S/47344

AKADEMIA
OBRONY NARODOWEJ

AON 5302/2001

Mjr dr Janusz KRĘCIKIJ

USTALENIA STANDARYZACYJNE SOJUSZU PÓŁNOCNOATLANTYCKIEGO W WYBRANYCH OBSZARACH DOWODZENIA

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej
Nr ewid.
53670

WARSZAWA 2001

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

KATEDRA DOWODZENIA I ŁĄCZNOŚCI

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 53670
II
Akademii Obrony Narodowej

AON 5302/2001

Mjr dr Janusz KRĘCIKIJ

USTALENIA STANDARYZACYJNE SOJUSZU PÓŁNOCNOATLANTYCKIEGO W WYBRANYCH OBSZARACH DOWODZENIA

Warszawa **2001**

Powielenie i oprawa:
Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
Zam. nr 446/2001

SPIS TREŚCI

Wstęp 5

Rozdział 1. Dowodzenie i system dowodzenia 11
1.1. Dowodzenie 11
1.2. System dowodzenia 16
1.3. Relacje dowodzenia 20
1.3.1. Dowodzenie pełne (całkowite) – *Full Command* 23
1.3.2. Dowodzenie operacyjne – *Operational Command* 24
1.3.3. Kontrola operacyjna – *Operational Control* 26
1.3.4. Dowodzenie taktyczne – *Tactical Command* 29
1.3.5. Kontrola taktyczna – *Tactical Control* 31
1.4. Zasady dowodzenia 35

Rozdział 2. Organizacja dowództw 39
2.1. Struktura organizacyjna dowództw w wojskach lądowych 39
2.2. Struktura organizacyjna dowództw sił połączonych 47
2.2.1. Organizacja dowodzenia siłami połączonymi 47
2.2.2. Istota struktury organizacyjnej dowództwa sił połączonych 51
2.2.3. Dowództwo wielonarodowych sił połączonych jako odmiana dowództwa sił połączonych 55

Rozdział 3. Proces dowodzenia 64
3.1. Ustalenia sojusznicze dotyczące procesu dowodzenia w wojskach lądowych 64
3.2. Ujednolicona procedura planowania działań połączonych NATO 72
3.2.1. Faza I (wstępna) 76
3.2.2. Faza II (początkowa) 78
3.2.3. Faza III (opracowanie zamiaru działania) 89
3.2.4. Faza IV (opracowanie planu działania) 98
3.2.5. Faza V (weryfikacja planu) 102

Rozdział 4. Dokumenty dowodzenia 108
4.1. Wybrane porozumienia standaryzacyjne dotyczące dokumentów dowodzenia 108
4.1.1. Podstawowe ustalenia zawarte w STANAG 2014 109
4.1.2. Podstawowe ustalenia zawarte w STANAG 2020 118
4.2. Ustalenia standaryzacyjne dotyczące planu działań połączonych NATO 118
4.2.1. Ogólne zasady sporządzania planu działania 118
4.2.2. Układ planu działania 124

Zakończenie 129

Literatura 129

Wyjaśnienie akronimów angielskojęzycznych terminów wojskowych użytych w opracowaniu 134

Załączniki 138

WSTĘP

Szeroko pojmowana standaryzacja zawsze odgrywała duża rolę w funkcjonowaniu Sojuszu Północnoatlantyckiego. Różnego rodzaju przedsięwzięcia, mające na celu ujednolicenie wyposażenia, zasad i procedur działania, podejmowane były już od momentu powstania NATO. Wyrazistą egzemplifikacją starań zmierzających w takim właśnie kierunku jest funkcjonujący stale, jako jeden z komitetów Rady Północnoatlantyckiej, Komitet NATO ds. Standaryzacji (*NATO Committee of Standardisation – NCS*) czy też sojusznicza Agencja Standaryzacyjna (*NATO Standardization Agency – NSA*), firmujące w skali Sojuszu wszelkie przedsięwzięcia tego rodzaju.

Niniejsze opracowanie z założenia dotyczy jedynie niewielkiego fragmentu owego kompleksu przedsięwzięć standaryzacyjnych. Jego celem jest bowiem scharakteryzowanie zakresu i treści zasadniczych ustaleń Sojuszu dotyczących wybranych tylko, a zakreślonych w pracy obszarów dowodzenia.

Już wstępna analiza publikacji NATO w tym zakresie pozwala na wyciągnięcie wniosku, iż działania zmierzające w kierunku standaryzacji w ramach problematyki dowodzenia dotyczą przede wszystkim:

- **dokumentów dowodzenia;**
- **struktur organizacyjnych dowództw;**
- **procesu dowodzenia (lub jego zasadniczych fragmentów).**

Rozpatrując obszar problemowy dokumentów dowodzenia, stwierdzić można, iż ich forma oraz układ treści regulowane są m.in. poprzez następujące publikacje o charakterze standaryzacyjnym:

- *STANAG 2014 Rozkazy operacyjne, zarządzenia przygotowawcze i rozkazy administracyjne/logistyczne (Operation Orders, Warning Orders, and Administrative/Logistics Orders);*
- *STANAG 2019 Znaki taktyczne (Military Symbols);*

- *STANAG 2020 Meldunki sytuacyjne (Operational Situations Reports);*
- *STANAG 2029 Sposoby opisywania obiektów naziemnych, rejonów i linii rozgraniczenia (Method of Describing Ground Locations, Areas, and Boundaries);*
- *STANAG 2041 Rozkazy operacyjne, tabele i schematy marszu (Operations Orders, Tables and Graphs for Road Movement),* i inne.

Inną umowną grupę ogólnoukładowej literatury stanowią publikacje dotyczące różnych aspektów funkcjonowania Sojuszu, na przykład spraw administracyjnych, taktycznych, działań połączonych i innych. Stąd charakterystyczne skróty nazw takich wydawnictw: *ATP - Allied Tactical Publication* (sojusznicza publikacja dotycząca problematyki taktycznej), *AJP – Allied Joint Publication* (problematyka działań połączonych), *AAP – Allied Administrative Publication* (sprawy administracyjne), *APP – Allied Procedural Publication* (sprawy proceduralne). Spośród nich, na potrzeby opracowania autor do dalszych rozważań wybrał:

- *ATP-35(B) Doktryna wojsk lądowych (Land Force Tactical Doctrine);*
- *ATP – 3.2. Działania lądowe (Land Operations);*
- *AJP-01(B) Sojusznicza doktryna działań połączonych (Allied Joint Doctrine);*
- *GOP Wytyczne do planowania działań (Guidenace for Operational Planning)*
- *AAP-6 Znaki taktyczne wojsk lądowych (Military Symbols for Land Based Systems).*

ATP-35(B) oraz stanowiący jego nową wersję *ATP-3.2.* (zgodnie z jednolita klasyfikacja publikacji NATO) jest swego rodzaju „podręcznikiem" ujednolicającym problematykę działań wojsk lądowych w strukturach NATO. Państwa członkowskie zadeklarowały stosowanie zawartych w nim zasad podczas prowadzenia wszelkiego rodzaju działań militarnych. **W zrozumieniu**

przeznaczenia publikacji w rodzaju *ATP-35* lub *ATP-3.2.* niezwykle pomocny jest punkt 7. słowa wstępnego wspomnianych publikacji, który stanowi, iż[1]:

„... jeżeli nie zostanie ustalone inaczej ... poprzez ratyfikację STANAGu2868 (ATP-35(B)) państwa zgadzają się, że:

a. Podczas działań wielonarodowych stosować będą zasady zawarte w tej publikacji.

b. Podczas działań z agendami NATO oraz innymi państwami członkowskimi terminologia zawarta w tej publikacji będzie stosowana we wszystkich aspektach działań sił lądowych. ...”

Analiza treści wymienionego opracowania doprowadziła do następujących wniosków:

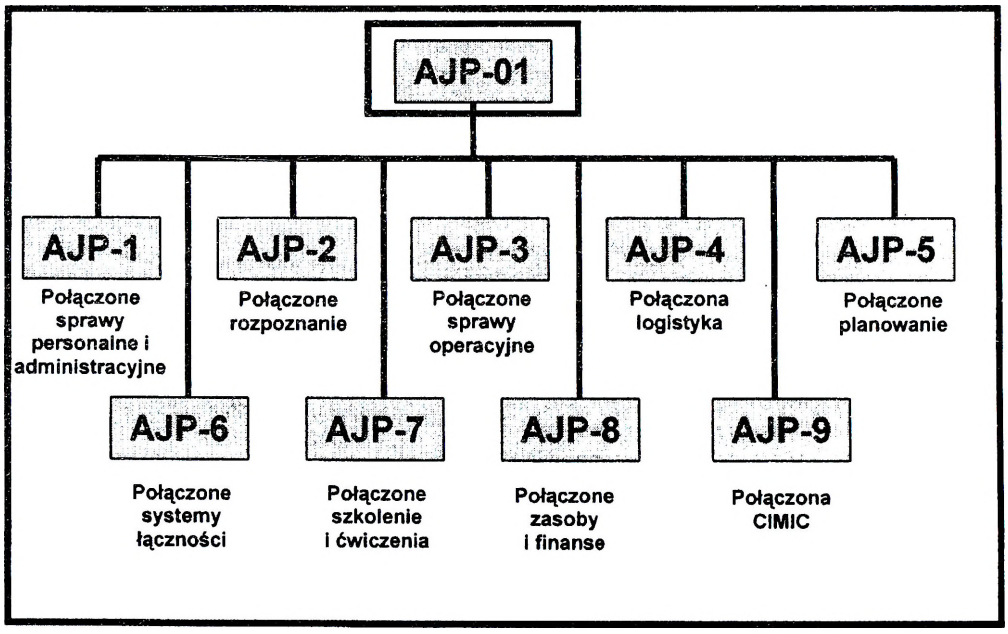
- przedstawione tam ustalenia i zasady w zakresie szeroko rozumianego dowodzenia dotyczą dwóch głównych obszarów:
  - procesu dowodzenia;
  - struktury dowództwa i zadań głównych osób funkcyjnych oraz komórek organizacyjnych;
- co istotne, a często wydaje się być zapomniane lub pomijane milczeniem, informacje dotyczące dowodzenia mają charakter ogólnego wzorca, do którego powinny dążyć państwa członkowskie NATO tworząc lub modyfikując własne dokumenty normatywne w tym zakresie. Oznacza to, iż *ATP* nie jest regulaminem w naszym tego słowa znaczeniu, i w żadnym wypadku nie zastępuje ani nie neguje potrzeby istnienia narodowej „rodziny” regulaminów wojskowych.

AJP-01(B) Doktryna sojuszniczych działań połączonych (*Allied Joint Doctrine*) ma, wśród całego kompleksu dokumentów sojuszniczych, szczególne znaczenie (rys. 1), jako normatywny dokument NATO ustalający zasady działania rodzajów sił zbrojnych w operacjach połączonych. Analiza zawartych

[1] *ATP-35(B) Land Force Tactical Doctrine*, s. XX.

w nim treści wskazuje, że w obszarze dowodzenia dokonane zostały ustalenia w zakresie[2]:

- sposobów organizacji dowodzenia siłami połączonymi;
- struktury dowództw w działaniach połączonych wraz z charakterystyką zadań ich poszczególnych komórek funkcjonalnych;
- relacji dowodzenia;
- przebiegu procesu planowania działań wraz z opisem poszczególnych faz pracy dowództw;
- specyfiki funkcjonowania narodowych komponentów w połączonym systemie dowodzenia.



Rys. 1. Miejsce publikacji *AJP-01* w strukturze publikacji Sojuszu Północnoatlantyckiego

Z kolei wspomniany poprzednio dokument o symbolu *GOP*, opracowany na poziomie dowództw strategicznych NATO (NATO *Strategic Commands – SCs*) obejmuje szereg szczegółowych wytycznych regulujących i ujednolicających procesy planistyczne **w dowództwach sojuszniczych**. Wraz

[2] Por. *AJP-01(B) Allied Joint Doctrine*, NATO Standarization Agency, September 2000, s. 4-1 – 4-12, 4A-1 – 4A-4.

z szeregiem dokumentów uzupełniających, *GOP* stosowany jest na wszystkich szczeblach **struktury dowodzenia Sojuszu**, to znaczy na szczeblu strategicznym (dowództwa strategiczne – *SCs*), operacyjnym (dowództwa regionalne – *Regional Commands – RCs*) i taktycznym (dowództwa podregionalne i rodzajów sił zbrojnych – *Joint Sub-Regional Commands – JSRCs* oraz *Component Commands – CCs*) NATO.

Dokumenty dowodzenia, a konkretnie ich graficzne składowe, omawiane są także w innym wydawnictwie NATO - *APP-6 Znaki taktyczne wojsk lądowych*[3]. Reguluje się w nim zasady sporządzania i wykorzystania znaków taktycznych (dostosowanych także do automatycznej transmisji danych), które są stosowane przez wszystkie państwa NATO. Choć nie zabrania się w nim opracowywania i wykorzystywania zgodnie z potrzebami dodatkowych, umownych znaków taktycznych[4], to *APP-6* odgrywa bardzo dużą rolę w ujednoliceniu graficznych i pisemno - graficznych dokumentów dowodzenia. Wpływa też na narodowe ustalenia w tym zakresie, o czym świadczy lektura takich chociażby materiałów jak *FM 101-5-1* Wojsk Lądowych USA[5], czy też szeregu publikacji innych państw członkowskich NATO.

Aby osiągnąć wspomniany wcześniej cel, to znaczy aby scharakteryzować zakres i treść ustaleń sojuszniczych dotyczących wybranych obszarów dowodzenia, autor przyjął następujący układ opracowania:

- rozdział 1. przedstawia zasadnicze ustalenia dotyczące interpretacji takich terminów jak dowodzenie i system dowodzenia, sojusznicze rozumienie różnorodnych zakresów uprawnień i odpowiedzialności dowództw wobec podległych im wojsk oraz zasady dowodzenia w sojuszniczych działaniach połączonych;

---

[3] *APP-6 Military Symbols for Land Based Systems*, Brussels 1986, oraz nowa wersja *APP-6(A)*.

[4] Chociaż jednoznacznie podkreśla się konieczność stosowania objaśnień tego rodzaju znaków w legendzie, jeśli dokument używany będzie także przez sojuszników. Por. STANAG 2014 *Operations Orders, Warning Orders and Administrative/Logistics Orders*, Brussels 1992, s. I-2-2.

[5] *FM 101-5-1 Operational Terms and Graphics*, Washington 1997

- w rozdziale 2. zawarto zasadnicze ustalenia sojusznicze dotyczące ustaleń w zakresie struktur organizacyjnych organów dowodzenia;
- rozdział 3. poświęcony został charakterystyce standaryzacji procesu dowodzenia, zarówno w aspekcie wojsk lądowych, jak i działań połączonych;
- w rozdziale 4. zebrano zasadnicze ustalenia dotyczące formy i układu treści głównych dokumentów dowodzenia o charakterze dyrektywnym i sprawozdawczo - informacyjnym.

Pracę zamyka zakończenie podsumowujące rozważania zawarte w rozdziałach, spis literatury, zestawienie akronimów angielskojęzycznych terminów wojskowych licznie z konieczności używanych w opracowaniu oraz szereg załączników, do których odwołano się w jego treści.

Rozdział 1

DOWODZENIE I SYSTEM DOWODZENIA

1.1. Dowodzenie

Ze względu na fakt, iż w niniejszym opracowaniu często pojawiać się będzie termin **„dowodzenie"**, zaś samo opracowanie dotyczy wybranych aspektów **dowodzenia** właśnie, autor uznał za celowe dokonać na wstępie wykładni tego pojęcia. Jest to istotne także ze względu na fakt, iż definicje dowodzenia w literaturze polskiej, publikacjach sojuszniczych oraz innych państw członkowskich NATO nie są zupełnie tożsame. Co więcej, różnice pojawiają się niekiedy w materiałach pochodzących z jednego państwa – członka Sojuszu Północnoatlantyckiego.

Analiza polskojęzycznej literatury przedmiotu wskazuje, że dowodzenie jest zazwyczaj kwalifikowane jako specyficzna forma kierowania i rozpatrywane przez autorów opracowań najczęściej w trzech następujących ujęciach:

- empirycznym;
- cybernetycznym;
- organizacyjnym.

Zgodnie z podejściem empirycznym, istotę dowodzenia stanowi całokształt działań dowódcy[1] i organów dowodzenia[2].

Dowodzenie w ujęciu cybernetycznym to jedna z postaci sterowania ze sprzężeniem zwrotnym, którego istota polega na procesach informacyjnych, takich jak zdobywanie, przetwarzanie i przekazywanie informacji.

---

[1] Dowódca - żołnierz (...) stojący na czele pododdziału, oddziału, okrętu, związku taktycznego, operacyjnego lub rodzaju sił zbrojnych (...) , ma prawo rozkazywania podległym żołnierzom, kieruje ich służbą i jest odpowiedzialny za ich czynności służbowe, ma uprawnienia służbowe i dyscyplinarne umożliwiające sprawowanie jednoosobowego dowodzenia. *Leksykon wiedzy wojskowej*, MON, Warszawa 1979, s. 90.

[2] Organ dowodzenia - kierownictwo każdej jednostki wojskowej w stosunku do wszystkich wchodzących w jej skład części i podległych żołnierzy. *Leksykon wiedzy wojskowej*, s. 287.

Natomiast podejście organizacyjne traktuje dowodzenie jako strukturę i właściwości kierowania jednostkami organizacyjnymi sił zbrojnych[3].

Nietrudno dostrzec, iż w świetle przedstawionych ujęć, dowodzenie postrzegane jest głównie (i jak się wydaje - słusznie) przez pryzmat procesów informacyjnych (dowodzenia), realizowanych w ramach **funkcji kierowania** spełnianych przez **dowódców i organy dowodzenia** w obrębie **systemu dowodzenia[4].**

Nie będzie więc błędem stwierdzenie, iż dowodzenie to:

- działalność kierownicza dowódcy, której specyfika polega na bezwzględności wprowadzania w życie podjętych decyzji za pośrednictwem rozkazów;
- proces informacyjny, polegający na doprowadzeniu do podwładnych informacji decyzyjnych, przyjmowaniu zaś od nich informacji sytuacyjnych.

Jak wobec tego termin **„dowodzenie"** postrzegany jest w publikacjach sojuszniczych, będących swego rodzaju wykładnią poglądów Sojuszu na zasadnicze aspekty terminologiczne ?

Analiza dokumentów poruszających problematykę dowodzenia, tak sojuszniczych jak i poszczególnych państw członkowskich NATO, pozwala na wyciągnięcie wniosku, iż pojęcie „dowodzenie" - jego jednoznaczna interpretacja - sprawiało twórcom właściwych publikacji sojuszniczych i narodowych określone trudności. Zjawisko takie miało miejsce pomimo istnienia szeregu dokumentów ogólnoukładowych, których celem, sensownym i zrozumiałym, jest ujednolicenie we wszystkich strukturach Sojuszu rozumienia najważniejszych definicji i terminów.

Oto w podstawowym dokumencie definiującym zasadnicze pojęcia wojskowe, jakim jest *Słownik terminów i definicji NATO AAP-6*, czytamy, że dowodzenie (*Command*) to: *„władza (Authority) sprawowana przez jednostkę*

---

[3] Kręcikij J. Modyfikacja dowodzenia w wojskach lądowych w aspekcie integracji Polski z NATO, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 1998, s. 15.

[4] Tomaszewski A. i inni, *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*, Tom 2, AON, Warszawa 1997, s. 15 -16.

w celu stawiania zadań, koordynowania oraz sprawowania kontroli nad siłami wojskowymi"[5]. Natomiast kontrola (*Control*) oznacza „*władzę sprawowaną przez dowódcę nad częścią działań podległych mu struktur lub tych struktur, które zwykle nie znajdują się pod jego dowództwem, obejmującą odpowiedzialność za wydawanie rozkazów lub dyrektyw*"[6].

Natomiast w publikacji NATO *ATP-35(B) Doktryna wojsk lądowych*, w której stosuje się ujednoliconą terminologię oraz niejednokrotnie odwołującej się do wspomnianego powyżej słownika, dowodzenie (*Command*) to: „*proces, w ramach którego dowódca zmusza podwładnych do działania zgodnie ze swoją wolą i zamiarami. Obejmuje on władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania*"[7].

Podobnie w wymienionym wydawnictwie zdefiniowano kontrolę (*Control*), którą uważa się za „*proces, w którym dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, stawia zadania i koordynuje działania podległych mu sił poprzez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji*"[8].

W tym samym dokumencie jednak, w zamieszczonym na końcu opracowania słowniku wybranych wyrażeń i terminów wojskowych, przytacza się ponownie definicję kontroli (*Control*) pochodzącą z *AAP-6*, podkreślającą władzę (*Authority*), jako istotę omawianego pojęcia[9].

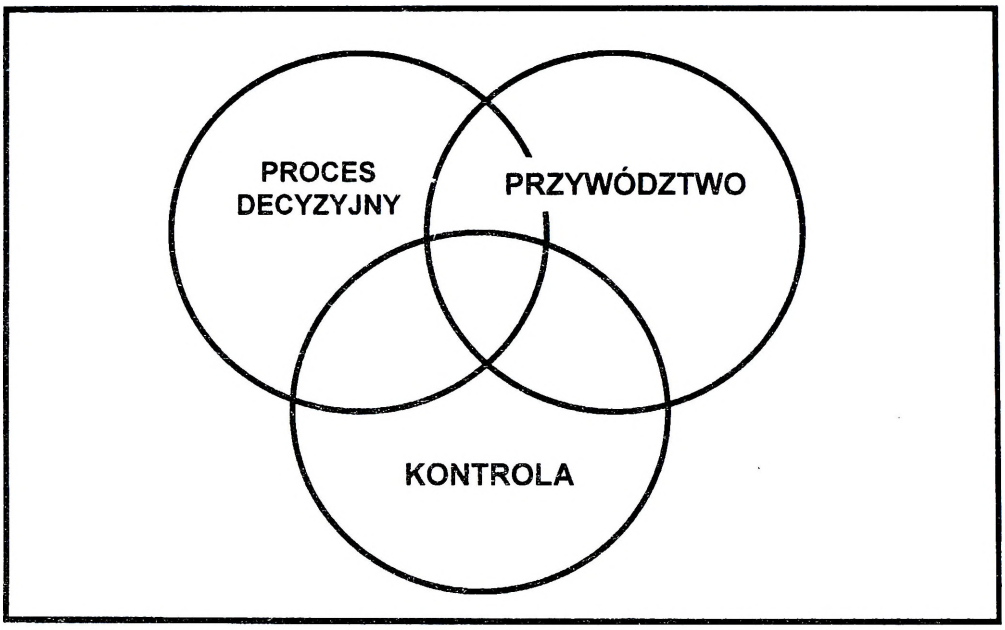
Warto w tym miejscu odnieść się do innego dokumentu, mianowicie do brytyjskiego regulaminu dowodzenia *ADP-2 Command*. Nie jest to oczywiście dokument o charakterze sojuszniczym, jednak fakt, iż powstał on w kraju, gdzie język angielski jest językiem ojczystym, pozwolić może na lepsze zrozumienie analizowanych pojęć.

---

[5] *AAP-6*, s. 2-C-6.
[6] Tamże, s. 2-C-8.
[7] *ATP-35(B*, s. 2-1.
[8] Tamże s. 2-2.
[9] Tamże, s. Glossary 2.

Oto we wspomnianym *ADP-2* przedstawiona została bardzo interesująca zależność pomiędzy dowodzeniem (*Command*) i kontrolą (*Control*). Zgodnie z tą zależnością dowodzenie (*Command*) obejmuje trzy zasadnicze aspekty (rys. 1.1.). Są to[10]:

- proces decyzyjny (*Decision making process*);
- przywództwo (*Leadership*);
- Kontrolę (*Control*).



Rys. 1.1. Aspekty dowodzenia oraz istota zależności pomiędzy dowodzeniem (*Command*) i kontrolą (*Control*)
Źródło: Opracowano na podstawie *ADP-2 Command*

Takie postawienie problemu wydaje się w sposób jednoznaczny określać relację pomiędzy **dowodzeniem i kontrolą**. Jak widać terminem nadrzędnym jest zdecydowanie dowodzenie (*Command*), zaś kontrola (*Control*) jest jedynie jednym z jego aspektów. W świetle tych ustaleń traci również jakikolwiek sens próba „tłumaczenia" kontroli (owego „drugiego C" w skrócie C2) jako kierowania, sterowania, zarządzania itp.

[10] *ADP-2 Command*, HQDT, 1994, s. 1-1 – 1-4.

Niezależnie od wspomnianych uprzednio nieścisłości w sojuszniczym definiowaniu zasadniczych terminów, należy jednak podkreślić bardzo konkretne działania zmierzające do uporządkowania sposobu rozumienia zasadniczych pojęć. Przykładem takich działań może być wspomniana już poprzednio *AJP-01(B) Doktryna sojuszniczych działań połączonych*, której zapisy i ustalenia obowiązują wszystkie państwa NATO, a w określonym stopniu rzutują na narodowe zapisy w omawianym zakresie[11]. Podkreśla się tam, że pojęcia *Command i Control* są ściśle ze sobą powiązane, używane zwykle razem, ale nie należy ich traktować jako synonimów. Dowodzenie (*Command*) to „*władza nadana jednostce (dowódcy). Może być ona scharakteryzowana (lecz nie zdefiniowana) jako proces, poprzez który dowódca oddziałuje swą wolą i intencjami na podwładnych w celu spowodowania określonego działania. Zawiera się w nim władza i odpowiedzialność za użycie sił w celu wykonania zadania*". Kontrola (*Control*) to również „*władza sprawowana przez dowódcę. Opisuje się ją (lecz nie definiuje) jako proces, w ramach którego dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, stawia zadania i koordynuje działania wyznaczonych sił*"[12].

W świetle przytoczonych charakterystyk można stwierdzić, iż pewne niekonsekwencje w przedstawianiu istoty dowodzenia w publikacjach NATO spowodowane zostały postrzeganiem go w dwóch zasadniczych płaszczyznach, to znaczy:

- jako władzy (*Authority*), czyli prawa do wydawania rozkazów, ale też ponoszenia za nie pełnej odpowiedzialności, przy czym władza ta może być ograniczona zakresem problemów, w które dowódca może ingerować (np. pełne dowodzenie - *Full Command*, kontrola operacyjna - *Operational Control*,[13]);

---

[11] Por. J. Kręcikij, *Modyfikacja dowodzenia w wojskach lądowych...*, s. 11-12.
[12] *AJP-01(B*, s. 4-1.
[13] Dokładna charakterystyka poszczególnych relacji dowodzenia zawarta została w podrozdziale 1.3.

- jako procesu (*Process*) sprawowania dowodzenia, w którym dowódca wspomagany przez swój sztab realizuje czynności związane z planowaniem, organizacją, stawianiem zadań i koordynacją działań podległych sobie sił.

Warty podkreślenia jest także fakt, iż zapisy publikacji sojuszniczych wyraźnie rozdzielają definicję konkretnego terminu (*to be defined*) od jego opisu bądź charakterystyki (*to be described*), co również może stanowić przyczynę określonych nieporozumień. Ostatnia edycja publikacji *AJP-01(B)* wydaje się jednak rozwiewać ostatecznie te nieścisłości.

Przytoczone definicje i opisy terminu *Command and Control* dają dostateczną podstawę do wyciagnięcia istotnego wniosku dotyczącego ich polskiego odpowiednika. Z przytoczonych uprzednio przyczyn (por. relacja pomiędzy *Command* oraz *Control* rys. 1.1.) **nie można** tłumaczyć terminu *Control* jako **kierowanie**, a w konsekwencji pojęcia *C2* jako **dowodzenie i kierowanie.** W tłumaczeniu dosłownym znacznie bardziej właściwym podejściem byłby tutaj termin „dowodzenie i kontrola". Jednakże tłumaczenie, szczególnie pojęć specjalistycznych, nie może polegać tylko na ich mechanicznych „przełożeniu" – musi bowiem z maksymalną precyzją oddawać istotę danego terminu. Z tego punktu widzenia *C2* odpowiada zakresem problemowym polskiemu terminowi **„dowodzenie".** Innymi słowy ***C2* tłumaczyć i rozumieć należy jako dowodzenie** właśnie. Odwrotnie zaś, aby być zrozumianym w sojuszniczych przedsięwzięciach, **nasz termin *dowodzenie* oddawać trzeba w języku angielskim jako *Command and Control*.**

1.2. System dowodzenia

Analiza dokumentów normatywnych Sojuszu Północnoatlantyckiego pozwala na stwierdzenie, że system dowodzenia (*Command, control and*

information system - C2I system) wojsk lądowych w ujęciu stosowanym w państwach NATO postrzegany jest jako zintegrowany system obejmujący[14]:

- doktrynę (*Doctrine*);
- procedury (*Procedures*);
- strukturę organizacyjną (*Organizational structure*);
- stany osobowe (*Personnel*);
- wyposażenie (*Equipment*);
- środki łączności i połączenia informacyjne (*Facilities and Communications*),

Celem funkcjonowania tego systemu jest wspieranie dowódców wszystkich szczebli w zakresie zapewnienia terminowych i wystarczających informacji do planowania, stawiania zadań i koordynowania działań.

Podobnie jak w przypadku definicji dowodzenia, także i tutaj definicja sojusznicza stanowi podstawę do funkcjonowania narodowych ustaleń zawartych we właściwych regulaminach i instrukcjach. Jako przykład przytoczyć można amerykański regulamin dowodzenia wojsk lądowych *FM 101-5 Organizacja i działania sztabu (Staff Organization and Operations)*, w którym znalazł się zapis, iż na system dowodzenia (*Command and control system*) składają się[15]:

- **stany osobowe** (*Personnel*), rozumiane jako sztab i organa łącznikowe, wspomagające dowódcę w sprawowaniu jego funkcji;
- **łączność** (*Communications*), obejmująca wszelkiego rodzaju sprzęt i sieci łączności;
- **wyposażenie** (*Equipment*), postrzegane jako środki automatyzacji dowodzenia oraz inne, zapewniające wsparcie dowodzenia;
- **miejsca pracy** (*Facilities*), to znaczy stanowiska dowodzenia zapewniające bezpieczną pracę dowódcy i sztabu oraz działalność administracyjna

[14] *AAP-6*, s. 2-C-6.
[15] *FM 101-5 Staff Organization and Operations*, Washington 1997, s. 1-2.

i militarna prowadzona w celu ochrony, zapewnienia funkcjonowania, przemieszczenia i rozmieszczenia dowódców i sztabów;

- **procedury** (*Procedures*), w tym sposób realizacji procesu decyzyjnego, wykorzystania zasad doktrynalnych, taktyki, środków technicznych i obowiązujących procedur działania (*Standing Operating Procedure – SOP*).

Jednocześnie jednak inne normatywne dokumenty Wojsk Lądowych USA zawierają nieco odmienne podejście do terminu „system dowodzenia". Na przykład w regulaminie *FM 101-15 Działania korpusu (Corps Operations)* system ten postrzegany jest jako całość integrująca w sobie[16]:

- **organizację (strukturę) dowodzenia** (*C2 organization*), oznaczającą zadania dowództw i relacje pomiędzy nimi, ich strukturę organizacyjno-funkcjonalną, w tym także zakres władzy i odpowiedzialności poszczególnych osób i komórek;
- **proces dowodzenia** (*C2 process*), obejmujący proces decyzyjny oraz procedury i techniki działania, stosowane podczas pracy przez dowództwo w celu: oceny sytuacji, podjęcia decyzji, postawienia zadań i nadzorowania ich wykonania. Zawiera on także dokumenty dowodzenia;
- **środki dowodzenia** (*C2 facilities*), pod znaczeniem których rozumie się:
  - stanowiska dowodzenia jako miejsca pracy dowództw;
  - systemy automatyzacji dowodzenia;
  - systemy łączności.

Najbardziej prawdopodobną przyczyną takiej „różnicy poglądów" jest fakt, iż regulamin *FM 101-15* opublikowany został w roku 1989. W tym czasie w Siłach Lądowych USA obowiązywał regulamin dowodzenia *FM 101-5* edycja 1984, w którym zawarto właśnie taką, jak wspomniana powyżej, interpretację terminu „system dowodzenia".

[16] *FM 101-15 Corps Operations*, Department of the Army, Washington 1989, s. 4-0.

W podobny sposób system dowodzenia postrzegany jest w Wojskach Lądowych Bundeswehry. Uważa się tam, że obejmuje on:

- **organizację (strukturę) dowodzenia,** rozumianą jako podział na szczeble dowodzenia, funkcjonalne obszary działalności osób funkcyjnych, jak również strukturę i rozmieszczenie stanowisk dowodzenia;
- **proces dowodzenia,** polegający na stosowaniu odpowiednich procedur w celu podejmowania decyzji i wprowadzania ich w życie. Wspomniane procedury regulują także zasady współpracy w ramach dowództw;
- **środki dowodzenia,** traktowane jako urządzenia mające sprawnie i w sposób ciągły zapewnić przepływ informacji niezbędnych do dowodzenia podległymi siłami[17].

Zestawienie składowych systemu dowodzenia według wybranych definicji przedstawiono w tab. 1.1.

Tabela 1.1.

Składowe systemu dowodzenia

AAP-6 (NATO)	*FM 101-5* (USA)	*HDv 100/200* (Niemcy)	*Regulamin Działań Wojsk Lądowych* (RP)
• doktryna; • procedury; • struktury organizacyjne; • stany osobowe; • wyposażenie; • środki łączności i powiązania informacyjne.	• stany osobowe; • łączność; • wyposażenie; • miejsca pracy (SD); • procedury.	• organizacja dowodzenia; • proces dowodzenia; • środki dowodzenia.	• organizacja dowodzenia; • środki dowodzenia; • proces dowodzenia.

Źródła: Opracowano na podstawie publikacji wymienionych w opisie poziomym tabeli.

[17] *HDv 100/200 - Führungsunterstutzung im Heer (TF/FU)*, Bonn 1996, par. 301.

1.3. Relacje dowodzenia

Relacje dowodzenia (*Command and Control Relationships*) lub **zakresy uprawnień i odpowiedzialności dowódców wobec podległych im wojsk** stanowią interesujący i często niedoceniany fragment problematyki szeroko postrzeganego systemu dowodzenia. Tymczasem znajomość, choćby bardzo ogólna, tego obszaru problemowego stanowi niezbędny warunek zrozumienia zależności pomiędzy poszczególnymi dowództwami Sojuszu Północnoatlantyckiego.

Ze względu na tematykę opracowania, w niniejszym podrozdziale główna uwaga skierowana została na pięć zasadniczych pojęć dotyczących uprawnień i odpowiedzialności dowódcy, to znaczy na następujące terminy:

- *Full Command;*
- *Operational Command;*
- *Operational Contol;*
- *Tactical Command;*
- *Tactical Control.*

Zanim jednak dokonana zostanie analiza treści, jakie zawarte są w definicjach tych pojęć, warto zastanowić się, jak relacja przełożony – podwładny regulowana jest w naszych Siłach Zbrojnych. Chodzi tu o dwa określenia, doskonale znane i rozumiane przez każdego ich użytkownika, to znaczy o **wzmocnienie** i **wsparcie**.

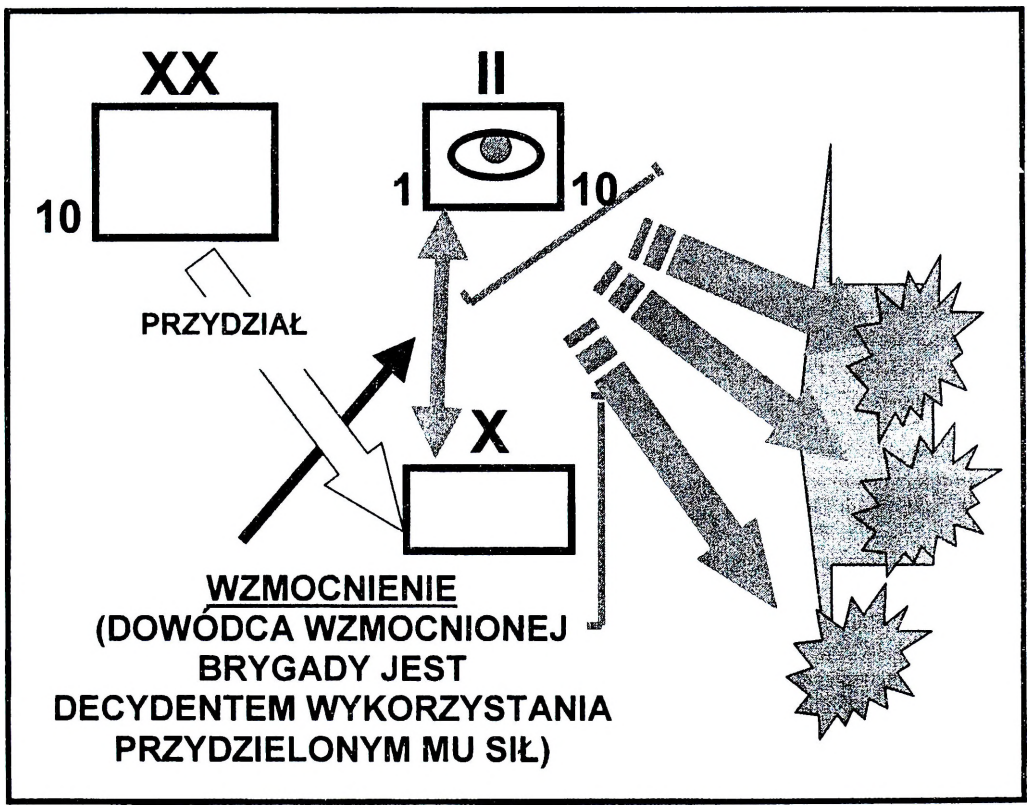
Przypomnijmy, iż wzmocnienie to[18]:

... (siły) wydzielone zwykle ze składu innych jednostek organizacyjnych i przydzielone na okres wykonania określonego zadania innemu dowódcy, który wykorzystuje je zgodnie z własna decyzja, stawiając im konkretne zadania...

[18] *Leksykon wiedzy wojskowej*, s. 505.

Oznacza to, iż dowódca danego szczebla wydziela z całości swych zasobów określone siły i wzmacnia jeden z elementów swojego ugrupowania bojowego przydzielając mu te siły. Ten zaś przez określony czas traktuje przydzielone elementy jak swoją „własność", wykorzystując je według własnych decyzji (rys.1.2.). Stąd znane z dokumentów dowodzenia zapisy:

- 1 DZ z 1/3 BA i 2/4 BSap ... lub;
- 1 BPanc z 1/10 pa ...



Rys. 1.2. Istota wzmocnienia

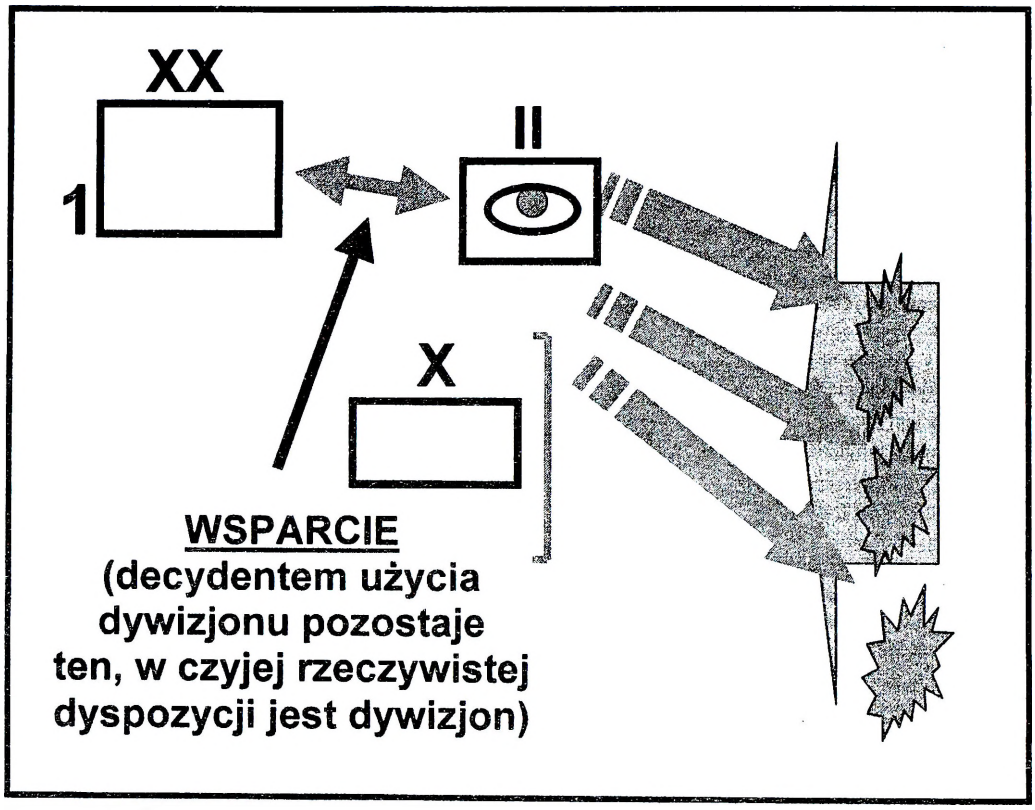
Z kolei wsparcie to[19]:

... działanie na korzyść (...) oddziału (...) wykonującego określone zadanie (...) siłami i środkami (...) będącymi w dyspozycji dowódcy jednostki wspierającej...

Jak widać dowódca, którego się wspiera, nie ma już tej swobody w wykorzystaniu elementu wspierającego, jaką posiada dowódca, którego

[19] Tamże, s. 495.

wzmocniono poprzez przydzielenie mu określonych sił. Siły wspierające wykonują bowiem w istocie zadanie postawione przez dowódcę, który „wspiera" nie zaś przez tego, który jest „wspierany" (rys. 1.3.).



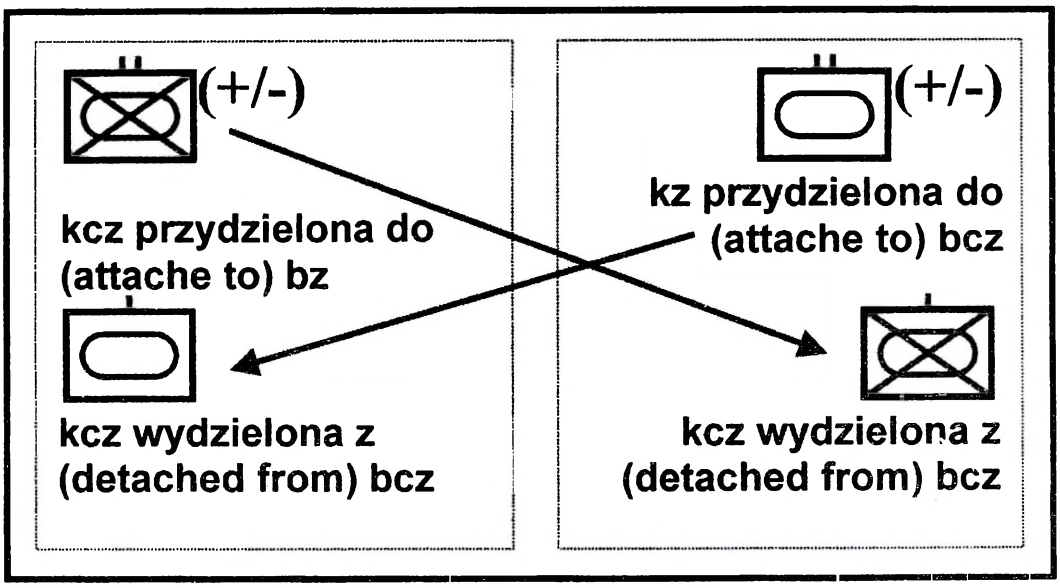
Rys. 1.3. Istota wsparcia

Jest to rozwiązanie znane także w innych armiach państw NATO. Na przykład w amerykańskich Wojskach Lądowych określone siły można wzmocnić (*to reinforce*) poprzez wydzielenie części sił z jednej struktury (*to detache from*) i przydzielenie jej do innej (*to attache to*)[20], co obrazuje rys. 1.4.

W strukturze dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego funkcjonują jednak przedstawione na początku terminy. Ich rozumienie jest o tyle ważne, iż zdolność do wspólnego działania oznacza między innymi konieczność zdawania

[20] FM 101-5 *Staff Organization and Operations*, s. F-2

sobie sprawy **co oznacza podporządkowanie dowódcy wybranego elementu i przyznanie nad nim uprawnień typu na przykład *TACON* – co może on (dowódca) zrobić z takimi siłami, a w jakie obszary nie wolno mu ingerować.**



Rys.1.4. Przykład zastosowania wzmocnienia, wydzielenia i przydzielenia w Wojskach Lądowych Sił Zbrojnych USA

1.3.1. Dowodzenie pełne (całkowite) – *Full Command*

Pierwszym i najwyższym z rozpatrywanych w podrozdziale zakresów uprawnień dowódcy jest dowodzenie pełne (całkowite) określane terminem *Full Command* (*FULL COMD*). Zgodnie ze *Słownikiem terminów i definicji NATO AAP-6, FULL COMD* to:

> *... władza i odpowiedzialność przełożonego za wydawanie podwładnym rozkazów. Obejmuje wszystkie aspekty działań wojskowych i administracyjnych. Występuje jedynie w ramach sił narodowych...*[21]

[21] *AAP-6*, s. 2-F-5.

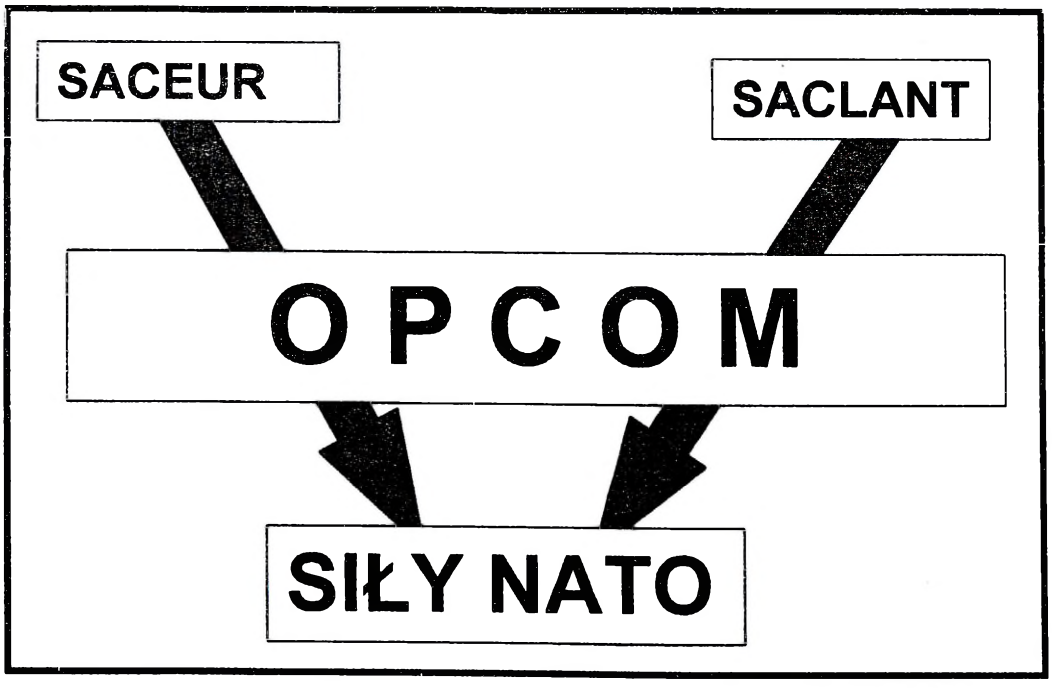
Warte podkreślenia jest ostatnie zadnie powyższego stwierdzenia. Oznacza ono bowiem, iż **żaden dowódca sił NATO nie posiada uprawnień typu *Full Command* w stosunku do oddanych mu pod dowództwo sił.**

1.3.2. Dowodzenie operacyjne – *Operational Command*

Dowodzenie operacyjne, czyli *Operational Command* (*OPCOM*) definiowane jest jako:

> *...władza dowódcy uprawniająca do określania zadań (Mission, Task) podwładnym dowódcom, pozwalająca na dokonywanie zmian w podziale sił oraz delegowania uprawnień typu OPCON i / lub TACON. Władza ta nie obejmuje problematyki administracyjnej i logistycznej ...*[22]

Pamiętać należy, iż *OPCOM* jest najwyższym zakresem uprawnień, jakim może dysponować dowódca w strukturze dowodzenia NATO. W praktyce tylko dwóch dowódców Sojuszu posiada takie uprawnienia (rys. 1.5.).



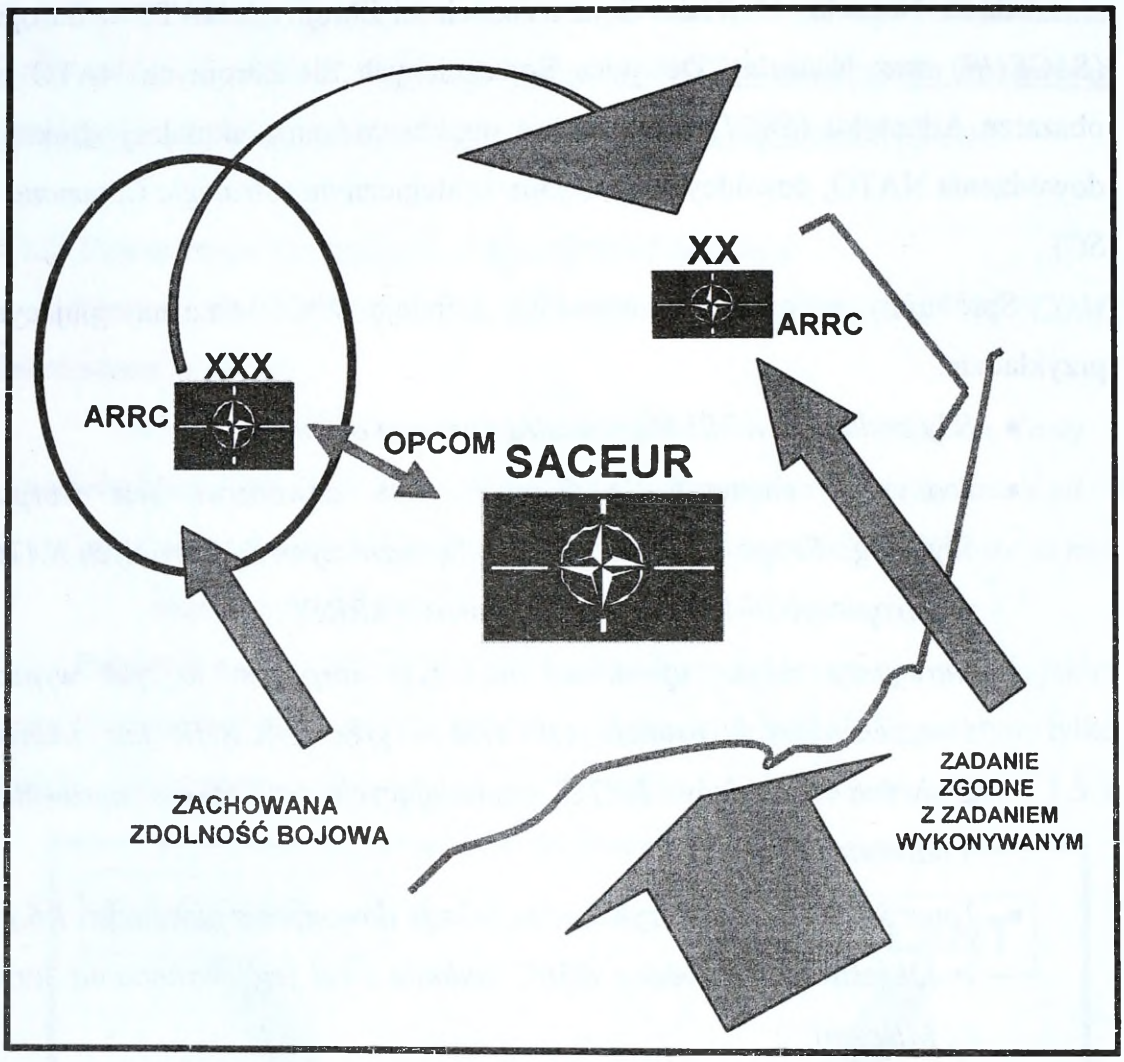
Rys. 1.5. Dowódcy NATO posiadający uprawnienia typu *OPCOM*

[22] *AAP-6*, s. 2-0-2.

Są to: Naczelny Dowódca Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO w Europie (*SACEUR*) oraz Naczelny Dowódca Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO na obszarze Atlantyku (*SACLANT*) czyli, z punktu widzenia aktualnej struktury dowodzenia NATO, dowódcy na poziomie strategicznym (*Strategic Command – SC*) .

Spróbujmy wyjaśnić przedstawioną definicję *OPCOM* na następującym przykładzie:

- *Siły podległe SACEUR prowadzą operację obronną.*
- *Jednym z elementów podległych temu dowództwu jest Korpus Szybkiego Reagowania Dowództwa Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO w Europie (ACE Rapid Reaction Corps – ARRC).*
- *Najwyższy zakres uprawnień nad tym korpusem to, jak wynika z wcześniejszych ustaleń, OPCOM – gdyż SACEUR jest jednym z dwóch dowódców NATO posiadających ten zakres uprawnień i odpowiedzialności.*
- *Toteż SACEUR, wykorzystując tą relacje dowodzenia może (rys. 1.6.):*
  - *Określić dla dowódcy ARRC zadanie i cel jego wykonania (czyli Mission);*
  - *Postawić zadanie części jego sił (np. jednej z dywizji wchodzącej w skład ARRC) – jednakże ingerując w ten sposób w kompetencje podwładnego nie może naruszyć w decydującym stopniu zdolności bojowej korpusu, a zadanie dla „wyciągniętej" z ARRC dywizji musi być zgodne zadaniem realizowanym przez całość sił (wynikać z tego zadania).*
- *Ponadto, zgodnie z definicją, problematyka administracyjno – logistyczna pozostaje poza zasięgiem władzy SACEUR (gdyż jedynie uprawnienia typu FULL CMD dotyczą tych przedsięwzięć).*



Rys. 1.6. Zakres uprawnień *SACEUR* wobec *ARRC*, wynikający z *OPCOM* - przykład

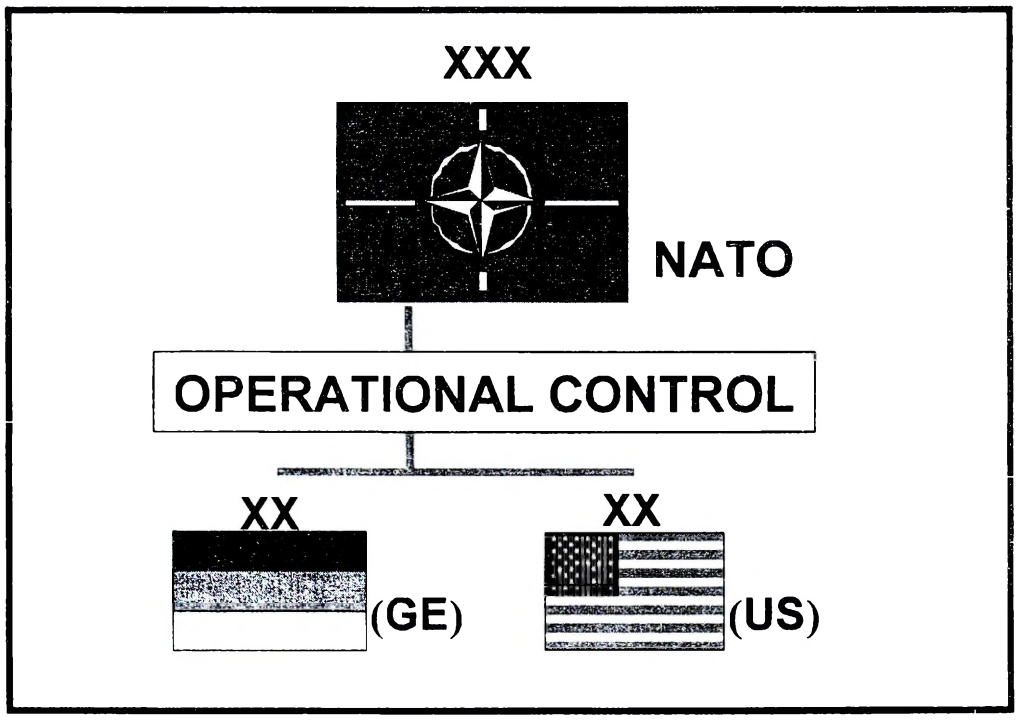
1.3.3. Kontrola operacyjna – *Operational Control*

Definicja *Operational Control (OPCON)* stanowi, iż kontrola operacyjna to:

... władza przyznana dowódcy do kierowania przydzielonymi mu siłami tak, aby mógł wykonać określone zadanie, ograniczone w zakresie funkcji, czasu lub miejsca. Władza ta pozwala na przekazywanie (delegowanie) uprawnień typu TACON. Dowódca posiadający uprawnienia typu OPCON może określać co i w jakim celu ma być osiągnięte (czyli Mission) w ramach narzuconych mu

ograniczeń. Władza ta nie pozwala na określanie zadań dla części podległych sił (nie można postawić zadania dla części sił podwładnego). Nie obejmuje też kontroli nad sferą administracyjną i logistyczną[23] ...

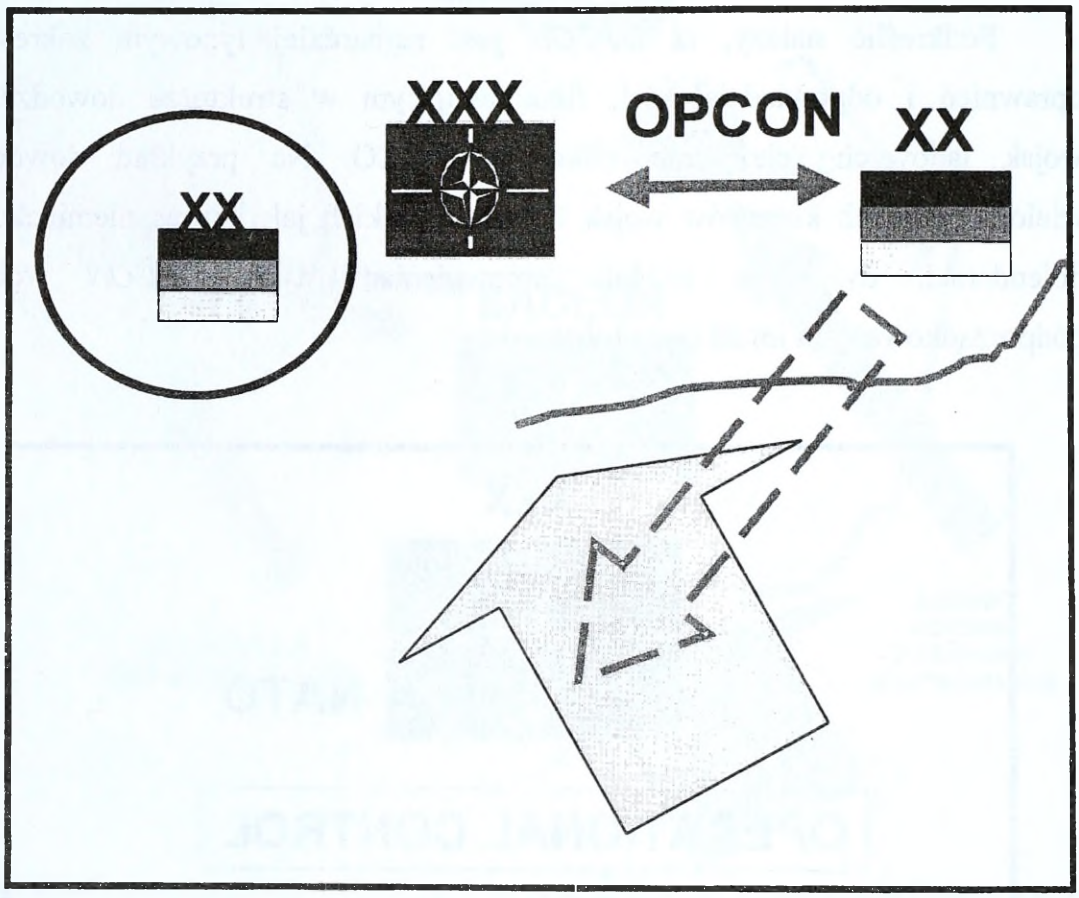
Podkreślić należy, iż *OPCON* jest najbardziej typowym zakresem uprawnień i odpowiedzialności, funkcjonującym w strukturze dowodzenia wojsk lądowych (choć nie tylko) w NATO. Na przykład dowódcy wielonarodowych korpusów wojsk lądowych, takich jak korpus niemiecko – holenderski, dysponują właśnie uprawnieniami typu *OPCON* wobec podporządkowanych im sił (rys. 1.7.).



Rys. 1.7. Uprawnienia dowódcy korpusu niemiecko - amerykańskiego wobec podległych mu sił

[23] *AAP-6*, s. 2-0-2.

Toteż, jeżeli przyjmiemy do rozważań korpus sił lądowych NATO prowadzący operacje obronną (rys. 1.8.), okaże się iż dowódca tego korpusu może:



Rys. 1.8. Przykład możliwości dowódcy korpusu wielonarodowego NATO wynikających z uprawnień typu *OPCON*

- Określić podwładnemu dowódcy dywizji zadanie do wykonania (*Mission*) – od dowódcy dywizji zależy jak, dla wykonania zadania, wykorzysta swoją dywizję;
- Przekazać podwładnym w podporządkowanie określone siły (np. wsparcia walki – *Combat Support*) z zakresem uprawnień nad nimi nie większym niż *TACON*.

Nie wolno natomiast dowódcy korpusu postawić oddzielnego zadania dla części podległych dywizji (np. dla jednej z brygad). Oczywiście sfera logistyczna także pozostaje poza jego kontrolą.

1.3.4. Dowodzenie taktyczne – *Tactical Command*

Zgodnie z definicją dowodzenie taktyczne (*TACOM*) to:

... władza przyznana dowódcy do stawiania zadań (Tasks) siłom będącym pod jego dowództwem w celu wykonania zadań (Missions) postawionych przez przełożonego[24] ...

Usiłując zidentyfikować wyróżniki *TACOM*, można dojść do wniosku, iż dowódca posiadający ten zakres uprawnień i odpowiedzialności może:

- Określać podwładnym zadania (*Tasks*) w ramach zadania (*Mission*) narzuconego mu przez przełożonego;
- Delegować na podwładnych uprawnienia typu *TACON*.

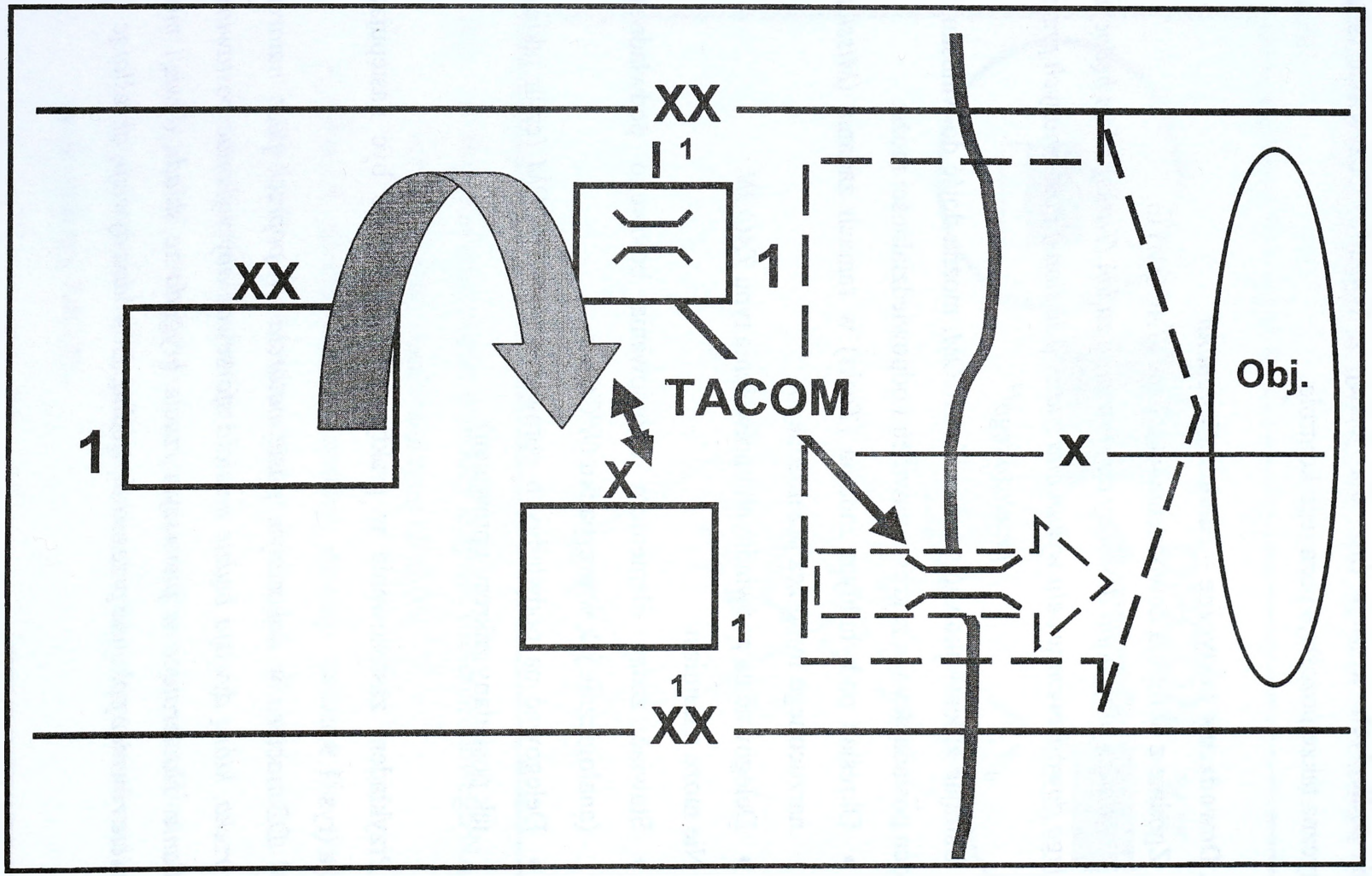
Nie może natomiast:

- Stawiać zadań elementom ugrupowania bojowego podwładnego (analogicznie jak w przypadku *OPCON*);
- Delegować na podwładnych uprawnień typu *TACOM* (czyli takiego jak posiadany zakresu uprawnień).

Przykładem zastosowania w praktyce *TACOM* może być następująca sytuacja (rys. 1.9.):

1 DZ naciera w nakazanym pasie natarcia. W poprzek pasa natarcia płynie rzeka, którą dywizja będzie musiała sforsować aby wykonać postawione jej zadanie. Nacierająca w pierwszym rzucie brygada ze składu dywizji musi oczywiście również pokonać przeszkodę wodną. Dowódca dywizji, określając

[24] *AAP-6, s. 2-T-1.*



Rys. 1.9. Przykład zastosowania uprawnień typu *TACOM*

podział sił do wykonania zadania przydzielił do brygady kompanię saperów, dysponującą sprzętem umożliwiającym pokonanie przeszkody wodnej, przekazując dowódcy brygady uprawnienia typu TACOM wobec tej kompanii. Dla dowódcy brygady oznacza to, że:

- *może postawić dowódcy kompanii zadanie (Task) zorganizowania przeprawy przez tą konkretną przeszkodę wodną – zadanie zmierzające do celu określonego przez dywizje - „sforsować rzekę";*
- *nie może postawić zadań dla poszczególnych plutonów tej kompanii – musi wykorzystać ją jako całość.*

Ponadto, co istotne, jeżeli przełożony nie określił inaczej, po przekroczeniu przez brygadę rzeki, kompania saperów wraca w poprzednie podporządkowanie – przydzielona została do zorganizowania konkretnej przeprawy na konkretnej przeszkodzie wodnej (wykonania określonego zadania) i na tym kończy się jej podległość wobec dowódcy brygady.

1.3.5. Kontrola taktyczna – *Tactical Control*

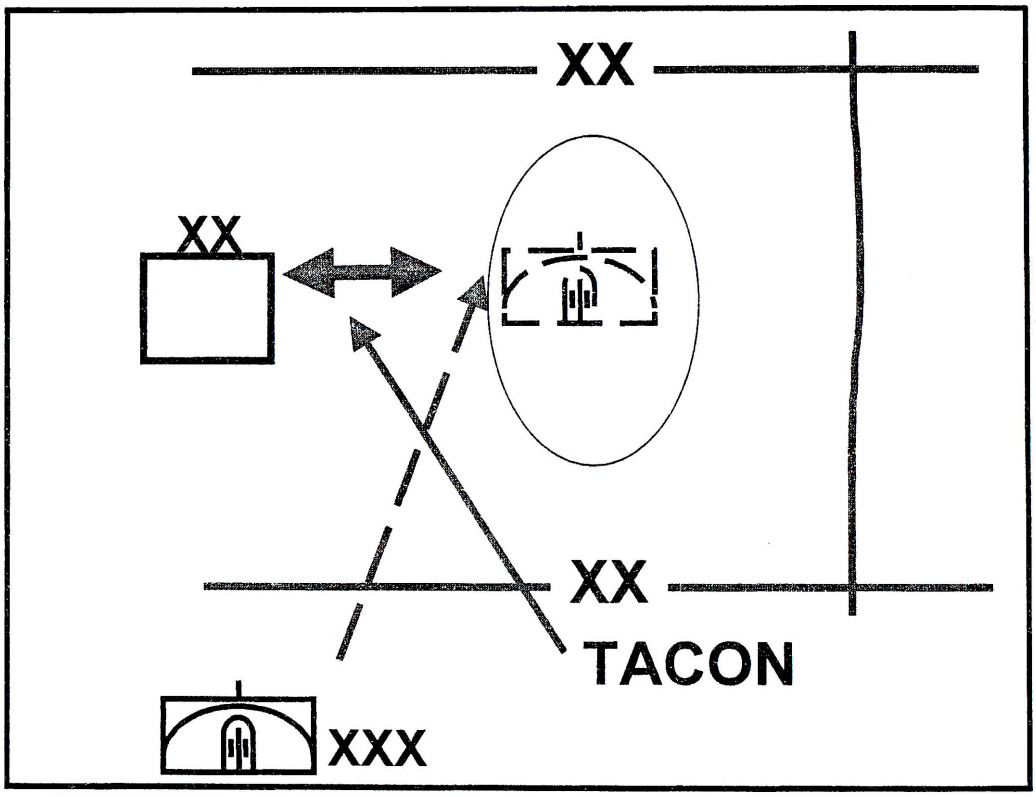
Kontrola taktyczna (*TACON*) definiowana jest jako:

> *... szczegółowe, zwykle lokalne kierowanie i kontrola działań wojsk, niezbędne do wykonania przydzielonych zadań.*[25]

Jednakże dla zrozumienia znaczenia *TACON* istotna jest dodatkowa informacja, iż dowódca posiadający uprawnienia *TACON* wobec określonych sił odpowiada za koordynacje manewru, ich ochronę i wykorzystanie infrastruktury w czasie, gdy **siły te realizują zadania otrzymane od swojego przełożonego** w obszarze odpowiedzialności dowódcy dysponującego wobec nich uprawnieniami *TACON*.

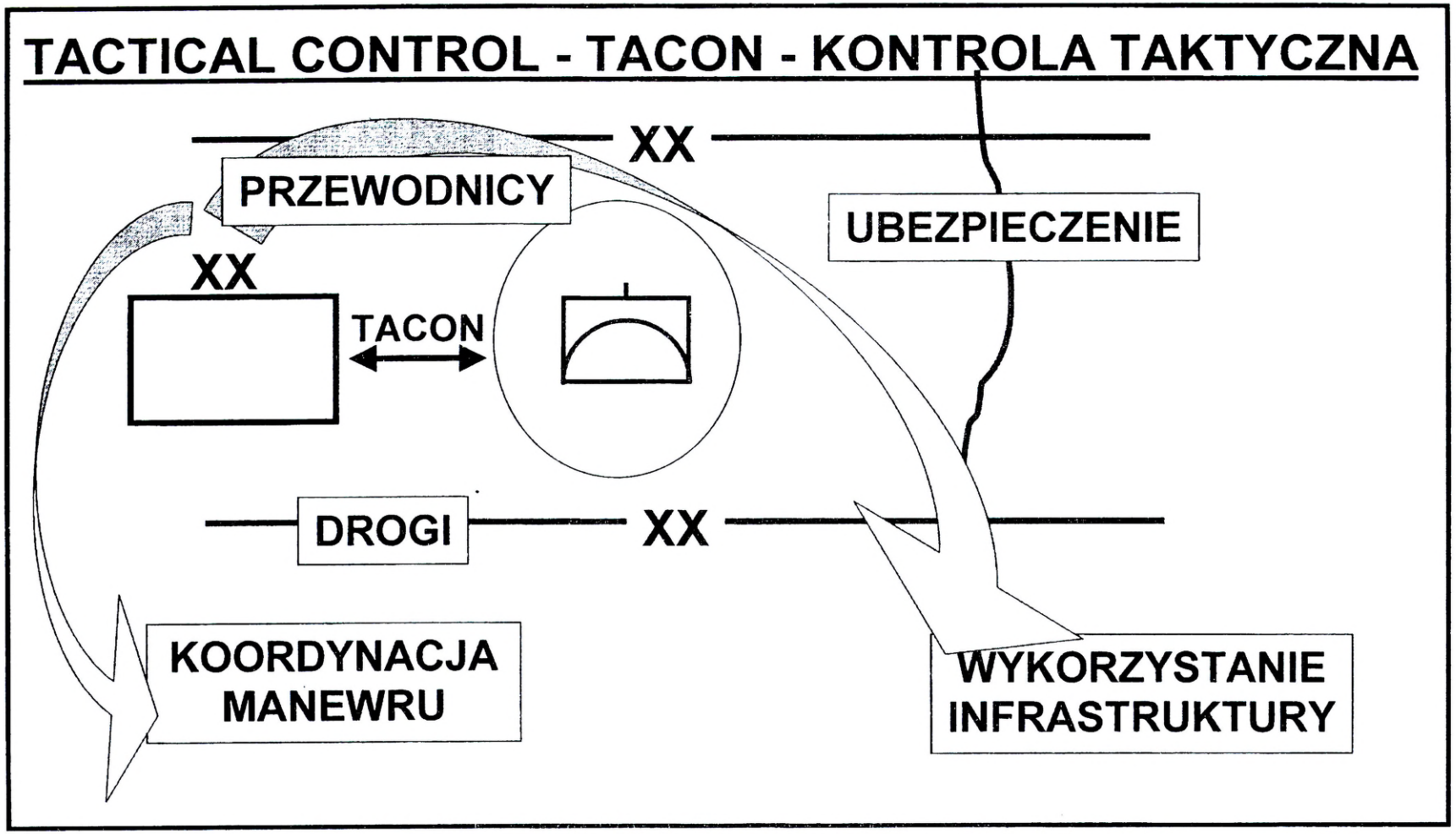
[25] *AAP-6*, s. 2-S-10.

Podkreślić należy, iż relacja typu *TACON* jest typowa dla uprawnień dowódców wobec jednostek rodzajów wojsk. Przykładem zastosowania tego zakresu uprawnień może być sytuacja, w której na obszarze dywizji zostaje rozmieszczona bateria z korpuśnego pułku przeciwlotniczego wraz z uprawnieniami *TACON* (uprawnienia dowódcy dywizji wobec tej baterii), tak jak obrazuje to rys. 1.10.



Rys. 1.10. Bateria przeciwlotnicza (z dyspozycji dowódcy korpusu) podporządkowana dowódcy dywizji wraz z przekazaniem uprawnień typu *TACON*

Dowódca dywizji odpowiada wówczas za koordynacje manewru tych sił, wyznaczenie dróg, przewodników, ubezpieczenie oraz wykorzystanie infrastruktury w czasie, gdy owa bateria wykonywać będzie zadania w jego obszarze odpowiedzialności (rys. 1.11.) i, oczywiście, na rzecz jego dywizji.



Rys. 1.11. Odpowiedzialność dowódcy wobec sił podporządkowanych na zasadzie *TACON*

Zestawienie zasadniczych wyróżników zakresów i uprawnień dowódców wobec podległych im sił zawarto w tabeli 1.2.

Tabela 1.2.

Zakresy uprawnień i odpowiedzialności dowódcy

Nazwa Zakres uprawnień	*Full command (FULL COMD)* Dowodzenie pełne	*Operational Command (OPCOM)* Dowodzenie operacyjne	*Operational Control (OPCON)* Kontrola operacyjna	*Tactical Command (TACOM)* Dowodzenie Taktyczne	*Tactical Control (TACON)* Kontrola taktyczna
Określanie oddzielnych zadań dla elementów podległych sił (dowodzenie przez szczebel)	*	*			
Ustalanie (określanie) zadań i celów ich wykonania (*MISSION*)	*	*	*		
Ustalanie zadań do wykonania (*TASKS*) w ramach zadań (*MISSIONS*) określonych przez przełożonego	*	*	*	*	
Przekazywanie (delegowanie) uprawnień dowódczych o takim samym zakresie jak posiadany	*				
Przekazywanie (delegowanie) uprawnień dowódczych o niższym zakresie niż posiadany	*	*	*	*	
Koordynowanie manewru, przemieszczeń na ograniczonym obszarze	*	*	*	*	*
Uprawnienia i odpowiedzialność za problematykę zabezpieczenia logistycznego	*				

Uwagi:

1. Uprawnienia dowódcy obowiązują w określonym czasie.
2. Dowódca posiadający uprawnienia typu *FULL COMD* lub *OPCOM* może używać swych sił w każdym celu. Użycie sił podległych na zasadzie *OPCON* jest ograniczone pewnymi limitami, np. funkcja, czas, przestrzeń, narzuconymi przez przełożonego, który przekazuje te siły w podporządkowanie.
3. Dowódca, któremu przyznano uprawnienie *TACOM*, może określać im zadania (*TASKS*), ale wyłącznie zgodnie z zadaniem (*MISSION*) postawionym przez przełożonego, który przekazał te siły w podporządkowanie.
4. Szczegóły dotyczące zakresu uprawnień i odpowiedzialności w obszarze zabezpieczenia logistycznego będą ustalane dla konkretnej operacji i uprawnień dowódcy.
5. *MISSION* definiowane jest jako „... wyraźne i zwięzłe określenie zadania (*TASK*) oraz jego celu".
6. Przekazywanie (delegowanie) uprawnień następuje za zgodą przełożonego posiadającego wyższe uprawnienia. Ten problem jest różnie rozwiązywany w różnych armiach NATO. Zasadniczo w strukturach narodowych zakres uprawnień *OPCOM, OPCON* itd. jest szerszy niż w strukturze dowodzenia Sojuszu.

1.4. Zasady dowodzenia

Pomocnym dla orientowania się w sojuszniczym rozumieniu dowodzenia i systemu dowodzenia zakończeniem rozdziału będzie odwołanie się do zasad dowodzenia siłami połączonymi, jako kolejnego obszaru, w którym w ramach NATO dokonano szeregu normatywnych ustaleń. Do podstawowych zasad dowodzenia siłami połączonymi zgodnie z *Doktryną Sojuszniczych Działań Połączonych AJP-01(B)*, należą[26]:

- **jedność dowodzenia** *(Unity of Command)*. Na strategicznym, operacyjnym i taktycznym poziomie działań wojennych, jedność dowodzenia jest fundamentalną zasadą. Jest ona nieodzowna dla skutecznego i ekonomicznego użycia sił i środków. Osiąga się ją poprzez przekazanie uprawnień do dowodzenia i koordynowania działań wszystkich wojsk jednemu dowódcy. Na wszystkich szczeblach jedność dowodzenia zapewnia niezbędną spójność planowania i realizacji postawionych zadań. W wielonarodowych lub sojuszniczych działaniach połączonych, jako minimum zachowania jedności dowodzenia, przyjmuje się posiadanie przez dowódcę sojuszniczych bądź koalicyjnych sił połączonych kontroli operacyjnej (*Operational Control - OPCON*[27]) nad wszystkimi siłami znajdującymi się w jego obszarze odpowiedzialności (*Area of Responsibility – AOR*).
- **ciągłość dowodzenia** *(Continuity of Command)*. Jedność dowodzenia jest dodatkowo wzmacniana zachowaniem ciągłości dowodzenia przez cały czas trwania działań. Przyjmuje się jako zasadę, iż *„osoba, która planuje powinna ten plan realizować"*, ale okoliczności mogą nie pozwolić na zachowanie tej zasady i zmusić do zmian. Ponieważ dowodzenie musi być sprawowane nieprzerwanie, dowódca powinien ustalić zastępców oraz zapasowe stanowisko(a) dowodzenia;

---

[26] *AJP-01(B)*. s. 4-2.
[27] Por. podr. 1.3.

- **przejrzysta struktura dowodzenia** *(Clear Chain of Command)*. Istotą struktury dowodzenia jest jej hierarchiczność. Jednak w sytuacjach gdy jest to niezbędne, wytyczne i rozkazy do podwładnych dowódców mogą zawierać zadania dla wybranego elementu podległych im (podwładnym dowódcom) wojsk. Może to wynikać ze specyficznych ograniczeń określonych przez poszczególne państwa dla kontyngentów narodowych lub też dodatkowych rozkazów.
- **integracja dowodzenia** *(Integration of Command)*. Struktura systemu dowodzenia powinna zapewnić jak najlepsze wykorzystanie możliwości bojowych poszczególnych komponentów funkcjonalnych dla osiągnięcia celów określonych przez dowódcę sił połączonych. Integracja pomiędzy dowództwami pomnażana jest przez przejrzystą strukturę dowodzenia. Bardzo ważnym elementem zintegrowanej struktury dowodzenia jest odpowiednio zorganizowana i przygotowana łącznikowa.
- **decentralizacja** *(Decentralisation)*. Odpowiedzialność dowódcy sił połączonych za wykonanie zadania jest niepodzielna, ale przekazywanie podwładnym uprawnień i odpowiedzialności za realizację zadań wspierających zamiar wyższego przełożonego leży u podstaw zasady decentralizacji. Poprzez przekazanie części swojej władzy (*Transfer of Authority – TOA*), dowódcy zapewniają podwładnym swobodę działania umożliwiając im wykazanie inicjatywy i wykorzystanie nadarzających się, niespodziewanych okazji. Wraz z przekazaną im władzą, podlegli dowódcy powinni mieć jasno określony zamiar i cele, które należy osiągnąć oraz siły i środki niezbędne do wykonania postawionych im zadań. Skuteczna decentralizacja wymaga spełnienia następujących warunków:
  - podwładni dowódcy muszą w pełni rozumieć zamiar dowódcy połączonych sił i mieć swobodę przejawiania inicjatywy opartej na tym zrozumieniu;

- musi istnieć jednolite rozumienie doktryny dotyczącej użycia sił. To zaś osiągnięte może być jedynie poprzez szkolenie i ćwiczenia w okresu pokoju.

- **współdziałanie i wzajemne zrozumienie** *(Co-operation and Mutual Understanding)*. Istnieje niewielka szansa na odniesienie sukcesu w zakresie planowania i prowadzenia działań połączonych, jeżeli wśród koalicjantów nie będzie jedności wysiłku i niezbędnego zaufania. Wzajemne zrozumienie mocnych i słabych stron poszczególnych komponentów stanowi podstawę współpracy i zaufania. Te ostatnie zaś są niezbędnym elementem sprawnego planowania i pomyślnego prowadzenia działań połączonych. Zrozumienie wynika również ze stosowania wspólnej doktryny dotyczącej użycia sił połączonych. Najlepszym zaś sposobem poznania procedur obowiązujących w poszczególnych państwach i rodzajach sił zbrojnych są wspólne szkolenia i ćwiczenia. Jest szczególnie istotne, jeśli czas na to pozwala, aby przeprowadzić wspólne ćwiczenia w okresie poprzedzającym jakiekolwiek większe działanie. Im większy stopień standaryzacji (w kategoriach doktrynalnych), tym lepsze perspektywy na właściwą współpracę, wzajemne zrozumienie i w konsekwencji na sukces.

* *
*

Analiza treści wybranych publikacji sojuszniczych mających charakter słowników (zbiorów terminów i definicji) lub porozumień standaryzacyjnych, wydaje się potwierdzać wcześniejszą tezę o dużym znaczeniu przywiązywanym w NATO do problematyki standaryzacji. Publikacje typu *AAP-6* czy *AJP-01(B)* niezależnie od pojawiających się niekiedy nieścisłości, spełniają swoja rolę, to znaczy dostarczają zainteresowanym użytkownikom ustalonych definicji takich terminów jak „dowodzenie" czy „system dowodzenia". Definiują także (lub co najmniej charakteryzują) podstawowe relacje dowodzenia stosowane

w strukturze NATO oraz zasady dowodzenia, jakich powinno się przestrzegać w trakcie planowania i prowadzenia działań sojuszniczych i połączonych. Świadczy to o dużej roli, jaką przywiązuje się w Sojuszu do stworzenia jego członkom warunków do jednoznacznego i jednorodnego rozumienia terminologii dowodzenia, co z pewnością nie pozostaje bez wpływu na zdolność do wspólnego działania.

Rozdział 2

ORGANIZACJA DOWÓDZTW

2.1. Struktura organizacyjna dowództw w wojskach lądowych

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że struktura organizacyjna dowództw w wojskach lądowych sił zbrojnych państw NATO regulowana jest przede wszystkim przez ustalenia zawarte w publikacji sojuszniczej *ATP-3.2*. Istotną cechą opisanych tam struktur jest podział komórek organizacyjno - funkcjonalnych organów dowodzenia na grupy posiadające ściśle wyznaczone obszary odpowiedzialności. Grupy te, przez analogię do terminologii stosowanej w wojskach lądowych różnych państw NATO można umownie określić jako:

- grupę dowódcy;
- grupę główną;
- grupę specjalistyczną;
- (grupę) oficerów łącznikowych.

Wszystkie wymienione grupy tworzą dowództwo (*Headquartes – HQ* lub *Command*), zaś trzy ostatnie sztab (*Staff*) stanowiący jedną z zasadniczych części dowództwa.

Dokładne nazwy tych grup mogą oczywiście różnić się w poszczególnych armiach, jednakże wstępna analiza różnic narodowych, dostrzegalnych we właściwych regulaminach (np. *FM 101-5* w Wojskach Lądowych Sił Zbrojnych USA, regulamin *ADP-2* w Siłach Zbrojnych Wielkiej Brytanii czy *HDv 100/200* w Niemczech) wskazuje, że rozbieżności te nie mają istotnego znaczenia dla jednolitego pojmowania tych struktur.

Oprócz *ATP-3.2*. informacje dotyczące mniej lub bardziej bezpośrednio struktur organizacyjnych dowództw, zawarte są także w *Sojuszniczej doktrynie*

działań połączonych AJP-01(B) oraz w *STANAGu 2101* dotyczącym problematyki organizacji służby łącznikowej.

Wspomnianą uprzednio **grupę główną** tworzą komórki oznaczone literami S (w zasadzie do szczebla brygady), lub G (w zasadzie od szczebla dywizji wzwyż)[1]. **Nie jest to jednak zasadą niepodważalną**. Jako przykład możliwych odmienności posłużyć może Bundeswehra, gdzie na szczeblu brygady obok komórek S1, S2 i S6 występują także G3 i G4. W tym konkretnym przypadku oznacza to, iż kierownicy tych dwóch ostatnich komórek są „oficerami w służbie Sztabu Generalnego" - czyli, innymi słowy, oficerami dyplomowanymi. Tymczasem w sztabach Wojsk Lądowych USA oznaczenie G występuje w przypadku, gdy dowódcą rozpatrywanej jednostki jest generał, zaś S - jeżeli pułkownik lub oficer niższej rangi. Ponadto, w dowództwach sił połączonych (*Joint Force Command*), do oznaczania komórek grupy głównej (*Primary Staff Group*) stosuje się literę J (*Joint*) lub, w przypadku dowództw wielonarodowych sił połączonych, zestawienie CJ (*Combined joint*). Należy jednakże jednoznacznie stwierdzić, iż *ATP – 3.2.* nie definiuje tego problemu, zaś fragmenty dokumentu dotyczące struktury sztabu zawierają tylko symbol literowy G.

Analiza treści publikacji sojuszniczej *ATP-3.2.* wskazuje, że przeznaczenie i zadania omawianych komórek postrzegane są następująco:[2]

- **G1- komórka do spraw personalnych i administracyjnych** (*Personnel and Administration*), odpowiada za:
  - zarządzanie stanami osobowymi;
  - administrację zasobami ludzkimi (w tym rezerwami i uzupełnianiem strat);
  - zapewnienie przestrzegania dyscypliny i porządku;
  - opiekę nad jeńcami wojennymi;

[1] Zob. *FM 101-5*, s. 2-3 - 2-4.
[2] *ATP-3.2.*, s. 2-54 - 2-56.

- procedury związane z ponoszonymi stratami.

- **G2 - komórka do spraw rozpoznania** (*Intelligence*), obejmuje zwykle:
  - centrum rozpoznania zapewniające na potrzeby sztabu informacje rozpoznawcze pochodzące ze wszelkich dostępnych źródeł oraz monitorujące sytuację rozpoznawczą;
  - komórkę rozpoznawczo – operacyjną zapewniającą właściwą dystrybucję informacji;
  - komórkę wsparcia rozpoznania odpowiedzialną za systemy wsparcia rozpoznania oraz gromadzenia informacji.
- **G3 - komórka do spraw operacyjnych** (*Operations*), która koordynuje pracę wszystkich organizacyjno – funkcjonalnych elementów składowych w dowództwie i odpowiada za:
  - dowodzenie w trakcie bieżących działań poprzez nadzór nad realizacją planu oraz nad komórkami realizującymi zadania walki o przewagę w obszarze dowodzenia (*Command and Control Warfare - C2W*);
  - wsparcie operacyjne[3], poprzez doradzanie w takich specyficznych obszarach jak zasady użycia siły (*Rules of Engagement – ROE*), meteorologia, działania poszukiwawczo – ratunkowe;
  - przygotowywanie meldunków dla dowódcy, sprawozdań i komunikatów;
  - działania z wykorzystaniem broni jądrowej oraz obronę przed bronią ABC,
- **G4 - komórka do spraw wsparcia logistycznego oraz opieki medycznej**[4], (*Logistics and Medical Support*) odpowiada za problematykę:
  - zabezpieczenia logistycznego;
  - opieki medycznej;

---

[3] W oryginale *operational support*.

[4] Państwa NATO traktują w wielu przypadkach opiekę medyczną jako kompleks przedsięwzięć nie wchodzących w skład pojęcia *logistyka*.

- koordynację problematyki logistycznej w ramach wsparcia przez państwo – gospodarza (*Host Nation Support* - HNS);

- **G5 - komórka do spraw planowania** (*Plans and Policy*), realizuje przedsięwzięcia w zakresie:
  - planowania działań i prowadzenia ocen sytuacji;
  - planowania wyprzedzającego;
  - planowania alternatywnego;
  - analiz operacyjnych.
- **G6 - komórka ds. systemów łączności i transmisji informacji** (*Communications and Information Systems* – CIS) skupia swoją działalność na problematyce:
  - zarządzania systemami łączności i informacyjnymi (niektóre kraje włączają problematykę WE do obszaru działania G6);
  - zarządzania częstotliwościami;
  - kryptografii.
- **G7 – komórka ds. doktryn i szkolenia** (*Doctrine and Training*). Występuje zwykle w pokojowej strukturze dowództwa i odpowiada za:
  - rozwój i wdrażanie obowiązujących doktryn;
  - planowanie ćwiczeń.
- **G8 – zasoby i finanse** (*Resources and Finance*). Komórka ta odpowiedzialna jest za:
  - zarządzanie personelem cywilnym;
  - planowanie budżetu.
- **G9 – komórka do spraw współpracy cywilno – wojskowej** (*Civil – Military Cooperation* – CIMIC), zapewnia współpracę z właściwymi władzami cywilnymi w zakresie:
  - negocjacji co do uzgodnień i organizacji wsparcia;
  - koordynacji wsparcia cywilno – wojskowego;

- koordynacji przedsięwzięć z narodowymi, cywilnymi strukturami planowania działań w przypadku sytuacji kryzysowych.

Grupa specjalistyczna (*special staff* lub *special staff group*) obejmuje specjalistów, wspomagających dowódcę w rozwiązywaniu szczegółowych problemów wykorzystania wojsk i służb. Większość z nich pracuje w ścisłym współdziałaniu z właściwymi komórkami grupy głównej (na przykład specjalista od transportu z G(S)4), a niektórzy wspierają dowódcę bez pośrednictwa innych oficerów sztabu. Są to oficerowie (komórki) następujących rodzajów wojsk:

- artylerii;
- wojsk inżynieryjnych;
- lotnictwa wojsk lądowych;
- obrony przeciwlotniczej;
- łączności.

Oficerowie ci są zazwyczaj **jednocześnie** dowódcami jednostek tych rodzajów wojsk i pełnią rolę oficerów grupy specjalistycznej nadrzędnego dowództwa. Bezpośredni kontakt z dowódcą oznacza w tym przypadku przede wszystkim doradztwo w decydujących momentach walki, gdyż całość sporządzanych dokumentów dowodzenia jest koordynowana przez mającą w tym względzie szczególne znaczenie komórkę operacyjną G(S)3.

Grupa dowódcy składa się z adiutanta (adiutantów) dowódcy, jego doradców (*Military advisers*) oraz oficerów (osób funkcyjnych) wyznaczonych rozwiązywania w imieniu dowódcy problemów innych niż będących w gestii szefa sztabu.

Oficerowie łącznikowi to odpowiednio przeszkoleni i posiadający właściwe kwalifikacje oficerowie, przeznaczeni do zapewnienia:

- współdziałania i wzajemnego zrozumienia dowódców sił realizujących wspólne (zbieżne) cele;
- koordynacji wzajemnego wsparcia.

Przedsięwzięcia tego rodzaju realizowane są poprzez:

- osobiste kontakty dowódców i przedstawicieli sztabów;
- wymianę oficerów (komórek) łącznikowych;
- wydzielenie stosownych środków łączności;
- ustalenie punktów koordynacyjnych;
- wydzielenie specjalnych kanałów łączności w systemie dowodzenia i łączności sił sojuszniczych. [5]

Struktura organizacyjna dowództwa w działaniach połączonych (*Joint Operations*) różni się nieco od przedstawionej powyżej. Różnice dotyczą głównie symboli użytych do oznaczenia poszczególnych komórek oraz rozbudowanej struktury J3, co wynika z istoty działań połączonych. Należy jednak podkreślić, iż w poprzednim wydaniu *ATP-3.2.* (czyli w *ATP-35(B)*) różnice te były znacznie większe i dotyczyły ilości, nazw oraz zadań poszczególnych komórek sztabu (por. zał. 1). Problematyka dowództw połączonych została przedstawiona szerzej w podrozdziale 2.2.

Istotne dla identyfikacji standardów sojuszniczych wydaje się również określenie w *ATP-3.2.* zadań dowódcy i sztabu.

Główne zadania dowódcy to:

- znajomość zamiarów przełożonego;
- ocena rozwoju sytuacji;
- podejmowanie decyzji;
- określanie zadań dla podwładnych;
- podział sił i środków do wykonania zadania;
- dowodzenie podległymi siłami;

[5] *STANAG 2101*, s. 2-4.

- utrzymanie zdolności bojowej podległych wojsk;
- motywowanie podwładnych;
- przywództwo.

Z kolei zadania sztabu obejmują:

- gromadzenie informacji;
- ich ocenę ;
- przewidywanie rozwoju sytuacji;
- informowanie dowódcy;
- rekomendowanie dowódcy sposobu wykonania zadania;
- wydawanie zarządzeń **w imieniu dowódcy**;
- powadzenie nadzoru;
- koordynację działań.

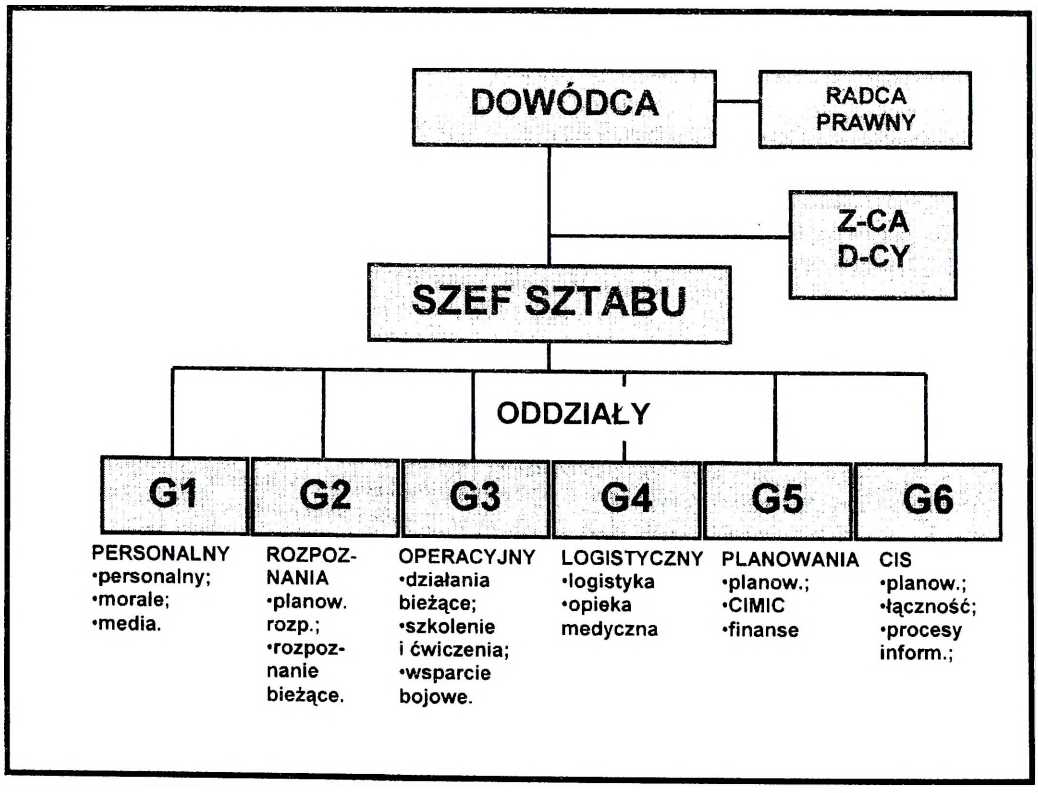
Analiza zadań sztabu wskazuje, że traktowany jest on jako organ o szerokich kompetencjach, którego pomoc dla dowódcy ma bardzo istotne znaczenie. Zapewnia on ciągły dopływ informacji pozwalających dowódcy podjąć decyzję, określić zamiar[6] oraz sprecyzować główny zarys planu działań. Pamiętać jednak należy, że sztab nie posiada uprawnień do **dowodzenia**, a głównym celem jego funkcjonowania jest doradztwo i wsparcie dowódcy oraz pomoc dowództwom niższych szczebli. Tak postawiona rola sztabu nie zwalnia dowódcy od pełnej odpowiedzialności za wykonanie stojącego przed podległymi mu siłami zadania, oraz ciągłego orientowania się w sytuacji na polu walki.

Interesującą egzemplifikacją zastosowania wytycznych zawartych w publikacjach sojuszniczych mogą być wybrane struktury dowództw sił wielonarodowych, na przykład dowództwo Wielonarodowego Korpusu Północny – Wschód (rys.2.1.).

[6] Decyzja dowódcy jest odzwierciedleniem jego woli przeprowadzenia walki, natomiast określany na jej podstawie zamiar - zobrazowaniem kolejności i sposobu wykonania zadania.

Warto dostrzec, iż w dowództwie Korpusu Północno – Wschodniego pojawia się komórka G5 *Plans & Policy* obejmująca swym zasięgiem problematykę planowania, finansową oraz CIMIC, podczas gdy zagadnienia działań bieżących, szkolenia i wsparcia działań pozostały w gestii G3 *Operations*. Podkreślić należy, iż zgodnie z *ATP-35(B)* G5 o takich zadaniach nie występowała jako oddzielna komórka. Rozwiązanie to jest natomiast zgodne z *ATP-3.2.* i tożsame z ustaleniami dotyczącymi dowództw sił połączonych

Przedstawiony przykład pozwala na stwierdzenie, iż wytyczne zawarte w publikacjach sojuszniczych, a dotyczące istoty struktury sztabu, znajdują praktyczne zastosowanie niezależnie od faktu, iż *Multinational Corps North – East (MNC NE)* nie jest częścią struktury militarnej NATO.



Rys. 2.1. Struktura organizacyjna dowództwa Wielonarodowego Korpusu Północno - Wschodniego

2.2. Struktura organizacyjna dowództw sił połączonych

2.2.1. Organizacja dowodzenia siłami połączonymi

Przed dokonaniem analizy struktur organizacyjnych dowództw sił połączonych celowe wydaje się jednoznaczne wyjaśnienie kilku terminów ściśle związanych z działaniami takich sił. Chodzi tu o pojęcia w rodzaju *joint*, *combined*, *allied* itp.

Analiza dokumentów normatywnych NATO pozwala na identyfikację szeregu pojęć określających rodzaj sił ze względu na ich skład. Pośród terminów tego rodzaju do zasadniczych należą:

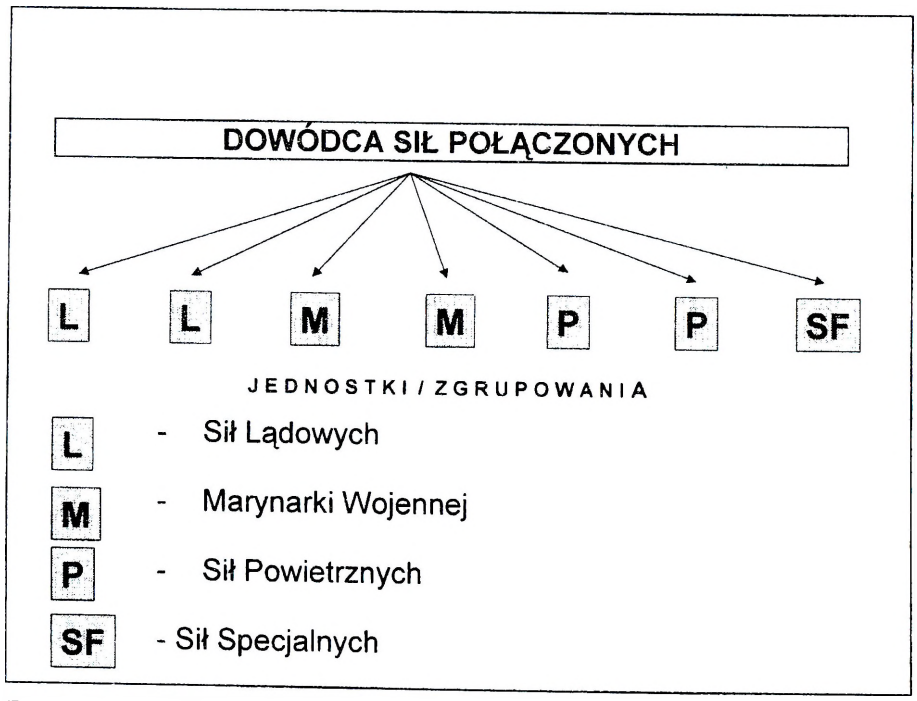
- *Joint Forces* – Siły Połączone, określające zgrupowania składające się z elementów dwóch lub więcej rodzajów sił zbrojnych tego samego państwa;
- *Allied Forces* – Siły Sojusznicze, odnoszące się do zgrupowań składających się z elementów dwóch lub więcej państw członkowskich NATO;
- *Combined Forces* – Siły Wielonarodowe, rozumiane jako zgrupowania składające się z elementów dwóch lub więcej rodzajów sił zbrojnych i dwóch lub więcej państw, nie tylko członków NATO.

Z kombinacji poszczególnych pojęć tworzone są nazwy zgrupowań adekwatnie do ich rzeczywistego składu. Zgodnie z tą zasadą zgrupowanie składające się z elementów więcej niż jednego rodzaju sił zbrojnych i więcej niż jednego państwa-członka NATO określane jest terminem *Allied Joint Forces* – Sojusznicze Siły Połączone. Natomiast zgrupowanie składające się z elementów więcej niż jednego rodzaju sił zbrojnych i więcej niż jednego państwa (w tym z poza Sojuszu) nazywane jest *Combined Joint Forces* - czyli Wielonarodowe Siły Połączone.

Ze względu na złożoną strukturę sił połączonych, aby ułatwić sprawowanie dowodzenia stosuje się następujące sposoby organizacji dowodzenia:

- sposób bezpośredni;
- sposób dowodzenia poprzez dowódców komponentów.

Sposób bezpośredni (rys. 2.2.) polega na prostym podporządkowaniu dowódcy sił połączonych dowódców elementów różnych rodzajów sił zbrojnych wydzielanych z różnych państw Sojuszu. Jest on jednak możliwy do realizacji jedynie w przypadku działań połączonych prowadzonych relatywnie niewielkimi siłami i na małą skalę. W innym bowiem przypadku zbyt duża rozpiętość dowodzenia spowoduje, iż skuteczne sprawowanie dowodzenia stanie się bardzo trudne, czy wręcz niemożliwe. Pamiętać jednakże należy, że także i w tym wypadku dowódca musi być wspomagany przez pracę połączonego sztabu o organizacji typowej dla sztabów połączonych.



Rys. 2.2. Organizacja dowodzenia siłami połączonymi - sposób bezpośredni

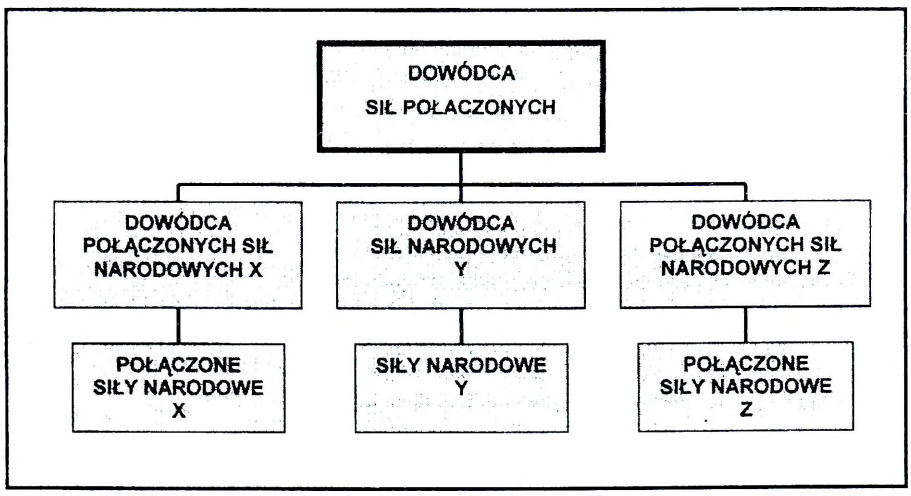
Źródło: Opracowano na podstawie *AJP-01(B)*

Znacznie skuteczniejszym i wręcz typowym sposobem wydaje się być sprawowanie dowodzenia poprzez dowódców komponentów, którym podporządkowane są określone siły.

Sposób ten generuje dwie główne możliwości zorganizowania struktury dowodzenia, a mianowicie:

- dowodzenie poprzez dowódców komponentów narodowych;
- dowodzenie poprzez dowódców komponentów funkcjonalnych (rodzajów sił zbrojnych).

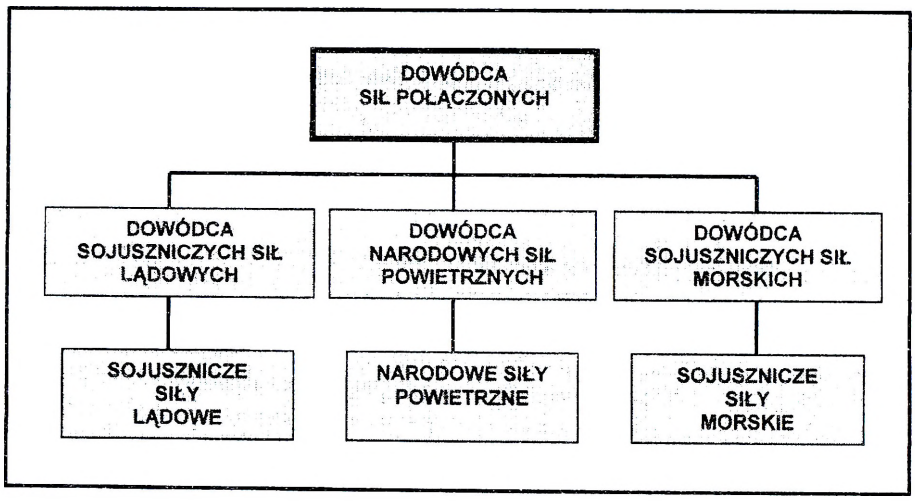
W pierwszym przypadku - **dowodzenia poprzez dowódców komponentów narodowych** - dowódcy sił połączonych podporządkowuje się dowódców sił narodowych o charakterze połączonym - czyli grupujących w sobie elementy kilku rodzajów sił zbrojnych lub reprezentujących tylko jeden rodzaj sił zbrojnych (rys. 2.3.). Należy podkreślić, iż jeżeli dowódcy komponentów narodowych będą także dowódcami sił połączonych, sami muszą zdecydować się na określony sposób organizacji dowodzenia.



Rys. 2.3. Organizacja dowodzenia w działaniach połączonych poprzez dowódców narodowych

Źródło: Opracowano na podstawie *AJP-01(B)*

Jeżeli przyjęte zostanie **rozwiązanie sprawowania dowodzenia poprzez dowódców elementów funkcjonalnych** (rys. 2.4.), wówczas dowódcy połączonemu podporządkowani zostają dowódcy komponentów, którym podlegają **siły narodowe i/lub wielonarodowe** o podobnych lub uzupełniających się możliwościach. W zależności od przydzielonego zadania, wielkości i składu sił, połączonemu dowódcy podporządkowani być mogą dowódcy komponentów **lądowego, morskiego, powietrznego, sił specjalnych** oraz **koordynator połączonej logistyki.**



Rys. 2.4. Organizacja dowodzenia w działaniach połączonych poprzez dowódców komponentów (funkcjonalnych) rodzajów sił zbrojnych (wariant)

Źródło: Opracowano na podstawie *AJP-01(B)*

Niezależnie jednak od przyjętego sposobu organizacji dowodzenia, dowódca sił połączonych dysponuje zwykle, jak wspomniano poprzednio, uprawnieniami typu *OPCON* wobec podległym mu sił - chyba, że w określonej relacji są to siły narodowe, gdzie problematyka zależności dowodzenia regulowana jest odrębnymi przepisami.

2.2.2. Istota struktury organizacyjnej dowództwa sił połączonych

Dowództwo sił połączonych obejmuje zazwyczaj następujące elementy:

- dowódcę wraz z grupą dowódcy;
- doradców politycznych i prawnych;
- przedstawicieli dowódców komponentów i kontyngentów;
- oficerów łącznikowych i łącznikowe zespoły logistyczne sił narodowych i międzynarodowych;
- szereg narodowych komórek rozpoznawczych (*National Intelligence Cells – NIC*), przeznaczonych do zapewnienia przepływu informacji pomiędzy narodowymi strukturami rozpoznawczymi a CJ2.
- połączony sztab kierowany przez szefa sztabu (*COS – Chief of Staff*) i zorganizowany w następujące komórki funkcjonalne:
  - J1[7] – komórka personalno - administracyjna (*Personnel and Administration*);
  - J2 – komórka rozpoznawcza (*Intelligence*);
  - J3 – komórka operacyjna (*Operations*), a w nim komórki operacji lądowych, morskich, powietrznych, specjalnych i kosmicznych, w zależności od składu sił;
  - J4 – komórka logistyczna (*Logistics*)
  - J5 – komórka planistyczna (*Plans and Policy*);
  - J6 – komórka wsparcia dowodzenia i łączności (CIS-*Command and Information System*);
  - J7 – komórka szkoleniowa (*Doctrine and Training*);
  - J8 – komórka finansowa (*Resourses and Finance*);
  - J9 – komórka współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC - *Civil Military Cooperation*);

[7] J – *Joint* – symbol literowy oznaczający komórki dowództwa sił połączonych.

- Jednostki zabezpieczające, odpowiadające za zapewnienie niezbędnego personelu, organizację systemu łączności, wyposażenie, transport i bezpieczeństwo podczas funkcjonowania dowództwa[8].

Przedstawiona struktura ma dosyć elastyczny charakter. Elementy poza połączonym sztabem (nie wchodzące w skład J1 ... J9) mogą mieć różny skład w zależności od konkretnych wymagań. Natomiast zadania szczegółowe poszczególnych komórek połączonego sztabu przedstawiają się następująco (zał. 1.a.)[9]:

- **J1 – komórka personalno - administracyjna** (*Personnel and Administration*) pełni funkcję doradczą w zakresie polityki personalnej, zarządzania zasobami ludzkimi oraz wymagań narodowych w stosunku do swoich komponentów. Zakres odpowiedzialności J1 obejmuje:
  - zarządzanie zasobami ludzkimi;
  - księgowość;
  - upoważnienia i świadczenia;
  - morale;
  - służbę socjalno - bytową;
  - rozrywkę;
  - pocztę;
  - dyscyplinę;
  - ewidencjonowanie strat i jeńców wojennych;
  - koordynację spraw personalnych ze sztabami komponentów narodowych.
- **J2 – komórka rozpoznawcza** (*Intelligence*) odpowiada za zaspokajanie potrzeb rozpoznawczych, wywiadowczych i kontrwywiadowczych dowództwa w ramach określonego obszaru odpowiedzialności wywiadowczo - rozpoznawczej.

[8] *AJP-01(B)*, s. 4-10.
[9] Tamże, s. 4A-1 – 4A-4.

- **J3 – komórka operacyjna** (*Operations*) jest ogniskową, przez którą dowódca kieruje prowadzeniem operacji, zapewniającą zachowanie jedności wysiłku i najefektywniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów na rzecz planowanych i realizowanych działań. J3 odpowiada za:
  - ocenę stanu i możliwości posiadanych sił, jako warunku wstępnego pozwalającego na opracowanie wariantów działania, podjęcia decyzji i opracowania zamiaru;
  - proponowanie podziału sił do planowanych działań;
  - doradztwo w zakresie zasad użycia siły (*ROE - Rules of engagement*);
  - określanie zadań dla komponentów w myśl zamiaru określonego przez dowódcę;
  - koordynacja prowadzenia działań informacyjnych (*Information Operations – INFO OPS*);
  - monitorowanie planów dowódców komponentów;
  - wydawanie i rozpowszechnianie rozkazów operacyjnych;
  - koordynowanie działań oficerów łącznikowych;
  - koordynowanie działań lądowych (J3(L) - *Land Operations*);
  - koordynowanie działań sił morskich (J3(N) - *Naval Operations*);
  - koordynowanie działań powietrznych (J3(A) - *Air Operations*).
- **J4 – komórka logistyczna** (*Logistics*) jest odpowiedzialna za wymagania logistyczno - medyczne, których spełnienie jest niezbędne do osiągnięcia założonych celów. Osiąga to poprzez koordynację połączonego wysiłku logistycznego. Zakres tej koordynacji zależy od skali operacji i stopnia w jakim logistyki narodowe są wkomponowane w koncepcję zabezpieczenia logistycznego.
- **J5 – komórka planistyczna** (*Plans and Policy*) odpowiada za planowanie przyszłych operacji. J5 koordynuje wysiłek planistyczny w ramach

dowództwa sił połączonych z przełożonym, sąsiadami oraz władzami cywilnymi. Do obowiązków J5 należy:

- Określenie, na bazie oceny wywiadowczej, militarnych warunków do pomyślnego osiągnięcia celów przedstawionych przez dowódcę, zawierających działania ukierunkowane przeciwko środkowi ciężkości przeciwnika i chroniące własny środek ciężkości;
- opracowanie wariantów działania, dzięki którym mogą być osiągnięte założone cele;
- koordynowanie planowania działań informacyjnych poprzez określenie, jak słabe strony struktury dowodzenia przeciwnika mogą być wykorzystane przez siły połączone oraz jakie środki należy podjąć, aby chronić własny system dowodzenia;
- opracowanie planów operacji i planów alternatywnych;
- prowadzenie analiz operacyjnych (*OA - Operatinal Analisis*);
- planowanie we współpracy z J9 działania na wypadek udzielania pomocy po zaistnieniu klęsk żywiołowych.

- **J6 – systemy łączności i transmisji informacji** (*CIS - Command and Information System*) odpowiada za zapewnienie odpowiedniego poziomu wsparcia dowodzenia w ramach całej operacji sił połączonych;
- **J7 – komórka szkoleniowa** (*Doctrine and Training*) odpowiada za opracowanie doktryn działania i organizację ćwiczeń. Zwykle występuje tylko w strukturach pokojowych.
- **J8 – komórka finansowa** (*Resourses and Finance*) zarządza cywilnym sekretariatem i administracją, odpowiada za budżet i doradztwo dowódcy w swojej specjalności.
- **J9 – komórka współpracy cywilno-wojskowej** (*CIMIC - Civil Military Cooperation*) odpowiada za doradztwo w zakresie działań połączonych sił wielonarodowych, które wymagają współpracy z władzami lokalnymi,

społeczeństwem, organizacjami rządowymi i pozarządowymi w państwach, na terenie których siły te działają.

2.2.3. Dowództwo wielonarodowych sił połączonych jako odmiana dowództwa sił połączonych

Wraz z końcem zimnej wojny „prosty" scenariusz konfliktu, do którego Sojusz przygotowywał się od początku swego istnienia – konfrontacja NATO i Układu Warszawskiego – zaczął tracić na aktualności. Fundamentalne zmiany w problematyce bezpieczeństwa europejskiego, które miały miejsce na przełomie lat 80-tych i 90-tych spowodowały, iż utrzymywanie sił zbrojnych o dotychczasowej wielkości i potencjale stało się zarówno niekonieczne jak i zbyt kosztowne w stosunku do istniejących i przewidywalnych zagrożeń.

W nowych uwarunkowaniach Sojusz Północnoatlantycki stanął przed problemem przeorientowania zadań, do realizacji których musiał być przygotowany. Na spotkaniu Rady Północnoatlantyckiej w Berlinie w czerwcu 1996 ministrowie spraw zagranicznych państw NATO zaproponowali budowę systemu bezpieczeństwa europejskiego i europejskiej tożsamości obronnej w ramach NATO, jako istotną część zmian w strukturach Sojuszu. Celem takich przedsięwzięć miało być umożliwienie europejskim członkom NATO bardziej efektywnego uczestnictwa w zadaniach i przedsięwzięciach Sojuszu stosownie do ich udziału i odpowiedzialności oraz wzmocnienie partnerstwa transatlantyckiego.

Powołanie do życia programu Partnerstwo dla Pokoju (PdP), wzrost znaczenia tożsamości europejskiej oraz wydarzenia w byłej Jugosławii doprowadziły do identyfikacji, a następnie dopracowania koncepcji wielonarodowych działań połączonych (*Combined Joint Task Force Concept – CJTF Concept*). Punktem wyjścia tej koncepcji było założenie, iż Sojusz może być zaangażowany do różnego rodzaju operacji innych niż wojna *(Military Operations Other than War - MOOTW*), w tym także do wymuszania pokoju

(*Peace Enforcement*). Działania takie miałyby miejsce poza obszarem NATO, w sytuacji całkowitego braku wsparcia przez państwo – gospodarza (*Host Nation Support – HNS*). Ponadto, działające tam siły zagrożone mogłyby być aktami terrorystycznymi, czy wręcz otwartymi atakami.

Wstępny, ogólny zarys koncepcji powstał już w marcu 1994 roku. Na spotkaniu najwyższych władz Sojuszu w 1994 określono, iż koncepcja CJTF zapewnić ma Sojuszowi w nowej strukturze zdolność do szybkiego reagowania na sytuacje kryzysowe dzięki pozyskaniu możliwości błyskawicznego przemieszczania i rozmieszania sił. Koncepcja wychodziła także naprzeciw wymaganiom wynikającym z nowych założeń strategicznych NATO, dotyczących większej elastyczności działania oraz potrzeby posiadania bardziej mobilnych sił. *CJTF Concept* w swych założeniach stanowić miał także narzędzie pozwalające Sojuszowi na udział w reagowaniu kryzysowym oraz działaniach wsparcia pokoju. Istotnym argumentem był wreszcie fakt, iż ułatwione miały być wspólne działania z państwami partnerskimi, które nie są członkami NATO (np. PdP).

Koncepcja przewidywała integrację wysiłku sił lądowych, powietrznych i morskich NATO, UZE, państw uczestniczących w programie PdP i innych nie zrzeszonych krajów. Tego typu działania, ze względu na ich połączony i wielonarodowy charakter określono terminem *Combined joint* (wielonarodowe, połączone), w odróżnieniu od działań „czysto" sojuszniczych, czyli *Allied operations*. Właśnie te dwa założenia: **działanie poza obszarem NATO** oraz wspólne **wykonywanie zadań z państwami z poza Sojuszu** tworzyły nową jakość badanej koncepcji.

Istotną jej składową był fakt, iż siły NATO nie ulegały zwiększeniu wobec nowych zadań lecz wręcz przeciwnie, podlegały redukcji. Od 1991 roku potencjał Sojuszu został zredukowany o ponad 40%, w tym siły lądowe o 25%, siły powietrzne o 30%, zaś USA zmniejszyły swą obecność w Europie z 300 000 do 100 000 żołnierzy. Zmieniono także strukturę

dowodzenia NATO zmniejszając liczbę dowództw i formując dowództwa nowego rodzaju. Pomimo tych zmian Sojusz miał zachować rzeczywistą zdolność do realizacji nowych zadań.

Prowadzenie rzeczywistych działań poza obszarem NATO spowodowało, iż istniejąca struktura dowodzenia Sojuszu nie była w stanie zapewnić sprawnego dowodzenia. Toteż ważnym elementem nowej koncepcji było założenie formowania w razie potrzeby, na czas realizacji zadań przez *CJTF*, **Dowództwa Wielonarodowych Sił Połączonych** (*CJTF HQ*), które zdefiniowano jako:

„... mobilne (łatwe do przemieszenia i rozmieszenia) wielonarodowe, połączone dowództwo o wielkości zależnej od potrzeb, tworzone w celu dowodzenia wielonarodowymi siłami połączonymi w trakcie realizacji różnych zadań, w tym operacji wsparcia pokoju..."[10]

Termin „różne zadania" obejmuje następujące możliwe przedsięwzięcia:

- odstraszanie potencjalnego przeciwnika / działania w ramach artykułu 5. Traktatu Waszyngtońskiego;
- działania w sytuacjach klęsk żywiołowych;
- działania w ramach PdP;
- działania w ramach OBWE;
- operacja wsparcia pokoju;
- działania humanitarne;
- ewakuację personelu cywilnego z zagrożonych obszarów.

Ze względu na założone redukcje sił oraz zmniejszanie ilości dowództw sojuszniczych, niemożliwe było utrzymywanie części personelu tylko i wyłącznie „w gotowości" do ewentualnych działań w ramach permanentnie funkcjonujących *CJTF HQ*. Toteż rozwijając koncepcję *CJTF* ustalono,

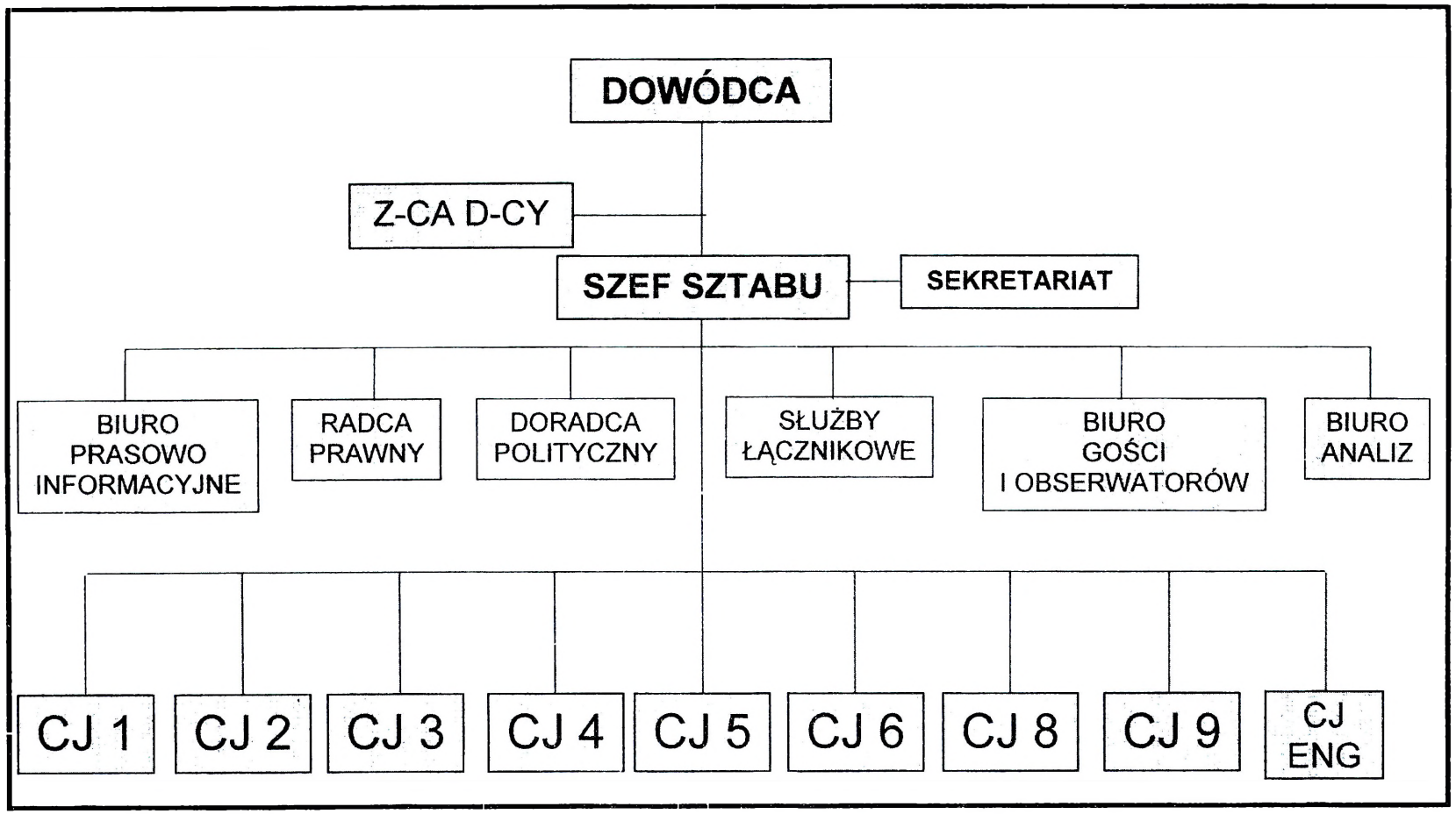
[10] Materiały z Kursu I-45-A-01 *NATO PfP Operational Staff Officer's Course, NATO School SHAPE*, wykład Lt Col JTL MARTINEAU *„CJTF & CJTF HQ Concept"*.

iż zalążki powoływanych w razie potrzeby *CJTF HQ* będą na stałe rozmieszczone w wybranych, istniejących w czasie pokoju dowództwach NATO, nazywanych **„dowództwami macierzystymi"** (*parent headquarters*).

W 1996 r. SHAPE sformułował program wdrażania koncepcji w życie. W grudniu 1996 r. Komitet Wojskowy NATO dyrektywą MC 389 nakazał oficjalnie przyjąć i wdrożyć ustalenia nowej koncepcji. W konsekwencji w lutym 1997 opublikowano *Doktrynę działania dowództw wielonarodowych sił połączonych* (*CJTF HQ Doctrine*). Jej celem było dostarczenie wytycznych i zasad w zakresie szkolenia, rozwijania, funkcjonowania i zwijania dowództw wielonarodowych sił połączonych. Wymienione dokumenty stanowiły podstawę do przeprowadzenia szeregu ćwiczeń mających na celu praktyczną weryfikację przyjętych założeń. Były to miedzy innymi ćwiczenia *ALLIED EFFORD 97* i *STRONG RESOLVE 98*. Ponadto przeprowadzono szereg warsztatów i konferencji mających na celu uwzględnienie zdobywanych doświadczeń. Pełne wdrożenie koncepcji oczekiwane jest na przełomie lat 2002/2003.

Dotychczasowe, wspomniane powyżej ćwiczenia, w ramach których sprawdzano różne warianty organizacji dowództw wielonarodowych sił połączonych, pozwalają na wysnucie następujących wniosków:

- Struktura dowództwa wielonarodowych sił połączonych jest zbliżona do dowództwa sił połączonych (por. rys. 2.5. i zał. 1.a.);
- Oznaczenie J dla poszczególnych komórek sztabu zmienione zostało na CJ (*combined joint* – wielonarodowy, połączony);
- Struktura dowództwa jest elastyczna i stanowi odpowiedź na konkretne potrzeby wynikające z zadania, do wykonania którego sił zostały powołane. Stąd np. samodzielna komórka CJ ENG (saperzy), podporządkowana bezpośrednio szefowi sztabu, która nie występuje w „typowym" dowództwie połączonym;



Rys. 2.5. Wariant organizacji dowództwa wielonarodowych sił połączonych
Źródło: Opracowano na podstawie dokumentacji ćwiczenia „*ALLIED EFFORD*"

- Typowy dla struktury *CJTF HQ* jest brak komórki CJ7 (doktryna i szkolenie), gdyż dowództwo wielonarodowych sił połączonych jest z założenia powoływane do wykonywania określonych zadań - w dowództwie takim nie będzie czasu na głębokie studia założeń doktrynalnych. Inaczej wygląda sytuacji w funkcjonujących stale dowództwach połączonych, gdzie problematyka ćwiczeń, szkoleń i doktryny jest wciąż aktualna i stanowi ważną część codziennego, pokojowego funkcjonowania.

* *
*

Wnioski z analizy dokumentów normatywnych państw sojuszniczych pozwalają stwierdzić, że ustalenia ogólnoukładowe w obszarze struktur organizacyjnych dowództw dotyczą:

- ogólnego podziału dowództwa na konkretne komórki organizacyjne;
- określenia głównych zadań tych komórek;
- jednoznacznego rozgraniczenia zadań, jakie powinny być realizowane przez dowódcę i jego sztab.

Pomimo niewielkiego pozornie stopnia szczegółowości, zapisy te zobowiązują kompetentne władze wojskowe państw NATO do takiego konstruowania struktur organów dowodzenia, które nie naruszają litery ustaleń zawartych na przykład w *ATP-3.2*. W sposób oczywisty wpływa więc to na treści narodowych regulaminów, a w konsekwencji na kształt organizacyjno-funkcjonalny dowództw.

Jednocześnie pamiętać należy, iż także w tym obszarze funkcjonowanie publikacji sojuszniczych nie wyklucza i nie zastępuje istnienia narodowych regulaminów i instrukcji.

Dla ścisłości i obiektywnego sądu zaznaczyć również trzeba, iż w publikacjach sojuszniczych trudno zidentyfikować dokładne ustalenia dotyczące struktury funkcjonalnej stanowisk dowodzenia w wojskach lądowych. Pozwala to na wyciągnięcie wniosku, iż w tym zakresie dopuszczalne są narodowe rozwiązania, zgodne z potrzebami i możliwościami poszczególnych państw członkowskich NATO.

Poza wspomnianymi i akcentowymi w rozdziale wymaganiami i cechami struktur organizacyjnych dowództw, do szczególnie istotnych szczegółów przedstawionych w dokumentach sojuszniczych, zaliczyć należy umiejscowienie komórek sztabu odpowiedzialnych za problematykę:

- logistyczną;
- finansową;
- personalną;
- szkoleniową,

w strukturach sztabu, to znaczy w obszarze jurysdykcji szefa sztabu. Jest to zgodne z „filozofią" funkcjonowania sztabu w prawie wszystkich armiach państw NATO. Powszechne jest tam bowiem przekonanie, iż **sztab stworzony został po to, aby wspomagać pracę dowódcy we wszystkich obszarach jego działalności.** Problematyka logistyczna, kadrowa, finansowa i szkoleniowa z pewnością do takich obszarów należą. Wyłączanie szeregu obszarów problemowych z kompetencji historycznie do tego powołanych komórek sztabu powoduje, iż narodowe odmienności przekształcają się w złamanie ustaleń powszechnie przyjętych w Sojuszu, zaś tak „okrojony" sztab przestaje być zdolny do realizacji stojących przed nim zadań.

Z kolei dokonując oceny poszczególnych sposobów organizacji dowodzenia siłami połączonymi nie sposób nie wyciągnąć następujących wniosków:

- sposób bezpośredni grozi zbytnią rozpiętością dowodzenia i potencjalnym zmniejszeniem skuteczności dowodzenia;
- sposoby zorganizowania dowodzenia poprzez dowódców komponentów narodowych wymagać mogą niekiedy tworzenia dodatkowego szczebla dowodzenia siłami połączonymi (jeżeli dowódca narodowy dowodził będzie siłami właśnie o charakterze połączonym), wydłużając tym samym drogę obiegu informacji i czas trwania cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia;
- najbardziej logiczny w takiej sytuacji wydaje się być sposób organizacji dowodzenia poprzez dowódców komponentów (funkcjonalnych) rodzajów sił zbrojnych.

Natomiast rozważania koncepcji *CJTF HQ* pozwalają na sformułowanie wniosku, iż struktura dowództwa wielonarodowych sił połączonych jest w swej formule zbliżona do organizacji dowództwa sił połączonych (por. rys. 2.5. i zał. 1.a.). Ze względu na specyfikę sił tworzących *CJTF,* zgodnie ze wspomniana w rozdziale zasadą oznaczenie J dla poszczególnych komórek sztabu zmienione zostało na CJ (*combined joint* – wielonarodowy, połączony). Struktura dowództwa pozostaje jednak elastyczna i umożliwia dostosowanie do konkretnych potrzeb wynikające z zadania, do wykonania którego sił zostały powołane. Dowodem na tą elastyczność może być samodzielna komórka *CJ ENG* (saperzy), sformowana zgodnie z wymogiem chwili w ramach grupy głównej i podporządkowana bezpośrednio szefowi sztabu;

Typowy dla struktury *CJTF HQ* wydaje się być również brak komórki CJ7 (doktryna i szkolenie). Jest to jednak zrozumiałe, jeżeli pamiętamy, iż dowództwo wielonarodowych sił połączonych jest z założenia powoływane do wykonywania określonych zadań. W tego rodzaju dowództwie normą będzie rozwiązywanie problemów operacyjnych, nie zaś kreowanie doktryn czy planowanie ćwiczeń na wielką skalę. Stanowi to zresztą jeden z wyróżników dowództwa sił typu *CJTF* w porównaniu do innych, funkcjonujących stale

dowództwach połączonych, gdzie problematyka ćwiczeń, szkoleń i doktryny jest jak najbardziej aktualna i stanowiąca ważną część codziennego, pokojowego funkcjonowania.

Rozdział 3

PROCES DOWODZENIA

3.1. Ustalenia sojusznicze dotyczące procesu dowodzenia w wojskach lądowych

Wyniki analizy dokumentów normatywnych NATO wskazują, że zasadnicze aspekty procesu dowodzenia w wojskach lądowych zostały zdefiniowane i ramowo scharakteryzowane w opracowaniu *ATP-35(B)* (obecnie *ATP-3.2.*).

Zgodnie z tym dokumentem dowódca jest całkowicie odpowiedzialny za wykonanie postawionego przed nim zadania pomimo, że wiele czynności realizowanych podczas rozwiązywania problemów decyzyjnych ciąży na oficerach (komórkach) sztabu. Toteż podkreśla się, że właściwa współpraca pomiędzy dowódcą i sztabem ma szczególne znaczenie i wymienia trzy zasady tej działalności:

- zrozumiałe i jednoznaczne wytyczne dowódcy skierowane do sztabu;
- właściwa koordynacja pracy przez szefa sztabu;
- dokładne zrozumienie istoty procesu dowodzenia przez każdą osobę funkcyjną w sztabie[1].

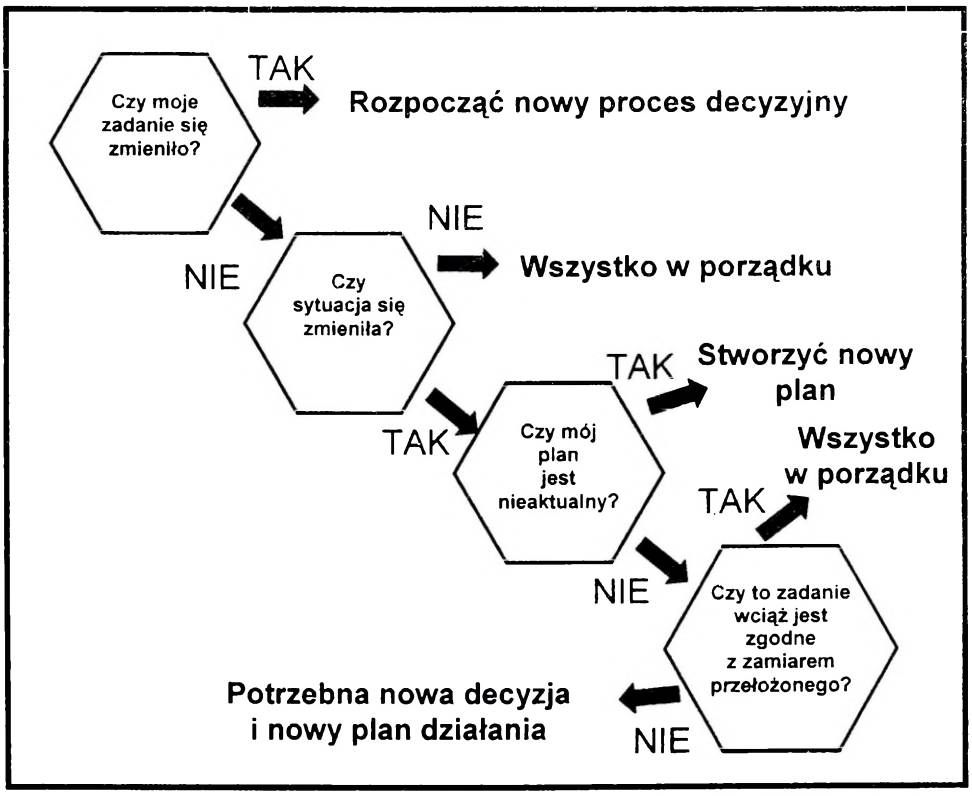
Za szczególny etap procesu dowodzenia uznawana jest **ocena sytuacji**[2], podczas której wieloaspektowej analizie poddawana jest sytuacja, zadanie i wszystkie inne czynniki mogące wpłynąć na decyzję dowódcy. Po jej (decyzji) podjęciu i sformułowaniu zamiaru sztab opracowuje, z niezbędnym stopniem szczegółowości, ostateczną wersję planu działania, na bazie którego sporządzany jest następnie rozkaz operacyjny, jak najszybciej dostarczany do wykonawców.

---

[1] *ATP-35(B)*, s. 2-5., *ATP-3.2.*, s. 2-57
[2] Tamże, s. 2-58.

Ocena sytuacji to fragment procesu dowodzenia o trudnym do przecenienia znaczeniu, wymagający skoordynowanej i pełnej współpracy wszystkich elementów składowych dowództwa. Celem oceny sytuacji (rozumianej jako logiczny proces poszukiwania najlepszego sposobu rozwiązania problemu) jest stworzenie i ciągłe uaktualnianie przejrzystego obrazu sytuacji (operacji, walki), na bazie którego podjęta będzie decyzja.

Punktem wyjściowym tego procesu jest zazwyczaj zadanie otrzymane od przełożonego. Jednakże niekiedy dowódca, znając zamiar i intencje przełożonego, może sam wydedukować swoje zadanie. Algorytm pracy myślowej dowódcy w takiej sytuacji przedstawiony został na rys. 3.1. Stosowany sposób formułowania zadania określa podwładnemu efekt jaki powinien osiągnąć, czyli **cel działania**. Oznacza to, że ocena sytuacji ma stworzyć dowódcy warunki do podjęcia decyzji - **JAK** ma osiągnąć ów pożądany stan końcowy.

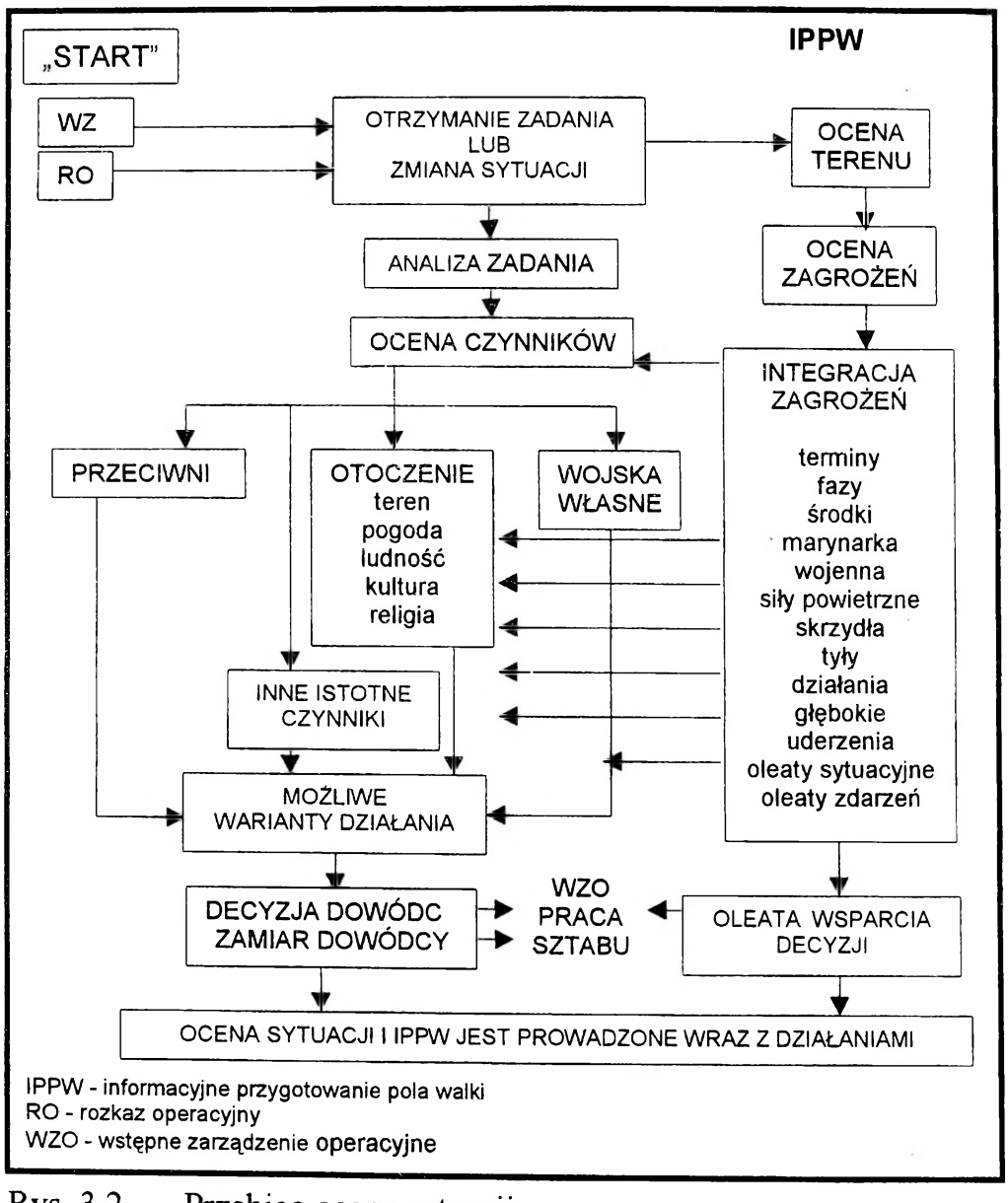


Rys. 3.1. Algorytm działania dowódcy w przypadku, gdy nie otrzymał od przełożonego nowego zadania

Źródło: Opracowanie własne

Proces oceny sytuacji podzielić można na cztery zasadnicze etapy, których główne czynności zobrazowano na rys. 3.2. Są to:

- analiza zadania;
- ocena czynników wpływających na wykonanie zadania;
- rozważenie i porównanie sposobów działania;
- decyzja dowódcy.



Rys. 3.2. Przebieg oceny sytuacji
Źródło: Opracowano na podstawie ATP-3.2.

Prowadzenie oceny sytuacji obejmuje działania, w których partycypują wszyscy oficerowie sztabu.

Analiza zadania , określanego jako krótkie sprecyzowanie **co** i **w jakim celu** należy wykonać, sprowadza się do poszukiwania odpowiedzi na następujące pytania:

- jaki jest zamiar przełożonego i jaka jest rola związku operacyjnego (taktycznego, oddziału, pododdziału) w realizacji jego planów ?;
- czego wymaga przełożony lub jakie główne zadania muszą zostać wykonane, aby zrealizować jego zamiar? Rozwiązanie tego problemu polega na rozbiorze zadania postawionego przez przełożonego na zadania cząstkowe w nim zawarte (*Specified tasks*) oraz na zadania nie zapisane wprost, ale wynikające z jego treści (*Implied tasks*), a następnie określeniu tych z nich, które mają kluczowe znaczenie (*Essential tasks*) dla osiągnięcia celu;
- czy i jakie istnieją ograniczenia swobody działania ?;
- czy nastąpiły znaczące zmiany sytuacji od momentu podpisania rozkazu przez przełożonego?, jeśli tak, to czy wiedząc o tych zmianach wydałby on ten sam rozkaz (postawił takie samo zadanie)?

Analiza zadania stanowi integralną część oceny sytuacji i w związku z takim założeniem nie funkcjonuje jako oddzielna czynność.

Poprzez odnalezienie odpowiedzi na przedstawione powyżej pytania oraz przeprowadzenie niezbędnych przemyśleń i rozważań możliwe staje się wygenerowanie pytań lub określenie potrzeb kierowanych następnie do przełożonego oraz identyfikacja niezbędnych potrzeb informacyjnych dowódcy (*Commander's information requirement*). Ponadto, to właśnie na etapie analizy zadania odrzucone być muszą zadania niewykonalne, lub te, których realizacja nie jest niezbędna.

Analiza kończy się z chwilą sprecyzowania przez dowódcę **zadania własnego** (*Restated mission*), które stanie się podstawą do dalszej pracy

sztabu i stanowić będzie punkt 2. (ZADANIE) przyszłego rozkazu operacyjnego. Dowódca powinien ponadto wydać **wytyczne** dotyczące dalszego przebiegu oceny sytuacji określając pytania (problemy) i zadania, które zapewnią skupienie pracy sztabu zgodnie z jego intencjami. Zakres i treść wytycznych dowódcy, zazwyczaj wydawanych przez szefa sztabu, może być różna, zawsze jednak powinien zostać podany **czas zakończenia oceny sytuacji** (co w praktyce oznacza do kiedy muszą zostać przygotowane warianty działania).

Po przeprowadzeniu analizy rozważane są wszelkie **czynniki, które będą miały wpływ na wykonanie zadania**. Ocena ta jest pracą zespołową, która w znacznej części przebiega równolegle. Oznacza to, że gdy np. G2 ocenia przeciwnika, jego możliwości bojowe i prawdopodobne przyszłe działania, G3 i G4 prowadzą wszechstronną ocenę sił własnych, włączając w to problematykę zabezpieczenia logistycznego.

Czynniki, które na tym etapie podlegają szczególnie wnikliwej ocenie to:

- przeciwnik;
- otoczenie (środowisko), a w nim:
    - teren;
    - warunki atmosferyczne;
    - ludność cywilna na obszarze działań (także pod względem wpływu religii i kultury na działania własne i przeciwnika);
- siły własne (również pod względem możliwości zabezpieczenia logistycznego);
- możliwości i sposoby ochrony stanów osobowych, wyposażenia, środków materiałowych i informacji przed oddziaływaniem lub wpływem przeciwnika (czyli działania określane jako *Security*);
- czynnik czasu;

- inne istotne czynniki (morale, normy prawne, możliwości wykorzystania środków miejscowych (*HNS*), środki masowego przekazu itp.).

W dalszej kolejności następuje **rozważenie i porównanie sposobów działania.** Podczas procesu oceny sytuacji wypracowane zostają warianty (sposoby) działania, czyli wykonania postawionego przez przełożonego zadania. Każdy z tych sposobów (*Course of Action - CoA*) powinien określać[3]:

- siły przewidziane do wykonania zadania (jako wypadkowa sił dostępnych i pożądanych);
- kolejność i sposób jego wykonania;
- miejsce i sposób skupienia głównego wysiłku.

Metoda przygotowania i forma przedstawienia wariantów zależy w dużej mierze od oficerów, którzy je wykonują. Zawsze jednak każdy z nich powinien odpowiadać na pytania: **co, kiedy, gdzie, w jaki sposób i w jakim celu należy wykonać?**

Podczas rozważania sposobów działania należy porównać elementy wyróżniające je oraz określić wady i zalety każdego z nich w odniesieniu do sił niezbędnych dla ich realizacji, zgodności z zamiarem przełożonego i prawdopodobnego działania przeciwnika. Rozważania muszą uwzględniać możliwe reakcje strony przeciwnej na każdy rozpatrywany wariant działania wojsk własnych. Ponadto dążyć należy do odrzucenia tych z nich, które są nierealne (np. z powodu braku możliwości właściwego zabezpieczenia pod względem logistycznym lub z innych powodów), czy też w swej istocie odbiegają od zamiaru (myśli przewodniej) przełożonego. Jeżeli sztab dysponuje dużą ilością czasu, poszczególne warianty mogą być rozpatrywane przy zastosowaniu metody symulacji[4] przyszłych działań.

---

[3] *ATP-35(B)*, s. 2-7, *ATP-3.2.*, s. 2-61

[4] Dosłownie „*War game*" - „Gra wojenna" - prowadzona przy użyciu dostępnych środków symulacja operacji (walki) przeciwstawnych stron z zastosowaniem używanych przez nie zasad i procedur. *AAP-6*, s. 2-W-1.

Ostatnim etapem oceny sytuacji jest **dokonanie przez dowódcę wyboru jednego z przedstawionych mu sposobów działania** czyli podjęcie **decyzji.** Na bazie tej decyzji (wybranego *COA*)dowódca rozwija swój **zamiar** (***Concept of Operations***), który musi zawierać **myśl przewodnią działań** (***Commander`s intent*).**

Decyzja dowódcy jest odzwierciedleniem jego woli przeprowadzenia walki, natomiast rozwinięty na jej podstawie zamiar - zobrazowaniem kolejności i sposobu wykonania zadania[5]. Decyzja, w oparciu o którą sztab opracuje plan, a następnie rozkaz operacyjny, musi zawierać odpowiedzi na pytania: **kto, co, kiedy, gdzie, w jaki sposób i w jakim celu powinien wykonać?**

Natychmiast po podjęciu decyzji przez dowódcę rozpoczyna się **sporządzanie planu działania**. Obejmuje ono:

- rozszerzenie (uszczegółowienie) zamiaru dowódcy, jeżeli jest taka potrzeba (to znaczy dowódca nie uczynił tego osobiście). Zamiar (*Concept of Operations*) powinien zawierać myśl przewodnią dowódcy, sposób wykonania zadania (*Scheme of Manouevre*),jeśli to możliwe z podziałem na działania głębokie, bezpośrednie i tyłowe oraz określenie głównego wysiłku (*Main effort*).;
- ostateczne sprecyzowanie zadań dla podwładnych (zwykle czyni to lub sprawdza osobiście dowódca);
- przeprowadzenie niezbędnych kalkulacji, np. w celu sprawdzenia czy podział sił jest właściwie zaprojektowany i czy podwładni dysponują odpowiednimi środkami do wykonania zadania;
- ostateczne sprecyzowanie elementów dowodzenia i koordynacji działań (tzw. *Control measures*), niezbędnych do realizacji zadania;
- koordynowanie uzupełniania planu i rozkazu informacjami poszczególnych komórek sztabu;

[5] *AAP-6*, s. 2-C-7.

- sporządzenie planu zabezpieczenia logistycznego.

Już po podjęciu decyzji, podczas sporządzania rozkazów, konieczne jest ciągłe śledzenie rozwoju sytuacji. Bieżące wydarzenia mogą spowodować konieczność przygotowania dodatkowych planów (planów alternatywnych), aby zapewnić elastyczność działania w zmieniających się warunkach.

Problematyka **stawiania zadań** nie jest zagadnieniem podlegającym szczególnej unifikacji. Określa się w nim jedynie, że rozkaz operacyjny (plan działania) stawiany podwładnemu jest wyrażeniem decyzji i zamiaru dowódcy. Powinien on być prosty, jasny i zwięzły. Plany działania (*Operation Plans – OPLANs*) przygotowywane w postaci pisemnej dotyczą wybiegających w przyszłość działań, które mogą, lecz nie muszą mieć miejsca. Przygotowane plany działania powinny dotrzeć do wszystkich zainteresowanych odbiorców pod postacią rozkazów lub dyrektyw. Optymalnym rozwiązaniem jest postawienie podwładnemu zadania ustnie, osobiście przez dowódcę, a następnie potwierdzenie go rozkazem pisemnym. W warunkach skrajnie ograniczonego czasu zadanie może być postawione przez techniczne środki łączności w postaci krótkiego zarządzenia.

Wyszczególnia się trzy rodzaje rozkazów, to znaczy:

- zarządzenie przygotowawcze (*Warning Order - Wng O*);
- rozkaz operacyjny (*Operation Order - Op O*);
- zarządzenie operacyjne (*Fragmentary Order - Frag O*).

Podział ten znajduje swoje potwierdzenie w porozumieniu standaryzacyjnym NATO - *STANAG 2014*.

Zagadnienia kontroli nie znajdują szczegółowej interpretacji w omawianym dokumencie. Podkreśla się jedynie, że kontrola realizacji postawionych zadań prowadzona jest w sposób ciągły zarówno przez dowódcę, jak i przez oficerów sztabu.

3.2. Ujednolicona procedura planowania działań połączonych NATO

Dowództwa NATO to z założenia organizacje wielonarodowe, struktury w ramach których pracują przedstawiciele poszczególnych państw członkowskich Sojuszu. Wspólne rozwiązywanie skomplikowanych problemów militarnych, sporządzanie dokumentów planistycznych, realizacja codziennych zadań byłaby trudna bez uzgodnienia ujednoliconej procedury działania. Aby rozwiązać ten problem, w dowództwach Sojuszu opracowano szereg publikacji o charakterze wytycznych do planowania działań sił NATO.

Zasadniczym celem opracowania takich wytycznych było jednoznaczne określenie procedur i odpowiedzialności w zakresie:

- przygotowania;
- zatwierdzania;
- dystrybucji;
- wdrażania;
- weryfikacji,

dokumentów planowania działań niezbędnych dla realizacji zadań przez Dowódców Sił Sojuszniczych *(Supreme Allied Commanders – SACs)* oraz przez ich podwładnych. Główną rolę w sformalizowaniu i ujednoliceniu realizacji tych przedsięwzięć odgrywają właśnie: *Wytyczne do planowania działań NATO (Guidelines for Operational Planning – GOP), Funkcjonalne wytyczne do planowania (Functional Planning Guides – FPG), Regionalne wytyczne do planowania (Regional Planning Guides – RPG), Szczegółowe wytyczne do planowania (Specific Planning Guides - SPG)*, plany alternatywne (*Contingency Plans – COPs*), plany działania (*Operation Plans – OPLANs*) oraz obowiązujące plany obronne (*Standing Defence Plans – SDPs*).

W zasadzie *SACs* rozpoczynać będą proces planistyczny po otrzymaniu od Rady Północnoatlantyckiej (*North Atlantic Council – NAC*) dyrektywy wstępnej. Jednakże dowódcy ci, aby zapewnić realizację koncepcji strategicznej

NATO, uprawnieni są do rozpoczęcia prac planistycznych także z własnej inicjatywy. Jest to istotne, gdyż właśnie *SACs* ponoszą pełną odpowiedzialność za tworzenie, rozwój i koordynację planów działania sił NATO. Mają także obowiązek koordynacji planowania działań przez podwładnych dowódców w ich obszarach odpowiedzialności.

Stanowiący treść niniejszego podrozdziału **proces planowania działań (*Operational Planning Process – OPP*)** jest niczym innym jak skoordynowanym procesem pracy sztabowej, mającym na celu identyfikację najlepszego sposobu wykonania otrzymanego zadania lub planowanie na rzecz przyszłych, prawdopodobnych zadań. Jako że planowanie przebiega zazwyczaj w warunkach niedostatecznej ilości informacji, ograniczonego czasu i środków, proces planowania skonstruowany został tak, aby umożliwić logiczną, analityczną pracę prowadzącą do podjęcia właściwej decyzji nawet w niejasnych sytuacjach czy innych niesprzyjających warunkach.

Proces planowania działań połączonych NATO może być stosowany przez dowództwa sojusznicze szczebla strategicznego, operacyjnego i taktycznego, niezależnie od rodzaju tworzonych planów czy używanych (planowanych do użycia) sił. Właściwe jego zastosowanie pozwala dowódcom na skoncentrowanie i skoordynowanie wysiłku dowództw różnych szczebli w ramach procesu planistycznego, a tym samym osiągnięcia jak najlepszych rezultatów planowania.

Zasadnicze cele, dla realizacji których opracowano proces planowania działań NATO, oprócz tak oczywistego jak stworzenie planu (planów) osiągnięcia pożądanego stanu końcowego i wykonania postawionego zadania, to:

- standaryzacja procesu planowania przyszłych działań w ramach Sojuszu;
- zapewnienie polityczno – strategicznej kontroli podczas powstawania planów działania;

- umożliwienie sztabom właściwego przetransponowania celów polityczno – strategicznych na cele militarne;
- zapewnienie dowódcom wpływu na kształtowanie i rozwój planów;
- wykorzystanie twórczego myślenia zespołów sztabowych;
- ocena wyników planowania.

Rozpatrując *NATO OPP*, należy dostrzegać i rozróżniać w nim zarówno proces, jak i procedury. Proces, to szereg czynności podejmowanych przez dowódcę i sztab w celu logicznej analizy wszelkich dostępnych danych, na przykład w trakcie realizacji ocen czynników wpływających na wykonanie zadania we wszystkich dostrzegalnych obszarach. Procedura zaś zawiera szereg niezbędnych przedsięwzięć występujących w procesie planowania, a mających na celu umożliwienie dowódcy sprawowania kontroli nad rozwojem wypadków oraz uzyskania aprobaty swoich działań przez właściwy szczebel nadrzędny. Przykładem procedury jest chociażby odprawa decyzyjna.

Zbiór dokumentów planowania działań NATO został opracowany dla zapewnienia wspólnych procedur zapoczątkowania planowania, opracowania planów, ich akceptacji, weryfikacji i publikacji. Istota tego procesu jest zgodna z ogólnymi zasadami planowania. Kluczowym elementem systemu jest sformalizowany proces planistyczny, który scharakteryzowano w kolejnych podrozdziałach 3.2.1. – 3.2.5. Plany działania, które są produktem finalnym całego procesu planowania, wspierane są i uzupełniane przez kompleks dodatkowych dokumentów, takich jak wspomniane wcześniej *GOP*, *FPG*, *SPG*, doktryny, zamiary i porozumienia. Pamiętać przy tym należy, iż omawiany proces planistyczny dotyczy przede wszystkim działań o charakterze połączonym, czyli *Joint Operations*, w których uczestniczą komponenty co najmniej dwóch rodzajów sił zbrojnych. W skali NATO działania te maja przy tym zwykle charakter sojuszniczy (*Allied*), jeżeli biorą

w nich udział tylko państwa – członkowie Sojuszu, lub wielonarodowy (*Combined*), w przypadku zaangażowania państw z poza NATO[6].

Proces planowania działań NATO obejmuje pięć faz planistycznych, kolejno po sobie następujących. Wynik końcowy każdej z tych faz stanowi podstawę do rozpoczęcia następnej. Są to:

- faza wstępna (*Initiation stage*);
- faza początkowa (*Orientation stage*);
- faza opracowania zamiaru działania (*Concept development stage*);
- faza opracowania planu (*Plan development stage*);
- faza weryfikacji planu (*Plan review stage*).

Sam przebieg procesu stanowi obszar odpowiedzialności dowódcy oraz zespołu planowania i prowadzi w logiczny, uporządkowany sposób od znanych faktów i przypuszczeń (założeń) do konkretnych wariantów wykonania zadania. Konstrukcja tego procesu zapewnia planistom maksymalną możliwą swobodę działania w zakresie kreowania potencjalnych sposobów osiągnięcia celu. Pierwsze czynności, szczególnie w ramach fazy wstępnej i początkowej odgrywają szczególna rolę we właściwym ukierunkowaniu procesu planowania. Ważne jest więc, aby odpowiednio wcześnie ze szczebla strategicznego dostarczone zostały jednoznaczne wytyczne, w tym także najistotniejsze terminy. **Znaczenie zasadnicze ma też fakt, iż cele strategiczno – polityczne muszą zostać wyartykułowane przez właściwe struktury zanim zostaną uruchomione zasadnicze prace planistyczne dotyczące przyszłych działań militarnych.**

W miarę postępów procesu planowania pojawiać się będą potencjalne sposoby osiągnięcia nakazanych celów. Niektóre z tych sposobów będą jednoznacznie odstawać (*in minus*) od pozostałych pod różnymi względami. W takich przypadkach powinny być one zarzucone przez planistów zaraz po

[6] J. Kręcikij, *Wybrane aspekty procesu planowania działań NATO (NATO Operational Planning Proces)*, AON, Warszawa 2000, s. 7 – 11.

stwierdzeniu ich słabych stron, czy też niezgodności z otrzymanymi wytycznymi (w tym ograniczeniami działania).

Proces planowania działań może być prowadzony prawie równolegle na kilku szczeblach dowodzenia. Zależeć to będzie zarówno od charakteru planowanych działań jak i od zakresu prowadzonych prac planistycznych. Należy wiec zdawać sobie sprawę, jak wielką w takiej sytuacji rolę odgrywać będzie ścisła koordynacja pomiędzy poszczególnymi dowództwami oraz poszczególnymi państwami członkowskimi Sojuszu.

3.2.1. Faza I (wstępna)[7]

Proces planowania działań może zostać rozpoczęty na różnych szczeblach dowodzenia jako reakcja na polityczne czy też militarne wydarzenia. Ponadto, dowódcy mogą sami zainicjować proces planowania, jeżeli wymuszą to na nich zmieniające się okoliczności.

Zazwyczaj Naczelny Dowódca Sił Sojuszniczych (*Supreme Allied Commander – SAC*) otrzymywał będzie polityczne wytyczne od Rady Północnoatlantyckiej, Komitetu Planowania lub od Komitetu Wojskowego NATO. Jednakże w dowództwach strategicznych (*SC*) możliwe jest rozpoczęcie planowania działań militarnych przed otrzymaniem takiej dyrektywy, zgodnie z właściwymi dokumentami normującymi takie sytuacje[8]. Na kolejnych szczeblach dowodzenia, w dowództwach regionalnych (*RC*) i niżej, do rozpoczęcia procesu planowania konieczne jest otrzymanie od przełożonego dyrektywy wstępnej, zawierającej zwykle informacje ugrupowane w następujący sposób:

1. Przegląd sytuacji.
2. Środek (środki) ciężkości (jeżeli znany).
3. Przewidywania (założenia).

---

[7] Tamże, s. 24

[8] Np. *Defensive Requirements Review Planning Situation* (DRR PS), GOP projekt 1999, s. 4-2.

4. Polityczne i militarne zakazy i nakazy.
5. Cele strategiczne.
6. Pożądany stan końcowy:
   a. Polityczny.
   b. Militarny.
7. Zadanie (*Mission*) strategiczne.
8. Zadania (*Tasks*).
9. Zasady użycia siły (*Rules of Engagement - ROE*).
10. Logistyka i kluczowe problemy zasilania.
11. Inne wytyczne koordynacyjne.

Z punktu widzenia dalszej pracy w ramach *OPP*, wychodząc z założenia, iż każda faza tworzy podstawę do przeprowadzenia następnej, w fazie pierwszej najważniejsze wydarzenia to (tabela 3.1.):

- otrzymanie ze szczebla nadrzędnego dyrektywy wstępnej lub samodzielne rozpoczęcie planowania (tylko w *Strategic Commands* – gdyż tylko dowódcy na strategicznym szczeblu dowodzenia NATO, czyli *SACEUR* i *SACLANT* są do tego uprawnieni);
- zorganizowanie specjalistycznego zespołu w ramach dowództwa, składającego się z odpowiednio przygotowanych, reprezentujących różne specjalności oficerów, którzy rozwiązywać będą problemy planistyczne, czyli tak zwanej grupy planowania operacyjnego (działań) (*Operational Planning Group – OPG*);
- zgromadzenie niezbędnych dla rozpoczęcia procesu planowania informacji.

Tabela 3.1.

Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w I fazie procesu planowania działań.

Faza planowania	Główne problemy	Czynności	Rezultaty
Faza I (Wstępna)	Otrzymanie lub identyfikacja zadania (zadań)	• otrzymanie dyrektywy wstępnej; • utworzenie grupy planowania operacyjnego (działań) • zgromadzenie niezbędnych informacji	

Źródło: Opracowano na podstawie GOP

Podkreślić należy, iż zgodnie z ustaleniami zawartymi w GOP, **faza wstępna jedynie rozpoczyna proces planowania określonego działania, nie zaś samo działanie !**

3.2.2. Faza II (początkowa)[9]

Po otrzymaniu dyrektywy wstępnej dowódca dokładnie określa **co** musi być osiągnięte. W zależności od sytuacji zapoczątkowanie procesu planowania może nastąpić w wyniku otrzymania dyrektywy, ustnych wytycznych lub założeń wypracowanych przez grupę dowódcy. Niezależnie od sposobu rozpoczęcia procesu planowania konieczne jest dokładne zrozumienie myśli

[9] J. Kręcikij, *Wybrane aspekty*..., s. 25

Tabela 3.2.

Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w II fazie procesu planowania działań

Faza planowania	Główne problemy	Czynności	Rezultaty
Faza II (Początkowa)	• przeprowadzenie analizy zadania; • przeprowadzenie informowania operacyjnego; • opracowanie wytycznych dowódcy do planowania	• przegląd sytuacji; • zapoznanie się z zadaniem, myślą przewodnią, celami i pożądanym stanem końcowym przełożonego; • identyfikacja nakazów i zakazów; • identyfikacja faktów i przypuszczeń; • identyfikacja silnych i słabych stron własnych i strony przeciwnej; • identyfikacja środków ciężkości własnych i strony przeciwnej; • określenie punktów decydujących; • identyfikacja i określenie zadań (*Tasks*) sprecyzowanych i wynikających; • określenie własnego celu, pożądanego stanu końcowego oraz kryteriów osiągnięcia powodzenia; • sprecyzowanie zadania własnego (*Mission*); • przeprowadzenie wstępnej analizy struktury potrzebnych sił; • przygotowanie informowania operacyjnego; • przygotowanie i wydanie wytycznych dowódcy do planowania.	Wytyczne dowódcy do planowania, które mogą posłużyć jako dyrektywa wstępna dla podwładnych

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*

przewodniej przełożonego, oraz jasne sprecyzowanie pożądanego stanu końcowego. Efektem finalnym tej fazy są wytyczne dowódcy do planowania. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w II fazie *OPP* przedstawia tabela 3.2.

Analiza zadania

Analiza zadania, która może być prowadzona metodą „burzy mózgów", ukierunkowuje cały procesu planowania. Przeprowadza się ją w celu określenia istoty problemu, sprecyzowania rezultatów jakie powinny być osiągnięte oraz ustalenia pożądanego stanu końcowego. Dowódca jest osobiście odpowiedzialny za prowadzenie analizy zadania. Toteż chociaż sama analiza prowadzona jest przez wyspecjalizowany zespół sztabowy, to rezultaty pracy specjalistów realizujących to zadanie muszą uzyskać aprobatę dowódcy przed rozpoczęciem dalszych czynności procesu planowania. Można stwierdzić, iż celem prowadzenia analizy zadania jest niejako określenie „granic" problemu. Oznacza to przede wszystkim:

- interpretację lub uszczegółowienie wytycznych do planowania przekazanych przez przełożonego;
- określenie wszystkich fizycznych, militarnych lub politycznych czynników, które mogą mieć wpływ na wykonanie zadania
- wstępną ocenę sił własnych i strony przeciwnej w celu określenia słabych i silnych stron.

W trakcie analizy zadania powinny zostać rozpatrzone następujące problemy:

- przegląd sytuacji;
- myśl przewodnia przełożonego;
- ograniczenia w procesie planowania;
- przewidywania (założenia);
- czynniki wpływające na zadanie;

- silne i słabe strony;
- środki ciężkości;
- punkty decydujące;
- zadania (*Tasks*);
- cele;
- pożądany stan końcowy;
- kryteria powodzenia

Przegląd sytuacji.

Jest to przegląd okoliczności, które doprowadziły do obecnej sytuacji lub są przesłanką przyszłego zagrożenia, włączając w to wiadomości o zamiarach i potencjalnych możliwościach strony przeciwnej uzyskane ze wszelkich dostępnych źródeł wywiadowczych. Informacje te mogą następnie znaleźć się w dyrektywie wstępnej.

Myśl przewodnia przełożonego

Interpretacja i zrozumienie myśli przewodniej przełożonego jest szczególnie istotne. Zrozumienie myśli przewodniej stanowi podstawę wszystkich dalszych rozważań i dalszego planowania - dlatego jej właściwa interpretacja powinna być potwierdzona przez przełożonego. Osiąga się to w toku dyskusji pomiędzy przełożonym i podwładnym w trakcie procesu planowania. **Wymaganym minimum** jest dokładne zrozumienie myśli przewodniej przełożonego, jego zadania (*Mission*), celów i pożądanego stanu końcowego.

Ograniczenia w procesie planowania

Ograniczenia w procesie planowania przybierają trzy formy: **zakazów, nakazów i wstępnych warunków powodzenia.**

Zakazy

Zakazy definiują działania których **nie wolno** uwzględniać w procesie planowania. Przykładem tego typu ograniczeń może być stwierdzenie: „...nie zezwala się na żadną akcję uprzedzającą...".

Nakazy

Nakazy z kolei narzucają konkretne przedsięwzięcia, które muszą zostać zrealizowane. Przykładem tego typu ograniczeń jest np. zapis: „...przeciwuderzenie musi rozpocząć się przed 31 SIERPNIA 200... ".

Wstępne warunki powodzenia

Są to te aspekty planowanych działań, które dowódca uważa za szczególnie istotna i bez których nie można zapewnić powodzenia przyszłych działań. Przykładem takiego warunku może być postawienie wymogu, aby przybycie na obszar działań odbyło się bez przeciwdziałania strony przeciwnej.

Zakazy, nakazy i wstępne warunki powodzenia są zwykle zawarte w dyrektywie wstępnej. Jednakże inne, dodatkowe warunki powodzenia mogą zostać ustalone przez planujący sztab także w trakcie fazy opracowania zamiaru działania.

Przewidywania (założenia)

Przewidywania określane są w przypadku braku znajomości faktów. Muszą one być prawdopodobne, uzasadnione i realistyczne. Dotyczą spraw, na które dowódca nie ma wpływu, ale bez których proces planowania nie może zostać przeprowadzony. W konsekwencji podwładni i sztab planując przyszłe posunięcia przyjmują pewne założenia jako fakty, zanim nie zostaną one zweryfikowane w taki czy inny sposób. Jeżeli przyjęte przewidywania są tak istotne, że powodzenie opracowanego wariantu działania zależy właśnie od nich (np. wywiązanie się państwa z zobowiązań sojuszniczych), to może być uzasadnione przygotowanie planu alternatywnego do realizacji na wypadek, gdy

rzeczywistość okaże się inna, niż zakładali to twórcy planu. Założenia pozostają przypuszczeniami przez cały proces planowania, aż do momentu ich potwierdzenia (lub nie) jako faktów.

Czynniki wpływające na zadanie

Do czynników, które należy wziąć pod uwagę w trakcie analizy zadania należą czas, charakterystyka geograficzna obszaru działań, otoczenie i inne. Jednakże pamiętać należy, iż na tym etapie pracy powinny być one uwzględniane tylko w zakresie, w jakim bezpośrednio wpływają na przygotowanie wytycznych dowódcy do planowania. Na szczegółową analizę wymienionych czynników przyjdzie czas w trakcie fazy opracowania zamiaru działania.

Silne i słabe strony

Silne strony są to takie cechy, które w określonych sytuacjach można szczególnie efektywne wykorzystać przeciwko siłom strony przeciwnej.

Słabe strony to słabe (wrażliwe) punkty, których atakowanie ułatwia pokonanie sił zbrojnych lub państwa.

Silne i słabe strony odnoszą się zarówno do wojsk własnych jak i strony przeciwnej.

Środki ciężkości

Środki ciężkości (*Centre of Gravity – COG*) występują na poziomie strategicznym, operacyjnym oraz taktycznym i są charakteryzowane jako centra (ośrodki) siły i ruchu, od których wszystko jest uzależnione lub jako punkty, przeciwko którym powinny być skierowane wszystkie wysiłki. *COG* stanowi tą charakterystyczną zdolność czy szczególne miejsce, z którego siły militarne, państwo czy sojusz czerpie swą swobodę działania, fizyczną siłę lub wolę walki. Środek ciężkości sił przeciwnika jest aspektem jego szeroko rozumianej zdolności działania, który jeśli zostanie zaatakowany, zniszczony,

wyeliminowany lub zneutralizowany, doprowadzi do nieuchronnej klęski lub spowoduje chęć strony przeciwnej do zawarcia pokoju na drodze negocjacji. Odwrotnie zaś - zniszczenie, eliminacja lub neutralizacja jakiegoś własnego środka ciężkości prowadzi do własnej nieuniknionej klęski. *COG* może obejmować: zgrupowanie sił przeciwnika lub ich strukturę dowodzenia, opinię publiczną, narodową wolę walki oraz strukturę sojuszu czy koalicji. Sedno planowania działań leży w zdolności do skoncentrowanego połączonego oddziaływania na *COG* sił przeciwnika, przy równoczesnej ochronie własnego środka (środków) ciężkości.

Ustalenia środków ciężkości dokonuje się na etapie prowadzenia analizy zadania i muszą one zostać określone dla każdego planowanego działania. Czyni się tak w celu umożliwienie stworzenia warunków do efektywnego oddziaływania na środki ciężkości przeciwnika i równoległą ciągłą obronę własnych, mając na uwadze również siły sprzymierzone i neutralne.

Punkty decydujące

Znaczenie punktów decydujących (*Decisive Points – DP*) polega na tym, iż może okazać się niemożliwym bezpośrednie atakowanie środka (środków) ciężkości przeciwnika. W takiej sytuacji konieczne staje się określenie szeregu punktów decydujących prowadzących do środka ciężkości, które powinny być opanowane (obezwładnione) w określonej kolejności.

Zadania (*Tasks*)

Zadania, zarówno **sprecyzowane** jak i **wynikające** mają swe źródło w dyrektywie wstępnej lub ustnych wytycznych przekazanych dowódcy oraz w przeprowadzonych szczegółowych analizach.

Zadania sprecyzowane

Są to zadania jednoznacznie określone przez przełożonego.

Zadania wynikające

Zadania tego rodzaju rzadko bywają bezpośrednio określone, lecz zawsze są ważne dla osiągnięcia celu. Są one powiązane lub wypływają z zadań sprecyzowanych. Muszą być zidentyfikowane w trakcie analizy zadania i rozważone we wczesnej fazie procesu planowania.

Cele

Cele precyzują co dowódca chce osiągnąć poprzez oddziaływanie na środki ciężkości, czyli określają dokładnie oczekiwane rezultaty. Na przykład celem operacyjnym może być zniszczenie lub zneutralizowanie środka ciężkości strony przeciwnej. Cele **nie powinny być** prostym powtórzeniem pożądanego stanu końcowego działań.

Pożądany stan końcowy

Stan końcowy charakteryzowany jest jako kompleks warunków politycznych i militarnych, których osiągnięcie oznacza, że zadanie zostało wykonane. Warunki te powinny być sformułowane dość ogólnie po to, by nie ograniczać dowódcy w wyborze sposobu wykonania zadania.

Kryteria powodzenia

Ze względu na ogólność formułowania pożądanego stanu końcowego stwierdzenie, czy został już osiągnięty może stwarzać pewne problemy. Dlatego często niezbędne jest zastosowanie konkretnych, mierzalnych kryteriów, które pozwolą jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie.

Zadanie (*Mission*)

Zadanie (*Mission*) jest jasnym, zwięzłym stwierdzeniem określającym: **kto** będzie prowadził określone działanie, **co** jest do wykonania, **kiedy** to będzie

miało miejsce, **gdzie** to będzie realizowane i **jaki jest cel** realizacji tego zadania. Zadanie (*Mission*) **nie określa jak** należy działać. Na przykład[10]:

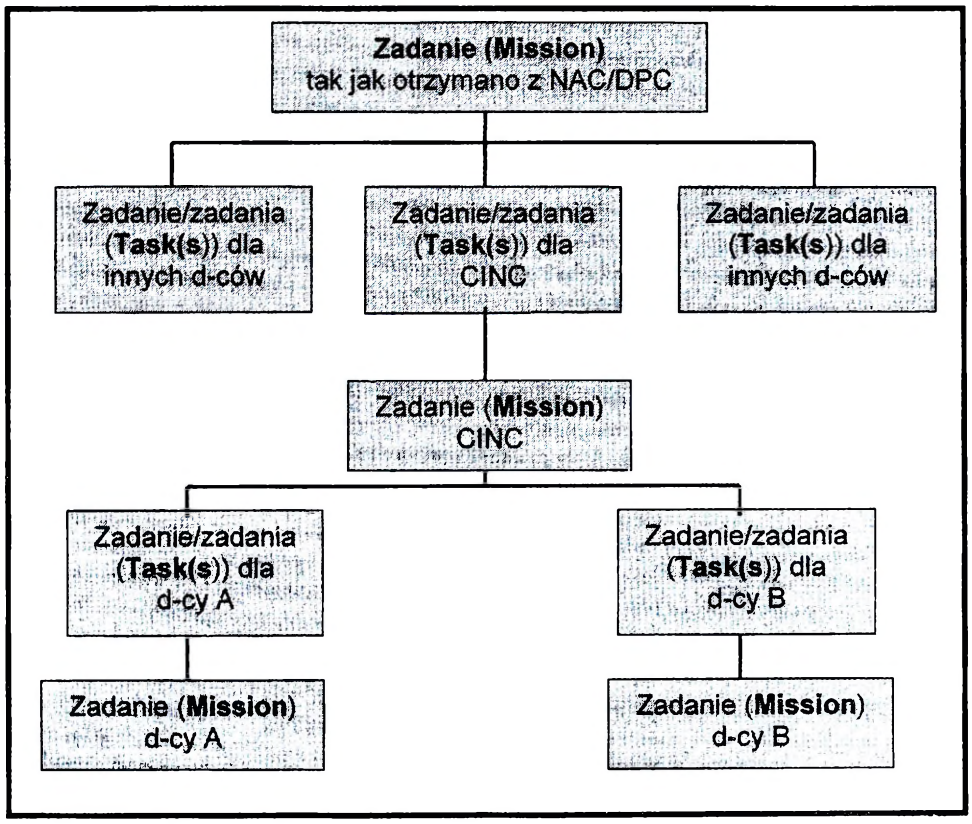
> „W dniu 21.11.2001 r. o godz. 00.01 (**KIEDY**), Dowódca Sił Sojuszniczych A (**KTO**) przejmie *OPCON* nad wydzielonymi siłami w Kraju B (**GDZIE**) aby odstraszać i być w gotowości do powstrzymania agresji (**CO**), osłaniać kluczowe instalacje, infrastrukturę przemysłową i petrochemiczną (**CO**), oraz jeśli będzie to konieczne przeprowadzić operację zaczepną w odpowiedzi na agresję zbrojną strony przeciwnej (**CO**) w celu przywrócenia suwerenności Krajowi C (**W JAKIM CELU**)".

Zadanie - **sprecyzowane zadanie własne** - jest wynikiem analizy otrzymanego zadania. Precyzowanie zadania jest analitycznym procesem trwającym tak długo, aż każdy czynnik mający wpływ na realizację zadania otrzymanego od przełożonego zostanie rozpatrzony. Na koniec, zadanie oceniane jest pod kątem możliwości osiągnięcia pożądanego stanu końcowego.

Rozpatrując przebieg OPP warto zaznaczyć wyraźną różnicę pomiędzy zadaniami typu *Tasks* i sprecyzowanym zadaniem własnym (*Mission*).

Sprecyzowane zadanie własne (*Mission*) jest ogólnym stwierdzeniem, które określa: kto będzie prowadził działania, co, kiedy, gdzie i w jakim celu powinno być wykonane. *Task* to czynność zlecona podległym siłom lub dowództwom przez przełożonego. Czynności te muszą być wykonane aby zapewnić wykonanie przez niego zadania. Rys. 3.3. przedstawia, w nieco uproszczonej formie, istotę różnic i wzajemnych relacji pomiędzy zadaniami *Mission* i *Task*. Zauważyć można, iż szczebel nadrzędny analizuje swoje zadania (*Tasks*) w trakcie *OPP*, określa sprecyzowane zadanie własne (*Mission*) po czym, po podjęciu decyzji przydziela zadania do wykonania (*Tasks*) swoim

[10] J. Kręcikij, *Wybrane aspekty*..., s. 31.



Rys. 3.3. Relacje pomiędzy zadaniem typu *Mission* a zadaniem typu *Task*

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*

podwładnym. Proces ten przesuwa się następnie na kolejne szczeble dowodzenia.

Określenie sił

Z punktu widzenia ciągłości planowania korzystne jest, aby we wczesnym jego etapie rozpocząć identyfikację (określenie) potrzebnych sił poprzez wstępną ocenę potencjału niezbędnego do wykonania zadania. Ocena ta będzie prowadzona dalej, bardziej szczegółowo, podczas pracy nad wariantami działania. Jej szybkie zapoczątkowanie jest istotne dlatego, by optymalnie wykorzystać możliwości wojsk w kreowanych potencjalnych sposobach wykonania zadania.

Informowanie operacyjne

Informowanie operacyjne prowadzone jest w celu przedstawienia dowódcy wniosków ze wszystkich aspektów rozważanych w trakcie analizy zadania oraz wydania wytycznych dowódcy do dalszego planowania. Odprawa ta podsumowuje informacje zawarte w otrzymanych dyrektywach i wstępnie zidentyfikowane problemy oraz pozwala dowódcy na wyciągnięcie wniosków dotyczących istoty otrzymanego zadania. Wynikiem informowania operacyjnego są przygotowane **wytyczne dowódcy do planowania**, które odzwierciedlają akceptację przez dowódcę wyników analizy zadania, w tym przyjmowanych przez sztab kierunków dalszej pracy. Układ informowania operacyjnego zawarto w załączniku 2.

Wytyczne dowódcy do planowania

Konsekwencją fazy początkowej są **wytyczne dowódcy do planowania** - formalny dokument, który może służyć jako dyrektywa wstępna do rozpoczęcia planowania na własnym szczeblu dowodzenia jak i w podległych dowództwach. Wytyczne dowódcy do planowania - produkt finalny informowania operacyjnego, poszerzone przez dowódcę o dodatkowe informacje, obejmują trzy główne grupy problemów:

- myśl przewodnią dowódcy;
- jego pogląd na pożądany stan końcowy;
- sprecyzowane zadanie własne (*Mission*).

Poprzez wykorzystanie wytycznych w charakterze dyrektywy wstępnej dla podwładnych, podlegli dowódcy otrzymują możliwość rozpoczęcia własnych przygotowań do przyszłych działań. Podjęte na podstawie tych informacji czynności będą następnie przydatne w trakcie kolejnej fazy

planowania – opracowanie zamiaru działania. Układ wytycznych dowódcy do planowania zawarto w załączniku nr 3.

Istotę zasadniczych przedsięwzięć realizowanych w ramach fazy początkowej przedstawia rysunek 3.4.



Rys. 3.4. Istota fazy początkowej procesu planowania działań NATO

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*

3.2.3. Faza III (opracowanie zamiaru działania)[11]

Opracowanie zamiaru działania rozpoczyna się z chwilą wydania wytycznych do planowania przez dowódcę, tak jak przedstawiono to w poprzedniej fazie. Wytyczne ustalają zasadnicze kierunki pracy („ustawiają sztab na właściwych torach") oraz stanowią podstawę dla sztabu do przeprowadzenia oceny czynników wpływających na wykonanie zadania (tzw.

[11] Tamże, s. 34

Situation analysis - analiza sytuacji), a także do pracy nad opracowaniem wariantów działania.

Wariant działania to możliwy sposób w jaki dowódca będzie mógł wykonać postawione mu zadanie. Początkowo powstaje w ogólnych zarysach, następnie jest uszczegółowiany o informacje pojawiające się podczas dalszej pracy.

Finalnym produktem tej fazy planowania jest zamiar działania *(Concept of Operations – CONOPS)*, podstawą sporządzenia którego jest wybrany przez dowódcę wariant działania.

Opracowanie zamiaru działania odbywa się poprzez wszechstronną, logiczną ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowanie oraz porównanie szeregu możliwych wariantów działania. W tej fazie możemy wyróżnić cztery etapy;

- ocena czynników wpływających na wykonanie zadania (analiza sytuacji);
- opracowanie wariantów działania.
- odprawa decyzyjna.
- opracowanie zamiaru działania.

Zestawienie zasadniczych przedsięwzięć realizowanych w fazie III oraz ich wyników zobrazowane zostało w tabeli 3.3.

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania (analiza sytuacji)

Celem analizy sytuacji jest zbadanie faktów i czynników mających wpływ na wykonanie zadania i dzięki temu:

- ustalić, czy zadanie jest wykonalne;
- opracować potencjalne warianty działania.

Proces opracowania wariantów działania stanowi w praktyce ciągłą wymianę informacji pomiędzy komórka planistyczną a innymi komórkami

Tabela 3.3.

Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w III fazie procesu planowania działań

Faza planowania	Główne problemy	Czynności	Rezultaty
Faza III (Opracowanie zamiaru działania)	• praca sztabu nad oceną czynników; • praca nad wariantami działania; • przeprowadzenie odprawy decyzyjnej; • opracowanie zamiaru działania	• ocena czynników wpływających na wykonanie zadania (analiza sytuacji); • identyfikacja i praca nad wariantami działania wojsk własnych i potencjalnymi wariantami działania strony przeciwnej; • rozważenie i porównanie wariantów działania (analiza wariantów działania - sprawdzenie, symulacja, porównanie); • przygotowanie i przeprowadzenie odprawy decyzyjnej; • podjecie decyzji - wybór wariantu działania; • określenie potrzeb i wymagań; • doprowadzenie wybranego wariantu działania do postaci zamiaru działania; • przedstawienie zamiaru działania do akceptacji;	Zamiar działania; Potrzeby i wymagania (*Statement of requirement – SOR* – określenie/ ustalenie wymagań

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*

sztabu. Zasadnicze problemy, które powinny zostać rozpatrzone w trakcie tego procesu przedstawiono w załączniku 4. Dla każdego problemu/czynnika powinno się przygotować zestawienie faktów i przypuszczeń oraz wniosków z nich wynikających. Wnioski, aby ułatwić ich późniejsze wykorzystanie w procesie planistycznym i stanowić pomoc dla dowódcy przy wyborze wariantu działania, powinny być zwięzłe i zgrupowane tematycznie.

Czynniki, które mają wpływ na pracę nad wariantami działania mogą zmieniać się w zależności od sytuacji. Toteż, ze względu na możliwe jej zmiany, konieczna stać się może weryfikacja niektórych wniosków. Jednym z bardzo ważnych zadań zespołów planistycznych jest dostrzeganie tych zmian i uwzględnianie ich w sporządzanych później planach działania.

W ramach oceny czynników wpływających na wykonanie zadania główny wysiłek komórki planistycznej skupia się na opracowaniu zasadniczych elementów sytuacji, identyfikacji wszystkich niejasności i, jeśli jest to możliwe, rozwiązanie we współdziałaniu z innymi komórkami sztabu pojawiających się sprzeczności lub spornych kwestii.

Opracowanie wariantów działania

Komórka planistyczna sporządza określoną ilość wariantów działania, które pozwalają wykonać zadanie i są zgodne z wytycznymi dowódcy do planowania. Dowódca może być informowany okresowo o postępie prac lub włączać się z własnej inicjatywy do pracy *OPG* dostarczając dalszych wytycznych oraz skupiając odpowiednio wysiłek pracy sztabu poprzez eliminację niektórych wariantów lub uściślenie innych.

W zasadzie nie powinno się ograniczać liczby wariantów działania. Takie podejście zapewnia dużą elastyczność w wykorzystaniu posiadanego potencjału oraz szeroki wybór możliwości wykonania zadania. Należy jednak pamiętać, że **każdy wariant działania musi zmierzać do oddziaływania na środki ciężkości strony przeciwnej przy jednoczesnym zapewnieniu ochrony własnych środków ciężkości.**

Istotną techniką, która znajduje zastosowanie w trakcie pracy nad wariantami działania jest ponownie „burza mózgów". Grupa planowania operacyjnego (działań), czyli zespół ekspertów z różnych dziedzin, wspólnie dąży do określenia co powinno zostać wykonane i gdzie powinno to mieć miejsce. Aby tego typu praca była efektywna, członkowie *OPG* muszą być śmiali i otwarci na różne nowe pomysły. Jednocześnie każdy planista musi pamiętać, aby nie zagubić się od razu w szczegółowych rozważaniach i nie utracić przez to wizji głównych celów, które muszą być osiągnięte. Szczegóły dotyczące identyfikowanych wariantów zostaną wychwycone i rozpatrzone później. We wczesnej fazie opracowania wariantów działania żaden pomysł nie jest zły – każdy powinien być wzięty pod uwagę.

Wariant działania opisuje możliwy sposób wykonania zadania. Jedną z dróg uszczegółowienia i rozwinięcia ogólnego początkowo wariantu jest sformułowanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. **Kiedy** rozpoczną się działania i/lub kiedy musi być zakończone (w tym podział na fazy, etapy)?
2. **Kto** będzie prowadził działania (w tym niezbędny potencjał)?
3. **Jakie** działania są rozpatrywane (np. zaczepne czy obronne)?
4. **Gdzie** będą prowadzone?
5. **W jakim celu** będą prowadzone (np. w celu wprowadzenia w życie postanowień pokojowych)?
6. **Jak** będą prowadzone działania?

Oprócz poruszonych powyżej problemów, całokształt czynności związanych z opracowaniem wariantów działania powinien także obejmować:

- **<u>Uwzględnienie potencjalnego działania przeciwnika</u>**

Należy rozważyć najbardziej prawdopodobny i najniebezpieczniejszy możliwy sposób działania przeciwnika. Zazwyczaj jest to obszar odpowiedzialności komórki prowadzącej dokładną analizę strony przeciwnej.

- **Sprawdzenie realności wariantów**

Należy się upewnić, czy zidentyfikowane warianty działania prowadzą do wykonania zadania i są w stanie skutecznie przeciwstawić się potencjalnym sposobom działania strony przeciwnej. Aby tego dokonać, można posłużyć się następującą listą pytań:

- czy jeżeli wariant działania zostanie zrealizowany zgodnie z jego ideą, doprowadzi to do wykonania zadania ?;
- czy dysponowane środki są wystarczające do realizacji wariantu działania ?;
- czy dysponowane środki będą efektywnie wykorzystane, czy poziom ryzyka jest dopuszczalny, a potencjalne straty akceptowalne ?;
- czy wariant działania różni się w sposób jednoznaczny od pozostałych, tak aby móc następnie porównać ich wady i zalety ?;
- czy wariant działania jest spójny i kompletny, czy odpowiada jednoznacznie na pytania: kiedy, kto, co, gdzie i jak ?

- **Symulacja wariantów działania (*war game*)**

Symulacja opracowanych wariantów działania to sposób rozważania (sprawdzenia) każdego wariantu wobec potencjalnych sposobów działania strony przeciwnej. Zazwyczaj do symulacji przyjmuje się najbardziej prawdopodobny i najgroźniejszy (dla wojsk własnych) sposób działania strony przeciwnej. Oprócz sprawdzenia poprawności i synchronizacji działań w każdym wariancie, **symulacja pozwala na identyfikację wad i zalet poszczególnych wariantów działania** oraz występujących w wariantach szczególnie ważnych problemów.

- **Porównanie wariantów działania**

Po sprawdzeniu poprawności wariantów i ich symulacji, należy przystąpić do porównania wariantów działania. Porównanie wariantów działania polega na zestawieniu i sprawdzeniu wyników symulacji, wad i zalet oraz wyników rozważań poszczególnych wariantów działania z uwzględnieniem kryteriów,

które dowódca uznał za szczególnie istotne (np. ekonomia sił, elastyczność, prostota, czas). Wyniki porównania wariantów działania wraz z propozycją wariantu rekomendowanego (jego identyfikacja jest głównym celem porównania) przedstawiane są dowódcy podczas odprawy decyzyjnej.

Odprawa decyzyjna

Opracowane przez *OPG* warianty działania wraz z niezbędnymi wnioskami przedstawiane są dowódcy w czasie odprawy decyzyjnej. W jej trakcie dowódca dokonuje wyboru lub modyfikuje wariant, który będzie następnie doprowadzony do postaci zamiaru działania.

Niekiedy, w zależności od otrzymanych wytycznych, niezbędne może być zorganizowanie dodatkowej odprawy w celu potwierdzenia przyjętych założeń zanim konkretny wariant działania zostanie wybrany przez dowódcę.

Układ odprawy decyzyjnej zawarto w załączniku 5. Pamiętać jednak należy, że niezależnie od formalnego układu **odprawa przede wszystkim musi zapewnić dowódcy informacje niezbędne do podjęcia decyzji** oraz zrozumienie przez sztab i podległych dowódców czynników, które miały wpływ na decyzję dowódcy. Dowódca może także wykorzystać odprawę decyzyjną w celu uzyskania rad i sugestii od podwładnych.

Podczas odprawy dowódca rozważa informacje przedstawione przez planistów i wydaje wytyczne do opracowania zamiaru działania. Dowódca może też zdecydować, że powinien zostać opracowany dodatkowy wariant (warianty) albo, że konkretne aspekty różnych wariantów działania należy połączyć lub włączyć do konkretnego, zmodyfikowanego wariantu działania.

W trakcie całej fazy opracowania zamiaru działania dowódca może także zarządzać mniej lub bardziej formalne odprawy koordynacyjne (*Update Briefings*).

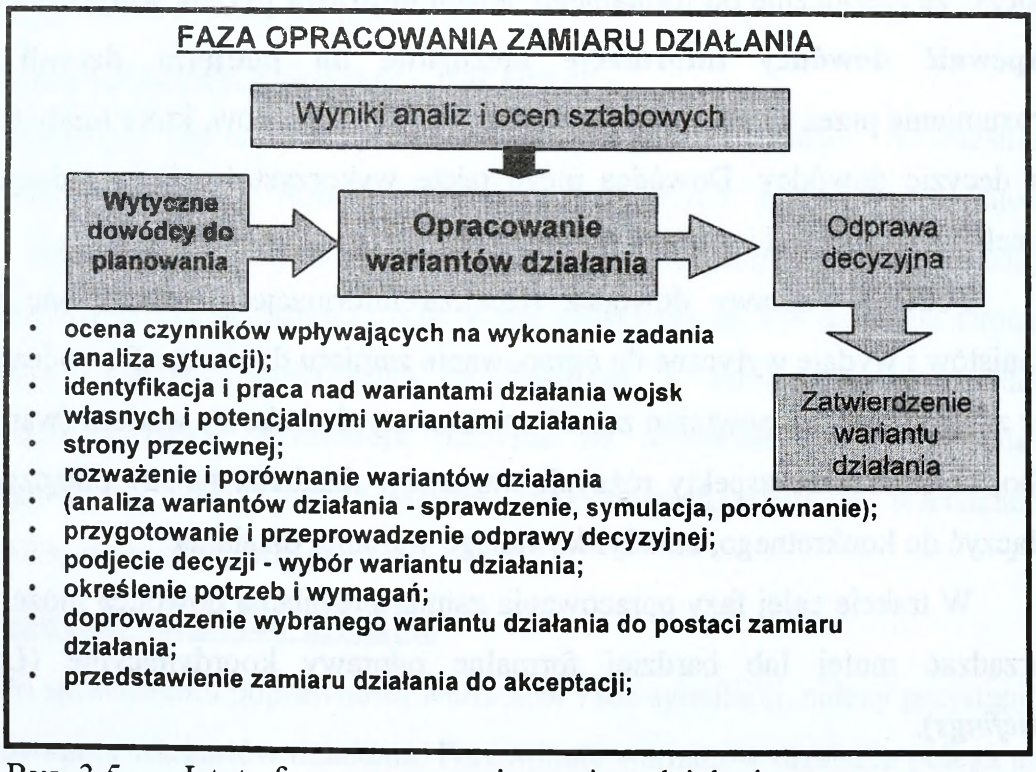
Opracowanie zamiaru działania

Wybrany przez dowódcę w trakcie odprawy decyzyjnej wariant działania jest następnie doprowadzany do postaci zamiaru działania. Zamiar działania

musi zawierać niezbędne szczegóły wyrażające pogląd dowódcy na prowadzenie przyszłych działań. Układ treści zamiaru działania przedstawiono w załączniku 6.

Uogólniając, zamiar działania powinien:

- uwzględniać założenia i przewidywania określone przez przełożonego;.
- przedstawiać sposób myślenia dowódcy w poszukiwaniu drogi do osiągnięcia celów;
- informować szczebel nadrzędny o zamiarach dowódcy;
- informować podległych dowódców, sztab i elementy wspierające o zakresie, charakterze, prawdopodobnych zadaniach i wymaganiach, które powinny być uwzględnione podczas ich planowania;
- określać jednoznacznie jakie siły i jakie możliwości są potrzebne do wykonania zadania;



Rys. 3.5. Istota fazy opracowania zamiaru działania procesu planowania działań NATO

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*

- identyfikować z wyprzedzeniem zasadnicze terminy (z określonym stopniem ogólności) przyszłych działań;
- określać potrzeby przygotowywania planów szczegółowych (*SUPLANs*), których sporządzanie powinno się rozpocząć tak szybko, jak to możliwe.

Zamiar działania powinien zostać przedstawiony do akceptacji na tym szczeblu dowodzenia, który zapoczątkował proces planistyczny poprzez wysłanie dyrektywy wstępnej.

Istotę czynności realizowanych w fazie III przedstawiono na rys. 3.5.

Identyfikacja sił

Znaczna część prac planistycznych, począwszy od opracowania zamiaru działania aż do finalnej wersji planu działania, dotyczy identyfikacji niezbędnych sił. W ramach realizacji tych przedsięwzięć sztab będzie zazwyczaj opracowywał *Ustalenie wymagań* (*Status of Requirement* - *SOR*) identyfikując siły potrzebne do wykonania każdego z zadań. Przykładowy układ *SOR* przedstawiono w załączniku 7. Określone wymagania porównywane są z następnie z możliwościami Sił Reagowania NATO oraz narodowymi zgłoszeniami do *Kwestionariusza Planowania Obronnego (Defence Planning Questionnaire - DPQ)*. Opracowany przez *OPG* dokument (*SOR*) przedstawiany jest państwom członkowskim w tym samym czasie co zamiar działania, zazwyczaj podczas wstępnej konferencji planistycznej, z prośbą o wydzielenie niezbędnych sił. W odpowiedzi państwa deklarują siły, które mogą być uwzględnione podczas dalszych prac planistycznych. Po identyfikacji dostępnych sił, *SOR* przekształca się w *Zestawienie sił Sojuszu* (*Allied Force List – AFL*), które zostaje następnie zawarte we wstępnej wersji planu. Lista tych sił jest w sposób ciągły uaktualniana, niekiedy zaś przekształcana do postaci *Wykazu sił dysponowanych przez Sojusz* (*Allied Disposition List - ADL*), który, zawierając informacje o znacznie większym stopniu szczegółowości, jest publikowany oddzielnie od planu działania, jako samodzielny dokument planistyczny.

3.2.4. Faza IV (opracowanie planu działania)[12]

Końcowy etap prac planistycznych stanowi zatwierdzony plan działania. W tej fazie procesu planowania wyróżnić można następujące przedsięwzięcia:

- opracowanie / koordynacja planu,
- przedstawienie planu do zatwierdzenia przełożonym,
- wydanie planu.

Zestawienie głównych przedsięwzięć realizowanych w IV fazie przedstawiono w tabeli 3.4.

Opracowanie / koordynacja planu

Podstawą opracowanego planu jest sporządzony i zatwierdzony (zaakceptowany) w trakcie poprzedniej fazy zamiar działania.

Uwaga!

Jeżeli w trakcie fazy opracowania planu działania do sporządzonego uprzednio zamiaru wprowadzono istotne zmiany, konieczny stać się może powrót do jednej z poprzednich faz planistycznych.

Więcej szczegółów dotyczących sporządzania planu działania, w tym układ treści jego części głównej przedstawiono w rozdziale 4.

W takcie przygotowania planu wykorzystywane są wszystkie informacje pozyskane przez planistów w ramach *OPP*. Ważne jest, aby pamiętać, iż pisemne przygotowywanie poszczególnych fragmentów planu nie może być odkładane do czasu rozpoczęcia fazy IV. Poszczególne elementy planu muszą być przygotowywane natychmiast po uzyskaniu niezbędnych do tego informacji. W takiej sytuacji kluczowe znaczenie ma ciągła wymiana informacji pomiędzy różnymi komórkami sztabu i podległymi dowódcami.

Planowanie rozlokowania sił.

Chociaż rozlokowanie sił stanowi obszar odpowiedzialności narodowej,

[12] Tamże, s. 43

Tabela 3.4.

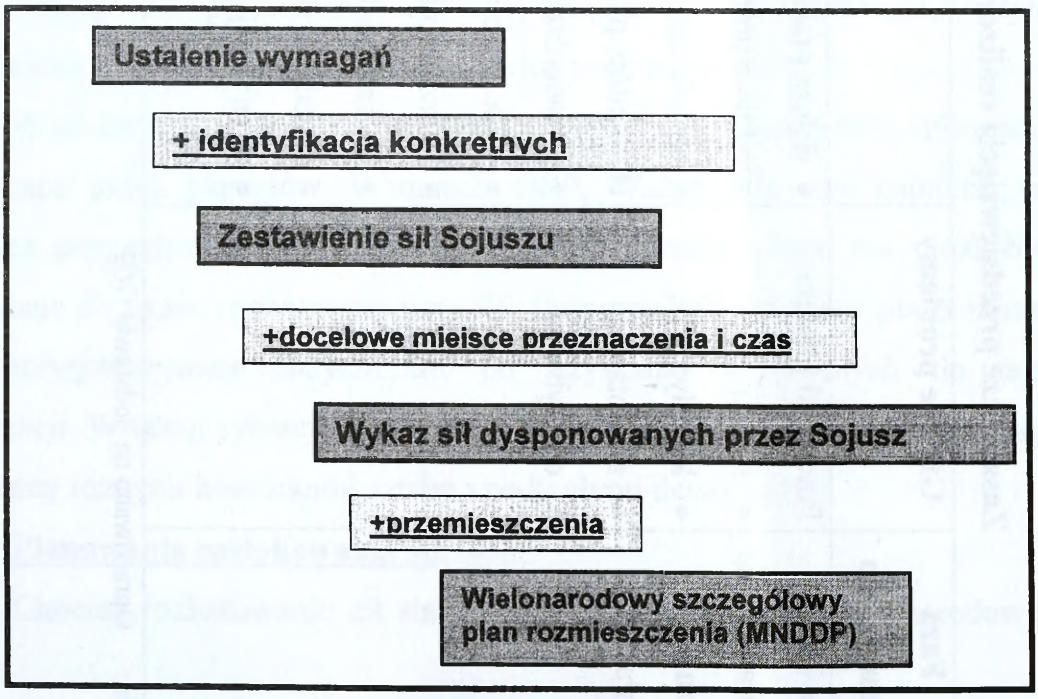
Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w IV fazie procesu planowania działań

Faza planowania	Główne problemy	Czynności	Rezultaty
Faza IV (Opracowanie planu działania)	Praca nad planem: • rozwój; • koordynacja; • akceptacja; • dystrybucja.	• dalsza praca nad myślą przewodnia i zamiarem działania zgodnie z potrzebami; • zakończenie synchronizacji poszczególnych elementów planu; • potwierdzenie i identyfikacja sił; • koordynacja i fizyczne sporządzenie planu; • sporządzenie planów uzupełniających; • sporządzenie planów specjalistycznych; • przedstawienie planu działania do akceptacji; • dystrybucja planów działania i uzupełniających	„Rodzina" planów; (*Allied Disposition List – ADL* – Wykaz sił dysponowanych przez Sojusz)

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*

przedsięwzięcie to wymaga wczesnej koordynacji planów NATO oraz narodowych, których ustalenia mogą naruszać linie rozgraniczenia obszarów odpowiedzialności dowództw strategicznych i regionalnych. W konsekwencji niezbędny staje się proces konsultacji pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi stronami. Konsultacje takie maja miejsce w ramach szeregu konferencji planistycznych. Jak wspomniano w trakcie omawiania procesu identyfikacji sił, *Wykaz sił dysponowanych przez Sojusz* (*ADL*) jest bardziej szczegółowy niż *Zestawienie sił Sojuszu* (*AFL*), i z tego powodu powstaje jako oddzielny dokument. Uaktualniany częściej niż sam plan dziania, *ADL* jest podstawą do opracowania przez państwa członkowskie *Szczegółowych planów rozmieszczenia* (*Detail Deployment Plan - DDP*), które po integracji z *DDP* innych państw tworzą *Wielonarodowy szczegółowy plan rozmieszczenia* (*Multinational Detail Deployment Plan - MNDDP*).

Ideowy schemat procesu identyfikacji sił oraz dokumentów dotyczących rozmieszczania sił przedstawia rysunek 3.6.



Rys. 3.6. Ideowy schemat procesu identyfikacji sił
Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*

Zatwierdzenie / akceptacja

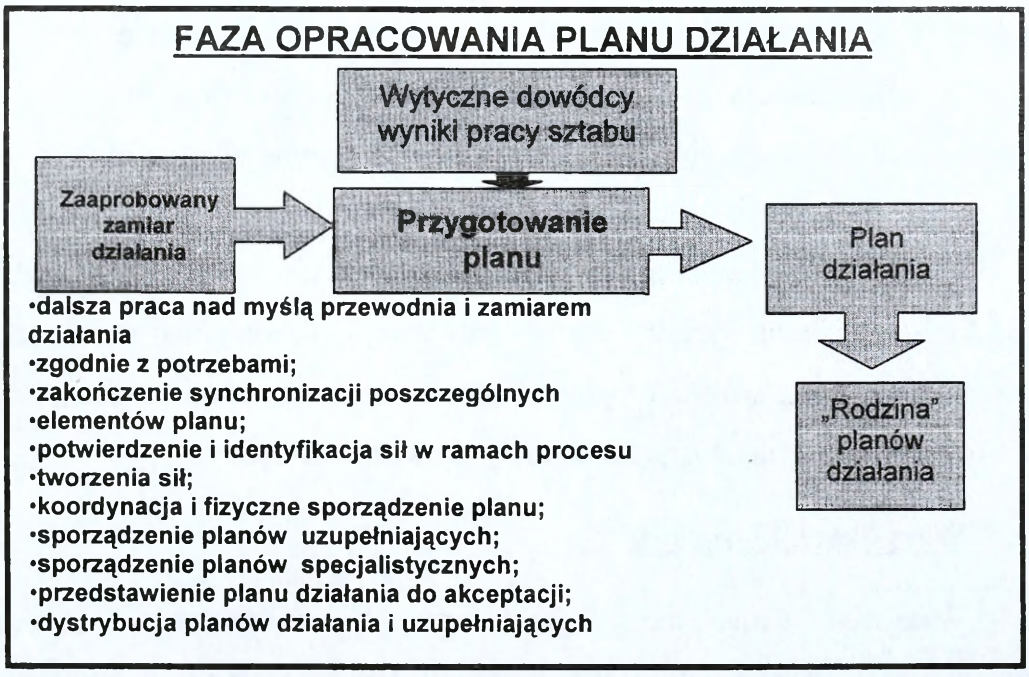
Na szczeblu dowództw strategicznych (*SC*) plany alternatywne (*COP*) wymagają zazwyczaj akceptacji Komitetu Wojskowego (*MC*), natomiast plany działania (*OPLAN*) i obowiązujące plany obronne (*SDP*) powinny być zatwierdzane przez Radę Północnoatlantycka (*NAC*). Wszystkie plany alternatywne, działania i plany szczegółowe (*SUPLAN*) wymagają akceptacji szczebla dowodzenia, który nakazał rozpoczęcie procesu planowania.

Aby zapewnić podstawy do dalszych, szczegółowych prac planistycznych w pierwszej kolejności do akceptacji przedstawia się opracowany w wyniku fazy III. zamiar działania (*CONOPS*).

Publikowanie planu

Całokształt problemów dotyczących publikacji planu zawierany jest w tak zwanym piśmie przewodnim (*Letter of Promulgation*) stanowiącym jedną z części planu działania.

Istotę przedsięwzięć tworzących IV fazę planowania obrazuje rys. 3.7.



Rys. 3.7. Istota fazy opracowania planu działania procesu planowania działań NATO

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*

3.2.5. Faza V (weryfikacja planu)[13]

Faza weryfikacji planu obejmuje dwa zasadnicze etapy: **weryfikację i ocenę**. W konsekwencji tych przedsięwzięć może zajść niekiedy potrzeba przeprowadzenia dodatkowej odprawy decyzyjnej. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w ramach fazy piątej zestawiono w tabeli 3.5.

Weryfikacja Planu

Weryfikacja planu, czyli sprawdzanie go pod względem zgodności z aktualnymi wymaganiami i wyzwaniami stojącymi przed dowódcami Sojuszu, realizowana jest dwutorowo, poprzez weryfikację ciągłą i okresową.

Weryfikacja ciągła

W trakcie działań plan musi być ciągle weryfikowany, gdyż pojawiające się zmiany w sytuacji powodować będą konieczność uaktualnienia planu. Uaktualnienie takie może zostać zarządzone także przez szczebel nadrzędny. W każdym przypadku konieczna jest ocena, czy wystarczające będzie uaktualnienie planów już istniejących, czy też konieczne stanie się sporządzenie nowych. Aktualizacja powinna być koncentrowana głównie na nowych zagrożeniach, dyspozycyjności sił, poprawności planów alternatywnych itp. Po dokonaniu weryfikacji planu, należy zapoznać dowódcę z wynikami tego przedsięwzięcia, łącznie z propozycjami działań jakie powinny być podjęte w związku ze zmianami sytuacji. Należy pamiętać, iż każda zmiana o charakterze zasadniczym wprowadzona do planu będzie wymagała ponownej akceptacji tak zmodyfikowanego planu przez właściwy szczebel nadrzędny.

Weryfikacja okresowa

Wszystkie plany mają ograniczony „termin ważności" z powodu zmieniających się ciągle okoliczności, stanowiących podstawę ich opracowania.

---

[13] Tamże, s. 47.

Tabela 3.5.

Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w V fazie procesu planowania działań

Faza planowania	Główne problemy	Czynności	Rezultaty
Faza V (Weryfikacja planu)	• przegląd planu; • ocena (aktualności); • dodatkowa odprawa decyzyjna (jeśli potrzebna)	• prowadzenie ciągłej weryfikacji planów; • prowadzenie okresowej weryfikacji planów; • przeprowadzenie ćwiczeń i/lub symulacji; • przeprowadzenie dodatkowej odprawy decyzyjnej jeśli potrzeba; • naniesienie i dystrybucja poprawek zgodnie z wprowadzonymi zmianami; • przygotowanie i dystrybucja planów zgodnie z potrzebami;	Uaktualniony plan działania

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*

Weryfikacja okresowa stanowi kompleks przedsięwzięć realizowanych cyklicznie w poszczególnych dowództwach, w celu zapewnienia aktualności planów pomimo następujących zmian w sytuacji.

Ocena Planu

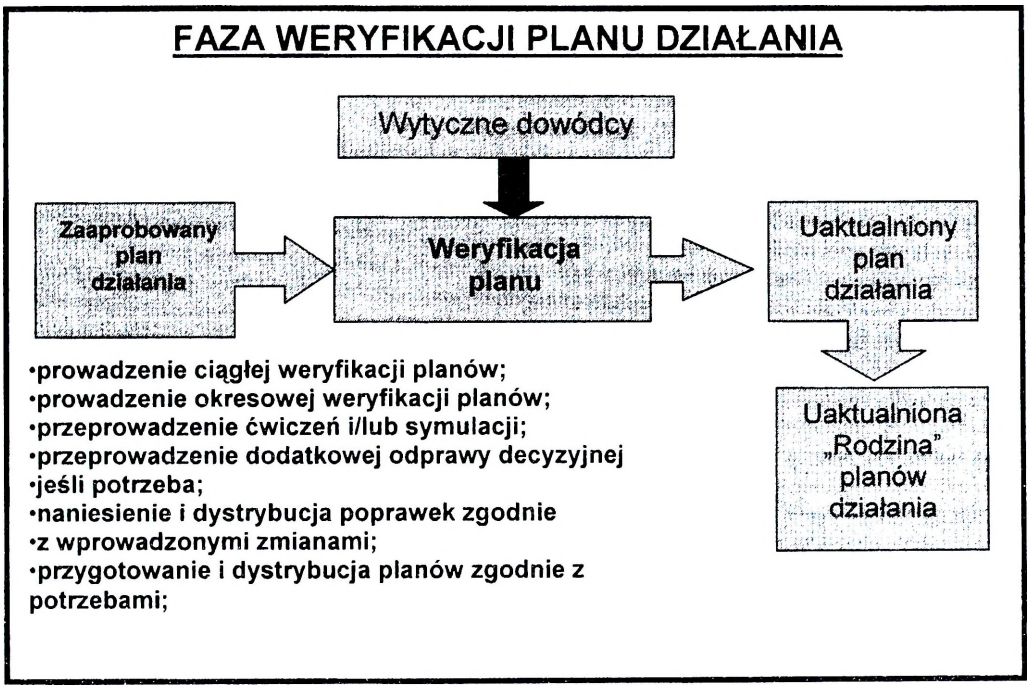
Ocena planu powinna być prowadzona poprzez jego szczegółową weryfikację oraz ćwiczenia i symulacje. Biorąc pod uwagę kryteria czasu i otrzymanych wyników, najbardziej efektywne wydaje się stosowanie symulacji komputerowych. Jednakże nie można rezygnować z ocen dokonywanych przez doświadczonych oficerów (oczywiście tych nie zaangażowanych bezpośrednio w przygotowanie planu). Wybór metody oceny planu podyktowany będzie zawsze czynnikami czasu i dostępnością środków symulacji komputerowej w konkretnym dowództwie i określonej sytuacji.

Jeżeli ocena planu wykaże, iż wymagane są w nim zasadnicze zmiany zaś posiadany czas jest wystarczający, proces planowania należy wówczas rozpocząć ponownie, zaczynając od fazy II. Będzie to wymagało analizy wszystkich niezbędnych czynników i w efekcie przyniesie propozycje niezbędnych modyfikacji. Zmiany te powinny następnie zostać przedstawione dowódcy w trakcie **dodatkowej odprawy decyzyjnej**. Jeśli natomiast czas jest ograniczony, wówczas weryfikacja może zostać skrócona i koncentrować się na ocenie zmienionej sytuacji, jej potencjalnym wpływie na istniejący plan oraz zawierać propozycje niezbędnych zmian.

Istotę fazy V. *OPP* ilustruje rysunek 3.8.

Dodatkowa odprawa decyzyjna.

Dodatkowa odprawa decyzyjna, jeżeli jest organizowana, powinna być krótka i merytoryczna. W jej trakcie należy poruszyć co najmniej następujące problemy:



Rys. 3.8. Istota fazy weryfikacji planu działania w procesie planowania działań NATO

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*

- uaktualnioną sytuację (sił strony przeciwnej / sił własnych),
- oddziaływanie nowej sytuacji na bieżący plan,
- potencjalne zmiany w istniejącym planie,
- ryzyko związane z dotychczasowym planem (jakie mogą być konsekwencje wprowadzenia zmian lub pozostawienia planu w dotychczasowej postaci);
- propozycje zmian.

* *

*

Analiza treści dotyczących procesu dowodzenia zawartych w *ATP* (tak 35(B) jak i 3.2.) pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- proces dowodzenia jako całość nakreślony jest w ogólnym zarysie, jednak nawet taki stopień szczegółowości ustala pewną wspólną dla wszystkich jego użytkowników kolejność i zakres działań dowództw w tym obszarze;

- szczególne znaczenie w procesie dowodzenia przywiązywane jest do **oceny sytuacji (*Situation estimate*)**, o czym świadczy jej wyjątkowo dokładne (na tle innych etapów) omówienie;
- cechą charakterystyczną procesu dowodzenia jest przygotowywanie przez sztab w ramach oceny sytuacji szeregu możliwych rozwiązań problemu (wykonania zadania), czyli tak zwanych *Courses of Action* (wariantów działania), spośród których dowódca wybiera najlepszy (podejmuje decyzję);
- dokument nie określa szczegółów organizacji pracy dowództw, poza stwierdzeniem obowiązku wydania przez dowódcę wytycznych do pracy i koordynacji pracy wszystkich komórek (osób funkcyjnych) przez szefa sztabu.

Dokładna interpretacja etapu oceny sytuacji (wraz z kończącą go decyzją) świadczy o traktowaniu tego problemu jako decydującego dla sprawnego przebiegu procesu dowodzenia. Oznacza to, że cały kompleks czynności realizowanych w dowództwach, związanych z wykreowaniem, rozważeniem i porównaniem wariantów działania wojsk własnych stanowi pewnego rodzaju standard, który jest stosowany we wszystkich armiach Paktu Północnoatlantyckiego. Jednocześnie w stosunku do pozostałych etapów procesu dowodzenia, informacje zawarte w regulaminie *ATP-35(B)* (*ATP-3.2.*) określają główne i (niekiedy) cząstkowe problemy, które muszą być w jego trakcie rozwiązane. Nie narzuca się natomiast sposobów ich rozwiązywania.

Natomiast, jak można się przekonać, standardowy proces planistyczny NATO (*OPP*) nie stanowi cudownej *superprocedury* planistycznej, poprzez którą z łatwością rozwiązuje się problemy działań połączonych i wielonarodowych działań połączonych. Nie odbiega on też w swej istocie od metodyki planowania stosowanej w Wojskach Lądowych RP, czy w innych armiach państw NATO. Nic w tym dziwnego, ponieważ jego twórcami są oficerowie różnych państw Sojuszu, którzy wnieśli do niego własne

doświadczenia, przyzwyczajenia i tradycje. Istotny jest jednak fakt, iż *OPP*, realizowany w dowództwach NATO w sojuszniczym języku dowodzenia, czyli angielskim, jest procedurą zrozumiałą dla wszystkich jej użytkowników. Taki też był jeden z celów opracowania tego wspólnego „narzędzia" pracy sztabowej. Z tego też powodu wynika konieczność orientowania się w ogólnych założeniach *OPP*.

Jednocześnie należy mieć świadomość, iż *OPP* nie jest rozwiązaniem, które Sojusz „narzuca'" swoim członkom jako jedyny dopuszczalny w państwach NATO proces planistyczny. Oznacza to, iż narodowe rozwiązania w zakresie procesu dowodzenia nie muszą być idealną kopią *OPP*, choć oczywiście powinny w sprawach zasadniczych „przystawać" do kolejności i metodyki rozwiązywania problemów, opisanej w *ATP-35(B) (ATP-3.2.)* w zakresie dowodzenia w wojskach lądowych oraz *AJP-01(B)* i *GOP* w obszarze działań połączonych.

Rozdział 4

DOKUMENTY DOWODZENIA

4.1. Wybrane porozumienia standaryzacyjne dotyczące dokumentów dowodzenia

Problematyka dokumentów dowodzenia, ich formy i układu treści regulowana jest przez szereg porozumień standaryzacyjnych. Do najważniejszych z nich zaliczyć można *STANAGi*:

- *2014 Operation Orders, Warning Orders and Administrative/Logistics Orders – Rozkazy operacyjne, zarządzenia przygotowawcze i rozkazy admonistracyjne/logistyczne;*
- *2020 Operational Situation Report – Meldunki sytuacyjne;*
- *2029 Method of Describing Ground Location, Areas and Boundaries – Sposoby opisywania obiektów naziemnych, rejonów i linii rozgraniczenia;*
- *2041 Operation Orders, Tables and Graphs for Road Movement – Rozkazy operacyjne, tabele i schematy marszu;*
- *2066 Layout for Military Correspondence - Przepisy korespondencji wojskowej.*

Ponadto bardzo duże znaczenie, szczególnie dla graficznych i pisemno-graficznych dokumentów dowodzenia, ma wydawnictwo sojusznicze (*Allied publication*) *APP-6 Znaki taktyczne wojsk lądowych*[1], wdrożone w Sojuszu porozumieniem *STANAG 2019 Znaki taktyczne* i stosowane we wszystkich państwach członkowskich NATO[2].

Na potrzeby opracowania do dalszych rozważań przyjęty został *STANAG*

[1] Zastępowane obecnie przez nową wersję *AAP-6A*.
[2] *APP-6*, s. 1-1.

2014, jako dokument regulujący formę i układ treści rozkazów operacyjnych (bojowych) (*Operation orders*), aneksów do rozkazów (*Annexes*), zarządzeń przygotowawczych (*Warninig orders*) i zarządzeń operacyjnych (bojowych) (*Fragmentary orders*), czyli jednych z najważniejszych dokumentów dowodzenia w wojskach lądowych oraz *STANAG 2020 Meldunki sytuacyjne*[3]. Co szczególnie istotne, porozumienia te jednoznacznie określają, że państwa NATO zobowiązują się stosować ustalony układ i treść wymienionych dokumentów dowodzenia **zarówno podczas działań koalicyjnych jak i narodowych**[4].

4.1.1. Podstawowe ustalenia zawarte w STANAG 2014

Rozkazy operacyjne[5] przygotowywane są w celu dostarczenia podległym dowódcom informacji niezbędnych do przygotowania i prowadzenia walki lub operacji. Zawierają one zwykle dane na temat sytuacji, zadania realizowanego przez szczebel dowodzenia wydający rozkaz, zadania do wykonania przez podległe siły oraz rodzaj i zakres wsparcia bojowego i zabezpieczenia logistycznego, jakie będzie realizowane. Zgodnie z ustaleniami zawartymi w *STANAG 2014*, rozkaz operacyjny (*Operation Order* - Op O) powinien zawierać tylko te informacje, które są niezbędne podległemu dowódcy do podjęcia decyzji i opracowania własnego rozkazu oraz zapewnienia koordynacji działań podległych sobie sił i środków. Szczegóły określające sposób wykonania zadań przez jednostki wspierające i specjalistyczne powinny być zawarte w ich własnych rozkazach. Stosuje się takie same zasady ich przygotowania, jak w rozkazie operacyjnym, uwzględniając oczywiście specyfikę każdego rodzaju wojsk.

---

[3] Autor przyjął do dalszych rozważań przedstawione w tekście polskie nazwy dokumentów dowodzenia. Chociaż nie są one zawsze dosłownym tłumaczeniem pojęć angielskich, odpowiadają celowi ich sporządzania i są im najbliższe pod względem treści.

[4] *STANAG 2014*, s. 2.

[5] Pojęcie „rozkazy operacyjne" (***operation orders***) nie dotyczy w języku angielskim tylko dokumentów wytwarzanych przez szczeble operacyjne, lecz wszystkie szczeble dowodzenia, stąd także dziwnie brzmiące w naszym języku wojskowym określenia jak *tactical operations* - czyli dosłownie operacje taktyczne.

Rozkaz operacyjny może być przygotowany i wydany w formie pisemnej, ustnej, graficznej lub jako kombinacja tych trzech form. Składa się z pięciu głównych punktów, które są takie same dla wszystkich szczebli dowodzenia i rodzajów działań. Zostały one wyszczególnione w zał. 8. Punkt 1. SYTUACJA (*Situation*) zawsze składa się z kilku podpunktów a., b., c., . Punkt 2. ZADANIE (*Mission*) nigdy nie zawiera żadnych podpunktów. Nie ma natomiast żadnych ograniczeń, co do ilości podpunktów w punkcie 3. REALIZACJA (*Execution*), 4.ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE (*Logistic Support*) i 5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ (*Command and Signal*). Wszystkie punkty i podpunkty muszą być opisane. We wszystkich, z wyjątkiem punktu 2., dopuszczalne jest stosowanie określeń w rodzaju „ Bez zmian", „ Patrz aneks ...'', „Patrz położenie wyjściowe" itp., co pozwala na zmniejszenie objętości dokumentu i zapewnia jego przejrzystość. W wojskach lądowych zezwala się ponadto na przedstawienie całego rozkazu (to znaczy także części pisemnej) na folii lub kalce (oleacie). Jest to tak zwany *Overlay Type Order*, czyli rozkaz na oleacie.

Klauzulę tajności, zgodnie z aktualnie obowiązującymi przepisami o ochronie tajemnicy i korespondencji wojskowej[6], nadaje szczebel dowodzenia wydający rozkaz. Podaje się ją na każdej stronie dokumentu w postaci główki i stopki. Ponadto każda kopia otrzymuje kolejny numer z ogólnej ilości egzemplarzy (kopii) danego dokumentu (np. Egz. nr 5 z 25).

W wypadku, gdy wcześniej wydany był rozkaz ustny, w określonym miejscu rozkazu pisemnego[7] stosuje się stwierdzenie „ Żadnych zmian w stosunku do rozkazu ustnego" lub „Żadnych zmian w stosunku do rozkazu ustnego z wyjątkiem punktu ...", podając także zwykle czas i miejsce wydania rozkazu do którego odnosi się nowe zadanie.

Stosowana w każdym rozkazie operacyjnym tak zwana Grupa Data - Czas

[6] *STANAG 2066 Przepisy korespondencji wojskowej.*
[7] Zob. zał. 8.

(*Date - Time Group*) określa dzień i godzinę, kiedy rozkaz był podpisany. Jest to również czas, od którego rozkaz zaczyna obowiązywać, chyba że odpowiednia adnotacja w punkcie 3. tego dokumentu (w jego ostatnim podpunkcie - Wytyczne koordynujące) stanowi inaczej. Grupa Data - Czas, oprócz roku, miesiąca, godziny i minuty zawiera także symbol strefy czasowej, w której prowadzone będą działania. Przykładowa Grupa Data - Czas może wyglądać następująco:

310815A August 95

gdzie:

31 - dzień miesiąca

08 - godzina

15 - minuta

A - symbol strefy czasowej (Alfa)

August - nazwa miesiąca (tu - sierpień)

95 - rok

Aby umożliwić odwoływanie się do rozkazu w komunikacji radiowej tekstem jawnym (zazwyczaj w celu potwierdzenia jego otrzymania i zrozumienia), każdemu dokumentowi nadawany jest numer wychodzący. Stosowana jest tu wewnętrzna numeracja komórki (dowództwa), która go wysyła.

Jeżeli rozkaz wydawany jest w ramach jednego rodzaju Sił Zbrojnych, nie ma potrzeby nadawania mu dodatkowej nazwy. Jednakże, w przypadku działań połączonych (*Joint operations*), w nagłówku rozkazu podaje się jakich rodzajów sił dotyczy, na przykład:

„ROZKAZ OPERACYJNY DO POŁĄCZONYCH DZIAŁAŃ MARYNARKI WOJENNEJ I WOJSK LĄDOWYCH NR 4."

Wymienione w rozkazie dokumenty odniesienia obejmują wykaz map i/lub planów, a w razie potrzeby także innych dokumentów, do których nawiązuje rozkaz (na przykład wydanych wcześniej zarządzeń

przygotowawczych), a które będą potrzebne adresatowi do jego właściwego zrozumienia. Nie wymienia się tu jednak obowiązujących procedur działania[8] mimo, że w treści rozkazu mogą znaleźć się odwołania do nich.

Zastosowanie słowa **Potwierdzenie** (*Acknowledgement* lub *Acknowledge*) na końcu dokumentu oznacza, że dowódca, który otrzymał rozkaz powinien w ustalony sposób potwierdzić jego otrzymanie i zrozumienie. Mogą być także zastosowane inne, dodatkowe instrukcje dotyczące sposobu i czasu potwierdzenia, muszą być jednak w tym miejscu dokładnie sprecyzowane.

Na wszystkich egzemplarzach rozkazu umieszcza się stopień i nazwisko dowódcy. Oryginał (egzemplarz nr 1) musi być podpisany przez dowódcę lub upoważnionego oficera (zazwyczaj szefa sztabu). Jeżeli podpisany przez dowódcę egzemplarz zostanie powielony (na przykład przy użyciu urządzenia kserograficznego), żadne inne potwierdzenie autentyczności na pozostałych egzemplarzach dokumentu nie jest wymagane. W innym przypadku konieczne jest potwierdzenie podpisem właściwego oficera sztabu (zwykle szefa sztabu lub komórki sztabu odpowiedzialnej za sporządzenie rozkazu) wszystkich pozostałych kopii, przy czym oczywiście na każdej z nich pozostaje stopień i nazwisko dowódcy.

W rozdzielniku uwzględnia się egzemplarze wysyłane zarówno „do realizacji", jak i „do wiadomości". Obowiązujące procedury działania przewidują często typowe rozdzielniki oznaczone odpowiednimi symbolami, które pozwalają na zmniejszenie objętości tej części rozkazu.

Analiza porozumienia 2014 pozwala stwierdzić, iż zarządzenia operacyjne (*Fragmentary orders - Frag O*) są zwykle stosowane do przekazania informacji uzupełniających (zmieniających) obowiązujący rozkaz operacyjny w trakcie prowadzonych działań. Układ dokumentu jest taki sam, jak rozkazu

[8] Obowiązujące procedury działania (*Standing Operating Procedures*) - wytyczne i instrukcje dotyczące tych aspektów działań, które realizowane są zgodnie z pewną stałą, standardową procedurą. Obowiązują one także wówczas, kiedy nie zostały nakazane dodatkowymi zarządzeniami. *AAP-6* , s. 2-S-7.

operacyjnego, jeżeli chodzi o nagłówek i główne punkty. Jeśli zarządzenie ma na celu dokonanie zmian w rozkazie, który już został wysłany, wówczas tylko te punkty, które uległy zmianie wypełniane są treścią. W pozostałych stosuje się wyrażenie „bez zmian". Jako minimum przyjmuje się, że zarządzenie musi zawierać wypełnione treścią punkty 2. (Zadanie) i 3. (Realizacja). Liczbę adresatów ogranicza się do niezbędnej w danej sytuacji. Jest to najbardziej typowy sposób wykorzystania *Fragmentary Order*. Przykład takiego dokumentu zawarto w załączniku 9.

Ponadto zarządzenie operacyjne (bojowe) może zostać wydane przed zakończeniem opracowywania rozkazu operacyjnego w celu jak najszybszego przekazania podwładnym najbardziej istotnych informacji z niedokończonego jeszcze rozkazu. W takiej sytuacji dokument ten pełni rolę analogiczną do stosowanego w Wojsku Polskim wstępnego zarządzenia operacyjnego. Jak wspomniano, nie jest to typowy sposób wykorzystania *Fragmentary Order*. Zwykle bowiem w takiej sytuacji używa się kolejnego zarządzenia przygotowawczego (*Warning order*).

Uzupełnieniem rozkazów i zarządzeń w procesie dowodzenia są aneksy (*Annexes*). Sporządza się je, aby rozkaz operacyjny nie był zbyt długi oraz dla zapewnienia jego przejrzystości. W zależności od potrzeb ilość i forma aneksów może być różna. Istotne jest, iż aneks nie może być użyty przez dowódcę jakiejkolwiek jednostki specjalistycznej bezpośrednio jako rozkaz dla jego podwładnych. Chociaż aneks jest integralną częścią rozkazu, pewne informacje zawarte w części głównej rozkazu mogą być w nim powtarzane, jeśli to konieczne. Często bywa to podyktowane możliwymi różnicami w dystrybucji rozkazów i aneksów.

Aneksy mogą być sporządzane w formie pisemnej lub przyjąć postać planu, tabeli, szkicu lub mapy (kalki, folii). Standardowy jest jedynie ogólny układ, natomiast treść poszczególnych podpunktów zależy od potrzeb. Większość aneksów (dotyczących obrony przeciwlotniczej, łączności,

zabezpieczenia inżynieryjnego itp.) ma typowy pięciopunktowy układ, tak jak przedstawiono to w załączniku 10. Niektóre jednak (np. odnoszące się do rozpoznania, wsparcie ogniowego, logistyki) różnią się od pozostałych układem treści, co zobrazowano w załączniku 11. Aneksy oznaczane są kolejnymi literami alfabetu (wielkie litery) oraz właściwym tytułem określającym problematykę jakiej dotyczą. W przypadku, gdy aneks jest uzupełniony jednym lub kilkoma apendyksami, opisuje się je kolejnymi cyframi arabskimi. Wykaz aneksów zamieszcza się na końcu rozkazu operacyjnego, przed rozdzielnikiem zaś zestawienie wykaz ewentualnych apendyksów podawane jest na końcu aneksu.

Jeżeli aneks jest wysyłany razem z rozkazem i w tej samej ilości kopii, musi posiadać jedynie tytuł, klauzulę tajności oraz wykaz apendyksów, jeżeli takie występują. W sytuacji, gdy czas wysłania aneksu jest inny niż rozkazu, zamieszcza się w nim pełny nagłówek, podpis dowódcy lub potwierdzenie autentyczności, potwierdzenie odbioru oraz rozdzielnik. Aneksy sporządzone w innej niż pisemna formie opisuje się (nagłówek, tytuł, zakończenie) w typowy sposób.

W celu przekazania podległym dowódcom planu zabezpieczenia logistycznego możliwe jest wydawanie rozkazu logistycznego/ administracyjnego (*Administrative / Logistics Order* - Admin *0/Log O*). Może być on wydany oddzielnie, ale zawsze w powiązaniu z właściwym rozkazem operacyjnym. Jeżeli różnica w czasie wysłania rozkazu operacyjnego i logistycznego jest niewielka, wówczas ten ostatni przejmuje rolę aneksu „Zabezpieczenie logistyczne", który w takiej sytuacji nie jest sporządzany. Jeśli natomiast wiadomo, że rozkaz logistyczny wydany będzie później, rozkaz operacyjny musi zawierać te szczegóły zabezpieczenia logistycznego, które podwładni muszą otrzymać natychmiast. W każdej sytuacji rozkaz ten stanowi podstawę do sporządzenia własnych rozkazów przez dowódców pododdziałów i oddziałów logistycznych oraz zapewnienia informacji na temat zabezpieczenia

logistycznego walczącym elementom ugrupowania. Układ rozkazu logistycznego różni się od rozkazu operacyjnego i obejmuje następujące punkty:

1. SYTUACJA (ogólna ocena czynników logistycznych mających wpływ na przyszłe działania)
2. ZADANIE (zadanie i cel wsparcia logistycznego szczebla dowodzenia wydającego rozkaz)
3. INFORMACJE OGÓLNE (dotyczące problematyki logistycznej)
4. ZAOPATRZENIE MATERIAŁOWE I TECHNICZNE
5. ZABEZPIECZENIE MEDYCZNE
6. SPRAWY PERSONALNE
7. WSPÓŁPRACA CYWILNO - WOJSKOWA
8. INNE SPRAWY
9. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ

Zasady sporządzania rozkazów logistycznych (nagłówek, zakończenie i inne) pokrywają się z ustaleniami dotyczącymi rozkazów operacyjnych.

Porozumienie 2014 określa, że jednostki i dowództwa wszystkich szczebli i rodzajów wojsk potrzebują jak najszybszego dostarczenia im informacji o nadchodzących wydarzeniach. Osiągane jest to poprzez zarządzenia przygotowawcze przekazywane ustnie (drogą radiową, telefonicznie, przez oficerów łącznikowych) lub w formie pisemnej. Zarządzenia tego typu określanie są jako *Warning Orders - Wng O lub Warn O*. Zasadniczym ich przeznaczeniem jest stworzenie podwładnym dowództwom warunków rozpoczęcia przygotowania do realizacji nowego zadania poprzez dostarczenie im niezbędnego minimum informacji o przyszłych działaniach, w tym szczególnie zasadniczych terminów. Stopień szczegółowości oraz układ treści zarządzenia przygotowawczego zależy od posiadanego czasu, rodzaju użytych środków łączności oraz danych, które są niezbędne podległym

dowództwom w określonej sytuacji. Zarządzenie przygotowawcze MOŻE wobec tego zawierać następujące informacje[9]:

- położenie przeciwnika, jego działania i prawdopodobne zadanie;
- najwcześniejszy czas rozpoczęcia działań;
- czas i miejsce otrzymania zadania, potrzebne mapy, termin w jakim należy oczekiwać pisemnego rozkazu;
- zadania do podjęcia wstępnych działań, rozpoznania, obserwacji;
- wytyczne logistyczne i administracyjne, potrzeby w zakresie specjalnego wyposażenia, manewr środkami transportu, wstępne przemieszczenia do nowych rejonów, jeżeli jest to niezbędne.

Przyjmuje się, że zarządzenie przygotowawcze musi rozpoczynać się od słów „*WARNING ORDER*" oraz, iż wymaga się potwierdzenia jego otrzymania. Sformułowania, jakich używa się w takim zarządzeniu powinny jednoznacznie określać podwładnemu jakie czynności (zadania) ma przyjąć „do realizacji", a jakie „do wiadomości". Ponadto, w zarządzeniu przygotowawczym nie podaje się zazwyczaj konkretnych przyszłych zadań poza wymienionymi powyżej.

STANAG 2014 określa także zasady sporządzania oraz układ **rozkazów na oleatach (*overlay type orders*)**[10], które są swoistą kombinacją formy pisemnej i graficznej. Znajdują one szerokie zastosowanie jako prosta i szybka w przygotowaniu oraz czytelna dla odbiorcy forma dokumentu dowodzenia na szczeblach taktycznych. Twórcy Porozumienia 2014 sformułowali następujące ustalenia regulujące tryb sporządzania rozkazów na oleatach:

- wykonawca rozkazu sam ocenia jakie elementy przedstawić w postaci graficznej, a jakie w opisowej;
- podczas sporządzania rozkazów operacyjnych można używać wszystkich dostępnych technik graficznych;

[9] *STANAG 2014*, s. J-1.
[10] Tamże, s. I-1.

- część pisemna sporządzana jest według typowych zasad dla pisemnych dokumentów dowodzenia;
- część pisemna może być naniesiona ręcznie na folię (kalkę);
- jeżeli ilość informacji tego wymaga, dla zapewnienia przejrzystości rozkaz operacyjny może składać się z więcej niż jednej oleaty;
- podział sił może być przedstawiony w części pisemnej, ale także na oleacie lub w oddzielnym aneksie;
- informacje na temat przeciwnika można narysować na oleacie z planem działania lub sporządzić oddzielną dla tego celu. Dane niemożliwe do graficznego przedstawienia powinny być zapisane;
- znak (:) użyty podczas wyszczególniania zadań, bez żadnego tekstu oznacza, że zadanie zostało przedstawione w sposób graficzny;
- informacje dotyczące sił innych niż te, których dotyczy zarządzenie operacyjne, można przedstawiać zarówno w sposób graficzny, jak i przez zapisanie we właściwym punkcie części pisemnej (punkt 1.a.);
- zamiar działania musi być zapisany;
- organizacja wsparcia ogniowego i zabezpieczenia logistycznego może stanowić oddzielne aneksy;
- problematyka dowodzenia, np. rozmieszczenie SD jest zazwyczaj przedstawiana graficznie;
- dozwolone jest stosowanie nietypowych znaków taktycznych dla lepszego zobrazowania sytuacji na oleacie, wymaga to jednak umieszczenia w rozkazie legendy objaśniającej ich znaczenie;
- treści, które nie uległy zmianie w odniesieniu do postawionych wcześniej rozkazów kwituje się stwierdzeniem *bez zmian*.[11]

[11] Tamże, s. I-2-1

4.1.2. Podstawowe ustalenia zawarte w STANAGu 2020

Jak wspomniano, zagadnienia meldunków sytuacyjnych w skali NATO reguluje *STANAG 2020*. W świetle analizy tego porozumienia stwierdzić można, że meldunki tego rodzaju (*Operational Situation Report* - załącznik 12) traktowane są jako zasadniczy sposób informowania przełożonego o sytuacji operacyjnej, w terminach przez niego narzuconych lub na doraźne żądanie. Sugeruje się także, aby siły działające w pierwszym rzucie składały takie meldunki co najmniej dwa razy na dobę, godzinę po wschodzie i po zachodzie słońca[12]. Porozumienie określa układ dokumentu i ogólne zasady jego sporządzania. Co istotne, wybrane fragmenty meldunku (nagłówek i zakończenie) są identyczne z tymi, które występują w rozkazach operacyjnych i załącznikach. Świadczy to o dążeniu do maksymalnego ujednolicenia dokumentów dowodzenia w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego.

4.2. Ustalenia standaryzacyjne dotyczące planu działań połączonych NATO

Ujednolicone wytyczne dotyczące sporządzania dokumentów dowodzenia, jakimi są plany działania (*Operation Plan – OPLAN*), mają zapewnić, iż wszystkie istotne aspekty dotyczące planowania działań będą rozpatrywane według podobnego wzoru oraz, że zawsze zawierać będą wystarczającą ilość informacji niezbędnych do podjęcia decyzji. W niniejszym podrozdziale przedstawiono zasadnicze wytyczne i ustalenia, które powinny być stosowane przy przygotowywaniu tego rodzaju dokumentów.

4.2.1. Ogólne zasady sporządzania planu działania

Czcionka i wielkość liter

Niezależnie od szczebla dowodzenia czy też dowództwa, w którym sporządzany jest plan, standardowo w całym dokumencie powinna być używana

[12] *STANAG 2020*, s.4.

typowa czcionka (preferowane są: *Arial, Times New Roman*) o wielkości 12 pikseli.

Gramatyka, interpunkcja i pisownia

W całym dokumencie należy stosować angielską gramatykę i interpunkcję. Ostatnie wydanie słownika „*CONCISE OXFORD ENGLISH DICTIONARY*" stanowi jedyną wykładnię w zakresie pisowni i znaczenia angielskich słów.

Skróty i akronimy

Jeśli w dokumencie są używane skróty i akronimy, ich pierwsze użycie powinno być zawsze wyjaśnione, zarówno w części głównej planu, jak i w każdym aneksie (np. *Psychological Operations* (*PSYOPS*)). Jeśli dokument zawiera bardzo dużą ilość skrótów i akronimów, celowe jest zebranie ich w oddzielnym aneksie załączonym do dokumentu.

Rozmiar papieru

Standardowy rozmiar papieru stosowany we wszelkich dokumentach planistycznych to A4.

Oznaczanie klauzuli tajności

Zgodnie z właściwymi uregulowaniami klauzula tajności musi być zaznaczona w „główce" i „stopce" każdej strony dokumentu. Odpowiednia klauzula powinna być wpisana wielkimi literami, z zachowaniem pojedynczego odstępu pomiędzy klauzulą tajności a numerem strony. Wraz z klauzulą tajności podaje się również wersję dokumentu i datę jego powstania (wyjątek stanowią okładki i pismo przewodnie do planu).

Marginesy

- lewy margines powinien mieć 2-3 cm;
- prawy powinien być podobny jak lewy;
- górny i dolny margines powinien mieć min. 1 cm;

Odniesienia

Odniesienia zgodnie z systemem numeracji dokumentów

Odniesienia te są zgodne z systemem numeracji dokumentów przyjętym w danym dowództwie.

Odniesienia do innych dokumentów

W trakcie sporządzania planu autorzy niejednokrotnie powołują się na inne dokumenty, które powinny być wyszczególnione jako „dokumenty odniesienia", dla ułatwienia korzystającemu z planu odnalezienia właściwych informacji.

Oznaczenie daty

Data może zostać zapisana w całości (*12 JUNE 2000*) lub też w skrócie (*12 JUN 00*) Dla dokumentów oznaczonych klauzulą „NATO TAJNE", i o wyższej klauzuli, data musi pojawić się na każdej stronie dokumentu.

Temat dokumentu

Jest to krótkie określenie zawartości (problematyki) dokumentu.

Nagłówki

Nagłówki punktów i podpunktów.

Nagłówki stosowane są do opisywania zawartości kolejnych punktów i podpunktów planu. Nie są jednak częścią tekstu. Nagłówki punktów pisane są wielkimi literami (np. w planach są to: SYTUACJA, ZADANIE, REALIZACJA, ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE, DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ). Z kolei nagłówki podpunktów tylko rozpoczynane są wielką literą, np. b. Uwarunkowania strategiczne. Nagłówki punktów i podpunktów powinny być podkreślone, zaś w obszernych dokumentach dwa pierwsze poziomy punktów / podpunktów (poziom pierwszy to 1., 2., 3., poziom drugi to a., b., c.) mogą być pogrubione dla zwiększenia przejrzystości dokumentu.

Opisywanie części i rozdziałów

Dokumenty długie i takie, które wymagają dla zachowania przejrzystości podziału na kilka części, w pierwszej kolejności dzielone są na fragmenty numerowane cyframi rzymskimi (np. Cześć IV.) a następnie na rozdziały oznaczane cyframi arabskimi (np. Rozdział 5.) lub przy użyciu nagłówków.

Numerowanie fragmentów tekstu

Zasady ogólne

Punkty są numerowane cyframi arabskimi, po których stawia się kropkę. Numerowanie rozpoczyna się od cyfry „1". Po numerze punktu pozostawia się w zasadzie trzy puste spacje przed pierwszą literą tekstu. W edytorach tekstu istnieje możliwość automatycznego numerowania, które wstawia spację między cyfrą a tekstem. Wówczas przyjmuje się, że odstęp ten powinien wynosić 1 centymetr.

Poszczególne fragmenty tekstu podzielonego na rozdziały numerowane są cyframi arabskimi zgodnymi z numerem rozdziału, rozdzielonym kreską od numeru podrozdziału (np. 1-1, 1-2, dla pierwszego rozdziału, 2-l, 2-2, 2-3 dla drugiego itd.)

Numerowanie stron

- wszystkie strony numerowane są cyframi arabskimi;
- w przypadku tekstu podzielonego na rozdziały strona otrzymuje najpierw numer rozdziału, następnie, po kresce, kolejny numer strony w rozdziale (1-2,1-3);
- aneksy numerowane są następująco: numer rozdziału, którego aneks jest uzupełnieniem, kreska, litera alfabetu odpowiadającą oznaczeniu aneksu, kreska, numer strony w aneksie (np. 1-A-l, 1-A-2, 2-B-3);
- apendyksy numerowane są następująco: numer rozdziału, kreska, litera alfabetu odpowiadającą aneksowi, kreska, numer apendyksu, kreska, numer strony w apendyksie (np.l-A-1-l, 1-A-1-2, 1-A-1-3,);

- strony o orientacji poziomej powinny być numerowane równolegle do spodu najdłuższego boku.

Podpis

Podpis dowódcy zawiera: nazwisko, stopień, narodowość, rodzaj sił zbrojnych i stanowisko. Stanowisko powinno być napisane pełną nazwą, narodowość zawsze skrótem, a rodzaj sił zbrojnych można zapisać zarówno pełną nazwą, jak i skrótem.

Aneksy i apendyksy

- aneksy są załącznikami do głównego dokumentu, apendyksy natomiast stanowią załączniki do konkretnych aneksów;
- odwołania do aneksów występują w głównej części dokumentu, zaś ich zestawienie musi być zamieszczone na jego końcu, na przykład:

ANEKSY:

A. *Temat aneksu A.*

B. *Temat aneksu B.*

- odwołania do apendyksów występują w treści właściwych aneksów, zaś na ich końcu umieszcza się wykaz apendyksów uzupełniających ten aneks;
- aneksy i apendyksy posiadają opis tylko na pierwszej stronie, na przykład:

(wersja dokumentu) - NATO JAWNE – (data publikacji)

ANEKS A DO
Nazwa dokumentu
... MAJ 00

A-1

(1 wolna linia)

(wersja dokumentu) - NATO JAWNE – (data publikacji)

---

lub:

(wersja dokumentu) - NATO JAWNE – (data publikacji)

APENDYKS 1 DO

ANEKSU A DO

Nazwa dokumentu

... MAJ 00

A-1-1

(1 linia wolna)

(wersja dokumentu) - NATO JAWNE – (data publikacji)

Inne załączniki

Wszystkie załączniki do planu, o innym charakterze niż aneksy czy apendyksy, które zostały dodane do głównego dokumentu (inny dokument, wyciąg z dokumentu, mapy, oleaty) muszą być wyszczególnione jako "ZAŁĄCZNIKI" (*Enclosures*) po liście aneksów i ponumerowane cyframi arabskimi, na przykład:

ANEKSY:

A. Temat aneksu A.

B. Temat aneksy B.

(2 linie przerwy)

ZAŁĄCZNIKI:

1. *Temat załącznika 1.*
2. *Temat załącznika 2.*

(2 linie przerwy)

ROZDZIELNIK:

4.2.2. Układ planu działania

Plany powinny być przygotowane w zgodzie z instrukcjami zawartymi we właściwych dokumentach normalizacyjnych, bazujących w tym zakresie na ustaleniach *STANAGu 2014*. Odejście od tych zaleceń jest dopuszczalne tylko wtedy, gdy dosłowne trzymanie się ich może doprowadzić do trudności w wyrażeniu woli lub zamiaru działania dowódcy.

Zgodnie z ustaleniami zawartymi w *GOP, Operation Plan* składa się z następujących elementów:

- okładek (*Plan Cover*);
- pisma przewodniego (*Letter of Promulgation*);
- wykazu stron (*List of Efective Pages*);
- wykazu zmian (*Record of Changes*);
- części głównej (*Main Body*);
- aneksów (*Annexes*).

Okładki planu

Okładki przygotowywane są zgodnie z umownym podziałem kolorów, który jest używany do rozpoznania klauzuli tajności dokumentu:

- czerwony- *COSMIC TOP SECRET* ;
- niebieski – NATO TAJNE (*SECRET*);

- zielony – NATO POUFNE (*CONFIDENTIAL*);
- żółty – NATO ZASTRZEŻONE (*RESTRICTED*);
- biały – NATO JAWNE (*UNCLASSIFIED*);

Dokładny układ okładek planu przedstawiony został w załączniku 13.

Pisma przewodnie

Część główna planu poprzedzona jest pismem przewodnim, które powinno zawierać następujące informacje (zgodnie z potrzebami każdego konkretnego planu):

- dokumenty odniesienia (np. dyrektywa wstępna, plan szczebla nadrzędnego, zamiar działania, wytyczne do planowania, itp.);
- cel dokumentu;
- warunki, po spełnieniu których dokument staje się obowiązujący (np. „obowiązuje dla celów planistycznych", „...dla celów ćwiczebnych..");
- datę akceptacji przez właściwe czynniki;
- termin, od którego dokument zaczyna obowiązywać;
- inne wytyczne dotyczące planowania i wdrożenia dokumentu;
- wytyczne dotyczące wykorzystania dokumentu w czasie pokoju;
- prośbę o komentarz ze strony państw członkowskich i dowódców Sojuszu;
- prośbę o akceptację;
- krótki opis planu (jeżeli jest taka potrzeba), a w nim:
  - krótką charakterystykę sytuacji;
  - sprecyzowane zadanie własne;
  - skrócony zamiar działania.

Układ pisma przewodniego przedstawiony został w załączniku 14. Wraz z pismem przewodnim przygotowuje się zestawienie zmian do dokumentu.

Pismo przewodnie stanowi zawsze pierwsze strony planu (zaraz po okładkach). Każdą stronę pisma przewodniego numeruje się „i", „ii", „iii" itp. Podawana jest również całkowita liczba stron dokumentu nie włączając w to

okładek i kartek – separatorów poszczególnych części planu, które służą ułatwieniu posługiwania się dokumentem.

Wykaz stron

Wykaz stron (tzw. *Effective pages*) musi zostać załączony do planu.

Wykaz zmian

Przykładowy układ wykazu zmian do planu działania, spowodowanych procesem weryfikacji i oceny planu, został przedstawiony w załączniku 15.

Część główna

Część główna planu, bez aneksów i apendyksów, stanowi zasadniczy dokument planistyczny. Układ części głównej planu przedstawiono w załączniku 16.

Aneksy i apendyksy

Aneksy i apendyksy do planu oznacza się zgodnie z ustaleniami przedstawionymi w załączniku 17. Układ aneksów powinien być zgodny z wytycznymi planistycznymi obowiązującymi na danym szczeblu dowodzenia NATO. Choć aneksy i apendyksy stanowią integralna część planu, w pewnych okolicznościach mogą być publikowane oddzielnie. W takiej sytuacji sposób publikacji danego aneksu powinien być zaznaczony w wykazie aneksów i apendyksów.

* *
*

Wyniki analizy dokumentów normatywnych NATO dotyczących dokumentów dowodzenia pozwalają wnioskować, że rodzaj, forma i układ treści dokumentów o charakterze rozkazodawczym i sprawozdawczo-informacyjnym został dość szczegółowo i jednoznacznie określony. Jednocześnie ocena stopnia szczegółowości poszczególnych dokumentów pozwala ustalić, iż główny nacisk położony został na:

- formę dokumentów;

- układ treści dokumentów, a w szczególności ilość i charakterystykę głównych punktów, a niekiedy także podpunktów;
- stronę formalną (nagłówek i stopka dokumentu, zasady sporządzania poszczególnych jego fragmentów, stosowanie Grupy Data - Czas, klauzuli tajności itp.).

Wykonawcom dokumentów pozostawiono natomiast swobodę w zakresie:

- ilości i treści dodatkowych podpunktów;
- ilości, rodzaju i układu treści apendyksów.

Za jedyny wymagany w takiej sytuacji warunek prawidłowego sporządzania dokumentów uważane jest zachowanie ich logicznego i przejrzystego dla odbiorcy układu.

Konstatując, ustalenia normatywne w obszarze dokumentów dowodzenia zapewniają taki zakres ich ujednolicenia, który pozwala na szybkie i łatwe „wczytanie się" w każdy rozkaz, zarządzenie, aneks czy meldunek, niezależnie od narodowości ich nadawców i odbiorców.

Różnice w systematyce dokumentów dowodzenia występujące w różnych armiach NATO nie zmieniają faktu, iż dokumenty te są w bardzo dużym stopniu analogiczne. Niezależnie od narodowości, zawsze stosowane są:

- zarządzenia przygotowawcze (*Warning Orders*) - dla uruchomienia procesu przygotowania działań przez podwładnego lub przekazania mu kolejnych informacji w trakcie procesu planowania (wówczas stosowane są w roli wstępnego zarządzenia operacyjnego);
- rozkazy operacyjne (*Operation Orders*) (w tym także do marszu) - przekazujące podwładnemu zadanie do wykonania i zamiar działania przełożonego;
- rozkazy administracyjne / logistyczne (*Administrative / Logistic Orders*)- regulujące problematykę logistyczną i administracyjną (na niższych

szczeblach zastępowane zwykle przez właściwy aneks do rozkazu operacyjnego);

- zarządzenia operacyjne (*Fragmentary Orders*) - wydawane w trakcie prowadzenia działań, doprowadzające do wykonawców reakcje przełożonego na zmiany zachodzące w sytuacji.

Inną typową cechą jest traktowanie graficznych planów działania (natarcia, obrony, marszu) jako aneksów będących nieodłączną częścią rozkazów operacyjnych. Stąd wspomniana wcześniej oleata o nazwie *Operation overlay*, będąca w istocie graficznym przedstawieniem przyszłego działania, która jako graficzny aneks stanowi uzupełnienie i nierozerwalną część pisemnego rozkazu. Dopiero wraz z nim staje się zrozumiała i czytelny. Z pewnością nie pozostaje to bez wpływu na szybkość i łatwość zrozumienia istoty własnego zadania oraz innych, ważnych w danej sytuacji informacji.

ZAKOŃCZENIE

W niniejszym opracowaniu zaprezentowano wyniki analiz przeprowadzonych przez autora w trzech umownych, zakreślonych przez niego, obszarach dowodzenia, dotyczących struktur dowodzenia, procesu dowodzenia oraz dokumentów dowodzenia. Badaniom poddano wybrane dokumenty sojusznicze, które znajdują szerokie zastosowanie czy to we wszystkich państwach NATO, czy też w poszczególnych dowództwach Sojuszu. Choć problemem były przede wszystkim ustalenia sojusznicze, niekiedy niemożliwe było zrezygnowanie z odwołania do konkretnych rozwiązań narodowych, choćby dla potwierdzenia typowości bądź wyjątkowości danego rozwiązania.

W konsekwencji analiz treści szeregu publikacji sojuszniczych dotyczących problematyki dowodzenia możliwe stało się sformułowanie wniosku, iż w systemach dowodzenia państw NATO stosowane są identyczne lub bardzo zbliżone rozwiązania w następujących kwestiach:

- w strukturach wszystkich dowództw, zgodnie z wytycznymi zawartymi w *ATP...*, *AJP...*, występują bardzo podobne grupy funkcjonalne i komórki G/S/J/CJ 1 ... 6 ... 9), które realizują określone zadania w procesie dowodzenia, stosując typowe procedury i wykonując porównywalne dokumenty dowodzenia;
- charakterystycznym wspólnych rozwiązaniem jest również (w dowództwach w wojskach lądowych) podwójna rola oficerów - specjalistów rodzajów wojsk, którzy są dowódcami (pododdziałów, oddziałów) tych wojsk i jednocześnie doradcami dowódców ogólnowojskowych, uczestniczącymi w planowaniu użycia tych sił[1];
- istnieje daleko idąca jednolitość w układzie treści i formie ustalonych właściwymi porozumieniami standaryzacyjnymi dokumentów dowodzenia.

[1] Chociaż występują także oficerowie grupy specjalistycznej, będący etatowymi pracownikami sztabu.

W opracowaniu odwołano się jedynie do kilku wybranych, nie poruszając problemu licznych *STANAGów* regulujących dokumenty poszczególnych rodzajów wojsk;

- ocena sytuacji postrzegana jest jako bardzo ważny element procesu decyzyjnego, zaś jej układ i ogólny zarys metodyki prowadzenia jest scharakteryzowany w takich publikacjach jak *ATP-35(B), ATP-3.2., AJP-01(B), GOP* i innych;
- metodyczna i zespołowa praca nad wariantami działania wojsk własnych, ich opracowanie, rozważanie i porównanie znajdują pełne zastosowanie w pracy dowództw sojuszniczych i połączonych;
- wspólną płaszczyzną we wszystkich analizowanych procedurach jest także jednolite pojmowanie decyzji jako aktu świadomego wyboru przez dowódcę jednego z możliwych sposobów wykonania zadania;
- specjalnie **na potrzeby dowództw Sojuszu** opracowana została procedura planowania działań NATO (*NATO Operational Planning Process*), **która nie jest** dokumentem zastępujących lub wykluczającym narodowe regulaminy dowodzenia;

W świetle przedstawionych wniosków stwierdzić można, że ustalenia sojusznicze NATO w zakresie dowodzenia występują i znajdują swoje zastosowanie wszędzie tam, gdzie jest to konieczne z punktu widzenia ułatwienia dowodzenia podczas wspólnych (sojuszniczych i/lub połączonych) działań. Stąd daleko idąca jednolitość w zakresie dokumentów dowodzenia, bardzo podobne struktury organizacyjne dowództw i (nie rozpatrywanych tutaj) stanowisk dowodzenia oraz „przystające" w zasadniczych momentach modele cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Stąd także wspólna procedura planistyczna dla dowództw NATO oraz rygorystyczne ustalenia dotyczące sporządzania sojuszniczych planów działania.

Należy jednak podkreślić, iż żaden standaryzacyjny dokument Sojuszu nie jest traktowany jako (po przetłumaczeniu!) dokument narodowy. Akceptacja przez państwo członkowskie określonych ustaleń NATO (*ATP, APP, AAP, AJP*) powoduje natomiast, iż we właściwych dokumentach tegoż kraju – członka NATO (regulaminach, przepisach, instrukcjach) pojawiają się zapisy uwzględniające ratyfikowane porozumienia. Zawsze jednak jest to proces przemyślany, zgodny z realnymi możliwościami państwa i sił zbrojnych, prowadzony tak, aby nie szkodzić własnym (a przez to i sojuszniczym) możliwościom obronnym.

LITERATURA

AAP-6 *NATO Glossary of Terms and Definitions*, Brussels 1995

AAP-15(F) *NATO Glossary of Abbreviations Used in NATO Documents and Publications*

ADP-2 *Command*, HQDT 1994

AJP-1(B) *Allied Joint Doctrine*, 2000

APP-6 *Military Symbols for Land Based Systems*, Military Agency for Standarization 1984

APP-6(A) *Military Symbols for Land Based Systems*, Military Agency for Standarization 1999

ATP-3.2. *Land Operations*

ATP-35(B) *Land Force Tactical Doctrine*

FM 101-5 *Staff Organizations and Operations*, Department of the Army, Washington 1997

FM 101-5-1 *Operationals Terms and Graphics*, Department of the Army, Washington 1997

FM 101-15 *Corps Operations*, Department of the Army, Washington 1989

Guidelines for Operational Planning (GOP), Bi-Sc 1999

HDv 100/200 *Fuhrungsunterstutzung im Heer* (TF/TFU), Bonn 1996

Kręcikij J., *Modyfikacja dowodzenia w wojskach lądowych w aspekcie integracji Polski z NATO*, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 1998

Kręcikij J., *Organizacja dowództw i stanowisk dowodzenia w wybranych armiach państw NATO*, AON, Warszawa 1998

Kręcikij J., *Wybrane aspekty procesu planowania działań NATO (NATO Operational Planning Proces)*, AON, Warszawa 2000

Leksykon Wiedzy Wojskowej, MON, Warszawa 1979

Regulamin działań wojsk lądowych, DWL, Warszawa 1999

STANAG 2014 *Operation Orders, Warning Orders, and Administrative/Logistics Orders*, Military Agency for Standarization, 1991

STANAG 2019 *Military Symbols*, Military Agency for Standarization 1986

STANAG 2020 *Operational Situation Report*, Military Agency for Standarization, 1967

STANAG 2029 *Method of Describing Ground Location, Areas, and Boundaries*, Military Agency for Standarization 1989

STANAG 2041 *Operation Orders, Tables and Graphs for Road Movement*, Military Agency for Standarization 1980

STANAG 2066 *Layout for Military Correspondence*, Military Agency for Standarization

STANAG 2101 *Estabilishing Liaison*, Military Agency for Standarization 1996

Tomaszewski A. i inni, *Struktura organizacyjno - funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*, Tom 2, AON, Warszawa 1997

Inne źródła

Dokumentacja ćwiczenia *Joint and Combined Operations. Peace Support Operations „Allied Efford"*, Fuhrungsakademie, Hamburg

Materiały dydaktyczne kursu I-45-A-01 *NATO/PfP Operation Staff Officer's Course*, NATO School SHAPE, Oberammergau 2001

WYJAŚNIENIE AKRONIMÓW ANGIELSKOJĘZYCZNYCH TERMINÓW WOJSKOWYCH UŻYTYCH W OPRACOWANIU

AAP – *Allied Administrative Publication* – wydawnictwo sojusznicze poświęcone problematyce administracyjnej

ADL - *Allied Disposition List* – Wykaz sił dysponowanych przez Sojusz

Admin O – *Administrative Order* – rozkaz administracyjny

ADP – *Army Doctrine Publication* – wydawnictwo wojsk lądowych (regulamin) dotyczące jednego problemów doktrynalnych (WB)

AFL - *Allied Force List* - Zestawienie sił Sojuszu

AJP – *Allied Joint Publication* – wydawnictwo sojusznicze poświęcone problematyce działań połączonych

AOR – *Area of Responsibility* – obszar odpowiedzialności

APP – *Allied Procedural Publication* - wydawnictwo sojusznicze poświęcone problematyce obowiązujących w różnych dziedzinach procedur NATO

ARRC – *Allied Rapid Reaction Corps* – Sojuszniczy Korpus Szybkiego Reagowania

ATP – *Allied Tactical Publication* – wydawnictwo sojusznicze poświęcone problematyce działań bojowych

C2 – *Command and Control* – dosłownie dowodzenie i kontrola, znaczeniowo - dowodzenie

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

CC – *Component Command* – dowództwo rodzaju sił zbrojnych w strukturze dowodzenia NATO

CIMIC – *Civil – Military Co-operation* – współpraca cywilno - wojskowa

CINC – *Commander – in – Chief* – głównodowodzący, naczelny dowódca

CIS – *Communications and Information System* – system łączności i transmisji informacji

CJ – *Combined Joint* – symbol literowy oznaczający komórkę sztabu w dowództwie wielonarodowych sił połączonych

CJTF – *Combined Joint Task Force* – zgrupowanie wielonarodowych sił połączonych

COA – *Course of Action* – wariant działania

COG – *Centre of Gravity* – środek ciężkości

COS – *Chief of Staff* – szef sztabu

CSAR – *Combat Search and Rescue* – bojowe poszukiwanie i ratownictwo

CONOPS – *Concept of Operations* – zamiar działania

COP - *Contingency Plan* – plan alternatywny

DDP - *Detail Deployment Plan* - szczegółowy plan rozmieszczenia

DP – *Decisive Point* – punkt decydujący

DPC - *Defence Planning Committee* – Komitet Planowania Obronnego

DPQ – *Defence Planning Questionnaire* – kwestionariusz planowania obronnego

DTG – *Date-Time Group* – grupa data - czas

FM – *Field Manual* – regulamin (podręcznik) (USA)

FPG - *Functional Planning Guides* – Funkcjonalne wytyczne do planowania

Frag O – *Fragmentary Order* – zarządzenie operacyjne

FULL COMD – *Full Command* – dowodzenie pełne

G – *General Staff* – symbol literowy oznaczający komórkę sztabu na szczeblu dywizji i wyższym

GOP - *Guidelines for Operational Planning* - wytyczne do planowania działania

HNS – *Host Nation Support* – wsparcie państwa - gospodarza

INFO OPS – *Information Operations* – działania informacyjne

J – *Joint* – symbol literowy oznaczający komórkę sztabu w dowództwie sił połączonych

JSRC – *Joint Sub-Regional Command* – podregionalne dowództwo sił połączonych

Log O – *Logistics Order* – rozkaz logistyczny

MC - *Military Committee* - Komitet Wojskowy

MNC NE – *Multinational Corps North East* – Wielonarodowy Korpus Północno-Wschodni

MNDDP – *Multinational Detail Deployment Plan* – Wielonarodowy szczegółowy plan rozmieszczenia

MOOTW – *Military Operation Other Than War* – działania militarne inne niż wojna

NAC - *North Atlantic Council* – Rada Północnoatlantycka

NCS – *NATO Committee of Standardisation* – Komitet standaryzacyjny NATO

NIC – *National Intelligence Cell* – narodowa komórka rozpoznawcza (wielonarodowym dowództwie połaczonym)

NSA – *NATO Standardisation Agency* – Agencja Standaryzacji NATO

OA – *Operational Analysis* - analiza operacyjna

OPCOM – *Operational Command* – dowodzenie operacyjne

OPCON – *Operational Control* – kontrola operacyjne

OPG - *Operational Planning Group* - grupa planowania operacyjnego (działań)

OPLAN - *Operation Plan* – plan działania

Op O, OPORD – *Operation Order* – rozkaz operacyjny

OPP - *Operational Planning Process* – proces planowania działań

PfP – *Partnership for Peace* – partnerstwo dla pokoju

PSYOPS – *Psychological Operations* – działania psychologiczne

RC - *Regional Command* – dowództwo regionalne

ROE – *Rules of Engagement* – zasady użycia siły (militarnej)

RPG - *Regional Planning Guides* - Regionalne wytyczne do planowania

S – *Staff* – symbol literowy oznaczający komórkę sztabu na szczeblu brygady i niższym

SAC - *Supreme Allied Commander* – Dowódca Sił Sojuszniczych

SACEUR - *Supreme Allied Commander Europe* – Dowódca Sił Sojuszniczych w Europie

SACLANT - *Supreme Allied Commander Atlantic* – Dowódca Sił Sojuszniczych w obszarze Atlantyku

SAR – *Search and Rescue* – poszukiwanie i ratownictwo

SC - *Strategic Command* – dowództwo strategiczne

SDPs - *Standing Defence Plans* – obowiązujące plany obronne

SHAPE – *Supreme Headquarters Allied Powers in Europe* – Kwatera Główna Sojuszniczych Sił NATO w Europie

SOP – *Standing Operating Procedure* – obowiązująca procedura działania

SOR - *Statement of requirement* - określenie / ustalenie wymagań

SPG - *Specific Planning Guides* - Szczegółowe wytyczne do planowania działań

STANAG – *Standardisation Agreement* – porozumienie standaryzacyjne

SUPLAN – *Supporting Plan* – plan szczegółowy

TACOM – *Tactical Command* – dowodzenie taktyczne

TACON – *Tactical Control* – kontrola taktyczna

TOA – *Transfer of Authority* – przekazanie uprawnień

Warn O, Wng O – *Warning Order* – zarządzenie przygotowawcze, wstępne zarządzenie operacyjne

WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW

1. Zadania komórek sztabu w wojskach lądowych zgodnie z *ATP-35(B)*
1.a. Zadania komórek sztabu dowództwa sił połączonych zgodnie z *AJP-01(B)*
2. Układ informowania operacyjnego w procesie planowania działań NATO
3. Układ wytycznych dowódcy do planowania
4. Układ oceny czynników wpływających na wykonanie zadania prowadzonej przez sztab w celu przygotowania wariantów działania
5. Układ odprawy decyzyjnej w procesie planowania działań NATO
6. Układ treści zamiaru działania (*Concept of Operations – CONOPS*)
7. Układ „Określenia wymagań" (*Status of Requirements – SOR*)
8. Układ treści rozkazu operacyjnego (*Fragmentary Order*) zgodnie ze *STANAG 2014*
9. Przykład zarządzenia operacyjnego zgodnie ze *STANAG 2014*
10. Układ treści typowego aneksu do rozkazu operacyjnego (Obrona przeciwlotnicza – OPL)
11. Układ treści aneksu „Rozpoznanie"
12. Układ treści meldunku o sytuacji (*Operational Situation Report*) zgodnie ze *STANAG 2020*
13. Układ okładek planu działania
14. Układ treści pisma przewodniego do planu
15. Wykaz zmian do planu działania
16. Układ treści części głównej planu działania
17. Zestawienie aneksów załączanych do planu działania

Załącznik 1

Zadania komórek sztabu w wojskach lądowych zgodnie z *ATP-35(B)*

- G1- komórka do spraw personalnych:
  - zarządzanie zasobami ludzkimi (rezerwy i uzupełnianie strat);
  - przewidywanie i ewidencja strat;
  - zapewnienie przestrzegania dyscypliny i porządku;
  - kontakty ze środkami masowego przekazu;
  - opieka nad jeńcami wojennymi.
- G2 - komórka do spraw rozpoznania:
  - rozpoznanie (zdobywanie wiadomości);
  - szeroko rozumiane bezpieczeństwo (przeciwdziałanie rozpoznaniu przeciwnika, ochrona tajemnicy itp.).
- G3 - komórka do spraw operacyjnych, koordynująca pracę wszystkich organizacyjno-funkcjonalnych elementów składowych w dowództwie:
  - dowodzenie w działaniach bieżących;
  - planowanie;
  - organizacja rozmieszczenia i przemieszczenia (przegrupowania);
  - szkolenie.
- G4 - komórka do spraw wsparcia logistycznego:
  - transport;
  - zaopatrzenie (w żywność, amunicję, mps, części zamienne);
  - ewakuacja i remont;
  - opieka medyczna.
- G5 - komórka do spraw współpracy cywilno - wojskowej:
  - negocjacje i wykorzystanie na rzecz wykonania zadania środków należących do państwa - gospodarza (państwa NATO lub innego

sojuszniczego kraju, na terenie którego prowadzone są działania przez siły zbrojne innego członka Paktu).

- G6 - publikacja sojusznicza *ATP-35 (B)* nie określa zadań tej komórki. Wiadomo natomiast, że w armii niemieckiej jest ona odpowiedzialna za problematykę wsparcia dowodzenia zaś w holenderskiej i amerykańskiej - za łączność (*signal*).

Załącznik 1a

Zadania komórek sztabu dowództwa sił połączonych zgodnie z AJP-01(B)

Symbol komórki	Nazwa komórki	Zadania
J1	Personalna i administracyjna	➢ Zarządzanie i administracja stanami osobowymi; ➢ Dyscyplina; ➢ Problematyka jeńców wojennych; ➢ Procedury związane ze stratami.
J2	Rozpoznania	a. Połączone Centrum Rozpoznania zapewniające analizę informacji pochodzących ze wszystkich źródeł oraz monitorowanie sytuacji. b. Sekcja prowadzenia połączonego rozpoznania zapewniająca zapotrzebowania na wiadomości oraz ich rozpowszechnianie. c. Sekcja wsparcia połączonego rozpoznania zapewniająca wsparcie systemów rozpoznawczych i gromadzenia informacji. d. Komórka oceny skuteczności uderzeń, zapewniająca gromadzenie informacji o skuteczności własnych uderzeń oraz oceniająca stopień porażenia celów.
J3	Operacyjna	Połączone Centrum Operacyjne zapewniające ciągłe monitorowanie i bieżącą koordynację działań, które **może** obejmować **niektóre** lub wszystkie z niżej wymienionych: a. Centrum działań bieżących, zapewniające nadzór nad sojuszniczymi działaniami połączonymi oraz komórkami odpowiadającymi za działania informacyjne (w tym komórka koordynacji walki elektro-

Symbol komórki	Nazwa komórki	Zadania
		nicznej, bezpieczeństwo, dezinformowanie). Centrum posiada także sekcje odpowiedzialne za działania lądowe, powietrzne, morskie, specjalne, psychologiczne i w przestrzeni kosmicznej. b. Komórka wsparcia działań zapewniająca doradzanie w obszarach: zasad użycia siły *(ROE)*, obrony przed bronią ABC, meteorologii, oceanografii, działań poszukiwawczo – ratunkowych (*SAR i CSAR*). c. Wielonarodowa połączona komórka meldunkowa, która przygotowuje wszystkie meldunki dla dowódcy sił połączonych, oraz zapewnia prowadzenie dzienników działań.
J3(N)	Działań morskich	Problematyka działań morskich, w tym: przeciw celom powietrznym, nawodnym, podwodnym, walka przeciwminowa, działania desantowe, działania lotnictwa wspierające siły morskie (we współpracy z J3(A)).,
J3(L)	Działań lądowych	Problematyka działań lądowych, w tym lotnictwa wojsk lądowych (koordynowana z J3(A)), powietrzno -desantowych, powietrzno - szturmowych i innych wspierających działania lądowe, w tym przegrupowania.
J3(A)	Działań powietrznych	Ofensywne, defensywne i wspierające działania powietrzne, włączając w to *SAR* i *CSAR*. Działania lotnictwa marynarki wojennej i wojsk lądowych koordynowane z odpowiednio J3(N)

Symbol komórki	Nazwa komórki	Zadania
		oraz J3(L).
J3(SOF)	Działań specjalnych	Działania specjalne, w tym *CSAR*
J3(SP)	Działań kosmicznych	Działania w przestrzeni kosmicznej, w tym działania satelitów.
J4	Logistyka i opieka medyczna	➢ Logistyka; ➢ Opieka medyczna; ➢ Koordynacja wsparcia logistycznego przez państwo – gospodarza; ➢ Koordynacja przegrupowań i transportu; ➢ Kontrakty; ➢ Infrastruktura
J5	Planowanie	➢ Planowanie kampanii, oceny sytuacji; ➢ Planowanie wyprzedzające, koordynacja wysiłków w tym zakresie; ➢ Planowanie alternatywne; ➢ Planowanie działań informacyjnych; ➢ Analizy działań.
J6	Łączność i transmisja informacji	➢ Zarządzanie systemami łączności i transmisji informacji; ➢ Zarządzanie częstotliwościami; ➢ Kryptografia.
J7	Doktryna i szkolenie	➢ Doktryna; ➢ Planowanie ćwiczeń.
J8	Zasoby i finanse	➢ Sekretariat spraw cywilnych; ➢ Zarządzanie personelem cywilnym; ➢ Planowanie budżetu
J9	Współpraca cywilno - wojskowa	Zapewnienie współpracy na styku środowiska cywilnego i wojska, w tym: ➢ Negocjowanie w zakresie uzgodnień i ustaleń dotyczących wsparcia; ➢ Koordynacja wsparcia cywilno – wojskowego; ➢ Koordynacja z cywilnym

Symbol komórki	Nazwa komórki	Zadania
		planowaniem narodowym na wypadek zagrożeń

Źródło: Opracowano na podstawie *AJP-01(B)*

Uwagi:

1. W powyższej tabeli komórki opisane są literą J dla podkreślenia że stanowią część dowództwa połączonego. W dowództwie wielonarodowych sił połączonych (*CJTF HQ*) komórki nazwane byłyby CJ1, CJ2 itd.
2. Komórka J7 jest zwykle częścią dowództwa czasu „P".
3. Komórka J8 może być wyłączona z grupy głównej dowództwa, tworząc jego samodzielna cześć.
4. Aby zapewnić jak najlepsza współpracę pomiędzy sojuszniczymi siłami połączonymi, organizacjami międzynarodowymi oraz pozarządowymi i prywatnymi, może zostać sformowane Centrum Koordynacji Współpracy Cywilno – Wojskowej, podległe szefowi sztabu.
5. Dowódca sił połączonych może mieć radcę prawnego i doradcę politycznego w składzie swej grupy dowódcy.
6. W razie potrzeby w składzie sztabu może być utworzone Centrum Prasowo Informacyjne, podporządkowane szefowi sztabu.

Załącznik 2

Układ informowania operacyjnego w procesie planowania działań NATO

1. Wprowadzenie.
   a. Cel odprawy.
   b. Układ odprawy.
2. Przegląd sytuacji.
   a. Sytuacja ogólna.
      (1) Polityczne, wojskowe i historyczne tło (konfliktu, sytuacji kryzysowej).
      (2) Aktualna sytuacja.
   b. Sytuacja strony przeciwnej.
      (1) Potencjalny zamiar.
      (2) Możliwości.
      (3) Ocena prawdopodobnych działań jakie może podjąć strona przeciwna (krótki opis – nie warianty działania).
   c. Zadanie i wytyczne przełożonego.
      (1) Zadanie (*Mission*).
      (2) Myśl przewodnia.
      (3) Cele.
      (4) Pożądany stan końcowy i kryteria powodzenia.
      (5) Oceny i przewidywania.
      (6) Ograniczenia.
      (7) Zadania sprecyzowanie w dyrektywie przełożonego dla dowództwa, w którym prowadzona jest odprawa (*Assigned tasks*).
      (8) Zadania wynikające z dyrektywy przełożonego dla dowództwa, w którym prowadzona jest odprawa (*Implied tasks*).

3. Problemy operacyjne.
   a. Główne czynniki i wnioski (te, które wynikły w trakcie analizy zadania).
   b. Silne i słabe strony.
      (1) Strony przeciwnej.
      (2) Wojsk własnych.
      (3) Innych sił, jeżeli potrzeba.
   c. Środki ciężkości.
      (1) Strategiczne.
      (2) Operacyjne.
   d. Punkty decydujące (na własnym szczeblu dowodzenia).
   e. Cele.
   f. Pożądany stan końcowy i kryteria powodzenia.
4. Proponowane brzmienie sprecyzowanego zadania własnego (*Mission*).
5. Wstępna ocena sił.
   a. Siły dostępne dla celów planistycznych (jeżeli już są znane).
   b. Ocena i określenie potrzeb w zakresie sił niezbędnych do wykonania zadania.
6. Propozycja wytycznych do planowania.
   a. Propozycja brzmienia myśli przewodniej dowódcy.
   b. Wytyczne dla sztabu.
   c. Wytyczne dla podległych dowódców.
7. Wnioski.
8. Problemy wymagające akceptacji.
   a. Problemy operacyjne.
   b. Sprecyzowane zadanie własne (*Mission*).
   c. Propozycja wytycznych do planowania.
9. Inne, dodatkowe wytyczne.

Załącznik 3

Układ wytycznych dowódcy do planowania

1. Przegląd sytuacji.
   a. Sytuacja ogólna.
      (1) Polityczne, wojskowe i historyczne tło (konfliktu, sytuacji kryzysowej).
      (2) Aktualna sytuacja.
   b. Sytuacja strony przeciwnej.
      (1) Potencjalny zamiar.
      (2) Możliwości.
      (3) Ocena prawdopodobnych działań jakie może podjąć strona przeciwna (krótki opis – nie warianty działania).
   c. Zadanie i wytyczne przełożonego.
      (1) Zadanie (*Mission*).
      (2) Myśl przewodnia.
      (3) Cele.
      (4) Pożądany stan końcowy i kryteria powodzenia.
      (5) Oceny i przewidywania.
      (6) Ograniczenia.
      (7) Zadania sprecyzowanie w dyrektywie przełożonego (*Assigned tasks*).
      (8) Zadania wynikające z dyrektywy (*Implied tasks*).
2. Problemy operacyjne.
   a. Główne czynniki i wnioski (te, które wynikły w trakcie analizy zadania).
   b. Silne i słabe strony.
      (1) Strony przeciwnej.
      (2) Wojsk własnych.

(3) Innych sił, jeżeli potrzeba.

c. Środki ciężkości.

(1) Strategiczne.

(2) Operacyjne.

d. Punkty decydujące (na własnym szczeblu dowodzenia).

e. Cele.

f. Pożądany stan końcowy i kryteria powodzenia.

3. Sprecyzowane zadanie własne (*Mission*).

4. Wstępna ocena sił.

a. Siły dostępne dla celów planistycznych (jeżeli już są znane).

b. Ocena i określenie potrzeb w zakresie sił niezbędnych do wykonania zadania.

5. Wytyczne do planowania.

a. Myśl przewodnia dowódcy.

b. Wytyczne dla sztabu.

c. Wytyczne dla podległych dowódców.

6. Koordynacja.

a. Zasadnicze terminy.

b. Etapy planistyczne („kamienie milowe" planowania).

c. Inne.

7. Dowodzenie.

a. Wstępna organizacja dowodzenia.

b. Powiązania z obszarem działania.

Załącznik 4

Układ oceny czynników wpływających na wykonanie zadania, prowadzonej przez sztab w celu przygotowania wariantów działania

1. Sytuacja w obszarze działań.
   a. Środowisko.
      (1) Geografia.
      (2) Topografia.
      (3) Hydrografia.
      (4) Oceanografia.
      (5) Meteorologia.
   b. Infrastruktura.
      (1) Aspekty ogólne.
      (2) Możliwości transportowe.
      (3) Porty.
      (4) Łączność.
      (5) Przemysł.
   c. Sytuacja polityczna (w tym relacje sojusznicze).
   d. Ekonomia.
   e. Aspekty socjologiczne.

2. Sytuacja strony przeciwnej. (prowadząca do identyfikacji i oceny potencjalnych sposobów działania strony przeciwnej).
   a. Siły.
   b. Skład.
   c. Rozmieszczenie i możliwości użycia.
   d. Możliwości uzupełnień.
   e. Możliwości manewrowe.
   f. Możliwości logistyczne.
   g. Broń rakietowa w obszarze działań.

h. Potencjał techniczny.

i. Możliwości w zakresie rozpoznania.

j. Możliwości wykorzystania broni ABC.

k. Potencjał w zakresie działań psychologicznych.

l. Środki ciężkości i punkty decydujące (oceniane).

m. Możliwości wykorzystania przestrzeni kosmicznej.

3. Współzależność czasu, przestrzeni i sił.

a. Krytyczne terminy.

b. Wpływ zakazów i nakazów na terminy.

c. Krytyczne odległości i czas.

d. Czas potrzebny na wprowadzenie w życie podjętej decyzji.

e. Czas potrzebny stronie przeciwnej na reakcję.

4. Ocena zadań *(Tasks)* (prowadząca do identyfikacji sił niezbędnych do wykonania zadania).

a. Zadania sprecyzowanie w dyrektywie przełożonego (*Assigned tasks*).

b. Zadania wynikające z dyrektywy (*Implied tasks*).

c. Nakazy.

d. Zakazy.

e. Warunki wstępne (*Preconditions*).

f. Możliwości sił własnych.

g. Zdolność podtrzymywania działań.

h. Rozpoznanie.

i. Przewidywane straty.

5. Dowodzenie.

a. Relacje dowodzenia.

b. Jedność dowodzenia.

c. Rozpiętość dowodzenia.

d. Elementy składowe.

e. Administracja.

f. Bezpieczeństwo.

g. Potrzeby dowództw.

h. Jedność wysiłku.

i. Integracja dowodzenia.

6. Systemy łączności i transmisji informacji.

a. Niezbędne potrzeby.

b. Możliwości sił własnych.

c. Ograniczenia działania.

Załącznik 5

Układ odprawy decyzyjnej w procesie planowania działań NATO

1. Wprowadzenie.
   a. Cel.
   b. Przebieg.
   c. Komentarz ogólny.
2. Przegląd sytuacji.
   a. Wytyczne przełożonego.
      (1) Myśl przewodnia.
      (2) Cele.
      (3) Pożądany stan końcowy.
      (4) Główne narzucone ograniczenia.
   b. Problemy operacyjne na własnym szczeblu.
      (1) Środki ciężkości.
      (2) Punkty decydujące.
      (3) Cele.
      (4) Pożądany stan końcowy i kryteria powodzenia.
      (5) Sprecyzowane zadanie własne (*Mission*).
      (6) Oceny i przewidywania – zasadnicze problemy.
3. Wnioski z oceny czynników wpływających na wykonanie zadania. Podkreślenie głównych czynników i wniosków mających wpływ na potencjalne warianty działania (strony przeciwnej i własne).
4. Warianty działania strony przeciwnej.
   a. Opis ogólny.
   b. Prawdopodobne terminy.
   c. Ocena (wady i zalety).
   d. Ustalenie „najbardziej prawdopodobnego" i „najgroźniejszego" wariantu działania strony przeciwnej.

5. Własne warianty działania.
   a. Elementy wspólne dla wszystkich wariantów.
   b. Przedstawienie dla każdego wariantu działania:
      (1) Myśl przewodnia.
      (2) Ogólny zamiar działania, w tym podział na fazy/etapy.
      (3) Fazy/etapy zamiaru działania, w tym także:
         (a) Początek i koniec fazy/etapu.
         (b) Zasadnicze zadanie (*Task*) każdego podległego dowództwa.
      (4) Ogólny podział sił.
      (5) Zasadnicze terminy.
      (6) Koncepcje wsparcie logistycznego (jeżeli nie jest elementem wspólnym dla wszystkich wariantów).
      (7) Organizacja dowodzenia, w tym powiązanie z obszarami działania.
6. Porównanie wariantów działania.
   a. Rezultaty rozważenia wariantów działania metodą symulacji.
   b. Wady i zalety.
   c. Zestawienie z kryteriami określonymi przez dowódcę.
   d. Dodatkowe tabele (schematy) porównawcze, w tym przewidywane straty.
   e. Rekomendowany wariant działania.
7. Istotne problemy, które nie zostały rozwiązane.
8. Przewidywania ewentualnych przyszłych problemów.
9. Dodatkowe wytyczne dowódcy.

Załącznik 6

Układ zamiaru działania (*Concept of Operations – CONOPS*)

Przedstawiony w załączniku układ *CONOPS* wzorowany jest na zapisach *STANAGu 2014* i powinien być stosowany zawsze, gdy to możliwe. Dodatkowe punkty i podpunkty, oraz zmiany do podpunktów przedstawionych poniżej mogą mieć miejsce jedynie gdy wymaga tego konkretna sytuacja.

Nr dokumentu MAJ 2000

SKRÓT NAZWY WYDAJĄCEGO DOKUMENT, FORMALNY TYTUŁ ORAZ KLAUZULA TAJNOŚCI

DOKUMENTY ODNIESIENIA: Wykaz dokumentów, odwołania do których występują w treści dokumentu. Dopuszczalne są odwołania do aneksów.

1. **SYTUACJA.** Informacje zawarte w tym punkcie pochodzą ze szczebla nadrzędnego i stanowią podstawę do planowania. Jeżeli jakikolwiek z przedstawionych poniżej punktów nie może być wypełniony treścią, powinien być pominięty. Ilość podawanych szczegółów będzie większa, gdy *CONOPS* zostanie rozwinięty do postaci *COP* lub *OPLAN.*

   a. **Informacje ogólne.** Tło sytuacyjne stanowiące punkt wyjścia do planowania.

   b. **Uwarunkowania strategiczne**. Opis uwarunkowań strategicznych, które spowodowały rozpoczęcie i realizację planowania.

   c. **Rozmach działań**. W podpunkcie tym przedstawia się rozmach planowanych działań, w tym obszar działań.

   d. **Pożądany stan końcowy.** (przełożonego)

   e. **Cele strategiczne.**

   f. **Ocena zagrożeń.** Wnioski z oceny zagrożeń.

g. **Środki ciężkości.** Charakterystyka środków ciężkości oraz punktów decydujących (jeżeli są znane) określonych przez przełożonego.

h. **Siły własne.** Inne niż te, których użycia dotyczy zamiar działania.

i. **Zmiany w podporządkowaniu.** Inne siły podporządkowane na czas wykonywania zadania oraz siły własne wydzielane pod inne dowództwa.

j. **Założenia.**

(1) Polityczne. Zestawienie założeń (przewidywań) politycznych, w tym także nakazy narzucone przez organizacje typu ONZ, OBWE itp. oraz ocena państw neutralnych, które mogą być zaangażowane w działaniach wspólnie z NATO.

(2) Militarne. Wykaz założeń (przewidywań) militarnych, w tym także sytuacje wymagające przekazania uprawnień dowodzenia / kontroli operacyjnej dowódcom NATO.

k. **Ograniczenia.** Opis nakazów i zakazów, które mogą mieć wpływ na realizacje planu.

l. **Główne zadania** (*Tasks*). Wyszczególnienie głównych zadań określonych przez przełożonego.

2. **ZADANIE** (*Mission*). Krótkie i jednoznaczne sprecyzowanie kto będzie prowadził działania, co ma być osiągnięte, kiedy ma to nastąpić oraz celu działania. Kolejność poszczególnych elementów może być różna.

3. **REALIZACJA.**

a. **Założenia planistyczne**. Wykaz założeń planistycznych.

b. **Wnioski z analiz dowódcy**. Krótkie podsumowanie zasadniczych problemów, których rozważenie doprowadziło do

sformułowania zamiaru działania. Zazwyczaj zawiera się tu także przewidywane środki ciężkości i punkty decydujące.

c. **Myśl przewodnia dowódcy**. Myśl przewodnia dowódcy obok całościowej wizji przyszłego działania musi zawierać pożądany stan końcowy oraz określać cel planowanego działania.

d. **Przebieg działań**. Skrócony opis planowanego przebiegu działań (szczegółowe rozwiniecie zawarte będzie w Aneksie A) powinien określać zasadnicze posunięcia, zwykle podzielone na fazy (etapy). Dokładny układ tego podpunktu zależy od podejścia dowódcy, sytuacji i rodzaju planu.

e. **Potrzeby w zakresie sił własnych**. Ogólne zestawienie potrzeb co do sił niezbędnych dla wykonania zadania. Może zawierać wstępne określenie wymagań (*Initial SOR*).

f. **Zadania dla wykonawców**. Opis głównych zadań (*Tasks*) dla podległych dowódców.

g. **Wytyczne koordynujące**. Wytyczne dotyczące więcej niż jednego dowódcy.

4. **ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE**. Krótki opis ustaleń dotyczących problematyki administracyjnej i logistycznej w zakresie wsparcia działań dotyczący w pierwszej kolejności sił, które maja być wspierane. Można tu także zawrzeć zadania dla dowódców sił logistycznych.

a. **Koncepcja zabezpieczenia logistycznego.**

b. **Przemieszczenia.**

c. **Opieka medyczna.**

d. **Wsparcie przez państwo – gospodarza.**

e. **Sprawy personalne.**

5. **DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ**. Krótki opis ustaleń dotyczących dowodzenia oraz potrzeb w zakresie łączności.

a. **Dowodzenie.**

b. **Łączność.**

PODPIS

Załącznik 7

Układ „Określenia wymagań" (*Status of Requirement - SOR*)

Nr	Siły	Rodzaj sił	Wielkość sił	Ilość żołnierzy	Dodatkowe wymagania	Wymagane rozmieszczenie	Czas G+/-	Nr SOR szczebla nadrzędnego	Zakres uprawnień	Wyznaczone państwo	Wyznaczona jednostka/ formacja	Uwagi

Nr – wartość nadana dokumentowi podczas procesu ustalania *SOR* i ostatecznie ustalona przed wysłaniem *SOR* do przełożonego. Po zatwierdzeniu *CONOPS*, numer ten stanowić będzie oznaczenie, do którego odwoływać się będą autorzy innych dokumentów planistycznych związanych z przygotowaniem sił do przyszłych działań.

Siły – dowództwa lub komponenty do których skierowane będzie zapotrzebowanie na siły.

Rodzaj sił – rodzaj sił niezbędnych do wykonania zadania zgodnie z *CONOPS* dowódcy. Uzależniony jest od możliwości bojowych, jakości sprzętu, poziomu wyszkolenia.

Wielkość sił – wymagany szczebel organizacyjny (np. brygada, batalion, eskadra, ...).

Ilość żołnierzy – stan osobowy wymaganych sił.

Dodatkowe wymagania – specjalne szkolenie, posiadanie specjalnego wyposażenia, utrzymywanie określonego stanu gotowości itp.

Wymagane rozmieszczenie – geograficzne położenie ostatniego rejonu ześrodkowania, bazy, gdzie nastąpi przekazanie uprawnień zgodnie z zamiarem działania.

Czas G+/- - Czas przed lub po dniu G, w jakim potrzebne siły / jednostka powinna znaleźć się w miejscu wymaganego rozmieszczenia zgodnie z *CONOPS*.

Nr *SOR* szczebla nadrzędnego – nr *SOR* przełożonego w planowanym podziale sił.

Zakres uprawnień – wymagany zakres uprawnień i odpowiedzialności dowódcy wobec podległych mu sił w strukturze dowodzenia NATO.

Wyznaczone państwo – jeżeli jest znane.

Wyznaczona jednostka / formacja – jeżeli jest znana.

Uwagi – zgodnie z potrzebami.

Załącznik 8

Układ treści rozkazu operacyjnego (Operation Order)
zgodnie ze *STANAG 2014*

KLAUZULA TAJNOŚCI

(Zmiany w stosunku do rozkazów ustnych, jeśli występują)

Egz. nr ... z ... egz.
Wydający
Miejsce wydania
Grupa Data-Czas
Numer wychodzący

RODZAJ I NUMER ROZKAZU

Dokumenty odniesienia: *Mapy, plany i inne ważne dokumenty (por. STANAG 2029)*

Strefa czasowa:

Podział sił: *Szczegóły dotyczące podziału sił mogą zostać umieszczone w tym miejscu, w par. 3. lub aneksie (pisemnym lub graficznym). Istotą jest przedstawienie podziału sił, włączając w to siły przydzielone oraz, jeśli potrzeba, stopnie i nazwiska dowódców.*

1. SYTUACJA

a. Przeciwnik. *Skład, rozmieszczenie, przemieszczenie, przewidywane możliwości.*

b. Wojska własne. *Informacje dotyczące wojsk własnych innych niż te, których dotyczy wydawany rozkaz, ale które w sposób bezpośredni wpływać mogą na działania podległych sił.*

c. Zmiany w podporządkowaniu. *Siły przydzielone lub wydzielone oraz terminy tych zmian mogą być umieszczone w tym podpunkcie, w aneksie „Podział sił" lub w tych dwóch miejscach.*

d. Ocena (przewidywanie) rozwoju sytuacji (opcjonalnie). *Podpunkt opcjonalny, stosowany na odgórne polecenie, zawiera krótką ocenę rozwoju sytuacji, tak jak to widzi dowódca wydający rozkaz.*

2. ZADANIE

Krótkie i zwięzłe przedstawienie zadania (zadań) które ma być wykonane oraz jego celu. Ten punkt nie zawiera żadnych podpunktów.

3. REALIZACJA

Pierwszy podpunkt tego punktu stanowi zwykle „Zamiar działania", określając jak zadanie ma być wykonane. Obejmuje on zwykle sposób manewru wojsk (mechanizm wykonania zadania – J.K.), plan wsparcia ogniowego, myśl przewodnią dowódcy lub oczekiwane rezultaty działania. W kolejnych podpunktach wymienia się zadania dla każdego elementu ugrupowania oraz

szczegóły dotyczące koordynacji i podziału sił (jeżeli nie wymieniono ich w innych miejscach rozkazu). Zadania dotyczące dwóch lub więcej elementów ugrupowania mogą być umieszczone w ostatnim podpunkcie „Wytyczne koordynujące".

4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE

Zawiera się tu ustalenia dotyczące problematyki logistycznej i administracyjnej w zakresie zabezpieczenia działań, szczególnie istotne dla elementów ugrupowania, które będą zabezpieczane. Ponadto mogą tu się znaleźć zadania dla sił logistycznych. Jeżeli informacje te są obszerne lub jeszcze nie gotowe, aby włączyć je do rozkazu, mogą być wysłane oddzielnie. Wówczas w par. 4. podać należy odwołanie do takiego dokumentu oraz te informacje, które muszą zostać przekazane podwładnym tak szybko, jak to możliwe. Na wyższych szczeblach dowodzenia w tym miejscu pojawi się zwykle stwierdzenie „Patrz Rozkaz Administracyjny / Logistyczny". Na niższych szczeblach dowodzenia rozkaz taki zastępowany jest przez wypełnienie treścią par. 4. lub przez aneks „Zabezpieczenie logistyczne".

5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ

Podaje się tu miejsca rozmieszczenia SD, ich przemieszczenia, organizację służby łącznikowej, wytyczne do sprawdzania i potwierdzania tożsamości oraz główne zasady użycia środków łączności i innego wyposażenia elektronicznego. Można zastosować właściwy aneks, jeżeli uzna się to za celowe.

Potwierdzenie.

Podpis dowódcy

Nazwisko dowódcy

Stopień dowódcy

Za zgodność:

...

Aneksy:

Rozdzielnik:

KLAUZULA TAJNOŚCI

Załącznik 9

Przykład zarządzenia operacyjnego (*Fragmentary Order*) zgodnie ze *STANAG 2014*

OD	:	52 DZ
DO WYKONANIA	:	2B
		3B
		DGA
		1-23 rbpanc
DO WIADOMOŚCI	:	1K
		54 DZ
		23 DPanc
		1B
		DYWIZYJNE DOWÓDZTWO TYŁÓW

(KLAUZULA TAJNOŚCI)

DOTYCZY: ZARZĄDZENIE OPERACYJNE: ZMIANY DO R-ZU NR 11.

1. SYTUACJA. PRZECIWNIK PRAWDOPODOBNIE WYKONA KONTRATAK SIŁAMI PUŁKU CZOŁGÓW W PASIE DZIAŁANIA 2B.

2. ZADANIE. BEZ ZMIAN.

3. REALIZACJA.

A. 3B. NACIERAĆ 141300Z LIPIEC W CELU ODPARCIA KONTRATAKU I OPANOWANIA WZGÓRZA 321, BYĆ W GOTOWOŚCI DO KONTYNUOWANIA NATARCIA W KIERUNKU POŁUDNIOWYM ORAZ DO PRZEJĘCIA W PODPO-RZĄDKOWANIE bz ORAZ bcz ZE SKŁADU 2B.

B. 2B. PRZEKAZAĆ W PODPORZĄDKOWANIE 3B bz I bcz DO 141200Z, PRZEJŚĆ DO ODWODU DYWIZJI I PRZEMIESZCZAĆ SIĘ ZA 3B. BYĆ W GOTOWOŚCI DO WEJŚCIA DO WALKI W PASIE 3B LUB 1B (W KOLEJNOŚCI).

C. 1-23 rbpanc. KONTYNUOWAĆ OSŁONĘ WSCHODNIEGO SKRZYDŁA DYWIZJI.

D. PRIORYTET WSPARCIA ARTYLERYJSKIEGO I LOTNICZEGO NA RZECZ 3B OD 141240Z LIPIEC.

4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE. BEZ ZMIAN.

5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ. BEZ ZMIAN.

POTWIERDZENIE

Załącznik 10

Układ treści typowego aneksu do rozkazu operacyjnego (Obrona przeciwlotnicza - OPL)

KLAUZULA TAJNOŚCI

(Zmiany w stosunku do rozkazu ustnego, jeśli występują)

Egz. nr ... z ...
Wydający
Miejsce wydania
Grupa Data-Czas
Numer wychodzący

ANEKS ... (OPL) DO ROZKAZU OPERACYJNEGO Nr...

Dokumenty odniesienia: ... .

Strefa czasowa: ... .

1. SYTUACJA

   a. Siły przeciwnika.

      (1) Bazowanie przeciwnika powietrznego.

      (2) Dane o zagrożeniu powietrznym.

      (3) Dodatkowe informacje o przeciwniku powietrznym.

      (4) Korytarze podejścia.

      (5) Teren i pogoda.

b. Siły własne.

c. Zmiany w podporządkowaniu.

2. ZADANIE

3. REALIZACJA

a. Zamiar.

b. Zadania dla podległych jednostek OPL.

c. ...

d. Wytyczne koordynacyjne.

4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE

5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ

a. Dowodzenie.

b. Łączność.

Potwierdzenie:

Podpis dowódcy

Nazwisko dowódcy

Stopień

Za zgodność:

.....

Apendyksy:

Rozdzielnik:

KLAUZULA TAJNOŚCI

Załącznik 11

Układ treści aneksu „Rozpoznanie".

KLAUZULA TAJNOŚCI
(Zmiany w stosunku do rozkazu ustnego, jeśli występują)

Egz. nr ... z ...
Wydający
Miejsce wydania
Grupa Data-Czas
Numer wychodzący

ANEKS ... (ROZPOZNANIE) DO ROZKAZU OPERACYJNEGO Nr...

Dokumenty odniesienia: ... .

Strefa czasowa: ... .

1. SYTUACJA PRZECIWNIKA
   a. *Odwołanie do właściwych apendyksów i ewentualnych komunikatów rozpoznawczych (jeśli nie są one dostępne dla wszystkich odbiorców aneksu).*
   b. *Ocena najbardziej prawdopodobnych możliwości działania przeciwnika.*

2. GŁÓWNE PROBLEMY ROZPOZNANIA

3. ZADANIA ROZPOZNANIA

a. Zadania dla podwładnych.

b. Potrzeby informacyjne w stosunku do przełożonego, sąsiadów, sił współdziałających.

4. POSTĘPOWANIE Z JEŃCAMI WOJENNYMI, WYKORZYSTANIE ZDOBYTYCH DOKUMENTÓW I SPRZĘTU

a. Jeńcy wojenni, dezerterzy, repatrianci i inne osoby.

b. Zdobyte dokumenty przeciwnika.

c. Zdobyte wyposażenie przeciwnika.

5. DOKUMENTACJA I WYPOSAŻENIE

6. PRZECIWDZIAŁANIE ROZPOZNANIU

7. MELDUNKI I DYSTRYBUCJA INFORMACJI

a. Częstotliwość składania meldunków.

b. Meldunki okresowe i specjalne, które nie są przewidziane przez OPD (Obowiązujące procedury działania).

c. Odprawy oficerów rozpoznania.

d. Dystrybucja informacji rozpoznawczych.

e. Wytyczne dla oficerów łącznikowych rozpoznania.

8. INNE DANE

Potwierdzenie:

Podpis dowódcy

Nazwisko dowódcy

Stopień

Za zgodność:

.....

Apendyksy:

Rozdzielnik:

KLAUZULA TAJNOŚCI

Załącznik 12

Układ treści meldunku o sytuacji (*Operational Situation Report*) zgodnie ze *STANAG 2020*

KLAUZULA TAJNOŚCI

Egz. nr ..z ...
Wydający
Miejsce wydania
Grupa czasowa
Numer wychodzący

MELDUNEK O SYTUACJI Nr...
Za okres: ... (*od – do*)
Dokumenty odniesienia: ...

1. PRZECIWNIK

   a. Jednostki (siły) będące w styczności.
   b. Odwody przeciwnika, które mogą mieć wpływ na lokalną sytuację.
   c. Działanie przeciwnika (w okresie objętym meldunkiem).
   d. Ocena sił przeciwnika (w tym jego sytuacja logistyczna), morale i prawdopodobna znajomość sytuacji wojsk własnych.

2. WOJSKA WŁASNE

   a. Przebieg przedniego skraju.

b. Położenie podległych jednostek, stanowisk dowodzenia i linii rozgraniczenia.

c. Położenie sąsiadów i jednostek wspierających.

d. Krótki opis i wynik działań prowadzonych w okresie objętym meldunkiem.

e. Jednostki (siły), które utraciły zdolność bojową.

3. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE

4. INNE INFORMACJE

5. OCENA ROZWOJU SYTUACJI .

(*Jeśli przełożony będzie wymagać*)

Potwierdzenie:

Podpis dowódcy

Nazwisko dowódcy

Stopień

Za zgodność:

Aneksy:

Rozdzielnik:

KLAUZULA TAJNOŚCI

Załącznik 13

Układ okładek planu działania

Układ treści na okładce planu działania jednego rodzaju sił zbrojnych.

KLAUZULA TAJNOŚCI NATO

PEŁNA NAZWA WYDAJĄCEGO DOWÓDZTWA

MIEJSCE WYDANIA DOKUMENTU

NUMER DOKUMENTU DATA

(Logo instytucji wydającej)

SKRÓCONA NAZWA WYDAJĄCEGO TYP PLANU NUMER PLANU

„KRYPTONIM"

KLAUZULA TAJNOŚCI NATO

Układ treści na okładce planu działań sił połączonych.

KLAUZULA TAJNOŚCI NATO

PEŁNA NAZWA WYDAJĄCEGO DOWÓDZTWA

MIEJSCE WYDANIA DOKUMENTU

NUMER DOKUMENTU DATA

(Logo instytucji wydającej)

(*) TYP PLANU NUMER PLANU

„KRYPTONIM"

KLAUZULA TAJNOŚCI NATO

(*) – skrócona nazwa dowództwa połączonego wydającego plan, np. JOINT RC ...

Załącznik14

Układ treści pisma przewodniego do planu

Przedstawiony poniżej układ pisma przewodniego ma zastosowanie we wszystkich dowództwach NATO. Pismo przewodnie musi jednoznacznie określać rodzaj wysyłanego dokumentu (np. projekt, ostateczna wersja itp.).

KLAUZULA TAJNOŚCI NATO

NACZELNE DOWÓDZTWO
SOJUSZNICZYCH SIŁ ZBROJNYCH POŁUDNIOWEJ EUROPY
NEAPOL, WŁOCHY

Numer dokumentu...

DO: (patrz rozdzielnik)

TEMAT: Plan alternatywny *CINCSOUTH's* do „Zastosowania w regionie południowym...." *CINCSOUTH COP 40XXX*

Ostateczne pismo przewodnie.

DATA:

DOKUMENTY ODNIESIENIA: A. *MCXXX*, „...(temat dokumentu)..."
B. *SHAPE* ...
C. *SHAPE* ...
C. *CINCSOUH COP 40 XXX* ...

1. Pismo przewodnie. Załączony „Plan alternatywny *CINCSOUTH* został opracowany zgodnie z wytycznymi zawartymi w odnośniku A, natomiast przydzielone siły zostały określone w odnośniku B, tak jak zostało to uzgodnione z zainteresowanymi państwami. *COP* został zaakceptowany przez *SACEUR* i jest niniejszym publikowany jako obowiązujący od ... .

a. Planowanie: (szczegółowe wytyczne planistyczne zgodnie z potrzebami).

b. Wdrażanie: Na oddzielny rozkaz, dotyczący przekazania uprawnień *OPCOM* lub *OPCON* przez władze narodowe dla *SACEUR*. Procedura wdrażania – aneks ... .

c. Ograniczenia czasu pokoju. (jeśli potrzebne).

d. Weryfikacja: (wytyczne do przyszłej weryfikacji).

2. Streszczenie planu.

a. Wyciąg z informacji o sytuacji (z p. 1. planu).

b. Zadanie (*Mission*) (dosłownie jak w planie).

c. Wyciąg z zamiaru działania *CINCSOUTH* (z p.3.planu).

PODPIS

ROZDZIELNIK:

Zobacz Aneks ... do załączonego planu

Niniejszy dokument składa się z ... . stron. Wykaz stron – strona nr ... załączonego planu.

KLAUZULA TAJNOŚCI

Załącznik 15

Wykaz zmian do planu działania

W przypadku wprowadzenia zmian do planu działania, fakt ten powinien być odnotowany w tabeli o przedstawionym poniżej układzie. Strony dokumentu, które uległy zmianie niszczy się zgodnie z właściwymi przepisami o ochronie informacji niejawnych.

ZMIANA NR	NUMER I DATA	DATA, OD KTÓREJ ZMIANA OBOWIĄZUJE	PODPIS	STOPIEŃ/ STANOWISKO (w strukturze organizacyjnej)

Załącznik 16

Układ treści części głównej planu działania

Układ planu działania odpowiada typowemu układowi rozkazu operacyjnego zgodnie ze *STANAG 2014* i powinien być zachowany we wszelkich dokumentach planistycznych. Jeżeli konkretna sytuacja będzie tego wymagać, dopuszczalne jest stosowanie dodatkowych punktów i podpunktów, jak również wprowadzanie zmian w już istniejących.

Numer dokumentu XX MAJ 20XX

SKRÓCONA NAZWA WYDAJĄCEGO PLAN
FORMALNA NAZWA PLANU I WŁAŚCIWA KLAUZULA TAJNOŚCI NATO

DOKUMENTY ODNIESIENIA: Wykaz dokumentów, odwołania do których występują w treści dokumentu. Dopuszczalne są odwołania do aneksów.

1. **SYTUACJA.** Informacje zawarte w tym punkcie pochodzą ze szczebla nadrzędnego i stanowią podstawę do planowania. Jeżeli jakikolwiek z przedstawionych poniżej punktów nie może być wypełniony treścią, powinien być pominięty. Ilość podawanych szczegółów będzie większa, gdy *CONOPS* zostanie rozwinięty do postaci *COP* lub *OPLAN*.
   a. **Informacje ogólne.** Tło sytuacyjne stanowiące punkt wyjścia do planowania.
   b. **Uwarunkowania strategiczne**. Opis uwarunkowań strategicznych, które spowodowały rozpoczęcie i realizację planowania.

c. **Rozmach działań**. W podpunkcie tym przedstawia się rozmach działań, jeżeli został określony przez przełożonego, w tym obszar działań.

d. **Pożądany stan końcowy.** (przełożonego, jeśli został określony)

e. **Cele strategiczne.**

f. **Kryteria powodzenia.**

g. **Ocena zagrożeń.** Określa w ogólnym zakresie wnioski z oceny zagrożeń. Dokładne informacje zawiera się w Aneksie D „Rozpoznanie".

h. **Środki ciężkości**. Charakterystyka środków ciężkości oraz punktów decydujących (jeżeli są znane) określonych przez przełożonego.

i. **Siły własne.** Inne niż te, których użycia dotyczy zamiar działania.

j. **Zmiany w podporządkowaniu.** Inne siły podporządkowane na czas wykonywania zadania oraz siły własne wydzielane pod inne dowództwa.

k. **Ograniczenia.** (jeżeli zostały określone przez szczebel nadrzędny).

(1) Zakazy. Opis czynników, które ograniczają swobodę działania.

(2) Nakazy. Charakterystyka przedsięwzięć, które muszą zostać zrealizowane.

l. **Założenia.** Zestawienie politycznych i militarnych założeń otrzymanych od przełożonego.

(1) Polityczne.

(2) Militarne.

m. **Główne zadania** (*Tasks*). Wyszczególnienie głównych zadań określonych przez przełożonego.

2. **ZADANIE** (*Mission*). Krótkie i jednoznaczne sprecyzowanie kto będzie prowadził działania, co ma być osiągnięte, kiedy ma to nastąpić oraz celu działania. Kolejność poszczególnych elementów może być różna.

3. **REALIZACJA.**

   a. **Założenia planistyczne**. Wykaz dodatkowych założeń planistycznych wynikających z analizy zadania.

   b. **Wnioski z analiz dowódcy**. Krótkie podsumowanie zasadniczych problemów, których rozważenie doprowadziło do sformułowania zamiaru działania. Zazwyczaj zawiera się tu także założone środki ciężkości i punkty decydujące.

   c. **Myśl przewodnia dowódcy**. Myśl przewodnia dowódcy obok całościowej wizji przyszłego działania musi zawierać pożądany stan końcowy oraz określać cel działania.

   d. **Przebieg działania**. Skrócony przebieg przyszłych działań (szczegółowe rozwiniecie zawarte będzie w Aneksie A) powinien określać zasadnicze działania, zwykle podzielone na fazy (etapy). Dokładny układ tego podpunktu zależy od podejścia dowódcy, sytuacji i rodzaju planu.

   e. **Zadania dla wykonawców**. Określenie zadań dla każdego bezpośrednio podległego dowódcy.

   f. **Siły**. Ogólne zestawienie głównych sił, których użycie zostało przewidziane w planie, w tym także wykaz państw, które wydzieliły te siły (zgodnie z *SOR*). Szczegółowy wykaz sił zawiera się w Aneksie C do planu działania.

   g. **Wytyczne koordynujące**. Wytyczne dotyczące więcej niż jednego dowódcy. Zawiera się tu również wytyczne dla dowódców realizujących inne działania niż przewidziane w tym planie, ale

które mogą wpływać na zaplanowaną operację lub znaleźć się pod wpływem konsekwencji z niej wynikających.

4. **ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE**. Krótki opis ustaleń dotyczących problematyki administracyjnej i logistycznej w zakresie wsparcia działań dotyczący w pierwszej kolejności sił, które mają być wspierane. Można tu także zawrzeć zadania dla dowódców sił (elementów) logistycznych. **Szczegóły** dotyczące problematyki logistycznej mogą być zawarte w aneksach do planu i wówczas w punkcie 4. zamieszcza się odwołanie do właściwych aneksów.

f. **Koncepcja zabezpieczenia logistycznego.**

g. **Standardy i potrzeby logistyczne.**

h. **Przemieszczenia.**

i. **Opieka medyczna.**

j. **Wsparcie przez państwo – gospodarza.**

5. **DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ**. W punkcie tym podaje się informacje dotyczące rozmieszczenia i przemieszczenia stanowisk dowodzenia, organizacji służby łącznikowej (*Liaison*), systemu rozpoznawania i identyfikacji oraz ogólnych zasad w zakresie użycia środków łączności i innego sprzętu elektronicznego, jeżeli jest taka potrzeba. Szczegóły w zakresie łączności mogą być zamieszczone we właściwym aneksie. Zgodnie z potrzebami zamieszcza się tu także odwołanie do Aneksu B „Relacje dowodzenia".

c. **Dowodzenie.**

d. **Łączność.**

PODPIS

ANEKSY:

A. Przebieg działań

B. Podział sił i relacje dowodzenia

itd.

Załącznik 17

Zastawienie aneksów załączanych do planu działania

Plany działań (ćwiczeń) w zależności od rodzaju planu i charakteru zadań będą uzupełniane odpowiednią ilością aneksów i apendyksów. Aby ułatwić posługiwanie się dokumentami planistycznymi aneksy i apendyksy zostały uporządkowane poprzez przydzielenie im konkretnych oznaczeń literowych i numerowych. Jeśli planowane działania nie wymagają załączania jednego lub kilku z wymienionych poniżej aneksów i apendyksów, dokumenty te mogą być pominięte. Ewentualne dodatkowe aneksy i apendyksy oznacza się z wykorzystaniem „wolnych" liter i cyfr.

	ANEKS	**APENDYKS**
A.	Przebieg działań	
B.	Podział sił i relacje dowodzenia	Przekazanie uprawnień
C.	Siły, zadania (*Missions, Tasks*)	Szczegółowy wykaz sił (może być w postaci *AFL)*
D.	Rozpoznanie	Ocena zagrożeń. Organizacja rozpoznania. Obszary odpowiedzialności i zainteresowania rozpoznania. Gromadzenie informacji. Kluczowe informacje rozpoznawcze. Wskazywanie (wartościowanie) celów. Przeciwrozpoznanie (obrona informacyjna). Bezpieczeństwo. Informacje ze źródeł osobowych. Rozpoznanie środkami obrazującymi. Rozpoznanie specjalne.
E.	Zasady użycia siły (*ROE*)	

	ANEKS	APENDYKS
F.	Działania Marynarki Wojennej	Lotnictwo morskie. Zwalczanie okrętów podwodnych. Obrona powietrzna. Zwalczanie okrętów nawodnych. Działania minowe. Działania okrętów podwodnych. Kontrola i ochrona żeglugi. Wsparcie przez lotnictwo bazowania lądowego. Sojuszniczy globalny system nawigacyjno – informacyjny.
G.	Działania wojsk lądowych	Kluczowe punkty terenowe i ochrona obszaru tyłowego. Maskowanie i dezinformacja. Kontrola zniszczeń. Działania psychologiczne na polu walki. Lotnictwo wojsk lądowych.
H.	Działania sił powietrznych	Działania przeciwko zasobom powietrznym. Strategiczne działania powietrzne. Działania powietrzne przeciwko siłom naziemnym i nawodnym. Wspierające działania powietrzne.
I.	Działania desantowe (amfiblijne)	
J.	Ochrona sił	
K.	Działania specjalne	
L.	Działania psychologiczne	
M.	Kontrola zbrojeń	
N.	Działania z użyciem broni jądrowej	
O.	Działania informacyjne	

	ANEKS	APENDYKS
P.	Walka elektroniczna	
Q.	Systemy informacyjne i transmisji informacji	
R.	Logistyka	Zabezpieczenie logistyczne. Administracja stanami osobowymi. Opieka medyczna
S.	Przemieszczenia	
T.	Wsparcie środowiskowe	Geografia. Meteorologia. Oceanografia.
U.	Działania w warunkach użycia broni ABC,	Obrona przed bronią atomową, biologiczną i chemiczną. Bazy i infrastruktura .
V.	Przetrwanie w walce	Unikanie dostania się do niewoli i ucieczka. Bojowe poszukiwanie i ratownictwo.
W.	Współpraca cywilno-wojskowa	
X.	Planowanie i procedury informowania opinii publicznej	Organizacja informowania opinii publicznej. Przyjmowanie wizyt.
Y.	Ocena strat	
Z.	Zakończenie konfliktu i deeskalacja	
AA.	Problemy prawne	
BB.	Szkolenie i ćwiczenia	
CC.	Dokumentacja, akta i meldunki	Wizualna informacja i dokumentacja walki. System meldunkowy. Akta.
DD.	Działania w przestrzeni kosmicznej	
EE.	Wsparcie inżynieryjne	
FF.	Finanse	
GG.	Procedury sił nie należących do NATO	
HH.-XX.	Wolne	

	ANEKS	APENDYKS
YY.	Sprawy różne	Definicje i skróty. Bibliografia i dokumenty odniesienia.
ZZ.	Rozdzielnik	

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 53670
II
Akademii Obrony Narodowej