

6/4393



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AON 5225/2000

Płk dr Sylwester SADOWSKI

PODSTAWOWE ZAGADNIENIA KOORDYNACJI I SYNCHRONIZACJI W OPERACJI



52747

WARSZAWA

2000

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
KATEDRA SZTUKI OPERACYJNEJ

AON 5225/2000

Płk dr Sylwester SADOWSKI

PODSTAWOWE ZAGADNIENIA KOORDYNACJI I SYNCHRONIZACJI W OPERACJI



Redaktor techniczny
Beata Klarowska

Korekta
Kazimiera Krześniak
Jolanta Puchalska

Skład, druk i oprawa
Akademia Sztuki – Wydział Wydawniczy
Zam. nr 431/2000

SPIS TREŚCI

- Wprowadzenie 5
- 1. Koordynacja w dowodzeniu i kierowaniu operacją.....9
- 2. Synchronizacja w operacji 14
- 3. Koordynacja w planowaniu operacji 20
 - 3.1. Rola i zadania dowódcy oraz sztabu.....23
 - 3.2. Forma i treść głównych elementów koordynacji w planie i rozkazie operacyjnym.....29
- 4. Synchronizacja działań podczas przygotowania operacji.....37
- Zakończenie 42
- Bibliografia 44
- Załączniki.....47

WPROWADZENIE

W polskim piśmiennictwie wojskowym na przestrzeni minionego półwiecza problemy **koordynacji i synchronizacji** działań wojsk w operacji rozpatrywano w postaci zagadnień dotyczących tzw. **organizacji współdziałania**. Podkreślić przy tym należy, że tematyka ta wzbudzała w Wojsku Polskim już od początku lat pięćdziesiątych liczne dyskusje, których źródło upatruje się przede wszystkim w bezkrytycznym przenoszeniu do współczesnej praktyki dowodzenia doświadczeń z okresu II wojny światowej.

O zainteresowaniu problematyką organizacji współdziałania świadczą najlepiej dwie wielkie kampanie publicystyczne, które prowadzone były na łamach „Myśli Wojskowej” w latach 1952-1953 oraz 1978-1981.

Wśród prezentowanych wówczas artykułów na szczególną uwagę zasługuje publikacja L. Kuleszyńskiego traktująca o istocie współdziałania i jego organizacji, którą zamieszczono w „Myśli Wojskowej” nr 11 z 1979 r. Autor wskazuje w niej na **plan operacji jako narzędzie koordynacji** oraz zdecydowanie **przeciwstawia się pogładowi, że organizacja współdziałania to oddzielny etap w cyklu dowodzenia**.

Próbie naukowego opracowania zagadnień współdziałania wojsk podjął Z. Galewski, który w swojej rozprawie doktorskiej, jako pierwszy, przedstawił je w ramach procesu przygotowania działań bojowych na szczeblu taktycznym¹.

Problematykę organizacji współdziałania na szczeblu operacyjnym w odniesieniu do wojsk raketowych i artylerii opracował w 1986 roku J. Więcek w rozprawie doktorskiej, gdzie rozpatrzył ją jako: „... całokształt czynności planistyczno-organizacyjnych, realizowanych w całym procesie przygotowania operacji ...”².

¹ Z. Galewski: *Organizacja i utrzymanie współdziałania na szczeblu taktycznym w natarciu*, Warszawa 1982.

² J. Więcek: *Współdziałanie wojsk raketowych i artylerii z wojskami zmechanizowanymi i pancernymi oraz lotnictwem w porażeniu ogniowym nieprzyjaciela w operacji zaczepnej armii*, Warszawa 1986, s. 102.

Do zagadnień współdziałania odniósł się również wybitny teoretyk dowodzenia J. Orzechowski, który w czwartym tomie swojego dzieła pt. „Dowodzenie i sztaby” formułuje wniosek, że: „w związku z tym, że sztaby w okresie przygotowawczym do operacji, o czym już mówiliśmy, posiadały w zasadzie wystarczającą ilość czasu na jej przygotowanie powstał zwyczaj, który wszedł do praktyki pracy sztabowej, że wydzielano specjalny czas na organizację współdziałania, zjawisko to nie było obiektywną prawidłowością. Praktyka ta nie może również stanowić wzoru dla pracy współczesnych i przyszłych sztabów, albowiem skracanie czasu na powzięcie decyzji i przygotowanie operacji – czego jesteśmy świadkami – wymaga, by nie rozdzielać sztucznie procesu dowodzenia na oddzielne elementy. Zarówno organizacja współdziałania, jak i planowanie operacji trwają przecież cały czas, bez żadnej sztucznej przerwy, od chwili otrzymania zadania do chwili jego wykonania, a przejawiają się one już w decyzji dowódcy i w zadaniach postawionych podwładnym. **Proces organizacji współdziałania tkwi we wszystkich płaszczyznach dowodzenia: ...**”³

Przedstawione wyżej wyniki badań stanowiły m. in. inspirację dla autora do opracowania rozprawy doktorskiej na temat organizacji współdziałania na szczeblu operacyjnym. W pracy tej zawarte zostały również ogólne zagadnienia **organizacji współdziałania**, którą rozpatrywano jako **funkcję dowodzenia**, obejmującą całokształt przedsięwzięć planistyczno-organizacyjnych i technicznych realizowanych przez dowódcę i jego organy dowodzenia w celu **zespole-
nia (skoordynowania)** wysiłków wszystkich biorących udział w operacji (walce) sił i środków, zapewniającego pełne wykorzystanie ich możliwości bojowych dla efektywnego wykonania zadania bojowego⁴. Realizacja tej funkcji w procesie planowania i organizowania operacji zaczepnej została w rozprawie w pełni udokumentowana. Warto również podkreślić, że wyraźnie rozdzielono przedsięwzięcia organizacji współdziałania, które stanowiły elementy decyzji dowódcy, od przedsięwzięć służących utrzymywaniu współdziałania z sąsiadami oraz zapewnieniu koordynacji działań z siłami i środkami przełożonego, które wykonują zadania na korzyść armii.

³ J. Orzechowski: *Dowodzenie i sztaby*, t. IV, Warszawa 1986, s. 339-340, podkreślenia autora.

⁴ S. Sadowski: *Organizacja współdziałania w operacji zaczepnej armii*, Warszawa 1990, s. 20-21, podkreślenia autora.

W opracowaniach szkoleniowych oraz w dokumentach normatywnych omówione wyżej wyniki badań nie znajdowały, niestety, szerokiego odbicia. Świadczą o tym m. in. ustalenia zawarte w regulaminach działań taktycznych wojsk lądowych wydanych w 1994 r. Stąd też wynikała potrzeba opublikowania materiału dydaktycznego dotyczącego ogólnych zagadnień organizacji współdziałania. Zostały one przedstawione przez autora w 1996 r. na bazie obowiązującego ówczesnie systemu dowodzenia SZ RP, jednak z uwzględnieniem procedur dowodzenia stosowanych w siłach zbrojnych państw NATO⁵. W opracowaniu tym wyeksponowano przede wszystkim zbieżność wielu form organizacji współdziałania stosowanych w poszczególnych systemach dowodzenia, ich uniwersalny charakter, jednak przy zachowaniu istotnych różnic w kwestiach merytorycznych.

W kolejnych latach, wobec coraz bliższej perspektywy przyjęcia Polski do NATO, zdecydowanie wzrosło zainteresowanie procedurami dowodzenia stosowanymi w Sojuszu, szczególnie wśród pracowników naukowo-dydaktycznych AON. W procesie dydaktycznym w coraz szerszym zakresie rozwiązywano bowiem problemy użycia sił zbrojnych w myśl zasad obowiązujących w czołowych armiach NATO oraz w systemie dowodzenia sojuszniczego. W tych warunkach zaistniała również potrzeba podjęcia działalności badawczej ukierunkowanej na analizę podstaw teoretycznych rozwiązań stosowanych w praktyce dowodzenia Sojuszu, a także na wskazanie możliwości dostosowania do wymagań koalicyjnych sił zbrojnych RP.

Badania, które podjął autor w 1997 roku służyły również przedstawionemu wyżej celowi. Dotyczyły one głównie pracy dowódcy i sztabu korpusu podczas przygotowania operacji obronnej w zakresie koordynacji i synchronizacji działań⁶. Wyniki badań zostały opublikowane w formie studium, które spotkało się z życzliwym przyjęciem ze strony pracowników naukowo-dydaktycznych oraz dużym zainteresowaniem studentów akademii, jednak niewielki nakład spowodował ograniczenie możliwości szerszego zapoznania oficerów z tymi problemami.

⁵ patrz – S. Sadowski: *Węzłowe problemy organizacji współdziałania w obronie*, Warszawa 1996.

⁶ S. Sadowski: *Organizacja współdziałania w okresie przygotowania operacji obronnej korpusu*, Warszawa 1998.

Celem zasadniczym niniejszego opracowania jest przede wszystkim zapoznanie P. T. Czytelników z merytoryczną zawartością przedstawionego wyżej studium oraz dostarczenie aktualnej informacji na temat stanu badań nad zagadnieniami koordynacji i synchronizacji w operacji.

Treści prezentowane w poszczególnych zagadnieniach ujęte są w trzech płaszczyznach. Pierwszą, podstawową, stanowią podstawy teoretyczne zaczerpnięte z obszaru teorii dowodzenia i teorii organizacji i zarządzania. Drugą, główną płaszczyzną jest obszar praktyki dowodzenia znajdujący odbicie w dokumentach normatywnych wydawanych dla potrzeb szkolenia sił zbrojnych czołowych państw NATO oraz dowodzenia sojuszniczego. Trzecią płaszczyznę stanowi aktualny stan odzwierciedlenia poszczególnych zagadnień w praktyce dowodzenia SZ RP, głównie wojsk lądowych.

Opracowanie przeznaczone jest przede wszystkim dla studentów studiów dyplomowych, gdyż ma ono charakter przede wszystkim wyjaśniający złożone zagadnienia koordynacji i synchronizacji działań w operacji. Może być przydatne również bardziej doświadczonym oficerom dla zrozumienia subtelnych różnic w podejściu do problemów współdziałania w myśl zasad obowiązujących w NATO.

Dydaktyczny cel opracowania potwierdzają także zawarte w tekście oryginalne zapisy w języku angielskim, które ujęte zostały w nawiasach. Niezwykle pomocny w zrozumieniu poszczególnych zagadnień może być także zestaw załączników, który stanowi ich rozwinięcie i udokumentowuje zgodność prezentowanych tez z praktyką dowodzenia.

Podkreślić należy, że przedstawione w tym opracowaniu treści nie aspirują w żadnym przypadku do ustaleń dyrektywnych. W tym zakresie szerokie pole działania otwiera się przed kompetentnymi dowódcami i ich organami dowodzenia.

1. KOORDYNACJA W DOWODZENIU I KIEROWANIU OPERACJĄ

Niezwyczajnie ważną rolę koordynacji w dowodzeniu i kierowaniu określa w dużym stopniu istota i charakter operacji, która stanowi złożoną formę prowadzenia walki zbrojnej. O znaczeniu koordynacji świadczy dobitnie najnowsza definicja operacji zawarta w regulaminie działań Wojsk Lądowych. W dokumencie tym stwierdza się, że „**Operacja** to zespół różnorodnych działań związków operacyjnych rodzajów sił zbrojnych lub specjalnie wydzielonych zgrupowań dla osiągnięcia celu strategicznego (operacyjnego). Obejmuje **skoordynowane czasowo i przestrzennie** działania realizowane przed starciem zbrojnym, bitwy (walki) oraz działania po bitwie (walce) w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Bitwy (walki) oraz działania wchodzące w skład operacji, mogą być **skoordynowane czasowo i przestrzennie** lub też prowadzone niezależnie od siebie”⁷.

W systemie dowodzenia sił zbrojnych państw NATO termin **koordynacja** znajduje powszechne zastosowanie, jednak nie został on precyzyjnie zdefiniowany w „Słowniku terminów i definicji NATO – AAP-6(U)”. W wydawnictwie tym opracowano jedynie pojęcia pokrewne, takie jak na przykład: **uprawnienia do koordynacji** (ang. **coordinating authority**), **punkt koordynacji działań** (ang. **coordinating point**). Definicje tych pojęć nie dają jednak odpowiedzi na pytanie o istotę koordynacji. Jak wykazały badania, podstawowych informacji na temat koordynacji poszukiwać należy w obszarze teorii organizacji i zarządzania.

Koordynowanie przez klasyków teorii organizacji i zarządzania było postrzegane w sposób zróżnicowany, np. H. Fayol zaliczał je do podstawowych funkcji kierowniczych. Zdecydowana większość teoretyków wyróżniała jednak cztery główne funkcje kierownicze, tj. planowanie, organizowanie, pobudzanie i kontrolę. T. Kotarbiński wymienia **koordynację** wśród warunków integracji działań i określa ją jako **uzgodnienie**⁸. Z kolei T. Pszczołowski wskazuje na ła-

⁷ *Regulamin Działania Wojsk Lądowych*, Warszawa 1999, s. 272, podkreślenia autora.

⁸ T. Kotarbiński: *Traktat o dobrej robocie*, Warszawa 1973, s. 207, podkreślenia autora.

cińskie pochodzenie tego terminu (łac. cum – z, ordo – porządek) i w sensie czynnościowym określa **koordynację** jako włączenie do działania, jako systemu dynamicznego, elementów niezbędnych (powiązanych przyczynowo) dla osiągnięcia zamierzonego wyniku, w odpowiedniej ilości, jakości, we właściwym czasie. Natomiast **działania koordynowane** to, zdaniem tego teoretyka, „takie **scalanie (integracja)** czynów wchodzących w skład działania złożonego jedno- podmiotowego albo wielopodmiotowego, by owe działania sobie pomagały, a co najmniej nie przeszkadzały. **Koordynacja** działania jednego podmiotu polega na doborze takiej kolejności czynów, że nie kolidują one z innymi działaniami tego samego podmiotu. W działaniach wielopodmiotowych **koordynacja** obejmuje rozłożenie działań w przestrzeni oraz w czasie, czyli **synchronizację**”⁹.

Warto zwrócić uwagę, że amerykańscy teoretycy zarządzania J. A. F. Stoner i Ch. Wankel **koordynację** sytuują w ramach procesu organizowania. Określają ją jako proces integrowania zadań i działalności odrębnych jednostek (działań lub obszarów funkcjonalnych) organizacji w celu sprawnego osiągania jej celów¹⁰.

Współcześnie zdecydowana większość uczonych uznaje **koordynację** za funkcję kierowania, która jest spełniana w ramach planowania, organizowania, pobudzania (motywowania) i kontroli.

Jan Zieleniewski zalicza **koordynowanie** w poczet tzw. **funkcji regulacyjnych**, które stanowią niejako o istocie kierowania¹¹. Obok koordynowania wśród tych funkcji wymienia się także **decydowanie, informowanie**. Funkcje te w teorii organizacji i zarządzania oraz w teorii dowodzenia określane są często mianem – **metafunkcji**¹². Wspólną cechą metafunkcji jest to, że są one realizowane przez organy kierowania (dowodzenia) zwykle w ramach funkcji podstawowych (głównych).

Badania ukierunkowane na określenie miejsca **koordynacji** w procesie dowodzenia sił zbrojnych państw NATO wykazały, że jest ona postrzegana właśnie jako **metafunkcja**. Świadczą o tym, między innymi, zapisy zawarte w re-

⁹ T. Pszczołowski: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978, s. 106, podkreślenia autora.

¹⁰ por. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*, Warszawa 1996, s. 226.

¹¹ J. Zieleniewski: *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1979, s. 333.

¹² por. S. Sadowski: *Planowanie i organizowanie działań taktycznych*, Warszawa 1996, s. 9.

prezentatywnych opracowaniach szkoleniowych sił lądowych armii Stanów Zjednoczonych. Na przykład w podręczniku działań korpusu wskazuje się na rolę koordynowania w procesie dowodzenia i kierowania m. in. poprzez opracowanie oddzielnego podrozdziału, w którym stwierdza się, że jest ono jednym z głównych przedsięwzięć spełnianych w korpusie (ang. „**Coordinating** in one of **major actions** performed by corps in the execution of command and control”). Na związek **koordynacji** z innymi funkcjami dowodzenia wskazuje jednoznacznie sformułowanie, że jest ona **spełniana w ramach (wewnątrz)** planowania, stawiania zadań i kontroli (ang. „Generally **coordination is performed within** the other three functions of planning, directing and controlling”) ¹³. Miejsce koordynacji w procesie dowodzenia i kierowania wyraźnie ilustruje schemat wykonany na podstawie podręcznika FM 100-15 i stanowiący załącznik 1 w niniejszym opracowaniu.

W cytowanym wyżej podręczniku zwraca się również uwagę na **wewnętrzne i zewnętrzne** wymagania koordynacji działań (ang. „**The coordination requirement is both internal and external**”). Stwierdza się przy tym, że potrzebom koordynacji w wymiarze zewnętrznym najlepiej służy wymiana oficerów łącznikowych (ang. exchange of liaison officers).

Analiza opracowań szkoleniowych sił zbrojnych państw NATO oraz materiałów sojuszniczych wskazuje, że koordynację postrzega się jako metafunkcję przede wszystkim w odniesieniu do działania dowódcy, natomiast w stosunku do pracy sztabu i innych organów dowodzenia widziana jest znacznie szerzej. Na przykład w ATP-35 (B) stwierdza się jednoznacznie, że rola sztabu polega przede wszystkim na kierowaniu (ang. Control) i spełnianiu dwóch funkcji: **koordynowania** i monitorowania ¹⁴. W tym aspekcie koordynowanie urasta do prawie samodzielnej, autonomicznej wręcz funkcji dowodzenia i kierowania, zważywszy szczególnie, że wprowadzono do działalności służbowej **uprawnienia do koordynacji** (ang. **coordinating authority**).

W świetle przedstawionej wyżej ogólnej charakterystyki **koordynacji** i jej miejsca w procesie dowodzenia i kierowania sił zbrojnych państw NATO oraz w myśl ustaleń sojuszniczych można stwierdzić, że jest ona postrzegana jako bardzo ważna funkcja dowodzenia (kierowania). Realizacja koordynacji

¹³ por. *FM 100-15 Corps operations*, Washington. DC, September 1989, s. 4-23.

¹⁴ por. op. cit., s. 36, podkreślenie autora.

w praktyce dowodzenia opiera się na teorii organizacji i zarządzania oraz, co warto podkreślić, pozostaje w zgodności z poglądami teoretyków dowodzenia zajmujących się problemami organizacji współdziałania¹⁵. O prawdziwości tej tezy P. T. Czytelnicy będą się mogli przekonać po zapoznaniu ze sposobem spełniania funkcji koordynacyjnych przez dowódcę i jego organy dowodzenia w okresie przygotowania operacji. Zostanie on przedstawiony w kolejnych rozdziałach tego opracowania.

W dokumentach normatywnych i szkoleniowych, które wydano w SZ RP po wstąpieniu Polski do NATO, zagadnienia koordynacji znajdują aktualnie bardzo skromne odbicie. Jest to w pewnym stopniu zrozumiałe, lecz wydaje się, że nie ma uzasadnienia za ledwie sygnałne potraktowanie problemów koordynacji w nowym regulaminie działań Wojsk Lądowych. Wśród podstawowych terminów, które są opracowane w tym dokumencie, zawarto jedynie ogólną definicję **koordynacji** jako: „uporządkowane współdziałanie elementów pewnej całości, zharmonizowanie, uzgodnienie wzajemnego działania”¹⁶.

W ramach hasła wyjaśniającego **funkcje dowodzenia** wymienia się również **koordynowanie**, które zalicza się do tzw. **funkcji uzupełniających**. Pozostałe terminy związane z koordynacją działań zdefiniowane są dość lakonicznie i nie zawierają odniesień do ustaleń, które ujęte są w poszczególnych rozdziałach regulaminu.

Analiza treści poszczególnych rozdziałów omawianego regulaminu wskazuje, że jedynie w pierwszym rozdziale poruszone zostały szerzej problemy współdziałania wojsk lądowych z siłami powietrznymi i marynarką wojenną. Natomiast szczególnie widoczny jest brak opracowania zagadnień koordynacji w rozdziale dotyczącym dowodzenia i łączności. Termin **koordynacja** użyty został tylko w punkcie ogólnie charakteryzującym **dowodzenie**¹⁷.

W podsumowaniu tego rozdziału warto przypomnieć, że stosunek do koordynacji stanowi istotny wyróżnik systemów dowodzenia. W systemach o proweniencji niemieckiej, do których należał dotychczas funkcjonujący w WP system oparty na radzieckich wzorach, wiodącą koordynującą rolę pionu operacyjnego była zadekretowana. W strukturze sztabów pion ten znajdował się po-

¹⁵ por. S. Sadowski: *Węzłowe problemy organizacji współdziałania w obronie*, Warszawa 1996, s. 11.

¹⁶ op. cit., s. 266.

¹⁷ op. cit., s. 49.

nadto na pierwszym miejscu, a jego szef zwykle był również pierwszym zastępcą szefa sztabu. Natomiast w systemach opartych na wzorach francuskich, do których należy amerykański system dowodzenia, obowiązuje zasada równorzędności podstawowych pionów funkcjonalnych sztabów. Na tej zasadzie oparty jest również system dowodzenia przyjęty w NATO. W myśl tych reguł każdy z pionów funkcjonalnych, które wchodzi w skład części koordynacyjnej sztabu (ang. Coordinating staff group) spełnia wiodącą rolę w sprawach znajdujących się w jego gestii. Oznacza to, że w zakresie zagadnień operacyjnych wiodące, koordynujące funkcje realizują oficerowie komórki operacyjnej sztabu (G(S)3).

Na zakończenie podkreślić należy, że niezależnie od rodzaju systemu powszechnie uznaje się **koordynację** za funkcję dowodzenia (kierowania) tj. **funkcję informacyjną** spełnianą w systemach informacyjnych, do których zalicza się systemy dowodzenia. Konstatacja ta jest w tym miejscu szczególnie uzasadniona ze względu na treści, które będą prezentowane w kolejnym rozdziale, gdzie obok funkcji stricte informacyjnych będą zawarte odniesienia do **funkcji wykonawczych** realizowanych głównie w systemach rażenia (niszczenia) i zabezpieczenia.

2. SYNCHRONIZACJA W OPERACJI

Termin synchronizacja stosowany był dotychczas w polskim piśmiennictwie wojskowym dość sporadycznie i zwykle w potocznym znaczeniu. Pojęcie to w systemie dowodzenia sojuszniczego NATO znajduje się niemal w powszechnym użyciu, stąd niezbędne okazały się badania służące wyjaśnieniu jego treści, przede wszystkim w zastosowaniach wojskowych.

Głównym celem podjętych przez autora wysiłków badawczych było, obok wydobywania istotnych różnic merytorycznych, wykazanie podobieństw, a nawet analogii pomiędzy stosowanymi dotychczas w WP metodami i formami dowodzenia a procedurami NATO dotyczącymi sposobu uzyskania synchronizacji w operacji.

Znaczenie ogólne synchronizacji, które prezentuje teoria organizacji i zarządzania **jest raczej zawężone**, gdyż sprowadza się ją najczęściej do rodzaju koordynacji. T. Pszczołowski, wskazując na greckie pochodzenie tego terminu (**syn** – współ i **chronos** – czas), jednoznacznie określa **synchronizację** jako: „**koordynację w czasie**”¹⁸. Podkreśla przy tym, że odnosi się ona zarówno do działań sprawcy uwzględniającego działanie w tym samym czasie innych osób, jak do uzgodnionego, co do czasu, funkcjonowania zespołów tworzących organizację. Wśród tradycyjnych metod synchronizacji wymienia T. Pszczołowski wykresy Gantta i harmonizację K. Adamieckiego, a do współczesnych zalicza metody i techniki analizy sieciowej.

Powyższe ujęcie synchronizacji wskazuje na jej niejako podwójne znaczenie – po pierwsze odnosi się ją do działalności kierowniczej, tzn. uważa się, że jest to funkcja kierowania, a po drugie określa się tym mianem efekty zabiegów organizatorskich w postaci sprawnego funkcjonowania systemów wykonawczych. **Działania zsynchronizowane** to według T. Kotarbińskiego „**czynności zgodne**” co do współczesności i kolejności następstw¹⁹.

¹⁸ por. op. cit., s. 236.

¹⁹ por. *Traktat...*, op. cit., s. 96, podkreślenia autora.

Synchronizacja w wojskowych zastosowaniach charakteryzuje się również dwoistością znaczeniową, lecz postrzegana **jest przy tym znacznie szerzej**. Na przykład w podręczniku dla amerykańskich sił lądowych FM 100-5 zaliczono ją do **zasad (reguł) działania tych wojsk** (ang. **The Tenets of Army Operations**) obok inicjatywy (ang. initiative), ruchliwości (ang. agility), głębi (ang. depth) i wszechstronności (ang. versatility)²⁰.

W wymienionym wyżej podręczniku **synchronizację** określa się **jako proces i jako rezultat**. Polega ona na użyciu czasu, przestrzeni, sił i środków do wytworzenia maksymalnej mocy bojowej w decydującym punkcie. Wskazuje się, że zsynchronizowane rodzaje aktywności – takie jak przygotowania wywiadowcze, logistyka oraz ogień skoordynowany z manewrem – prowadzą do zsynchronizowanych działań.

Synchronizacja według amerykańskich specjalistów wojskowych obejmuje, nie będąc do nich ograniczona, rzeczywiste zmasowanie skutków użycia sił i środków w rozstrzygającym miejscu i czasie. Podkreślają oni, że niektóre z rodzajów aktywności synchronizowane przez dowódców podczas działań, na przykład zakłócanie sieci dowodzenia, tłumienie obrony powietrznej lub przesunięcia odwodów, mogą zachodzić przed rozstrzygającym momentem i w odległych od siebie miejscach. Działania te muszą być jednak tak zgrane, aby ich skutki były odczuwalne w rozstrzygającym miejscu i w ściśle określonym czasie. Celem synchronizacji jest zatem uzyskanie przyniatającej przewagi nad przeciwnikiem poprzez spotęgowanie mocy bojowej wojsk własnych.

W podręczniku podaje się przykłady synchronizacji na szczeblu taktycznym i operacyjnym. Podczas natarcia dowódca synchronizuje ogień wspierający z manewrem wojsk własnych podchodzących do przeciwnika. Również termin wykonania uderzeń poszczególnych zgrupowań dowódca powinien tak zsynchronizować aby wprowadzić nieprzyjaciela w błąd co do kierunku głównego wysiłku. Na szczeblu operacyjnym dowódca synchronizuje dwie operacje, jeżeli osiągnięcie celu w jednej warunkuje powodzenie działań w drugiej.

Autorzy podręcznika FM 100-5 przykład **synchronizacji** w działaniach bojowych przedstawiają na szkicu, który prezentowany jest jako załącznik 2 w niniejszym opracowaniu. Podkreślić należy, że specjaliści amerykańskich sił lą-

²⁰ por. *Podręcznik polowy 100-5, Działania wojsk lądowych armii Stanów Zjednoczonych*, tłum. z j. ang. W. Kurzyca, AON, Warszawa 1994.

dowych jednoznacznie wskazują na konieczność koordynacji, która powinna zwykle przebiegać bezpośrednio między różnymi jednostkami uczestniczącymi w działaniach. Jednocześnie zwraca się uwagę, że **sama koordynacja nie stanowi gwarancji synchronizacji**. Akcentuje się także, że **synchronizacja powstaje najpierw w umyśle dowódcy**, a następnie odzwierciedla się w procesie planowania operacji. Wśród metod uzyskania synchronizacji wymienia się ćwiczenia (treningi) (ang. rehearsals), które uważane są za klucz dla osiągnięcia powodzenia w działaniach.

W podsumowaniu autorzy podręcznika eksponują związek skuteczności synchronizacji działań z respektowaniem w walce zasady **ekonomii sił**, a także wymaganie jedności dowodzenia oraz celu dla umiejętnego powiązania w czasie i przestrzeni posiadanych zasobów.

Jak wykazały prowadzone analizy w znacznie szerszym zakresie problematyka synchronizacji znajduje odbicie w publikacjach sojuszniczych NATO. Na przykład w ATP-35(B), gdzie zawarta jest doktryna użycia sił lądowych, zagadnieniom synchronizacji poświęcony jest oddzielny podrozdział. Został on umieszczony już w pierwszym rozdziale obejmującym postanowienia ogólne.

Na wstępie wymienionego wyżej podrozdziału zatytułowanego: „Synchronizacja na polu walki” wskazuje się, że: „Wspólne działania wymagają pieczołowitej synchronizacji w celu osiągnięcia skutecznej płynności zabezpieczenia logistycznego między teatrami działań i wewnątrz teatru działań, wzajemnego wsparcia, wydajnego użycia wszelkich dostępnych zasobów, a ostatecznie zastosowania wojsk do osiągnięcia celów strategicznych”²¹.

Synchronizacja definiowana jest w ATP-35 (B) jako zdolność do skupienia zasobów i działań w czasie i w przestrzeni w celu stworzenia maksymalnego stosunku siły bojowej w decydującym miejscu. Obejmuje ona zmasowane efekty siły bojowej (wojsk i ognia) w decydującym punkcie, lecz nie ogranicza się wyłącznie do tego. Synchronizacja dąży do uzyskania przytłaczającej przewagi poprzez skoordynowane użycie wszystkich dostępnych zasobów.

Przedstawiona wyżej definicja wskazuje na daleko idącą zbieżność interpretacji synchronizacji z poglądami zawartymi w podręczniku FM100-5. Potwierdziły ją przeprowadzone analizy wszystkich zapisów opracowanych

²¹ *Doktryna taktyczna sił lądowych ATP-35 (B)*, projekt wstępny, tłum.z j. ang. A. Szydłowski, Warszawa 1996.

w ATP-35 (B), szczególnie sformułowania dotyczące czterech zasad synchronizacji, w których wskazuje się, że:

- po pierwsze – **synchronizacja** zazwyczaj **wymaga** wyraźnej **koordynacji** pomiędzy różnymi jednostkami i działaniami zachodzącymi w toku danej operacji, jednakże sama koordynacja nie gwarantuje synchronizacji, jeżeli dowódcy nie uświadomią sobie rezultatów, jakie należy osiągnąć; synchronizacja w pierwszej kolejności zachodzi w umyśle dowódcy, który musi zrozumiale wyjaśnić podległym dowódcom i sztabowi swoją wizję przebiegu działań;

- po drugie – **synchronizacja musi przenikać** przez **strefę geograficzną operacji**, która obejmuje także przestrzeń powietrzną i kosmiczną; działania prowadzone w strefie odpowiedzialności powinny być tak zsynchronizowane w głębi, w styczności i na tyłach, aby przeciwnikowi jawiły się jako jedna ciągła operacja skierowana przeciwko niemu;

- po trzecie – **dla synchronizacji nadzwyczaj ważne jest zrozumienie zamiaru dowódcy**; sztab ukierunkowany postawionym zadaniem i zamiarem dowódcy w procesie wypracowania decyzji wykorzystuje czynniki operacyjne i tworzy **zsynchronizowany plan operacyjny**;

- po czwarte – synchronizacja polega na:

- a) planowaniu operacji przed i podczas działania;

- b) skutecznych procedurach walki, szczególnie na terminowym wydawaniu rozkazów;

- c) ścisłym dotrzymywaniu i wprowadzaniu w życie przedsięwzięć kontrolnych i planów walki;

- d) dowodzeniu i kierowaniu działaniami.

W kolejnych punktach ATP-35 (B) wskazuje się, że dowódcy w procesie planowania powinni koordynować funkcje walki tak, by **zsynchronizować** wyniki działań **w czasie, przestrzeni i co do celu**²². Podaje się także, w odniesieniu do poszczególnych funkcji walki – treść podstawowych przedsięwzięć służących uzyskaniu synchronizacji.

Z przedstawionymi wyżej ustaleniami zawartymi w ATP-35 (B) w pełni korespondują zapisy określające reguły prowadzenia operacji połączonych w wymiarze sojuszniczym, opracowane w AJP-1 (A). W procesie badawczym wni-

²² por. op. cit., s. 32.

kliwej analizie poddano przede wszystkim rozdział VII, który dotyczy operacji lądowych. W rozdziale tym problemom harmonizacji (synchronizacji) poświęcony został oddzielny podrozdział VI (ang. Section VI).

W tej części publikacji sojuszniczej, już na wstępie, wskazuje się na **efekt synergii**, który uzyskuje dowódca sił połączonych poprzez **zsynchronizowanie działań poszczególnych komponentów** (ang. the synergy achieved by synchronising these components...).²³ Z pojęciem **synergii** spotykamy się przede wszystkim w teorii organizacji i zarządzania, gdzie m. in. T. Pszczołowski, wskazując na greckie pochodzenie tego wyrazu (gr. – współdziałanie), definiuje ją jako: „takie zestawienie dwóch lub więcej elementów, by ich oddziaływanie (w przypadku podmiotów działania) dawało skutek większy niż suma skutków wywoływanych przez każdy z elementów oddzielnie”²⁴. Synergią nazywany jest tzw. „efekt $2 + 2 = 5$ ”. Za szczególny przypadek synergii uznaje się efekt organizacyjny, który powszechnie uważany jest za podstawowy motyw tworzenia organizacji.

Zjawisko synergii dostrzegane jest również w sferze biologii (fizjologii) oraz psychologii. Określenia „synergiczność” użył w polskim piśmiennictwie wojskowym po raz pierwszy S. Koziej dla wskazania zasady sztuki wojennej, którą nazywano dotychczas – **współdziałaniem**²⁵.

W świetle przeprowadzonych badań dotyczących wyjaśnienia ogólnego znaczenia terminu **synchronizacja**, a także w oparciu o szczegółowe analizy związane z zastosowaniem w praktyce tego pojęcia można stwierdzić, że odnosi się ona przede wszystkim do sfery działań, tj. do obszaru funkcjonowania systemów wykonawczych.

Konkluzja ta upoważnia w dużym stopniu do przyporządkowania treści nazwy **synchronizacja** pojęciu, które dotychczas w polskim piśmiennictwie wojskowym określano mianem – **współdziałania**. Nie będzie zatem błędem uznanie, na tym etapie poszukiwań badawczych, że w systemie dowodzenia sił zbrojnych NATO odpowiednikiem pojęcia – współdziałanie jest termin synchronizacja. Warto bowiem przypomnieć, że „współdziałanie” postrzegano również jako zasadę sztuki wojennej, a także określano tym pojęciem istotę działania elementów

²³ patrz: *Allied Joint Doctrine – AJP-1 (A)*, 1997.

²⁴ op. cit., s. 236.

²⁵ por. S. Koziej: *Podstawy i zasady sztuki wojennej*, Warszawa 1993, s. 94.

ugrupowania operacyjnego (bojowego) w walce. Powodzenie w działaniach odniesie ta strona, która potrafi lepiej zespolić wysiłki wszystkich uczestniczących w operacji własnych sił i środków²⁶.

Analiza dokumentów normatywnych, które wydano po wstąpieniu Polski do NATO wskazuje, że termin „synchronizacja” nie został jeszcze wprowadzony do powszechnego użycia w SZ RP. Świadczy o tym przede wszystkim zawartość merytoryczna nowego „Regulaminu działań Wojsk Lądowych”, gdzie w dalszym ciągu funkcjonuje termin „organizacja współdziałania”. Znamienne wydaje się jednak zastosowanie do zdefiniowania tego pojęcia wyrazu: „zsynchronizowanie”²⁷. Przewidywać mimo wszystko należy, że w najbliższej przyszłości kompetentne władze wojskowe będą podejmowały decyzje zmierzające do zmiany tej sytuacji. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że termin synchronizacja, choć powszechnie stosowany w siłach zbrojnych Sojuszu, również nie jest ujęty w „Słowniku terminów i definicji NATO – AAP-6(U)”, którego polską edycję przygotowano w 1998 roku.

W świetle powyższej konstatacji oczekiwać należy, że pełne zrozumienie istoty synchronizacji oraz sposobów jej osiągnięcia w operacji będzie możliwe dopiero po przestudiowaniu przez P. T. Czytelników kolejnych rozdziałów tego opracowania. Zawierają one bowiem podstawowe formy i treści działalności koordynacyjnej dowódcy i sztabu zmierzające do uzyskania zsynchronizowanych działań wojsk podczas przygotowania i prowadzenia operacji.

²⁶ por. K. Nożko: *Zagadnienia współczesnej sztuki wojennej*, Warszawa 1973, s. 192.

²⁷ por. op. cit., s. 273.

3. KOORDYNACJA W PLANOWANIU OPERACJI

Koordinacja, którą zdefiniowano jako metafunkcję dowodzenia i kierowania będzie w tym rozdziale przedstawiona na tle realizacji przez dowódcę operacyjnego i jego sztab funkcji podstawowej (zasadniczej), tj. planowania.

Znaczenie i rolę **planu operacji** jako **narzędzia koordynacji** wyeksponował po raz pierwszy w polskim piśmiennictwie wojskowym L. Kuleszyński. Ten wybitny teoretyk dowodzenia na łamach „Myśli Wojskowej”²⁸ podkreśla jednocześnie, że pierwotną i podstawową funkcję koordynującą spełniają przede wszystkim zawarte w regulaminach, instrukcjach i innych dokumentach normatywnych zasady określające ogólne sposoby prowadzenia operacji (walki). Temu celowi służą również publikacje sojusznicze NATO, takie jak ATP-35 (B), które odzwierciedlają doktrynę użycia poszczególnych rodzajów sił zbrojnych i wojsk w operacjach militarnych.

Przedstawione w tym rozdziale treści są zgodne z procedurami dowodzenia przyjętymi w siłach zbrojnych państw NATO, natomiast szczegółowe egzemplifikacje odnoszone są do procesu przygotowania operacji korpusu wojsk lądowych. Działalność koordynacyjna dowódcy i sztabu w zakresie operacji obronnej była bowiem przedmiotem wnikliwego zainteresowania badawczego autora²⁹.

W tym rozdziale zakłada się zapoznanie P. T. Czytelników z wynikami badań dotyczącymi przede wszystkim roli i zadań dowódcy, szefa sztabu oraz oficerów pionu operacyjnego (G3) sztabu korpusu w zakresie koordynacji. Następnie na tle procesu planowania operacji przedstawione są podstawowe formy oraz treści związane z działalnością koordynacyjną.

Wymienione wyżej treści służą głównie wykazaniu, że warunkiem wstępnym dla uzyskania **synchronizacji w toku operacji** jest opracowanie **skoordynowanego planu operacji**, w którym działanie poszczególnych elementów

²⁸ „Myśl Wojskowa” nr 11, Warszawa 1979.

²⁹ patrz – S. Sadowski: *Organizacja współdziałania w okresie przygotowania operacji obronnej korpusu*. Studium, AON, Warszawa 1998.

ugrupowania operacyjnego zostało już wcześniej **zsynchronizowane** w okresie ich przygotowania.

Podkreślić jednak należy, że nawet najlepiej opracowany plan nie gwarantuje osiągnięcia synchronizacji (współdziałania). Zwraca na to uwagę L. Kuleszyński, który jako warunek niezbędny utrzymania koordynacji w toku działań wymienia dobrą, ciągłą znajomość sytuacji operacyjnej oraz utrzymanie niezawodnej łączności.

W procesie planowania operacji przedmiotem analiz i ocen są trzy podstawowe czynniki operacyjne, tj. siły, czas i przestrzeń. Obiektem koordynacji są przede wszystkim siły wydzielone do prowadzenia działań i osiągnięcia celu operacji. O potrzebach i zakresie koordynacji na szczeblu operacyjnym świadczy najlepiej skład bojowy podstawowej struktury organizacyjnej wojsk lądowych, tj. korpusu. Choć jest on zwykle zróżnicowany i zależy głównie od treści zadań, dowódca, na przykład amerykańskiego VII korpusu w operacji „Pustynna Burza”, musiał koordynować bojowe zastosowanie czterech dywizji i rozpoznawczego pułku pancernego, które posiadały około 1300 czołgów, 1200 bojowych wozów piechoty, ponad 400 samobieżnych dział oraz kilkaset śmigłowców.

Obszar operacyjny określają przede wszystkim możliwości bojowe podstawowego sprzętu bojowego, który znajduje zastosowanie na danym szczeblu dowodzenia. W przypadku korpusu wojsk lądowych głębokość bojowego oddziaływania wynosi około 100 – 150 km, natomiast szerokość pasa (rejonu odpowiedzialności) operacji zależy od składu bojowego oraz ilości użytych związków taktycznych do pierwszego rzutu i może wynosić szacunkowo 80 – 100 km.

Czas trwania operacji ustalany jest zwykle na podstawie głębokości ugrupowania przeciwnika oraz przewidywanego tempa prowadzonych działań i w przypadku korpusu wojsk lądowych może wynosić do kilku dni.

Efektem procesu planowania jest plan operacji, który opracowuje sztab w formie graficznej i opisowej. Na szczeblu korpusu składa się on zwykle z kilkunastu map (foliogramów) oraz kilkuset stron tekstu. Do wykonania planu zaangażowani są przede wszystkim oficerowie pionu operacyjnego G3 oraz oficerowie pozostałych komórek koordynacyjnej grupy sztabu, a także oficerowie z grupy specjalistycznej. W wypadku dowództwa korpusu szacuje się, że około 150 osób funkcyjnych bezpośrednio i pośrednio uczestniczy w procesie plano-

wania, stąd niezwykle ważna jest **koordynacja ich pracy** na stanowisku dowodzenia.

Plan operacji merytorycznie jest odzwierciedleniem sposobu osiągnięcia celu operacji. Stanowi on rozwinięcie zamiaru działań (ang. Concept of Operations). Na treść planu obok zamiaru składają się przede wszystkim zadania (cele) wyznaczane do osiągnięcia podległym ogniom dowodzenia. Są to zadania bojowe, zadania wsparcia bojowego (ang. Combat Support – CS) zadania wsparcia logistycznego (ang. Combat Service Support – CSS). Ponadto istotny element planu stanowią zadania w zakresie organizacji, rozpoznania i dowodzenia.

Wymienione wyżej podstawowe komponenty planu zawierają również ustalenia co do miejsca i czasu realizowanych zadań. Służą one zapewnieniu synchronizacji (harmonizacji) działań poszczególnych elementów ugrupowania operacyjnego. W literaturze przedmiotu ustalenia te określane są mianem – **elementów koordynacji (koordynacyjnych)**³⁰. Forma oraz rola (znaczenie) głównych elementów koordynujących działanie wojsk lądowych w operacji połączonej zostanie szerzej omówiona w drugiej części tego rozdziału. W tym miejscu podkreślić należy, że zastosowanie w planie wyżej wymienionych elementów stanowi praktycznie, pierwsze formalne odzwierciedlenie realizacji przez dowódcę i sztab funkcji koordynacyjnej na etapie przygotowania operacji. Może ona zapewnić zsynchronizowane działanie wojsk w toku prowadzenia operacji, jednak tylko w wymiarze podstawowym, gdyż w zależności od posiadanego czasu wszyscy dowódcy powinni dodatkowo organizować przedsięwzięcia służące wszechstronnemu przygotowaniu podległych dowództw i wojsk do operacji. Możliwości oraz sposoby realizacji tego typu przedsięwzięć będą przedstawione w ostatnim rozdziale tego opracowania.

³⁰ W poprzednim systemie dowodzenia SZ RP elementy te nazywano – elementami współdziałania.

3.1. Rola i zadania dowódcy oraz sztabu

Uwarunkowania praktyki dowodzenia w SZ RP stanowiły główną inspirację do zbadania roli dowódcy i sztabu w zakresie koordynacji w myśl zasad obowiązujących w NATO. Podkreślić bowiem należy, że w dotychczas stosowanych w WP metodach organizacji współdziałania wyeksponowano przede wszystkim rolę dowódcy, którego obligatoryjnie obciążono w tym zakresie realizacją ściśle określonych form działalności organizatorskiej³¹.

W świetle powyższych założeń, przedmiotem szczegółowego zainteresowania badawczego były dokumenty normatywne, które w systemie dowodzenia sił zbrojnych państw NATO regulują zakresy kompetencji osób funkcyjnych oraz zadania komórek organizacyjnych dowództw. Celem prowadzonych analiz i ocen było ustalenie jak główne osoby funkcyjne obciążone są realizacją funkcji koordynacyjnej.

Na podstawie wniosków z powyższych ocen dążono do zidentyfikowania istotnych różnic w zakresie sposobu spełniania funkcji koordynacyjnych, rozpatrywanego na tle modelu procesu planowania operacji. W oparciu o te informacje dokonano próby ustalenia, w sposób syntetyczny, roli i zadań dowódcy oraz sztabu w zakresie koordynacji.

Przeprowadzone badania wykazały, że u podstaw koordynacji działań wojsk w operacji leży ściśle i bezwzględne przestrzeganie w ramach systemu dowodzenia sił zbrojnych państw NATO **zasady jedności dowodzenia** (ang. **Unity of Command**). Widoczne to jest szczególnie w systemie amerykańskim, gdzie zalicza się tę zasadę do zasad wojny (ang. Principles of War) obok celu, ofensywy, zmasowania, ekonomii sił, manewru, bezpieczeństwa, zaskoczenia i prostoty. Za twórcę tych zasad uznaje się powszechnie generała Carla von Clausewitza, który w swoim fundamentalnym dziele „O wojnie” na temat dowodzenia stwierdza, że: „... na **jednym** i tym samym **teatrze działań wojennych** powinno być **tylko jedno naczelne dowództwo**, a dowódca własnego teatru działań wojennych **zawsze musi posiadać odpowiedni stopień samodzielności**”³².

³¹ Na przykład – „... **Współdziałanie** może odbywać się **metodą udzielania wytycznych przez dowódcę i wysłuchania meldunków podwładnych**, a w wypadku skrajnie ograniczonego czasu – **metodą wytycznych**” – patrz: *Regulamin działań Wojsk Lądowych*, cz. I, Warszawa 1994, s. 108.

³² C. Clausewitz: *O wojnie*, Lublin 1995, s. 313, podkreślenia autora.

Ze względu na dość częste, błędne interpretowanie zasady jedności dowodzenia, a szczególnie utożsamianie jej z jednoosobowym dowodzeniem oraz jednolitością, konieczne jest szersze ustosunkowanie się do jej treści niezależnie od wyżej przytoczonego oryginalnego poglądu C. Clausewitza.

Jedność dowodzenia jest, co należy wyraźnie podkreślić, **zasadą sztuki wojennej** i nie dotyczy tylko dowodzenia. Respektowanie tej zasady warunkuje bowiem osiągnięcie powodzenia w walce, a nie wpływa tylko na sprawność (efektywność) procesu dowodzenia. Zależność ta widoczna jest szczególnie w amerykańskiej wersji tej zasady, gdzie wskazuje się, że: „**dla każdego celu zapewnić należy jedność wysiłku poprzez jednego odpowiedzialnego dowódcę** (ang. For every objective, ensure unity of effort under **one** responsible commander)”³³.

W praktyce zasada jedności dowodzenia jest przestrzegana w amerykańskim systemie dowodzenia siłami zbrojnymi głównie poprzez wyznaczanie na danym teatrze (w regionie, obszarze operacyjnym) – **głównodowodzącego**, którego w języku angielskim określa się mianem – **Commander in Chief (CINC)**. W systemie dowodzenia sojuszniczego NATO zasada ta respektowana jest przede wszystkim poprzez wyznaczanie jednego głównodowodzącego siłami połączonymi (ang. Commander of an allied joint force – COMAJF).

W myśl powyższych zasad, pierwszoplanowym zadaniem organu kierowania strategicznego jest wyznaczenie dowódcy operacyjnego, któremu powierza się realizację określonych celów strategicznych oraz wydziela określony potencjał bojowy. Warto przy tym podkreślić, że w procesie planowania strategicznego uwzględnia się zwykle fachowe opinie wykonawców – dowódców najwyższych szczebli dowodzenia, szczególnie przy określaniu potrzeb operacyjnych. Na przykład użycie VII Korpusu amerykańskiego w operacji „Pustynna Burza” było spowodowane jednoznacznymi sugestiami generała Schwarckopfa³⁴.

Ukierunkowana działalność planistyczna dowódcy i sztabu rozpoczyna się po otrzymaniu zadania (celu). Dowódcom najwyższych szczebli dowodzenia przekazywane są zwykle dyrektywy strategicznego organu kierowania zawierające tzw. stan końca (ang. end state) kampanii lub operacji. Natomiast w rela-

³³ por. FM 100-5, Washington, DC, 1986, tłum. z j. ang. autora.

³⁴ por. N. Schwarckopf: *Nie trzeba bohatera*, Warszawa 1993.

cjach dowodzenia operacyjnego (taktycznego) stosowana jest najczęściej forma przekazywania zadań typu „misja” (ang. mission).

W pierwszym, orientacyjnym etapie planowania operacyjnego główną rolę spełnia dowódca, którego podstawowym obowiązkiem jest dokonanie wszechstronnej analizy otrzymanego zadania.

Wyniki analizy zadania, w której osobisty udział dowódcy jest zwykle niezbędny, mają bardzo ważne znaczenie dla koordynacji działań wszystkich sił wydzielonych do prowadzenia operacji (kampanii). Są nimi w pierwszej kolejności ustalenia dotyczące sprecyzowania przez dowódcę treści otrzymanego zadania (ang. mission). Rezultatem przemyśleń dowódcy powinno być określenie celów operacyjnych oraz związanych z nimi ograniczeń, które zapewnią osiągnięcie ogólnego celu operacji (kampanii). Dowódca swoje stanowisko w zakresie zadania (ang. The mission statement) powinien wyrazić w kategoriach: kto, co, kiedy i gdzie powinien wykonać oraz w jakim celu. Według podręcznikowych wskazówek (AJP – 1(A)) stanowisko to dowódca powinien wyrazić w jasnej, czytelnej i zwięzłej formie. W amerykańskich podręcznikach ten efekt analizy zadania określa się także jako sprecyzowanie zadania własnego (ang. restated mission).

W następnej kolejności zaleca się, aby dowódca rozpatrzył w ogólnym zakresie podstawowe czynniki operacyjne, które mają wpływ na osiągnięcie celu operacji. Na tej podstawie przewiduje się, w proponowanych metodach planowania, wypracowanie przez dowódcę wniosków pozwalających na sprecyzowanie wizji (ogólnego sposobu) realizacji otrzymanego zadania. Zakłada się, że powinna ona być wyrażona w formie tzw. **myśli przewodniej dowódcy** (ang. **commander's intent**), która odzwierciedla ogólną koncepcję (ideę) **zjednoczenia (zespoleń)** wszystkich sił dla zrealizowania celu operacji.

W procesie podejmowania decyzji **ustalenie przez dowódcę myśli przewodniej**, która stanowi niejako fundament zamiaru (koncepcji) operacji, **jest** z punktu widzenia koordynacji działań **kluczowym momentem**. Z tego też względu ta informacja decyzyjna powinna być niezwłocznie przekazana oficerom sztabu jako podstawa do kontynuowania procesu planowania operacyjnego. Zwykle wyniki analizy zadania opracowane w syntetycznej formie stanowią treść wytycznych do planowania (ang. planning guidance), które doprowadzane

są do wykonawców najczęściej w ramach tzw. pierwszej odprawy koordynacyjnej (lub tzw. informowania operacyjnego).

Zadanie doprowadzenia do wszystkich, zainteresowanych komórek sztabu decyzji dowódcy spoczywa na **szefie sztabu** (ang. chief of staff – COS). Jest on odpowiedzialny za zapewnienie koordynacji pracy wewnątrz sztabu. Oznacza to, że praca jest wykonywana całościowo i w określonym czasie. Szef sztabu jest zobowiązany przede wszystkim do terminowego dostarczania dowódcy niezbędnych do podjęcia decyzji informacji. Z kolei, po podjęciu przez dowódcę decyzji zapewnić powinien terminowe doprowadzenie jej do wykonawców w odpowiedniej formie. Stąd, dla zapewnienia dogodnych warunków organizacyjnych podczas przygotowania operacji szef sztabu powinien opracować stosowny plan pracy sztabu, w którym ujmowane są zwykle zasadnicze przedsięwzięcia dotyczące opracowania planu operacji i postawienia zadań wykonawcom. Podstawę do opracowania planu pracy sztabu stanowią kalkulacje czasu niezbędnego na realizację określonych przez dowódcę przedsięwzięć oraz wymagania czasowe wynikające z zastosowanej metody pracy sztabu.

W ramach organizacji pracy na stanowisku dowodzenia zaleca się, aby szef sztabu przede wszystkim zapewnił:

- integrację zamiaru dowódcy z pozostałymi elementami planowania;
- zidentyfikowanie informacji niezbędnych do podjęcia przez dowódcę decyzji (ang. commander's critical information requirements – CCIR);
- odpowiednie warunki pracy dla oficerów (zespołów) łącznikowych (ang. liaison officers (teams));
- wprowadzenie w życie planu pracy sztabu jako narzędzia koordynacji planów.

Do głównych zadań szefa sztabu należy:

- zarządzanie zintegrowanymi, zautomatyzowanymi systemami dowodzenia i kierowania;
- organizowanie przesunięć i rozmieszczenia stanowisk dowodzenia;
- bezpośrednie kierowanie głównym stanowiskiem dowodzenia oraz jego podstawowymi elementami.

Analiza obowiązków i zadań szefa sztabu wykazała, że spełnia on bardzo ważne funkcje organizatorskie, których realizacja zapewnić powinna skoordy-

nowaną pracę sztabu oraz utrzymanie koordynacji z sąsiadami (w wymiarze zewnętrznym) głównie poprzez działalność oficerów (zespołów) łącznikowych. Temu celowi służy również sprawny system wymiany informacji na stanowisku dowodzenia, na który składają się:

- bliskie kontakty i wymiana informacji pomiędzy oficerami sztabu;
- szybka dystrybucja zasadniczych informacji, decyzji i rozkazów wewnątrz i pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi sztabu;
- formalne i nieformalne konferencje;
- odprawy;
- procedury kontroli komunikatów;
- formalny obieg dokumentów sztabowych w celu potwierdzenia ich zgodności lub skomentowania;
- niezawodna łączność.

Na podstawie otrzymanych wytycznych do planowania sztab realizuje kolejny etap oceny sytuacji, którym jest oszacowanie czynników. W tym procesie główną rolę spełnia komórka operacyjna G3. Celem jej działalności jest wypracowanie kilku wariantów działania (ang. Courses of Action – CoA), których wybór stanowić będzie przedmiot decyzji dowódcy. Dla rozpatrzenia wariantów działania proponuje się w opracowaniach szkoleniowych sił zbrojnych państw NATO wiele różnych metod i technik. Jednym z najbardziej popularnych sposobów przeprowadzenia oceny wariantów, szczególnie pod kątem możliwości zapewnienia zsynchronizowanych działań jest metoda **gry wojennej** (ang. **war gaming technique**). Dla potrzeb gier wojennych sztab, głównie oficerowie operacyjni, może opracowywać szereg dokumentów pomocniczych, które wykorzystywane są przede wszystkim do oceny stopnia skoordynowania działań poszczególnych elementów ugrupowania operacyjnego oraz możliwości uzyskania synchronizacji na polu walki. Do najczęściej stosowanych procedur sztabowych należy w tym zakresie opracowywanie tabel zdarzeń krytycznych (ang. critical event) lub tabel synchronizacji (ang. synchronization). Przykładowe, oryginalne wzory tych dokumentów, zawarte w podręcznikach amerykańskich sił lądowych, przedstawione zostały jako załączniki 3 i 4 w niniejszym opracowaniu.

Omówione wyżej działania sztabu mają niezwykle istotny wpływ na zapewnienie synchronizacji w operacji, stąd w miarę posiadanego czasu szef sztabu

powinien je organizować dla dokonania wyboru rekomendowego (przez sztab) wariantu działania. Jednakże główną, decydującą rolę w zakresie ustalenia zamiaru działania (ang. concept of operations) spełnia dowódca. Zwykle podczas odprawy decyzyjnej rozstrzyga on, który wariant stanowić będzie podstawę planu operacji.

Po podjęciu decyzji przez dowódcę sztab niezwłocznie opracowuje zasadnicze dokumenty planu, a także koordynuje przygotowanie oraz zgodność z zamiarem pozostałych elementów planu. Działalność sztabu ukierunkowana powinna być na jak najszybsze doprowadzenie do wykonawców decyzji dowódcy. Stąd, obowiązująca w siłach zbrojnych państw NATO zasada **jednolitości formy planu i rozkazu operacyjnego**. Jej przestrzeganie umożliwia terminowe opracowanie rozkazów, które podpisane przez dowódcę wieńczą etap planowania.

Kolejnym etapem w pracy dowódcy i sztabu jest postawienie zadań wykonawcom. Zasadniczą formą stawiania zadań jest rozkaz operacyjny (ang. operation order), którego treść spełnia niezwykle ważną rolę dla zapewnienia koordynacji i uzyskania synchronizacji w operacji. Z punktu widzenia wykonawców to właśnie rozkazy operacyjne są podstawową, dyrektywną formą koordynacji ich działań. Rozkaz jest zatem w ręku dowódcy i sztabu głównym narzędziem umożliwiającym zgranie (zespolecie) wysiłków wszystkich uczestników operacji dla osiągnięcia wyznaczonego celu. W kolejnej części tego rozdziału wyeksponowane zostaną te elementy rozkazu operacyjnego, które przyczyniają się w sposób zasadniczy do osiągnięcia synchronizacji w operacji.

W podsumowaniu rozpatrywań dotyczących roli i zadań dowódcy oraz sztabu w zakresie koordynacji podczas planowania operacji podkreślić należy, że w systemie dowodzenia sił zbrojnych państw NATO:

- **decydującą i wiodącą rolę spełnia dowódca**, który poprzez ustalenie zamiaru integruje wysiłki wszystkich wykonawców;
- warunki organizacyjne dla uzyskania koordynacji w wymiarze zewnętrznym i wewnętrznym zapewnia **szef sztabu**, który spełnia głównie **rolę organizacyjną**;
- **sztab**, w tym przede wszystkim oficerowie pionu operacyjnego G3 spełniają **zasadniczą rolę merytoryczną** podczas opracowania **skoordynowanego planu operacji**.

3.2. Forma i treść głównych elementów koordynacji w planie i rozkazie operacyjnym

Merytoryczna strona realizowania przez sztab funkcji koordynacyjnej znajduje odbicie przede wszystkim w postaci opracowywania tzw. **elementów koordynacji** (koordynacyjnych). Zawarte są one zwykle w planach, rozkazach i innych dokumentach dowodzenia. Przedmiotem zainteresowania badawczego autora były problemy koordynacji działań wojsk podczas przygotowania operacji obronnej korpusu, stąd do prezentacji poszczególnych elementów wykorzystywane będą przykłady związane z tym szczeblem dowodzenia i rodzajem działań. Podkreślić jednak należy, że stanowią one egzemplifikację powszechnie obowiązujących zasad i reguł, które są ściśle przestrzegane w siłach zbrojnych państw NATO.

Terminem „**elementy koordynacji**” lub „elementy współdziałania” w literaturze tematu oznaczane są informacje dotyczące czasu, miejsca (przestrzeni), które określają wzajemne zależności pomiędzy wykonawcami różnorodnych zadań (bojowych, zabezpieczenia). Służą one zsynchronizowaniu (zharmonizowaniu) działań wojsk w operacji³⁵. Informacje te znajdują odbicie w dokumentach dowodzenia w formie graficznej, najczęściej w postaci różnorodnych linii, rubieży, obszarów, rejonów itp. zwykle wraz z ustaleniami dotyczącymi czasu (terminu) ich zajmowania, przekraczania, osiągania itp. Najbardziej reprezentatywnym i jednocześnie najważniejszym elementem koordynacji są linie rozgraniczenia (ang. boundary lines). Fundamentowy charakter tych informacji będzie szerzej wykazany w dalszej części tego rozdziału, natomiast w tym miejscu podkreślić należy, że linie rozgraniczenia wyznaczają dowódcom poszczególnych szczebli dowodzenia ich obszar działania (odpowiedzialności) operacyjnego (bojowego).

W wyznaczonym danemu dowódcy obszarze odpowiedzialności do ustalania elementów koordynacji są uprawnieni jedynie oficerowie pionu operacyjnego – G3. Stanowi to praktyczny wyraz respektowania zasady jedności dowodzenia, w myśl której w jednym obszarze (rejonie) działalnością bojową wojsk może kierować tylko jeden dowódca. Oficerowie operacyjni w imieniu dowódcy za-

³⁵ W *AJP-1(A)* są one określane jako „środki kierowania” (ang. Control measures), op. cit., s. 7-5.

dzają tym obszarem i ponoszą odpowiedzialność za koordynację ruchu i manewru wojsk.

Przestrzeganie **zasady jedności dowodzenia** znajduje przede wszystkim odbicie w przyjętych siłach zbrojnych państw NATO wzajemnych zależnościach (ang. relationships) dotyczących formy dowodzenia i kierowania. W ATP-35(B) wyróżnione zostały następujące rodzaje sprawowania dowodzenia:

- dowodzenie pełne (ang. full command – FULLCOMD);
- dowodzenie operacyjne (ang. operational command – OPCOM);
- dowodzenie taktyczne (ang. tactical command – TACOM);
- kierowanie operacyjne (ang. operational control – OPCON);
- kierowanie taktyczne (ang. tactical control – TACON);
- kierowanie administracyjne (ang. administrative control);
- uprawnienia koordynacyjne (ang. coordinating authority).

Powyższe relacje odnoszą się do jednostek (sił), które mogą być podporządkowane danemu dowódcy poprzez:

- przydział na stałe (ang. Assign);
- przydział czasowy (ang. Attach);
- wsparcie pośrednie (ang. in support of);
- wsparcie bezpośrednie (ang. Direct Support – DS);
- wsparcie ogólne (ang. General Support – GS);
- wsparcie ogólne wzmacniające (ang. General Support Reinforcing – GSR)³⁶.

Wśród wymienionych wyżej zależności dowódczych szerszego wyjaśnienia wymaga pojęcie kierowania operacyjnego (ang. operational control – OPCON). Jest to swoista „nowość” w porównaniu do dotychczas funkcjonującego w SZ RP terminu – dowodzenie, w którym zawierają się łącznie dwie różne jakościowo funkcje sprawowane przez dowódcę, tj. **dowodzenie** sensu stricto, czyli według nomenklatury amerykańskiej – **command** oraz **kierowanie** (zarządzanie), które określa się mianem – **control**. W systemie dowodzenia sił zbrojnych państw NATO obie te funkcje są jednoznacznie wyróżnione, stąd też jego nazwa w języku angielskim – Command and Control (C²)³⁷.

³⁶ Według ATP-35(B), s. 34.

³⁷ Szerzej na temat istoty dowodzenia wypowiada się autor w oprac. nauk. pt.: *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia siłami zbrojnymi RP*, Warszawa 1997.

Wyjaśnienie powyższego zagadnienia podyktowane jest potrzebami wynikającymi z rozpatrywania niezwykle ważnego problemu koordynacji działań, który znajduje się w gestii pionu operacyjnego – G3. Jest nim dokonanie w procesie planowania operacyjnego podziału sił (ang. task organization), który stanowi podstawę ustalenia **ugrupowania operacyjnego**. Poprzez wyróżnienie elementów ugrupowania następuje rozwinięcie (sprecyzowanie) zamiaru dowódcy i ustalenie wykonawców zadań bojowych, zabezpieczenia oraz w zakresie dowodzenia i łączności. Oznacza to wyznaczenie podstawowych komponentów wykonawczych, których działania stanowią przedmiot szczegółowej koordynacji przez sztab.

W praktyce dowodzenia sił zbrojnych państw NATO stosowane są dwie metody opracowywania podziału sił (ang. task organization): tabelaryczna (ang. matrix) i opisowa (ang. outline). W załączniku 5 podane są podręcznikowe przykłady zależności (ang. relationships), natomiast załącznik 6 zawiera jeden z wariantów podziału sił (ang. task organization) na szczeblu korpusu. Podkreślić należy, że podział sił stanowi bardzo ważny element decyzji dowódcy i znajduje odbicie w rozkazie operacyjnym zwykle w załączniku na pierwszym miejscu (ang. annex A).

Z podstawowym czynnikiem operacyjnym, jakim są siły, związany jest niezwykle istotny drugi czynnik, którym jest miejsce (przestrzeń) działań wynikające najczęściej z treści otrzymanego zadania (ang. mission). Jego ustalenia dokonuje przełożony na podstawie oceny możliwości bojowych podległych ogniw dowodzenia. Obszar operacyjny danego dowódcy wyznaczają linie rozgraniczenia. W systemie dowodzenia sił zbrojnych państw NATO ustalane są linie boczne oraz linie przednie i tylne, które dotyczą obszaru lądowego (morskiego) wraz z przestrzenią powietrzną. W działaniach wojsk lądowych na obszar odpowiedzialności operacyjnej składa się **obszar zajmowany** (utrzymywany) przez wojska własne oraz **obszar oddziaływania** (w zasięgu podstawowych środków ogniowych znajdujących się w dyspozycji danego ogniw dowodzenia) zajmowany zwykle przez nieprzyjaciela. W obronie oba te obszary rozdzielone są przez linię koordynacyjną określającą **przedni skraj pola walki** (obrony) (ang. **Forward Edge of Battle Area – FEBA**). Od linii FEBA do przodu, w kierunku przeciwnika tworzy się **rejon (obszar) osłony**, natomiast od tej linii do tyłu wyznacza się **rejon (obszar) obrony**. W operacjach zaczepnych rozdzielenie ob-

szażu operacyjnego następuje poprzez ustalenie **linii wyjściowej** (ang. **Line of Departure – LD**). W toku prowadzenia działań zarówno obronnych, jak i zaczepnych niezwykle ważnym elementem koordynacji jest określenie **przedniej rubieży (linii) wojsk własnych** (ang. **Forward Line of Own Troops – FLOT**) oraz **nieprzyjaciela** (ang. **Forward Line of Enemy Troops – FLET**).

Wymienione wyżej linie koordynacyjne stanowią niejako fundament planu operacji, gdyż podział obszarów (rejonów) odpowiedzialności stanowi praktyczny wyraz tworzenia określonego ugrupowania operacyjnego, a następnie ustalenia wariantu działania (ang. **Course of Action – CoA**). Przestrzeganie zasady jedności dowodzenia polega na respektowaniu kompetencji danego dowódcy w zakresie koordynacji ruchu (manewru) oraz oddziaływania wszystkich sił znajdujących się w wyznaczonym mu obszarze operacyjnym. Oznacza to również poszanowanie przez przełożonego dokonanych wcześniej ustaleń koordynacyjnych w stosunku do podległych ogniw dowodzenia.

W wyniku podziału obszarów odpowiedzialności następuje w procesie planowania wydzielenie na poszczególnych szczeblach dowodzenia obszarów (rejonów) działań głębokich (ang. **deep operations**), działań w styczności (ang. **close operations**), oraz obszar (rejon) tyłowy (ang. **rear area**). Podział obszaru odpowiedzialności obronnej na szczeblu korpusu przedstawiono schematycznie (szkic 6-1) w załączniku 7. Na drugim szkicu w tym załączniku pokazany jest również przykład odzwierciedlenia koncepcji działań osłonowych organizowanych w sposób scentralizowany przez dowódcę korpusu (szkic 6-2). Przypadek ten, omówiony w podręczniku amerykańskich sił lądowych FM 100-15, powoduje czasowe przejęcie przez dowódcę korpusu obszarów wyznaczonych **uprzednio** dowódcą dywizji. Stąd istnieje konieczność wyznaczenia **dodatkowej linii przekazania odpowiedzialności** (ang. **hand – over line – HL**), którą na prezentowanym szkicu jest w tym wypadku – PL GREEN. Po przejściu sił osłonowych, wzdłuż linii przerywanej (według poprzedniej linii rozgraniczenia pomiędzy dywizjami) dowódcy dywizji ponownie przejmują odpowiedzialność na cały zasięg bojowego oddziaływania (do PL BLUE) i mają możliwość prowadzenia w swojej strefie działań głębokich (ang. **deep operations**).

Funkcja koordynacyjna, która spełniana jest poprzez wyznaczenie linii przekazania odpowiedzialności (HL) jest dość często w praktyce szkoleniowej błęd-

nie interpretowana, stąd w załączniku 8 prezentowany jest wariant działania 10 korpusu, gdzie wyznaczone są dwie tego typu linie – PL NEUTRON i PL PLANCK, które oznaczono jako BHL (ang. skr. Battle Hand – over Line). Podobny przypadek przejęcia odpowiedzialności przez korpus za kierowanie działaniami w strefie osłony prezentowany jest również w ATP-35 (B), lecz nie można na podstawie szkicu zawartego w tej publikacji wyciągać wniosku, że dywizje pierwszego rzutu przejmują odpowiedzialność za działania obronne dopiero w odległości około 5 km od przedniego skraju (FEBA), gdyż w rzeczywistości wynosi ona zwykle około 25-30 km.

W celu operatywnego kierowania działaniami głębokimi wyznaczane są **linie koordynacji wsparcia ogniowego** (ang. **Fire Support Coordination Line – FSCL**), których zastosowanie jest między innymi szeroko wyjaśnione w podręczniku FM 100-15. Podkreśla się w nim, że linia ta powinna być wkomponowana w zamiar prowadzenia operacji, szczególnie w zakresie działań głębokich, realizowanych w jednym obszarze przez siły i środki wojsk lądowych oraz sił powietrznych wydzielonych do ich wsparcia. Wyznaczenie tej linii umożliwia lotnictwu efektywne wykorzystanie potencjału bojowego w okresie **prowadzenia (realizacji operacji)** i pozwala skutecznie razić uprzednio zaplanowane cele bez wymagania koordynacji z dowódcą wojsk lądowych (korpusu). Jednocześnie dowódca wojsk lądowych, gdy zdecyduje wykonać uderzenia poza tę linię, powinien uprzedzić o tym siły powietrzne. Podkreśla się jednak, że niemożliwość koordynacji nie wyklucza możliwości uderzenia na cele poza FSCL.

Linia koordynacji wsparcia ogniowego (FSCL) nie spełnia zatem roli linii rozgraniczenia pomiędzy siłami lądowymi a powietrznymi i do jej ustalenia uprawniony jest odpowiedni **dowódca sił lądowych w swojej strefie odpowiedzialności**. Zwykle korpus planuje serię FSCL_s, które obowiązują w ustalonych przedziałach czasu. Podkreśla się, że oficerowie planowania – G3 powinni uwzględnić położenie wojsk własnych (FLOT) przy wyznaczaniu kolejnych linii koordynacji wsparcia ogniowego, a nie linię FEBA, z którą będzie się pokrywała linia FLOT tylko podczas walki na przednim skraju. Linia FSCL ma zastosowanie przede wszystkim na szczeblu korpusu, natomiast dla zapewnienia operatywnego kierowania wsparciem ogniowym na niższych szczeblach dowodzenia stosowane są podobne przedsięwzięcia kierowania i koordynacji (ang. Fire Support

Control and Coordination Measures – FSCM_s), np. CFL (ang. Coordinated Fire Line).

Wymienione wyżej linie koordynacyjne, które wyznaczane są poprzecznie w stosunku do kierunku działania wojsk lądowych, wyróżniane są w planach operacyjnych zwykle na bocznych liniach rozgraniczenia jako – PL (ang. phase line) z określeniem jej nazwy najczęściej oznaczającej kolor. Wyjątek stanowią w tym zakresie ustalenia dotyczące linii wyjściowej (ang. Line of Departure – LD) oraz przedniego skraju (ang. skr. FEBA), które opisuje się stosownym skrótowcem.

Analiza formy planu operacji, szczególnie jego części graficznej jednoznacznie wskazuje, że zasadniczą jego treść stanowią elementy koordynacyjne. Ponadto oficerowie planowania – G3 w części operacyjnej planu przedstawiają na mapie lub oleacie (ang. overlay) organizację dowodzenia oraz sposób wykorzystania odwodów w toku operacji (ideę manewru) i wyznaczone do osiągnięcia cele operacyjne. W planie (rozkazie) operacyjnym informacje te opracowuje się najczęściej w formie załącznika B lub C. Przykład planu operacji obronnej korpusu zawarty w załączniku 9 ilustruje sposób graficznego przedstawiania jego zasadniczych treści.

Podkreślić należy, że główne elementy decyzji dowódcy znajdują odbicie przede wszystkim w pisemnej części planu (rozkazu) operacyjnego. Podstawowe treści zawarte są w trzecim jego punkcie – Realizacja (ang. Execution), gdzie w podpunkcie a) opracowuje się zamiar dowódcy. W kolejnych podpunktach tej części rozkazu formułowane są zadania dla wykonawców wraz z elementami koordynacyjnymi co do miejsca i czasu. W oddzielnym podpunkcie opracowuje się **wytyczne koordynacyjne** (ang. Coordinating Instructions), które dotyczą większości wykonawców oraz zawierają informacje dotyczące zakresu obowiązywania stałych procedur operacyjnych i dokumentów koordynacyjnych. W załączniku 10 przedstawiono układ rozkazu operacyjnego, w którym wyeksponowane zostały przykładowe informacje odzwierciedlające elementy koordynacyjne.

Przedstawione wyżej przykłady są, jak można sądzić, wystarczającym potwierdzeniem prawdziwości tezy, że funkcję koordynacyjną dowódca i sztab spełniają w ramach procesu planowania, tj. realizacji zasadniczej funkcji dowodzenia. Podkreślić jednak należy, że opracowanie rozkazów operacyjnych sta-

nowi podstawę do kolejnego, niezwykle ważnego etapu w pracy dowódcy i sztabu, tj. postawienia zadań. Zgodnie z poglądami wielu teoretyków dowodzenia sposób stawiania zadań ma bardzo duży wpływ na koordynację, szczególnie w warunkach ograniczonego czasu. Również autor w wielu publikacjach podkreśla, że przedsięwzięcie to powinno być najważniejsze w pracy sztabu na stanowisku dowodzenia. Główną rolę w tym zakresie spełnia szef sztabu, który powinien zapewnić przybyłym na stanowisko dowodzenia podległym dowódcom odpowiednie warunki do pracy wraz ze swoimi oficerami operacyjnymi. Stwarza to możliwość szybkiego wypracowania przez podwładnych dowódców ogólnego sposobu wykonania zadania (ang. commander's intent) i zameldowania (przedstawienia) go przełożonemu w formie tzw. „zwrotnego referowania” (ang. **backbrief**).

Podczas stawiania zadań dowódca i szef sztabu powinni przede wszystkim upewnić się czy podlegli dowódcy:

- zrozumieli zamiar dowódcy;
- zrozumieli swoje miejsce i rolę w realizacji zamiaru dowódcy;
- potrafią myśleć w kategoriach „zmasowanych” rezultatów, tj. realizacji ogólnego celu operacji?

Przedstawiona wyżej wymiana informacji na stanowisku dowodzenia warunkuje, w myśl również postanowień ATP-35(B), osiągnięcie synchronizacji w operacji. Polega ona bowiem, według zapisów zawartych w tej publikacji, na:

- planowaniu operacji przed i podczas działania;
- skutecznych procedurach walki, szczególnie na terminowym wydawaniu rozkazów;
- ścisłym wprowadzaniu w życie przedsięwzięć kontrolnych i planów walki;
- dowodzeniu i kierowaniu działaniami³⁸.

W podsumowaniu tego rozdziału podkreślić należy, że przedstawione w nim treści dotyczą koordynacji przede wszystkim w wymiarze wewnętrznym, tj. związanym z określonym ogniwem dowodzenia. Natomiast zorganizowanie i utrzymanie koordynacji w wymiarze zewnętrznym, głównie z sąsiadami, jest realizowane w sposób systemowy głównie poprzez działalność łącznikową, któ-

³⁸ por. ATP-35(B), s. 1-8.

rej organizatorem jest szef sztabu. Dla potrzeb oficerów łącznikowych ustalane są w procesie planowania **punkty koordynacyjne** (ang. **coordinating points**), których zasady wyznaczania uregulowane są odpowiednim dokumentem standaryzacyjnym NATO – STANAG 2101.

4. SYNCHRONIZACJA DZIAŁAŃ PODCZAS PRZYGOTOWANIA OPERACJI

Przygotowanie operacji rozpoczyna się w sposób ukierunkowany po otrzymaniu zadania (ang. mission), a osiągnięcie gotowości do działań jest zwykle terminem przyjmowanym jako zakończenie tego okresu. Faktycznie jednak termin podjęcia aktywnych działań bojowych decyduje o czasowym wymiarze procesu przygotowania operacji.

W ramach przygotowania operacji głównym zadaniem dowódcy i jego organów dowodzenia jest opracowanie planu działań. Sposób realizacji tej zasadniczej funkcji dowodzenia przedstawiony w poprzednim rozdziale pokazuje również formy i treść spełniania przez dowódcę i sztab regulacyjnej funkcji koordynacji. Podkreślić jednak należy, że nawet najlepiej skoordynowany plan nie gwarantuje uzyskania synchronizacji i osiągnięcia powodzenia w działaniach. Stąd na dowódcy i sztabie spoczywa również obowiązek przygotowania wykonawców, tj. wojsk do realizacji otrzymanego zadania. Ponadto niezwykle ważnym i pracochłonnym przedsięwzięciem jest, szczególnie w obronie, inżynieryjne przygotowanie terenu do operacji. Z tego względu w kalkulacjach czasu przewidywanego na przygotowanie operacji powinno być uwzględnione również wykonanie powyższych przedsięwzięć. Warto zwrócić uwagę, że między innymi podczas wykonywania prac inżynieryjnych przez wojska dowództwa poszczególnych szczebli dowodzenia mogą być zaangażowane do realizacji przedsięwzięć służących także osiągnięciu synchronizacji w operacji.

W systemie dowodzenia sił zbrojnych państw NATO stosowane są różnorodne formy działalności organizatorskiej dowództw i wojsk, których celem jest zapewnienie harmonizacji działań w operacji. Na przykład w amerykańskich siłach lądowych przedsięwzięcia te, określane w języku angielskim mianem – „**rehearsals**”, oznaczają ćwiczenia (treningi, próby). Analiza dokumentów normatywnych amerykańskich sił zbrojnych wykazała, że zagadnienia „**rehearsals**” znajdują w nich coraz szersze odbicie, szczególnie po pomyślnym zakończeniu wojny w Zatoce Perskiej w 1991 r. W podręczniku „FM 100-5 Operations” stwierdza się, że „**rehearsals**” są **kluczem** do pomyślnego **zsynchronizowania**

działań³⁹. Ponadto w oddzielnym punkcie rozdziału VI tego podręcznika poświęconego planowaniu i prowadzeniu działań omówiony jest cel oraz możliwości zastosowania poszczególnych form „rehearsals”. Wskazuje się w nim, że: **ćwiczenie** jest procesem urealnienia planu przed rzeczywistą realizacją (ang. „A **rehearsals** is the process of practicing a plan before actual execution”)⁴⁰. Przćwiczenie kluczowych działań bojowych pozwala uczestnikom zapoznać się z operacją oraz wizualizuje plan. Ponadto ćwiczćnia pomagają zorientować się w otoczeniu (środoisku) działań oraz służą wzajemnemu poznaniu poszczególnych wykonawców. Akcentuje się w podręczniku, że ćwiczćnia pozwalają podległym dowódcóm zrozumieć swoją rolę w realizacji planu, a także wyeliminować ewentualne błędy zawarte w planach i rozkazach pod kątem zapewnienia pełnej synchronizacji działań.

W cytowanym podręczniku wskazuje się, że ćwiczćnia z wojskami (ang. rehearsals with combat units) prowadzi się zwykle na szczeblu taktycznym, natomiast na poziomie operacyjnym dowódcy powinni doskonalić kluczowe aspekty planu operacji poprzez ćwiczćnia dowódczo-sztabowe prowadzone na stanowiskach dowodzenia. W warunkach ograniczonego czasu zaleca się zorganizowanie „gry decyzyjnej” (gry wojennej) podległych dowódców na przykład z wykorzystaniem makiety terenu (piaskownicy).

Problematyka „rehearsals” znajduje szerokie odbicie również w podręczniku dla studentów US Army Command and General Staff College opracowanym w 1995 roku. W opracowaniu tym wyjaśnione jest znaczenie „rehearsals” dla uzyskania synchronizacji w walce. Podkreśla się, że ćwiczćnia pomagają:

- zrozumieć (wyjaśnić) zamiar dowódcy;
- symulować walkę, ukazując wady i nieskoordynowane przedsięwzięcia umożliwiające nieprzyjacielowi przejęcie inicjatywy;
- dopracować plan manewru i wsparcia ogniowego;
- skoncentrować się w działaniach na punktach rozstrzygających o powodzeniu;
- zrozumieć przez podległych dowódców ich zadań cząstkowych, których wzajemne powiązanie przyczynia się do powodzenia całej operacji;

³⁹ *FM 100-5 Operations*, Washington, DC, 1993, s. 2-8.

⁴⁰ op. cit., s. 6-10, tłum. autora.

- określić warunki (sytuacje), w których konieczne będzie wprowadzenie w życie planów alternatywnych;
- dostarczyć aktualnej informacji bezpośrednio wyższemu przełożonemu;
- uzyskać wiarę w skuteczność własnych planów i planów dowódcy;
- uzyskać od przełożonego wskazówki dotyczące celu i motywacji;
- przygotować się do wykonania zadania w sposób szybki, elastyczny i śmiały, zgodnie z maksymą gen. Pattona: **„Słaby plan dokładnie przećwiczony ma większe szanse powodzenia niż świetny plan, który nie został przećwiczony** (ang. A poor plan thoroughly rehearsed has a greater chance for succes than an excellent plan that is not rehearsed)”⁴¹.

O dostrzeganiu znaczenia „rehearsals” dla przygotowania dowództw i wojsk do realizacji zadań bojowych świadczy bardzo wymownie fakt obszernego opracowania tych zagadnień w formie oddzielnego załącznika do podręcznika FM 101-5, który wydano w 1997 roku⁴². Prezentowane w nim rodzaje „rehearsals” zawiera załącznik 11 w niniejszym opracowaniu. Wśród przedstawionych i omówionych w tym podręczniku form prowadzenia „rehearsals” nie wyróżnia się dość powszechnie stosowanej na najniższych szczeblach dowodzenia taktycznego metody tzw. **referowania zwrotnego** (ang. **Backbrief rehearsals**). Ma ona zastosowanie przede wszystkim w warunkach ograniczonego czasu na przygotowanie działań. Jak podkreśla się, w wymienionym wcześniej podręczniku dla studentów FM 101-5, ten rodzaj pracy dowódcy z podwładnymi służy wyeliminowaniu luk i szczelin w planie oraz zrozumieniu (wyjaśnieniu) zamiaru dowódcy. Dowódca może nakazywać referować (meldować) zwrotnie w każdych warunkach, w dzień i w nocy, osobiście i przy wykorzystaniu środków łączności. Podczas „**backbrief**” każdy dowódca melduje przełożonemu, jak zamierza wykonać postawione zadanie **zanim wyda swój rozkaz bojowy**. Pozwala to na właściwe wkomponowanie jego idei w koncepcję walki przełożonego. Zastrzega się, że formy „backbrief” nie należy mylić z meldowaniem przez podwładnego zrozumienia otrzymanego zadania⁴³.

⁴¹ *Command and Staff Decission Processes*, Student text 101-5, US Army Command General Staff College, Kansas 1995, s. 7-1.

⁴² *FM 101-5, Staff Organizations and Operations*, Washington, DC, 1997, appendix G.

⁴³ W tym miejscu warto zauważyć, że forma „backbrief” jest bardzo zbliżona do tzw. „meldowania decyzji”, które stosowane było powszechnie w systemie dowodzenia WP (por. S. Sadowski: *Planowanie i organizowanie działań taktycznych*, Warszawa 1996).

W materiałach szkoleniowych dotyczących prowadzenia różnego rodzaju ćwiczeń (ang. rehearsals) w okresie przygotowania działań podkreśla się, że powinny być organizowane po postawieniu zadań (wydaniu rozkazów operacyjnych) zwykle z takim wyliczeniem czasu, aby podlegli dowódcy mieli możliwość wypracowania własnej decyzji. Ponadto wskazuje się, że zakres stosowanych form zależy przede wszystkim od możliwości czasowych, głównie podwładnych dowódców. Nie może przełożony dezorganizować pracy podległych ogniw dowodzenia, stąd podczas przygotowania tego typu przedsięwzięć niezbędna jest również koordynacja, czyli dokonanie stosownych uzgodnień.

Odpowiednie warunki do przeprowadzenia ćwiczeń i treningów przed rozpoczęciem bojowych działań miały wojska koalicji antyirackiej podczas przygotowywania operacji „Pustynna Burza” w 1991 roku. Doświadczenia z udziału wojsk w tej operacji wskazują na szczególną przydatność różnorodnych form przeciwiczenia (przegrania) planowanych działań przede wszystkim w operacjach zaczepnych, gdy nie ma możliwości praktycznego rozpoznania terenu bronionego przez przeciwnika. Ponadto dynamika prowadzonych działań zaczepnych zmusza niejako do wcześniejszego ich „rozegrania” w okresie przygotowania operacji.

Uwzględniając powyższe uwarunkowania przewidywać należy, że również podczas organizowania w operacji obronnej zwrotów zaczepnych wskazane jest przeprowadzenie „gry wojennej” dotyczącej wprowadzenia do bitwy odwodów operacyjnych. Można tego typu przedsięwzięcia przygotować wykorzystując dokumenty graficzne planu operacji oraz odpowiednie tabele czasowe, które znajdą później zastosowanie do rzeczywistego kierowania operacją. Dodać przy tym należy, że w praktyce dowodzenia sił zbrojnych państw NATO w coraz szerszym zakresie jest wykorzystywana technika komputerowa. Programy informatyczne pozwalają również nie tylko zdecydowanie zwiększyć możliwości symulacji działań wojsk, lecz także doskonalić proces zbierania i opracowywania aktualnych danych o wojskach własnych i przeciwniku.

W podsumowaniu przedstawionej wyżej ogólnej charakterystyki różnorodnych form „rehearsals”, prowadzone są w siłach zbrojnych czołowych państw NATO, podkreślić należy istotną różnicę, dotyczącą przede wszystkim celu, przy zastosowaniu tzw. „gry wojennej” w okresie planowania operacji oraz organizacji tego typu przedsięwzięcia po postawieniu wojskom zadań. W pierw-

szym przypadku celem gry wojennej jest wybór najlepszego wariantu działania wojsk własnych, natomiast w drugim przypadku służy ona przede wszystkim **ujednoceniu wizji przyszłych, zaplanowanych już, działań bojowych**⁴⁴. Warto również zaznaczyć, że prowadzenie „rehearsals” po wydaniu rozkazu operacyjnego, służy także realizacji przez dowódcę jego funkcji kontrolnych, w tym także funkcji motywowania podwładnych do jak najlepszego wykonania postawionych zadań.

Na zakończenie omawiania różnorodnych form działalności organizatorskiej dowódców, które służą uzyskaniu synchronizacji w operacji, trzeba podkreślić, że prowadzone badania wykazały daleko idącą zbieżność (podobieństwo) wielu rozwiązań stosowanych w siłach zbrojnych państw NATO z formami tzw. „organizacji współdziałania”, które były wykorzystywane dotychczas w praktyce dowodzenia Wojska Polskiego.

Można zatem przewidywać, że w nowych dokumentach normatywnych opracowywanych dla potrzeb SZ RP zostaną oficjalnie zarekomendowane narodowe odpowiedniki „rehearsals”. Natomiast już dziś studenci AON mają możliwość praktycznego zastosowania, szczególnie podczas ćwiczeń dowódczo-sztabowych, przedstawionych w tym opracowaniu nowych form synchronizacji działań wojsk w operacji. Umiejętności w tym zakresie stanowią bowiem niezwykle istotny wyraz zastosowania reguł sztuki operacyjnej w różnorodnych formach prowadzenia walki zbrojnej.

⁴⁴ patrz załącznik 12: Miejsce „rehearsal” w procesie wypracowania decyzji.

ZAKOŃCZENIE

Podstawowe zagadnienia koordynacji i synchronizacji przedstawione zostały w tym opracowaniu przede wszystkim na tle pracy oficerów pionu operacyjnego, którzy w strukturach dowództw spełniają w tym zakresie wiodącą rolę. Jednak nie można pomijać działalności koordynacyjnej w pozostałych pionach funkcjonalnych sztabów, która również przyczynia się do osiągnięcia synchronizacji w operacji. Te szczegółowe zagadnienia znajdują także odbicie w stosownych dokumentach standaryzacyjnych wydanych dla potrzeb sił zbrojnych państw NATO. Problematyka ta jest przedmiotem zainteresowania katedr specjalistycznych, stąd zawierają ją również najnowsze publikacje naukowe i dydaktyczne, które opracowały te komórki organizacyjne AON.

Podkreślić również należy, że zaprezentowane w tym opracowaniu treści egzemplifikowano głównie w oparciu o pracę dowódcy i sztabu w okresie przygotowania operacji, co nie oznacza, że podczas prowadzenia operacji działalność koordynacyjna zanika. W rzeczywistości jest wprost przeciwnie. Można nawet stwierdzić, że **istota kierowania działaniami** wojsk polega przede wszystkim na umiejętnym ich **koordynowaniu**.

Warunkiem pomyślnej realizacji funkcji koordynacyjnej, szczególnie podczas prowadzenia operacji, jest dysponowanie przez oficerów sztabu, którzy pracują na stanowiskach dowodzenia, aktualnymi informacjami o sytuacji wojsk własnych i nieprzyjaciela. Takie informacje może zapewnić jedynie sprawny, niezawodny i zautomatyzowany system dowodzenia i kierowania.

Niezwykle ważnym elementem systemów dowodzenia w siłach zbrojnych państw NATO jest działalność łącznikowa, która zapewnia koordynację w wymiarze zewnętrznym. Zagadnienie to w opracowaniu jedynie zasygnalizowano, lecz o jego randze świadczy najlepiej sposób uregulowania zasad wydzielania elementów łącznikowych oraz ustalania punktów koordynacyjnych (ang. coordinating points) w oddzielnym porozumieniu standaryzacyjnym (STANAG 2101), które zawarto w kwietniu 1996 roku.

Podkreślić należy, że działalność standaryzacyjna jest w Sojuszu jedną z bardzo ważnych form zapewnienia koordynacji działań wojsk w wymiarze

systemowym. Dodać również można, że istotny wpływ na uzyskanie synchronizacji w operacji ma także dążenie do unifikacji uzbrojenia i sprzętu bojowego w siłach zbrojnych państw NATO.

BIBLIOGRAFIA

1. *AAP-6(U) Słownik terminów i definicji NATO*, Warszawa 1998.
2. *AJP-1(A) Allied Joint Operations Doctrine*, 1997.
3. *ATP-35(B) Doktryna taktyczna sił lądowych*, tłum. z języka angielskiego A. Szydłowski, Warszawa 1996.
4. Clausewitz C., *O wojnie*, Lublin 1995.
5. *Command and Staff Decision Processes*, Student text 101-5. Kansas 1995.
6. *FM 100-5, Operations*, Washington, DC, 1993.
7. *FM 101-5, Staff organization and operations*, Washington, DC, 1984.
8. *FM 100-15, Corps Operations*, Washington, DC, 1989.
9. Galewski Z., *Organizacja i utrzymanie współdziałania na szczeblu dywizji i w natarciu*, Warszawa 1982.
10. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Warszawa 1973.
11. Koziej S., *Podstawy i zasady sztuki wojennej*, Warszawa 1993.
12. Kręcik J., *Przygotowanie działań taktycznych w NATO*, Warszawa 1996.
13. Kuleszyński L., *O istocie współdziałania i jego organizacji*, „Myśl Wojskowa” nr 11, Warszawa 1979.
14. NATO STANAGS nr 2101, 2014, 2019.
15. Nożko K., *Zagadnienia współczesnej sztuki wojennej*, Warszawa 1973.
16. Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby*, t. IV, Warszawa 1986.
17. *Podręcznik polowy 100-5 wojsk lądowych Stanów Zjednoczonych*, tłum. z języka angielskiego W. Kurzyca, Warszawa 1994.
18. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978.
19. *Regulamin działań Wojsk Lądowych*, cz. I, Warszawa 1994.
20. *Regulamin działań Wojsk Lądowych*, Warszawa 1999.
21. Sadowski S., *Organizacja współdziałania w operacji zaczepnej armii*, Warszawa 1990.
22. Sadowski S., *Węzłowe problemy organizacji współdziałania w obronie*, Warszawa 1996.
23. Sadowski S., *Planowanie i organizowanie działań taktycznych*, Warszawa 1996.

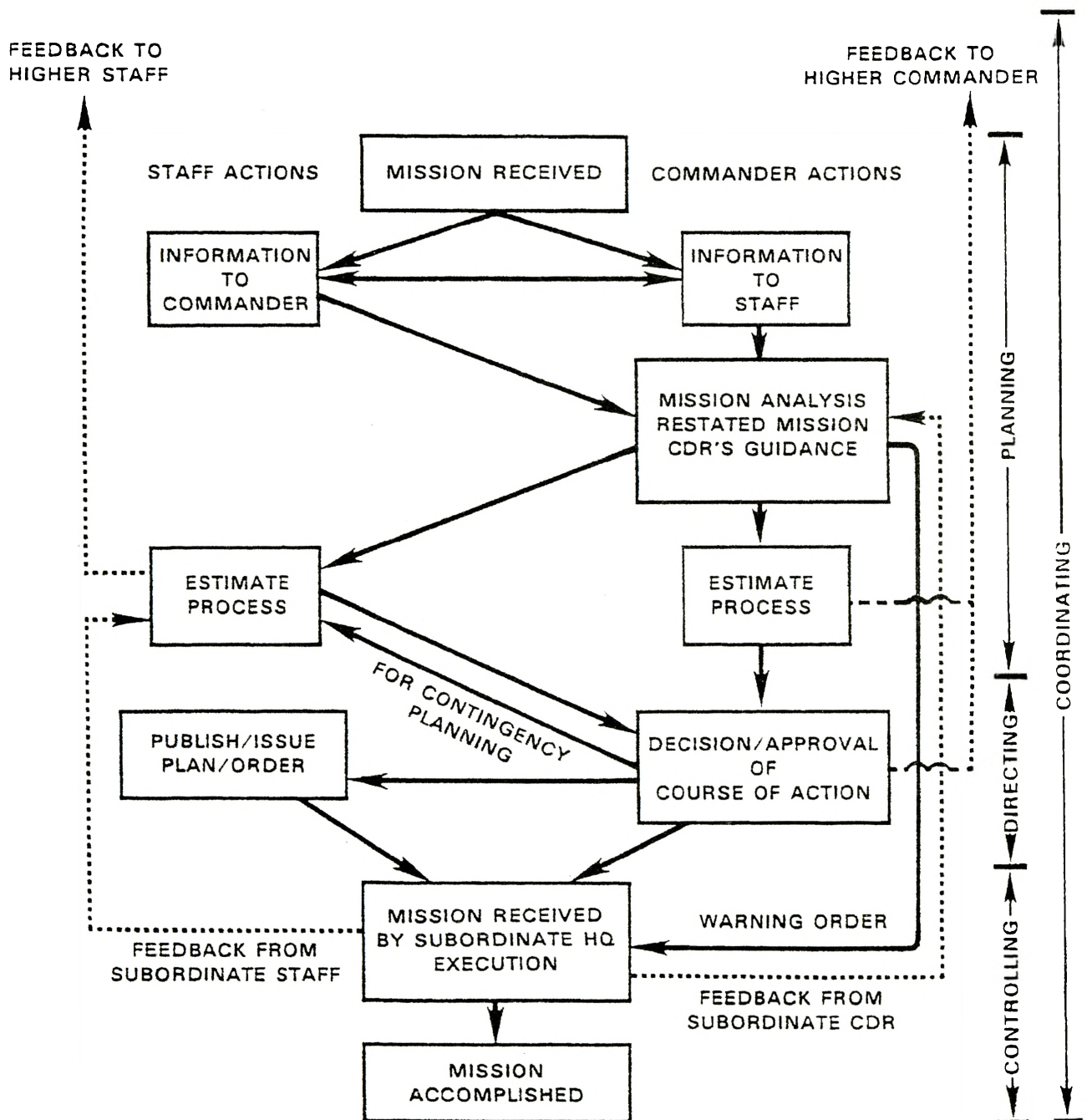
24. Sadowski S., *Organizacja współdziałania w okresie przygotowania operacji obronnej korpusu*, Warszawa 1998.
24. Schwarckopf N., *Nie trzeba bohatera*, Warszawa 1993.
25. Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1996.
26. *Struktura organizacyjno-funkcjonalna zintegrowanego systemu dowodzenia SZ RP*, Warszawa 1997.
27. Więcek J., *Współdziałanie WRiA z wojskami zmechanizowanymi i pancernymi oraz z lotnictwem w porażeniu ogniowym nieprzyjaciela w operacji zaczepnej*, Warszawa 1986.
28. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1976.

ZAŁĄCZNIKI

1. Miejsce koordynacji w procesie dowodzenia i kierowania.
2. Egzemplifikacja synchronizacji.
3. Tabela zdarzeń krytycznych.
4. Tabela synchronizacji.
5. Tabela zależności (podległości) w operacji (relationships).
6. Podział sił i środków (task organization).
7. Podział korpusnego rejonu odpowiedzialności obronnej.
8. Linie przekazania odpowiedzialności (hand – over line – 11 sposobu działania w obronie korpusu (COA).
9. Plan obrony korpusu – annex do rozkazu operacyjnego.
10. Układ rozkazu operacyjnego (z wyróżnionymi elementami).
11. Rodzaje „rehearsals”.
12. Miejsce „rehearsal” w procesie wypracowania decyzji.

MIEJSCE KOORDYNACJI W PROCESIE DOWODZENIA I KIEROWANIA

(na podstawie FM 100-15)



EGZEMPLIFIKACJA SYNCHRONIZACJI

(na podstawie FM 100-5)

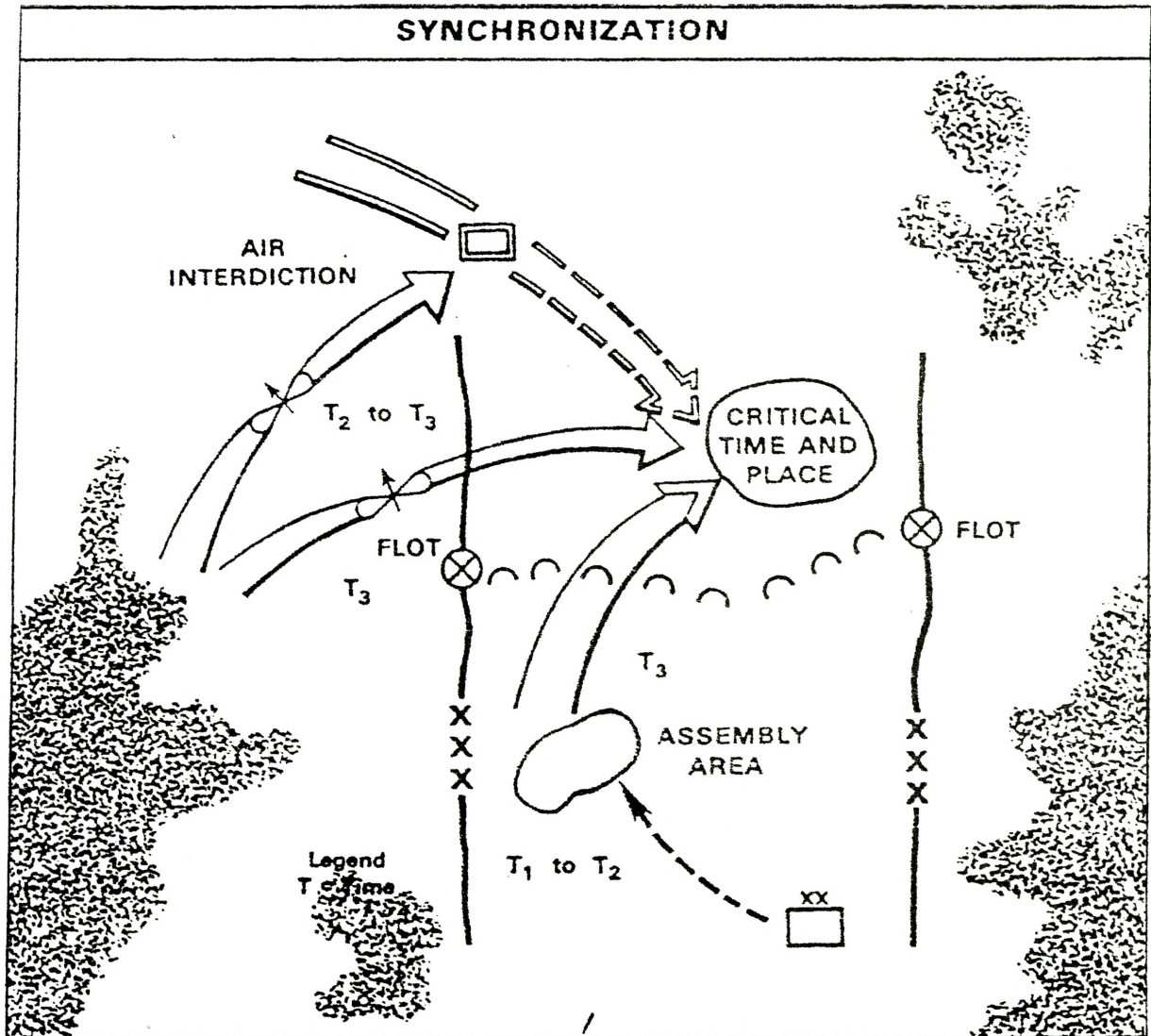


TABELA SYNCHRONIZACJI

(na podstawie FM 101-5)

		PL BOB		PL BILL		PL TOM		
		PLUM		BLUE		EA ACE		
		ROSE		WHITE		OBJ LARRY		
		ATK 1		BLACK		OBJ PAUL		
		ATK 2						
TIME		-18 hr	-14 hr	-12 hr	-8 hr	11 hr	16 hr	110 hr
ENEMY ACTION			Enemy movements				Fight from 1st belt pen	Defend from 2nd belt pen
DECISION POINTS		Initiate movement from AA ROSE					Launch deep attack	
M DEEP								
A SECURITY		100% secure in EA ACE						
N SECURITY								
E CLOSE								
U RESERVE								
V REAR								
R								
AIR DEFENSE								
FIRE SUPPORT								
TEW								
ENGINEER								
S								
U								
S								
T								
A								
I								
N								
M								
E								
N								
T								
CAC								

TABELA ZALEŻNOŚCI (PODLEGŁOŚCI) W OPERACJI
(relationships)
(na podstawie FM 101-5)

RELATIONSHIPS		INHERENT RESPONSIBILITIES							
		Has Command Relationship With:	May Be Task Organized By:	Receives Logistic Support From:	Is Positioned By:	Provides Liaison:	Establishes/ Maintains Communications With:	Has Priorities Established By:	Gaining Unit Can Further Impose Command Relationships Of:
C O M M A N D	Attached	Gaining Unit	Gaining Unit	Gaining Unit	Gaining Unit	As Required By Unit to Which Attached	Unit to Which Attached	Gaining Unit	Attached, OPCON, TACON, GS, GSR, R, DS
	OPCON	Gaining Unit	Gaining Unit (Except When Involving Multi-national Forces in NATO, Then Parent Unit)	Parent Unit	Gaining Unit	As Required By Unit to Which OPCON	Parent Unit and Unit to Which OPCON	Gaining Unit	OPCON, TACON, GS, GSR, R, DS
	TACON	Gaining Unit	Parent Unit	Parent Unit	Gaining Unit (Maneuver)	As Required By Unit Having TACON	Parent Unit and Unit Having TACON	Gaining Unit	GS, GSR, R, DS

S U P P O R T	GS	Parent Unit	Parent Unit	Parent Unit	Parent Unit	As Required By Parent Unit	Parent Unit	Parent Unit	NA
	GSR	Parent Unit	Parent Unit	Parent Unit	Parent Unit	As Required By Parent Unit and Reinforced Unit	Parent Unit and Reinforced Unit	1. Parent Unit 2. Reinforced Unit	NA
	R	Parent Unit	Parent Unit	Parent Unit	Reinforced Unit	Reinforced Unit	Parent Unit and Reinforced Unit	1. Reinforced Unit 2. Parent Unit	NA
	DS	Parent Unit	Parent Unit	Parent Unit	Supported Unit	Supported Unit	Parent Unit and Supported Unit	Supported Unit	NA

Figure F-1. Command and support relationships and inherent responsibilities

PODZIAŁ SIŁ I ŚRODKÓW (task organization)

(wariant na podstawie FM 101-5)

ANNEX A (TASK ORGANIZATION) to OPERATION ORDER 10-3—10th (US) Corps

	21st Inf Div (Lt)	52d Mech Div	53d Mech Div	23d Armd Div	208th ACR	Corps Troops
M a n e u v e r	(-)	TF 1/21st Inf Div 2-66 Inf 2-67 Inf 2-68 Inf 2-45 FA (105, T) A/2-439 ADA (Gun/Stinger) 1/21st Engr 1/21st MP Co 1st PSB	TF 2/21st Inf Div 2-69 Inf 2-70 Inf 2-71 Inf 2-72 Inf 194th Aslt Hel Bn: OPCOW 195th Aslt Hel Bn: OPCOW 2-46 FA (105, T) 2/21st Engr 2/21st MP Co 2d PSB			
Avn		116th Aslt Hel Bn: OPCOW				10th Avn Bde (-)
FA			66th FA Bde: R 53d Mech DIVARTY: OO, R 52d Mech DIVARTY 2-611 FA (203, SP) 2-612 FA (203, SP) 2-641 FA (155, SP) 2-642 FA (155, SP) 2-643 FA (155, SP) 69th FA Bde: R 53d Mech DIVARTY OO, R 52d Mech DIVARTY 2-608 FA (203, FA) 2-609 FA (203, FA) 2-638 FA (155, FA) 2-639 FA (155, FA) 2-640 FA (155, FA)	67th FA Bde: OPCOW 2-616 FA (203, SP) 2-628 FA (203, SP) 2-631 FA (155, SP) 2-634 FA (155, SP) 2-635 FA (155, SP)		Corps Arty 68th FA Bde: GS 1-206 FA (Lance) 1-207 FA (Lance) 1-208 FA (Lance) 2-614 FA (203, SP) 2-675 FA (MLRS) 70th FA Bde: GS; OC GSR 52d Mech DIVARTY 2-606 FA (203, SP) 2-607 FA (203, SP) 2-636 FA (155, SP) 2-637 FA (155, SP)
ADA	A/1-433 ADA (Chap): R				R/1-433 ADA (Chap)	10th ADA Bde (-)
Cml			421st Smoke Genr Co (Mech): DS	422d Smoke Genr Co (Mech): DS		40th Cml Bde (-)
Engr		500th Engr Cbt Bn (Corps) (Mtl) 5045th Aslt Fltbrg Co (Ribbon)	5047th Aslt Fltbrg Co (Ribbon) 5080th Cbt Spt Equip Co			53d Engr Bde (-)
MI						20th MI Bde
MP			270th MP Co			20th MP Bde (-)
SC						70th Sig Bde
Others						701st Sep Antiarmor Bn 200th PSYOP Bn 10th Fin Gp 10th Pers Gp 53th CA Tac Spt Bn 10th COMCOM

PODZIAŁ KORPUŚNEGO REJONU ODPOWIEDZIALNOŚCI OBRONNEJ

(na podstawie FM 100-15)

Figure 6-1. Organization of the defense

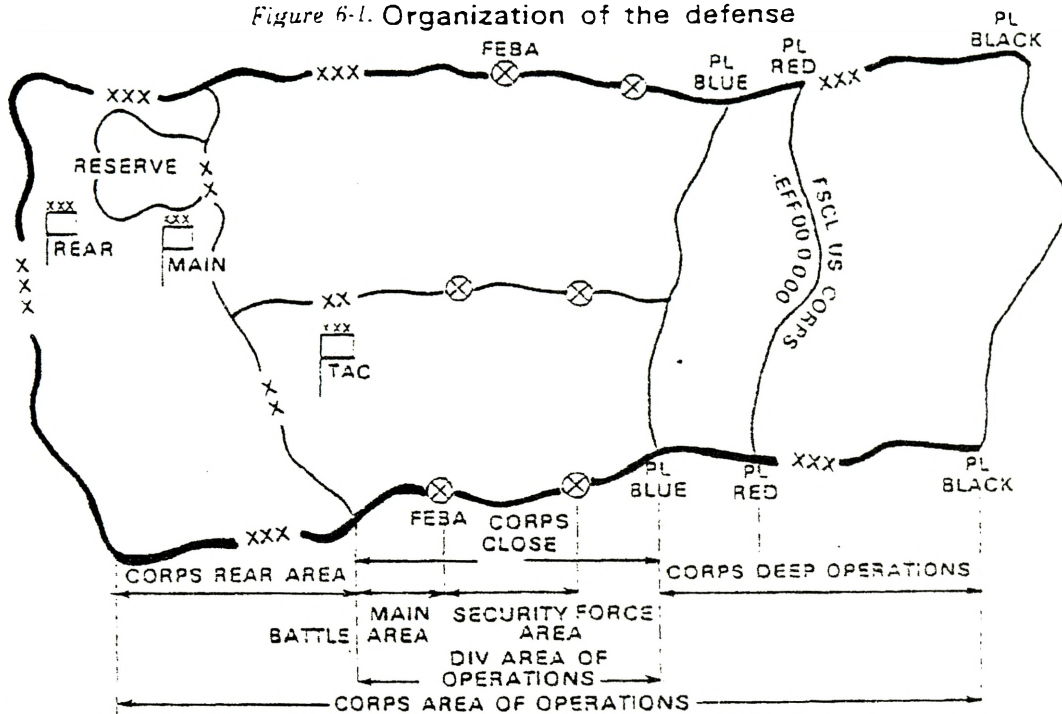
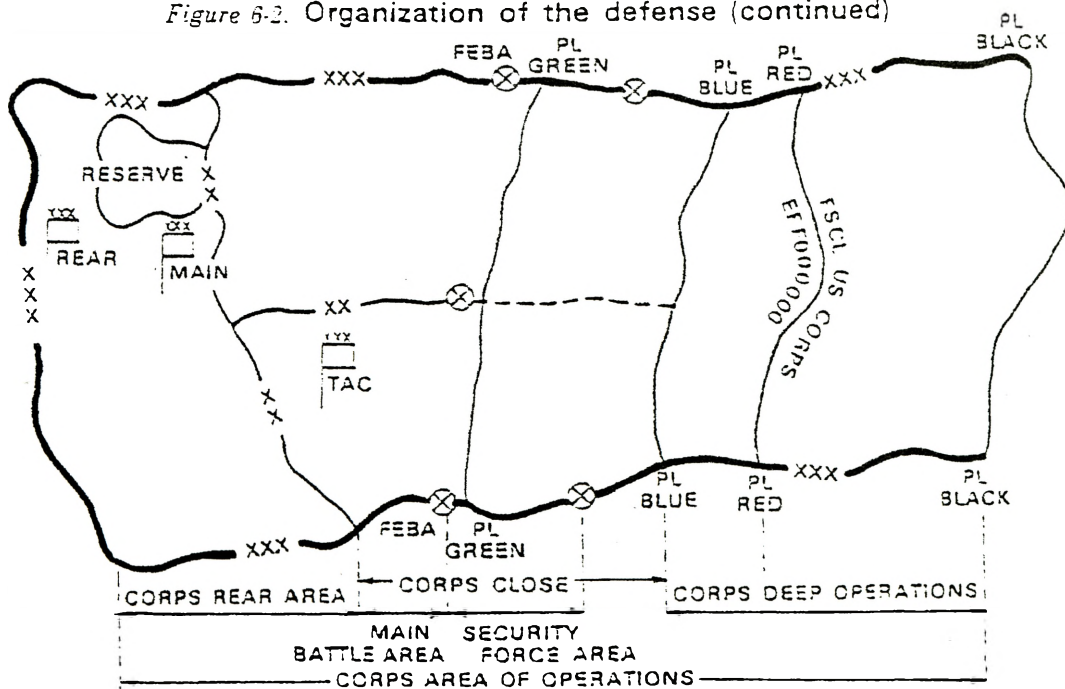
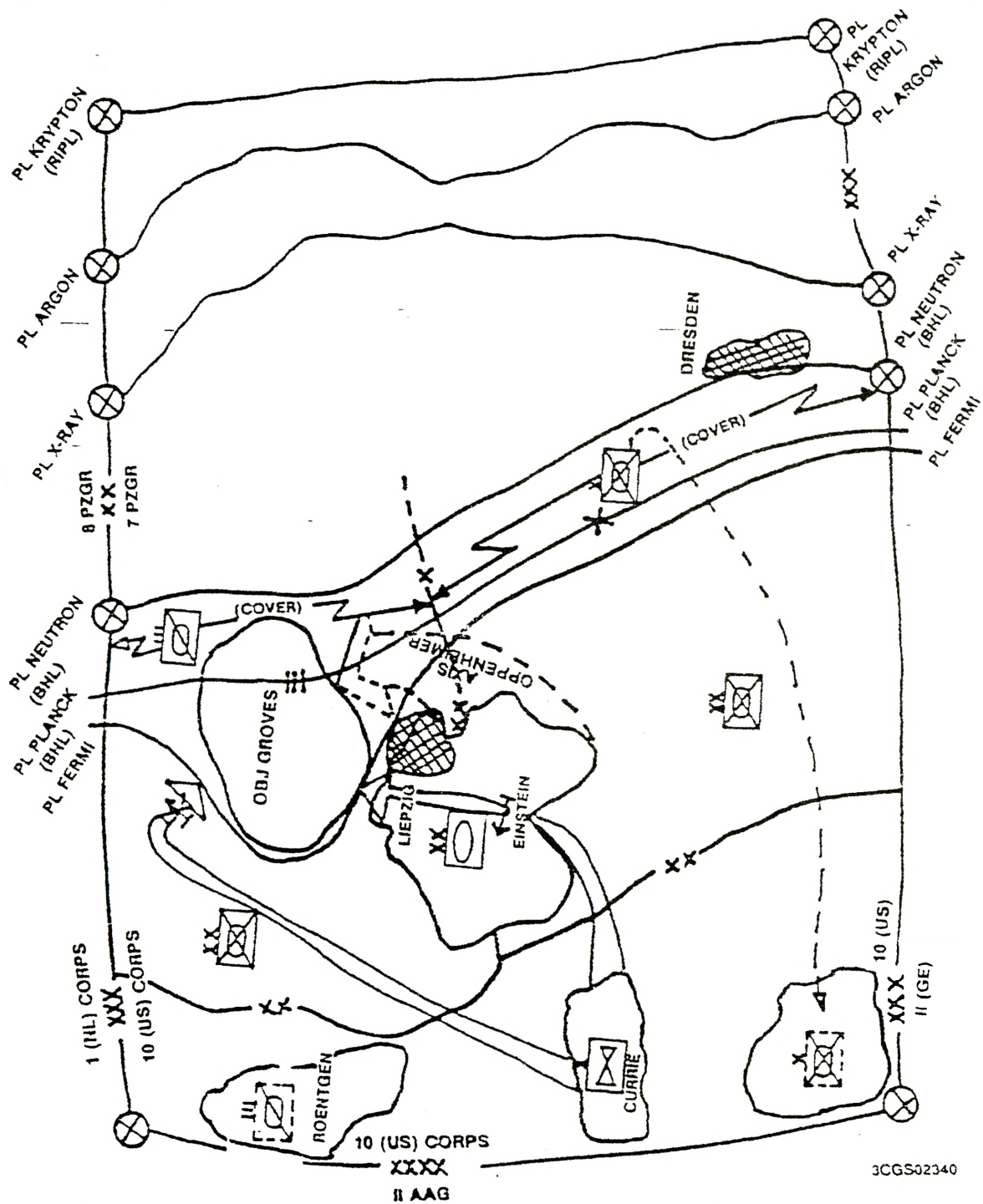


Figure 6-2. Organization of the defense (continued)



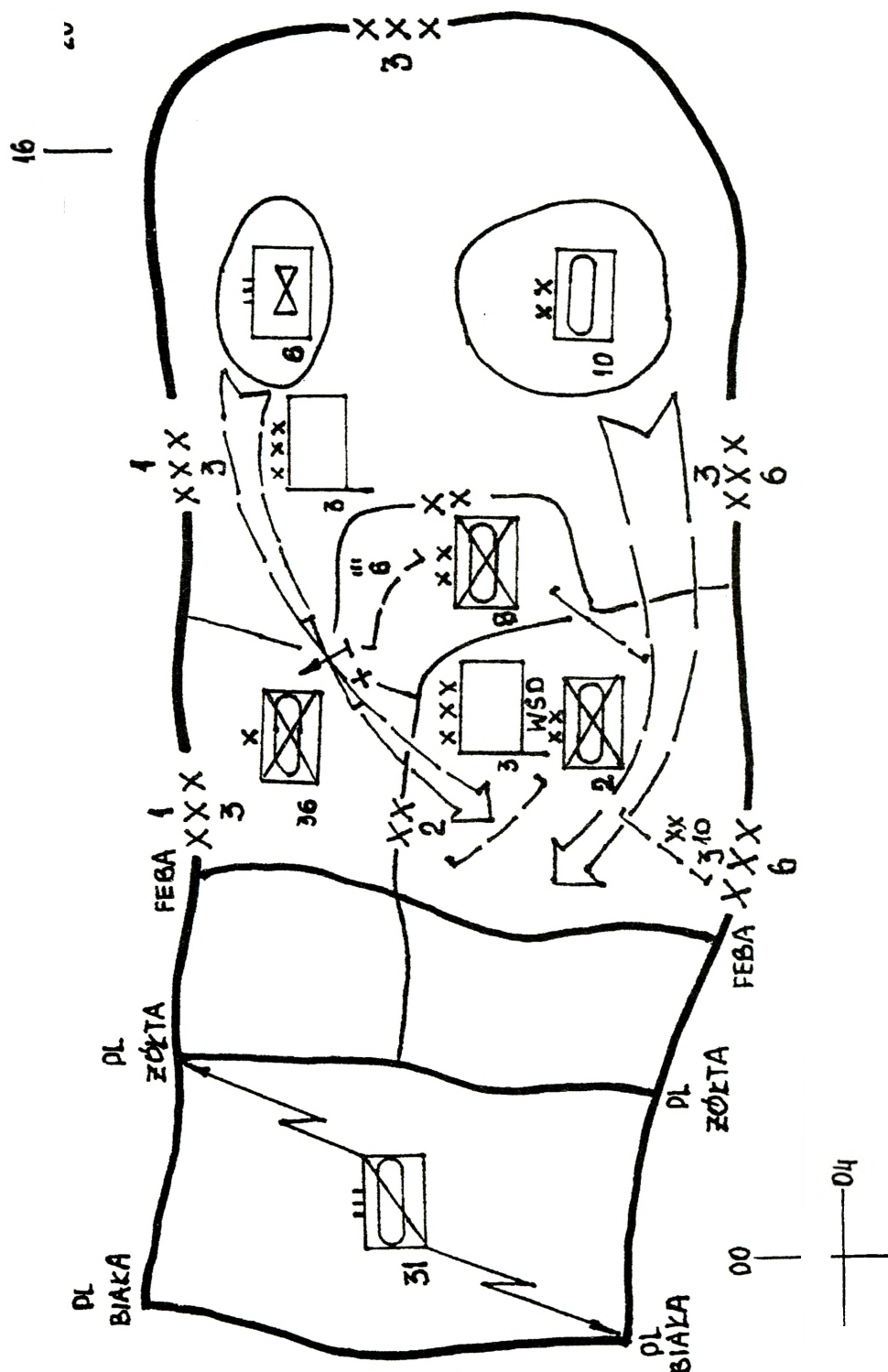
LINIE PRZEKAZANIA ODPOWIEDZIALNOŚCI
(hand- over line – HL) NA SZKICU SPOSOBU
DZIAŁANIA W OBRONIE KORPUSU (COA)

b. 10th Corps course of action sketch.



PLAN OBRONY KORPUSU - ANNEX
DO ROZKAZU OPERACYJNEGO

(wariant)



UKŁAD ROZKAZU OPERACYJNEGO

(z wyróżnionymi elementami koordynacji)

OPERATION ORDER 15 - 1 st Corps

Reference: Map ...

Time zone: ...

Task organization: Annex A (*Task organization*)

1. SITUATION

- a. Enemy Forces. Annex B.
- b. Friendly Forces.
 - (1) Eurolandia (EU) Combined Forces defend *in sector* ...
 - (2) 2 nd (EU) Corps defends *assigned sector* ...
 - (3) 2 nd (US) Corps defends *assigned sector* ...
- c. Attachments and Detachments. Annex A (*Task organization*)
- d. Assumptions.

2. MISSION

Corps establish a covering force along the international boundary *from ...* assigned *sector* ... to destroy enemy force and to prevent crossing *over* ...

3. EXECUTION

- a. Concept of Operation. Annex C (Operation Overlay).
 - (1) Maneuver. Corps defends assigned *sector* ...
 - (2) Fires (Artillery and Air) ...
 - (3) Air Defence Artillery ...
 - (4) Intelligence (Electronic Warfare) ...
 - (5) Obstacles, Mines and Fortifications ...
- b. 52 Mech Div.
 - (1) Establish a covering force *from ... to ... along* ...
 - (2) Defend assigned sector *from ... to* ...
 - ...
 - ...
 - ...
- j. *Coordinating Instructions.*
 - (1) 1 st Corps *FSCL is PACLAND – EURLANDIA.*
 - (2) Committed divisions propane and subsust *subpackages for nuclea*
MAPLE ...
 - (3) *PL ANVIL is forward limit* of each division's area of influence.
 - (4) Troop safety: Negrrible risk to warned, exposed personel.

4. SERVICE SUPPORT

- a. Annex O (Service Support).
- b. Annex P (Civil Affairs).

5. COMMAND AND SIGNAL

- a. ...
- b. ...

STEIN
LTG

OFFICIAL:
EVERT
G3

RODZAJE „REHEARSALS”

(na podstawie FM 101-5)

FM 101-5

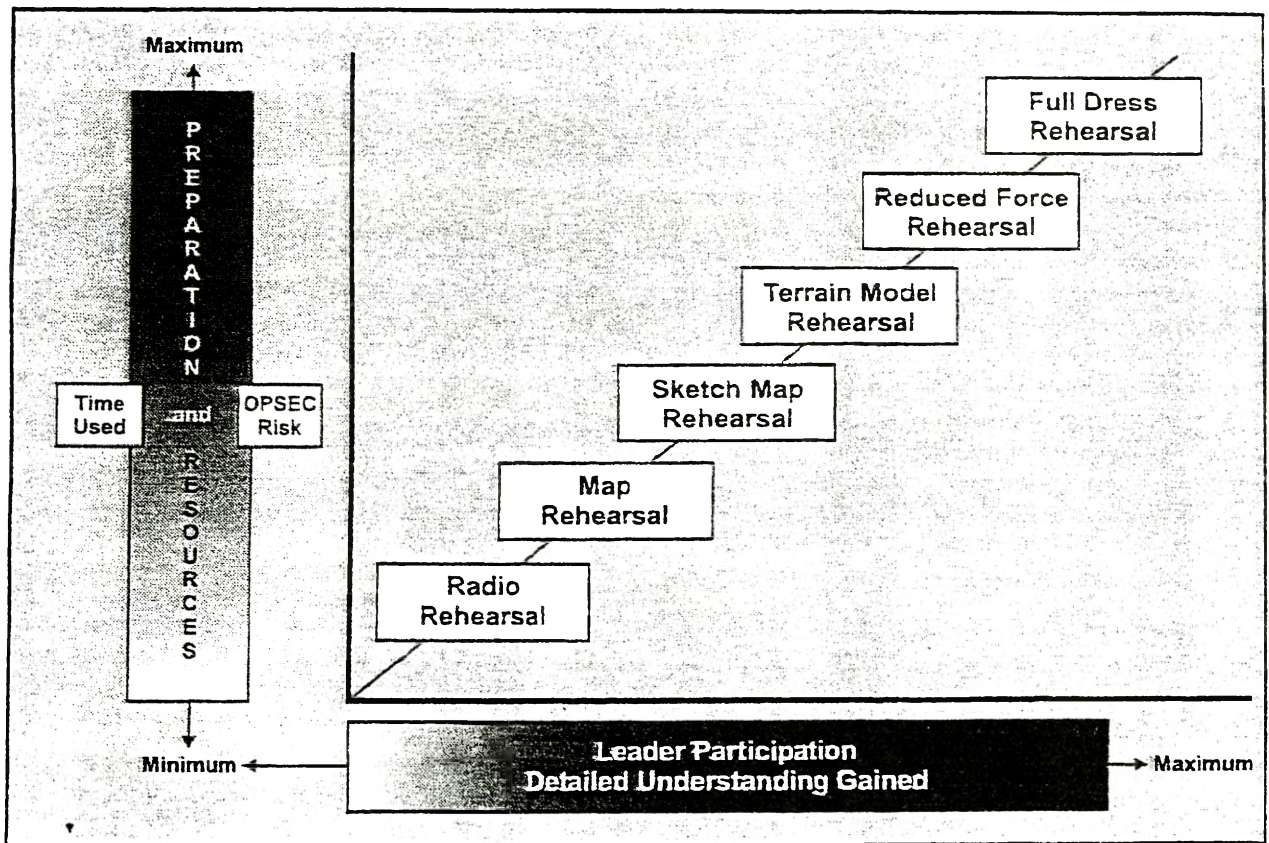


Figure G-1. Rehearsal techniques relative to time, resourcing, OPSEC, participation, and understanding

MIEJSCE „REHEARSAL”
W PROCESIE WYPRACOWANIA DECYZJI
(na podstawie FM 101-5)

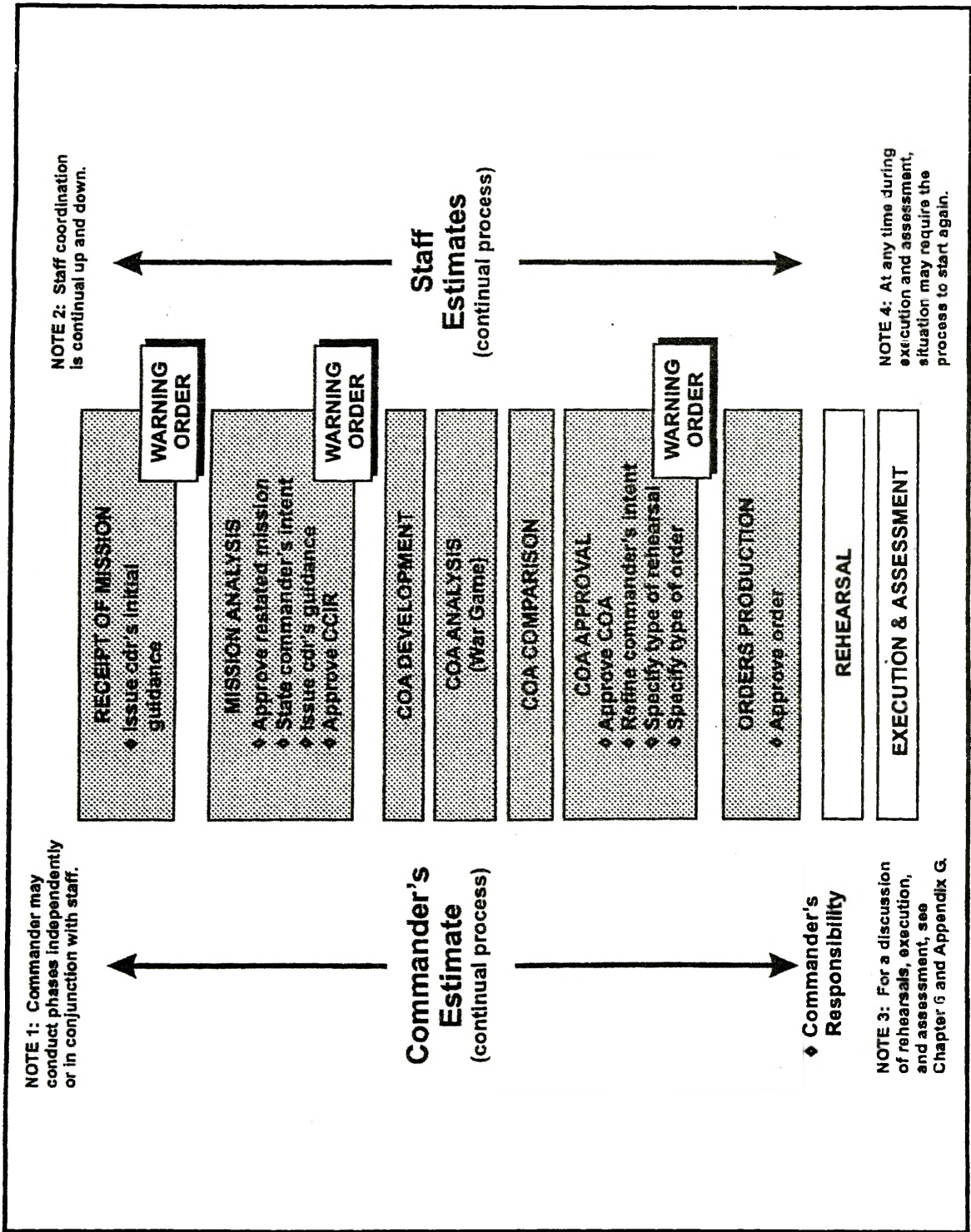


Figure 5-1. The military decision-making process

