dyrektywy powołania sił stanowi pierwszy etap procesu budowania sił sojuszniczych. Wydawana jest przez dowodzącego operacją (*COPER – Commander of operation.*) w celu uruchomienia całego procesu. Wymagane jest, aby ten dokument był skoordynowany w czasie z przyjęciem *CONOPS*, gdyż procedury powołania sił muszą być realizowane równoległe z konstruowaniem planu operacyjnego (*OPLAN*). Dlatego też, zawsze gdy to jest możliwe, razem z *CONOPS* publikowany jest dokument określający potrzeby i wymagania w zakresie sił (*SOR – Status of Requirement*), co znacznie ułatwia przebieg narodowych procesów w państwach wydzielających swe siły, a tym samym skraca czas upływający od akceptacji *CONOPS* do wydania dyrektywy powołania sił.

Aby przyspieszyć prace nad określeniem sił możliwych do wydzielenia, *COPER* może po opublikowaniu *FAD* skierować do poszczególnych państw Informację Intencyjną (*ACTWARN – Activation Warning*), zawierającą ogólny zarys planowanej operacji oraz niektóre istotne dane kluczowe. Pozwala to na określenie państwom – uczestnikom rodzajów, wielkości i zdolności bojowych sił niezbędnych do wykonania poszczególnych zadań operacji. Państwa zobowiązane są do udzielenia *COPER* odpowiedzi w postaci nieoficjalnej oferty narodowej. Informacje te stanowią podstawę do wstępnego opracowania zestawienia sił sojuszu (*AFL – Allied Forces List*) i przygotowania konferencji dotyczącej budowania sił (*Force Generation Conference*).

Jeśli jednak *COPER* uzna, że otrzymane przez niego propozycje udziału sił poszczególnych państw są w jakimkolwiek zakresie lub obszarze nie wystarczające, może on zorganizować kolejną konferencję (*Force Balancing Conference*), mającą na celu poinformowanie państw o zaistniałych problemach. W czasie tego spotkania konieczne jest ponowne przeanalizowanie sytuacji i zwiększenie zdolności bojowych wojsk. Realizowane jest to poprzez mediacje między przedstawicielami wojskowymi,

trwające do czasu osiągnięcia pożądanych cech bojowych sił. Jeśli mediacje te nie przyniosą oczekiwanych efektów konieczne staje się zwiększenie wielkości sił wydzielanych przez poszczególne państwa albo w ostateczności, gdy i to jest z jakichkolwiek powodów niemożliwe, zmiana *CONOPS*.

W czasie konferencji dotyczącej budowania sił państwom-uczestnikom przedstawiana jest wstępna propozycja składu sił (*AFL*), a następnie rozpatrywane są wszystkie szczegółowe aspekty dotyczące udziału poszczególnych sił w kolejnych fazach działań. Efektem tej analizy jest zestawienie sił dysponowanych przez Sojusz (*ADL – Allied Disposition List*), zawierające oprócz wykazu sił także takie informacje, jak czas gotowości do działań każdej uczestniczącej jednostki, ich ogólne przeznaczenie, czas i miejsce wejścia do działań oraz sposób postępowania po wykonaniu zadania.

Dokument ten jest podstawą do sporządzenia przez każde państwo uczestniczące w operacji narodowego planu przemieszczeń (*DDP - Detailed Deployment Plan*). Plany te są podczas kolejnego spotkania koordynowane i uzgadniane z państwem-gospodarzem (*HNS – Host Nation Support*), a następnie łączone w jeden spójny dokument - **Wielonarodowy Szczegółowy Plan Rozmieszczenia Sił** (*MNDDP – Multi-national Detailed Deployment Plan*).

W końcowym etapie cyklu konferencji dowodzący siłami wysyła poszczególnym państwom-uczestnikom tzw. żądanie powołania sił (*ACTREQ - Activation Request*), któremu towarzyszy ostateczna wersja potrzeb i wymagań w zakresie sił (*SOR - Status of Requirement*). W *ACTREQ* uczestniczące państwa proszone są o oficjalne potwierdzenie w podanym terminie wydzielenia deklarowanych sił.

W odpowiedzi na to wezwanie do dowodzącego operacją przesyłane są oficjalne potwierdzenia udziału konkretnych sił zgłoszonych wcześniej (podczas konferencji dotyczącej budowania sił) w dokumencie *NFC (National Forces Contribution)*. Potwierdzenia takie mają formę dokumentu przygotowania sił (*FORCEPREP – Nations Force Preparation*). Opracowywane są one już od otrzymania Informacji intencyjnej (*ACTWARN – Activation Warning*). Zwykle zawierają także uwagi, określające oczekiwania państwa w zakresie użycia sił narodowych (zasady użycia, ograniczenia, wymagania wsparcia, potrzeby w zakresie dowodzenia itp.).

Po przyjęciu od wszystkich państw dokumentów przygotowania sił i zaakceptowaniu przez organy polityczne koncepcji działań, dowodzący operacją może skierować do uczestników wstępne powołanie sił (*ACTPRED – Activation of Pre-deployment*), pozwalające na konieczny manewr sił pierwszego rzutu do rejonu działań oraz na przygotowanie do przekazania uprawnień do dowodzenia tymi siłami.

Punktem wyjścia do rozpoczęcia operacji jest podpisanie przez organy władzy politycznej Dyrektywy wykonawczej (*Execution Directive*)³⁰. Podstawę tego aktu stanowi opracowany w wyniku szczegółowej analizy zamiaru działania (*CONOPS*) i zatwierdzony plan operacyjny (*OPLAN*) oraz skompletowany wykaz sił Sojuszu (*AFL*). Umożliwia to wydanie przez dowodzącego operacją rozkazu aktywizacyjnego (*ACTORD – Activation Order*), a tym samym na zainicjowanie działań poszczególnych sił w ramach postawionego zadania. Oznacza to przede wszystkim możliwość wykonania niezbędnych manewrów do rejonów określonych w *MNDDP*.

W przypadkach szczególnych, zwykle podczas ograniczenia czasowego procesu tworzenia sił, rozkaz aktywizacyjny (*ACTORD*) może być wydany przed podpisaniem Dyrektywy wykonawczej (*Execution Directive*), co może pozwolić na znacznie szybsze rozwinięcie określonych sił w rejonie działań i przystąpienie do realizacji postawionych im zadań. Sytuacja taka jest jednak wyjątkowa i wymaga każdorazowo specjalnego upoważnienia organów politycznych.

Proces uruchamiania operacji kończony jest wydaniem przez państwa-uczestników dokumentu przekazania dowodzenia siłami (*ORBATTOA*), który daje dowodzącemu operacją uprawnienia dowodzenia wydzielonymi siłami w zakresie OPCOM (dowodzenie operacyjne) lub OPCON (kontrola operacyjna).

3.8.3. Planowanie wykorzystania wysiłku lotnictwa Sił Powietrznych dla wojsk lądowych

Procedura planowania wsparcia lotniczego sił lądowych inicjowana jest na szczeblu operacyjnym, przez wydanie przez dowódcę tego szczebla (np. *CINNORTH*) wytycznych (*D&G – Directives and Guidance*) dla dowódców komponentów: po-

³⁰ Częścią tego dokumentu są Zasady użycia siły (militarnej) – *ROEAUTH*.

wietrznego (np. *COMAIRNORTH*) i lądowego (np. *COMJSRC*). Otrzymane wytyczne są następnie odrębnie analizowane w dowództwach obu komponentów.

Analiza wytycznych w komponencie lądowym powinna doprowadzić do wstępnego określenia potrzeb w zakresie lotniczego wsparcia podległych związków operacyjnych oraz wytypowania celów przewidzianych do ewentualnego rażenia z powietrza, wraz z określeniem pożądaných efektów tego oddziaływania.

W komponencie powietrznym analizowane są natomiast w tym czasie wytyczne w celu oszacowania wielkości wysiłku (w samolotolotach), jaki może być wydzielony do wsparcia działań sił lądowych. Dowódca komponentu powietrznego (*COMAIRNORTH*) planuje działania podległych mu sił w ramach operacji (kampanii) powietrznej ogólnie na 5 – 7 dni i szczegółowo na kolejne 24 godziny. W cyklu dobowym opracowuje i przesyła podległym dowódcom Połączonych Ośrodków Działań Powietrznych (*CAOC*) Powietrzną Dyrektywę Operacyjną (*AOD - Air Operation Directive*).

Powietrzna Dyrektywa Operacyjna opracowywana jest w trakcie wspólnej konferencji dowódców komponentów. Dowódca komponentu lądowego (*JSRC*) biorąc aktywny udział w planowaniu użycia lotnictwa w ramach bezpośredniego wsparcia lotniczego (*CAS*) i izolacji rejonu działań (*AI*), określa hierarchię obiektów zwalczanych w ramach poszczególnych rodzajów działań lotnictwa na rzecz sił lądowych, a także ostatecznie ustala wielkość wysiłku (w samolotolotach) wydzielanego do działań na korzyść poszczególnych związków operacyjnych wojsk lądowych. Określa także procentowy podział tej liczby na działania w ramach bezpośredniego wsparcia lotniczego i izolowania pola walki. Ponadto, wspólnie z *COMAIRNORTH*, określa położenie linii koordynacji wsparcia ogniowego (*FSCL*) i linii planowania rozpoznania i izolowania (*RIPL*). Wszystkie te informacje zawarte są w *AOD*, w aneksie *CAS* dotyczącym wsparcia lotniczego.

Informacje o przydzielonym wysiłku dla poszczególnych korpusów zawierane są także w dyrektywie operacyjnej dowódcy komponentu lądowego. Dyrektywa ta przesyłana jest do podwładnych, trafia więc także do rozwijanego przy korpusie Ośrodka Koordynacji Działań Powietrznych (*AOCC - Air Operations Coordination Center*). Jednocześnie do *AOCC* przesyłane są też systematycznie zapotrzebowania na

wsparcie lotnicze z podległych związków taktycznych. Na podstawie tych danych specjaliści działań ofensywnych *AOCC* opracowują propozycję zadań dla lotnictwa w ramach wsparcia działań własnych wojsk na następną dobę walki, tzn. na okres obowiązywania kolejnego rozkazu dla lotnictwa (*ATO – Air Task Order*). Równocześnie, w porozumieniu z dowództwem *ZO*, dokonywany jest podział przydzielonego wysiłku lotnictwa między poszczególne, podległe korpusowi, związki taktyczne. Informacja o tym podziale umieszczana jest następnie w rozkazie operacyjnym dowódcy *ZO* i stanowi podstawę do podobnego podziału wysiłku pomiędzy podległe brygady. Procedura ta zostanie powtórzona jeszcze raz, podczas podziału przydzielonego brygadam wysiłku między ich bataliony. W ten sposób przydzielony wojskom lądowym wysiłek wsparcia lotniczego jest dzielony pomiędzy poszczególne pododdziały.

Oczywiście, wysiłek ten przydzielany jest według odpowiednich zasad, przy uwzględnieniu szeregu kryteriów. Najważniejszymi z nich będą niewątpliwie:

- wielkość wysiłku lotnictwa przewidzianego do wsparcia działań sił lądowych;
- miejsce związku operacyjnego (związku taktycznego, oddziału, pododdziału) w ugrupowaniu bojowym;
- charakter wykonywanych zadań;
- przewidywana długotrwałość działań;
- operacyjno-taktyczna sytuacja w rejonie działań bojowych związku operacyjnego (związku taktycznego, oddziału, pododdziału).

Przydzielony dla pododdziału wysiłek lotnictwa jest następnie analizowany przy bardzo aktywnym udziale wysuniętego oficera naprowadzania. Opracowane zostają propozycje celów do ewentualnego rażenia przez siły powietrzne, zawierające opis danego obiektu, jego położenie, oczekiwany czas i skutek wykonywanych uderzeń. Propozycje te przekazywane są później do Grupy Dowodzenia Lotnictwem wyższego szczebla, gdzie są powtórnie analizowane, korelowane z zapotrzebowaniami innych pododdziałów i akceptowane bądź odrzucane. Przygotowane zbiorcze zestawienie potrzeb przesyłane jest dalej do Grupy Dowodzenia Lotnictwem szczebla nadrzędnego, gdzie realizowane są podobne czynności. Ostatecznie zapotrzebowanie na wsparcie lotnicze całego związku operacyjnego koncentrowane jest w *AOCC*, gdzie jest ostatecznie akceptowane i przesyłane do *CAOC*.

W CAOC, po kolejnej analizie dotyczącej możliwości zrealizowania zapotrzebowanych uderzeń, sporządzona zostaje ostateczna, oficjalna lista obiektów uderzeń lotnictwa w zakresie wsparcia lotniczego działań wojsk lądowych, która stanowić będzie podstawę do sporządzenia odpowiednich aneksów do rozkazu ATO. Do AOCC przesyłana jest natomiast informacja zwrotna o akceptacji lub odrzuceniu zapotrzebowania. Wyciągi z tej informacji przekazywane są później przez AOCC do podwładnych, aż do najniższego szczebla składającego zapotrzebowanie.

Bardzo istotne jest, aby zapotrzebowania na wsparcie lotnicze na następną dzień dotarły do CAOC nie później, niż do godziny ok. 12.30. W przeciwnym bowiem razie nie będzie możliwości włączenia określonych w zapotrzebowaniach zadań do rozkazu dla lotnictwa na następną dobę (obowiązującego przez 24 godziny począwszy od godz. 6.00 następnego dnia). Zastrzeżenie to nabiera szczególnego znaczenia w przypadku planowania działań w pierwszym dniu walki. Konieczne jest wówczas doprowadzenie zadań (informacji o przydzielonym wysiłku wsparcia lotniczego) do najniższych szczebli w takim czasie, aby możliwe było przeanalizowanie zadania i ewentualne opracowanie zapotrzebowania na rażenie z powietrza na pierwszą dobę walki do godzin południowych.

Zaakceptowane zadania w zakresie bezpośredniego wsparcia lotniczego powinny być w następnej kolejności uszczegółowione poprzez bezpośredni (telefoniczny) kontakt, jednak powinno to być wykonane najpóźniej do ok. godz. 18.00.

Przyjęte do realizacji zadania są wpisywane do odpowiednich aneksów rozkazu dla jednostek sił powietrznych, wydawanym przez CAOC codziennie o godz. 20.00 na następną dobę działań bojowych.

Przedstawiony powyżej cykl planistyczny dotyczy bezpośredniego wsparcia lotniczego **planowanego uprzednio** (*Preplanned Close Air Support*), które jest jednym z dwóch form realizacji tego rodzaju wsparcia. Wystarczająco długi czas na zebranie i przeanalizowanie danych o planowanych obiektach uderzeń oraz przygotowanie załóg i sprzętu do wykonania zadania pozwala na lepsze wykorzystanie potencjału lotnictwa taktycznego, a tym samym na uzyskanie większej efektywności działań.

Szczególnego potraktowania wymagają natomiast zadania, dla których nie określono ścisłego terminu ich realizacji, a przewidziane zostały do wykonywania **na**

wezwanie z pola walki. Jeżeli bowiem nie jest możliwe precyzyjne określenie koniecznego terminu wykonania uderzenia (np. ze względu na mobilność celu), można w ramach przydzielonego wysiłku zapotrzebować użycie lotnictwa na wezwanie (*Immediate Close Air Support*). Określa się wówczas jedynie tzw. „*bramki czasowe*”, czyli przedziały czasu, w których samoloty z uniwersalnym uzbrojeniem dyżurują w gotowości bojowej nr 1 i możliwe jest ich użycie we wskazanym rejonie w relatywnie krótkim czasie od podania sygnału³¹. W tej sytuacji dowodzenie lotnictwem odbywa się poprzez zarządzenia dla lotnictwa (*ATM – Air Task Message*), wydawane przez *CAOC* (lub *AOCC* – jeśli otrzyma takie uprawnienia) po wezwaniu przez oficera prowadzącego lotnictwa określonej jednostki wojsk lądowych.

* * *

1. W związku z tym, że dowództwo podległego komponentu lądowego funkcjonować powinno zgodnie z procedurami dowodzenia właściwymi dla szczebla nadrzednego (to znaczy dowództwa połączonego), do planowania działań komponentu lądowego należy wykorzystywać procedury planowania działań połączonych.
2. Podstawowym środkiem, za pomocą którego dowódca operacji połączonej może zapewnić jedność działania poszczególnych komponentów, są jednolite procedury planowania operacji.
3. W warunkach działań narodowych obowiązującym dokumentem jest „*Doktryna Prowadzenia Operacji Połączonych*” (*DD/3*), która stanowi uzgodnioną wykładnię prowadzenia operacji połączonych, a wytyczne w niej zawarte mają charakter miarodajny.
4. Przebieg dowodzenia (kierowania) działaniami komponentu lądowego wykonującego zadania taktyczne, nie posiada cech szczególnych, odróżniających go od dowodzenia realizowanego na niższych szczeblach dowodzenia. W związku z tym badanie procesu dowodzenia realizowanego w komponentie lądowym sprowadza się do analizy **procesu planowania działań** komponentu lądowego.

³¹ Ze względu na istotne znaczenie czynnika czasu uderzenie lotnictwa powinno nastąpić do około 30 minut od zapotrzebowania.

5. Treści przedsięwzięć procesu planowania operacyjnego, zmierzających do podjęcia przez dowódcę komponentu racjonalnej i najlepszej decyzji, nie różnią się w istotnym stopniu od treści przedsięwzięć cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, stosowanego na niższych szczeblach dowodzenia wojsk lądowych. W tej sytuacji możliwe było skupienie rozważań nad sposobem realizacji konkretnych, zasadniczych przedsięwzięć planistycznych, pomijając grupowanie ich w kolejne fazy.
6. Badanie sześciu czynności: analizy zadania, oceny czynników wpływających na wykonanie zadania, opracowania wariantów działania przeciwnika i wojsk własnych, rozważenia i porównania wariantów działania, podjęcia decyzji i określenia zamiaru działania, opracowania planów i rozkazów wskazuje, że proces planowania działań na szczeblu komponentu lądowego nie różni się w istotnym stopniu od planowania działań realizowanego na szczeblach niższych.
7. Specyfika planowania działań w komponencie lądowym przejawia się w:
 - zasadzie opracowywania planów nie tylko do realnych i bieżących zagrożeń, ale także do zagrożeń prawdopodobnych, mogących się pojawić w nieokreślonym bliżej czasie;
 - powoływaniu w fazie wstępnej *Grupy Planowania Operacyjnego*;
 - dużym znaczeniu zamiaru (koncepcji) działania, wymagającego niekiedy akceptacji przełożonego;
 - konieczności tworzenia dużej ilości planów uzupełniających i możliwej konieczności akceptacji tych planów uzupełniających wraz z planem działania;
 - bardzo rozbudowanym procesie zwalczania celów (targetingu);
 - pojawiającej się czasem konieczności realizacji procesu powoływania sił niezbędnych do wykonania zadania;
 - konieczności planowania podziału wysiłku lotnictwa Sił Powietrznych na korzyść wojsk lądowych;
 - możliwości zakończenia zasadniczych prac planistycznych na opracowaniu planu działania (operacji), z pominięciem opracowania rozkazu operacyjnego.

ZAKOŃCZENIE

Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu wyniki badań stanowią podstawę stwierdzenia, że planowanie działań komponentu lądowego w operacji połączonej powinno opierać się o procedury planowania operacyjnego. Do najważniejszych argumentów przemawiających za takim rozwiązaniem należą:

- uwzględnienie wymogu stosowania procedur obowiązujących na wyższym szczeblu dowodzenia;
- prawie pełna zbieżność procedur planowania operacyjnego z dobrze znanymi, ugruntowanymi i stosowanymi powszechnie procedurami opisanymi w instrukcji ATP-3.2.

Uwzględniając jednak fakt, że proces planowania operacyjnego dotyczy planowania działań na szczeblu operacyjnym, a komponent lądowy stanowi w strukturze sił połączonych szczebel przede wszystkim taktyczny, nie jest wskazane proste, bezpośrednie i bezkrytyczne, wdrożenie procedur planowania operacyjnego do planowania działań tego komponentu. Niezbędne są poprawki i uzupełnienia, dostosowujące procedury do realiów i potrzeb funkcjonowania komponentu lądowego. Konieczne jest także dostosowanie poszczególnych aspektów planowania operacyjnego do wymagań narodowych. Szczególnie istotne w tym zakresie będzie niewątpliwie podjęcie prac nad dostosowaniem terminologii.

Duże wątpliwości budzą procedury zatwierdzania (akceptacji) efektów niektórych przedsięwzięć planistycznych. Istota tej akceptacji na szczeblu dowódcy sił połączonych związana jest bowiem z koniecznością uzyskania politycznej aprobaty dla proponowanych działań. Na szczeblu taktycznym taka akceptacja traci zwykle swój sens, dlatego zaproponowano, aby jej potrzeba uzależniona była każdorazowo od decyzji dowódcy sił połączonych.

Uznano także, że kluczowym elementem planowania działań komponentu lądowego może okazać się rozważenie i porównanie opracowanych wariantów działania własnych sił. Istotną rolę w tym zakresie spełniać będą kryteria służące do wartościowania i porównania opracowanych wariantów. W czynności tej ukryte jest jednak duże niebezpieczeństwo popełnienia groźnego w skutkach błędu. Okazuje się bowiem, że zidentyfikowane przez dowódcę podczas analizy zadania kryteria, przekazane podczas

informowania operacyjnego zespołowi planującemu, traktowane są bardzo często nie jako narzędzia służące do **późniejszego porównania** wariantów, ale niemal jako **założenia**, stanowiące jedną z najważniejszych podstaw do ich **konstruowania**³². W tej sytuacji porównanie wariantów traci swój obiektywny charakter i sprowadza się do oceny jakości pracy zespołu planującego. Warto więc może zastanowić się nad innym podejściem do opracowania i oceny wariantów, pozwalającym na zobiektywizowanie tego procesu. Zdaniem zespołu badawczego rozwiązaniem może być podawanie omawianych kryteriów dopiero po opracowaniu wariantów.

Ważnym elementem planowania działań komponentu lądowego pozostają realizowane równoległe procesy składowe, dotyczące typowania celów do rażenia i planowania wykorzystania lotnictwa sił powietrznych. Procesy te są bardzo złożone i nie do końca czytelne. Wymagają dodatkowych badań pozwalających na skonstruowanie wystarczająco przejrzystego modelu funkcjonowania zespołów odpowiedzialnych za te obszary problemowe.

Kontrowersyjne nieco wydają się być przeniesione niemal całkowicie z poziomu dowództwa sił połączonych procedury budowania sił. Na szczeblu dowództwa komponentu lądowego działania w tym zakresie nie zawsze będą realizowane, należy jednak uwzględnić je w przyjętej metodyce planowania, gdyż w niektórych sytuacjach mogą one być bardzo przydatne.

Najbardziej ogólnym, ale też chyba najistotniejszym wnioskiem wydaje się być natomiast stwierdzenie, że poprawne metodologicznie i racjonalnie uzasadnione, a przede wszystkim skuteczne planowanie musi zawsze przebiegać według odpowiednio usystematyzowanych procedur. W związku z tym nie można zmieniać kolejności poszczególnych przedsięwzięć, dopuszczalne jest natomiast ich grupowanie w różne obszary, wyłaniane na podstawie przyjętych kryteriów. Grupowanie to ma jedynie wymiar pomocniczy, pełniące funkcję systematyzującą i regulującą w stosunku do całego procesu, nie wpływa natomiast na efekty planowania. Możliwe są więc w tym obszarze pewne modyfikacje, wynikające z potrzeb dostosowania ogólnego przebiegu sojuszniczego procesu dowodzenia do wymagań narodowych. Ta konstatacja może stanowić podstawę do opracowania narodowej metodyki planowania działań na różnych

³² Główną podstawą opracowania wariantów powinna być myśl przewodnia dowódcy.

szczegółach dowodzenia wojsk lądowych, jednak zakres tych prac wymaga podjęcia w tym obszarze odrębnych badań.

BIBLIOGRAFIA

Literatura przedmiotu

1. Downey J., *Management in the Armed Forces*, London, McGraw-Hill Book Company 1977
2. Kamiński S., *Pisma wybrane*. Tom IV. Nauka i metoda: pojęcie nauki i klasyfikacja nauk, wyd. 4, Lublin, KUL 1992
3. Knetki J., *Operacje połączone*, AON, Warszawa 1997.
4. Kręcikij J., *Aspekty narodowe w procesie dowodzenia wojsk lądowych wybranych państw Sojuszu Północnoatlantyckiego*, Warszawa, AON 2001
5. Kręcikij J., *Struktury organizacyjne dowództw i stanowisk dowodzenia wybranych armii państw NATO*, Warszawa, AON 2000
6. Kręcikij J., *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, Warszawa, AON 2001
7. Kręcikij J., *Wybrane problemy dowodzenia Wojsk Lądowych USA*, Warszawa, AON 2002
8. Kręcikij J., *Zakresy uprawnień i odpowiedzialności dowódców wobec podległych im wojsk*, Warszawa, AON 2000
9. Michniak J. i inni, *Metody i treść pracy organów dowodzenia na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa, AON 2000
10. Orzechowski J. *Dowodzenie i sztaby*, cz. I, MON, Warszawa 1974
11. Orzechowski J. *Dowodzenie i sztaby*, cz. II, MON, Warszawa 1976
12. Orzechowski J. *Dowodzenie i sztaby*, cz. IV, MON, Warszawa 1986

Słowniki i encyklopedie

1. Kopaliński W., *Słownik wyrazów i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa, Wiedza Powszechna 1970
2. *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa, MON 1979

Artykuły

1. Kozub M., Wiatr M., *Operacje połączone*, Myśl Wojskowa nr 1, Warszawa 1999

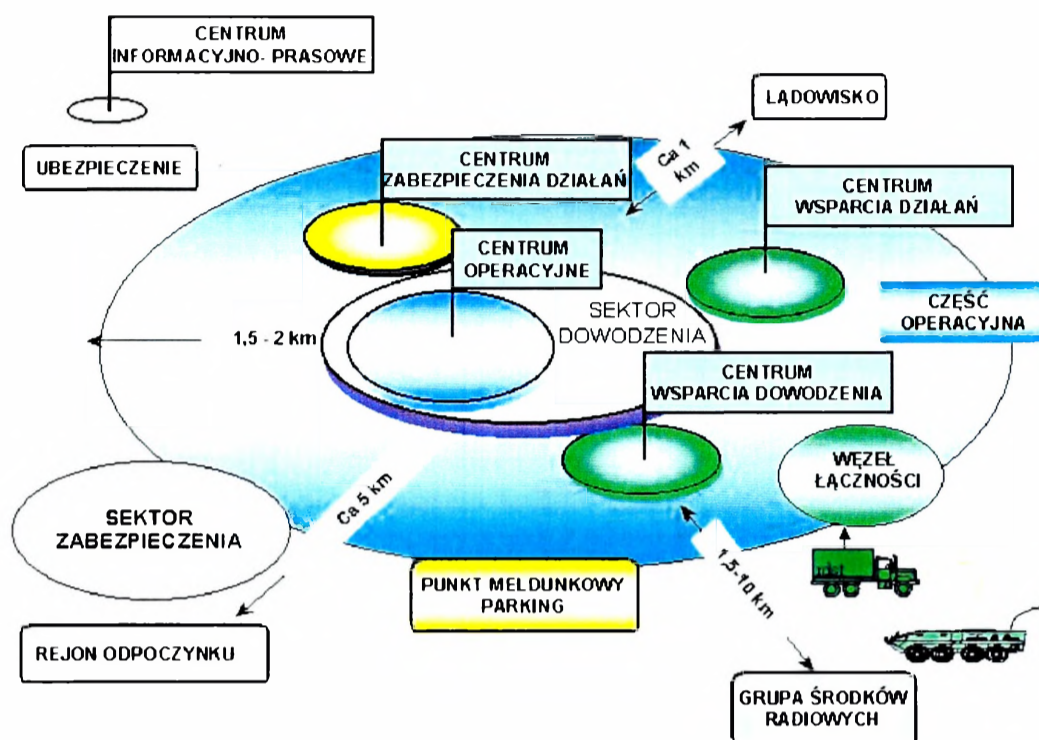
Regulaminy, instrukcje i inne dokumenty normatywne

1. AAP-6 *Nato Glossary of Terms and Definitions*, Brussels, Military Agency for Standardization 2002
2. ADP-2 *Command*, HQDT 1994
3. AJP-01(B) *Allied Joint Doctrine*, NATO Standardization Agency 2000
4. AJP-3 *Allied Joint Operations*, NATO Standardization Agency 2000
5. AJP-3.2.1. *Command and control of land forces*, 2001
6. ATP-3.2 *Land Operations*, Brussels, Military Agency for Standardization 2001
7. FM 3-05 *Operations*, Washington, Department of the Army 2001
8. FM 101-5 *Staff Organizations and Operations*, Washington, Department of the Army 1997
9. HDv 100/200 *Führungsunterstützung im Heer (TF/TFU)*, Bonn 1996
10. *Regulamin działań wojsk lądowych*, Warszawa, DWLąd., 1999

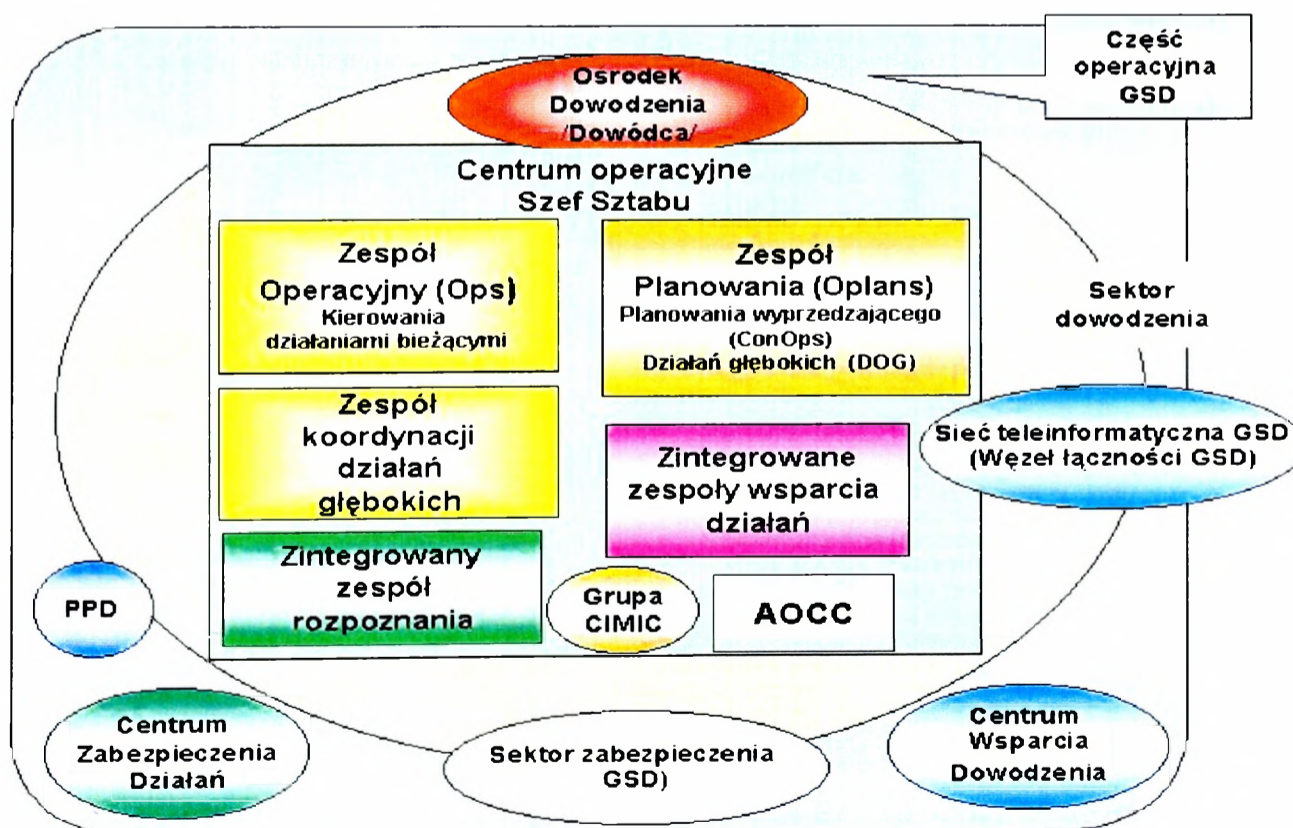
ZAŁĄCZNIKI

1. Zasadnicze elementy struktury operacyjnej poszczególnych stanowisk dowodzenia komponentu lądowego
2. Porównanie procesów dowodzenia w komponencie lądowym Stanów Zjednoczonych, Niemiec i Wielkiej Brytanii.
3. Porównanie przedsięwzięć cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia (wg ATP –3.2) i procesu planowania operacyjnego (wg GOP)
4. Usytuowanie przedsięwzięć targetingu w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia realizowanym w dowództwie komponentu lądowego

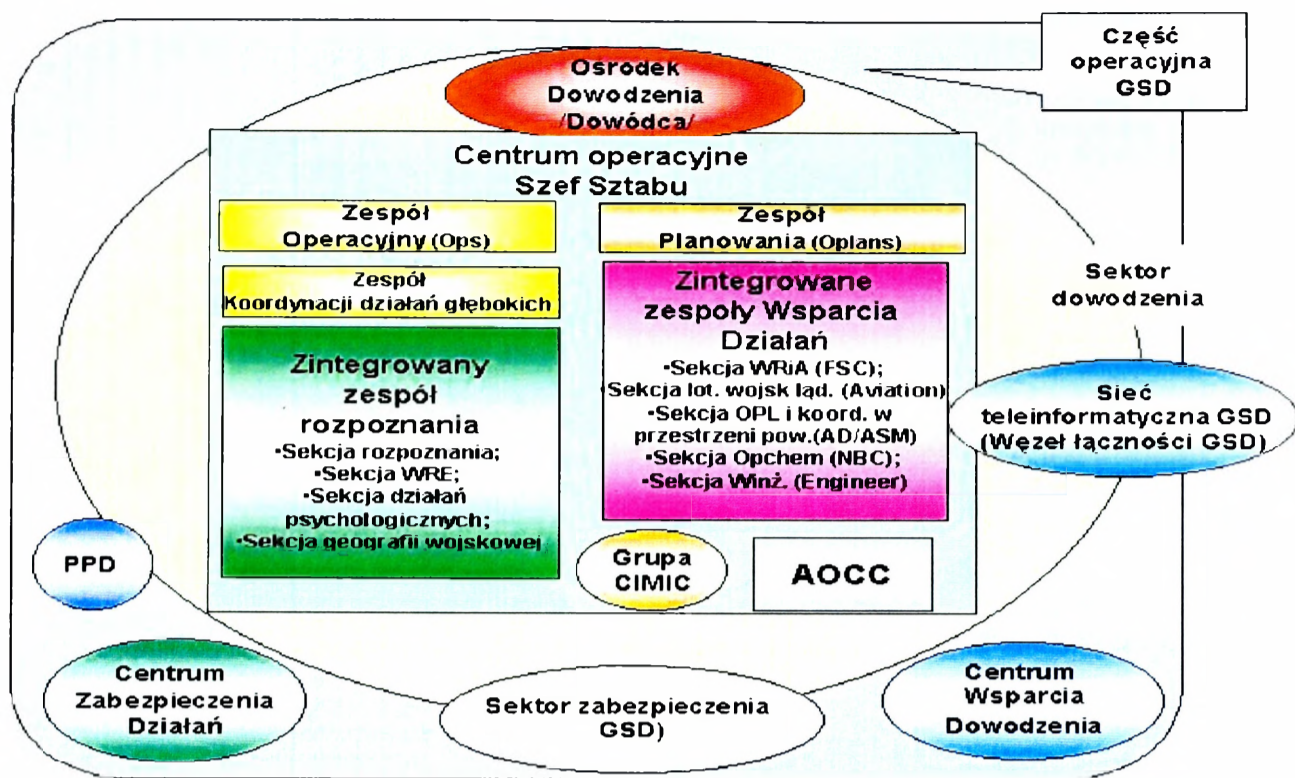
Zasadnicze elementy struktury operacyjnej poszczególnych stanowisk dowodzenia komponentu lądowego



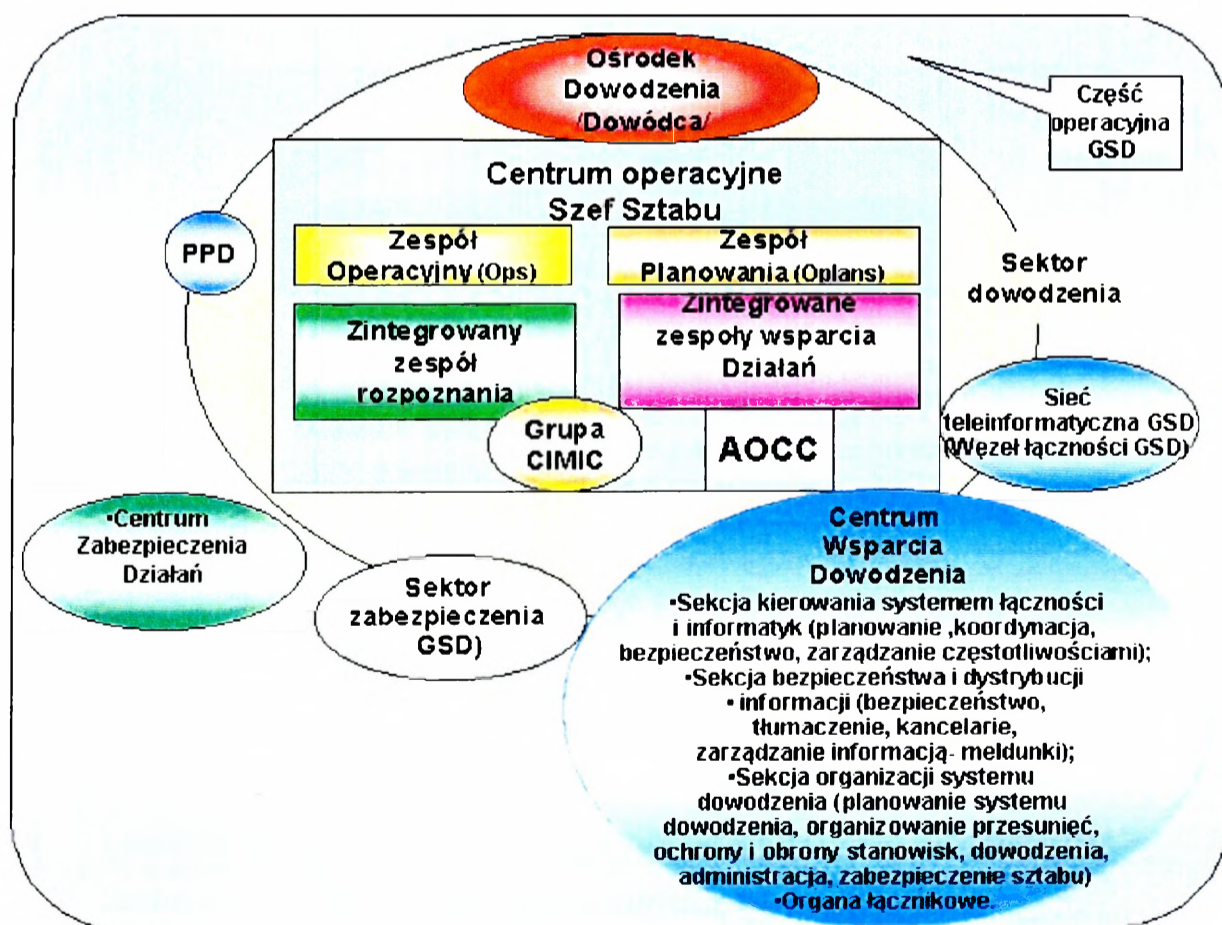
Rys. 10.1. Główne stanowisko dowodzenia (GSD)
(Źródło: opracowanie własne)



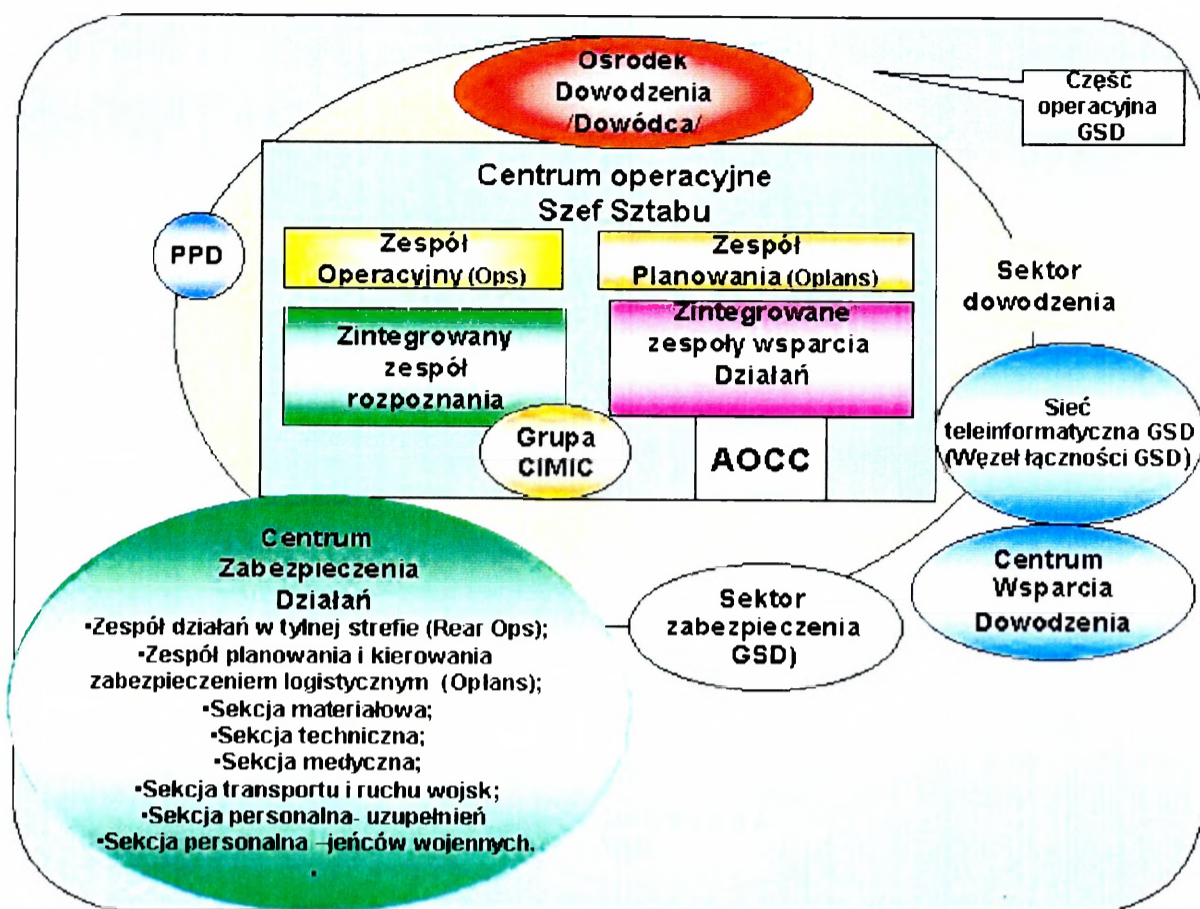
Rys. 10.2. Sektor dowodzenia głównego stanowiska dowodzenia - część I
(Źródło: opracowanie własne)



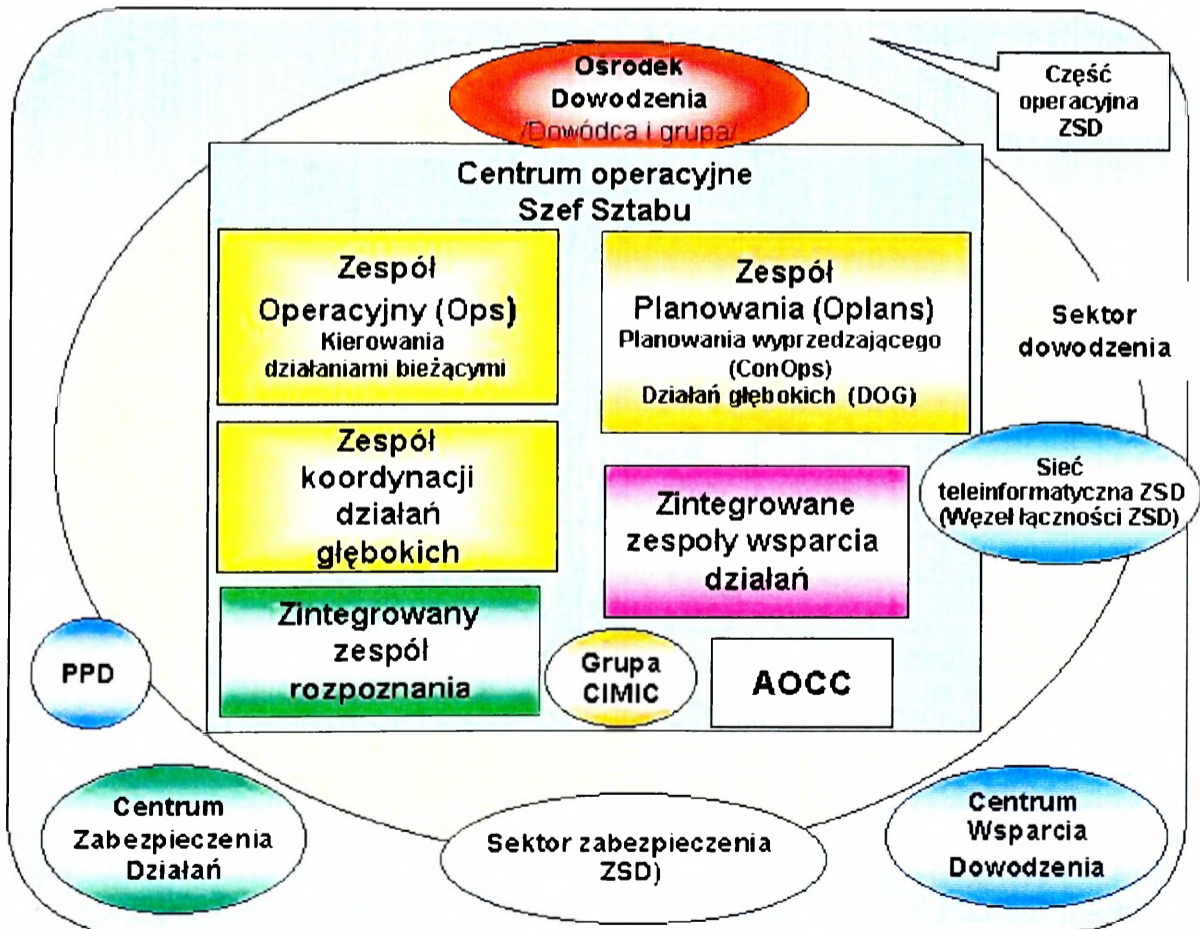
Rys. 10.3. Sektor dowodzenia głównego stanowiska dowodzenia - część II
(Źródło: opracowanie. własne)



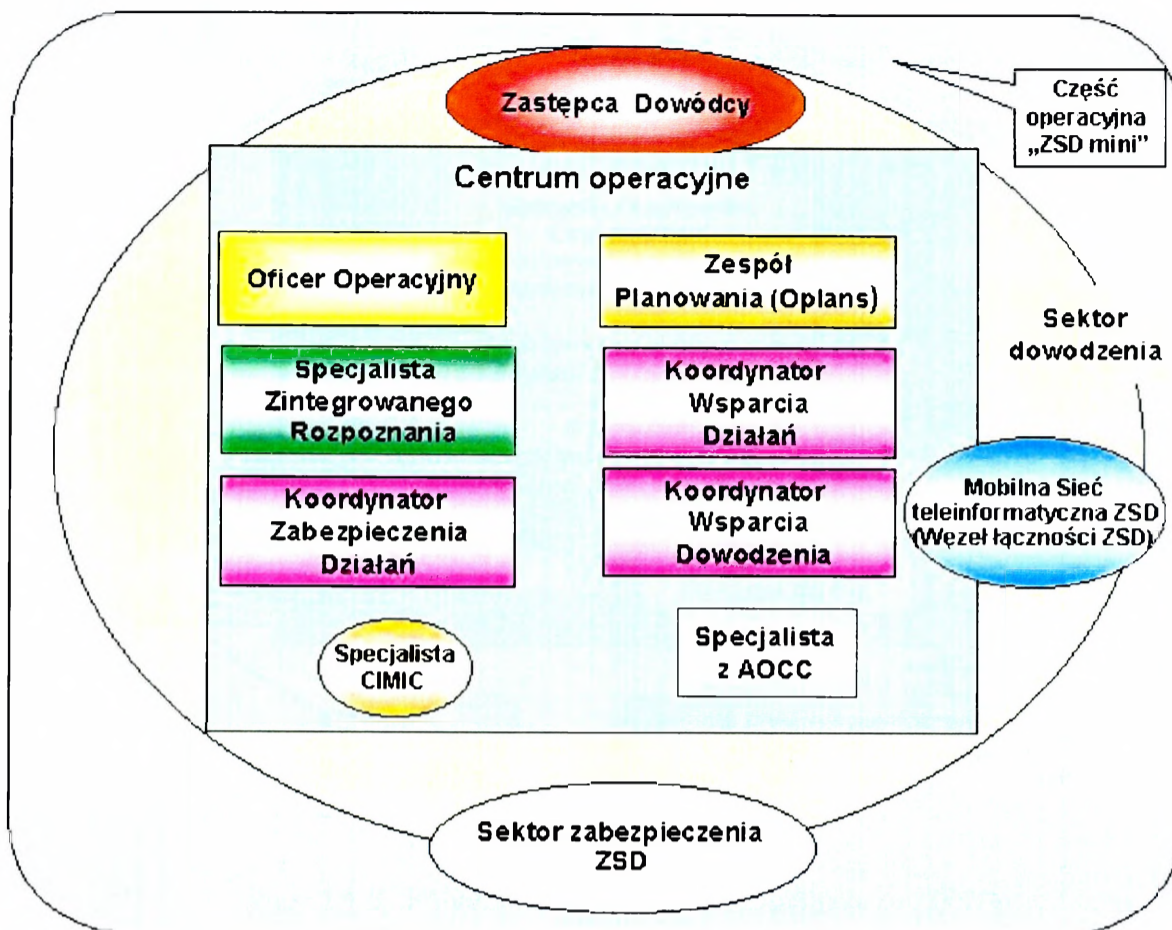
Rys. 10.4. Centrum wsparcia dowodzenia głównego stanowiska dowodzenia
(Źródło: opracowanie własne)



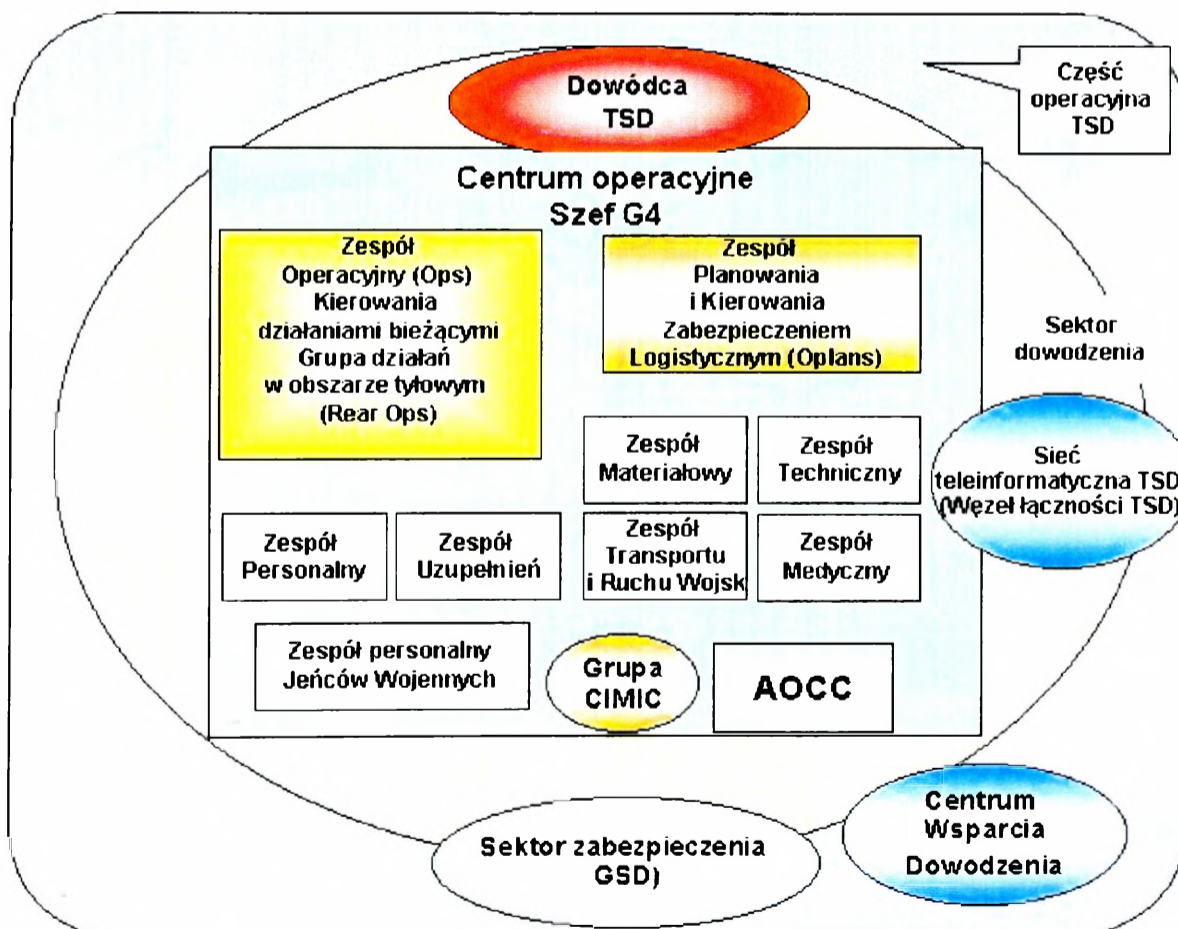
Rys. 10.5. Centrum zabezpieczenia działań głównego stanowiska dowodzenia
(Źródło: opracowanie własne)



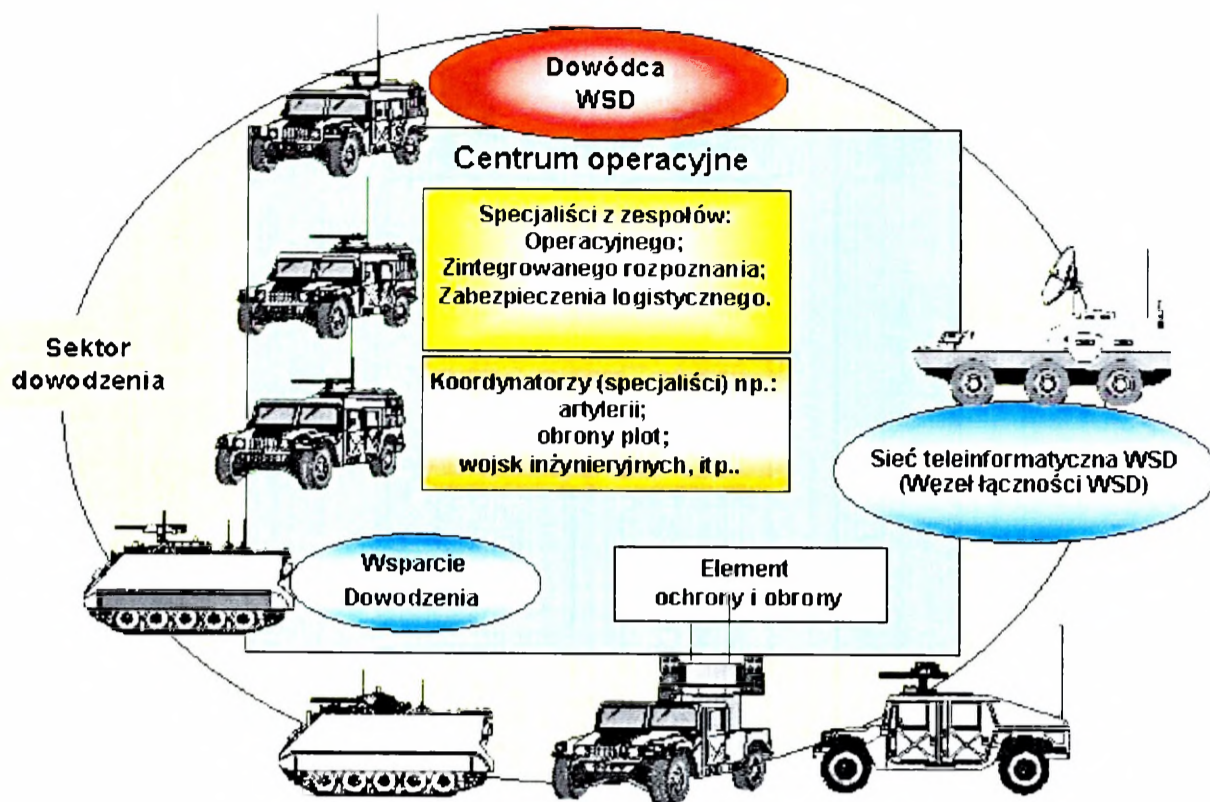
Rys. 10.6. Zapasowe stanowisko dowodzenia (ZSD)
(Źródło: opracowanie własne)



Rys. 10.7. Zapasowe stanowisko dowodzenia typu „mini” („ZSD mini”)
(Źródło: opracowanie własne)



Rys. 10.8. Tyłowe stanowisko dowodzenia (TSD) komponentu lądowego
(Źródło: opracowanie własne)

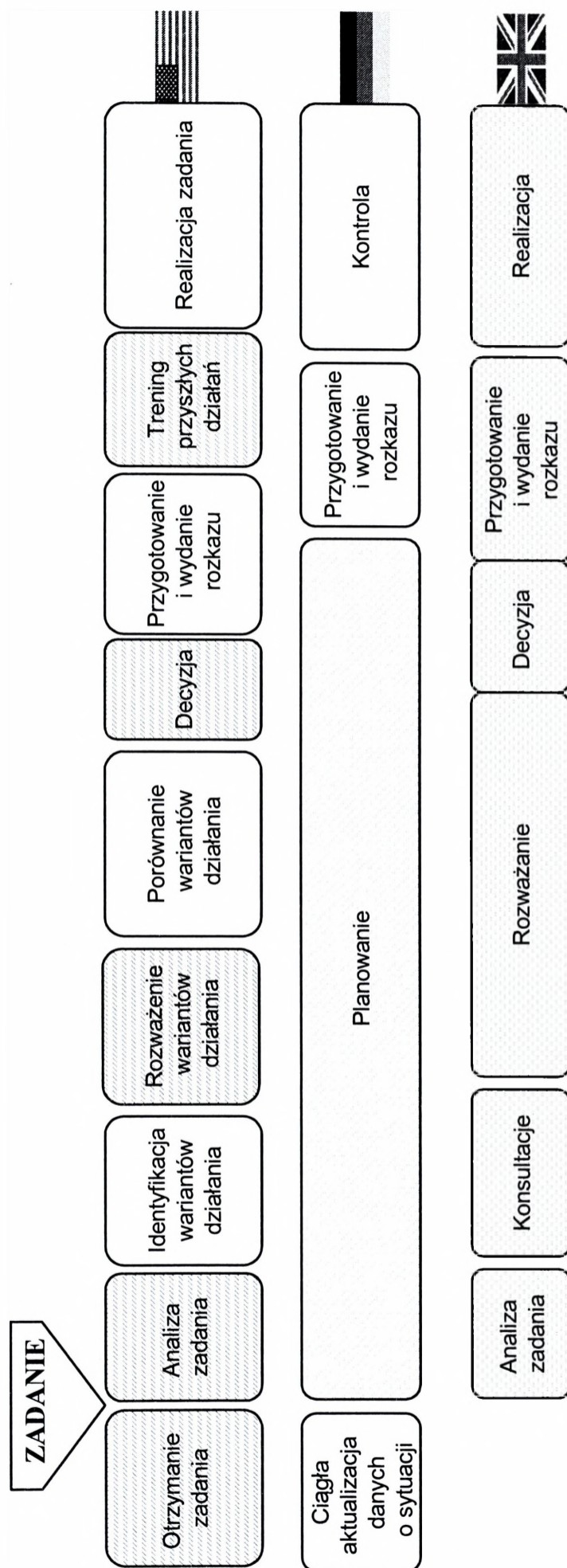


Rys. 10.9. Wysunięte stanowisko dowodzenia (WSD)
(Źródło: opracowanie własne)

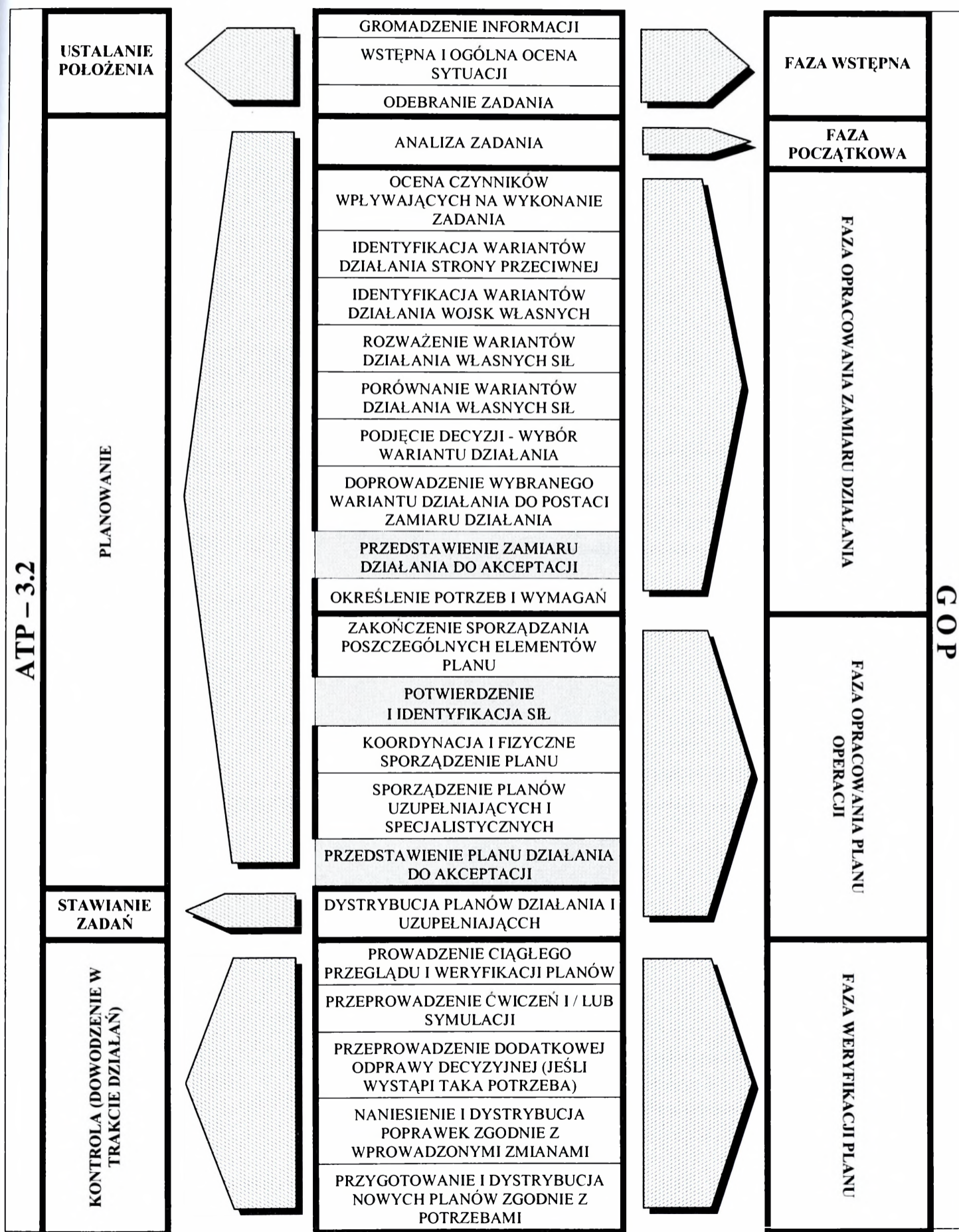


Rys. 10.10. Obsada operacyjna powietrznego punktu dowodzenia komponentu lądowego
(Źródło: opracowanie własne)

Porównanie procesów dowodzenia w komponentach lądowym Stanów Zjednoczonych, Niemiec i Wielkiej Brytanii



**Porównanie przedsięwzięć cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia
(wg ATP –3.2) i procesu planowania operacyjnego (wg GOP)**



Usytuowanie przedsięwzięć targetingu w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia realizowanym w dowództwie komponentu lądowego

