

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



**AKADEMIA
OBRONY NARODOWEJ**

Do użytku służbowego

Egz. Nr**2**

Płk dr Sylwester SADOWSKI

**ORGANIZACJA WSPÓŁDZIAŁANIA
W OKRESIE PRZYGOTOWANIA
OPERACJI OBRONNEJ KORPUSU**

Studium

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej

~~S/3920~~



05-003920-002-0

WARSZAWA

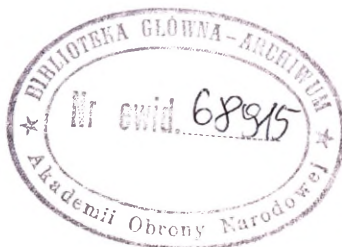
68915



Kpt JONIK

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH



Do użytku służbowego

Egz. nr ... **2**

Plk dr Sylwester SADOWSKI

**ORGANIZACJA WSPÓŁDZIAŁANIA
W OKRESIE PRZYGOTOWANIA
OPERACJI OBRONNEJ KORPUSU**

Studium

WARSZAWA



1998

SPIS TREŚCI

WSTĘP	3
1. PODSTAWY METODOLOGICZNE BADAŃ	6
1.1. <i>Geneza, przedmiot i zakres badań</i>	6
1.2. <i>Cel badań, problemy i założenia badawcze</i>	10
1.3. <i>Metody badawcze i hipoteza robocza</i>	13
2. ORGANIZACJA WSPÓŁDZIAŁANIA W SYSTEMIE DOWODZENIA SIŁ ZBROJNYCH PAŃSTW NATO	16
2.1. <i>Koordinacja</i>	19
2.2. <i>Synchronizacja</i>	26
3. PLANOWANIE OPERACJI OBRONNEJ KORPUSU	33
3.1. <i>Rola i zadania dowódcy oraz sztabu korpusu w zakresie koordynacji operacji obronnej</i>	37
3.2. <i>Forma i treść głównych elementów koordynacji w planie i rozkazie operacyjnym do obrony korpusu</i>	48
4. MOŻLIWOŚCI DOSKONALENIA SYNCHRONIZACJI W OKRESIE PRZYGOTOWANIA OPERACJI OBRONNEJ KORPUSU	60
ZAKOŃCZENIE	68
BIBLIOGRAFIA	70
ZAŁĄCZNIKI	72

WSTĘP

Perspektywa wstąpienia polski do NATO w ciągu najbliższych miesięcy stwarza potrzebę zdynamizowania działań służących przygotowaniu Sił Zbrojnych RP do działania w ramach sojuszu. Szczególnie pilnym zadaniem w tym zakresie jest dostosowanie systemu dowodzenia do działania w nowych, koalicyjnych uwarunkowaniach. Zadanie to związane jest bezpośrednio z koniecznością wnikliwego zapoznania się przede wszystkim z procedurami dowodzenia, które obowiązują w siłach zbrojnych państw NATO.

Realizacji powyższego zadania wychodzi naprzeciw podjęta w niniejszym studium problematyka organizacji współdziałania, która szczególnie w warunkach akademii cieszy się niezwykle dużym zainteresowaniem. Świadczy o tym permanentne ujmowanie zagadnień organizacji współdziałania w programach kształcenia studentów AON.

Potrzeby dydaktyczne legły głównie u podstaw decyzji o rozpoczęciu badań związanych z organizacją współdziałania na szczeblu korpusu w okresie przygotowania operacji, lecz podkreślić należy, że tematyka ta, jak do tej pory, nie znalazła się w kręgu naukowych zainteresowań teoretyków dowodzenia.

W procesie badawczym okazało się, że osiągnięcie pragmatycznych celów dotyczących możliwości stosowania różnorodnych form i metod organizacji współdziałania w okresie przygotowania operacji obronnej wymaga wnikliwych badań i ocen w obszarze podstaw teoretycznych. Założono bowiem bardzo ambitny cel rozwiązania problemów organizacji współdziałania w świetle procedur NATO.

Znajomość procedur dowodzenia obowiązujących w siłach zbrojnych państw NATO jest aktualnie w SZ RP dość pobieżna, zważywszy na bardzo ograniczone możliwości dostępu do materiałów źródłowych. Dotyczy to również problematyki organizacji współdziałania, co m.in. materializuje się w postaci uproszczonego, błędnego poglądu, że w NATO nie przywiązuje się

specjalnej uwagi do przedsięwzięć, które w poprzednim systemie dowodzenia służyły organizacji współdziałania. Prowadzone badania wykazały, że rzeczywistość jest inna. Problematyce koordynacji działań poświęca się bowiem bardzo dużo uwagi, co znajduje odbicie również w dostępnych dokumentach szkoleniowych i normatywnych obowiązujących w siłach zbrojnych państw NATO.

Szeroki zakres zagadnień organizacji współdziałania spowodował konieczność zawężenia zakresu rozwiązywanych problemów badawczych, które zdefiniowane zostały w pierwszym, metodologicznym, rozdziale niniejszego studium. Rozdział ten zawiera również hipotezę roboczą, w której między innymi zanegowano prawdziwość przedstawionych powyżej, potocznych opinii na temat organizacji współdziałania.

W rozdziale drugim zaprezentowane są wyniki badań nad teoretycznymi podstawami organizacji współdziałania w świetle procedur obowiązujących w systemie dowodzenia sił zbrojnych państw NATO. Głównym efektem poszukiwań badawczych było stwierdzenie, że koordynacja w NATO może stanowić odpowiednik funkcji dowodzenia, którą dotychczas określaliśmy jako organizację współdziałania. Jednocześnie wykazano, że odpowiednikiem współdziałania jest w NATO synchronizacja. Najważniejszym wnioskiem dotyczącym synchronizacji było stwierdzenie, że jest ona rezultatem sprawnej realizacji wszystkich funkcji dowodzenia i kierowania, nie tylko koordynacji.

W rozdziale trzecim, najważniejszej części niniejszego studium rozpatrzono realizację funkcji koordynacji w procesie planowania obserwowanym przez pryzmat pracy głównych osób funkcyjnych dowództwa korpusu, tj. dowódcy, szefa sztabu i oficera kierującego pracą komórki operacyjnej – G3. Podkreślić należy zintegrowanie w tym rozdziale funkcji planowania i stawiania zadań z uwagi na identyczną zawartość merytoryczną rozpatrywanych zagadnień koordynacji działań w operacji.

W rozdziale czwartym wyeksponowano zostały przedsięwzięcia, które w terminologii angielskiej określa się mianem: „*rehearsals*”. Oprócz ogólnej ich charakterystyki przedstawione zostały możliwości ich organizacji w okresie przygotowania operacji obronnej korpusu.

Załączniki do niniejszego studium, w intencji autora, mają mają spełnić trzy funkcje. Po pierwsze dokumentują przedstawione w tekście twierdzenia i opinie. Po drugie ilustrują pogładowo w sposób graficzny, omawiane procesy. Po trzecie, dzięki zachowaniu ich oryginalnej formy graficznej i terminologii w języku angielskim służą doskonaleniu znajomości języka i terminologii obowiązującej w sojuszu.

Ambicją autora było rozwiązanie kilku złożonych zagadnień o charakterze dyskusyjnym, które dotyczyły m.in. kwestii linii przekazania odpowiedzialności – HL (w j.ang. hand – over line) i linii koordynacji wsparcia ogniowego – FSCL (w j.ang. Fire Support Coordination Line). Problemy te udało się rozwiązać dzięki życzliwej, bezinteresownej i fachowej pomocy grona oficerów, którzy mieli bezpośredni kontakt z uczelniami i ośrodkami szkolenia sił zbrojnych państw NATO. Wyrażając ogromną wdzięczność wszystkim oficerom, z których uprzejmości korzystałem, chciałbym szczególnie gorąco podziękować Panom – ppłk. dr. J. KNETKI, mjr. M. LEWICKIEMU, kpt. dypl. Zdz. ŚLIWIE, kpt. T. JARONIOWI za szczególnie cenne uwagi, które w istotny sposób podniosły merytoryczną wartość niniejszego studium.

1. PODSTAWY METODOLOGICZNE BADAŃ

1.1. Geneza, przedmiot i zakres badań.

W teorii i praktyce dowodzenia do zagadnień, które budziły szczególne emocje i kontrowersje należy z pewnością problematyka organizacji współdziałania. Świadczą o tym, między innymi, dwie wielkie kampanie publicystyczne, które prowadzone były na łamach „Myśli Wojskowej” w latach pięćdziesiątych i siedemdziesiątych.

Wśród publikacji z tego okresu na szczególne wyróżnienie zasługuje artykuł L. Kuleszyńskiego pt. *O istocie współdziałania i jego organizacji we współczesnych warunkach*¹. W pracy tej autor wskazuje między innymi na rolę planu jako narzędzia koordynacji oraz zdecydowanie przeciwstawia się pogładowi, że organizacja współdziałania to oddzielny etap pracy dowódcy w cyklu dowodzenia.

Pierwszej próby naukowego opracowania problemów współdziałania podczas organizacji natarcia dokonał płk Zdzisław Galewski w rozprawie doktorskiej opublikowanej w 1982 roku².

Jej autor w pełni udokumentowuje tezę, że organizacja współdziałania nie może być postrzegana jako oddzielny etap w pracy dowódcy. Podobny pogląd prezentowali również autorzy opracowań historycznych z zakresu dowodzenia, szczególnie J. Orzechowski akcentował, że: *„w związku z tym, że sztaby w okresie przygotowawczym do operacji, o czym już mówiliśmy, posiadały w zasadzie wystarczającą ilość czasu na jej przygotowanie powstał zwyczaj, który wszedł do praktyki pracy sztabowej, że wydzielano specjalny czas na organizację współdziałania, zjawisko to nie było obiektywną prawidłowością. Praktyka ta nie*

¹ *Myśl Wojskowa* nr 11, Warszawa 1979.

² Z. Galewski: *Organizacja i utrzymanie współdziałania na szczeblu dywizji w natarciu*, ASG WP, Warszawa 1982.

może również stanowić wzoru dla pracy współczesnych i przyszłych sztabów, albowiem skracanie czasu na powzięcie decyzji i przygotowanie operacji – czego jesteśmy świadkami – wymaga, by nie rozdzielać sztucznie procesu dowodzenia na oddzielne elementy. Zarówno organizacja współdziałania, jak i planowanie operacji trwają przecież cały czas, bez żadnej sztucznej przerwy, od chwili otrzymania zadania do chwili jego wykonania, a przejawiają się one już w decyzji dowódcy i w zadaniach postawionych podwładnym. Proces organizacji współdziałania i planowania tkwi we wszystkich płaszczyznach dowodzenia: ...”³

Zacytowany wyżej pogląd oraz liczne publikacje z teorii organizacji i kierowania stanowiły między innymi źródło inspiracji do podjęcia przez autora badań dotyczących organizacji współdziałania na szczeblu operacyjnym. Wyniki tych badań zawarte zostały w rozprawie doktorskiej nt. *Organizacja współdziałania w operacji zaczepnej armii* wydanej w 1990 roku.

W pracy tej zaprezentowane zostały w drugim rozdziale zagadnienia, które stanowiły niejako fundament teoretyczny do przedstawienia problemów szczegółowych. Autor ustosunkował się przede wszystkim do istoty i zakresu organizacji współdziałania. Sformułowane zostały również zasady, sposoby i formy organizacji współdziałania, a także jej treści.⁴

Po przyjęciu w SZ RP doktryny wojennej o obronnym charakterze zainteresowanie problemami organizacji współdziałania wyraźnie zmalało, szczególnie w sferze teorii dowodzenia. Nie została między innymi do tej pory podjęta tematyka organizacji współdziałania na szczeblu operacyjnym, w operacji obronnej. Luki tej nie rekompensuje wydane w 1996 roku, przede wszystkim dla potrzeb dydaktycznych, studium pt.: *Węzłowe problemy organizacji współdziałania w obronie*,⁵ w którym zawarte zostały jedynie zagadnienia ogólne. Egzemplifikacji tych problemów dokonano w oparciu o funkcjonujący ówczesnie

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

⁴ S. Sadowski: *Organizacja współdziałania w operacji zaczepnej armii*, Warszawa 1990, s. 15-49.

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

system dowodzenia, ale także przedstawiono w nim odniesienia do systemu dowodzenia sił zbrojnych państw NATO.

Przedstawione wyżej uwarunkowania, w kontekście przede wszystkim konieczności wszechstronnej znajomości systemu dowodzenia sił zbrojnych państw NATO, zrodziły potrzebę wnikliwego zbadania procesów i procedur dowodzenia pod kątem organizacji współdziałania, a także usytuowania tych zagadnień w procesie przygotowania operacji obronnej, tj. niejako standardowego wykorzystania Sił Zbrojnych RP w obecnej sytuacji polityczno – militarnej.

W świetle powyższych potrzeb **przedmiot badań** stanowił aktualny system dowodzenia sił zbrojnych państw NATO, a w szczególności **procesy i procedury dowodzenia** stosowane podczas przygotowania operacji obronnej korpusu. Znajdują one odbicie przede wszystkim w obowiązujących w NATO dokumentach standaryzacyjnych, a ponadto w dokumentach normatywnych i szkoleniowych sił zbrojnych państw NATO, głównie Stanów Zjednoczonych. Wykorzystywano również wnioski i doświadczenia z ćwiczeń, a także współczesnych konfliktów zbrojnych, w tym szczególnie z wojny w Zatoce Perskiej w 1991 roku.

Podkreślić należy, że do czasu pełnoprawnego członkostwa Polski w NATO Siły Zbrojne RP nie mają możliwości korzystania z całości materiałów regulujących funkcjonowanie systemów dowodzenia sił zbrojnych państw NATO, stąd też zakres badań był ograniczony również dostępnością do źródeł. Dążono jednak do przestrzegania zasady reprezentatywności, tak w odniesieniu do poszczególnych państw, jak również w stosunku do strony merytorycznej badanych dokumentów. Z tego też względu do opracowania wyników badań oraz ich prezentacji posłużono się przede wszystkim wypisami z dokumentów oryginalnych lub ich kopiami.

Indywidualny charakter badań spowodował również szereg ograniczeń natury merytorycznej. Autor skoncentrował swoje wysiłki przede wszystkim na stronie organizacyjnej analizowanych procesów dowodzenia, rozpatrując je z

punktu widzenia głównych osób funkcyjnych dowództw, tj. dowódcy, szefa sztabu, oficera G 3. Oznacza to, że zagadnienia organizacji współdziałania rozwiązywano z punktu widzenia teorii dowodzenia, natomiast strona merytoryczna, która znajduje się w sferze zainteresowania teorii sztuki operacyjnej znalazła odbicie tylko w zakresie niezbędnym do egzemplifikacji przedstawionych procesów i działań osób funkcyjnych.

1.2. Cel badań, problemy i założenia badawcze

Zawarty w planie prac naukowo – badawczych cel badań ma wymiar przede wszystkim praktyczny. Nakazuje ona autorowi: **określić możliwości stosowania metod (form) organizacji współdziałania w świetle procedur dowodzenia NATO.**

Przeprowadzona, we wstępnym etapie badań, analiza tematu oraz przyjętego celu badań wykazała, że jego osiągnięcie nie będzie możliwe bez wnikliwej oceny teoretycznych podstaw organizacji współdziałania. Z tego też względu pierwszoplanowym celem, ukierunkowanym na wzbogacenie teorii dowodzenia, stała się weryfikacja zasad (reguł) organizacji współdziałania przeprowadzona w świetle obowiązujących w systemie dowodzenia NATO procedur.

Opierając się na wynikach tego pierwszego etapu badań, w drugiej kolejności należało rozpatrzyć zadania i obowiązki osób funkcyjnych spełniających główną rolę w organizacji współdziałania. Celem tego etapu badań było wyodrębnienie z całego zakresu ich kompetencji tych działań, które są bezpośrednio związane z koordynacją operacji.

Powyższe zabiegi posłużyły do realizacji najważniejszego etapu badań, którego celem było ustalenie w procesie planowania i stawiania zadań tych treści, które są odzwierciedleniem w nich **funkcji koordynowania.**

Ostatni etap procesu badawczego ukierunkowany był na określenie możliwości stosowania innych form (metod) organizacji współdziałania w okresie przygotowania operacji obronnej korpusu. Chodziło w tym etapie także o wskazanie form i metod działania, które mogą mieć zastosowanie w warunkach ograniczonego czasu na przygotowanie operacji obronnej korpusu.

Przedstawione wyżej cele cząstkowe posłużyły do sformułowania czterech głównych problemów badawczych, które przyjęły postać następujących pytań:

- ◆ po pierwsze: na jakich zasadach jest oparta i w czym przejawia się realizacja funkcji koordynowania (organizacji współdziałania) w systemie dowodzenia sił zbrojnych NATO?
- ◆ po drugie: jakie osoby funkcyjne i w jaki sposób spełniają główną rolę w zakresie koordynacji (organizacji współdziałania)?
- ◆ po trzecie: co stanowi treść i w jakiej formie spełniana jest funkcja koordynowania (organizacji współdziałania) podczas planowania i stawiania zadań do operacji obronnej?
- ◆ po czwarte: jakie inne formy (metody) koordynacji (organizacji współdziałania) mogą mieć zastosowanie podczas przygotowania operacji obronnej korpusu?

Wyniki badań dotyczące rozwiązania powyższych problemów ujęte zostały w treści kolejnych rozdziałów niniejszego opracowania.

W procesie badawczym przyjęto również szereg założeń i ograniczeń, które mają istotne znaczenie przede wszystkim dla jednoznaczności wyników badań, ale także dla ich zastosowania w praktyce dowodzenia.

Wśród przyjętych założeń na czoło wysuwa się stwierdzenie, że przedmiot badań rozpatrywano przede wszystkim w świetle **teorii dowodzenia, a nie praktyki dowodzenia dotychczas funkcjonującej w Siłach Zbrojnych RP**. Uwaga ta ma istotne znaczenie z tego względu, że jak wykazały wcześniejsze badania, w praktyce dowodzenia miały miejsce w zakresie organizacji współdziałania dość powszechne wypaczenia, które polegały między innymi na sprowadzeniu jej do jednorazowego aktu (etapu) w pracy dowódcy i sztabu.

Okres przygotowania operacji obronnej korpusu rozpatrywano w przedziale od otrzymania zadania bojowego do terminu osiągnięcia gotowości do operacji. Czas trwania okresu przygotowania operacji liczony w dobach rozpatrywano w wymiarze od trzech dni (dób) do kilkunastu dni. Przygotowanie operacji może być realizowane w okresie pokoju, zagrożenia lub wojny. Wydzielenie na przygotowanie operacji mniej niż trzy doby stwarza konieczność działania w warunkach ograniczonego czasu.

Struktura organizacyjna korpusu oraz zasady i metody pracy dowództwa, stanowiące przedmiot badań, w podstawowym zakresie oparte zostały na ustaleniach zawartych w podręczniku amerykańskim FM 101-5⁶, dotyczącym działań sztabowych oraz FM 100-15⁷, który ujmuje działania korpusu wojsk lądowych.

Podstawowe kategorie z zakresu dowodzenia rozpatrywano wieloaspektowo, jednak dla uniknięcia niejasności oraz wątpliwości odnośnie terminologii do prezentowania wyników badań wykorzystywano dostępne dokumenty standaryzacyjne NATO, przede wszystkim ATP-35 (B) oraz AAP-6(U), tj. słownik terminów i definicji NATO. Z tego słownika zaczerpnięto między innymi przyjętą do dalszych badań definicję – **systemu dowodzenia, kierowania i obiegu informacji**: *Zintegrowany system obejmujący zasady i procedury działania, strukturę organizacyjną, personel, sprzęt, obiekty i linie łączności zapewniający terminowe dostarczanie władzom wszystkich szczebli odpowiednich danych niezbędnych do planowania, kierowania i kontroli ich działania.*⁸

Założono ponadto, że w składzie korpusu podczas przygotowania operacji obronnej mogą występować związki taktyczne i oddziały Sił Zbrojnych RP oraz innych państw NATO.

⁶ *Staff organization and operations FM 101-5*, Washington, DC, May 1984 oraz wydanie poprawione z 1997 r.

⁷ *Corps operations FM 100-15*, Washington, DC, September 1989.

⁸ *NATO AAP-6(U) Słownik terminów i definicji NATO (angielsko-polski)*, Warszawa 1998, s. 74.

1.3. Metody badawcze i hipoteza robocza

Zastosowane w procesie badawczym metody dostosowane zostały do zakładanych celów, a przede wszystkim do głównego przedmiotu badań. Stanowiły go procesy i procedury funkcjonujące w systemie dowodzenia sił zbrojnych państw NATO. Mogą być one badane w ujęciu dynamicznym, w trakcie działania organów dowodzenia oraz w ujęciu statycznym na podstawie zasad (reguł), metod i form ich pracy stosowanych w procesie dowodzenia.

Odpowiednio do przyjętych celów, które mają przede wszystkim charakter poznawczy, przedmiot badań rozpatrywano w ujęciu statycznym. Nie przewidywano także, między innymi ze względu na założone ograniczenia, oceny efektywności systemów dowodzenia sił zbrojnych państw NATO.

Uwzględniając powyższe uwarunkowania we wstępnym etapie badań poddano analizie i ocenie wszelkie dostępne materiały szkoleniowe i dokumenty normatywne, głównie dotyczące szczebla dowodzenia korpusu. Wnioski wypracowano przede wszystkim w oparciu o źródła amerykańskie, jednak weryfikowano je w świetle dokumentów stricte sojuszniczych, np. ATP-35(B).

Całokształt przeprowadzonych w tym etapie studiów pozwolił w pierwszym rzędzie na zdecydowane odrzucenie funkcjonującej potocznie opinii, że w systemie dowodzenia sił zbrojnych państw NATO nie przywiązuje się uwagi do problemów organizacji współdziałania. W rzeczywistości jest wprost przeciwnie i zagadnieniom tym, postrzeganym jako **funkcja koordynowania**, poświęca się coraz więcej czasu i miejsca.

W odniesieniu do sformułowanych problemów badawczych wypracowano **hipotezę roboczą**, w której stwierdzono, że:

- zasady, na których, w systemie dowodzenia sił zbrojnych państw NATO, opiera się realizacja **funkcji koordynowania**, są **zbieżne lub podobne do zasad** dotyczących **organizacji współdziałania** wypracowanych przez teorię dowodzenia;

➤ w realizacji **funkcji koordynowania** (organizacji współdziałania) główną rolę spełnia sztab, a w szczególności szef sztabu i jego pomocnicy, którzy stanowią jego część koordynacyjną;

➤ w okresie przygotowania operacji (również operacji obronnej korpusu) **spełnianie funkcji koordynowania** (organizacji współdziałania), w jej podstawowym (zasadniczym) wymiarze, jest realizowane w **procesie planowania i stawiania zadań**;

➤ w okresie przygotowania operacji, w miarę posiadanego czasu, spełnianie **funkcji koordynowania** może być realizowane poprzez przedsięwzięcia określane w języku angielskim – *rehearsals*: tzn. wszelkiego rodzaju próby planowanych działań w formie ćwiczeń, gier i treningów z udziałem dowództw, a niekiedy wojsk, prowadzonych na mapach, w terenie lub przy wykorzystaniu makiet (modeli) terenu.

Prowadzone w kolejnych etapach badania ukierunkowane zostały na potwierdzenie złożonej hipotezy, w tym przede wszystkim na wydobycie z całokształtu materiału faktograficznego, głównie z dokumentów dowodzenia sił zbrojnych państw NATO tych treści, które mogą stanowić egzemplifikację poszczególnych zagadnień i zawartych w nich tez. W tym celu korzystano głównie z metod teoretycznych, które zostały jednak wsparte wnioskami z ćwiczeń oraz doświadczeniami z lokalnych konfliktów zbrojnych.

Z uwagi na pionierski charakter badań autor, w miarę opracowywania wyników badań w poszczególnych etapach, w coraz szerszym zakresie korzystał z opinii ekspertów, przede wszystkim oficerów, którzy studiowali w uczelniach i ośrodkach szkoleniowych sił zbrojnych państw NATO. Do weryfikacji wyników badań wykorzystano również szereg najnowszych opracowań naukowo-badawczych dotyczących tematyki dowodzenia według zasad i procedur obowiązujących w sojuszu.

Mimo zastosowania szeregu metod weryfikacji wyników badań autor zdaje sobie sprawę z potrzeby wielostronnego i pogłębionego spojrzenia na

zagadnienia organizacji współdziałania, nie tylko przez pryzmat pionu operacyjnego, ale także z punktu widzenia pozostałych pionów funkcjonalnych dowództwa korpusu. Jednocześnie wyraża nadzieję, że przedstawione treści będą miały charakter inspirujący do dalszych dociekań w tym obszarze tematycznym.

2. ORGANIZACJA WSPÓLDZIAŁANIA W SYSTEMIE DOWODZENIA SIŁ ZBROJNYCH PAŃSTW NATO

Prezentowane w tym rozdziale wyniki badań są rezultatem dociekań, które ukierunkowane zostały na osiągnięcie dwóch celów. Po pierwsze, przeprowadzone analizy i oceny służyły ustaleniu – jakie miejsce zajmuje w systemie dowodzenia sił zbrojnych państw NATO funkcja dowodzenia, określana dotychczas w polskim piśmiennictwie wojskowym mianem – organizacji współdziałania oraz w jaki sposób i w jakich formach jest ona spełniana. Realizacja tego celu stanowiła jednocześnie warunek dla pomyślnego osiągnięcia drugiego celu, którym była weryfikacja teoretycznych zasad organizacji współdziałania dokonana głównie poprzez ich konfrontację z praktyką dowodzenia sił zbrojnych państw NATO.

Jak już wspomniano, przedmiotem badań był aktualny kształt systemu dowodzenia, który znajduje odbicie przede wszystkim w stosownych dokumentach normatywnych, jednak dla zrozumienia i wyjaśnienia istotnych aspektów tego systemu konieczne było przeprowadzenie szeregu analiz i ocen w świetle materiałów historycznych. Wykorzystano w tym celu opracowania amerykańskich autorów, między innymi, J.D. Hittle'a, ale także wielce pożyteczne okazały się źródła polskie, szczególnie dzieło płk. Jana Orzechowskiego pt. *Dowodzenie i sztaby*.

Zbadanie historycznych uwarunkowań rozwoju systemów dowodzenia pozwala na wyodrębnienie ich istotnych różnic, które dotyczą także problematyki organizacji współdziałania.

W procesie historycznego rozwoju sztabów, które stanowią podstawowy organ dowodzenia, ukształtowały się w wieku dziewiętnastym dwa główne systemy sztabowe: niemiecki i francuski.

Amerykański system dowodzenia rozwijał się w oparciu o system francuski i odznacza się przede wszystkim równorzędnością pionów funkcjonalnych. Zasada ta w istotny sposób odróżnia ten system od innych systemów budowanych na wzorcach niemieckich. W systemach tego typu, między innymi także w radzieckim systemie dowodzenia, pion operacyjny ustawiony został na pierwszym miejscu, co zapewniało mu wiodącą rolę w sztabie. Takie usytuowanie komórek organizacyjnych sztabów umożliwia im spełnianie funkcji koordynatora w zakresie organizacji działań bojowych (operacji).

Zauważyć także należy, że w systemach dowodzenia opartych na wzorcach niemieckich koordynacyjna rola pionu operacyjnego jest formalnie zadekretowana, co znajduje odbicie w odpowiednich dokumentach normatywnych.

Obiektywna potrzeba, a nawet konieczność zespalania i zgrywania wysiłków wszystkich rodzajów wojsk i rodzajów sił zbrojnych w walce i operacji powoduje, że wymóg koordynacji dotyczy także amerykańskiego systemu dowodzenia. Znajduje on również stosowne odbicie w strukturze i w zadaniach komórek organizacyjnych sztabów amerykańskich. Polega to przede wszystkim na tym, że główną grupą w strukturze sztabu jest tzw. **grupa koordynacyjna** (w j.ang. Coordinating staff group).

Koordynacja należy zatem do podstawowych obowiązków, które spoczywają na oficerach wchodzących w skład komórek organizacyjnych tej części sztabów. Funkcje koordynacyjne spełniają również inne osoby funkcyjne sztabów, ale główna rola przypada w tym zakresie szefowi sztabu i dowódcy. Sposób realizacji tej funkcji stanowił oddzielny problem badawczy i przedstawiony zostanie w kolejnym rozdziale, jednak już w tym miejscu można przyjąć, że **koordynacja jest tą funkcją**, która w systemie dowodzenia sił zbrojnych państw NATO stanowi odpowiednik **organizacji współdziałania**.

W polskim piśmiennictwie wojskowym niezwykle istotnym problemem było ustalenie zależności pomiędzy **organizacją współdziałania**, rozumianą,

niestety nie zawsze, **jako funkcję dowodzenia**, a rezultatem jej realizacji w postaci **współdziałania wojsk**. Przykładem tego może być „rewolucyjny” swego czasu pogląd prezentowany przez A. Aponowicza, który ujmował **organizację współdziałania jako przyczynę, a współdziałanie jako skutek**.⁹ Dyskusje w tej materii przenoszone na grunt praktyki dowodzenia, nie miały niestety, zawsze charakteru poszukiwawczego, wręcz przeciwnie były powodem licznych kontrowersji w służbowej działalności dowództw.

W świetle powyższych uwarunkowań wydaje się, że w odniesieniu do systemu dowodzenia sił zbrojnych państw NATO nie będzie tego typu komplikacji. Już na podstawie przeprowadzonych wstępnych analiz i ocen można było bowiem z dużym prawdopodobieństwem przyjąć tezę, że odpowiednikiem **współdziałania**, które funkcjonuje dotychczas w polskim piśmiennictwie wojskowym jest w siłach zbrojnych NATO – **synchronizacja**.

W pierwszym etapie badań dążono przede wszystkim do ustalenia podstaw teoretycznych, na których wspiera się **funkcja koordynowania**. Następnie, w drodze analiz i porównań próbowano ustalić jaki jest stopień zbieżności tych zasad z twierdzeniami, które zostały wypracowane przez teorię dowodzenia.

Swoistym podsumowaniem przedstawionych powyżej zabiegów badawczych było rozważenie i ustalenie teoretycznych, a także formalnych podstaw **synchronizacji** w operacji i walce. Poszukiwania w tym zakresie służyły wydobyciu podobieństw, ale także wykazaniu również różnic w podejściu do kwestii zgrywania wysiłków rodzajów wojsko i rodzajów sił zbrojnych podczas przygotowania operacji i walki. Istotnym celem tych działań było także wydobycie właściwości koordynacji działań wojsk na szczeblu operacyjnym, w okresie przygotowania operacji obronnej.

⁹ A. Aponowicz: *Mysł wojskowa* nr 4, 1953.

2.1. Koordynacja

Funkcja koordynacji, która może stanowić odpowiednik organizacji współdziałania ma z nią wiele wspólnego nie tylko w sensie merytorycznym. Oba te pojęcia, mimo że należą do najczęściej stosowanych w dowodzeniu i najbardziej popularnych w piśmiennictwie wojskowym, nie doczekały się jednoznacznego zdefiniowania w obowiązujących w siłach zbrojnych słownikach z terminologią wojskową. Podobnie, jak hasła „organizacja współdziałania” nie ma w *Leksykonie wiedzy wojskowej* i w *Słowniku podstawowych terminów wojskowych*, tak również terminu **koordynacja** nie zawiera najnowszy słownik terminów i definicji NATO – AAP-6(U). Zdefiniowane w nim zostały jedynie hasła pokrewne, takie jak: *uprawnienia do koordynacji* (w j.ang. – coordinating authority), *punkt koordynacji działań* (w j.ang. – coordinating point). Definicje tych pojęć nie pozwalają jednak jednoznacznie odpowiedzieć na pytania: czym jest koordynacja, jakie jest jej miejsce w procesie dowodzenia i w jaki sposób jest ona realizowana? W tej sytuacji niezbędne okazały się poszukiwania jej teoretycznych podstaw.

Odpowiedzi na powyżej sformułowane pytania próbowano uzyskać przede wszystkim w obszarze teorii organizacji i kierowania. Pobieżna, nawet, ocena amerykańskiego systemu dowodzenia wskazuje na ścisłe jego związki z tą dyscypliną naukową. Zwraca uwagę również fakt, że nie tworzono „specjalnych, wojskowych” wersji tej teorii, lecz w większości przenoszono do sił zbrojnych oryginalne kategorie i twierdzenia oraz charakterystyki podstawowych procesów kierowania.

Przykładem takiego podejścia jest jednoznaczne przyjęcie głównych funkcji (procesów) kierowania, tj. planowania, organizowania, pobudzania (motywowania) i kontroli do procesu dowodzenia. Koordynowanie w teorii organizacji i kierowania było i jest postrzegane bardzo różnie, np. wśród jej klasyków jedynie H. Fayol zaliczał je do podstawowych funkcji kierowniczych.

Natomiast amerykańscy teoretycy J.A.F. Stoner i Ch. Wankel **koordynację** sytuują w ramach procesu organizowania.¹⁰ Określają ją jako proces integrowania zadań i działalności odrębnych jednostek (działań lub obszarów funkcjonalnych) organizacji w celu sprawnego osiągnięcia jej celów.

Współcześnie zdecydowana większość teoretyków zarządzania **funkcję koordynowania** postrzega szerzej, np. J. Zieleniewski zalicza ją w poczet **funkcji regulacyjnych**, które stanowią niejako o istocie kierowania¹¹. Obok **koordynowania** wśród funkcji tych są wymieniane: decydowanie, informowanie, a także integrowanie. Stosowane jest również określenie funkcji tego rodzaju mianem – **metafunkcji**.¹²

Wspólną cechą metafunkcji jest to, że są one realizowane (spełniane) w ramach wszystkich funkcji zasadniczych (podstawowych) tj. planowania, organizowania, pobudzania (motywowania) i kontroli. Zwrócić należy przy tym uwagę, że funkcję pobudzania (motywowania) określa się także mianem – **przewodzenia**. Niezależnie od nazwy, jej istota polega na powodowaniu, aby członkowie organizacji postępowali w sposób, który przyczynia się do osiągnięcia ustalonych celów. Podkreśla się przy tym, że funkcja ta nie ma tak abstrakcyjnego charakteru jak planowanie i organizowanie, lecz jest to bezpośrednia praca z ludźmi.

Badania ukierunkowane na określenie miejsca **funkcji koordynowania** w praktyce dowodzenia sił zbrojnych państw NATO oparto przede wszystkim na opracowaniach amerykańskich, jednak związane były one z trudnościami wynikającymi z faktu, że dostępne materiały, w większości opracowane były w wersji oryginalnej, w języku angielskim. Brak profesjonalnych tłumaczeń dokumentów sił zbrojnych państw NATO spowodował między innymi, że dla uniknięcia niejasności przy prezentacji wyników badań dodatkowo podawana jest wersja oryginalna, w języku angielskim.

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

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

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

Przedstawione powyżej utrudnienia zrekompensowane zostały interesującymi wynikami poszukiwań dotyczących funkcji koordynowania. Mianowicie, już w najbardziej reprezentatywnym opracowaniu dotyczącym działań korpusu¹³ znajdujemy oddzielny podrozdział poświęcony **koordynowaniu** (w j.ang. **Coordinating**). Wynika z niego jednoznacznie, że **koordynowanie** postrzegane jest jako jedno z głównych przedsięwzięć (działań) spełnianych w korpusie w czasie realizacji procesu dowodzenia i kierowania (w j.ang. „Coordinating is one of major actions performed by corps in the execution of command and control”).

W kolejnym zdaniu tego akapitu jednoznacznie wskazuje się na związek funkcji koordynowania z innymi funkcjami dowodzenia. Stwierdza się, że generalnie, koordynacja jest spełniana w ramach (wewnątrz) trzech pozostałych funkcji: planowania, stawiania zadań (bezpośredniego kierowania) i kontroli (w j.ang. „Generally, coordination is performed **within** the other three functions of planning, directing and controlling”). Miejsce funkcji koordynowania w procesie wypracowania decyzji oraz w procesie dowodzenia i kierowania ilustrują ponadto odpowiednie schematy, które przedstawione zostały w załączniku 1 i 2 niniejszego opracowania.

W cytowanym wyżej podręczniku podkreśla się, że działania korpusu będą prowadzone zwykle w mieszanym środowisku, stąd dla uzyskania powodzenia w walce i operacji niezwykle ważny jest wymóg bliskiej koordynacji pomiędzy sąsiednimi korpusami, a siłami wspierającymi, przede wszystkim lotnictwem taktycznym. Zwraca się również uwagę, że płynność działania i sukces w operacji uwarunkowany jest przestrzeganiem i zrozumieniem zasad (reguł) doktryny działań połączonych przez wszystkie uczestniczące w niej rodzaje wojsk i sił zbrojnych.

Do szczególnie ważnych twierdzeń, które zawarte są w prezentowanym opracowaniu, należy wyeksponowanie **wymiaru (aspektu) wewnętrznego i**

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

zewnętrznego koordynacji (w j.ang. „The coordination requirement is both internal and external”). Przykładem koordynacji w wymiarze zewnętrznym jest sytuacja, gdy przeciwnik prowadzi natarcie wzdłuż linii rozgraniczenia. W takim przypadku zainteresowane są zwalczaniem tego przeciwnika dwa równorzędne stanowiska dowodzenia. Koordynacja w tej sytuacji jest niejako wymogiem dla zorganizowanego w działaniach połączonych systemu dowodzenia i kierowania. W świetle tego wymagania najbardziej efektywnym przejawem koordynacji jest, jak stwierdza się „wymiana oficerów łącznikowych”. W dalszej części szczegółowo omawia się sposób organizacji tej formy koordynacji w wymiarze zewnętrznym. Natomiast w znacznie szerszym zakresie problemy organizacji elementów łącznikowych opracowane zostały w podręczniku dotyczącym organizacji i działalności sztabów FM 101-5.¹⁴

W wyżej wymienionym podręczniku znajdujemy również odniesienia do funkcji koordynacji w pracy sztabu. Celem koordynacji jest zapewnienie integracji (połączenia) elementów (części) w jedną wspólną całość (w j.ang. „Staff coordination is making certain that proces fit together in an integrated whole”).¹⁵ Podkreśla się, że koordynacja jest niezbędna z trzech powodów: dla zapewnienia całościowej i zgranej działalności sztabu; aby uniknąć konfliktów i dublowania się poprzez poczynienie niezbędnych ustaleń w planach lub kierunkach działania przed ich wprowadzeniem w życie oraz dla zapewnienia, że wszystkie czynności zostały wzięte pod uwagę. W dalszej części wskazuje się na obowiązki szefa sztabu i oficerów sztabu w zakresie koordynacji. Zagadnienia te będą szerzej przedstawione w kolejnym rozdziale niniejszego opracowania, stąd w tym miejscu warto przede wszystkim zwrócić uwagę na rolę sztabu, jako specjalnego organu dowodzenia, którego jednym z głównych zadań jest właściwe **koordynowanie**. W kontekście obowiązków oficerów

¹⁴ *Staff organization and operations FM 101-5*, Washington, DC, May 1997.

¹⁵ Op. Cit. s. 4-3.

sztabu w zakresie **koordynowania** jednoznacznie widać, że jest funkcja dowodzenia, **funkcja** zatem **stricte informacyjna**. Wynika z tego również, że obszar realizacji tej funkcji obejmuje sferę informacyjną, a nie sferę wykonawczą (realizacyjną) stąd między innymi tak ważne jest sprawdzenie poszczególnych dokumentów, wchodzących w skład planu, pod względem koordynacji przed rozpoczęciem jego realizacji. Również wydaje się, że nieprzypadkowo jednym z terminów dotyczącym koordynacji jest zawarte w słowniku AAP-6(U) pojęcie: **plan uzgodniony na etapie projektu** – w j.ang. **coordinated draft plan**.¹⁶

W świetle przeprowadzonych analiz i ocen można z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić, że w praktyce dowodzenia sił zbrojnych państw NATO – **koordynowanie** postrzegane jest podobnie jak w teorii organizacji i kierowania tzn. jako rodzaj **metafunkcji** (funkcji regulacyjnej), która przejawia w ramach realizacji (spełniania) funkcji podstawowych (zasadniczych) kierowniczych, takich jak: planowanie, organizowanie, pobudzanie (motywowanie), kontrola.

Z kolei warto w tym miejscu przybliżyć stosowne twierdzenia z tego zakresu wypracowane w polskim piśmiennictwie wojskowym. Na przykład płk J. Więcek pod pojęciem organizacji współdziałania rozumiał: całokształt czynności planistyczno-organizacyjnych, realizowanych w procesie przygotowania i prowadzenia operacji.¹⁷ Przypomnieć należy także cytowany już pogląd płk. J. Orzechowskiego, że proces organizacji współdziałania i planowania tkwi we wszystkich płaszczyznach dowodzenia. Z kolei, autor, w swojej rozprawie doktorskiej na temat **organizacji współdziałania** formułuje pogląd że, „stanowi pochodną funkcję dowodzenia i obejmuje całokształt przedsięwzięć planistyczno – organizacyjnych i technicznych realizowanych przez dowódcę i jego organy dowodzenia w celu zespolenia (skoordynowania)

¹⁶ Op. cit. s. 84.

¹⁷ Por. J. Więcek: *Współdziałanie wojsk raketowych i artylerii z wojskami zmechanizowanymi i pancernymi oraz lotnictwem*, Rozprawa doktorska, Warszawa 1986, s. 102.

wysiłków wszystkich biorących udział w operacji (walce) sił i środków, zapewniającego wykorzystanie ich możliwości bojowych dla efektywnego wykonania zadania bojowego. Realizacja tej funkcji przebiega w procesie dowodzenia w ramach spełniania przez dowódcę i jego organy dowodzenia funkcji podstawowych, to jest: planowania, organizowania i kontroli.¹⁸

Przytoczona powyżej definicja **organizacji współdziałania** wykazuje, jak widać daleko idącą zbieżność w warstwie merytorycznej z pojęciem **koordynowania**, co upoważnia do stwierdzenia, że praktyka dowodzenia sił zbrojnych państw NATO stanowi niejako potwierdzenie prawdziwości twierdzeń teorii dowodzenia w stosunku do tej funkcji. W tym także miejscu zasadne wydaje się również podkreślenie, że realizację funkcji organizacji współdziałania odnoszono do zakresu wąskiego, w ramach realizacji określonego zadania bojowego oraz ujęcia szerokiego, systemowego, w którym mieszczą się na przykład problemy wymiany grup operacyjnych (oficerów łącznikowych). Jest to podejście niemal analogiczne do wspomnianego już wymiaru zewnętrznego i wewnętrznego funkcji koordynowania.

Oczywiście można zadać pytanie z czego wynikają te podobieństwa? Odpowiedź na to pytanie nie nastęrcza specjalnych trudności, jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że zarówno w teorii dowodzenia jak i w praktyce dowodzenia sił zbrojnych państw NATO wykorzystany został dorobek teorii organizacji i kierowania. Nieprzypadkowo zatem w teorii dowodzenia **organizację dowodzenia** ^{współdziałania} postrzegano jako funkcję dowodzenia, a nie jednorazową czynność (etap) w pracy dowódcy. Podobnie jak **koordynowanie** rozpatrywano **organizację współdziałania** w ramach realizacji głównych funkcji dowodzenia, tj. planowania, organizowania i kontroli.

W świetle przedstawionych wyżej wniosków znajduje pełne uzasadnienie twierdzenie zawarte w hipotezie roboczej, dotyczące pierwszego problemu badawczego, w którym wskazuje się, że zasady dotyczące funkcji

¹⁸ S. Sadowski: *Organizacja współdziałania w operacji zaczepnej armii*, Warszawa 1990, s.21.

koordynowania są zbliżone lub podobne do zasad dotyczących organizacji współdziałania wypracowanych przez teorię dowodzenia.

Powyższa konkluzja upoważnia również do tego, aby w dalszych rozpatrywaniach oba te pojęcia traktować równoznacznie, co jak się wydaje, może sprzyjać w przyszłości bezkolizyjnej adaptacji do obowiązującej w siłach zbrojnych NATO terminologii wojskowej.

2.2. *Synchronizacja*

W systemie dowodzenia i kierowania sił zbrojnych państw NATO termin – **synchronizacja** stanowi odpowiednik dotychczas funkcjonującego w systemie dowodzenia SZ RP pojęcia – **współdziałanie**. Świadczy o tym jednoznacznie, pobeżna nawet, analiza reprezentatywnych podręczników i opracowań szkoleniowych wykorzystywanych w siłach zbrojnych Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Znajduje również synchronizacja ważne miejsce w publikacjach sojuszniczych, np. ATP-35(B) i AJP-1(A). Jednak podobnie jak koordynacja, nie została ona ujęta w najnowszym słowniku terminów i definicji NATO – AAP-6(U), co stanowi dodatkowy impuls do wnikliwego zbadania zawartości merytorycznej tego pojęcia.

W podręczniku amerykańskim FM 100-5¹⁹ **synchronizacja** zaliczona została do **reguł (zasad) działań wojsk lądowych**. Postrzegana jest jako proces i jako rezultat. Polega ona na użyciu czasu, przestrzeni, sił i środków do wytworzenia względnej maksymalnej mocy bojowej w decydującym czasie i miejscu. Wskazuje się, że zsynchronizowane rodzaje aktywności – takie jak przygotowanie wywiadowcze, logistyka oraz ogień skoordynowany z manewrem – prowadzą do zsynchronizowanych działań.

Synchronizacja obejmuje, nie będąc do nich ograniczona, rzeczywiście zmasowane skutki użycia sił i ognia w rozstrzygającym punkcie. Podkreśla się, że niektóre z rodzajów aktywności zsynchronizowane przez dowódców podczas operacji, na przykład zakłócanie sieci dowodzenia, tłumienie obrony powietrznej lub przesunięcia odwodów, mogą zachodzić przed rozstrzygającym momentem i w odległych od siebie miejscach. Jednak działania te muszą być tak zsynchronizowane, aby ich złożone skutki były odczuwalne w rozstrzygającym

¹⁹ Podręcznik polowy 100-5, *Działania wojsk lądowych armii Stanów Zjednoczonych, tłumaczenie z języka angielskiego*, W. Kurzyca, AON, Warszawa 1994.

czasie i miejscu. Synchronizacja sprowadza się zatem do uzyskania przystających mas bojowej.

Przykładem synchronizacji na szczeblu taktycznym jest zgranie ognia wspierającego wojska z ich manewrem, np. podczas rozwijania wojsk w ugrupowanie bojowe. Na większą skalę synchronizacja ma miejsce, gdy dowódca wspierający atak wykonuje w czasie, który powoduje wprowadzenie w błąd przeciwnika co do kierunku głównego uderzenia. Na szczeblu operacyjnym dowódcy synchronizują dwie operacje, jeżeli pierwsza osiąga cel, który ma znaczenie dla powodzenia drugiej.

W podręczniku podkreśla się, że **synchronizacja** zwykle wymaga bezpośredniej **koordynacji**. Jednocześnie zwraca się uwagę, że **sama koordynacja nie jest gwarancją synchronizacji**.²⁰ Synchronizacja bowiem, powstaje najpierw w umyśle dowódcy, a następnie znajduje odbicie w rzeczywistym planowaniu i koordynowaniu ruchu, ognia i działań wspierających.

W prezentowanym podręczniku wskazuje się również, że kluczem do osiągnięcia synchronizacji w działaniach są ćwiczenia (treningi), w języku angielskim określane mianem – rehearsals (dosłownie – próby).

Zwraca się także uwagę na związek skutecznej synchronizacji z przestrzeganiem zasady ekonomii sił, gdzie każdy z zasobów użyty jest tam gdzie i wtedy gdy przyczyni się w największym stopniu do sukcesu. W tym celu niezbędne jest przewidywanie, mistrzowskie wiązanie czasu, przestrzeni i posiadanych zasobów oraz pełne rozumienie sposobów w jaki oddziałują na siebie zdolności bojowe wojsk własnych i przeciwnika.

W podsumowaniu podkreśla się, że synchronizacja wymaga jednoznacznej jedności celu dla całości sił biorących w operacji i walce.

W znacznie szerszym zakresie zagadnienie synchronizacji znajduje odbicie w sojuszniczej publikacji dotyczącej doktryny taktycznej wojsk lądowych ATP-35(B). W rozdziale pierwszym, zawierającym postanowienia ogólne,

²⁰ Podkreślenia autora.

znajduje się podrozdział trzeci, w którym przedstawione zostały problemy synchronizacji na polu walki. W zasadach ogólnych podkreśla się na wstępie, że wspólne działania wymagają pieczołowitej synchronizacji w celu osiągnięcia skutecznej płynności zabezpieczenia logistycznego między teatrami działań i wewnątrz teatru działań, wzajemnego wsparcia, wydajnego użycia wszelkich dostępnych zasobów, a ostatecznie zastosowania wojsk do osiągnięcia celów strategicznych.²¹

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

Przedstawiona wyżej definicja jest, jak widać, bardzo zbliżona do interpretacji **synchronizacji**, która jest zawarta w podręczniku FM 100-5. Podobne wnioski można wyciągnąć na podstawie sformułowanych w ATP 35(B) czterech zasadach synchronizacji. Wskazuje się w nich, że:

➤ Po pierwsze – Synchronizacja zazwyczaj wymaga wyraźnej koordynacji pomiędzy różnymi jednostkami i działaniami zachodzącymi w toku danej operacji. Jednakże sama przez się koordynacja nie gwarantuje synchronizacji, jeśli dowódcy nie uświadomią sobie rezultatów, jakie należy osiągnąć oraz w jaki sposób przydzielić działania dla ich osiągnięcia. Synchronizacja w pierwszej kolejności zachodzi w umyśle dowódcy, który musi zrozumiale wyjaśnić podległym sobie dowódcom i sztabowi swoją wizję przebiegu działań.

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

➤ Po drugie – Synchronizacja musi przenikać przez strefę geograficzną dowódców operacji, która obejmuje także przestrzeń powietrzną i kosmiczną. Działania prowadzone w strefie odpowiedzialności charakteryzowane są trzema ściśle powiązаныmi sposobami działania: działania w głębi, w styczności i tyłowymi. Dowódcy muszą synchronizować walkę w głębi, w styczności oraz działania tyłowe jednocześnie w manewr, który jawi się przeciwnikowi jako jedna ciągła operacja przeciwko niemu. Synchronizacja działań w głębi, w styczności i tyłowych jest złożonym przedsięwzięciem i wymaga jasnego zrozumienia zamiaru dowódcy. Siły sojusznicze muszą dążyć do zaatakowania jednocześnie na całej głębokości pola walki, zmasować zarówno rezultaty jak i siły w czasie i miejscu niezbędnym do wykonania zadania.

➤ Po trzecie – **Nadzwyczaj ważnym jest zrozumienie zamiaru dowódcy. Sztab ukierunkowany postawionym zadaniem i zamiarem dowódcy** stosuje proces wypracowania decyzji oraz czynniki i narzędzia planowania operacyjnego, takie jak przygotowanie rozpoznawcze, możliwości zabezpieczenia logistycznego i środki wsparcia ogniowego **skoordynowane ze schematem manewru tworzy zsynchronizowany plan operacyjny.**²² Działania, które powinny być rozważane przez dowódców i ich sztaby, obwieszczane podwładnym i stosowane w procesie planowania operacyjnego, to:

- a) określenie mechanizmu mającego służyć pokonaniu przeciwnika; co stanowi „sedno działań” przeciwnika;
- b) określenie decydujących punktów – zidentyfikowanie punktów, zwykle geograficznych, w swoim charakterze takich, że gdy są utrzymywane to zapewniają dowódcy określoną przewagę nad przeciwnikiem. Decydujące punkty obejmują także inne fizyczne elementy, takie jak: ugrupowanie przeciwnika, punkty dowodzenia i węzły łączności;

²² Podkreślenie autora (do tych treści będzie się wielokrotnie odwoływał w dalszej części opracowania).

- c) przekazanie zamiaru dowódcy do jego sztabu i podległych dowódców;
- d) ustalenie i przekazanie celów cząstkowych realizowanych przez wojska;
- e) rozwijanie procedur kierowania tempem działań, jako sposobu utrzymania inicjatywy;
- f) myślenie w kategoriach zmasowanych „rezultatów”, a nie w kategoriach jednostek wojskowych;
- g) zrozumienie wzajemnego oddziaływania narodowych możliwości, jakie państwa wydzielają w celu zsynchronizowania działań.

➤ Po czwarte – **synchronizacja polega na:**

- a) planowaniu operacji przed i podczas działania;
- b) skutecznych procedurach walki; szczególnie na terminowym wydawaniu rozkazów;
- c) ścisłym dotrzymywaniu i wprowadzaniu w życie przedsięwzięć kontrolnych i planów walki;
- d) dowodzeniu i kierowaniu działaniami.

W kolejnym punkcie dotyczącym planowania synchronizacji zwraca się uwagę, że w ramach planu operacyjnego synchronizacja musi być przemyślana pod względem zadań ogólnych w walce lub funkcji walki. Dowódcy powinni łączyć i koordynować te funkcje aby **synchronizować** wyniki walki **w czasie, w przestrzeni i co do celu.**²³

Przedstawione wyżej postanowienia dotyczące synchronizacji zawarte w ATP-35(B) mają bardzo ważne znaczenie dla zrozumienia jej miejsca i roli w całym procesie przygotowania i prowadzenia operacji, stąd przytoczone zostały niemal w dosłownej formie. W dalszej części opracowania, gdzie wyeksponowany będzie sposób realizacji funkcji koordynowania dla uzyskania

²³ por. sposoby współdziałania: według zadań (celów), miejsca (przestrzeni) i czasu.

synchronizacji w operacji obronnej korpusu, powyższe treści będą swoistym fundamentem teoretycznym prowadzonych rozważań.

Poszukiwanie teoretycznych podstaw synchronizacji było również celem wnikliwej analizy sojuszniczej publikacji traktującej o doktrynie operacji połączonych AJP-1(A). W sekcji VI, poświęconej harmonizacji i synchronizacji operacji lądowych, eksponowany jest efekt **synergii**, który uzyskuje się w rezultacie zintegrowanego i zsynchronizowanego manewru z uderzeniami lotnictwa. Potęgowanie efektów działania różnych czynników jest zatem zjawiskiem charakterystycznym nie tylko dla procesów biologicznych i medycznych, ale również w walce i operacji poprzez jednoczesne (zsynchronizowane) oddziaływanie różnymi środkami rażenia na przeciwnika uzyskać można synergiczność, która stanowi źródło istotnej nad nim przewagi, szczególnie na szczeblu operacyjnym.

Ponadto w AJP-1(A) znajduje się szereg istotnych informacji dotyczących koordynacji w obszarze operacji lądowych. Miedzy innymi wyliczone zostały przedsięwzięcia kontrolne, które służą temu celowi np. linie koordynacyjne FLOT i FEBA. Do zawartych w tej sojuszniczej publikacji treści autor będzie się częściej odwoływał w kolejnych rozdziałach niniejszego opracowania.

W podsumowaniu rozważań dotyczących synchronizacji warto podkreślić, że w świetle przedstawionych materiałów dotyczy ona systemów wykonawczych, tj. głównie działań wojsk. Uzyskuje się ją w praktycznym działaniu, w walce i operacji, ale również może być ona osiągnięta na ćwiczeniach, jednak w każdym przypadku musi ona cechować dobrze opracowany plan operacji. Inaczej mówiąc, **aby uzyskać synchronizację w działaniach** trzeba je wcześniej odpowiednio skoordynować i **uzyskać ją na mapie**, w planie operacji (walki).²⁴ W dalszej części tego opracowania przedstawiony będzie sposób osiągnięcia synchronizacji podczas przygotowania

²⁴ por. *Współdziałanie rodzajów wojsk i sił zbrojnych to nie tylko zasada sztuki wojennej, ale również atrybut współczesnej walki, bitwy i operacji / S.S. – Węzłowe problemy organizacji współdziałania w obronie, Warszawa 1996, s.5/*

operacji obronnej korpusu. Jednak już w tym miejscu można stwierdzić, że **synchronizacja** w operacji i walce **jest rezultatem sprawnej realizacji wszystkich funkcji dowodzenia**, tj. funkcji głównych takich jak planowanie oraz metafunkcji takich jak koordynowanie, czy też wyróżnianej często funkcji przewidywania.

3. **PLANOWANIE OPERACJI OBRONNEJ KORPUSU**

W poprzednim rozdziale wyeksponowane zostały zależności pomiędzy **koordynacją**, a **synchronizacją**. Wydaje się, że w sposób przekonywujący wykazano, że **synchronizacja** działań wojsk co do miejsca i czasu stanowi rezultat sprawnej realizacji w procesie dowodzenia i kierowania **wszystkich funkcji dowodzenia**, w tym między innymi **funkcji koordynowania**. Dla uzyskania synchronizacji funkcja ta ma bardzo duże znaczenie, jednak podkreślano również, że nie ma w tym względzie prostej zależności. **Koordynacja** zaliczana jest do tzw. „metafunkcji”, tj. do funkcji dowodzenia i kierowania, które stanowią o jego istocie, a spełniane są w ramach (wewnątrz) funkcji głównych, do których w systemie dowodzenia sił zbrojnych państw NATO należy: planowanie, stawianie zadań (bezpośrednie kierowanie) i kontrola (w języku angielskim: *planning, directing and controlling*).

W tym rozdziale zostaną przedstawione problemy koordynacji, które mają odbicie zarówno w procesie planowania operacji, jak i w ramach stawiania zadań wykonawcom. Wynika to z faktu, że w systemie dowodzenia sił zbrojnych państw NATO proces planowania jest ściśle podporządkowany rozkazodawstwu, stąd układ i treść dokumentów planowania oraz dokumentów dowodzenia, tj. rozkazów i zarządzeń jest identyczny. Z tego też względu, aby uniknąć powtórzeń, w jednym rozdziale zostaną ujęte łącznie podstawowe zagadnienia koordynacji zawarte w planie operacji obronnej i w rozkazie operacyjnym dowódcy korpusu.

Na wstępie warto przypomnieć, że prezentowane w tym rozdziale treści stanowią wyniki kolejnego etapu badań, w którym podjęto próbę rozwiązania następujących problemów:

- Jakie osoby funkcyjne i w jaki sposób spełniają główną rolę w zakresie **koordynowania** podczas przygotowania operacji obronnej korpusu?

- Co stanowi treść i w jakiej formie spełniana jest funkcja koordynowania podczas planowania i stawiania zadań do operacji obronnej korpusu?

Zgodnie z przyjętymi założeniami, podczas rozwiązywania pierwszego z wyżej wymienionych problemów, uwagę badawczą skupiono na pracy głównych osób funkcyjnych, tj. dowódcy, szefa sztabu oraz oficera kierującego pracą komórki operacyjnej G3. Natomiast w stosunku do drugiego problemu, zastosowane ograniczenia powodują, że przedmiotem rozpatrywań były przede wszystkim sprawy dotyczące pionu operacyjnego.

W intencji autora zawarte w tym rozdziale treści mają posłużyć do: po pierwsze – potwierdzeniu zasadności twierdzeń dotyczących istoty funkcji koordynowania zawartych w poprzednim rozdziale; po drugie – egzemplifikacji funkcji koordynowania poprzez wyeksponowanie działań i treści, w których znajduje ona swoje odbicie w procesie planowania i stawiania zadań wykonawcom (w j.ang. – planning, directing). Chodzi głównie o wykazanie, że **warunkiem wstępnym osiągnięcia synchronizacji** w działaniach bojowych podczas prowadzenia operacji **jest opracowanie skoordynowanego planu**, który w formie rozkazów **terminowo** należy doprowadzić do wykonawców. Niemniej najlepiej opracowany plan odznaczający się dokładną koordynacją poszczególnych zadań nie gwarantuje powodzenia w operacji. Wiele zależy od innych czynników, a przede wszystkim od sprawności działania wojsk, tj. systemów wykonawczych.

W świetle powyższych uwarunkowań niezwykle istotne jest przygotowanie wojsk do realizacji zadań bojowych, stąd dowódcy powinni w okresie przygotowania operacji, w miarę posiadanego czasu, wykorzystać wszelkie możliwości w zakresie organizacji przedsięwzięć służących uzyskania synchronizacji podczas wykonywania tych zadań w okresie prowadzenia operacji. Tym przedsięwzięciem poświęcony będzie kolejny rozdział niniejszego opracowania. Podkreślenia jednak wymaga współzależność

między zakresem tych przedsięwzięć, a czasem, który pozostanie do wykorzystania po opracowaniu dokumentów planu operacji obronnej.

Podjmując problem planowania operacji obronnej korpusu trzeba mieć na względzie przede wszystkim czynnik czasu, który podczas przygotowania operacji obronnej ma szczególnie istotne znaczenie. Podkreśla się to także między innymi w ATP-35(B), gdzie wskazuje się, że „*W działaniach obronnych szczególnie ważny jest czas dostępny do przygotowania operacji*”²⁵ Niezależnie bowiem od rodzaju systemu dowodzenia podczas przygotowania obrony muszą być zrealizowane trzy grupy przedsięwzięć, które zapewniają osiągnięcie gotowości do operacji. Przedsięwzięcia te dotyczą:

- ◆ po pierwsze – systemów informacyjnych, głównie systemów dowodzenia;
- ◆ po drugie – systemów wykonawczych, tj. wojsk;
- ◆ po trzecie – terenu, tj. jego przygotowania operacyjnego i rozbudowy inżynieryjnej.

Rozpatrując realizację tych przedsięwzięć w czasie należy zwrócić uwagę, że najbardziej **czasochłonne są prace inżynieryjne**. Jednak rozpoczęcie tych prac uzależnione jest od efektów działania w systemie dowodzenia w postaci opracowania planu operacji, a następnie od systemu wykonawczego tj. od przyjęcia, na podstawie otrzymanych zadań, odpowiedniego ugrupowania operacyjnego.

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania proces planowania nie może być nadmiernie rozciągnięty w czasie, gdyż jego zakres wpływa na możliwość realizacji innych przedsięwzięć w okresie przygotowania operacji obronnej. Na przykład, jeżeli zgodnie z przyjętymi założeniami na przygotowanie operacji obronnej korpusu zostaną wydzielone trzy doby, to na proces planowania należy przewidywać potrzeby rzędu dwóch dób (od szczebla korpusu do pododdziału). W takim przypadku na rozbudowę inżynieryjną pasa obrony korpusu pozostaje

jedna doba, a zatem istnieje możliwość wykonania jedynie prac pierwszej kolejności.

W świetle powyższych kalkulacji czasowych na planowanie dowództwo w okresie przygotowania operacji (trzy doby) może wydzielić maksymalnie 24 godziny. Nadmienić jednak w tym miejscu należy, że planowanie pierwszej operacji obronnej odbywać się może również w okresie pokoju, w dużo większym przedziale czasu. Przedstawione kalkulacje pokazują równocześnie, że okres trzech dób na przygotowanie operacji obronnej korpusu rzeczywiście stanowi dolną granicę, poniżej której osiągnięcie gotowości do operacji będzie możliwe jedynie poprzez równoległe przygotowanie operacji (walki) na kilku szczeblach dowodzenia jednocześnie.

Powyższe wielkości czasowe mają jedynie szacunkowy charakter, gdyż to ile czasu będzie potrzebowało dowództwo korpusu na zaplanowanie operacji zależeć będzie przede wszystkim od stopnia przygotowania poszczególnych komórek organizacyjnych do sprawowania funkcji dowodzenia, ich zgrania, przygotowania merytorycznego oficerów oraz koordynacji pracy, a także rutyny przy wykonywaniu poszczególnych czynności sztabowych.

Rozpatrując warunki pracy dowództwa korpusu w okresie przygotowania operacji obronnej należy odnieść się także do kwestii jego rozmieszczenia. Uwzględniając przyjęte założenia badawcze dotyczące czasu na przygotowanie operacji należy zakładać, że dowódca korpusu zadanie bojowe do operacji obronnej otrzyma po rozwinięciu wojennego systemu dowodzenia, na polowym stanowisku dowodzenia korpusu, które zapewnia mu spełnianie wszystkich funkcji w zakresie dowodzenia i kierowania.

²⁵ Op. cit. s.138, podkreślenia autora.

3.1. Rola i zadania dowódcy oraz sztabu korpusu w zakresie koordynacji operacji obronnej

Badania ukierunkowane na określenie roli i zadań dowódcy oraz sztabu, w tym głównie pionu operacyjnego w zakresie koordynacji operacji obronnej spowodowane były przede wszystkim uwarunkowaniami wynikającymi z historycznie ukształtowanej w Wojsku Polskim praktyki dowodzenia.

W funkcjonującym jeszcze do niedawna systemie dowodzenia wyeksponowana została rola dowódcy, jako głównego organizatora operacji i walki. Dotyczyło to również problemów organizacji współdziałania, mimo że w teorii dowodzenia, jak już wspomniano, akcentowano także zadania i funkcje sztabu szczególnie w odniesieniu do wyższych szczebli dowodzenia, w tym głównie ogniwa operacyjnego.

Wychodząc z powyższych założeń przedmiotem szczególnych rozpatrywań w tym etapie badań był przede wszystkim zakres obowiązków głównych osób funkcyjnych oraz proces planowania, który w praktyce postrzegany jest głównie poprzez wypracowanie decyzji (w j.ang. Decisionmaking Process). W świetle tego procesu dążono do zidentyfikowania tych działań, które stanowią niejako odbicie realizacji funkcji koordynowania. Chodziło przede wszystkim o wydobycie takich form pracy, których treść przyczynia się bezpośrednio do uzyskania harmonizacji i synchronizacji działań wojsk podczas prowadzenia operacji obronnej.

Rozpatrywanie procesu planowania operacji obronnej korpusu oparte zostało na określonym fundamencie operacyjnym. Stanowi go przede wszystkim miejsce i zadania korpusu wojsk lądowych w połączonej operacji obronnej na lądowym teatrze działań wojennych. W procesie badawczym przyjęto, że przedmiotem analiz będzie korpus o składzie wielonarodowym, który przeznaczony jest do działania w pierwszym rzucie operacyjnym, w rejonie głównego wysiłku obrony (w punkcie ciężkości). Z uwagi na fakt, że

przedmiotem badań była przede wszystkim strona organizacyjna operacji obronnej, niezbędne okazało się przyjęcie szacunkowych wielkości dotyczących rozmachu operacji obronnej.

Podstawą do określenia rozmachu operacji jest przede wszystkim skład bojowy, który co wymaga podkreślenia, na szczeblu operacyjnym uzależniony jest od otrzymanego zadania. Stąd, w rozważaniach operacyjnych ustalone zostały wielkości średnie, które posłużyły do zilustrowania potrzeb w zakresie planowania, a w tym również potrzeb koordynowania działań bojowych wojsk w operacji obronnej.

Głównym czynnikiem operacyjnym rozpatrywanym w procesie planowania są siły. W składzie „badanego” korpusu uwzględniono następujące siły:

- od dwóch do czterech związków taktycznych w sile dywizji zmechanizowanej;
- od jednej do dwóch samodzielnych brygad zmechanizowanych;
- od batalionu do brygady desantowo-szturmowej;
- od pułku do brygady śmigłowców;
- od jednej do trzech brygad artylerii;
- brygadę saperów;
- brygadę łączności;
- od pułku do brygady obrony powietrznej (przeciwlotniczej);
- jednostki logistyczne.

Przyjęty skład bojowy powinien zapewnić korpusowi prowadzenie operacji w wymiarze lądowo-powietrznym, przy wsparciu lotnictwa taktycznego wysiłkiem około 100 s/l na dzień operacji przez okres conajmniej trzech dni. Posiadane siły i środki pozwalają dowódcy korpusu oddziaływać na głębokość około 100 km, co umożliwi zorganizowanie w tym wymiarze strefy osłony. Szerokość i głębokość strefy obrony uzależniona jest przede wszystkim od ilości

wydzielonych do pierwszego rzutu związków taktycznych i może ona wynosić przeciętnie od 80 do 100 km. W tym też obszarze przewiduje się zorganizowane działanie wojsk własnych, których stan według przyjętego, uśrednionego składu bojowego korpusu może wynosić do 100 tysięcy ludzi, kilkanaście rakiet taktycznych, kilkaset czołgów i bojowych wozów piechoty oraz kilkaset dział, środków przeciwpancernych i przeciwlotniczych, a także około stu śmigłowców. Na przykład do składu jednego z silniejszych korpusów amerykańskich swego czasu wydzielono: 18 rakiet taktycznych typu „Lance”, 290 samobieżnych haubic kal. 203,2 i 155 mm, 45 wyrzutni raketowych typu MLRS, 488 moździerzy, 486 bojowych wozów piechoty, 1520 transporterów opancerzonych, 341 środków przeciwlotniczych, 595 śmigłowców i 26 samolotów.²⁶ Z kolei w ćwiczeniach prowadzonych w AON stany ludzi i sprzętu były o wiele niższe, np. w ćwiczeniu komputerowym pk. „Czerwiec 98” zorganizowano korpusy, które liczyły około 70 tysięcy ludzi, 300 czołgów, 400 BWP, 8 rakiet taktycznych, 400 dział i moździerzy oraz 120 śmigłowców. Na zróżnicowany charakter składu bojowego korpusu wskazują również doświadczenia z lokalnych konfliktów zbrojnych. Przykładem może być amerykański VII korpus, który uczestniczył w operacji „Pustynna Burza”. W jego składzie występowały cztery dywizje, w tym trzy amerykańskie: 1 i 3 DPanc, 1 DZ oraz jedna dywizja brytyjska – 1 DPanc, a także amerykański rozpoznawczy pułk pancerny. Siły te posiadały ponad 1300 czołgów, około 1200 bojowych wozów piechoty najnowszej generacji, a także ponad 400 samobieżnych haubic kal. 203,2 i 155mm oraz kilkaset śmigłowców.

Przedstawione powyżej liczby służą do zilustrowania ogromu zadań dotyczących zorganizowanego użycia sił i środków korpusu w operacji, w tym potrzeb w zakresie koordynacji działań w procesie dowodzenia. Zadania te spoczywają na dowództwie korpusu, stanowiącym podstawowy element

²⁶ Dane na podstawie „*Kompendium sił zbrojnych państw NATO*”, Warszawa 1987 – dotyczą 5 K(A) w składzie 3 DPanc; 8 DZ; 11 rppanc.

systemu dowodzenia i kierowania. Struktury organizacyjne i stany dowództwa korpusu w siłach zbrojnych państw NATO są zróżnicowane, stąd w procesie badawczym przyjęto wielkości średnie, które są potrzebne do ogólnych szacunków i kalkulacji. Wychodząc z ogólnego stanu dowództwa- około 300 osób funkcyjnych, ze składu głównej części sztabu (grupy koordynacyjnej) uwzględniono zaangażowanie w procesie planowania około 100 osób, a z pozostałych komórek organizacyjnych około 50 osób.

Biorąc pod uwagę przedstawione wyżej wielkości można przyjąć, że w procesie planowania operacji obronnej będzie uczestniczyć bezpośrednio i w sposób pośredni niemal połowa całego stanu osobowego dowództwa korpusu, tj. około 150 osób funkcyjnych. Liczba ta daje przybliżony obraz potrzeb w zakresie koordynacji pracy poszczególnych komórek organizacyjnych dowództwa (sztabu) korpusu, które zgodnie z założeniami przystępują do pracy po rozwinięciu wojennego systemu dowodzenia, na stanowisku dowodzenia korpusu.²⁷

Efekt procesu planowania operacji obronnej korpusu stanowi zbiór dokumentów planistycznych i dowodzenia opracowanych na kilkunastu mapach (foliach) oraz na kilkudziesięciu stronach głównych dokumentów, które wraz z załącznikami (aneksami) mogą w sumie liczyć kilkaset stron.

Uwzględniając z jednej strony liczbę osób zaangażowanych w proces planowania, a z drugiej strony zakres planowania łatwo można sobie wyobrazić jak wielki znaczenie ma koordynacja pracy sztabu oraz jak duże są potrzeby koordynacji działań wojsk, które powinny znaleźć swój wyraz w planie operacji obronnej.

Rozpatrując z kolei zawartość merytoryczną planu operacji obronnej podkreślić należy, że stanowi on jako całość odbicie sposobu wykonania zadania bojowego w myśl zamiaru (decyzji) dowódcy. Obok zamiaru dowódcy,

²⁷ Liczba osób zaangażowanych do opracowania planu, szczególnie w początkowej fazie, ze względu na wymogi zachowania tajemnicy, powinna być ograniczona, np. plan operacji VII Korpusu w ramach operacji „Pustynna Burza” opracowywał zespół 10 oficerów (przyp. autora).

który stanowi niejako fundament planu operacji na jego podstawowe treści składają się: zadania dla wykonawców, w tym zadania stricte bojowe związków taktycznych oraz zadania wsparcia bojowego (w j.ang. – Combat Support – CS), zadania wsparcia logistycznego (w j.ang. Combat Service Support – CSS). Ponadto istotny element planu stanowią zadania w zakresie organizacji rozpoznania i dowodzenia. Wraz z zadaniami w treści planu zawarte są ustalenia co do miejsca i czasu, które zapewniają ich zharmonizowanie w planie oraz zsynchronizowane wykonawstwo podczas jego realizacji. Zagadnienia te zostaną wyeksponowane szerzej w kolejnej części tego rozdziału, natomiast w tym miejscu przedmiotem szczegółowych rozpatrywań będzie organizacja procesu planowania, a przede wszystkim te jego elementy, które bezpośrednio są związane z koordynacją.

Podstawę organizacji procesu planowania stanowi zakres obowiązków głównych osób funkcyjnych oraz podział zadań komórek organizacyjnych sztabu. Analiza i ocena dokumentów normatywnych wskazuje, że podstawę systemu dowodzenia stanowi zasada jedności dowodzenia oraz zasada jednoosobowego dowodzenia. Z uwagi na to, że dopiero od niedawna dostrzegana jest zasada jedności dowodzenia warto podkreślić, że dość często jest ona interpretowana niewłaściwie, a nierzadko utożsamiana jest wręcz z zasadą jednoosobowego dowodzenia.

Zasada jedności dowodzenia, którą między innymi sformułował Carl von Clausewitz zaliczana jest do zasad sztuki wojennej i nadal zachowuje swoją aktualność w amerykańskiej doktrynie wojsk lądowych, gdzie wymienia się ją wśród głównych zasad wojny obok: celu, ofensywy, zmasowania, ekonomii sił, prostoty. Zgodnie z tą zasadą – do dowodzenia wszystkimi siłami zaangażowanymi do osiągnięcia **jednego celu** (działającymi na jednym teatrze działań wojennych, w jednej operacji) należy wyznaczyć **jednego dowódcę**, który posiadać powinien uprawnienia do zintegrowania ich wysiłków w myśl własnego zamiaru, a to z kolei powinno zaowocować powodzeniem w operacji.

Przedstawiona zasada jedności dowodzenia stanowi fundament systemu dowodzenia, a także jest wytyczną ukierunkowującą procesy i procedury dowodzenia stosowane w tym systemie. Leży ona także u podstaw zakresu zadań poszczególnych komórek sztabu, a także sztabu jako całości.

W dokumentach normatywnych podkreśla się, że podstawową funkcją dowódcy jest decydowanie, który za pomocą atrybutów władzy narzuca swoją wolę podwładnym. Jednocześnie podkreśla się, że sztab istnieje po to, aby rozszerzyć możliwości sprawowania funkcji dowodzenia przez dowódcę. Sztab bowiem nie posiada władzy sam w sobie; czerpie władzę od dowódcy i sprawują ją w jego imieniu. Jak podkreśla się w ATP-35(B): „*Rolą sztabu jest przede wszystkim kierowanie (w j.ang. Control) i spełnianie dwóch funkcji: koordynowania i monitorowania.*”²⁸

Stosownie do tej roli szef sztabu jest osobą funkcyjną odpowiedzialną za prawidłowe funkcjonowanie sztabu zgodnie z wolą dowódcy. Podkreśla się, że jest fizycznie niemożliwe, aby dowódca wydawał osobiście wytyczne i sprawował nadzór nad planowaniem zarówno bieżących jak i przyszłych działań. Stąd też szef sztabu powinien być człowiekiem zasługującym na pełne zaufanie oraz na wsparcie ze strony dowódcy. Szef sztabu musi być w stanie przewidywać rozwój sytuacji, dzieląc z dowódcą w sposób niemal identyczny jego wizję operacji oraz rozumiejąc zamiar jej przeprowadzenia.

Wśród obowiązków szefa sztabu na czoło wysuwa się jednak jego rola jako koordynatora procesu planowania, który powinien integrować, rozsądzać spory. Jest to szczególnie ważna rola zważywszy, że wszystkie pionki funkcjonalne sztabu są formalnie równorzędne. Nie oznacza to jednak ich niezależności, gdyż w zależności od przedmiotu rozpatrywań w procesie podejmowania decyzji odpowiednie komórki spełniają w nim wiodącą rolę, np. jeśli wypracowanie decyzji dotyczy zagadnień logistycznych wówczas wiodącą

²⁸ Por. op.cit. s.36, podkreślenie autora.

rola przypada komórce G4. Natomiast w sprawach operacyjnych dotyczących bojowego użycia wojsk w operacji wiodącą rolę spełnia komórka G3.

W planowaniu operacji szef sztabu powinien zapewnić oficerom G3 odpowiednie warunki pracy i pod tym kątem zorganizować działanie pozostałych komórek sztabu na stanowisku dowodzenia. W tym celu powinien on opracować plan pracy sztabu, w którym przede wszystkim powinien być zabezpieczony czas na planowanie w podległych ogniwach dowodzenia. Pozostały czas powinien z kolei rozdzielić na poszczególne etapy procesu wypracowania decyzji. W materiałach szkoleniowych amerykańskich sił zbrojnych podkreśla się, że kalkulując czas potrzebny na przygotowanie do walki w podległych ogniwach dowodzenia zasada tzw. „kciuka” jest użyteczna tylko na początku. Ponadto uwzględnić należy w planie pracy sztabu wytyczne dowódcy dotyczące procedur planowania, techniki (metody) „przegrania” planu (w j.ang. rehearsal techniques), a przede wszystkim terminy wydania i przekazania rozkazów podwładnym. Organizując pracę na stanowisku dowodzenia korpusu szef sztabu powinien zapewnić:

- integrację zamiaru dowódcy z pozostałymi elementami planowania;
- zidentyfikowanie informacji, które są niezbędne do podjęcia decyzji przez dowódcę (CCIR – commander’s critical information requirements);
- odpowiednie warunki pracy dla zespołów łącznikowych;
- wprowadzenie w życie planu pracy sztabu jako narzędzia koordynacji planów;

Analiza i ocena obowiązków oraz zadań szefa sztabu wskazuje, że jego podstawowym zadaniem jest zorganizowanie dowodzenia poprzez:

- zarządzanie zintegrowanymi, zautomatyzowanymi systemami dowodzenia i kierowania;
- organizowanie przesunięć i rozmieszczenia stanowisk dowodzenia;

- bezpośrednio kierowanie głównym SD oraz zasadniczymi jego elementami.

W odniesieniu do procesu planowania operacji obronnej rola szefa sztabu polega przede wszystkim na integracji działania komórek operacyjnych, rozpoznania, wsparcia ogniowego i logistyki. Jest to zatem działalność o charakterze głównie **organizacyjnym**, która powinna umożliwić sprawną wymianę informacji, terminowe opracowywanie poszczególnych dokumentów dowodzenia. Temu celowi służą specjalnie zarządzane przedsięwzięcia organizacyjne w formie odpraw (według nomenklatury NATO określane mianem – briefing), które powinny być ujęte w planie pracy sztabu. W zależności od celu wyróżnia się w praktyce sztabowej odprawy (briefingi) informacyjne, koordynacyjne i decyzyjne.

Podkreślić należy, że po otrzymaniu zadania proces wypracowania decyzji przebiega niejako równolegle w dwóch pionach – dowódcy i sztabu, stąd zasadniczym przeznaczeniem odpraw (briefingów) jest zapewnienie bezpośredniej styczności dowódcy ze sztabem.

Po otrzymaniu zadania do operacji obronnej, które dowódcy korpusu przekazane zostanie najczęściej w formie rozkazu operacyjnego rozpoczyna się ukierunkowana działalność w zakresie planowania. W warunkach skrajnie ograniczonego czasu istnieje jednak również możliwość rozpoczęcia pracy na podstawie zarządzenia przygotowawczego (w j.ang. Warning Order).

Zasadniczym elementem procesu wypracowania decyzji jest ocena sytuacji, w której według ATP-35(B), wyróżnia się cztery etapy:

- ◆ analizę zadania;
- ◆ oszacowanie czynników;
- ◆ rozważenie kierunków działania (w j.ang. Courses of Action – COA);
- ◆ decyzję dowódcy.

Zakres zadań i czynności dotyczących oceny sytuacji, która jak wspomniano przebiegać powinna równolegle, jest w odniesieniu do dowódcy i

sztabu bardzo zróżnicowany. Dowódca spełnia główną rolę przede wszystkim podczas analizy zadania i podejmowania decyzji w zakresie koncepcji działania, tj. zamiaru operacji. Natomiast na sztabie, a przede wszystkim na komórkach G3 i G2 spoczywa główny ciężar zadań w zakresie oszacowania czynników i rozważenia kierunków działania.

Podczas analizy zadania niezwykle istotnymi problemami, z punktu widzenia koordynacji, jest zrozumienie zamiaru wyższego przełożonego i roli korpusu w jego realizacji, a także zakresu ograniczeń narzuconych przez przełożonego, które wpływają na swobodę działania korpusu. Efektem analizy zadania jest sprecyzowanie zadania własnego (w j.ang. restated mission) oraz przeprowadzona zwykle przez szefa sztabu wstępna kalkulacja czasu.

Wyniki analizy zadania i kalkulacji czasu stanowią podstawę do wydania przez dowódcę (niekiedy przez szefa sztabu w imieniu dowódcy) wytycznych do planowania dla sztabu, które stanowią główny przedmiot pierwszej odprawy po otrzymaniu zadania. Niejednokrotnie dowódca na podstawie analizy zadania może wypracować ogólną myśl (ideę) przewodnią realizacji zadania, z którą może zapoznać sztab (w j.ang. – commander's intent).

Na podstawie otrzymanych wytycznych sztab kontynuuje proces oceny sytuacji, w którym podstawowym zadaniem jest wypracowanie kierunków (sposobów) działania (COA). W tym zakresie główną rolę spełnia komórka G3. W tym miejscu podkreślić należy, że na tej komórce zgodnie z podziałem zadań w sztabie spoczywa obowiązek opracowania planu operacji oraz przygotowania rozkazów operacyjnych. Oficerowie G3 w procesie oceny sytuacji muszą bezpośrednio współdziałać z komórką G2, której zadaniem jest przede wszystkim wnikliwa ocena możliwości i przewidywanych działań przeciwnika.

Z uwagi na znaczenie jakie dla konstrukcji planu ma zamiar operacji, który stanowi niejako fundament zawierający myśl (ideę) dowódcy połączenia ognia i manewru w decydującym miejscu i czasie (między innymi poprzez wskazanie punktów ciężkości oraz wytyczenie linii operacyjnych), w procesie

oceny sytuacji poświęca się mu najwięcej uwagi. W sprawnym wypracowaniu wielu sposobów działania wyrażają się zatem zdolności operacyjne oficerów G3. Polegają one przede wszystkim na umiejętnym łączeniu wysiłków związków taktycznych (pancernych i zmechanizowanych) z zadaniami wsparcia bojowego realizowanego przez związki i oddziały rodzajów wojsk i sił zbrojnych, w tym głównie lotnictwa taktycznego. Jest to zatem działalność zmierzająca do synchronizacji działań podczas prowadzenia operacji.

W praktyce dowodzenia sił zbrojnych państw NATO stosuje się wiele sposobów i form pracy sztabowych służących uzyskaniu synchronizacji na polu walki. W procesie oceny sytuacji po opracowaniu szeregu sposobów (kierunków) działania (COA) proponuje się wiele technik ich porównania. Jednym ze sposobów przeprowadzenia tych ocen jest metoda gry wojennej (w j.ang. war gaming technique), którą w zależności od potrzeb i możliwości czasowych można prowadzić przy wykorzystaniu różnorodnych form organizacyjnych. W ramach gier wojennych sztab, głównie oficerowie G3 mogą opracowywać szereg dokumentów pomocniczych, np. tabele zdarzeń krytycznych, tabele synchronizacyjne, które przykładowo, w oryginalnej formie przedstawione zostały w załącznikach 3 i 4 niniejszego opracowania.

Zasadnicze znaczenie dla koordynacji w procesie planowania operacji obronnej ma podjęcie decyzji przez dowódcę w zakresie zamiaru operacji i doprowadzenie jego treści do pozostałych osób funkcyjnych, które partycypują w procesie planowania. Odbywa się to zwykle na zakończenie odprawy decyzyjnej. W tym momencie niezwykle ważny jest sposób i technika odwzorowania zamiaru, który będzie stanowił podstawę do dalszego planowania. Przy zastosowaniu współczesnych metod nie powinno to zagadnienie stanowić problemu, natomiast istotne jest przestrzeganie w tym etapie pracy zasad ochrony tajemnicy wojskowej.

Niezwłocznie po wypracowaniu zamiaru sztab, głównie oficerowie komórki G3 przystępują do zakończenia przygotowania rozkazów operacyjnych,

które zwykle opracowuje się równoległe z dokumentami planu operacji, umożliwia to między innymi ich identyczna forma. Z formalnego punktu widzenia to właśnie rozkazy operacyjne są podstawowym narzędziem (formą) koordynacji działań w operacji obronnej. W kolejnej części tego rozdziału przedstawione zostaną zasadnicze elementy planu i rozkazu operacyjnego dowódcy korpusu, które zawierają głównie treści służące osiągnięciu synchronizacji, tzn. elementy koordynacji działań w operacji obronnej.

Podsumowując rolę i zadania głównych osób funkcyjnych dowództwa korpusu w zakresie koordynacji działań wojsk w operacji obronnej można stwierdzić, że:

- ◆ po pierwsze: dowódca, poprzez ustalenie zamiaru operacji, spełnia rolę **decydującą**;
- ◆ po drugie: szef sztabu, poprzez zapewnienie warunków do opracowania zsynchronizowanego planu operacji obronnej, spełnia głównie rolę **organizacyjną**;
- ◆ po trzecie: kierujący komórką G3, poprzez opracowanie zsynchronizowanego planu operacji obronnej, spełnia główną rolę **merytoryczną**.

Podkreślić należy, w odniesieniu do zadań szefa sztabu, że ponadto spełnia on główną rolę w zapewnieniu koordynacji w wymiarze zewnętrznym poprzez organizowanie pracy oficerów łącznikowych. Natomiast kolejnym potwierdzeniem spełniania przez **oficerów G3 głównej roli merytorycznej w zakresie koordynacji działań w operacji obronnej** będą wyniki analiz i ocen prezentowane w kolejnym podrozdziale tego opracowania.

3.2. *Forma i treść głównych elementów koordynacji w planie i rozkazie operacyjnym do obrony korpusu*

Zagadnieniom przedstawionym w tej części opracowania poświęcono w procesie badawczym najwięcej uwagi, głównie ze względu na ich specyfikę i złożoność. Szczególne trudności napotkano przy ustalaniu treści poszczególnych elementów koordynacji, a przede wszystkim ich wzajemnych zależności i powiązań. Z tego między innymi powodu przy prezentacji wyników badań w pierwszej kolejności wymieniona jest forma, a następnie treść głównych elementów koordynacji.

W tym miejscu przybliżyć należy również pojęcie „**elementów koordynacji**”, które stanowiły przedmiot wnikliwych analiz w procesie badawczym. Pod tym pojęciem rozumiano **informacje dotyczące miejsca (przestrzeni) i czasu**, które **określają wzajemne zależności** pomiędzy wykonawcami różnorodnych zadań (bojowych i zabezpieczenia) i służą zsynchronizowaniu (zharmonizowaniu) ich działań w operacji (walce).²⁹ Informacje te znajdują odbicie w planach i rozkazach operacyjnych w formie różnorodnych linii, rubieży, obszarów, rejonów itp., zwykle wraz z określeniem terminu (czasu) ich zajmowania, przekraczania, osiągnięcia itp. Najbardziej reprezentatywnym przedstawicielem tych elementów są linie rozgraniczenia (w j.ang. boundary lines). Na tym przykładzie widać również jak wielkie znaczenie mają te informacje w procesie planowania i stawiania zadań bojowych. Wymienione linie rozgraniczenia określają dowódcom każdego szczebla dowodzenia obszar ich odpowiedzialności, co skutkuje szeregiem istotnych konsekwencji, na które zwrócona będzie uwaga podczas szczegółowych rozważań dotyczących tych elementów.

²⁹ W AJP-1(A) określa się je jako środki kierowania (w j.ang. Control Measures) op. cit. s.7-5.

Rozpatrując poszczególne elementy koordynacji działań podkreślić należy, że do ich ustalania **uprawnieni są jedynie oficerowie komórki G3** planujący operację. Stanowi to wyraz praktycznej realizacji **zasady jedności dowodzenia**, która nakazuje, że w jednym obszarze (rejonie) powinien kierować działaniami wojsk **tylko jeden dowódca**. W konsekwencji także oficerowie G3 (pionu operacyjnego) są odpowiedzialni za koordynację ruchu i manewru wojsk w całym pasie operacji zarówno w okresie przygotowania jak i w toku prowadzenia operacji.

Praktyczny wymiar znajduje również **zasada jedności dowodzenia** w ustalonych dla wszystkich sił zbrojnych państw NATO **wzajemnych zależnościach** (w j.ang. relationships) obowiązujących w systemie dowodzenia i kierowania. Zawarte zostały one również w ATP – 35(B), gdzie wymienia się:

- ◆ dowodzenie w pełnym zakresie (akronim w j.ang.–FULLCOMD);
- ◆ dowodzenie operacyjne (akronim w j.ang. – OPCOM);
- ◆ dowodzenie taktyczne (akronim w j.ang. - TACOM);
- ◆ kierowanie operacyjne (akronim w j.ang. – OPCON);
- ◆ kierowanie taktyczne (akronim w j.ang. – TACON);
- ◆ kierowanie logistyczne (administracyjne);
- ◆ uprawnienia koordynacyjne (w j.ang. – coordinating authority).

Powyższe relacje dotyczące uprawnień dowódczych odnoszą się do jednostek (sił), które mogą podlegać mu w wyniku:³⁰

- przydziału na stałe (w j.ang. – Assign);
- przydziału czasowego (w j.ang. – Attach);
- wsparcia pośredniego (w j.ang. – in support of);
- bezpośredniego wsparcia (w j.ang. – Direct Support);
- wsparcia ogólnego (w j.ang. – General Support);
- wsparcia ogólnego wzmacniającego (w j.ang. General Support Reinforcing);

- wzmocnienia (w j.ang. Reinforcing).

Na czele tej listy, w podręczniku FM 101-5, wymienia się jednak jednostki organiczne (w j.ang. – organic), co z pewnością jest w pełni uzasadnione.³¹

W świetle powyższych zależności wydaje się, że dodatkowego ustosunkowania wymaga kwestia **kierowania operacyjnego** (w j.ang. Operational Control – OPCON), które stanowi swojego rodzaju „nowość” w porównaniu do systemu dowodzenia obowiązującego nadal w Siłach Zbrojnych RP. Podkreślić należy, że dotychczas pod ogólnym pojęciem dowodzenia, w praktycznym wymiarze kryły się dwie funkcje: dowodzenia sensu stricte i kierowania (zarządzania), jednak nie miały one systemowych, normatywnych odniesień. Niemniej odróżniano przykładowo rolę i funkcje komendanta bloku od roli komendanta szkoły, a także kierowanie ruchem wojsk od dowodzenia podczas marszu. Ta dwoistość dowodzenia ma jednoznaczne odbicie właśnie w amerykańskim systemie dowodzenia, który obowiązuje również w NATO w postaci systemu dowodzenia i kierowania (w j.ang. Command and Control System – C²).³²

Wyjaśnienie tego zagadnienia podyktowane jest potrzebami wynikającymi z rozpatrywania podstawowego problemu w zakresie koordynacji, który znajduje się w gestii pionu operacyjnego G3. Jest nim dokonanie podziału sił i środków (w j.ang. task organization), który stanowi niezwykle ważny element działalności planistycznej w zakresie **ugrupowania operacyjnego**. Poprzez utworzenie elementów ugrupowania operacyjnego następuje bowiem w procesie planowania skonkretyzowanie zamiaru operacji

³⁰ Według ATP-35(B), s. 34.

³¹ Op. cit. s. 1-3.

³² Szerzej na temat istoty tego systemu wypowiada się autor w zbiorowym opracowaniu naukowym pt.: *Struktura organizacyjno-funkcjonalna zintegrowanego systemu dowodzenia siłami zbrojnymi RP*, Warszawa 1997.

oraz ustalenie wykonawców zadań bojowych i zadań wsparcia bojowego, logistycznego, a także dowodzenia i łączności.

Z punktu widzenia koordynacji działań wojsk w operacji obronnej, opracowanie podziału sił i środków ma niezwykle istotne znaczenie, gdyż określone zostają podstawowe komponenty, które stanowią podmioty koordynowania, zaś efektem tych zabiegów ma być zsynchronizowane w czasie i przestrzeni wykonawstwo przez nich zadań bojowych podczas prowadzenia operacji.

W praktyce dowodzenia sił zbrojnych NATO stosowane są dwie podstawowe metody opracowania podziału sił i środków (task organization): tabelaryczna (w j.ang. matrix), opisowa (w j.ang. outline). W załączniku 5 i 6 przedstawione zostały przykładowe oryginalne tabele zależności oraz podziału sił i środków. Podkreślić należy, że znaczenie podziału sił i środków znajduje swoje odbicie w planie (rozkazie) operacyjnym poprzez umiejscowienie go na pierwszym miejscu wśród załączników (w j.ang. annex A).

W praktyce planowania operacyjnego mimo, że siły są podstawowym czynnikiem operacyjnym, to jednak główną płaszczyzną prowadzenia kalkulacji jest w pierwszej kolejności rejon (obszar) operacji. Korpusowi do operacji obronnej rozkazem wyższego przełożonego będzie wydzielony rejon (obszar) odpowiedzialności, który ustalony zostaje liniami rozgraniczenia. Składa się on z rejonu (obszaru) obrony i rejonu (obszaru) osłony, który tłumaczony jest również jako rejon przesłaniania.³³ Rejony te rozdzielone są linią koordynacyjną FEBA (w j.ang. Forward Edge of Battle Area), **która określa przednią granicę rejonów rozmieszczenia jednostek bojowych sił lądowych**. Od tej linii do przodu, w kierunku przeciwnika na głębokość zasięgu podstawowych środków ogniowych korpusu rozciąga się rejon osłony. Natomiast od **linii FEBA** ku tyłowi rozciąga się **rejon obrony**, w którym zaplanowano stoczyć decydującą

³³ Określenie rejonu obrony (osłony) korpusu mianem pasa lub strefy obrony (osłony) wydaje się również zasadne, a kwestię polskiej nazwy uznać należy za drugorzędą, zważywszy, że obowiązuje terminologia angielska (dop. autora).

walkę obronną. Podkreślić należy, że przebieg linii FEBA ustala zwykle najwyższy dowódca komponentu lądowego, który w operacji połączonej jest odpowiedzialny za synchronizację manewru, wsparcia ogniowego i powietrznego.³⁴

W procesie badawczym zagadnienia dotyczące podziału rejonu korpusu na rejon podległych ogniów dowodzenia oraz ustalenia dotyczące koordynacji działań wojsk, szczególnie osłonowych w tym obszarze stanowiły przedmiot szczególnie wnikliwych analiz i porównań. Stwierdzono między innymi, że interpretacja niektórych elementów koordynacji w praktyce szkoleniowej jest niewłaściwa. Dotyczyło to szczególnie tzw. **linii przekazania odpowiedzialności** (w j.ang. **hand – over line**, w skrócie **HL** lub **BHL** tj. **battle hand – over line**) oraz **linii koordynacji wsparcia ogniowego** (w j.ang. – **fire support coordination line – FSCL**). Z tego też względu postanowiono krytycznie odnieść się do opracowań tłumaczonych, a oprzeć się głównie na materiałach oryginalnych, z których została zaczerpnięta została zarówno forma i treść tych elementów koordynacyjnych. Stad też, przy prezentacji wyników badań posłużono się wersjami angielskimi, co pozwala jednocześnie czytelnikowi niniejszego opracowania dokonać własnej weryfikacji przedstawionej interpretacji.

Podział rejonu obrony korpusu jest wynikiem wnikliwej oceny sytuacji w procesie wypracowania decyzji do operacji obronnej korpusu. Podkreślić należy, że podobnie jak w poprzednio stosowanym w WP systemie przedstawiania sytuacji na mapach, również znaki taktyczne używane w siłach zbrojnych państw NATO **nie odzwierciedlają zadań bojowych wojsk w obronie**. Z tego względu przedstawienie (opracowanie) kolejnych wariantów **sposobów działania** (w j.ang. **course of action – COA**) przez oficerów komórki G3 opiera się na podziale rejonu odpowiedzialności obronnej korpusu. Ostatecznym rezultatem wszechstronnych ocen i porównań sposobów działania jest wybór

³⁴ por. AJP-1(A) s.7-5 (section VI – Harmonization / Synhronization of Land Operations).

przez dowódcę jednego z nich, który stanowi odbicie koncepcji rozegrania operacji – zamiar operacji obronnej. Zwrócić należy uwagę, że podział rejonu odpowiedzialności korpusu, jeżeli przełożony nie określił ograniczeń, np. rejonów zastrzeżonych, jest przedmiotem w pełni autonomicznej (niezależnej) decyzji dowódcy korpusu i w tym wyraża się również **zasada jedności dowodzenia**. Podkreślić jednak należy także, że zasada ta obowiązuje na wszystkich szczeblach dowodzenia, stąd jeżeli dowódca korpusu wyznaczy podległym dowódcom rejonu odpowiedzialności obronnej to zobowiązany jest również do respektowania ich niezależności i zakresu kompetencji.

Respektowaniu przedstawionej wyżej zasady sprzyja także forma dokonywania podziału rejonu odpowiedzialności poprzez określenie związkom (oddziałom, pododdziałom) linii rozgraniczenia nie tylko z prawej i lewej strony, ale także z przodu i z tyłu. Zwrócić należy uwagę, że wyznaczenie **rejonów odpowiedzialności obronnej** podległym dowódcom związków taktycznych **jest zasadniczym przedsięwzięciem koordynacji działań**, do którego powinny być **dostosowane inne elementy koordynacji**. Dowódca korpusu poprzez wydzielenie podległym dowódcom rejonów odpowiedzialności ustala korpusne **rejonu działań bliskich** (w j.ang. **corps close operations**) i **działań głębokich** (w j.ang. **corps deep operations**), a także **rejon tyłowy** (w j.ang. **corps rear area**).

W wyniku dokonanego podziału rejonów odpowiedzialności obronnej ustalony zostaje swoisty podział kompetencji w zakresie dowodzenia i kierowania w operacji i walce. Decydem w zakresie użycia jakichkolwiek sił i środków w określonym rejonie jest dysponent tego obszaru, czyli odpowiedni dowódca związku taktycznego, oddziału i pododdziału. Dotyczy to również użycia sił wsparcia, przede wszystkim lotnictwa, a na szczeblu korpusu głównie lotnictwa taktycznego.

Powyzsza zasada uwidacznia się szczególnie podczas dowodzenia i kierowania siłami działającymi w rejonach osłony (przesłaniania), które

określane są w języku angielskim mianem – *covering force* lub *security force*. Na przykład, jeżeli dowódca korpusu zdecyduje się kierować działaniami sił osłony nie tylko w swoim rejonie głębokiej operacji (w j.ang. corps deep operations area), ale również w rejonach odpowiedzialności podległych dywizji, wówczas powinien on wyznaczyć dodatkową linię koordynacyjną – przejęcia odpowiedzialności (w j.ang. hand – over line – HL). Jak to powoduje konsekwencje organizacyjne w zakresie kierowania działaniami ilustrują schematy zamieszczone w podręczniku amerykańskich wojsk lądowych FM 100-15.³⁵ W tekście tego opracowania znajdujemy również szczegółowe wyjaśnienie tych problemów.³⁶ Wskazuje się, że na szkicu 6-2 przedstawiony jest rejon obrony korpusu z siłami osłonowymi, które kierowane są przez dowódcę korpusu. Korpus wyznacza zwykle linię przekazania odpowiedzialności (w tym wypadku PL GREEN) w przypadku, gdy kieruje walką sił osłonowych (ubezpieczających), wówczas przerywana linia biegnąca od środkowego punktu PL GREEN do PL BLUE **jest rozszerzeniem (na rozkaz)** obszaru głównego rejonu obrony (w j.ang. main battle area – MBA) dywizji, wtedy gdy już przejęcie odpowiedzialności nastąpiło. Linia koordynacyjna PL BLUE staje się wówczas **przednią linią rozgraniczenia** (w j.ang. forward boundary of MBA divisions) dywizji, stwarzając jednocześnie możliwość prowadzenia przez dywizje ich głębokich działań (w j.ang. deep operations).

Podkreślić należy, że linia przekazania odpowiedzialności powinna być wyznaczana każdorazowo wówczas, gdy następuje swojego rodzaju centralizacja dowodzenia na poszczególnych szczeblach dowodzenia, stąd może ich być na jednym kierunku działania nawet kilka. Na szkicu przedstawiającym wariant sposobu działania 10 korpusu (w j.ang. 10 Corps course of action sketch) znajdujemy na przykład dwie linie koordynacyjne – PL (w j.ang. phase

³⁵ Patrz – załącznik 7: *Podział korpuśnego rejonu odpowiedzialności obronnej (na podstawie FM 100-15)*.

³⁶ Op. cit. s. 6-1, podkreślenia autora.

line) - PL NEUTRON i PL PLANCK, które spełniają rolę linii przekazania odpowiedzialności – BHL (w j.ang. battle hand-over line). Przedstawia go załącznik 8 do niniejszego opracowania.

Warto zaznaczyć równocześnie, że zawarty w ATP-35(B) podział rejonu odpowiedzialności obronnej korpusu³⁷ dotyczy właśnie wyżej omówionego przypadku i nie można na tej podstawie dokonywać zbyt daleko idących uogólnień. Dlatego też średnia odległość przedniej granicy rejonu odpowiedzialności dywizji pierwszego rzutu powinna wynosić około 30 km od linii FEBA, a nie około 5 km jak można wnioskować na podstawie schematu przedstawionego w ATP-35(B).

Podobny charakter mają nieporozumienia związane z **linią koordynacji wsparcia ogniowego – FSCL** (w j.ang. fire support coordination line), którą dość często wiąże się błędnie z przednią granicą rejonu odpowiedzialności dywizji pierwszego rzutu. Podobnie zresztą jak błędnie również utożsamia się przednią granicę rejonu odpowiedzialności korpusu z linią koordynacyjną RIPL (w j.ang. Reconnaissance and Interdiction Planing Line). Obie te linie w określonych etapach operacji mogą się pokrywać ze wspomnianymi granicami rejonów, lecz ich funkcji w żaden sposób nie można identyfikować.

Powyższe problemy w odniesieniu od FSCL w sposób jednoznaczny wyjaśnione są w podręczniku amerykańskich wojsk lądowych FM 100-15.³⁸ Podkreśla się w nim, że linia ta może być wyznaczona przez dowódcę korpusu w obrębie jego obszaru operacji (w j.ang. area of operations) w celu wsparcia koncepcji głębokiej operacji (w j.ang. deep operations). Jej lokalizacja powinna być uzgodniona z odpowiednim dowódcą (dowódcami) sił wsparcia, głównie lotnictwa taktycznego. Akcentuje się wyraźnie, że **linia koordynacji wsparcia ogniowego – FSCL** jest elementem umożliwiającym operatywne, szybkie oraz efektywne wykorzystanie potencjału bojowego lotnictwa wydzielanego do

³⁷ Op. cit. s. 135, w nawiasie zawarta jest uwaga (wraz z siłami przesłania pod kontrolą korpusu).

³⁸ Op. cit. s. 3-2, 3-3.

działania na rzecz korpusu. Powinna być ona wkomponowana w zamiar dowódcy korpusu odnośnie prowadzenia głębokich działań. W tym miejscu podkreślić należy, że **jedynym decydem w zakresie użycia jakichkolwiek sił i środków w rejonie odpowiedzialności**, w każdym etapie operacji obronnej korpusu, **jest tylko dowódca korpusu**. Ustalenie FSCL to również jego decyzja, której celem jest zapewnienie lotnictwu dogodnych warunków do wykonania zadań bojowych w **fazie realizacji**. Umożliwia ona zwalczanie przez lotnictwo taktyczne (również inne siły i środki wsparcia działające na tej głębokości) obiektów (celów) przeciwnika **znajdujących się (wykrytych) poza** tą linią bez uprzedniej koordynacji z dowódcą wojsk lądowych (dowódcą korpusu). Jednocześnie dowódca wojsk lądowych zobligowany jest, w przypadku możliwości oddziaływania poza FSCL, również do uzgodnienia tych działań z odpowiednim dowódcą sił wspierających. Jednak podkreśla się, że niemożliwość takiej koordynacji nie wyklucza możliwości uderzenia na cele poza FSCL.

Linia koordynacji wsparcia ogniowego FSCL wyznaczana jest zarówno w natarciu jak i w obronie. Zwykle korpus będzie planował będzie linię początkową oraz serię FSCL_s, które obowiązują w ustalonych przedziałach czasu. Ich zmiany powinny odbywać się z odpowiednim wyprzedzeniem, tak aby w odpowiednim czasie dotarły do zainteresowanych stanowisk dowodzenia wojsk lądowych i sił powietrznych.

Planując **linie koordynacji wsparcia ogniowego – FSCL** oficerowie planowania komórki G3 powinni uwzględnić przede wszystkim położenie wojsk własnych w poszczególnych fazach operacji obronnej, które określa się przy pomocy **lini koordynacyjnej – FLOT** (w j.ang. **Forward Line of Own Troops**), która wskazuje najbardziej wysunięte pozycje wojsk własnych w jakiegokolwiek operacji wojskowej, w określonym czasie.³⁹

³⁹ NATO AAP-6(U), Słownik terminów i definicji, Warszawa 1998, s. 137.

Podkreślić należy, że **FSCL planuje się w stosunku do FLOT** w odległości około 25 km., a nie, na przykład, w odniesieniu do FEBA. Przy czym warto zauważyć, że FEBA jest elementem koordynacyjnym charakterystycznym przede wszystkim dla obrony, natomiast FLOT, jak już wspomniano, ma zastosowanie zarówno w obronie, jak i w natarciu.

Zwrócić należy także uwagę, że przedstawione wyżej elementy koordynacyjne, takie jak: hand – over line – HL, linia koordynacji wsparcia ogniowego – FSCL, linia najbardziej wysuniętych wojsk własnych – FLOT, a także inne elementy koordynacji są równocześnie opisywane w planie operacji jako linie faz operacji, które zwykle opisywane są stosownym kryptonimem – PL (w j.ang. phase line)

W planie operacji obronnej korpusu oprócz przedstawionych wyżej elementów koordynacyjnych oficerowie komórki G3 przedstawiają również organizację dowodzenia, tj. rozmieszczenie stanowisk dowodzenia korpusu, a ponadto rozmieszczenie i sposób wykorzystania odwodów korpusu (sposób przesunięcia, obiekty działania itp.).

Forma graficzna operacyjnej części planu operacji obronnej, która opracowywana jest zwykle w postaci oleaty (w języku angielskim – overlay) stanowi załącznik B lub C do planu (rozkazu) operacyjnego do obrony. Załącznik 9 przedstawia jeden z wariantów planu operacji obronnej korpusu opracowany na podstawie podręczników amerykańskich wojsk lądowych.

Podkreślić należy, że główne treści zamiaru operacji obronnej znajdują odbicie w formie pisemnej planu /rozkazu operacyjnego. Zasadnicze treści zawiera punkt trzeci – Realizacja (w j.ang. Execution), gdzie w podpunkcie **a)** opracowuje się zamiar operacji. Następnie w kolejnych podpunktach rozkazu, zawierających zadania dla wykonawców, wymieniane są również elementy koordynacyjne, niezbędne do ich sprecyzowania co do miejsca i czasu. W oddzielnym podpunkcie opracowuje się wytyczne koordynacyjne, które dotyczą większej ilości wykonawców. Również w tym podpunkcie ujmuje się

informacje dotyczące obowiązywania dokumentów koordynacyjnych i stałych procedur operacyjnych. Układ rozkazu operacyjnego z wyeksponowanymi elementami koordynacyjnymi przedstawiony został w załączniku 10.

W świetle przedstawionych form i treści głównych elementów koordynacyjnych, które zawarte są w planie i rozkazie operacyjnym do operacji obronnej widać, że założona w odniesieniu do trzeciego problemu badawczego hipoteza robocza znajduje pełne potwierdzenie. W tym miejscu należy jednak zauważyć, że w rozdziale tym, który dotyczył głównie problemów planowania operacji nie zostały podjęte problemy realizacji funkcji bezpośredniego stawiania zadań (w j.ang. directing). Stąd, w podsumowaniu koniecznym wydaje się wyeksponowanie znaczenia tej funkcji dla osiągnięcia celu jakim jest synchronizacja działań wojsk korpusu, szczególnie w warunkach skrajnie ograniczonego czasu na przygotowanie operacji obronnej. Niezwykle istotny, szczególnie w takich okolicznościach jest sposób postawienia zadań wykonawcom. Autor w różnych publikacjach wielokrotnie podkreślał, że przedsięwzięcie to powinno być najważniejszym elementem w procesie przygotowania operacji. W tym zakresie główna rola przypada szefowi sztabu, który powinien odpowiednio zorganizować stawianie zadań na stanowisku dowodzenia korpusu. Szef sztabu powinien w pierwszej kolejności zapewnić terminowe przygotowanie rozkazów operacyjnych dla poszczególnych wykonawców, następnie przygotować odpowiednie warunki do pracy dla dowódcy korpusu i podległych dowódców wraz z ich grupami operacyjnymi (oficerami łącznikowymi) umożliwiające zapoznanie się z zadaniem, wyjaśnieniem wątpliwości, dokonanie ustaleń z sąsiadami w zakresie koordynacji działań. W takich warunkach dowódca korpusu będzie miał możliwość osobiście podać podwładnym najważniejsze elementy swojej decyzji, szczególnie odnośnie zamiaru i synchronizacji działań w najważniejszych etapach operacji. W następnej kolejności dowódca korpusu może wyjaśnić ewentualne wątpliwości podległych dowódców, a także dokonać

niezbędnych ustaleń w zakresie koordynacji w wymiarze wewnętrznym. Jednocześnie pomiędzy zainteresowanymi, sąsiednimi związkami taktycznymi szef sztabu może dokonać sprecyzowania ustaleń w zakresie działalności oficerów łącznikowych, szczególnie w zakresie punktów koordynacyjnych (w j.ang. coordinating point).

W efekcie przedstawionych wyżej zabiegów organizacyjnych dowódca i sztab korpusu powinni się upewnić, że podlegli dowódcy:

- ◆ zrozumieli zamiar dowódcy korpusu;
- ◆ zrozumieli swoje miejsce i rolę w realizacji zamiaru dowódcy poprzez otrzymane do realizacji w formie zadań – cele cząstkowe;
- ◆ potrafią myśleć w kategoriach „zmasowanych” rezultatów, tj. osiągnięcia ogólnego celu operacji, a nie w kategoriach wykonania zadania przez własną jednostkę.

Tak zrealizowana w procesie stawiania zadań wymiana informacji decyzyjnych warunkuje, co podkreśla się także w ATP-35(B), osiągnięcie synchronizacji, która jak akcentuje się w tej publikacji polega na:

- ◆ planowaniu operacji przed i podczas działania;
- ◆ skutecznych procedurach walki, szczególnie na wydawaniu rozkazów w terminowy sposób;
- ◆ ścisłym dotrzymywaniu i wprowadzaniu w życie przedsięwzięć kontrolnych i planów walki;
- ◆ dowodzeniu i kierowaniu działaniami.⁴⁰

4. MOŻLIWOŚCI DOSKONALENIA SYNCHRONIZACJI W OKRESIE PRZYGOTOWANIA OPERACJI OBRONEJ KORPUSU

Na początku poprzedniego rozdziału zostały scharakteryzowane trzy grupy przedsięwzięć, które powinny być zrealizowane w okresie przygotowania operacji i walki. Dotyczą one systemu dowodzenia i kierowania, systemu wykonawczego, czyli wojsk oraz otoczenia (środowiska), w tym głównie terenu. Akcentowano, że szczególnie w zakresie przygotowania obrony niezwykle ważne i jednocześnie czasochłonne są prace związane z rozbudową inżynierską rejonu obrony. Podkreślono również, że zasoby czasowe, które mogą być wydzielone na rozbudowę inżynierską, są przede wszystkim uzależnione od czasu spożytkowanego przez dowódcę i sztab na wypracowanie decyzji i postawienie zadań wykonawcom, tj. na organizację operacji.⁴¹

W warunkach czasowych, które przyjęto jako minimalne na przygotowanie operacji obronnej korpusu, tj. trzech dób, pozostaje jedna doba na rozbudowę inżynierską rejonu obrony. W tym okresie wojska będą zaangażowane do wykonania prac inżynierskich, natomiast organy dowodzenia poszczególnych szczebli mogą ten czas wykorzystać na realizację przedsięwzięć przygotowawczych służących zapewnieniu jak najlepszych warunków do wykonywania zadań bojowych podczas prowadzenia operacji obronnej. Zakres tych przedsięwzięć uzależniony będzie od ogólnego czasu na przygotowanie operacji obronnej. Szczególnie duże możliwości będą posiadali dowódcy wówczas, gdy obrona korpusu będzie przygotowywana w okresie pokoju, jako pierwsza operacja obronna. Zwrócić także należy uwagę, że okres czasu wydzielony na przygotowanie operacji obronnej wpływa również na

⁴⁰ Op. cit. s. 1-8.

⁴¹ Por. Sadowski S.: *Planowanie i organizowanie działań taktycznych*, Warszawa 1996, s. 12.

możliwości udziału wojsk w przedsięwzięciach, które nie są związane bezpośrednio z rozbudową inżynierską rejonu obrony.

W przedstawionych uwarunkowaniach poszukiwano rozwiązania ostatniego z problemów badawczych, który polegał na uzyskaniu odpowiedzi na pytanie: jakie inne formy (metody) koordynacji mogą mieć zastosowanie w okresie przygotowania operacji obronnej?

W toku badań okazało się, że **koordynacja** jest tylko jedną z funkcji dowodzenia, która współprzyczynia się do osiągnięcia **synchronizacji** w fazie realizacji, ale także już na etapie planowania (preparacji) działań. Stąd niniejszy rozdział poświęcony jest wszelkim przedsięwzięciom organizacyjnym, które mogą być realizowane przez dowódcę i sztab korpusu w tym celu. W ramach tych przedsięwzięć dowódca spełniać będzie głównie funkcje kontrolne, natomiast rola sztabu będzie polegać przede wszystkim na koordynacji zadań poszczególnych wykonawców.

Stosownie do przedstawionych wyżej założeń badawczych poszukiwano w opracowaniach szkoleniowych sił zbrojnych państw NATO form organizacyjnych, które realizowane są, w okresie przygotowania do operacji, pod kątem uzyskania synchronizacji w toku jej prowadzenia. W jedynym, jak do tej pory, fachowym tłumaczeniu podręcznika FM 100-5 na temat synchronizacji udało się znaleźć jedno zdanie, które warto zacytować: „**Próby (w j.ang. rehearsals)** są kluczem do pomyślnego wykonania **zsynchronizowanych** działań.”⁴² To wielce znaczące zdanie stało się punktem wyjścia do analizy najnowszych opracowań, które choć dostępne tylko w języku angielskim, pozwoliły ustalić, że zainteresowanie tą problematyką znacznie wzrosło, co znalazło również potwierdzenie w materiałach szkoleniowych wydanych m.in. przez dowództwo amerykańskich wojsk lądowych.

W kolejnej edycji podręcznika polowego FM 100-5 zagadnienia "rehearsals" omówione są w formie oddzielnego punktu, gdzie podkreśla się, że

⁴² Op. cit. s. 37, podkreślenie i tłumaczenie na j.ang. autora.

jest to proces praktycznego „przećwiczenia” planu przed rzeczywistą realizacją.⁴³ „Przerabianie” kluczowych działań bojowych pozwala uczestnikom wnikliwie zapoznać się z operacją oraz wizualizuje plan. Próby pomagają również zorientować się w otoczeniu (środowisku) działań oraz służą wzajemnemu poznaniu poszczególnych wykonawców. Akcentuje się, że „rehearsals” to forum dla podległych dowódców do analizy i zrozumienia swojej roli w realizacji planu. Szczególną uwagę w trakcie prowadzenia „rehearsals” należy zwrócić na uregulowanie planów i rozkazów pod kątem uniknięcia błędów w zakresie synchronizacji.

W cytowanym podręczniku wskazuje się, że ćwiczenia z wojskami (w j.ang. rehearsals with combat units) prowadzi się zwykle na szczeblu taktycznym, natomiast na szczeblu operacyjnym dowódcy mogą doskonalić kluczowe aspekty planu operacji w ramach ćwiczeń dowódczo – sztabowych na stanowiskach dowodzenia. Niekiedy warunki pozwalają przeprowadzić ćwiczenia z udziałem wyższych związków taktycznych, np. manewr VII korpusu w kierunku zachodnim, podczas operacji „Pustynna Burza” przeprowadzono w ugrupowaniu, które później wykorzystano na przejście do ataku. Jednakże, jeżeli nie ma zbyt wiele czasu na pełne zaangażowanie wojsk, wówczas „przećwiczenie” planu powinno odbyć się z kluczowymi dowódcami.

Problematyka „rehearsals” znajduje również szeroki odbicie w podręczniku dla studentów wydanym w lutym 1995 roku w US Army Command and Control Staff College w Fort Leavenworth. W opracowaniu tym podkreśla się znaczenie jakie, dla uzyskania synchronizacji w walce, mają odpowiednio przygotowane i przeprowadzone różne formy „rehearsals”. Podkreśla się, że **pomagają one:**

- ◆ wyjaśnić zamiar dowódcy;
- ◆ symulować walkę, ukazywać wady i niezgodne przedsięwzięcia, które mogłyby umożliwić nieprzyjacielowi przejęcie inicjatywy;

⁴³ FM 100-5, Operations, Department of the Army, Washington, DC, 1993.

- ◆ dopracować plan manewru i planu wsparcia ogniowego;
- ◆ skoncentrować się w działaniach na punktach decyzyjnych, krytycznych dla wykonania zadania;
- ◆ zrozumieć przez podległych dowódców ich zadań cząstkowych, których wzajemne powiązanie przyczynia się do powodzenia całości;
- ◆ określić warunki (sytuacje), w których konieczne będzie wprowadzenie w życie planów alternatywnych;
- ◆ dostarczyć informacji wyższemu przełożonemu;
- ◆ uczestnikom walki uzyskać wiarę w skuteczność własnych planów i planu dowódcy;
- ◆ podległym dowódcom uzyskać od przełożonego wskazówki dotyczące celu i motywacji;
- ◆ dowódcom wykonywać zadania w szybki, elastyczny i śmiały sposób, zgodnie z maksymą gen. Pattona: „Słaby plan działania przećwiczony ma większe szanse powodzenia niż świetny plan, który nie został przećwiczony” (w j.ang. „A poor plan throughly rehearsals has a greater chance for succses than an excellent plan that is not rehearsed”).⁴⁴

O znaczeniu podstawowych form przygotowania dowództw i wojsk do realizacji zadań bojowych świadczy bardzo wymownie najnowsze wydanie podręcznika FM 101-5 z 1997 roku, gdzie w oddzielnym załączniku bardzo szeroko opracowano zagadnienia „rehearsals”.⁴⁵ Prezentuje się w nim między innymi bardzo interesujący schemat pokazujący rodzaje „rehearsals”. Schemat ten w niniejszym opracowaniu zawarto w załączniku 11.

Wśród rodzajów „rehearsals”, które zawiera cytowany wyżej podręcznik nie znajduje się forma, którą proponuje się we wspomnianym wcześniej

⁴⁴ Por. Command and Staff Decission Processes, Student text 101-5, US Army Command General Staff College, Kansans, 1995, s. 7-1.

podręczniku dla studentów FM 101-5 w warunkach ograniczonego czasu, tzw. „zwrotne referowanie” (w j.ang. **Backbrief rehearsals**). Z uwagi na to, że technika ta może być stosowana wraz z innymi formami wymaga szerokiego omówienia. Podkreśla się w podręczniku, że ten rodzaj pracy dowódcy z podwładnymi służy wyeliminowaniu luk i szczelin w planie operacji oraz wyjaśnieniu zamiaru dowódcy. Dowódca może nakazywać referować (meldować) zwrotnie w każdych warunkach, w dzień i w nocy, osobiście i przy wykorzystaniu środków łączności. Podczas „referowania zwrotnego” każdy podległy dowódca melduje przełożonemu jak zamierza wykonać swoje zadanie zanim wyda swój rozkaz bojowy. Dzięki temu możliwe jest właściwe wkomponowanie tej idei w koncepcję walki przełożonego. Nie należy mylić tej formy pracy z meldowaniem przez podwładnego dowódcę zrozumienia otrzymanego zadania bojowego.⁴⁶

W opracowaniach dotyczących prowadzenia „rehearsals” podkreśla się, że warunkiem przygotowania zrealizowania określonej formy jest dysponowanie odpowiednimi zasobami czasu. Takie zasoby posiadały wojska lądowe, które przygotowywały się do działań zaczepnych w czasie trwania operacji „Pustynna Tarcza”. Wnioski z udziału tych wojsk w wojnie w Zatoce Perskiej wskazują także, że ta forma przygotowań do operacji jest szczególnie przydatna w działaniach zaczepnych. Stąd podczas dokonywania ocen możliwości prowadzenia różnorodnych form „rehearsals” w okresie przygotowania operacji obronnej korpusu uwzględniono przede wszystkim powyższe czynniki.

Ocena warunków przygotowania operacji obronnej, szczególnie na obszarze kraju wskazuje, że czas na jej przygotowanie powinien być wystarczający. W przypadku organizacji pierwszej operacji obronnej jej

⁴⁵ FM 101-5, Staff Organizations and Operations, Department of Army, Washington, DC, 1997, appendix G.

⁴⁶ Warto zauważyć, że „backbrief rehearsals” jest bardzo zbliżony w swoich założeniach i celach z tzw. „meldowaniem decyzji (zamiaru)”, które znane było w praktyce i teorii dotyczącej poprzedniego systemu dowodzenia w warunkach ograniczonego czasu na przygotowanie operacji (por. Sadowski S.: Planowanie i organizowanie działań taktycznych, Warszawa 1996, s. 22)

przygotowanie będzie przebiegało przede wszystkim w okresie pokoju. Okoliczności te szczególnie sprzyjają realizacji różnorodnych przedsięwzięć ukierunkowanych na doskonalenie synchronizacji działań wojsk w toku prowadzenia planowanej operacji. Jednakże istotnym ograniczeniem w tym zakresie jest konieczność zachowania w tajemnicy planu operacji, gdyż jakiegokolwiek zabiegi przygotowawcze znajdować się będą w sferze zainteresowania potencjalnego nieprzyjaciela. Wymagania w zakresie ochrony tajemnicy powodują, że z planem operacji mogą być zapoznane tylko najważniejsze osoby funkcyjne, stąd prowadzenie wieloszczeblowych gier wojennych na mapach będzie praktycznie niemożliwe. Niemniej istnieją możliwości prowadzenia ćwiczeń o charakterze epizodycznym, opartych na założeniach rzeczywistego planu (z zastrzeżeniem zachowania tego faktu w ścisłej tajemnicy). Dotyczyć to może szczególnie odwodowej dywizji korpusu, która przewidywana jest do wykonywania przeciwuderzenia.

W sytuacji, gdy operacja obronna będzie organizowana w warunkach zagrożenia lub wojny potrzeby i możliwości prowadzenia różnego rodzaju „rehearsals” będą dużo większe, szczególnie w odniesieniu do synchronizacji działania wspomnianej odwodowej dywizji korpusu. W formie „rehearsals” prowadzonego **na mapie lub makiecie terenu** powinien być przećwiczony sposób działania sił osłonowych w rejonie odpowiedzialności korpusu, w tym szczególnie zagadnienia dotyczące przekazania odpowiedzialności pierwszorzutowym dywizjom. W przedsięwzięciach tego rodzaju powinni uczestniczyć dowódcy oddziałów rozpoznawczych i dowódcy pierwszorzutowych dywizji. Nadmienić należy, że w przypadku organizowania pierwszej operacji istniała będzie potrzeba synchronizacji działań sił osłonowych korpusu z jednostkami Straży Granicznej, które będą zwykle działały w rejonie działalności obronnej korpusu.

W podsumowaniu na podstawie przeprowadzonych analiz i ocen, można stwierdzić, że na szczeblu korpusu podczas przygotowania operacji obronnej,

niezależnie od warunków jej organizowania, istnieje potrzeba przeprowadzenia przedsięwzięć służących zsynchronizowaniu działań. Największe możliwości dowódca i sztab będzie posiadał w zakresie przygotowania „przegrania” zasadniczych elementów planu na mapach w **formie gry kierowniczej (decyzyjnej)**. Wybrane, główne elementy planu, np. wykonanie przeciwuderzenia powinny, w miarę możliwości, powinny być przećwiczone z udziałem podległych dowódców.

Podczas organizacji różnego rodzaju „rehearsals” należy bezwzględnie przestrzegać podstawowych reguł działań zorganizowanych, w tym przede wszystkim nie może przełożony dezorganizować pracy w podległych ogniwach dowodzenia. Przedsięwzięcia tego rodzaju powinny zapewnić podwładnym dogodne warunki do przygotowania działań na swoim szczeblu dowodzenia, stąd warunkiem niezbędnym jest ich uwzględnienie w planie pracy sztabu korpusu i doprowadzenie tych informacji do podwładnych z odpowiednim wyprzedzeniem.

Na zakończenie rozważań dotyczących przygotowania różnego rodzaju gier wojennych warto podkreślić istotne różnice pomiędzy nimi. Nie można utożsamiać gier wojennych, które prowadzone w trakcie wypracowania decyzji z podobnymi przedsięwzięciami organizowanymi w ramach tzw. „rehearsals”. Pierwsze z nich służą bowiem do poszukiwania optymalnego sposobu działania (course of action - COA) i realizowane są bez udziału podległych ogniw dowodzenia. Natomiast gry wojenne (kierownicze, decyzyjne) i inne tego rodzaju przedsięwzięcia, które organizuje się po postawieniu zadań bojowych, z udziałem podległych dowódców służą wprowadzeniu planu operacji w życie poprzez ujednolicenie wszystkim wykonawcom wizji ich przyszłych działań. Poprzez realizację powyższych form przygotowania operacji obronnej dowódca i sztab korpusu będzie spełniał nie tylko funkcje planowania, stawiania zadań i kontroli, ale także w bardzo istotnym wymiarze funkcję motywowania

(pobudzania). Oznacza to bezpośrednie oddziaływanie na morale wojsk, tzw. najważniejszy czynnik w operacji i walce – czynnik ludzki.⁴⁷

Poprzez prowadzenie „rehearsals” dowódca i sztab korpusu odniesie również niezwykle istotne korzyści w zakresie przygotowania się do kierowania operacją. W tym celu sztab korpusu powinien przygotować różnego rodzaju tabele czasowe (tabele działań bojowych), które sprawdzone w czasie „rehearsals” będą mogły być wykorzystywane przez dowódcę do bezpośredniego kierowania działaniami wojsk w operacji. Nadmienić należy, że w obecnych warunkach istnieją możliwości szerokiego wykorzystania do tego celu różnego rodzaju programów komputerowych, które z pewnością były już testowane przez naszych sojuszników w warunkach bojowych.

W świetle przedstawionych wyników badań potwierdzenie znajduje założone w hipotezie roboczej twierdzenie, że spełnianie funkcji koordynowania będzie kontynuowane w formie „rehearsals”, które mogą być organizowane w okresie przygotowania operacji obronnej korpusu. Zaznaczyć jednak należy, że w ramach „rehearsals” dowódca i sztab realizuje również inne funkcje dowodzenia i kierowania, w tym także funkcje kontroli i motywowania. Oznacza to, że „rehearsals” mają niezwykle ważne znaczenie dla skuteczności dowodzenia i kierowania, stąd w miarę posiadanego czasu powinny być organizowane podczas przygotowania operacji i walki w celu stworzenia warunków do osiągnięcia synchronizacji działań wojsk w toku jej prowadzenia.

W podsumowaniu warto zwrócić uwagę, że formy „rehearsals” są zbieżne w swej treści do podobnych przedsięwzięć, które realizowano w WP w poprzednio obowiązującym systemie dowodzenia w ramach organizowania współdziałania, szczególnie dotyczy to tzw. „przegrania” planu operacji na mapach lub makietach terenu itp.

⁴⁷ por. ATP-35(B), s 1-1.

ZAKOŃCZENIE

Prezentowane w niniejszym studium wyniki badań są przede wszystkim efektem zainteresowania wewnętrznym wymiarem koordynacji. Zgodnie z przyjętymi założeniami przedmiotem wnikliwych analiz i ocen były zagadnienia, które dotyczyły przygotowania korpusu do realizacji określonego zadania bojowego. Podkreślić zatem należy, że rozpatrywane były problemy koordynacji, które stanowią element decyzji dowódcy korpusu. Znajdują one formalne odbicie w podstawowym dokumencie dowodzenia – rozkazie operacyjnym. Jednocześnie zwrócić należy uwagę, że przedstawione zostały tylko główne zagadnienia koordynacji, które znajdują się w gestii pionu operacyjnego.

Działania dowódcy i sztabu korpusu rozpatrywano w okresie przygotowania operacji obronnej, jednak konieczne wydaje się również zaznaczenie, że w okresie prowadzenia operacji wszystkie funkcje dowodzenia, w tym także koordynacja będzie kontynuowana. Główną rolę w tym zakresie spełniać będzie sztab korpusu, który oprócz zintegrowania wysiłków korpusnych elementów ugrupowania operacyjnego będzie utrzymywał koordynację z sąsiadami oraz siłami wsparcia działającymi na korzyść korpusu.

Podkreślić należy, że problemy koordynacji w wymiarze zewnętrznym w opracowaniu niniejszym zostały jedynie zasygnalizowane. Zagadnienia te wyeksponowane zostały tylko w odniesieniu do roli szefa sztabu korpusu, na którym spoczywa zadanie organizacji elementów łącznikowych. Niemniej zaznaczyć należy, że problemom tym w siłach zbrojnych państw NATO poświęca się bardzo dużo uwagi. Koordynacja w ujęciu zewnętrznym stanowi bowiem element koalicyjnego systemu dowodzenia i kierowania, co znajduje również stosowne odbicie w odpowiednich porozumieniach standaryzacyjnych, które ratyfikowane są przez organy polityczne poszczególnych państw członkowskich.

Działalność łącznikową w siłach zbrojnych państw NATO reguluje porozumienie z 25 kwietnia 1996 roku opatrzone numerem 2101 (w skrócie – STANAG 2101). W dokumencie tym zawarte są szczegółowe ustalenia dotyczące zasad wydzielania (wymiany) elementów łącznikowych oraz metod i form ich pracy w strukturach dowodzenia i kierowania sił zbrojnych państw NATO. W aneksie B do tego stanagu zostały uregulowane zagadnienia dotyczące punktów koordynacyjnych (w j.ang. coordinating points).

Podkreślić należy, że działalność standaryzacyjna w NATO traktowana jest bardzo poważnie, czego wymownym dowodem są liczne dokumenty opracowane przez Wojskową Agencję Standaryzacyjną (Military Agency for Standardization). Działalność tej agencji służy integracji sił zbrojnych państw NATO, z którymi w niedługim czasie w pełnym wymiarze będą współdziałać Siły Zbrojne RP.

Można wyrazić zatem przekonanie, że podjęta w niniejszym opracowaniu problematyka organizacji współdziałania spotyka się z życzliwym przyjęciem, a poruszone w nim zagadnienia stanowiąc będą inspirację do dalszych badań, szczególnie w obszarze użycia rodzajów sił zbrojnych i wojsk oraz zabezpieczenia bojowego i logistycznego operacji obronnej korpusu.

BIBLIOGRAFIA:

1. AAP-6(U) Słownik terminów i definicji NATO, Warszawa 1998.
2. AJP – 1 (A) Allied Joint Operations Doctrine, 1997.
3. Apanowicz A.: Współdziałanie i jego organizacja, Myśl Wojskowa nr 4, Warszawa 1953.
4. ATP-35(B), Doktryna taktyczna sił lądowych, Tłum. z języka angielskiego A. Szydłowski, Warszawa 1996.
5. Biziewski J.: Pustynna Burza, Warszawa 1994.
6. Clausewitz C.: O wojnie, Lublin 1995.
7. Command and Staff Decision Processes, Student text 101-5, Kansas 1995.
8. FM 100-5, Operations, Washington, DC, 1993.
9. FM 101-5, Staff Organization and operations, Washington, DC, 1984.
10. FM 101-5, Staff Organization and operations, Washington, DC, 1997.
11. FM 100-15 Corps Operations, Washington, DC, 1989.
12. Galewski Zdz.: Organizacja i utrzymywanie współdziałania na szczeblu dywizji w natarciu, Warszawa 1982.
13. Kompendium sił zbrojnych NATO, Warszawa 1987.
14. Kręcikij J.: Przygotowanie działań taktycznych w NATO, Warszawa 1996.
15. Kuleszyński L.: Dowodzenie wojskami a cybernetyka, Warszawa 1967.
16. Kuleszyński L.: O istocie współdziałania i jego organizacji, Myśl Wojskowa nr 11, Warszawa 1979.
17. Leksykon wiedzy wojskowej, Warszawa 1979.
18. NATO STANAG'S nr 2101, 2014, 2019.
19. Orzechowski J.: Dowodzenie i sztaby, Warszawa 1986.
20. Podręcznik polowy 100-5 wojsk lądowych armii Stanów Zjednoczonych, tłum z języka angielskiego W. Kurzyca, Warszawa 1994.
21. Poksiński J. i inni: Sztuka wojenna sił zbrojnych uczestniczących w wojnach lokalnych i ważniejszych konfliktach zbrojnych po II Wojnie Światowej, Warszawa 1997.

22. Proces dowodzenia w wybranych armiach państw NATO, Warszawa 1996.
23. Sadowski S.: Organizacja współdziałania w operacji zaczepnej armii, Warszawa 1990.
24. Sadowski S.: Węzłowe problemy organizacji współdziałania w obronie, Warszawa 1996.
25. Sadowski S.: Planowanie i organizowanie działań taktycznych, Warszawa 1996.
26. Sienkiewicz P.; Inżynieria systemów, Warszawa 1983.
27. Słownik podstawowych terminów wojskowych, Warszawa 1977.
28. Stoner J.A.F., Wankel Ch.: Kierowanie, Warszawa 1996.
29. Struktura organizacyjno – funkcjonalna zintegrowanego systemu dowodzenia SZ RP, Warszawa 1997.
30. Więcek J.; Współdziałanie wojsk raketowych i artylerii z wojskami zmechanizowanymi i pancernymi oraz lotnictwem w porażeniu ogniowym nieprzyjaciela w operacji zaczepnej, Warszawa 1986.
31. Wzory dokumentów bojowych sił lądowych RFN i Stanów Zjednoczonych, Warszawa 1976.
32. Zieleniewski J.: Organizacja i zarządzanie, Warszawa 1976.

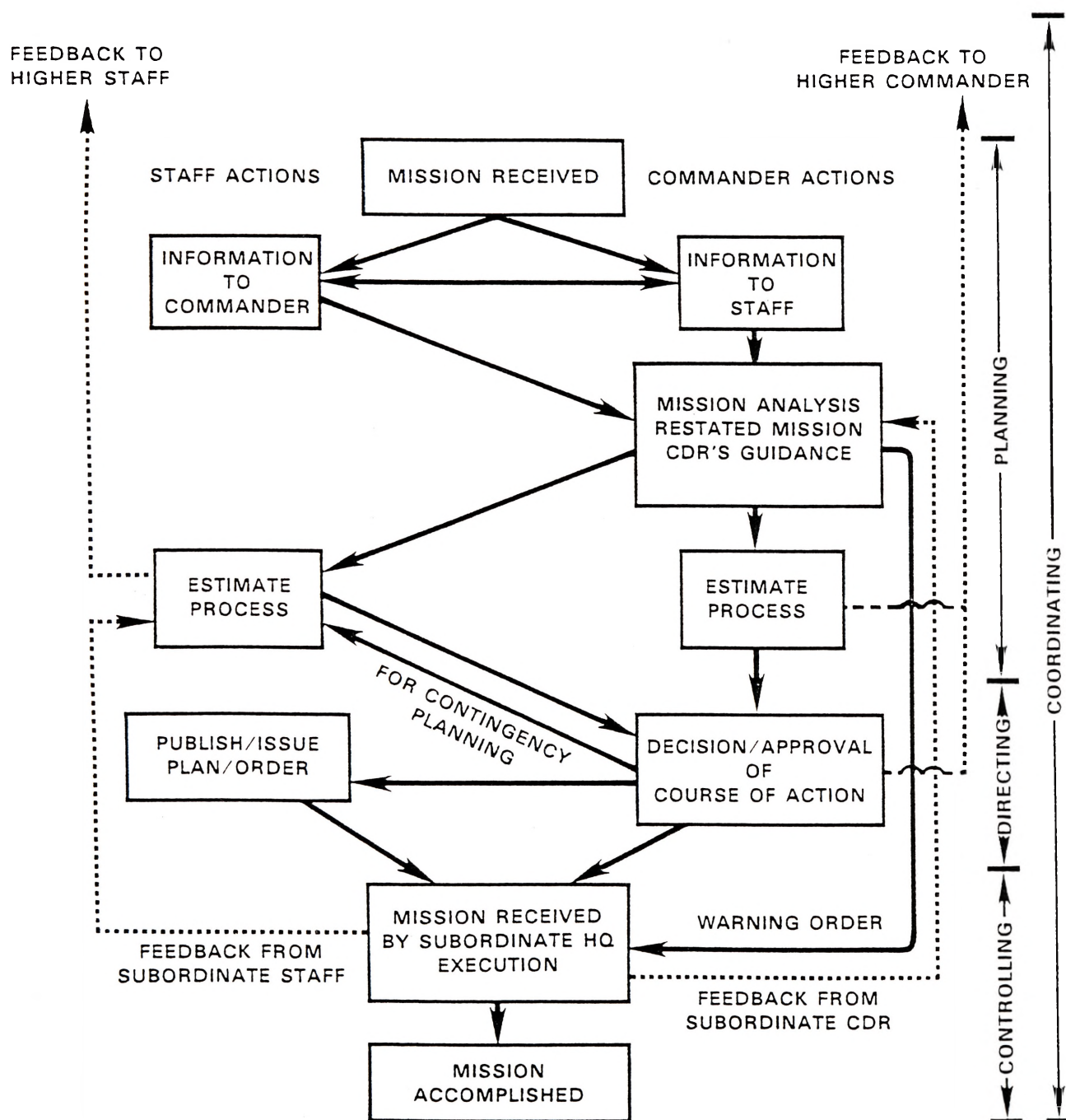
ZAŁĄCZNIKI:

- 1. MIEJSCE KOORDYNACJI W PROCESIE DOWODZENIA I KIEROWANIA (na podstawie FM 100-15)**
- 2. MIEJSCE KOORDYNACJI W PROCESIE WYPRACOWANIA DECYZJI (na podstawie FM 100-15)**
- 3. TABELA ZDARZEŃ KRYTYCZNYCH (na podstawie FM 101-5)**
- 4. TABELA SYNCHRONIZACJI (na podstawie FM 101-5)**
- 5. TABELA ZALEŻNOŚCI (PODLEGŁOŚCI) W OPERACJI (relationships) - (na podstawie FM 101-5)**
- 6. PODZIAŁ SIŁ I ŚRODKÓW (task organization) (wariant na podstawie FM 101-5)**
- 7. PODZIAŁ KORPUŚNEGO REJONU ODPOWIEDZIALNOŚCI OBRONNEJ (na podstawie FM 100-15)**
- 8. LINIE PRZEKAZANIA ODPOWIEDZIALNOŚCI (hand- over line – HL) NA SZKICU SPOSOBU DZIAŁANIA W OBRONIE KORPUSU (COA)**
- 9. PLAN OBRONY KORPUSU – ANNEX DO ROZKAZU OPERACYJNEGO (wariant)**
- 10. UKŁAD ROZKAZU OPERACYJNEGO (z wyróżnionymi elementami koordynacji)**
- 11. RODZAJE „REHEARSALS” (na podstawie FM 101-5)**

MIEJSCE KOORDYNACJI W PROCESIE

DOWODZENIA I KIEROWANIA

(na podstawie FM 100-15)



**MIEJSCE KOORDYNACJI W PROCESIE
WYPRACOWANIA DECYZJI**

(na podstawie FM 100-15)

Figure 4-15. Decision planning

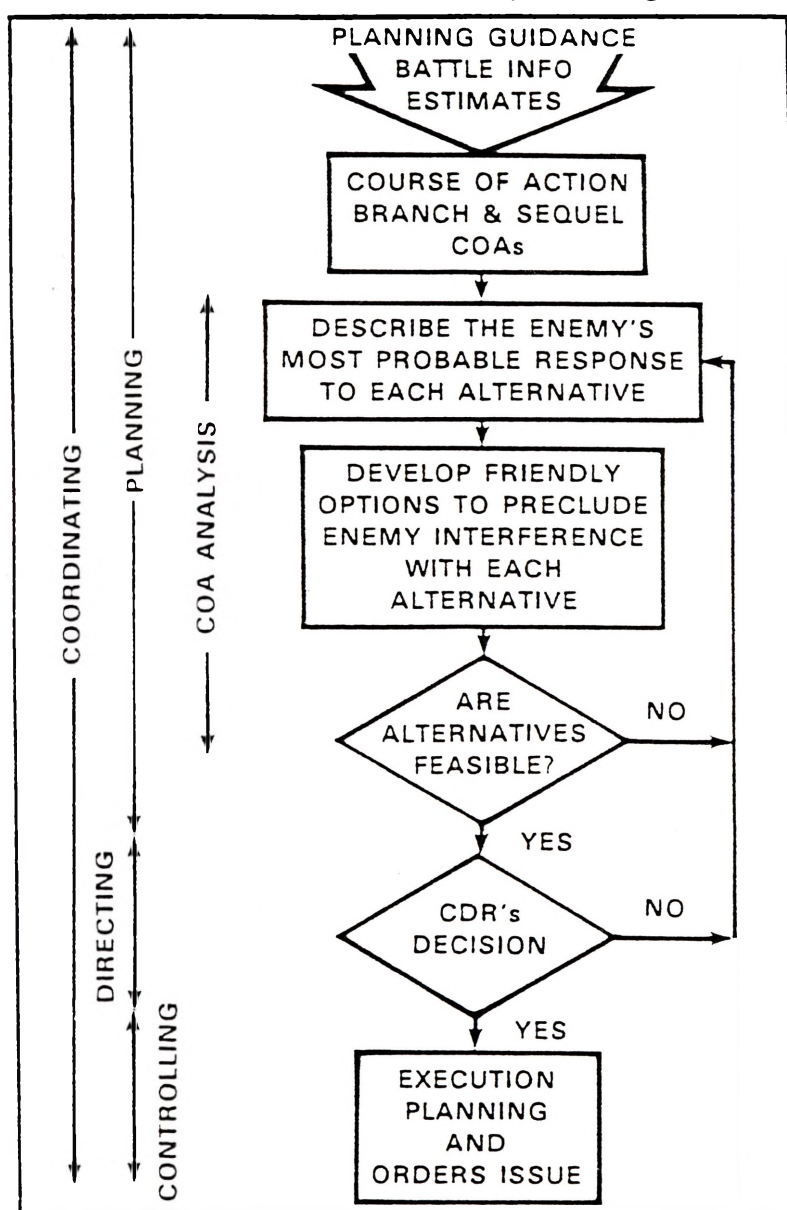
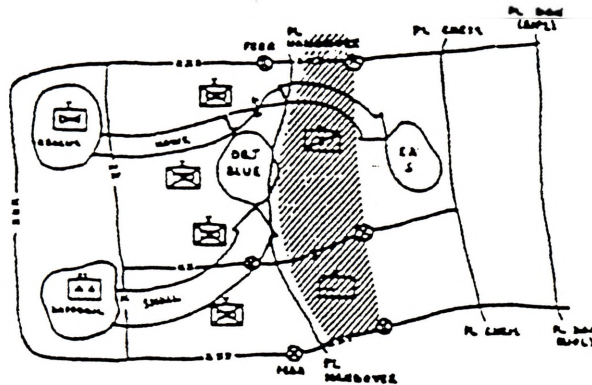


TABELA ZDARZEŃ KRYTYCZNYCH

(na podstawie FM 101-5)



NARRATIVE WAR GAME

CORPS DEFENSE

CRITICAL EVENT: Covering Force Battle—Belt 1

Sequence	ACTION	REACTION	COUNTERACTION	ASSETS	TIME	REMARKS
1	Move into positions. Remain dispersed for max protection. Monitor enemy nets. Locate CPs and FA units.	Conduct recon to find SPs and gaps in covering force units. Enemy S&R from front and army.	Conduct countermeas activities. Strip away army, div, & regt recon elements. Maintain listening silence. Emphasize deception and building SPs and FA positions for CI. Corps AI program out to RIPL, slow 2d-ech forces.	ACR, maneuver bde, 1st acq btry, 8 FA bns, MI, ADA, engr assets.	H-36 to H-7	CF must be portrayed as MBA, FCS to ACR & DVARTY. priority lies to MRLS, DAQ, RAGS, engr OPCON CF
2	Prep for ground assault! Alert ADA systems for fixed wing & hel CAS. ID enemy dir atk ave.	Conduct FA prep on SPs, CPs, FA locations. Jam cmd, fire nets, and ADA warning system. Atk with fixed and hel CAS. Counter air program with air and ADA.	Loc FA firing position and nets. CI and jam. Employ CA and ADA.	Tgt acq btry, MRLS, 8 FA bns, ADA pri per battalion, S&R, counterair.	H-7 to H-hour	Priority lies to MRLS, DAQ, RAGS. ADA OPCON to CF. ADA coord w/regional AD plan.
3	Enemy atks with 1 regt on ave A, 2 regts on ave B, 2 regts on ave C, 2 regts on ave D although sometimes forced to 1 regt. Enemy main atk on aces B & C.	ACR holds on ave A, tight main light on aces B & C. Maneuver bde holds ave D. Must force lead divs to commit 2d-ech regts to ID main effort.	Economy of forces on aces A & D, continued atks on aces B & C. Heavy FA, CAS, & commitment of 2d-ech regts to force a breakthrough.	ACR, maneuver bde, 8 FA bns, CAS.	H-hour to H-10	CF must hold on aces A & D. Strong light on aces B & C cause enemy to deploy 2d-ech regts.
4	Enemy commits 2d-ech regts of 1st-ech div on aces B & C. Cont economy of forces on aces A & D.	ACR fights main light on aces B & C. Corps control of CF fight difficult. Must now allow exposed flank between the 2 CF units. MBA units prep for handover	Enemy presses hard to force breakthrough. Attempt to find handover and disrupt transition to MBA fight. Attempt to break seam between ACR and maneuver bde.	ACR, maneuver bde, 8 FA bns, CAS, sp from MBA units.	H-10 to H-15	MBA units prep for battle handover. FA plans for displacement of MBA.

TABELA SYNCHRONIZACJI

(na podstawie FM 101-5)

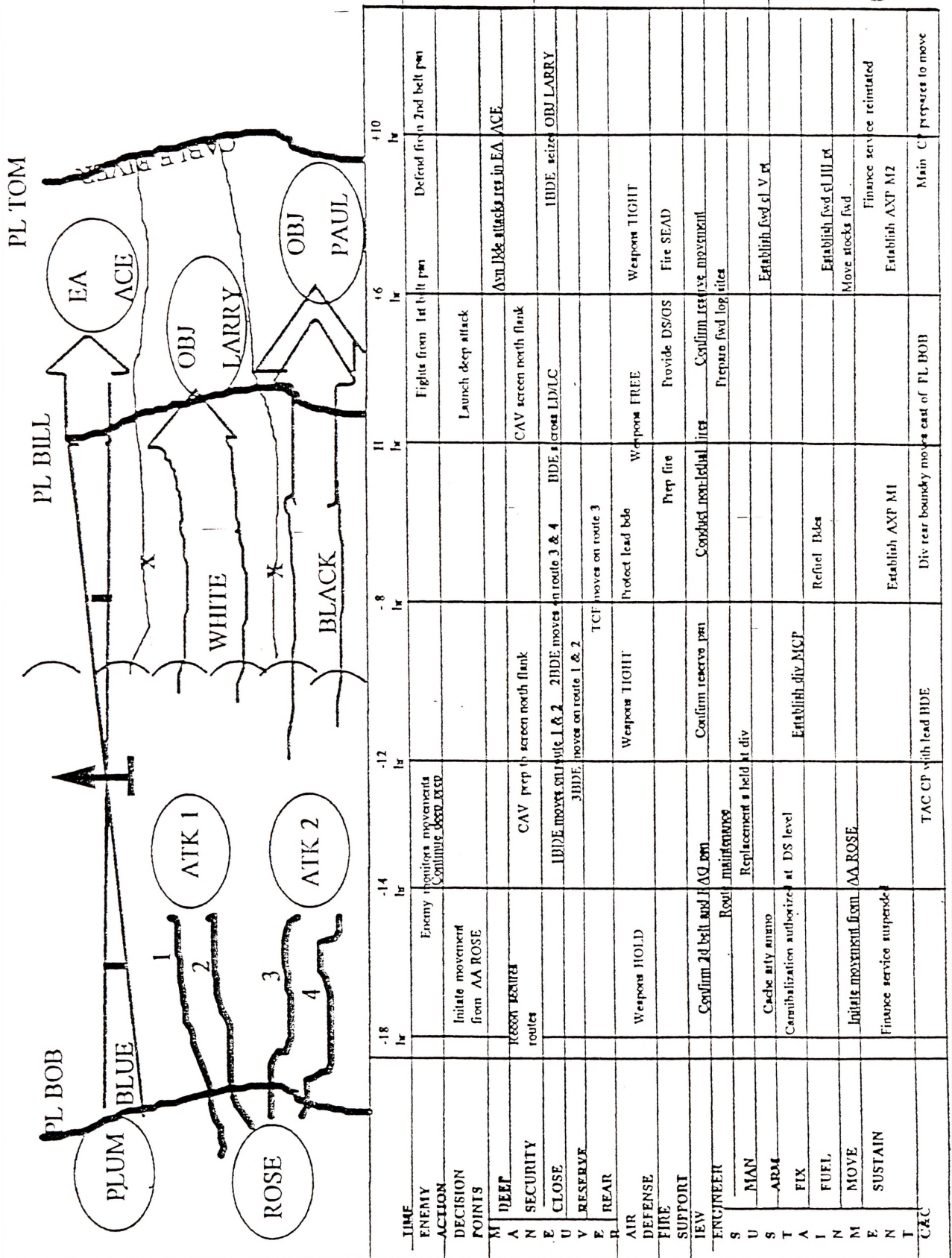


Figure 4-7. Sample synchronization matrix of division offensive COA.

Załącznik 5

**TABELA ZALEŻNOŚCI (PODLEGŁOŚCI) W OPERACJI
(relationships)**

(na podstawie FM 101-5)

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

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

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

Załącznik 6

PODZIAŁ SIŁ I ŚRODKÓW (task organization)

(wariant na podstawie FM 101-5)

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

	21st Inf Div (Lt)	52d Mech Div	53d Mech Div	23d Armd Div	208th ACR	Corps Troops
M a n e u v e r	(-)	TF 1/21st Inf Div 2-66 Inf 2-67 Inf 2-68 Inf 2-45 FA (105, T) A/2-439 ADA (Gun/Stinger) 1/21st Engr 1/21st MP Co 1st FSB	TF 2/21st Inf Div 2-69 Inf 2-70 Inf 2-71 Inf 2-72 Inf 194th Aslt Hel Bn: OPCOM 195th Aslt Hel Bn: OPCOM 2-46 FA (105, T) 2/21st Engr 2/21st MP Co 2d FSB			
Avn		116th Aslt Hel Bn: OPCOM				10th Avn Bde (-)
FA			66th FA Bde: R 53d Mech DIVARTY: OO, R 52d Mech DIVARTY 2-611 FA (203, SP) 2-612 FA (203, SP) 2-641 FA (155, SP) 2-642 FA (155, SP) 2-643 FA (155, SP) 69th FA Bde: R 53d Mech DIVARTY: OO, R 52d Mech DIVARTY 2-608 FA (203, FA) 2-609 FA (203, FA) 2-638 FA (155, FA) 2-639 FA (155, FA) 2-640 FA (155, FA)	67th FA Bde: OPCOM 2-616 FA (203, SP) 2-628 FA (203, SP) 2-631 FA (155, SP) 2-634 FA (155, SP) 2-635 FA (155, SP)		Corps Arty 68th FA Bde: GS 1-206 FA (Lance) 1-207 FA (Lance) 1-208 FA (Lance) 2-614 FA (203, SP) 2-675 FA (MLRS) 70th FA Bde: GS; O: GSR 52d Mech DIVARTY 2-606 FA (203, SP) 2-607 FA (203, SP) 2-636 FA (155, SP) 2-637 FA (155, SP)
ADA	A/1-433 ADA (Chap): R				B/1-433 ADA (Chap)	10th ADA Bde (-)
Cml			421st Smoke Genr Co (Mech): DS	422d Smoke Genr Co (Mech): DS		40th Cml Bde (-)
Engr		500th Engr Cbt Bn (Corps) (Mnl) 5045th Aslt Ptlbrg Co (Ribbon)	5047th Aslt Ptlbrg Co (Ribbon) 5080th Cbt Spt Equip Co			53d Engr Bde (-)
MI						20th MI Bde
MP			270th MP Co			20th MP Bde (-)
SC						70th Sig Bde
Others						701st Sep Antiarmor Bn 200th PSTOP Bn 10th Fin Gp 10th Pers Gp 55th CA Tac Spt Bn 10th COCCOM

**PODZIAŁ KORPUŚNEGO REJONU ODPOWIEDZIALNOŚCI
OBRONNEJ**

(na podstawie FM 100-15)

Figure 6-1. Organization of the defense

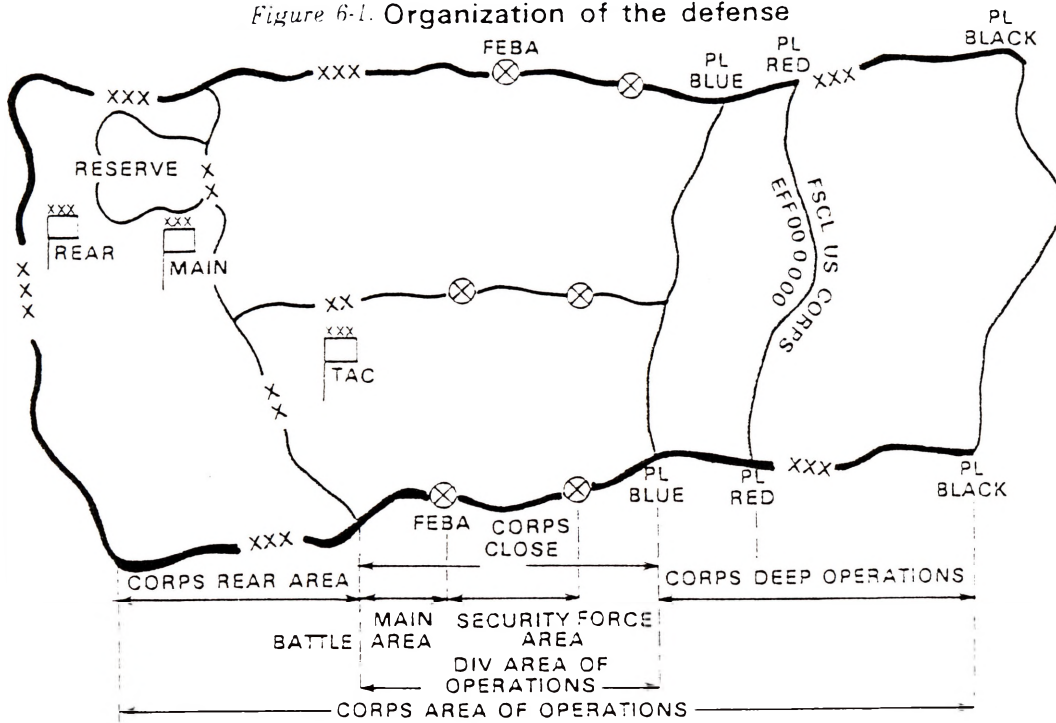
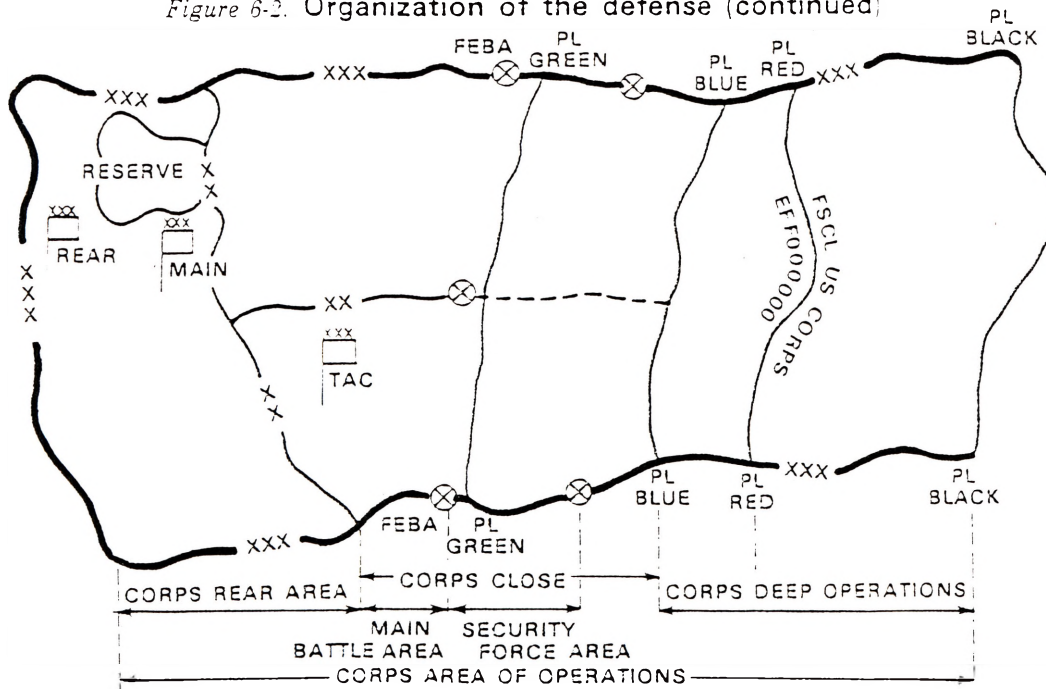


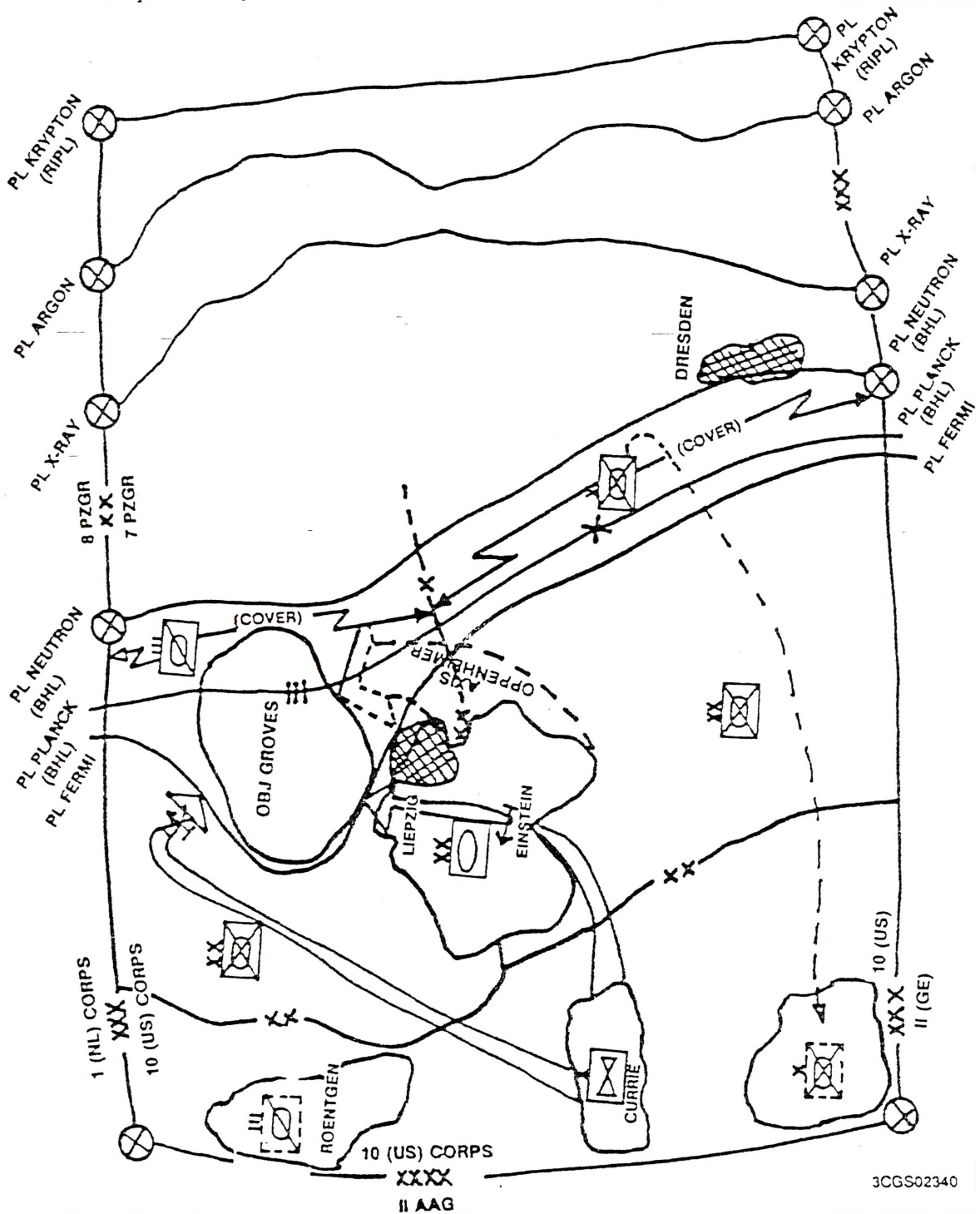
Figure 6-2. Organization of the defense (continued)



Załącznik 8

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

b. 10th Corps course of action sketch.

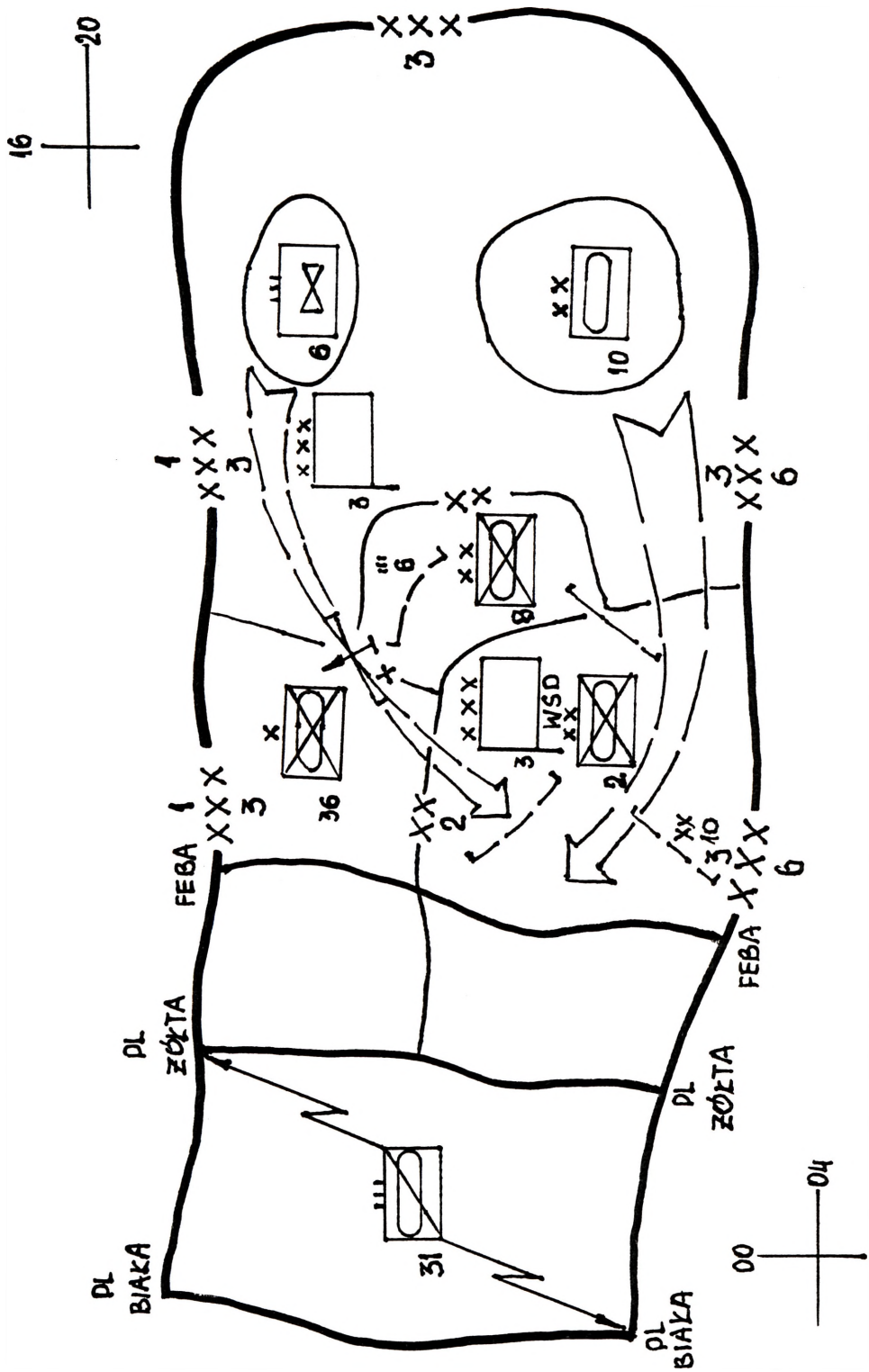


95AUG-ST1015C3

3CGS02340

PLAN OBRONY KORPUSU - ANNEX
DO ROZKAZU OPERACYJNEGO

(wariant)



UKŁAD ROZKAZU OPERACYJNEGO

(z wyróżnionymi elementami koordynacji)

OPERATION ORDER 15 - 1 st Corps

Reference: Map ...

Time zone: ...

Task organization: Annex A (*Task organization*)

1. SITUATION

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

2. MISSION

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

3. EXECUTION

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

4. SERVICE SUPPORT

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

5. COMMAND AND SIGNAL

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

STEIN
LTG

OFFICIAL:
EVERT
G3

RODZAJE „REHEARSALS”

(na podstawie FM 101-5)

FM 101-5

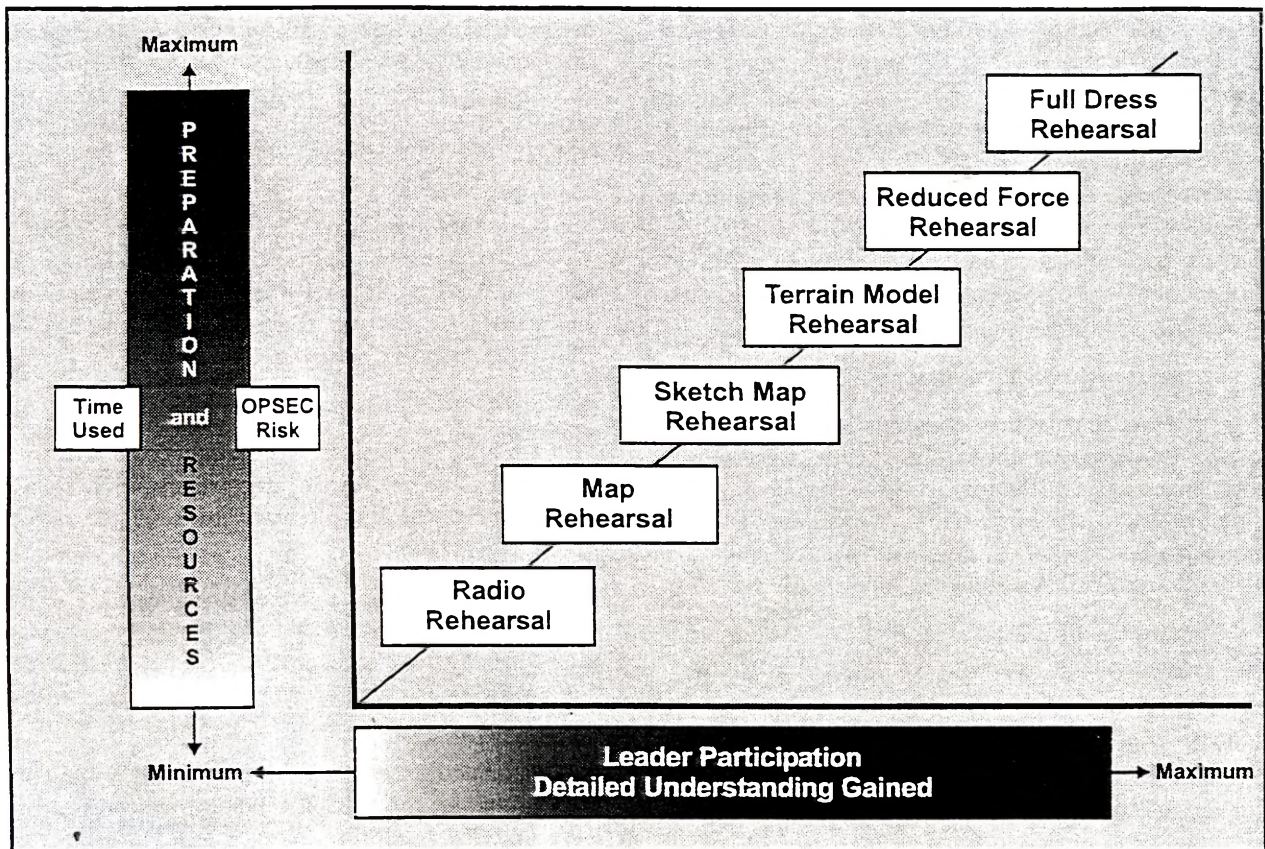


Figure G-1. Rehearsal techniques relative to time, resourcing, OPSEC, participation, and understanding

