



# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AON 5229/2000

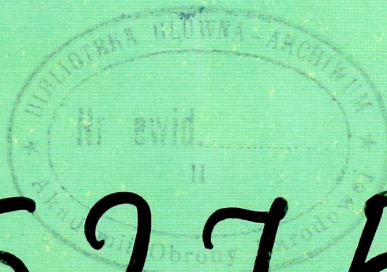
## ROLA I ZNACZENIE ĆWICZEŃ WOJSKOWYCH W SZKOLENIU OPERACYJNO-TAKTYCZNYM KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH WOJSK LĄDOWYCH

Biblioteka Główna  
Akademii Sztuki Wojennej

52751



09-052751-000-0



52751

WARSZAWA

2000

**AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ**  
**WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH**  
**ZAKŁAD METODYKI SZKOLENIA TAKTYCZNO-OPERACYJNEGO**

AON 5229/2000

**ROLA I ZNACZENIE ĆWICZEŃ WOJSKOWYCH  
W SZKOLENIU OPERACYJNO-TAKTYCZNYM  
KADR DOWÓDCZO-SZTABOWYCH  
WOJSK LĄDOWYCH**

Materiały z seminarium naukowego przeprowadzonego  
w dniu 23 marca 2000 roku

pod redakcją  
płk. dr. Józefa Halika




**WARSZAWA**

**2000**

Opracowanie redakcyjne  
mgr Teresa Piątek

Redaktor techniczny  
Beata Klarowska

Korekta  
Jolanta Puchalska  
Małgorzata Sęktas



Skład, druk i oprawa  
Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy  
Zam. nr 499/2000

## SPIS TREŚCI

Przedmowa – <i>płk dr inż. Józef Halik</i> .....	5
Ćwiczenia operacyjno-taktyczne w systemie szkolenia wojskowego. Geneza ćwiczeń – <i>płk dr inż. Józef Halik, kpt. dypl. inż. Arkadiusz Junczewicz</i> .....	7
Charakterystyka ćwiczeń sojusznicznych i w wybranych armiach NATO oraz zasady ich przygotowania i prowadzenia – <i>płk dr inż. Włodzimierz Ślemp</i> .....	25
Tendencje i kierunki zmian w klasyfikacji oraz przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń wojsk lądowych SZ RP – <i>płk dr inż. Józef Halik</i> .....	45
Dyskusja .....	84
Podsumowanie dyskusji – <i>płk prof. dr hab. Zbigniew Ścibiorek</i> .....	88
Podsumowanie seminarium – <i>płk dr inż. Józef Halik</i> .....	91
Załączniki .....	93

## PRZEDMOWA

Niniejsza publikacja zawiera referaty oraz wystąpienia zaprezentowane podczas seminarium naukowego na temat: *Rola i znaczenie ćwiczeń wojskowych w szkoleniu operacyjno-taktycznym kadr dowódczo-sztabowych wojsk lądowych*, które odbyło się w dniu 23 marca 2000 roku w Wydziale Wojsk Lądowych AON. Jego inicjatorami i organizatorami byli oficerowie Zakładu Metodyki Szkolenia Taktyczno-Operacyjnego. Honorowy patronat nad seminarium objął prodzikan Wydziału Wojsk Lądowych ds. dydaktycznych płk prof. dr hab. Zbigniew Ścibiorek.

Znaczenie ćwiczeń w szkoleniu operacyjno-taktycznym kadr dowódczo-sztabowych wojsk lądowych nie jest problemem zupełnie nowym. Stanowi on jednakże bardzo ważną płaszczyznę do osiągnięcia wymaganego stopnia integracji i interoperacyjności z Sojuszem Północnoatlantyckim.

Problem jest tym bardziej ważny, że dotychczasowe ustalenia dotyczące celów, treści, form oraz metod, a także organizacji szkolenia operacyjno-taktycznego będą musiały być w pewnym stopniu przewartościowane. Wieloletnia praktyka szkoleniowa, a także doświadczenia w zakresie kształcenia kadr dowódczo-sztabowych, zarówno w uczelniach, jak i ośrodkach szkolenia, podpowiadają nam, że system szkolenia kadry trzeba tak zorganizować, aby w pełni zapewniał przygotowanie oficerów dowództw (sztabów) do realizacji nowych zadań i celów, jakie stawiane są przed wojskami lądowymi – najważniejszego i najbardziej licznego komponentu Sił Zbrojnych RP.

Przystąpienie Polski do Sojuszu Północnoatlantyckiego spowodowało, że przygotowanie sił zbrojnych, w tym wojsk lądowych, do funkcjonowania w jego strukturach militarnych stało się priorytetowe w działalności szkoleniowej. Osiągnięcie niezbędnego stopnia interoperacyjności i kompatybilności w zasadniczych dziedzinach takich, jak: system dowodzenia, uzbrojenia i zabezpieczenia logistycznego jest warunkiem koniecznym, umożliwiającym współdziałanie wojsk w ramach przygotowania i prowadzenia wspólnych operacji militarnych i niemilitarnych.

Innym, może nawet ważniejszym, warunkiem jest realizacja dotychczasowych założeń NATO w zakresie osiągania zdolności bojowej wojsk oraz przygotowanie ich dowództw (sztabów) pod względem operacyjno-taktycznym.

Proces dostosowania naszych dowództw (sztabów) wojsk lądowych do działania w układzie wielonarodowych struktur sztabowych rozpoczął się już parę lat temu w ramach programu *Partnerstwo dla Pokoju*. Doświadczenia nabyte podczas wspólnych przedsięwzięć szkoleniowych, szczególnie ćwiczeń, pozwalają dziś nieco optymistyczniej patrzeć na ogrom zadań, jakie nas czekają w sferze kształcenia kadr dowódczo-sztabowych.

Już dzisiaj wiemy, że podobnie jak w Wojskach Lądowych SZ RP, tak i w armiach Sojuszu szczególnymi formami szkolenia, w ramach których przygotowuje się kadry niemalże wszystkich szczebli dowodzenia, są różne formy, rodzaje oraz odmiany ćwiczeń. Naszym dążeniem jest takie ujednoczenie procedur przygotowania oraz prowadzenia ćwiczeń, aby były one porównywalne z ćwiczeniami realizowanymi przez inne armie NATO. Zdajemy sobie sprawę z tego, że nie należy rezygnować z całego dotychczasowego dorobku naukowego i praktycznego. Musimy jednak dokonać głębokich analiz, które pozwolą twórczo dostosować nasz system szkolenia kadr dowódczo-sztabowych do systemu szkolenia natowskiego, tym bardziej że zainteresowanie tym problemem jest powszechne na każdym szczeblu struktury organizacyjnej naszych sił zbrojnych, a także w uczelniach i ośrodkach kształcenia.

Uczestnicy seminarium zastanawiali się, jak w przyszłości kształcić kadry dowódcze i sztabowe, jakie stosować formy, metody, jak organizować to szkolenie (kształcenie). Pod tym względem doniosłe znaczenie miały referaty zaprezentowane przez płk. dr. Włodzimierza Ślempa, kpt. dypl. Arkadiusza Juncewicza, a przede wszystkim płk. dr. Józefa Halika.

Wiele cennych uwag i przemyśleń zaprezentowali uczestnicy seminarium, zwłaszcza przedstawiciel Dowództwa Wojsk Lądowych oraz oficerowie katedr kierunkowych AON, jakimi są katedry Sztuki Operacyjnej oraz Taktyki.

Większość uczestników seminarium koncentrowała się w swoich wystąpieniach na problemach dostosowania charakterystyki naszych ćwiczeń do ćwiczeń natowskich i dostosowania wszelkich procedur oraz dokumentów planistycznych ćwiczeń do ich wymogów.

Te właśnie zdania i opinie stały się impulsem do spopularyzowania dorobku seminarium, głównie wśród kadry Wydziału Wojsk Lądowych oraz Dowództwa Wojsk Lądowych.

W tym miejscu składam serdeczne podziękowania wszystkim oficerom – uczestnikom seminarium, a szczególnie serdecznie dziękuję za udział w seminarium prodziekanowi Wydziału Wojsk Lądowych AON panu płk. prof. dr. hab. Zbigniewowi Ścibiorowi.

*płk dr inż. Józef Halik*

*plk dr inż. Józef Halik*  
*kpt. dypl. inż. Arkadiusz JUNCEWICZ*

## **ĆWICZENIA OPERACYJNO-TAKTYCZNE W SYSTEMIE SZKOLENIA WOJSKOWEGO. GENEZA ĆWICZEŃ**

Każda armia posiada własny system szkolenia kadr dowódczo-sztabowych. W Siłach Zbrojnych RP system ten opiera się zasadniczo na czterech podsystemach, które stanowią niejako zasadnicze jego filary (rys.1). Zalicza się do nich: podsystem szkolenia profesjonalnego, realizowany w uczelniach, szkołach i ośrodkach szkolenia; podsystem szkolenia dowództw (sztabów), realizowany w jednostkach szczebla brygady (batalionu); podsystem szkolenia wojsk oraz czwarty, współistniejący z poprzednimi, podsystem wychowania w wojsku.

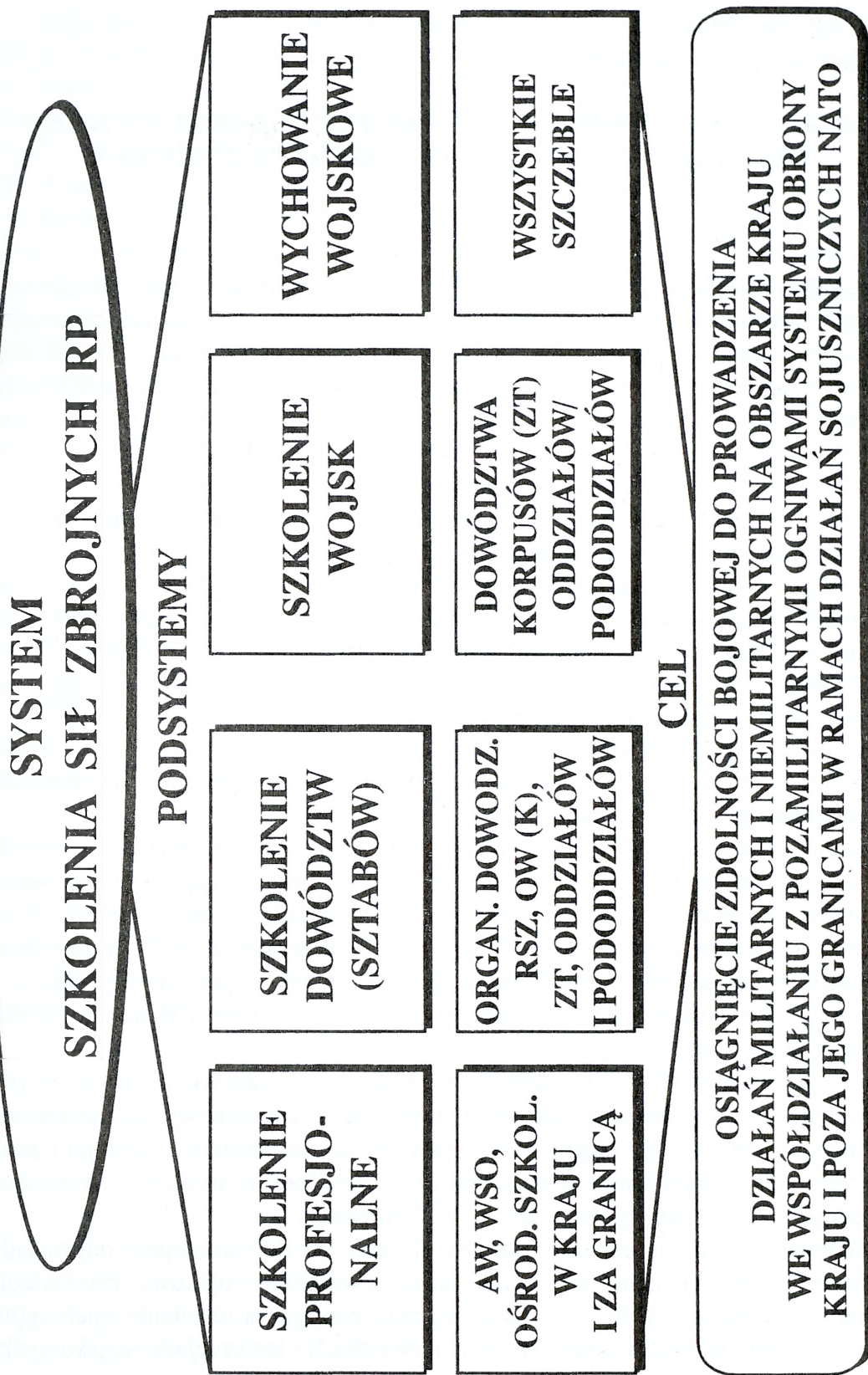
Na każdy z tych systemów (podsystemów) składa się wiele elementów (rys. 2), wśród których można wymienić takie, jak: kadrę szkolącą, szkolonych (elementy te traktowane są najczęściej jako tzw. podmiot szkolenia), cele szkolenia, treści szkolenia, formy i metody, organizację, a także środowisko materialne, czyli bazę szkoleniową oraz szeroko pojętą gamę środków dydaktycznych. Wszystkie te elementy powiązane są wzajemnie relacjami (implikacjami) tworzącymi strukturę służącą realizacji założonych celów szkolenia.

Wśród systemu szkolenia w SZ RP można także wyróżnić podsystemy szkolenia ze względu na rodzaje sił zbrojnych. My oczywiście zajmiemy się podsystemem szkolenia wojsk (sił) lądowych.

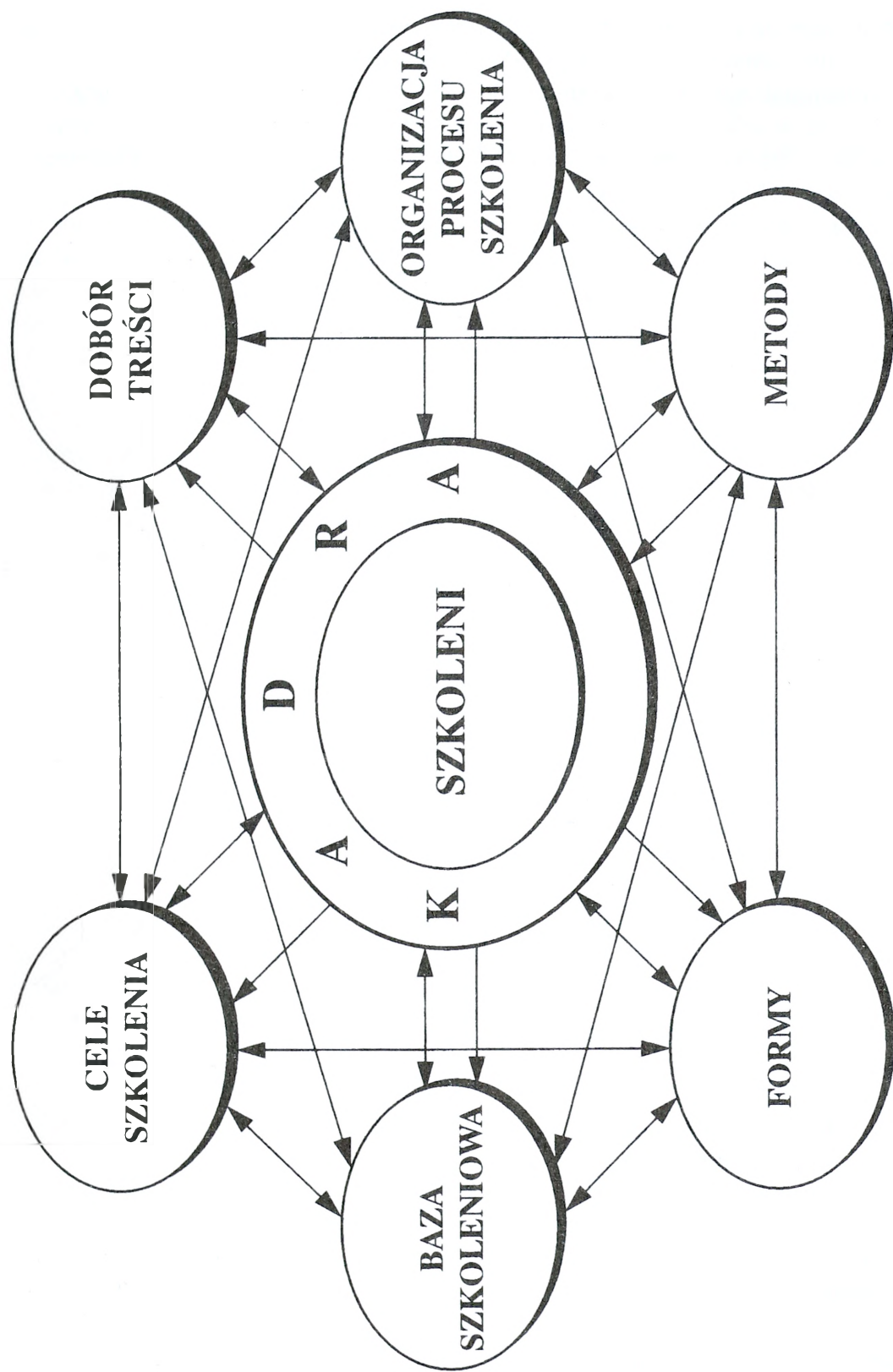
System (podsystem) szkolenia wojsk lądowych, z uwagi na konieczność realizacji specyficznych celów i zadań w zakresie wszechstronnego przygotowania dowództw (sztabów) i wojsk do sprawnego i skutecznego działania na polu walki (w misji), funkcjonuje na podstawie podsystemów szkolenia dowództw (sztabów) oraz szkolenia wojsk, chociaż można tutaj także wyróżnić podsystemy szkolenia profesjonalnego w uczelniach i szkołach podległych Dowództwu Wojsk Lądowych oraz podsystem wychowania.

Z uwagi na specyfikę celów oraz zadań, jakie stoją przed wojskami lądowymi, zarówno tymi, które dotyczą sfery militarnej, jak i niemilitarnej, przygotowanie dowódców i sztabów oraz wojsk winno odbywać się za pomocą swoistego układu form oraz metod szkolenia z wykorzystaniem określonych środków i warunków niezbędnych do realizacji zadań (treści) szkoleniowych.

Jak wiadomo, do najbardziej skutecznych form i w dużym stopniu odpowiadających zachowaniu realizmu pola walki należą ćwiczenia wojskowe. Prowadzone badania wskazują, że około 80% czasu przeznaczanego na szkolenie operacyjno-taktyczne w dowództwach (sztabach) oraz jednostkach i instytucjach wojskowych,



Rys. 1. System szkolenia Sił Zbrojnych RP



Rys. 2. Podstawowe elementy systemu szkolenia

w tym w uczelniach wojskowych, jest wykorzystywane na prowadzenie różnego typu, rodzaju i odmian ćwiczeń (rys. 3). Dlatego, jako forma nauczania i doskonalenia profesjonalnego, zarówno indywidualnego, jak i zespołowego, w całokształcie szkolenia wojskowego odgrywają one zasadniczą rolę, szczególnie w zakresie praktycznego przygotowania dowództw (sztabów) i wojsk do działania na współczesnym (przyszłym) polu walki.

Chociaż ćwiczenia wojskowe spełniają główną rolę w procesie szkolenia, to należy również zdawać sobie sprawę z tego, że ich skuteczność i efektywność zależy od trafnego doboru ich rodzaju lub odmiany. Z kolei, rozpatrując samo ćwiczenie jako zorganizowane przedsięwzięcie szkoleniowe (dydaktyczne), należy zauważyć, że jego rola i znaczenie będą tym większe, im oryginalniej będą przygotowane scenariusze (sytuacje operacyjne i taktyczne) rozegrania hipotetycznej walki, bitwy czy operacji.

W procesie szkolenia (kształcenia) kadr dowódczo-sztabowych trzeba oczywiście uwzględnić podstawowe niejako założenie, że nieco inną rolę i funkcję mają do spełnienia ćwiczenia w szkolnictwie wojskowym (różnych poziomów i kierunków), a inną w szkoleniu oraz doskonaleniu kadr dowódczo-sztabowych oddziałów, związków taktycznych i operacyjnych. Aby więc ćwiczenia mogły spełniać stosowną do potrzeb szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk oraz instytucji i uczelni (szkół) wojskowych wyznaczoną im rolę i funkcję, muszą być opracowane i prowadzone zgodnie z obowiązującą teorią i praktyką oraz zasadami metodycznymi.

Analizując istotę, cele oraz treści poszczególnych typów, rodzajów oraz odmian ćwiczeń, w szczególności zaś poszczególnych ich rodzajów stosowanych współcześnie, można wysnuć wniosek, że każdy rodzaj ćwiczenia, czy to będzie ćwiczenie grupowe, trening sztabowy, czy też ćwiczenie dowódczo-sztabowe, gra taktyczna, czy wreszcie ćwiczenie z wojskami i ze strzelaniem zostało ukształtowane na przestrzeni dziejów (niektóre stuleci, a nawet tysiącleci) – rys.4.

Dobrze nam znane ćwiczenia indywidualne polegające na uczeniu żołnierzy, rycerzy władania bronią, jazdy konnej, wykonywania marszów, zakładania obozów warownych itp. stosowane były już od bardzo dawna. Pierwsze wzmianki dotyczące ćwiczeń wojowników we władaniu bronią odnotowujemy już w 1500 roku przed naszą erą. W zachowanych inskrypcjach, a także już w późniejszych czasach podczas prac archeologicznych odnaleziono dowody świadczące o prowadzeniu ćwiczeń. Badania wskazują, że prowadzono je we wszystkich armiach świata starożytnego, jak np. w armii greckiej i rzymskiej.

W armii greckiej szkolenie wojowników osiągnęło wysoki poziom. Wiele uwagi w czasie tego szkolenia poświęcano wyrobieniu zręczności, wytrzymałości, siły, odporności na trudy oraz dyscyplinie. W armii spartańskiej większość ćwiczeń miała charakter musztry. Młodych rekrutów uczono chodzenia w kolumnie, a następnie w szyku. Już w VII w. p.n.e. taktyka walki armii greckiej uległa radykalnej zmianie. Dawny sposób walki polegający głównie na pojedynkach poszczególnych

**FORMY  
SZKOLENIA OPERACYJNO-TAKTYCZNEGO**

**ZASADNICZE**

**SZCZEBEL STRATEGICZNO-OPERACYJNY**

- \* **GRY WOJENNE**
- \* **ĆWICZENIA DOWÓDCZO-SZTABOWE**
- \* **TRENINGI SZTABOWE**

**SZCZEBEL TAKTYCZNY**

- \* **ĆWICZENIA DOWÓDCZO-SZTABOWE**
- \* **ĆWICZENIA Z WOJSKAMI**
- \* **TRENINGI SZTABOWE**
- \* **GRY TAKTYCZNE**

Rys. 3. Zasadnicze formy szkolenia operacyjno-taktycznego

wojowników (gdzie każdy mógł sobie wybrać przeciwnika i miejsce walki) został zaniechany. Znacznie efektywniejsze stało się działanie w szyku zwartym, który nazywano falangą. Potrzeba przygotowania rekruta do służby w armii była tak silna, że organizowano w tym czasie tzw. efebria, czyli państwowe instytucje wychowawcze przygotowujące mężczyzn do służby wojskowej. Taki też cel miały państwowe zakłady typu koszarowego dla młodzieży.

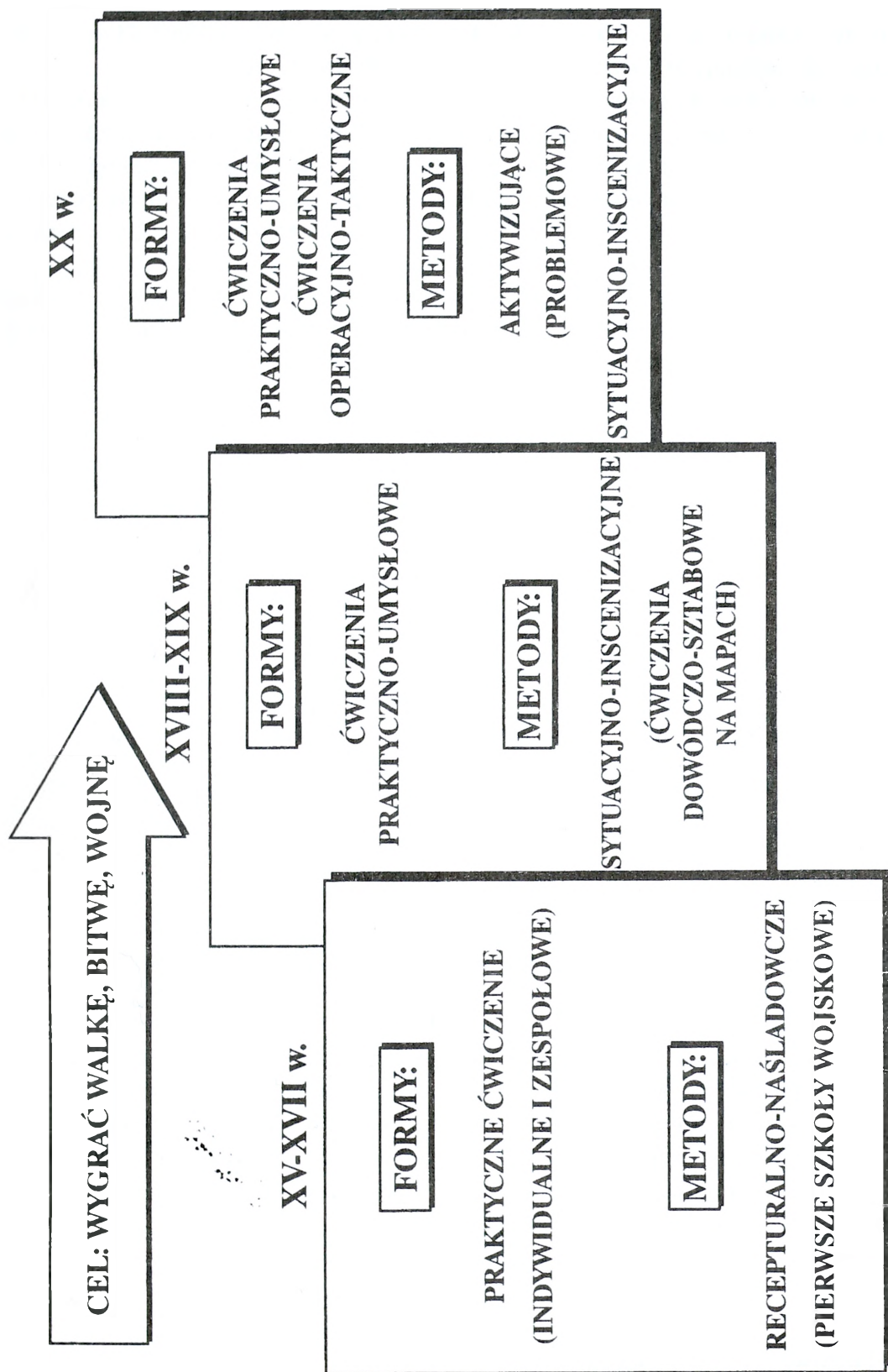
W armii rzymskiej podstawowym ćwiczeniem była tak zwana walka z domniemanym przeciwnikiem. Wiele uwagi poświęcano także marszom. Ćwiczone też tworzenie ugrupowania bitewnego piechoty i kawalerii oraz tzw. szybkie urządzenie obozu umocnionego. Wyjątkowa intensywność ćwiczeń miała miejsce za panowania Scypiona Afrykańskiego. W okresie średniowiecza doświadczenia rzymskie zostały wykorzystane jedynie w Bizancjum. Nie wykorzystywano ich natomiast w państwie Franków i Germanów, jak również w Polsce, gdyż główną siłą zbrojną w tym czasie były tzw. drużyny wojów należące do księcia lub króla.

Wojów ćwiczone w formowaniu szyku, jakim był klin i kłębek, władaniu bronią i jeździe konnej. Przygotowywano ich także do organizowania zasadzek, prowadzenia rozpoznania i wykorzystania terenu w walce, a ponadto do urządzania przepraw i pokonywania przeszkód wodnych oraz walki podjazdowej. Pewne zapóźnienia w sztuce wojowania często rekompensowano dość dobrym wyćwiczeniem indywidualnym, co było nieporównywalnie łatwiejsze niż walka w szykach zwartych.

W czasach rycerstwa średniowiecznego zaczął kształtować się nieco inny sposób prowadzenia walki i przygotowania do niej rycerzy. Mimo że do walki tworzone odpowiednie szyki, to i tak nie dawały one zwycięstwa, gdyż ulegały rozproszeniu i zamieniały się w zbiorowisko pojedynków. Skutki tego wynikały m.in. ze sposobów szkolenia, które najczęściej ograniczało się do treningów indywidualnych oraz przeglądów i turniejów rycerskich.

Znaczny postęp w ćwiczeniach wojskowych osiągnięto dopiero w okresie odrodzenia, a zwłaszcza w XVI i XVII wieku. Przyczyniło się do tego wprowadzenie w miejsce rycerstwa wojsk zaciężnych, a także broni palnej. Pod koniec XVI wieku, jak wiemy, ukształtowały się także nowe rodzaje wojsk: artyleria i wojska inżynieryjne. W strukturach organizacyjnych wojsk dominowała jednak jazda, której w ćwiczeniach poświęcano najwięcej uwagi. Także priorytety szkoleniowe, jak się wydaje, były podyktowane potrzebą walki manewrowej i ochrony wschodnich rubieży Rzeczypospolitej przed najazdami Tatarów, Wołochów i Turków.

Powstanie nowych rodzajów wojsk wymagało zróżnicowanego ich szkolenia, szczególnie w zakresie współdziałania w wykonywaniu wspólnych zadań. Choć w dalszym ciągu duże znaczenie przywiązywano do wyćwiczenia pojedynczego żołnierza, to coraz bardziej zaczęto doceniać ćwiczenia zespołowe. I tak na przykład jazdę doskonalono w szermierce, jeździe i szarży konnej oraz formowaniu szyku bojowego, głównie w marszu. Podstawowym szykiem bojowym jazdy w tym



Rys. 4. Rozwój form i metod szkolenia wojskowego w Polsce

czasie był „karakol” oraz szyk zwany „starym urządzeniem polskim”. Były to szyki bardzo skomplikowane i wymagały doskonałego wyćwiczenia.

Piechotę, której liczebność była znacznie mniejsza niż jazdy, ćwiczano natomiast głównie w musztrze, we władaniu bronią, strzelaniu do tarcz, tworzeniu szyku bojowego oraz w marszach. Dla zwielokrotnienia jej siły ognia zaczęto stosować szyk tzw. umocnionego taboru<sup>1</sup>, który miał zapewnić powstrzymanie przeciwnika przez wozy taborowe i stworzyć warunki do uderzenia jazdy wspartej artylerią.

Jak widać z przytoczonych przykładów historycznych, ćwiczenia wojskowe tego okresu stanowią już zupełnie inną jakość w porównaniu z ćwiczeniami rycerstwa. Wysoką rangę nadawano działaniom całych oddziałów. Ćwiczano zgranie ich wysiłków wewnątrz, a także z innymi oddziałami, w tym także wysiłków różnych rodzajów wojsk w celu uzyskania większej skuteczności działania.

Na uwagę zasługuje również fakt, że w owym czasie w szkoleniu wojsk stosowano ćwiczenia dwustronne lub też z pozorowanym przeciwnikiem. Wpływało to w znaczący sposób na realizm ćwiczeń, a także mobilizowało ćwiczących żołnierzy do właściwego wykorzystywania terenu i broni. Dla zachowania realizmu, a jednocześnie bezpieczeństwa ćwiczących, stosowano już wtedy tzw. broń zastępczą. Były to np. „kruche kopie” (bez grotu) oraz lekkie kule rzucane ręcznie lub miotane z procy.

Pod koniec XVI i na początku XVII wieku osiągnięty został dalszy postęp w szkoleniu wojsk. O wiele więcej uwagi niż dotąd poświęcano w owym czasie szkoleniu kadry, zwłaszcza dowódców wyższego szczebla.

Wprawdzie zmuszeni byli oni zabiegać sami o swoje przygotowanie, ale był to jednak postęp. Stanowiło to zupełnie nowe zjawisko w szkoleniu wojskowym i było kolejnym ważnym jego etapem. Odbywanie praktyki „terminu” nie tylko na dworze królewskim, ale i u boku wodza przestało być wystarczające do pozyskania określonej wiedzy i umiejętności. Dlatego też kto rozumiał ową potrzebę i chciał dobrze dowodzić lub być dobrym pomocnikiem dowódcy (oficerem sztabu), musiał nad sobą pracować. Rozumieli to doskonale nasi wybitni hetmani, wodzowie, jak chociażby Stefan Czarniecki, Stanisław Koniecpolski, Stanisław Żółkiewski, Jan Sobieski i inni. Znane są zwłaszcza działania wielkiego dowódcy i hetmana Karola Chodkiewicza, który przygotowując się do poszczególnych bitew, wcześniej studiował ich plany i przebieg, a następnie rozgrywał je praktycznie na makiecie lub w terenie, wykorzystując swoje chorągwie i chłopów jako pozorację przeciwnika. Były to jak na owe czasy zupełnie nowe ćwiczenia. Nosiły one bowiem w dzisiejszym rozumieniu znamiona ćwiczeń doświadczalnych lub dowódczo-sztabowych.

---

<sup>1</sup> Przykładem wykorzystania tego szyku w walce może być bitwa pod Obertynem. Zob. J. Sikorski, *Historia wojskowości i wojska*, PWN, Warszawa 1973.

Schyłek XVII wieku okazał się bardzo niekorzystny dla szkolenia wojskowego, a głównie ćwiczeń. Rozwój polskiej siły zbrojnej nie nadązał bowiem za rozwojem armii czołowych państw Europy. Wraz ze spadkiem liczebności zmniejszyła się również dyscyplina, co odbiło się niekorzystnie na ćwiczeniach.

Używając współczesnej terminologii, gotowość bojowa armii, w tym głównie wyszkolenie ogromnie się obniżyły. Czyniono wiele wysiłków dla zahamowania tego upadku, ale bezskutecznie. Na przykład w 1732 roku zostały przeprowadzone w Polsce wielkie ćwiczenia zwane manewrami. Zostały one niejako usankcjonowane dopiero uchwałą sejmu w 1791 roku i zalecane pod nazwą „manewry obozowe” jako obowiązkowa forma szkolenia wojskowego<sup>1</sup>.

Jeszcze wcześniej, bo w 1764 roku została utworzona Komisja Wojskowa, której zadaniem było opracowywanie regulaminów musztry piechoty (1777) i jazdy (1786). Opracowanie i wydanie tych regulaminów miało doniosłe znaczenie przede wszystkim dla ćwiczeń polowych, a więc taktycznych. Określały one bowiem sposób organizowania i prowadzenia marszu, tworzenie szyków bojowych oraz częściowo sposób dowodzenia wojskami. Regulamin walki w dzisiejszym rozumieniu był po prostu nieznanym.

Tak znaczące wysiłki nie przyczyniły się jednak do podniesienia poziomu szkolenia wojsk, w konsekwencji wciąż jeszcze hołdowano taktyce linearnej, tak konsekwentnie rozwijanej w armii pruskiej, a nie doceniano lub wręcz pomijano rodzime osiągnięcia w zakresie działań manewrowych. W ten oto sposób w prowadzonych sporadycznie ćwiczeniach zostały zaprzepaszczone doświadczenia z walk z Tatarami, Wołochami i Turkami.

Pod koniec XVIII wieku, a następnie w XIX wieku w wyniku rewolucji francuskiej oraz wojen napoleońskich, w szkoleniu wojsk dokonano wielkich przeobrażeń. Powodem ich było bez wątpienia powstawanie i rozwój armii masowych. W tym też czasie odnotowujemy znaczący rozwój i intensywność ćwiczeń o dużym rozmachu. W Polsce na ten okres przypadają rozbiory i kolejne zrywy narodowe, co w konsekwencji nie sprzyjało szkoleniu i ćwiczeniom. Ćwiczenia prowadzone były jedynie o małym rozmachu i przez niewielkie oddziały.

Powstanie armii masowych, a także rozwój uzbrojenia miały znaczący wpływ na sposoby prowadzenia bitew, wzrosły też w ślad za tym wymagania w zakresie wiedzy i umiejętności posiadanych przez kadrę dowódczą. Niewystarczające stały się dotychczasowe ćwiczenia, a nawet manewry. Dostrzegano konieczność kształcenia i rozwijania u oficerów sprawności myślenia, wyrobienia operatywności oraz giętkości umysłu. Poszukiwano więc nowych, lepszych i wydajniejszych form kształcenia. Takiemu właśnie celowi miały służyć zapoczątkowane w armii pruskiej gry wojenne. Otwierały one bowiem nowe możliwości. Gry, początkowo

---

<sup>1</sup> Manewry zostały zapoczątkowane we Francji przez Ludwika XIV w 1598 roku. Brało wówczas w nich udział ok. 68 tys. żołnierzy. W następnych latach zastosowano je również w armii pruskiej, austriackiej i rosyjskiej.

bardzo zbliżone do gry w szachy, z biegiem lat przeistoczyły się w pierwowzór obecnie stosowanych w szkoleniu operacyjno-taktycznym ćwiczeń dowódczo-sztabowych<sup>1</sup>. Na początku zamieniono szachownicę na mapę, co stworzyło możliwość uczestnikom gry dokonywania ruchu pionków (oddziałów) w stosunku do skali mapy. Po wojnach napoleońskich (1822) próbowano prowadzić je także na stole plastycznym, początkowo z piasku, a następnie gipsu.

Po wojnie 1870-1871 nastąpił dalszy rozwój gry wojennej. Odrzucono cały zestaw przyrządów, a także – co się z tym wiązało – szablonowy sposób jej prowadzenia. Kolejnym usprawnieniem gry wojennej było wykorzystanie oleatu (1888 r.). Szczególną rolę odegrał on w tworzeniu sytuacji, zbieraniu, przekazywaniu i wymianie informacji zarówno kierownictwa gry z ćwiczącymi, jak i odwrotnie, między ćwiczącymi. O przydatności i znaczeniu gry wojennej świadczy fakt, że i dziś jest ona powszechnie stosowana.

Wyrazem dalszego doskonalenia szkolenia kadr było zastosowanie ćwiczenia aplikacyjnego. Ćwiczenia te były odmianą gry wojennej i często też nazywano je ćwiczeniami na mapach. Przetrwały one praktycznie do lat 50. naszego stulecia. Pomimo tego jako ćwiczenie dowódczo-sztabowe pozostawała nadal gra wojenna. Różniła się ona w tym czasie od ćwiczenia aplikacyjnego tym, że zachowano w niej ciągłość działań. Sytuacje były przekazywane na bieżąco, rozwijały się i narastały. Dowódcy i oficerowie sztabów zmuszeni byli do natychmiastowego reagowania na ich rozwój. Po wykształtowaniu się nowej sytuacji, którą podawano sukcesywnie, wymagano natychmiastowej oceny i decyzji. Jakkolwiek prowadzono je najczęściej w pomieszczeniach, to charakteryzowały się większym realizmem niż ćwiczenia aplikacyjne. Były też trudniejsze i wymagały lepszego przygotowania się do nich oficerów.

Dalszy rozwój sposobów prowadzenia walki oraz doskonalenie środków walki (czołg, samolot) sprawiły, że w Wojsku Polskim w latach trzydziestych pojawił się nowy rodzaj ćwiczeń, tzw. ćwiczenia szkieletowe. Brały w nich udział etatowe sztaby ze środkami łączności, które rozwijane były zazwyczaj w miejscowościach. Do pracy wykorzystywano pomieszczenia miejscowych szkół, dwory i izby mieszkalne ludności. W rozmieszczeniu SD uwzględniano ich położenie w stosunku do pasa działania wojsk własnych, ale także w stosunku do rubieży styczności z przeciwnikiem.

Prowadzono ponadto ćwiczenia doświadczalne. Ich celem było zbadanie możliwości i skutków np. niszczenia ogniem artylerii i lotnictwem oraz skażenia środkami chemicznymi obiektów komunikacji, a także możliwości ich odbudowy.

W latach trzydziestych stosowano również grę wojenną, ale tylko do szkolenia oficerów na najwyższych szczeblach. Skład szkolonych był specjalnie dobierany, a problematyka ćwiczenia, szczególnie wnioski, okryte ścisłą tajemnicą.

---

<sup>1</sup> W 1798 r. w Prusach Venturini, pisarz wojskowy włoskiego pochodzenia, dokonał przeniesienia gry z szachownicy na mapę.

Stosowano także podróże taktyczne, które również były zaliczane do ćwiczeń i polegały na konfrontowaniu wypracowanych decyzji (np. w czasie gry wojennej prowadzonej w pomieszczeniach w okresie zimowym) z terenem.

W okresie międzywojennym pojawiły się też w Wojsku Polskim ćwiczenia taktyczne z wojskami. Prowadzono je jednakże tylko na niskich szczeblach dowodzenia, chociaż zdarzały się również ćwiczenia dywizyjne (lata 20.), często dwustronne, zwane też ćwiczeniami międzydywizyjnymi. Prowadzono także ćwiczenia nocne. W tematyce ćwiczeń dominowały takie zagadnienia, jak: organizacja i prowadzenie marszu, rozpoznanie i ubezpieczenie, prowadzenie boju spotkaniowego, natarcia i obrony.

W latach trzydziestych do szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk wprowadzono ponownie manewry. Było to ćwiczenie o dużym rozmachu, prowadzone w jednym czasie w całych siłach zbrojnych (np. w okresie sierpnia i września).

Generalnie większość ćwiczeń na niskich szczeblach dowodzenia prowadzona była w terenie. Natomiast ćwiczenia dotyczące szczebla taktycznego – dywizji lub operacyjnego – korpusu były realizowane w ramach manewrów. Organizowano również szkolenie na poligonach, gdzie najczęściej odbywały się strzelania artyleryjskie i ćwiczenia jednostek blisko położonych.

W latach wojny (1939-1945) prowadzone były także ćwiczenia z wojskami oraz gry wojenne (na szczeblu korpusu, armii).

Gwałtowne ożywienie zarówno w zakresie stosowania ćwiczeń w stosunku do szczebla, rodzaju, jak też tematyki nastąpiło dopiero na początku lat 50. Wpłynęło na to m.in. powstanie w 1949 roku NATO, jak również wojna w Korei (1950 r.) oraz nasilenie się tzw. zimnej wojny.

W tym czasie nastąpiła intensyfikacja ćwiczeń szczególnie o dużym rozmachu, ćwiczeń szkieletowych, z wojskami oraz manewrów. Należy również dodać, że na skutek technicyzacji wojsk, a jednocześnie braku odpowiednich poligonów, tym bardziej, kiedy założenia teoretyczne przewidywały wysoce manewrowe działania na dużych przestrzeniach, prowadzenie ćwiczeń z wojskami o dużym rozmachu (zwłaszcza manewrów) było utrudnione, a nawet niemożliwe. Z tych też względów ćwiczenia z wojskami ograniczono do stosunkowo niskich szczebli dowodzenia. Zwiększono natomiast, zwłaszcza w szkoleniu kadry, liczbę ćwiczeń dowódczo-sztabowych, a przede wszystkim szkieletowych.

Dużego znaczenia nabrały ćwiczenia realizowane w Akademii Sztabu Generalnego (powstałej w 1957 r.). Należy zaliczyć do nich: ćwiczenia grupowe, ćwiczenia zespołowe (aplikacyjne), gry wojenne i ćwiczenia szkieletowe.

W ćwiczeniach grupowych wyróżniano takie ich odmiany, jak: ćwiczenia praktyczne, główne, doskonalące, sprawdzające. Ćwiczenia te w swojej strukturze były oparte na kolejności określonych epizodów (okresów) walki, a nie jak obecnie zaszerogowane według określonych tematów zajęć. Również ćwiczenia zespołowe (aplikacyjne), jak podają dokumenty historyczne, prowadzone były w pomieszcze-

niach bez środków łączności, a do rozegrania kolejnych sytuacji dokonywano przerw lub przeskoków operacyjnych. Ponadto w celu wysłuchania meldunków (decyzji) zbierano cały skład ćwiczących.

W grach wojennych na ogół unikano przeskoków operacyjnych w czasie oraz powszechnie stosowano środki łączności. Wysłuchiwanie decyzji odbywało się ponownie w miejscu pracy ćwiczącego dowódcy lub innych osób funkcyjnych, bądź w pomieszczeniach kierownictwa ćwiczenia (na umownym SD przełożonego). Zarówno ćwiczenia zespołowe, jak i gry wojenne mogły być jedno- lub dwustronne. Natomiast gry wojenne były z reguły wieloszczeblowe.

Z kolei ćwiczenia szkieletowe prowadzono w pomieszczeniach i terenie ze środkami łączności. Stanowiska dowodzenia były rozmieszczone w pasie działania wojsk w wymaganej normami odległości od rubieży styczności wojsk własnych z przeciwnikiem.

Pod koniec lat pięćdziesiątych oraz w latach sześćdziesiątych w naszych siłach zbrojnych były prowadzone ćwiczenia, w których rozstrzygano kwestię użycia broni jądrowej (tzw. masowego rażenia). W tym też okresie pojawiły się w szkoleniu dowództw (sztabów) ćwiczenia, w których rozstrzygano problemy (zagadnienia) pozaoperacyjne dotyczące oddziałów (pododdziałów) OTK i OC.

W latach sześćdziesiątych w szkoleniu sztabów został wprowadzony nowy rodzaj ćwiczenia, zwany treningiem sztabowym, który stosowany jest również obecnie.

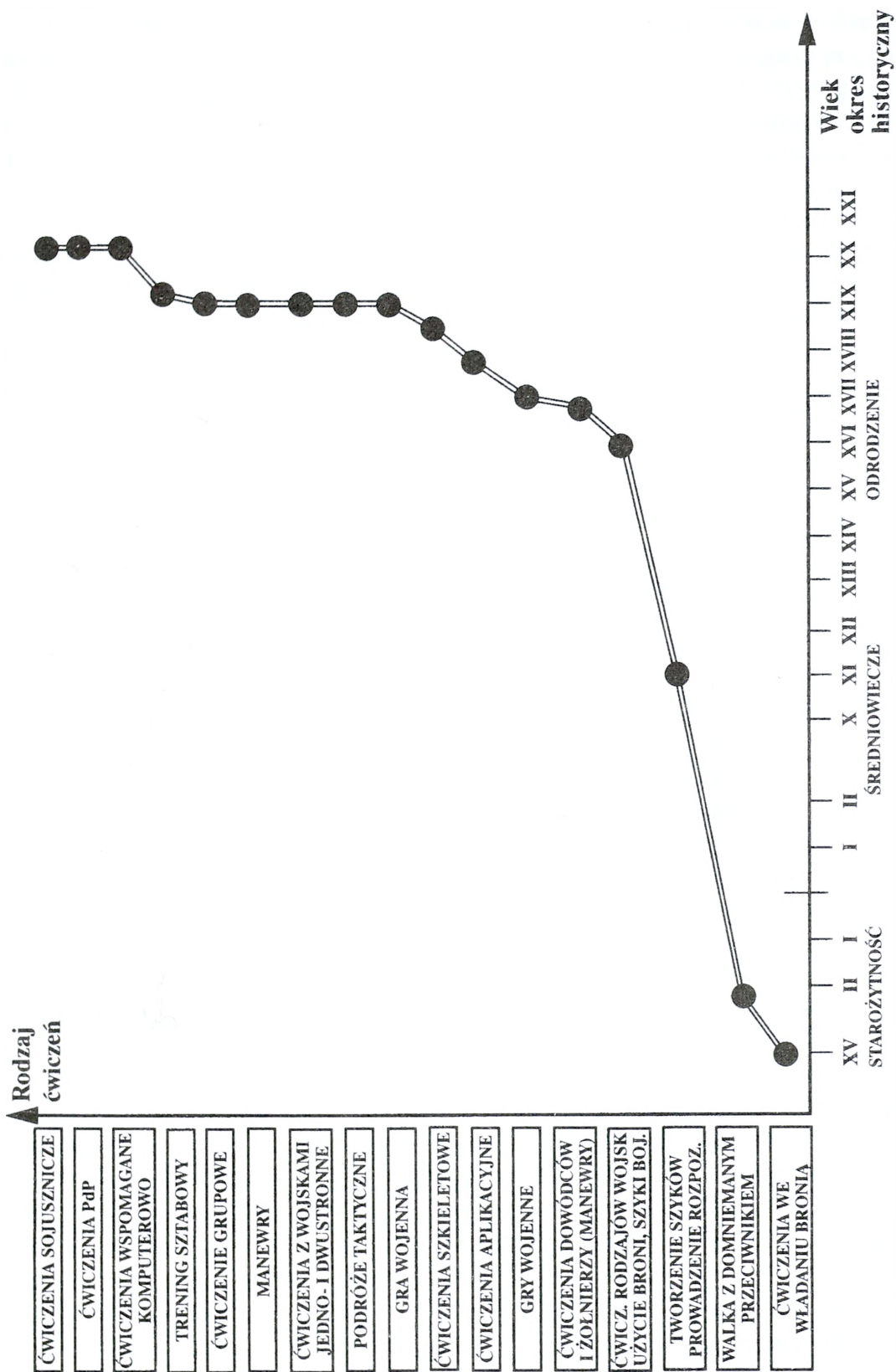
Ogólnie należy stwierdzić, że w latach 60., a następnie 70. i 80. stosowano w szkoleniu dowództw (sztabów) i wojsk ćwiczenia grupowe, treningi sztabowe, ćwiczenia dowódczo-sztabowe na mapach oraz gry wojenne i ćwiczenia szkieletowe.

Lata dziewięćdziesiąte to w rozwoju ćwiczeń pewna stagnacja, a także pewne przewartościowanie spowodowane przygotowaniem naszych sił zbrojnych do wstąpienia do NATO.

Konstatując, można stwierdzić, że na przestrzeni dziejów ćwiczenia różnych rodzajów i odmian zawsze stanowiły zasadniczą formę szkolenia dowództw (sztabów) oraz wojsk. Powstawały i zmieniały się wraz ze zmianą sztuki wojennej oraz środków walki, a na przestrzeni dziejów osiągały różny rozmach. Szczególnie duży rozmach cechował ćwiczenia, które były realizowane po drugiej wojnie światowej w ramach układu narodowego.

Obecnie rozwój szkolenia zmierza w kierunku ćwiczeń dowódczo-sztabowych z epizodycznym udziałem wojsk oraz ćwiczeń dowódczo-sztabowych ze wspomaganie komputerowym. Ewolucję ćwiczeń wojskowych na przestrzeni dziejów przedstawia rysunek 5.

Ćwiczenia z wojskami i ze strzelaniem nie tracą na znaczeniu, ale ich rozmach, a także zaangażowanie sił i środków walki jest coraz mniejsze. Można więc przewidywać, że ćwiczenia z wojskami będą częścią większych ćwiczeń dowódczo-sztabowych.



Rys. 5. Ewolucja ćwiczeń wojskowych na przestrzeni dziejów

Oprócz wcześniej wymienionych zmian przewartościowaniu ulegają również treści poszczególnych ćwiczeń oraz ich organizacja. Celem ćwiczeń współcześnie ma być przygotowanie nie tylko komponentu militarnego, jakim są siły zbrojne, ale również organów administracji rządowej, samorządowej oraz systemu obrony cywilnej. Treści ćwiczeń, tak jak w przeszłości, uzależnione będą od podmiotu szkoleniowego oraz od potrzeb szkoleniowych, czyli zadań, jakie spoczywają na szkolonych w okresie kryzysu lub wojny.

Organizacja ćwiczeń w coraz większym stopniu będzie uzależniona od miejsca i roli określonego ZT, oddziału (pododdziału) w ugrupowaniu operacyjnym, a także od potrzeb szkoleniowych dowództw (sztabów) i wojsk.

Analiza istoty oraz celów, treści oraz sposobu organizacji i prowadzenia poszczególnych typów, rodzajów i odmian ćwiczeń uwidacznia, że poszczególne ćwiczenia dostosowane są do podmiotu szkolenia, tzn. spełniają one inną rolę w przygotowaniu profesjonalnym dowódców, a inną w zespołowym przygotowaniu sztabów i wojsk.

Na przykład **ćwiczenie grupowe** stosowane jest wyłącznie w indywidualnym – profesjonalnym kształceniu oficerów (dowództw, sztabów) niższych szczebli dowodzenia, a także w uczelniach i ośrodkach kształcenia kadr dowódczo-sztabowych. Jego celem jest pogłębienie wiedzy teoretycznej oraz nauczenie i doskonalenie praktycznego rozwiązywania problemów operacyjno-taktycznych, a także wykonywanie określonych czynności (zadań) dowódczych (sztabowych) na określonym stanowisku służbowym.

Rola ćwiczeń grupowych polega więc na nauczaniu i doskonaleniu oficerów (dowódców ogólnowojskowych i rodzajów wojsk) treści sztuki operacyjnej, taktyki, a także umiejętności stosowania zasad operacyjnych i taktycznych do rozwiązywania problemów zadań wynikających z fikcyjnej, ale opartej na realiach sytuacji taktycznej (operacyjnej), a także poprawnego i uzasadnionego użycia wojsk i środków walki w czasie operacji, bitwy, walki w zależności od zagrożenia przeciwnika i warunków pola bitwy (walki).

Odpowiedzi na pytania stawiane w trakcie rozwiązywania problemów przedstawionych w sytuacji taktycznej (operacyjnej) stają się wskazówką do analiz i abstrakcyjnego myślenia, a nade wszystko do zastosowania teoretycznych zasad użycia i działania wojsk.

**Trening sztabowy** to z kolei rodzaj ćwiczenia, które jest wykorzystywane do szkolenia i zgrywania oficerów sztabu do działania w ramach organu dowodzenia od szczebla batalionu wzwyż. Celem treningu jest doskonalenie praktycznych umiejętności oficerów w zakresie wykonywania obowiązków na etatowych stanowiskach, a przede wszystkim zgrywanie (współdziałanie) wszystkich osób funkcyjnych tworzących sztab (organ dowodzenia), poszczególne jego zespoły, sekcje i grupy do wypracowania danych (kalkulacji) i wariantów działania niezbędnych do podjęcia decyzji przez dowódcę.

Jego istota polega na doskonaleniu oficerów różnych specjalności w indywidualnym i zespołowym zbieraniu, studiowaniu, analizowaniu danych i sytuacji w celu wypracowania danych do decyzji i zamiaru przeprowadzenia walki (bitwy) przez dowódcę oraz opracowania niezbędnych dokumentów bojowych (zarządzeń, rozkazów, planów działania, itp.).

**Ćwiczenie dowódczo-sztabowe** ze względu na zasadniczą rolę, jaką mu się wyznacza w procesie szkolenia dowództw (sztabów) – przygotowanie do dowodzenia wojskami w czasie działań bojowych (misji) – jest ćwiczeniem, w którym biorą udział jednolite w swej strukturze organy dowodzenia. Treścią ich jest najczęściej dokonywanie kalkulacji operacyjno-taktycznych i wariantowanie sposobów użycia wojsk, opracowywanie wybranych dokumentów planistycznych, wykonywanie zadań (czynności) sztabowych w zakresie organizacji dowodzenia, współdziałania oraz zabezpieczenia bojowego i logistycznego działań, a także doskonalenie w posługiwaniu się technicznymi środkami dowodzenia i łączności.

Rola ćwiczeń dowódczo-sztabowych polega na doskonaleniu twórczego stosowania oraz poszerzania i pogłębiania wiedzy teoretycznej w praktycznym rozwiązywaniu problemów i zadań taktyczno-operacyjnych. Rozwijają one umiejętności pracy zespołowej poszczególnych komórek sztabów oraz dowództw w całości. Praktycznie dopiero w tego rodzaju ćwiczeniach uwidacznia się w pełni wzajemna zależność i konieczność współpracy wszystkich struktur stanowiska dowodzenia w zakresie organizowania i kierowania działaniami operacyjno-taktycznymi w realnym czasie i w zmieniającej się sytuacji.

Ćwiczenia dowódczo-sztabowe są realizowane również podczas procesu dydaktycznego w uczelniach wojskowych, szczególnie w AON. Ich celem w tym przypadku jest stopniowe wdrażanie oficerów do pracy zespołowej oraz zrozumienie przez nich istoty zależności, wzajemnych powiązań i współpracy poszczególnych osób funkcyjnych, zespołów, sztabu i ogólnie dowództwa ćwiczącego szczebla (BZ, DZ, KZ) w procesie przygotowania i prowadzenia działań (operacji). Ćwiczenie dowódczo-sztabowe prowadzone w warunkach uczelni ma także na celu sprawdzenie wiedzy nabytej przez studentów każdego roku studiów w ramach ćwiczeń grupowych.

Podobnie znaczącą rolę w kształceniu operacyjno-taktycznym odgrywają w AON ćwiczenia szkieletowe. Mimo że są bardzo złożone oraz kosztowne, to w istocie najbardziej zbliżają do realnej pracy stanowisk dowodzenia w czasie planowania i prowadzenia działań wojsk.

Szczególne role i znaczenie kolejnego rodzaju ćwiczenia, jakim jest gra taktyczna, również wynika z potrzeb szkoleniowych dowódców (sztabów). Jej istota polega na zbliżeniu działań ćwiczących do realiów pola walki. Decyduje o tym przestrzeń, czas, a także dwustronność działań z wykorzystaniem systemów i środków dowodzenia. W ćwiczeniach tych zachowany jest „szkielet organizacyjny” ćwiczącego szczebla, a dowództwa (sztaby) występują w etatowym składzie lub

strukturach zorganizowanych na czas ćwiczenia prowadzonego w szkolnictwie wojskowym.

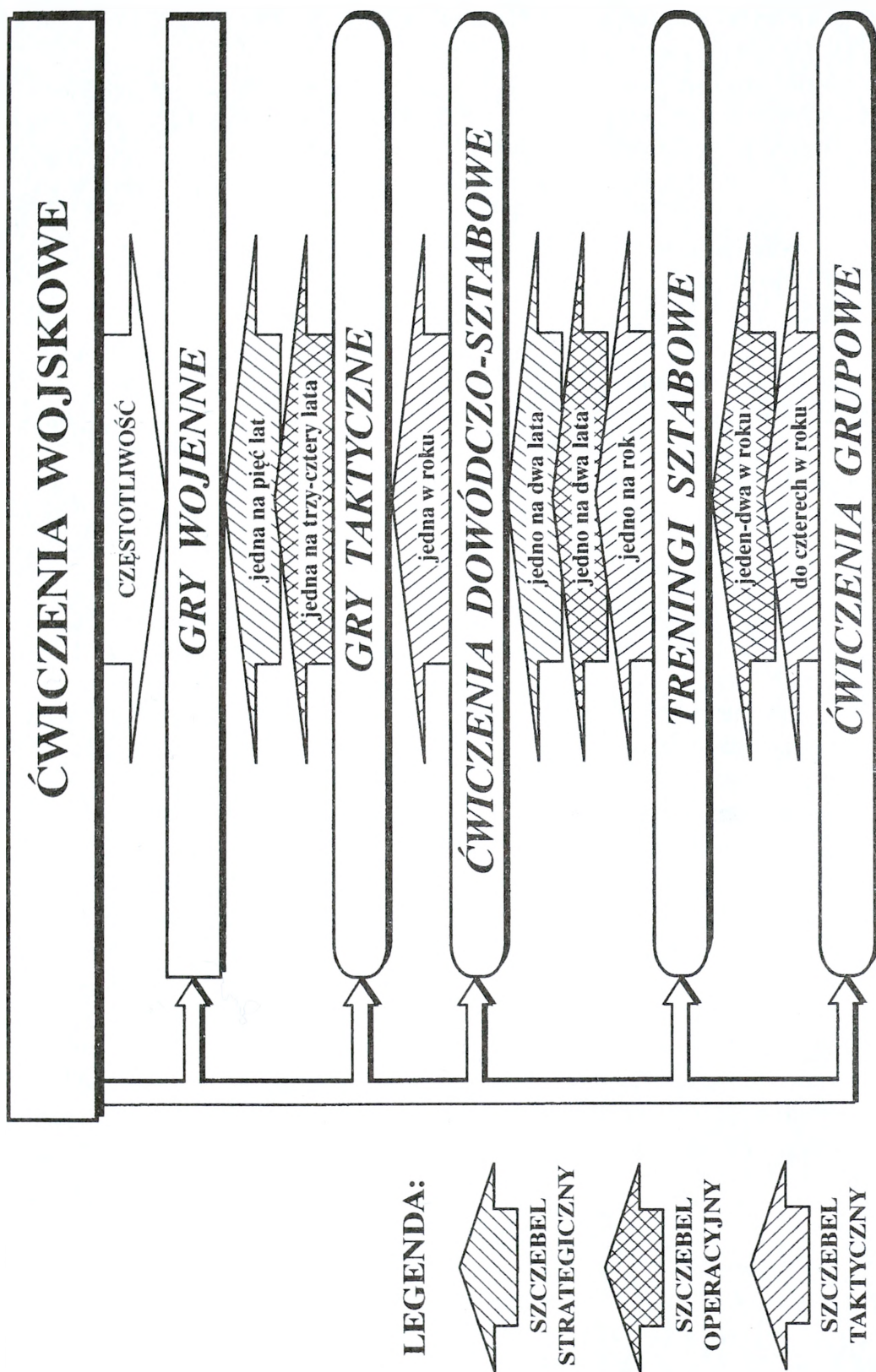
Rola gry wojennej w systemie szkolenia wojskowego przejawia się również w tym, że znacznie wzrasta nie tylko stopień jej złożoności i trudności, ale także stopień autentyczności rozpatrywanych sytuacji i jest on znacznie większy niż np. w ćwiczeniach grupowych i dowódczo-sztabowych. W grach taktycznych, prowadzonych z reguły w terenie, wykorzystuje się bowiem etatowe środki łączności i automatyzacji dowodzenia oraz rozwija i przemieszcza stanowiska dowodzenia zgodnie z rozwojem sytuacji taktycznej (operacyjnej) z zachowaniem wszelkich zasad ich ochrony i obrony.

Znacząca rola ćwiczeń dowódczo-sztabowych, w szczególności zaś gier taktycznych w całym procesie przygotowania operacyjno-taktycznego dowódców i sztabów, wynika również z tego, że stosunkowo niewielkim nakładem środków materialnych i sprzętu oraz przy zaangażowaniu niewielkich sił (w stosunku do hipotetycznego pola walki) można osiągnąć oczekiwane efekty i cele szkoleniowe.

Największą rolę w szkoleniu dowództw (sztabów) i wojsk odgrywają ćwiczenia z wojskami. Oparte są one bowiem na najwyższym stopniu realizmu. Ponadto tylko w tych ćwiczeniach występują praktycznie wszystkie trzy podmioty działania jednocześnie, tzn.: dowódcy, sztaby oraz wojska. W tym przypadku najpełniejszy jest również obieg informacji o sytuacji, decyzjach i realizacji zadań.

Konstatując, należy podkreślić, iż wymienione rodzaje ćwiczeń wynikają z potrzeb szkolenia dowódców (oficerów specjalistów rodzajów wojsk i służb), dowództw (sztabów) i wojsk. Efekty szkoleniowe będą zależne od możliwości zastosowania ćwiczeń w warunkach dowództw (sztabów) jednostek wojskowych, uczelni i ośrodków szkolenia, a także od stopnia ich przygotowania i prowadzenia zgodnie z przyjętym celem oraz istotą.

Zastosowanie określonego rodzaju ćwiczenia będzie prawie zawsze uzależnione od celu, jaki zamierza się osiągnąć, stopnia przygotowania (zaawansowania) uczestników ćwiczenia, od sposobów inscenizowania i jakości realizowanych problemów taktycznych i operacyjnych. Wiadomo bowiem, że ćwiczenia grupowe ze względu na swój cel i istotę będą stosowane wówczas, gdy wystąpi potrzeba profesjonalnego przygotowania do rozwiązywania problemów przez określone osoby funkcyjne. Ćwiczenie to ze względu na realizm rozwiązywanych problemów jest najniżej usytuowane w hierarchii ćwiczeń, ponieważ odznacza się znaczną umownością i wręcz prostotą organizacyjną. Celem i istotą treningu sztabowego jest w zasadzie przygotowanie uczestników do udziału w ćwiczeniu dowódczo-sztabowym, które jest realizowane wtedy, kiedy trzeba doskonalić (zgrywać) dowództwo (sztab) określonego szczebla. Taka zależność jest konieczna ze względu na stopień złożoności i trudności rozwiązywanych problemów. Każde bowiem ćwiczenie będzie implikowane złożonością sytuacji taktycznej (operacyjnej), warunkami, w jakich przyjdzie szkolonym rozwiązywać problemy (w coraz większym



Rys. 6. Rodzaje ćwiczeń i ich częstotliwość

stopniu zbliżonymi do warunków realnego pola walki, bitwy) oraz czasu, który decydować będzie o powodzeniu w walce.

Kolejność stosowania w procesie szkolenia operacyjno-taktycznego określonych rodzajów ćwiczeń zależy od ich charakterystyki, tzn. celu, istoty oraz treści, a przede wszystkim od tego, na ile kreuje ono przyszłe pole walki. Uzależniona będzie również od wyszkolenia dowództwa (sztabu), jak też od zadania, jakie otrzymali dowódcy pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych, czy operacyjnych na dany okres szkolenia, a także od miejsca i roli w ugrupowaniu bojowym (operacyjnym).

W powszechnym rozumieniu ćwiczenia polegają na wielokrotnym wykonywaniu pewnych czynności w celu ich perfekcyjnego opanowania. W przypadku ćwiczeń z wojskami tą czynnością jest praktyczne stosowanie wiedzy teoretycznej, zasad sztuki operacyjnej i taktyki do rozwiązywania złożonych zadań organizowania walki i kierowania pododdziałami w jej toku. Dlatego w zależności od szczebla, a także struktury organizacyjnej jednostki (dowództwa) poszczególne rodzaje ćwiczeń powinny być realizowane z określoną częstotliwością, która jest uzależniona między innymi od konieczności utrzymywania przez jednostkę określonej kategorii zdolności bojowej.

Co prawda częstotliwość ćwiczeń jest generalnie określana w dokumentach normatywnych, to jednak ich liczba w ostateczności będzie zależeć od realnych potrzeb i możliwości.

Na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej SZ RP, zgodnie z „Rządowym programem interoperacyjności i modernizacji Sił Zbrojnych na lata 1989-2012”, zaleca się:

- grę wojenną prowadzić na szczeblu strategicznym jeden raz na pięć lat, na szczeblu operacyjnym zaś jeden raz na 3-4 lata;
- gry taktyczne prowadzić na szczeblu taktycznym jeden raz na rok;
- ćwiczenia dowódczo-sztabowe realizować zgodnie z wolą dowódcy danego szczebla, a ich częstotliwość nie powinna być mniejsza niż jedno w ciągu dwóch lat na szczeblu strategicznym, na szczeblu operacyjnym podobnie, zaś na szczeblu taktycznym co najmniej jedno w roku;
- treningi sztabowe prowadzić 1-2 razy w ciągu roku na szczeblu strategicznym i operacyjnym, a na szczeblu taktycznym do czterech razy w ciągu roku.

Ćwiczenia grupowe natomiast należy stosować praktycznie na każdym szczeblu w zależności od potrzeb szkoleniowych dowództw (sztabów) i wojsk (rys. 6).

## CHARAKTERYSTYKA ĆWICZEŃ SOJUSZNICZYCH I W WYBRANYCH ARMIACH NATO ORAZ ZASADY ICH PRZYGOTOWANIA I PROWADZENIA

Ogólne zasady oraz wytyczne w zakresie postępowania głównych dowódców NATO i ich sztabów podczas procesu przygotowania i prowadzenia ćwiczeń, w tym przede wszystkim procedur obowiązujących w czasie programowania i planowania oraz prowadzenia i oceniania, a także sprawozdawczości określa „Koncepcja ćwiczeń wojskowych NATO – MC 94)3)4” (*NATO Military Exercises Concept*). Dostarcza ona również informacji na temat uwarunkowań prawnych, finansowania oraz polityki informacyjnej o ćwiczeniach sojuszniczych.

### Cele ćwiczeń wojskowych NATO

Podstawowym obowiązkiem naczelnego dowódcy NATO i podległych mu dowódców (regionalnych, podregionalnych i rodzajów sił zbrojnych) jest utrzymanie wymaganej zdolności operacyjnej i bojowej przez podległe im siły w czasie pokoju. Z tego obowiązku główni dowódcy NATO wywiązują się, realizując program ćwiczeń wojskowych, które dostarczają niezbędnych treści operacyjnych i taktycznych do podtrzymania gotowości podległych im dowództw i wojsk do reagowania podczas kryzysu oraz w razie konieczności do obrony zagrożonego obszaru NATO. Ćwiczenia mają również decydujący wpływ na doskonalenie umiejętności prowadzenia operacji wsparcia pokoju, w tym utrzymania lub wymuszania pokoju, a także wszelkich operacji humanitarnych. Z tego wynika znaczenie oraz główny cel ćwiczeń wojskowych prowadzonych przez dowódców NATO.

**Głównym celem ćwiczeń wojskowych NATO** jest doskonalenie zdolności dowództw i agencji oraz narodowych sił zbrojnych do wprowadzania w życie planów i procedur operacyjnych, które wymagają bliskiej współpracy pomiędzy siłami różnych państw.

Biorąc pod uwagę główny cel ćwiczeń, dowódcy NATO tak je projektują i organizują, aby osiągnąć jeden lub więcej operacyjnych celów szczegółowych takich, jak:

1. Promowanie spójności Sojuszu, jego efektywności i potencjału militarnego.
2. Promowanie wzajemnego zaufania, współpracy i interoperacyjności pomiędzy dowództwami NATO oraz siłami zbrojnymi państw koalicjantów.

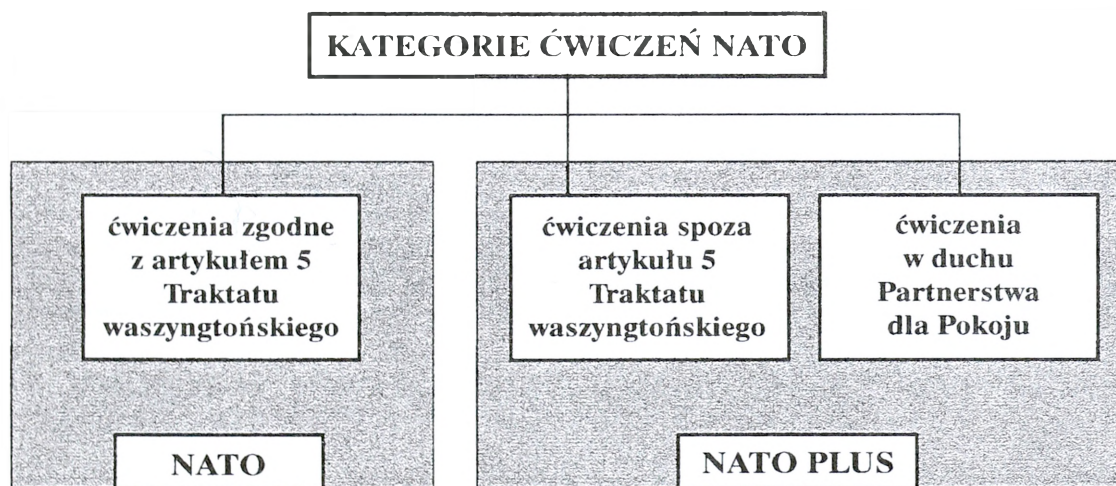
3. Doskonalenie i ocena efektywności SZ NATO oraz zintegrowanych struktur dowodzenia w pełnym zakresie zadań czasu pokoju, w okresie kryzysu i wojny.
  4. Ćwiczenie i ocena planów operacyjnych NATO.
  5. Ćwiczenie, doskonalenie i ocena umiejętności dowódców i sztabów NATO w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych, w tym zadań realizowanych pod auspicjami ONZ i OBWE.
  6. Szkolenie starszych oficerów NATO na poziomie strategii wojskowej w sytuacjach kryzysowych i na poziomie operacyjnym w sytuacjach militarnych.
  7. Szkolenie, ocena i doskonalenie sił reagowania wszybkim przemieszczaniu do różnych regionów, rozmieszczaniu i przegrupowaniu oraz we współdziałaniu z siłami pod dowództwem regionalnym.
  8. Rozwijanie i doskonalenie interoperacyjności, elastyczności i mobilności dowództw i formacji wielonarodowych.
  9. Ćwiczenie, ocena i doskonalenie procedur służących wymianie informacji, pomiędzy dowództwami narodowymi, zwłaszcza informacji pochodzących z rozpoznania i wywiadu.
  10. Ćwiczenie, ocena i doskonalenie wspólnych działań taktycznych spokrewnionych rodzajów sił zbrojnych, wojsk i jednostek w działaniach militarnych.
  11. Ćwiczenie i doskonalenie natowskich zasad prowadzenia walki.
  12. Ćwiczenie, ocenianie i doskonalenie wspólnych systemów dowodzenia i kierowania, w tym zabezpieczającego systemu łączności i informacji.
  13. Ocenianie i doskonalenie interoperacyjności oraz standaryzacji wyposażenia wojsk poprzez ćwiczenie zagadnień obejmujących porozumienia dotyczące wsparcia kraju gospodarza (HNS – *Host Nation Support*) i wykorzystania urządzeń infrastruktury NATO.
  14. Ćwiczenie, ocena i doskonalenie organizacji logistyki NATO w zabezpieczeniu działań sił wielonarodowych.
  15. Testowanie, ocenianie i usprawnianie działania Dowództw Zjednoczonych i Połączonych Sił Zbrojnych w chwili, gdy zostaną powołane.
  16. Ćwiczenie stosowania doktryny i procedur NATO w ramach operacji:
    - wsparcia pokoju;
    - humanitarnych;
    - poszukiwawczo-ratowniczych;
    - innych, które mogą być prowadzone.
- Złożoność celów i zmieniające się warunki prowadzenia ćwiczeń zmusiły Komitet Wojskowy NATO do określenia ich kategorii i charakterystyki.

## Kategorie i charakterystyka ćwiczeń NATO

Na koncepcję ćwiczeń sojuszniczych decydujący wpływ wywierają aktualne warunki militarne oraz ogólna dostępność sił zbrojnych NATO w Europie. Dyktuje to potrzebę bardziej realistycznego i efektywniejszego podejścia do całego procesu ćwiczeń, w tym zwłaszcza ich planowania, prowadzenia i oceniania. Taką metodologię postępowania wskazują również dyrektywy do planowania operacyjnego, będące wytycznymi do osiągnięcia celu głównego i celów szczegółowych ćwiczeń.

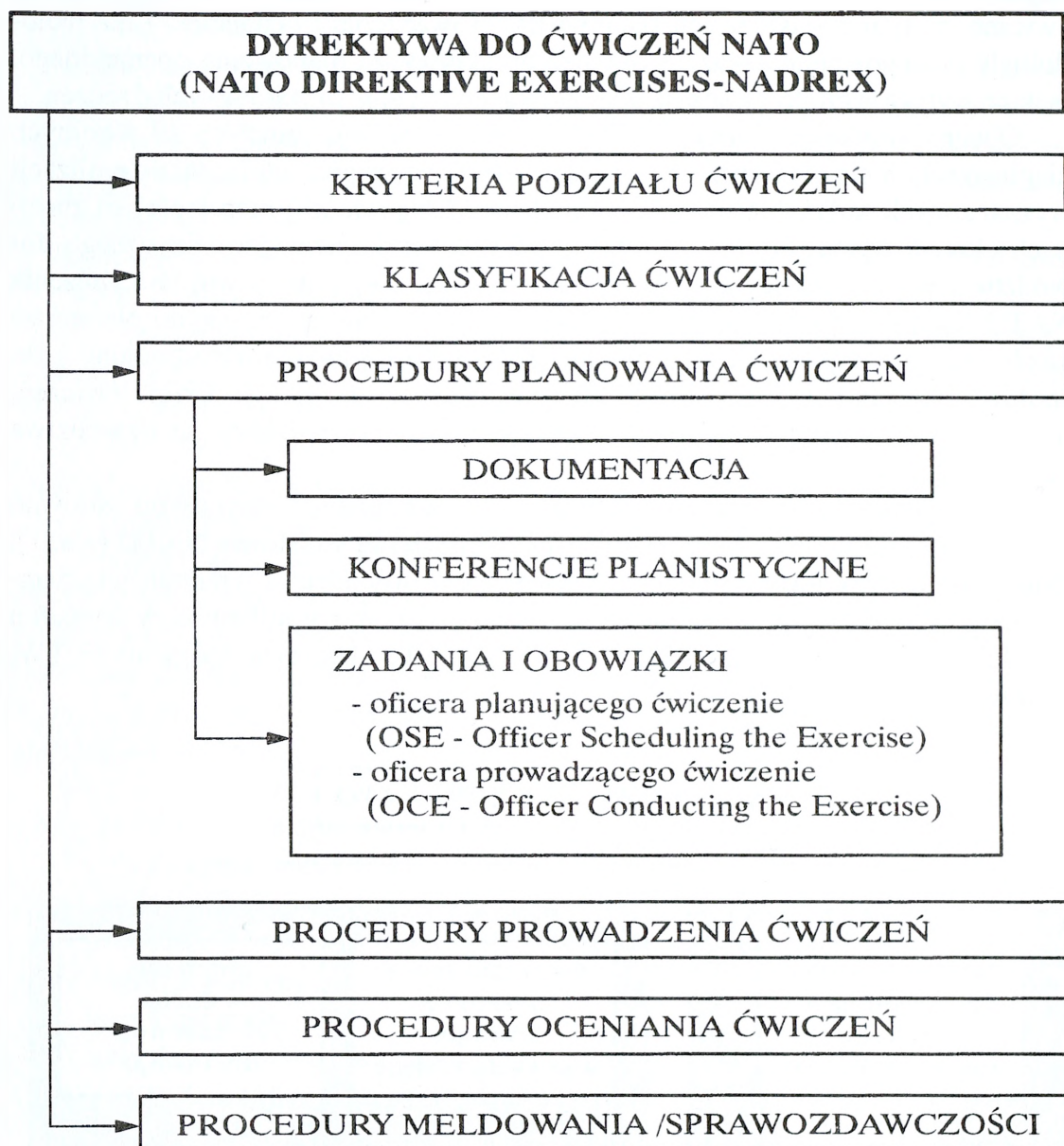
Obecna koncepcja militarna NATO wymaga od sojuszniczych sił zbrojnych ciągłego szkolenia efektywności działania i demonstrowania zdolności do realizacji wyznaczonych zadań. Nacisk na doskonalenie efektywności i mobilności sił zbrojnych określa wymagania co do płaszczyzn szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw i wojsk oraz jego jakości. Komitet Wojskowy postanowił, że ćwiczenia NATO będą stanowiły podstawę szkolenia na poziomie operacyjnym. Natomiast każde państwo odpowiada za szkolenie podstawowe, głównie indywidualne i zespołowe na poziomie taktycznym. Za prowadzenie szkolenia w formie ćwiczeń, treningów operacyjnych na różnych poziomach, odpowiedzialne są dowództwa narodowe i dowództwa NATO.

Ze względu na różnorodne zadania stojące przed siłami sojuszniczymi, zarówno o charakterze militarnym, jak i niemilitarnym, **ćwiczenia wojskowe NATO** (rys. 1): **dzielą się na trzy kategorie** ćwiczenia zgodne z artykułem 5 Traktatu waszyngtońskiego (art. 5 TW dotyczy niesienia wzajemnej pomocy militarnej w wypadku napaści zbrojnej na którekolwiek państwo Sojuszu), ćwiczenia spoza art. 5 TW, ćwiczenia w duchu PdP.



Rys. 1. Kategorie ćwiczeń NATO

Ponieważ zadania NATO nie związane z art. 5 TW (operacje wsparcia pokoju, humanitarne i poszukiwawczo-ratunkowe itp.) mogą być ćwiczone w ramach obrony kolektywnej przez siły państw sojuszniczych wspólnie z siłami państw spoza NATO



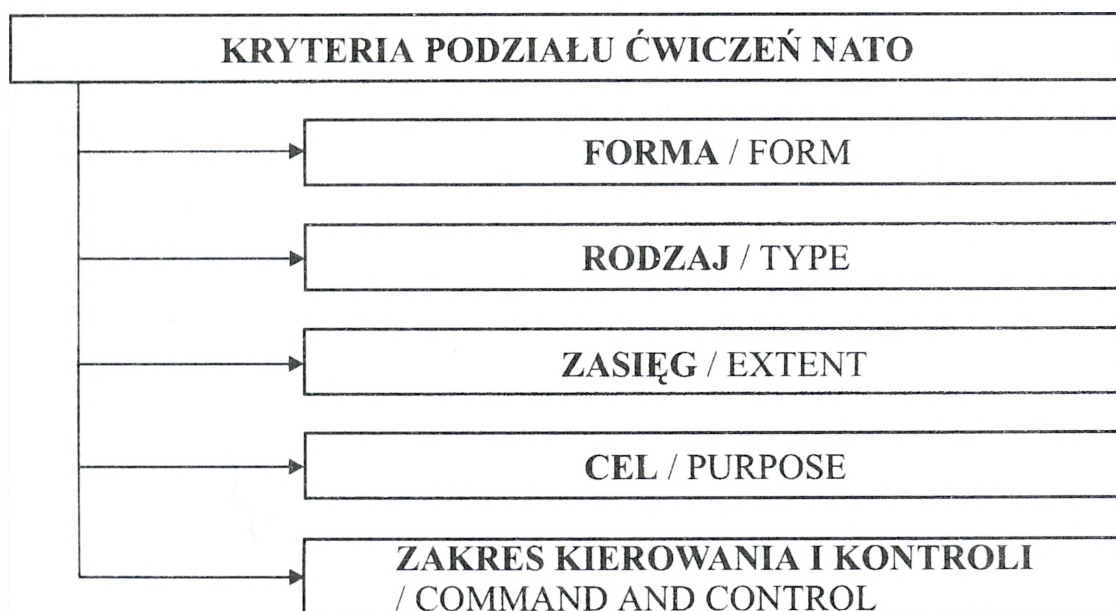
Rys. 2. Dyrektywa do ćwiczeń głównych dowódców NATO

lub w ramach ćwiczeń inspirowanych programem PdP – jako ich część, zdecydowano, że przyszłe ćwiczenia będą programowane tylko w ramach dwóch obszarów, to jest „NATO” i „NATO PLUS”. Taki podział ćwiczeń znacznie upraszcza koordynację zamierzeń z państwami partnerskimi Sojuszu oraz różnymi międzynarodowymi organizacjami bezpieczeństwa.

Instrukcje i zasadnicze procedury postępowania przez dowódców w procesie ćwiczeń określa tzw. NADREX, czyli „Dyrektywa do ćwiczeń głównych dowódców NATO” (rys. 2).

Wytyczne te zawierają: kryteria charakteryzujące ćwiczenia i ich klasyfikację; procedury planowania, w tym dokumentację, konferencje planistyczne, zadania i obowiązki dowódcy planującego ćwiczenie – OSE (*Officer Scheduling the Exercise*) i dowódcy prowadzącego ćwiczenie – OCE (*Officer Conducting the Exercise*); procedury prowadzenia i oceniania ćwiczenia oraz zasady meldowania (sprawozdawczości).

Każde ćwiczenie NATO charakteryzują określone kryteria takie, jak przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Kryteria podziału ćwiczeń NATO

1. Forma (*Form*) – kształt, postać ćwiczenia wybrana przez dowódcę planującego ćwiczenia (OSE) do najefektywniejszego osiągnięcia celów przedsięwzięcia.
2. Rodzaj (*Type*) – określający sposób i zakres ćwiczonej aktywności militarnej.

3. Zasięg (*Extent*) – stopień udziału (zaangażowania) poszczególnych szczebli dowodzenia NATO.

4. Cel (*Purpose*) prowadzonego ćwiczenia.

5. Kierowanie i kontrola (*Command, Control*) – określa metodę zarządzania ćwiczeniem i sposób sprawowania kontroli.

Wymienione kryteria są brane pod uwagę przez dowódców NATO programujących i planujących ćwiczenia, kiedy definiują wymagania wobec każdego z nich (tab. 1).

#### *Przykład 1*

**Forma:** ćwiczenie stanowisk dowodzenia – CPX (*Command Post Exercise*).

**Rodzaj:** syntetyczne – SYNEX (*Synthetic Exercise*). To ćwiczenie dowódczo-sztabowe, w którym działanie wojsk przeciwnika i (lub) wojsk własnych jest modelowane przez środki elektroniczne (komputery i symulatory). Charakterystycznym ćwiczeniem tego rodzaju jest ćwiczenie wspomagane komputerowo – CAX (*Computer Assisted Exercise*). Ze względu na dystrybucję informacji i miejsce rozegrania ćwiczenia może być ono prowadzone w sposób rozproszony – dowództwa ćwiczą w MSD, lub nie rozproszony – dowództwa ćwiczą w CPB (*Warrior Preparation Center*).

#### *Przykład 2*

**Forma:** ćwiczenie żywe – LIVEX (*Live Exercise*). **Rodzaj:** ćwiczenie dowódcze w polu – CFX (*Command Field Exercise*) powstałe w wyniku połączenia ćwiczenia stanowisk dowodzenia (CPX) z praktycznym szkoleniem w terenie (FTX – *Field Training Exercise*). W ćwiczeniu dowódczym w polu (CFX) elementy stanowisk dowodzenia oraz systemu łączności są rozwijane w terenie. O stopniu rozwinięcia tych elementów decyduje dowódca planujący ćwiczenie (OSE). Zaleca się jednak, aby nie przekraczały one poziomu brygady. Ze względu na rozmach i zakres połączenia poszczególnych form i typów ćwiczeń, ćwiczenie dowódcze w polu może być prowadzone jako: szkieletowe CFX; rozszerzone ECPX; mieszane FTX + ECPX; z wojskami – FTX w ramach ECPX.

**Zasięg** ćwiczeń (rozmach) określany jest w czterech kategoriach:

1. Rozległe ćwiczenie NATO (*NATO – Wide Exercise*), w których uczestniczą główni dowódcy, podlegli im dowódcy oraz zainteresowane MON.

2. Ćwiczenia międzydowódcze (*Inter – Command Exercise*), w którym uczestniczy dwóch lub więcej głównych dowódców i (lub) ich podwładni.

3. Wewnętrzne ćwiczenie dowódcze (*Inner – Command Exercise*), w którym uczestniczy wyznaczony element głównego dowódcy i (lub) podległe mu dowództwa.

4. Ćwiczenie interoperacyjne (*Inter – Operational Operability Exercise*), w którym uczestniczą siły państw NATO.

Ze względu na cel ćwiczenie może być:

1. Proceduralne (*Procedural Exercise*), w którym celem jest ocena i doskonalenie nowych planów operacyjnych oraz procedur podczas ich opracowania i reali-

zacji. Ćwiczenie o takim celu jest prowadzone według przyjętego scenariusza, a sytuacja końcowa określona przed jego rozpoczęciem. W tym przypadku zarządzanie ćwiczeniem i kontrola są ukierunkowane na sprawdzenie stopnia poprawności (przydatności) przyjętych planów i ocenę umiejętności stosowania procedur operacyjnych.

2. Ćwiczenie decyzyjne (*Decision – Making Exercise*), w którym dowódcy podejmują decyzje na podstawie przeprowadzonych przez ich sztaby analiz i ocen a sytuacja końcowa jest wynikiem tych decyzji. W ćwiczeniu o takim celu zarządzanie i kontrola ogranicza się do stwarzania warunków do podjęcia decyzji i oceny jej słuszności.

**Zakres zarządzania (kierowania) ćwiczeniem i kontroli** to kryterium, które określa, czy ćwiczenie będzie:

1. Kontrolowane (*Controlled Exercise*), czyli prowadzone zgodnie:

a) z wcześniej przyjętym scenariuszem wydarzeń (*Pre-Scripting the Events*). W tym przypadku prowadzący ćwiczenie kieruje nim poprzez narzucanie wcześniej zaplanowanych sytuacji według „Listy głównych zdarzeń” (*Main Events Incidents List*) prowokujących do działania kilku lub wszystkich ćwiczących. Sztab kierownictwa ćwiczenia (*Directing Staff – DISTAFF*) kontroluje reakcję ćwiczących na zaistniałe zdarzenia i koryguje ich decyzje ,gwarantując w ten sposób osiągnięcie celów ćwiczenia. Są to zazwyczaj ćwiczenia proceduralne;

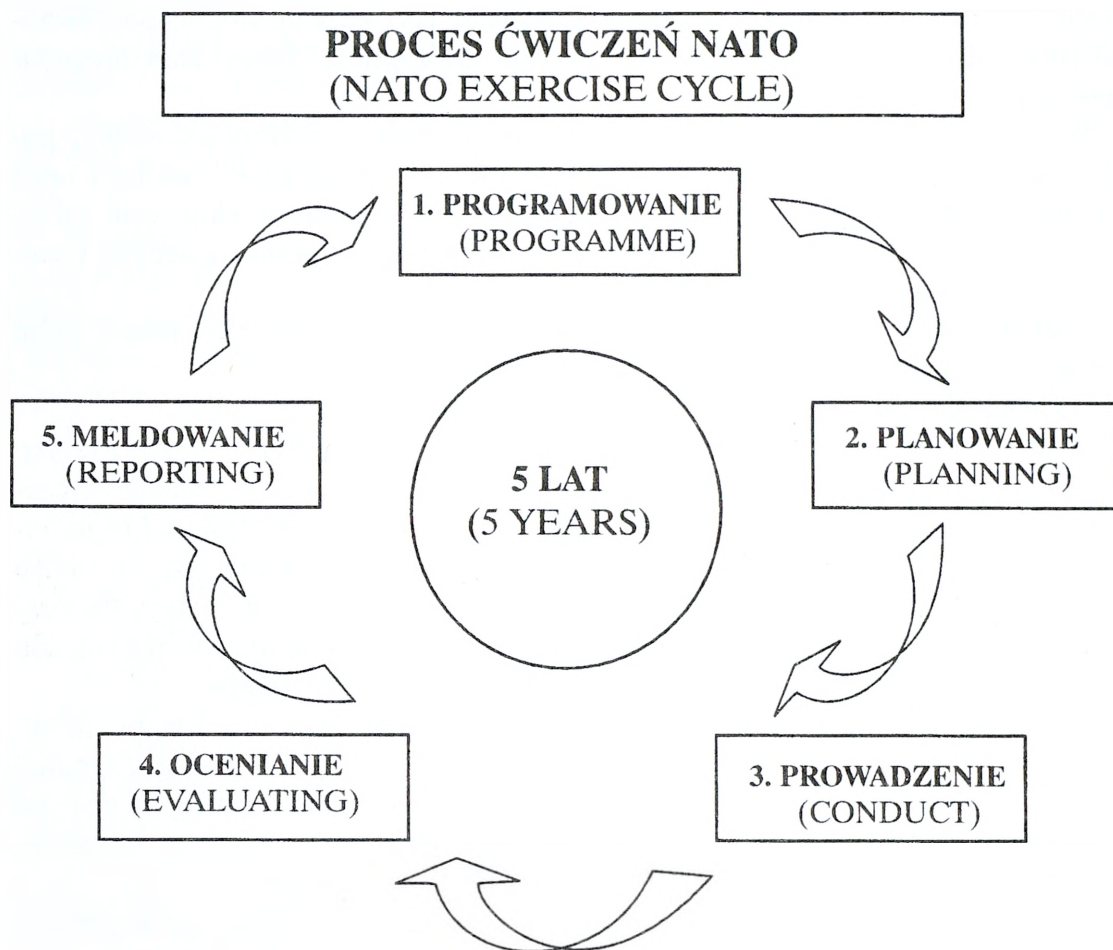
b) ze scenariuszem dynamicznym (*Dynamic Scripting of the Events*), w którym prowadzący ćwiczenie zarządza nim poprzez tworzenie kolejnych zdarzeń, zgodnie z ich faktycznym przebiegiem w miarę rozwoju ćwiczenia, jako reakcję na decyzje ćwiczących. Kontrola w tym przypadku ukierunkowana jest na ocenę prawidłowości decyzji i skutków działania wojsk w sytuacjach dynamicznych.

2. Wolną grą (*Free Play Exercise*), czyli ćwiczeniem o swobodnym przebiegu, testującym możliwości jego uczestników (dowódców i wojsk) w nieprzewidzianych sytuacjach operacyjno-taktycznych. Zarządzanie takim ćwiczeniem sprowadza się jedynie do spowodowania realizacji przez ćwiczących wszystkich zadań niezbędnych do osiągnięcia celów ćwiczenia oraz wprowadzania ograniczeń związanych z bezpieczeństwem czasu pokoju. Kontrola również ogranicza się do oceny przestrzegania przez ćwiczących warunków bezpieczeństwa.

## Proces ćwiczeń NATO

Proces ćwiczeń wojskowych NATO obejmuje okres pięciu lat. W tym cyklu (rys. 4) realizowanych jest pięć kolejno po sobie następujących etapów takich, jak:

- 1) programowanie;
- 2) planowanie;
- 3) prowadzenie;



Rys. 4. Proces ćwiczeń NATO

- 4) ocenianie;
- 5) meldowanie.

Współzależność występująca między wszystkimi etapami powoduje, że przedsięwzięcia realizowane w każdym z nich mają decydujący wpływ na następny etap.

**Programowanie** (rys. 5) jest wymogiem decydującym o osiągnięciu celów ćwiczeń. Na tym etapie główny dowódca NATO konsultuje z władzami Sojuszu, innymi dowódcami, w tym także z dowódcami narodowymi, rozwój ćwiczeń wojskowych. Następnie ogłasza swoje wymagania dotyczące ćwiczeń w „Programie ćwiczeń” (EXPROG). Wszyscy główni dowódcy NATO przesyłają swoje programy ćwiczeń do Komitetu Wojskowego, a przez niego do sekretarza generalnego i wszystkich ministrów obrony.

<b>ETAP 1</b>	<b>PROGRAMOWANIE /PROGRAMME (cykl 5-letni)</b>
	<b>A. HARMONOGRAM ĆWICZEŃ / SCHEDULE EX</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wykaz zaplanowanych ćwiczeń na pierwszy rok kalendarzowy</li> <li>- wykaz ćwiczeń planowanych na drugi rok</li> <li>- wykaz proponowanych ćwiczeń na trzeci, czwarty rok</li> </ul>
	<b>B. SPECYFIKACJA ĆWICZEŃ / EXSPEC</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dane ogólne o ćwiczeniu (kryptonim, forma, typ, zasięg, skład uczestników, termin i miejsce realizacji, dowódca planujący (OSE) i prowadzący (OCE)</li> <li>- cel ćwiczenia</li> <li>- koncepcja operacyjna ćwiczenia</li> <li>- wymagania ćwiczenia i jego uczestników</li> <li>- harmonogram planowania</li> <li>- uwarunkowania polityczne, prawne i finansowe</li> <li>- uwarunkowania logistyczne</li> <li>- instrukcje specjalne</li> <li>- zasady składania meldunków i sprawozdań</li> </ul>

**Rys. 5. Etap programowania ćwiczeń**

Jak już wspomniano „Program ćwiczeń wojskowych” obejmuje okres pięciu lat i zawiera:

1. Harmonogram ćwiczeń, a w nim:

a) wykaz ćwiczeń zaplanowanych na pierwszy rok kalendarzowy wraz z danymi o składzie uczestników;

b) wykaz ćwiczeń planowanych na drugi rok kalendarzowy i dane o ich uczestnikach;

c) wykaz proponowanych ćwiczeń na trzeci, czwarty i piąty rok kalendarzowy, z uwzględnieniem składu uczestników.

2. Zatwierdzoną tzw. inicjującą **specyfikację ćwiczeń** (EXSPEC) dla każdego zaplanowanego przedsięwzięcia, zawierającą wszelkie niezbędne dane o ćwiczeniu takie, jak:

- informacje ogólne o ćwiczeniu, w tym jego kryptonim, formę i typ, zasięg, skład ćwiczących, termin i miejsce realizacji, nazwisko dowódcy planującego (OSE) oraz prowadzącego (OCE);

- cel ćwiczenia;

- koncepcję operacyjną ćwiczenia;

- terminy zamierzeń planistycznych w formie harmonogramu;

- wymagania, jakie muszą spełnić uczestnicy ćwiczenia;

- uwarunkowania polityczne i prawne prowadzenia ćwiczenia, w tym konieczność zawiadomienia i zaproszenia obserwatorów działających pod egidą „Dokumentu wiedeńskiego” (nawet wtedy, kiedy ćwiczenie nie spełnia wymaganych progów zawiadomienia);

- politykę informacyjną o ćwiczeniu;

- uwarunkowania logistyczne;

- zasady składania meldunków i sprawozdań.

W przypadku kiedy ćwiczenie będzie prowadzone na terytorium dwóch lub więcej państw, w specyfikacji zawarte są również zalecenia:

- które państwo powinno dokonać wstępnej prognozy (dla ćwiczeń z udziałem wojsk powyżej 40 000);

- które państwo powinno włączyć ćwiczenie do kalendarza rocznego;

- które państwo powinno powiadomić zainteresowane kraje o działalności wojskowej na swoim terytorium;

- które państwo będzie pełniło obowiązki gospodarza dla działalności obserwatorów.

Dla takich rozległych ćwiczeń specyfikacja wymaga aprobaty Komitetu Wojskowego. Dla ćwiczeń o mniejszym rozmachu jest zatwierdzana przez stosownego głównego dowódcę NATO. Może on jednak przekazać swoje uprawnienia pod tym względem podwładnemu dowódcy.

Zatwierdzona specyfikacja jest przesyłana do wszystkich zainteresowanych instytucji (dowódców) NATO i władz (dowództw) narodowych i stanowi podstawę do planowania ćwiczenia.

**Planowanie ćwiczenia**(rys. 6) realizują główne dowództwa NATO (regionalne, podregionalne, połączone, rodzajów sił zbrojnych). Jest to cykl trwający od 18 do 24 miesięcy, w tym czasie szczegółowo są rozwijane wszystkie aspekty indywidualne ćwiczenia, w tym opracowanie niezbędnej dokumentacji i dokonanie uzgodnień organizacyjnych dotyczących jego przygotowania.

Proces planowania jest skoordynowanym działaniem polegającym na wypracowaniu i określeniu najefektywniejszych metod osiągnięcia celów ćwiczenia oraz dopasowaniu danych wyjściowych zawartych w specyfikacji dowódcy planującego

ćwiczenie (OSE) z planowaniem operacyjnym dowódcy, który będzie ćwiczenie prowadził (OCE). Aby osiągnąć maksymalne korzyści szkoleniowe, „Plan operacyjny ćwiczenia” (EXOPLAN) powinien być przygotowany zgodnie z wytycznymi planowania operacyjnego i realizowany w warunkach odzwierciedlających rzeczywistą operację (zasada realizmu ćwiczenia). Dlatego główną rolę w całym cyklu odgrywają zespoły planowania OSE i OCE. W ich składzie pracują najbardziej doświadczeni oficerowie znający zarówno problematykę planowania operacyjnego, jak i przygotowania i prowadzenia ćwiczeń. Ich rola nie kończy się bowiem wraz z zakończeniem cyklu planowania, gdyż uczestniczą we wszystkich pozostałych etapach procesu ćwiczenia jako personel badawczy i oceniający.

<b>ETAP 2</b>	<b>PLANOWANIE / PLANNING (cykl 18-24 miesięcy)</b>
	<b>A. PRZYGOTOWANIE INSTRUKCJI PLANOWANIA ĆWICZENIA / EXPI</b>
	<b>B. OPRACOWANIE PLANU OPERACYJNEGO ĆWICZENIA / EXOPLAN</b>
	<b>C. KONFERENCJE PLANISTYCZNE</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>przedwstępna</b> (15 -16 miesięcy przed ćwiczeniem);</li> <li>- <b>wstępna</b> (11-12 miesięcy przed ćwiczeniem);</li> <li>- <b>główna</b> (9-10 miesięcy przed ćwiczeniem);</li> <li>- <b>końcowa</b> (2-3 miesiące przed ćwiczeniem).</li> </ul>
	<b>D. OPRACOWANIE ROZKAZU OPERACYJNEGO ĆWICZENIA / EXOPORD</b>

**Rys. 6. Planowanie ćwiczenia**

A oto typowe kroki proceduralne w etapie planowania ćwiczenia:

1. Centralny zespół planowania dowódcy planującego (OSE CPT) opracowuje „Instrukcję planowania ćwiczenia (EXPI), bazując na „Koncepcji operacyjnej ćwiczenia” (EXOCON). „Instrukcja planowania ćwiczenia” jest dokumentem dyrektywnym określającym architekturę całego cyklu (etapu) planowania w myśl zasad obowiązujących w planowaniu operacyjnym, dostosowującym wszystkie jego aspekty do potrzeb ćwiczenia, zwłaszcza pod kątem ograniczeń czasu pokoju,

kosztów i zagwarantowania bezpieczeństwa ćwiczących. Zawiera zatem kierunki oraz wymagania, które należy uwzględnić podczas planowania, a także w etapie rozwoju ćwiczenia. Dokument ten powstaje praktycznie zaraz po zatwierdzeniu specyfikacji.

2. Centralny zespół planowania dowódcy planującego (OSE) opracowuje propozycję (szkic) „Planu operacyjnego ćwiczenia” (EXOPLAN) zgodnie z „Dyrektywą planowania operacyjnego NATO” (EXPLANDIR) i opracowaną wcześniej „Instrukcją planowania ćwiczenia” (EXPI).

3. Zapoznanie z propozycją (szkicem) „Planu operacyjnego ćwiczenia” zespołu planowania OCE i zaangażowanych w proces ćwiczenia dowództw, zwłaszcza narodowych. Od tego momentu zaczyna się ściśle współdziałanie zespołów planistycznych OSE i OCE i dowódców narodowych w zakresie przygotowania ćwiczenia. Współpraca zapoczątkowana jest zazwyczaj wspólnym szkoleniem prowadzonym najczęściej w formie seminariów lub warsztatów, w czasie których omawia się wszystkie kluczowe problemy związane z przebiegiem dalszego planowania ćwiczenia i podejmuje w tym zakresie wspólne ustalenia.

W celu dopracowania i przyjęcia ostatecznej wersji „Planu operacyjnego ćwiczenia”, koordynacji prac nad jego stroną organizacyjną i oceny stopnia realizacji wspólnych ustaleń organizuje i prowadzi się szereg konferencji planistycznych, które w zależności od fazy, w jakiej znajduje się planowanie, noszą nazwę konferencji:

- przedwstępnej (15-16 miesięcy przed ćwiczeniem);
- wstępnej (11-12 miesięcy przed ćwiczeniem);
- głównej (9-10 miesięcy przed ćwiczeniem);
- końcowej (2-3 miesiące przed ćwiczeniem).

Dodatkowymi przedsięwzięciami planistycznymi są seminaria, warsztaty i tzw. okresy studyjne oraz rekonesanse miejsc ćwiczeń.

Każda z wymienionych konferencji ma inny cel, a więc i problematyka rozwiązywana w czasie ich trwania jest inna. Prace są jednak tak ukierunkowane, aby efektem końcowym ostatniej konferencji był „Rozkaz operacyjny ćwiczenia” (EXOPORD), którego opracowanie kończy etap planowania.

„Rozkaz operacyjny ćwiczenia” jest podstawowym dokumentem stawiającym podwładnym, biorącym udział w przedsięwzięciu, szczegółowe zadania i instrukcje do prowadzenia ćwiczenia.

**Prowadzenie ćwiczenia** (rys. 7) obejmuje zarządzanie nim i kierowanie wszystkimi ćwiczącymi dowództwami (agencjami) oraz dowodzenie siłami realizującymi zadania zmierzające do osiągnięcia celów ćwiczenia. Jest to najważniejszy etap zarówno dla kierownictwa, jak i ćwiczących, polega bowiem na rozegraniu sytuacji militarnych zgodnie z „Planem operacyjnym ćwiczenia”.

Wszystkie typy (rodzaje) ćwiczeń NATO prowadzone są w trzech zasadniczych fazach.

<b>ETAP 3</b>	<b>PROWADZENIE / CONDUKT</b>
	<b>FAZA 1. OSIĄGANIE GOTOWOŚCI DO ĆWICZENIA</b>
	<b>FAZA 2. PLANOWANIE I KIEROWANIE DZIAŁANAMI OPERACYJNO-TAKTYCZNYMI</b>
	<b>FAZA 3. ZAKOŃCZENIE ĆWICZENIA</b>
	<b>OMÓWIENIE BEZPOŚREDNIO PO ZAKOŃCZENIU ĆWICZENIA</b>

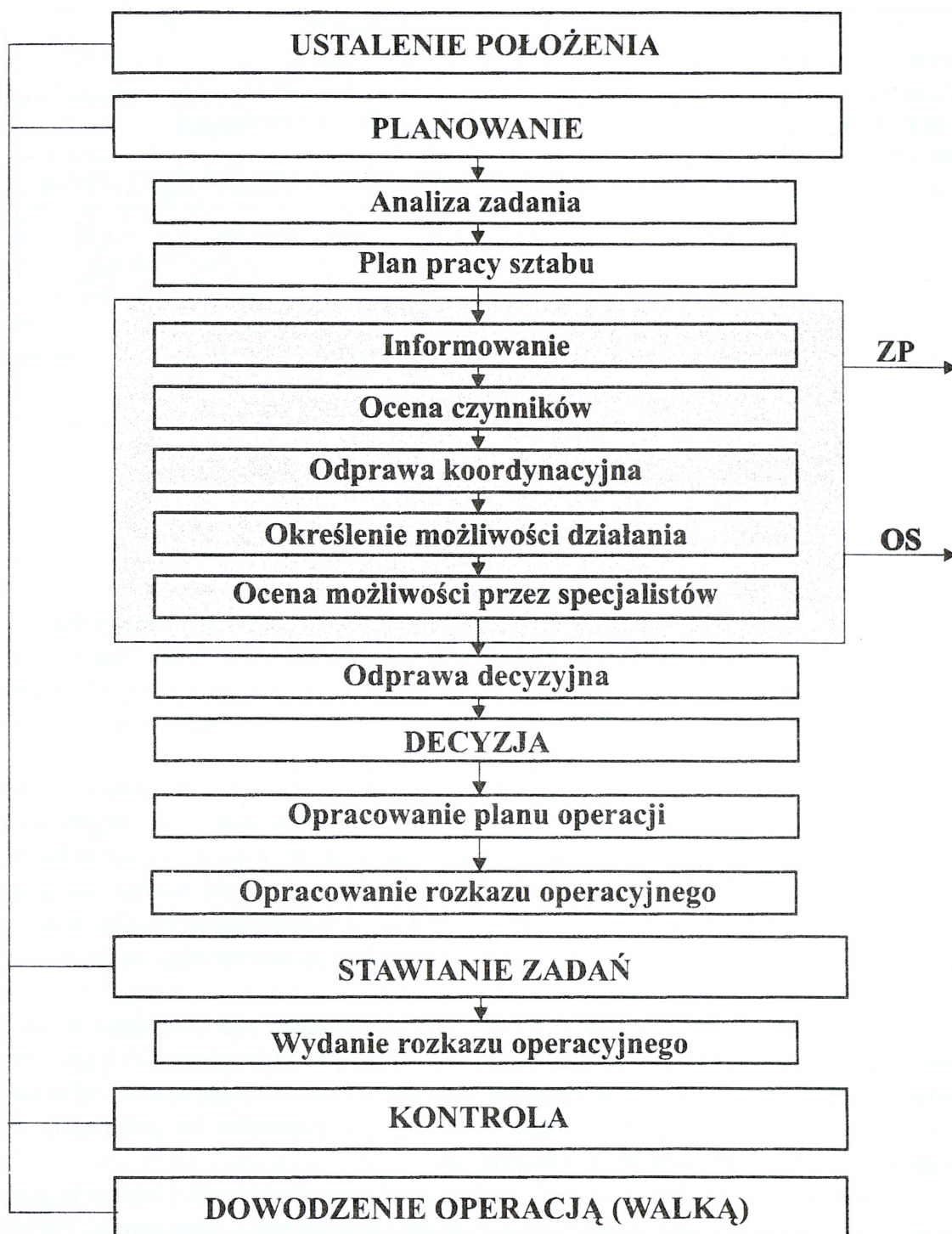
**Rys. 7. Etap prowadzenia ćwiczenia**

*Pierwsza faza* to osiągnięcie gotowości do ćwiczenia. Wiąże się przede wszystkim z przerzutem dowództw i sił do rejonu ćwiczenia oraz jego zajęciem. Obejmuje także przedsięwzięcia (czynności) pozwalające ćwiczącym zapoznać się z sytuacją operacyjno-taktyczną, zadaniami oraz dokumentami normatywnymi. W tej fazie ćwiczenia rozwiązywane są również wszystkie problemy związane z rozpoczęciem i mające wpływ na dalszy jego przebieg, np. sprawdzenie systemu łączności, ustalenie trybu pracy ćwiczących.

*Druga faza* ćwiczenia to praktyczna realizacja przez ćwiczące dowództwa i siły zadań operacyjnych i taktycznych. Jak już wcześniej wspomniano, ze względu na przyjętą metodę zarządzania i kontroli może być prowadzona dwoma sposobami, tzn. jako ćwiczenie kontrolowane lub jako wolna gra. Jednak niezależnie od przyjętego wariantu proces decyzyjny ćwiczących dowództw przebiega zawsze według procedur dowodzenia obowiązujących w rzeczywistych operacjach oraz zgodnie z zasadami ich prowadzenia (rys. 8).

*Trzecia faza* obejmuje realizację przedsięwzięć kończących ćwiczenie takich, jak: przerwanie działań operacyjno-taktycznych, odtworzenie zdolności i gotowości bojowej oraz przygotowanie i powrót dowództw i sił do miejsca stałej dyslokacji w macierzystym kraju. W tej fazie ćwiczenia przeprowadza się również omówienie ćwiczenia, tzw. omówienie na gorąco.

**Ocenianie** (rys. 9), mimo że jest przedostatnim etapem procesu ćwiczenia, trwa przez cały czas, od chwili rozpoczęcia programowania poprzez planowanie, prowadzenie aż do chwili jego zakończenia. Ocenianie ma na celu podsumowanie wysiłku włożonego w przygotowanie i realizację tego skomplikowanego przedsięwzięcia, poniesionych kosztów i osiągniętych efektów szkoleniowych. W wyniku oceny procesu ćwiczenia uzyskuje się również rzeczywisty obraz poziomu przygotowania do



ZP - zarządzanie przygotowawcze

OS - ocena sytuacji

Rys. 8. Proces decyzyjny w ćwiczeniu

planowania operacyjnego kadry oficerskiej zespołów planistycznych oraz wyszkolenia operacyjno-taktycznego ćwiczących. Doświadczenia i ewentualne mankamenty, stwierdzone w czasie procesu ćwiczenia, stanowią z jednej strony podstawę do późniejszych działań korygujących i doskonalenia organizacji przyszłych ćwiczeń, z drugiej zaś do opracowania programów doszkalających podległych dowódców, sztabów i wojsk.

<b>ETAP 4</b>	<b>OCENIANIE / EVALUATING</b>
	<b>OCENA I REAGOWANIE NA MANKAMENTY</b>
	<b>A. PROGRAMOWANIA</b>
	<b>B. PLANOWANIA I PRZYGOTOWANIA ĆWICZENIA</b>
	<b>C. PROWADZENIA ĆWICZENIA</b>
	<b>OGÓLNA OCENA ĆWICZENIA</b>

Rys. 9. Etap oceny ćwiczenia

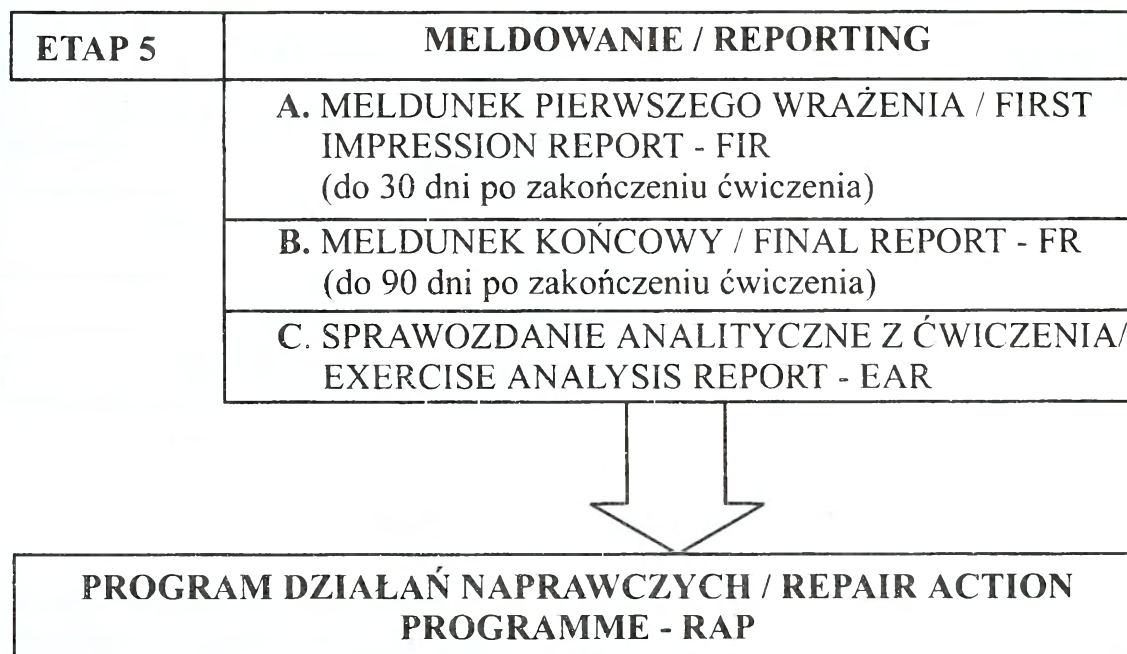
Elementem struktury ćwiczenia dokonującym oceny procesu ćwiczenia jest zespół kontroli i oceny, w którego skład wchodzi rozjemcy sztabowi i taktyczni (w przypadku ćwiczeń z wojskami). Jeżeli jest potrzebna ocena zagadnień i działalności komórek specjalistycznych sztabów lub realizacji zadań taktycznych przez jednostki rodzajów sił zbrojnych i wojsk do zespołu, to powołuje się rozjemców bardzo dobrze znających tę problematykę.

Zasadą jest, że aparat rozjemczy tworzą oficerowie posiadający dużą wiedzę teoretyczną i praktyczną oraz bogate doświadczenie operacyjno-taktyczne niezbędne do fachowej i rzetelnej oceny poszczególnych etapów, faz lub epizodów ćwiczenia, a w konsekwencji oceny stopnia osiągnięcia założonych celów.

Na kompleksową, końcową ocenę ćwiczenia składają się:

- rezultaty osiągnięte w rozgrywanych sytuacjach (zdarzeniach) operacyjnych i taktycznych;
- efektywność dowodzenia na ćwiczących szczeblach;
- stopień wpływania (reagowania) dowódców na skuteczność wzmocnienia i wsparcia;
- poniesione straty (szkody) wpływające na możliwości bojowe pozostałych w dyspozycji sił i środków.

Kolejnym elementem oceniającym ćwiczących jest zespół analityczno-wnioskujący, który funkcjonuje w strukturze sztabu kierownictwa ćwiczenia (jest odpowiednikiem naszej grupy omówienia ćwiczenia). Jego zadaniem jest zbieranie doświadczeń i ocen z wszystkich faz i epizodów ćwiczenia, ich analiza oraz sformułowanie wniosków na potrzeby omówienia ćwiczenia „na gorąco” (hot wash up) prowadzonego w dniu jego zakończenia. Ocena przebiegu ćwiczenia i wnioski końcowe są podstawą do działalności w ostatnim etapie procesu ćwiczenia.



Rys. 10. Etap meldowania po ćwiczeniu

**Meldowanie** (rys. 10) kończy proces ćwiczenia. W terminie do 30 dni po zakończeniu przedsięwzięcia dowódca prowadzący jest zobowiązany opracować meldunek wstępny tzw. „Meldunek pierwszego wrażenia” – FIR (*First Impression Report*). Ujmuje w nim ocenę:

- stopnia osiągnięcia celów ćwiczenia;
- przebiegu procesu planowania ćwiczenia;
- sprawności przemieszczenia się dowództw i wojsk do rejonu ćwiczenia;
- funkcjonowania systemu dowodzenia, w tym osiągnięcia celu jedności dowodzenia (*Unity of Command*);
- poszczególnych faz ćwiczenia;
- zabezpieczenia administracyjnego i logistycznego;
- programu obserwatorów i wizyt oraz obsługi gości ćwiczenia;

- programu informacyjnego i funkcjonowania centrum informacyjnego ćwiczenia;
- programu oświatowo-kulturalnego realizowanego w czasie ćwiczenia;
- inne spostrzeżenia.

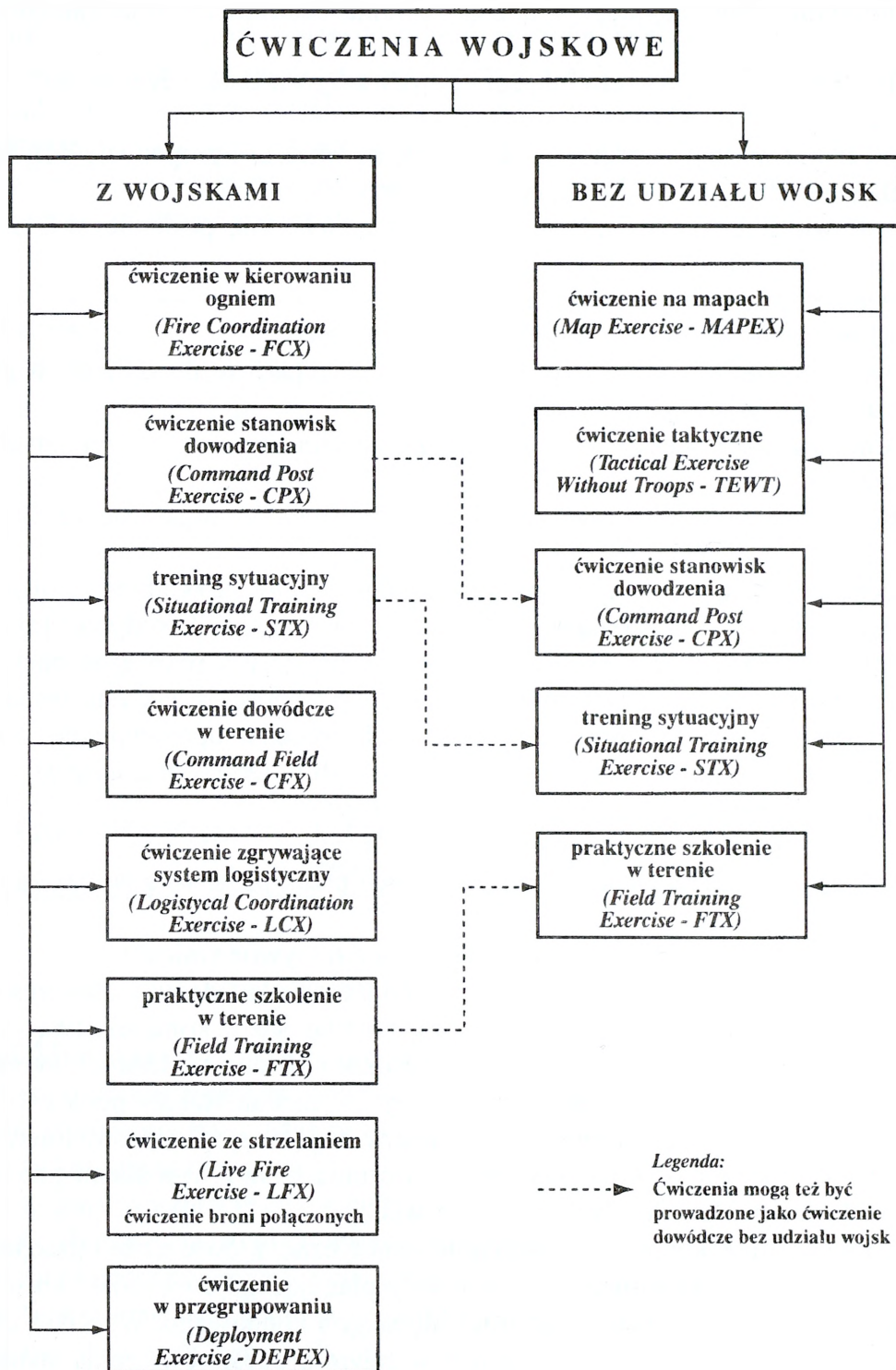
Do każdej z wymienionych ocen dołączone są wnioski i propozycje dotyczące usunięcia stwierdzonych niedociągnięć lub nieprawidłowości.

Po upływie trzech miesięcy od zakończenia ćwiczenia powstaje „Meldunek końcowy” – FR (*Final Report*), który zawiera:

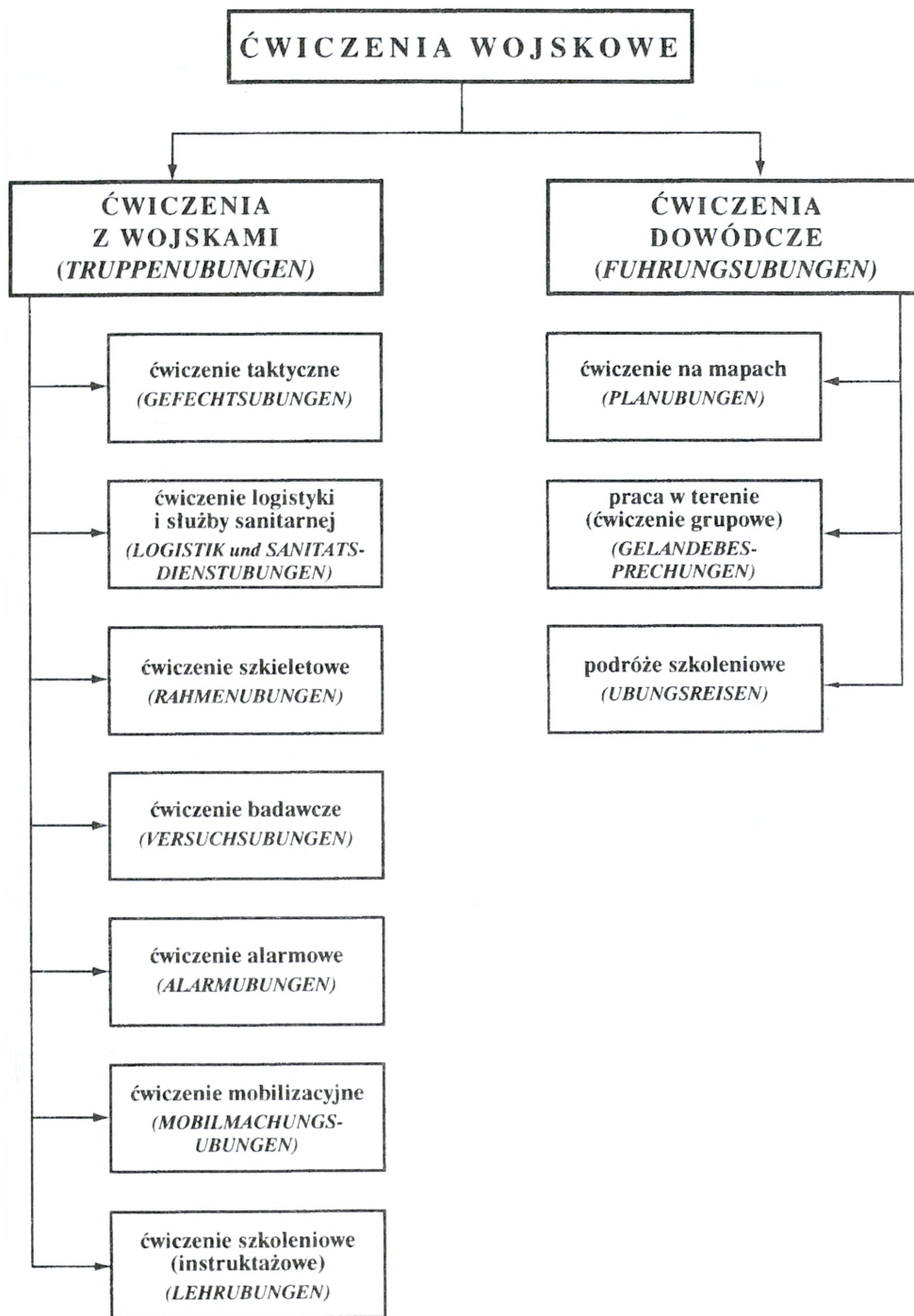
- myśl przewodnią ćwiczenia i założone cele;
- ogólną ocenę ćwiczenia i stopień osiągnięcia celów;
- wykaz uczestników ćwiczenia (zaangażowanych państw, dowództw i wojsk);
- strukturę organizacyjną ćwiczenia;
- harmonogram procesu planowania wraz z opisem i oceną poszczególnych jego okresów;
- zbiorcze zestawienie uwag i ocen głównych aspektów organizacyjnych ćwiczenia;
- ocenę przebiegu ćwiczenia, w tym przemieszczenia dowództw (wojsk) do rejonu ćwiczenia i ich dyslokacji, funkcjonowania punktów koordynacyjnych – POC (*Point of Contact*), dokumentacji ćwiczenia, przyjętych rozwiązań operacyjno-taktycznych, zarządzania (kierowania), interoperacyjności w zakresie systemów łączności dowodzenia, stosowania standardowych procedur operacyjnych i terminologii NATO, zasadności użycia rodzajów broni – ROE (*Rules of Engages*);
- ocenę funkcjonowania administracji i logistyki;
- ocenę przydzielonych środków finansowych;
- szczegółowy opis świadczeń realizowanych przez państwo-gospodarza ćwiczenia;
- inne oceny według potrzeb oraz uwagi i konstruktywne wnioski.

Takie sprawozdanie z ćwiczenia jest przesyłane do dowódców i zainteresowanych oficerów funkcyjnych sztabów. Na zapoznanie się z kompleksową oceną ćwiczenia i wyrażenie swoich opinii mają oni około 30 dni, po których zwracają dokument wraz z uwagami co do treści i oceny ćwiczenia. Należy podkreślić, że prawo do osobistego ustosunkowania się do oceny mają wszystkie osoby funkcyjne ćwiczenia objęte kontrolą. Końcowa ocena ćwiczenia wraz z wnioskami przedstawiana jest do zatwierdzenia przełożonemu dowódcy.

Etap meldowania kończy sprawozdanie analityczne z ćwiczenia opracowane przez zespół analityczno-wnioskujący dowódcy planującego ćwiczenie. Treść dokumentu jest oparta na ocenach z raportu wstępnego i końcowego. Wszelkie wnioski dotyczące stwierdzonych niedociągnięć w całym procesie ćwiczenia stanowią podstawę do opracowania tzw. „Programów działań naprawczych”.



Rys. 11. Ćwiczenia wojskowe w USA



Rys. 12. Ćwiczenia wojskowe w Niemczech

## Wnioski

Na podstawie analizy dostępnych dokumentów normatywnych NATO, a także doświadczeń z udziału oficerów SZ RP w wielu ćwiczeniach NATO i ćwiczeniach inspirowanych PdP można wyciągnąć jeden generalny wniosek.

Procedury ćwiczeń NATO bezwzględnie obowiązują od poziomu operacyjnego. Na tym szczeblu są programowane, planowane i prowadzone ćwiczenia sojusznicze. Na poziomie taktycznym w siłach zbrojnych państw sojuszniczych obowiązują procedury narodowe, w większym lub mniejszym stopniu zbliżone do procedur NATO.

Przykładem są tu porównania ćwiczeń wojskowych prowadzonych w siłach lądowych USA i Bundeswehrze (rys. 11 i 12).

W praktyce jednak również na poziomie taktycznym są prowadzone ćwiczenia sojusznicze w celu przygotowania dowódców, sztabów i wojska do wspólnych działań. Z tego względu należy:

1. Dostosować kryteria i klasyfikację ćwiczeń wojskowych prowadzonych w SZ RP do obowiązujących w Sojuszu.

2. Zgodnie z nowymi strukturami sztabów zmodyfikować dotychczas obowiązujące w SZ RP instrukcje przygotowania i prowadzenia ćwiczeń, przede wszystkim w zakresie procedur obowiązujących dowódców planujących i prowadzących ćwiczenia oraz osób funkcyjnych.

3. Kompleksowo dostosować dokumentację planistyczną ćwiczeń do wymogów planowania i dowodzenia operacyjnego NATO.

4. Zmienić zasady oceniania procesu ćwiczenia oraz sprawozdawczości po jego zakończeniu.

5. W czasie szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw i szkolenia bojowego wojsk bezwzględnie dopuścić możliwość łączenia poszczególnych typów (rodzajów) ćwiczeń w zależności od założonych celów ćwiczenia.

6. Wszystkie zmiany modyfikacyjne wprowadzać w ten sposób, aby zachować narodowe doświadczenia, dorobek i osiągnięcia w zakresie metodologii przygotowania i prowadzenia ćwiczeń.

## TENDENCJE I KIERUNKI ZMIAN W KLASYFIKACJI ORAZ W PRZYGOTOWANIU I PROWADZENIU ĆWICZEŃ WOJSK LĄDOWYCH SZ RP

Przedstawione dotychczas treści dotyczące miejsca i roli ćwiczeń operacyjno-taktycznych w systemie szkolenia wojskowego na przestrzeni dziejów, a także procedur przygotowania i prowadzenia ćwiczeń sojuszniczych oraz w wybranych armiach NATO, skłaniają do pewnych porównań, a także wniosków dotyczących przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w wojskach lądowych SZ RP. Po roku obecności naszej armii w strukturach NATO, jako pełnoprawny członek, i po prawie pięciu latach wspólnego działania w ramach programu *Partnerstwo dla Pokoju* mamy już w tej dziedzinie pewne doświadczenie.

Najpierw pokuszę się o bardzo krótką analizę pojęć (definicji) związanych z ćwiczeniami. Po tym, dokonując analizy, a następnie syntezy określonych treści, zjawisk i procesów poddanych badaniom teoretycznym i empirycznym, przedstawię propozycję rozwiązań w zakresie procedur przygotowania i prowadzenia ćwiczeń. W szczególności dotyczy to przedsięwzięć realizowanych w poszczególnych etapach procesu przygotowania i prowadzenia ćwiczeń wojsk lądowych SZ RP oraz dokumentów z tym związanych, w tym również dokumentów sprawozdawczych i dokumentów dowodzenia opracowywanych w toku ćwiczeń.

Analizę należałoby zacząć od pojęcia „ćwiczenia operacyjno-taktycznego”. Na podstawie różnych definicji zamieszczonych zarówno w dokumentach normatywnych, jak też opracowaniach naukowych można przyjąć, że (...) *ćwiczenie wojskowe (taktyczne, operacyjne, strategiczne) to taka forma organizacyjna praktycznego szkolenia oficerów, dowódców, sztabów i wojsk, w ramach której ćwiczący na tle umownej, zbliżonej do rzeczywistych warunków działań sytuacji taktycznej, operacyjnej, strategicznej, rozwiązują problemy zgodnie z zasadami strategii, sztuki operacyjnej i taktyki w zakresie organizowania i prowadzenia walki, bitwy i operacji*<sup>1</sup>. Z kolei definicje ćwiczeń stosowanych w poszczególnych armiach NATO są zamieszczone w regulaminach, dokumentach doktrynalnych poszczególnych armii, natomiast ćwiczeń sojuszniczych w dokumentach normatywnych, a także w glosariuszu NATO )AAP-6 – wydanie aktualne. Ćwiczenia wojskowe NATO zostały zdefiniowane w wymienionych dokumentach, jako *ćwiczenia kierowane przez władze NATO, w których siły i (albo) personel NATO wykonują funkcje operacyjne z zadaniem poprawienia zdolności wojsk, dowództw albo agencji NATO w wyko-*

<sup>1</sup> Zob. J. Halik, *Teoria ćwiczeń wojsk lądowych*, „Ćwiczenie-1”, AON, Warszawa 1999, s. 53.

nywaniu zapasowych lub ogólnych planów obronnych<sup>1</sup>. Narodowe siły i (lub) personel również mogą brać udział w tych ćwiczeniach.

Chociaż przedstawione definicje ćwiczeń różnią się w treści, to w swej istocie są bardzo zbliżone gdyż zarówno w poszczególnych armiach NATO, jak również w SZ RP istotą ćwiczeń jest przygotowanie określonych osób funkcyjnych lub wojsk do realizacji zadań w ramach określonych funkcji w celu uzyskania lub poprawienia zdolności dowództw (sztabów) i wojsk w wykonywaniu planów (zadań) bojowych, operacyjnych.

Kolejną kwestią do rozważenia jest klasyfikacja ćwiczeń, która podobnie jak w SZ RP ma zbliżone znaczenie, jednakże kryteria stosowane przy podziale (charakterystyce) ćwiczeń, szczególnie sojuszniczych, są bardzo ogólne i niejednoznaczne. Interpretacja pojęcia „klasyfikacja” jest często tematem różnych polemik, a nawet sporów. Otóż dla pełnej jasności celowe jest przytoczenie znaczenia słowa klasyfikacja.

Klasyfikacja pochodzi od słów łacińskich: *classic* – oddział i *facio* – czynię, co oznacza systematyczny podział czegoś, np. przedmiotów lub zjawisk na klasy, działy, poddziały. Interpretując to inaczej, można powiedzieć, że jest to nic innego, jak *logiczny podział zakresu danego pojęcia (nazwy) polegający na wymienianiu pojęć podrzędnych względem niego tak, aby suma ich zakresów równała się zakresowi dzielonemu oraz aby owe zakresy wykluczały się wzajemnie*<sup>2</sup>.

Biorąc za podstawę powyższą interpretację pojęcia klasyfikacja, przyjęto podział ćwiczeń na typy, rodzaje i odmiany<sup>3</sup>. Przedstawiony podział ćwiczeń został stworzony w wyniku dogłębnej analizy znaczenia poszczególnych określeń, a także charakterystyki poszczególnych ćwiczeń. Wydaje się, że ów podział jest logiczny i w pełni odpowiada definicji „klasyfikacji”.

Dla przypomnienia podam, że przez **typ** rozumie się określony model, wzór, któremu odpowiada pewna seria przedmiotów, ludzi, zjawisk, form skupiających w sobie charakterystyczne wspólne cechy. **Rodzaj** zaś to nic innego, jak gatunek czegoś, odmiana, typ, jakość. Z kolei **odmiana**, to odrębna postać, wariant czegoś. Taki właśnie sposób klasyfikacji zostanie dość szczegółowo przedstawiony w dalszej części wystąpienia.

Jak wcześniej stwierdzono, klasyfikacja ćwiczeń oparta jest na pewnych zasadach, które często nazywamy kryteriami podziału lub klasyfikacji. W stosunku do ćwiczeń przyjęcie prostych kryteriów jest dość trudne, gdyż jak wiadomo, ćwiczenia są złożoną formą szkolenia wojskowego. W ćwiczeniach angażowane są znaczne siły i środki, a rozwiązywane problemy (sytuacje taktyczne, operacyjne)

<sup>1</sup> Zob. *Glosariusz NATO* )AAP-6 – wydanie 1998.

<sup>2</sup> Zob. *Słownik języka polskiego*, T 1, PWN, Warszawa 1988, s. 780.

<sup>3</sup> W *Instrukcji o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP*, sygn. Szt. Gen. 1448)95, s. 5, przyjmuje się następujący podział ćwiczeń: na typy, formy i rodzaje. W instrukcji nie zamieszcza się znaczenia poszczególnych określeń, ani też nie uwzględnia się tego w czasie charakterystyki poszczególnych form i rodzajów ćwiczeń.

mają charakter złożony i kompleksowy, a ponadto cele, jakie się w nich osiąga, również są różnorodne.

Wymienione czynniki, a także ich wzajemne implikacje powodują to, że jest prawie niemożliwe stworzenie systemu prostych kryteriów klasyfikacji, według których można by dokonać podziału ćwiczeń, spełniając jednocześnie wszelkie zasady właściwej klasyfikacji.

Obecna klasyfikacja ćwiczeń, przedstawiona jest w obowiązujących jeszcze instrukcjach o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami oraz wojskami, jest niespójna i nie odpowiada zadaniom, jakie realizują dowództwa (sztaby) oraz wojska w nowych uwarunkowaniach. Tym samym realizowane ćwiczenia nie gwarantują należytego przygotowania dowództw i wojsk do przyszłych działań bojowych w ramach NATO.

Obecne zmiany, jakie nastąpiły i następują w Siłach Zbrojnych RP, są zasadniczym powodem do tego, aby przyjąć taki podział ćwiczeń oraz takie ich charakterystyki, które odpowiadałyby jednocześnie narodowym potrzebom szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk, a także aby były one porównywalne z ćwiczeniami stosowanymi w innych armiach Sojuszu. Byłby to, jak się wydaje, znaczący krok w zakresie ujednoczenia pojęć i charakterystyk poszczególnych ćwiczeń.

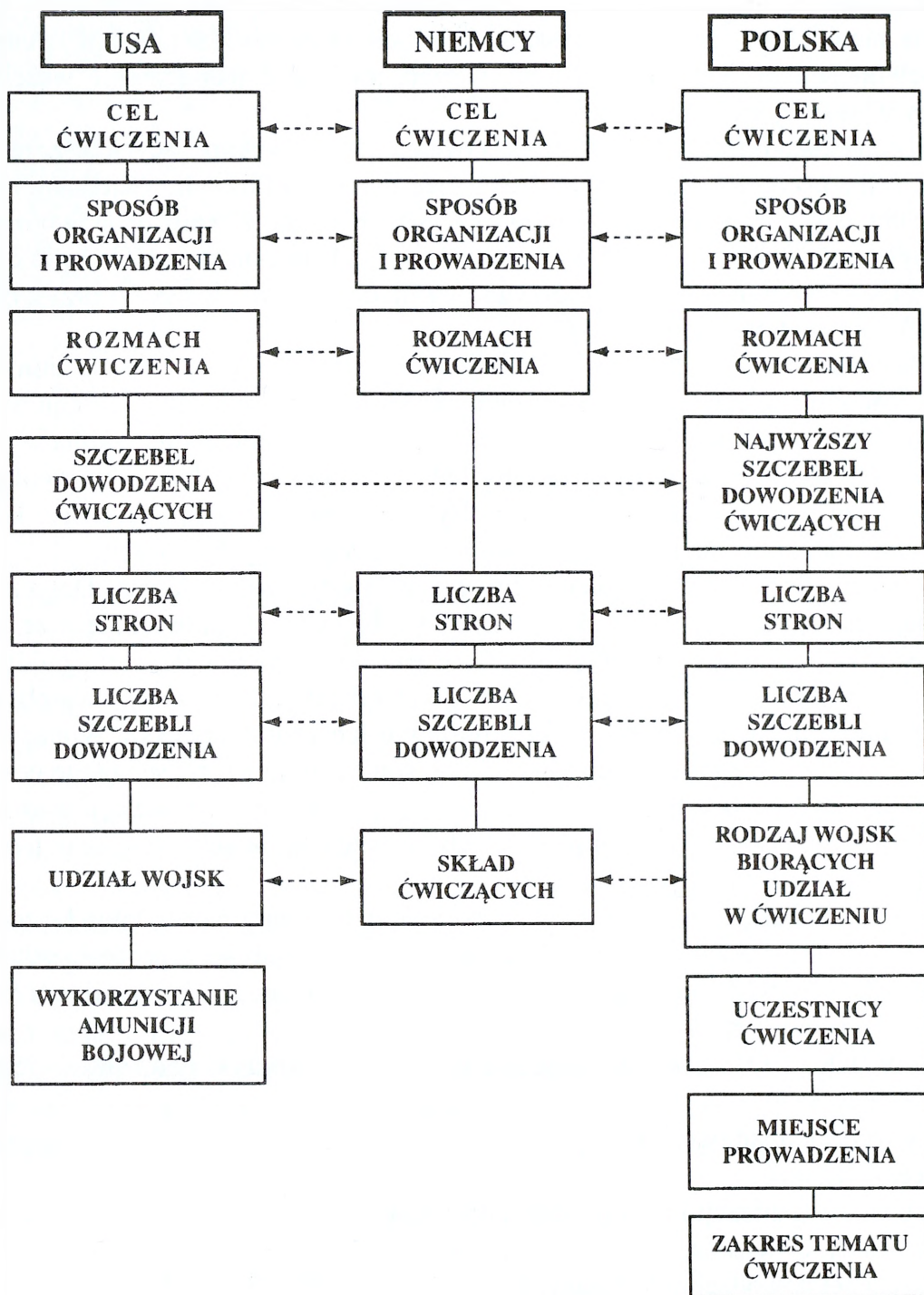
Problemy dotyczące klasyfikacji ćwiczeń pojawiały się od dawna. Dotyczyły one najczęściej rodziny ćwiczeń dowódczo-sztabowych, do których jeszcze tak niedawno zaliczano grę wojenną oraz ćwiczenie szkieletowe. W wielu publikacjach, poczynawszy od lat pięćdziesiątych aż po lata dziewięćdziesiąte, pojawiały się różnorodne podziały ćwiczeń, a także niespójne ich charakterystyki. Wobec powyższego nasuwa się następujący wniosek, że konieczne jest przedstawienie nowej klasyfikacji ćwiczeń, która by jednoznacznie definiowała dane ćwiczenie, a w szczególności charakteryzowała je i umiejscawiała ze względu na cel, istotę oraz treści, a także organizację i sposób prowadzenia.

Aby dokonać logicznej klasyfikacji ćwiczeń, należy zastosować takie kryteria, które by w jednoznaczny sposób definiowały i umiejscawiały je w procesie szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk oraz aby w istocie były one porównywalne z ćwiczeniami stosowanymi w NATO.

Na rysunku 1 przedstawiono najczęściej stosowane kryteria podziału) ćwiczeń wojskowych. Są to:

- w wojskach lądowych USA:
  - cel ćwiczenia;
  - sposób organizacji i prowadzenia ćwiczenia;
  - rozmach ćwiczenia;
  - szczebel dowodzenia ćwiczących;
  - liczba stron i szczebli dowodzenia ćwiczących;
  - udział wojsk oraz wykorzystanie amunicji bojowej;

## KRYTERIA KLASYFIKACJI ĆWICZEŃ



Rys. 1. Kryteria klasyfikacji ćwiczeń w wojskach lądowych USA, Niemiec i Polski

- w Bundeswehrze:
  - cel ćwiczenia;
  - zasady oraz sposób organizacji i prowadzenia;
  - rozmach ćwiczenia;
  - liczbę stron i szczebli dowodzenia ćwiczących;
  - skład ćwiczących;
- w wojskach lądowych Sił Zbrojnych RP:
  - cele ćwiczenia;
  - sposób i organizacja prowadzenia;
  - rozmach ćwiczenia;
  - najwyższy szczebel dowodzenia ćwiczących;
  - liczbę stron w ćwiczeniu;
  - liczbę szczebli dowodzenia w ćwiczeniu;
  - rodzaj wojsk biorących udział w ćwiczeniu;
  - uczestnicy ćwiczenia;
  - miejsce prowadzenia;
  - zakres tematu ćwiczenia.

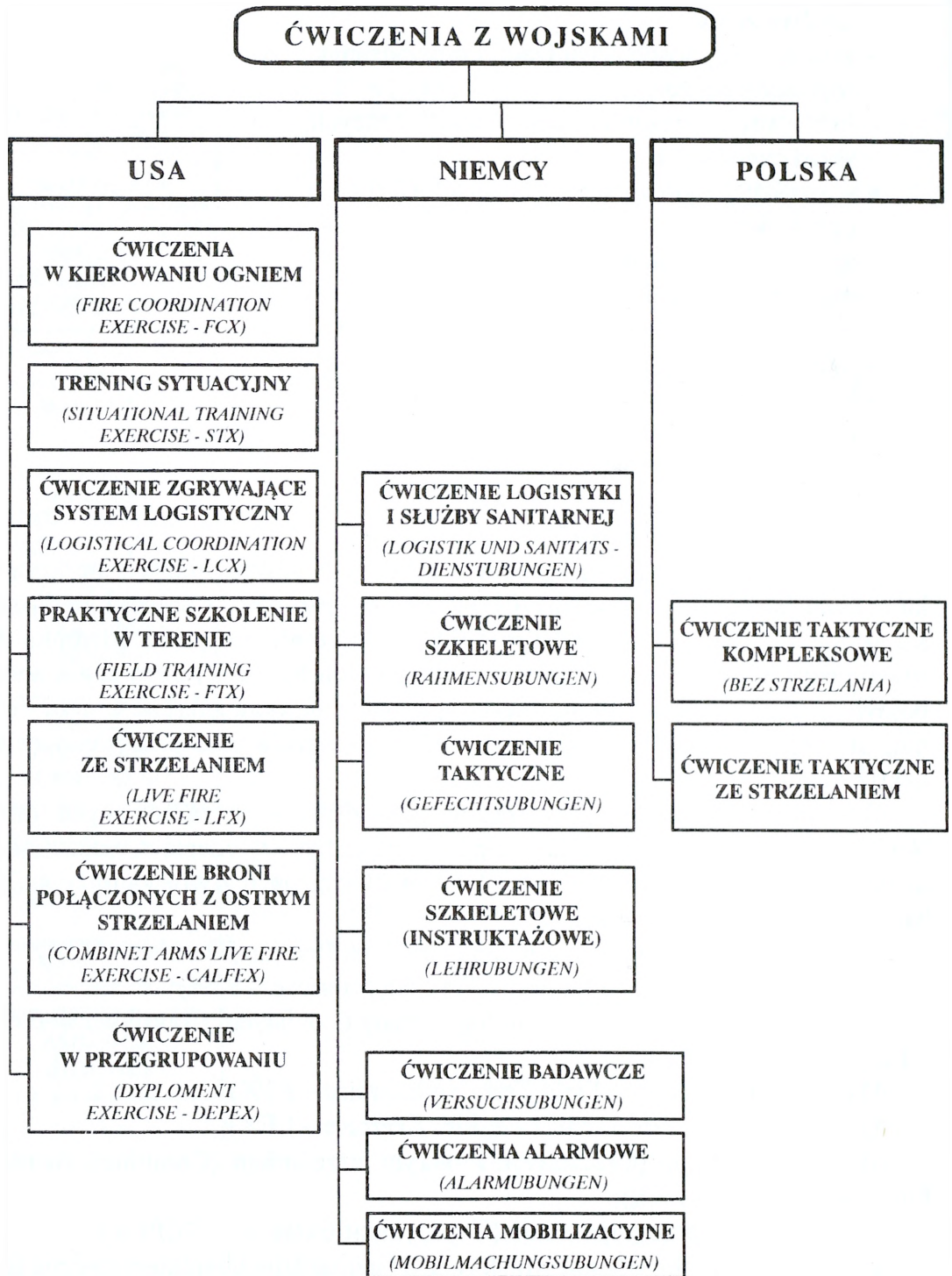
Jak wynika z powyższego zestawienia jest 6-7 powtarzających się kryteriów, które brane są pod uwagę w klasyfikacji ćwiczeń zarówno w najbardziej liczących się armiach NATO, jak i w SZ RP. Kryteria, które nie mają odpowiednika w porównywanych armiach, a odnoszą się do takich cech, jak wykorzystanie amunicji bojowej, uczestników ćwiczeń, miejsca prowadzenia oraz zakresu tematu ćwiczenia, są bardzo szczegółowe i dotyczą raczej ćwiczenia jako przedsięwzięcia dydaktycznego.

Według przedstawionych wcześniej kryteriów w prezentowanych armiach NATO występują dwa zasadnicze typy ćwiczeń, tzn. ćwiczenia z wojskami i bez udziału wojsk. Na przykład w armii USA w ćwiczeniach z wojskami (rys. 2) najbardziej charakterystyczne są:

- 1) ćwiczenie w kierowaniu ogniem (Fire Coordination Exercise – FCX);
- 2) trening sytuacyjny (Situational Training Exercise – STX);
- 3) ćwiczenie zgrywające system logistyczny (Logistical Coordination Exercise – LCX);
- 4) ćwiczenie w terenie (Field Training Exercise – FTX);
- 5) ćwiczenie ze strzelaniem (Live Fire Exercise – LFX);
- 6) ćwiczenie broni połączonych z ostrym strzelaniem (Combined Arms Live Fire Exercise – CALFEX);
- 7) ćwiczenie w przegrupowaniu (Dyplotment Exercise – DEPEX).

Wśród ćwiczeń bez udziału wojsk (rys. 3) najbardziej charakterystyczne to:

- 1) ćwiczenia na mapach (Map Exercise – MAPEX);
- 2) ćwiczenia taktyczne bez wojsk (Tactical Exercise Without Troops – TEWT);



Rys. 2. Ćwiczenia z wojskami w armii USA, Niemiec i Polski

3) ćwiczenia stanowisk dowodzenia (Command Post Exercise – CPX)<sup>1</sup>;

4) ćwiczenia dowódcze w terenie (Command Field Exercise – CPX).

W armii RFN (Bundeswehrze) zgodnie z regulaminem HDv-101/200 rozróżnia się następujące typy ćwiczeń: ćwiczenia z wojskami i ćwiczenia bez wojsk, tzw. ćwiczenia dowódcze. Wśród ćwiczeń z wojskami (rys.2) wyróżnia się:

1) ćwiczenia logistyczne i sanitarne (Logistische und sanitärbungen);

2) ćwiczenia szkieletowe (Rahmenübungen);

3) ćwiczenia taktyczne (Gefechtsübungen);

4) ćwiczenia szkoleniowe (Lehrübungen);

5) ćwiczenia badawcze (Versuchsübungen);

6) ćwiczenia alarmowe (Alarmübungen);

7) ćwiczenia mobilizacyjne (Mobilnachungsübungen).

Z kolei wśród ćwiczeń dowódczych, czyli bez udziału wojsk (rys. 3): wyróżnia się:

1) ćwiczenia na mapach (Planübungen);

2) ćwiczenia w terenie (Gelädebearbeitungen);

3) podróże szkoleniowe (Übungsreisen).

W wojskach lądowych Sił Zbrojnych RP (rys. 2) zgodnie z wcześniej podanymi kryteriami, przyjętymi w systemie szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk i w większości porównywalnymi z ćwiczeniami armii USA i Niemiec, wyróżnia się obecnie także ćwiczenia z wojskami oraz ćwiczenia z dowództwami i sztabami:

1) ćwiczenia taktyczne (bez strzelania);

2) ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem.

Natomiast wśród ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP (rys. 3) wyróżnia się:

1) trening sztabowy;

2) ćwiczenie dowódczo-sztabowe;

3) ćwiczenia grupowe;

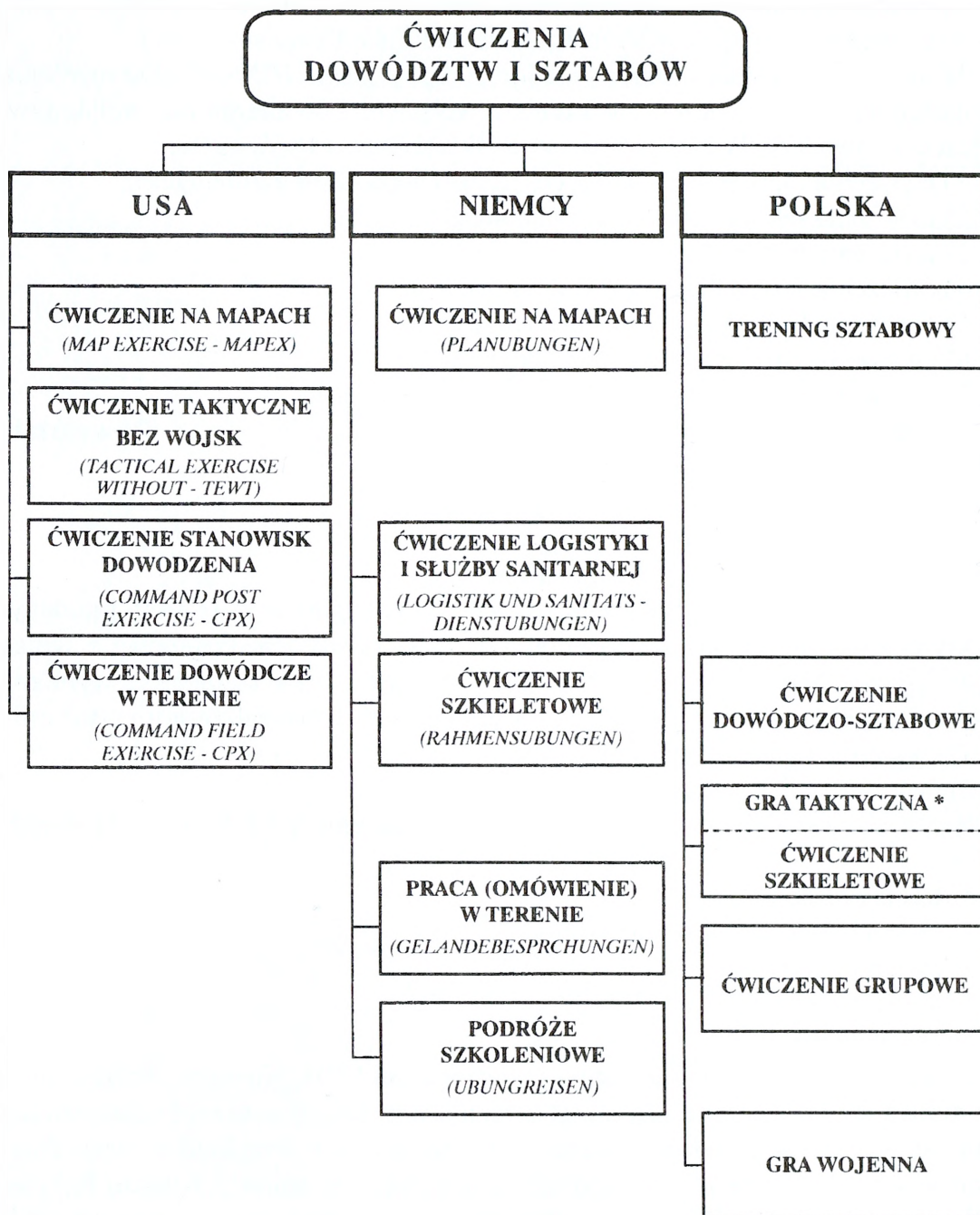
4) grę taktyczną<sup>2</sup>;

5) grę wojenną.

Biorąc pod uwagę charakterystykę ćwiczeń armii USA, Niemiec i Polski, można z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić, że w SZ RP większość ćwiczeń ma swoje odzwierciedlenie wśród ćwiczeń w tychże armiach. Przykładem uzasadniającym tę tezę jest to, że w tych najbardziej liczących się armiach Sojuszu Północnoatlantyckiego wyróżnia się dwa zasadnicze typy ćwiczeń, tzn. ćwiczenia z wojskami i ćwiczenia z dowództwami i sztabami. Na rysunkach 2 i 3 porównanie cha-

<sup>1</sup> Ćwiczenia stanowisk dowodzenia (Command Post Exercise) często zalicza się do ćwiczeń z wojskami, gdyż ze względu na zachowanie realizmu zgrywania określonych systemów, w tym systemie dowodzenia, rzeczywiście biorą w nich udział wojska, jednak w ograniczonym składzie.

<sup>2</sup> Gra taktyczna w *Instrukcji o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP*. Szt. Gen. WP, sygn. 1448)95, posiada charakterystykę odpowiadającą ćwiczeniom szkieletowym i w związku z tym użyto tej nazwy zamiennie.



\* Gra taktyczna, zgodnie z *Instrukcją o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP*, Szt. Gen. Warszawa 1995, sygn. 1448/95, ma prawie identyczną charakterystykę jak ćwiczenie szkieletowe.

**Rys. 3. Ćwiczenia dowództw (sztabów) w armii USA, Niemiec i Polski**

rakterystyk zostało przedstawione poprzez umieszczenie poszczególnych rodzajów ćwiczeń na określonych poziomach, które wskazują podobieństwa lub też brak danego ćwiczenia w innych armiach.

W wyniku przeprowadzonych badań polegających na gruntownej analizie poszczególnych typów, rodzajów oraz odmian ćwiczeń wojskowych w USA, Bundeswehrze oraz w SZ RP postuluje się stworzenie klasyfikacji, która by odzwierciedlała taki układ ćwiczeń, które byłyby bardzo zbliżone do siebie. Uważa się, że podstawowymi kryteriami, które decydowałyby o podziale ćwiczeń na typy, rodzaje i odmiany powinny być:

- podmiot szkolenia (dowództwa, sztaby i wojska);
- sposób organizacji i prowadzenia (forma i metoda);
- cele ćwiczenia;
- rozmach ćwiczenia;
- liczba szczebli dowodzenia w ćwiczeniu;
- liczba ćwiczących stron;
- miejsce prowadzenia.

Pierwsze z proponowanych wyżej kryteriów, dałoby możliwość podziału ćwiczeń na dwa zasadnicze typy, tzn. **ćwiczenia z wojskami oraz ćwiczenia z dowództwami i sztabami** (rys. 4). Z kolei drugie kryterium pozwoliłoby dokonać podziału ćwiczeń na rodzaje w ramach poszczególnych typów. I tak, wśród ćwiczeń z wojskami, (rys. 4) można by wyróżnić następujące ich rodzaje:

- 1) epizodyczne ćwiczenia (zajęcia) taktyczne, tzw. trening sytuacyjny;
- 2) ćwiczenia zgrywające system logistyczny<sup>1</sup>;
- 3) ćwiczenia w kierowaniu ogniem;
- 4) ćwiczenia taktyczne (bez strzelania);
- 5) ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem.

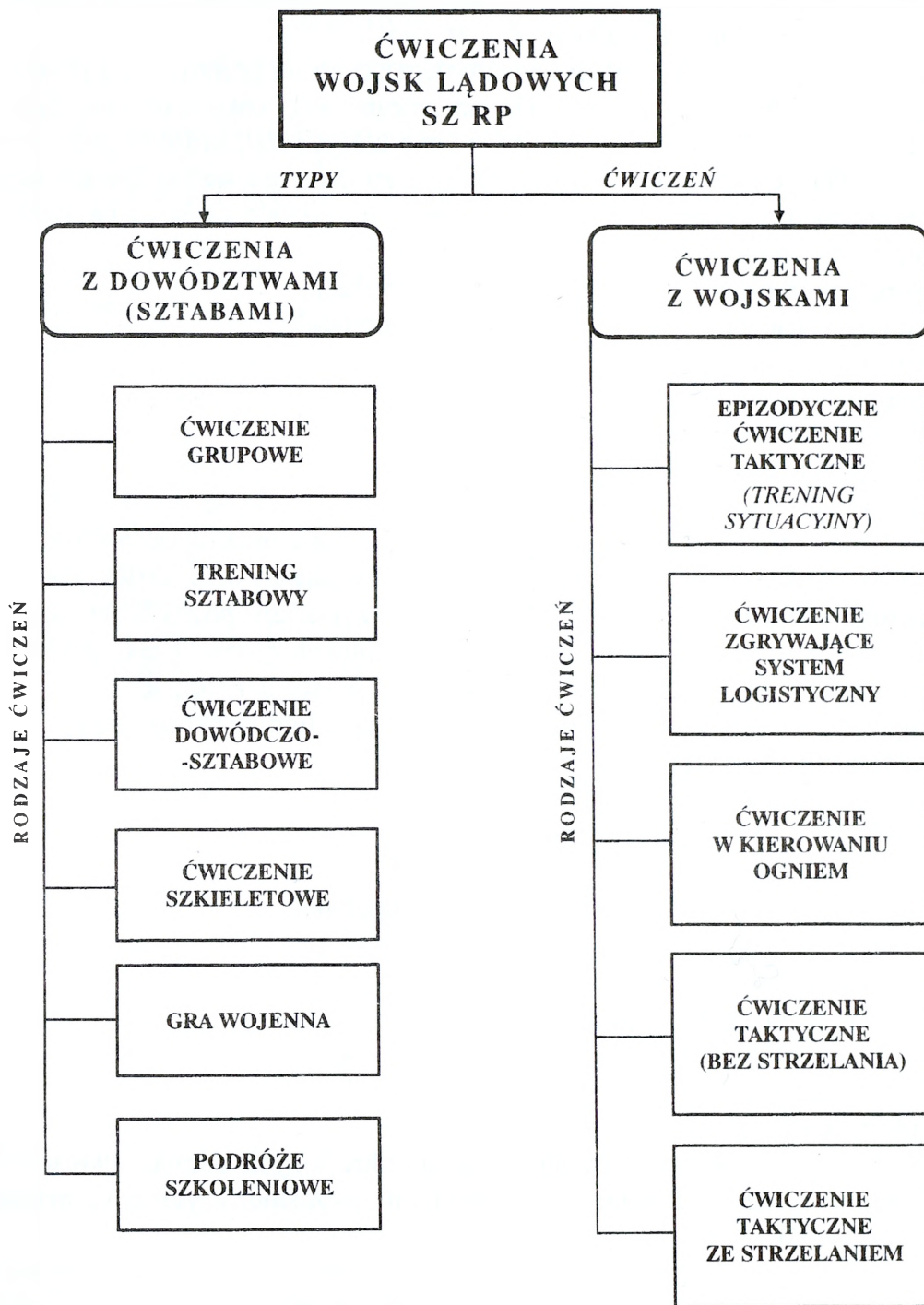
Natomiast wśród ćwiczeń z dowództwami i sztabami:

- 1) ćwiczenia grupowe;
- 2) trening sztabowy;
- 3) ćwiczenie dowódczo-sztabowe;
- 4) ćwiczenia szkieletowe;
- 5) gry wojenne;
- 6) podróże szkoleniowe.

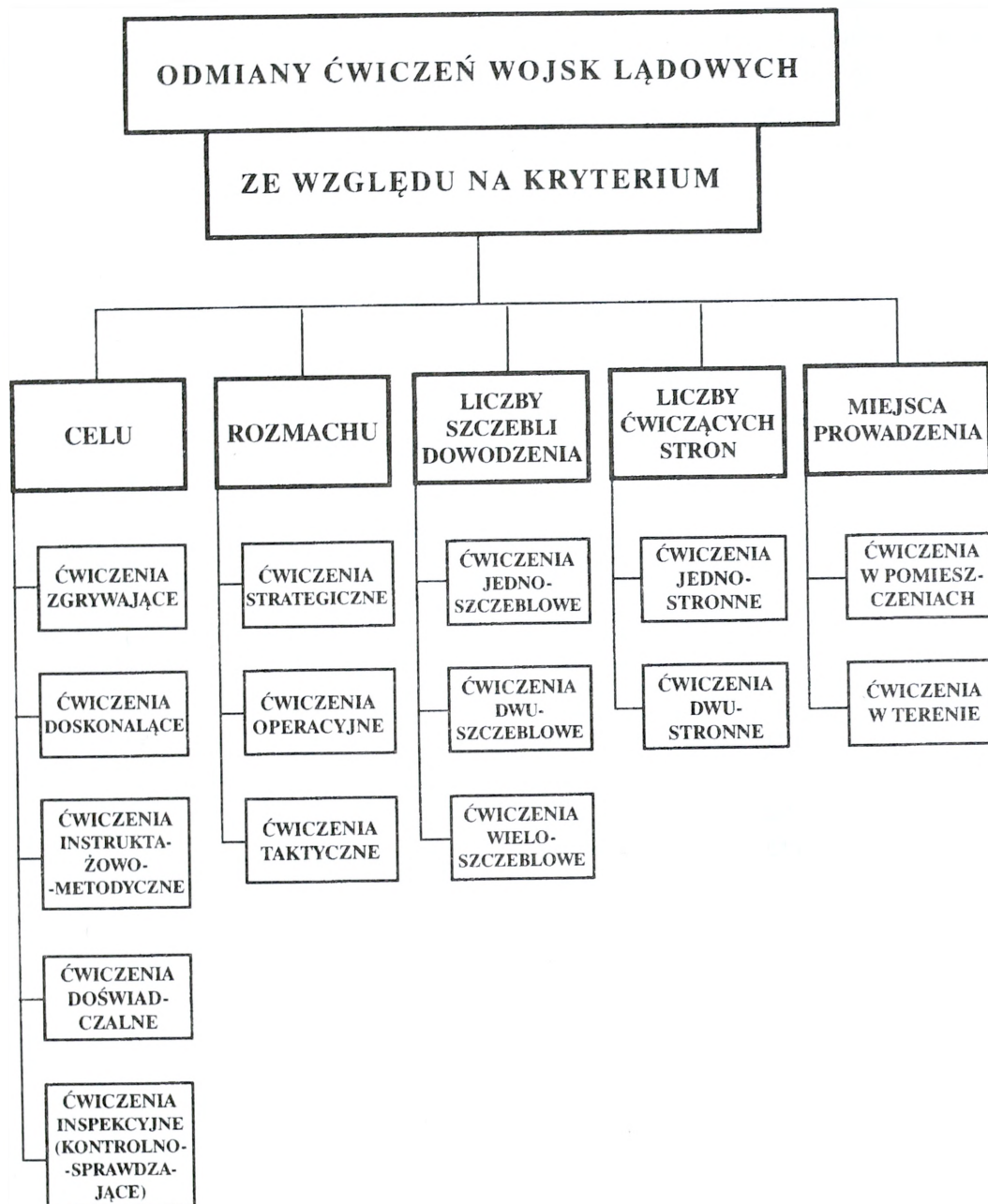
Kolejne kryteria pozwoliłyby na tworzenie określonych odmian ćwiczeń. Podział odmian ćwiczeń, zgodnie z wyróżnionymi wcześniej kryteriami, przedstawiono na rysunku 5.

---

<sup>1</sup> Ten rodzaj ćwiczenia powinien być również uwzględniony w przyszłości w dokumentach normatywnych, chociażby z tego względu, że jak przedstawiono na rysunku 2 w analizowanych armiach USA i Bundeswehrze takowe ćwiczenia są wyróżniane. W SZ RP takich ćwiczeń, jak dotychczas, nie ma i nie ma też ćwiczeń o charakterystyce zbliżonej. Wydaje się, że problemy logistyczne są aż nadto ważne, aby takie ćwiczenie było w przyszłości realizowane w SZ RP.



Rys. 4. Typy i rodzaje ćwiczeń wojsk lądowych SZ RP



**Rys. 5. Odmiany ćwiczeń wojsk lądowych ze względu na kryterium celu, rozmachu, liczby szczebli dowodzenia, liczby ćwiczących stron oraz miejsc ich prowadzenia**

W tym miejscu można również powołać się na klasyfikację ćwiczeń sojuszniczych. Wśród zasadniczych kryteriów<sup>1</sup> stosowanych do szczegółowego podziału tychże ćwiczeń wyróżnić można takie, jak: forma, rodzaj (typ), rozmach, cel, zakres dowodzenia i kontroli. Jak widać kryteria tu przyjęte mają trochę inną treść i znaczenie niż w ćwiczeniach narodowych poszczególnych armii. Jest to chyba w pełni uzasadnione, gdyż zarówno forma, jak i rodzaj (typ), itd., będą miały w tym przypadku inny sojuszniczy wymiar. Także utworzone według tych kryteriów ćwiczenia służyć będą do osiągnięcia zgoła innych celów.

Analiza ćwiczeń w SZ RP stała się podstawą do przedstawienia propozycji w zakresie kategorii, form, rodzajów (odmian) i celów ćwiczeń stosowanych w szkoleniu na potrzeby militarne i działań w okresie kryzysów. Przyjęto więc, że w przyszłości w ramach szkolenia operacyjno-taktycznego powinny być realizowane dwie kategorie ćwiczeń: ćwiczenia militarne – związane z przygotowaniem dowództw (sztabów) i wojsk na potrzeby wojny i ćwiczenia kryzysowe – niezbędne do przygotowania dowództw (sztabów) i wojsk, a także władz organów administracji państwowej i samorządowej do działania na wypadek kryzysów. Propozycję podziału ćwiczeń w SZ RP według kryteriów natowskich (EPG) przedstawiono na rysunku 6.

Szczegółowa charakterystyka przyszłościowych form i rodzajów ćwiczeń realizowanych w wojskach lądowych Sił Zbrojnych RP powinna przedstawiać się następująco:

**Ćwiczenia z dowództwami i sztabami** to taka forma szkolenia (ćwiczeń), której zasadniczym celem będzie przygotowanie etatowych dowództw (sztabów) określonych szczebli dowodzenia (od batalionu do korpusu) do prowadzenia działań operacyjno-taktycznych realizowanych w strukturach narodowych i sojuszniczych.

**Istotą** tych ćwiczeń powinno być działanie dowództw (sztabów) w ramach stanowisk dowodzenia (SD) z wykorzystaniem systemów łączności zarówno wewnętrznej, jak i między stanowiskami dowodzenia. Mogą też być prowadzone meto-

---

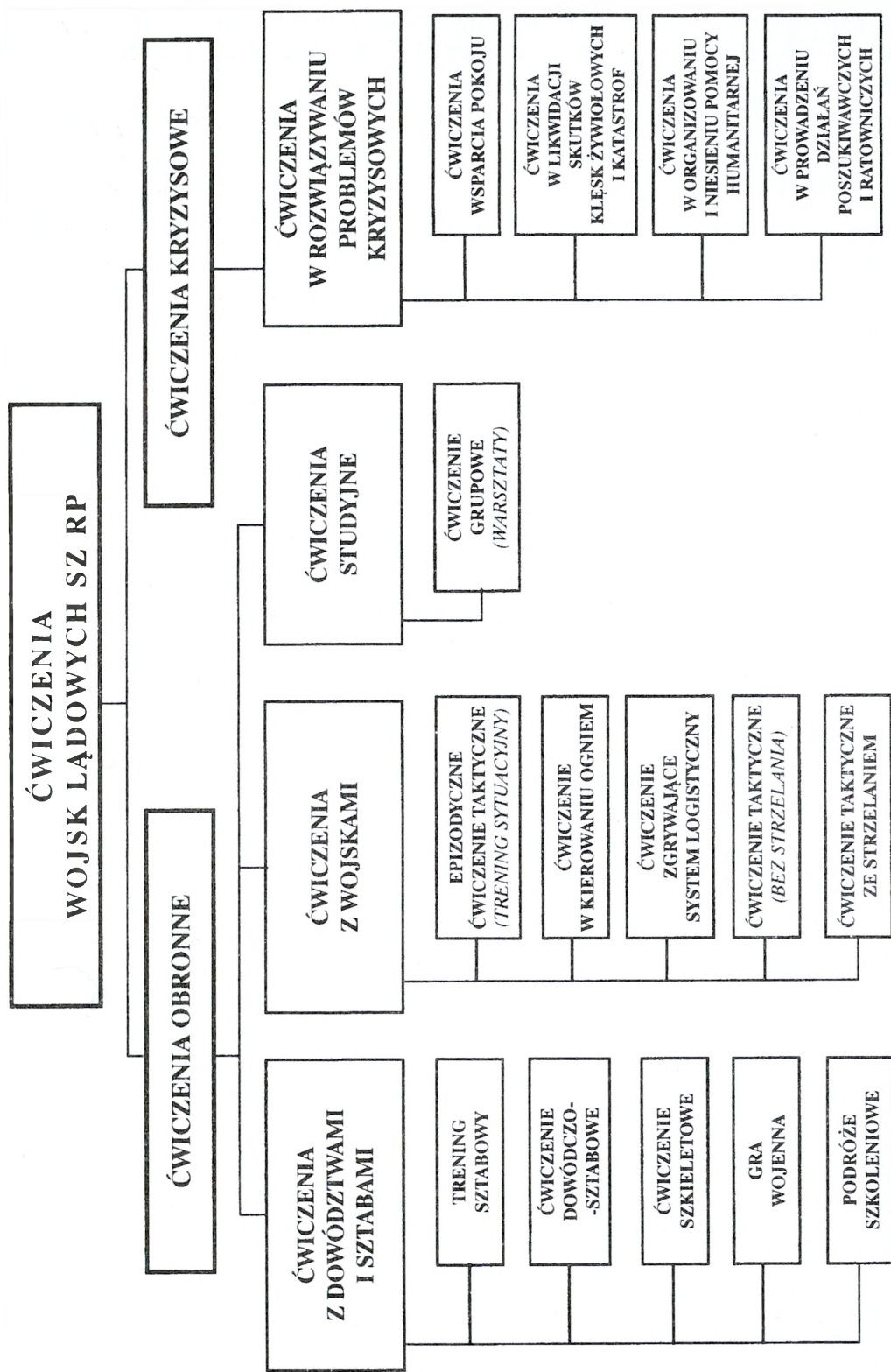
<sup>1</sup> 1. Kryterium formy określa zewnętrzną stronę organizacyjną, postać (kształt) ćwiczenia, a zarazem metodę jego przeprowadzenia wybraną przez kierownictwo ćwiczenia dla osiągnięcia celu głównego i celów cząstkowych. Zob. J. Halik i in; *Podstawowe dyrektywy szkoleniowe ...*, wyd. cyt. s. 26.

2. Kryterium rodzaju (typu) określa wewnętrzną stronę organizacyjną i sposób prowadzenia ćwiczenia. W tym obszarze wyróżnia się ćwiczenia, które łączą w sobie cechy wielu innych ćwiczeń i mogą być ich odmianami ze względu na inne, bardziej szczegółowe kryterium.

3. Kryterium rozmachu ćwiczenia wskazuje, w jakim zakresie angażowane są w ćwiczeniu poszczególne dowództwa i wojska (szczeble dowodzenia).

4. Kryterium celu jest jednym z najważniejszych. Określa, czy ćwiczenie ma być prowadzone z zachowaniem wszelkich procedur lub czy ćwiczenie będzie zmierzać do eksponowania sformułowań podejmowanych decyzji.

5. Kryterium dotyczące metod kierowania i kontroli w ćwiczeniu określa zakres ingerencji szczebla nadrzędnego (kierownictwa ćwiczenia) w stosunku do ćwiczących dowództw (sztabów) oraz kontroli w trakcie procedur podejmowania decyzji i prowadzenia działań.



Rys. 6. Propozycja kategorii, form i rodzajów ćwiczeń wojsk lądowych

dą gry w warunkach polowych jako część ćwiczeń prowadzonych z wojskami lub w warunkach stacjonarnych jako ćwiczenie z wykorzystaniem modeli symulacji komputerowej.

**Treścią** tych ćwiczeń powinno być rozwiązywanie problemów z zakresu przygotowania i prowadzenia działań operacyjno-taktycznych, w tym kalkulacji, opracowania planów oraz rozkazów operacyjnych (bojowych), a ponadto wymiana informacji (rozkazów, zarządzeń, meldunków) zgodnie z obowiązującymi procedurami dowodzenia.

W takich ćwiczeniach niezbędnym warunkiem powinno być rozwijanie, a także przemieszczanie stanowisk dowodzenia oraz integracja i synchronizacja działań poszczególnych zespołów, grup komórek organizacyjnych SD.

**Ćwiczenia z wojskami** to forma szkolenia (ćwiczeń żywych), której zasadniczym celem powinno być zgranie działania dowództw (sztabów) z działaniem wojsk w warunkach najbardziej zbliżonych do rzeczywistej walki.

**Istotą** tych ćwiczeń powinno być to, że oprócz ćwiczących dowództw (sztabów) biorą w nich udział wyznaczone oddziały, pododdziały oraz stosownie do ćwiczącego szczebla dowodzenia pododdziały rodzajów wojsk i logistyki w etatowym lub zmniejszonym składzie. W celu zwiększenia realizmu ćwiczenia działania nie ćwiczących dowództw, sił przełożonego i sąsiadów powinny być podgrywane, a działania przeciwnika pozorowane przez pododdziały (grupy) pozoracji.

**Treścią** ćwiczeń z wojskami będzie więc wykonywanie przez pododdziały rzeczywistych przemieszczeń i manewrów w toku walki, efektywne wykorzystanie systemów rozpoznania, dowodzenia i ognia, planowanie i koordynacja wsparcia ogniowego, działań logistycznych i zabezpieczenia bojowego, a także tworzenie elementów infrastruktury inżynierskiej.

**Ćwiczenia studyjne** są formą szkolenia angażującą niewielką liczbę uczestników, szczególnie dowódców określonych szczebli (oficerów sztabów).

**Istotą** tych ćwiczeń powinno być profesjonalne przygotowanie szkolonych do praktycznego rozwiązywania problemów operacyjnych i taktycznych. Stanowią one winny niejako etap przygotowawczy do realizacji zadań na konkretnych stanowiskach (funkcjach) w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych lub z wojskami.

**Treścią** tych ćwiczeń, które mogą przybierać różne odmiany w zależności od kryterium priorytetowego, powinno być praktyczne profesjonalne przygotowanie dowódców, oficerów rodzajów wojsk do realizacji zadań w zakresie procesu wypracowania decyzji, stawiania zadań, organizowania działań w różnych sytuacjach pola walki (misji). Wypracowane przez ćwiczących koncepcje walki oraz formułowane i wrysowane na mapę (szkic) decyzje, a także opracowane zarządzenia, rozkazy i meldunki powinny być poddane dyskusji, w czasie której ćwiczący argumentowaliby swoje rozwiązania, a w przypadku popełnionych błędów naprowadzani byłiby na właściwy tok rozumowania i działania.

**Ćwiczenia w rozwiązywaniu problemów kryzysowych** to taka forma szkolenia, która angażowałaby oprócz dowództw (sztabów) oraz wojsk także przedstawicieli władz cywilnych administracji państwowej, samorządów terytorialnych, a także formacje niemilitarne przeznaczone do wykonywania zadań w okresie narastania kryzysu.

**Istotą** tych ćwiczeń powinna być koordynacja działań władz cywilnych danego regionu (województwa, powiatu, gminy) z dowództwami jednostek wojskowych w dziedzinie zapobiegania wszelkim sytuacjom, noszącym znamiona kryzysu, a gdy do niego dojdzie – rozwiązywanie sytuacji na drodze negocjacji lub w ostateczności użycie siły militarnej.

**Treścią** tych ćwiczeń (w zależności od rodzaju) będzie współdziałanie władz wojskowych narodowych i sojusznicznych w zakresie działań wsparcia (utrzymania) pokoju bez uciekania się do działań militarnych; współdziałanie władz cywilnych i wojskowych w zakresie organizowania i prowadzenia akcji zmierzającej do likwidacji skutków klęsk żywiołowych i katastrof różnego rodzaju; współdziałanie władz cywilnych i dowództw jednostek w zakresie organizowania i niesienia pomocy humanitarnej mieszkańcom regionów poszkodowanych (pożary, powódzie i inne klęski); współdziałanie władz cywilnych administracji rządowej i terenowej z dowództwem jednostki w zakresie organizowania i prowadzenia działań poszukiwawczych i ratowniczych ludzi (mienia) poszkodowanych w wyniku działań bojowych lub katastrof, klęsk żywiołowych.

Dokonano szczegółowej charakterystyki tylko tych rodzajów ćwiczeń, które wcześniej nie występowały w szkoleniu wojsk lądowych. Wśród ćwiczeń z dowództwami i sztabami winny znaleźć się ćwiczenia zwane **podróżą szkoleniową**. Ćwiczenie to nie jest oczywiście nowością. Było ono przecież stosowane od dawna. W ostatnich latach zostało jednak zapomniane i jest bardzo rzadko wykorzystywane.

**Cel**, jaki się przewiduje dla tego rodzaju ćwiczenia, byłby następujący: zbadać lub poszerzenie wiadomości o właściwościach operacyjno-taktycznych danego terenu z punktu widzenia przypuszczalnych przyszłych działań wojennych lub zapoznanie uczestników szkolenia z przebiegiem walk stoczonych w danym terenie w przeszłości.

**Istotą** tych ćwiczeń powinno być indywidualne lub zespołowe zapoznanie uczestników podróży z właściwościami geograficznymi (topograficznymi) terenu, rejonu planowanych zajęć w związku z możliwościami i właściwościami operacyjno-taktycznymi tych określonych rejonów, kierunków operacyjnych itp.

Ćwiczenia te powinny być realizowane przed ćwiczeniami dowódczo-sztabowymi lub z wojskami albo też po ich przeprowadzeniu w celu dokonania oceny podejmowanych decyzji (szczególnie oceny terenu i działania wojsk).

**Treścią** podróży szkoleniowych powinno być:

– doskonalenie umiejętności oceny położenia i podejmowania decyzji z jednoczesnym uwzględnieniem warunków terenowych;

- badanie (rozwiązywanie) problemów taktycznych i operacyjnych w rzeczywistym terenie;
- doskonalenie umiejętności dokonywania analiz i ocen wpływu terenu na prowadzenie różnych rodzajów i form działań bojowych;
- studia operacyjne terenu.

Celowe wydaje się, aby wśród ćwiczeń z wojskami znalazły się w przyszłości takie ćwiczenia, jak: epizodyczne ćwiczenie taktyczne lub tzw. trening sytuacyjny, ćwiczenie w kierowaniu ogniem oraz ćwiczenie zgrywające system logistyczny.

Z całą odpowiedzialnością można powiedzieć, że wymienione ćwiczenia były dawniej prowadzone. W praktyce szkoleniowej występowały szczególnie dwa pierwsze rodzaje. Sądzić należy, że nie uwzględniano ich w dokumentach normatywnych, jakimi są instrukcje o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń, dlatego że realizowano je z natury rzeczy na niskich szczeblach pluton-kompania.

Ćwiczenia o tematyce logistycznej również były prowadzone wcześniej, kiedy jeszcze występowały oddzielne szefostwa zaopatrzenia, techniki i służby zdrowia. Dzisiaj obecność takich ćwiczeń w dokumentach normatywnych będzie chyba tylko potwierdzeniem i tak realizowanej praktyki szkoleniowej w tym zakresie.

Poszczególne rodzaje ćwiczeń, zostaną przedstawione w układzie dotyczącym opisu celów ćwiczeń, ich istoty oraz treści, jakie należy w ich toku zrealizować.

**Epizodyczne ćwiczenie taktyczne** lub tzw. trening sytuacyjny to taki rodzaj ćwiczenia, które powinno być stosowane do praktycznego szkolenia dowódców i pododdziałów (na niższych szczeblach, tzn. pluton-kompania) w terenie z wykorzystaniem środków dowodzenia i walki.

**Celem** tych ćwiczeń winno być praktyczne przećwiczenie oraz doskonalenie standardowych czynności wynikających z określonej sytuacji lub decyzji oraz zadań postawionych przez przełożonego. Epizodyczne ćwiczenie taktyczne powinno przygotować dowódców i pododdziały do uczestnictwa w ćwiczeniach bardziej złożonych prowadzonych na wyższych szczeblach.

**Istotą** epizodycznego ćwiczenia taktycznego powinno być to, że ćwiczący dowódcy i pododdziały powinni realizować określone zadania w pełnym składzie, ale w ograniczonej (epizodycznej) sytuacji. Nie oznacza to wcale, że niektóre czynności byłyby pomijane lub upraszczane. Byłyby to ćwiczenia, a raczej treningi zmierzające do wyćwiczenia pewnych czynności, zachowań niezbędnych na polu walki.

**Treścią** tych ćwiczeń będą problemy taktyczne stanowiące pewien epizod (fragment) działania kompleksowego dowódców pododdziałów w konkretnej sytuacji zainscenizowanej na potrzeby trenowania określonych czynności bojowych.

**Ćwiczenia w kierowaniu ogniem** to taki rodzaj ćwiczenia, które stosowane winno być w szkoleniu bojowym pododdziałów od plutonu do batalionu.

**Celami** tych ćwiczeń będą: doskonalenie systemu dowodzenia od najniższego szczebla załogi, drużyny do pododdziału-batalionu, synchronizacja zadań ognio-

wych różnych środków walki występujących w drużynie, plutonie i kompanii oraz szkolenie i zgrywanie elementów systemu dowodzenia i łączności, a także przygotowanie tych pododdziałów do udziału w ćwiczeniach taktycznych ze strzelaniem amunicją bojową.

**Istotą** tego ćwiczenia, podobnie jak w armiach zachodnich, powinno być to, że najmniejsze pododdziały – załogi, drużyny reprezentowane przez pojedyncze egzemplarze uzbrojenia realizują zadania ogniowe zgodnie z zaistniałą sytuacją taktyczną. Natomiast sam system dowodzenia winien odpowiadać realnym warunkom co do obiegu informacji, manewru wojsk, jak i co do sposobu wykorzystania środków walki i procedur kierowania ogniem. Do zainscenizowania określonej sytuacji taktycznej należy stosować figury bojowe lub zminiaturyzowane makiety sprzętu bojowego i środków walki rozmieszczonych na zmniejszonych odległościach.

**Treścią** tych ćwiczeń musi być przede wszystkim szkolenie (doskonalenie, trenowanie) dowódców wszystkich szczebli w zakresie koordynacji dowodzenia i działań oraz stosowania i wykorzystania ognia w walce.

**Ćwiczenia zgrywające system logistyczny** lub po prostu ćwiczenia logistyczne to taki rodzaj ćwiczenia, który stosowany byłby przez dowództwa (sztaby) oraz pododdziały logistyczne.

**Celem** ćwiczeń logistycznych winno być zgrywanie działania poszczególnych elementów systemu logistycznego, między innymi w zakresie dowozu środków materiałowo-technicznych i ewakuacji, transportu oraz zabezpieczenia medycznego.

**Istota** tych ćwiczeń powinna zawierać się w tym, że ćwiczące dowództwa (sztaby) oraz pododdziały logistyczne – zgodnie z przewidywanymi dla nich zadaniami wynikającymi z konkretnej sytuacji taktycznej (operacyjnej) – rozwiązują problemy praktycznego zabezpieczenia logistycznego walczących wojsk.

Z chwilą gdy osiągnie się pełną sprawność systemu logistycznego, ćwiczące dowództwa (sztaby oraz pododdziały (oddziały) logistyczne winny brać z kolei udział w ćwiczeniach, których celem będzie zgranie wszystkich systemów zabezpieczenia i wsparcia w określonych sytuacjach taktycznych (operacyjnych).

**Treścią** ćwiczeń logistycznych musi być organizacja pracy zasadniczych elementów logistycznych, prowadzenie działań zgodnie z założoną sytuacją logistyczną, rozwiązywanie problemów logistycznych w sytuacji niedoboru środków materiałowych, ewakuacja ludzi i sprzętu ze stref zagrożeń i walki oraz doskonalenie pracy sztabowej.

Pozostałe rodzaje ćwiczeń należących do kategorii ćwiczeń kryzysowych nie zostaną szczegółowo scharakteryzowane ze względu na złożoność tej problematyki, a także niewielkie doświadczenie szkoleniowe w tym zakresie, oczywiście wynikające z realizacji innych zadań, odziedziczonych z poprzedniego okresu funkcjonowania naszej armii.

Kolejnym zagadnieniem wymagającym przedstawienia jego dokładnej analizy jest proces oraz procedury przygotowania i prowadzenia ćwiczeń. Na podstawie literatury przedmiotu wiemy, że proces przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w armii USA i Niemiec jest spójny, tzn. zasadnicze okresy oraz przedsięwzięcia są prawie jednakowe.

W ćwiczeniach realizowanych w tych armiach wyodrębnia się pięć zasadniczych okresów: programowanie, planowanie, prowadzenie ćwiczenia, ocenianie oraz meldowanie (sprawozdawczość). Jest to, jak się wydaje, logiczne i pozwala jednakowo rozumieć pewne kwestie zasadnicze dotyczące ćwiczeń, co nie oznacza, że w ćwiczeniach narodowych nie występują i występować nie będą pewne różnice wynikające z różnych przesłanek, między innymi z doświadczenia szkoleniowego, przyzwyczajień, a także tradycji narodowych.

Dotychczas w Siłach Zbrojnych RP proces przygotowania i prowadzenia ćwiczeń opierał się na czterech zasadniczych etapach: opracowania, organizowania, prowadzenia oraz omówienia ćwiczenia. Jak widać różnice są istotne, przede wszystkim w nazwie okresów. A tak naprawdę, jeśli weźmiemy pod uwagę czynności, jakie są realizowane w poszczególnych okresach, to niewiele różnią się one od procedur NATO.

W procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w SZ RP nie wymienia się natomiast w ogóle okresu meldowania i sprawozdawczości, choć w praktyce taki występuje, to nie został uwzględniony jako oddzielny okres w procesie ćwiczeń.

Analizując proces ćwiczeń w SZ RP z punktu widzenia prakseologicznego, czyli jako działanie (przedsięwzięcie – czyn złożony), to podobnie jak i w ćwiczeniach armii NATO można wyróżnić trzy zasadnicze fazy tego przedsięwzięcia: fazę preparacyjną, czyli przygotowawczą, obejmującą zarówno określenie celów, działań (czynności), jak i zgromadzenie zasobów osobowych i materialnych; fazę realizacyjną oraz fazę oceny. Z tego porównania wynika, że okres opracowania ćwiczenia, zorganizowania i prowadzenia mogłyby pozostać niezmienione, ale koniecznie zamiast omówienia powinno się wprowadzić okresy: oceny, a także meldowania (sprawozdawczości).

Z drugiej zaś strony biorąc, pod uwagę działania na rzecz interoperacyjności, czyli wspólnego działania, ale także i wspólnego jednoznacznego rozumienia pewnych określeń i kryjących się za nimi czynności, celowe będzie nazwanie naszych okresów w procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń tak samo, jak to jest w ćwiczeniach natowskich.

Wobec powyższego, uwzględniając przedstawione wcześniej analizy, zaproponowano nowy układ procesu przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w wojskach lądowych SZ RP składający się z trzech zasadniczych faz.

Faza pierwsza – obejmująca przygotowanie ćwiczenia, na którą składają się dwa okresy: programowania i planowania.

Faza druga – obejmująca okres prowadzenia ćwiczenia.

Faza trzecia – oceny, na którą składałyby się okresy oceny i meldowania.

Ideowy schemat procesu przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w wojskach lądowych SZ RP przedstawiono na rysunku 7.1, 7.2 i 7.3.

## OKRES I – PROGRAMOWANIE ĆWICZENIA

Za programowanie ćwiczeń na określonym szczeblu dowodzenia odpowiedzialny powinien być dowódca danego szczebla lub jego przełożony. Osoby te będą odpowiedzialne za przygotowanie (planowanie) oraz prowadzenie ćwiczenia. W ćwiczeniu jedna z tych osób pełnić będzie funkcję kierownika ćwiczenia.

Dowódca jednostki (przełożony) – znając aktualne potrzeby szkoleniowe, a także zadanie, jakie ma do realizacji dany ZT, oddział, pododdział – powinien zaprogramować odpowiednią liczbę i rodzaje (odmiany) ćwiczeń na w najbliższe dwa lata, nadchodzący rok i miesiąc<sup>1</sup>, biorąc pod uwagę również koszty tych ćwiczeń.

W okresie programowania wstępnie powinny być ustalone następujące dane dotyczące ćwiczeń realizowanych na danym szczeblu:

- tematy, rodzaje (odmiany) ćwiczeń i cele;
- problematyka (zagadnienia szkoleniowe) ćwiczeń<sup>2</sup>;
- skład ćwiczących (uczestników) w każdym ćwiczeniu;
- oficerowie odpowiedzialni za przygotowanie i prowadzenie ćwiczenia (kierownik ćwiczenia);
- zabezpieczenie logistyczne ćwiczenia, w tym szacunkowo koszty ćwiczenia.

Wszystkie wymienione dane tworzące tzw. **specyfikację** (charakterystykę) ćwiczeń powinny być zapisane w dokumentach planistycznych, tzn. w planach zasadniczych przedsięwzięć określonego szczebla na dany rok lub miesiąc.

Podstawę do programowania ćwiczeń powinna stanowić analiza sytuacji szkoleniowej (ZT, oddziału, pododdziału), programy szkolenia, wnioski z poprzednich ćwiczeń, a nade wszystko zadanie główne, jakie zostało postawione przez przełożonego. Ta wstępna specyfikacja ćwiczeń powinna być następnie dokładnie sprecyzowana i opracowana oddzielnie do każdego ćwiczenia w okresie jego planowania.

## OKRES II – PLANOWANIE ĆWICZENIA

Planowanie to kolejny okres fazy I – przygotowania ćwiczenia. Oficer odpowiedzialny za przeprowadzenie ćwiczenia (kierownik ćwiczenia) powinien wtedy ostatecznie sprecyzować specyfikację, która z kolei stanowić będzie podstawę do opracowania pozostałej dokumentacji ćwiczenia. Kierownik ćwiczenia do opraco-

---

<sup>1</sup> W Siłach Zbrojnych RP obowiązują różne rodzaje (okresy) planowania. I tak na szczeblu operacyjnym (Szt. Gen. WP, DWŁąd) planowanie pięcioletnie, roczne i miesięczne; na szczeblu taktycznym (ZT, oddział, samodzielny batalion) planowanie roczne i miesięczne, a na szczeblu pododdziału (batalion, kompania, samodzielny pluton) planowanie miesięczne i tygodniowe.

<sup>2</sup> Nie zawsze w czasie programowania będzie istnieć możliwość ustalenia zagadnień szkoleniowych danego ćwiczenia.

wania specyfikacji ćwiczenia, instrukcji planowania ćwiczenia i innych dokumentów powołuje zespół planistyczny, który może wyodrębnić spośród siebie oficerów (podzespół) odpowiedzialnych za stronę metodyczno-organizacyjną i oficerów (podzespół) odpowiedzialnych za stronę operacyjno-taktyczną ćwiczenia. Współpraca pomiędzy tymi zespołami jest podstawą do opracowania rozkazu operacyjnego do ćwiczenia, będącego efektem planowania ćwiczenia.

Przed ostatecznym opracowaniem specyfikacji ćwiczenia kierownik może przeprowadzić rekonesans w czasie którego powinien zdecydować, czy rejon ćwiczenia, jest odpowiedni do realizacji przyjętej (wstępnej) koncepcji ćwiczenia zawartej w specyfikacji.

W specyfikacji ćwiczenia należy określić: dane ogólne dotyczące charakterystyki ćwiczenia, osoby funkcyjne odpowiedzialne za przygotowanie i prowadzenie ćwiczenia, ogólne wymagania w stosunku do ćwiczenia, cele, wstępną koncepcję, skład uczestników, harmonogram opracowania ćwiczenia, wsparcie logistyczne, w tym koszty ćwiczenia oraz ogólne zasady składania meldunków o ćwiczeniu. Specyfikacja ćwiczenia podlegać będzie zatwierdzeniu w przypadku, gdy dowódcą odpowiedzialnym za przygotowanie ćwiczenia będzie przełożony kierownika ćwiczenia<sup>1</sup>.

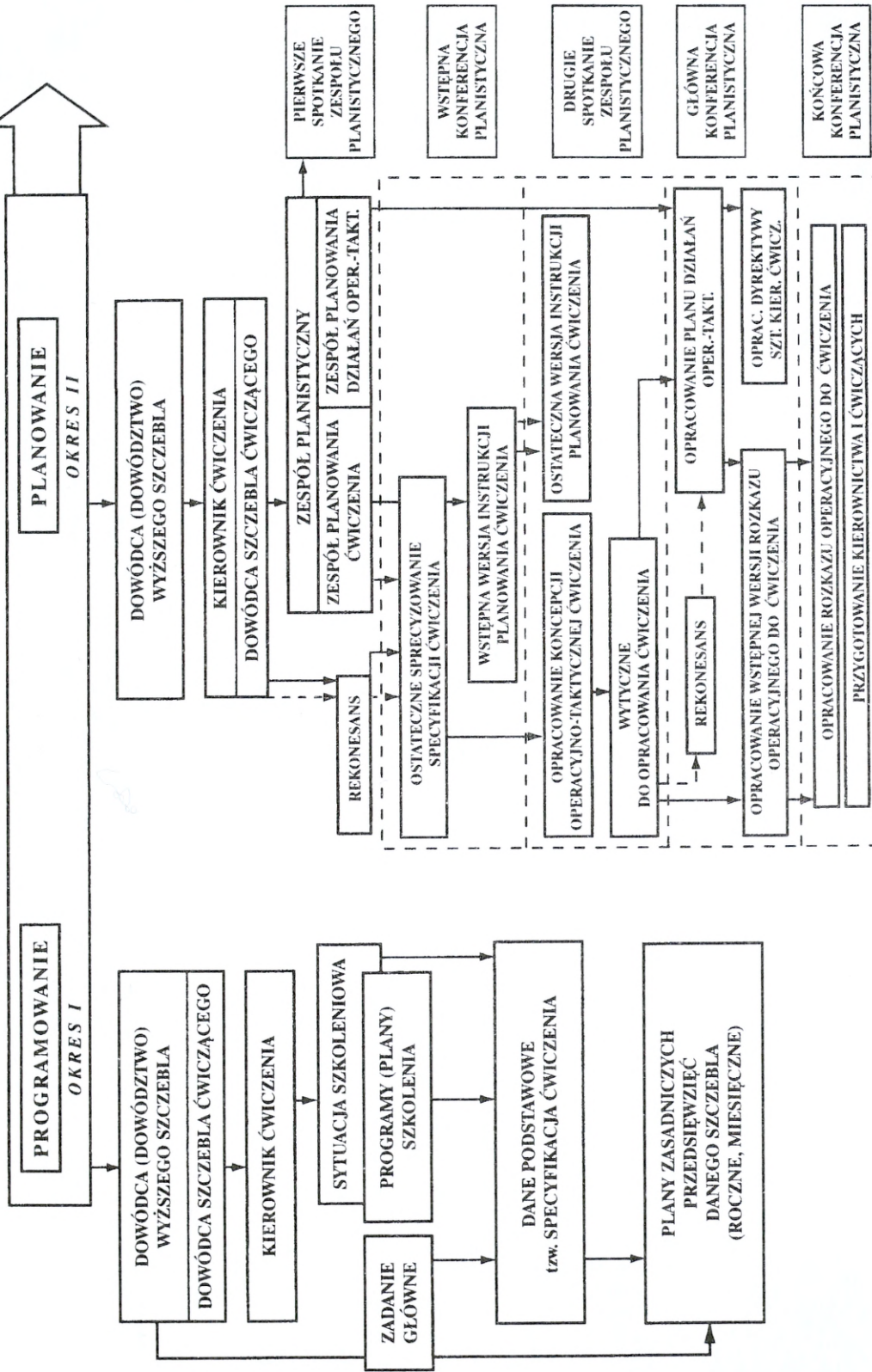
Jak już wcześniej wspomniano, planowanie ćwiczenia rozpoczyna oficer odpowiedzialny za jego przygotowanie i przeprowadzenie. W warunkach wojsk lądowych SZ RP będzie to przełożony danego szczebla, na którym ma być przeprowadzone ćwiczenie, zwany kierownikiem ćwiczenia. Będzie on odpowiedzialny za wydanie rozkazu do przeprowadzenia ćwiczenia, za opracowanie dokumentów ćwiczenia, takich, jak: specyfikacja ćwiczenia, instrukcja planowania ćwiczenia, wytyczne do ćwiczenia, a także za opracowanie planu działań operacyjno-taktycznych. Wszystkie te dokumenty wykonuje oczywiście zespół planistyczny i do niego w konsekwencji należeć będzie również opracowanie rozkazu operacyjnego do ćwiczenia (rys. 7.1).

Proces planowania ćwiczenia powinien w pełni odzwierciedlać proces planowania w działaniach operacyjno-taktycznych. Szczegółowe rozwiązania w zakresie kolejności poszczególnych przedsięwzięć planistycznych, w tym konferencji zespołu planistycznego będzie przedmiotem opracowanych w późniejszym czasie metodyk planowania ćwiczenia. Opracowanie wszelkich dokumentów ćwiczenia oraz dokumentów operacyjnych, a także szkolenie kierownictwa i aparatu kontrolno-rozjemczego, a zwłaszcza zabezpieczenia technicznego (łączności i informatyki) i logistycznego zależeć będzie od szczebla, na którym zostanie zorganizowane ćwiczenie, formy, rodzaju lub odmiany ćwiczenia oraz jego rozmachu. Oczywiście czas planowania ćwiczenia powinien być tak skalkulowany, aby wykonano wszystkie czynności na co najmniej dwa tygodnie przed terminem rozpoczęcia ćwiczenia.

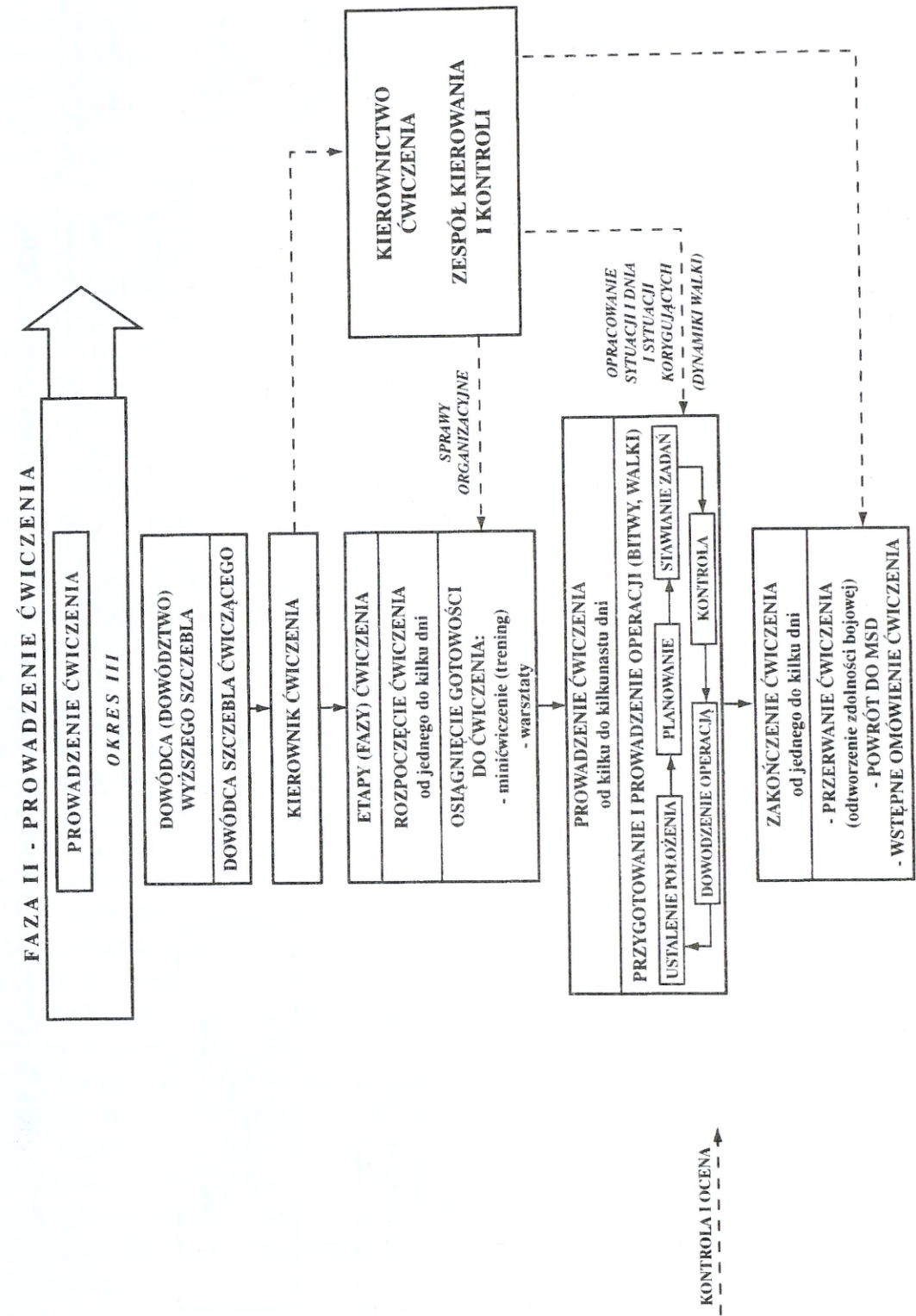
---

<sup>1</sup> W Siłach Zbrojnych RP przyjmowało się dotychczas, że ćwiczenie z określonym szczeblem dowodzenia może prowadzić bezpośredni przełożony tego szczebla lub wyższy przełożony.

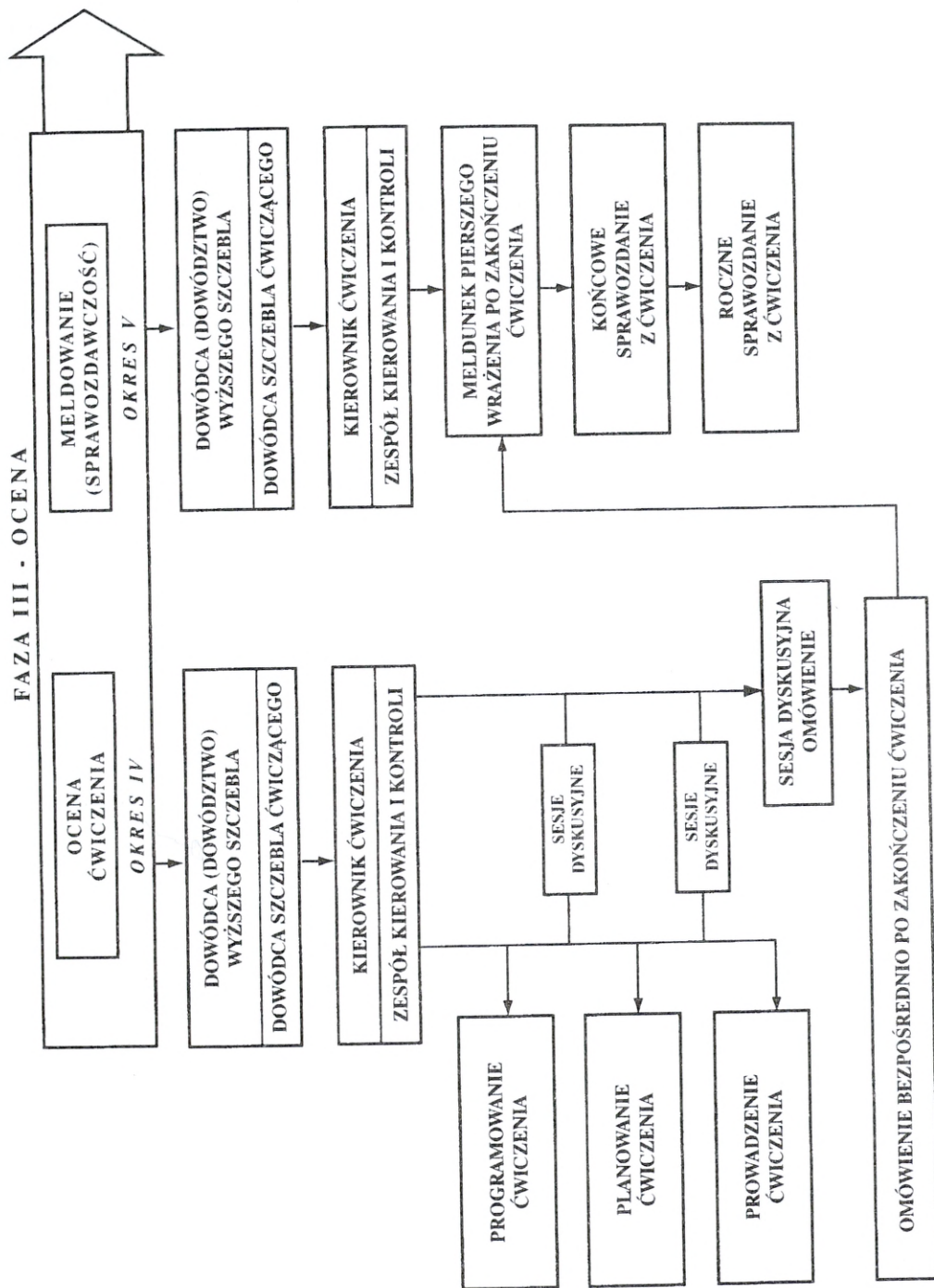
FAZA I - PRZYGOTOWANIE ĆWICZENIA



Rys. 7.1. Proces przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w wojskach lądowych SZ RP



Rys. 7.2. Proces przygotowania i prowadzenia ćwiczenia w wojskach lądowych SZ RP



Rys. 7.3. Proces przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w wojskach lądowych SZ RP

Uważa się również, że zespół planistyczny powoływany będzie rozkazem dowódcy prowadzącego ćwiczenie (kierownika ćwiczenia) i będzie składał się z wyznaczonych oficerów poszczególnych komórek (G1 – G6) jego sztabu. W skład tego zespołu powinny również wejść osoby reprezentujące dowódców rodzajów wojsk, wsparcia i wzmocnienia. Nie wyklucza się możliwości włączenia w skład zespołu planistycznego oficerów ze szczebla realizującego ćwiczenie lub ZT, oddziałów (pododdziałów) na danym szczeblu. Oficerowie stanowiący zespół planistyczny w kolejnych fazach ćwiczenia będą tworzyć zespół kontrolno-oceniający, wchodzący w skład sztabu kierownictwa ćwiczenia. Kategorycznie nie powinni brać udziału w ćwiczeniu jako ćwiczący.

Spotkania (konferencje) zespołu planistycznego powinny się odbywać pod kierownictwem dowódcy prowadzącego ćwiczenie (kierownika ćwiczenia) i szefa zespołu planistycznego. W czasie konferencji należy uzgodnić zasadnicze kwestie dotyczące strony metodyczno-organizacyjnej, a także strony operacyjno-taktycznej. Wszelkie uzgodnienia będą wytycznymi do dalszej pracy zespołu. W ramach tych spotkań należy również zatwierdzać określone dokumenty ćwiczenia. Liczba konferencji będzie uzależniona od rozmachu, rodzaju ćwiczenia, a przede wszystkim od potrzeb danego ćwiczenia.

### **OKRES III – PROWADZENIE ĆWICZENIA**

Okres ten powinien polegać na rozegraniu ćwiczenia zgodnie z opracowaną dokumentacją, a szczególnie planem działań operacyjno-taktycznych i rozkazem operacyjnym do przeprowadzenia ćwiczenia.

W obowiązujących instrukcjach o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami oraz wojskami, w okresie prowadzenia ćwiczenia wyodrębnia się cztery podstawowe etapy dotyczące zarówno ćwiczących, jak również działania kierownictwa ćwiczenia. Należą do nich: etap pierwszy – rozpoczęcie ćwiczenia, etap drugi – przygotowanie działań bojowych, etap trzeci – prowadzenie działań bojowych, tzw. dynamika walki, oraz etap czwarty – zakończenie ćwiczenia.

Wyodrębnione etapy mają jedynie znaczenie porządkujące, ułatwiające zrozumienie dość skomplikowanego mechanizmu ćwiczeń. Wiadomo bowiem, że ćwiczenie w sensie operacyjnym może się rozpocząć od przygotowania działań, ale tak samo dobrze może rozpocząć się od sytuacji dynamicznej (oczywiście w zależności od tematu i rodzaju ćwiczenia).

Biorąc pod uwagę fakt, że obecnie proces wypracowania decyzji, a także procedury opracowania określonych dokumentów operacyjnych (bojowych) w Siłach Zbrojnych RP są tożsame z procesem stosowanym w armiach NATO, celowe będzie przyjęcie w okresie prowadzenia ćwiczenia trzech jego etapów (faz): rozpoczęcia ćwiczenia, przygotowania i prowadzenia operacji (bitwy, walki) oraz zakończenia ćwiczenia.

Czynności realizowane w tych etapach przez kierownictwo ćwiczenia oraz ćwiczących dotyczyłyby:

- **Etap pierwszy** – trwające zwykle od jednego do kilku dni czynności pozwalające ćwiczącym i kierownictwu osiągnąć gotowość do ćwiczenia. Wiązało by się to najczęściej w zależności od formy (rodzaju, odmiany) ćwiczenia z zajęciem określonych miejsc pracy, osiągnięciem gotowości bojowej (alarmowej), jak również zapoznaniem z sytuacją wyjściową, wręczeniem zarządzenia wstępnego, czy bojowego lub też rozkazu operacyjnego (bojowego).

W tym etapie można by było również przeprowadzać określone szkolenie lub tzw. minićwiczenia z uczestnikami ćwiczenia w celu zapoznania ich z miejscem ćwiczenia, a przede wszystkim sytuacją, zadaniami oraz dokumentami normatywnymi obowiązującymi wszystkich uczestników. W tym okresie należałoby rozwiązywać wszelkie problemy związane z organizacją i funkcjonowaniem łączności, trybem pracy (zmianowością) itp. Etap pierwszy powinien być niejako przedłużeniem poprzedniego okresu, czyli planowania ćwiczenia.

- **Etap drugi** – trwające od kilku do kilkunastu dni, (w zależności od formy, rodzaju (odmiany) ćwiczenia, przedsięwzięcia ukierunkowane na praktyczną (merytoryczną) realizację zadań związanych z treścią ćwiczenia. Na przykład będą to zadania związane z przygotowaniem i prowadzeniem walki w różnych sytuacjach bojowych symulowanych lub realnie ćwiczonych. Mogą to być również problemy związane z wykonaniem zadań w misji; utrzymania, utrwalania, wymuszania pokoju; niesienia pomocy humanitarnej, czy też likwidacji skutków klęsk żywiołowych i katastrof. Oczywiście etap drugi powinien charakteryzować się ciągłością działań. Niewskazane byłoby dokonywanie tzw. przerw operacyjnych. Ze względów szkoleniowych powinny natomiast być dokonywane przeskoki operacyjne.

- **Etap trzeci** – trwające od jednego do kilku dni, w zależności od formy, rodzaju (odmiany) ćwiczenia, czynności kończące ćwiczenie, tzn. przerwanie pracy, przerwanie działań, odtworzenie zdolności bojowej, przygotowanie powrotu sił do miejsca stałej dyslokacji (miejsc czasowego pobytu) oraz wstępne omówienie ćwiczenia.

#### **OKRES IV – OCENA ĆWICZENIA**

Ocena ćwiczenia to okres, który w procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w wojskach lądowych SZ RP przyrównać można do okresu omówienia ćwiczenia. Jednakże okres omówienia ćwiczenia tak naprawdę dotyczył tylko okresu (etapu) prowadzenia ćwiczenia i nie obejmował wcześniejszego okresu planowania (opracowania) ani organizacji. Dotychczas w czasie ćwiczenia zwracano uwagę na ćwiczące dowództwa (sztaby) i wojska, nie oceniano natomiast pracy zespołów planistycznych, kierownictwa ćwiczenia przed jego rozpoczęciem.

Przyjęcie w naszym procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń okresu oceny ćwiczenia, który byłby czasem przeznaczonym na rzetelną ocenę kierownictwa ćwiczenia i ćwiczących, jest ze wszech miar uzasadnione. Argumentacja jest oczywista: jeżeli chcemy doskonalić ćwiczenie jako zjawisko operacyjno-taktyczne zarówno w sensie planistycznym, organizacyjnym, jak również merytorycznym, to musimy mieć określone dane wynikające z obserwacji (badania) tych okresów, które mają wpływ na całokształt przygotowania i prowadzenia tych działań w ćwiczeniu.

W zależności od formy (rodzaju, odmiany), rozmachu oraz znaczenia ćwiczenia w przygotowaniu dowództwa (sztabu) i wojsk ocena powinna być dokonywana na bieżąco w toku trwania ćwiczenia na tak zwanych sesjach dyskusyjnych lub w czasie specjalnie przygotowanych omówień.

Zakres omówienia musi obejmować wszystkie istotne problemy zaistniałe w czasie trwania ćwiczenia, zarówno te zakończone sukcesem, jak i porażką. Sama zaś organizacja i metoda omówienia powinna być sprawą prowadzącego ćwiczenie – kierownika ćwiczenia.

Ocena ćwiczenia winna być dokonywana przez specjalnie powołany zespół kontroli i oceny stanowiący element kierownictwa ćwiczenia. Najlepszym rozwiązaniem byłoby, aby ten zespół składał się z oficerów zespołu planistycznego.

Ocenę należy wystawić wszystkim uczestnikom ćwiczenia, w szczególności zaś dowództwom (sztabom) oraz ćwiczącym wojskom. Dotyczyć ona będzie strony merytorycznej rozwiązywanych problemów operacyjno-taktycznych, strony organizacyjnej, a także stopnia wykonywania zadań. Zakres omówienia i sposób omówienia powinien być uzgodniony wcześniej w trakcie planowania ćwiczenia i zamieszczony w rozkazie operacyjnym do ćwiczenia.

#### **OKRES V – MELDOWANIE (SPRAWOZDAWCZOŚĆ)**

Składanie meldunków o rezultatach ćwiczenia oraz jego ocenie powinno należeć nie tylko do prowadzącego ćwiczenie (kierownika ćwiczenia), ale także do wszystkich dowódców ćwiczących i wojsk.

System składania meldunków będzie, obok elementów rozliczeniowych, również bogatym źródłem informacji niezbędnych przy opracowywaniu kolejnych ćwiczeń. Powinien zatem stanowić swego rodzaju bank danych (uwag, wniosków), a także postulatów w zakresie organizacji i rozwiązań merytorycznych określonych typów, rodzajów (odmian) ćwiczeń.

Jak wiadomo z literatury przedmiotu, w ćwiczeniach natowskich rozróżnia się różnego rodzaju meldunki (sprawozdania) z ćwiczeń. Oczywiście ich forma, zakres i treści uzależnione są zarówno od podmiotu oceniającego, jak też czasu (okoliczności) ich sporządzania.

Na podstawie dokonanych analiz uważa się, że w wojskach lądowych SZ RP należałoby sporządzać następujące meldunki (sprawozdania) z ćwiczeń:

– meldunek pierwszego wrażenia, przedstawiany bezpośrednio po zakończeniu ćwiczenia; dane do tego meldunku pochodzą powinny z obserwacji, sesji dyskusyjnych, omówień przedstawionych przez zespoły kontroli i oceny, dowódców ćwiczących, a przede wszystkim osoby funkcyjne kierownictwa ćwiczenia;

– meldunek (sprawozdanie) końcowy z ćwiczenia, składany nie później niż 30 dni po zakończeniu ćwiczenia; sprawozdanie to powinno obejmować gruntowną analizę oraz ocenę ćwiczenia; zamieszczone w nim uwagi, wnioski należy opatrzyć rzeczową argumentacją, opartą na obserwacji i badaniach. W ćwiczeniach o dużym rozmachu (wieloszczeblowych) taki meldunek należy sporządzić w terminie 30-90 dni od zakończenia ćwiczenia;

– roczne sprawozdanie z ćwiczeń powinno być dokonywane od szczebla oddziału (samodzielnego batalionu) w terminie do końca marca roku następnego.

Następnym problemem wymagającym głębokiej analizy były kwestie związane ze strukturą organizacyjną oraz zadaniami kierownictwa ćwiczenia. Otóż przyjmując, że w Siłach Zbrojnych RP struktury dowództw (sztabów) i organizacja wojsk są podobne jak w wielu armiach NATO, konsekwentnie do tego powinniśmy dokonać reorganizacji aparatu kierownictwa ćwiczenia. Oczywiście w zależności od formy (rodzaju, odmiany) ćwiczenia aparat ten będzie bardziej lub mniej rozbudowany.

Tak jak obecnie, również w przyszłości kierownictwo ćwiczenia stanowić będzie zespół osób funkcyjnych o określonej strukturze organizacyjnej, posiadający nie tylko określone uprawnienia, ale także obowiązki w zakresie kierowania przygotowaniem i przebiegiem ćwiczenia. Zespół ten wyposażony powinien być w niezbędne narzędzia pracy (środki łączności i transportu) oraz powiązany wzajemnymi zależnościami służbowymi ze strukturami ćwiczących dowództw (sztabów) i wojsk. Jego szczegółowa struktura uzależniona będzie od wielu czynników takich, jak: typ, rodzaj (odmiana) ćwiczenia, rozmach ćwiczenia oraz skład dowództw (sztabów) i wojsk uczestniczących w ćwiczeniu.

W ćwiczeniach sojuszniczych uwzględnia się trzy kluczowe osoby, które są odpowiedzialne za przygotowanie, przeprowadzenie, ocenę i meldowanie o ćwiczeniach. W naszych uwarunkowaniach te obowiązki wypełnia jedna osoba, zwana kierownikiem ćwiczenia. Może to być dowódca szczebla ćwiczącego, ale najczęściej kierownikiem ćwiczenia jest dowódca wyższego szczebla. Może oczywiście zdarzyć się, że dowódca danego szczebla wystąpi w roli odpowiedzialnego za przygotowanie ćwiczenia i jednocześnie prowadzącego (kierownika ćwiczenia), natomiast bezpośrednio prowadzącym ćwiczenie będzie inny oficer (zastępca) wyznaczony przez dowódcę prowadzącego ćwiczenie. Taka sytuacja może mieć miejsce w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych, treningach sztabowych oraz ćwiczeniach grupowych. Możliwe jest też, że oficerem odpowiedzialnym za przeprowadzenie ćwiczenia będzie przełożony danego szczebla, a kierownikiem i prowadzącym ćwiczenie będzie dowódca tegoż szczebla.

Takie sytuacje są dla nas często niezrozumiałe, gdyż w dotychczasowych instrukcjach osobą odpowiedzialną za przygotowanie ćwiczenia i za jego przeprowadzenie, a jednocześnie kierownikiem była ta sama osoba, czyli przełożony szczebla ćwiczącego. Można i należy uwzględniać nazwy osób funkcyjnych stosowane w ćwiczeniach NATO, ale tylko wówczas, gdy są stworzone określone warunki uzasadniające taką potrzebę. Przykładem potwierdzającym taki układ będzie ćwiczenie batalionowe realizowane jako instruktazowo-metodyczne. Uważa się, że w przyszłości liczba ćwiczeń będzie maleć, a te, które będą realizowane, obejmą kilka szczebli dowodzenia, stąd skład osób funkcyjnych wywodzić się będzie z najwyższego szczebla biorącego udział w ćwiczeniu.

Porównując struktury kierownictwa w ćwiczeniach narodowych armii USA i Bundeswehrze, można jednoznacznie stwierdzić, że są one podobne do tych stosowanych w Siłach Zbrojnych RP. W ćwiczeniach tam prowadzonych, podobnie jak u nas, osobą odpowiedzialną za przygotowanie i prowadzenie ćwiczenia jest kierownik ćwiczenia, czyli dowódca danego szczebla lub jego przełożony.

Reasumując należy stwierdzić, że zarówno struktura (liczba oficerów, grup, zespołów) kierownictwa, jak również ich zadania i kompetencje w ćwiczeniach narodowych są zupełnie inne i powinny być inne niż w ćwiczeniach sojuszniczych. Ćwiczenia sojusznicze bowiem już ze swej istoty będą ćwiczeniami wielonarodowymi, dotyczącymi wyższych dowództw NATO, a cele w nich osiągnane będą świadczyć o przydatności określonych sił (np. sił szybkiego reagowania, sił głównych), jak i o ich przygotowaniu do realizacji zadań na rzecz Sojuszu.

Zaproponowana struktura kierownictwa ćwiczenia, a także zadania i kompetencje osób funkcyjnych w ćwiczeniach wojsk lądowych SZ RP mogą przedstawiać się tak jak na rysunku 8.

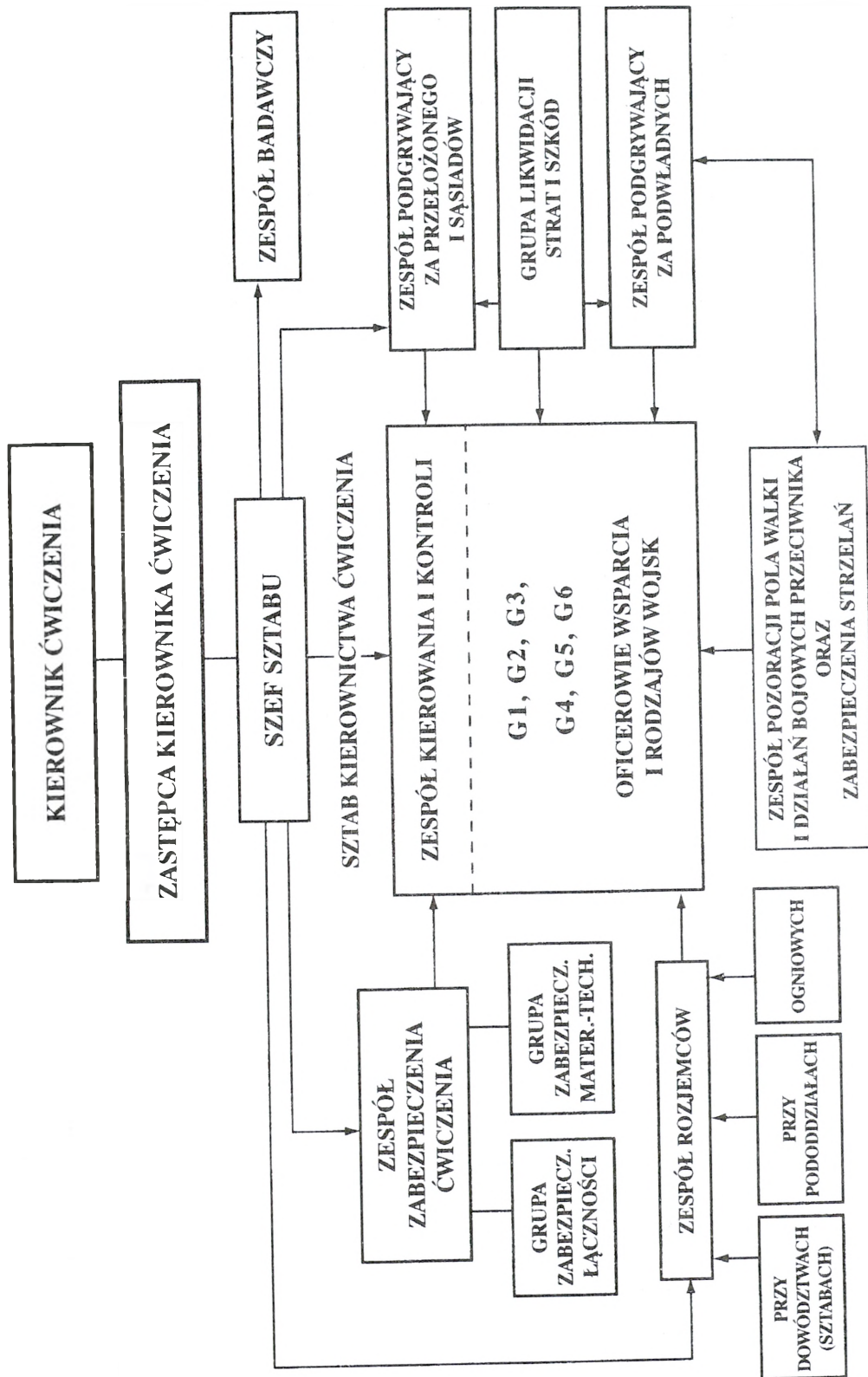
Skład kierownictwa będzie zależeć od typu, rodzaju, odmiany, a także celów i rozmachu, liczby ćwiczących stron oraz szczebla dowodzenia, na którym realizowane będzie ćwiczenie.

W skład kierownictwa ćwiczenia w zależności od typu (formy) ćwiczenia wejdą:

- 1) kierownik ćwiczenia;
- 2) zastępca kierownika ćwiczenia;
- 3) szef sztabu kierownictwa ćwiczenia;
- 4) sztab kierownictwa ćwiczenia (rozbudowany w zależności od potrzeb, składający się z zespołów i grup).

Osobą odpowiedzialną za programowanie, planowanie, przebieg, ocenę oraz meldowanie o ćwiczeniach będzie kierownik ćwiczenia. Z reguły tę funkcję obejmie dowódca (przełożony) szczebla, na którym realizowane jest ćwiczenie, w wyjątkowych sytuacjach – dowódca danego szczebla.

Przewidziano również funkcję zastępcy, którego zadaniem będzie współdziałanie z kierownikiem i w razie potrzeby zastąpienie go w wykonywaniu obowiązków kierownika.



Rys. 8. Struktura kierownictwa ćwiczenia wojsk lądowych SZ RP

Ponadto zostanie utworzony sztab kierownictwa ćwiczenia, a także określone zespoły (grupy) sztabu odpowiedzialne za przebieg, kontrolę i ocenę ćwiczenia.

**Kierownik ćwiczenia** będzie w swoim postępowaniu kierował się wytycznymi (ustaleniami) zawartymi w rozkazie operacyjnym do ćwiczenia, obowiązującymi procedurami oraz innymi dokumentami ćwiczenia, dążąc do zrealizowania zadań i osiągnięcia założonych celów. Będzie miał prawo dokonywać zmian lub modyfikować ćwiczenie w całości lub części, ale tylko w takim zakresie, który nie zagrozi realizacji założonych celów szkoleniowych ćwiczenia.

Do głównych obowiązków kierownika ćwiczenia będzie należeć:

- sprecyzowanie (ostateczne ustalenie i zatwierdzenie) specyfikacji ćwiczenia<sup>1</sup>;
- określenie struktury organizacyjnej i wyznaczenie osób sprawujących kierownicze funkcje w kierownictwie ćwiczenia;
- ustalenie ilości i rodzajów środków bojowych i pozoracji pola walki, a także limitów eksploatacyjno-materiałowych;
- wyznaczenie zespołu planistycznego (szefa zespołu planistycznego) oraz wydanie rozkazu do przygotowania ćwiczenia;
- kierowanie oraz nadzór nad opracowaniem podstawowych dokumentów ćwiczenia – koncepcji operacyjno-taktycznej ćwiczenia, planu działań operacyjno-taktycznych oraz rozkazu operacyjnego do ćwiczenia;
- przeprowadzenie rekonesansu w rejonie ćwiczenia w celu konfrontacji specyfikacji ćwiczenia;
- przygotowanie (szkolenie) kierownictwa ćwiczenia, w tym zespołów kontroli i oceny oraz rozjemców;
- określenie kierunków i sposobów przygotowania się dowództw (sztabów) i wojsk do udziału w ćwiczeniu;
- przeprowadzenie instruktażu do ćwiczenia i wskazanie przebiegu zasadniczych etapów (epizodów) ćwiczenia;
- ustalenie zakresu prac i sposobów przygotowania rejonu prowadzenia ćwiczenia oraz wydzielenie w tym celu określonych sił i zabezpieczenia logistycznego;
- zapewnienie sprawnego kierowania przebiegiem ćwiczenia oraz przeprowadzenie go zgodnie z założonymi celami i rozkazem operacyjnym;
- przeprowadzenie sesji dyskusyjnych (omówień) w trakcie i po zakończeniu ćwiczenia;
- dokonanie analizy przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia oraz nadzór nad opracowaniem meldunku końcowego o ćwiczeniu.

**Szef sztabu kierownictwa ćwiczenia** będzie wywodził się spośród oficerów sztabu przygotowującego (planującego) ćwiczenie i podlegał bezpośrednio kierownikowi ćwiczenia. Musi on doskonale znać procedury przygotowania i przebieg

---

<sup>1</sup> Przez specyfikację ćwiczenia należy rozumieć charakterystykę ćwiczenia wyrażoną na piśmie wg określonych punktów. Zob. J. Halik i in., *Podstawowe dyrektywy szkoleniowe ...*, wyd. cyt., s. 181.

ćwiczenia zarówno od strony organizacyjnej, jak również operacyjno-taktycznej. Powinien być tym oficerem, który poprzez swój sztab będzie kierował, kontrolował i oceniał ćwiczenie. Do jego obowiązków będzie należeć:

- koordynowanie pracy zespołu planistycznego w okresie planowania ćwiczenia;
- przedstawianie kierownikowi uwag i wniosków odnośnie do ćwiczenia;
- koordynacja pracy szefów (kierowników) komórek kontroli i oceny oraz innych w zakresie wykonywanych zadań;
- przygotowanie i organizacja szkolenia osób kierowniczych i składów osobowych poszczególnych zespołów (grup);
- kierowanie zespołem kontrolno-oceniającym sztabu kierownictwa w czasie prowadzenia ćwiczenia;
- ocena pracy ćwiczących oraz przygotowanie wniosków na sesje dyskusyjne i omówienie ćwiczenia.

**Sztab kierownictwa ćwiczenia** będzie głównym organem kierownika ćwiczenia przygotowującym, zabezpieczającym, kontrolującym i oceniającym przebieg ćwiczenia. Struktury sztabu kierownictwa powinny być zmienne i uzależnione głównie od szczebla, na którym realizowane jest ćwiczenie, rozmachu, a także typu, rodzaju i odmiany ćwiczenia.

Podstawowym zadaniem sztabu kierownictwa powinno być kierowanie i kontrola rozgrywania ćwiczenia w taki sposób, aby zapewnić wykonanie zadań i osiągnięcie założonych celów ćwiczenia. Ponadto przed sztabem kierownictwa mogą stać dodatkowe zadania takie, jak:

- pozorowanie i (lub) podgrywanie sytuacji pola walki;
- podgrywanie działań dowództw (SD) i wojsk nie biorących udziału w ćwiczeniu;
- działanie w roli dowódcy, przełożonego (sąsiadów), a w ćwiczeniach z wojskami w roli dowódcy strony przeciwnej.

Sztab kierownictwa ćwiczenia powinien utrzymywać stałą łączność pomiędzy dowódcami (sztabami) stron przeciwnych w taki sposób, aby zapewnić maksimum realizmu pola walki.

Sztab kierownictwa ćwiczenia może składać się z następujących komórek:

- operacyjnej G3;
- rozpoznawczej G2;
- logistycznej G4;
- łączności G5;
- personalnej (administracyjnej) G1;
- (zespołów, grup) kontrolno-podgrywających reprezentujących sztaby (SD) i wojska przełożonego, podwładnych (stron konfliktu) i sąsiadów oraz organizacji pozamilitarnych nie biorących udziału w ćwiczeniu, zespołu zabezpieczenia ćwiczenia oraz zespołu rozjemców, a także innych zespołów (grup) wg potrzeb.

W ćwiczeniach z wojskami należy dodatkowo utworzyć zespół pozoracji pola walki i działań bojowych przeciwnika.

Sztab kierownictwa ćwiczenia rozmieszczony powinien być jak najbliżej ćwiczących SD, tak aby mógł na bieżąco śledzić i monitorować działania ćwiczących. W tym celu w niezbędnym zakresie wykorzystywać należy plany i mapy sytuacyjne prowadzone przez ćwiczących. Własne mapy wykorzystywać natomiast powinien do:

- określania wzajemnych położenia stron (wojsk własnych i przeciwnika) oraz tworzenia (opracowywania) nowych sytuacji dynamicznych (incydentów), które dynamizowałyby rozwój sytuacji;

- zapewnienia koordynacji i ciągłości działań pomiędzy przeciwnikiem a innymi ćwiczącymi (symulowanymi) stronami;

- informowania właściwych dowódców i (lub) oficerów ich sztabów o aktualnej sytuacji i o mających nastąpić wydarzeniach (działaniach).

W celu usprawnienia i koordynacji działań sztab kierownictwa ćwiczenia powinien posiadać określone środki łączności i wspomaganie informatycznego, którymi będzie dysponować i kierować szef zespołu zabezpieczenia ćwiczenia.

Sztab kierownictwa ćwiczenia powinien posiadać możliwości autonomicznego działania w zakresie kierowania i kontroli ćwiczących. Powinien mieć nieograniczony dostęp do wszelkich informacji (dokumentów). Kwestie sporne, wynikające między ćwiczącymi a poszczególnymi szefami (oficerami) zespołów wchodzących w skład kierownictwa ćwiczenia, powinny być rozstrzygane przez kierownika ćwiczenia.

Strukturę sztabu kierownictwa – ćwiczenia należy sprecyzować w zarządzeniu (dyrektywie) sztabu kierownictwa ćwiczenia.

Sztab kierownictwa ćwiczenia musi podejmować wszelkie wysiłki, aby na bieżąco znać sytuację stron ćwiczących, mieć dane o stratach, zniszczeniach oraz ewentualnych zasobach sił i środków obu stron po każdej rozegranej sytuacji operacyjnej (taktycznej). Przez cały czas trwania ćwiczenia zarówno sztab, jak też komórki kontroli i zespoły podgrywające, na niższych szczeblach powinny:

- dokładnie znać dane wyjściowe dotyczące ilości sił i środków, celów, jakie należy osiągnąć w poszczególnych etapach ćwiczenia, a także granice dopuszczalnych strat i zniszczeń;

- na czas informować ćwiczących o stratach i zniszczeniach oraz sprawdzać, czy te dane są uwzględniane w podejmowanych przez nich decyzjach do dalszych działań;

- przekazywać do sztabu kierownictwa ćwiczenia każde uchybienie w zakresie realizacji celów ćwiczenia.

Ogólnie należy stwierdzić, że w przyszłości rola kierownictwa ćwiczenia powinna być bardziej wyeksponowana, a jego działanie koordynujące i kontrolne rozciągnięte na wszystkie fazy, okresy i etapy ćwiczenia. Dotyczy to w równym stopniu przygotowania ćwiczenia, kiedy dokonuje się wyboru określonych rodzajów ćwiczeń i określa się ich liczbę oraz częstotliwość; planowania ćwiczenia,

kiedy jest przygotowywana określona dokumentacja ćwiczenia i organizuje się przedsięwzięcia zmierzające do przygotowania kierownictwa i zespołów kontrolno-rozjemczych i podgrywających (pozorujących) i ćwiczących do ćwiczenia oraz prowadzenia kontroli i oceny.

Ponadto należy podkreślić, że wśród zadań i powinności poszczególnych zespołów kontrolno-oceniających ćwiczenia oraz podgrywających przełożonego, sąsiadów oraz podwładnych, najważniejsze jest opracowanie położeń dynamicznych (sytuacji) na poszczególne dni ćwiczenia<sup>1</sup>.

Położenie dynamiczne (problemy szkoleniowe) na poszczególne dni ćwiczenia w pewnym sensie ustala jego przebieg. Stanowi warunki do przećwiczenia określonych zagadnień, a przez to zapewnia realizację założonych celów. Opracowane sytuacje będą stanowiły podstawę, a zarazem bodziec do odpowiednich zachowań ćwiczących.

Potrzeba dokładnego uzgodnienia problemów szkoleniowych na każdy dzień stanowić winna podstawę do opracowania sytuacji dynamicznych, korygujących przebieg ćwiczenia, i zachowania określonych wcześniej ram ćwiczenia. Sytuacje korygujące w ćwiczeniach z dowództwami (sztabami) będą uzależnione od działalności (decyzji) podejmowanych przez ćwiczących dowódców. Natomiast w ćwiczeniach z wojskami zależą one również od działania ćwiczących wojsk. Szczegółowe zadania oraz kompetencje szefów poszczególnych zespołów kierownictwa ćwiczenia zostaną omówione w dalszej części wystąpienia.

**Zespół kierowania i kontroli** wywodzący się powinien z oficerów stanowiących zespół planistyczny (G1 – G6, oficerów rodzajów wojsk, wsparcia, wzmocnienia). Do głównych zadań tego zespołu powinno należeć:

- sprawne i terminowe przekazywanie ćwiczącym dokumentów bojowych;
- dokonywanie symulacji podjętych przez ćwiczących decyzji i przygotowanie propozycji sytuacji na poszczególne dni (okresy) ćwiczenia oraz wprowadzenie sytuacji korygujących;
- opracowanie propozycji rozkazów i zarządzeń (planów) szefa sztabu kierownictwa we wszystkich okresach (etapach) ćwiczenia;
- obserwacja działania ćwiczących dowództw, sztabów i wojsk, dokonywanie analiz i porównań z planem prowadzenia walki (operacji), jak również ze scenariuszem ćwiczenia;
- przygotowanie meldunków pierwszego wrażenia na omówienie prowadzone bezpośrednio po ćwiczeniu przez kierownika ćwiczenia.

**Zespół zabezpieczenia ćwiczenia** powinien być złożony z pododdziałów łączności i pododdziałów logistycznych. Do głównych zadań tego zespołu powinno należeć:

---

<sup>1</sup> W ćwiczeniach sojuszniczych oraz w armiach narodowych USA i Bundesehry sytuacje dynamiczne określa się jako problemy szkoleniowe dnia oraz sytuacje korygujące ćwiczenie tzw. incydenty. Por J. Halik i in., *Podstawowe dyrektywy...*, wyd. cyt., s. 89.

- zapewnienie łączności na potrzeby kierownictwa i ćwiczących oraz warunków ochrony informacji niejawnych;
- nadzorowanie właściwego wykorzystania technicznych środków informatyki i wymiany danych;
- planowanie i organizowanie systemu obiegu informacji oraz nadzorowanie właściwego wykorzystania środków automatyzacji dowodzenia;
- opracowanie dokumentów łączności czynnej i planu informatycznego wspomaganie ćwiczenia;
- zapewnienie warunków pełnej realizacji tajnego dowodzenia;
- zapewnienie warunków pracy sztabowej i odpoczynku;
- rozliczenie kosztów użytkowanego systemu w czasie ćwiczenia, a także ustalenie rozmiarów strat i szkód w rejonie ćwiczenia związanych z rozmieszczaniem stanowisk dowodzenia oraz zaplecza socjalnego.

W skład zespołu zabezpieczenia ćwiczenia powinny wchodzić dwie grupy funkcjonalne. Jedna zajmująca się tylko zabezpieczeniem łączności i druga odpowiedzialna za zabezpieczenie materiałowe i techniczne pracy kierownictwa (sztabu) ćwiczenia. Należy je wyznaczyć ze sztabu kierownictwa ćwiczenia oraz z pododdziałów dowodzenia i logistycznych ćwiczącego (wyższego) szczebla dowodzenia.

**Zespół rozjemców** powinien składać się z oficerów, których zadania oraz miejsce działania uzależnione będą od potrzeb oraz specyfiki ćwiczenia. W jego skład powinni wchodzić rozjemcy przy dowództwach (sztabach), rozjemcy przy pododdziałach (tylko w ćwiczeniach z wojskami) i rozjemcy ogniowi (tylko w ćwiczeniach ze strzelaniem amunicją bojową). Do głównych zadań tego zespołu powinno należeć:

- szczegółowe zapoznanie się z właściwościami i miejscem pracy poszczególnych oficerów sztabu, właściwościami terenu w rejonie ćwiczenia oraz schematem sytuacji tarczowej;
- utrzymywanie ścisłego kontaktu przez techniczne środki łączności z dowództwami ćwiczących oddziałów i pododdziałów, z zespołem (grupą) pozorowania pola walki i działań bojowych przeciwnika i zabezpieczenia strzelań;
- wpływanie na przebieg działań dowództw, wojsk zgodnie ze scenariuszem ćwiczenia i wytycznymi szefa sztabu kierownictwa ćwiczenia oraz rozkazu operacyjnego do ćwiczenia;
- określenie strat w stanie osobowym i sprzęcie wojskowym (liczbę i ich rodzaj) poniesionych przez pododdziały oraz przyznanie im powodzenia lub porażki w walce;
- sprawowanie nadzoru nad przestrzeganiem przez ćwiczących zasad bezpieczeństwa, szczególnie w czasie działania pozoracji pola walki i działań bojowych przeciwnika i w czasie strzelań amunicją bojową;
- informowanie zespołu kontrolno-oceniającego o stopniu wykonania zadań przez ćwiczące dowództwa (sztaby) i wojska.

**Zespół podgrywający za przełożonego i sąsiadów** należy powoływać w celu imitacji działania nie ćwiczących dowództw (sztabów) i wojsk przełożonego oraz sąsiadów zgodnie ze strukturą ćwiczących w realnym czasie w celu zapewnienia rzeczywistego, jak na polu walki, obiegu informacji decyzyjnych i sprawozdawczych w ćwiczeniu. Zespół ten będzie ponadto sprawował tzw. wyższą kontrolę nad przebiegiem ćwiczenia.

**Zespół podgrywający za podwładnych** powinien być powoływany w ćwiczeniach z dowództwami i sztabami, ale również w ćwiczeniach z wojskami. Jego zadaniem powinna być imitacja działania nie ćwiczących dowództw (sztabów) i wojsk szczebla podległego ćwiczącemu zgodnie ze strukturą ćwiczących, w celu zapewnienia rzeczywistego obiegu informacji decyzyjnych i sprawozdawczych, a także ustalenia realnego położenia podwładnego. Do jego zadań winno należeć:

- opracowanie wykazu sytuacji dnia dla reprezentowanego elementu ugrupowania bojowego (rodzaju wojsk) za nadrzędne i (lub) podległe nie ćwiczące dowództwa (sztaby) i pododdziały;

- przygotowanie sytuacji korygujących (dynamiki walki) na podstawie posiadanej sytuacji taktycznej (operacyjnej), wytycznych kierownika ćwiczenia lub decyzji podjętych przez ćwiczących dowódców;

- przekazywanie do i przyjmowanie od ćwiczących zadań, podejmowanie i meldowanie ćwiczącemu dowódcy decyzji za pododdziały realnie ćwiczące lub podgrywane (elementy ugrupowania bojowego, dowództwa i sztaby);

- branie udziału w prowadzonych przez ćwiczących rekonesansach, stawianiu zadań, organizacji zabezpieczenia bojowego i logistycznego;

- utrzymywanie ścisłego kontaktu z zespołem kontrolno-oceniającym oraz uzgadnianie problemów dotyczących przebiegu ćwiczenia na następne dni;

- opracowanie materiałów (wstawek) do omówienia ćwiczenia lub na spotkania dyskusyjne odbywające się po etapie ćwiczenia lub dniu ćwiczenia.

**Grupę likwidacji strat i szkód** należy powoływać we wszystkich ćwiczeniach taktycznych z wojskami. Jej skład oraz zadania będzie określał kierownik ćwiczenia. Sprawozdania tej grupy powinny być wykorzystywane przez zespół kontrolno-oceniający do sporządzenia całościowej oceny ćwiczenia.

**Zespół badawczy** będzie powoływany w miarę potrzeby, zgodnie z rozkazem operacyjnym do ćwiczenia. Zespół ten poprzez szefa sztabu kierownictwa ćwiczenia podlegać będzie kierownikowi ćwiczenia, który dodatkowo określi jego zadania. Zespół ten powinien współdziałać z zespołem kontrolno-oceniającym oraz zespołem rozjemców.

**Zespół pozoracji pola walki i działań bojowych przeciwnika oraz zabezpieczenia strzelań** powoływany będzie w zasadzie w ćwiczeniach z wojskami prowadzonych ze strzelaniem lub bez strzelań. Do głównych zadań tego zespołu powinno należeć:

- opracowanie planu pozorowania pola walki i działań bojowych przeciwnika;

- przygotowanie pól tarczowych imitujących siły i środki przeciwnika;
  - przygotowanie zapór inżynierskich oraz rejonów pożarów i zniszczeń;
  - przygotowanie i oznakowanie rejonów imitacji ognia artylerii, lotnictwa, wojsk własnych i przeciwnika;
  - przygotowanie i oznakowanie pozorowanych rejonów skażeń;
  - przygotowanie i kierowanie wyznaczonymi pododdziałami (grupami) do pozorowania pola walki i działań bojowych przeciwnika;
  - współdziałanie z rozjemcami terenowymi w zakresie przygotowania określonych warunków pola walki i sposobu działania przeciwnika;
  - nadzorowanie przestrzegania zasad bezpieczeństwa podczas pozorowania pola walki i działań przeciwnika;
  - uporządkowanie rejonów pozorowania pola walki i działań przeciwnika, zbieranie (zniszczenie) niewykorzystanych środków imitacji ognia artylerii i uderzeń lotnictwa, a następnie złożenie o tym meldunku przełożonemu;
  - przygotowanie schematu sytuacji tarczowej;
  - nadzór nad budową pól tarczowych oraz celów;
  - kierowanie obsługą urządzeń technicznych i zabezpieczających ukazywanie się celów;
  - współdziałanie z rozjemcami ogniowymi;
  - sprawdzanie znajomości warunków bezpieczeństwa przez pododdziały (osoby) strzelające;
  - znajomość podstawowych warunków strzelań, takich jak rozmieszczenie celów, kolejność ich pokazywania, rubieże otwarcia i przerwania ognia, minimalne odległości strzelania do poszczególnych celów, przewidywane sposoby strzelania i manewry ogniem, granice bezpieczeństwa strzelania, ustalone sygnały, ilość amunicji itd.;
  - zabronienie prowadzenia ognia do celów z odległości mniejszej niż przewidują to warunki strzelania;
  - przerwanie strzelania w razie nieprzestrzegania zasad bezpieczeństwa i warunków strzelania;
  - sprawdzenie po zakończonym strzelaniu rozładowania broni i rozliczenie się strzelających z niewykorzystanej amunicji;
  - meldowanie (przygotowanie meldunku) kierownikowi ćwiczenia o przebiegu strzelania, wynikach, przestrzeganiu warunków bezpieczeństwa, zużyciu amunicji.
- Ostatnim problemem, wymagającym przedstawienia w wyniku przeprowadzonych badań, jest kwestia dokumentów służących zarówno przygotowaniu, jak i prowadzeniu ćwiczeń oraz dokumentów bojowych (operacyjnych) sporządzanych przez dowódców, dowództwa (sztaby) w toku ćwiczenia. Już dzisiaj na podstawie przeprowadzonych analiz wiadomo, że dla sprawnego przygotowania i przeprowadzenia ćwiczeń niezbędne jest ustalenie liczby oraz nazwy i układu (treści) poszczególnych dokumentów ćwiczenia.

Wśród dokumentów, które dotychczas funkcjonują w procesie opracowania i prowadzenia ćwiczeń w SZ RP wymienić można następujące ich grupy: dokumenty organizacyjne, dla kierownictwa ćwiczenia oraz dla ćwiczących.

W ćwiczeniach stosowanych w armiach USA i Niemiec takiego podziału się nie używa, jednakże z analizy różnych dokumentów wynika, że właśnie takie dokumenty (zaliczane do tych grup) są wykonywane.

Wiadome jest również, że we wspomnianych armiach liczba dokumentów dotyczących ćwiczeń jest niewielka, aczkolwiek problemy, jakie się rozstrzyga, są takie same. W ćwiczeniach wojsk lądowych SZ RP dokumentów tych jest 15-16, ale treści jednych często powtarzają się w innych dokumentach.

Obecnie staje się prawie oczywiste to, że należy te dokumenty w dobrze pojętym interesie interoperacyjności zunifikować, tzn. redagować tak, aby ich forma, układ, a niekiedy i treści poszczególnych punktów były zbieżne z tymi, które wykorzystywane są w ćwiczeniach w Sojuszu.

Wśród opracowywanych w ćwiczeniach wojsk lądowych RP dokumentów ćwiczeń, których formę oraz treść, a także nazwę należałoby ujednoczyć można wymienić takie, jak: rozkaz w sprawie przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia, koncepcję metodyczno-taktyczną, wytyczne dla kierownika zespołu autorskiego, plan przeprowadzenia ćwiczenia oraz inne plany, sporządzane zarówno do ćwiczeń z dowództwami i sztabami, jak i z wojskami.

Otóż w wyniku analizy rozkazu w sprawie przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia stosowanego w ćwiczeniach wojsk lądowych SZ RP, jak również rozkazu operacyjnego do ćwiczeń w NATO można przyjąć, że jego nazwa powinna ulec zmianie na **rozkaz operacyjny do przeprowadzenia ćwiczenia**. Proponowany układ takiego rozkazu przedstawiono w załączniku 1, 1a i 1b.

Kolejnym dokumentem, który wymagał analiz i porównań, jest koncepcja metodyczno-taktyczna. Jak wiadomo, koncepcja metodyczno-taktyczna była uwzględniana w dokumencie normatywnym, jakim jest obowiązująca instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z wojskami. W instrukcji o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami przewidywano opracowanie takiego dokumentu dopiero na szczeblach operacyjnych (strategicznym).

W wyniku szczegółowych porównań stwierdza się, że aby upodobnić ten dokument do stosowanych w NATO należałoby przede wszystkim przyjąć inną jego nazwę. Proponuje się, aby była to koncepcja operacyjno-taktyczna, opracowywana przez zespół planowania ćwiczenia. Powinien to być dokument graficzny zbliżony swoją treścią do części taktycznej (operacyjnej) wcześniejszej koncepcji metodyczno-taktycznej. Oczywiście jego układ i treść powinien być zbliżony do takiegoż dokumentu natowskiego.

Z kolei obecny plan przeprowadzenia ćwiczenia powinien być zastąpiony rozkazem operacyjnym do przeprowadzenia ćwiczenia uzupełnionym o aneksy (załączniki) graficzne na mapach.

Dokumentami, które również należałoby zmienić, ponieważ nie mają odpowiednika w ćwiczeniach natowskich, są koncepcja metodyczna ćwiczenia i dane wyjściowe. Uważa się, że koncepcja metodyczna ćwiczenia łącznie z danymi wyjściowymi do ćwiczenia mogłaby być zastąpiona przez dokument, nazywany **specyfikacją ćwiczenia**. Byłby to dokument, jak się wydaje jednoznaczny, gdyż charakteryzowałby dane ćwiczenia, tak od strony organizacyjnej, jak i metodycznej. Przewidywany wzór takiego dokumentu przedstawia załącznik 2.

Kolejnym dokumentem, który należałoby wprowadzić w ćwiczeniach wojsk lądowych SZ RP, jest **instrukcja planowania ćwiczenia**. W naszych narodowych ćwiczeniach takiego dokumentu formalnie nie opracowywano, jednakże zespół autorski (główny autor), opracowując i planując ćwiczenie, musiał brać pod uwagę wszelkie ustalenia w zakresie planowania działań bojowych, po to aby ćwiczenie odpowiadało regulaminowi walki, instrukcjom rodzajów wojsk itp.

Analiza dokumentów regulujących planowanie działań operacyjnych (taktycznych) w wojskach lądowych SZ RP i porównanie ich z instrukcją planowania ćwiczenia w NATO daje podstawę do stwierdzenia, że wprowadzenie takiej instrukcji pozwoliłoby zastąpić szereg wytycznych stosowanych w ćwiczeniach SZ RP, a ponadto zastąpiłaby ona w pewnym sensie założenie do ćwiczenia.

Problematyka ujednoczenia dokumentów ćwiczeń nie jest prosta. Chodzi bowiem o to, aby dokument stosownie do swojej nazwy zawierał takie treści, które się z nim identyfikują. Szczegóły zaś zależą od potrzeb i uwarunkowań w zakresie opracowania poszczególnych dokumentów. Oczywiście należy przy tym uwzględnić fakt, że dokument ma służyć określonej celowi. Załącznik 3 przedstawia przykładowy wzór instrukcji planowania ćwiczenia.

Inne dokumenty opracowywane w ćwiczeniach Sił Zbrojnych RP, jako dokumenty oddzielne powinny być w zależności od swojej treści włączone w skład dokumentów już wcześniej przedstawionych, jak np. rozkaz operacyjny do przeprowadzenia ćwiczenia.

Taki sposób rozwiązania byłby, jak się wydaje, bardzo korzystny dla wojsk lądowych SZ RP, gdyż obejmowałby dokumenty już znane, a jednocześnie przybliżałby te dokumenty do podobnych, stosowanych w NATO.

Na podstawie przeprowadzonych badań polegających na analizie porównawczej poszczególnych dokumentów stwierdzono, że w ćwiczeniach narodowych w armii USA i Niemiec dokumenty są dostosowane do potrzeb, zwyczajów, praktyki szkoleniowej, nie ma jednak zasadniczo dokumentacji odpowiadającej jednoznacznie dokumentom NATO.

Porównanie dokumentów NATO i naszych stosowanych jeszcze obecnie, a dotyczących opracowania (planowania) ćwiczeń przedstawiono w załączniku 4. Zaproponowano nazwy dokumentów w przyszłości i jednocześnie pod tą nazwą podano dokument obowiązujący obecnie, który w odpowiednim zakresie także odpowiada proponowanemu.

Z kolei dokumenty planistyczne dotyczące samego planowania operacyjnego, jak również sporządzane w toku ćwiczenia powinny być tożsame z tymi, które stosuje się w procesie dowodzenia (załącznik 5). Są to dokumenty takie, jak: zarządzenie przygotowawcze, zarządzenie bojowe (operacyjne), rozkaz operacyjny (bojowy) z załącznikami, dyrektywa operacyjna, meldunki sytuacyjne, rozkazy specjalne, plany pracy sztabu oraz dokumenty graficzne, jak: mapa sytuacyjna, mapa informacyjna i oczywiście plan operacji (bitwy, walki).

Wśród dokumentów sprawozdawczych wykonywanych po przeprowadzonych ćwiczeniach wojsk lądowych SZ RP stosowano meldunki oraz sprawozdania, które należało sporządzić na szczeblu operacyjnym do dwóch tygodni po ćwiczeniu i na szczeblu taktycznym do tygodnia od ich zakończenia. Uważa się, że dostosowując nasze dokumenty sprawozdawcze do dokumentów natowskich, należałoby wprowadzić meldunki (sprawozdania) takie, jak: meldunek bezpośredni po zakończeniu ćwiczenia, meldunek analityczny oraz meldunek roczny.

Reasumując przedstawione propozycje dotyczące przygotowania naszego procesu przygotowania i prowadzenia ćwiczeń do procedur natowskich, należałoby dokonać następujących przewartościowań, które w zasadniczy sposób zbliżyłyby do siebie poszczególne armie Sojuszu, a tym samym pozwoliłyby na wspólne działanie dowództw (sztabów) i wojsk w różnego rodzaju przedsięwzięciach szkoleniowych.

Po pierwsze – należy dokonać wielopłaszczyznowej analizy, w której wyniku ostatecznie sprecyzować zasadnicze kryteria klasyfikacji ćwiczeń oraz zgodnie z nimi przyjąć takie formy, rodzaje i odmiany ćwiczeń, które w pełni odpowiadałyby przygotowaniu dowództw (sztabów) oraz uczestników szkolenia profesjonalnego w uczelniach (ośrodkach) wojskowych do realizacji zadań narodowych i sojuszniczych.

Po drugie – procedury przygotowania ćwiczeń w wojskach lądowych SZ RP powinny odzwierciedlać teorię oraz praktyczne wskazówki metodyczne wypracowane przez lata, ale jednocześnie uwzględniać rozwiązania przyjęte w innych armiach Sojuszu.

Po trzecie – proces przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w wojskach lądowych SZ RP powinien uwzględniać w poszczególnych jego okresach (fazach) takie czynności i takie dokumenty, jak w ćwiczeniach innych armii sojuszniczych.

Po czwarte – sposób pracy (działalność dowódców, oficerów sztabów), w toku realizacji ćwiczeń, powinien wynikać z procedur dowodzenia przyjętych w regulaminie działań taktycznych wojsk lądowych.

Po piąte – skład osobowy kierownictwa i sztabu kierownictwa ćwiczenia winien odzwierciedlać struktury organizacyjne ćwiczących dowództw (sztabów) i wojsk, a także formę (rodzaj, odmianę) ćwiczenia.

Po szóste – dokumenty planistyczne i operacyjne ćwiczenia w swojej formie i treści winny być zbieżne z formą i treścią dokumentacji stosowanej w ćwiczeniach armii sojuszniczych.

## DYSKUSJA

W dyskusji zabrało głos ośmiu oficerów. Jako pierwszy zabrał głos **plk dypl. Henryk Gmyrek**, starszy specjalista Oddziału Szkolenia Bojowego, Szefostwa Wojsk Pancernych i Zmechanizowanych Dowództwa Wojsk Lądowych.

W swoim wystąpieniu odniósł się do problemów związanych z oceną operacyjną ćwiczeń, szczególnie tych realizowanych w czasie inspekcji i kompleksowych kontroli jednostek wojskowych. Podkreślił, że w tej chwili staje przed nami problem, jak przygotować i prowadzić ćwiczenia, aby być w zgodzie z obowiązującymi instrukcjami, a jednocześnie działać na rzecz integracji z NATO. Plk Gmyrek powiedział:

*Wszyscy wiemy i nie trzeba nikogo przekonywać, że obowiązujące jeszcze instrukcje o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami oraz wojskami w SZ RP nie bardzo pasują do obecnej rzeczywistości, w jakiej funkcjonują nasze wojska lądowe. Zmiany, jakie się dokonały w zakresie podporządkowania poszczególnych jednostek, jak również struktury organizacyjne oraz procedury pracy sztabów i dowodzenia w pełni potwierdzają niską przydatność tychże instrukcji. Bardzo duży wpływ będą miały zadania, jakie obecnie, po wstąpieniu do NATO, przychodzi nam realizować i wobec tego, aby przygotować do działań np. siły szybkiego reagowania czy jednostki do prowadzenia operacji innych niż wojenne oraz akcji humanitarnych, niezbędne są ćwiczenia, o takich charakterystykach, które zapewniłyby przygotowanie dowództw (sztabów) i wojsk do zadań w ramach obrony narodowej i działań (operacji) sojusznicych.*

Podkreślił też, że liczba ćwiczeń z wojskami będzie z roku na rok maleć, będą one zastępowane ćwiczeniami dowódczo-sztabowymi, coraz częściej wspomaganymi komputerowo, dlatego istnieje konieczność prowadzenia takich ćwiczeń. Wiąże się to również z opracowaniem określonych instrukcji, które w sposób jednoznaczny określałyby procedury przygotowania, prowadzenia, oceny i sprawozdawczości z ćwiczeń. Musi to być dokonane bardzo rozważnie i przez dobrych fachowców. *Liczymy bowiem na Was – pracowników naukowych, którzy pracują nad tymi problemami od dawna. W przeciwnym razie znowu dojdzie do opracowania instrukcji bezużytecznej.*

W tej chwili mamy wiele dróg dojścia do ostatecznego przystosowania naszych ćwiczeń do wymagań interoperacyjności. Jedną z dróg może być przyjęcie bezkrytycznie wszelkich ćwiczeń i procedur z nimi związanych i przeniesienie ich na grunt naszych wojsk lądowych. Drugą drogą, będą działania polegające na tym, aby nie zrezygnować z naszego narodowego, bardzo znaczącego dorobku w zakresie metodyki przygotowania i prowadzenia ćwiczeń, a jedynie uzupełnić go o pewne treści (rozdziały), dostosowując do potrzeb szkolenia dowództw (sztabów)

i wojsk według przyjętych ogólnych procedur w NATO. Wreszcie trzecia droga – to opracowanie od nowa instrukcji, która w pełni uwzględniałaby narodowy charakter armii i zadania, jakie będzie ona realizować. W zakresie zaś ćwiczeń sojuszniczych, co jest oczywiste, należy przyjąć wszelkie procedury i doraźne ustalenia dowódców realizujących te ćwiczenia.

**Płk prof. dr hab. Zbigniew Ścibiorek, prodziekan WWL** ds. dydaktycznych w swoim wystąpieniu podał w wątpliwość opracowanie dokumentów, które byłyby diametralnie różne od tych stosowanych w ćwiczeniach natowskich. Ważne jest to, aby opracowane metodyki przygotowania i prowadzenia ćwiczeń były spójne z procedurami prowadzenia podobnych ćwiczeń w armiach najbardziej znaczących państw NATO, a także ćwiczeń sojuszniczych. Zdaniem prodziekana, aparat pojęciowy tych ćwiczeń nie powinien w zasadniczy sposób różnić się od siebie.

**Płk dr Bolesław Sikorski, Adiunkt z Katedry Sztuki Operacyjnej**, wyraził pogląd, że w szkoleniu (kształceniu) kadr dowódczo-sztabowych bardzo znaczące miejsce zajmują właśnie ćwiczenia. Ważne jest, żeby te przedsięwzięcia dydaktyczne, którymi w warunkach AON są ćwiczenia dowódczo-sztabowe oraz ćwiczenia szkieletowe, były tak zorganizowane, aby dawały studentom podstawę do poznania mechanizmów planowania i prowadzenia walki. Sytuacje operacyjne (taktyczne), a także struktury kierownictwa ćwiczenia i ćwiczących muszą wiernie odpowiadać rzeczywistym strukturom dowództw (sztabów), a obieg informacji w zakresie kierowania (dowodzenia) w toku ćwiczenia powinien być wierną kopią systemu dowodzenia w realnej operacji (walce).

**Ppłk dr Tadeusz Kóska, adiunkt z Katedry Sztuki Operacyjnej**, w krótkim, ale syntetycznym wystąpieniu podzielił się spostrzeżeniami z udziału w różnego rodzaju ćwiczeniach, m.in. w Akademii Dowodzenia Bundeswehry, jak również z kursu szkoleniowego zorganizowanego przez oficerów dowództwa LANDCENTU w Dowództwie Wojsk Lądowych. Następnie odniósł się do oceny i sprawozdawczości z ćwiczeń, struktur kierownictwa ćwiczenia oraz przygotowania ćwiczeń (szczególnie konferencji planistycznych).

Mówiąc o ocenie ćwiczenia, ppłk Kóska wyraził pogląd, że do oceny ćwiczenia uprawnione powinny być zespoły kontrolno-rozjemcze, które będą wchodzić w skład kierownictwa ćwiczenia. Podkreślił, że do zespołu powinno się kierować oficerów opracowujących ćwiczenie<sup>1</sup>. Doskonała znajomość sytuacji ćwiczebnej stwarza im możliwość najbardziej obiektywnej oceny ćwiczących dowódców i sztabów.

W zakresie struktur ćwiczenia pewne zespoły, jego zdaniem, powinny przyjąć nazwy podobne do tych, które funkcjonują w armiach NATO. Na przykład zamiast grupy omówienia używać nazwy zespół oceny ćwiczenia. Ostatnią kwestią wystąpienia był problem dostosowania naszych ćwiczeń do standardów NATO w zakresie programowania oraz planowania. Płk dr Tadeusz Kóska uważa, że w ćwiczeniach o większym rozmachu prowadzonych na szczeblu dywizji, korpusu, plano-

---

<sup>1</sup> Tę kwestię przedstawił w swoim referacie kierownik ZMSzTO płk dr Józef Halik.

wanie (ustalenie zasadniczych spraw) powinno odbywać się w ramach konferencji planistycznych. Ze względów formalnych wymagać tego będą od nas przedstawiciele Sojuszu. Natomiast w planowaniu ćwiczeń na niskich szczeblach będą to raczej spotkania robocze (odprawy) zespołów planistycznych (autorskich), podobnie jak jest to obecnie realizowane zgodnie z postanowieniami instrukcji.

**Pplk dr Jarosław Tomaszewski, adiunkt z Katedry Wojsk Rakietowych i Artylerii**, w swoim wystąpieniu poruszył dwie kwestie dotyczące istoty ćwiczeń, a różnie interpretowane przez decydentów.

Otóż pierwszą kwestią, która nurtuje oficerów, jest sprecyzowanie interpretacji dotyczącej osiągania celów w ćwiczeniach. Często w ćwiczeniach stosuje się do określenia celów ćwiczenia takie oto czasowniki: zgrać, sprawdzić, doskonalić itp. Nie ujmuje się nigdzie celu: uczyć, nauczyć itp., właśnie dlatego często rodzi się pytanie, czy w realizowanych ćwiczeniach powinno się tylko sprawdzać działanie (czynności dowódcze, sztabowe) ćwiczących, czy także uczyć.

Kolejną bardzo ważną kwestią, jest to, że tak naprawdę to nie wiadomo, kto w ćwiczeniu powinien być kierownikiem, a kto prowadzącym. Z literatury natowskiej wiemy, że w ćwiczeniach sojuszniczych występują aż trzy osoby funkcyjne, które są (w odpowiednim zakresie) odpowiedzialne za przygotowanie i przeprowadzenie ćwiczenia. Są to: oficer (dowódca) planujący ćwiczenie, oficer (dowódca) prowadzący ćwiczenie oraz kierownik (dyrektor) ćwiczenia. Każda z tych osób ma określony zakres obowiązków i kompetencji. W ćwiczeniach wojsk lądowych SZ RP osobą, która właśnie skupia w sobie wszystkie te obowiązki jest kierownik ćwiczenia, czyli najczęściej<sup>1</sup> przełożony danego szczebla, na którym prowadzone jest ćwiczenie.

Jednak, po wypowiedziach referentów, ta kwestia jest już jasna i nie powinno być pod tym względem nieudomówień.

Wśród występujących głos zabrali również studenci I i II roku studiów dyplomowych Wydziału Wojsk Lądowych.

**Kpt. inż. Adam Stępień, student II roku studiów WWLąd**, w swoim wystąpieniu podzielił się uwagami z udziału w ćwiczeniach POW pod kryptonimem „OPAL”. Jego zdaniem, aparat kierownictwa w tym ćwiczeniu był zbyt rozbudowany. Zespoły (grupy) często się dublowały w wykonywanych obowiązkach. Porównując nasze struktury ze strukturami w Bundeswehrze (kpt. A Stępień brał udział w kursie dla dowódców kompanii i batalionów w Bundeswehrze), stwierdził, że nasze są bardziej rozbudowane.

**Kpt. inż. Sławomir Pawlikowski, student I roku studiów WWLąd** w pełni podzielił zdania i opinie wygłaszających referaty, a także dyskutujących, że w naszych ćwiczeniach organizowanych w wojskach lądowych w strukturach kierownictwa ćwiczenia powinny funkcjonować podobne zespoły jak w armii USA i Bundeswehrze. Przyjmując bowiem struktury dowództw (sztabów) prawie iden-

---

<sup>1</sup> Zob. Wystąpienie plk. dr. Józefa Halika – kierownika ZMSzTO.

tyczne jak w armiach NATO, nie ma powodów, abyśmy tworzyli inne zespoły (grupy) w ramach kierownictwa ćwiczenia.

Podobnie jest jeśli chodzi o dostosowanie formy oraz treści dokumentów stosowanych w toku ćwiczeń. Jest to oczywiste, że powinny one być identyczne, szczególnie w ćwiczeniach sojuszniczych, a bardzo podobne do wykonywanych w innych armiach NATO. Kpt. Pawlikowski stwierdził, że w tej kwestii powinna istnieć określona unifikacja, co pozwoliłoby łatwo zorientować się w dokumentacji różnych ćwiczeń, zarówno oficerowi polskiemu, jak i niemieckiemu czy duńskiemu.

Po wystąpieniach dyskutantów głos zabrał płk prof. dr hab. Zbigniew Ścibiorek, którego wystąpienie zamykające dyskusję zawarte jest w podsumowaniu dyskusji.

## PODSUMOWANIE DYSKUSJI

Nie jest rzeczą przypadku, że właśnie teraz i w tym zakładzie zorganizowano seminarium naukowe na wcześniej przedstawiony temat. W dyskusji bezsprzecznie potwierdzono, że jest to podstawowy obszar działania sił zbrojnych, który każdemu oficerowi Wydziału Wojsk Lądowych, a także studentom powinien być bardzo bliski.

Zakład Metodyki Szkolenia Taktyczno-Operacyjnego, przedstawiając ewolucję, aktualny stan realizowanych ćwiczeń, a także uwarunkowania i procedury ćwiczeń w innych armiach NATO oraz ćwiczeń sojusznicznych pokazał dobitnie, że nie są to rzeczy odkrywcze, że są to kwestie dobrze nam znane, że mamy w tym zakresie bardzo duże osiągnięcia. Przecież wystarczy przypomnieć sobie, że jeszcze nie tak dawno prowadzono w naszych siłach zbrojnych znaczną liczbę ćwiczeń niemalże na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Wszyscy wiele razy uczestniczyliśmy w różnego rodzaju ćwiczeniach i jesteśmy, że użyję tego słowa, „oćwiczni”. Dlatego pragnę zaakcentować następującą kwestię: skoro mamy tak duży dorobek, to powinniśmy go należycie wykorzystać, tzn. powinniśmy dokonać wszechstronnych analiz i porównań wszystkich aspektów przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w takim wymiarze, aby to co zaproponujemy (zmienimy) w wojskach lądowych w zakresie ćwiczeń, było zbieżne z dokumentami sojusznicznymi.

Oczywiście, trzeba sobie zdawać sprawę również z tego, że im wyższy szczebel dowodzenia (organizacyjny) dowództw (sztabów) i wojsk, tym ta zgodność z procedurami natowskimi powinna być większa. Na niższych szczeblach taktycznych rozbieżności są i będą, nikt od nas nie żąda, aby było „tak samo”. Przykładem niech będzie regulamin ATP-35(B). Każda z armii w poszczególnych państwach NATO ma swój narodowy regulamin, gdyż on określa niejako doktrynę obronną realizowaną na tych najniższych szczeblach i powinien mieć pierwiastki narodowe zgodnie z historycznymi uwarunkowaniami, tradycjami, dorobkiem sił zbrojnych, itp.

Dostrzeganie linii rozgraniczenia między poszczególnymi ustaleniami, procedurami w dowiązaniu do poszczególnych szczebli dowodzenia będzie oczywiście pojęciami względnymi, ale musi funkcjonować. Będzie to konieczne wówczas, gdy będziemy się zastanawiać nad opracowaniem instrukcji, która jednoznacznie powinna interpretować przyjęte rozwiązania w naszej armii, w tym także w siłach lądowych.

Każdy oficer biorący udział w ćwiczeniach może mieć przy sobie obowiązującą instrukcję i posługiwać się nią, ale przecież nie o to chodzi, aby udowodniać, która instrukcja jest lepsza, która pełniej odzwierciedla oczekiwania i potrzeby

ćwiczących. Życie przynosi wiele innych problemów i wiadome jest, że jeśli istnieją jakieś problemy, jakieś luki, to muszą one być uzupełnione. Musi być opracowana taka instrukcja, która ujmowałaby określone procedury, kroki postępowania w sposób rzetelny i praktyczny. Pamiętajmy, że praktyka powinna iść zawsze w parze z rozwiązaniami merytorycznymi. W innym przypadku znowu powstanie dokument, który nie będzie przystawał do rzeczywistości i – zamiast normować pewne kwestie – będzie wprowadzać dezinformację i chaos.

Sądzę jednocześnie, że zmierzając do wygenerowania materiału, który by normował metodologię postępowania w procesie ćwiczeń, uczynimy to tak, aby powstało coś ogólnego, tzw. punkt odniesienia, a dopiero później zajmiemy się opracowaniem „książeczek”, które będą normować sposób przygotowania i prowadzenia ćwiczeń od najniższych do najwyższych szczebli.

Jeżeli byśmy chcieli teraz przystąpić do opracowania dokumentów normatywnych i robili to bardzo szczegółowo, to należy sądzić, że nie przyniesie to pożądanych rezultatów, mało tego, przekonamy się, że istnieje wiele niewiadomych, że trzeba zidentyfikować wiele szczegółowych kwestii, które tak naprawdę nie będą miały ogólnego odniesienia, będą po prostu zawieszane w próżni. Wiadomo bowiem, że zawsze pewne dociekania muszą odnosić się do praktyki, że pewne kwestie często są porównywane zbyt szczegółowo, co powoduje zamazywanie ogólnych reguł.

Podział ćwiczeń na różnorodne rodzaje odmian powinien być dokonywany, ale gdybyśmy nawet analizowali 70 różnych rodzajów odmian ćwiczeń, to niewiele nam to pomoże w wyjaśnieniu najbardziej właściwych – optymalnych itd. Chodzi przecież o to, aby wybrać takie ćwiczenia (takie ich formy, rodzaje, odmiany itd.), żeby odpowiadały one potrzebom szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk, a jednocześnie były spójne z ćwiczeniami realizowanymi w innych armiach NATO. Ponadto, aby nazwy pewnych procesów, etapów, czynności oraz dokumentów były identyczne lub zbliżone. Ułatwi nam to integrację z NATO.

Na zakończenie pragnę podkreślić ogromny wysiłek organizacyjny i intelektualny całego Zakładu w zakresie przygotowania seminarium. Wszyscy zgodzimy się z tym, że problematyka ćwiczeń przedstawiona w toku referatów jest bardzo ciekawa i koniecznie powinna być rozpropagowana w szerokim kręgu oficerów Wydziału Wojsk Lądowych.

Bardzo zachęcam wszystkich oficerów, którym bliska jest problematyka ćwiczeń, a szczególnie oficerów Zakładu Metodyki Szkolenia Taktyczno-Operacyjnego, do podjęcia starań, aby materiały z tego seminarium znalazły odzwierciedlenie w publikacjach jako artykuły oraz materiały zwarte. Problemy przedstawione na seminarium powinny zainicjować wiele prac studyjnych oraz kwalifikacyjnych, a powstałe w ten sposób materiały badawcze (ekspertyzy, dociekania) powinny w dalszej kolejności posłużyć opracowaniu dokumentów normatywnych w postaci instrukcji, podręczników itp.

Jeszcze raz dziękuję organizatorom za trud włożony w przygotowanie i przeprowadzenie seminarium, a licznie zebranym uczestnikom za cenne myśli, uwagi, a także swoiste impulsy do dalszego działania i prac w tym zakresie.

## PODSUMOWANIE SEMINARIUM

Głównym celem przeprowadzonego seminarium było zaprezentowanie poglądów i doświadczeń dotyczących przygotowania ćwiczeń narodowych i sojuszniczych, a także posumowanie dorobku naukowo-badawczego w dziedzinie szkolenia operacyjno-taktycznego kadr dowódczo-sztabowych wojsk lądowych w aspekcie integracji z NATO.

Celami częściowymi, które wyraźnie wyłaniają się z celu głównego było:

- zaprezentowanie dorobku Zakładu zarówno teoretycznego, jak i empirycznego w zakresie powstania, ewolucji ćwiczeń, a także potrzeb i możliwości wykorzystania ćwiczeń w szkoleniu operacyjno-taktycznym kadr dowódczych i sztabowych w uczelniach wojskowych oraz dowództwach (instytucjach) wojskowych;
- przedstawienie procesu przygotowania i prowadzenia ćwiczeń sojuszniczych i ich wpływu na sposób szkolenia operacyjno-taktycznego kadr dowódczo-sztabowych;
- przedstawienie kierunków oraz tendencji w zakresie dostosowania narodowych ćwiczeń do wymagań interoperacyjności w zakresie szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw (sztabów).

Temat seminarium okazał się na tyle aktualny i interesujący, że uczestniczyli w nim oprócz kadry dydaktyczno-naukowej Wydziału Wojsk Lądowych również przedstawiciele Dowództwa Wojsk Lądowych oraz oficerowie z dowództw (sztabów) związków taktycznych i brygad POW i SOW.

Wygłoszono trzy referaty, a w dyskusji wzięło udział jedenastu oficerów.

Do zasadniczych konstatacji ściśle korespondujących z problematyką interesującą uczestników seminarium zaliczono następujące wnioski i uogólnienia:

1. Ćwiczenia wojskowe są znane i stosowane od bardzo dawna. Ich rozwój następował zawsze wraz ze zmianami (rozwojem) myśli wojskowej, w szczególności sztuki wojennej, strategii oraz taktyki działania wojsk, a także rozwojem środków walki, co było niewątpliwie wynikiem rozwoju cywilizacji ogólnej i technicznej.
2. Ćwiczenia wojskowe w dzisiejszym rozumieniu należy traktować jako ważny element systemu szkolenia (kształcenia) operacyjno-taktycznego w dowództwach (sztabach), instytucjach oraz uczelniach wojskowych, a jednocześnie jako zorganizowany cykl działania – proces dydaktyczny oraz jego forma organizacyjna szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk.
3. Ćwiczenia wojskowe, szczególnie ich sposób przygotowania i prowadzenia, powinny być uzależnione od celu ich prowadzenia oraz potrzeb i możliwości szkoleniowych, a także wynikać z zadań, jakie należy realizować zgodnie z wojennym przeznaczeniem (misją) danego dowództwa (jednostki).

4. Klasyfikacja ćwiczeń powinna odzwierciedlać zasadnicze kryteria podziału i uzasadniać istotę, cel oraz treści ćwiczeń.

5. Sposób przygotowania ćwiczeń powinien odzwierciedlać teorię oraz przyjęte praktyczne wskazówki metodyczne uwzględniające jednocześnie rozwiązania przyjmowane w innych armiach Sojuszu, ale w sposób krytyczny, na podbudowie naukowej.

6. Za nakaz chwili należy uznać ujednoczenie procesu oraz procedur przygotowania i prowadzenia ćwiczeń, tak aby działania w tym zakresie były porównywalne z czynnościami narodowymi w ćwiczeniach innych armii oraz ćwiczeniami sojuszniczymi.

7. Sposób pracy (działania) dowództw (sztabów) podczas toku realizacji ćwiczeń powinien wynikać z procedur wypracowania decyzji (dowodzenia) przyjętych w toku operacji, bitwy, walki.

8. Wszystkie elementy struktury kierownictwa ćwiczenia, a także sztabu kierownictwa ćwiczenia, w tym cały aparat kontrolno-rozjemczy, powinny być dostosowane do faktycznych struktur organizacyjnych dowództw (sztabów), a także wojsk biorących udział w ćwiczeniu.

9. Dokumenty planistyczne dotyczące przygotowania i prowadzenia ćwiczeń powinny być ujednoczone zarówno pod względem formy, jak i treści poszczególnych punktów z dokumentacją stosowaną w ćwiczeniach natowskich, z tym że określone załączniki w postaci aneksów, apendyksów, tabów, itp. powinny wynikać z potrzeb i narodowego charakteru naszej armii.

10. Ocena oraz sprawozdawczość w ćwiczeniach muszą być oparte na takich samych kryteriach i procedurach jak w innych armiach Sojuszu, ze względu na porównywalność wyników, a także ze względu na potrzeby budowania wspólnej bazy danych o ćwiczeniach (dane, wnioski, postulaty itp., które mogłyby być wykorzystywane przez wszystkie państwa Sojuszu).

W kontekście powyższych wniosków niezbędne wydaje się określenie pewnych paradygmatów przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w wojskach lądowych SZ RP opartych na racjonalnych naukowych przesłankach uwzględniających nowe uwarunkowania, w jakich znalazły się nasze siły zbrojne po wstąpieniu do Sojuszu Północnoatlantyckiego.

*płk dr inż. Józef Halik*

KLAUZULA TAJNOŚCI  
ROZKAZ OPERACYJNY  
DO PRZEPROWADZENIA ĆWICZENIA

.....  
(KRYPTONIM ĆWICZENIA)

DOKUMENTY ODNIESIENIA:

MAPY:

STREFA CZASOWA:

STRUKTURA ORGANIZACYJNA ĆWICZENIA

Struktura organizacyjna ćwiczenia i kierownictwa ćwiczenia

1. SYTUACJA:

- a) ogólna
  - typ i rodzaj ćwiczenia
  - miejsce (obszar) prowadzenia ćwiczenia
  - termin realizacji ćwiczenia
  - sytuacja polityczno-militarna w ćwiczeniu
- b) siły uczestniczące w ćwiczeniu
  - (1) NIEBIESCY
  - (2) POMARAŃCZOWI
  - (3) INNE (wg potrzeb)
- c) struktura organizacyjna sztabu kierownictwa ćwiczenia
- d) siły nie biorące udziału w ćwiczeniu
- e) sposób podporządkowania ćwiczących wojsk

2. ZADANIE:

- cele ćwiczenia
- główne zagadnienia (problemy) ćwiczenia

KLAUZULA TAJNOŚCI

## KLAUZULA TAJNOŚCI

## 3. REALIZACJA:

- a) koncepcja ćwiczenia
  - ogólny plan przeprowadzenia ćwiczenia
  - główne okresy ćwiczenia (działań) i podstawowe terminy ich realizacji
- b) prowadzenie operacji
  - zasadnicze zadania i siły realizujące je zgodnie z koncepcją operacyjno-taktyczną ćwiczenia
- c) wytyczne koordynacyjne
  - ogólne zasady i szkolenie w zakresie prowadzenia ćwiczenia
  - wytyczne w zakresie planowania działań

## 4. WSPARCIE LOGISTYCZNE

- sposób zabezpieczenia ćwiczenia (siły i środki)
- zasady określające udział obserwatorów oraz oficerów łącznikowych
- sposób omówienia ćwiczenia i składania meldunków
- sposób informowania o ćwiczeniu
- sposób opracowania i terminy opublikowania rozkazu operacyjnego

## 5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ

- a) dowodzenie
  - (1) oficer odpowiedzialny za planowanie ćwiczenia, miejsce SD, planowane rozmieszczenie i przemieszczenia, zastępca i zapasowe SD
  - (2) oficer prowadzący ćwiczenie, miejsce SD, planowane rozmieszczenie i przemieszczenia, zastępca i zapasowe SD
  - (3) dowódcy ćwiczących stron, miejsce rozwinięcia SD, planowane przemieszczenia
  - (4) szef sztabu kierownictwa ćwiczenia
  - (5) osoby odpowiedzialne za dowodzenie innym siłami (wojskami, biorącymi udział w ćwiczeniu
  - (6) sposób przejęcia dowodzenia przez dowódców Sojuszu lub dowódców narodowych
  - (7) wytyczne w zakresie wypadków (sytuacji) nadzwyczajnych

KLAUZULA TAJNOŚCI

KLAUZULA TAJNOŚCI

b) łączność

- (1) organizacja łączności – oddzielny załącznik
- (2) tabela kryptonimów i znaków rozpoznawczych osób funkcyjnych ćwiczenia

Podpis dowódcy

.....

Za zgodność

.....

ANEKSY:

ROZDZIELNIK:

ANEKSY:

- A. Organizacja ćwiczenia i uczestniczące wojska
- B. Struktury organizacyjne ćwiczących dowództw (sztabów)i wojsk
- C. Cele szkoleniowe ćwiczenia
- D. Zadania operacyjno-taktyczne E. Zabezpieczenie logistyczne
- F. Zasady bezpieczeństwa
- G. Harmonogram przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia
- H. Organizacja systemu łączności
- I. Instrukcja kierownictwa ćwiczenia i rozjemców
- J. Działania ze strzelaniem (organizacja i przebieg strzelania)
- K. Działania pozoracji przeciwnika
- L. Zasady oceny ćwiczenia i składania meldunków
- Ł. Wykaz dokumentów normatywnych, na których opracowano ćwiczenie
- M. Wnioski z przeprowadzonego ćwiczenia
- N. Objasnienia skrótów innych niż w tabeli znaków

KLAUZULA TAJNOŚCI

KLAUZULA TAJNOŚCI

**SPECYFIKACJA ĆWICZENIA**

1. DANE OGÓLNE

- a) kryptonim ćwiczenia
- b) numer kolejny ćwiczenia
- c) forma (rodzaj) ćwiczenia
- d) rozmach ćwiczenia
- e) termin przeprowadzenia
- f) miejsce przeprowadzenia
- g) oficer odpowiedzialny za przeprowadzenie ćwiczenia
- h) oficer prowadzący ćwiczenie
- i) kierownik ćwiczenia

2. WYMAGANIA W STOSUNKU DO ĆWICZENIA

- a) wykszolenie
- b) udział w ćwiczeniach przełożonego

3. CELE ĆWICZENIA

4. ZAGADNIENIA SZKOLENIOWE

5. KONCEPCJA ĆWICZENIA

6. UCZESTNICY ĆWICZENIA

- a) ćwiczące dowództwa (sztaby)
- b) ćwiczące wojska

7. HARMONOGRAM ĆWICZENIA

8. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE

9. ZASADY SKŁADANIA MELDUNKÓW O ĆWICZENIU

KLAUZULA TAJNOŚCI

(INSTRUKCJA PLANOWANIA ĆWICZENIA)  
(ZAŁOŻENIE DO ĆWICZENIA)

Pismo przewodnie  
Dokumenty odniesienia

1. SYTUACJA

2. ZADANIE

- a) cel główny
- b) cele szczegółowe
- c) zadanie

3. REALIZACJA

- a) terminy najważniejszych przedsięwzięć

4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE

5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ

ZAŁĄCZNIKI (ANEKSY)

A. Struktura organizacyjna ćwiczenia i uczestnicy:

- struktura organizacyjna kierownictwa i sztabu kierownictwa ćwiczenia
- struktura organizacyjna wszystkich wojsk uczestniczących w ćwiczeniu

B. Scenariusz i sytuacja wyjściowa.

C. Sytuacja wyjściowa:

- położenie i zadania realizowane przez wyższego przełożonego
- położenie i zadania realizowane przez szczebel ćwiczący i podwładnych
- meldunki zespołów podgrywających o sytuacji w trakcie rozpoczęcia ćwiczenia
- meldunki sytuacyjne
- warunki prowadzenia ćwiczenia ,(meteorologiczne)

D. Sytuacja rzeczywista(dane dodatkowe)

- miejsce SD
- rozkaz do przegrupowania
- organizacja transportu
- żywienie
- opieka medyczna - ochrona tajemnicy
- warunki bezpieczeństwa
- zabezpieczenie topograficzne
- finanse
- funkcjonowanie kancelarii
- biuro obsługi obserwatorów

**PROPONOWANE NAZEWNICTWO PODSTAWOWYCH  
DOKUMENTÓW OPRACOWYWANYCH W ĆWICZENIACH  
WOJSK LĄDOWYCH SZ RP**

NAZWA DOKUMENTU wg NADREX	PROPONOWANA NAZWA DOKUMENTU W ĆWICZENIACH NARODOWYCH WOJSK LĄDOWYCH SZ RP
EXERCISE SPECIFICATION (EXSPEC)	SPECYFIKACJA ĆWICZENIA (DANE WYJŚCIOWE DO ĆWICZENIA)
EXERCISE PLANNING INSTRUCTION (EXPI)	INSTRUKCJA PLANOWANIA ĆWICZENIA (ZAŁOŻENIE DO ĆWICZENIA, REGULAMINY, WYTYCZNE)
EXERCISE OPERATION PLAN (EXOPLAN)	PLAN DZIAŁANIA (OPERACJI) WOJSK (CZĘŚĆ TAKTYCZNA PLANU PRZEPROWADZENIA ĆWICZENIA)
EXERCISE CONCEPTION OPERATION (EXCONOP)	KONCEPCJA OPERACYJNO-TAKTYCZNA ĆWICZENIA (CZĘŚĆ OPERACYJNO- -TAKTYCZNA KONCEPCJI METODYCZNO-TAKTYCZNEJ)
EXERCISE OPERATION ORDER (EXOPORD)	ROZKAZ (OPERACYJNY) DO PRZEPROWADZENIA ĆWICZENIA (PLAN PRZEPROWADZENIA ĆWICZENIA, ROZKAZ W SPRAWIE PRZYGOTOWANIA I PRZEPROWADZENIA ĆWICZENIA)

**PROPONOWANE NAZEWNICTWO PODSTAWOWYCH  
DOKUMENTÓW DOWODZENIA OPRACOWYWANYCH  
W TOKU ĆWICZEŃ WOJSK LĄDOWYCH SZ RP**

NAZWY DOKUMENTÓW wg STANAGÓW 2014, 2020,2041	PROPONOWANA NAZWA DOKUMENTU W ĆWICZENIACH WOJSK LĄDOWYCH SZ RP
WARNING ORDER (WO) – do momentu podjęcia decyzji przez dowódcę	ZARZĄDZENIE PRZYGOTOWAWCZE
WARNING ORDER (WO) – po podjęciu decyzji przez dowódcę	WSTĘPNE ZARZĄDZENIE BOJOWE
OPERATION ORDER – OPORD	ROZKAZ OPERACYJNY (BOJOWY) Z ZAŁĄCZNIKAMI
FRAGMENTARY ORDER – FRAGO	ZARZĄDZENIE OPERACYJNE (BOJOWE)
ADMINISTRATIVE/LOGISTICS ORDER	ROZKAZ LOGISTYCZNO- -ADMINISTRACYJNY
OPERATIONAL SITUATION REPORT	MELDUNEK BOJOWY SPRAWOZDANIE OPERACYJNE
OVERLAY TYPE ORDER	ROZKAZ NA OLEACIE
SPECIAL ORDER – SPORD	ROZKAZ SPECJALNY
STAFF WORKING PLAN	PLAN PRACY SZTABU
OPERATION PLAN	PLAN OPERACJI (WALKI) ZAŁĄCZNIKI DO ROZKAZU OPERACYJNEGO
SITUATION MAP – SITMAP	MAPA SYTUACYJNA
INFORMATION MAP – INFMAP	MAPA INFORMACYJNA

