



Grey Scale #13



DANES-PICTA.COM

A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
KATEDRA DOWODZENIA I ŁĄCZNOŚCI

SYSTEM DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH SZ RP – STRUKTURA ORGANIZACYJNO-FUNKCJONALNA.

CZĘŚĆ II

TEORIA I PRAKTYKA FUNKCJONOWANIA SYSTEMU
DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH SZ RP

„SYSTEM – 2”

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
~~S/3887 cz. 2~~



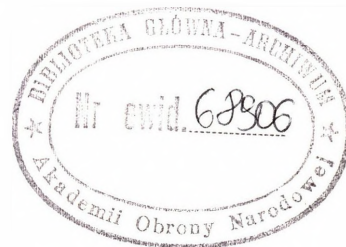
05-003887-002-0

WARSZAWA

68906



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
KATEDRA DOWODZENIA I ŁĄCZNOŚCI



SYSTEM DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH SZ RP.
STRUKTURA ORGANIZACYJNO-FUNKCJONALNA.

Cz. II

TEORIA I PRAKTYKA FUNKCJONOWANIA
SYSTEMU DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH SZ RP

„SYSTEM-2”



Praca zbiorowa pod kierownictwem
płk dr.inż. Józefa MICHNIAKA

**TEORIA I PRAKTYKA FUNKCJONOWANIA
SYSTEMU DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH SZ RP**

Katedra Dowodzenia i Łączności
Warszawa – Rembertów 1998 r.

Zespół Redakcyjny

przewodniczący

płk dr inż. Józef MICHNIAK

oraz

mjr dypl. Zbigniew KLAWITTER

redakcja techniczna i druk

Barbara KUĆ

SPIS TREŚCI

	Strona
WPROWADZENIE	5
1. TERMINOLOGIA SYSTEMU DOWODZENIA	9
1.1. Wstęp	9
1.2. Dowodzenie	10
1.3. System dowodzenia	13
1.4. Proces dowodzenia	17
2. IDENTYFIKACJA STRUKTUR ORGANIZACYJNO-FUNKCJONALNYCH SYSTEMÓW DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH W WYBRANYCH ARMIIACH KRAJÓW NATO	23
2.1. Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych RFN	25
2.2. Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia sił lądowych Stanów Zjednoczonych	42
2.3. Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych Wielkiej Brytanii	50
3. MODEL SYSTEMU DOWODZENIA WOJSKAMI LĄDOWYMI SZ RP W CZASIE POKOJU, KRYZYSU I WOJNY	57
3.1. Ogólna charakterystyka systemu dowodzenia wojsk lądowych czasu „P”	59
3.2.1. Kryzys i jego istota. Funkcjonowanie państwa w sytuacji kryzysowej	72
3.2.2. Militarny charakter kryzysu, przedsięwzięcia w sferze obronności państwa	82

3.2.3. Proces dowodzenia siłami zbrojnymi w operacji antykryzysowej	86
3.2.4. Formowanie i działanie antykryzysowego zgrupowania operacyjnego (AZO)	88
3.2.5. System kierowania reagowaniem kryzysowym – wariant	93
3.2.6. Dowodzenie zgrupowaniem antykryzysowym	98
3.3. System dowodzenia wojsk lądowych czasu „W”	109
BIBLIOGRAFIA	131

WPROWADZENIE

plk dr inż. Józef MICHNIAK

Polska w niedalekiej przyszłości ma szansę stania się pełnoprawnym członkiem NATO, co z kolei wywołuje potrzebę osiągnięcia przez nasze Siły Zbrojne odpowiedniego poziomu standaryzacji i interoperacyjności.

Analiza dokumentów NATO mających charakter ogólnonarodowy wskazuje, iż państwa członkowskie wykorzystują szereg dokumentów, mających zapewnić ujednoczenie w skali Sojuszu zasad, procedur i innych przedsięwzięć niezbędnych dla skutecznej realizacji zadań w układzie koalicyjnym. Dokumenty te mają także istotny wpływ na modyfikację treści pojęcia *d o w o d z e – n i e*.

Państwa członkowskie NATO uzgodniły również, iż naturalne i oczywiste różnice w doktrynach narodowych nie mogą mieć negatywnego wpływu na zdolność do prowadzenia wspólnych działań. Aby taką zdolność zapewnić, niezbędne jest stosowanie licznych Porozumień Standaryzacyjnych, wielonarodowych Stałych Procedur Operacyjnych oraz innych wspólnych ustaleń i uzgodnień.

Ustalenia w obszarze dowodzenia dotyczą przede wszystkim:

- terminologii specjalistycznej;
- zakresów zadań, uprawnień i odpowiedzialności dowódcy i sztabu;
- ogólnej struktury i zadań dowództw;
- przebiegu procesu dowodzenia;
- głównych zasad organizacji łączności i służby łącznikowej;
- ogólnych zasad walki o przewagę w obszarze dowodzenia.

Dowodzenie, aby mogło być realizowane musi posiadać swoją bazę materialną odpowiednio zorganizowaną. Dla realizacji dowodzenia organizuje się więc system dowodzenia.

W niniejszej pracy autorzy podejmują próbę naukowego opracowania problematyki „Teorii i praktyki funkcjonowania systemu dowodzenia wojsk lądowych SZ RP”. Jako zasadnicze cele pracy przyjęto:

- dokonać identyfikacji struktur organizacyjno-funkcjonalnych systemów dowodzenia wojsk lądowych w wybranych armiach krajów NATO i określić model systemu dowodzenia wojsk lądowych SZ RP na czas pokoju, kryzysu i wojny;

- wypracować teorię organizacji i funkcjonowania organów dowodzenia wojsk lądowych w nowych strukturach organizacyjnych i zmieniających się warunkach otoczenia.

Założono, że:

1. Opracowanie ma ukierunkować prace koncepcyjno-projektowe związane z budową struktur dowództw oraz wojennego systemu dowodzenia wojsk lądowych SZ RP.

2. Rozwiązania przyjęte w opracowaniu powinny uwzględniać uczestnictwo Polski w NATO.

3. Opracowanie powinno określać miejsce, funkcje i zadania systemu dowodzenia wojsk lądowych w SKOP oraz eksponować struktury organizacyjno-funkcjonalne systemu, a także porządkować warsztat pojęciowy związany z systemem dowodzenia.

We wstępnej hipotezie roboczej założono, że nowe uwarunkowania polityczno-strategiczne, operacyjne i ekonomiczne, tworzące jakościowo inną niż w przeszłości, bazę do projektowania, organizowania i funkcjonowania systemu dowodzenia wojsk lądowych SZ RP, z jednej strony stwarzają dobre warunki do projektowania nowoczesnych systemów dowodzenia, z drugiej zaś – zmuszają

przede wszystkim do: wykorzystania posiadanych zasobów osobowych dowódców i środków dowodzenia w nowych strukturach organizacyjnych dowódców i stanowisk dowodzenia;

- nadania kierunku dla zmian proceduralnych i organizacyjnych w warunkach szybkiego wejścia do NATO;
- stworzenia podstaw teoretycznych i organizacyjnych do funkcjonowania systemu dowodzenia (odpowiednika Command, Control and Communications) w nowych strukturach wojsk lądowych.

Praca jest głównie charakteru teoretycznego z elementami rozwiązań praktycznych lub modelowych, a potrzeby związane ze znalezieniem sposobu osiągnięcia założonych w pracy celów oraz weryfikacja przyjętej hipotezy roboczej podyktowały wybór metod i technik badawczych.

Z metod empirycznych stosowano przede wszystkim badania opinii i obserwacje. Z metod i technik teoretycznych zastosowano głównie analizę i syntezę oraz porównania i uogólnienia. Obserwacjami objęto ćwiczenia organizowane przez SG WP, ŚOW oraz ćwiczenia Dowództwa Wojsk Lądowych i AON. Wyniki obserwacji odzwierciedlają stan oraz stopień poznania oraz niewiedzy z zakresu wydolności organizowanych systemów dowodzenia. Efekty obserwacji pozwoliły na ocenę oraz wypracowanie własnych sądów i opinii w zakresie badanych problemów.

Poczynione obserwacje i uzyskane rezultaty badań i rozwiązań stanowią podstawę do dowiedzenia prawidłowości twierdzeń i rozwiązań zaprezentowanych w niniejszej pracy. Dotyczy to zwłaszcza: zagadnień organizacji i funkcjonowania oraz budowy modelu struktury organizacyjno-funkcjonalnej systemu dowodzenia wojsk lądowych w okresie pokoju, kryzysu i wojny.

Z metod i technik badawczych w formie sądów i opinii stosowano wywiady oraz korzystano z ocen ekspertów i ich wypowiedzi w toku różnych konferencji, sympozjów naukowych organizowanych w AON, SG WP, a także w dowództwie wojsk lądowych. materiały uzyskane tą drogą okazały się bardzo

użyteczne i korzystne ze względu na obszerne grono wypowiadających się profesjonalistów z zakresu teorii i praktyki organizowania i funkcjonowania systemów dowodzenia różnych szczebli organizacyjnych.

Dość obszerne zastosowanie znalazło także badanie literatury i różnych dokumentów normatywnych armii państw NATO. Rezultaty tych badań stanowiły doskonałą bazę przede wszystkim do ustalenia stanu dotychczasowego przedmiotu badawczego oraz zakresu, kierunków i sposobów jego doskonalenia.

Badaniami objęto głównie:

- STANAGI;
- regulaminy poszczególnych armii państw NATO;
- projekty Polskiej Normy Obronnej;
- materiały z narad, konferencji i kursów;
- opracowania armii państw NATO.

Znaczny wpływ na przedstawione wyniki w opracowaniu mają także uogólnienia dokonane na podstawie własnych doświadczeń zespołu autorskiego.

1. TERMINOLOGIA SYSTEMU DOWODZENIA

plk dr inż. Józef MICHNIAK

1.1. Wstęp

Przywilejem umysłu ludzkiego jest zdolność tworzenia pojęć w praktycznie nieograniczonej liczbie. Nie zamierzając bynajmniej rozwijać w rozdziale tej tezy i omawiać wynikających z niej struktur ograniczymy się do rozpatrzenia różnych kategorii pojęć, z jakimi mamy do czynienia w obrębie tematu pracy. Dokładne orientowanie się w tych kategoriach pozwala bowiem na poprawne zakwalifikowanie każdego „nowego” pojęcia, co z kolei ułatwi odbiór toku rozumowania i wyrażenia myśli przez autorów.

Wszystkie pojęcia, charakterystyczne dla tematu, podzielimy na trzy grupy: 1) pojęcia odnoszące się do dowodzenia jako procesu i jego otoczenia, 2) pojęcia odnoszące się do systemu dowodzenia i jego otoczenia; 3) pojęcia odnoszące się bezpośrednio do składowych systemu dowodzenia i ich działania.

Zacniemy więc od „dowodzenia”.

1.2. Dowodzenie

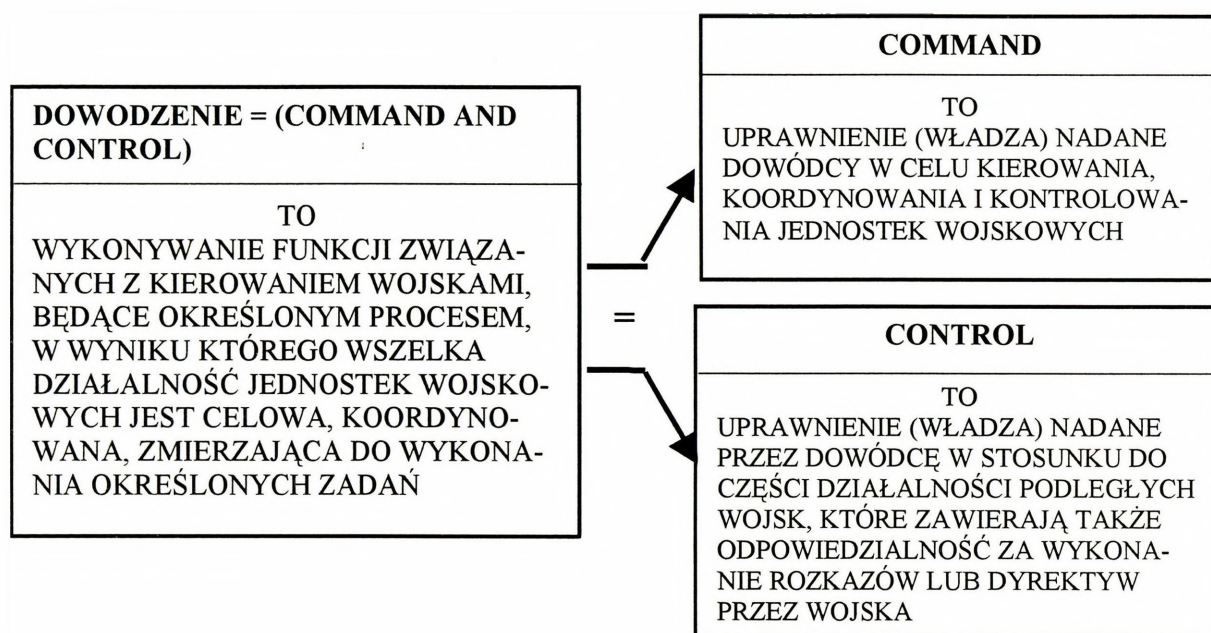
W Wojsku Polskim dowodzenie pojmowane jest jako proces informacyjno-decyzyjny, który jest ciągiem operacji na zbiorach informacji o wojskach własnych, przeciwnika i warunkach działania, a istotą tego procesu jest podejmowanie decyzji do operacji (walki), czyli działania oparte na rezultatach twórczego myślenia, stanowiące ciąg rozwiązań określonych sytuacji decyzyjnych.

Dowodzenie obejmuje przygotowanie dowództw i wojsk do walki (operacji), utrzymanie ich w stałej zdolności do działań, zdobywanie, opracowywanie i przekazywanie danych o sytuacji, przygotowanie działań i kierowanie wojskami w czasie ich prowadzenia, kierowanie pracą podwładnych, zapewnienie im swobody działania, zorganizowanie systemu dowodzenia, współdziałania, zabezpieczenia bojowego i logistycznego, stałe kontrolowanie działań i wpływanie na rozwój sytuacji.

Przewidywana koalicyjna różnorodność działań operacyjnych i taktycznych oraz form i warunków ich prowadzenia stawiają jakościowego nowe zadania i wymagania wobec dowodzenia interoperacyjnego z tym przyjmowanym w armiach państw NATO i pojmowanego jako działalność poprzez, którą dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym obejmuje ono upoważnienie i odpowiedzialność za rozwinięcie wojsk i użycie ich do wykonania postawionych zadań oraz kontrolę, poprzez którą dowódca wspomagany przez swój sztab, organizuje, kontroluje i koordynuje działania podległych mu sił poprzez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji. Te dwa procesy tworzą system dowodzenia i kontroli (Command and Control), który wykorzystywany jest to planowania, kontroli i koordynowania walki (operacji).

Stąd też dla określenia procesu informacyjno-decyzyjnego rozumianego jako wykonywanie funkcji związanych z kierowaniem wojskami, będącego

określonym procesem, w wyniku którego wszelka działalność jednostek wojskowych jest celowa, koordynowana i kontrolowana oraz zmierza do wykonania określonych zadań przyjmujemy pojęcie „DOWODZENIE”, co najlepiej oddaje poniższy rysunek 1.1.



Rys. 1.1. Treść pojęcia dowodzenia

Funkcje dowodzenia:

- planowanie;
- stawianie zadań;
- przewodzenie (praca z ludźmi, motywowanie);
- podział (pozyskiwanie) środków materialnych;
- praca nad informacjami;
- decydowanie;
- koordynowanie;
- kontrolowanie.

Podstawowym warunkiem skutecznego dowodzenia jest jednolitość myślenia i działania wszystkich dowódców. Opiera się ona na takim samym pojmowaniu obowiązków i praw, jednolitych zasadach dowodzenia, wychowania wojskowego i wyszkolenia oraz wspólnym języku i jednolitych pojęciach.

W przygotowaniu i prowadzeniu działań operacyjnych i taktycznych obowiązuje zasada **dowodzenia poprzez wskazywanie celów działania**. Zapewnia ona podporządkowanym dowódcom swobodę działania. Jej zakres zależy od rodzaju wypełnianego zadania. Dowódca zapoznaje podwładnych ze swoim zamiarem, określa wyraźnie cele i stawia do dyspozycji konieczne siły i środki. Szczegóły określa tylko w celu koordynacji działań służących osiągnięciu wspólnego celu. Ingerować może tylko wówczas, gdy niewłaściwe działania podwładnych zagrażają realizacji jego zamiaru. Podwładni realizując wspólny cel, mogą działać samodzielnie, wykazywać się inicjatywą, natychmiast reagować na rozwój sytuacji i wykorzystywać sprzyjające okoliczności. Stosowanie tej zasady opiera się na zaufaniu przełożonego do profesjonalizmu podwładnego.

Cel – to wyobrażalny wynik końcowy naszego działania.¹

Jest to określony przedmiotowo i podmiotowo, przyszły, pożądany stan lub rezultat działania organizacji (systemu), możliwy i przewidziany do osiągnięcia w terminie lub⁴ okresie mieszczącym się w przedziale czasu objętym planowaniem.

Cele określają **co, kto i kiedy** ma osiągnąć. Precyzują przedmiot dążeń, tj. pożądany stan lub rezultat pod względem cech jakościowych (rodzajów) i ilościowych, określają termin lub okres zaistnienia pożądanego stanu lub rezultatu oraz wskazują na przedmiot celowych działań (jednostkę lub zbiór jednostek), który ten stan lub rezultat ma osiągnąć.²

Natomiast **zadanie** jest – to przyszłe zdarzenie, które zostało przez jedną osobę (kierownika) opisane i przekazane do realizacji innej osobie lub zespołowi. Z chwilą przyjęcia⁴ przez daną osobę (zespół) zadania do wykonania staje się ono celem.³

¹ M.Schlick cyt. za Zielenieckim „Organizacja zespołów ludzkich”. PWN, Warszawa 1964, s. 184.

² L.Krzyżanowski. Podstawy nauki i zarządzania. PWN, Warszawa 1985, s. 183.

³ T.Pszczółowski. Mała encyklopedia prakseologii. Wrocław 1978, s. 283.

Pojęcie zadania jest ściśle zrelatywizowane do celu, określa co, kto, kiedy, gdzie ma wykonać. W tym sensie zadanie może być traktowane jako środek realizacji celu.¹

Zadanie – wskazuje cel bez określenia jednoznacznych dróg dojścia do niego.

Możemy zatem przyjąć, że dowodzenie jako proces informacyjno-decyzyjny jest realizowane przez określenie celu działania w formie odpowiedzi na pytania:

- Kto ma wykonać?
- Co ma wykonać?
- Gdzie ma wykonać?
- Kiedy ma to wykonać?

W celu sprawnego i skutecznego dowodzenia wojskami w czasie pokoju, kryzysu i wojny organizuje się system dowodzenia.

1.3. System dowodzenia

Analizując obowiązujące w SZ RP dokumenty i materiały można wyka-zać, że system dowodzenia określono tam jako integralną część walki (operacji) stanowiącą uporządkowaną zgodnie z zasadami taktyki i sztuki operacyjnej całość złożoną z organów dowodzenia i środków dowodzenia, sprzężonych ze sobą informacyjnie i zapewniającą podejmowanie stosownych decyzji na wszystkich poziomach organizacyjnych dowodzenia oraz sprawną, terminową i bezwzględną ich realizację.

Nowoczesny system informacyjno-decyzyjny, a takim powinien być przecież system dowodzenia wojsk lądowych, może powstać tylko w drodze całościowego zaprojektowania, w zależności od celu, dla którego system ten się tworzy. Uwzględniając to, że Polska zgłosiła swój akces do wstąpienia w struk-

¹ L.Krzyżanowski. Podstawy nauki zarządzania. Op.cit., s. 183, 184.

tury NATO i w niedalekiej przyszłości stanie się ich elementem, to wydaje się za celowe, aby i system dowodzenia wojsk lądowych SZ RP był kompatybilny z systemem dowodzenia NATO.

System dowodzenia wojsk lądowych powinien zapewniać:

- żywotność obiektów i środków dowodzenia;
- zdolność współdziałania i koordynowania działań z innymi rodzajami sił zbrojnych, tj. Marynarką Wojenną i Siłami Powietrznymi, komponentami sił zbrojnych innych państw, urzędami i organizacjami administracji w kraju oraz krajów ewentualnego obszaru działań;
- zdolność reagowania i dostosowania do potrzeb dowodzenia w zależności od wymogów rodzaju działań.

Przy projektowaniu systemu dowodzenia wojsk lądowych za celowe należy przyjąć uwzględnienie jego zasadniczych determinantów.

Zasadnicze determinanty systemu dowodzenia przedstawiono na rysunku 1.2.

System dowodzenia (*Command, control and information system – C2I system*) wojsk lądowych w ujęciu stosowanym w państwach NATO postrzegany jest jako zintegrowany system obejmujący:¹

- doktrynę działań;
- procedury;
- struktury organizacyjne;
- stany osobowe;
- wyposażenie;
- środki łączności i połączenia informacyjne.

¹ AAP-5, s. 2-C-6, ATP-35(B), s. 2-1.



Rys. 1.2. Zasadnicze determinanty systemu dowodzenia

Definicja ta jest podstawą do funkcjonowania narodowych ustaleń w tym zakresie, które zawarte są we właściwych regulaminach i instrukcjach

Uwzględniając powyższe wnioski przyjmujemy, że

System dowodzenia stanowi integralną część walki (operacji) i tworzą go funkcjonalne i wewnętrznie skoordynowane elementy organizacyjne, ludzkie i materialowe, wzajemnie ze sobą powiązane i uzależnione od siebie.

Zasadnicze elementy składowe to: doktryna działań; organa dowodzenia, tzn. zespoły dowódczo-sztabowe z ich funkcjonalnymi procedurami działania i strukturą podporządkowania rozmieszczane w przygotowanych miejscach pracy, zorganizowanych zawczasu jako stanowiska dowodzenia (SD, ZSD, WSD itp.); stała infrastruktura telekomunikacyjna i informatyczna obszaru działań; siły i mobilne środki łączności oraz zabezpieczenia bojowego i logistycznego w otoczeniu i zderzeniu z dążeniami, ograniczeniami, chęciami i możliwościami organizatora systemu.

Wyrażając się krócej przyjmujemy, że system dowodzenia składa się z trzech zasadniczych komponentów:

- organizacji dowodzenia;
- środków dowodzenia;
- procesu dowodzenia.

Komponent pierwszy (organizacja dowodzenia) obejmuje:

- sposób organizacji dowództw do wykonania zadania;
- zadania dowództw i relacje pomiędzy nimi;
- uprawnienia i odpowiedzialność dowództw;
- ich podział (strukturę) funkcjonalny.

Komponent drugi (środki dowodzenia) to systemy, urządzenia i procedury techniczne służące pozyskiwaniu, przetwarzaniu, gromadzeniu i zobrazowaniu informacji. Zapewniają one przepływ informacji w sztabie oraz między podporządkowanymi i współdziałającymi jednostkami.

Komponent trzeci (proces dowodzenia) obejmuje:

- proces decyzyjny oraz procedury i techniki stosowane przez dowództwa w celu: oceny sytuacji – określenia **co się dzieje**, zdecydowania **co robić**, **jakie podjąć działanie** oraz postawienia zadań i kontroli ich wykonania;
- zawiera także dokumenty dowodzenia, system składania meldunków oraz odpraw (briefings), wspierających proces decyzyjny.

Przebieg procesu dowodzenia przedstawiamy w następnym podrozdziale.

1.4. Proces dowodzenia

Proces dowodzenia jest to powtarzający się cykl organizacyjny utrzymywany w ruchu poprzez ciągle zbieranie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji. Na bazie tych informacji zostaje podjęta decyzja, określony zamiar działania i opracowany graficzny plan operacji. Stanowi on podstawę do opracowania dokumentów dowodzenia.

Dowódca jest odpowiedzialny za wykonanie zadania, dlatego on osobiście podejmuje decyzję i określa zamiar.

Sztab powołany jest w celu zapewnienia dowódcy doradztwa i pomocy oraz wsparcia podporządkowanych dowódców.

Funkcje sztabu:

- gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie informacji;
- ocenianie;
- przewidywanie;
- informowanie;
- przygotowanie rozkazów i wydawanie zarządzeń w imieniu dowódcy;
- koordynowanie;
- kontrolowanie.

Działalność dowódcy i całego sztabu powinna być skoncentrowana na ocenie rozwoju sytuacji oraz jej wpływu na realizowane i otrzymane zadanie. Ocena ta obejmuje przedsięwzięcia konieczne do wykonania, zanim dowódca

zadecduje o sposobie wykonania zadania. Plan działania powinien być przemyślany w swej koncepcji i prosty do wykonania. Elastyczny plan pozwala dowódcy wykorzystać dogodnie sytuacje, jakie mogą pojawić się podczas realizacji zadania i umożliwia mu reagowanie w nieprzewidzianych okolicznościach.

Proces dowodzenia rozpoczyna się z reguły od momentu otrzymania zadania od przełożonego i trwa do chwili zakończenia działań operacyjnych, tj. osiągnięcia celu operacji. Niekiedy podczas prowadzenia operacji może się on rozpoczynać z inicjatywy dowódcy. Składa się on z następujących etapów:

- ustalenia położenia;
- planowania;
- stawiania zadań;
- kontroli.

1. **Ustalenie położenia** zapoczątkowuje proces dowodzenia i powinno stworzyć warunki do dobrego opracowania planu. Sprowadza się ono zazwyczaj do zbierania informacji od przełożonego, podwładnych, sąsiadów i wojsk współdziałających oraz ludności cywilnej i określenia aktualnego położenia wojsk własnych i przeciwnika.

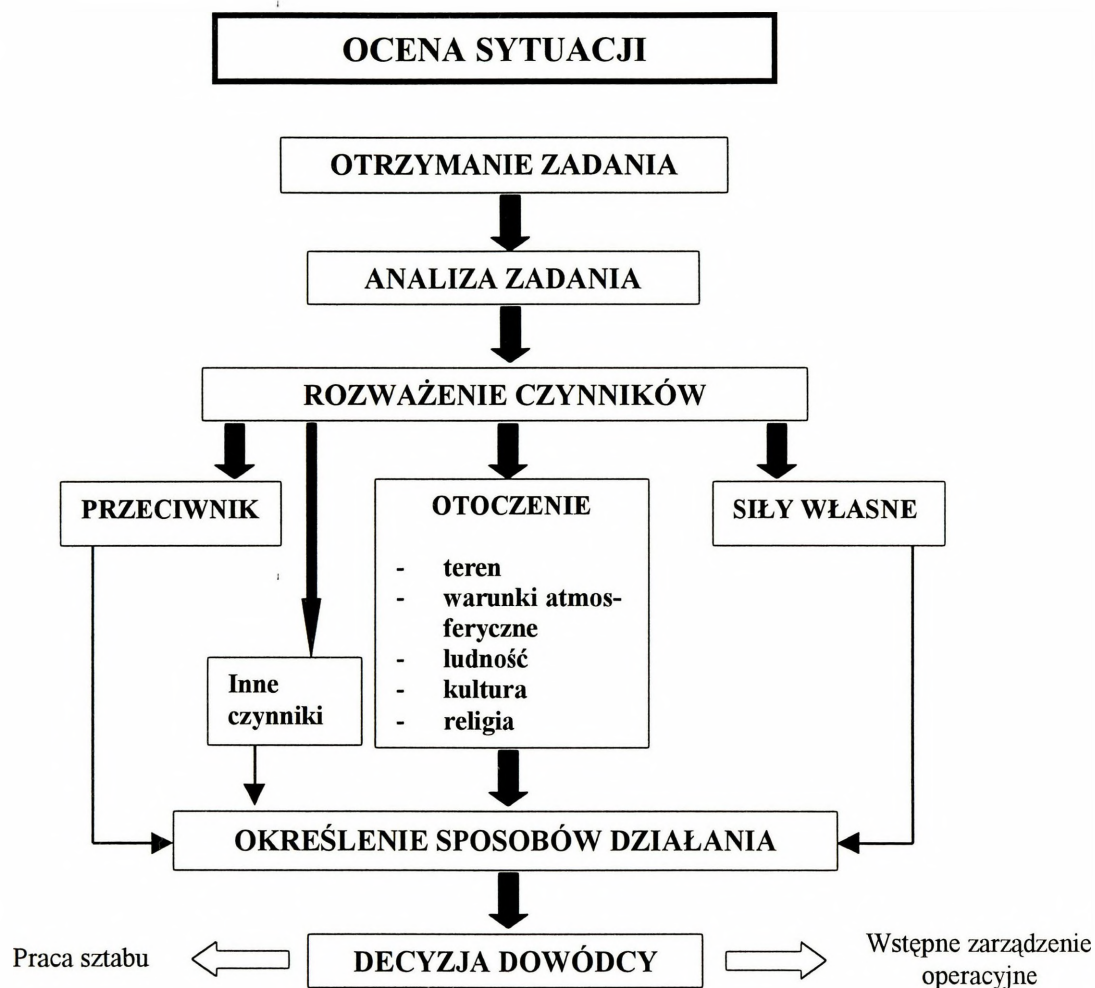
Podstawę do ustalenia położenia stanowią m.in. meldunki, np. o osiągnięciu styczności z przeciwnikiem, użyciu broni masowego rażenia, gwałtownych zmianach sytuacji na polu walki lub o nowych siłach przeciwnika. ustalenie położenia uzupełnia lub poszerza obraz położenia. Wyniki przedstawia się na mapach sytuacyjnych.

2. **Planowanie** operacji obejmuje:

- ocenę sytuacji;
- podjęcie decyzji i określenie zamiaru dowódcy;
- opracowanie graficznego planu operacji i rozkazu operacyjnego oraz pozostałych dokumentów dowodzenia.

Ocena sytuacji jest logiczną częścią rozumowania prowadzącego do najlepszego rozwiązania problemu w posiadanym czasie. Początkiem tego procesu

jest zazwyczaj otrzymanie zadania od przełożonego. Podwładny jest ukierunkowywany przez swojego przełożonego co do tego **jaki cel (efekt)** ma on osiągnąć swoim działaniem. W ocenie sytuacji wyróżnia się następujące etapy: analiza zadania, określenie możliwości działania, rozważenie i porównanie wariantów działania. Porównaj z poniższym rysunkiem wykonanym na podstawie analizy treści ATP-35 (B).



Dowódca we wszystkich przypadkach powinien działać w zgodzie z zamiarami swojego przełożonego. Dlatego po otrzymaniu zadania analizuje je w celu określenia odpowiedzi na pytania:

1. Co jest zamiarem dowódcy wyższego szczebla i jaka jest rola mojej jednostki w ogólnym planie?

2. **Co należy zrobić lub jakie zasadnicze zadania muszą być wykonane w celu wywiązania się z zadania?**

3. **Czy istnieje swoboda działania i czy istnieją jakieś ograniczenia?**

4. **Czy sytuacja taktyczna zmieniła się w zasadniczy sposób i czy przełożony zmienilby postawione zadanie gdyby wiedział o zmianie sytuacji?**

Po zakończeniu analizy zadania dowódca precyzuje wytyczne do dalszego planowania. Zawiera w nich najistotniejsze problemy, do których sztab będzie musiał się odnieść w dalszej pracy i określa najważniejsze kryteria oceny wariantów działania. Wytyczne te stanowią podstawę do zorganizowania pracy sztabu.

Określając możliwości działania rozważa się wiele czynników, które będą miały istotny wpływ na prowadzenie operacji. Należą do nich:

- przeciwnik;
- środowisko (w tym: teren, pogoda, ludność, religia, kultura itp.);
- siły własne.

W czasie trwania oceny sytuacji powinno wyłonić się kilka wariantów działania. Każdy z nich powinien odpowiadać otrzymanemu zadaniu, uwzględniać potencjał bojowy i zawierać w zarysie zamiar działania z wyraźnym wskazaniem głównego wysiłku. Wady i zalety każdego wariantu rozważane są w stosunku do zadania i prawdopodobnego kierunku działania przeciwnika, uwzględniając jego ewentualną reakcję na nasze działanie w każdym z nich. Określenie wad i zalet posłuży do oceny każdego wariantu według kryteriów określonych przez dowódcę w wytycznych. Analizując oceny, szef sztabu dokonuje wyboru wariantu ocenionego najwyżej i ten rekomenduje dowódcy na odprawie decyzyjnej jako wariant zdaniem sztabu najlepszy.

Wariant, który nie jest zgodny z zamiarem przełożonego, nie powinien być dalej rozpatrywany.

Podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje wybór wariantu działania. Decyzja odzwierciedla jego wolę przeprowadzenia określonych działań, a rozwinęty na jej podstawie zamiar dowódcy przedstawia sposób oraz kolejność ich wykonania i obejmuje:

- podział sił;
- elementy dowodzenia i koordynacji;
- ugrupowanie;
- podział odpowiedzialności za działania w obszarze tyłów;
- priorytety we wsparciu i zabezpieczeniu działań;
- łączność.

Po podjęciu decyzji i określeniu zamiaru przez dowódcę sztab opracowuje graficzny plan operacji, który stanowi podstawę do opracowania pozostałych dokumentów dowodzenia.

Rozkaz operacyjny jest zasadniczym dokumentem dowodzenia, który wyraża decyzję i zamiar dowódcy. Powinien być prosty, jasny i zwięzły. Może on być pisemny, ustny lub graficzny, a niekiedy ich kombinacją. Jego układ jest zawsze jednakowy i obejmuje pięć punktów:

- pkt. 1 – sytuacja;
- pkt. 2 – zadanie;
- pkt. 3 – realizacja;
- pkt. 4 – zabezpieczenie logistyczne;
- pkt. 5 – dowodzenie i łączność.

Integralną część rozkazu stanowią aneksy. ich ilość zależy od potrzeb. Głównym celem aneksu jest skrócenie tekstu rozkazu. Może to być dokument pisemny lub graficzny na folii, kalce, mapie itp. Każdy aneks może być uzupełniony apendyksami.

3. **Stawianie zadań** jest to przekazanie podwładnym decyzji i zamiaru dowódcy. Zadania mogą być postawione w formie:

- wstępnego zarządzenia operacyjnego;

- zarządzenia operacyjnego;
- rozkazu operacyjnego.

Układ zarządzeń jest taki sam jak rozkazu operacyjnego.

4. **Kontrola** właściwej realizacji zamiaru operacji i wykonania zadania jest funkcją dowodzenia sprawowaną przez dowódcę lub sztab. To proces ciągły stanowiący podstawę do ustalania położenia oraz rozwoju sytuacji. Istnieje przy tym konieczność porównywania stanu pożądanego z istniejącym. Kontrola w tym ujęciu jest traktowana jako nadzór.

2.IDENTYFIKACJA STRUKTUR ORGANIZACYJNO - FUNKCJONALNYCH SYSTEMÓW DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH W WYBRANYCH ARMIACH KRAJÓW NATO.

mjr dypl. Zbigniew KLAWITTER

Badania obcojęzycznej literatury przedmiotu wskazują, że system dowodzenia (*Command, control and information system - C2I system*) wojsk lądowych w ujęciu stosowanym w państwach NATO postrzegany jest jako zintegrowany system obejmujący¹:

- doktrynę działań;
- procedury;
- struktury organizacyjne;
- stany osobowe;
- wyposażenie;
- środki łączności i połączenia informacyjne.

Wspiera on dowódców wszystkich szczebli w zakresie zapewnienia terminowych i wystarczających informacji do planowania, kierowania i koordynowania działań.

System dowodzenia definiowany jest również jako zbiór elementów materialnych i procedur, które uporządkowane zostały jednoznacznymi więziami organizacyjnymi, to znaczy:

- hierarchicznymi;
- funkcjonalnymi;
- informacyjnymi;
- technicznymi.

Struktura systemu dowodzenia dostosowywana jest zawsze do konkretnego szczebla organizacyjnego i konkretnego rozmieszczenia wojsk. Tworzone więzi odzwierciedlają natomiast zakresy zadań i kompetencji stanów osobowych

zaangażowanych w procesie dowodzenia oraz możliwości techniczne środków przewidywanych do wykorzystywania w systemie przekazywania informacji. Co do tego formułowane jest wymaganie, że każdy system dowodzenia powinien charakteryzować się:

- dużą odpornością na zakłócanie jego funkcjonalności i dużą odpornością na fizyczne niszczenie;

- szerokim wyborem możliwości współdziałania z systemami dowodzenia innych rodzajów sił zbrojnych i wojsk, jak również z systemami dowodzenia sił zbrojnych innych państw, a także instytucjami i organizacjami cywilnymi;

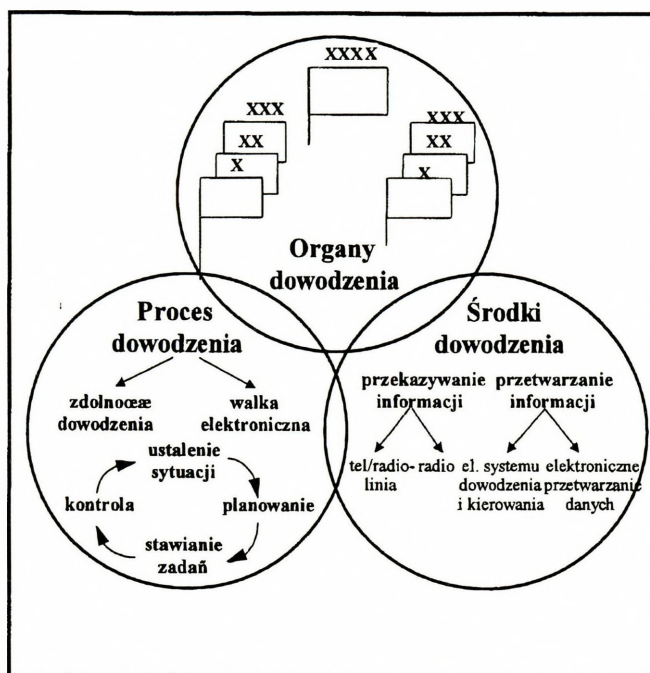
- dużą zdolnością reagowania i dostosowywania procedur dowodzenia do wymogów zdarzających się sytuacji.

System dowodzenia, rozumiany jako zbiór elementów i relacji, składa się z podzbiorów:

- organów dowodzenia;
- procesów dowodzenia;
- środków dowodzenia.

Analiza literatury i dokumentów normatywnych państw NATO wskazuje na występujące analogie w interpretacji systemu dowodzenia i jego elementów przez poszczególne państwa członkowskie. Jednakże mimo podobieństw dają się zauważyć również różnice, które wynikają z funkcjonowania narodowych ustaleń w tym zakresie zawartych w regulaminach i instrukcjach. Mając na uwadze możliwość pełnego członkostwa Polskich Sił Zbrojnych w NATO celowym wydaje się dokonanie identyfikacji struktur organizacyjno - funkcjonalnych systemów dowodzenia wojsk lądowych w wybranych armiach krajów Paktu.

¹ AAP-6 NATO Glossary of Rys. 2.1. System dowodzenia s. 2-C-6.



Rys. 2.1. System dowodzenia

Głównie w kontekście potrzeby określenia kierunków doskonalenia systemu dowodzenia wojsk lądowych SZ RP w celu osiągnięcia interoperacyjności w przyszłym układzie koalicyjnym.

2.1. Struktura organizacyjno - funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych RFN

Wstępna ocena wyników z prowadzonych badań w obszarze pojęcia i struktury systemu dowodzenia w NATO wskazuje, że każde z państw członkowskich posiada swoją definicję oraz strukturę systemu. Narodowy charakter systemów dowodzenia państw Sojuszu potwierdza między innymi posiadanie i ciągle doskonalenie przez nich swoich struktur dowodzenia na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Przykładem takiego doskonalenia systemu dowo-

dzenia w Bundeswehrze jest utworzenie w 1994r. Dowództwa Wojsk Lądowych.

System dowodzenia wojsk lądowych w Bundeswehrze rozumiany jest jako zbiór elementów i relacji w skład, którego wchodzi następujące podzbiory:

- organy dowodzenia - które obejmują m.in. struktury: dowództw poszczególnych szczebli dowodzenia; stanowisk dowodzenia oraz zakresy zadań i odpowiedzialności osób funkcyjnych;

- proces dowodzenia - jest to ukierunkowany i powtarzający się zawsze cykl myślenia i działania na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach dowodzenia. Przebiega on w czterech fazach: ustalenie położenia; planowanie; stawianie zadań; kontrola.

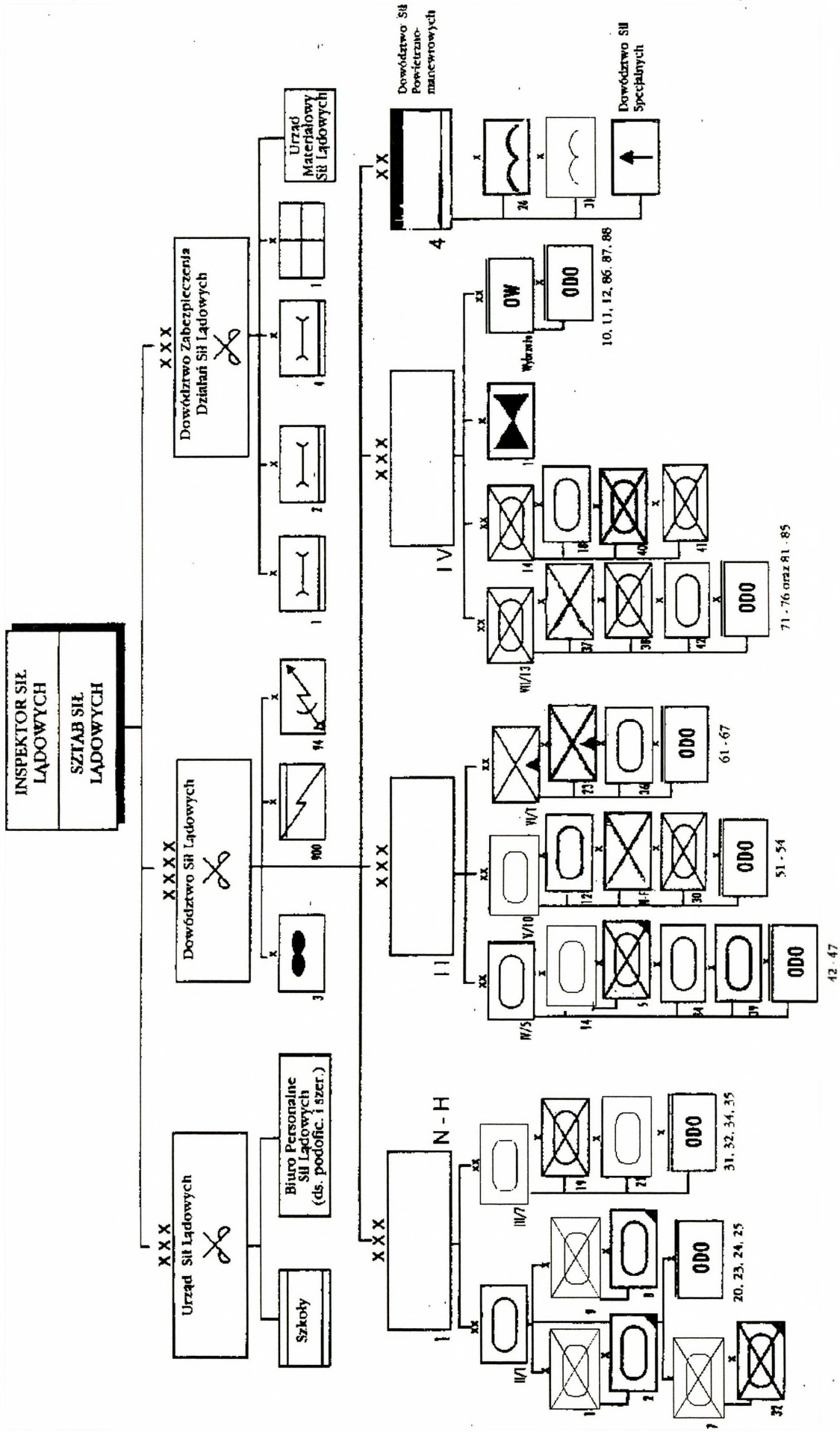
- środki dowodzenia – traktowane jako urządzenia mające sprawnie i w sposób ciągły zapewnić przepływ informacji niezbędnych do dowodzenia działaniami podległych sił.¹

Wojska lądowe są zasadniczym rodzajem sił zbrojnych, a w ich skład wchodzi wojska operacyjne (Feldheer) i wojska obrony terytorialnej (Territorialheer), tworzone w zasadzie dopiero w okresie kryzysu i wojny.

Naczelnym organem kierowania wojskami lądowymi jest sztab sił zbrojnych, wchodzący organizacyjnie w skład Federalnego Ministerstwa Obrony. Inspektor sił lądowych jest przełożonym wszystkich żołnierzy tego rodzaju wojsk i jednocześnie szefem departamentu ministerstwa obrony. Jego organem planistycznym jest Sztab Sił Lądowych, który nie ma jednak kompetencji operacyjnych. Inspektorowi sił lądowych podporządkowane są bezpośrednio Urząd Sił Lądowych, Dowództwo Sił Lądowych, Dowództwo Zabezpieczenia Logistycznego .

Urząd Sił Lądowych odpowiedzialny jest za szkolenie wojsk. Podlegają mu szkoły sił lądowych oraz komendy poligonów i ośrodków szkolenia.

¹ Hdv 100/200 – Führungsunterstützung im Heer (TF/FU), Bonn 1996, par. 301



Rys. 2.2. STRUKTURA ORGANIZACYJNA SIŁ LĄDOWYCH

Dowództwo Zabezpieczenia Działań Sił Lądowych odpowiada za logistykę i służbę medyczną, pozyskiwanie środków zaopatrywania oraz nowego sprzętu i uzbrojenia.

Za kierowanie wojskami lądowymi odpowiedzialne jest, utworzone niedawno, Dowództwo Sił Lądowych łączące kompetencje operacyjne i terytorialne. Jest to organ dowodzenia odpowiedzialny m.in. za przygotowanie i dowodzenie działaniami prowadzonymi bez udziału sojuszników, określanie spraw organizacyjnych, stacjonowania sił lądowych, ocenę sytuacji militarnej państw obcych oraz wytyczanie zadań wywiadu i rozpoznania. Podlegają mu trzy korpusy będące jednocześnie dowództwami terytorialnymi (1 KA - Północ, 2 KA - Południe i 4 KA - Wschód). Korpusom podporządkowane są dowództwa dywizji, które są jednocześnie dowództwami okręgów wojskowych. W okresie kryzysu i wojny następuje rozdzielenie zintegrowanych dowództw na komponent operacyjny (dowództwo korpusu i dywizji) oraz terytorialny.

W ramach obowiązującej obecnie zmodyfikowanej strategii NATO, zakładającej utworzenie elastycznych wojskowych instrumentów oddziaływania na powstające sytuacje kryzysowe, siły zbrojne RFN podzielone zostały na trzy komponenty:

- **siły reagowania** – (ogółem około 53 600 żołnierzy, w tym w siłach lądowych – około 37 000), część jednostek będących w gotowości do działania w składzie sił reagowania NATO na obszarze sojuszu, a także, w myśl postanowień ustawy zasadniczej, poza terytorium Niemiec w ramach misji pokojowych ONZ, OBWE, NATO lub UZE;

- **siły główne** - ZT i oddziały wydzielane do sił głównych NATO; w siłach lądowych są to ZT, które po uzupełnieniu mobilizacyjnym (po 6 miesiącach) będą gotowe do działania;

- **podstawowa organizacja wojskowa SZ** – w pełni skadrowane i mobilizowane jednostki wzmocnienia i wsparcia pozostające pod dowództwem narodowym.

W ramach tego podziału, związki taktyczne i oddziały Bundeswehry zaseregowano do odpowiadających im kategorii gotowości do działań bojowych.

Do kategorii **C** zaliczono sztaby, związki taktyczne, jednostki bojowe i wsparcia logistycznego sił reagowania oraz inne (specjalne), posiadające nie mniej niż 90% ukończenia stanu osobowego oraz 100% uzbrojenia, sprzętu i zapasów środków materiałowych etatu wojennego.

Do kategorii **B** zaliczono sztaby, związki taktyczne, jednostki bojowe i wsparcia logistycznego sił głównych, posiadające nie mniej niż 60% ukończenia stanu osobowego, 100% uzbrojenia i sprzętu etatu wojennego. Uzupełnienie stanów osobowych może być dokonywane bez oficjalnego zarządzania mobilizacji poprzez wcielanie żołnierzy rezerwy będących w gotowości dyspozycyjnej i alarmowej. Jednostki tej kategorii odbywają coroczne ćwiczenia i nie wymagają dodatkowego przeszkolenia. Po rozwinięciu są zdolne do działań, zarówno na szczeblu taktycznym jak i operacyjnym, w obszarze Europy Środkowej.

Do kategorii **A** zaliczono ZT, oddziały i pododdziały SZ charakteryzujące się :

- wysokim stopniem rozwinięcia (w okresie „P”), przeznaczonych do wspierania sił reagowania;
- ograniczonym stanem liczebnym i wyposażeniem okresu „P”, z możliwością szybkiego uzupełnienia;
- dużą różnorodnością (pododdziały radiotechniczne, łączności, logistyczne, sanitarne).

4 KA jest pierwszym związkiem, w którym reorganizacja struktur została oficjalnie zakończona 1 października 1997r. Istotę modyfikacji sił lądowych prześledzimy na przykładzie 14 DZ ze składu 4 KA.

W strukturze organizacyjnej SL dywizja jest ZT przeznaczonym do wszystkich rodzajów działań bojowych w składzie korpusu lub samodzielnie. 14 DZ przejęła w tym zakresie w pełni zobowiązania sojusznicze po rozwiązaniu

nej 6 DZ, w ramach niemiecko – duńskiego KA (LANDJUT). Jest ona jedyną dywizją, która w okresie pokoju nie posiada wspólnej struktury dowodzenia z wojskami obrony terytorialnej¹. W okresie pokoju liczy ok. 18.000 żołnierzy. W okresie „W” przewiduje się podwojenie jej stanu liczebnego.

W jej skład wchodzi: 40 BZ, 41 BZ i 18 BPanc, oraz:

- brygada saperów;
- pułk wsparcia dowodzenia;
- pułk artylerii;
- mieszany pułk oplot²;
- pułk logistyczny;
- pułk sanitarny;
- rozpoznawczy batalion pancerny.

Obecnie wszystkie ZT i oddziały 14 DZ należą do sił głównych. Spośród nich jedynie 40 BZ będzie wydzielala oddziały i pododdziały do sił reagowania w celu ich wzmocnienia; w okresie „P” posiada ona w swoim składzie 3 bataliony w pełni rozwinięte (kategoria B). Pozostałe brygady, tzn. 41 BZ i 18 BPanc należą do grupy ośmiu częściowo rozwiniętych brygad sił głównych – w każdej z nich będą rozwinięte 2 bataliony, na bazie których mogą być rozwijane dwa kolejne bataliony oraz dywizjon artylerii ppanc (kategoria A).

W okresie pokoju obszar odpowiedzialności dywizji pokrywa się z terytorium nowo utworzonego I OW „Wybrzeże”³ obejmującego kraje związkowe: Szelzwik Holsztyn, Hamburg i Meklemburgię Przedpomorze.

Struktura organizacyjna wszystkich brygad została ujednolicona (pomimo zachowania nazw rodzaju wojsk: zmechanizowana lub pancerna) i obejmuje:

¹ W ramach reorganizacji sił lądowych (struktura „5”) połączono struktury dowodzenia wojsk operacyjnych (dywizji) ze strukturami wojsk obrony terytorialnej (okręgi wojskowe), tworząc dowództwa OW/ dywizji.

² W strukturze OW/ dywizji występują tylko trzy mieszane pułki oplot, które w okresie „W” realizują zadania na korzyść korpusów armijnych.

³ Z dotychczas istniejących trzech okręgów wojskowych I OW, VII OW i VIII OW utworzono dwa. Rozwiązano całkowicie VIII OW.

- dwa bcz po 53 czołgi (*Leopard 1A5* lub *Leopard 2*);
- dwa bcz po 53 BWO *Marder 1A3*;
- dywizjon artylerii;
- kompanię dowodzenia;
- kompanię przeciwpancerną;
- kompanię saperów.

W skład każdego bcz lub bz wchodzi cztery kompanie po 13 wozów bojowych, a w batalionach zmechanizowanych dodatkowo kompania moździerzy (10 moździerzy).

Wraz z reorganizacją struktur w pododdziałach 14 DZ trwa proces wyposażenia jednostek w nowoczesny sprzęt bojowy. Przykładem tego typu działań są 84 i 403 bcz ze składu 40 BZ, które zostały wyposażone w 1997 r. W nowe czołgi *Leopard 2*.

W związku z rozszerzeniem NATO na Wschód i przyjęciem do sojuszu nowych członków, kierownictwo wojskowe Bundeswerhy planuje przeprowadzenia kolejnej reorganizacji 4 KA.

Na jego bazie zakłada się utworzenie korpusu polsko – niemiecko – duńskiego, znanego już pod nazwą Wielonarodowego Korpusu Północno – Wschodniego, w skład którego mają wejść: 14 DZ (RFN), 12 DZ (POL) i Dywizja Duńska (DAN).

Dokonałiśmy identyfikacji struktur organizacyjnych sił lądowych. Teraz dokonamy próby identyfikacji struktur organizacyjno – funkcjonalnych obowiązków tych sił.

Dowódca kieruje podporządkowanymi mu siłami w ramach otrzymanego zadania, realizując zamiar przełożonego zgodnie z zasadami dowodzenia i obowiązującymi przepisami prawa. Podejmuje on podstawowe decyzje w swoim zakresie odpowiedzialności.

Dowódca ma tylko jednego zastępcę, który ma prawo podejmowania wszelkich decyzji, gdy dowódca zginie lub jest nieosiągalny. Na rozkaz dowód-

cy może przejąć część uprawnień dowodzenia. Szef sztabu przejmuje dowodzenie, gdy wyłączony zostanie dowódca i jego zastępca. Dowodzi on do czasu, gdy przełożony nie wyznaczy nowego dowódcy.

Dowódca od szczebla batalionu wzwyż dysponuje sztabem, w którym zgromadzony jest personel niezbędny do realizacji zadań dowodzenia. Personel sztabu zobowiązany jest do udzielania rad dowódcy, który powinien wysłuchać opinii przed podjęciem decyzji. Oficerowie sztabu mają obowiązek lojalnie realizować decyzję dowódcy, a w razie potrzeby żądać podjęcia decyzji przez dowódcę.

Warunkiem skutecznego współdziałania dowódcy i sztabu jest wzajemne informowanie się. Dowódca informuje sztab o swoich ocenach, zamiarach i decyzjach, a jeżeli uzna to za stosowne, to również o ich powodach. Sztab informuje z kolei dowódcę w odpowiednim czasie i w takim zakresie, jak wymaga tego sytuacja i zadanie.

Zadaniem sztabu jest wspieranie dowódcy we wszystkich obszarach działalności służbowej. Sztab informuje dowódcę, przygotowuje jego decyzję, opracowuje plany i rozkazy oraz nadzoruje ich wykonanie. Oficerowie sztabu nie mają żadnych uprawnień dowódczych wobec podległych wojsk. Zadania mogą stawiać tylko z upoważnienia dowódcy.

Sztaby składają się w zasadzie z:

- szefa sztabu;
- oddziałów/komórek sztabowych;
- oddziałów/komórek specjalistycznych;
- oficerów specjalistów.

W skład sztabu mogą ponadto czasowo wchodzić:

oficerowie podporządkowanych lub współdziałających jednostek;
organy łącznikowe.

Szef sztabu jest przełożonym wszystkich pracowników sztabu i kieruje jego pracą. Jest pierwszym doradcą dowódcy i odpowiada przed nim za sprawne

funkcjonowanie sztabu. Informuje on sztab o najważniejszych decyzjach dowódcy, a w razie nieobecności dowódcy i jego zastępcy podejmuje niezbędne decyzje. Jego stałym zastępcą jest oficer G3. W sztabach, w których nie ma stanowiska szefa sztabu (batalion i brygada) jego funkcje spełnia oficer S3/G3.¹

Oddział/komórka G1/S1 zajmuje się sprawami personalnymi, uzupełnień, kontaktami z prasą i społeczeństwem oraz tzw. dowodzeniem wewnętrznym.

Oddział/komórka G2/S2 odpowiada za pozyskiwanie wiadomości, planowanie i prowadzenie rozpoznania, ocenę położenia przeciwnika oraz kontrwywiad.

Oddział/komórka G3/S3 odpowiada za planowanie i stawianie zadań podczas działań, alarmowanie, mobilizację, organizację i prowadzenie szkolenia oraz przedsięwzięcia maskowania i informowania operacyjnego.

Oddział/komórka G4/S4 przeznaczony jest do realizacji wszystkich zadań logistycznych i zabezpieczenia medycznego.

Oddział/komórka G5/S5 odpowiada za organizację i procedury współdziałania z urzędami, instytucjami i organizacjami wojskowymi i cywilnymi podczas prowadzenia działań na terytorium innego państwa. Jeżeli sztab nie posiada tej komórki, to jej zadania realizuje zespół G3/S3.

Oddział/komórka G6/S6 zajmuje się problematyką wsparcia dowodzenia oraz walką elektroniczną. W sztabach nie posiadających tej komórki, zadania te realizuje zespół G3/S3.

Ponadto w sztabach, w zależności od potrzeb i szczebla, znajdować się mogą:

- oddział/komórka służby medycznej;

¹ Kierowniczą rolę w sztabach wojskowych sił lądowych średniego szczebla wojskowego spełniają oficerowie dyplomowani, nazywani w Bundeswehrze oficerami służby sztabu generalnego/Generalstabsoffiziere – G/. Oficerom tym przydzielani są oficerowie sztabowi /S/ jako pomocnicy. Są to przeważnie oficerowie starsi: major, pułkownik, którzy ukończyli wyższy kurs doskonalenia/. W sztabach batalionu – pułku w zasadniczych komórkach są zatrudniani oficerowie sztabowi S1-S4. W sztabie brygady występuje zróżnicowanie. Na przykład w komórkach G3 i G4 pracują oficerowie dyplomowani, a w komórkach S1-S2 oficerowie sztabowi /S/. Od sztabu dywizji wzwyż we wszystkich komórkach organizacyjnych są zatrudniani oficerowie dyplomowani. Zob.: Praktyka pracy sztabowej, Warszawa 1970 s. 34.

- oddział/komórka administracji;
- oddział/komórka kierowania ruchem;
- oddział/komórka geografii wojskowej;
- oddział/komórka geofizyczny.

Szczególne zadania w sztabach realizują oficerowie specjaliści, którzy nie należą etatowo do sztabu. Są to dowódcy jednostek wsparcia:

- dowódca artylerii brygady/dywizji/korpusu;
- dowódca opl brygady/dywizji/korpusu;
- dowódca saperów brygady/dywizji/korpusu;
- dowódca (jednostki) lotnictwa wojsk lądowych;
- dowódca łączności.

Odpowiadają oni za problematykę swego obszaru specjalistycznego i współpracują z tym oddziałem/komórką sztabu, który zajmuje się ich specjalnością.

Dowódca artylerii proponuje użycie rozpoznania artyleryjskiego, przygotowanie i prowadzenie walki ogniowej oraz koordynację ognia i manewru. Na polecenie dowódcy kieruje ogniem podporządkowanych jednostek artylerii.

Dowódca OPL proponuje użycie wojsk OPL oraz przedsięwzięcia powszechnej obrony przeciwlotniczej.

Dowódca saperów przedstawia propozycje użycia sił i środków inżynierskich. Jest również jest doradcą w zakresie zabezpieczenia inżynierskiego wojsk.

Dowódca lotnictwa wojsk lądowych doradza w zakresie problematyki ruchliwości powietrznej oraz proponuje użycie lotnictwa wojsk lądowych.

Dowódca łączności proponuje użycie specjalistycznych jednostek łączności i kieruje organizacją systemu łączności.

Oprócz wymienionych, w sztabach pracować mogą jeszcze oficerowie łącznikowi lotnictwa, oficerowie łącznikowi marynarki wojennej oraz organy łącznikowe jednostek sąsiednich, terytorialnych i współdziałających. Znajdują

się oni w sztabie na stałe lub też czasowo i zapewniają wymianę informacji oraz koordynację przedsięwzięć ze sztabem, który ich wysłał.

Stanowiska dowodzenia stanowią centra kierowania działaniami. W zależności od szczebla i stopnia zagrożenia stanowiska dowodzenia mogą być w pełni mobilne, zdolne do przemieszczania się lub też stacjonarne, przy czym obowiązuje zasada, że:

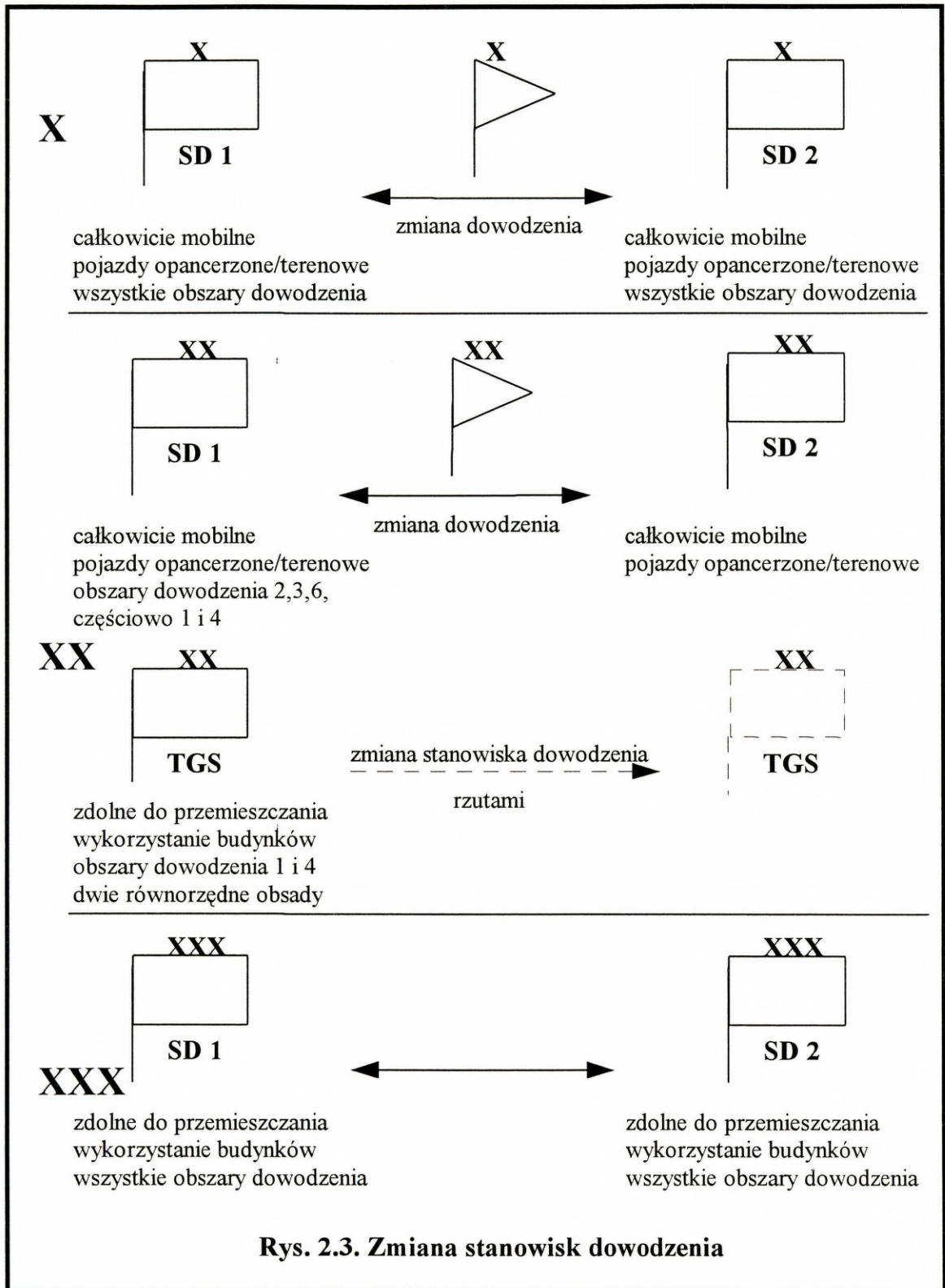
- sztab brygady z zasady na okres działań dzielony jest na dwa równorzędne główne stanowiska dowodzenia, w jednym z nich znajduje się element dowodzenia logistyką;

- sztab dywizji dzieli się na dwa równorzędne główne stanowiska dowodzenia i tyłowe stanowisko dowodzenia;

- korpus organizuje dwa główne stanowiska dowodzenia.

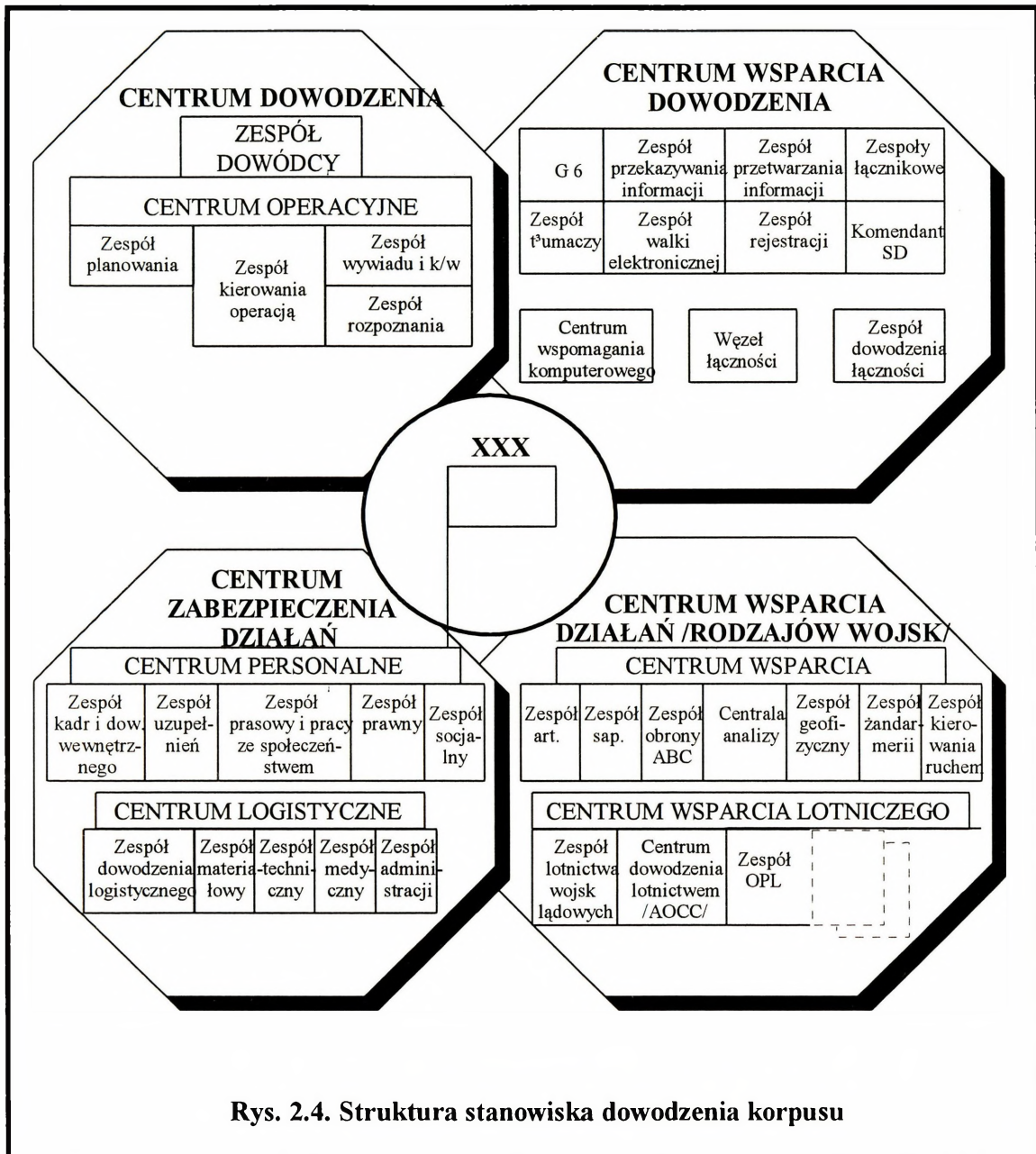
Główne stanowiska dowodzenia są równorzędne. Z jednego z nich kieruje się działaniami podległych wojsk. Drugie stanowisko dowodzenia w tym czasie przemieszcza się lub odpoczywa. Obydwa stanowiska dysponują takimi samymi środkami i dokumentami dowodzenia oraz aktualnym położeniem. Dlatego też odpoczywające w danym momencie stanowisko dowodzenia może bezzwłocznie przejąć dowodzenie po zakończeniu zmiany lub w razie zniszczenia pracującego stanowiska dowodzenia (rys. 2.3).

Na głównych stanowiskach dowodzenia reprezentowane są wszystkie podstawowe obszary dowodzenia i obszary specjalistyczne. Pracują one w zespołach specjalistycznych, które z kolei odpowiednio do zadań zgrupowane są w centra, tworzące części stanowiska dowodzenia.



Na stanowisku dowodzenia korpusu znajdują się cztery części składowe (rys. 2.4):

- centrum dowodzenia;
- centrum wsparcia działań (rodzajów wojsk);
- centrum wsparcia dowodzenia;
- centrum zabezpieczenia działań.



Na stanowiskach dowodzenia dywizji nie ma osobnych centr zabezpieczenia działań, gdyż w dywizjach organizuje się TSD, których są one ich składową.

W celu zapewnienia elastyczności dowodzenia oraz umożliwienia dowódcy bezpośredniego wglądu w sytuację na polu bitwy/walki tworzyć można wysunięte stanowisko dowodzenia oraz ruchomy punkt dowodzenia.

Do utrzymania kontaktu z przełożonym, sąsiadami i współdziałającymi jednostkami wykorzystuje się organy łącznikowe w postaci oficerów łącznikowych lub grup łącznikowych. Oficerowie lub grupy łącznikowe reprezentują swych dowódców w przyjmującym ich sztabie. Reprezentują oni z reguły wszystkie obszary dowodzenia i koordynują przedsięwzięcia służące współdziałaniu i wzajemnemu wspieraniu się. Odpowiadają za ciągłą wymianę informacji.

Wysłanie grup lub oficerów łącznikowych może mieć charakter ciągły, bądź też czasowy, w zależności od wymogów sytuacji. Obustronne wydelegowanie grup łącznikowych ma miejsce, gdy jednostka podporządkowana jest jednostce innego państwa NATO lub sztabowi wielonarodowemu oraz w przypadku działania obok siebie jednostek różnych państw.

Jeżeli nie przewiduje się obustronnej wymiany grup lub oficerów łącznikowych, to ich wysłanie odbywa się według następujących zasad:

- z lewa na prawo;
- z tyłu do przodu w przypadku jednostek tego samego szczebla;
- z niższego do wyższego szczebla;
- z jednostki wspierającej do wspieranej;
- z jednostki luzującej do luzowanej;
- z jednostki wychodzącej z walki do jednostki zabezpieczającej wyjście z walki.

Sily dowodzenia to wszelkie jednostki organizacyjne wykorzystujące swoje przygotowanie i posiadany sprzęt oraz środki na rzecz zachowania sprawności i zdolności kierowania wojskami lądowymi. Wiąże się to z realizowaniem przez nie takich zadań, jak przekazywanie i przetwarzanie informacji, dostarczanie do odbiorców danych uzyskanych z rozpoznania, elektroniczne zabezpie-

czenie procesu kierowania walką, nadzór dróg i regulowanie ruchu wojsk oraz podejmowanie przedsięwzięć z zakresu psychologicznego oddziaływania na wojska i ludność cywilną. W skład sił dowodzenia wchodzi jednostki łączności, żandarmerii polowej, wojsk topograficznych, oddziaływania psychologicznego, rozpoznania frontowego i dalekiego rozpoznania.

Na każdym szczeblu dowodzenia do zadań tych wykorzystuje się specjalistyczne pododdziały i jednostki:

- na szczeblu drużyny występuje sekcja dowodzenia;
- w plutonie - drużyna dowodzenia;
- w kompanii - pluton dowodzenia
- w batalionie i brygadzie - kompania dowodzenia (sztabowa) i zaopatrywania;
- w dywizji - pułk wsparcia dowodzenia;
- w korpusie - brygada wsparcia dowodzenia.
- dowództwu sił lądowych podporządkowana jest 900 brygada wsparcia dowodzenia i 94 brygada rozpoznania elektronicznego.

Wojska łączności niezależnie od miejsca i czasu zachowują stałą zdolność do przekazywania rozkazów, meldunków i wszelkiego rodzaju informacji. Do realizacji tego zadania posiadają automatyczne, sterowane komputerowo radioelektroniczne środki komunikacji, kierunkowe i sieciowe urządzenia łączności zbudowane w oparciu o technikę cyfrową oraz urządzenia łączności radiowej w zakresie HF, VHF i UHF.

Wchodzące w skład wojsk łączności pododdziały rozpoznania i walki elektronicznej odpowiadają za rozpoznanie i przeciwdziałanie elektroniczne. Dostarczają aktualnych informacji niezbędnych do oceny położenia, wspierają dowodzenie operacyjne wojskami lądowymi przez rozpoznawanie łączności i systemów elektronicznych przeciwnika, jak również przez podejmowanie przedsięwzięć przeciwdziałania elektronicznego.

Żandarmeria polowa wchodzi wprawdzie w skład wojsk lądowych, jej uprawnienia dotyczą jednak wszystkich rodzajów sił zbrojnych i administracji Bundeswehry. Jej kompetencje obejmują zapewnienie porządku wojskowego, sprawnego funkcjonowania ruchu oraz bezpieczeństwa. W dziedzinie zapewnienia ładu i porządku wojskowego żandarmeria czuwa nad przestrzeganiem dyscypliny, przepisów i porządku wojskowego. Dzięki realizacji przez żandarmerię zadań z zakresu zapewnienia bezpieczeństwa ograniczana ma być działalność przeciwko Bundeswehrze i minimalizowane zagrożenie jej bieżącego funkcjonowania.

Pododdziały wojsk topograficznych wspomagają proces kierowania i dowodzenie wojskami przez przygotowanie danych topograficznych i informacji o geograficznych właściwościach terenu. Opracowują one dokumenty z dziedziny geografii wojennej, zwłaszcza wszelkiego rodzaju mapy oraz zajmują się ich dystrybucją. Ich zadaniem jest ponadto dokonywanie wszelkiego rodzaju pomiarów terenu, głównie pod kątem przygotowania danych do prowadzenia ognia.

Jednostki oddziaływania psychologicznego wykorzystując posiadane środki oddziałują przy pomocy informacji i argumentacji na postawy i zachowanie sił zbrojnych państw obcych lub wrogich. W ten sposób wspierają one przedsięwzięcia rządu federalnego i Bundeswehry zmierzające do przezwyciężenia kryzysu lub przywrócenia pokoju.

Jeżeli jest to konieczne z operacyjnego punktu widzenia, to celem oddziaływania tych wojsk może być również ludność cywilna państw obcych/wrogich.

Tylko w wyjątkowych sytuacjach, w ramach pomocy dla administracji cywilnej lub wymogów prowadzenia operacji, możliwe jest również oddziaływanie na własne społeczeństwo.

Jednostki rozpoznania frontowego zajmują się zdobywaniem informacji o przeciwniku przez przesłuchiwanie jeńców wojennych, dezertersów, uciekinierów, partyzantów, sabotażystów i agentów, jak również drogą analizy i oceny

zdobytých dokumentów i materiałów. Na szczeblu korpusu znajduje się kompania, a na szczeblu dywizji pluton rozpoznania frontowego.

Pododdziały dalekiego rozpoznania prowadzi rozpoznanie w głębi obszaru zajmowanego przez przeciwnika, unikając walki. Grupy specjalne na obszar działania mogą być przerzucane drogą powietrzną lub wodną, bądź też pozostawać w ukryciu po wycofaniu się własnych wojsk z określonego rejonu. Na szczeblu korpusu występują kompanie dalekiego rozpoznania, które obecnie przekształcane są w centralny batalion dalekiego rozpoznania.

Środki dowodzenia to systemy, urządzenia i procedury techniczne służące pozyskiwaniu, przekazywaniu, przetwarzaniu, gromadzeniu i obrazowaniu informacji. Umożliwiają one syntetyczne zobrazowanie sytuacji i informatyczne wsparcie procesów podejmowania decyzji. Zapewniają przepływ informacji w sztabie oraz między podporządkowanymi i współdziałającymi jednostkami. Ułatwiają więc i przyspieszają proces dowodzenia. Dzielą się na:

- środki zdobywania informacji (systemy rozpoznawcze rodzajów wojsk);
- środki przekazywania informacji (przewodowe, radioliniowe, radiowe, satelitarne itd.);
- systemy komunikacyjne (AUTOKO, BIGSTAF itp.);
- środki przetwarzania informacji (systemy symulacyjne, systemy informacyjne, informatyczne systemy wspomaganie dowodzenia np. HEROS);
- środki walki elektronicznej;
- opracowania topograficzne (mapy topograficzne i przeglądowe, mapy specjalne, dokumenty i plany topograficzne);
- inne środki (systemy, urządzenia i środki pomocnicze wykorzystywane w procesie wsparcia dowodzenia, np. pojazdy itp.).

2.2. Struktura organizacyjno - funkcjonalna systemu dowodzenia sił lądowych Stanów Zjednoczonych.

W Siłach Lądowych Sił Zbrojnych USA na dowodzenie przyjmowane jako *Command and control system* składają się¹:

- **stany osobowe** (*Personnel*), rozumiane jako sztab i organa łącznikowe, wspomagające dowódcę w sprawowaniu jego funkcji;
- **łączność** (*Communications*), obejmująca wszelkiego rodzaju sprzęt i sieci łączności;
- **wyposażenie** (*Equipment*), postrzegane jako środki automatyzacji procesu dowodzenia oraz zapewniające wsparcie dowodzenia;
- **miejsca pracy** (*Facilities*), to znaczy stanowiska dowodzenia zapewniające bezpieczną pracę dowódcy i sztabu oraz działalność administracyjną i militarną prowadzoną w celu ochrony, zapewnienia funkcjonowania, przemieszczenia i rozmieszczenia dowódców i sztabów;
- **procedury** (*Procedures*), w tym sposób realizacji procesu decyzyjnego, wykorzystania zasad doktrynalnych, taktyki, środków technicznych i Stałych Procedur Operacyjnych.

Natomiast regulamin amerykański *FM 101-15 Działania korpusu (Corps Operations)* przedstawia rozpatrywaną definicję w sposób zgoła odmienny. Postrzega on system jako całość, która łączy w sobie:

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

- stanowiska dowodzenia jako miejsce pracy dowództw;
- systemy automatyzacji dowodzenia;
- systemy łączności.

Siły lądowe Stanów Zjednoczonych (US Army - USA) są najliczniejszym rodzajem amerykańskich SZ. Składają się one z sił regularnych (w połowie 1994 r. liczyły one ponad 570 tys. żołnierzy), Gwardii Narodowej Sił Lądowych oraz Rezerwy Sił Lądowych.

Dowódca odpowiedzialny jest za intensyfikowanie spójności podległych mu wojsk, utrzymywanie wysokie dyscypliny, wyjaśnianie sensu służby i działań, wyrażanie dumy ze swego rodzaju sił zbrojnych (ze swojej jednostki i pododdziału) oraz za wyrabianie wzajemnego zaufania i obowiązkowości. Skuteczność sił lądowych łączona jest z decentralizacją oraz odpowiedzialnością i autorytetem dowódców - do najniższego szczebla włącznie. Ocenia się, że w procesie dowodzenia nie można rezygnować z dodatkowych korzyści wynikających z podejmowania samodzielnych decyzji przez dowódców dążących do wykonania zadania głównego. Dlatego też kształtowana jest atmosfera, aby każdy dowódca mógł uwierzyć, że sukces zależy od zręczności, inicjatywy i wyobraźni w wykonywaniu zadania postawionego przez dowódcę wyższego szczebla.

Zgodnie z podziałem odpowiedzialności na polu walki, poszczególni dowódcy odpowiadają:

- generałowie (dowódcy korpusów i dywizji) - za koncentrację odpowiednich sił;
- pułkownicy i podpułkownicy (dowódcy brygad i batalionów) - za koncentrację walki i kierowanie nią;
- kapitanowie (dowódcy kompanii, baterii i innych pododdziałów) - za prowadzenie walki.

Szef sztabu nie jest zastępcą dowódcy. Jest tylko przełożonym pracowników sztabu i pierwszym doradcą dowódcy. Strukturę sztabu stanowi osiem wy-

¹ FM 101-5 Staff Organization and Operations, Washington 1997, s. 1-2.

specjalizowanych oddziałów/wydziałów oznaczonych symbolami od G1/S1 do G8.

Oddział/wydział G1/S1 zajmuje się sprawami personalnymi i organizacyjno-ewidencyjnymi.

Oddział/wydział G2/S2 zajmuje się sprawami rozpoznania (wywiadu) i kontrrozpoznania (kontrwywiadu).

Oddział/wydział G3/S3 odpowiada za sprawy organizacyjno - mobilizacyjne.

Oddział/wydział G4/S4 zajmuje się logistyką.

Oddział/wydział G5/S5 odpowiada za utrzymywanie współpracy z administracją cywilną.

Oddział G6 odpowiada za sprawy łączności i informatyki.

Oddział G7 odpowiada za planowanie i interoperacyjność.

Oddział G8 zajmuje się walką elektroniczną.

Stanowiska dowodzenia stanowią centralne punkty w systemie. Organizowane są głównie na bazie struktur sztabowych. Organizuje się główne, zapasowe, tyłowe i wysunięte stanowiska dowodzenia.

Główne stanowisko dowodzenia (Main Command Post) jest podstawowym miejscem pracy dowódcy. Komendantem głównego SD jest szef G3/S3. Elementy SD, ich rodzaj i liczba zależą od szerebła. O ile główne SD w większości państw NATO są równocześnie organem planistycznym i kierującym, to w siłach lądowych Stanów Zjednoczonych, z uwagi na szczególną rolę wysuniętego SD, pełnią przede wszystkim rolę planistyczną i koordynującą.

Elementami głównego SD są z reguły:

- ośrodek operacyjny;
- ośrodek wsparcia ogniowego z komórkami artylerii i wsparcia lotniczego;
- ośrodek informacyjny z komórkami: informacyjną, ewidencji i łącznikową;

- węzeł łączności z komórkami: dalekopisową, telefoniczną i radiową;
- komórki wsparcia rodzajów wojsk i służb oraz jednostek specjalnych.

Rejon każdego SD dodatkowo obejmuje:

- po jednym lub kilka placów alarmowych i punktów zaopatrzeniowych;
- składnicę meldunkową;
- parking samochodowy w pobliżu składnicy meldunkowej;
- lądowisko dla śmigłowców (w odległości od 1 do 5 km licząc od środka głównego SD).

Wysunięte SD (Tactical Command Post) jest przeznaczone do zbierania informacji o przeciwniku niezbędnych do kierowania walką, kontroli i koordynacji działań bojowych oraz organizowania wsparcia ogniowego. Z tych stanowisk odbywa się dowodzenie walką ZT, oddziałów i pododdziałów pierwszego rzutu, kieruje się ogniem, działaniem taktycznych sił powietrznych, jednostek rozpoznawczych oraz wsparcia.

Dla zapewnienia nieprzerwanego dowodzenia wojskami, szczególnie przy zmianie SD, ze składu stanowiska głównego może być dodatkowo wydzielone zapasowe wysunięte stanowisko (zapasowy wysunięty punkt) dowodzenia. Ponadto dla głównego i tyłowego stanowiska dowodzenia z reguły planowane jest i przygotowywane jeszcze zapasowe stanowisko dowodzenia (ZSD), które jednak nie zawsze jest obsadzone. Batalion i pułk z reguły rozwijają tylko jedno stanowisko dowodzenia.

Zapasowe stanowisko dowodzenia przejmuje dowodzenie w przypadku zniszczenia lub obezwładnienia głównego SD i stosownie do tego ma obowiązek śledzić rozwój sytuacji. Jest ono równocześnie miejscem zbiórki personelu w przypadku zniszczenia głównego stanowiska dowodzenia.

Tyłowe stanowisko dowodzenia (Division Rear Command Post) może przejąć rolę głównego SD w przypadku utraty przez te ostatnie zdolności do działania. Wykonuje ono zadania w zakresie planowania użycia służb logistycznych oraz związane z uzupełnianiem stanów osobowych. Dowódcą TSD jest z

reguły szef logistyki (G4), a w przypadku jego nieobecności funkcję tę przejmuje szef oddziału personalnego (G1).

Elementami każdego stanowiska dowodzenia są komórki specjalistyczne, w których pracują zespoły poszczególnych oficerów-specjalistów oraz ogniwa organizacyjne. Kilka komórek o uzupełniających się zadaniach łączone są w ośrodki. Tego rodzaju rozwiązanie jest jednolite we wszystkich SL NATO i to niezależnie od szczebla dowodzenia i rodzaju działań bojowych. Różnice natomiast występują w składzie osobowym na obiektach, a także rodzaju komórek oraz liczbie tych ostatnich w poszczególnych ośrodkach.

Centrum stanowiska dowodzenia w siłach lądowych Stanów Zjednoczonych tworzy w każdej sytuacji ośrodek operacyjny. Jest on specjalnie zabezpieczony i podlega szczególnej ochronie. W jego skład wchodzi komórki G2/S2 i G3/S3 oraz grupa dowodzenia. Okresowo w skład ośrodka mogą również być włączone grupy z komórek artylerii (lub dowódca artylerii) i grupy oficerów rozpoznania.

Ośrodek operacyjny charakteryzuje się:

- centralnym położeniem i traktowany jest jako strefa zamknięta;
- szczególną ochroną przez żandarmerię polową (policję wojskową) oraz specjalnymi zabezpieczeniami;
- rozmieszczeniem poza strefą zamkniętą specjalnych środków łączności.

W rejonie przewidzianym do rozwinięcia stanowiska dowodzenia rozwijane są następujące elementy:

- część kompanii dowodzenia ZT lub oddziału;
- komórka łączności przewodowej i radiowej;
- składnica map;
- grupa tłumaczy;
- grupa rozpoznania (w zależności od szczebla), zajmująca się przesłuchiowaniem jeńców, badaniem zdobytych dokumentów, uzbrojenia itp.

W rejonie przewidzianym dla zapasowego SD na szczeblu dywizji i KA rozwija się część pododdziałów batalionu łączności (w tym i SD batalionu) nie wykorzystywanych na głównym SD.

W przypadku rozwijania kolejnego głównego stanowiska dowodzenia przechodzą na nie bez przerywania pracy elementy z dotychczasowego głównego SD. Taka sytuacja trwa do czasu uzyskania pełnej gotowości przez nowe stanowisko dowodzenia.

W siłach lądowych USA tylowe stanowisko dowodzenia tworzone jest głównie przez sztab i kompanię dowodzenia dowództwa wsparcia korpusów armijnych i dywizji lub przez sztab i kompanię dowodzenia batalionu zaopatrywania brygad. Dowódca danego oddziału lub pododdziału jest równocześnie komendantem TSD.

W skład tyłowego stanowiska dowodzenia wchodzi następujące elementy:

- ośrodek operacyjny z komórkami G1/S1 i G4/S4;
- węzeł łączności;
- komórki ds.: kadrowych, służby uzupełnień, prasy i propagandy, doradztwa prawnego, duszpasterstwa, służby medyczno-sanitarnej, gospodarki materiałowej, obsługi i remontów oraz administracji i ewidencji;
- komórki zabezpieczenia.

Funkcja zapasowego TSD jest analogiczna do funkcji głównego SD. Dlatego też w przewidywanych rejonach rozwijane są:

- komórka administracji wojskowej;
- część kompanii dowodzenia ZT lub oddziału z grupą dowodzenia oraz plutonem zaopatrywania;
- punkt medyczno-sanitarny (dla SD i TSD);
- część pododdziałów zaopatrywania odpowiedniego szczebla dowodzenia z SD.

Przy wyborze miejsc na SD szczególną uwagę zwraca się na możliwości zapewnienia niezawodnej łączności z przełożonym, z podległymi wojskami, sąsiadami oraz na dobrze rozwiniętą sieć drogową. Istotnym jest również możliwość rozśrodkowania i maskowania poszczególnych elementów stanowiska dowodzenia. Ponadto, w zależności od szczebla dowodzenia i ilości rozwijanych elementów, rejon wyznaczony na SD musi mieć odpowiednią pojemność.

Pomimo wymaganego stopnia rozśrodkowania, SD ZT i oddziałów sił lądowych rozmieszcza się na stosunkowo niewielkich powierzchniach. Rozmieszczenie stanowisk dowodzenia jest uzależnione w dużym stopniu od warunków terenowych. Ponadto przy ich wyborze uwzględnia się niektóre elementy specyficzne dla określonych SD. Jest zasadą, że w terenie zakrytym tylko w nielicznych przypadkach rozmieszcza się SD do szczebla batalionu (dywizjonu).

Rejony rozmieszczania stanowisk dowodzenia wszystkich szczebli powinny zapewniać niezawodną łączność i dysponować stosunkowo dobrze rozbudowaną siecią dróg. Z uwagi na duże zagrożenie pożarowe SD rozmieszczane są na skrajach obszarów leśnych. Dogodnymi do rozmieszczania SD są:

- pojedyncze zabudowania lub grupy zabudowań (dla SD niższych szczebli);
- małe miejscowości i osiedla;
- przedmieścia większych miejscowości;
- obiekty przemysłowe i administracyjne.

Zmiana SD następuje w zależności od sytuacji, wykonywanych zadań i możliwości nieprzerwanego dowodzenia wojskami, natomiast TSD zmieniają się z mniejszą częstotliwością.

Zmiany stanowisk dowodzenia organizowane są w ten sposób, aby w żadnym wypadku nie istniała groźba przerw w ciągłości dowodzenia. Zmian dokonuje się częściami (rzutami - grupami pojazdów). W pierwszej kolejności przegrupowuje się na nowe SD personel zmiany odpoczywającej, o ile nie znaj-

duje się jeszcze na zapasowym SD wraz z częścią techniki i sprzętu. Na poprzednim stanowisku dowodzenia z każdej komórki (sekcji) pozostają grupy zdolne do pracy. Praca ich trwa do momentu osiągnięcia gotowości przez nowe SD.

W przypadku zniszczenia głównego SD zapewniona musi być ciągłość dowodzenia. Jego funkcje czasowo mogą przejąć: wysunięte SD, ZSD, stanowisko dowodzenia artylerii, stanowisko dowodzenia podległego ZT lub oddziału.

Przejęcie dowodzenia przez ZSD stanowi podstawowy wariant. Za korzystne rozwiązanie uważa się również przejęcie dowodzenia przez sztab artylerii, ponieważ z reguły jest on korzystnie rozmieszczony i ma łączność ze wszystkimi podległymi wojskami.

Przejęcie dowodzenia przez sztab jednostki podległej dotyczy oczywiście jednostki znajdującej się w drugim rzucie. Natomiast przejęcie dowodzenia przez TSD należy do wyjątków, bowiem zbyt głębokie jego rozmieszczenie w większości wypadków nie zapewnia niezawodnej łączności z walczącymi wojskami.

Na szczeblu KA i dywizji, jako element ośrodka operacyjnego SD, wprowadzono nową komórkę tzw. Targeting Cell. Głównym zadaniem tej komórki jest opracowywanie, na podstawie uzyskanych informacji rozpoznawczych, projektów decyzji dla zwalczania drugich rzutów i odwodów przeciwnika. Określane zostają przy tym punkty ciężkości dla prowadzenia rozpoznania drugich rzutów i odwodów oraz opracowywane są propozycje dla oddziału G3, przede wszystkim w odniesieniu do użycia lotnictwa taktycznego, śmigłowców bojowych i artylerii. Komórka ta składa się z personelu sztabowego sekcji: wsparcia ogniowego (artylerii), G2 i G3, sił powietrznych oraz ds. śmigłowców bojowych i WRE.

2.3. Struktura organizacyjno - funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych Wielkiej Brytanii.

Analiza dokumentu normatywnego *ADP-2 Dowodzenie (Command)* wskazuje, że od 1980 roku Wojska Lądowe Wielkiej Brytanii, pomimo swej tradycyjnej odmienności, wprowadzają pewne „kontynentalne” zasady w ramach struktury organizacyjnej dowództw. Jednakże struktura ta w wydaniu brytyjskim, przedstawiona nie pokrywa się w całości z rozwiązaniami stosowanymi w pozostałych państwach Sojuszu. W Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii szef sztabu jest koordynatorem funkcji realizowanych przez komórki G(S)2,3 i 6. Natomiast działalność G(S)1,4 i 5 nadzorowana jest i koordynowana przez zastępcę szefa sztabu (*Deputy Chief of Staff*). Jednocześnie rola szefa sztabu jest bardzo duża. Choć nie jest on nominalnym zastępcą dowódcy, to jednak w praktyce spełnia taką funkcję. Koordynuje on bowiem działalność całego dowództwa oraz zastępuje dowódcę w realizacji procesu decyzyjnego w czasie jego nieobecności. Ponadto narodowe rozwiązania występują również w zadaniach szczegółowych realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjno-funkcjonalne. W strukturze sztabu komórki nazwano zgodnie z normami NATO, ale ich zadania postrzegane są następująco:

Komórka G(S)1 jest odpowiedzialna za:

- powoływanie i zwalnianie żołnierzy ze służby;
- uzupełnienia;
- opiekę medyczną;
- morale;
- dyscyplinę;
- sprawy bytowe;
- finanse;
- edukację;
- urlopy i przepustki.

Komórka G(S)2 odpowiada za:

- rozpoznanie i wywiad;
- bezpieczeństwo (*security*).

Komórka G(S)3, będąca koordynatorem pracy całego sztabu zajmuje się:

- kierowaniem działaniami;
- planowaniem działań;
- organizacją i rozmieszczeniem wojsk;
- łącznością;
- przestrzenią powietrzną (rozumianą jako jej wykorzystanie, koordynację wsparcia powietrznego itp.);
- szkoleniem;
- służbą łącznikową;
- kształtowaniem obrazu wojska w opinii publicznej.

Komórka G(S)4, jako specjalizująca się w problematyce logistycznej, zajmuje się:

- zakwaterowaniem wojsk;
- transportem;
- zaopatrzeniem w żywność, amunicję, paliwo i części zamienne;
- ewakuacją i remontem.

Obszarem odpowiedzialności **komórki G(S)5** jest:

- współpraca wojskowo-cywilna;
- wykorzystanie zasobów miejscowych.

Komórka G(S)6 obejmować będzie zakresem swojej działalności problematykę walki radioelektronicznej, to znaczy:

- ocenę terenu pod kątem wykorzystania środków WRE;
- planowanie użycia i nadzór nad wykorzystaniem tych środków;
- prowadzenie rozpoznania radioelektronicznego;
- osłonę własnych systemów łączności przed analogicznym oddziaływaniem przeciwnika;

- ciągłą koordynację realizacji działań WRE z G2 i G3.

Oprócz G(S)1...6 w strukturze dowództwa znajdują się także komórki (osoby funkcyjne) będące odpowiednikami grupy specjalistycznej, funkcjonującej w innych armiach NATO. Są to:

specjaliści (doradcy) rodzajów wojsk (*Arms Advisers*);

szeffowie (dowódcy) służb (*Heads of Services*).

Specjaliści rodzajów wojsk mogą być zarówno członkami sztabu, jak i zostać wydzieleni do pracy w nim ze wspierających jednostek. W związku z tym oficer - specjalista sprawować może dwie funkcje jednocześnie - doradzać dowódcy w zakresie wykorzystania np. artylerii oraz dowodzić pododdziałem (oddziałem) tego rodzaju wojsk.

Szeffowie służb funkcjonują w podobny sposób, pełniąc jednocześnie rolę doradcy dowódcy oraz dowodząc podległymi siłami. Na szczeblu dywizji będą to między innymi dowódca służby medycznej, wsparcia logistycznego, służby uzbrojenia. Choć podobnie jak doradcy posiadają oni bezpośredni dostęp do dowódcy, pracują zwykle pod nadzorem Zastępcy Szefa Sztabu i szefów właściwych komórek G(S)1,4 i 5.

Dodatkowo w strukturze występować mogą oficerowie grupy dowódcy, to znaczy asystent dowódcy i adiutant.

Badane dokumenty zawierają również szereg wytycznych dotyczących **stanowisk dowodzenia** organizowanych w Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii. Z ich analizy wynika, że stanowiska dowodzenia spełniać powinny następujące kryteria:

- być łatwe do rozmieszczania i przemieszczania w obszarze działań;
- zapewniać ciągłość dowodzenia;

- umożliwiać skuteczne połączenie wysiłku dowódcy i oficerów sztabu.

W celu zapewnienia realizacji tych kryteriów przewiduje się organizowanie następujących stanowisk:

- głównego (*Main*) stanowiska dowodzenia na szczeblu brygady, dywizji i korpusu;
- wysuniętego (*Forward*) stanowiska dowodzenia na wszystkich szczeblach dowodzenia od batalionu wzwyż;
- tyłowego (*Rear*) stanowiska dowodzenia w dywizji i korpusie;
- zapasowego (*Alternate*) stanowiska dowodzenia na wszystkich szczeblach;
- stanowiska typu *Step-up* - na wszystkich szczeblach.

Główne SD jest miejscem z, którego dowódca kieruje działaniami głębokimi i bezpośrednimi. Ponadto monitoruje się tam działania w obszarze tyłowym. Na stanowisku tym, obok dowódcy pracuje szef sztabu oraz komórki G(S)2/3, G(S)4 i G(S)6 wraz z oficerami - specjalistami rodzajów wojsk.

Wysunięte SD rozumiane jest jako niewielkie, bardzo mobilne miejsce pracy, umożliwiające dowódcy sprawowanie dowodzenia w bezpośredniej bliskości rejonu działań. Jego skład ograniczony jest zwykle do wozów dowodzenia dowódcy oraz wozów dowódczo - sztabowych osób funkcyjnych, które wraz z nim pracować będą na tym stanowisku.

Tyłowe SD, jest miejscem oficerów planujących i kierujących działaniami w obszarze tyłowym, co obejmuje również problematykę wsparcia logistycznego. Znajdują się tam komórki G 1, 4, 5 oraz dowódcy logistycznych elementów ugrupowania bojowego (operacyjnego).

Zapasowe SD w myśl założeń regulaminowych powinno stanowić „kopię” zarówno głównego jak i tyłowego stanowiska dowodzenia. Głównym celem jego funkcjonowania jest zapewnienie ciągłości dowodzenia w trakcie manewru lub w wypadku ich zniszczenia. Jednakże ograniczona ilość środków dowodzenia nie zapewnia takiej możliwości, pozwalając jedynie na organizację stanowisk typu „step-up”.

Step-up rozumiane jest jako stanowisko dowodzenia zapewniające możliwość realizacji tylko najważniejszych przedsięwzięć GSD lub TSD. W prakty-

ce oznacza to, że stanowi ono środek zapewniający ciągłość dowodzenia podczas przemieszczania tych stanowisk oraz zwiększa żywotność systemu dowodzenia.

Analiza doktrynalnych ustaleń dotyczących struktury funkcjonalnej stanowisk dowodzenia wskazuje, iż zaleca się stosowanie jako zasady podziału SD na część zajmującą się planowaniem przyszłych działań (*future plans*) oraz kierującą bieżącą działalnością podległych sił (*current ops*). Znajduje to swoje potwierdzenie w praktyce dowodzenia, o czym świadczą przedstawione na załączonych rysunkach elementy składowe wybranych stanowisk dowodzenia.

Wnioski wynikające z analizy dokumentów brytyjskich wskazują, że w dziedzinie struktur organizacyjnych dowództw ustalenia narodowe nie w pełni pokrywają się z zaleceniami NATO. O ile nazwy poszczególnych elementów składowych dowództwa (G(S)1...6) są standardowe, to w ich zadaniach szczegółowych występują już pewne różnice. Dotyczy to w szczególności:

- umiejscowienia opieki medycznej poza obszarem odpowiedzialności pionu G(S)4, konkretnie zaś w G(S)1;
- nieco innego zakresu pozostałych zadań G(S)1;
- wydzielenia spod nadzoru szefa sztabu pracy komórek G(S) 1, 4, 5 oraz powołanie do tego celu specjalnego zastępcy szefa sztabu;
- rozwiązaniem angielskim, choć mieszczącym się w zakresie swobody określonym przez *ATP-35 (B)* jest, ciągle w trakcie wdrażania, powołanie komórki G(S)6 WRE.

Szczególnie przedostatnie rozwiązanie wydaje się być typowo brytyjskim podejściem do problemu organizacji pracy dowództwa, ponieważ w standardowej, „kontynentalnej” jak mówią Anglicy, strukturze pierwszym zastępcą szefa sztabu jest G3 i żadne dodatkowe stanowiska o takim zakresie zadań nie istnieją. Ponadto, jako tradycyjnie brytyjskie uznać należy nazwy odnoszące się do specjalistycznej grupy dowództwa, gdzie zachowano narodowy podział na służby (*services*) i rodzaje wojsk (*arms*).

Wyniki z przeprowadzonych badań pod kątem identyfikacji struktur organizacyjno – funkcjonalnych systemów dowodzenia wojsk lądowych w wybranych armiach krajów NATO potwierdzają ich narodowościowy charakter. Dotyczy to zarówno samej interpretacji systemu dowodzenia jak i jego struktury, które mieszczą się jednak w ogólnych standardach przyjętych w Sojuszu.

Przeprowadzona analiza w badanym obszarze pozwala stwierdzić, że w systemach dowodzenia wojsk lądowych państw NATO stosowane są identyczne lub bardzo zbliżone rozwiązania w następujących kwestiach:

- w strukturach wszystkich dowództw występują te same grupy funkcjonalne i komórki G 1 ... 6, które realizują podobne zadania w procesie dowodzenia, stosując typowe procedury i wykonując takie same dokumenty dowodzenia;
- charakterystycznym wspólnym rozwiązaniem jest również podwójna rola oficerów - specjalistów rodzajów wojsk, którzy są dowódcami tych wojsk i doradcami dowódcy ogólnowojskowego, uczestniczącymi w planowaniu użycia tych sił w walce;
- wszystkie stanowiska dowodzenia budowane są w oparciu o pionory funkcjonalne, odpowiedzialne za: planowanie działań, kierowanie bieżącymi działaniami, rozpoznanie, wsparcie ogniowe i wsparcie logistyczne.

Równocześnie, prowadzona analiza dowiodła, że narodowy charakter stosowanych rozwiązań występuje najczęściej w:

- zachowaniu tradycyjnych nazw osób funkcyjnych, (np. *head of service* w Wielkiej Brytanii) lub nawet specyficznych stanowisk (oddzielny zastępca szefa sztabu (*deputy Chief of Staff*) do spraw G(S)1 i 4 w tej samej armii);
- obowiązkach i zadaniach komórek organizacyjnych dowództw (wyłączenie opieki medycznej z zakresu odpowiedzialności G(S)4 czy różne podejście do przeznaczenia komórki G(S)6);
- różnych nazwach stanowisk dowodzenia oraz ich elementów funkcjonalnych, jak brytyjski *forward command post* i amerykański *tactical command post*, które spełniają te same funkcje wysuniętych stanowisk dowodzenia.

W świetle przedstawionych analiz stwierdzić można, że normy NATO znajdują swoje zastosowanie wszędzie tam, gdzie jest to konieczne z punktu widzenia ułatwienia dowodzenia podczas wspólnych działań. Stąd bardzo podobne struktury organizacyjne dowództw i stanowisk dowodzenia oraz „przystające” w zasadniczych momentach modele procesu dowodzenia.

Pierwiastek narodowy może zaś mieć miejsce tam, gdzie nie będzie to miało wpływu na sprawność dowodzenia działaniami w układzie koalicyjnym. Dlatego też możliwe okazuje się zachowanie szeregu tradycyjnych, często historycznych nazw i pojęć, o ile nie koliduje to z NATO-wską interpretacją zasadniczych problemów dowodzenia.

3. MODEL SYSTEMU DOWODZENIA WOJSKAMI LĄDOWYMI SZ RP W CZASIE POKOJU, KRYZYSU I WOJNY

plk dr inż. Józef MICHNIAK
mjr dypl. Zbigniew KLAWITTER

Wojska Lądowe obok Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej oraz Marynarki Wojennej są największym komponentem Sił Zbrojnych RP. Ze względu na zakres zadań, liczebność i strukturę organizacyjną - Wojska Lądowe są również jednym z najistotniejszych ogniw systemu obronnego Państwa.

Ich rola we współdziałaniu z pozostałymi rodzajami Sił Zbrojnych RP polega na odpieraniu, uderzeń lądowo-powietrznych agresora aktywnymi działaniami obronnymi w dowolnym rejonie kraju i na każdym kierunku oraz przeciwdziałania każdej formie zagrożenia militarnego.

Zmiany dokonane w resorcie Obrony Narodowej objęły również swoim zasięgiem struktury organizacyjne sił zbrojnych.

Istotnym przeobrażeniem wywierającym wpływ na system dowodzenia w siłach zbrojnych czasu „P”, „K” i „W” stanowi powołanie Dowództwa Wojsk Lądowych.

Dotychczasowa struktura dowodzenia Wojskami Lądowymi charakteryzowała się dość dużą decentralizacją, polegającą na bezpośrednim oddziaływaniu organu strategicznego - Sztabu Generalnego WP - na ogniwa operacyjne w układzie terenowym. Stąd problematyka obronna rozstrzygana przez organ strategiczny nie zawsze była adekwatna do szczebla oraz zmuszała do ingerencji w szczegółowe problemy operacyjne.

W kontekście strukturalno-funkcjonalnym, wyrażało się to w podporządkowaniu organowi strategicznemu czterech dowództw okręgowych posiadających w swoim składzie odpowiednią część sił lądowych. Organ strategiczny dowodził wojskami lądowymi poprzez cztery dowództwa okręgowe, a więc ina-

czej niż w większości państw NATO, gdzie wojskami lądowymi dowodzi się poprzez jedno Dowództwo Wojsk Lądowych.

Dotychczasowy system dowodzenia, adekwatnie do zaistniałych zmian w strukturze pokojowej resortu ON, będzie ulegał dalszym przeobrażeniom.

Podjęta praca, której uogólnione wyniki przedstawiamy w tym opracowaniu, ma pomóc określić docelowy model systemu dowodzenia wojskami lądowymi SZ RP kompatybilny i interoperacyjny z NATOWSKIM.

Analiza aktualnie funkcjonującego systemu dowodzenia pozwala wyróżnić dwie odrębne struktury organizacyjne organów dowodzenia:

system dowodzenia w okresie pokoju;

wojenny system dowodzenia (WSyD).

System dowodzenia wojskami w okresie pokoju ma stałą strukturę organizacyjną dowództw, którą stanowią etatowe organy dowodzenia.

Natomiast wojenny system dowodzenia rozwijany jest w okresie zagrożenia i wojny. Tworzą go:

- organy dowodzenia wraz z ich funkcjonalnymi procedurami działania i hierarchiczną strukturą podporządkowania, rozmieszczone na stanowiskach dowodzenia;

- infrastruktura informatyczna;

- infrastruktura telekomunikacyjna;

- siły i mobilne środki łączności oraz zabezpieczenia.

Natomiast analiza dokumentów normatywnych Sojuszu Północnoatlantyckiego pozwala na stwierdzenie, że system dowodzenia (*Command, control and information system - C2I system*) wojsk lądowych w ujęciu stosowanym w państwach NATO postrzegany jest jako zintegrowany system obejmujący:

- doktrynę działań;

- procedury;

- struktury organizacyjne;

- stany osobowe;

- wyposażenie;
- środki łączności i połączenia informacyjne.

Wspiera on dowódców wszystkich szczebli w zakresie zapewnienia terminowych i wystarczających informacji do planowania, kierowania i koordynowania działań.

Wstępna analiza systemów dowodzenia SZ RP i NATO pozwala wysunąć wniosek, że funkcjonują one w innych strukturach organizacyjnych i funkcjonalnych. Wynika to oczywiście z strategii oraz ustaleń wewnętrznych w poszczególnych państwach. Potrzeba integracji w zakresie ustaleń będzie wynikała bezpośrednio z celu jaki zostanie postawiony przed siłami

W celu zapewnienia *interoperacyjności* istnieje zatem potrzeba ujednolicenia powyższej problematyki w ujęciu teorii i praktyki dowodzenia. Co w konsekwencji doprowadzi do zbudowania narodowego systemu dowodzenia, który będzie zapewniał sprawne funkcjonowanie nie tylko dla jednostek wydzielonych do współdziałania z Sojuszem, ale i dla pozostających nadal w SZ RP.

3.1. Ogólna charakterystyka systemu dowodzenia wojsk lądowych czasu „P”.

Analiza czynników charakteryzujących współczesne uwarunkowania militarne oraz przeobrażenia na współczesnym polu walki wskazuje, że przygotowanie i prowadzenie operacji (walki) w tych warunkach staje się procesem bardzo złożonym. Stawiającym przed systemami dowodzenia zwiększone wymagania w *zakresie efektywności, ciągłości i skuteczności prowadzenia współczesnej walki*. Rekapitułując, nowoczesne technologie oraz profesjonalizm kadry decydować będą o skuteczności dowodzenia wojskami.

Badania literatury przedmiotu wskazują, że pojęcia efektywności, ciągłości i skuteczności dowodzenia są w teorii i praktyce dowodzenia bardzo często stosowane zamiennie. Wynika to być może z faktu, że brak jest skali

określającej ich wartości. Kolejną przyczyną takiego stanu rzeczy może być również wysoki stopień złożoności wymienionych zagadnień¹ oraz zróżnicowana typologia tych pojęć.

Efektywność (łac. effectus = skutek) definiowana jest jako dodatnia cecha działań, która daje zawsze wynik oceniany pozytywnie bez względu na to, czy był on zamierzony czy nie zamierzony². Ponadto efektywność działania *ex post* rozumiana jest jako relacja pomiędzy wynikami i nakładami potrzebnymi, aby te wyniki uzyskać. Z kolei efektywność *ex ante* postrzega się jako relację pomiędzy celami działania a przewidywanymi środkami potrzebnymi, aby cele te zrealizować³.

Leksykon wiedzy wojskowej definiuje **ciągłość** jako proces wyrażający się w nieprzerwanym prowadzeniu rozpoczętej przez dany szczebel organizacyjny walki, niezależnie od pory roku oraz warunków atmosferycznych, dla jak najszybszego osiągnięcia celu.

J. Zieleniewski interpretuje **skuteczność** jako „działanie, które w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel”⁴.

Natomiast prof. P. Sienkiewicz postrzega skuteczność jako zasadnicze kryterium operacyjne podczas oceny efektywności systemu „... wyrażone jako zdolność systemu do działania prowadzącego do skutku zamierzonego jako cel końcowy dla działania”⁵.

Dowodzenie jest wtedy skuteczne, kiedy dysponując określonym potencjałem zostaje osiągnięty wcześniej zamierzony cel działania⁶. Natomiast skuteczność dowodzenia to zdolność **systemu dowodzenia** do działania, które doprowadzi w efekcie doprowadzi do osiągnięcia zamierzonego celu, czyli wykonania postawionego zadania.

¹ Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych. Tom 2, s. 58.

² Mały słownik cybernetyczny. Wiedza Powszechna. Warszawa 1973, s. 93.

³ Tamże.

⁴ Zieleniewski J.: Organizacja i zarządzanie. Wyd. 6. PWN. Warszawa 1979, s. 223-225.

⁵ Sienkiewicz P.: Teoria efektywności systemów. Ossolineum. Wrocław 1987, s. 57-58.

⁶ Por. Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych. Tom 2, s. 61.

W celu sprawnego dowodzenia w czasie pokoju, kryzysu i wojny organizuje się:

System dowodzenia stanowiący uporządkowaną całość złożoną z *organów dowodzenia i środków dowodzenia, sprzężonych ze sobą informacyjnie* i zapewniający podejmowanie stosownych decyzji na wszystkich poziomach organizacyjnych dowodzenia oraz sprawną, terminową i bezwzględną ich realizację. System ten powinien być kompatybilny i interoperacyjny z systemami dowodzenia armii państw sojusznicznych.

W celu spełnienia powyższych wymogów proponujemy do dalszych rozważań przyjąć, że **system dowodzenia** - to uporządkowany związek organów i procesu dowodzenia powiązanych informacyjnie przy pomocy środków dowodzenia. Powinien on zapewnić:

- żywotność obiektów i środków dowodzenia;
- zdolność współdziałania z innymi rodzajami sił zbrojnych, siłami zbrojnymi innych państw, urzędami i organizacjami cywilnymi;
- zdolność reagowania i dostosowania dowodzenia do wymogów sytuacji.

Na system dowodzenia składa się:

- **organizacja dowodzenia** - która obejmuje m.in. struktury dowództw poszczególnych szczebli dowodzenia, stanowisk dowodzenia oraz zakresy zadań i odpowiedzialności osób funkcyjnych;

- **środki dowodzenia** - to systemy, urządzenia i procedury techniczne służące pozyskiwaniu, przetwarzaniu, gromadzeniu i obrazowaniu informacji. Zapewniają one przepływ informacji w sztabie oraz między podporządkowanymi i współdziałającymi jednostkami;

- **proces dowodzenia** - jest to ukierunkowany i powtarzający się zawsze cykl myślenia i działania na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach dowodzenia. Przebiega on w czterech fazach, tj.: ustalenie położenia; planowanie; stawianie zadań i kontrola.

Podstawowym elementem każdego systemu dowodzenia są organy dowodzenia. Stanowią je dowództwa poszczególnych ogniw dowodzenia. W strukturze dowództwa wyróżnia się dowódcę i podległe mu organy dowodzenia.

Wnioski z analizy dokumentów normatywnych w NATO¹ oraz w SZ RP² dotyczących problematyki systemu dowodzenia wskazują, że przy tworzeniu struktury organizacyjnych dowództwa każdego szczebla stosuje się następującą kryteria postępowania:

- na czele każdej struktury organizacyjnej stoi sztab, który realizuje szereg zadań. Do nich można między innymi zaliczyć wspieranie dowódców w całym procesie dowodzenia, a więc podczas przygotowania i prowadzenia działań operacyjnych (taktycznych). Oprócz tego powinien on nie tylko informować dowódcę o sytuacji lecz również doradzać mu, przygotowywać decyzje i rozkazy, jak i nadzorować ich wykonanie. Ważną rolę odgrywa dobra współpraca pomiędzy dowódcą a jego sztabem, bowiem tylko wówczas będzie istniało wzajemne zrozumienie. Dowódca stawiając sztabowi zadania jasno sformułowane, określa to co w nich jest najważniejsze w danym momencie pozostawiając jemu szczegóły tego problemu do rozstrzygnięcia. Zadaniem dowódcy jest swoją koncepcję rozegrania operacji (walki) zjednoczyć z fachową wiedzą i umiejętnościami współpracowników, swoich podległych dowódców i wykorzystać w jednolitym działaniu zmierzającym do osiągnięcia zamierzonego celu.

- należy precyzyjnie określić zakresy odpowiedzialności poszczególnych osób funkcyjnych i precyzyjnie powinny one być przez wszystkich przestrzegane. Zignorowanie tych reguł prowadzi zwykle do niepewności w dowodzeniu i rozmywa odpowiedzialność. Takich zjawisk należy unikać.

- niezależnie od szczebla dowodzenia struktura sztabu powinna przedstawiać się następująco. Na czele stoi szef sztabu, który kieruje i koordynuje pracę sztabu. Jest on doradcą dowódcy. Gdy dowódca i jego zastępca jest nieobecny

¹ Analizą objęto regulaminy: amerykański – Field Manual FM 101-5 Staff Organization and Operations; niemiecki – jako podstawowy HDv 100/200 VS NfD Führungsunterstützung im Heer.

² Za podstawę do rozważań przyjęto: Regulamin Pracy Organów Dowodzenia w SZ RP.

może on podejmować niezbędne decyzje. W tych sztabach gdzie nie ma szefa sztabu rolę taką może pełnić szef komórki operacyjnej sztabu.

W skład **dowództwa** wchodzi:

Grupa dowódcy.

Sztab zorganizowany na trzech poziomach tj.:

Grupa główna:

S/G 1 – personalna;

S/G 2 – rozpoznawcza;

S/G 3 – operacyjna;

S/G 4 – logistyczna;

S/G 5 - współpracy z administracją cywilną i wojskową;

S/G 6 - wsparcia dowodzenia wewnętrznego i łączności.

Grupa specjalistyczna.

Obejmowałaby ona komórki organizacyjne odpowiedzialne głównie za problematykę wykorzystania rodzajów wojsk.

Grupa oficerów łącznikowych.

Do nich mogą być zaliczeni: oficerowie łącznikowi; grupy łącznikowe; łącznicy i kurierzy.

Na takim założeniu proponujemy przyjąć jako zasadę, że struktura organizacyjna poszczególnych szczebli dowodzenia, tj. dowództw powinna być dostosowana do roli jaką one mają spełniać w walce i operacji, dlatego też dowództwa od szczebla batalionu wzwyż powinny posiadać odpowiednio rozbudowane komórki sztabowe, które proponujemy określić jako:

STRUKTURA DOWÓDZTWA

1. Grupa dowódcy.

Składa się z osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych, z którymi pracuje bezpośrednio dowódca.

2. **Grupa główna** składająca się z szefa sztabu i w zależności od szczebla dowodzenia mogą znaleźć się następujące zarządy, oddziały, wydziały, sekcje czy funkcyjni sztabowi:

SZEF SZTABU

1 - personalny

2 - rozpoznawczy

3 - operacyjny

4 - logistyczny

5 - współpracy z administracją cywilną i wojskową (tylko podczas działań na terytorium innego państwa)

6 - wsparcia dowodzenia i łączności.

3. **Grupa specjalistyczna.**

Obejmuje ona komórki organizacyjne odpowiedzialne głównie za problematykę wykorzystania rodzajów wojsk i służb.

4. **Grupa oficerów łącznikowych.**

Do nich zalicza się: oficerów łącznikowych, grupy operacyjne RSZ, łączników, kurierów itp.

Szczególne zadania w sztabach mogą realizować oficerowie specjaliści, którzy nie należą etatowo do sztabu. Są to dowódcy jednostek wsparcia:

- artylerii;

- OPL ;

- saperów ;

- lotnictwa wojsk lądowych;

- łączności.

Odpowiadają oni za problematykę swego obszaru specjalistycznego. Podlegają dowódcy danego szczebla dowodzenia, a współpracują z odpowiednimi komórkami sztabu. Ideowy model dowództw wszystkich szczebli organizacyjnych zamieszczono w zał. 1,2,3.

W procesie dowodzenia każda z komórek organizacyjnych wymienionych dowództw spełnia określoną funkcję i w jej ramach realizuje określone zadania. W wyniku tych zadań uzyskuje się dane niezbędne do sprawnego przygotowania i prowadzenia działań. Poszczególne zarządy (oddziały, wydziały, sekcje) tych sztabów powinny realizować następujące główne zadania:

a/ personalna:

- zarządzanie zasobami ludzkimi;
- uzupełnianie stanów osobowych;
- dbałość o poziom dyscypliny, morale;
- przestrzeganie prawa, porządku i przepisów bezpieczeństwa oraz zapobieganie wypadkom;
- wykorzystanie personelu cywilnego;
- organizacja pomocy dla jeńców wojennych, internowanych itp.;

b/ rozpoznania i przeciwdziałania rozpoznaniu:

- przygotowanie i realizacja przedsięwzięć rozpoznania i wywiadu oraz kontrwywiadu;
- szkolenie dowództw i wojsk w przedstawionych powyżej obszarach zainteresowania w ścisłym współdziałaniu z komórką operacyjną;

c/ operacyjna:

- przygotowanie i prowadzenie operacji (walki);
- planowanie, organizowanie, realizację i kontrolę procesu szkolenia;
- analizę, planowanie i wprowadzanie:
 - nowych struktur organizacyjnych;
 - nowych wzorów wyposażenia;
 - zmian w dyslokacji jednostek;

d/ zabezpieczenia logistycznego:

- planowanie i realizację wszelkich przedsięwzięć dotyczących zabezpieczenia logistycznego, to znaczy:
 - transportu;

- zaopatrzenia;
- remontu;
- pomocy medycznej;

e/ współpracy z administracją cywilno-wojskową:

- wykorzystanie środków należących do państwa, na terenie którego prowadzone są działania wojenne, np. środków materiałowych, ruchomości, nieruchomości itp. na rzecz wykonania zadania;

f/ wsparcia dowodzenia i łączności:

- planowanie i nadzór nad: siecią łączności dowodzenia (signal operations) i działalnością komórki łączności wewnętrznej stanowiska dowodzenia;
- zapewnienie bezpieczeństwa informacji;
- reprodukcja i dystrybucja dokumentów wewnątrz SD;
- zarządzanie informacją wchodzącą i wychodzącą z SD;
- kierowanie i nadzór nad systemami automatyzacji (Automation management);

Dla zapewnienia właściwego przepływu informacji w sztabach każdego szczebla dowodzenia oraz między podporządkowanymi i współdziałającymi jednostkami stosuje się odpowiednie systemy. Stanowią je urządzenia i procedury techniczne służące pozyskiwaniu, przetwarzaniu, gromadzeniu i obrazowaniu informacji określane ogólnie mianem **środków dowodzenia**.

W nowoczesnym systemie informacyjno-decyzyjnym kierunki przepływu informacji nie zawsze są zgodne z uznaną hierarchią organizacyjną. Pionowe linie połączeń uzupełniane są poziomymi liniami łączącymi ogniwa tego samego poziomu lub różnych jego szczebli, z pominięciem przełożonych. Zwiększenie zasobu informacji wewnątrz układu i połączenie wieloma więziami informacyjnymi jego elementów, przynosi w rezultacie spadek entropii układu (stopnia jego nieokreśloności i nie uporządkowania), zwiększa stopień zorganizowania i podnosi skuteczność działania.

Rozpatrywanym układem są wojska lądowe, których dowództwa pracują w ramach stanowisk dowodzenia. Ich działanie to ciągły proces wymiany informacji realizowany w poziomie (wewnątrz autonomicznego systemu informacyjnego oraz wewnątrz systemów peryferyjnych współpracujących) oraz w pionie (są to zadania stawiane przez przełożonych podwładnym, a także zwrotne - meldunki terminowe i doraźne, jakie z kolei składają podwładni swoim przełożonym). Sprzężenia te mają wymiar osobistych kontaktów osób funkcyjnych, czasem popartych wymianą dokumentów oraz graficznym zobrazowaniem przekazywanej informacji z wykorzystaniem mapy (kalki, folii), stołu plastycznego, grafiki komputerowej lub też kontaktu realizowanego przy użyciu wyspecjalizowanych urządzeń - środków łączności.

Wychodząc z takiego założenia system dowodzenia powinien na każdym szczeblu składać się z zespołów organizacyjnych odpowiadających funkcjonalnym obszarom pola walki.

My proponujemy pionowy funkcjonalny dowództwa oparte na przedstawionej wcześniej strukturze dowództw, które najlepiej ilustruje rysunek 3.1.1.

Stawianie zadań jest to przekazanie podwładnym decyzji i zamiaru dowódcy. Zadania mogą być postawione w formie:

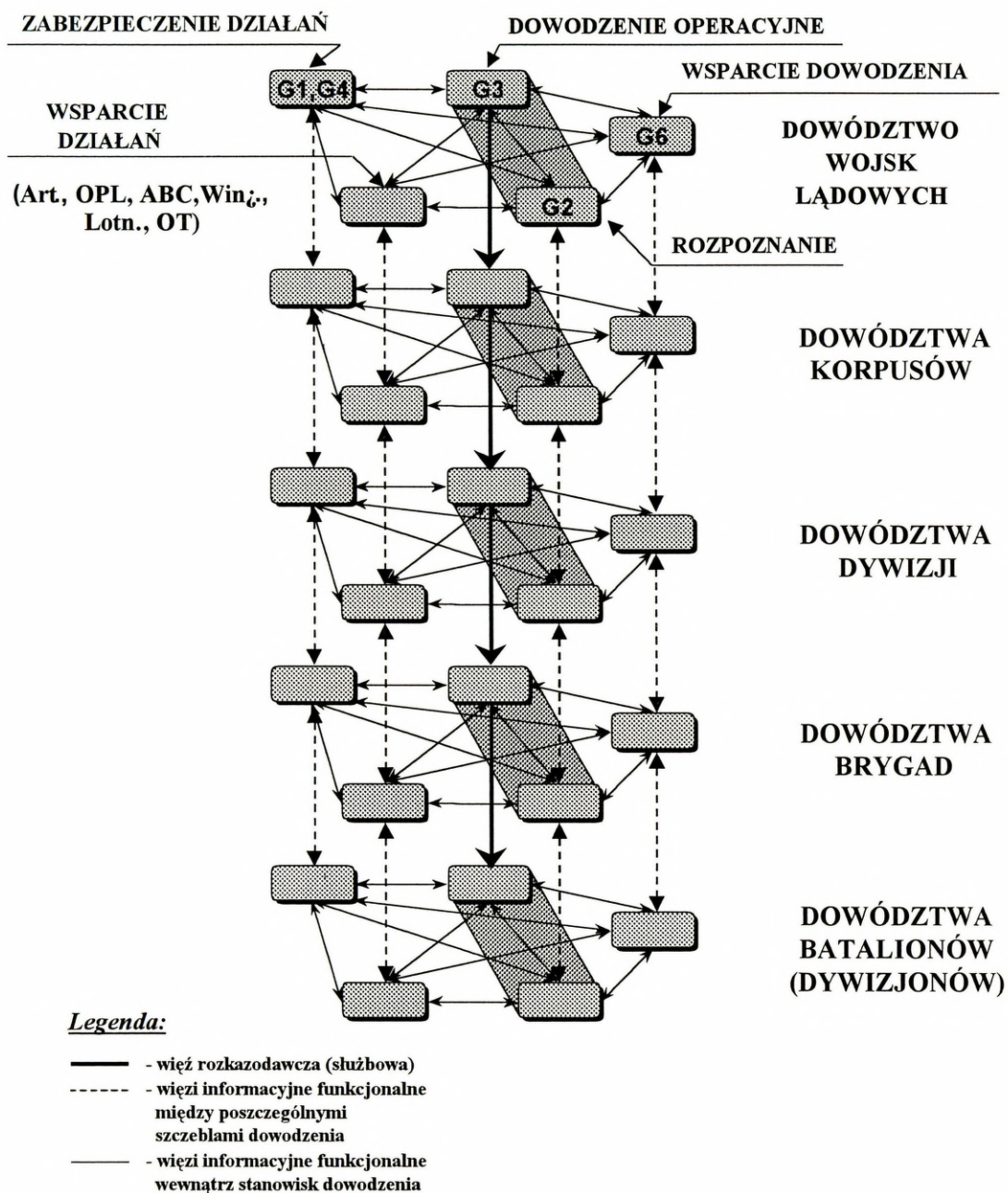
wstępnego zarządzenia operacyjnego;

rozkazu operacyjnego;

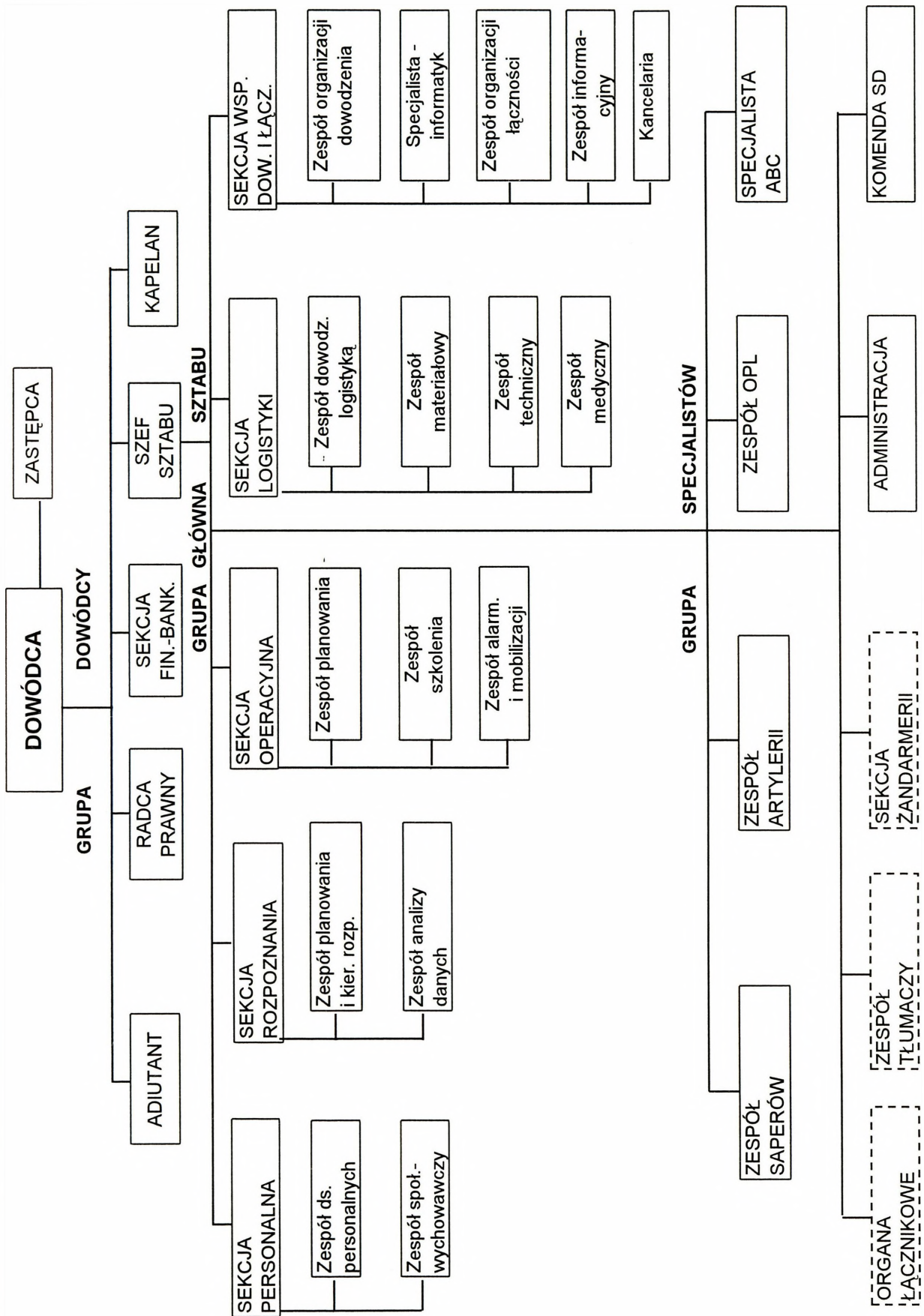
zarządzenia operacyjnego.

Układ zarządzeń jest taki sam jak rozkazu operacyjnego.

Kontrola właściwej realizacji zamiaru operacji i wykonania zadania jest funkcją dowodzenia sprawowaną przez dowódcę lub sztab. To proces ciągły stanowiący podstawę do ustalania położenia oraz rozwoju sytuacji. Istnieje przy tym konieczność porównywania stanu pożądanego z istniejącym. Kontrola w tym ujęciu jest traktowana jako nadzór.

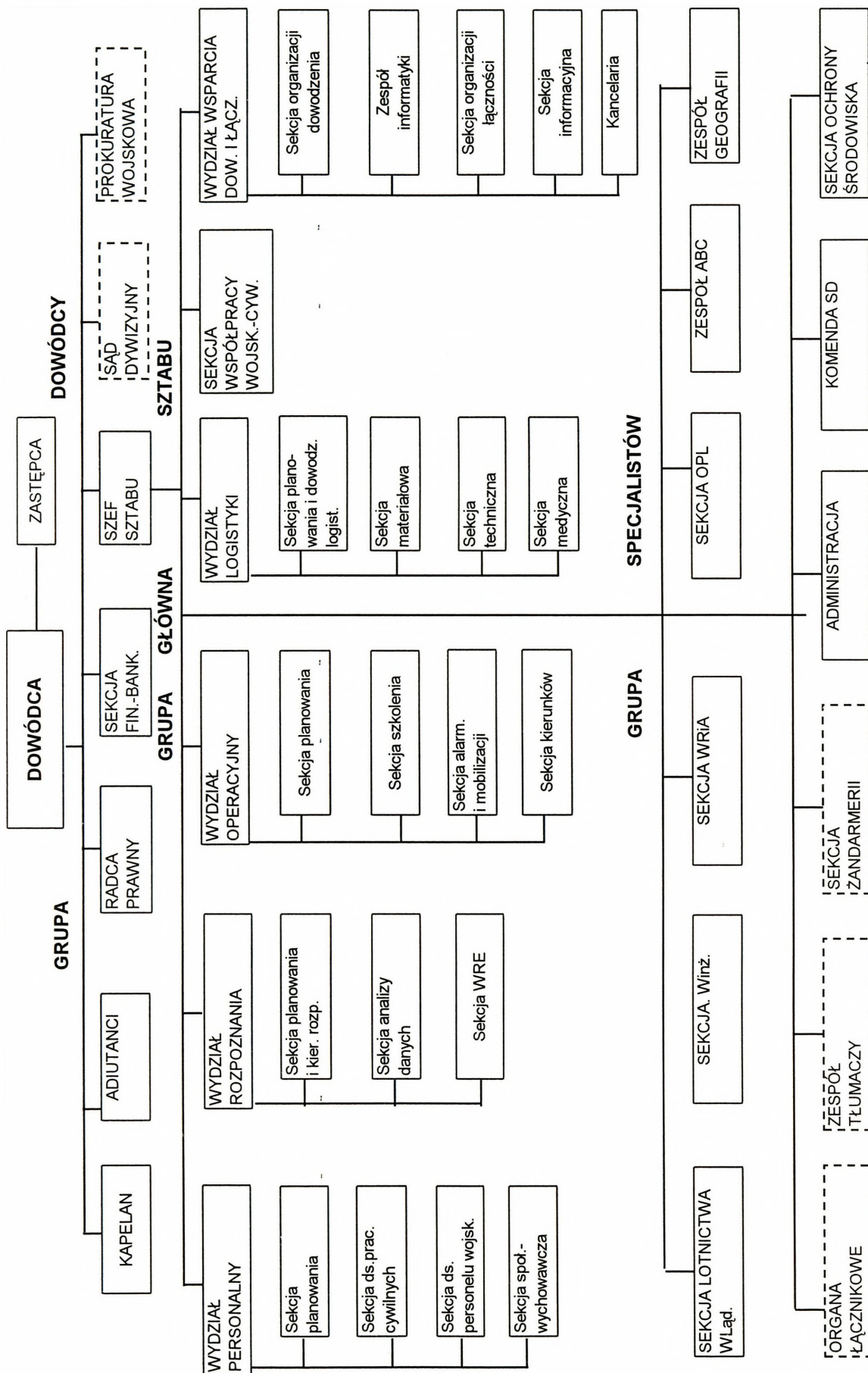


Rys. 3.1.1. Piony funkcjonalne dowodzenia



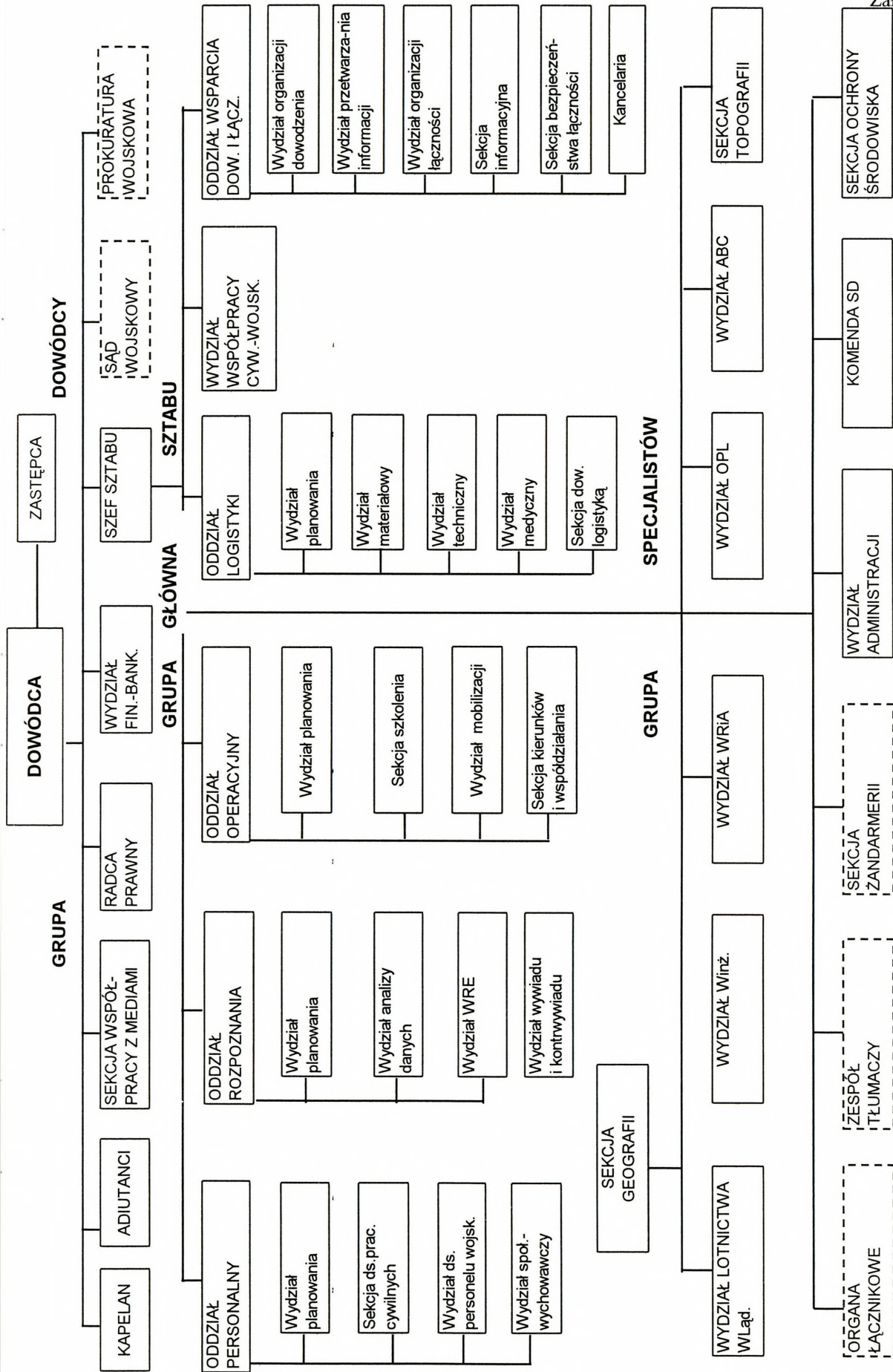
Załącznik 1

STRUKTURA ORGANIZACYJNA DOWÓDZTWA BRYGADY CZASU "P" (wariant)



Załącznik 2

STRUKTURA ORGANIZACYJNA DOWÓDZTWA DYWIZJI CZASU "P" (wariant)



STRUKTURA ORGANIZACYJNA DOWÓDZTWA KORPUSU CZASU "P"

3.2. Model organizacyjno-funkcjonalny systemu dowodzenia wojsk lądowych w okresie kryzysu

plk dr inż. Józef MICHNIAK

3.2.1. Kryzys i jego istota. Funkcjonowanie państwa w sytuacji kryzysowej

„Kryzys” to pojęcie, które w ostatnich latach zrobiło szczególnie zawrotną „karierę” mimo, że używane było od ... wieków do określania pewnych sytuacji, stanów w dziedzinie medycyny, ekonomii, polityki, nauki a nawet teologii. Czy dzisiaj nie doszło wręcz do kryzysu w pojęciu kryzysu?, zastanawia się prof. Andrea K. Smutek - Riemer, skoro kryzys spotyka nas praktycznie codziennie, na każdym kroku, w rozmaitych odcieniach - słyszy się codziennie: „kryzys w gospodarce”, „kryzys w państwie”, „kryzys rządu”, „kryzys w UE” itp.¹

Nie jest istotą opracowania i intencją autora podjęcie próby systematyzowania szerokiego pojęcia kryzysu. Istnieją na ten temat bogate opracowania teoretyczne, głównie Katedry Strategii WS-O AON. Dla potrzeb głównego wątku opracowania zasadnicze rozważania skupione zostaną na KRYZYSIE jako okresie funkcjonowania państwa wynikającymi z określonej sytuacji polityczno-militarnej.

Spśród wielu opublikowanych definicji kryzysu poniższa wydaje się, być zdaniem autora, najpełniejsza dla określenia jego istoty:

KRYZYS to takie tylko zjawisko, którego przewidywane skutki mogą nadać organizacji nowy jakościowo wymiar, a więc przekształcić diametralnie istniejący stan rzeczy tworząc de facto nową jakość organizacyjną (organizację

*nową, choć funkcjonującą na bazie poprzedniej, np. po zmianie zasadniczych celów organizacji, systemu preferowanych wartości albo radykalnej zmianie struktury organizacyjnej lub przebiegu i wartości procesów dynamicznych zachodzących w tej strukturze).*²

Kryzysem są więc sytuacje zagrożenia dla istniejącego status quo struktury systemu, jego otoczenia i wzajemnych między nimi relacji. Z powyższego wynika, że zagrożenia chociażby prowadziły do najbardziej katastrofalnych skutków jeśli nie prowadzą do zmiany organizacji, nie mogą być uznane za kryzys. W wypadku państwa kryzysem jest sytuacja, w której państwo musi troszczyć się o dalsze przetrwanie. Stąd tylko władze państwowe są uprawnione do wyrokowania i określania konkretnych zjawisk w sferze międzynarodowych i wewnątrzpaństwowych stosunków społecznych jako zjawiska kryzysowe.

Kryzys - jako okres funkcjonowania państwa - oznacza rozwój wydarzeń wewnętrznych lub zewnętrznych, stanowiących bezpośrednio zagrożenie żywotnych interesów społeczeństwa (państwa) i następujących tak szybko, że wymuszają one na władzach politycznych natychmiastowe podjęcie przez nie szczególnych działań.³

Zagrożenia są więc warunkiem koniecznym choć niewystarczającym do wystąpienia sytuacji kryzysowej. Dopiero kumulacja intensywnych lub długotrwałych zagrożeń może prowadzić do sytuacji kryzysowej.

Z przytoczonej definicji wynika, że w pojęciu kryzysu państwa mieszczą się zarówno zdarzenia zachodzące wewnątrz państwa, jak i w jego otoczeniu - bliższym i dalszym. Kryzys może obejmować więc zbiór wydarzeń zarówno z dominacją czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

a/ z dominacją czynników wewnętrznych:

- zamieszki lub strajki o znaczeniu państwowym;
- duże klęski żywiołowe i katastrofy ekologiczne;

¹ A.K. Smutek – Riemer, Die Kriese des Kriesenbegriffes, OMZ 3/1995, s. 275 (tłumaczenie własne)

² C. Rutkowski, A. Kasprzewski, Siły Zbrojne w sytuacji kryzysowej, AON 1996, s. 71.

³ R. Wróblewski, Zarys teorii kryzysu, AON 1996, s. 10.

- kryzys ekonomiczny i kryzys polityczny;
- zbrojne przewroty polityczne

b/ z dominacja czynników zewnętrznych:

- zbrojne starcia graniczne nie mające charakteru wojny;
- interwencja zbrojna państwa;
- jawne przygotowania jednego państwa do inwazji na inne;
- wojna między państwami sąsiadującymi z danym państwem;
- konflikt zbrojny między państwami z dalszego otoczenia danego państwa, zagrażający wprost lub pośrednio jego interesom bezpieczeństwa i angażujący to państwo po jednej z walczących stron;
- interwencja militarna danego państwa w ramach koalicji, wynikająca z jego zobowiązań międzynarodowych, realizowana w ramach przywracania lub wymuszania pokoju.¹

Wydarzenia zawarte w powyższych zbiorach można z kolei podzielić, uwzględniając ich charakter, na grupę kryzysowych zagrożeń militarnych i grupę kryzysowych zagrożeń cywilnych. Ten podział jest istotny z punktu widzenia sposobu rozwiązywania sytuacji kryzysowych i roli w tym procesie poszczególnych resortów ministerialnych państwa. Rozwiązywanie sytuacji kryzysowych państwa z dominacją sił „cywilnych” (niemilitarnych) nawet przy zaangażowaniu sił zbrojnych jest przede wszystkim domeną Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji jako wykonawcy woli władz państwa przy współudziale innych resortów w tym także Obrony Narodowej. Stąd też problem ten nie będzie rozpatrywany w dalszej części opracowania.

Zdecydowana większość sytuacji w jakich może znaleźć się państwo w okresie kryzysu ma charakter polityczno-militarny.

W tym przypadku resort Obrony Narodowej spełniać będzie rolę instytucji wiodącej jako wykonawca woli władz państwa w zakresie użycia sił zbrojnych i podporządkowanych sił sektorów pozamilitarnych.

Kryzys polityczno-militarny i tylko taki będzie więc istotą dalszych rozważań w pracy, niezależnie od skali zaangażowania sił zbrojnych do rozwiązywania sytuacji kryzysowych o innym podłożu.

Kryzys polityczno-militarny nie jest pokojem i nie może - ale nie musi - przerodzić się w wojnę. Jedną ze stron (podmiotem) tego kryzysu jest zawsze państwo, drugą natomiast może być określona siła wewnętrzna lub najczęściej zewnętrzna prowadząca walkę z państwem.

Sytuacje kryzysowe są rozwinięciem sytuacji, w których pojawiają się i zaczynają oddziaływać czynniki zagrażające bezpieczeństwu państwa. Z reguły czynniki te objawiają się najpierw we wszystkich niemilitarnych sektorach społecznych i jeśli skutki ich działania nie zostaną zrównoważone lub nie zostaną usunięte same przyczyny zagrożeń, to rozwój sytuacji może doprowadzić do przeniesienia kryzysu do sektora militarnego. Oznacza to, że strony (strona) objęte kryzysem decydują się na użycie siły zbrojnej do ostatecznego rozwiązania kryzysu zgodnie ze swoimi oczekiwaniami i potrzebami. Jakakolwiek więc próba użycia siły militarnej w tej sytuacji do osiągnięcia celów politycznych przez państwo lub grupę państw oznacza wejście w militarny etap kryzysu, który w ostateczności może przyjąć charakter konfliktu zbrojnego poniżej „poziomu wojny”.

Podstawową zasadą przyjętą w tym względzie jest nieangażowanie do działań antykryzysowych całości sił zbrojnych, w przeciwnym razie oznacza to wojnę.

Nie można natomiast określić bliżej rodzaju i charakteru zagrożeń, przeciwko którym mogą być użyte siły zbrojne. W każdym przypadku tylko i wyłącznie najwyższe władze państwowe określają co jest zagrożeniem, do którego nie można dopuścić; co jest zagrożeniem, któremu trzeba przeciwdziałać oraz co jest zagrożeniem, które może rozwinąć się w zagrożenie wojenne, które trzeba bezzwłocznie zlikwidować.

¹ Tamże, s. 11.

W sytuacji kryzysowej, gdy następuje bezpośrednie zagrożenie bezpieczeństwa państwa i brana jest pod uwagę możliwość użycia sił zbrojnych, elementy zbiorczej procedury postępowania powinny (wg kryteriów NATO) spełniać następujące warunki:

- pełna kontrola polityczna nad działaniami wojskowymi;
- podejmowane działania wojskowe muszą być spójne z celami dyplomatycznymi;
- ruchy wojsk muszą być starannie skoordynowane z działaniami dyplomatycznymi;
- działania dyplomatyczne i wojskowe powinny wskazywać na wolę negocjacji, a nie poszukiwania rozwiązań w opcji militarnej;
- należy unikać działań dających przygotowania działań wojennych na dużą skalę.¹

Możliwości prowadzenia działań antykryzysowych w konkretnych sytuacjach będą każdorazowo zależały od ustaleń odnośnie do charakteru sytuacji kryzysowej i prawdopodobnych scenariuszy dalszego jej rozwoju.

W działaniach antykryzysowych niezwykle istotnym jest wczesne rozpoznanie jego symptomów, analiza zdarzeń i prognoza możliwego rozwoju sytuacji, podjęcie decyzji odnośnie do sposobów przeciwdziałania zagrożeniom, a więc wszystko to co mieści się w pojęciu „zarządzania kryzysem” (crisis management). Wielu autorów zajmujących się tym problemem wyraża swój sceptycyzm co do możliwości odpowiedniego wczesnego wykrywania oznak sytuacji kryzysowej, tłumacząc to wręcz nieprzewidywalnością zdarzeń szczególnie polityczno-militarnych. Pewnym wyjątkiem pod tym względem jest publikacja wspomnianej wcześniej prof. A.K. Smutek-Riemer, która na podstawie analizy sytuacji w b. Jugosławii i w Turcji zdefiniowała cztery rodzaje sygnałów - we-

¹ Tezy na konferencję: Kierowanie reagowaniem kryzysowym, MON, maj 1996.

dług ich „siły” - świadczących o narastaniu sytuacji kryzysowej i prowadzących do powstania kryzysu polityczno-militarnego:¹

Sygnaly dostrzegalne (Fade Signals) - pojawiają się sporadycznie, są niepełne i nieuporządkowane. Dostrzec je mogą tylko wybitni fachowcy, długoletni korespondenci radiowi i telewizyjni akredytowani w danym kraju, dziennikarze prasowi oraz służby wywiadowcze. Istnieje wystarczająco dużo czasu na reakcje antykryzysowe pod warunkiem dostrzeżenia ich oznak. Przykładem była tu erozja władzy i rodzenie się ruchów nacjonalistycznych w b. Jugosławii po śmierci marsz. Tito.

Sygnaly słabe (Weak Signals) - pojawiają się fragmentarycznie, bywa cyklicznie, z wyraźną jednoznacznością w swej treści. Konsekwencje zdarzeń powinny być czytelne dla fachowców nawet spoza rejonu (kraju), w którym narasta kryzys. Przy dostrzeżeniu tego rodzaju sygnałów jest również wystarczająco dużo czasu na odpowiednią reakcję władz i podjęcie potencjalnych akcji. Za taki sygnał uważa się zaistnienie studenckich protestów w b. Jugosławii, które zostały brutalnie stłumione.

Sygnaly silne (Strong Signals) - pojawiają się systematycznie, najczęściej są to publiczne i gwałtowne wystąpienia polityków stron, a możliwość dialogu między nimi sprowadza się do zera. Fakt zaistnienia kryzysu jest oczywisty dla tych, którzy znają jego historyczne i polityczne podłoże. Uważa się, że przy wystąpieniu silnych sygnałów jest jeszcze czas na podjęcie stosownych akcji i wykonanie odpowiednich posunięć. Za przykład silnych sygnałów uważa się gwałtowną retorykę różnych polityków b. Jugosławii, zapowiedź ogłoszenia niepodległości niektórych republik, pierwsze operacje sił zbrojnych.

Super sygnaly (Hyper Signals) to sygnaly bezpośrednio poprzedzające wybuch kryzysu. Informacje o kryzysie są jednoznaczne, ustrukturyzowane, prawie pełne. Czytelność informacji jest oczywista nawet dla niefachowców,

¹ Andrea K. Smutek-Riemer, Kreiesnfruerkennung: „Die Quadratur des Kreises? Soldat und Technik 5/1995 (tłumaczenie własne).

łącznie z możliwością przewidzenia konsekwencji swobodnego rozwoju sytuacji (przy braku reakcji na rozwój wypadków). Czas reakcji na kryzys jest bardzo krótki, a możliwość podjęcia potencjalnych akcji jest skrajnie ograniczony. Przykładem była gwałtowność reakcji ośrodków władz centralnych i republikańskich wokół sporu o Chorwację, uniemożliwienie rotacji na stanowiskach w prezydium rządu b. Jugosławii, zapowiedź separacji Słowenii i Chorwacji w drodze referendum czy groźba rządu federalnego wprowadzenia stanu wyjątkowego w kraju.

W powyższej klasyfikacji zauważa się wiele zależności i występujących prawidłowości w procesie narastania a właściwie rozwoju sytuacji kryzysowej aż do fazy zaistnienia kryzysu. Przede wszystkim zauważa się zależność pomiędzy czytelnością sygnałów (ich mocą) a czasem reakcji. Im sygnał o narastaniu zdarzeń kryzysowych jest silniejszy tym czas reakcji na nie jest krótszy. Kolejną zależnością jest stopień wiedzy o zjawiskach kryzysowych i możliwościach ich dostrzeżenia - im wyższa jest wiedza o kryzysach i zdarzeniach im towarzyszących, tym większa jest możliwość dostrzeżenia i zarejestrowania sygnałów słabych i ich prawidłowe zinterpretowanie. Wreszcie im bliżej „krawędzi” kryzysu tym sygnały są coraz bardziej konkretne i jednoznaczne.

Pozostaje zadać pytanie, czy fakt wczesnego rozpoznania symptomów sytuacji kryzysowej równa się możliwości im przeciwdziałania i nie dopuszczenia do zaistnienia kryzysu? Odpowiedź nie może być jednoznaczna, bowiem zagrożenia kryzysowe już z definicji są zagrożeniami nie dającymi się często określić aż do momentu wystąpienia. Do sytuacji kryzysowych nie można się przygotować w sensie tworzenia i mnożenia zbioru wariantów kryzysowych i stosownych koncepcji im przeciwdziałania.

Zapobieganie sytuacjom kryzysowym, a w wypadku jej zaistnienia, zawrócenie kierunku rozwoju nagłych i niebezpiecznych wydarzeń, zagrażających żywotnym interesom państwa, to domena „zarządzania sytuacją kryzysową” ja-

ko integralnej części kierowania obronnością państwa. Zarządzanie sytuacją kryzysową obejmuje trzy komplementarne zespoły działań:

- zapobieganie sytuacjom kryzysowym;
- sterowanie rozwojem tej sytuacji;
- kierowanie likwidacją skutków wynikłych z zaistnienia sytuacji kryzysowej.¹

Zapobieganie sytuacjom kryzysowym polega na monitorowaniu sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz ostrzeganiu władz i społeczeństwa przed zbliżającą się sytuacją kryzysową oraz usuwaniu czynników kryzysogennych. Działania te obejmują wszystkie sfery funkcjonowania państwa: polityczną, ekonomiczną, społeczną, militarną i inne. Z tego też względu zapobieganie sytuacjom kryzysowym jest podstawowym zadaniem polityki bezpieczeństwa państwa.

Sterowanie rozwojem sytuacji kryzysowej ma na celu zmniejszenie szkodliwych skutków oraz możliwie najszybsze przywrócenie warunków normalnych (pokoju).

Kierowanie likwidacją skutków wynikłych z zaistnienia sytuacji kryzysowej ma istotne znaczenie społeczne, ekonomiczne i polityczne. Nie likwidowanie ich może spowodować powrót sytuacji kryzysowej.

Do pełniejszego zobrazowania problemu kryzysu, jego istoty i sposobów rozwiązywania autor zdecydował włączyć do opracowania wybrane poglądy w tej dziedzinie reprezentowane przez NATO.

Według poglądów NATO, **kryzys to narodowa lub międzynarodowa sytuacja, w której istnieje zagrożenie wartości, interesów lub celów państwa (państw).**

Z punktu widzenia interesów NATO jako paktu polityczno-wojskowego definicja ta interpretowana jest jako działalność, która bezpośrednio lub pośred-

¹ R. Wróblewski, Zarys ..., wyd. cyt. S. 41.

nio wpływa lub może wpływać na bezpieczeństwo lub stabilność sprzymierzonych.

Z prezentowanych definicji wynika iż kryzys charakteryzowany jest przez:

- zagrożenie rzeczywiste, wystarczająco ważne i tworzące poczucie pilności działania dla zagrożonego państwa lub państw (pilność zagrożenia jest tworzona przez jego wielkość i natychmiastowość);
- zagrożenia niespodziewane i tylko takie przekształcić się mogą w kryzys;
- skrajnie mały czas reakcji wynikający z faktu zaistnienia zagrożeń niespodziewanych;
- „mgłę niepewności” ponieważ wynik zależy od kompleksu interakcji między dwoma lub więcej antagonistycznymi stronami, których motywy i stanowiska są trudne do przewidzenia i mogą się zmienić w czasie;
- intensywność kryzysu, która może wzrastać w czasie.¹

Zagrożenie użycia lub faktyczne użycie sił zbrojnych jest charakterystyczne dla intensyfikacji rozwoju procesu kryzysowego. Im bardziej agresywne są podjęte działania przez jedną ze stron, tym większa jest intensywność kryzysu i tym bardziej prawdopodobny jest wybuch konfliktu zbrojnego.

Z powyższych rozważań wynika kilka implikacji dla postępowania w sytuacjach kryzysowych:

- można i trzeba minimalizować „niespodzianosc” zagrożeń kryzysowych poprzez efektywne rozpoznanie zdarzeń;
- nieokreśloność i często niejasność sytuacji w zagrożeniach kryzysowych wymaga elastycznego zastosowania wcześniej opracowanych

¹ Na podstawie materiałów prezentowanych przez oficerów NATO podczas konferencji w AON, październik 1996.

procedur postępowania, tzn. Zaadaptowania ich do określonej sytuacji w zależności od rozwoju zdarzeń;

- ponieważ kryzys może zintensyfikować się w czasie, powinny być przygotowane mniej lub bardziej stanowcze opcje postępowania.

Zarządzanie w sytuacji kryzysowej zdefiniowano w NATO jako „*skoordynowane działania podjęte w celu likwidacji zagrożeń i zapobieganie ich eskalacji w kierunku wybuchu konfliktu zbrojnego*”.

Mechanizm zarządzania sytuacją kryzysową zapewnić ma decydom dopływ niezbędnej informacji oraz zaofiarować właściwe instrumenty (polityczne, dyplomatyczne, ekonomiczne i militarne), których należy użyć w odpowiednim czasie i odpowiednio skoordynowanych do rozwiązania sytuacji kryzysowych.

Próbując dokonać pewnej „adopcji” poglądów i metod postępowania w państwach Europy Zachodniej odnośnie do oceny i rozwiązywania sytuacji kryzysowych należy uwzględnić, iż metody te zdeterminowane są przez:

- ustabilizowaną sytuację wewnętrzną tych państw - ekonomiczną, polityczną, społeczną i „wygranym bojem” o ekologię;
- praktycznie brakiem zagrożeń realnych ze strony państw sąsiednich;
- przynależność do struktury zbiorowego bezpieczeństwa;
- posiadanie nowoczesnych armii zarówno pod względem organizacyjnym, jak i wyposażenia technicznego.

Wynika stąd, iż w większości rozwiązania systemowe przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym i działań antykryzysowych nakierowane są przede wszystkim na „zewnątrz” państw NATO. Oznacza to, że możliwe, realne zagrożenia o skali destabilizującej porządek demokratyczny upatrywane są poza blokiem państw NATO, głównie w obszarze Europy Środkowej, Południowo-wschodniej i w b. ZSRR. Owe uwarunkowania determinują organizację i zakres monitoringu sytuacji polityczno-militarnej, przyjęcie nowych struktur sił NATO i narodowych sił zbrojnych (utrzymywanie oprócz sił głównych obrony - sił

szybkiego reagowania i sił reagowania kryzysowego), modernizację systemów dowodzenia i łączności.

3.2.2. Militarny charakter kryzysu, przedsięwzięcia w sferze obronności państwa

Kryzys rozpatrywany w aspekcie możliwych (koniecznych) działań militarnego sektora państwa w przeciwdziałaniu zagrożeniom kryzysowym jest rozumiany jako sytuacja, w której zagrożenia niemilitarnego charakteru zaczynają funkcjonować w sferze stosunków międzynarodowych w postaci takich spiętrzeń napięć i konfliktów społecznych, że nie mogą lub nie chcą być rozwiązywane przez zainteresowane państwa środkami i sposobami właściwymi dla niemilitarnych sektorów działalności społecznej, w których powstają.¹

Powodem militarnego przeciwdziałania może być szantaż i sama groźba użycia instrumentów wojskowych. Użycie sił zbrojnych może mieć miejsce już przy niskim relatywnie poziomie zagrożeń niemilitarnych. Powinny tylko istnieć wystarczające powody domniemywania, że przy braku stosownego przeciwdziałania czynniki kreujące zagrożenia staną się symptomami, a później wyznacznikami kryzysu. Można założyć, że kryzys zapoczątkowany i rozwijający się w niemilitarnych sektorach stosunków społecznych w przypadku niemożności opanowania go będzie naturalnym wstępem do mobilizacji sektora militarnego i uruchomienia środków przemocy zbrojnej, w skali niższej niż próg wojny. Jediną odpowiedzią państwa na przeniesienie się kryzysu w stosunki sektorów militarnych może być rozpoczęcie tzw. „operacji w odpowiedzi na wystąpienie kryzysu”.²

Zagrożenia militarne okresu kryzysu są zagrożeniami o znaczeniu makrospołecznym, lecz nie wymagają zaangażowania do przeciwdziałania im wszyst-

¹ C.Rutkowski, A.Kasprzewski, Siły zbrojne w sytuacji kryzysowej, AON 1996, s. 127.

² S.L. Arnold, Stahl, Siły zbrojne w operacji innej niż wojna, AON 1994, s. 6.

kich sił i środków obronnych państwa ani też zmiany generalnego sposobu funkcjonowania państwa.¹

Istotą przeciwdziałania tego rodzaju zagrożeniom będzie więc wydzielenie z całości potencjału obronnego państwa celowych i niezbędnych sił, dysponujących możliwościami, zdolnościami odpowiednimi do charakteru zagrożenia, przyjętych celów i koncepcji przeciwdziałania mu w prognozowanych warunkach sytuacji. Tok życia państwa pozostaje generalnie nie zmieniony, w pewnej tylko części przystosowany do specyfiki i kryzysowych warunków funkcjonowania.

Już w poprzednim rozdziale opracowania wyszczególniono rodzaje zagrożeń, które mogą przyczynić się do wejścia państwa w fazę kryzysu z jego dalszymi konsekwencjami. Do dalszych rozważań nad istotą użycia sił zbrojnych w działaniach antykryzysowych niezbędne wydaje się „wygenerowanie” podstawowych wariantów zagrożeń bytu państwa. Spośród wielu klasyfikacji, warianty zaproponowane w opracowaniu naukowym Katedry Strategii WS-O AON, zdaniem autora, najlepiej oddają istotę problemu.

W a r i a n t I - Zewnętrzne zagrożenie polityczno-militarne, mogące doprowadzić do ograniczonego konfliktu zbrojnego, angażującego część potencjału obronnego państwa, zagrażające dotychczasowej formie bytu państwowego lub żywotnym interesom.

W a r i a n t II - Zewnętrzne zagrożenie polityczno-militarne mogące doprowadzić do wojny, angażującej całość potencjału obronnego na całym terytorium państwa.

W a r i a n t III - Wewnętrzne zagrożenie ekonomiczno-społeczno-militarne, grożące ograniczonym konfliktem na części terytorium państwa, wymagające zaangażowania części sił zbrojnych i pozawojskowych elementów SOP.²

¹ C.Rutkowski, A.Kasprzewski, SSzR jako instrument działań antykryzysowych, AON 1996, s. 77.

² Tamże, s. 85.

Do dalszych rozważań przyjmuje się wariant pierwszy jako, że wariant drugi wykracza poza problematykę kryzysu i dotyczy wojny, wariant trzeci zaś ze względu na dotychczasowy brak rozstrzygnięć prawnych oraz problematyczną kwalifikację społeczno-moralną tego rodzaju sytuacji nie będzie rozpatrywany.

Typowymi konfliktami militarnymi na poziomie niższym niż wojna mogą być:

- blokada militarna;
- demonstracja siły;
- dywersja militarna;
- incydent graniczny;
- konflikt lokalny;
- militarny konflikt w strefie przygranicznej;
- prowokacja militarna;
- starcie graniczne;
- konflikt między państwami.¹

W sferze obronności, państwo określa zakresy zadań w dziedzinie działań anykryzysowych według oceny stopnia zagrożenia bezpieczeństwa militarnego. Zadania te dotyczą zarówno podsystemu militarnego, jak i pozamilitarnego i rozpatrywane są według trzech etapów narastania kryzysu:

a/ Przy braku oznak zagrożeń realnych lecz zwiększonym prawdopodobieństwem ich wystąpienia, do podstawowych zadań należy:

- intensyfikacja osłony strategicznej państwa;
- przygotowanie państwa (w tym SOP) do funkcjonowania w warunkach rozwiązywania kryzysu środkami militarnymi;
- zniechęcenie, odstraszenie w celu niedopuszczenia do użycia środków militarnych dla rozwiązania konfliktu.

¹ R.Dworecki, Charakter i właściwości zagrożeń bezpieczeństwa państwa, AON 1994, s. 18.

b/ W warunkach występowania symptomów kształtowania się realnych zagrożeń militarnych, lecz nie są jeszcze prowadzone działania zbrojne, zadania w sferze obronności obejmują przedsięwzięcia wymienione w punkcie „a” oraz:

- doprowadzenie zdolności i gotowości obronnej państwa do poziomu niezbędnego dla skutecznego przeciwstawienia się agresji militarnej;
- realizację przedsięwzięć zabezpieczających dogodne warunki zewnętrzne i wewnętrzne funkcjonowania SOP i działania sił zbrojnych w warunkach konfliktu militarnego;
- intensyfikację działań realizowanych w ramach polityki odstraszania.

c/ W sytuacji bezpośredniego, realnego zagrożenia interesów państwa, wybuchu konfliktu zbrojnego (poniżej poziomu wojny), w sferze obronności - oprócz zadań wymienionych w punkcie „a” i „b” - należy:

- zapewnić zdolność suwerennego i sprawnego funkcjonowania państwa w najważniejszych dziedzinach;
- odeprzeć agresję zbrojną przy najmniejszych stratach własnych;
- maksymalnie obniżyć zdolność agresji przeciwnika;
- wymusić rezygnację ze stosowania siły;
- stworzyć dogodne warunki dyplomatycznego rozwiązania konfliktu zgodnie z polską racją stanu.¹

Przywołanie powyższych zadań w sferze obronności państwa jest zasadne w świetle dalszych rozważań nad problemem formowania zgrupowań antykryzysowych, zadań operacyjnych, współdziałania z elementami układu pozamilitarnego i złożonej problematyce dowodzenia.

¹ C.Rutkowski, A.Kasprzewski, Siły szybkiego reagowania ..., wyd. cyt. S. 91-92.

3.2.3. Proces dowodzenia siłami zbrojnymi w operacji antykryzysowej

Rozwiązanie konfliktów społecznych w skali makro jest jednym z podstawowych zadań władzy państwowej, która może to czynić różnymi sposobami, na przykład:

- prowadzić bezpośrednie negocjacje ze stroną konfliktu;
- prowadzić rokowania za pośrednictwem państw trzecich lub organizacji międzynarodowych;
- wywierać nacisk na stronę przeciwną za pośrednictwem zjednanej dla siebie opinii międzynarodowej;
- groźbą użycia sił zbrojnych wymusić na przeciwniku zaniechanie wrogich działań;
- użyć siły zbrojne jako ostatecznego środka obrony interesów państwa.¹

Wybór sposobu, a szczególnie użycia sił zbrojnych nie może i nie jest decyzją chwili.

Do rozwiązania sytuacji kryzysowych na szczeblu państwa powinien funkcjonować system zarządzania, w którym zasadniczą rolę spełnia podsystem zwany „Zespołem bądź Sztabem Antykryzysowym”. Wypracowanie decyzji i podjęcie działań na szczeblu państwa obejmuje zazwyczaj sześć etapów planistyczno-wykonawczych:

- prognozę rozwoju sytuacji kryzysowej;
- ocenę sytuacji kryzysowej (diagnozę);
- opracowanie wariantów działania;
- wybór metody działania;
- planowanie i bezpośrednie przygotowanie działań;
- realizację planów.²

¹ Klasyfikacja wg poglądów autora.

² R. Wróblewski, *Zarys ...*, wyd. cyt. s. 46.

Dla porównania - w NATO zarządzenie w sytuacji kryzysowej uważane jest za proces o następującej strukturze:

- *zbieranie i analizowanie informacji;*
- *ocena sytuacji;*
- *określenie celów działania;*
- *poszukiwanie i opracowanie możliwych wariantów rozwiązania sytuacji kryzysowej;*
- *podjęcie decyzji (w sensie wyboru jednego z wariantów działania);*
- *ocena reakcji strony przeciwnej na wybrany wariant działania.¹*

Z chwilą uznania przez władze państwowe, że zaistniała sytuacja kryzysowa, następuje uruchomienie prac planistyczno-wykonawczych, w tym i wojskowego systemu planowania antykryzysowego. Sztab Antykryzysowy państwa opracowuje wytyczne dla poszczególnych organów państwowych w formie dyrektywy, w której między innymi wyraźnie określa się stopień udziału sił zbrojnych w działaniu politycznym i sposób koordynacji działań wojskowych z innymi działaniami państwa, a także ograniczenia w wykorzystaniu sił zbrojnych.

Sztab Generalny WP na podstawie dyrektywy władzy państwowej planuje działania wojskowe, którego efektem są warianty użycia sił zbrojnych proponowane władzom państwowym do zatwierdzenia, ze wskazaniem na rozwiązanie najlepsze (zdaniem SG WP).

Kolejnym etapem pracy organów władz państwowych jest wybór metod działania w sytuacji kryzysowej oraz podjęcie decyzji o rozwiązaniu kryzysu, a w tym decyzji odnośnie do zaangażowania i zadań sił zbrojnych. W dalszej kolejności następuje opracowanie planów działania poszczególnych środków polityki oraz sił zbrojnych, opracowanie i przekazanie dyrektyw i rozkazów wykonawcom. Etap ostatni działań antykryzysowych rozpoczyna się z chwilą wydania rozkazu przez władze państwowe do podjęcia operacji.

¹ Na podstawie materiałów prezentowanych przez oficerów NATO podczas konferencji w AON, październik 1996.

Rozkaz jest podstawą do uruchomienia przez SG WP systemu dowodzenia i wykonania zadań antykryzysowych spoczywających na siłach zbrojnych.

3.2.4. Formowanie i działanie Antykryzysowego Zgrupowania Operacyjnego (AZO)

Przedstawiony tok prac planistyczno-wykonawczych nad wypracowaniem decyzji odnośnie do form działań antykryzysowych świadczy, że proces zaangażowania do tych działań sił zbrojnych w postaci wydzielenia określonego potencjału i utworzenia wraz z innymi komponentami układu pozamilitarnego Antykryzysowego Zgrupowania Operacyjnego nie wynika w prostej linii tylko ze skali militarnej zagrożenia ze strony przeciwnika. Można stwierdzić, że skład i charakter działań AZO to efekty analiz politycznych, prognozowania rozwoju zdarzeń i następstw przez najwyższe władze państwowe oraz analizy i prognozy sytuacji militarnej dokonywanej przez resort obrony narodowej.

W zadaniach odnoszących się do zagrożeń kraju typu: konflikt zbrojny poniżej „poziomu wojny” stwierdza się, że:

a/ Państwo powinno:

- utrzymywać niezbędną część potencjału obronnego wojskowego i pozawojskowego w ciągłej gotowości do zapobiegania i przeciwdziałania kryzysom i konfliktom lokalnym;
- zapewnić terminowe rozwinięcie pozawojskowych elementów systemu obronnego, niezbędnych do przeciwdziałania powstałemu zagrożeniu.

b/ Siły Zbrojne RP:

- utrzymać ciągłą zdolność do jak najszybszego ześrodkowania niezbędnego potencjału na kierunku zagrożenia;
- odeprzeć agresję w jak najkrótszym czasie;
- rozbić i wyprzeć nieprzyjaciela poza granice państwa;

- w razie eskalacji agresji, zapewnić państwu siłami cz. „P” czas, teren i swobodę rozwinięcia i wyprowadzenia do akcji kolejnych sił oraz przestawienia gospodarki na tory wojenne;
- zachować zdolność do mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia pełnego (niezbędnego) potencjału sił zbrojnych.¹

Czy wobec tego słuszne byłoby mieć w składzie SZ RP jednostki przygotowane i wyspecjalizowane w działaniach antykryzysowych?

Wiele armii, głównie NATO, tworzy takie, np. w składzie sił zbrojnych RFN występują Siły reagowania Kryzysowego (KRR - KRIESENREAKTION-SKRAFTE). Pamiętać jednak należy, że przeznaczeniem tych sił jest działanie głównie w składzie zgrupowań koalicyjnych i z reguły poza granicami państw paktu dla zabezpieczenia interesów sojuszu lub prowadzenia akcji humanitarnych (zgrupowanie sił sprzymierzonych w operacji antyirackiej, operacja w Somali i inne).

W warunkach Polski chodzi przede wszystkim o takie siły, które byłyby adekwatne do hipotetycznego zagrożenia kryzysem polityczno-militarnym Polski, a którego tłem mogłyby być spory: o granicę, o część terytorium Polski, na tle mniejszości narodowych lub konflikt wywołany gwałtownym i niekontrolowanym napływem ludności z państwa sąsiedniego. Terytorialne zagrożenia te sytuują się więc przede wszystkim w obszarach przygranicznych.

Zdaniem autora, biorąc pod uwagę możliwe zagrożenia kryzysowe w skali makro, ich skalę i terytorialne usytuowanie, bazą tworzenia AZO może być potencjał wojsk lądowych (z sił operacyjnych i obrony terytorialnej) wzmocniony wydzielonymi jednostkami z potencjału Sił Powietrznych, wsparty działaniami wydzielonych sił Marynarki Wojennej. W skład AZO wchodzić mogą również elementy układu pozamilitarnego systemu obronnego państwa.

Proces formowania AZO może przebiegać według dwóch wariantów, które zdeteterminowane są czynnikami czasu osiągnięcia gotowości do działań.

W a r i a n t I - formowanie AZO w warunkach stopniowego narastania zjawisk kryzysowych i potęgowania zagrożenia:

- mobilizacja sił Zgrupowania zgodnie z przyjętą koncepcją osiągnięcia gotowości przez ZT i oddziały;
- zajęcie rejonów poprawy położenia lub rejonów operacyjnych;
- przyjęcie ugrupowania operacyjnego;
- utrzymanie odwodów.

W a r i a n t II - formowanie AZO w warunkach gwałtownego narastania zagrożenia i groźby wybuchu konfliktu zbrojnego:

- wydzielenie sił do osłony operacyjnej granicy państwowej (wspólnie ze Strażą Graniczną);
- mobilizacja sił Zgrupowania;
- prowadzenie częścią sił działań blokujących;
- przemieszczanie jednostek do rejonów operacyjnych w kolejności osiągnięcia gotowości bojowej i zajmowanie rubieży;
- utrzymanie odwodów.

Po rozpoczęciu działań w obszarze konfliktu siły AZO prowadzić mogą działania regularne i nieregularne.

Działania regularne to przede wszystkim operacja obronna (obrono-zaczepta) z odpowiednio przyjętym ugrupowaniem wojsk i sił pozamilitarnych, obroną kolejnych rubieży, kontratakami i przeciwuderzeniem.

Do działań nieregularnych powinny przejść te siły AZO, które w wyniku zdarzeń w toku operacji znalazły się poza linią styczności wojsk, na obszarze zajętych przez przeciwnika.

Antykryzysowe Zgrupowanie Operacyjne musi być przygotowane do prowadzenia również (w obszarze odpowiedzialności Zgrupowania) działań przeciwdywersyjnych, angażując do tych zadań podporządkowane siły MSWiA,

¹ B.Balcerowicz, Strategia militarnej obrony RP, AON 1994, s. 20.

część sił OT oraz tworząc system ochrony i obrony obiektów istotnych z punktu widzenia prowadzenia operacji.

Byłoby truizmem stwierdzić, że podstawą powodzenia we wszystkich działaniach, na wszystkich szczeblach jest pozyskiwanie danych o przeciwniku.

Rozpoznanie w działaniach antykryzysowych nabiera wagi szczególnej ze względu na - jak podkreślają specjaliści - częstą nieprzewidywalność zdarzeń w kryzysie, gwałtowność występowania zjawisk, niepewność i nieoczekiwane zwroty sytuacji. Stąd też - autor nie waha się postawić tezy, że działania Antykryzysowego Zgrupowania Operacyjnego powinny być wsparte zaangażowaniem sił i środków rozpoznania jakim dysponuje państwo, a nie tylko siły zbrojne¹ (załącznik 5). Należy przy tym mieć na względzie, że Zgrupowanie Antykryzysowe prowadzi działania szczebla operacyjnego lecz cel operacji może mieć dla państwa znaczenie strategiczne.

Dowództwo i sztab AZO już od chwili ich wyznaczenia (sformowania) powinny mieć dostęp do strategicznych danych wywiadowczych (rozpoznawczych) związanych z przygotowaniem pola walki. Sztab AZO potrzebuje syntezy danych ze wszystkich systemów rozpoznawczych państwa i sił zbrojnych dla celów analitycznych.

Tego rodzaju informacje nie powinny być „filtrowane” przez szczeble pośrednie, lecz być przekazywane bezpośrednio do dowództwa AZO, a nawet dowództw ZT, co sprzyjać może równoległemu szczegółowemu planowaniu na wszystkich szczeblach dowodzenia.²

W podsumowaniu podrozdziału istotnym wydaje się wyszczególnienie charakterystycznych cech formowania i działania Zgrupowania Antykryzysowego, są to:

¹ R.Jakubczak, Organizacja i wykorzystania wojsk OT, AON 1996, s. 14.

„... Doświadczenia wojenne i wnioski z analizy rozpoznania na efektywność działań wskazują, że przyrost aktualnych informacji o stanie faktycznym przeciwnika daje wzrost skuteczności w jego zwalczaniu w postępie kwadratowym. Oznacza to, że dwukrotne zwiększenie napływu aktualnych danych powoduje czterokrotnie większą skuteczność pracy systemu”.

² Zob. S.L.Arnold, D.T.Stahl, Siły zbrojne w operacji innej niż wojna, AON 1994, s. 9.

- ograniczony obszar prowadzenia operacji;
- wydzielenie zawczasu części sił do operacyjnej osłony granicy państwowej w obszarze możliwego konfliktu;
- formowanie AZO z różnych komponentów podsystemu militarnego i pozamilitarnego, często w skrajnie ograniczonym czasie i pod presją lawinowo rozwijających się wydarzeń politycznych i militarnych;
- niepewność co do rozwoju sytuacji kryzysowej i możliwość długotrwałego pozostawania sił AZO w pogotowiu bojowym;
- szerokie spektrum zadań organizacji współdziałania sił operacyjnych, obrony terytorialnej, MSWiA, formacji OC, organów administracji cywilnej i innych;
- utworzenie jednolitego systemu dowodzenia integrującego wszystkie komponenty AZO.

Zapobieganie sytuacjom kryzysowym jest nastawione przede wszystkim na usuwanie przyczyn konfliktów w drodze szeroko rozumianej działalności politycznej państwa. Zastosowanie środków militarnych stanowi tylko istotny czynnik uzupełniający polityczną koncepcję rozwiązania kryzysu i przyczynić się powinno do osiągnięcia rozwiązania możliwego politycznie do przyjęcia.

Możliwość stopniowego stosowania sił i środków militarnych oraz zdolność do reakcji dostosowanej do konkretnej sytuacji, to cechy predestynujące siły zbrojne do udziału w przewycięzaniu kryzysu.

Biorąc pod uwagę misję i zadania jakie mają do spełnienia siły zbrojne wraz z komponentem pozamilitarnym w procesie rozwiązywania sytuacji kryzysowej, autor definiuje Antykryzysowe Zgrupowanie Operacyjne jako:

Siły i środki wydzielone z potencjału obronnego państwa (podsystemu militarnego i pozamilitarnego) - stosownie do skali zagrożenia - podporządkowane jednolitemu organowi dowodzenia i użyte do rozwiązania sytuacji kryzysowej w drodze odstręczenia lub poprzez prowadzenie działań zbrojnych.

3.2.5. System kierowania reagowaniem kryzysowym - wariant

Dotychczasowe rozwiązania w sferze kierowania obronnością państwa, a w tym dowodzenie siłami zbrojnymi odnoszą się do czasu pokoju i wojny. Brak jest jak dotychczas systemowych rozwiązań dotyczących powyższego problemu na okres kryzysu. Konieczne jest stworzenie w państwie całej struktury reagowania w sytuacjach kryzysowych, jako również warunku uczestnictwa Polski w organizacjach międzynarodowych. Tworzony w Polsce praktycznie od początku system reagowania kryzysowego powinien być zdolny do wypełnienia wszystkich warunków umów międzynarodowych wynikających z potrzeb organizacji międzynarodowej dla zapewnienia sprawnej koordynacji działań w sytuacjach kryzysowych.

Rozwiązania strukturalne i systemowe w sferze zarządzania sytuacją kryzysową powinny zapewnić wymianę informacji pomiędzy państwem a organizacją międzynarodową oraz stworzyć mechanizmy pozwalające przede wszystkim na zarządzanie wewnątrz państwa jego strukturami.

W Polsce, podobnie jak w innych państwach, funkcjonuje system organizacyjnie przygotowany do zajmowania się problemami kryzysowymi na trzech poziomach organów władzy państwowej: pierwszy poziom, któremu przewodniczy Prezydent RP, drugiemu poziomowi przewodniczy Prezes Rady Ministrów, a trzeci poziom to resorty ministerialne.

Prezydent RP posiada w dyspozycji KOK oraz BBN. KOK jako organ właściwy w sprawach obronności jest przygotowany do podejmowania decyzji w zakresie kierowania reagowaniem kryzysowym. Biuro Bezpieczeństwa Narodowego jest zaś ustawowo zobowiązane do realizacji zadań dotyczących bezpieczeństwa państwa w tym zakresie kierowania reagowaniem kryzysowym.

Na poziomie Premiera problematyką zagrożeń zajmuje się Komitet Spraw Obronnych Rady Ministrów, który zapewnia realizację i koordynację zadań rządu i innych organów administracji państwowej w zakresie zewnętrznego i we-

wewnętrznego bezpieczeństwa. Przewodniczący KSORM powołał Stały Zespół Komitetu Spraw Obronnych ds. Kryzysowych.

Zadania Zespołu sprowadzają się jednak tylko do działań w sytuacjach kryzysowych o charakterze **niemilitarnym**. Kształt struktury organizacyjnej Zespołu odnosi się do nadzwyczajnych zagrożeń środowiska, zagrożeń bezpieczeństwa i porządku publicznego oraz innych zdarzeń powodujących powstanie sytuacji kryzysowych o charakterze wewnętrznym. Trudno przypuszczać aby zespół w obecnym kształcie sprostał zadaniom zapobiegania rozwiązywania i likwidacji skutków kryzysów wynikających z zagrożeń politycznych, społecznych i militarnych.

W jakim więc kierunku powinny pójść rozwiązania systemowe odnośnie do kierowania reagowaniem kryzysowym?

Czy tworzenia odrębnych centrów kierowania sytuacjami kryzysowymi o charakterze niemilitarnym? Czy też w kierunku tworzenia jednego centrum kierowania sytuacją kryzysową państwa?

Wydaje się, że odpowiedź na powyższe pytanie i wątpliwości tkwi w definicji kryzysu. Jeśli kryzys jest stanem, który najogólniej mówiąc decyduje o „być albo nie być” państwa, to powinno istnieć jedno centrum decyzyjne stanowiące o użyciu (zastosowaniu) odpowiednich środków (przedsięwzięć) adekwatnych do zagrożenia (o charakterze militarnym bądź niemilitarnym). Jakakolwiek propozycja tworzenia na szczeblu państwa wielu centrów zapobiegania i rozwiązywania sytuacji kryzysowych zależnie od ich źródeł są co najmniej kontrowersyjne.

Na szczeblu państwa powinno być utworzone jedno **Krajowe Centrum Reagowania Kryzysowego (KCRK)** jako miejsce wypracowania i podejmowania decyzji w skali strategicznej przez najwyższe władze państwowe. Na wzór Krajowego Centrum, władze wojewódzkie powinny dysponować **Wojewódzkimi Ośrodkami Reagowania Kryzysowego (WORK)**.

Funkcjonowanie Centrum (Ośrodków) zapewniałyby obsady etatowe, wzmocnione specjalistami odpowiednich resortów (urzędów) po wystąpieniu takiej konieczności. Tworzenie „gabinetów, centrów kryzysowych” w resortach wydaje się być bezprzedmiotowe. To centralny ośrodek decyzyjny, jakim jest KCRK na czele z Prezydentem i Premierem wraz z obsadą etatową Centrum i wydzielonymi zespołami specjalistów z poszczególnych resortów, w liczbie zależnej od rodzaju kryzysu (skali zagrożenia) podejmuje decyzje w skali państwa i określa cel (cele) działań antykryzysowych a wykonawcami są określone resorty wraz z podległymi im siłami i środkami.

Rodzaje zjawisk kryzysowych stanowiąc będą o roli poszczególnych ministerstw i podległych im sił i środków w procesie rozwiązywania kryzysu. Jeśli przyjąć ogólny podział sytuacji kryzysowych w państwie na sytuacje kryzysowe w sferze militarnej i niemilitarnej, wówczas w pierwszej grupie wiodącą rolę jako wykonawca będzie Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji - chociaż nie wyklucza się pierwszoplanowej roli innych resortów, np. Ministerstwa Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa. Wszelkie jednak procesy decyzyjne odnośnie do koordynacji działań różnych ministerstw, wydzielenia i zaangażowania sił i środków, podporządkowania sił jednego ministerstwa innemu - powinny rozgrywać się na szczeblu KCRK.

Dla MON, sił zbrojnych decyzja najwyższych władz państwowych o rozwiązaniu kryzysu polityczno-militarnego przez przeprowadzenie operacji militarnej oznacza ...wojnę, tyle tylko, że na mniejszą skalę. Planowanie użycia sił i środków systemu obronnego państwa, modelowanie scenariuszy konfliktu, przygotowania propozycji decyzji obronnych i dowodzenie wydzielonymi siłami powinno odbywać się zgodnie z zasadami sztuki wojennej i być realizowane przez odpowiednie, etatowe komórki organizacyjne MON i SG WP.

Fakt, czy do tych zadań zaangażowane zostaną wszystkie siły Departamentów MON, Zarządów SG WP czy tylko ich część (co jest bardziej prawdo-

podobne) w postaci zespołów (grup) operacyjnych leży tylko i wyłącznie w sferze organizacyjnej a nie konieczności tworzenia nowych struktur, centrów itp.

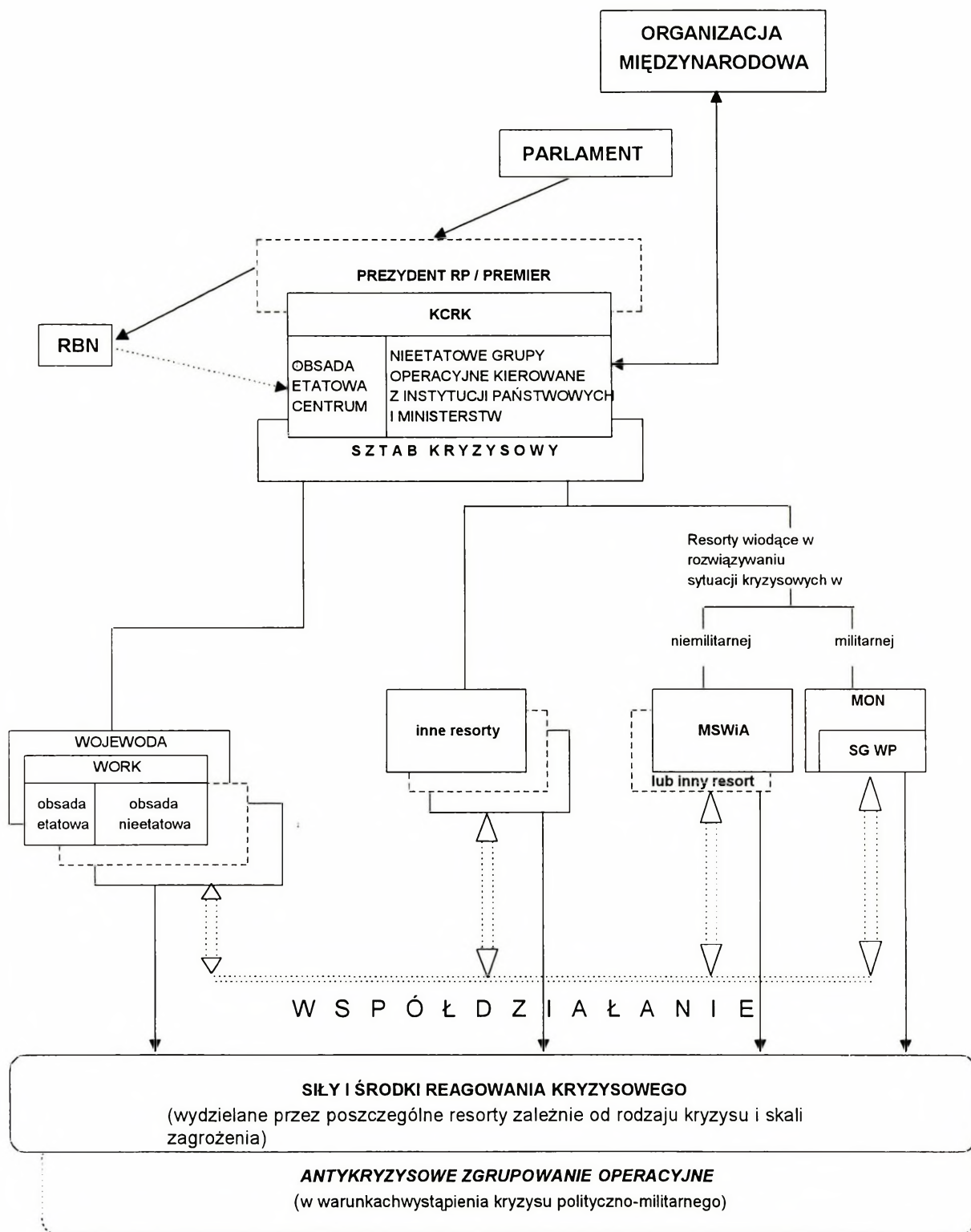
Propozycję modelu struktury narodowego modelu przedstawiam na rysunku 3.2.1.

Nabierający tempa proces zbliżania się naszego kraju do struktur NATO i, wydaje się bliska perspektywa członkowska w Pakcie nakłada na Polskę określone zobowiązania w zakresie budowy określonych mechanizmów zarządzania kryzysowego według standardów zbliżonych do NATO.

W NATO-wskim systemie zapobiegania i rozwiązywania kryzysów (crisis management and conflict prevention) duże znaczenie ma wczesne ostrzeżenie. Głównym źródłem wczesnego ostrzeżenia są narodowe systemy zbierania i analizy informacji, które po przetworzeniu dostarczane są do Kwatery Głównej w Brukseli. Połączone grupy sztabowe, takie jak Stałe Grupy Wywiadowcze (Current Intelligence Groups - CIG) opracowują codzienne raporty wysyłane z kolei do poszczególnych stolic.

NATO-wski System Ostrzegawczy (Precautinary System) uruchamia działanie, które stanowi pierwszy krok procesu zarządzania sytuacją kryzysową, stanowiącą zagrożenie dla bezpieczeństwa państw Sojuszu. Poza tym państwa członkowskie NATO posiadają mechanizm koordynacji i konsultacji w sytuacjach kryzysowych w formie Komitetu Weryfikacji i Koordynacji (Verification Coordination Committee).

Monitoring rozwoju sytuacji kryzysowych prowadzony jest przez NATO-wskie Centrum Sytuacyjne z wykorzystaniem zautomatyzowanego systemu przetwarzania danych transmitowanych w łączach Zintegrowanego Systemu Łączności NATO.



Rys. 3.2.1. Struktura Narodowego Systemu Reagowania Kryzysowego (wariant)

Powyższy, z konieczności krótki, opis NATO-wskiego systemu zapobiegania i rozwiązywania kryzysów uzmysławia szereg zadań w sferze organizacyjnej i technicznej w procesie włączania Polski do powyższego systemu. Dotyczy to zarówno konieczności współpracy etatowego organu antykryzysowego na szczeblu państwa z odpowiednim sztabem NATO, jak również zapewnienia łączności między nimi i współoperacyjności podsystemów przetwarzania i transmisji danych.

3.2.6. Dowodzenie Zgrupowaniem Antykryzysowym

Można przyjąć, że jest pewien standard odpowiedzialności władz w państwie, który może być odniesiony do operacji antykryzysowej (w stosownych proporcjach) w warunkach naszego państwa:

- ◆ Prezydent RP - określenie celu politycznego działań antykryzysowych i metody rozwiązania sytuacji kryzysowej;
- ◆ Minister Obrony Narodowej / szef SG WP - opracowanie dyrektywy, wydzielenie sił, współdziałanie z sektorem pozamilitarnym;
- ◆ Dowódca AZO - planowanie operacji, dowodzenie siłami AZO.

Oto trzy szczeble (wyraźnie i jednoznacznie personifikowane), które w pełni odzwierciedlają odpowiedzialność za decydowanie o metodzie rozwiązania sytuacji kryzysowej, przygotowanie działań, wydzielenie adekwatnych do zagrożenia sił i środków oraz dowodzenie operacją.

Jeśli przyjąć, że AZO to doraźnie stworzone zgrupowanie sił sektora militarnego i pozamilitarnego, wówczas pierwszym i najważniejszym zadaniem jego dowódcy będzie utworzenie jednolitego systemu dowodzenia. Organizacja dowodzenia powinna odpowiadać zamiarowi operacji oraz uwzględniać współdziałanie różnych komponentów (różnych RSZ) AZO oraz ze sztabami sił wspierających operację.

Stworzenie struktury dowodzenia dostosowanej do zadań operacyjnych jest pierwszoplanowym i zasadniczym zadaniem operacyjnym. Pozostaje do rozstrzygnięcia problem z jakiego szczebla powinno (może) być wydzielone dowództwo Zgrupowania. Jednym z wariantów może być dowodzenie siłami AZO przez dowództwo i sztab Korpusu, z sił którego formowany jest główny komponent Zgrupowania Antykryzysowego. Wydaje się jednak, że takie rozwiązanie wymagałoby i tak znacznego zaangażowania sztabów wyższych do koordynowania działań sił wydzielonych z pozostałych RSZ oraz sił sektora pozamilitarnego.

Wobec faktu, iż operacja antykryzysowa będzie miała w większości przypadków zdecydowanie charakter operacji lądowej, racjonalnym wydaje się wydzielenie dowództwa AZO z Dowództwa Wojsk Lądowych, wzmocnionego grupami operacyjnymi Dowództwa Sił Powietrznych, Dowództwa Marynarki Wojennej (w razie konieczności działań morskich) oraz WSWiA z udziałem zespołów operacyjnych Komend Głównych Straży Granicznej i Policji.

Rozmach działań i ich prognozowany rozwój zdecyduje, czy do tego zadania zaangażowane byłoby Dowództwo Wojsk Lądowych w całości czy też w części.

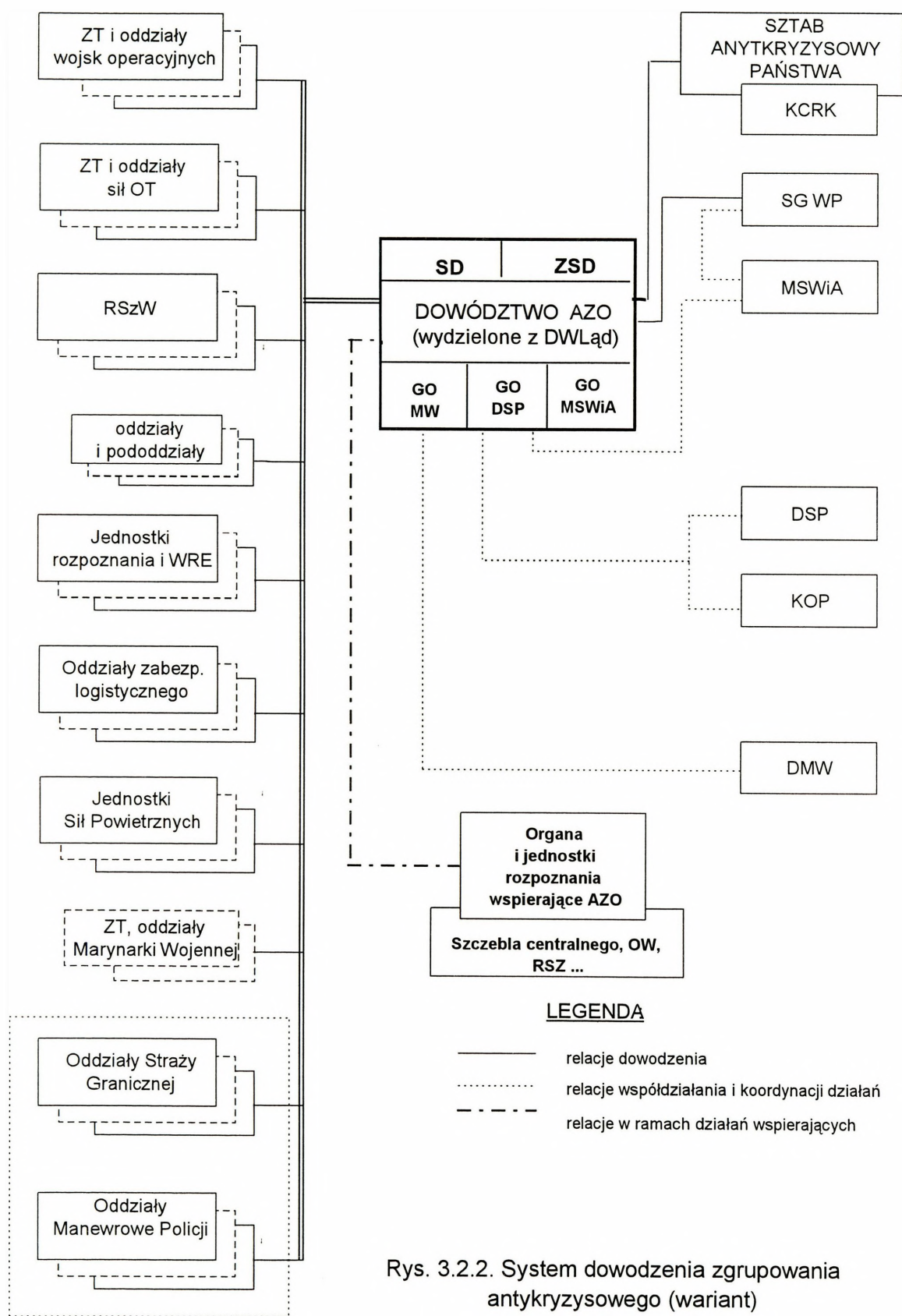
W wielu publikacjach problematyka dowodzenia Zgrupowaniami Antykryzysowymi kwitowana jest natomiast stwierdzeniem o rozwinięciu i uruchomieniu w tym celu, jeśli nie w całości, to w części Wojennego Systemu Dowodzenia. Budzi to poważne wątpliwości.

Nie rzecz w tym, że WSyD, co sugeruje już sama nazwa, rozwijany jest w celu dowodzenia siłami zbrojnymi w czasie wojny, lecz czy istnieje taka konieczność już w czasie kryzysu by odsłaniać i po części ujawniać jeden z najważniejszych elementów systemu obronnego państwa?

„Pojawienie się” kryzysu jako okresu funkcjonowania państwa wymaga odejścia od utartych przez wiele lat poglądów na problematykę użycia sił zbrojnych w postaci „sztywnych struktur OW, K, użycia do dowodzenia wojskami

w działaniach zbrojnych tylko WSyD itp., na rzecz możliwości tworzenia doraźnych struktur zgrupowań (np. składających się z różnych ZT) stosownie do zadań i potrzeb oraz wydzielenia doraźnego dowództwa na czas wykonania określonego zadania.

Przykładową strukturę systemu dowodzenia przedstawiam na rys. 3.2.2



Rys. 3.2.2. System dowodzenia zgrupowania antykrzysowego (wariant)

WNIOSKI

W opracowaniu wielokrotnie używane były określenia, które tak charakterystyczne są dla opisu sytuacji kryzysowej i działań antykryzysowych:

- „niespodzianość”;
- „doraźność”;
- „nieprzewidywalność”;
- „tymczasowość”;
- „okresowość”.

Jakie wnioski powinny stąd wypływać dla sił zbrojnych i innych organizacji w państwie, na których spoczywa obowiązek reagowania kryzysowego?

Odnosnie do sił zbrojnych warto przytoczyć opinię dowódcy 10 Dywizji Górskiej USA gen. Mjr S.L. Arnolda współautora artykułu: „Siły Zbrojne w operacji innej niż wojna”, który określił pewne zasady przygotowania wojsk już w okresie pokoju do działań innych, odmiennych niż wojna klasyczna. Oto wydaje się najważniejsze z nich:

- Elastyczność i dostosowalność. Siły zbrojne muszą być przygotowane do prowadzenia operacji, które nie zawsze odpowiadają podstawowym definicjom celów operacji, albo które nie mieszczą się w kategoriach doktrynalnych. Wojska - związki taktyczne, oddziały muszą sprostać różnym wyzwaniom, dopasować siły i przechodzić z jednej roli do drugiej w sposób szybki i skuteczny;
- System dowodzenia i kontroli wydzielonego kontyngentu (Zgrupowania Antykryzysowego) powinien być na tyle elastyczny by mógł być dostosowany do zmieniających się zadań, przyjęcia nowych jednostek, zmian podporządkowania ich w ramach Zgrupowania itp.;

- Zdolność do tworzenia w ograniczonym czasie doraźnych zgrupowań, dostosowanych do zadań i umiejętność adaptacji do każdych warunków w jakich przyjdzie prowadzić działania.

Tym zasadom powinien sprostać system dowodzenia tworzony dla potrzeb sytuacji kryzysowej.

Kryzys o podłożu polityczno-militarnym jest najbardziej złożonym, angażującym większość sektorów państwa, wymagającym przynajmniej częściowej mobilizacji gospodarki i sił zbrojnych i grożący w każdej chwili przejściem do wojny.

Stąd też przedstawione potrzeby i możliwości zapewnienia dowodzenia w działaniach antykryzysowych o podłożu polityczno-militarnym wyczerpują w znacznym stopniu podobne wymagania w kryzysach o innym charakterze lub mogą być adoptowane do tych sytuacji.

**ZESTAWIENIE NAJBARDZIEJ PRAWDOPODOBNYCH
SCENARIUSZY
ZAGROŻEŃ BEZPIECZEŃSTWA POLSKI***

Lp.	RODZAJ SCENARIUSZA	HORYZONT CZASOWY	PRAWDOPOD OBIENSTWO ZAISTNIENIA
1	Scenariusz zagrożenia ekologicznego	2000 2015	mp mp
2	Scenariusz zagrożenia ekologiczno-terrorystycznego	2000 2015	dp dp
3	Scenariusz lokalnego konfliktu zbrojnego średniej intensywności na wschód od Polski	2000 2015	dp mp
4	Scenariusz lokalnego konfliktu zbrojnego małej intensywności na wschód od Polski	2000 2015	dp bdp
5	Scenariusz lokalnego konfliktu zbrojnego na tle żądania autonomii (secesji) części terytorium Polski	2000 2015	bdp bdp
6	Scenariusz wielkiego konfliktu zbrojnego mającego na celu zagarnięcie Polski	2000 2015	mp dp

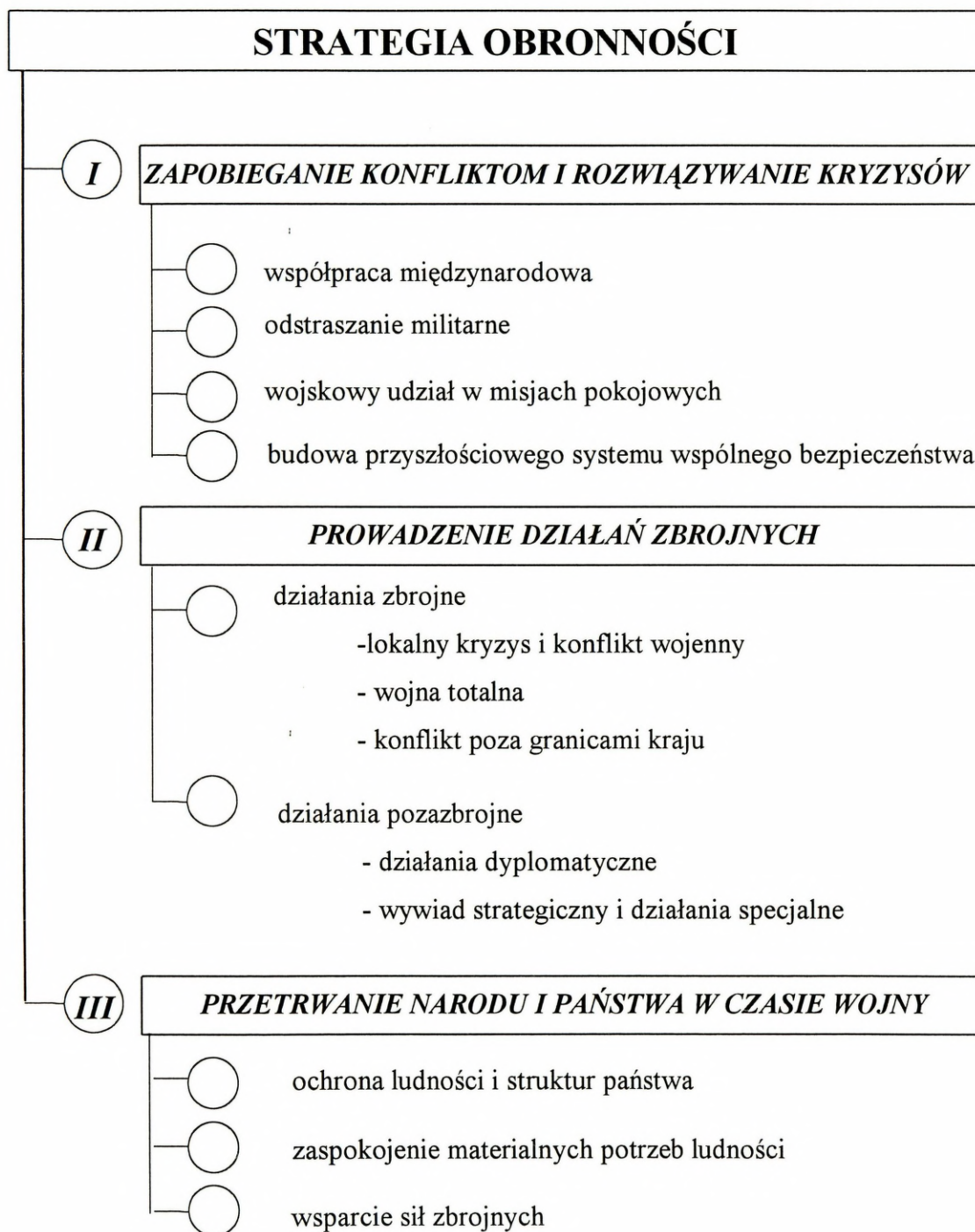
Legenda:

mp - małe prawdopodobieństwo

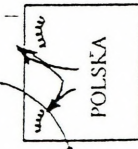
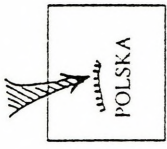
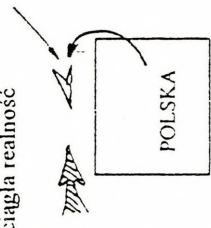
dp - duże prawdopodobieństwo

bdp - bardzo duże prawdopodobieństwo

* na podstawie opracowania: B. Balcerowicz i zespół autorski, Strategia militarnej obrony RP „STRATEGIA-M.”, AON, 1994.



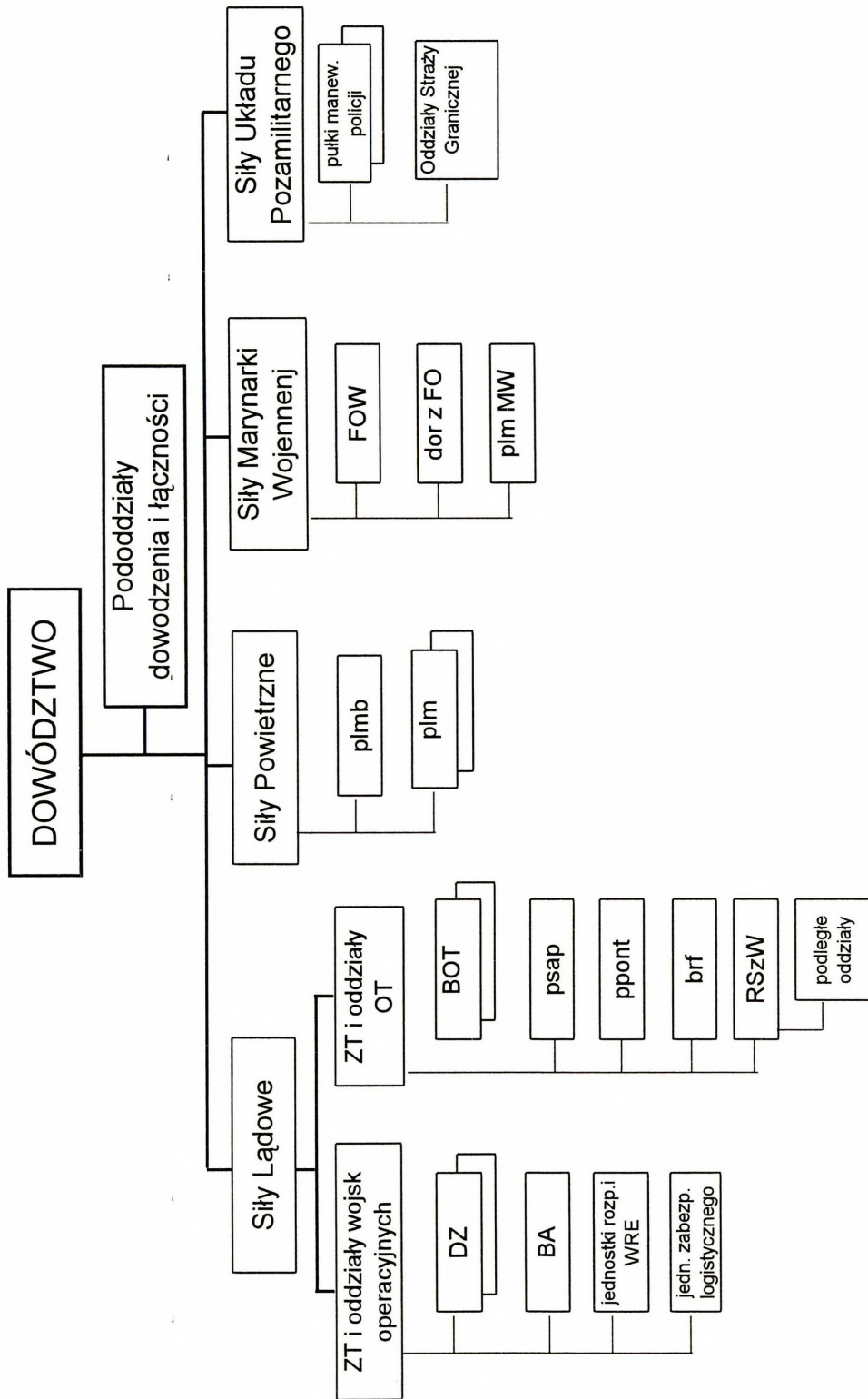
WARIANTY POLSKIEJ STRATEGII OBRONNEJ *)

WARUNKI POLITYCZNO-STRATEGICZNE	SAMODZIELNOŚĆ OBRONNA	CZŁONKOSTWO W SOJUSZU LUB W SYSTEMIE WSPÓLNEGO BEZPIECZEŃSTWA
RODZAJE KONFLIKTÓW 1. Lokalny kryzys i konflikt zbrojny (ograniczony co do celów, skali i charakteru zagrożeń) <div style="text-align: center;">  </div>	SAMODZIELNOŚĆ OBRONNA <u>Cel:</u> Szybkie wygaszenie kryzysu i rozstrzygnięcie konfliktu przez: a) Udział w militarnych i pozamilitarnych akcjach zapobiegawczych potencjalnym zagrożeniom na obszarze objętym systemem wspólnego bezpieczeństwa (crisis management) b) Odstraszenie c) Rozbicie grupowań zbrojnych przeciwnika i neutralizowanie innych rodzajów zagrożeń <u>Sposób:</u> Realizacja przedsięwzięć strategicznego pogotowia zbrojnego i (lub) przeprowadzenie operacji obronno-zaczeptych z akcjami rajdowymi na terytorium przeciwnika oraz działaniami przeciwdrojnetycznymi i przeciwterrorystycznymi na własnym terytorium	CZŁONKOSTWO W SOJUSZU LUB W SYSTEMIE WSPÓLNEGO BEZPIECZEŃSTWA a) Udział w militarnych i pozamilitarnych akcjach zapobiegawczych potencjalnym zagrożeniom na obszarze objętym systemem wspólnego bezpieczeństwa (crisis management)
2. Totalna wojna obronna (o istnienie narodu i państwa) <div style="text-align: center;">  </div>	SAMODZIELNOŚĆ OBRONNA <u>Cel:</u> Szybkie wygaszenie kryzysu i rozstrzygnięcie konfliktu przez: a) Stawianie jak najdłużej oporu; b) Totalne nękanie sił przeciwnika - dla zyskania na czasie na zorganizowaną kontrakcję międzynarodową <u>Sposób:</u> Kampania strategiczna składająca się z: a) Regularnych operacji obronnych b) Działań nieregularnych c) Powszechnego oporu całego narodu	CZŁONKOSTWO W SOJUSZU LUB W SYSTEMIE WSPÓLNEGO BEZPIECZEŃSTWA c) Rozbicie grupowań inwazyjnych i odzyskanie terenu d) Operacji zaczepnych w ramach koalicyjnego przeciwnatarcia strategicznego
3. Udział w konflikcie zbrojnym poza granicami kraju. <div style="text-align: center;">  </div>	SAMODZIELNOŚĆ OBRONNA <u>Cel:</u> Wsparcie wysiłków międzynarodowych na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa ogólnego poprzez zapobieganie i likwidowanie konfliktów zbrojnych w życiu ważnych dla Polski i wspólnoty obronny regionach. <u>Sposób:</u> Udział w misjach pokojowych i ekspedycjach zbrojnych w ramach sił międzynarodowych (grupowań wielonarodowych) z jednoczesną osłoną przeciwdrojnetyczną przeciwterrorystyczną na własnym terytorium.	CZŁONKOSTWO W SOJUSZU LUB W SYSTEMIE WSPÓLNEGO BEZPIECZEŃSTWA d) Operacji zaczepnych w ramach koalicyjnego przeciwnatarcia strategicznego

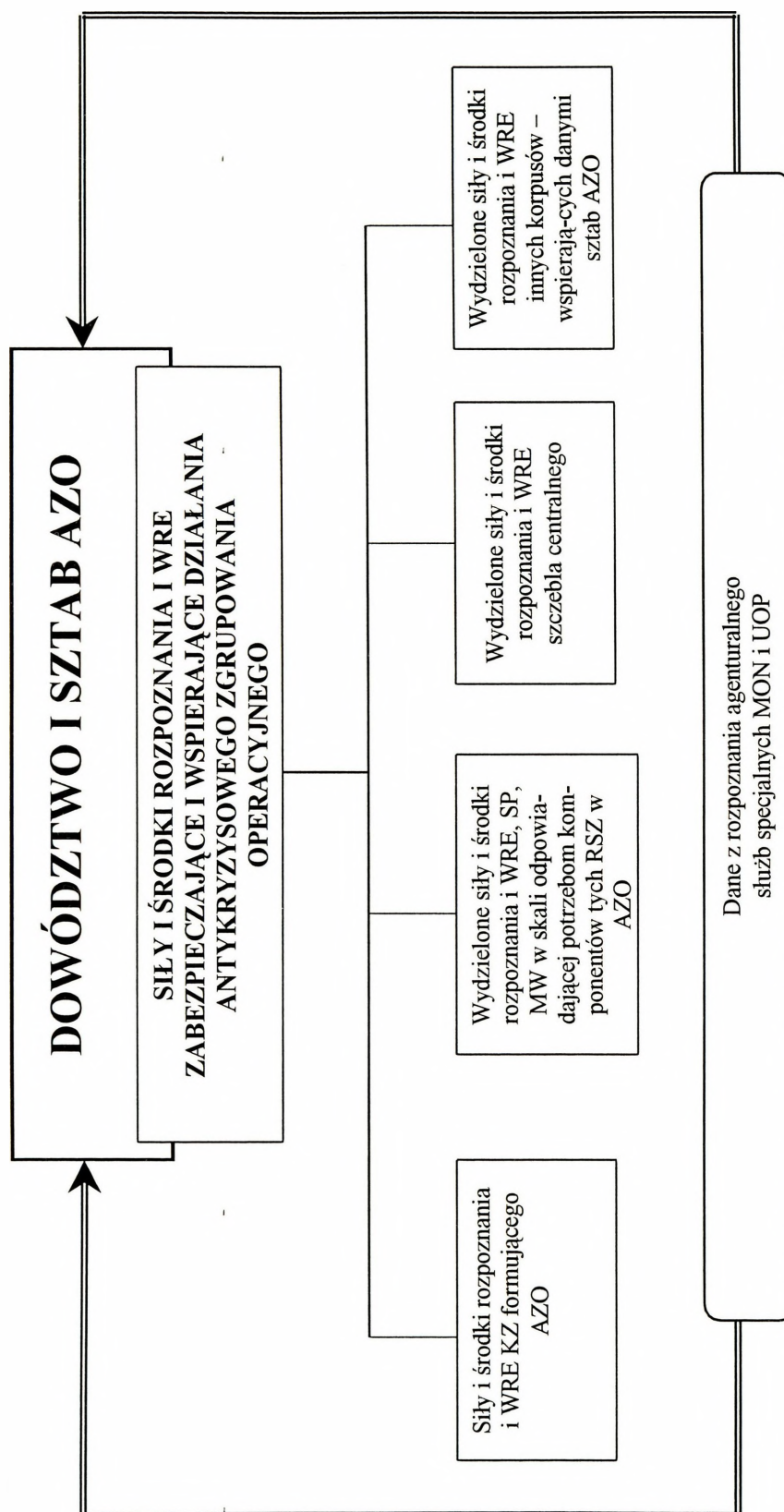
Załącznik 3

*) St. Koziej, F. Wolkowicz - Podstawowe założenia obronności RP, AON 1996r.

SKŁAD ANTYKRYZYSOWEGO ZGRUPOWANIA OPERACYJNEGO
(przykład)



ŹRÓDŁA POZYSKIWANIA DANYCH ROZPOZNAWCZYCH



3.3. System dowodzenia wojsk lądowych czasu „W”.

Poprzez konwersję struktury organizacyjnej dowództw okresu „P” na okres „K” lub „W” dla potrzeb dowodzenia wojskami i sterowania środkami rażenia organizuje się wojenny system dowodzenia (WSyD) oparty na złożonej strukturze stanowisk dowodzenia, w którym powiązane są one określonymi relacjami informacyjnymi wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Ilość poszczególnych komórek organizacyjnych stanowisk dowodzenia oraz wielkość obsady personalnej uzależniona jest od wielu czynników. Można do nich zaliczyć:

- zadania, jakie ma realizować dany zespół osób funkcyjnych;
- stopień przygotowania personelu i wyposażenia w techniczne środki dowodzenia;
- wymogi określone przez zasady organizacji rozmieszczenia i pracy stanowisk dowodzenia;
- potrzebę zapewnienia ciągłości pracy podczas 24 godzin z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego;
- wytyczne dowódcy i szefa sztabu.

Z punktu widzenia kryteriów informatycznych (skrócenie czasu i dróg obiegu informacji, integralności baz danych itp.) powinniśmy zmierzać w kierunku rozwarstwienia systemu dowodzenia na zespoły i pionowe zadaniowe, tworzone na zasadzie jednorodności zadań taktyczno-operacyjnych i związanych z tym obszarów dowodzenia, a nie rodzajów wojsk i służb, które zadania te wykonują, co robiliśmy do tej pory.

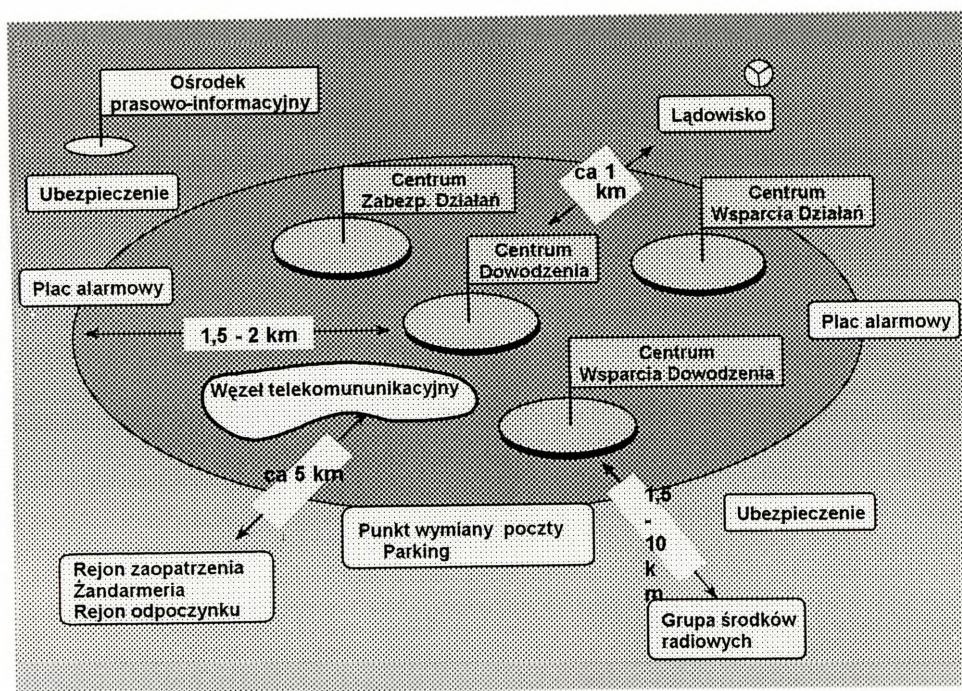
Wychodząc z takiego założenia system dowodzenia powinien na każdym szczeblu składać się z zespołów organizacyjnych odpowiadających funkcjonalnym obszarom dowodzenia przedstawionym w podrozdziale 3.1. rys.3.1.1.

Zasygnalizowane zespoły funkcjonalne stanowisk dowodzenia, połączone byłyby na wszystkich szczeblach dowodzenia więzią informacyjną służbową i

funkcjonalną dając możliwość wyodrębnienia odpowiednich podstawowych obszarów dowodzenia i obszarów specjalistycznych. Pracowałyby one w zespołach (grupach) specjalistycznych, które z kolei odpowiednio do zadań zgrupowane byłyby w zespoły funkcjonalne, tworzące zasadnicze części (centra) stanowiska dowodzenia odpowiadające funkcjonalnym obszarom dowodzenia. Przykładową strukturę stanowiska dowodzenia przedstawiono na rys. 3.3.2.

Dowództwa wszystkich szczebli dowodzenia mogą być rozmieszczane w następujących rodzajach stanowisk dowodzenia:

- *stacjonarnych* - rozmieszczanych tylko w obiektach stałych zawczasu przygotowanych (schrony, budynki);
- *stacjonarno-mobilnych* - rozwijanych w pierwszej kolejności w obiektach stałych, zawczasu przygotowanych z możliwością przemieszczenia i rozwinięcia w systemie polowym;
- *mobilno-stacjonarnych* - rozwijanych w systemie polowym z wykorzystaniem obiektów stałych;
- *mobilnych* (polowych) z możliwością szybkiego ich przemieszczenia i rozwinięcia w systemie polowym.



Rys. 3.3.2. Struktura stanowiska dowodzenia

Na szczeblu Dowództwa Wojsk Lądowych, związku operacyjnego i taktycznego celowe byłoby posiadanie następujących stanowisk dowodzenia:

- (głównego) stanowiska dowodzenia;
- zapasowego stanowiska dowodzenia;
- tyłowego stanowiska dowodzenia (ze względów ekonomicznych w okresie przejściowym proponujemy włączyć go w struktury SD i ZSD);
- wysuniętego stanowiska dowodzenia (organizowanego doraźnie);
- powietrznego punktu dowodzenia (organizowanego doraźnie).

Z kolei na szczeblu brygady:

- stanowiska dowodzenia ;
- zapasowego stanowiska dowodzenia;
- wysuniętego stanowiska dowodzenia (organizowanego doraźnie).

System stanowisk wojsk lądowych przedstawiono na rys. 3.3.3.

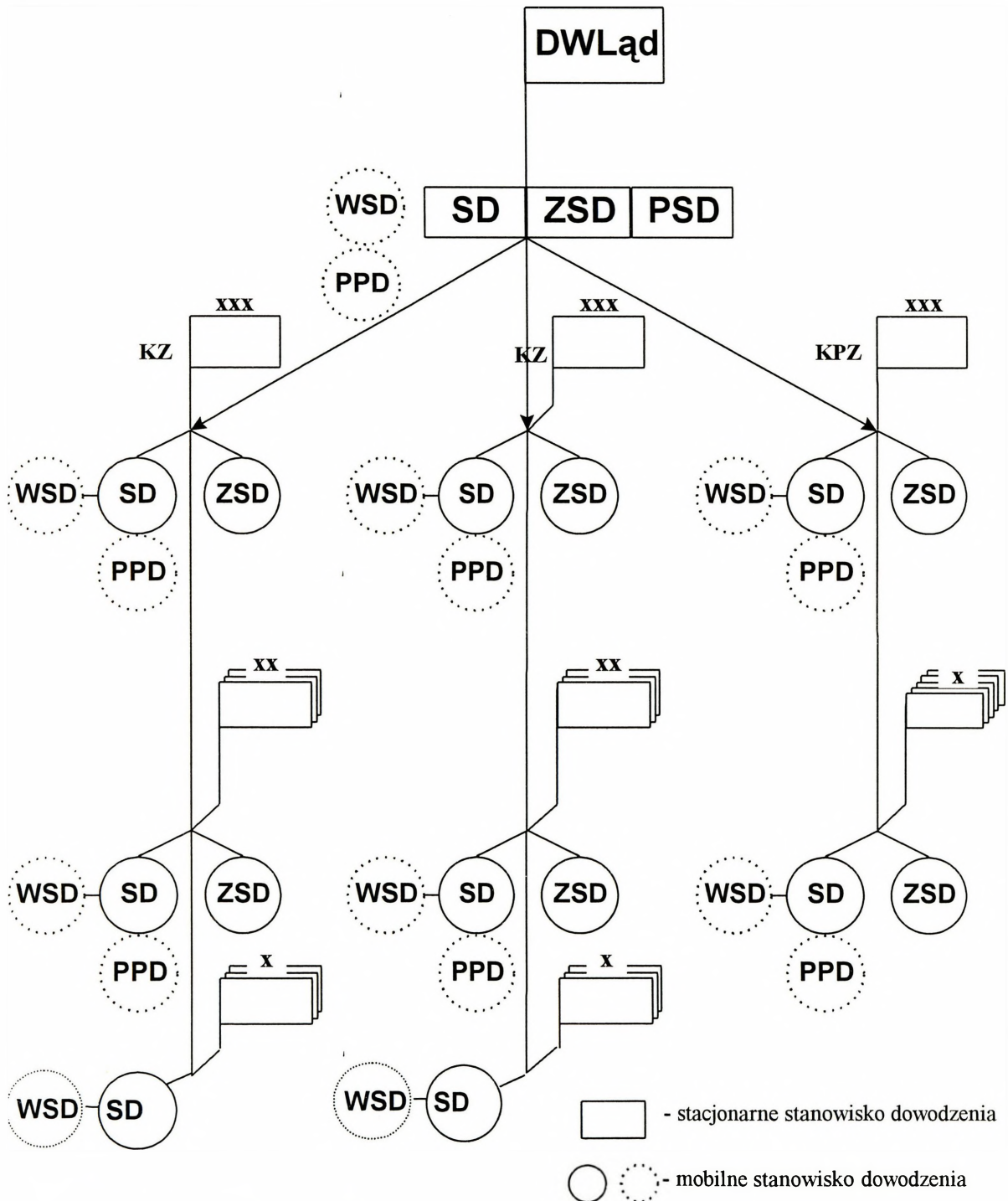
Jako zasadę powinno się przyjmować, że dowódca znajduje się na tym SD, z którego może najlepiej spełniać swoją funkcję w danej sytuacji.

Zadania stanowisk dowodzenia.

Stanowiska dowodzenia powinny zapewnić:

- łączność dowodzenia ze wszystkimi elementami ugrupowania operacyjnego;
- łączność dowodzenia z WSD i PPD do głównych elementów ugrupowania;
- łączność z przełożonym i sąsiadami.
- kierowanie aktualnymi działaniami operacyjnymi (taktycznymi);
- ciągle przygotowywanie informacji potrzebnych dowódcy do oceny sytuacji i podejmowania decyzji;
- przygotowywanie planów i rozkazów;
- dowodzenie wojskami i sterowanie środkami rażenia w toku walki (operacji);
- organizację i koordynację wsparcia ogniowego;

SYSTEM STANOWISK DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH



Rys. 3.3.3. System stanowisk dowodzenia wojsk lądowych

- przygotowywanie i przesyłanie meldunków do przełożonego;
- koordynację prowadzenia rozpoznania i analizę informacji rozpoznawczych ze wszelkich dostępnych źródeł;
- koordynację (we współdziałaniu z tyłowym SD) lub centrum zabezpieczenia logistycznego potrzeb zabezpieczenia logistycznego;
- planowanie kolejnych (przyszłych) działań bojowych (operacji);
- nadzór nad realizacją zadań.

Zapasowe stanowisko dowodzenia organizowane powinno być w celu zapewnienia ciągłości dowodzenia podczas przemieszczania lub w wypadku poważnych strat głównego SD , uniemożliwiającego wykonywanie jego zadań. W istocie powinno to być stanowisko zdolne w sposób przemienny spełniać rolę głównego SD, zapewniając tym samym ciągłość dowodzenia przez 24 godziny na dobę.

Tyłowe stanowisko dowodzenia powinno być organizowane w zasadzie od szczebla związku taktycznego, zapewniając dowodzenie i zarządzanie zabezpieczeniem logistycznym wojsk w prowadzonych działaniach. Może ono spełniać również rolę centrum koordynującego działania związane z ochroną tyłowego obszaru odpowiedzialności ZT lub ZO. Jego główne zadania to:

- dowodzenie zabezpieczeniem logistycznym wojsk w bieżących działaniach;
- przewidywanie potrzeb w zakresie logistyki dotyczących przyszłych działań;
- realizacja planowania zabezpieczenia logistycznego (we współdziałaniu z SD);
- przygotowywanie rozkazów administracyjno-logistycznych;
- koordynacja i kierowanie działaniami w strefie tyłowej.

Wysunięte stanowisko dowodzenia powinno obejmować:

- nadzór nad prowadzonymi działaniami bojowymi;
- nadzór i koordynację manewru i wsparcia ogniowego;

- koordynację wsparcia powietrznego i obrony przeciwlotniczej;
- przekazywanie potrzeb wsparcia logistycznego do głównego SD.

Ponadto WSD powinno zapewnić:

- możliwość częstej i szybkiej zmiany rejonu rozmieszczenia stanowiska;
- zapewnienie ciągłej łączności z podległymi wojskami, głównym, zapasowym i tyłowym SD oraz z przełożonym i sąsiadami.

Każde stanowisko dowodzenia powinno zawierać w swojej strukturze następujące elementy składowe:

* **Centrum dowodzenia** przeznaczone do zapewnienia dowódcy realizacji przedsięwzięć związanych z procesem dowodzenia wojskami, a także do koordynacji pracy sztabu na stanowisku dowodzenia. W skład centrum dowodzenia wchodziłyby następujące zespoły:

- rozpoznania;
- planowania;
- kierowania działaniami;
- inne zespoły w zależności od potrzeb.

Zespół planowania przeznaczony jest do planowania użycia wojsk oraz ich zabezpieczenia operacyjnego (bojowego). Do jego zasadniczych zadań należy:

- opracowywanie i uaktualnianie planu pracy sztabu;
- przygotowanie wariantów działania wojsk własnych do decyzji dowódcy;
- prognozowanie przydziału środków materiałowych do realizacji zadań;
- opracowanie planów operacji (walki);
- opracowywanie planów współdziałania między rodzajami sił zbrojnych (wojsk), zasadniczymi elementami ugrupowania operacyjnego (bojowego) oraz innymi ogniwami;
- koordynowanie pracy planistycznej poszczególnych komórek organizacyjnych stanowiska dowodzenia, a także współpraca z odpowiednimi komórkami

mi na pozostałych stanowiskach dowodzenia danego szczebla oraz przełożonego;

- współudział w organizacji systemu stanowisk dowodzenia;
- utrzymywanie współpracy w zakresie wymiany informacji z innymi komórkami organizacyjnymi stanowiska dowodzenia oraz zwierzchnikami, odpowiedzialnymi za kierowanie zabezpieczeniem operacyjnym (bojowym) wojsk;
- przygotowanie danych do koncepcji użycia rodzajów wojsk oraz zabezpieczenia operacyjnego (bojowego) działań bojowych.

Zespół kierowania działaniami przeznaczony jest do zapewnienia dowodzenia wojskami w sytuacjach dynamicznych, wymagających szybkiego podejmowania decyzji i ich niezwłocznej realizacji.

Do jego zasadniczych zadań należy:

- zapewnienie bezpośredniego dowodzenia wojskami;
- ciągle zbieranie danych o sytuacji, dokonywanie analiz i wstępnych ocen napływających informacji oraz niezbędnych kalkulacji dotyczących użycia wojsk;
- przekazywanie do zespołu planowania SD wiadomości i danych wymagających wnikliwej analizy i bardziej szczegółowych kalkulacji operacyjnych;
- przygotowanie i składanie dowódcy (szefowi sztabu), jego zastępcy meldunków o położeniu i działaniach wojsk;
- prowadzenie map sytuacyjnych.

Zespół rozpoznania przeznaczony jest do realizacji nadzorowania i koordynowania przedsięwzięć dotyczących organizacji i prowadzenia rozpoznania, walki radioelektronicznej i działań psychologicznych.

Zasadnicze zadania tego zespołu to:

- doprowadzenie do pełnej gotowości sił i środków rozpoznania, walki radioelektronicznej i działań psychologicznych oraz zorganizowanie i utrzymywanie ciągłego zbierania danych o sytuacji militarnej;

- ciągle studiowanie i opracowywanie wniosków z oceny sytuacji w zakresie zagrożenia przez przeciwnika (ocena przeciwnika) oraz terminowe ich przekazywanie przełożonym;

- planowanie (weryfikacja planów) użycia sił i środków rozpoznania, walki radioelektronicznej i działań psychologicznych oraz wypracowanie zadań rozpoznawczych;

- doprowadzanie zadań i bieżące kierowanie ich realizacją przez jednostki rozpoznania i WRE;

- kierowanie zintegrowanym systemem rozpoznania oraz walką radioelektroniczną i działaniami psychologicznymi;

- rozpowszechnianie nowych zasad organizacji i prowadzenia działań bojowych przez stronę przeciwną;

- ciągła współpraca i wymiana informacji z GO Wojskowych Służb Informacyjnych oraz innymi dostępnymi środkami informacyjnymi;

- w przypadku utworzenia WSD wydziela GO;

- ciągła współpraca z centrum wsparcia dowodzenia w celu uniknięcia niecelowego obezwładnienia własnych środków radioelektronicznych.

Zespół współpracy z organami wojskowo-cywilnymi przeznaczony jest do utrzymania współdziałania z urzędami, instytucjami i organizacjami wojskowymi i cywilnymi podczas prowadzenia działań na terytorium innego państwa. Jeżeli sztab nie posiada tej komórki, to jej zadania realizuje komórka - operacyjna.

Do zadań tego zespołu należy:

- doradzanie, wspieranie i przygotowywanie propozycji dotyczących współpracy cywilno-wojskowej włącznie z wpływem działań psychologicznych na ludność cywilną;

- przygotowanie i prowadzenie badań i analiz dla potrzeb działalności bojowej i administracyjno-logistycznej;

- prowadzenie nadzoru z ramienia sztabu nad działalnością jednostek zajmujących się sprawami cywilno-wojskowymi przydzielonych do danego szczebla dowodzenia;

- proponowanie kierunków postępowania odnoszących się do zobowiązań pomiędzy władzami cywilnymi i wojskowymi;

- określenie dostępności miejscowej ludności materiałów, usług, zasobów gospodarczych na rzecz działań taktycznych i zabezpieczenia bojowego;

- określenie wymagań i koordynacja użycia zasobów wojskowych na rzecz ludności cywilnej;

- doradzanie w sprawie skutków użycia przez wojska własne BMR i jej wpływu na ludność cywilną;

- koordynacja wsparcia wojskowego obrony cywilnej w rejonie działania;

- doradzanie i udzielanie wsparcia lokalnym władzom w zakresie przywracania i utrzymania porządku publicznego i bezpieczeństwa;

- obserwacja i analiza nastrojów społecznych w rejonie działania.

* **Centrum wsparcia dowodzenia i łączności** przeznaczone jest do wsparcia dowódcy i sztabu w procesie dowodzenia poprzez:

- planowanie i organizowanie systemu dowodzenia;

- planowanie i nadzór nad łącznością dowodzenia;

- realizację przedsięwzięć zapewniających utrzymanie ciągłości dowodzenia;

- kierowanie przepływem informacji wewnątrz stanowisk dowodzenia, jak i na zewnątrz;

- nadzór nad komórką łączności wewnętrznej SD;

- organizację przedsięwzięć mających na celu ochronę danych i systemu dowodzenia przed przeciwnikiem;

- zabezpieczenie współpracy systemów łączności i automatyzacji;

- określenie sposobów przetwarzania informacji i jej bezpieczeństwa.

Centrum wsparcia dowodzenia i łączności składa się przeważnie z następujących zespołów:

- łączności i informatyki;
- informacyjnego;
- tłumaczy,
- komendanta SD;
- geografii;
- organów łącznikowych;
- węzła łączności.

Zespół łączności i informatyki odpowiada za:

- planowanie i organizację sieci łączności;
- nadzór nad łącznością wewnętrzną stanowiska dowodzenia;
- opracowanie dokumentów łączności;
- opracowanie aneksu „Łączność i Informatyka” do rozkazu operacyjnego (zarządzeń operacyjnych i innych) dowódcy.

Zespół informacyjny odpowiada za:

- procedury, obieg i przetwarzanie informacji na danym szczeblu dowodzenia (np. poprzez określenie priorytetów, adresowanie itp.);
- planowanie sieci informatycznej;
- wykorzystanie zautomatyzowanych miejsc pracy (obieg informacji na SD);
- prowadzenie mapy sytuacyjnej.

Zespół komendanta SD odpowiada za:

- terminowe przygotowanie SD do pracy (urządzenie miejsc pracy i odpoczynku);
- organizację łączności wewnętrznej na SD;
- utrzymanie ustalonego porządku i organizację regulacji ruchu w rejonie rozmieszczenia SD;
- maskowanie, obronę i ochronę SD;

- kierowanie realizacją wszystkich przedsięwzięć związanych z rozwijaniem, zwijaniem i przemieszczaniem SD;
- rozpoznanie nowego rejonu SD;
- opracowanie planu ochrony i obrony (mapa, szkic z legendą) oraz przekazanie zadań z nich wynikających personelowi stanowiska dowodzenia;
- logistyczne zabezpieczenie SD;
- sprawność pojazdów mechanicznych sztabu;
- zabezpieczenie służby kurierskiej (łączników);
- zabezpieczenie p.pożarowe.

Zespół geografii odpowiada za przygotowanie topogeodezyjne i topograficzne oraz ocenę terenu.

Wezeł łączności realizuje następujące zadania:

- rozwija zgodnie z planem łączności poszczególne elementy węzła łączności oraz zapewnia ich właściwą eksploatację;
- rozwija sieć wewnętrzną stanowiska dowodzenia;
- zabezpiecza łączność dowodzenia, współdziałania, powiadamiania (ostrzegania, alarmowania);

zabezpiecza funkcjonowanie telekomunikacyjnych linii dowiązania do węzłów sieciowych.

* **Centrum wsparcia działań** jest tworzone z komórek grupy specjalistycznej sztabu oraz **go** jednostek wsparcia. Przeznaczone jest do wspomagania dowódcy głównie w zakresie wykorzystania rodzajów wojsk.

W skład centrum wsparcia działań, w zależności od szczebla, wchodzi zespoły:

- artylerii;
- saperów;
- lotnictwa WLąd.;
- OPL;
- OT;
- OPChem;

- topografii;
- koordynacji działań powietrznych (AOCC).

Zespół artylerii jest zasadniczym elementem Centrum. Podstawowym jego zadaniem jest: planowanie i kierowanie wsparciem ogniowym oraz planowanie użycia i kierowanie działaniem WRiA, a w szczególności:

- informowanie dowódcy i dowództwa o stanie i możliwościach wykonania zadań wsparcia ogniowego organicznych i przydzielonych środków wsparcia ogniowego;
- prowadzenie oceny sytuacji w zakresie użycia środków wsparcia ogniowego wojsk będących w dyspozycji - opracowanie wariantów wykorzystania środków wsparcia ogniowego i wykonania przez nie zadań;
- uczestniczenie w opracowaniu części głównej rozkazu operacyjnego oraz aneksu „Wsparcie Ogniowe” wraz z niezbędnymi apendyksami;
- współpraca z zespołem planowania w zakresie zadań, ugrupowania, manewru i zabezpieczenia bojowego i logistycznego oddziału (pododdziału) WRiA oraz artylerii będącej w bezpośrednim podporządkowaniu, wykorzystania i podziału amunicji i rakiet i ustalenie limitów zużycia, a ponadto w zakresie synchronizacji wsparcia ogniowego z działaniami wojsk;
- współpraca z zespołem rozpoznania i WRE w zakresie organizacji rozpoznania na rzecz wsparcia ogniowego oraz aktywizacji danych o obiektach rażenia (IPB), ponadto zgłaszanie zapotrzebowań na rozpoznanie obiektów do uderzeń;
- współpraca z centrum zabezpieczenia działań w zakresie ustalenia dowozu rakiet i amunicji, a ponadto w zakresie remontów i uzupełniania sprzętu artyleryjskiego;
- ocena sytuacji w toku operacji (walki) i formułowanie propozycji dla dowódcy odnośnie wykonania planowych i nieplanowych zadań przez poszczególne

gólne rodzaje środków wsparcia ogniowego - kierowanie działaniem oddziałów (pododdziałów) WRiA (artylerii pozostającej w dyspozycji);

- w razie potrzeby samodzielne podejmowanie decyzji o wykonaniu zadań przez podległe mu WRiA;

- utrzymywanie organicznych związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów WRiA w stałej gotowości do wykonania zadań wsparcia ogniowego.

Zespół saperów przeznaczony jest do realizacji zadań planistycznych i organizacyjnych związanych z dowodzeniem wojskami inżynieryjnymi, a także do planowania, organizowania i kierowania zabezpieczeniem inżynieryjnym w operacji (walce). Do zasadniczych jego zadań należy:

- ciągle gromadzenie informacji o stanie, położeniu i możliwościach sił zbrojnych własnych i przeciwnika w zakresie dotyczącym realizacji zadań zabezpieczenia inżynieryjnego;

- prowadzenie analizy rozwoju sytuacji inżynieryjnej w strefie działań;

- przygotowanie danych do podjęcia decyzji do działań bojowych w zakresie zabezpieczenia inżynieryjnego operacji;

- współudział w opracowywaniu planów w części dotyczącej zabezpieczenia inżynieryjnego obrony obszaru odpowiedzialności, problematyki maskowania w tym radioelektronicznego;

- wydzielanie GO w przypadku utworzenia WSD;

- opracowanie planu zabezpieczenia inżynieryjnego operacji;

- opracowanie danych do rozkazu operacyjnego;

- określenie potrzeb w zakresie zaopatrzenia wojsk w sprzęt i materiały inżynieryjne;

- sprawowanie kontroli i udzielanie pomocy w realizacji zadań inżynieryjnych przez związki operacyjne (taktyczne) oraz jednostki wojsk inżynieryjnych;

- zbieranie doświadczenia i opracowywanie wniosków w zakresie metod i sposobów zabezpieczenia inżynieryjnego operacji.

Zespół lotnictwa WLąd. przeznaczony jest do prowadzenia, planowania, koordynowania i dowodzenia siłami LWLąd. bądź przydzielonymi siłami (wysiłkiem) LWLąd. w obszarze odpowiedzialności.

Do zasadniczych jego zadań należy:

- pomoc dowódcy we wszystkich sprawach związanych z działaniami LWLąd.;

- planowanie, koordynowanie i dowodzenie działaniami LWLąd. na obszarze odpowiedzialności;

- wymiana i przekazywanie informacji rozpoznawczej na temat sytuacji powietrznej i lądowej przeciwnika oraz wojsk własnych.

Zespół OPL przeznaczony jest do planowania użycia i kierowania działaniem wojsk OPL. Zasadniczymi zadaniami, jakie realizuje są:

- doradzanie dowódcom i innym organom dowodzenia w zakresie użycia oddziałów (pododdziałów) przeciwlotniczych;

- określanie warunków użycia oddziałów (pododdziałów) przeciwlotniczych i przedstawienie ich zespołowi planowania;

- ocena możliwości bojowych podległych jednostek OPL;

- przydział oddziałów (pododdziałów) przeciwlotniczych do jednostek innych rodzajów wojsk oraz określenie między nimi relacji dowodzenia;

- planowanie i organizowanie współdziałania z osłanianymi obiektami i sąsiadami;

- koordynacja współdziałania z zespołem rozpoznania;

- przygotowanie części przeciwlotniczej planów i rozkazów operacyjnych;

- nadzorowanie przedsięwzięć zapewniających zachowanie żywotności wojsk OPL;

- nadzorowanie zużycia i uzupełniania rakiet oraz amunicji przeciwlotniczej.

Zespół OT przeznaczony jest do planowania użycia wojsk OT oraz wykorzystania potencjału obronnego sił pozamilitarnego ogniwa obronnego na korzyść Wład. realizujących zasadnicze zadania w operacji.

Do jego zasadniczych zadań należy:

- ciągle zbieranie aktualnych danych o wojskach OT i SPOO (siłach pozamilitarnego ogniwa obronnego) oraz sytuacji operacyjnej, a także opracowanie niezbędnych dokumentów dowodzenia;

- przygotowanie (uaktualnianie) propozycji do decyzji dowódcy o użyciu wojsk OT i wykorzystaniu potencjału obronnego sił pozamilitarnego ogniwa obronnego na rzecz wojsk operacyjnych;

- współdziałanie w opracowywaniu podstawowych dokumentów dowodzenia, sprawozdawczo-informacyjnych oraz współdziałania rodzajów sił zbrojnych (wojsk) i elementów ugrupowania operacyjnego (bojowego) z siłami pozamilitarnego ogniwa obronnego;

- koordynowanie wykorzystania potencjału sił pozamilitarnego ogniwa obronnego w ramach operacji (walki);

- współpraca i utrzymywanie kontaktów z organizacjami powszechnego oporu społeczeństwa, w tym partyzantki oraz informacji o wykorzystaniu ich działania w rejonach odpowiedzialności.

Zespół OPChem przeznaczony jest do planowania i organizowania przedsięwzięć związanych z obroną przed bronią masowego rażenia.

Do zadań tego zespołu należy:

- określanie wytycznych do powszechnej obrony przed bmr, dla podległych szczebli dowodzenia;

- planowanie działania i kierowanie służbą meldunkowo-ostrzegawczą (od szczebla brygady wzwyż);

- planowanie i określanie zadań z zakresu indywidualnej i zbiorowej obrony i ochrony przed bronią masowego rażenia;

- planowanie i precyzowanie zadań dla podległych komórek (osób funkcyjnych) i pododdziałów opchem;
- udział w organizowaniu medycznej obrony przed bronią masowego rażenia;
- udział w określaniu zadań samoobrony - wszystkich rodzajów wojsk przed skutkami użycia broni masowego rażenia;
- planowanie wykorzystania pododdziałów opchem do ustawiania zasłon dymnych, w przypadku niewykonywania zadań z zakresu obrony pbnr ;
- planowanie i organizowanie udziału pododdziałów opchem w ograniczeniu rozprzestrzeniania się i likwidacji pożarów;
- planowanie i określanie zadań dla pododdziałów opchem - w zakresie ochrony i osłony obiektów, w przypadku gdy nie występuje potrzeba użycia tych wojsk do realizacji specjalnych zadań z zakresu obrony pbnr;
- planowanie użycia pododdziałów opchem do realizacji zadań ratunkowo-ewakuacyjnych.

Zespół topografii przeznaczony jest do kierowania procesami zabezpieczenia topograficznego w wojskach. Do jej zasadniczych zadań należy:

- ciągle zbieranie informacji o aktualnej sytuacji operacyjnej (taktycznej) na obszarze objętym działaniami wojennymi i jej wpływie na zadania służby topograficznej;
- znajomość działań bojowych poszczególnych ZO, ZT, oddziałów i pododdziałów oraz wynikających z nich zadań dla służby topograficznej;
- współudział w opracowywaniu rozkazów i zarządzeń oraz wytycznych do działania podległych jednostek służby topograficznej;
- uzupełnianie zapasów map topograficznych i specjalnych, zgodnie z potrzebami wojsk;
- przygotowywanie i doprowadzanie do sztabów i wojsk wyjściowych danych astronomiczno-geodezyjnych i grawimetrycznych rejonów:
 - stanowisk startowych rakiet;

- stanowisk ogniowych artylerii;
- stanowisk rozwinięcia systemów rozpoznawczych;
- lotnisk i ich rejonów przebazowania;
- kierowanie przygotowaniem podległych jednostek służby topograficznej do zabezpieczenia topograficznego wojsk.

Ośrodek koordynacji działań powietrznych (AOCC) przeznaczony jest do prowadzenia planowania, zapotrzebowania i koordynowania wysiłku lotnictwa wydzielonego do wsparcia wojsk lądowych na obszarze odpowiedzialności. Do jego zadań należy:

- pomoc dowódcy we wszystkich sprawach związanych z działaniami w ramach ofensywnego wsparcia lotniczego;
- ocena, koordynowanie i przekazywanie zapotrzebowań na wsparcie lotnicze w obszarze odpowiedzialności;
- określanie obiektów uderzeń w ramach wsparcia na obszarze odpowiedzialności;
- wymiana i przekazywanie informacji rozpoznawczej na temat sytuacji powietrznej i lądowej przeciwnika oraz wojsk własnych;
- przekazywanie zainteresowanym informacji o pogodzie w rejonie działań;
- nadzór nad działaniami grup kierowania lotnictwem uderzeniowym.

Jeżeli organizowane jest zapasowe SD i odgrywa ono taką samą rolę jak SD, to na wszystkich szczeblach organizacyjnych powinno być zorganizowane analogicznie jak SD. Przykładowe struktury organizacyjno-funkcjonalne stanowisk dowodzenia przedstawiamy w załącznikach.

Tyłowe stanowisko dowodzenia lub centrum zabezpieczenia działań, przeznaczone jest do planowania i realizacji zabezpieczenia materiałowego, technicznego, medycznego i transportowego oraz gospodarowania zasobami ludzkimi. W skład centrum zabezpieczenia działań wchodzi następujące zespoły:

- dowodzenia logistyką;
- zaopatrywania;
- medycznym;
- technicznym;
- ochrony środowiska;
- personalny;
- duszpasterstwa;
- żandarmerii;
- zabezpieczenia ruchu.

Zespół dowodzenia logistyką przeznaczony jest do koordynowania działań w zakresie zabezpieczenia logistycznego wojsk w operacji (walce). Zespół ten realizuje następujące zadania:

- utrzymywanie stałego kontaktu z zespołami centrum dowodzenia SD oraz wsparcia dowodzenia i wsparcia działań w celu wymiany informacji operacyjno-logistycznych;
- bieżąca znajomość sytuacji operacyjnej (taktycznej) oraz istotnych do pracy logistyki, treści decyzji, rozkazów i zarządzeń dowódcy;
- bieżąca znajomość sytuacji logistycznej oraz meldowanie zasadniczych wniosków do zespołu planowania centrum dowodzenia SD;
- przekazywanie podstawowych danych z planu zabezpieczenia logistycznego zainteresowanym komórkom SD;
- przekazywanie niezbędnych danych dotyczących zabezpieczenia logistycznego - do meldunków, planu, decyzji i rozkazów;
- podejmowanie w sytuacjach szczególnych decyzji dotyczących zabezpieczenia logistycznego wojsk;
- współpraca z ZSD;
- opracowywanie na bieżąco sytuacji operacyjno-logistycznej oraz niezbędnych dokumentów opisowych;

- ściśle współdziałanie z zespołami: materiałowym, technicznym i medycznym.

Zespoły: materiałowy, techniczny i medyczny, w ścisłym współdziałaniu z Zespołem Dowodzenia Logistyką, realizują następujące zadania główne:

- współuczestniczą w prognozowaniu, planowaniu i kontrolowaniu realizacji zadań związanych z zaspokajaniem potrzeb logistycznych;
- ustalają zasady eksploatacji mienia wojskowego, organizacji ochrony zdrowia oraz realizacji polityki kwaterunkowo-budowlanej;
- koordynują i nadzorują działalność logistyczną w podległych wojskach;
- organizują zabezpieczenie logistyczne podległych wojsk.

Zespół personalny przeznaczony jest do bieżącego prowadzenia spraw personalnych. Jego zasadnicze zadania to:

- koordynowanie działalności mobilizacyjno-uzupełnieniowej;
 - kierowanie przebiegiem mobilizacyjnego rozwinięcia jednostek wojskowych oraz składanie meldunków o jego przebiegu;
 - współpraca z organami realizującymi usługi na rzecz jednostek;
 - prowadzenie działalności kontrolnej, organizowanie szkolenia mobilizacyjnego w podległych jednostkach;
 - stała znajomość strat w stanie osobowym i środkach transportowych w jednostkach oraz znajomość stanu ich ukompletowania;
 - zbieranie i analizowanie meldunków o sytuacji uzupełnieniowej jednostek oraz potrzebach uzupełnieniowych;
 - bezpośrednie kierowanie uzupełnieniem jednostek;
- sprawowanie nadzoru nad funkcjonowaniem pododdziałów zapasowych (odtworzenie ich stanu zmiennego oraz rozdział uzupełnień do jednostek);
 koordynowanie działalności oświatowo – wychowawczej itp.

Administracja przeznaczona jest do zabezpieczenia, obsługi oraz funkcjonowania wszystkich komórek organizacyjnych stanowiska dowodzenia oraz podległych wojsk. Do jej zadań głównych należy:

- udzielanie dowódcy i szefowi sztabu porad w sprawach administracyjnych;
- opracowanie projektu budżetu;
- gospodarowanie przydzielonymi środkami finansowymi w ramach budżetu;
- zaopatrzenie finansowo-materiałowe jednostki;
- realizacja zadań wynikających ze współpracy z administracją cywilną;
- administrowanie obiektami wojskowymi;
- opieka i pomoc prawna i socjalna żołnierzom i ich rodzinom.

Duszpasterstwo przeznaczone jest do zabezpieczenia potrzeb duchowych żołnierzy oraz ciągłego oddziaływania na morale żołnierzy.

Zespół żandarmerii przeznaczony jest do sprawowania nadzoru nad należytą ochroną i zabezpieczeniem przed penetracją sił destrukcyjnych na stanowisku dowodzenia oraz w podległych organach dowodzenia. Zasadnicze jej zadania to:

- koordynacja działań ŻW wykonującej zadania na rzecz wojsk operacyjnych;
- analiza i rejestrowanie informacji uzyskiwanych z komórek nadrzędnych ŻW;
- zabezpieczenie fizycznej ochrony kierowniczych osób funkcyjnych SD;
- składanie meldunków dowódcy o stanie przestrzegania (ilościowy) dyscypliny walczących wojsk;
- współpraca i koordynacja wspólnych przedsięwzięć z UOP, Policją i Strażą Graniczną.

Zespół zabezpieczenia ruchu jest komórką zajmującą się problemami przegrupowania i przemieszczania wojsk z wykorzystaniem różnych rodzajów transportu. Przeznaczona jest do koordynowania ruchu i przewozów wojsk mię-

dzy rejonami strategicznymi (OW), stosownie do sytuacji strategiczno-operacyjnej.

Do jej głównych zadań należy:

- udział w opracowywaniu dokumentów dowodzenia w części dotyczącej przegrupowania i przemieszczania wojsk;

- udział w koordynowaniu przegrupowania wojsk operacyjnych z ruchem i przewozem jednostek logistycznych centralnej dyspozycji;

- współdziałanie z organami wojskowymi i z siłami pozamilitarnego ogniwa obronnego w celu zabezpieczenia sprawnego i bezpiecznego ruchu wojsk na sieci komunikacyjnej znaczenia obronnego;

- proponowanie zmian w sposobie przegrupowania wojsk i przebiegu sieci komunikacyjnej znaczenia obronnego stosownie do sytuacji strategiczno-operacyjnej i drogowo-ruchowej;

- zbieranie zapotrzebowań na przemieszczanie jednostek wojskowych centralnej dyspozycji po sieci centralnych dróg samochodowych oraz powiadamianie o ustaleniach dobowego planu ruchu w tym zakresie;

- opracowywanie i przekazywanie danych do planowania ruchu i przewozów wojsk w ramach systemu kierowania ruchem wojsk;

- opracowywanie i przedstawianie przełożonym informacji (sprawozdań) o stanie realizacji przemieszczania i przegrupowywania wojsk na sieci komunikacyjnej znaczenia obronnego.

Przedstawione powyżej główne zadania struktur organizacyjno – funkcjonalnych stanowisk dowodzenia można odnieść do wszystkich szczebli dowodzenia wojsk lądowych. I choć zadania (funkcje) realizowane przez dowództwa na poszczególnych szczeblach dowodzenia będą takie same (lub podobne), to pamiętać należy, że problemy rozwiązywane przez te dowództwa będą różne. Różny także będzie charakter, istota oraz treść rozwiązywanych problemów oraz zakres w jakim będą one rozwiązywane.

W czasie rozwijania Wojennego Systemu Dowodzenia na wszystkich szczeblach dowodzenia rozwija się system łączności, który powinien zapewnić ciągłą, skrytą, terminową i niezawodną wymianę informacji.

Na szczeblu operacyjnym do organizacji wojennego systemu łączności w dużym stopniu wykorzystuje się infrastrukturę telekomunikacyjną kraju, która jest wzmocniona mobilnymi środkami łączności.

Odpowiedzialność za organizację łączności i poszczególnych rodzajów zabezpieczenia ponoszą dowódcy danego szczebla dowodzenia.

Na wszystkich stanowiskach dowodzenia organizuje się ochronę i obronę oraz pozostałe rodzaje zabezpieczenia.

System wspomagania każdego szczebla opiera się na bazie sieci teleinformatycznych, świadczących usługi w zakresie komunikacji fonicznej i transmisji danych.

BIBLIOGRAFIA

1. Arnold S.L. Stahl D.T. „Siły zbrojne w operacji innej niż wojna”. 1994
2. Balcerowicz B. „Wybrane problemy obronności państwa”. 1996.
3. Dworecki S. „Charakter i właściwości zagrożeń bezpieczeństwa państwa”. AON 1994.
4. Dworecki S. „Współczesne konflikty zbrojne”. AON 1994.
5. Europäische Sicherheit 4/1996 „Reorganizacja Sił Zbrojnych RFN”.
6. Jakubczak R. „Organizacja i wykorzystanie wojsk OT”. AON 1994.
7. Jemioł T. „Perspektywiczny model systemu bezpieczeństwa
Balcerowicz B. „Perspektywiczny model systemu bezpieczeństwa Polski” AON 1995.
Kulczycki R
Zubek J.
8. Koziej S., Wołkiewicz F. „Podstawowe założenia obronności RP”, DSO
MON, AON 1996.
9. Nozko K. „Problemy zapobiegania i przeciwdziałania sytu-
acjom kryzysowym w polskim systemie
obronnym”. AON 1995.
10. Rutkowski C., Kasprzewski A. „Siły zbrojne w sytuacji kryzysowej”. AON
1996.
11. Smutek-Riemer A. „Czy wczesne rozpoznanie kryzysu jest
kwadraturą koła?”. Soldat u. Technik 5/1995.
12. Wróblewski R. „Strategia obronna Polski przełomu wieków”.
AON 1996.
13. Założenia polskiej polityki bezpieczeństwa oraz Polityka bezpieczeństwa i
strategia obronna polski. KOK 2.XI.1992.
14. Dowodzenie wojskami armii w operacji. Podręcznik cz. I, nr bibl. 01804.
15. Piotrowski S. „Dowodzenie związkiem operacyjnym”, nr bibl.
S/1799.
16. Niektóre zagadnienia pracy sztabu w operacji obronnej, Zbiór Prac Akade-
mii nr 2/51, nr bibl. A/043670.
17. Istota kierowania i podstawowe elementy procesu informacyjno-
decyzyjnego. Wyd. TWO, Warszawa 1977.
18. Sienkiewicz P. „Informatyka w dowodzeniu”. Podręcznik cz. I. Pod-
stawy informatyki. ASG WP 1981.
19. Stokalski A. „Rola informatyki w procesie decyzyjnym w woj-
sku”. ZN SG WP, 1984 nr 4, s. 88-100.
20. Więckowski W. „Dowodzenie z komputerem. Realia i perspektywy”.
MON 1981.

