R G B WH GR BL Grey Scale #13 C M Y K
Part Code ST1316
DANES PICTA .COM
A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

Podstawy dowodzenia



Praca zbiorowa pod redakcją:
Janusza Kręcikija
Jarosława Wołejszo

63448

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Colour Chart #13
Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black
Inches Centimetres
DANES PICTA .COM

Podstawy dowodzenia

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej
63448
II

Podstawy dowodzenia

Praca zbiorowa pod redakcją:
Janusza Kręcikija
Jarosława Wołejszo

Warszawa 2007

Recenzenci:
prof. dr hab. Michał HUZARSKI
prof. dr hab. Zbigniew ŚCIBIOREK

Projekt okładki
Dariusz ŁYSIO

Redaktor techniczny
Beata KLAROWSKA

Korekta redakcyjna
Renata CZERWIŃSKA
Jolanta PUCHALSKA

© Copyright by Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007

ISBN 978-83-7523-000-0

Sygn. AON 5813/07

Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. (0-22) 681-40-55, tel./faks (0-22) 681-37-52
Zam. nr 951/2006

SPIS TREŚCI

WSTĘP 9

Rozdział 1.
TEORIA DOWODZENIA W ZARZĄDZANIU
Janusz Kręcikij (1.1, 1.4), Jan Posobiec (1.2), Marek Strzoda (1.3), Józef Michniak (1.5)

1.1. Miejsce dowodzenia w teorii zarządzania 11
1.2. Zarys ewolucji teorii dowodzenia 17
1.3. Zasady i wymagania dowodzenia 28
1.3.1. Uwarunkowania praw, zasad i wymagań dowodzenia 37
1.3.2. Prawa, zasady i wymagania dowodzenia w działaniach sojuszniczych 39
1.3.3. Relacje pomiędzy zasadami i wymaganiami dowodzenia 43
1.4. Metody i style dowodzenia 57
1.5. System dowodzenia 60
1.6. Pytania kontrolne 65
1.7. Literatura pomocnicza 65

Rozdział 2.
PODEJMOWANIE DECYZJI W ORGANIZACJI WOJSKOWEJ
Janusz Kręcikij

2.1. Podejmowanie decyzji w teorii zarządzania 66
2.1.1. Istota cyklu działania zorganizowanego 71
2.1.2. Przebieg procesu podejmowania decyzji 73
2.2. Proces podejmowania decyzji w organizacji wojskowej 87
2.2.1. Proces dowodzenia narodowy 87
2.2.2. Proces dowodzenia sojuszniczy 110
2.2.3. Przebieg procesu planowania wielonarodowych działań połączonych 115
2.3. Dokumenty dowodzenia 130
2.4. Pytania kontrolne 140
2.5. Literatura pomocnicza 140

Rozdział 3.
STRUKTURY ORGANIZACYJNE ORGANIZACJI WOJSKOWEJ
Jarosław Wołejszo (3.1, 3.2, 3.4, 3.5), Janusz Kręcikij (3.3)

3.1. Struktury organizacyjne w teorii zarządzania 141
3.2. Sztab wojskowy na przestrzeni wieków 159
3.2.1. Struktury organizacyjne dowództw wojsk lądowych USA 159
3.2.2. Struktury organizacyjne dowództw wojsk lądowych Wielkiej Brytanii 166
3.2.3. Struktury organizacyjne dowództw wojsk lądowych Bundeswehry 172
3.2.4. Ewolucja rozwoju struktur organizacyjnych dowództw Sił Zbrojnych RP 178
3.3. Struktury organizacyjne dowództw NATO 191
3.4. Struktury organizacyjne dowództw wojsk lądowych SZ RP 200
3.5. Więzi informacyjne w organizacji wojskowej 214

3.5.1. Wewnętrzne więzi informacyjne 225
3.5.2. Zewnętrzne więzi informacyjne 231
3.6. Pytania kontrolne 238
3.7. Literatura pomocnicza 238

Rozdział 4.

ŚRODKI DOWODZENIA W ORGANIZACJI WOJSKOWEJ

Andrzej Wisz (4.1, 4.2.1, 4.2.3, 4.2.4), Piotr Dela (4.2.2)

4.1. Miejsce środków dowodzenia w systemie dowodzenia 239
4.2. Środki i urządzenia łączności 240
4.2.1. Środki telekomunikacyjne 241
4.2.2. Środki informatyczne 269
4.2.3. Środki pocztowe 277
4.2.4. Środki sygnalizacyjne 277
4.3. Pytania kontrolne 279
4.4. Literatura pomocnicza 279

Rozdział 5.

KIEROWANIE ZMIANAMI W ORGANIZACJI WOJSKOWEJ

Jarosław Wołejszo

5.1. Teoria problemu 280
5.2. Metody przeprowadzania zmian w organizacji 295
5.3. Determinanty określające kształt organizacji wojskowej 300
5.4. Proces przeprowadzania zmian w organizacji wojskowej 308
5.4.1. Identyfikacja potrzeb przeprowadzania zmian 316
5.4.2. Określenie zadania projektowego 316
5.4.3. Opracowanie koncepcji struktury 318
5.4.4. Synteza i ocena rozwiązania projektowego 325
5.4.5. Opracowanie założeń wdrożeniowych 326
5.5. Bariery we wprowadzaniu zmian w organizacji wojskowej 328
5.6. Pytania kontrolne 339
5.7. Literatura pomocnicza 340

Rozdział 6.

FORMY I METODY DOSKONALENIA KADR W ORGANIZACJI WOJSKOWEJ

Jarosław Wołejszo

6.1. Podstawowe pojęcia i definicje ćwiczeń wojskowych 341
6.2. Charakterystyka ćwiczeń z dowództwami 351
6.3. Charakterystyka ćwiczeń przygotowawczych 357
6.4. Odmiany ćwiczeń wojskowych 364
6.5. Doskonalenie metodyczne kadr w organizacji wojskowej 370
6.6. Pytania kontrolne 378
6.7. Literatura pomocnicza 378

Rozdział 7.

OPERACJE REAGOWANIA KRYZYSOWEGO

Jacek Trembecki (7.1), Leszek Elak (7.2)

7.1. Operacje pokojowe 379
7.1.1. Misje i operacje pokojowe ONZ 381
7.1.2. Operacje wsparcia pokoju 396
7.2. Operacje wielonarodowe 407
7.2.1. Operacje wielonarodowe ONZ 414
7.2.2. Operacje wielonarodowe NATO 416
7.2.3. Operacje wielonarodowe UE 418
7.2.4. Operacje stabilizacyjne 420
7.3. Pytania kontrolne 427
7.4. Literatura pomocnicza 427

LITERATURA 428

WSTĘP

Umiejętne dowodzenie jest koniecznym, lecz niewystarczającym warunkiem zwycięstwa, natomiast dowodzenie niesprawne i nieumiejętne jest wystarczającym warunkiem niepowodzenia[1]. Historia wojen dostarcza wielu dowodów świadczących o słuszności takiego poglądu, a jego aktualność we współczesnych warunkach potwierdzają doświadczenia z lokalnych konfliktów zbrojnych oraz wnioski z ćwiczeń.

Zainteresowanie problemami dowodzenia w naszych siłach zbrojnych wynika nie tylko z konieczności nadążania za dynamicznym rozwojem systemów dowodzenia, ale przede wszystkim podyktowane jest potrzebami dostosowania obecnego kształtu systemu dowodzenia do nowych zadań, wynikających głównie z bliskiej perspektywy integracji z systemami dowodzenia armii państw NATO. Ponadto dodatkowym, lecz bardzo istotnym impulsem do zintensyfikowania badań w zakresie teorii dowodzenia były ostatnie zmiany dotyczące funkcjonowania organów dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP. W świetle powyższych uwarunkowań wśród pierwszoplanowych problemów wymagających istotnej weryfikacji znalazły się również zagadnienia dotyczące pojęcia i istoty dowodzenia. Generalnie panuje zgodność w odniesieniu do zakwalifikowania dowodzenia jako specyficznej formy kierowania, charakterystycznej dla sił zbrojnych. Natomiast brakuje jednomyślności w zakresie ustalenia istoty, w tym szczególnie atrybutów dowodzenia. W literaturze przedmiotu ukształtowały się trzy główne podejścia do dowodzenia. Rozpatruje się je najczęściej w ujęciu empirycznym, cybernetycznym i organizacyjnym.

Podejście empiryczne prowadzi do uznania za istotę dowodzenia całokształtu działań dowódcy i organów dowodzenia.

W ujęciu cybernetycznym dowodzenie traktowane jest jako jedna z postaci sterowania ze sprzężeniem zwrotnym, a jego istota upatrywana jest w procesach informacyjnych, takich jak: zdobywanie, przetwarzanie i przekazywanie informacji.

Z kolei w ujęciu organizacyjnym dowodzenie rozpatruje się jako strukturę i właściwości kierowania jednostkami organizacyjnymi sił zbrojnych. Niezwykle ważne jest również podejście psychospołeczne do problematyki dowodzenia, gdyż podmiotem i przedmiotem (obiektem) dowodzenia są ludzie.

Dowodzenie określa się jako złożoną i wielofunkcyjną działalność dowództw różnych szczebli organizacyjnych sił zbrojnych w całości, a także poszczególnych

---

[1] L. Kuleszyński, *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Warszawa 1967, s. 11.

rodzajów sił zbrojnych oraz rodzajów wojsk. Dowodzenie jest procesem decyzyjnym, czyli ciągiem operacji na zbiorach informacji: o wojskach własnych, wojskach przeciwnika, warunkach działania. Istotą dowodzenia jest podejmowanie decyzji o sposobie realizacji zadania, a więc są to działania oparte na rezultatach twórczego myślenia, stanowiące ciąg rozwiązań określonych sytuacji decyzyjnych.

Podręcznik ten jest próbą przedstawienia Czytelnikowi stosunku autorów do współczesnej wiedzy o dowodzeniu organizacjami wojskowymi. Jest wynikiem zarówno przemyśleń teoretycznych, jak i weryfikowanych praktycznie. Celem publikacji jest ułatwienie badaczom, organizatorom i pasjonatom dostępu do informacji, a zarazem zrozumienia aktualnych problemów dowodzenia w ciągle zmieniającym się środowisku, w którym jest ono sprawowane. W podręczniku przedstawiono podstawową wiedzę z dowodzenia organizacjami wojskowymi w obszarach: *miejsca dowodzenia w teorii zarządzania*, *zasad i wymagań dowodzenia*, *metod i stylu dowodzenia*, *systemu dowodzenia*, *podejmowania decyzji w organizacji wojskowej*, *struktur organizacyjnych organizacji wojskowych*, *przeprowadzania zmian w organizacji wojskowej*, *doskonalenia kadr w organizacji wojskowej*, *środków dowodzenia oraz operacji reagowania kryzysowego*.

Publikacja ta, zdaniem autorów, wychodzi naprzeciw tym oczekiwaniom. Dyskusja o problemach dowodzenia organizacjami wojskowymi jest nam potrzebna, aby doskonalić narzędzie transplantacji wiedzy teoretycznej do praktyki i praktyki do wiedzy teoretycznej. Będziemy wdzięczni za poczynione przez Czytelników uwagi.

Rozdział 1

TEORIA DOWODZENIA W ZARZĄDZANIU

Zapoznanie z treścią rozdziału pozwoli Czytelnikowi:

- określić relację pomiędzy kierowaniem, zarządzaniem a dowodzeniem,
- poznać zasady i wymagania dowodzenia,
- zapoznać się z różnymi sposobami typologii systemu,
- określić metody i style dowodzenia,
- scharakteryzować elementy systemu dowodzenia.

1.1. Miejsce dowodzenia w teorii zarządzania

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, iż w nauce o organizacji i zarządzaniu funkcjonują różne interpretacje samego pojęcia „zarządzanie". Istnieje szereg definicji tego terminu, zaś on sam utożsamiany bywa często z terminem „kierowanie". Zjawisko to jest zrozumiałe, gdyż w przekładach na język polski literatury anglosaskiej słowo „management" tłumaczone jest zamiennie jako „zarządzanie", bądź też „kierowanie". Natomiast w polskiej literaturze te dwa pojęcia oznaczają odmienne zjawiska i nie są ze sobą utożsamiane, chociaż w praktyce stosuje się je zamiennie[1].

Celowe wydaje się podkreślenie, iż oba te terminy mają swoje źródło w pojęciu „sterowanie". Oznacza ono „(...) *oddziaływanie jednego systemu na drugi (sterującego na sterowany), zmierzające do uzyskania określonego zdarzenia* (...)"[2]. Zadaniem sterowania jest więc stosowanie określonych mechanizmów w celu regulowania różnych procesów zachodzących w organizacji (w jakimś systemie) dla zapewnienia celowego jej działania i utrzymania wytyczonego kierunku rozwoju w warunkach zmieniającego się otoczenia. Innymi słowy, sterowanie doprowadzić ma do zmiany jednego wyróżnionego stanu układu w inny stan wyróżniony, bardziej odpowiadający sterującemu.

Dopuszczalne wydaje się zatem stwierdzenie, iż sterowanie jest wywieraniem pożądanego wpływu na określone zjawisko, czy też wywołaniem pożądanych zmian struktury układu, tj. sieci sprzężeń elementów, które ten układ tworzą.

---

[1] Z. Ścibiorek, *Analiza możliwości wykorzystania ogólnej teorii kierowania podczas podejmowania decyzji do działań bojowych*, AON, Warszawa 1999, s. 22.

[2] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 231.

Sterowanie jako pojęcie odnosi się zarówno do człowieka, zwierzęcia, maszyny, jak i systemu (organizacji). Jak wspomniano, stanowi ono oddziaływanie na określony obiekt (układ, system), mające na celu spowodowanie jego zachowania się w pożądany sposób i wyeliminowanie czynników, które to zachowanie zakłócają.

Rozpatrując polską terminologię problemu, w odniesieniu do ludzi i organizacji stosuje się terminy: kierowanie i zarządzanie. **Kierowanie** *dotyczy w zasadzie ludzi*, zaś **zarządzanie** *odnosi się do instytucji (organizacji)*. Stąd też określenia „kierowanie zespołami ludzkimi" i „zarządzanie przedsiębiorstwem (firmą, uczelnią)". Z drugiej strony wyniki badań literatury przedmiotu wskazują na częste zamienne używanie tych pojęć. Mówi się więc także o „zarządzaniu personelem" i „kierowaniu firmą". Termin „kierowanie" oznacza tutaj także działanie na kogoś lub na coś, aby powodowało ono czyjeś (lub czegoś) zachowanie zgodne z wolą kierującego (celami organizacji). W organizacji kierowanie kojarzy się z bezpośrednim stosunkiem i kontaktem przełożonego z kierowanym przez niego zespołem lub jego członkami. W praktyce oznaczać ma odpowiednie oddziaływanie na ludzi poprzez kontaktowanie się z nimi, przekazywanie im informacji, motywowanie ich do pracy, czy wreszcie kontrolowanie osiąganych wyników. Wszystkie te działania prowadzić mają do takiej sytuacji, w której kierowani zachowywać się będą zgodnie z wolą kierującego. Kierowanie ma zatem charakter więzi osobistej między przełożonym a podwładnym (podwładnymi), a nie tylko więzi organizacyjnej czy technologicznej.

Nie można jednak nie dostrzegać faktu, iż więź osobista kierownik – podwładny jako zjawisko nie istniałaby, gdyby nie korzystne warunki stworzone właśnie przez strukturę organizacyjną. Stąd rozpatrywanie kierowania jako procesu postrzegającego tylko podwładnego (bez pryzmatu organizacji) jest nieuzasadnione, samo bowiem istnienie relacji przełożony – podwładny możliwe jest właśnie dzięki funkcjonowaniu konkretnej, określonej struktury (organizacji).

Jak wskazują wyniki badań, termin „zarządzanie"[1] odnosi się często do działalności gospodarczej. Oznacza on wówczas prowadzenie organizacji (lub jej części) do osiągnięcia wyznaczonego celu, dzięki odpowiedniemu zorganizowaniu i wykorzystaniu posiadanych zasobów, w sposób gwarantujący jej powodzenie i utrzymanie równowagi dynamicznej względem otoczenia. Zarządzanie wiąże się w takiej sytuacji z posiadaniem władzy oraz z umiejętnością określania celów i powodowania ich realizacji. Tak rozumiane zarządzanie obejmuje zatem (zawiera) także kierowanie, obejmuje bowiem wykorzystanie posiadanych środków, uwzględniając zmiany otoczenia i zachowania ludzi. Dotyczy więc zachowania zarówno się ludzi, jak i organizacji rozumianej jako system złożony z ludzi, technicznych środków działania (technologii) i informacji.

W praktyce dopuszczalne wydaje się zatem utożsamianie zarządzania z kierowaniem postrzeganym jako sterowanie zachowaniami zespołów ludzkich. Oba te pojęcia dotyczą przecież regulacji zachowań ludzi; podstawą regulacji, jak wspo-

[1] J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1997, s. 56 i dalsze.

mniano, jest sformalizowana hierarchicznie nadrzędność podmiotu kierowania – czyli władza wynikająca z formalnej hierarchii. Powyższe rozważania upoważniają do sformułowania wniosku, iż chociaż trzeba, posługując się analizowanymi terminami i przyjmując ich polskie rozumienie, dążyć do stosowania określenia „kierowanie" w odniesieniu do zespołów ludzkich, zaś „zarządzanie" w stosunku do organizacji, to w codziennym użytkowaniu rozróżnianie tych pojęć, teoretycznie możliwe do uzasadnienia, jest mało istotne[1].

Wyniki badań literatury przedmiotu wskazują, iż identyfikacja uniwersalnej definicji **zarządzania** nie jest zadaniem prostym. Spotyka się bowiem różne interpretacje tego terminu, na przykład:

„(...) *proces zarządzania to ciąg działań będących funkcjami planowania, pobudzania, organizowania i kontroli, które uporządkowane są w określonych układach przebiegów organizacyjnych (zwykle w układach informacyjno-decyzyjnych) i spełniane są przez jednostki zarządzania oraz stanowiska kierownicze* (...)"[2];

„(...) *zarządzanie to proces planowania, nadawania mocy i oceniania starań (wysiłków) zespołów ludzkich pracujących dla wspólnego celu* (...)"[3];

„(...) *zarządzanie jest to zespół działań lub proces mający na celu koordynację i integrację użytkowania zasobów dla osiągnięcia celu organizacji (wydajności i satysfakcji) poprzez ludzi przy użyciu techniki w zorganizowanych strukturach* (...)"[4];

„(...) *zarządzanie to zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe oraz informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny* (...)"[5].

Z wybranych definicji wynika jednoznacznie, iż istotą zarządzania (kierowania) są procesy informacyjno-decyzyjne przebiegające przede wszystkim w warstwie funkcjonalnej (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie) oraz w warstwie zasobowo-kapitałowej, przez którą rozumieć należy zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe, technologiczne i informacyjno-organizacyjne.

Biorąc pod uwagę przedstawione powyżej fakty, właściwe wydaje się podejście wielu teoretyków zarządzania, twierdzących, że całość takiego procesu może być traktowana jako wieloetapowy proces podejmowania decyzji. Poszukując wobec tego obszarów kierowania (zarządzania), których ustalenia mogłyby znaleźć zastosowanie na gruncie procesu dowodzenia, konieczne było ostateczne określenie związków pomiędzy kierowaniem i dowodzeniem. Dążąc do identyfikacji takich relacji, zwrócono uwagę na interesującą argumentację L. Krzyżanowskiego.

---

[1] Z. Ścibiorek, *Analiza możliwości...*, wyd. cyt., s. 24.

[2] *Organizacja i zarządzanie*, A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red. nauk.), PWN, Warszawa 1986, s. 132.

[3] W.J. Stanton, M.J. Etzel, B.J. Walker, *Fundamentals of marketing*, McGraw-Hill, New York 1994, s. 661.

[4] W.A. Shrode, D. Voich, *Organization and management: Basic systems concepts*, Irwin, Homewood, Illinois 1974, s. 7.

[5] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 38.

Zdaniem tego autora, analiza źródeł i stosunków władzy w organizacjach prowadzi do wyodrębnienia trzech głównych czynników tworzących podstawę do sprawowania władzy oraz trzech form (rodzajów) kierowania organizacjami gospodarczymi i niedochodowymi (tab. 1.1).

Tabela 1.1

Relacje pomiędzy czynnikami tworzącymi władzę a rodzajami kierowania

Lp.	Czynniki tworzące podstawę władzy	Tytuł do kierowania	Rodzaje kierowania
1.	Kompetencje formalne	Władztwo	Administrowanie, rządzenie, nadzór, dowodzenie
2.	Kompetencje materialne	Władanie zasobami lub dysponowanie nimi	Zarządzanie
3.	Kompetencje intelektualne kierującego (cechy, wiedza, umiejętności, twórcza aktywność, doświadczenie, współżycie)	Autorytet osobisty	Przywództwo

Źródło: opracowano na podst. L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, PWN, Warszawa 1999.

Podkreślenia wymaga fakt, iż L. Krzyżanowski klasyfikuje **dowodzenie** jako rodzaj kierowania organizacją, przyjmując kompetencje formalne kierującego (lub inaczej – władzę formalną) jako kryterium dominujące (nie negując występowania pozostałych tytułów do kierowania). Jednocześnie tenże autor pojęcie kierowania uważa za zakresowo szersze zarówno od pojęcia zarządzanie, jak i dowodzenie.

Badania literatury przedmiotu oraz normatywnych dokumentów obowiązujących w Siłach Zbrojnych RP pozwalają na przytoczenie szeregu często niezupełnie pokrywających się definicji **dowodzenia**[1]. Przykładowo, zgodnie z „*Regulaminem działań wojsk lądowych*", dowodzenie to „*proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym. Obejmuje władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania*"[2]. Natomiast w „*Regulaminie pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP*" dowodzenie definiowane jest jako „*działalność dowódcy (szefa), mająca na celu wykonanie zadania poprzez utrzymanie wojsk (sił) w ciągłej gotowości i zdolności bojowej, przygotowanie działań zbrojnych oraz kierowanie nimi*"[3].

Władysław Mróz definiuje dowodzenie jako „*podstawową formę kierowania wojskami, opartą na uprawnieniu do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości bojowej w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podpo-*

[1] J. Kręcikij, *Modyfikacja dowodzenia w wojskach lądowych w aspekcie integracji Polski z NATO*, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 1998, s. 16.

[2] *Regulamin działań wojsk lądowych*, Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 1999, s. 49.

[3] *Regulamin pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP*, Sztab Generalny WP, Warszawa 1996, s. 5.

rządkowanych żołnierzy, a więc wszechstronnego przygotowania ich do działania i kierowania nimi podczas wykonywania zadań bojowych"[1].

Z kolei autorzy „*Leksykonu wiedzy wojskowej*" określają dowodzenie jako „*całokształt celowej działalności dowódcy i sztabów, realizowanej w ramach określonego systemu kierowania, zapewniającej wysoką gotowość bojową i właściwe przygotowanie wojsk do jak najlepszego osiągnięcia celów walki, bitwy lub operacji*"[2].

Podobną w swojej istocie definicję przytacza Antoni Apanowicz, który określił dowodzenie jako „*działalność dowódcy jednostki wojskowej polegającą na wszechstronnym przygotowaniu podwładnych do walki i na kierowaniu nimi w walce*"[3]. Współczesne rozwinięcie tej definicji prezentuje w swojej książce Józef Michniak, według którego dowodzenie „*jest podstawową formą kierowania wojskami, opartą na uprawnieniu do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości i zdolności bojowej w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podległych żołnierzy, a więc wszechstronnego przygotowania ich w czasie pokoju do wszelkiego rodzaju działań i do kierowania nimi podczas ich realizacji w okresie pokoju, kryzysu i wojny*"[4].

Taka różnorodność definicji nie jest jednak domeną tylko polskiej literatury przedmiotu. Analiza dokumentów państw członkowskich NATO, poruszających problematykę dowodzenia, pozwala na sformułowanie wniosku, iż pojęcie „dowodzenie" i jego jednoznaczna interpretacja sprawiają twórcom właściwych regulaminów narodowych i sojuszniczych podobne trudności. Zjawisko takie ma miejsce pomimo istnienia szeregu dokumentów ogólnoukładowych, których celem jest ujednolicenie we wszystkich armiach sojuszu rozumienia najważniejszych definicji i terminów.

W podstawowym dokumencie NATO definiującym zasadnicze pojęcia wojskowe, jakim jest „*Słownik terminów i definicji APP-6*", czytamy, że dowodzenie (*command*) to: „*władza (authority) sprawowana przez jednostkę w celu kierowania, koordynowania oraz kontrolowania sił wojskowych*". Natomiast kontrola (*control*) oznacza „*władzę sprawowaną przez dowódcę nad częścią działań podległych mu struktur lub tych struktur, które zwykle nie znajdują się pod jego dowództwem, obejmującą odpowiedzialność za wydawanie rozkazów lub dyrektyw*".

Natomiast w regulaminie NATO „*ATP-35(B) Doktryna wojsk lądowych*", posługującym się ujednoliconą terminologią oraz niejednokrotnie odwołującym się do wspomnianego powyżej słownika, dowodzenie to: „*proces, w ramach którego dowódca zmusza podwładnych do działania zgodnie ze swoją wolą i zamiarami. Obejmuje on władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania*". Podobnie w wymienionym wydawnictwie zdefiniowano kon-

---

[1] W. Mróz, *Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej*, Sztab Generalny WP, Warszawa 1978, s. 13.

[2] *Leksykon wiedzy wojskowej*, MON, Warszawa 1979, s. 90.

[3] A. Aponowicz, *Dowodzenie*, MON, Warszawa 1961, s. 72.

[4] J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003, s. 1.

trolę (*control*), którą uważa się za „*proces, w którym dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, kieruje i koordynuje działania podległych mu sił poprzez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji*".

Z kolei w amerykańskim regulaminie „*FM 101-5 Organizacja i praca sztabów*" dowodzenie (*command*) postrzegane jest jednoznacznie jako „*władza, którą dowódca sprawuje nad swymi podwładnymi z racji posiadanego stopnia lub zajmowanego stanowiska. Obejmuje ono prawo do i odpowiedzialność za skuteczne użycie dostępnych środków oraz za planowanie, organizowanie, kierowanie, koordynowanie i kontrolowanie sił wojskowych w celu wykonania postawionego zadania*". Dopiero połączenie dowodzenia i kontroli (*command and control*) uważane jest za „*proces, poprzez który działania militarne są kierowane, koordynowane i kontrolowane*"[1].

Rozdzielenie dowodzenia na „władzę" i „proces" dostrzegalne jest także w angielskim dokumencie „*ADP-2 Dowodzenie*", w którym stwierdza się, że „*dowodzenie (command) jest władzą sprawowaną przez dowódcę w celu kierowania, koordynowania i kontrolowania działań sił wojskowych*, zaś „*kontrola (control) to proces, poprzez który dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, kieruje i koordynuje działania podległych mu sił, opierając się na wspólnej doktrynie i używając standardowych procedur oraz wykorzystując środki łączności i systemy informacyjne*"[2].

Najnowszą próbą uporządkowania sposobu rozumienia tych zasadniczych pojęć jest „*AJP-01(A) Doktryna sojuszniczych operacji połączonych*", której zapisy i ustalenia obowiązują wszystkie państwa NATO. Podkreśla się tam, że pojęcia „*command*" i „*control*" są ściśle ze sobą powiązane, używane zwykle razem, ale nie należy ich traktować jako synonimów. Dowodzenie (*command*) to „*proces, poprzez który dowódca oddziałuje swą wolą i intencjami na podwładnych w celu podjęcia określonego działania. Obejmuje on władzę i odpowiedzialność za użycie sił w celu wykonania zadania". Kontrola (control) jest zaś „procesem, w ramach którego dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, kieruje i koordynuje działania podległych mu wojsk*"[3].

Z powyższego wynika jednoznacznie, że dowodzenie postrzegane jest w dwóch zasadniczych płaszczyznach:

– jako władza (*authority*), to znaczy prawa do wydawania rozkazów, ale też ponoszenia za nie pełnej odpowiedzialności, przy czym władza ta może być, w zależności od sytuacji, zróżnicowana;

– jako proces (*process*) sprawowania dowodzenia, w którym dowódca wspomagany przez swój sztab realizuje czynności związane z planowaniem, organizacją, kierowaniem i koordynacją działań podległych sobie sił.

---

[1] *FM 101-5 Staff Organizatrion and Operations*, Department of the Army, Washington 1984, s. 1-1.
[2] *ADP-2 Command*, HQDT, 1994, s. 1-2, 1-3.
[3] *AJP-01(B) Allied Joint Operations Doctrine*, MAS, Brussels 2000, s. 4-1.

Bez wątpienia wspólną cechą wszystkich definicji dowodzenia jest to, że łączą one to pojęcie z osobą dowódcy.

Duża rozpiętość rodzajów i form działań powoduje konieczność znacznego poszerzenia zakresu wiedzy i umiejętności organów dowodzenia. Potrzeba ta nie odnosi się już tylko do umiejętnego przygotowania i prowadzenia różnorodnych operacji, lecz przede wszystkim do umiejętnego wykorzystania, skorelowania i zastosowania nowoczesnych narzędzi przetwarzania i przesyłania informacji oraz użycia środków walki w złożonych i jakże nieprzewidywalnych warunkach.

Konstatując, różnica pomiędzy dowodzeniem a kierowaniem (zarządzaniem) dotyczy więc jedynie zakresu władzy, jaką posiada dowódca w stosunku do podwładnych (co de facto uwidacznia się dopiero w czasie wojny). Stąd wniosek, iż pojęcie dowodzenia jest niemalże tożsame z pojęciem kierowania (zarządzania), stanowi specyficzną formę kierowania i, co oczywiste, jednocześnie zawiera się w pojęciu kierowania.

Wykorzystując przedstawioną powyżej argumentację do dalszych rozważań przyjęto, iż ***dowodzenie jest specyficzną formą kierowania***, i zasadne będzie zidentyfikowanie tych zjawisk kierowania (zarządzania), które powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w procesie dowodzenia.

1.2. Zarys ewolucji teorii dowodzenia

Dowodzenie od początków powstania zorganizowanych struktur wojskowych ulegało nieustannym przeobrażeniom, co było konsekwencją różnych okresów rozwoju sił zbrojnych, od tzw. demokracji wojskowej po współczesne formy zhierarchizowanych struktur organizacyjnych. Dążenie do uzyskania zwycięstwa nad przeciwnikiem w walce zbrojnej wymagało, oprócz posiadania odpowiednich sił, sprawnego dowodzenia nimi. Zależność ta została szybko dostrzeżona i już w początkach kształtowania się sztuki dowodzenia duży nacisk kładziono na wybór przywódcy, który potrafiłby poprowadzić do walki i kierować nią.

Początki dowodzenia wojskami sięgają czasów, gdy siły zbrojne miały charakter organizowanych na czas wojny (wyprawy) tymczasowych grup, które po jej zakończeniu ulegały rozwiązaniu. Taki „milicyjny" charakter sił zbrojnych przyczyniał się do wybierania – najczęściej na zebraniu starszyzny plemiennej – wodza, któremu powierzano dowodzenie nad wyprawą. Rozumowano bowiem, że walka nie może przebiegać żywiołowo, lecz jeden wódz musi kierować poczynaniami wojowników.

Na wodza zwykle wybierano przywódcę jednego z rodów, klanów lub plemienia, który posiadał cechy wyróżniające go spośród reszty wojowników. Najczęściej był to odważny, sprawny fizycznie, silny i zdecydowany człowiek, który osobistym udziałem w walce potrafił udowodnić swoją wartość jako żołnierz, ale i wyróżniał się zdecydowaniem, przebiegłością, umiejętnością oceny sytuacji, wytrwałością, często również bezwzględnością, czyli cechami, które predysponowały go

do roli wodza. W jego rękach skupiała się władza i dowodzenie nad podległymi mu na czas wojny siłami. Dlatego też cechy te były mu niezbędne do sprawnego dowodzenia wojskami. Na nim jako strategu spoczywał obowiązek układania planów wojny, a także bezpośrednie dowodzenie walką na czele podległych mu sił w polu. Mistrzostwo we władaniu bronią, męstwo oraz inne przymioty były niezbędne, gdyż z punktu widzenia dowodzenia było to przewodzenie w walce. Często doprowadzał do walki, wydając komendę do ataku, a w czasie jej trwania walczył w pierwszym szeregu z przeciwnikiem, dając przykład pozostałym, ale nie mając już większego wpływu na kierowanie przebiegiem starcia.

Wynikające z funkcji wodza zadania dowodzenia realizowane były osobiście przez niego. Zadania te w ówczesnym czasie były niezwykle ograniczone, można nawet stwierdzić, że wręcz skromne. Zaliczyć do nich można między innymi podjęcie decyzji o walce, uszykowanie do niej podległych wojowników poprzez utworzenie odpowiedniego ugrupowania bojowego, w którego centrum zwykle znajdowało się miejsce wodza, oraz jego osobisty udział w walce.

Wyniki analizy zagadnień dowodzenia wskazują, że we wczesnym okresie formowania się dowodzenia, gdy do walki angażowane były niewielkie siły, uzbrojone w stosunkowo prymitywną broń oraz posiadające w miarę jednorodny skład (piechota, kawaleria), stojący na czele wojowników wódz sprawował funkcję dowódcy-żołnierza. Przebieg przyszłej wojny formułował on w swoim umyśle, planując i organizując bitwę. Niezbędne do potrzeb dowodzenia informacje zdobywał, organizując służby wywiadowcze, wysyłał szpiegów i zwiadowców, często osobiście obserwował przeciwnika i oceniał sytuację, podejmując stosowne decyzje. W czasie bitwy, dowodząc, stawiał na bieżąco rozkazy i zadania, ustnie lub poprzez podawanie ustalonych sygnałów wzrokowych bądź dźwiękowych (dymy, proporce, chorągwie, ogniska, bębny, piszczałki, rogi, trąby itp.). Często też poprzez osobisty przykład wskazywał cel ataku[1] lub obserwował i bezpośrednio kierował przebiegiem walki. W tych warunkach funkcję dowodzenia mógł sprawować jeden człowiek, a w całości działania wojsk wyróżnić można trzy etapy: koncentrację w wyznaczonym rejonie, przemieszczenie do wybranego miejsca bitwy oraz bitwę generalną[2].

W miarę rozwoju ilościowego, ale i jakościowego sił zbrojnych, przejawiającego się w coraz bardziej rozbudowanej strukturze organizacyjnej i powstaniu nowych rodzajów wojsk, dowodzenie stawało się coraz trudniejsze. Jeden wódz nie jest już w stanie dowodzić i jednocześnie brać udział w bitwie.

W starożytności, w pierwszym tysiącleciu p.n.e., istniały państwa, królestwa, których armie liczyły dziesiątki tysięcy żołnierzy. Egipt, Persja, Asyria, Chiny, a później antyczna Grecja i starożytny Rzym dysponowały siłami zbrojnymi, które wymagały sprawnego dowodzenia. Wraz ze wzrostem liczebności armii powiększały się i różnicowały zadania dowodzenia; rozbudowujące się struktury organizacyjne przyczyniały się do pojawienia się wielu poziomów dowodzenia. Dowo-

[1] J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, MON, Warszawa, 1974, s. 47.

[2] Z. Gołąb, S. Kołcz, *Współczesne dowodzenie wojskami*, MON, Warszawa 1974, s. 14.

dząc dużymi armiami, należało planować i organizować walkę, ponadto troszczyć się o zaopatrzenie, zakładać obozy warowne, zdobywać informacje o przeciwniku, organizować i kierować produkcją broni i sprzętu wojennego; zapewniać transport, wybierać drogi przemarszu wojsk, dogodne miejsca do rozegrania bitwy; utrzymywać łączność z wojskami i zapleczem, rozwiązywać wiele problemów zapewniających byt i działanie wojsk, często przez dłuższy okres czasu. Ponadto armie te wymagały szkolenia i nieustannych ćwiczeń przygotowujących je do wojny.

W okresie tym system dowodzenia wojskami zaczyna się stopniowo rozwijać i z czasem coraz bardziej rozbudowywać. Zwiększa się również przestrzeń, na której prowadzono bitwy, oraz rośnie znaczenie czynnika terenu. Wódz nie ogarnia wzrokiem całego pola bitwy, trudniej jest uszykować do niej wojska. Stwarza to znaczące trudności w ocenie sytuacji, podejmowaniu decyzji i dowodzeniu wojskami w czasie prowadzenia walki. Dodatkowo coraz liczniejsze i dłużej trwające wojny oraz rozszerzający się zakres zadań dowodzenia zaczął przerastać możliwości ich realizacji przez jednego człowieka. Wódz zaczyna otaczać się adiutantami, posłańcami, którzy przekazują jego rozkazy i zalecenia do wykonania niższym dowódcom[1].

Powstają pierwsze wyspecjalizowane organizacje, będące pierwowzorem dzisiejszego sztabu, które przejmują część zadań w zakresie dowodzenia wojskami od wodza – dowódcy armii. Tworzą się wówczas jakościowo inne warunki w obszarze dowodzenia. Dowódca mógł bowiem więcej czasu poświęcić na analizy i oceny związane z planowaniem oraz podjęciem decyzji o bitwie. Podnosi się tym samym jakość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem.

Analiza literatury wskazuje, że pierwsze sztaby, a w zasadzie zespoły wspomagające wodza powstawały już w starożytności. W armiach spartańskiej i ateńskiej sztab pojawił się w VI wieku p.n.e. W armii macedońskiej Aleksandra Wielkiego sztab posiadał już wyraźnie zarysowany podział zadań i funkcji[2].

Podstawowe zadania realizowane przez starożytne sztaby to: wywiad, rozpoznanie przeciwnika, organizacja obozów, zakwaterowanie, transport i zaopatrywanie armii, w tym finanse, zawiadywanie kawalerią, inżynieria wojskowa, zapewnienie łączności oraz pomoc dowódcy w przygotowaniu bitwy, z czasem – kampanii, i przekazywanie rozkazów podczas jej prowadzenia. Ponadto w sztabie znajdowali się tłumacze, pisarze, niekiedy astrolodzy[3] i wróżbici oraz naukowcy i inżynierowie[4].

W początkach swojego istnienia sztaby spełniały funkcje pomocnicze, z czasem jednak, rozwijając się, zaczęły przejmować również funkcję doradczą, wspierając dowódcę w sprawach operacyjnych. Pod koniec ery starożytnej sztab przygotowuje już podstawy zamiaru dowódcy, ułatwiając mu podejmowanie decyzji,

---

[1] *Mała encyklopedia wojskowa*, t. 1, MON, Warszawa 1967, s. 321.

[2] J. Orzechowski, *Dowodzenie i...*, wyd. cyt., s. 72–104; J.D. Hittle, *Sztab wojskowy*, MON, Warszawa 1961, s. 28; A. Świderek, *Hellada królów*, PIH, Warszawa 1969, s. 24.

[3] J. Orzechowski, *Dowodzenie...*, wyd. cyt., s. 86, 99, 147.

[4] E. Volkman, *Nauka idzie na wojnę*, Warszawa 2002.

a ponadto wspiera go w jej realizacji. Również rozkazy i zarządzenia wodza przekazywane są przez oficerów sztabu. Początkowo ustnie z czasem również pisemnie. Sztab sprawuje również kontrolę nad zadaniami wykonywanymi przez podległe wojska, zbiera meldunki i przekazuje je wodzowi[1].

Już wówczas dostrzegana jest rola i znaczenie dowodzenia, a także potrzeba odpowiedniego przygotowania do roli wodza. Pojawiają się pierwsze, przetrwałe do naszych czasów zapiski, które oprócz opisów przygotowań do wypraw wojennych wyrażają poglądy na teorię i praktykę dowodzenia. Powstają pierwsze dzieła, w których opisywane są zalecenia i sposoby przygotowania, jak również prowadzenia wojny. W starożytnych Chinach ok. 600 r. p.n.e. powstaje traktat napisany przez Sun Tzu pt. „*Sztuka wojny*", którego wiele treści zachowało aktualność do obecnych czasów i stanowi przykład wysokiego poziomu wiedzy z obszaru strategii, taktyki działania, jak również dowodzenia[2]. Innymi, mniej znanymi przedstawicielami tego okresu są: pozostający w służbie Sparty, ateński polityk, dowódca i pisarz wojskowy Ksenofont (430–355 p.n.e.)[3]; w starożytnych Chinach Pan Szang (IV w. p.n.e.)[4]; w Egipcie Appian z Aleksandrii (95–165 n.e.).

Dodatkowo pojawiają się nowe zasady walki, które stają się istotnym czynnikiem determinującym zmiany w dowodzeniu. Wódz tebański Epaminandos w bitwie przeciwko Sparcie pod Lekturami w 371 r. p.n.e. zastosował zasadę skupienia siły na decydującym kierunku i w wybranym miejscu. W następnym roku stosował jeszcze takie zasady, jak: wprowadzenie w błąd przeciwnika przez zmianę kierunku marszu wojsk; przechwycenie inicjatywy; zaskoczenie przeciwnika, a także dążenie do wyeliminowania wodza strony przeciwnej z walki[5]. Powszechne stało się dążenie do stworzenia przewagi nad przeciwnikiem, która początkowo miała wymiar jedynie ilościowy, ale z czasem nabrała również jakościowego.

Podane powyżej przykładowe zasady walki przyczyniały się do coraz bardziej złożonego dowodzenia. Zadania dowodzenia różnicowały się, zmieniały się ich treści i zwiększał zakres. Niezbędne stało się zebranie danych o przeciwniku, a zwłaszcza o jego wartości bojowej, uzbrojeniu, morale, ugrupowaniu do bitwy, miejscu wodza, jego umiejętnościach dowódczych i sposobach prowadzenia bitwy. Należało wybrać dostateczną liczbę dróg (kierunków) marszu własnych wojsk, dokonać podziału sił na poszczególne drogi, określić miejsca i czas spotkania, nadzorować położenie wojsk. Nieodzowne były również ocena terenu i kalkulacja czasu, aby narzucić przeciwnikowi miejsce i czas starcia zgodnie z wolą dowódcy. Dowódcy starają się ocenić przeciwnika, własne siły, warunki terenowe itp. Poszu-

---

[1] J. Orzechowski, *Dowodzenie*..., wyd. cyt., s. 149.

[2] Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Przedświt, Warszawa 1994.

[3] Jest on autorem jednego z pierwszych znanych pamiętników wojennych pt. *Anabaza (Wyprawa Cyrusa)*. Ksenofont opisuje w nim losy 10 tysięcy (stąd często nazywana wyprawą dziesięciu tysięcy) najemników greckich w służbie satrapy perskiego Cyrusa Młodszego podczas wyprawy przeciwko jego bratu, królowi Persji Artakserksesowi II. Opisane wydarzenia przypadają na lata 401–399 p.n.e. Polskie wydanie Ksenofot *Wyprawa Cyrusa*, Czytelnik, 2003.

[4] A. i H Tofler, *Wojna i antywojna*, Muza SA, Warszawa 1997, s. 49.

[5] J. Orzechowski, *Dowodzenie*..., wyd. cyt., s. 89–95.

kiwano również tego, co decydowało o losach bitwy, czyli tzw. punktu ciężkości. Decydujący wpływ na efektywność dowodzenia mają jednak dalej cechy osobiste wodza.

Na bazie zdobywanych doświadczeń powstawały wówczas liczne prace teoretyczne, które poruszały problematykę dowodzenia. Do najważniejszych z nich należały prace włoskiego pisarza Niccolo Machiavellego[1] (1469–1527), który opracował wiele wskazówek i zaleceń odnoszących się do dowodzenia, wnosząc tym samym znaczący wkład w rozwój teorii dowodzenia, a jego osiągnięcia długo jeszcze były wykorzystywane przez dowódców i wodzów w następnych wiekach.

W Polsce hetman Jan Tarnowski (1468–1561) stworzył, uznawane za szczytowe osiągnięcie staropolskiej myśli wojskowej, dzieło: „Consiliom rationis bellicae" („*Całość spraw wojskowych*"). Wyłożył w nim szereg uogólnień powstałych na podstawie jego praktycznych doświadczeń dotyczących sztuki wojennej. Według Tarnowskiego w obszarze dowodzenia niezbędna była koncentracja władzy w osobie króla, a dobór odpowiednich osób na stanowiska dowódcze (hetmanów, rotmistrzów itd.) zapewnić powinien sprawność i jedność dowodzenia[2].

Dowodzenie i bezpośredni udział w bitwach wodzów lub gotowość do podjęcia walki dominowały przez długie wieki. Dlatego też wizerunki wodzów w bitwie zawsze przedstawiane były w rynsztunku bojowym, w zbrojach, z bronią w dłoniach. Historycy oceniają, że dopiero w latach 1650–1700 głównodowodzący dowódcy zaprzestali bezpośredniego udziału w walce. Przyjmuje się, że prawdopodobnie Fryderyk Wielki (1712–1786) był pierwszym dowódcą, który dowodził w lnianych szatach, pozostawiając bezpośrednią walkę swoim podwładnym[3].

W okresie tym dowodzenie wojskami ulega istotnym przeobrażeniom, pojawiają się armie zawodowe, zaciężne, które zaczynają dominować na polach bitew Europy XV–XVIII wieku. Wzrasta również ich liczebność, postępuje specjalizacja, co prowadzi do wykształcenia się nowych rodzajów wojsk.

Wraz ze wzrostem liczebności armii coraz wyraźniejszym podziałem na rodzaje wojsk, których zadania stają się bardziej zróżnicowane, dotychczasowe zespoły pomocników dowódcy zaczynają się rozrastać. W kwestii dowodzenia, które w tej sytuacji coraz bardziej komplikuje się, trudniej sprawować należyty nadzór nad wielkimi armiami. Następują dalsze przeobrażenia zmierzające do usprawnienia dowodzenia i wsparcia dowódcy w kierowaniu nimi. W XVII i XVIII wieku zaczynają powstawać zalążki sztabów na najwyższych szczeblach dowodzenia, które z czasem rozwijają się również na niższych poziomach. Dla rozwoju teorii i praktyki dowodzenia powstanie sztabu, który według J.D. Hittle „(...) *powstał w wyniku zrozumienia, że wielkie armie nie mogą być doskonalsze od kierujących nimi instytucji*[4], miało duże znaczenie.

---

[1] D. Strasburger, *Zasady sztuki wojennej*, Bellona, Warszawa 1996, s. 148–152.
[2] Tamże, s. 155.
[3] A. i H Tofler, *Wojna i antywojna*, wyd. cyt., s. 53.
[4] J.D. Hittle, *Sztab*..., wyd. cyt., s. 58.

W armii pruskiej powstaje sztab generalnego kwatermistrza, we Francji sztab generalny armii, w Rosji sztab polowy, na czele którego stał generalny kwatermistrz[1]. W tym okresie w Polsce dowództwo nad całością sił zbrojnych sprawował król, podlegali mu hetmani wielcy oraz dowódca marynarki wojennej. Każdy hetman wielki miał swojego zastępcę – hetmana polnego. Dysponował również sztabem, który wspierał go w realizacji zadań związanych z dowodzeniem wojskami. W skład sztabu hetmana wielkiego wchodzili pisarz polny, strażnik i obożny. Pisarz polny odpowiadał za sprawy finansowe, ewidencję i sprawozdawczość stanu liczebnego oraz kompletowanie wojsk. Dodatkowo prowadził kontrolę uzbrojenia i wyposażenia wojskowego. Strażnik odpowiedzialny był za ubezpieczenie wojsk w czasie marszu i postoju. Organizował system ochrony i obrony wojsk. Obożny odpowiadał za wybór miejsca na obóz, kierował jego rozwijaniem i zwijaniem, czuwał nad utrzymaniem właściwego porządku w obozowisku oraz podczas marszu[2].

W rozwoju dowodzenia uwidacznia się coraz bardziej, obok kształtujących się zasad dowodzenia, znaczenie struktur i poziomów dowodzenia. Zaczynają się one rozwijać, powstają nowe zależności i relacje pomiędzy dowódcą, sztabem a podwładnymi. Wzrasta rola i znaczenie organów pomocniczych, kształtujących w dużej mierze styl i jakość dowodzenia. Zachodzi również konieczność określenia i opracowania zakresu zadań sztabu, podziału obowiązków osób funkcyjnych. Opracowane więc zostają instrukcje dla sztabu i jego oficerów[3]. Równolegle z wzrastającą rolą sztabów oraz zwiększonymi wymogami wobec oficerów dostrzegalna staje się potrzeba odpowiedniego ich przygotowania w sztuce dowodzenia wojskami. W Europie powstawać zaczynają szkoły przygotowujące do zawodu żołnierza-oficera. Tym samym rozwija się szkolnictwo wojskowe, które kształci głównie młodzież pochodzenia szlacheckiego dla potrzeb wojska, ale i służby dyplomatycznej.

W drugiej połowie XVI wieku powstają pierwsze szkoły artylerii w Hiszpanii, Wenecji, Francji. W XVII wieku szkoły wojskowe powstają w kolejnych krajach Europy (Austrii, Danii, Prusach). Wzrastające zapotrzebowanie na wykształconych oficerów i dowódców spowodowało, że w XVIII wieku powstało wiele szkół i akademii wojskowych – w samej tylko Rosji i we Francji utworzono po sześć nowych szkół wojskowych. W Polsce w 1765 roku założono w Warszawie szkołę wojskową pod nazwą Akademia Szlachetnego Korpusu Kadetów JKM i Rzeczypospolitej. W 1776 roku utworzono w Warszawie Główną Szkołę Artylerii. W roku 1789 w Wilnie powstała Szkoła Korpusu Inżynierów. W 1780 roku powstała Wojskowa Szkoła Inżynieryjna w Warszawie. Ponadto powstały korpusy kadetów zakładane w różnych miastach, np. w Nieświeżu (1767), Grodnie (1774), Radzynie (1783)[4].

---

[1] Z. Gołąb, S. Kołcz, *Współczesne*..., wyd. cyt., s. 14.
[2] Tamże, s. 15.
[3] J.D. Hittle, *Sztab*..., wyd. cyt., s. 62–66.
[4] *Mała encyklopedia wojskowa*, t. 3, wyd. cyt., s. 255.

Rozwój szkolnictwa wojskowego przyczynia się do ożywienia teoretycznej refleksji związanej z kunsztem dowodzenia. Okazuje się, że bogata praktyka może być wsparta teorią. Niektóre zagadnienia z obszaru dowodzenia są najpierw opracowywane teoretycznie i utrwalane w stosownych zaleceniach i instrukcjach[1].

W XVIII i początkach XIX wieku, gdy rewolucja przemysłowa przyczyniła się do znaczącego rozwoju cywilizacyjnego Europy, pojawiają się armie masowe. Zwiększa się jednocześnie przestrzeń, na której prowadzone są działania bojowe. Ujawniają się nowe potrzeby i mnóstwo problemów związanych ze sprawnym dowodzeniem.

W okresie tym, zwłaszcza wojen napoleońskich, następują diametralne zmiany w dowodzeniu. Jest to konsekwencja radykalnych zmian w sztuce wojennej. O sukcesach na polu walki zaczynają decydować fachowe umiejętności dowódców i oficerów sztabu na każdym szczeblu dowodzenia. Zwiększa się również udział naukowców, którzy pracują na rzecz wojska i wojny. Powstają nowe zasady i sposoby prowadzenia wojny, udoskonalane i powiększane są struktury organizacyjne wojsk, w tym sztabów. Szef sztabu staje się pomocnikiem dowódcy w rozwiązywaniu problemów związanych z funkcjonowaniem wojska i prowadzeniem walki. Sztab uczestniczy w znacznym zakresie w przygotowaniu bitwy oraz dowodzeniu wojskami podczas jej prowadzenia. Dowódcy nie są w stanie, bez jego pomocy, sprawnie i efektywnie podejmować decyzji i co najważniejsze – wprowadzać w czyn swoich zamiarów. Niemniej jednak rola głównodowodzącego dalej jest istotna. Uważany za jednego z największych dowódców wojskowych w historii Napoleon I Bonaparte w bitwie pod Wagram (1809) osobiście stawiał zadania bojowe każdemu dowódcy korpusu oraz dyktował rozkazy swoim adiutantom. Podobnie postępowali, naśladując Napoleona, dowódcy korpusów i dywizji[2].

W okresie napoleońskim wzrasta rola sztabu, poszerza się zakres jego zadań, następuje również wyraźny podział obowiązków. Przyczynia się to do ugruntowania dowodzenia jako jedynej i zasadniczej funkcji dowódcy. Wódz i dowódcy wyższych szczebli przestają bezpośrednio uczestniczyć w walce.

We Francji Napoleon, dostrzegając wagę dowodzenia armią, utworzył nowy organ dowodzenia składający się z dwóch części: Kwatery Cesarskiej, będącej jego osobistym sztabem oraz Sztabu Imperialnego, w skład którego wchodził Sztab Generalny i sztab osobisty marszałka Berthiera[3]. W Polsce w 1807 roku utworzono armię składającą się z trzech legii. Każda z nich miała swój sztab liczący około 60 osób.

W strukturach sztabu zaczynają się pojawiać odpowiednio przygotowani do dowodzenia wojskami, często wybitni oficerowie[4], którzy przygotowują teoretycz-

---

[1] S. Piotrowski, *Zarys teorii*..., wyd. cyt., s. 18.

[2] J. Orzechowski, *Dowodzenie*..., wyd. cyt., s. 362.

[3] Z. Gołąb, S. Kołcz, *Współczesne*..., wyd. cyt., s. 16.

[4] Francuski generał i pisarz wojskowy Henri Jomini (1779–1869) był dwukrotnie szefem sztabu wojsk dowodzonych przez marszałka Michale Neya oraz pracownikiem Sztabu Generalnego Francji. Pruski generał i teoretyk wojskowy Karl von Clausewitz (1780–1831) brał udział w kampanii w 1815 r. w armii pruskiej jako szef sztabu 3 Korpusu. W 1816–1818 w sztabie generała Gneisenau w Coblentz.

ne opracowania dotyczące praktycznej strony dowodzenia. W 1796 roku uważany za genialnego sztabowca generał, późniejszy marszałek, Louis Aleksander Berthier (1753–1815) wydał *„**Dokument o służbie Sztabu Generalnego w Armii Alpejskiej**”*. Zawarł w nim teoretyczne podstawy funkcjonowania sztabów w warunkach prowadzenia wysoce manewrowych działań. Uważał, że *„szybkość jest najistotniejszą sprawą w praktyce sztabów generalnych”*[1].

Inny teoretyk i praktyk pracy sztabowej okresu napoleońskiego armii francuskiej, generał Paul Thiebault, opracował i wydał w 1800 roku podręcznik o pracy sztabów, w którym poszerzył teorię praktycznej realizacji zagadnień dowodzenia[2]. Stworzył w nim podstawy, na których oparto praktykę dowodzenia, struktury organizacyjne sztabów oraz przede wszystkim zakres zadań i metody ich realizacji przez sztaby wojskowe. Podręcznik ten został przetłumaczony na wiele języków (hiszpański, niemiecki, angielski, rosyjski) i rozpowszechniony w wielu krajach Europy.

Okres napoleoński przyniósł niezwykle duże zmiany w teorii i praktyce dowodzenia. Doprowadził do ugruntowania roli i znaczenia sztabu oraz zmienił sposób podejścia do realizacji zadań dowodzenia. Ukazał również istotę wspólnego z dowódcą udziału oficerów sztabu w procesie dowodzenia i koordynowania działań armii masowych.

Kolejnym, wskazanym do wyróżnienia okresem w procesie rozwoju teorii i praktyki dowodzenia jest czas od końca wojen napoleońskich do początku XX wieku.

W ocenie historyków w okresie tym w większości armii państw europejskich nastąpił zastój na gruncie dowodzenia i sztuki prowadzenia wojny[3], trwający do początku XX wieku. Jednak to w tym okresie powstały największe dzieła sztuki wojennej, jako konsekwencja doświadczeń i naukowych rozważań okresu wojen napoleońskich przez wielu ich bezpośrednich uczestników.

Generał pruski Karl von Clausewitz (1780–1831) jako dyrektor Akademii Wojskowej napisał, wydane po jego śmierci w 1832 roku w Berlinie, dzieło *„O wojnie”*[4], które stało się klasyką w bibliografii sztuki wojennej.

Francuski generał i pisarz wojskowy, z pochodzenia szwajcar, Henri Jomini (1779–1869), uznawany obok Clausewitza za najwybitniejszego teoretyka sztuki wojennej XIX wieku, napisał *„Zarys sztuki wojennej”*[5].

Obydwaj przedstawiciele tego okresu w pracach swoich sformułowali, oprócz szerokiego rozwinięcia problematyki taktyk, sztuki operacyjnej i strategii, niektóre uogólnione wnioski, zalecenia i postulaty stanowiące podstawy teoretyczne dowodzenia wojskami. Dlatego też uważa się ich również za prekursorów rozwoju teorii dowodzenia wojskami.

---

[1] J.D. Hittle, *Sztab*..., wyd. cyt., s. 95–98.

[2] Tamże, s. 98–99.

[3] Por. J. Orzechowski, *Dowodzenie*..., wyd. cyt.; J.D. Hittle, *Sztab*..., wyd. cyt., s. 113–117, 140–143.

[4] Polskie wydanie 1958 r. *Mała encyklopedia wojskowa*, t. 1, wyd. cyt., s. 255.

[5] Polskie wydanie 1966 r.

W okresie tym stałe miejsce w strukturze dowodzenia zajmuje sztab generalny i sztaby niższych szczebli dowodzenia. Sztab generalny staje się również głównym organem przygotowującym wojnę, planującym działania bojowe oraz bierze bezpośredni udział w kierowaniu wojskami w czasie ich prowadzenia. Zakres obowiązków pracy każdego sztabu określany jest w regulaminach służby sztabów[1].

Na początku XX wieku nastąpił znaczący rozwój zagadnień dowodzenia mający charakter zarówno jakościowy, jak i ilościowy. Rozwój techniczny, nowe środki walki przyczyniają się do powstania nowych rodzajów wojsk. Tworzone są wojska łączności, kolejowe, chemiczne, a także jednostki samochodowe i drogowe, rozbudowywane są już istniejące, np. inżynieryjne, artylerii. Tworzone są nowe rodzaje sił zbrojnych, jako konsekwencja wykorzystania samolotów do prowadzenia wojny. W 1916 roku pojawiają się czołgi, które zostają użyte po raz pierwszy w bitwie pod Sommą[2].

Tak gwałtownie rozwijające się rodzaje wojsk i sił zbrojnych wywierają wpływ na strukturę i organizację wojsk. Zmieniają się również sposoby i zasady prowadzenia działań bojowych. W pierwszej wojnie światowej biorą udział milionowe armie, następuje specjalizacja w poszczególnych rodzajach wojsk. Wszystko to przyczynia się do znacznego skomplikowania dowodzenia wojskami. Zawłaszcza że sztab musi zapewnić właściwe zaopatrzenie w niespotykanych ilościach, ale i asortymencie, które jest nieustannie zużywane przez wojska. Zapewnienie wykonania zamiaru dowódcy w tych uwarunkowaniach wymaga znacznie większego nakładu pracy sztabów i dowódców wszystkich szczebli. Proces dowodzenia staje się domeną sztabów, które przekształcają się z technicznego pomocnika dowódcy w dowodzeniu wojskami w pomocniczy organ dowodzenia dowódcy. Ogrom pracy, którą wykonać muszą sztaby, aby zrealizować zadania dowodzenia, przyczynia się do ich rozrostu. Stają się one ociężałe, a obowiązujące zbiurokratyzowane metody pracy nie odpowiadają realiom i potrzebom ówczesnego tempa i rozmachu działań. Uwidoczniło się to szczególnie wyraźnie podczas pierwszej wojny światowej.

Stopniowo ukształtowały się również metody dowodzenia wojskami, które na szczeblu strategiczno-operacyjnym przyjęły postać dyrektyw, a na taktycznym – rozkazów wydawanych przez dowódców, ale przygotowywanych przez sztabowców[3].

Następuje również wyraźna dysproporcja między powiększającymi się możliwościami bojowymi wojsk a efektywnością dowodzenia nimi. Przekłada się to bezpośrednio na powodzenie osiągane na polu bitwy. Dostrzegalny staje się problem podniesienia jakości i sprawności dowodzenia, który wyrażają w swoich opracowaniach na temat dowodzenia tacy praktycy i teoretycy sztuki wojennej, jak: marszałek francuski Ferdynand Foch (1851–1929), autor wielu opracowań, między innymi „*Zasady sztuki wojennej*" wydanych w Polsce w 1924 roku.

---

[1] J.D. Hittle, *Sztab*..., wyd. cyt., s. 117, 145.
[2] Z. Gołąb, S. Kołcz, *Współczesne*..., wyd. cyt., s. 16.
[3] Tamże, s. 17.

Znanym prekursorem teorii dowodzenia jest również polski generał Stefan Mossor (1896–1957), który wydaje w 1945 roku pracę teoretyczną z dziedziny sztuki wojennej pt. *„Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny"*[1]. W czwartej części tej książki prowadzi on rozważania dotyczące teorii i praktyki dowodzenia.

W XX wieku następuje znaczne utechnicznienie wojsk, jak i sztabów, pojawiają się techniczne środki łączności, wzrasta ranga systemów dowodzenia, rosną również wymogi wobec dowodzenia, skraca się czas na podejmowanie decyzji i realizację zadań dowodzenia, rośnie rozpiętość dowodzenia. Gwałtownie rozwija się teoria dowodzenia, która zaczyna korzystać z osiągnięć innych dyscyplin naukowych. Interdyscyplinarne, teoretyczne podejście do zagadnień dowodzenia przyczynia się do podniesienia poziomu teorii, przekłada się na jakość i sprawność praktycznej strony dowodzenia. W dowodzeniu znaczącą rolę odgrywała zawsze informacja, jednak to XX wiek uzmysłowił, jak ważne jest posiadanie informacji spełniającej określone wymogi. Ona to bowiem stanowi istotę skutecznego, sprawnego dowodzenia w każdych warunkach. Jej brak może być przyczyną znaczących perturbacji w procesie dowodzenia wojskami. Od umiejętności wykorzystania i operowania informacją zależy w głównej mierze wynik starcia zbrojnego.

W toku działań bojowych w celu zabezpieczenia dowodzenia organizowana jest łączność dowodzenia, współdziałania, powiadamiania i tyłów[2]. Pokazuje to wyraźnie, jak znaczący skok w dziedzinie dowodzenia dokonany został w stosunku do okresu międzywojennego.

Dodatkowo po drugiej wojnie światowej burzliwie rozwijają się środki walki. Użyta po raz pierwszy broń jądrowa przyczynia się do zmian w dowodzeniu, a coraz to nowsze generacje broni masowego rażenia potęgują wzrost wymogów wobec dowodzenia, przy jednoczesnym zastoju w taktyce działania na jądrowym polu walki.

W procesie rozwoju dowodzenia wojskami, jako specyficznej formy kierowania ludźmi, dostrzegalna jest prosta zależność. Polega ona na ścisłym związku rozwoju sił zbrojnych oraz form i metod prowadzenia walki zbrojnej z dowodzeniem. Jest ono bowiem nierozerwalnie związane ze sztuką wojenną, gdyż służy jej i umożliwia osiąganie zakładanych celów walki. Efektywne wykorzystanie wojsk w bitwie (wojnie), zgodnie z ich przeznaczeniem i możliwościami bojowymi, staje się możliwe jedynie w wyniku wysokiego poziomu dowodzenia.

Wzrost poziomu wiedzy i umiejętności w obszarze dowodzenia determinowany był przez szereg czynników. Do głównych zaliczyć można rozwój ekonomiczny społeczeństw pociągający za sobą rozwój nauki i środków walki. Czynniki te miały wpływ na sztukę wojenną, a tym samym przyczyniały się do postępu w dowodzeniu wojskami[3].

---

[1] S. Mossor, *Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny*, Wojskowy Instytut Naukowo-Wydawniczy, Łódź 1945.

[2] Z. Gołąb, S. Kołcz, *Współczesne...*, wyd. cyt., s. 20.

[3] S. Piotrowski, *Zarys teorii dowodzenia wojskami*, cz. I, ASG WP, Warszawa 1986, s. 13.

W literaturze przedmiotu kształtowanie współczesnych teorii dowodzenia wyraźnie zauważalne staje się na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku. Teoria dowodzenia powstawała wówczas w uwarunkowaniach narzuconych przez istnienie wielkich mocarstw oraz antagonistycznych bloków wojskowych. Ponadto narastający wyścig zbrojeń przyczyniał się do dokonywania systematycznych modernizacji i wymiany systemów uzbrojenia, wchodziły do użycia nowe technologie, które wymuszały znaczące zmiany w charakterze dowodzenia. Wzrastała precyzja rażenia, skrócony został czas niezbędny do podejmowania decyzji. Dodatkowo obowiązujące wówczas doktryny militarne i polityczne kształtowały również w istotnym stopniu teorię i praktykę dowodzenia.

W tym okresie do znaczących przedstawicieli polskiej myśli teoretycznej w dziedzinie dowodzenia należeli między innymi: Jan Nowakowski, Leszek Kuleszyński, Zdzisław Gołąb i Stanisław Kołcz[1], a w późniejszym okresie Sylwester Piotrowski i wielu innych. Ich prace stworzyły znaczące podstawy do dalszego rozwoju teorii dowodzenia, która zmieniała się wraz z kształtowaniem się nowych uwarunkowań i rosnącego znaczenia informacji w dowodzeniu wojskami na polu walki drugiej połowy XX wieku.

Przemiany społeczno-polityczne z końca lat osiemdziesiątych i początku dziewięćdziesiątych, rozpad Związku Radzieckiego i Układu Warszawskiego zainicjowały dalszy proces zmian w obszarze dowodzenia. W latach dziewięćdziesiątych XX wieku dowodzenie znalazło się w specyficznej próżni, będącej efektem samowystarczalności obronnej Rzeczypospolitej Polskiej w okresie dezintegracji struktur politycznych i państwowych systemów totalitarnych państw Europy środkowo-wschodniej. Gwałtowne zapotrzebowanie na sprawne i nowoczesne dowodzenie wojskami zaowocowało intensywnymi badaniami, które rozwijały teorię dowodzenia, starającymi się jednocześnie wypracować narodowy model systemu i procedur dowodzenia. Okres ten nie trwał długo, bo jedynie do końca lat dziewięćdziesiątych.

Najważniejszym jednak impulsem, będącym w zasadzie przełomem w rozwoju teorii dowodzenia, stało się wstąpienie Polski do Sojuszu Północnoatlantyckiego[2]. Konieczność sprostania wysokim wymogom, osiągnięcie kompatybilności, integracji i standardów obowiązujących w NATO stworzyło zupełnie nowe warunki dla rozwoju teorii dowodzenia. Przeobrażenia te miały charakter zmian skokowych dokonujących się w każdym z możliwych obszarów dowodzenia. Intensywne prace zmierzające do spełnienia zobowiązań wynikających przynależności do sojuszu doprowadziły do opracowania obowiązujących obecnie teoretycznych rozwiązań w dowodzeniu, które uwzględniając dotychczasowy narodowy dorobek, tworzą spójną i kompleksową teorię dowodzenia. Zapewnia ona właściwe funkcjonowanie Sił Zbrojnych RP zarówno w wymiarze narodowym, jak i wielonarodowych połączonych operacji sojuszniczych.

---

[1] J. Nowakowski, *Metodologiczne podstawy teorii dowodzenia*, ASG WP, Warszawa 1978; L. Kuleszyński, *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Warszawa 1967.

[2] W zasadzie już w trakcie procesu przygotowania Polski i sił zbrojnych do akcesji, która nastąpiła w 12 marca 1999 r., rozpoczęły się prace dostosowujące teorię dowodzenia do standardów sojuszu.

Teoretycy i praktycy są zgodni, że dowodzenie wojskami w tych nowych uwarunkowaniach staje się coraz bardziej złożone, również ze względu na dużą różnorodność systemów komputerowych, systemów symulacji działań, wsparcia informatycznego procesu dowodzenia. Stawia to wysokie wymagania wobec dowódców i oficerów sztabów, którzy muszą posiadać stosowną wiedzę i umiejętności związane z potrzebą zapewnienia sprawnego dowodzenia podległymi wojskami na polu walki XXI wieku.

1.3. Zasady i wymagania dowodzenia

Od początku swego istnienia sztukę wojenną kształtowały przede wszystkim doświadczenia wyniesione z toczonych wojen oraz pojedynczych bitew. Wydarzenia te, a przede wszystkim wynikające z nich wnioski i uogólnienia, wywierały znaczący wpływ na kształtowanie się praw i zasad sztuki wojennej, a zwłaszcza walki zbrojnej.

Sztuka dowodzenia jako nieodzowny element sztuki wojennej także podlega tym prawidłowościom. Gromadzone wnioski często przyjmowały postać reguł, zasad czy też wymagań, jakim powinno odpowiadać dowodzenie w przyszłych wojnach. Ich teoretyczna znajomość, a także właściwe wykorzystanie w praktyce mogło w znaczący sposób przyczynić się do osiągnięcia sukcesu w walce. Znajomość tych reguł oraz występujących prawidłowości mogła ustrzec dowódców i wodzów przed popełnieniem błędów swoich poprzedników.

Otaczająca nas rzeczywistość rządzi się określonymi regułami. Każda dziedzina funkcjonuje, mając u podstaw zbiór praw, zasad, odniesień, wartości, które stanowią o jej merytorycznym uzasadnieniu. Określone reguły są więc integralnym elementem każdej dziedziny naukowej, wszystkich obszarów aktywności człowieka, funkcjonowania poszczególnych organizacji oraz każdego działania zorganizowanego. W swojej istocie można dokonać ich klasyfikacji, mając na względzie ich stopień ogólności oraz możliwość zastosowania. Kryteria te pozwalają na dokonanie klasyfikacji reguł oraz wskazanie, iż dzielą się one na:

- prawa,
- zasady,
- wymagania.

Prawa istnieją często poza naszą świadomością, niezależnie od naszej woli i pragnień. Nieżyjący już dziś wybitny polski językoznawca i historyk kultury Aleksander Brückner uważa, że termin „prawo"[1] *„bierze swój początek od przysłówka prawie. Przysłówek ten aż do XVIII wieku oznaczał – wcale, zupełnie. Współcześnie zaś całkowicie zmienił swoje znaczenie. Prawo – to, co słuszne i prawdziwe*". Stąd wywodzą się takie terminy, jak prawidło, norma, reguła.

[1] A. Brückner, *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa 1970.

„*Słownik języka polskiego*" definiuje prawo jako[1]:

– ogół przepisów, norm prawnych regulujących stosunki między ludźmi danej społeczności, określających zasady ich postępowania lub zawierających zakazy, których naruszenie zagrożone jest karą,

– normę prawną, ustawę, przepis, zakaz, nakaz,

– naukę prawa, studia nad prawodawstwem,

– uprawnienie przysługujące osobie fizycznej lub prawnej, słuszne roszczenie, przywilej,

– zasady, prawidłowości rządzące światem, procesami przyrodniczymi i społecznymi, stanowiące cel badań naukowych.

Powyższa definicja wskazuje, jak szerokie jest ujęcie terminu prawo. Jednocześnie wskazuje, iż na podstawie praw formułowane są zasady działania. Współcześnie termin prawo postrzegany jest i interpretowany wielorako.

Z terminem tym mamy do czynienia w codziennej działalności. Każda nauka, gałąź wiedzy, czy też grupa społeczna posiada specyficzne dla siebie prawa, na których opiera swoje funkcjonowanie. Są one ich wspólną cechą, a na ich podstawie formułowane są normy, zasady, przepisy, regulacje, wymagania obowiązujące w danej dziedzinie.

Na uwagę zasługuje definicja terminu „prawa nauki" przedstawiona w „*Leksykonie podręcznym*", gdzie prawa nauki[2] przedstawiane są jako „*uzasadnione i sprawdzone twierdzenia ogólne (tzw. ogólne prawa nauki) lub w przybliżeniu ogólne (tzw. statystyczne prawa nauki), odzwierciedlające właściwości oraz konieczne i powszechne związki oraz prawidłowości zachodzące w świecie*".

Interesującą z punktu widzenia niniejszej książki definicję prawa przedstawia Tadeusz Pszczołowski. Termin „prawo przyrody"[3] interpretuje jako „*ogólne twierdzenia ujmujące pewne prawidłowości, które odnoszą się do zdarzeń występujących w przyrodzie. Przez przyrodę rozumiemy całą rzeczywistość, włączając w nią ludzi wraz z ich wytworami. Prawa stwierdzają istnienie pewnych wewnętrznych i koniecznych zależności między zdarzeniami. Znajomość praw ma wielkie znaczenie dla sprawności działania, a zwłaszcza racjonalności. Im prawo jest bardziej adekwatne, im wierniej opisuje rzeczywistość, tym działanie na nim oparte może być pewniejsze. Poza tym znając te prawa, mamy gwarancję (aczkolwiek nie absolutną), że nasze cele są możliwe do urzeczywistnienia*".

Analiza przedstawionych definicji prawa wskazuje, że termin prawo można określić jako ogół twierdzeń, przepisów i prawidłowości nieustannie powtarzających się, sprawdzających się w większości przypadków ich zastosowania oraz mających charakter stały i niezmienny, a zarazem wszechstronny i powszechny.

---

[1] *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1998.

[2] K. Borzęcki, *Leksykon podręczny*, Wyd. Oświata, Olsztyn 1994.

[3] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.

Prawa powinny stanowić zatem fundament, na podstawie którego można formułować praktyczne wskazówki, reguły i zasady postępowania. Zastosowanie ich i przestrzeganie powinno zapewnić osiągnięcie określonego celu. Każde prawo charakterystyczne jest dla określonej dziedziny lub zjawiska. Nie może być przyrównywane do innych dziedzin i formułowane jedynie na podstawie intuicji bądź na podstawie najogólniejszego przypuszczenia, jak słusznie zauważyli autorzy książki pt. *„Prawa i reguły walki zbrojnej"*[1].

Każde zorganizowane działanie, aby odniosło zamierzony rezultat, powinno opierać się na określonych regułach. Także prowadzenie wojny ma swoją podbudowę. Tą podwaliną są prawa, które istnieją również w takich obszarach, jak walka zbrojna. „Prawa wojny"[2] interpretowane są jako *„istotne, konieczne, trwałe związki oraz stosunki zachodzące między zjawiskami i procesami toczącej się wojny; związki oraz stosunki między narodami i armiami uczestniczących w wojnie krajów a ich rządami, polityką i celami wojny; związki i stosunki między wojną, przebiegiem walki zbrojnej a stanem zaplecza państw, ich możliwościami ekonomicznymi, moralno-politycznymi i wojskowymi"*.

Autor wielu publikacji z dziedziny sztuki wojennej, Kazimierz Nożko, do praw wojny zalicza następujące[3]:

1. Prawo zależności wojny od polityki.
2. Prawo zależności siły obronnej kraju (koalicji) od potencjału naukowego i technicznego.

Cechą charakterystyczną wojny jest walka zbrojna rozumiana jako starcie sił zbrojnych. Na przebieg walki zbrojnej oddziaływuje wiele różnorodnych czynników, których wpływu nie można do końca przewidzieć. Stąd też szczególnie pod uwagę powinno brać się tę grupę czynników, które w decydujący sposób warunkują i wywierają określony wpływ na przebieg walki zbrojnej. Powtarzające się zjawiska i prawidłowości po wszechstronnym zbadaniu przyjmują postać praw walki zbrojnej, których respektowanie może przyczynić się do sukcesu w walce.

„Prawa walki zbrojnej" definiowane są jako *„głęboko wewnętrzne i istotne, konieczne stałe, powtarzające się zjawiska i stosunki między zjawiskami działań wojennych lub ich właściwościami, uzewnętrzniającymi się na polach bitew już w toku samej walki zbrojnej"*[4].

Kazimierz Nożko wyszczególnia pięć praw działań wojennych utożsamianych z prawami walki zbrojnej. Są to[5]:

1. Prawo odzwierciedlające zależność sposobów prowadzenia działań wojennych i uzyskania w nich powodzenia od ilości i jakości techniki wojennej i uzbrojenia.

---

[1] B. Szulc, J. Zieliński, S. Sadowski, *Prawa i reguły walki zbrojnej*, p.k. *Walka zbrojna-2*, AON, Warszawa 1997, s. 74.

[2] W. Sawkin, *Podstawowe zasady sztuki operacyjnej i taktyki*, MON, Warszawa 1974, s. 77.

[3] K. Nożko, *Zagadnienia współczesnej sztuki wojennej*, MON, Warszawa 1973, s. 130.

[4] W. Sawkin, *Podstawowe zasady...*, wyd. cyt., s. 78.

[5] K. Nożko, *Zagadnienia współczesnej sztuki wojennej*, wyd. cyt., s.129–135.

2. Prawo zależności sposobów prowadzenia działań wojennych od poziomu sztuki wojennej oraz umiejętności jej stosowania na polu walki i bitwy.

3. Prawo zależności powodzenia na froncie zewnętrznym od możliwości i skutecznego funkcjonowania zaplecza, a możliwości zaplecza – od skuteczności działań sił zbrojnych na froncie zewnętrznym.

4. Prawo zależności możliwości taktycznych, operacyjnych i strategicznych od ciągłego i nieprzerwanego materiałowego i technicznego zaopatrywania walczących wojsk.

5. Prawo zależności przebiegu działań wojennych i uzyskania powodzenia od możliwości zapewnienia przewagi nad nieprzyjacielem.

Z praw wojny i walki zbrojnej powinny więc wynikać **reguły dowodzenia**, a zwłaszcza **zasady i wymagania**. Są one kategorią znacznie węższą od praw wojny i walki zbrojnej, gdyż odnoszą się do jednego z wielu obszarów szeroko rozumianej walki. Zasady dowodzenia powinny być wzajemnie powiązane z prawami wojny i walki zbrojnej.

Jednocześnie jednak w teorii dowodzenia podjęto również próbę wykrycia i sformułowania praw rządzących dowodzeniem. Jednak studiując dostępną literaturę przedmiotu, wyciągnąć można zasadniczy wniosek, iż brak jest jasno sprecyzowanego i jednoznacznie określonego terminu „prawo dowodzenia". Wniosek ten także odnosi się do jasnego i jednoznacznego wyszczególnienia praw dowodzenia, gdyż na dzień dzisiejszy w dostępnej literaturze przedmiotu trudno jest odnaleźć opis tych praw.

Próby określenia praw dowodzenia podjęli się teoretycy radzieccy, którzy sformułowali w latach osiemdziesiątych siedem praw rządzących dowodzeniem. Zaliczyli do nich następujące prawa[1]:

1. Zależności organizacyjnych form i metod dowodzenia od struktury sił zbrojnych, bazy materiałowo-technicznej i warunków dowodzenia.

2. Jedności organizacyjno-metodologicznych podstaw na wszystkich szczeblach dowodzenia.

3. Zachowania proporcjonalności i optymalnej współzależności wszystkich elementów systemu dowodzenia.

4. Niesprzeczności technicznych środków i systemu dowodzenia.

5. Jedności i współzależności kryteriów efektywności wykorzystywanych w procesie dowodzenia.

6. Zgodności potrzebnego i dysponowanego czasu na rozwiązywanie problemów dowodzenia.

7. Zależności efektywności rozwiązywania problemów od objętości wykorzystywanej informacji.

Prawa te nie znalazły jednak dalszych naukowych dociekań. Przyjmując, że każda dziedzina wiedzy i nauki powinna opierać się na jasno sformułowanym prawie, także teoria dowodzenia powinna posiadać takie podstawy. Stwierdzić jednak

[1] P.K. Atłuchow, *Podstawy teorii dowodzenia wojskami*, Wyd. MO ZSRR, Moskwa 1984, s. 35.

należy, iż w obecnych publikacjach dotyczących teorii dowodzenia brak jest na dzień dzisiejszy jasno i jednoznacznie wyartykułowanych praw dowodzenia. Tak więc to prawa, zasady oraz założenia wojny stanowią dziś podstawę formułowania zasad dowodzenia. Jednak wychodząc z ogólnej definicji terminu prawo, można przyjąć, iż chcąc zdefiniować termin prawo dowodzenia, określać należy stałe, niezmienne i nieustannie powtarzające się twierdzenia, zjawiska, związki, prawidłowości i zależności zachodzące w procesie dowodzenia wojskami, służące do określenia zasad dowodzenia.

Etymologicznego pochodzenia terminu „zasada" według polskiego językoznawcy A. Brücknera należy poszukiwać w wyrazie „sad"[1]: *„od wyrazu tego ukształtowały się wielorakie złożenia, jak: sadzić, sadowić, osadzać, wysadzać, itp. Słowo to posiada liczne wyrobienia, jak np. zasada, zasadniczy, posada, obsada".* Jak trafnie zauważa autor, większość tych wyrazów jest pochodzenia prasłowiańskiego.

W *„Encyklopedii Gutenberga"* termin zasada[2] przedstawiany jest w nieco inny sposób. Zasada interpretowana jest jako *„pierwsza podstawa jakiejś rzeczy, z której to podstawy wyprowadza się coś innego lub którą się coś określa"*. Rodowód zaś termin ten bierze z języka łacińskiego.

„Słownik języka polskiego" zasadę[3] interpretuje w jako:

– tezę, w której zawarte jest prawo rządzące jakimiś procesami, podstawę na której coś się opiera, regułę;

– normy postępowania uznawane przez kogoś za obowiązujące;

– związek chemiczny.

Powszechnie jednak zasada utożsamiana jest z regułą, czy też określoną normą postępowania lub działania, lub udowodnionym twierdzeniem znajdującym potwierdzenie. Zasady mają w danej dziedzinie charakter uniwersalny.

Analiza dotychczas określonych zasad dowodzenia wskazuje, że określano je i formułowano w sposób empiryczny, bezpośredni lub pośredni oraz dedukcyjny, jako wynik uogólnienia zdobytego doświadczenia[4].

Jednym z wielu podstawowych czynników, który ma decydujący wpływ na osiągnięcie sukcesu w walce, jest właściwe rozumienie i znajomość przez dowódców i ich organy dowodzenia obiektywnych prawidłowości współczesnej wojny, a co za tym idzie – wypływających z nich zasad sztuki wojennej i zasad dowodzenia.

Analiza zasad sztuki wojennej na przestrzeni wieków skłania do wniosku, że wybitni wodzowie, odnosząc zwycięstwa, nie trzymali się kurczowo i nie stosowali kategorycznie zasad wypracowanych i stosowanych przez swoich poprzedników. Istniejące zasady interpretowali na własny użytek i stosownie do wymogów pola walki. Doświadczenia historyczne wskazują, że zasady zmieniły się stosownie do zmian, jakie następowały w charakterze wojen, odpowiednio do zmian zachodzą-

[1] A. Brückner, *Słownik etymologiczny języka polskiego*, wyd. cyt.

[2] *Encyklopedia Gutenberga*, Wyd. Gutenberg, Kraków 1932.

[3] *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1981.

[4] A. Tomaszewski (red.), *Podstawowe kategorie sztuki wojennej*, AON, Warszawa 1996, s. 320.

cych w materialnych środkach prowadzenia wojny oraz w warunkach jej prowadzenia. W odróżnieniu od praw wojny i walki zbrojnej zasady sztuki wojennej formułują pewne idee i reguły, które normują praktyczną działalność dowódców i wojsk. Są to wypracowane na podstawie doświadczeń wojennych normy postępowania, według których przygotowuje się i prowadzi w wojnie działania zbrojne. Zasady – będąc wskazówkami – stanowią jednocześnie kryterium oceny prawidłowego przebiegu działań wojennych – poszczególnych bitew, walk i operacji. Stanowią wskazania co do sposobów i form praktycznej działalności dowódców, sztabów i wojsk wszystkich szczebli dowodzenia w okresie przygotowania i trwania działań wojennych. Zasady, w zależności od szczebla ich stosowania, mogą mieć różny charakter i zasięg. Sposób ich realizacji także będzie różny, w zależności od szczebla dowodzenia oraz konkretnej sytuacji taktycznej i konkretnych warunków terenowych.

Wnioski ostatnich konfliktów zbrojnych dowodzą, że osiągnięcie określonego celu działania, który ogólnie sprowadzał się do pobicia przeciwnika oraz zadania mu strat, w dużej mierze zależało od sprawnego dowodzenia wojskami i ich odpowiedniego przygotowania. Potrzeba ciągłego dowodzenia wojskami zrodziła się w odpowiedzi na wzrost możliwości bojowych wojsk, a także stosowanie i wprowadzanie nowych sposobów i środków walki. Czynniki te wpłynęły na kształtowanie się zasad dowodzenia. Wymusiły, że powstawały nowe zasady, część dotychczas istniejących zmieniła swoje znaczenie, a niektóre z nich stały się mało istotne i obecnie występują tylko jako kategoria historyczna.

Dokonując próby zdefiniowania terminu „zasada dowodzenia", za punkt wyjścia przyjąć można ogólną definicję zasady i dyrektywy praktycznej zaproponowanej przez Tadeusza Pszczołowskiego w „*Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji*".

Zasada[1] według tego autora to „*ogólnie przyjęte na podstawie oczywistości doświadczenia twierdzenie podające, jak jest w rzeczywistości, które może stanowić punkt wyjścia do jakiegoś działania albo zalecać wprost, co robić, a czego nie robić*".

Natomiast poprzez termin „dyrektywa praktyczna"[2] autor rozumie „*zdanie podające, co w określonych warunkach ma zrobić podmiot działania, by osiągnąć określony cel, albo czego pod groźbą nieskuteczności ma nie robić*". Ze względu na sformułowane dyrektywy praktyczne autor rozróżnia te, które podają, co należy robić – są to nakazy i zalecenia, lub czego nie należy robić – zaliczając do tej grupy zakazy i przestrogi praktyczne. Nakazy i zakazy praktyczne jako podstawę teoretyczną mają twierdzenia odnoszące się do warunków koniecznych lub dostatecznych; zalecenia i przestrogi praktyczne – do warunków sprzyjających i prawdopodobnych zdarzeń zamierzonych jako cel.

---

[1] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, wyd. cyt., s. 290.

[2] Tamże, s. 53.

Dążąc do wyjaśnienia zasad dowodzenia, stwierdzić należy, że definicje tego terminu spotykane w literaturze przedmiotu są bardzo ogólne i niewiele wyjaśniają. Na przykład L. Kuleszyński w książce pt. „*Dowodzenie wojskami a cybernetyka*" zasady dowodzenia interpretuje jako „*ogólne zalecenia, wytyczne i wskazówki mówiące, jak należy postępować, czym się kierować i do czego zmierzać w działalności dowódczej, aby osiągnąć dobre wyniki*"[1].

Natomiast autorzy książki pt. „*Współczesne dowodzenie wojskami*" zasady dowodzenia definiują jako „*opracowane (ustalone) teoretycznie i zweryfikowane w praktyce prawidłowości i reguły, które określają najracjonalniejsze sposoby działalności dowództw i sztabów w kierowaniu wojskami*" [2]. Zbliżoną interpretację zasad dowodzenia przedstawiono w Akademii Obrony Narodowej. Określane są one jako „*opracowane teoretycznie (ustalone) i zweryfikowane w praktyce twierdzenia, prawidłowości i reguły, które określają najracjonalniejsze sposoby działania dowództw podczas przygotowania i w czasie prowadzenia działań taktycznych (operacyjnych)*"[3].

Dokonując analizy, porównania oraz uogólnienia powyższych definicji, można przyjąć, iż **zasady dowodzenia** to *grupy takich czynników, jak twierdzenia, reguły, prawidłowości, wytyczne, wskazówki wywodzące się z tradycji dowodzenia opracowanych teoretycznie i stosowanych w praktyce, które określają najracjonalniejsze sposoby działania dowództw podczas przygotowania i w czasie prowadzenia zbrojnych działań wojennych oraz działań niezbrojnych.*

Dokonując porównania ilości i treści prezentowanych w literaturze zasad dowodzenia, stwierdzić należy, że różni autorzy wyszczególniają różne ich ilości oraz stosują odmienne nazewnictwo. Dotyczy to także treści tych zasad, które nie są jednoznacznie interpretowane i określone. Na przykład w opracowaniu „*Podstawowe kategorie sztuki wojennej*" do zasad dowodzenia autorzy zaliczają: „*jedność, jednoosobowość, ciągłość, operatywność, skrytość dowodzenia*"[4].

Natomiast „*Regulamin działań wojsk lądowych*" do podstawowych zasad dowodzenia zalicza: „*jednolitość, jednoosobowość oraz dowodzenie przez określenie celu działania*"[5].

Całkiem odmienny pogląd prezentuje L. Kuleszyński, który do zasad dowodzenia zalicza: „*jednolitość dowodzenia, hierarchię, równość zakresu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, ład (porządek), autorytet, dyscyplinę, jedność personelu oraz tajność*"[6].

Analizując powyższe zasady dowodzenia, należy stwierdzić, że nie ilość oraz nazwy poszczególnych zasad, lecz ich treści powinny stanowić zasadnicze wskazania, którymi powinni kierować się dowódcy i ich organy dowodzenia w prak-

---

[1] L. Kuleszyński, *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, MON, Warszawa 1967, s. 188.
[2] Z. Gołąb, S. Kołcz, *Współczesne dowodzenie wojskami*, MON, Warszawa 1974, s. 47.
[3] A. Tomaszewski (red.), *Podstawowe kategorie sztuki wojennej*, wyd. cyt.
[4] Tamże, s. 321.
[5] *Regulamin działań wojsk lądowych* (Tymczasowy), AON, Warszawa 1998, s. 41.
[6] L. Kuleszyński, *Dowodzenie wojskami...*, wyd. cyt., s. 188.

tycznej działalności. Ich formułowanie następowało na przestrzeni wieków. Starano się bowiem formułować prawidłowości i zależności zachodzące w dowodzeniu oraz określić ich wpływ na skuteczność działania wojsk. Przyjmowały one formy ogólnych lub bardziej szczegółowych zaleceń i odnosiły się do następujących obszarów: strukturalnych – czyli określonej struktury organizacyjnej wojsk, dowództw oraz podziału kompetencji (centralizacja, jednoosobowość, hierarchiczność); proceduralnych (tajność, skrytość, jednolitość); psychologiczno-społecznych – czyli określonych cech dowódców oraz osób funkcyjnych organów dowodzenia (konsekwencja, inicjatywa, stanowczość, autorytet); a także technicznych (ciągłość, skrytość, tajność). Na ich podstawie formułowano wymagania, jakie muszą być spełnione, aby można było realizować poszczególne zasady.

Współczesną przestrzeń walki charakteryzować będzie różnorodność rodzajów, form oraz warunków prowadzenia działań. Nowe środki walki, a także sposoby jej prowadzenia wpłyną oraz zrewolucjonizują zakres i treść wszystkich czynności dowódców i sztabów. Zjawiska te wpłyną na skrócenie czasu przygotowania działania, co skomplikuje warunki ich prowadzenia. Współczesne dowodzenie wojskami, aby odniosło zamierzony skutek, powinno spełniać określone wymagania.

Korzeni terminu „wymagania", jak uważa Aleksander Brückner, należy poszukiwać w wyrazie „móc". Według autora *„wyraz ten dorobił się wielu urobień, jak od móc, mogę, nie móc, zaniemóc, pomóc, wymóc, pomagać, wymagać, domagać się czegoś, namagać się"*[1]. Z upływem czasu czasownik „wymagać" uległ ewolucji i przekształcił się w rzeczownik o znaczeniu „wymaganie".

Rzeczownik „wymaganie" interpretowany jest jako *„norma, warunek lub zespół warunków, którym ktoś lub coś musi odpowiadać; postulat; żądanie"*[2]. Podobnie termin ten postrzegany jest w *„Słowniku współczesnym języka polskiego"*[3], gdzie oznacza *„zespół warunków, norm, żądań, oczekiwań związanych z czymś, które ktoś lub coś ma spełnić, wymogi, potrzeby"*. Współcześnie w znaczeniu potocznym używane są często złożenia wyrazowe i często mówi się np. o wymaganiach mody, etyki, czy też innych.

Bardzo blisko znaczeniowo powiązany jest termin „wymóg", który interpretowany jest jako *to, co jest wymagane w jakimś zakresie, czemu należy sprostać; norma, do której należy się dostosować, postulat.*

Dokonując porównania poszczególnych definicji oraz ich analizy, można przyjąć, iż **wymaganie to zespół warunków, norm, żądań oraz oczekiwań związanych z czymś, którym ktoś lub coś powinno odpowiadać i do których powinno się dostosować.**

Powyższe definicje mają pewien uniwersalny charakter i mogą być stosowane w wielu dziedzinach życia społecznego. Mogą mieć także zastosowane w teorii dowodzenia wojskami. Wielu autorów dużo uwagi poświęca w swoich publikacjach przedstawieniu różnorodnych wymagań, jakie powinno spełniać współczesne

---

[1] A. Brückner, *Słownik etymologiczny*..., wyd. cyt.

[2] *Słownik języka polskiego*, wyd. cyt.

[3] *Słownik współczesny języka polskiego*, Wyd. Wilga, Warszawa 1996.

dowodzenie. Trudno jest jednak określić, co powinno się rozumieć i jak interpretować termin „wymagania dowodzenia". Wyjątek stanowi definicja zawarta w książce „*Podstawowe kategorie sztuki wojennej*", w której wymagania stawiane dowodzeniu[1] zostały zdefiniowane jako „*całokształt warunków, wskaźników i wielkości, jakim powinno odpowiadać dowodzenie. Do podstawowych wymagań w zakresie dowodzenia zalicza się: elastyczność dowodzenia, zachowanie w ciągłej gotowości systemu dowodzenia oraz zapewnienie wojskom i organom dowodzenia dogodnych warunków do wykonania zadania*".

Wymagania dowodzenia odnoszą się do czterech obszarów, a mianowicie: wymagania w zakresie tworzenia odpowiednich struktur organizacyjnych (np. jednolite struktury na taktycznych szczeblach dowodzenia); wymagania w zakresie proceduralnym (np. jednolite rozumienie i interpretowanie znaków i skrótów taktycznych); wymagania w zakresie indywidualnych cech psychofizycznych dowódców i osób funkcyjnych organów dowodzenia (np. konsekwencja, inicjatywa, stanowczość); wymagania techniczne (jak np. ciągłość, wiarygodność i szybkość przekazu informacji, wymagania w zakresie sprzętu bojowego).

Odnosząc się do treści powyższych podrozdziałów, przytoczyć można interesującą klasyfikację oraz interpretację terminów: prawo, zasada, reguła, przepis, i wskazówki opisane przez Karla von Clausewitza w książce „*O wojnie*"[2]. Określił on, iż **prawo** jest pojęciem najbardziej ogólnym. Stosuje się je zarówno do poznania, jak i do działania. Prawo jest przedmiotem poznania, jest ustosunkowaniem się wzajemnym przedmiotów i ich skutków. **Zasada** jest dla działania takim samym prawem, ale nie w jego formalnym, definiowanym znaczeniu. Jest ona tylko duchem i sensem prawa, aby tam, gdzie różnorodność świata rzeczywistego nie da się ująć w ostateczną formułę prawną, zostawić naszemu sądowi więcej swobody w jej zastosowaniu. Zasada jest obiektywna, jeśli jest wynikiem obiektywnej prawdy i ma przez to swoje znaczenie jednakowe dla wszystkich ludzi. Subiektywną natomiast i zwaną wówczas zwykle **maksymą** – jest wtedy, gdy zawiera w sobie stosunki subiektywne i gdy ma wskutek tego pewną wartość tylko dla tego, który ją sformułował.

Regułę – bierze się często w znaczeniu prawa, ale jest ona wtedy raczej równoznaczna z zasadą. Przypisuje się jej jednak swobodniejsze zastosowanie. **Przepisy** i **wskazówki** określił Clasewitz jako określenia działań, które dotyczą drobnych czynności, lecz nie pretendują do miana prawa. **Metoda** jest sposobem postępowania, wybranym spośród wielu możliwych i stale stosowanych.

Zasady, reguły, przepisy i metody są, według Clasewitza, pojęciami niezbędnymi dla teorii prowadzenia wojny.

W podsumowaniu można stwierdzić, że prawa określają zależności oraz związki. Mają trwały charakter, ujmują dane twierdzenia, zasady, czy też normy w sposób ogólny, są niezmienne. Zasady dowodzenia także są uniwersalne, w sposób ogólny odnoszą się do określonej dziedziny. Wymagania są to natomiast konkretne, praktyczne odniesienia, wskazania tyczące się poszczególnych dziedzin, konkretnych zasad lub praw dowodzenia.

---

[1] *Podstawowe kategorie...*, wyd. cyt., s. 318.

[2] K. von Clausewitz, *O wojnie*, Wyd. TEST, Lublin 1995, s. 117.

1.3.1. Uwarunkowania praw, zasad i wymagań dowodzenia

Wśród wielu czynników mających wpływ na prawa, zasady i wymagania dowodzenia można wyróżnić między innymi uwarunkowania organizacyjne, operacyjne, techniczne oraz proceduralne, których spełnienie wpływa na skuteczne dowodzenie wojskami.

Przyjęta przez nasze państwo doktryna obronności oraz wynikające z niej zadania dla sił zbrojnych spowodowały między innymi potrzebę zmian struktur organizacyjnych wojsk. Konieczność tych zmian wynika także z faktu zmiany zadań dla sił zbrojnych w związku z naszym członkostwem w Sojuszu Północnoatlantyckim, gdzie określona ilość sił będzie musiała posiadać zdolność do prowadzenia różnego rodzaju działań w strukturach międzynarodowych. Struktury te powinny umożliwić tworzenie „modułów" różnych rodzajów sił zbrojnych oraz być na tyle uniwersalne i elastyczne, aby zapewnić możliwość ich zorganizowania w dowolnie krótkim czasie.

Związki operacyjne i oddziały powinny także posiadać zdolność do szybkiego i bezkolizyjnego mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia oraz zapewnić wysoką mobilność w prowadzeniu działań powietrzno-lądowych.

Działania powietrzno-lądowe będą spełniały ważną rolę w przyszłych operacjach i walkach połączonych rodzajów wojsk. Świadczy o tym między innymi rozwój środków walki i ich możliwości, a także dążenie do przemian w wymiarze powietrznym znacznej części środków rażenia, oraz rozmieszczenie w powietrzu i w kosmosie środków walki radioelektronicznej. Wzrost roli działań powietrzno-lądowych wymusza także potrzebę jedności i jednoosobowego dowodzenia. Działania te również będą wymagały wyjątkowej organizacji i bardziej złożonego niż zwykle funkcjonowania systemu dowodzenia. Podyktowane to będzie wieloma względami, np. wzrosną przestrzenie i odległości, tempo działań, zaistnieje potrzeba zapewnienia ciągłości i operatywności dowodzenia jednocześnie kilkoma zgrupowaniami wojsk, znajdującymi się na ziemi i w powietrzu oraz w znacznym oddaleniu od siebie. Powstaje zatem potrzeba zapewnienia systemowi dowodzenia daleko idącej samodzielności i elastyczności. Wymusi to jednocześnie konieczność ciągłości dowodzenia, między innymi poprzez organizowanie dwóch stanowisk dowodzenia, a także wysuniętych i zapasowych stanowisk dowodzenia oraz powietrznych punktów dowodzenia.

Ważną rolę w prowadzeniu działań powietrzno-lądowych nadal będzie odgrywał sztab. Poszerzeniu i utrudnieniu ulegnie zakres realizowanych przez sztab zadań i warunków ich realizacji. Wynikać to będzie przede wszystkim ze wzrostu obszaru zainteresowania działań, znacznej rozpiętości celów działania oraz różnych sposobów ich osiągania. Duża rozpiętość rodzajów i form działań bojowych powoduje znaczne poszerzenie zakresu wiedzy i umiejętności organów dowodzenia. Działanie takie wymagać będzie od organów dowodzenia specjalnej, właściwej dla siebie wiedzy i umiejętności, w tym także wiedzy specjalistycznej. Sztab jako zasadniczy organ dowodzenia wojskami powinien zapewnić zsynchronizowaną pracę wszystkich organów dowodzenia, kierując ich wysiłki na realizację decyzji dowódcy.

Prowadzenie działań powietrzno-lądowych wymusza jednoosobowe dowodzenie wojskami na każdym szczeblu dowodzenia. Struktury organizacyjne sił zbrojnych w każdym państwie wskazują, że wszędzie przestrzegana jest zasada jednoosobowego dowodzenia. Natomiast w państwach, gdzie realizowane jest kolegialne dowodzenie, także tylko jeden dowódca uprawniony jest do podejmowania ostatecznej decyzji. Zasada ta polega na kierowaniu podległymi wojskami przez dowódcę na mocy podstawy prawnej lub uprawnień nadanych mu przez wyższego przełożonego. Jednoosobowe dowodzenie znajduje szczególnie odbicie w tym, że tylko dowódca ponosi pełną osobistą odpowiedzialność za dowodzenie podległymi wojskami. Ponosi on również pełną odpowiedzialność za pomyślne wykonanie przez nie zadań bojowych. Także tylko on ma prawo podejmować w walce decyzję, będącą podstawą dowodzenia w stosunku do wojsk, które mu podlegają.

Stale zmieniająca się i dynamiczna sytuacja na polu walki powoduje, że szczególnego znaczenia nabiera jednolitość myślenia i działania wszystkich dowódców. Bardzo ważna staje się również jedność dowodzenia. Nabiera ona szczególnego znaczenia zwłaszcza w działaniach połączonych różnych rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk, które planuje się w jednym obszarze działań. Działania te będą bardziej skuteczne i efektywne wówczas, gdy będą połączone jednym wspólnym celem i gdy będą przebiegały w myśl jednego zamiaru. Warunek ten zaś można spełnić poprzez wyznaczenie jednego dowódcy, którego zamiar będzie scalał wysiłki wszystkich biorących w operacji czy walce uczestników.

Współczesne dowodzenie może być efektywne tylko z wykorzystaniem środków technicznych, które wraz z organizacją i realizacją stanowią najważniejsze elementy systemu dowodzenia. Współczesny system dowodzenia powinien być tak zorganizowany, aby umożliwiał trafne zaplanowanie walki, z zapewnieniem elastycznego i szybkiego reagowania na zmiany sytuacji.

Rozwój środków walki spowodował, że gwałtownie wzrosło nasycenie wojsk środkami rażenia o dużej sile ognia i o wysokim stopniu zautomatyzowania. Przyśpieszenie technologiczne na początku lat osiemdziesiątych w dziedzinie informatyki i elektroniki doprowadziło do powstania zautomatyzowanych systemów dowodzenia. Obecnie dążenie do automatyzacji dowodzenia stało się już zjawiskiem powszechnym. Elementy automatyzacji dowodzenia występują na prawie każdym szczeblu dowodzenia. Wprowadzenie automatyzacji między innymi w procesie zbierania i przetwarzania informacji umożliwiło skuteczne wykonywanie zadań. Wzrost liczby i różnorodności informacji, których przeanalizowanie jest niezbędne do podejmowania racjonalnych decyzji, z jednoczesnym skróceniem czasu potrzebnego na ich wypracowanie powoduje, że zautomatyzowane systemy dowodzenia stały się nieodzownym narzędziem we wspomaganiu procesu dowodzenia. Istotny wpływ na zakres i jakość automatyzacji dowodzenia ma rozwój techniki komputerowej oraz innych urządzeń technicznych.

Jednak należy jednoznacznie podkreślić, że zastosowane środki techniczne nie będą ani wypracowywały decyzji, ani też kierowały działaniem wojsk. Będą one jedynie automatyzowały i przyśpieszały czynności sztabu. Spełniać będą rolę po-

mocniczych środków pracy dowódcy i sztabu, natomiast kierownicza rola zawsze przypadnie człowiekowi. Techniczne środki łączności, a zwłaszcza automatyzacja systemu dowodzenia, powinny zapewnić operatywność i sprawność dowodzenia, pod warunkiem że będą odpowiednio wykorzystywane i obsługiwane przez wysoko wykwalifikowaną kadrę organów dowodzenia. Powinny one także z tych samych względów zapewnić wierność, skrytość i ciągłość przekazywanych informacji, bez możliwości oddziaływania środków przeciwnika na ich treść i terminowość. Zagadnienie automatyzacji dowodzenia staje się współcześnie jednym z głównych problemów w zakresie technicznych uwarunkowań wpływających na dowodzenie wojskami. W tym względzie staje się tylko problemem technicznym, gdyż żadne, nawet najbardziej doskonałe środki techniczne i łączności nie mogą spełniać wysokich wymagań w odniesieniu do dowodzenia, jakie stawia samo życie.

Wśród całej gamy uwarunkowań proceduralnych na plan pierwszy, moim zdaniem, wysuwa się dążenie do zachowania jednolitości dowodzenia. Oznacza to konieczność jednolitego rozumienia i interpretowania informacji przekazywanych w systemie dowodzenia. Szczególnego znaczenia nabiera to w koalicyjnym systemie dowodzenia sojuszu NATO.

Nowy wzorzec dowodzenia podyktowany jest także budową nowego modelu sił zbrojnych i dostosowaniem go do potrzeb Sojuszu Północnoatlantyckiego. Powinien on zaspokoić bieżące potrzeby i odpowiadać wymaganiom najbliższej przyszłości. Stosowne także się wydaje wprowadzenie na wszystkich szczeblach dowodzenia takich struktur organizacyjnych oraz procedur dowodzenia, które maksymalnie uproszczą, a zarazem ujednolicą koalicyjny i narodowy system dowodzenia. Zmiany w procesach i procedurach dowodzenia wynikają między innymi z przekształceń doktrynalnych.

Do innych proceduralnych uwarunkowań można zaliczyć także: jednolite rozumienie terminów dotyczących problematyki dowodzenia; jednolite podejście do zagadnień organizacji dowodzenia, charakteru podległości i rodzaju zależności; jednolite rozumienie problematyki koordynacji i kierowania działaniami oraz algorytm procesu dowodzenia, który w najistotniejszych momentach przystawałby do działań realizowanych w dowództwach sojuszu.

Przedstawiona grupa najważniejszych uwarunkowań powinna stworzyć podstawy do jednoznacznego interpretowania praw, zasad i wymagań dowodzenia, a tym samym przyczynić się do skutecznego dowodzenia. Natomiast o skutecznym dowodzeniu można mówić wtedy, gdy zostaną osiągnięte założone cele działania. Uwarunkowania te są podstawą do formułowania różnych grup wymagań wobec dowodzenia. Spełnienie i zastosowanie wymagań w praktyce staje się fundamentem, który umożliwia stosowanie w praktyce praw i zasad dowodzenia.

1.3.2. Prawa, zasady i wymagania dowodzenia w działaniach sojuszniczych

Zmiany w sytuacji polityczno-wojskowej w Europie spowodowały konieczność modyfikacji koncepcji strategicznej, a w tym i struktur dowodzenia NATO. Spowodowane jest to między innymi dążeniem do uzyskania przez wszystkie pań-

stwa członkowskie szeroko rozumianej kompatybilności i interoperacyjności, które są podstawą jakiegokolwiek sprawnego działania. Podstawą interoperacyjności jest jednakowe rozumienie doktrynalne i przestrzeganie określonych standardów w praktyce. Zgodnie z tym założeniem interoperacyjność jest także szczególnie ważna w obszarze dowodzenia.

Według poglądów obowiązujących w sojuszu dowodzenie to oddziaływanie na zachowanie się innych ludzi, które zmierza do realizacji założonego przez dowódcę celu. Jak określa *„Regulamin wojsk lądowych Bundeswehry HDV 100/100"*: *„dowodzenie jest sztuką, twórczą działalnością bazującą na charakterze, możliwościach i sile duchowej dowódcy"*[1]. Najważniejszym zadaniem dowodzenia podczas działań jest złamanie woli walki i siły bojowej przeciwnika oraz narzucenie mu swojej woli.

W literaturze przedmiotu można wyodrębnić dwie zasady dowodzenia, zbieżne z poglądami reprezentowanymi przez rodzimych teoretyków sztuki dowodzenia. Po dokonaniu analizy tych zasad można dojść do wniosku, że także one mogą być wręcz traktowane jako prawa dowodzenia. Można tu zaliczyć zasady: jednoosobowości i jedności dowodzenia. W praktyce wzajemnie się one uzupełniają i przenikają.

Zasada jednoosobowości dowodzenia wiąże się ze sposobem podejmowania decyzji, a zarazem ponoszenia odpowiedzialności przez dowódców za powzięte decyzje. *„Stanowi ona zaprzeczenie zasady kolegialności i mieści się w obszarze zakresu kompetencji osób funkcyjnych organów dowodzenia. Wiąże się ona zatem z zagadnieniami organizacji dowodzenia"*[2].

Zasada jedności dowodzenia, respektowana współcześnie w amerykańskiej doktrynie sił zbrojnych, a także systemach dowodzenia połączonych sił zbrojnych NATO, odgrywa szczególną rolę w warunkach równorzędnego traktowania rodzajów sił zbrojnych.

Obecnie w Stanach Zjednoczonych zasada jedności dowodzenia respektowana jest przede wszystkim poprzez konstytucyjne uprawnienia prezydenta jako głównodowodzącego siłami zbrojnymi, a także poprzez wyznaczenie głównodowodzących na poszczególnych teatrach działań wojennych. *„Punktem wyjściowym do sformułowania zasady jedności dowodzenia jest uznanie za prawdziwe twierdzenia, że złożone działania bojowe różnych rodzajów sił zbrojnych (rodzajów wojsk), które planuje się realizować w jednym rejonie (obszarze), i które połączone są jednym, wspólnym celem, będą bardziej skuteczne i efektywne wówczas, gdy będą przebiegały w myśl jednej koncepcji (jednego zamiaru). W praktyce zasada jedności dowodzenia sprowadza się do tego, że określony obszar działań może znajdować się w gestii tylko jednego dowódcy. Oznacza to, że realizacja tej zasady w praktyce sprowadza się do wyznaczenia głównodowodzącego, który sprawuje dowodzenie nad całością sił przeznaczonych do użycia w operacji. W stosunku do*

---

[1] *Regulamin walki wojsk lądowych Bundeswehry HDV 100/100*, AON, Warszawa 1993, s. 42.

[2] S. Sadowski, *Dowodzenie wojskami lądowymi SZ RP w skali strategicznej i operacyjnej*, AON, Warszawa 1997, s. 26.

tych sił głównodowodzący sprawuje zwykle tzw. pełne dowodzenie operacyjne (Operational Command). Natomiast pozostałe siły różnych rodzajów wojsk, które znajdują się w obszarze operacyjnym przeznaczonym do prowadzenia, podlegają głównodowodzącemu na zasadzie tzw. kierowania operacyjnego (Operational Control)"[1].

Swoje odzwierciedlenie zasady dowodzenia znajdują w dokumentach normatywnych sojuszu (*AJP-3.2*; *AJP-01*), a także w narodowych regulaminach walki poszczególnych państw członkowskich (np.: „*Regulamin walki wojsk lądowych Bundeswehry HDV 100/100*"). Próbę syntetycznego przedstawienia zasad dowodzenia w odniesieniu do działań połączonych podjęto również w Akademii Obrony Narodowej. Rezultatem tego jest opracowanie pt. „*Operacje połączone*"[2]. Zasady te przedstawiane są w kolejnych wydaniach dokumentu standaryzacyjnego NATO, jakim jest „*AJP-01(B) Allied Joint Doctrine*"[3]. Autorzy tego opracowania wyszczególniają następujące **zasady** obowiązujące podczas **prowadzenia operacji połączonych**.

Jedność dowodzenia na strategicznym, operacyjnym i taktycznym poziomie wojny jest fundamentalną zasadą. Jest ona nieodzowna do statecznego i ekonomicznego użycia sił i środków. Osiąga się ją poprzez przekazanie uprawnień do kierowania i koordynowania działań wszystkich wojsk jednemu dowódcy. Na wszystkich szczeblach jedność dowodzenia zapewnia niezbędną spójność planowania i wykonania zadania. W koalicyjnych bądź sojuszniczych operacjach połączonych mogą być wprowadzane pewne ograniczenia w zakresie podporządkowania narodowych komponentów jednemu dowódcy. Jako minimum zachowania jedności dowodzenia przyjmuje się sprawowanie przez dowódcę koalicyjnych połączonych sił kontroli operacyjnej (OPCON) nad wszystkimi siłami.

Ciągłość dowodzenia – dowodzenie musi być sprawowane przez cały czas trwania operacji. Żeby to osiągnąć, dowódca powinien ustalić zastępców oraz zapasowe stanowiska dowodzenia. Z zasady ten, kto planuje, powinien ten plan realizować, ale okoliczności mogą zmusić do zmian.

Hierarchia dowodzenia – w myśl tej zasady, zgodnie z łańcuchem dowodzenia, istnieje element podległości. Pomimo to rozkazy dla podwładnych mogą zawierać zadania dla konkretnych sił lub elementów struktury organizacyjnej, ograniczenia narodowe lub dodatkowe zadania.

Integracja dowodzenia – integracja struktur dowodzenia zapewnia najlepsze wykorzystanie zdolności poszczególnych komponentów rodzajów wojsk do wspólnego osiągnięcia celu walki. Jeżeli wymagane jest oddzielne stanowisko dowodzenia określonego komponentu połączonych sił, to powinno być ustanowione. Nie może jednak ono dezorganizować połączonych szczebli dowodzenia. Bardzo ważnym elementem struktury dowodzenia jest skuteczna i wszechstronna rola informacji.

---

[1] Tamże, s. 27–29.

[2] J. Knetki, *Operacje połączone*, AON, Warszawa 1997, s. 26–27.

[3] *AJP-01(B) Allied Joint Doctrine*, MAS, Brussels 2000, s. 4–1.

Decentralizacja dowodzenia – struktura dowodzenia i kontroli jest zwykle hierarchiczna. Jednak w wyjątkowych sytuacjach dyrektywy, rozkazy do kolejnych podwładnych mogą zawierać zadania dla wybranego elementu ich sił. Zasadą jest przekazywanie podwładnym uprawnień i odpowiedzialności za realizację zadań wspierających zamiar wyższego przełożonego. Poprzez przekazanie uprawnień dowódcy zapewniają podwładnym swobodę działania, umożliwiając im wykazanie inicjatywy i wykorzystanie nadarzających się okazji na polu walki.

Skuteczna decentralizacja wymaga spełnienia dwóch warunków:

– podwładny dowódca musi w pełni zrozumieć zamiar wyższego przełożonego,

– przełożony musi znać w każdym momencie operacji sytuację w swoim obszarze odpowiedzialności.

Współdziałanie i wzajemne zrozumienie – współdziałanie i szacunek, bazujący na wzajemnym zrozumieniu mocnych i słabych punktów poszczególnych komponentów jest podstawą sukcesu. Niezbędna znajomość procedur stosowanych przez inne rodzaje sił zbrojnych oraz zaufanie do siebie można osiągnąć poprzez wspólne szkolenia i ćwiczenia. Stosowanie tych zasad nie jest kategoryczne, dowódcy poszczególnych szczebli dowodzenia w każdym z państw członkowskich mogą kłaść większy nacisk na niektóre z nich. Ujęcie takie daje im możliwość elastycznego dowodzenia na polu walki.

Nieco inne **zasady dowodzenia** przedstawiono w dokumencie „*AJP 3.2.1 Command and Control of Land Forces*"[1]. W tym opracowaniu określa się, iż zasadnicze z nich to:

Jedność dowodzenia – rozumiana jako koordynacja działań wszystkich jednostek w danym obszarze odpowiedzialności przez jednego dowódcę. Zamiar tego dowódcy jest punktem odniesienia także dla działań sił niebędących w jego podporządkowaniu, a wykonujących zadania w jego obszarze odpowiedzialności.

Zdecentralizowane wykonanie – upoważnia podwładnych do podejmowania decyzji w trakcie realizowanych zadań, stosownie do zaistniałych warunków i sytuacji lokalnej. Dokonuje się to w ramach realizowanego planu. Wszelkie jego przekroczenia należy uzgadniać z przełożonym.

Zaufanie – jest jednym z zasadniczych elementów przywództwa. Umożliwia ono delegowanie uprawnień decyzyjnych podwładnym oraz jest jednym z wyznaczników decentralizacji.

Wzajemne zrozumienie – warunkowane jest zrozumieniem myśli przewodniej i zamiaru przełożonego, a jednocześnie zadań, jakie stawia on podwładnym. Wynika ono także ze znajomości zasad, założeń oraz obowiązujących przepisów. Prowadzi ono do efektywniejszego wykorzystania posiadanych zasobów, bezkolizyjnego współdziałania oraz realizacji skomplikowanych zadań.

Terminowe i efektywne podejmowanie decyzji i działanie – w swoim założeniu zasada ta określa, iż należy tak realizować działania koncepcyjne i wykonawcze, aby wyprzedzać poczynania przeciwnika. Prowadzi to do przejęcia inicjatywy oraz narzucenia mu swojej woli.

---

[1] *AJP 3.2.1. Command and Control of Land Forces*, MAS, Brussels 2001, s. 2–5.

Analiza przedstawionych powyżej zasad dowodzenia wskazuje, że to, czy dana zasada zostanie zastosowana, zależy od wielu czynników składających się na ogólny obraz walki, takich jak np. specyfika zadania, cel, jaki należy osiągnąć. Korzystanie z tych zasad nie jest nakazem. Ujęcie takie daje dowódcy szerokie możliwości kierowania na polu walki.

Podsumowując analizę teoretycznych i praktycznych aspektów zasad dowodzenia, stwierdzić należy, iż takie zasady, jak: jedność, jednoosobowość oraz dowodzenie przez zadania, traktować można wręcz jako quasi-prawa dowodzenia. Są one stosowane w czasie pokoju i kryzysu. W czasie wojny zasady te wykorzystuje się w każdym rodzaju działań bojowych i na każdym szczeblu dowodzenia. Prawidłowość ta pozwala postawić tezę, że zasady te mogą w pełni być traktowane jako prawa dowodzenia. Zasady dowodzenia, których stosowanie w przyszłych konfliktach przyniosło określone efekty, były fundamentem sprawnego dowodzenia. Przy czym zasady te nie są sztywne, a ich lista nie jest zamknięta. Stosowanie omówionych zasad jest jedynie drogowskazem do osiągnięcia sprawnego dowodzenia. Można także postawić tezę, że omówione zasady spełniają również rolę wymagań w stosunku do dowodzenia, gdyż czasami potrzeba stosowania lub respektowania określonej zasady stanowi w istocie spełnienie ogólnego wymagania. Wymagania te niejednokrotnie dotyczą wielu dziedzin, często niezwiązanych ze sztuką dowodzenia.

Analiza powyższych zasad i wymagań obowiązujących w NATO skłania do wniosku, że są one rozumiane i stosowane podobnie jak w naszej narodowej sztuce dowodzenia. Przykładowo, aby dowódca realizował zasadę ciągłości dowodzenia, muszą być spełnione między innymi takie wymagania, jak: posiadanie w strukturze organizacyjnej zastępcy, w zakresie operacyjnym tworzenie dwóch lub więcej stanowisk dowodzenia, czy też posiadanie odpowiednich środków łączności, które zabezpieczą mu ciągłość dowodzenia w każdych warunkach pola walki.

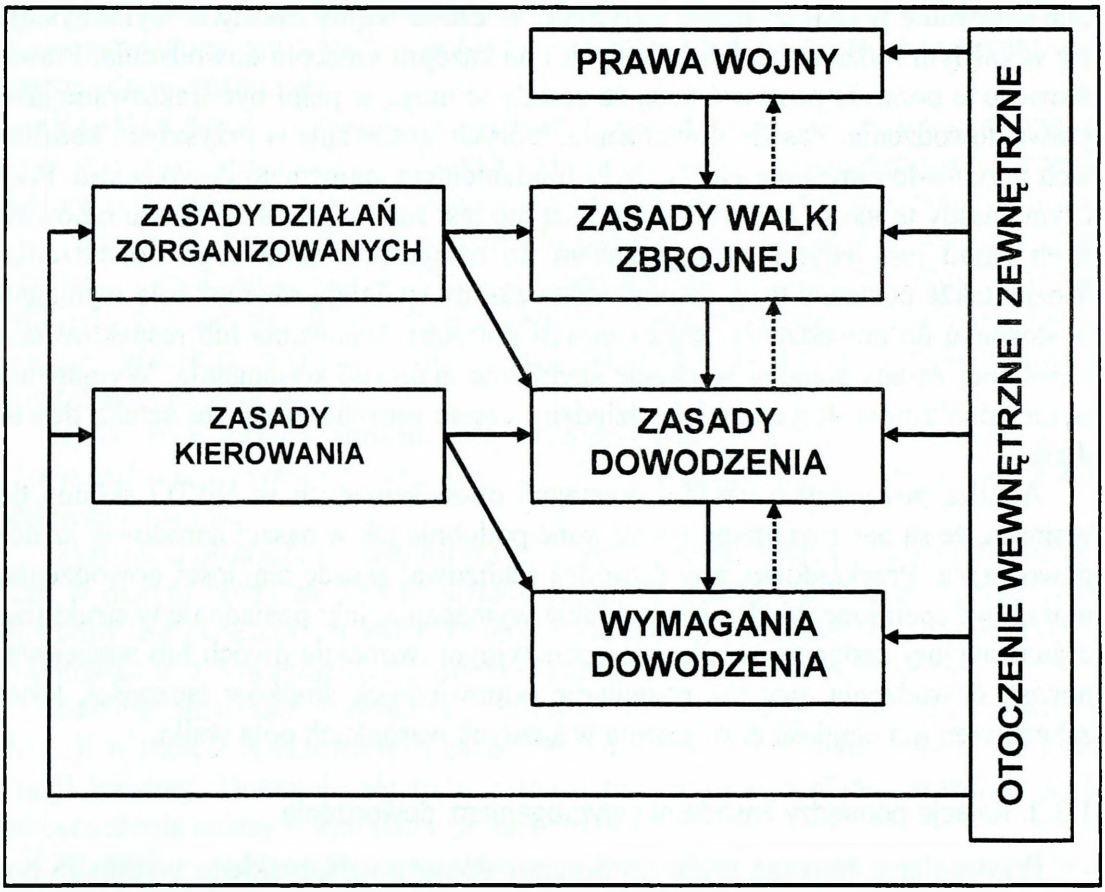
1.3.3. Relacje pomiędzy zasadami i wymaganiami dowodzenia

Przystąpienie naszego kraju do Sojuszu Północnoatlantyckiego wymusiło potrzebę wielorakich zmian. Nowe zadania sił zbrojnych wynikające z ogólnych przeobrażeń politycznych i militarnych, a także jakościowe zmiany w rozwoju współczesnych środków walki wymagają nowego spojrzenia na aspekty działań zbrojnych i dowodzenia w trakcie ich prowadzenia. Możliwa różnorodność rodzajów, form i warunków zaangażowania sił zbrojnych stawia przed dowodzeniem nowe jakościowo zadania i wymagania. Czynniki te, a także wiele innych, w znacznym stopniu komplikują proces dowodzenia wojskami, zwłaszcza że system dowodzenia coraz częściej „wychodzi" poza ramy regulacji narodowych.

Spośród wielu czynników, które warunkują powodzenie w walce, można wyeksponować znajomość i właściwe rozumienie przez dowódców i ich organy dowodzenia obiektywnych prawidłowości działań zorganizowanych oraz wynikających z nich zasad dowodzenia. Dowodzenie wojskami w czasie wojny, kryzysu,

czy też pokoju powinno opierać się na tych samych, jednolitych fundamentach. Powinno ono także spełniać te same wymagania.

Poszukując relacji i zależności pomiędzy prawami, zasadami i wymaganiami dowodzenia, można stwierdzić, iż są one współzależne oraz wzajemnie się warunkują. Prawa wojny determinują formułowanie praw walki zbrojnej, a te zaś wpływają na formułowanie szeregu zasad oraz wymagań różnych dziedzin funkcjonowania sił zbrojnych, w tym także dowodzenia (rys. 1.1).



Rys. 1.1. Powiązania i zależności zasad i wymagań dowodzenia

Formułowanie zasad i wymagań dowodzenia warunkowane jest przez wiele czynników. Zasadnicze z nich biorą swój rodowód z elementów wewnętrznych i zewnętrznych danej jednostki organizacyjnej. To przecież takie elementy otoczenia wewnętrznego, jak dostępne środki walki oraz struktury i ludzie w nich działający, mają wpływ na formułowanie prawidłowości działania. Także poziom rozwoju społecznego, poglądy na funkcjonowanie danej społeczności w świecie determinują szereg uregulowań. Nie bez znaczenia jest także wzajemne przenikanie się różnych dziedzin nauki oraz interdyscyplinarny charakter wojska. Na działania prowadzone przez siły zbrojne bezpośrednio i pośrednio oddziaływają inne

dziedziny. Jako najważniejszą z nich wymienić można teorię działań zorganizowanych, bez której nie sposób mówić o osiąganiu celów przez formacje zbrojne. Tak więc zasady i wymagania stają się wypadkową, a jednocześnie częścią większej całości. Ich formułowanie, rozwój oraz zastosowanie mają przynieść wymierne korzyści w postaci bezkolizyjnej realizacji funkcji dowodzenia. Aby było to możliwe, muszą być one ze wszech miar użyteczne i nie mogą pozostawać pustymi zapisami. Ich przestrzeganie jest bowiem jedną z ważniejszych przesłanek właściwej realizacji procesów dowodzenia, a tym samym osiągnięcia sukcesu.

Jako przykład powyższych wniosków można wskazać na współzależność zasad prowadzenia działań połączonych oraz dowodzenia. Warunki prowadzenia i charakter operacji połączonych powodują, że za najważniejsze **zasady** uznaje się[1]:

- celowość,
- jedność dowodzenia,
- jedność działania,
- swobodę działania,
- ekonomię sił,
- koncentrację wysiłków,
- akceptację realizowanych działań,
- inicjatywę,
- bezpieczeństwo operacji.

Celowość określa, iż wszelkie działania wojskowe przyczyniać się muszą do osiągnięcia jednoznacznie sformułowanego politycznego celu działań. Działania wojskowe zorientowane są więc na jasno zdefiniowane i możliwe do realizacji cele militarne. Dowództwo wojskowe zobligowane jest do połączenia możliwości dysponowanych komponentów tak, aby mogły one efektywnie przyczynić się do wykonania zadania. Nie może przy tym pojawiać się wątpliwość, co poszczególne komponenty mają w wyniku podejmowanych działań osiągnąć.

Jedność dowodzenia oznacza uzgodnienie zadań, odpowiedzialności i uprawnień. Wymaga ona podporządkowania wszystkich sił biorących udział w operacji jednemu dowódcy, który musi mieć uprawnienia wystarczające do ich użycia dla osiągnięcia celu operacji.

Jedność działania dotyczy skierowania wszelkich działań na osiągnięcie wspólnego celu. Jedność działania, czyli koordynacja na bazie współpracy i wspólnych celów, stanowi dopełnienie jedności dowodzenia. Jeżeli w wyniku udziału w operacji instytucji lub organizacji niemilitarnych nie jest możliwa jedność dowodzenia, to decydujące znaczenie będzie miała jedność działania.

Swoboda działania to uprawnienia decyzyjne i odpowiedzialność na tym szczeblu struktury organizacyjnej, który zapewnia najdogodniejsze warunki do realizacji operacji. Od dowódcy operacyjnego wymaga się zainicjowania, zaplanowania i realizacji wszelkich przedsięwzięć niezbędnych do osiągnięcia celu stra-

[1] J. Kręcikij (red.), *Założenia teoretyczne wielonarodowej operacji połączonej „Wspólna Tarcza –1"*, AON, Warszawa 2000, s. 64–72.

tegicznego, dlatego też decyduje on o charakterze operacji, określając rodzaj podejmowanych działań. Swoboda działań dotyczy nie tylko swobody podejmowania decyzji i dysponowania posiadanymi siłami, ale również możliwości ich użycia niezależnie od działań i woli przeciwnika. Swoboda działania dowódcy nigdy nie jest pełna, gdyż jego działania podporządkowane są prymatowi polityki.

Ekonomia sił to racjonalne dysponowanie siłami i środkami odpowiednio do ważności zadań, gwarantujące osiągnięcie celu operacji w możliwie najkrótszym czasie, przy jak najmniejszych stratach własnych. Ekonomiczne użycie sił oznacza optymalne wykorzystanie zróżnicowanych możliwości komponentów biorących udział w operacji i ścisłą koordynację ich wysiłków. Ponieważ siły i środki nie są nieograniczone, konieczne jest podjęcie ryzyka na tych obszarach i kierunkach, które nie odgrywają decydującej roli. Ekonomia sił wyraża się więc w angażowaniu sił i środków do wykonania zadań głównych kosztem zadań drugoplanowych.

Koncentracja wysiłków nie musi oznaczać masowania sił w określonym miejscu i czasie. Chodzi tu raczej o zmasowanie oddziaływania. Unikać należałoby przy tym rozdrabniania sił, a przeciwnie – skupiać efekty oddziaływania na tych elementach przeciwnika, których zniszczenie lub obezwładnienie uniemożliwi osiągnięcie zakładanych przez niego celów. O ile podczas działań taktycznych dąży się zwykle do fizycznego zniszczenia przeciwnika i wyparcia go z ważnych rejonów, to w wielonarodowych działaniach połączonych efektywność działania przeciwnika obniżona może być w wyniku połączenia różnych sposobów oddziaływania, wśród których fizyczne zniszczenie stanowi tylko jedną z możliwości.

Akceptacja działań stanowi swego rodzaju nowość w katalogu zasad. Oznacza ona przyzwolenie na użycie sił zbrojnych i przekonanie o zgodności działań z prawem międzynarodowym. Akceptację osiąga się przede wszystkim dzięki nabytemu zaufaniu, otwartości, praworządności działań oraz wiarygodnemu informowaniu społeczeństwa. Brak akceptacji i negatywna ocena przez społeczeństwo wpływa bezpośrednio i pośrednio na swobodę działania dowódców, chociażby przez spowodowane taką sytuacją ustalenia polityczne. Akceptację działań zapewnia również sama wielonarodowość operacji prowadzonej pod kierownictwem politycznym oraz ściśle określonym mandatem uznanej organizacji międzynarodowej (np. ONZ).

Inicjatywa jednoznacznie oznacza akcję własną, a nie reakcję na posunięcie strony przeciwnej. Dlatego też planowanie i prowadzenie wielonarodowych działań połączonych ukierunkowane powinno być na utrzymanie swobody działania. Inicjatywa to nie problem szybkości, lecz oceny, planowania, informowania i stawiania zadań we właściwym czasie. Wymaga ona twórczego myślenia oraz zdolności do samodzielnego podejmowania decyzji. Dowódcy winni być przygotowywani do przejawiania inicjatywy bez nadmiernej obawy o konsekwencje w razie niepowodzenia. Wymaga to z kolei takiej postawy przełożonych, która promować będzie zdolność do podejmowania ryzyka w celu osiągnięcia powodzenia, niezależnie od istniejącego zagrożenia porażką.

Bezpieczeństwo operacji oznacza ograniczenie wrażliwości własnych sił na działania przeciwnika i inne zagrożenia. Szczegółowa analiza postępowania przeciwnika i staranne planowanie służyć mają pozbawieniu przeciwnika możliwości uzyskania zaskoczenia. Zapewnienie bezpieczeństwa operacji wymaga aktywnej i pasywnej osłony sił, środków i informacji.

Analiza poszczególnych pozycji literatury pozwala na stwierdzenie, iż przedstawiony zbiór zasad nie oznacza, że podczas planowania i prowadzenia wielonarodowej operacji połączonej nie należy stosować takich zasad, jak zaskoczenie, elastyczność, współdziałanie, czy też prostota. Jednakże specyfika wielonarodowych działań połączonych wymagała określenia dodatkowych, oprócz typowych dla sztuki wojennej, zasad.

Doświadczenia wielonarodowych operacji połączonych prowadzonych w ramach działań wsparcia pokoju (IFOR/SFOR) rozszerzają wymienioną listę o zasady sformułowane na potrzeby prowadzenia przez siły połączone wielonarodowej operacji pokojowej[1]. Do zasad takich zaliczyć można:

- jedność dowodzenia całością sił w trakcie danej operacji,
- bezstronność wobec stron konfliktu,
- wiarygodność przeprowadzenia operacji siłami i środkami odpowiednimi do postawionych zadań,
- ograniczenie użycia przemocy do zapewnienia bezpieczeństwa sił i wykonania postawionych przed nimi zadań,
- wzajemne przestrzeganie praw, przywilejów i zwyczajów sił pokojowych i stron konfliktu,
- przejrzystość celów operacji dla wszystkich zainteresowanych stron,
- koordynację działań wojskowych i cywilnych komponentów sił pokojowych,
- zapewnienie swobody działania sił pokojowych w rejonie operacji,
- elastyczność działania i gotowość do wykonania nowych zadań.

Interesującym zjawiskiem w obszarze istnienia zasad i wymagań dowodzenia jest ich wzajemny wpływ na siebie. Analiza literatury oraz wnioski otrzymane w toku działań praktycznych wskazują, że zasady dowodzenia mogą ewoluować wraz ze zmianami poszczególnych wymagań. Oczywiście zasady powinny być względnie trwałymi wartościami, jednak także one powinny być dostosowane do wszystkich zmiennych warunkujących ich poprawność.

Teoria dowodzenia oraz działania praktyczne wskazują, iż wielokrotnie zasady dowodzenia utożsamiane są z wymaganiami. Są one różnie interpretowane oraz często mylone.

„*Regulamin działań wojsk lądowych*" określa, iż do podstawowych zasad dowodzenia należą: jednolitość, jednoosobowość oraz dowodzenie przez określenie celu działania.

---

[1] *NATO Doctrine for Peace Support Operations*, MAS, Brussels, 1995.

Jednolitość dowodzenia opiera się na takim samym pojmowaniu obowiązków, praw, zasad dowodzenia, wychowania wojskowego, wyszkolenia oraz jednolitej interpretacji pojęć. Stosowanie tej zasady zapewnia zgodność myślenia i działania wszystkich dowódców i oficerów sztabu w realizacji zamiaru (planu działania) przełożonego.

Jednoosobowość to osobiste podejmowanie przez dowódcę (szefa) decyzji i całkowita odpowiedzialność za rezultaty osiągnięte przez podległe wojska (siły).

Dowodzenie przez określenie celu działania zapewnia podporządkowanym dowódcom swobodę działania. Jej zakres zależy od rodzaju wykonywanego zadania. Dowódca zapoznaje podwładnych ze swoim zamiarem, określa wyraźnie zadania i przekazuje do dyspozycji konieczne siły i środki. Szczegóły określa tylko w celu koordynacji działań służących osiągnięciu wspólnego celu. Ingerować może tylko wówczas, gdy niewłaściwe działania podwładnych zagrażają realizacji jego zamiaru. Podwładni, osiągając wspólny cel, mogą działać samodzielnie, wykazywać się inicjatywą, natychmiast reagować na rozwój sytuacji i wykorzystywać sprzyjające okoliczności. Stosowanie tej zasady opiera się na zaufaniu przełożonego do profesjonalizmu podwładnego.

Dowodzenie wojskami powinno być trwałe, ciągłe, operatywne i skryte. Trwałość i ciągłość to stałe oddziaływanie organów dowodzenia na przebieg działań wojsk. Operatywność to sprawne, zorganizowane ingerowanie w procesy (zjawiska) zachodzące w wojskach (siłach) w celu dostosowania ich działania do zmieniającej się sytuacji. Skrytość to zachowanie w tajemnicy przedsięwzięć związanych z przygotowaniem i prowadzeniem operacji (walki)[1]. Jednocześnie w regulaminie formułuje się szereg reguł oraz wskazań, jak należy postępować lub jakie wymagania powinny spełniać poszczególne działania związane z dowodzeniem. Zgodnie z tymi zapisami uznaje się, że:

1. Przemyślane i dokładne przygotowanie obrony wymaga dużo czasu, dlatego powinno odbywać się w miarę możliwości równolegle na wszystkich szczeblach dowodzenia. Istotne jest więc przekazanie w jak najkrótszym czasie zadań podwładnym.

2. Ważne jest rozpoznanie przez dowódcę rejonu odpowiedzialności, zanim sformułuje swoją myśl przewodnią i zaplanuje ugrupowanie.

3. Celowe jest nawiązanie przez dowódcę bezpośredniego, osobistego kontaktu ze wszystkimi podwładnymi.

4. Na szczeblu operacyjnym działalność wojsk lądowych, sił powietrznych i morskich musi być planowana oraz prowadzona i podtrzymywana jako jeden system.

5. Dowódca operacyjny powinien dowodzić siłami lądowymi, powietrznymi i morskimi, co pozwoli na tworzenie z nich wymaganego potencjału w punkcie ciężkości.

---

[1] *Regulamin działań wojsk lądowych*, DWLąd, Warszawa 1999, s. 49.

6. Jeśli dowódca szczebla operacyjnego nie posiada w swej dyspozycji środków lotniczych, to będzie musiał koordynować działania z odpowiednim dowódcą lotnictwa w celu wykonania zadań operacyjnych. Ścisła więź pomiędzy odpowiednimi stanowiskami dowodzenia wojsk lądowych i sił powietrznych jest niezbędna dla skutecznej synchronizacji wysiłku zasadniczych środków na polu walki.

7. Jeśli w działaniach zaangażowane są siły marynarki i piechoty morskiej, wówczas ich działalność musi być także koordynowana.

Jednocześnie w odniesieniu do poszczególnych rodzajów działań wojsk lądowych także określane są zasady lub wymagania szczegółowe. Na przykład dla natarcia określa się, iż:

1. Stanowiska dowodzenia i ich przemieszczanie powinny być tak zorganizowane, aby zabezpieczały wymagania dowódcy i potrzeby pola walki. Wariantowość zaplanowanego przemieszczania pozwala zawczasu przeprowadzić rozpoznanie rejonów ich rozmieszczenia, przy czym wysunięte stanowiska dowodzenia planuje się przed rozpoczęciem natarcia.

2. Dowódca musi być na bieżąco informowany o postępie natarcia, reakcjach przeciwnika i zaistniałej sytuacji. W toku natarcia dowódca daje większą inicjatywę podwładnym, pozwalając im reagować na zachodzące zmiany. Znając dokładnie koncepcję działania swojego przełożonego oraz sytuację, podwładny realizuje plan operacji i modyfikuje go w razie potrzeby.

3. Zarządzenia przygotowawcze i wstępne zarządzenia operacyjne wydawane są w celu zapewnienia maksymalnego wykorzystania dostępnego czasu na przygotowanie natarcia. Rozkazy operacyjne obejmują w szczegółach jedynie początkowy okres natarcia. Dla etapów późniejszych dowódca wydaje jedynie ogólne wytyczne. Zapoznaje szczegółowo podwładnych ze swoją koncepcją działań, lecz jej wykonanie pozostawia podległym dowódcom. W miarę rozwoju sytuacji uzupełnia i precyzuje rozkaz operacyjny, przekazując zadania w formie zarządzeń operacyjnych. Powodzenie działań zależy przede wszystkim od inicjatywy podległych dowódców, szczególnie w okresie pościgu.

4. Podczas planowania natarcia należy uwzględnić możliwość jego prowadzenia od linii wyjściowej do obiektu, a tym samym określić niezbędną liczbę elementów organizacyjnych (koordynacyjnych). Ich liczba zależy od koncepcji działania dowódcy oraz sposobu dowodzenia podległymi wojskami. Obejmować one mogą wyznaczenie:

- rejonów ześrodkowania,
- dróg rozwijania wojsk do natarcia,
- położenia wyjściowego do natarcia,
- linii ataku,
- linii rozgraniczenia, koordynacji i ognia,
- osi natarcia, dróg marszu,
- celów natarcia (pośrednich celów natarcia),
- przedsięwzięć kontroli przestrzeni powietrznej.

W teorii dowodzenia także mało precyzyjnie formułowane są zasady i wymagania dowodzenia. Leszek Kuleszyński do zasad dowodzenia zalicza: jednolitość dowodzenia, hierarchię, równość zakresu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, ład (porządek), autorytet, dyscyplinę, jedność personelu oraz tajność[1].

Autorzy publikacji pt. „*Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania*" przyjęli, iż do zasad dowodzenia zalicza się: jedność, jednoosobowość, dowodzenie przez cele, ciągłość, operatywność oraz skrytość[2]. Natomiast Józef Michniak w swojej książce pt. „*Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*" przyjął klasyfikację zasad dowodzenia zbieżną z ujęciem sojuszniczym oraz określił, iż podstawowe zasady to: jedność, ciągłość, struktura dowodzenia, integracja, decentralizacja oraz określenie celu działania[3].

Formułując wymagania dowodzenia, także przedstawia się wiele ich klasyfikacji raz interpretacji. Najczęściej określa się, iż odnoszą się one do czterech obszarów:

– wymagania w zakresie tworzenia odpowiednich struktur organizacyjnych (np. jednolite struktury na taktycznych szczeblach dowodzenia);

– wymagania w zakresie procedur działania (np. jednolite rozumienie i interpretowanie znaków i skrótów taktycznych);

– wymagania w zakresie indywidualnych cech psychofizycznych dowódców i osób funkcyjnych organów dowodzenia (np. konsekwencja, inicjatywa, stanowczość);

– wymagania techniczne (np. ciągłość, wiarygodność i szybkość przekazu informacji, wymagania w zakresie sprzętu bojowego)[4].

J. Michniak, formułując wymagania dowodzenia, określa, iż dowodzenie wojskami powinno być trwałe, ciągłe, operatywne i skryte.

Trwałość i ciągłość to stałe oddziaływanie organów dowodzenia na przebieg działań wojsk.

Operatywność to sprawne, zorganizowane ingerowanie w procesy (zjawiska) zachodzące w wojskach (siłach) w celu dostosowania ich działania, do zmieniającej się sytuacji.

Skrytość to zachowanie w tajemnicy przedsięwzięć związanych z przygotowaniem i prowadzeniem operacji (walki)[5].

W odniesieniu do przedstawionych obszarów określa się, iż system dowodzenia jednostki (związku taktycznego, oddziału) powinien być niezawodny oraz zapewniać elastyczność i skrytość dowodzenia.

---

[1] L. Kuleszyński, *Dowodzenie wojskami...*, wyd. cyt., s. 188–194.

[2] M. Strzoda (red.), *Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania*, AON, Warszawa 2002, s. 105.

[3] J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003, s. 17.

[4] W. Kulma, M. Strzoda, *Określenie zasad i wymogów wobec dowodzenia wojskami lądowymi, pk. „Zmiana"*, AON, Warszawa 2000, s. 22.

[5] *Regulamin działań wojsk lądowych*, wyd. cyt., s. 49–50.

Niezawodność jest warunkiem niezbędnym dla zapewnienia ciągłości oddziaływania dowódców i organów dowodzenia na podległe oddziały (pododdziały). Wyraża się ona w sprawnym wykonywaniu wszystkich nałożonych na nie zadań i czynności przez wymagany okres czasu, w określonych (przewidywanych) warunkach pola walki. Niezawodność systemu dowodzenia osiąga się poprzez jego żywotność, ruchliwość, bezawaryjność, regenerację i gotowość.

Żywotność to zdolność do ciągłego oddziaływania dowódcy i organów dowodzenia na podległe oddziały (pododdziały), nawet w sytuacjach najbardziej skomplikowanych. Osiąga się ją poprzez: organizowanie dostatecznej ilości stanowisk dowodzenia oraz ich odpowiednie urzutowanie; rozśrodkowanie sił i środków na stanowisku dowodzenia, w rejonie rozwinięcia i w czasie przemieszczania; zorganizowanie łączności zapewniającej ciągłą wymianę informacji z podwładnymi, przełożonym, wojskami współdziałającymi i sąsiadami oraz pomiędzy stanowiskami dowodzenia związku taktycznego (oddziału) i wewnątrz nich; wydzielanie sił i środków łączności; przygotowanie wszystkich stanowisk dowodzenia do przejęcia dowodzenia; właściwe zorganizowanie pracy na stanowisku dowodzenia; maskowanie pracy środków łączności i okopywanie stanowisk dowodzenia, jak również dezinformację przeciwnika oraz częstą zmianę rozmieszczania rejonu stanowisk; właściwie zorganizowaną ochronę technicznych środków łączności przed zakłóceniami radiotechnicznymi; zorganizowanie odpowiedniej ochrony i obrony stanowisk dowodzenia; wyposażenie organów dowodzenia w środki transportowe odporne na ogień przeciwnika oraz zapewniające im prace w terenie skażonym.

Ruchliwość systemu dowodzenia jest to zdolność do przemieszczania się dowódców, organów i środków dowodzenia we właściwym czasie wraz z podległymi oddziałami (pododdziałami) z zachowaniem ciągłości pracy. Osiąga się ją przez: wyposażenie organów dowodzenia w środki transportu o wysokiej zdolności pokonywania terenu oraz stref skażeń, zniszczeń, pożarów itp.; organizowanie stanowisk dowodzenia o niedużych składach osobowych i niewielkiej ilości środków technicznych; odpowiednio zorganizowane przesuwanie stanowisk dowodzenia.

Bezawaryjność daje duże prawdopodobieństwo, że w ciągu wyznaczonego czasu, przy określonych warunkach pola walki, ogólna sprawność systemu pozostanie w granicach pożądanej tolerancji. Na bezawaryjność systemu dowodzenia związku taktycznego (oddziału) wpływa przede wszystkim ciągłość pracy poszczególnych jego podsystemów informacyjnych oraz urządzeń technicznych.

Bezawaryjność pracy systemu dowodzenia osiągana jest poprzez: zachowanie rezerw środków dowodzenia, przede wszystkim technicznych środków łączności; właściwe urzutowanie stanowisk dowodzenia; ochronę technicznych środków dowodzenia przed skutkami uderzeń broni klasycznej przeciwnika i oddziaływaniem jego środków walki radioelektronicznej.

Regenerację systemu dowodzenia prowadzi się w celu zachowania wymaganej sprawności ludzi i technicznych środków dowodzenia. Może ona być planowa (profilaktyczna) i nieplanowa (doraźna). Regeneracja planowa polega na profilaktycznym przeglądzie i remoncie technicznych środków dowodzenia. Regeneracja nieplanowa polega na bieżącym remoncie, w przypadku uszkodzenia technicznych środków dowodzenia.

Bardzo ważne znaczenie na współczesnym polu walki ma systematyczna regeneracja sił fizycznych i stanów psychicznych ludzi. W tym celu należy między innymi stosować wielozmianowość pracy w organach dowodzenia. Umiejętne gospodarowanie zasobami energetycznymi ludzi zapobiega całkowitemu wyczerpaniu fizycznych i psychicznych możliwości stanów osobowych.

Gotowość systemu dowodzenia jest to wysokie prawdopodobieństwo, że będzie on sprawnie wypełniał swoje zadania w określonym (wyznaczonym) okresie czasu. Wysoką gotowość systemu dowodzenia związku taktycznego (oddziału) osiąga się poprzez: zapewnienie dogodnych warunków umożliwiających szybkie i ciągłe reagowanie dowódcy i organów dowodzenia na powstałe sytuacje na polu walki; szybkie dostosowanie się sił i środków dowodzenia do sprawnego działania w nowo powstałych sytuacjach bojowych; właściwą organizację pracy na stanowisku dowodzenia i wewnątrz poszczególnych jego komórek organizacyjnych. System dowodzenia musi być zdolny do sprawnego działania mimo wyeliminowania z walki nie tylko pojedynczych jego elementów, ale również całych organów dowodzenia[1].

Wskazując na zapisy obowiązujących w przeszłości dokumentów normatywnych, wskazać można, iż podręcznik „*Służba sztabów ogólnowojskowych*" określa zasadnicze warunki pomyślnej pracy sztabu jako:

- wysoki poziom wyszkolenia oficerów,
- właściwą organizację pracy,
- operatywność,
- dokładność pracy[2].

Natomiast „*Regulamin walki wojsk lądowych*", formułując wymagania wobec dowodzenia, wskazuje, iż powinno ono być: trwałe, ciągłe, operatywne i skryte.

W odniesieniu do poszczególnych elementów systemu dowodzenia także formułowane są wymagania szczegółowe. Jako przykład podać można wymagania wobec struktur stanowiska dowodzenia:

- mobilność,
- łączność,
- ciągłość pracy,
- ochrona i obrona,
- struktura modułowa,
- zdolność dowodzenia[3].

Analiza przedstawionych klasyfikacji zasad dowodzenia pozwala na stwierdzenie, iż konieczne jest dokonanie ich uporządkowania. Inspiracją może być w tym zakresie podział przyjęty w teorii organizacji i zarządzania.

Dążyć jednocześnie należy do w miarę jednolitego układu ze względu na powiązania sojusznicze, pojmowanie i interpretowanie dowodzenia. Wymaga to dokonania

---

[1] W. Kulma, J. Mazurkiewicz, *System dowodzenia i łączności związku taktycznego*, AON, Warszawa 1996, s. 8–11.

[2] *Służba sztabów ogólnowojskowych*, MON, Warszawa 1966, s. 23.

[3] J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003, s. 77.

pewnych przewartościowań w narodowej sztuce dowodzenia. Dotyczy to przede wszystkim jednolitego rozumienia i stosowania takich zasad dowodzenia, aby można było prowadzić działania zarówno w układzie narodowym, jak i sojuszniczym.

Dokonując klasyfikacji wymienionych elementów, za zasadnicze założenie przyjęto stwierdzenie, iż w teorii dowodzenia istnieją zasady i wymagania dowodzenia. Oczywiście nie wyklucza się formułowania praw dowodzenia. Jednak aby było to możliwe, konieczne są badania w tym zakresie oraz rzetelne naukowe uzasadnienie. Sformułowane zasady dowodzenia powinny stwierdzać związek pomiędzy poszczególnymi zdarzeniami dotyczącymi dowodzenia (realizowanymi w jego toku czynnościami) oraz umożliwiać:

- przewidywanie skutków zdarzeń wynikłych w toku realizacji poszczególnych funkcji dowodzenia,
- wyjaśnienie tych zdarzeń,
- określenie ich przyczyn na podstawie skutków,
- kontrolowanie ich poprzez ustanawianie warunków, w których zachodzą,
- rozwiązywanie problemów.

Formułowane zasady dowodzenia powinny mieć podstawy teoretyczne. Tą podstawą może być wykryte i sformułowane prawo, czyli coś obiektywnego, istniejącego niezależnie od ludzkiej woli. Prawo odnosić się powinno do zjawisk niepoddających się oddziaływaniom ludzi. Prawa powinny być niezmienne, natomiast wynikające z nich zasady dowodzenia mogą ulec zmianie. Formułowane lub weryfikowane zasady powinny być odrzucane, jeżeli któraś z nich:

- nie jest oparta na żadnym twierdzeniu,
- jest oparta na fałszywym twierdzeniu,
- oparta jest na błędnej ocenie warunków, działań lub celów,
- nie jest zgodna z celem, warunkami lub działaniem,
- nie można jej wykonać we wskazanych warunkach[1].

Powyższe uwarunkowania pozwalają na sformułowanie definicji zasadniczych terminów, a przede wszystkim takich jak prawo dowodzenia, zasada dowodzenia i wymagania dowodzenia.

Tak więc jeśli zostaną zbadane, udowodnione oraz zweryfikowane trwałe elementy pretendujące do miana praw w dziedzinie dowodzenia, powiemy, iż prawa dowodzenia to stałe, niezmienne i nieustannie powtarzające się twierdzenia opisujące zjawiska, związki, prawidłowości i zależności zachodzące podczas dowodzenia wojskami.

Zasady dowodzenia to natomiast *opracowane teoretycznie, ustalone i zweryfikowane w praktyce twierdzenia, prawidłowości i reguły, które określają najracjonalniejsze sposoby działalności dowództw podczas przygotowania i prowadzenia działań.* Ich stosowanie bądź respektowanie umożliwia skuteczną realizację zadań. Do zasad dowodzenia zalicza się: jedność, jednoosobowość, ciągłość, decentralizację i skrytość.

---

[1] S. Piotrowski, S. Kotlicki, M. Kowalski, *Teoria dowodzenia*, AON, Warszawa 1994, s. 201.

Jedność dowodzenia jest zasadą polegającą na wyznaczeniu jednego dowódcy, w myśl zamiaru, według którego prowadzi się przygotowanie działań oraz dowodzenie wojskami w czasie ich prowadzenia. Zgodność tę osiąga się poprzez zrozumienie przez podwładnych zadania, jednolitość planowania i organizowania działań jednostek wszystkich rodzajów sił zbrojnych przewidzianych do osiągnięcia zakładanych celów.

Jednoosobowe dowodzenie – polega na osobistym podejmowaniu przez dowódcę (szefa, kierownika) decyzji stosownie do posiadanych kompetencji oraz całkowitej odpowiedzialności za te decyzje, podległe mu wojska i dowództwa (zarządy, oddziały, wydziały, sekcje).

Ciągłość dowodzenia – wyraża się w stałym i nieprzerwanym wpływie dowódcy i organu dowodzenia na procesy koncepcyjne i wykonawcze, przywracaniu zorganizowanego działania wojsk oraz dostosowaniu dowodzenia do potrzeb wynikających z zaistniałej sytuacji; ciągłość dowodzenia można osiągnąć poprzez: stałą znajomość sytuacji, stanowcze i konsekwentne wcielanie w życie podjętych decyzji, opracowanych planów działania oraz elastyczną reakcję na zmieniającą się sytuację.

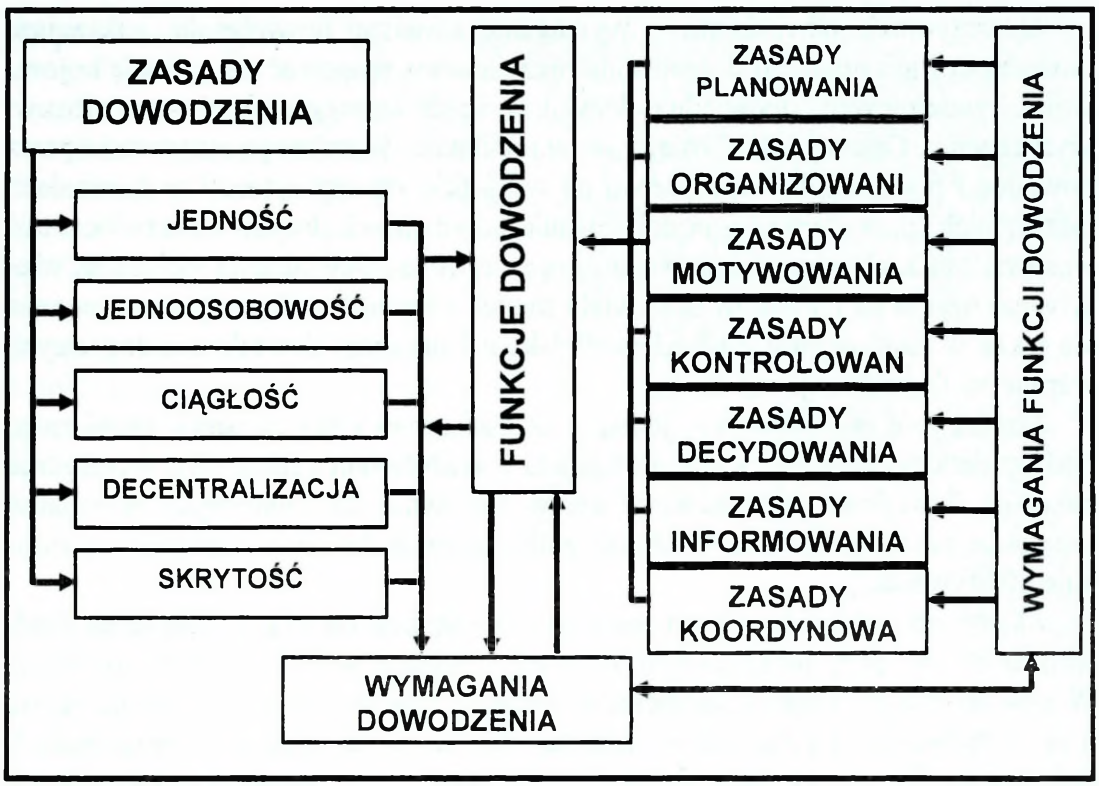
Skrytość dowodzenia – zasada nakazująca zachowanie w tajemnicy przed przeciwnikiem treści i formy przedsięwzięć z zakresu dowodzenia, przede wszystkim własnych zamiarów. Skrytość dowodzenia osiąga się między innymi poprzez ograniczenie dostępu do szczególnie ważnych informacji, przestrzeganie przepisów o ochronie tajemnicy oraz zasad maskowania.

Decentralizacja dowodzenia – określa, iż w wielu wypadkach nastąpić powinno przekazanie podwładnym uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności za realizację zadań wspierających zamiar przełożonego. Zapewnia się przez to podwładnym swobodę działania, umożliwiając im wykazanie inicjatywy i wykorzystanie nadarzających się szans na polu walki.

W powyższej klasyfikacji zwraca uwagę fakt pominięcia dwóch dotychczas formułowanych zasad: *operatywności* oraz *dowodzenia przez określenie celu działania*. Uznano, iż istota operatywności dowodzenia zawiera się w zasadzie ciągłości dowodzenia. Jednym z warunków ciągłości jest bowiem znajomość sytuacji oraz reakcja na nie, tak aby stale móc oddziaływać na podwładnych. Zawężenie ciągłości tylko i wyłącznie do zapewnienia łączności z podwładnym spłyca istotę wzajemnych relacji pomiędzy przełożonym a podwładnym.

Błędnie do zasad dowodzenia zakwalifikowana została technika dowodzenia przez określenie celu działania. W teorii organizacji i zarządzania sposób wyrażany jest tak, jak sposób realizacji funkcji dowodzenia. Tak więc przyjąć można, iż dowodzenie przez cele, dowodzenie przez zadania, dowodzenie przez wyjątki to wybrane techniki używane w dowodzeniu.

Jednocześnie jednoznacznie stwierdzić należy, iż w odniesieniu do poszczególnych funkcji dowodzenia (planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania, decydowania, informowania i koordynowania) formułowane są zasady tylko im przypisane. Zaś na ich podstawie określane są szczegółowe wymagania warunkujące skuteczność dowodzenia (rys. 1.2).



Rys. 1.2. Zależności pomiędzy zasadami i wymaganiami dowodzenia

Analiza dostępnej literatury przedmiotu skłania do wniosku, że współcześnie wymagania dotyczące dowodzenia odnoszą się do różnych jego elementów. Najczęściej formułowane są one w odniesieniu do strukturalnych, proceduralnych i technicznych elementów systemu dowodzenia. Poszczególne wymagania mogą odnosić się także do poszczególnych zasad działania lub być wręcz szczegółowymi odniesieniami do poszczególnych elementów systemu dowodzenia. Nie należy zapominać o tym, iż wymagania mogą być formułowane w odniesieniu do osób, zasobów, urządzeń technicznych, sposobów działania, elementów struktury organizacyjnej, relacji pomiędzy nimi oraz ich zależnościami. Biorąc jednak pod uwagę to, iż istota dowodzenia wyraża się w oddziaływaniu przełożonego na podwładnych w celu osiągnięcia zakładanego celu, wymagania wobec dowodzenia powinny mieć pewien charakter ogólny i być ze wszech miar uniwersalne, tak aby można je było odnieść do całości dowodzenia oraz jego materialnej i niematerialnej egzemplifikacji, jaką jest system dowodzenia.

Definicja **wymagań** stawianych dowodzeniu określa, **iż jest to całokształt warunków, norm, żądań, oczekiwań wskaźników i wielkości, jakim powinno odpowiadać dowodzenie**. Do podstawowych wymagań w zakresie dowodzenia zalicza się: operatywność, elastyczność, skuteczność, efektywność, trwałość, sprawność dowodzenia.

Operatywność dowodzenia – wymaganie stawiane dowodzeniu, nakazujące dowódcom i ich organom dowodzenia niezwłocznie reagować na sytuację bojową wojsk i podejmować odpowiednie decyzje w czasie krótszym lub równym czasowi krytycznemu. Operatywność osiąga się w rezultacie skutecznego reagowania przez dowódcę i poszczególne dowództwa na wszystkie zmiany sytuacji w działaniach taktycznych (operacyjnych), podejmowania optymalnych decyzji i bezzwłocznego wprowadzania ich w czyn, sprawnego i operatywnego dowodzenia wojskami, właściwego użycia sił i środków oraz wielu innych czynników. Operatywność wyraża się także w zapewnieniu podległym wojskom i organom dowodzenia dogodnych warunków do realizacji zadań.

Skuteczność dowodzenia – jedna z postaci sprawności działania ocenianego pod względem zgodności wyniku działania z zakładanym celem, jako wymaganie nakazuje dowódcom precyzowanie celów stosownie do zaistniałych warunków oraz podejmowanie wszelkich działań zmierzających do ich osiągnięcia – warunkuje efektywność.

Efektywność dowodzenia – wymaganie nakazujące taką realizację funkcji dowodzenia, aby przy jednakowych zasobach osiągnąć lepsze rezultaty działania. W odniesieniu do różnych elementów systemu dowodzenia może być kategorią niekwantyfikowalną i zależeć w znacznej mierze od czynników niematerialnych (jakościowych), np. wyszkolenia wojsk i dowództw, umiejętnego dowodzenia lub morale.

Elastyczność dowodzenia – wymaganie stawiane dowodzeniu, właściwość lub cecha polegająca na zdolności przystosowania do nowych warunków elementów struktury, planów, działania, stosowanych procedur lub innych elementów. To także umiejętne stosowanie różnorodnych metod i technik dowodzenia, w czasie planowania, organizowania i prowadzenia działań, a jednocześnie taka realizacja tych funkcji, aby w każdym momencie można było dostosować je do zmiennych warunków otoczenia.

Trwałość systemu dowodzenia – wymaganie określające jego zdolność do funkcjonowania przy oddziaływaniu czynników rażenia przeciwnika oraz negatywnego wpływu środowiska, niwelowania skutków tych oddziaływań oraz odtwarzania naruszonych (obezwładnionych) elementów. Określa ono realizację przedsięwzięć zmierzających do zachowania odporności systemu dowodzenia na oddziaływanie materialnych i niematerialnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Obliguje jednocześnie do utrzymania w stałej gotowości systemów dowodzenia i kierowania środkami walki. W swojej istocie wymóg ten wyraża przekonanie, iż realizowane będą w dowództwie przedsięwzięcia umożliwiające podjęcie przez nie działań koncepcyjnych i wykonawczych w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

Sprawność dowodzenia – wymaganie dotyczące systemu dowodzenia, które określa możliwości szybkiego podejmowania decyzji i doprowadzania jej do wykonawców. Warunkiem sprawności dowodzenia jest przede wszystkim dobrze

zorganizowana łączność umożliwiająca płynny obieg informacji[1]. W ujęciu metodologicznym sprawność warunkowana jest realizacją poszczególnych czynności zgodnie z nakazanymi założeniami, procedurami oraz metodologią.

Przedstawiona klasyfikacja jest próbą wskazania zależności oraz relacji pomiędzy zasadami i wymaganiami dowodzenia. Zaproponowanie terminu i definicji „prawo dowodzenia" wskazuje na otwartość i elastyczność wymienionej klasyfikacji, która w przyszłości może być uzupełniana w miarę poznawania nowych faktów oraz ich naukowego opracowania. Jest to szczególnie istotne, jeśli weźmie się pod uwagę fakt, iż analiza każdej bitwy, operacji czy kampanii prowadzi do rozwoju sztuki wojennej. Szukano także przyczyn odniesionego sukcesu (porażki) oraz zastanawiano się, czy było to wypadkową przestrzegania takich zasad, jak: jednoosobowe dowodzenie, jedność wysiłku wszystkich uczestników bitwy, operacji czy kampanii, a także jasno określone cele działania.

1.4. Metody i style dowodzenia

Szczegółowa analiza treści publikacji *AJP-3.2.1* pozwala na konstatację, iż jej autorzy wyróżniają dwa style[2] dowodzenia, to znaczy:

- dowodzenie przez instruowanie,
- dowodzenie przez cele[3].

Zgodnie z zapisami badanej publikacji **dowodzenie przez instruowanie**[4] ma swoje źródło w przekonaniu wielu dowódców, iż sztywne narzucanie rozkazów oraz pewność co do sytuacji na polu walki przyniosą pozytywne rezultaty. Tego rodzaju dowodzenie, oparte na solidnie skonstruowanym systemie dowodzenia, miało zapewnić zdolność do przetwarzania bardzo dużych ilości informacji oraz możliwość posiadania jak największej ilości pewnych danych. Zakładano centralizację dostępu do nich oraz podejmowanie decyzji na relatywnie wysokich szczeblach dowodzenia. Przy stosowaniu badanego stylu dowodzenia rozkazy miały charakter bardzo szczegółowych dokumentów, zaś warunkiem koniecznym powodzenia była drobiazgowa realizacja zadań przez podwładnych, przy jednoczesnym minimalnym wykazywaniu z ich strony inicjatywy. Wyraźny nacisk położony był na pionowy przepływ informacji, wyrażający się zadaniami spływającymi od decydentów do wykonawców i meldunkami kierowanymi od wykonawców do decydentów.

---

[1] M. Strzoda, N. Prusiński, *System dowodzenia, terminologia*, część I, AON, Warszawa 2001.

[2] W oryginale „koncepcje dowodzenia" (*concept of command and control*). Autor zdecydował się zastosować na potrzeby pracy używane zwykle w polskiej literaturze przedmiotu określenie „style dowodzenia".

[3] W oryginale „dowodzenie przez zadania" (*mission command*). Ze względu na dążenie do podkreślenia istoty różnicy w stosunku do wcześniej powszechnie stosowanego „dowodzenia przez instruowanie" autor zastosował w pracy powyższy termin.

[4] *AJP-3.2.1*, s. 1–13.

Przy stosowaniu rozważanego stylu dowodzenia dowódca narzucał dyscyplinę wykonawczą i osobiście bardzo szczegółowo organizował współdziałanie podległych sobie elementów, tak aby zapewnić ich bezwzględne podporządkowanie wszystkim detalom planu działania. Jedność wysiłku miała być osiągnięta przez jednoznaczne nakazowe techniki działania. Dowódca w tym wypadku sprawował dowodzenie przez udzielanie szczegółowych instrukcji podwładnym, dążąc dzięki temu do osiągnięcia wysokiego poziomu koordynacji wszystkich elementów zgodnie z planem działania.

Należy jednak podkreślić, iż pomimo pozornych pozytywów rozpatrywanego stylu dowodzenia, po rozpoczęciu działań podwładni często znajdowali się w rzeczywistości, której nie przewidziały szczegółowe instrukcje przełożonego. Słabe strony dowodzenia przez instruowanie objawiały się najczęściej w następujących przypadkach:

– gdy następowały gwałtowne i niespodziewane zmiany w sytuacji,
– gdy pionowy strumień informacji został przerwany.

W przypadku **dowodzenia przez cele**, w przeciwieństwie do poprzednio scharakteryzowanego stylu, szerokie zastosowanie znajduje zasada decentralizacji, objawiająca się przede wszystkim stawianiem podwładnym zadań typu *mission* (zadanie/zadania oraz cel, w jakim muszą zostać wykonane). Analiza treści badanej publikacji wskazuje, iż dla stworzenia warunków do stosowania takiego stylu dowodzenia konieczne jest spełnienie przez dowódców szeregu warunków, wśród których do najważniejszych można zaliczyć:

– dyscyplinę wykonawczą w ramach nakreślonej przez przełożonego myśli przewodniej,
– zaufanie i wzajemne zrozumienie zarówno na linii przełożony – podwładny, jak i pomiędzy dowódcami jednego szczebla dowodzenia.

Istotą dowodzenia przez cele w ujęciu sojuszniczym jest skupienie uwagi podległych dowódców na celach, jakie trzeba osiągnąć, nie zaś na szczegółowych sposobach ich osiągania. Takie podejście wymusza z kolei konieczność jednoznacznego zrozumienia myśli przewodniej przełożonego oraz stosowania niebudzącego wątpliwości podziału odpowiedzialności.

W badanej publikacji podkreślono, iż szczególną rolę w dowodzeniu przez cele odgrywa umiejętność działania niejako wewnątrz „ram" zakreślonych przez myśl przewodnią przełożonego. Ukierunkowuje ona właściwie główny wysiłek podległych dowódców, stwarzając jednocześnie warunki do decentralizacji realizacji zadania oraz pozwala w szerokim zakresie na przejawy własnej inicjatywy podwładnych.

Istotnym, a często niedostrzeganym aspektem dowodzenia przez cele jest przyjęcie założenia, iż w trakcie działań sytuacja niejako z założenia jest niejasna, niepewna, czy też nieprzewidywalna. W takiej sytuacji dowódca poprzez swoją myśl przewodnią, właściwe stawianie zadań oraz planowanie alternatywne nie kieruje swymi podwładnymi zbyt szczegółowo. Jednocześnie wymaga od nich przejawów inicjatywy zarówno w zakresie działania w sytuacjach krytycznych, jak i umiejęt-

nego wykorzystywania nadarzających się okazji. Toteż dowodzenie przez cele umożliwia prowadzenie skutecznych działań przy relatywnie mniejszej ilości informacji „pewnych" niż w przypadku dowodzenia przez instruowanie.

Wyniki analizy treści *AJP-3.2.1* pozwoliły na wyciągnięcie wniosku, iż dowodzenie przez cele oparte jest w ujęciu sojuszniczym na czterech składowych (filarach). Są to[1]:

- myśl przewodnia dowódcy,
- inicjatywa podwładnych,
- właściwe stawianie zadań podwładnym,
- odpowiedni podział sił i środków.

Myśl przewodnia dowódcy stanowi zrozumiałe i krótkie określenie, co dane siły muszą zrealizować oraz jakie warunki w odniesieniu do przeciwnika, terenu i pożądanego stanu końcowego muszą być spełnione, aby z powodzeniem wykonać zadanie. Dowódca osobiście formułuje swoją myśl przewodnią i przekazuje ją podwładnym (wraz z myślą przewodnią swojego przełożonego), aby zapewnić jedność wysiłku w trakcie przyszłego działania. Istotne w takiej sytuacji jest określanie przez przełożonego tylko takich ograniczeń co do koordynacji przyszłych działań, które zapewnią mu kontrolę nad posunięciami podwładnych, ale nie będą ograniczać ich inicjatywy i swobody działania.

Inicjatywa podwładnych wyraża się w zdolności dowódców do samodzielnego podejmowania decyzji i określonych działań zgodnie z myślą przewodnią przełożonego w przypadkach nagłych zmian w sytuacji, deprecjonujących dotychczasowe plany czy rozkazy lub stwarzających nieprzewidziane wcześniej okazje.

Istotą *właściwego stawiania zadań* jest takie ich sformułowanie, które pozostawi podwładnym maksymalnie dużą swobodę w planowaniu sposobu osiągnięcia celu i samej realizacji przyszłego działania. Aby to osiągnąć, w rozkazie dla podwładnego określa się więc:

- myśl przewodnią,
- zamiar działania,
- sprecyzowane zadanie szczebla wydającego rozkaz (zadanie i cel jego realizacji),
- zadania dla podległych dowódców (zadania i cele ich realizacji),
- niezbędne wytyczne koordynacyjne.

Zgodnie z ustaleniami *AJP-3.2.1* właściwie sformułowane zadanie dla podwładnego powinno zawierać pięć następujących grup informacji:

- **kto**? (adresat informacji),
- **co**? (treść zadania określająca, co należy wykonać),
- **kiedy**? (niezbędne terminy),
- **gdzie**? (miejsce działań),
- **w jakim celu**? (określenie celu, dla którego osiągnięcia prowadzone mają być nakazane działania).

[1] Tamże, s. 1–15.

Sprecyzowanie „**w jaki sposób**" spoczywa więc jednoznacznie na barkach podległego dowódcy.

Odpowiedni podział sił i środków bazuje na założeniu, iż dowódca nie stawia podwładnym zadań nie do wykonania. Oznacza to, iż wraz z określeniem zadania podwładny otrzymuje niezbędne do tego celu siły i środki. Warunek ten ma bezpośredni związek z klimatem wzajemnego zaufania na linii przełożony – podwładny, obowiązek stworzenia takiego klimatu ciąży na każdym dowódcy.

Wyniki analizy treści fragmentów *AJP-3.2.1* dotyczących istoty stylów dowodzenia pozwalają na wyciągnięcie wniosku, iż w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego preferowanym stylem dowodzenia pozostaje zdecydowanie dowodzenie przez cele[1]. Oczywiście, jak od każdej zasady, tak i od tej możliwe są wyjątki. Wydaje się bowiem niemożliwe, aby w realnych działaniach, w każdej sytuacji dowódcy stosowali „czyste" dowodzenie przez cele. W konsekwencji takiego założenia pewne elementy typowe dla dowodzenia przez instruowanie mogą być i są implementowane w zależności od:

- specyfiki zadania,
- przygotowania (kwalifikacji) podległych dowództw,
- przeciwnika (jego cech i możliwości).

Dowodzenie przez instruowanie może więc mieć miejsce w niektórych, specyficznych sytuacjach, zaś wyniki jego stosowania mogą być zupełnie pozytywne. Jednakże w pełnych gwałtownych zmian płynnych sytuacjach, typowych dla współczesnych działań, gdzie wręcz niezbędna jest zdolność do własnej oceny sytuacji, elastyczność i przejawianie inicjatywy, dowodzenie przez instruowanie wykazuje więcej wad niż zalet. Toteż w większości wypadków to właśnie dowodzenie przez cele stanowi lepszy styl sprawowania dowodzenia.

1.5. System dowodzenia

System (gr. *systema*) oznacza połączenie, całość. System jest to pewna całość tworzona przez określony zbiór elementów i relacji między nimi, rozpatrywana z określonego punktu widzenia[2]. W literaturze istnieje wiele definicji systemu. Habr i Veprek[3] podają przegląd tych definicji:

„*System jest to kompleks elementów znajdujących się we wzajemnej interakcji*" (L. Von Bertalauffy).

„*System jest to zbiór obiektów wraz z relacjami między nimi i między ich właściwościami*" (A. Hall).

---

[1] Tamże, s. 1–12.

[2] T i K. Jajuga, K. i S. Wrzosek , *Elementy teorii systemów i analizy systemowej*, AE, Wrocław 1993, s. 10.

[3] J. Habr, J. Veprek, *Systemowa analiza i synteza*, PWE, Warszawa 1976.

„System jest to zorganizowana ilość elementów powiązanych wzajemnie i pełniących określone funkcje" (S. Beer).

„System jest to zespół obiektów i czynności, mający cztery podstawowe cechy charakterystyczne – treść, strukturę, łączność i sterowanie" (P. Rivett i R. Ackoff).

W przytoczonych powyżej definicjach, a także innych, występujących w literaturze, zauważamy pewne cechy wspólne, tj.:

- system jest zespołem powiązanych elementów,
- system jest związany z otoczeniem,
- system może być elementem systemu wyższego rzędu,
- element systemu może być systemem niższego rzędu.

Na bazie posiadanej wiedzy i treści definicji występujących we wspomnianej literaturze autor proponuje przyjąć następującą definicję systemu:

***System** jest to wyodrębniony zbiór elementów (materialnych lub abstrakcyjnych), wzajemnie powiązanych, rozważany jako całość z określonego punktu widzenia, mający przy tym takie właściwości, których nie posiadają jego elementy.*

Natomiast w stosunku do dowodzenia autor uważa i definiuje ten problem następująco: **System dowodzenia** jest to zespół elementów zorganizowanych w postaci organów dowodzenia, środków dowodzenia oraz procesu informacyjno-decyzyjnego sprzężonego relacjami dowodzenia z całą infrastrukturą zabezpieczenia bojowego i logistycznego, współpracujących z sobą według przyjętych i uzgodnionych wcześniej zasad i wymagań.

Dowodzenie realizuje się w procesie informacyjno-decyzyjnym, który aby mógł sprawnie przebiegać, musi mieć jako bazę elementy personalne, techniczne i organizacyjne – wzajemnie zależne, zaprojektowane i zorganizowane w system dowodzenia, w którym celowe i skoordynowane działanie tych elementów umożliwia skuteczne dowodzenie.

Problematyka systemu dowodzenia (*Command and Control System*) poruszana jest w wielu dokumentach normatywnych zarówno Wojska Polskiego, armii państw sojuszu, jak i samego sojuszu.

W praktyce wojsk i dydaktyce wojskowej przyjęto, że w celu sprawnego dowodzenia w czasie działań organizuje się system dowodzenia stanowiący integralną część systemu działań z użyciem wojsk tak w okresie pokoju, kryzysu, jak i wojny. Tworzą go funkcjonalne i wewnętrznie skoordynowane elementy organizacyjne, ludzkie i materiałowe, wzajemnie z sobą powiązane i uzależnione od siebie. Elementy systemu dowodzenia grupuje się zazwyczaj w zestaw obejmujący trzy komponenty, tj.:

- organizację dowodzenia,
- środki dowodzenia,
- proces dowodzenia.

Mówiąc o ***organizacji dowodzenia***, uwzględnia się w tym pojęciu następujące treści:

- ogólne zasady działania poszczególnych elementów organizacyjnych systemu dowodzenia (rozmieszczanie i przemieszczanie stanowisk dowodzenia),

– struktura organizacyjno-funkcjonalną dowództw,
– relacje (więzi zewnętrzne i wewnętrzne) stanowisk dowodzenia,
– uprawnienia i odpowiedzialność dowództw,
– podział dowództw na stanowiska dowodzenia.

Środki dowodzenia to zasoby techniczne i materiałowe wydzielone do wykorzystania w systemie dowodzenia, zorganizowane w infrastrukturę techniczną stanowiska dowodzenia, sieci telekomunikacyjne, informatyczne, pocztowe, sygnalizacyjne, wspomagania dowodzenia itp. Zalicza się do nich m.in.:

– środki i urządzenia łączności zespolone w postaci aparatowni i stacji oraz wozów dowodzenia i wozów dowódczo-sztabowych,
– zautomatyzowane systemy dowodzenia,
– biurowe,
– transportu,
– techniczno-organizacyjne itp.

Z kolei ***proces dowodzenia*** przyjmowany jest jako proces informacyjno-decyzyjny realizowany w cyklach decyzyjnych przez dowództwa rozmieszczone w sieci stanowisk dowodzenia swojego szczebla organizacyjnego, polegający na cyklicznym zbieraniu i opracowywaniu informacji, a następnie ich przetwarzaniu w informacje decyzyjne, które w formie zadania doprowadza się do wykonawców.

Tak pojmowany system dowodzenia powinien zapewniać w wojskach: żywotność obiektów i środków dowodzenia; zdolność współdziałania, koordynację i synchronizację działań z innymi rodzajami sił zbrojnych, komponentami sił zbrojnych państw sojuszniczych, administracją w kraju oraz kraju ewentualnego obszaru działań; zdolność reagowania i dostosowania się do potrzeb dowodzenia w zależności od prowadzonego rodzaju działań. System dowodzenia stanowi integralną część systemu działań, w których uczestniczą siły zbrojne.

Każda struktura organizacyjna, w tym dowództwa i stanowiska dowodzenia, powinna – zgodnie z teorią organizacji i zarządzania – spełniać trzy podstawowe wymogi, tj.:

– zapewnić realizację celów,
– być wystarczająco trwałą strukturą, aby umożliwić jej nieprzerwane funkcjonowanie,
– ułatwiać przystosowanie dowództwa do zmieniających się warunków zewnętrznych.

Pierwszy z tych wymogów jest szczególnie ważny, ponieważ nie ma działania, które by nie zmierzało do realizacji ustalonego celu lub celów. To właśnie cele wyznaczają kierunek i struktury działań w każdej sytuacji. Toteż realizacja celów jest „(...) *racją istnienia wszelkich instytucji, a stopień tej realizacji miarą ich powodzenia i tym samym ostatecznym kryterium stopnia ich zorganizowania* (...)”[1]. Istnieje wiele kryteriów, na podstawie których różni autorzy dokonują charaktery-

[1] T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1958; *Sprawność i błąd*, Warszawa 1970, s. 120–122.

styki celów. W tej sytuacji przyjmuje się, że w zależności od podejścia można dokonać typologii celów ze względu na:

1) przydatność działania: *cele główne*, *cele uboczne*,

2) rodzaj podmiotu określającego cele: *cele immanentne*, *cele transcendentne*, *cele własne*, *cele zadane*,

3) hierarchię działania: *cele końcowe*, *cele pośrednie*,

4) zakres i sposób realizacji: *cele indywidualne (jednopodmiotowe)*, *cele partykularne (wielopodmiotowe)*, *cele ilościowe*, *cele wartościowe (jakościowe)*,

5) stopień złożoności w działaniu: *cele współrzędne (zgodne, kumulatywne)*, *cele konkurencyjne (sprzeczne, alternatywne)*,

6) stopień realizacji działania: *cele stopniowalne*, *cele nie stopniowalne*,

7) okres realizacji działań: *cele długookresowe (strategiczne)*, *cele krótkookresowe (operacyjne)*,

8) możliwość realizacji działań: *cele realne*, *cele nierealne*,

9) sposób planowania działań: *cele główne*, *cele pośrednie, misja*,

10) ukierunkowanie realizacji działań: *przetrwanie*, *rozwój*.

Dla zapewnienia sprawnej organizacji działań dokonano zhierarchizowania celów przez wyodrębnienie celu głównego, tj. takiego, który jest lub był istotnym impulsem do podjęcia danego rodzaju działania, a w odniesieniu do całości zorganizowanej – powołał ją do istnienia. Cele uboczne stanowić mogą dodatkową motywację do działania, ale nie są uważne za takie, które mogłyby nie być podjęte jako cele samoistne.

Cel stopniowalny to taki, który podmiot działania może osiągnąć w pełni w pewnym stopniu. Natomiast cel niestopniowalny to taki, który można osiągnąć w całości albo wcale. O celach alternatywnych mówi się wtedy, gdy realizacja jednego celu nie pozwala na realizację drugiego.

Realność celów określa się poprzez porównanie warunków sił i środków niezbędnych do ich realizacji z tymi zasobami, jakie są do dyspozycji. Jeśli zasobów jest mniej aniżeli wynika z analizy, to cel jest nierealny (niemożliwy do osiągnięcia, uzyskania powodzenia).

Analiza dokumentów normatywnych Sojuszu Północnoatlantyckiego pozwala na stwierdzenie, że system dowodzenia (*Command, Control and Information System – C2I System*) wojsk lądowych w ujęciu stosowanym w państwach NATO postrzegany jest jako zintegrowany system obejmujący[1]:

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

[1] *AAP-6*, s. 2-C-6.

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

Podobnie jak w przypadku definicji dowodzenia, także i tutaj definicja sojusznicza stanowi podstawę do funkcjonowania narodowych ustaleń zawartych we właściwych regulaminach i instrukcjach. Jako przykład przytoczyć można amerykański regulamin dowodzenia wojsk lądowych *„FM 101-5 Organizacja i działania sztabu"* (*Staff Organization and Operations*), w którym znalazł się zapis, iż na system dowodzenia (*Command and Control System*) składają się[1]:

– **stany osobowe** (*Personnel*), rozumiane jako sztab i organa łącznikowe, wspomagające dowódcę w sprawowaniu jego funkcji;

– **łączność** (*Communications*), obejmująca wszelkiego rodzaju sprzęt i sieci łączności;

– **wyposażenie** (*Equipment*), postrzegane jako środki automatyzacji dowodzenia oraz inne, zapewniające wsparcie dowodzenia;

– **miejsca pracy** (*Facilities*), to znaczy stanowiska dowodzenia zapewniające bezpieczną pracę dowódcy i sztabu oraz działalność administracyjną i militarną prowadzoną w celu ochrony, zapewnienia funkcjonowania, przemieszczenia i rozmieszczenia dowódców i sztabów;

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

Jednocześnie jednak inne normatywne dokumenty wojsk lądowych USA zawierają nieco odmienne podejście do terminu „system dowodzenia". Na przykład w regulaminie *„FM 101-15 Działania korpusu"* (*Corps Operations*) system ten postrzegany jest jako całość integrująca w sobie[2]:

– **organizację (strukturę) dowodzenia** (*C2 Organization*), oznaczającą zadania dowództw i relacje pomiędzy nimi, ich strukturę organizacyjno-funkcjonalną, w tym także zakres władzy i odpowiedzialności poszczególnych osób i komórek;

– **proces dowodzenia** (*C2 Process*), obejmujący proces decyzyjny oraz procedury i techniki działania, stosowane podczas pracy przez dowództwo w celu: oceny sytuacji, podjęcia decyzji, postawienia zadań i nadzorowania ich wykonania. Zawiera on także dokumenty dowodzenia;

– **środki dowodzenia** (*C2 Facilities*), pod znaczeniem których rozumie się: stanowiska dowodzenia jako miejsca pracy dowództw, systemy automatyzacji dowodzenia oraz systemy łączności.

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

---

[1] *FM 101-5 Staff Organization and Operations*, Washington 1997, s. 1–2.

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

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

– **organizację (strukturę) dowodzenia**, rozumianą jako podział na szczeble dowodzenia, funkcjonalne obszary działalności osób funkcyjnych, jak również strukturę i rozmieszczenie stanowisk dowodzenia;

– **proces dowodzenia**, polegający na stosowaniu odpowiednich procedur w celu podejmowania decyzji i wprowadzania ich w życie. Wspomniane procedury regulują także zasady współpracy w ramach dowództw;

– **środki dowodzenia**, traktowane jako urządzenia mające sprawnie i w sposób ciągły zapewnić przepływ informacji niezbędnych do dowodzenia podległymi siłami[1].

1.6. Pytania kontrolne

1. Przedstaw relacje występujące pomiędzy kierowaniem a dowodzeniem?
2. Jakie są relacje pomiędzy zasadami i wymaganiami dowodzenia?
3. Zdefiniuj pojęcie systemu dowodzenia?
4. Przedstaw strukturę systemu dowodzenia wybranych państw?
5. Jakie są metody i style dowodzenia?

1.7. Literatura pomocnicza

1. Hittle J.D., *Sztab wojskowy*, MON, Warszawa 1961.
2. Kręcikij J., *Aspekty narodowe w procesie dowodzenia wojsk lądowych wybranych państw Sojuszu Północnoatlantyckiego*, AON, Warszawa 2001.
3. Michniak J.W., *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003.
4. Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby*, (t. 1–4), MON, Warszawa 1974.
5. Strzoda M., *Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania*, AON, Warszawa 2002.

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

Rozdział 2

PODEJMOWANIE DECYZJI W ORGANIZACJI WOJSKOWEJ

Zapoznanie się z treścia rozdziału pozwoli Czytelnikowi:

- poznać pojęcie decyzji,
- zapoznać się z istotą cyklu działania zorganizowanego,
- poznać podstawowe fazy procesu decyzyjnego w ujęciu narodowym i sojuszniczym,
- scharakteryzować podstawowe dokumenty dowodzenia.

2.1. Podejmowanie decyzji w teorii zarządzania

Analiza literatury przedmiotu sugeruje, iż w każdej działalności kierowniczej istnieją pewne typowe funkcje. Zjawisko to dotyczy całego spektrum stanowisk kierowniczych, poczynając od szefa placówki handlowej na przywódcy organizacji politycznej skończywszy. W funkcjonalnym ujęciu kierowania rozpatrywaniu podlega określony **zbiór zadań**, które **muszą** zostać zrealizowane, jeżeli dana organizacja ma osiągnąć założone cele. Zadania te składają się na pewne powtarzalne problemy, które należy rozwiązywać na każdym stanowisku kierowniczym, niezależnie od dziedziny czy szczebla działalności.

W teorii organizacji i zarządzania nie wszyscy teoretycy są zgodni co do ilości i dokładnej interpretacji takich funkcji. Można jednak stwierdzić, iż pierwszą próbę ich wyodrębnienia i zdefiniowania podjął H. Fayol, formułując listę czynności (funkcji) kierowania, obejmującą pięć pozycji, to znaczy[1]: *przewidywanie*, *organizowanie*, *rozkazywanie*, *koordynowanie* oraz *kontrolowanie*.

Dalsze prace prowadzone w kierunku identyfikacji funkcji kierowania doprowadziły do pewnych zmian terminologicznych, spowodowanych przewartościowaniem treści niektórych z nich. I tak w miejsce terminu „przewidywanie" współczesna literatura problemu stosuje zazwyczaj określenie „planowanie". Miejsce „rozkazywania" zajmuje często „motywowanie" lub „pobudzanie". Powszechna w zasadzie akceptacja podejścia fayolowskiego znajduje swój wyjątek w postaci nietraktowania koordynowania jako odrębnej funkcji zarządzania. Wyniki analizy literatury pozwalają sadzić, iż podejście takie spowodowane jest faktem, że koordynowanie realizuje się właśnie poprzez: planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolę. Stąd wydzielanie koordynowania, realizowanego przecież w ramach po-

[1] W. Zawadzki, *Metody pracy kierowniczej*, AON, Warszawa 1995, s. 7.

szczególnych funkcji, wydaje się być sztuczne, zaś granice takiego podziału jawią się mało wyraziste.

Wyniki badań pozwalają, jako potwierdzenie takiego podejścia do problemu, na przytoczenie stanowiska Th.L. Berga postrzegającego funkcje kierowania w postaci[1]:

- planowania,
- organizowania,
- zapewnienia narzędzi i woli posługiwania się nimi (w tym motywowania),
- kontroli.

Z punktu widzenia obszaru problemowego i celu pracy interesująca analiza istniejących poglądów z podziałem na funkcje kierowania przeprowadzona została przez A. Bajcurę, który wyliczył je następująco:

- planowanie,
- organizowanie,
- kontrolowanie,
- praca z ludźmi,
- pozyskiwanie środków rzeczowych i dysponowanie nimi,
- praca nad informacjami,
- decydowanie i koordynowanie.

Analiza podejścia Bajcury do badanego problemu dowodzi, iż jego propozycja nie stanowi rewolucyjnej zmiany w istniejących już ustaleniach. Natomiast specyfika takiego podejścia przejawiła się w podziale funkcji na dwie grupy: funkcje cykliczne i funkcje ciągłe. Do funkcji cyklicznych zaliczono: planowanie, organizowanie i kontrolowanie. Pięć pozostałych funkcji, niecharakteryzujących się takim stopniem cykliczności, określono jako ciągłe, przenikające poszczególne fazy (etapy) cyklu kierowania lub występujące samodzielnie pomiędzy i w trakcie funkcji cyklicznych.

Niezależnie od różnorodnego podejścia do systematyki wszystkie funkcje kierownicze realizowane są przez proces decyzyjny, nierozerwalnie z nimi związany, na który wpływ ma zarówno sama organizacja (cele, zasoby, struktura) jak i otoczenie, w którym funkcjonuje.

W kolejnych podrozdziałach zostały przedstawione w syntetyczny sposób wyniki badań dotyczących **funkcji cyklicznych**, które okazały się w znacznym stopniu przystające do potrzeb i wymagań dowodzenia jako specyficznej formy kierowania.

Planowanie

Analiza literatury przedmiotu upoważnia do sformułowania wniosku, iż planowanie jest z jednej strony – funkcją kierowania, z drugiej zaś – procesem projektowania działalności organizacji. Jest to zatem proces dochodzenia do przewidywań i decyzji, jakie zawarte będą w planie.

[1] Tamże, s. 9–11.

Planowanie jawi się więc jako praca typowo koncepcyjna, w której czas, zastanowienie się i znajomość całokształtu zagadnienia są warunkami niezbędnymi do jego realizacji. Zasób wiadomości teoretycznych i praktycznych planisty jest wprost proporcjonalny do jakości planu i odwrotnie proporcjonalny do ilości błędów w planowaniu.

Planowanie jako funkcja i jako proces dzielone jest często na cztery fazy, choć doświadczenia wskazują, iż fazy te nie są zwykle precyzyjnie rozgraniczone. Do wspomnianych faz zalicza się[1]:

Fazę formułowania problemu, obejmującą ustalenie zadania decyzyjnego, czyli:

- rozpoznanie problemu,
- określenie celów,
- wyjaśnienie i ustalenie zadania decyzyjnego z uwzględnieniem celów.

Fazę poszukiwań, a w niej ustalenie możliwości działania, to znaczy:

- zestawienie możliwości działania,
- ukształtowanie wyobrażeń o podstawowych danych wywierających wpływ na możliwości działania,
- wybór możliwości działania przewidzianego do badań szczegółowych.

Fazę oceny, obejmującą ocenę możliwości działania z punktu widzenia istotnych celów:

- ocenę wpływu możliwości działania na cele mierzalne,
- ocenę wpływu możliwości działania na cele niemierzalne.

Fazę decyzji, na którą składa się ustalenie działania przewidzianego do realizacji, czyli:

- analiza porównawcza ocenionych możliwości działania,
- decyzja o działaniu przewidywanym do realizacji.

Na podstawie przeprowadzonych badań należy stwierdzić, iż funkcja planowania polega na przewidywaniu przyszłego układu warunków i środków działania oraz formułowaniu celów i zadań dostosowanych do tego układu. Planowanie stanowi więc swego rodzaju spojrzenie w przyszłość w celu rozpoznania i skonstruowania takiej struktury działania, którą będzie się w przyszłości kierować. Stąd w funkcji planowania zidentyfikować można szereg czynności kierowniczych, do których zaliczyć można[2]:

- formułowanie jasnych i realnych celów,
- przewidywanie przyszłych warunków oraz niezbędnych sił i środków,
- formułowanie na podstawie prowadzonych analiz odpowiednio szczegółowego oraz komunikatywnego zamiaru działania,
- opracowanie modelu działań,
- podejmowanie decyzji planistycznych w okresie preparacji działania,
- ustalanie stosownej do celów, warunków i zasobów formy organizacyjnej działania,

---

[1] Tamże, s. 13.

[2] Tamże, s. 17, 18.

– określanie kryteriów oceny wariantów działania,
– analizę dopuszczalnych wariantów działania,
– wybór wariantu optymalnego,
– ciągłe koordynowanie czynności organów planistycznych.

Wyniki twórczej pracy myślowej znajdują swoje odzwierciedlenie we właściwych planach.

Organizowanie

Konsekwencją czynności planistycznych jest plan stanowiący podstawę przedsięwzięć organizacyjnych umożliwiających jego realizację. Organizowanie w takim rozumieniu sprowadza się do ustalenia reguł poziomego i pionowego podziału pracy i zadań, określenia dróg przepływu informacji oraz rozmieszczenia uprawnień do podejmowania decyzji. Stąd tylko krok do wniosku, iż jakość organizowania działania rzutuje bezpośrednio na sprawność funkcjonowania każdej organizacji.

Organizowanie jako funkcja kierowania może obejmować następujące czynności kierownicze:

– stworzenie warunków do urzeczywistnienia istniejącej formy organizacyjnej zgodnie z zasadami sprawnego działania,
– pozyskanie niezbędnych zasobów do zbudowania całości organizacyjnej działania zespołowego,
– dobieranie i łączenie poszczególnych części składowych w zwartą całość organizacyjną,
– tworzenie struktury organizacyjnej, która ma być przedmiotem kierowania,
– stawianie konkretnych zadań podwładnym oraz ustalenie zakresów ich obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności,
– tworzenie systemu kierowania, w tym szczególnie ustalenie niezbędnych sprzężeń organizacyjnych wraz z ustaleniem rozpiętości kierowania,
– koordynowanie czynności bezpośrednich podwładnych,
– podtrzymywanie funkcjonowania całości organizacji za pośrednictwem odpowiednich poleceń.

Kontrola

Teoretycy problemu są zgodni, iż w ramach całej działalności kierowniczej kontrola stanowi bardzo ważne ogniwo. Jest ona procesem polegającym na ciągłym stwierdzaniu, czy wszystko dzieje się zgodnie z planem, wydanymi instrukcjami oraz ustalonymi regułami. Funkcja kontroli polega zatem na ustaleniu wyników działalności, interpretowaniu stwierdzonych faktów oraz, w razie potrzeby, podejmowaniu kroków niezbędnych do eliminacji zjawisk niepożądanych. Tak określona funkcja obejmuje zarówno bieżący nadzór nad wykonywaniem zadań, jak i okresowe sprawdzanie stopnia osiągnięcia zaplanowanych celów.

Przedsięwzięcia składające się na kontrolę podzielić można na cztery etapy:

1. Określenie norm wykonywanych zadań.
2. Dokonanie pomiaru rzeczywistego wykonania zadań.

3. Porównanie poziomu rzeczywiście wykonanych zadań z normą.
4. Podjęcie działań korekcyjnych.

Określenie norm wykonywanych zadań realizowane jest na podstawie celów zidentyfikowanych podczas planowania. Normy takie powinny być określone konkretnie i wymiernie.

Pomiar rzeczywiście wykonanych zadań stanowi trwały, powtarzalny proces, którego częstotliwość uzależniona jest od rodzaju działalności będącej przedmiotem pomiaru oraz od szczebla kierowania sprawującego kontrolę.

Porównanie wyników pomiaru z normą jest ściśle związane z etapem czwartym kontroli. Jeżeli realizacja przedsięwzięć jest zgodna z normą (normami), kierownik nie musi ingerować w czynności podwładnych. Jeżeli tak nie jest, następuje podjęcie **działań korekcyjnych**. Ma ono miejsce wówczas, gdy odchylenie od normy nie mieści się w granicach określonej tolerancji. Działania korekcyjne polegać mogą na zmianie któregoś ze sposobów funkcjonowania organizacji lub też modyfikacji przyjętych pierwotnie norm.

Konstatując, racjonalna kontrola wymaga ustalenia:
- celu kontroli (po co przeprowadza się kontrolę?),
- przedmiotu i zakresu kontroli (co i pod jakim względem podlegać ma kontroli?),
- wykonawców (kto będzie realizował kontrolę?),
- samego przebiegu kontroli (kiedy i w jakiej kolejności będzie realizowana?),
- podstaw kontroli (jakie są wzorce i normy, z którymi porównywany będzie stan rzeczywisty?),
- sposobów i środków kontroli (jak i za pomocą czego przeprowadzona będzie kontrola?).

Tak postrzegany system kontroli powinien być ścisły, aktualny i obiektywny. Koncentrując się na głównych obszarach efektywności i punktach szczególnie ważnych dla organizacji, powinien być on realistyczny, elastyczny, możliwy do akceptacji przez członków organizacji. Jednocześnie, sprawdzając skutki ich działań, nie powinien ograniczać inicjatywy podległych członków organizacji oraz przydzielonej im swobody działania. Wyniki analizy literatury problemu wskazują, iż wymienione cechy dotyczą kontroli na wszystkich szczeblach kierowania organizacją.

Jeżeli, jak przyjęto, dowodzenie stanowi formę kierowania, to stwierdzić można, że funkcjonalne podejście do kierowania powinno znajdować swoje odzwierciedlenie w dowodzeniu (procesie dowodzenia). Zjawisko to dotyczyć powinno zwłaszcza funkcji cyklicznych (w ujęciu Bajcury) ze względu na specyfikę i powtarzalność cyklu dowodzenia. W konsekwencji funkcje dowodzenia nie powinny w swej istocie odbiegać od funkcji kierowania, choć specyfika organizacji wojskowej (ustalone struktury, rozdzielone kompetencje, przygotowane zawczasu środki) może wnieść pewne modyfikacje w tym zakresie.

2.1.1. Istota cyklu działania zorganizowanego

Przyjąć można, iż każda jednostka, realizując swoje działania indywidualne i uczestnicząc w działaniach zbiorowych, dąży do osiągnięcia założonych celów, określających stany pożądane dla tej jednostki, czy też organizacji, którą reprezentuje. Jednostka ta (człowiek) podlega motywacji, ma świadomość, potrzeby i jest kompetentna, tzn. dysponuje środkami i sposobami realizacji czynności składających się na dane działanie. W każdym jednak działaniu pojawiają się pytania o wartość tego, co zamierza się uzyskać (lub co uzyskano), a także wartość tego, co zostało w działaniu użyte. Normą jest dążenie do uzyskania pewności, że działania były (lub będą) efektywne, iż przyniosły (przyniosą) rezultaty (korzyści), które po ich porównaniu z włożonym wysiłkiem potwierdzą słuszność postępowania i zaspokoją potrzeby.

Kreowanie przez jednostkę jakiegokolwiek zorganizowanego układu jest zawsze działaniem zorganizowanym. Wnioski z analizy literatury przedmiotu pozwalają na stwierdzenie, że do podstawowych cech ludzkiego działania zaliczyć można:

– posiadanie **celu**, na którego osiągnięcie całość działania jest **świadomie** skierowana,

– wyodrębnienie tej całości w stosunku do innych całości działań,

– złożoność wyróżnionej całości z części, które ją tworzą,

– powiązanie części w jedną wyróżnioną całość działania.

Cel działania stanowi zazwyczaj zdarzenie (lub rzecz), które jest pożądane przez działającego lub działających i na którego osiągnięcie działanie jest skierowane. Tak rozumiany cel jest częścią całości działania, ale częścią specyficzną. Po pierwsze – w działaniu zorganizowanym jest on zawsze w jakimś stopniu wyodrębniony w świadomości działającego (lub działających) z pozostałych elementów działania, po drugie – jest on tą częścią, od której zależy dobór i powiązanie pozostałych części, czyli – inaczej mówiąc – **sposób zorganizowania działania**.

Struktura rzeczowa działania zorganizowanego polega na powiązaniu w jedną całość podmiotu, przedmiotu, warunków rzeczowych i narzędzi działania. Z kolei struktura czasowo-przestrzenna stanowi połączenie w jedną całość okresów i miejsc, w których działanie się odbywa. Te dwa rodzaje struktur razem połączone tworzą organizację działania i dają w efekcie określony układ rzeczowo-przestrzenny zorganizowanego działania.

Złożoność z części jest najbardziej rzucającą się w oczy i najbardziej wyróżnioną cechą całości organizacyjnych. Stopień złożoności całości organizacyjnej działania zależy od liczby i rodzaju części, które się na tę całość składają. Poszukując struktury zorganizowanego działania, podzielić je można na:

– pojedyncze i zespołowe,

– prowadzone w lepiej lub gorzej wykwalifikowanym zespole wykonawców,

– prowadzone przy mniejszej lub większej liczbie rzeczowych środków działania,

– realizowane w warunkach lepszego lub gorszego wyposażenia w narzędzia działania,

– krótkotrwałe i długotrwałe,
– jedno- lub wieloetapowe,
– skoncentrowane w jednym miejscu lub rozrzucone w przestrzeni, i inne.

Poszczególne fragmenty (części) we właściwy dla siebie sposób uczestniczą w całości organizacyjnej działania, tzn. w zapewnieniu osiągnięcia celu lub celów, na które ta całość jest skierowana.

Powiązanie części w jedną całość organizacyjną działania jest cechą mniej jawną i zdecydowanie mniej oczywistą niż złożoność. Tymczasem, jak wskazują wyniki badań, części zorganizowanego działania mogą być (i zazwyczaj są) ze sobą połączone w różnym stopniu, i w zależności od tego w różny sposób przyczyniać się będą do osiągnięcia celu całości. Całość organizacyjna działania może być wobec tego wewnętrznie bardziej rozluźniona lub bardziej zwarta i w konsekwencji w różnym stopniu realizować swój cel lub swoje cele. Nadmierne rozluźnienie części (niedoformalizowanie) i nadmierna zwartość części (przeformalizowanie) utrudniają na ogół osiąganie celu (lub celów) przez całości organizacyjne działań. Tak więc stopień powiązania części w jedną całość wydaje się być niezwykle istotną cechą zorganizowanego działania.

Trudno nie zgodzić się z H. Bieniokiem twierdzącym, że „(...) *wysoka sprawność, a zwłaszcza zdumiewające efekty pracy dobrze zorganizowanej, wymagają nie tyle nadludzkiej pracowitości, co pewnego wysiłku umysłowego, a więc obmyślenia i odpowiedniej preparacji (przygotowania) całego działania* (...)"[1]. Jednolitym, powszechnie przyjmowanym cyklem sprawnego działania człowieka i organizacji jest cykl organizacyjny opracowany przez H.L. Le Chateliera. Cykl ten jest logicznym układem następujących, uzależnionych od siebie etapów:

1. Uświadomienie sobie (i członkom zespołu) końcowych celów działania, które chcemy osiągnąć.
2. Analiza środków, które są w dyspozycji oraz warunków przyszłego działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonego celu.
3. Planowanie działania, czyli obmyślenie sposobów i środków działania, dostosowanych zarówno do celu, jak i do warunków działania.
4. Pozyskanie i przygotowanie (zorganizowanie) ludzi, środków i warunków niezbędnych do wykonania planu.
5. Realizacja (wykonanie) planu.
6. Kontrola polegająca na porównaniu realizacji oraz wyników końcowych ze stanem pożądanym lub odpowiednimi wzorcami, a także na określeniu wniosków na przyszłość.

[1] H. Bieniok i inni, *Metody sprawnego zarządzania*, AW Placet, Warszawa 1997, s. 57.

2.1.2. Przebieg procesu podejmowania decyzji

W teorii organizacji i zarządzania przyjmuje się dosyć jednoznacznie brzmiącą tezę, iż podstawą decyzji jest informacja. Tymczasem problemy, jakie pojawiają się w zakresie przepływu informacji, ich zbierania, przetwarzania i udostępniania są, także w organizacjach wojskowych, znane i dokuczliwe. W konsekwencji podjęcie **racjonalnej decyzji** nie jest rzeczą prostą, tym bardziej że same pojęcia racjonalności i decyzji mogą być różnie interpretowane.

Na przykład rozpatrując trafność decyzji, jej dostosowanie do rzeczywistości, czy też wreszcie jej efekt, mówi się o racjonalności merytorycznej (w sensie rzeczowym). Jeżeli zaś rozważany jest sposób, w jaki dana decyzja została podjęta, dostrzegana jest racjonalność metodologiczna[1].

Analiza literatury przedmiotu pozwoliła na identyfikację dwóch rodzajów podejścia do problematyki decyzyjnej. Są to[2]:

– podejścia normatywne,

– podejścia opisowo-wyjaśniające.

Teorie normatywne zmierzają do odpowiedzi na pytanie: jak należy podejmować decyzje? Oparte są przy tym na założeniu, iż człowiek jest istotą racjonalną. Charakteryzuje je zwykle dedukcyjne postępowanie badawcze, polegające na przejściu od ogólnych, abstrakcyjnych założeń do formułowania prawidłowości coraz bardziej szczegółowych, aż do zupełnie konkretnych wskazówek i budowania technik. Często wprowadza się w nich rozróżnienie procesów przeddecyzyjnych, decyzji (aktu wyboru) oraz procesów podecyzyjnych, przy czym punktem centralnym jest zawsze decyzja. Teorie normatywne uczą ogólnych zasad oraz technik podejmowania decyzji. Powstają zazwyczaj z wykorzystaniem eksperymentów laboratoryjnych lub symulacyjnych, co oznacza, że dopiero w gotowej postaci podlegają konfrontacji z praktyką.

Teorie opisowo-wyjaśniające przez długi czas postrzegane były w problematyce decyzyjnej jako mało sformalizowane, wykorzystujące prawdy oczywiste i powszechne doświadczenia. Ich celem jest odpowiedź na pytanie: jak podejmuje się decyzje oraz dlaczego właśnie tak? Przyjmują zazwyczaj indukcyjny tryb postępowania. Oznacza to, iż najpierw badane są pojedyncze przypadki empiryczne i dopiero suma doświadczeń pozwala na osiąganie coraz wyższego poziomu ogólności[3].

Stwierdzić należy, iż teorie opisowo-wyjaśniające nie przywiązują szczególnej wagi do aktu wyboru, stwierdzając niekiedy, że jest to dziełem przypadku lub aktu woli uwarunkowanego w sposób nam nieznany. To, co uważane jest za naprawdę istotne, to przebieg całego procesu decyzyjnego i jego uwarunkowania, od momentu pojawienia się problemu aż do pojawienia się następnego. Przydatność praktyczna tego podejścia polega przede wszystkim na pomocy w zrozumieniu procesu decyzyjnego, poznaniu zachodzących w nim zjawisk, występujących prawidłowości i zaburzeń.

---

[1] Z. Ścibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2000, s. 114–115.

[2] Z. Ścibiorek, *Analiza możliwości...*, s. 46.

[3] Z. Ścibiorek, *Kierownik w...*, wyd. cyt., s. 115–116.

Niezależnie od rodzaju teoretycznego podejścia do procesu decyzyjnego kluczowym terminem i zjawiskiem pozostaje zawsze **problem decyzyjny**. W potocznym rozumieniu problem oznacza zagadnienie, czy też sprawę do rozwiązania[1]. Uważa się bowiem, że problem decyzyjny zaistnieje wówczas, gdy powstaje odchylenie „(...) *między tym, co powinno lub mogłoby być, a tym, co aktualnie jest* (...)"[2]. Powyższe sformułowanie nie wyczerpuje oczywiście treści problemu, gdyż np. nie obejmuje ustalania celów, co niekoniecznie łączyć się musi z powstaniem odchylenia. Literatura przedmiotu dostarcza także szeregu innych definicji, sugerujących, że problem decyzyjny jest rodzajem zadania (sytuacji), którego nie można rozwiązać przy obecnym stanie wiedzy. Rozwiązanie może nastąpić przez myślenie produktywne, wzbogacające dotychczasową wiedzę[3]. Stopień zaangażowania umysłowego może być oczywiście różny, w zależności od skomplikowania (trudności) problemu.

W konsekwencji problemy takie można podzielić na[4]:

– powstające w normalnym działaniu, kiedy występuje odchylenie od standardu,
– powodujące ujemne skutki,
– tzw. twórcze, polegające na doskonaleniu systemu,
– optymalizacyjne, prowadzące do wyników optymalnych.

Zaistnienie problemu jest impulsem aktywizującym działalność decydentów. Pojawia się sytuacja decyzyjna, czyli stan, który sprawia, że decyzja **w ogóle** musi zostać podjęta.

Na podstawie studiów literatury przedmiotu stwierdzić można, iż w problemie decyzyjnym pojawiają się następujące czynniki[5]:

1. Podmiot decyzyjny, rozumiany jako osoba lub zespół ludzi podejmujących decyzję. Charakteryzowany jest przez czynniki osobowościowe, predyspozycje decyzyjne, posiadaną wiedzę i doświadczenie stanowiące podstawę podejmowania decyzji.

2. Zbiór dopuszczalnych wariantów decyzji, uzyskanych w wyniku rozpoznania sytuacji decyzyjnej. Rozwiązania sytuacji mogą być znane, a dokonywany jest jedynie wybór niektórych z nich, bądź nieznane, i w tych wypadkach należy je określić, a następnie wybrać najodpowiedniejsze.

3. Kryterium oceny korzyści, jaką przynieść może dana decyzja. Kryterium to jest niczym innym jak stopniem realizacji celu działania. Decyzja jest zawsze środkiem do osiągnięcia celu (stanu rzeczy). W hierarchicznym systemie kierowania występują cele zewnętrzne, czyli stany, jakie pragnie osiągnąć wyższy szczebel kierowania, i cele wewnętrzne, stany własne organizacji. Cele te należy przekształcić w kryteria pozwalające podejmować decyzję.

---

[1] W. Kopaliński, *Słownik wyrazów i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1970, s. 610.

[2] W. Flakiewicz, B. Wawrzyniak, *Decyzje kierownicze – teoria i praktyka*, Tonik, Warszawa 1975, s. 35.

[3] J. Kozielecki, *Rozwiązywanie problemów*, PZWS, Warszawa 1969, s. 14.

[4] Z. Ścibiorek, *Kierownik...*, wyd. cyt., s. 117.

[5] Tamże, s. 118.

4. Otoczenie traktowane jako kontekst sytuacji, na który składają się czynniki mające wpływ na sytuację, niezależnie od podmiotu decyzyjnego. Kontekst sytuacji jest zbiorem stanów świata zewnętrznego wpływających na wynik podjętej decyzji, a niepoddających się kontroli podmiotu decyzyjnego.

5. Niepewność co do tego, który z wariantów decyzji jest najkorzystniejszy. Niepewność ta wynika z niepełnej znajomości stanów świata zewnętrznego.

Nie ulega wątpliwości, że uwzględnienie tych elementów w procesie podejmowania decyzji ma istotny wpływ na trafność decyzji.

Decyzja może być rozpatrywana jako akt wyboru (najczęściej), opis czynności przyjętej do realizacji, wyrażanie woli lub jako przetwarzanie (transformacja) informacji. Natomiast istotną cechą każdej decyzji jest to, że opiera się na informacjach z przeszłości i teraźniejszości, zaś jej realizacja dotyczy przyszłości.

Podejmowanie decyzji postrzegać można jako proces, a więc pewien specyficzny rodzaj i ciąg czynności. Jednakże również na proces można spoglądać z różnych punktów widzenia. W jednym wypadku proces podejmowania decyzji jest zmienną zależną, wynikającą z innych czynników, natomiast w innym – proces podejmowania decyzji traktowany jest jako zmienna niezależna[1]. W pierwszym z rozpatrywanych pojęć decyzje służą rozwiązywaniu problemów i ustalaniu celów. Zależą oczywiście od wielu czynników, takich jak zadania, wymagania jednostek, czy też struktura organizacyjna. Z kolei w drugim ujęciu decyzje, będąc zmienną niezależną, są niejako „nastawione" na przetrwanie organizacji, a więc na maksymalizowanie różnicy między wynikiem a kosztami[2].

Traktowanie decyzji jako procesu, a więc pewnego ciągu czynności, powoduje widoczne w literaturze przedmiotu zróżnicowane podejście do podziału owego ciągu na fazy (etapy). Wielu polskich autorów, wśród nich np. J. Kurnal, uważa, że proces decyzyjny składa się z dwóch faz: przygotowania i podjęcia decyzji[3]. Natomiast W. Kieżun, definiując proces decyzyjny, twierdzi, iż polega on na przetworzeniu informacji wejściowych w informację wyjściową[4]. Za informację wejściową uważa meldunki, sprawozdania, instrukcje, a także wiedzę i doświadczenie. Informacja wyjściowa postrzegana jest jako dyrektywy, zarządzenia, rozkazy, czy też polecenia. Etapami podejmowania decyzji mogą być także: dostrzeżenie i sformułowanie problemu, zebranie informacji umożliwiających jego analizę, zaproponowanie alternatywnych rozwiązań, ocena alternatyw i wybór najlepszego rozwiązania, sprawdzenie go w praktyce[5]. Inny pogląd zakłada, że proces podejmowania decyzji obejmuje ustalenie problemu, zebranie informacji, ustalenie możliwości

---

[1] W. Flakiewicz, *Podejmowanie decyzji kierowniczych*, PWE, Warszawa 1973, s. 23.

[2] M. Haire, *Stale powtarzające się tematy i ogólne problemy teorii organizacji. Nowoczesna teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1965, s. 23.

[3] J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1970, s. 186.

[4] W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa 1977, s. 299.

[5] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red. nauk.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1999, s. 70.

uzyskania wyniku o określonej wartości, sprecyzowanie kryterium decyzji i sam wybór[1]. Z kolei, za W. Flakiewiczem i B. Wawrzyniakiem, wyróżnić należy trzy inaczej sformułowane fazy podejmowania decyzji. Miałyby to być: rozpoznanie, a więc określenie, jaki jest problem, projektowanie, czyli formułowanie możliwych rozwiązań problemu oraz wybór pozwalający na wskazanie, które rozwiązanie jest najlepsze.

Wyniki dokonanych analiz literatury dowodzą dużej rozbieżności poglądów co do liczby faz decyzyjnych. Niezależnie jednak od przyjętego formalnego podziału zawsze stanowią one logiczny ciąg działań, prowadzący do wyboru rozwiązania optymalnego.

W prakseologii funkcjonuje pojęcie cyklu sprawnego (zorganizowanego) działania, czyli zbioru określonych czynności, które wykonywane w określonym porządku mają doprowadzić do realizacji zamierzonego celu. **Szczególnym przypadkiem cyklu zorganizowanego działania jest proces decyzyjny.** Z tego punktu widzenia w procesie tym można wyróżnić następujące kolejne etapy[2]:

– rozpoznanie problemu decyzyjnego,
– ustalenie wariantów rozwiązania problemu,
– przewidywanie skutków wprowadzenia tych wariantów w życie,
– wybór wariantu najbardziej korzystnego na podstawie przyjętego kryterium (kryteriów).

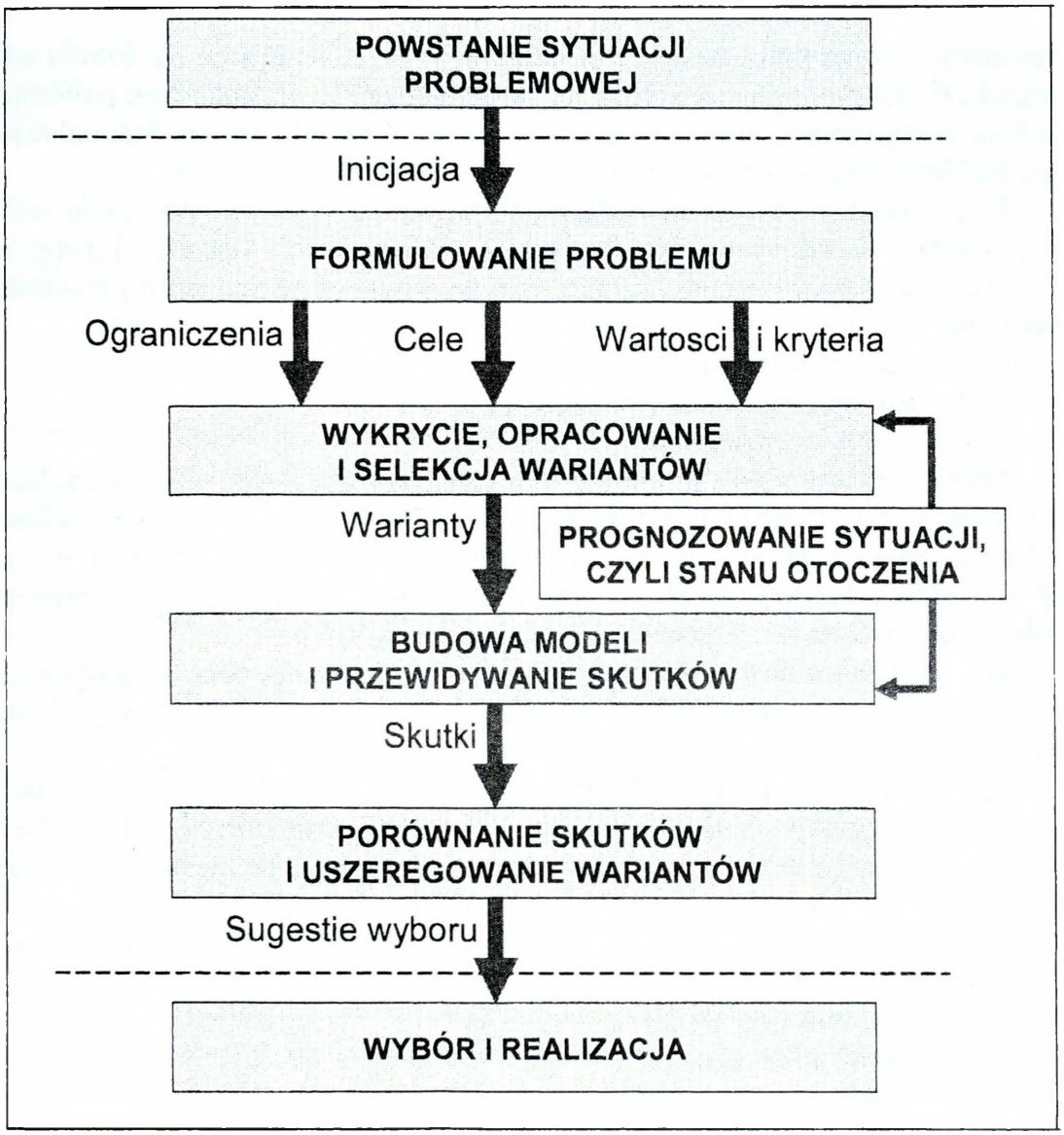
Teoria podejmowania decyzji proponuje różne procedury rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, czyli różną organizację procesu decydowania. Na rysunku 2.1 zobrazowano jeden z jego wariantów. Przedstawia on główne etapy stanowiące logicznie powiązaną i uporządkowaną grupę działań, które należy przeprowadzić. Stanowił on podstawę do przeprowadzenia analizy procesu decyzyjnego, której wyniki zawarto w kolejnych podrozdziałach.

Wyszczególniono w nim następujące etapy będące następstwem sytuacji problemowej[3]:

– formułowanie problemu,
– wykrycie, opracowanie i selekcja wariantów rozwiązania problemu,
– budowa modeli i porównanie skutków,
– uszeregowanie wariantów na podstawie porównanych skutków,
– wybór i realizacja.

---

[1] A. Czerminski, J. Trzcieniecki, *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1974, s. 74.
[2] Z. Ścibiorek, *Kierownik...*, wyd. cyt., s. 124.
[3] T. i K. Jajuga, K. i S. Wrzosek, *Elementy teorii systemu...*, wyd. cyt., s. 116.



Źródło: opracowano na podst. T. i K. Jajuga, K. i S. Wrzosek, *Elementy teorii systemu i analizy systemowej*, AE, Wrocław 1993, s. 116.

Rys. 2.1. Etapy procesu podejmowania decyzji

Formułowanie problemu

W literaturze przedmiotu niejednokrotnie podkreśla się, że warunkiem oczywistym pomyślnego rozwiązania każdego problemu jest jego prawidłowy opis. Zgodzić się należy z Habrem i Veprekiem, iż dobrze sprecyzowane zadanie jest już w połowie rozwiązane[1]. Zagadnienie to z tego właśnie powodu jest przedmiotem pierwszego stadium procesu decyzyjnego. Każdy problem wymaga prawidłowego sformułowania, czyli zlokalizowania w czasie i przestrzeni, a także poznania jego

[1] J. Habr, J. Veprek, *Systemowa analiza i synteza*, PWE, Warszawa 1976, s. 293.

rozmiaru, wewnętrznej budowy oraz skutków, które powoduje on dla całości lub części działalności organizacji. Można więc stwierdzić, iż sformułowanie problemu polega na jego sprecyzowaniu przede wszystkim od strony meritum. Sformułowanie problemu dotyczy zarówno jego treści, jak i formy przedstawiania[1].

Przedstawienie treści przedmiotu problemu polega na skonkretyzowaniu realnej sytuacji (tak praktycznej, jak, ewentualnie teoretycznej), wymagającej podjęcia określonej decyzji. Skonkretyzowanie (słowne, pisemne, wizualne itp.) powinno dotyczyć[2]:

– ogólnego przedmiotu problemu,
– szczegółowego przedmiotu problemu,
– wagi i wielkości problemu.

Sformułowanie ogólnego przedmiotu badanego problemu polega na zidentyfikowaniu, do jakiego problemu wyższego rzędu należy go zaliczyć. Jeśli badana sytuacja stanowi część składową dwóch lub więcej sytuacji (tego samego stopnia), ujęcie ogólne badanego problemu powinno uwzględniać ich strukturę i wpływ celem umożliwienia kompleksowego opisu konkretnej sytuacji.

Skonkretyzowanie szczegółowego przedmiotu badanego problemu wymaga możliwie pełnego i dokładnego opisu konkretnej sytuacji, która wymaga podjęcia decyzji.

Ujęcie **wagi i wielkości problemu** powinno wykazać, między innymi, skutki wynikające z sytuacji wyjściowej (bieżącej), w stosunku do której wymagana jest decyzja, stopień trudności oraz stopień komplikacji samego problemu i cel, który się osiągnie przez decyzję[3].

Każda z wymienionych grup czynników pozwala na wyróżnienie następujących rodzajów informacji:

– informacje opisujące problem,
– wyjaśnienia oraz opinie,
– informacje o priorytecie badanego problemu,
– cel, dla którego omawia się i prezentuje badany problem.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, iż właściwe sformułowanie problemu musi odznaczać się kompleksowością i trafnością charakterystyki i opisu. Produktem końcowym stadium formułowania problemu powinno być[4]:

– wstępne określenie celów i miar ich osiągnięcia,
– lista obiecujących sposobów postępowania, czyli wariantów,
– zdefiniowanie ograniczeń,
– wstępne określenie oczekiwanych skutków i miar ich znaczenia oraz definicji kryteriów wyboru między wariantami,
– określenie rodzajów ryzyka, jakie łączy się z realizacją działania.

---

[1] W. Flakiewicz, *Podejmowanie decyzji kierowniczych*, PWE, Warszawa 1973, s. 94.

[2] W. Zawadzki, T. Majewski, N. Prusinski, *Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego*, AON, Warszawa 2002, s. 61.

[3] Z. Ścibiorek, *Kierownik...*, wyd. cyt., s. 129.

[4] T. i K. Jajuga, K. i S. Wrzosek, *Elementy teorii systemu...*, wyd. cyt., s. 129.

Zarówno wnioski z analizy literatury, jak i doświadczenia dowodzą, że poprawne sformułowanie problemu napotyka szereg przeszkód. Wynikają one zwykle z następujących przyczyn[1]:

– braku jasności co do podstawowych celów i mylenia środków z celami,

– braku określania hierarchii ważności i pilności różnych problemów,

– inicjowania i podejmowania problemów nieistotnych przy pomijaniu problemów istotnych,

– wadliwego określania systemu, którego dotyczy problem, i związanego z tym badania oraz rozwiązywania niewłaściwego systemu,

– wadliwego określania otoczenia i nadsystemów oraz związanego z tym błędnego określania rodzaju problemu i oczekiwanego wyniku,

– wyodrębniania w systemie niewłaściwych i nieistotnych elementów oraz niewłaściwych i nieistotnych cech, pomijania zaś cech istotnych,

– zbierania i przetwarzania nieistotnych informacji,

– pomijania istotnych ograniczeń,

– stosowania niewłaściwych charakterystyk wynikowych, które nie decydują o jakości funkcjonowania systemu lub możliwości sterowania,

– stosowania wadliwych formuł kryteriów doboru i oceny rozwiązania,

– stosowania zbyt dokładnych i pracochłonnych metod rozwiązywania ogólnie i ramowo postawionych problemów.

Wymienione ograniczenia stanowią uwarunkowania wariantów, które powodują, że niektóre skutki nie mogą być wywołane, a pewne cele są nieosiągalne. Źródłami ograniczeń mogą być:

– fizyczne właściwości określonych systemów,

– narzucone (przyjęte) limity,

– narzucone wymogi, niezezwalające na podejmowanie niektórych działań.

Z kolei warianty, skutki i cele, które nie są zabronione przez ograniczenia, traktuje się jako dopuszczalne lub osiągalne.

Dla sprawnego przebiegu procesu decyzyjnego istotna jest wczesna identyfikacja przynajmniej najważniejszych ograniczeń. Pozwala to bowiem na zorientowanie się już na etapie formułowania problemu, czy pozostawiają one (ograniczenia) dostateczny obszar swobody, umożliwiający znalezienie rozwiązania problemu.

Liczba potencjalnych ograniczeń stanowi w praktyce zbiór otwarty i uzależniona jest od wielu wewnętrznych i zewnętrznych warunków, w jakich rozpatrywany system działa lub będzie działał. Można je opisywać i analizować z różnych punktów widzenia z uwzględnieniem różnych kryteriów. Niezależnie od różnych punktów widzenia i przyjętej systematyki ograniczeń szczególnie istotne jest, aby w stadium formułowania problemu określić przynajmniej[2]:

– ograniczenia o najsilniejszym wpływie,

– stopień nienaruszalności ograniczeń wynikających z nadrzędnych decyzji, w tym czy są one zidentyfikowane i definitywne dla całego horyzontu czasowego.

---

[1] Z. Ścibiorek, *Kierownik...*, wyd. cyt., s. 130.

[2] Tamże, s. 131.

Charakter problemu ukierunkowuje poszukiwanie informacji niezbędnych do określenia tła i zakresu problemu, w tym danych na temat rodzaju i zakresu ograniczeń. Cel i ograniczenia te mają z kolei wpływ na dobór kryteriów oceny rozpatrywanych wariantów rozwiązania sytuacji problemowej.

Ustalenie wartości i kryteriów. Odwołując się do P. Druckera, stwierdzić można, że w podejmowaniu decyzji konieczne jest branie pod uwagę konkretnych wartości ludzi i ich celów[1]. To samo wszakże dla różnych jednostek może mieć różną wartość, dlatego miara wartości jest subiektywna. Wartości przypisane przez decydenta, tzn. wagi, jakie przywiązuje on do różnych skutków, prowadzą do określenia kryteriów porządkowania wartości.

Kryterium porządkowania określić można jako regułę lub normę, za pomocą której porządkuje się warianty według ich zalet. Przykładem może być chociażby stwierdzenie: „(...) *przy ustalonym zadaniu za najlepszy wariant należy przyjąć ten, który może być zrealizowany najmniejszym kosztem* (...)"[2].

Wartości przypisywane poszczególnym skutkom są jednym z istotnych aspektów branych pod uwagę przy wyborze kryteriów oceny rozwiązań.

Kryterium wyboru jest to reguła decyzyjna wyznaczająca uporządkowanie wariantów w zależności od ich jakości i kosztów. Z analizy literatury przedmiotu wynika, iż dobór właściwej formuły kryterium oceny poszczególnych wariantów rozwiązań nie jest zadaniem łatwym. Zależy on od przyjętego sposobu określania wymaganego efektu (celu). Efekt może być mniej lub bardziej zdeterminowany, mieszczący się w obszarze zakreślonym przez poniższe skrajne sytuacje:

– efekt może być ściśle zdeterminowany co do rodzaju i wielkości i taki sam we wszystkich porównywalnych wariantach;

– efekt może być różny (dowolny) w ramach zadanych ograniczeń, gdy porównywalne warianty realizują wprawdzie podobne, ale istotnie różne od siebie efekty.

Oczywiste jest, że kryterium oceny wariantu działania powinno być odniesione do podstawowych celów, którym działanie to ma służyć. Znalezienie jednak jednego kryterium oceny do dużego skomplikowanego przedsięwzięcia nie jest proste. Pewnym rozwiązaniem tego problemu jest stosowanie grupy kryteriów, z których każde odnosi się do pojedynczych aspektów zagadnienia, uzupełniając się niejako wzajemnie, bądź też częściowo pokrywając ten sam obszar.

Warianty rozwiązania problemu – identyfikacja, opracowanie i selekcja

Celowe wydaje się podkreślenie, iż formułowanie wariantów jest procesem twórczym, wymagającym przełamywania stereotypowego myślenia, ograniczającego zakres rozpatrywanych możliwości. Zanim przystąpi się do budowy wariantów, niezbędne jest poznanie warunków, w jakich warianty te będą realizowane. Konieczna jest wobec tego znajomość prognoz dotyczących interesujących nas aspektów w rozpatrywanym czasie. Tak postrzegane prognozowanie stanowi więc niezbędny element każdego procesu decyzyjnego i przynajmniej niektóre jego wy-

[1] P. Drucker, *Management New Role*, „Harvard Business Review" 1969, nr 11–12, s. 7.

[2] T. i K. Jajuga, K. i S. Wrzosek, *Elementy teorii systemu*..., wyd. cyt., s. 105.

niki powinny być znane przed formułowaniem wariantów. Natomiast identyfikacja skutków i ich ocena wymagają już pełnej znajomości prognoz.

Wstępnie sformułowane warianty powinny odpowiadać pewnym wymogom, które określają, jakimi cechami powinien się charakteryzować dobry wariant. Na podstawie wyników analizy literatury przedmiotu stwierdzić można, iż powinien on[1]:

– nie naruszać ograniczeń, innymi słowy, być tzw. wariantem dopuszczalnym;

– zapewnić osiągnięcie celów postawionych przez decydenta, a przynajmniej być dość blisko tych celów;

– charakteryzować się niewrażliwością (odpornością) na zakłócenia;

– być niezawodny w wymaganym stopniu mierzonym prawdopodobieństwem, że system jest sprawny w dowolnie wybranym czasie;

– być uniwersalny, tzn. w razie konieczności, wynikającej np. ze zmiany warunków działania systemu, dane rozwiązanie (wariant) może być wykorzystane do innych celów;

– cechować się wykonalnością;

– uwzględniać wpływ przyjętego rozwiązania na inne systemy, czyli uwzględniać współzależności między analizowanym systemem a innymi systemami;

– zawierać niezbędne rezerwy, czyli cechować się możliwym do zaakceptowania stopniem ryzyka.

Podczas dalszej pracy nad wariantami, ich opracowywaniem i selekcją konieczne jest przestrzeganie pewnych ogólnych zasad, do których zalicza się[2]:

– wariantowanie rozwiązań,

– jednoznaczne oddzielanie fazy poszukiwań od fazy oceniającej,

– unikanie pośpiechu,

– maksymalnie dopuszczalne odkładanie rozstrzygającego momentu,

– prowadzenie poszukiwań i wyboru wariantów w sposób iteracyjny.

Wariantowanie rozwiązań opiera się na zasadzie, iż proponowane sposoby rozwiązania problemu nie są podporządkowane przyjętej z góry subiektywnej koncepcji rozwiązania, preferującej określone partykularne cele. Nieprzestrzeganie tej zasady prowadzi zazwyczaj do tworzenia fikcyjnych wariantów rozwiązań. W takim wypadku ma się do czynienia z wyborem pozornym, gdyż jest on zdeterminowany przez niezobiektywizowane preferencje istotności kryteriów oceny[3].

Kolejna zasada, dotycząca **oddzielania fazy poszukiwań od fazy oceniającej**, została sformułowana na podstawie licznych badań psychologicznych procesu twórczego. Ustalono, że połączenie generowania pomysłów z ich oceną jest sposobem jedynie na minimalizację twórczości, innowacyjności i liczbę nowych idei. Natychmiastowa ocena wariantu i jego weryfikacja pomniejszają prawdopodobieństwo odkrycia nowych możliwości, gdyż zespół przekonań o tym, co w danej sytuacji jest pozytywne, a co negatywne, blokuje proces twórczy.

---

[1] W. Zawadzki, T. Majewski, N. Prusiński, *Informacyjne uwarunkowania procesu...*, wyd. cyt., s. 65.

[2] Z. Ścibiorek, *Kierownik...*, wyd. cyt., s. 133.

[3] A. Stabryła, *Analiza systemowa procesu...*, wyd. cyt., s. 126.

Trudną do zlekceważenia zasadą jest **unikanie pośpiechu**. Oczywiste wydaje się, że poszukiwaniu najlepszych rozwiązań nie sprzyja pośpiech. Zbyt krótki czas, jaki można przeznaczyć na proces decyzyjny, jest naturalnym powodem zmniejszenia liczby opracowanych wariantów. Pośpieszne poszukiwania często kończą się w momencie znalezienia pierwszego wariantu zadowalającego. Niedokładne rozpoznanie sytuacji spowodowane pośpiechem niesie z sobą również generowanie wariantów o mniejszym prawdopodobieństwie skuteczności i może wywołać wiele nieprzewidzianych skutków ich ewentualnego wdrażania.

Podczas budowy i analizy wariantów warto pamiętać o prakseologicznej zasadzie zalecającej maksymalnie dopuszczalne **odkładanie tzw. momentu rozstrzygającego**, czyli momentu, w którym ostatecznie dokonuje się konkretnego wyboru. Przestrzeganie tej zasady jest istotne, zwłaszcza wtedy gdy rozwiązywanie problemu wymaga wielu rozstrzygnięć realizowanych stopniowo w czasie. Odkładanie decyzji, których rozstrzygnięcie nie jest konieczne w aktualnej fazie konstruowania rozwiązania, daje szansę dokonania lepszego wyboru w przyszłości, gdy dysponuje się pełniejszymi i lepszymi informacjami.

Przedstawione powyżej zasady łączy sugestia prowadzenia poszukiwań i wyboru wariantów rozwiązań w **sposób iteracyjny**. Ma to znaczenie szczególne, jeśli w trakcie prac nad konstruowaniem wariantów pojawią się nierozpatrywane dotychczas elementy, takie jak np. nowe[1]:

- wartości i preferencje decydenta,
- sposoby rozwiązań problemów cząstkowych,
- ograniczenia,
- możliwości wykonawcze,
- kryteria oceny.

Pojawienie się któregoś z tych elementów może spowodować powtórzenie od początku całej procedury tworzenia i selekcji wariantów, a nawet cofnięcie się do początku procesu decyzyjnego, tzn. do zmiany sposobu sformułowania sytuacji problemowej.

W trakcie poszukiwania i tworzenia rozwiązań mogą również znaleźć zastosowanie gry decyzyjne. Użycie gier decyzyjnych jest celowe zwłaszcza przy rozwiązywaniu problemów słabo strukturalizowanych w warunkach ryzyka i niepewności.

Pokaźna liczba wariantów, jaka istnieje zwykle w początkowym stadium selekcji, przemawia za uproszczonym sposobem oceny. Dużą rolę odgrywają tu zarówno względy ekonomiczne, jak i czasowe. Szczegółowa ocena wielu wariantów jest bowiem zazwyczaj bardzo kosztowna i, co istotne, czasochłonna.

Wyniki analizy literatury sugerują, iż we wstępnej ocenie można i należy odrzucić warianty, które[2]:

- są niewykonalne technicznie,
- są zbyt kosztowne,
- są niepożądane z różnych względów,

[1] Z. Ścibiorek, *Kierownik...*, wyd. cyt., s. 135.

[2] W. Zawadzki, T. Majewski, N. Prusiński, *Informacyjne uwarunkowania...*, wyd. cyt., s. 68.

– nie spełniają podstawowych wymogów, np. żądanego poziomu bezpieczeństwa,

– są wyraźnie zdominowane przez inne warianty.

Po wstępnym przeglądzie wariantów podlegają one ponownej analizie i ocenom uwzględniającym coraz więcej czynników. Do ostatniego etapu oceny i selekcji powinno przejść kilka (minimum dwa) wariantów. Każdy z nich, mający poważne szanse na wdrożenie, powinien być szczegółowo oceniony.

Prognozowanie skutków realizacji wariantów

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, iż uwzględnienie pełnej listy wszystkich istotnych konsekwencji realizacji proponowanych wariantów jest jednym z ważniejszych elementów w analizie przedsięwzięć decyzyjnych. Jasne przedstawienie wszystkich znaczących skutków ma bowiem na celu umożliwienie dokonania trafnego wyboru wariantu.

Każdy z analizowanych wariantów powoduje zwykle znaczną liczbę skutków, które podlegają różnym ocenom. Niektóre skutki są pożądane, gdyż sprzyjają osiągnięciu celu, i stąd określane są jako **korzyści**. Istnieją też oczywiście skutki niepożądane. Takie właśnie skutki, do których wyeliminowania lub przynajmniej zminimalizowania dąży decydent, określane są jako **koszty**. Istnieje również kategoria skutków nazywanych skutkami zewnętrznymi, mającymi niewielki wpływ na powodzenie lub niepowodzenie w osiągnięciu celu. Istotne wydaje się też podkreślenie, że te same skutki mogą być raz odbierane jako korzyści, a w innej sytuacji jako koszty.

Rezultaty działań mogą być rozpatrywane w różnym zakresie, w węższym lub szerszym. W zakresie węższym przez koszty rozumie się zasoby (nakłady) niezbędne do realizacji danego rozwiązania. W ujęciu szerokim koszty są określane jako „utracone korzyści" lub „niewykorzystane okazje". Oznacza to, że kosztem danego wariantu jest to, co można by uzyskać lub uczynić, gdyby nie wybrano tego konkretnego wariantu.

Z rozpoznanymi i opisanymi skutkami wariantów, które zostały zakwalifikowane do ostatecznej oceny, zapoznaje się decydenta. To właśnie owe skutki stanowią jedną z podstaw oceny wariantu. Mogą być one[1]:

– oceniane (mierzone) dokładnie i podane w ich jednostkach naturalnych, np. w sztukach, kilogramach,

– wyrażone za pomocą oszacowań liczbowych,

– wyrażone w wartościach pieniężnych,

– określane za pomocą stwierdzeń niedających się uporządkować.

Rezultaty badań literatury przedmiotu pozwalają na konstatację, iż spośród dostępnych metod przedstawiania skutków często stosuje się[2]:

– metodę niezagregowaną,

– metodę agregacji,

– metodę tabel porównawczych.

---

[1] Z. Ścibiorek, *Kierownik...*, wyd. cyt., s. 137.

[2] Tamże, s. 138.

Metoda niezagregowana polega na pełnym przedstawianiu skutków każdego wariantu.

Metoda agregacji polega na przypisaniu każdemu skutkowi wagi odpowiadającej jego względnemu znaczeniu i ujęciu w jeden współmierny wskaźnik, taki jak wartość czy użyteczność. Tak zagregowana miara służy decydentowi do porównania wariantów.

Metoda tabel porównawczych jest bardzo obrazowym sposobem prezentacji wyników. Polega na przedstawieniu w jednej tabeli poszczególnych rodzajów skutków i odpowiadających im rozmiarów w poszczególnych wariantach. W tabeli najczęściej wiersze odpowiadają pojedynczym skutkom, zaś kolumny poszczególnym wariantom. Na przecięciu wiersza i kolumny podane są rozmiary skutków według jednego z podanych powyżej sposobów. W tak zbudowanej tabeli jedna kolumna przedstawia więc wszystkie skutki jednego wariantu, a jeden wiersz przedstawia wartości jednego skutku w różnych wariantach. Ułatwia to decydentom uchwycenie obrazu i wyważenie poszczególnych skutków. W tabeli można stosować dodatkowe sposoby oznaczania skutków, np. przez ich podkreślanie, kolorowanie. Można w ten sposób dla każdego skutku stwarzać hierarchię wariantów, wyróżniając np. wartość najlepszą, pośrednią i najgorszą.

Każda z wymienionych metod ma swoje wady i zalety. Zaletą metody niezagregowanej jest podanie pełnego zestawu skutków. Z drugiej strony, jeśli podaje się wszystkie skutki bez agregacji, to czasami wielka liczba szczegółów utrudnia osobie podejmującej decyzję objęcie całości obrazu i wyciągnięcie wniosków.

Metoda zagregowana umożliwia decydentom łatwe i szybkie porównanie poszczególnych wariantów. Warto jednak podkreślić, że:

– trudno jest wyważyć skutki, gdy są niewymierne, ponadto w samym procesie agregacji traci się wiele informacji;

– metody agregacji dobrze służą jednemu decydentowi lub blisko związanej grupie decydentów, gdy opierają się one na ich sposobie wartościowania (systemie wag), jednakże trudno je stosować w wypadku, gdy mamy do czynienia z dużą liczbą osób odpowiedzialnych za decyzję.

Zalety **tabel porównawczych** zależą, tak jak i w poprzednich metodach, od rodzaju konkretnego problemu poddawanego analizie. Najczęściej można wskazać na następujące zalety takiej prezentacji wyników[1]:

– za ich pomocą można przedstawić wiele skutków;

– osoba podejmująca decyzję może przypisać każdemu z przedstawionych skutków własną – uznaną przez nią za właściwą – wagę;

– łatwo jest dostrzec względne zalety i wady poszczególnych wariantów;

– można w ten sposób przedstawić skutki niewymierne;

– łatwo jest osobie oceniającej zmieniać swoje subiektywne wagi przypisywane skutkom i oceniać, jak zmiana ta wpłynie na ostateczny wybór wariantów.

[1] Tamże, s. 139.

Wiedza o zaletach i wadach poszczególnych metod ułatwia dobór najbardziej odpowiadającej analizowanemu problemowi. W przypadku trudności z jednoznacznym wyborem **można zastosować kombinację metod lub wykorzystać dwie lub trzy z nich jednocześnie**.

Sporządzony wykaz skutków, po ewentualnym zaakceptowaniu ich przez decydentów, stanowi podstawę do przeprowadzenia ostatecznej oceny analizowanych wariantów.

Ocena wariantów i podjęcie decyzji

Wyniki badań wskazują, iż punktem wyjścia do oceny wariantów są zidentyfikowane i opisane skutki realizacji każdego z nich. Sama ocena wariantu polega na ocenie skutków, zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym, przy zastosowaniu odpowiednio dobranych mierników. Ocenę analizowanego zbioru wariantów rozpoczyna się zazwyczaj od[1]:

– poznania preferencji decydenta,
– doboru odpowiednich kryteriów oceny,
– określenia zbioru ilościowych i jakościowych mierników oceny,
– ustalenia sposobu prezentacji wyników.

Kryteria oceny powinny być wstępnie dobierane w stadium formułowania problemu. Przed przystąpieniem do ich wykorzystania ponownie poddaje się je weryfikacji w celu sprawdzenia, czy nadal są one zgodne z celem, do jakiego dąży się poprzez realizację ocenianego wariantu. Jeżeli tej zgodności nie ma, należy poszukać nowego kryterium (kryteriów) oceny.

Kryterium oceny może mieć postać funkcji z zadaną wartością ekstremalną (minimalną lub maksymalną). W ten sposób znajduje zastosowanie prakseologiczna zasada ekonomizacji działania, która zależnie od okoliczności przybiera jedną z dwóch postaci:

– zasady minimalizacji nakładów na realizację określonego zadania (efektu),
– zasady maksymalizacji efektu uzyskanego w ramach określonych środków (nakładów).

Empiria dowodzi, iż w rzeczywistym działaniu trudno o rozwiązanie optymalne. Z konieczności więc często poszukuje się rozwiązania zadowalającego, czyli takiego, przy którym oczekiwanym efektom towarzyszą dostatecznie niskie oczekiwane łączne nakłady i koszty.

Zanim przystąpi się do końcowej oceny, konieczne jest ustalenie ostatecznej formy oceny i sposobu prezentacji wyników. Można więc przedstawić decydentowi wszystkie „dobre" warianty wraz z ich indywidualną oceną i opisem, bez wskazania najlepszego wariantu. Można także zaprezentować najlepszy, zdaniem analityków, wariant, oczywiście z uwzględnieniem preferencji decydenta. Można wreszcie przedstawić warianty uszeregowane na przykład od najbardziej do najmniej obiecujących. Warianty mogą być przedstawione decydentowi pojedynczo lub wyniki ich oceny mogą być zestawione w postaci tabeli porównawczej.

---

[1] W. Zawadzki, T. Majewski, N. Prusiński, *Informacyjne uwarunkowania procesu...*, wyd. cyt., s. 71.

Zgodzić się należy z częstym w literaturze przedmiotu stwierdzeniem, iż porównanie i szeregowanie wariantów w celu ich oceniania nie należy do łatwych czynności w procesie podejmowania decyzji. Konieczne jest bowiem dysponowanie w miarę możliwości pełnym i wiarygodnym wykazem skutków zastosowania poszczególnych wariantów. Ponadto poszczególne warianty mogą być tak różnorodne i nieść z sobą tak rozbieżne skutki i efekty, że jakiekolwiek porównanie będzie bardzo trudne. A przecież porównanie powinno być dokonane w taki sposób, by różnice i podobieństwa między nimi były wyraźnie sprecyzowane.

Teoretycy podkreślają, że aby proces oceny przebiegał sprawnie i nie popełniano w nim zasadniczych błędów, należy przestrzegać pewnych ogólnych zasad postępowania, to znaczy[1]:

– porównać wady i zalety wszystkich ocenianych rozwiązań;

– jeśli istnieje współzależność między analizowanym systemem a innymi systemami, to podczas analizy efektów i kosztów należy zbadać, jakie zmiany efektu i kosztów wywoła dane rozwiązanie w sąsiadujących systemach;

– jeśli występują niemierzalne (niematerialne) efekty, należy ponownie zbadać, czy są sposoby ich ilościowego ujęcia;

– jeśli efekty są niemierzalne, często można wyrazić ich wartość przez ustalenie kolejności preferencji poszczególnych porównywanych systemów, czy też sposobów postępowania;

– w ocenie niemierzalnych efektów i nakładów nie należy kierować się domysłami i dotychczasowymi sądami o wadach i zaletach poszczególnych systemów czy sposobów postępowania, gdyż często są one nieuzasadnione;

– należy zbadać ryzyko wiążące się z danym wariantem;

– jeśli nakłady oraz efekty rozwiązania są rozłożone w czasie, celowe jest sprowadzenie ich za pomocą metody dyskonta do jednego momentu.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, iż proces decyzyjny nie polega wyłącznie na podejmowaniu decyzji, tzn. dokonywaniu określonego nielosowego wyboru możliwego wariantu działania. **Podjęta decyzja musi bowiem zostać podana do wiadomości innych osób; musi być przekazana nie tylko treść decyzji, ale także sposób jej realizacji i kontroli.** W takim ujęciu proces decyzyjny, postrzegany jako zorganizowany i logiczny kompleks przedsięwzięć realizowanych od pojawienia się problemu decyzyjnego, poprzez wybór sposobu działania, wprowadzenie go w życie, aż po kontrolę jego realizacji, powinien stanowić podstawę funkcjonowania procesu dowodzenia.

[1] J. Habr, J. Veprek, *Systemowa analiza...*, wyd. cyt., s. 131.

2.2. Proces podejmowania decyzji w organizacji wojskowej

2.2.1. Proces dowodzenia narodowy

Całość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, realizowanych przez komórki organizacyjne i osoby funkcyjne na stanowiskach dowodzenia w ramach systemu dowodzenia, składa się na proces dowodzenia. Z operacyjnego punktu widzenia proces dowodzenia traktuje się jako cykl decyzyjny typowy dla wszystkich szczebli dowodzenia, składający się z cyklicznie powtarzających się faz, etapów i czynności (rys. 2.2). Do czterech jego faz zalicza się:

– ustalanie położenia,
– planowanie,
– stawianie zadań,
– kontrolę.

Ustalanie położenia jest pierwszą z czterech faz cyklu procesu dowodzenia. Jednocześnie stanowi ono ciągły proces realizowany we wszystkich komórkach organizacyjno-funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Z chwilą otrzymania zadania następuje jednak szczególne zintensyfikowanie czynności w ramach ustalania położenia, ukierunkowane właśnie na nowe zadanie. Pozwala to na jego zakwalifikowanie jako (pierwszej) fazy cyklu dowodzenia.

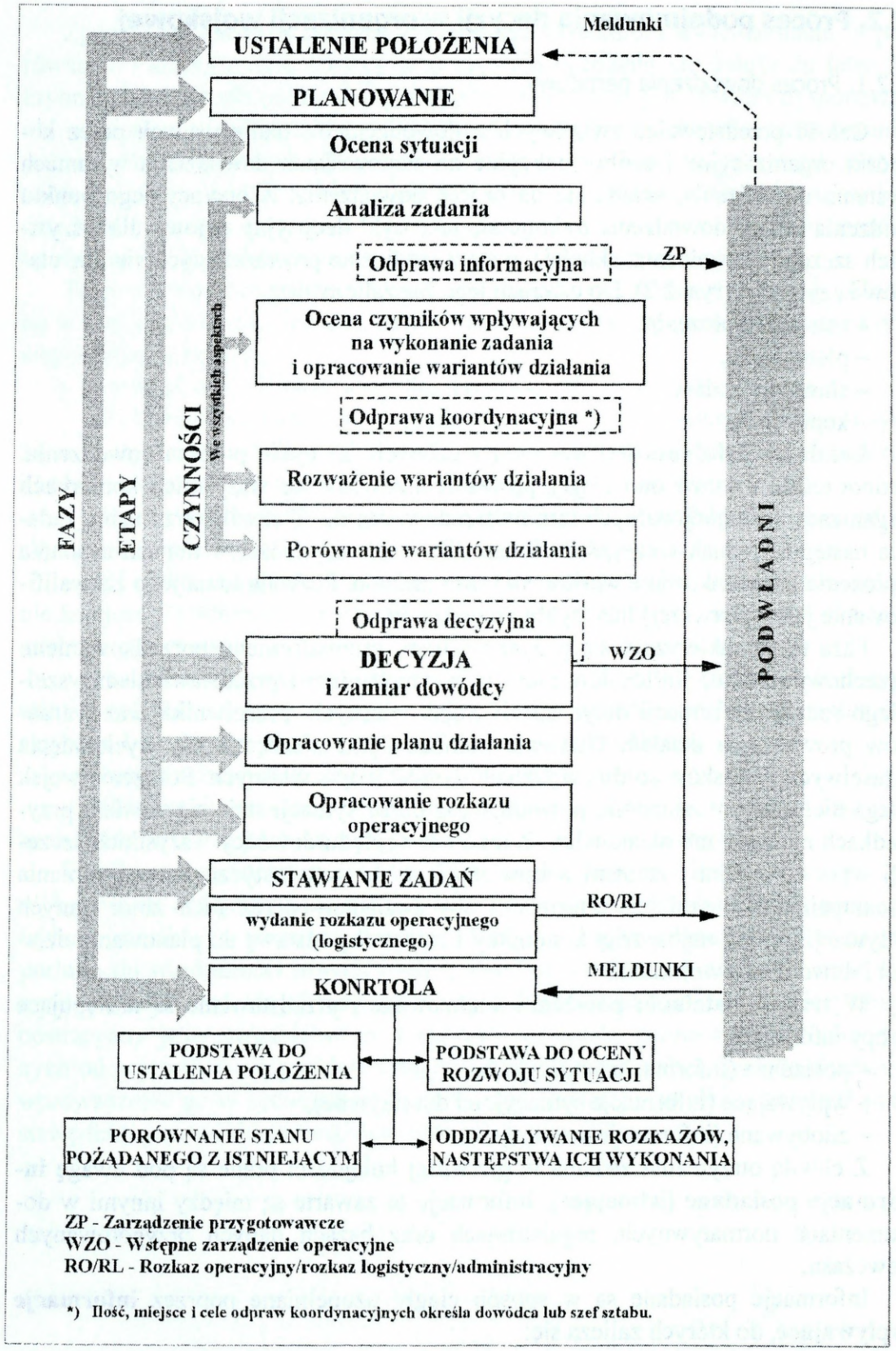
Faza ta charakteryzuje się pozyskiwaniem, gromadzeniem, porządkowaniem, przechowywaniem, wartościowaniem, porównywaniem i przedstawianiem wszelkiego rodzaju informacji dotyczących wojsk własnych, przeciwnika oraz warunków prowadzenia działań. Ustalenie położenia jest niezbędne dla wyciągnięcia właściwych wniosków co do przyszłych działań wojsk własnych. Położenie wojsk ulega nieustannym zmianom, powodując, iż obraz sytuacji staje się w wielu przypadkach niepełny lub nieaktualny. Z tego też względu dowódcy wszystkich szczebli wraz ze swoimi sztabami zobowiązani są do systematycznego uzupełniania i uaktualniania wszelkich informacji, aby posiadany przez nich zbiór danych o sytuacji był jak najbardziej kompletny i stanowił podstawę do planowania działań i dowodzenia wojskami.

W trakcie ustalania położenia analizowane i przedstawiane są następujące grupy informacji:

– posiadane (informacje sytuacyjne),
– wpływające (informacje sytuacyjne i dyrektywne),
– zdobywane (informacje sytuacyjne).

Z chwilą otrzymania zadania w pierwszej kolejności brane są pod uwagę **informacje posiadane (istniejące)**. Informacje te zawarte są między innymi w dokumentach normatywnych, regulaminach oraz bazach danych przygotowanych zawczasu.

Informacje posiadane są w sposób ciągły uzupełniane poprzez **informacje wpływające**, do których zalicza się:



Rys. 2.2. Ramowy układ cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia

– rozkazy (zarządzenia) operacyjne (bojowe),
– zarządzenia przygotowawcze,
– komunikaty,
– meldunki,
– inne uzyskane dane.

Rozkazy oraz zarządzenia przełożonego są jednymi z zasadniczych dokumentów wykorzystywanych przy ustaleniu położenia. Zawierają one informacje wywierające bezpośredni wpływ na dalsze działania.

Zarządzenia przygotowawcze umożliwiają podległym dowódcom przygotowanie we właściwym czasie odpowiedniej ilości informacji oraz zapewniają możliwość ich wymiany z sąsiadami i podwładnymi. Zarządzenia przygotowawcze nie są jednorazowymi dokumentami wysyłanymi po przeprowadzeniu analizy zadania. Mogą być stosowane w całym cyklu procesu dowodzenia w celu przekazywania informacji ważnych dla podwładnych – mają wówczas charakter informacji „do wiadomości".

Różnego rodzaju siły i środki rozpoznania dostarczają dane o sytuacji przedstawiane w **komunikatach**, których analiza stanowi istotny wkład do prowadzenia ciągłej oceny sytuacji.

Do zasadniczych źródeł informacji wykorzystywanych na potrzeby ustalenia położenia należą również **meldunki sytuacyjne**. W czasie prowadzenia walki (operacji) wyodrębnia się meldunki terminowe oraz meldunki doraźne.

Meldunki terminowe składane są w określonym terminie wyznaczanym przez przełożonego, jeżeli we właściwych dokumentach normatywnych nie ma ustaleń dotyczących systemu meldunkowego. Zawierają informacje na temat sytuacji taktycznej (operacyjnej) w rejonie (pasie) odpowiedzialności meldującego dowódcy.

Meldunki doraźne składane są przez podwładnego po zaistnieniu sytuacji, o której należy niezwłocznie powiadomić przełożonego, lub na jego (przełożonego) żądanie. Jeżeli meldunki doraźne przekazywane są ustnie (przez środki łączności), powinny być następnie potwierdzone w formie pisemnej.

Jeżeli zaistnieje potrzeba pozyskania dodatkowych informacji, dowódca danego szczebla dowodzenia powinien:
– zwrócić się z prośbą do przełożonego o dostarczenie informacji w wymaganym zakresie,
– zarządzić rozpoznanie przeciwnika i terenu własnymi środkami,
– zażądać kolejnych meldunków od podwładnych.

Dla uzyskania rzeczywistego obrazu sytuacji oprócz informacji dotyczących wojsk własnych i przeciwnika istotne są także dane dotyczące środowiska, w jakim prowadzone będą działania. Podstawowym źródłem wiedzy w tym zakresie jest geografia wojskowa oraz informacje pozyskane poprzez rozpoznanie terenu.

Posiadane, wpływające i zdobywane informacje, tworzące obraz sytuacji, przedstawia się w postaci:
– map sytuacyjnych,
– tabel,

– diagramów,
– schematów organizacyjnych,
– innych dokumentów pomocniczych.

Wymienione przedsięwzięcia muszą doprowadzić do stworzenia dowódcy maksymalnie przejrzystego obrazu sytuacji, na podstawie którego może on ją ocenić, podjąć decyzję, postawić zadania i dowodzić podległymi siłami. Każda komórka stanowiska dowodzenia eksponuje tylko te informacje, które są potrzebne do jej funkcjonowania.

Mapy sytuacyjne opracowywane są we wszystkich komórkach organizacyjno-funkcjonalnych stanowisk dowodzenia. Na niższych szczeblach dowodzenia oraz w warunkach statycznej sytuacji dopuszcza się wykorzystywanie wspólnej mapy sytuacyjnej przez więcej niż jednego użytkownika. Właściwe rozwiązania w tym zakresie ustalane są przez szefa sztabu.

Mapa sytuacyjna zawiera:
– linie rozgraniczenia,
– inne linie koordynacyjne oraz elementy dowodzenia i koordynacji działań,
– wybrane informacje na temat przełożonego i sąsiadów istotne dla prowadzonych działań,
– położenie i charakter działań wojsk własnych (dwa szczeble w dół),
– rozmieszczenie stanowisk dowodzenia,
– położenie i działania przeciwnika,
– inne informacje ważne dla danej komórki SD.

Ilość i stopień szczegółowości informacji eksponowanych na mapach sytuacyjnych zależy od specyfiki pracy komórki (osoby funkcyjnej). Należy dążyć do posiadania na tych dokumentach tylko informacji niezbędnych do pracy. W celu zachowania czytelności mapy sytuacyjnej zaleca się stosowanie kilku nakładanych na siebie folii zawierających określone grupy informacji (np. przeciwnik, wojska własne – jednostki bojowe, zabezpieczenia logistycznego, ocena terenu itp.) Dane niewykorzystywane w sposób ciągły, lecz użyteczne, powinny być obrazowane na oddzielnych foliach lub w postaci szkiców, tabel i podobnych dokumentów pomocniczych.

W wypadku funkcjonowania na danym szczeblu dwóch lub trzech stanowisk dowodzenia mapy sytuacyjne prowadzone są równolegle we wszystkich komórkach organizacyjno-funkcjonalnych tych stanowisk. Mapy poszczególnych komórek uzupełniane są zgodnie z wytycznymi szefa sztabu, zazwyczaj co kilka godzin. Jeśli stanowiska dowodzenia wyposażone są i połączone zautomatyzowanym systemem dowodzenia, uaktualnianie sytuacji w danym systemie odbywa się automatycznie, a zmiany obrazowane są na mapach sytuacyjnych przedstawianych na monitorach lub innych środkach obrazowania sytuacji.

Spośród czterech faz cyklu procesu dowodzenia faza druga – **planowanie** – odgrywa rolę szczególną. W trakcie tej fazy dokładnym analizom i ocenom podlega zadanie otrzymane od przełożonego oraz wszelkie czynniki wpływające na jego wykonanie. W tej fazie powstają warianty działania wojsk własnych, następnie

szczegółowo rozważane i porównywane w celu stworzenia dowódcy jak najlepszych warunków do podjęcia decyzji. W ramach planowania podejmowana jest też decyzja oraz zostaje sformułowany i wygłoszony (przez dowódcę) zamiar działania. Powstaje w tym czasie również plan działania, a także zasadniczy dokument dowodzenia o charakterze dyrektywnym – rozkaz operacyjny (bojowy).

Faza planowania podzielona jest na cztery następujące po sobie w logicznej kolejności etapy. Są to:

– ocena sytuacji,
– podjęcie decyzji,
– sporządzenie planu działania,
– sporządzenie rozkazu operacyjnego.

Ocena sytuacji

Tak jak faza planowania w procesie dowodzenia, tak etap oceny sytuacji zajmuje w tej fazie specjalne miejsce. Czynności realizowane w tym etapie związane są bowiem bezpośrednio z analizami i ocenami problemów mających zasadniczy wpływ na przyszłe działania wojsk własnych.

Cele tego etapu to: dogłębne zrozumienie zadania otrzymanego od przełożonego, jego zamiaru (w tym myśli przewodniej), szczegółowa ocena czynników wpływających na wykonanie zadania, opracowanie, rozważenie i porównanie wariantów działania wojsk własnych, a w konsekwencji stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji.

Choć poszczególne czynności zachodzą na siebie i granice pomiędzy nimi są dość płynne, etap oceny sytuacji można podzielić na:

– analizę zadania,
– ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania wojsk własnych,
– rozważenie wariantów działania,
– porównanie wariantów działania.

W czynności realizowane w ramach etapu oceny sytuacji zaangażowane są wszystkie komórki organizacyjno-funkcjonalne stanowiska dowodzenia. Jednakże szczególną, wiodącą i koordynującą rolę odgrywa sekcja planowania. Właśnie w tej komórce powstają warianty działania wojsk własnych, tam też są rozważane i porównywane. Istotne jest również podkreślenie znaczenia sekcji rozpoznania jako komórki SD realizującej główną cześć procesu informacyjnego przygotowania pola walki (IPPW). Informacje pozyskiwane, gromadzone, opracowywane i rozprowadzane w ramach IPPW mają bardzo duży wpływ na powstawanie wariantów działania wojsk własnych, ich rozważanie, porównanie, a w konsekwencji także na decyzję dowódcy. Toteż należy mieć świadomość, iż choć to sekcja rozpoznania ogrywa zasadniczą rolę w prowadzeniu IPPW, to proces ten nie jest sprawą tylko tego zespołu.

Analiza zadania

Proces dowodzenia jest procesem ciągłym. Dowództwo nieprzerwanie uaktualnia dane w ramach faz **kontroli i ustalania położenia**. Praca nad nowym zadaniem rozpoczyna się zazwyczaj po jego otrzymaniu w postaci **wstępnego zarządzenia operacyjnego, rozkazu operacyjnego** lub **zarządzenia operacyjnego**. Jednak w pewnych sytuacjach dowódca może sam rozpocząć ten proces. Otrzymanie zadania inicjuje nowy cykl procesu dowodzenia. **Analiza zadania** jest pierwszą czynnością fazy **planowania** i etapu **oceny sytuacji**. Stanowi ona punkt krytyczny na drodze do osiągnięcia założonego celu. Sposób, w jaki przeprowadzi się analizę zadania, oraz wnioski, do jakich dochodzi się w jej wyniku, wpływają zasadniczo na organizację i dalszą pracę dowództwa. Błędy popełnione podczas realizacji tej czynności mają negatywny wpływ na całokształt pracy, i w konsekwencji doprowadzić mogą nawet do niewykonania zadania.

Analiza zadania jako czynność w procesie oceny sytuacji precyzuje, **co** i **w jakim celu** należy wykonać, aby zrealizować otrzymane zadanie. Aby rozwiązać ten problem i wyciągnąć właściwe wnioski, należy odpowiedzieć na szereg bardziej szczegółowych pytań:

1. Jakie jest zadanie i zamiar przełożonego i jaka jest rola mojego związku taktycznego (oddziału) w realizacji jego planów?

2. Czego wymaga przełożony lub co muszę wykonać, aby zrealizować jego zamiar?

3. Czy i jeśli tak, to jakie istnieją ograniczenia swobody działania?

4. Czy nastąpiły znaczące zmiany sytuacji od momentu podpisania rozkazu przez przełożonego? Jeśli tak – to czy wiedząc o tych zmianach, postawiłby on takie samo zadanie?

Powyższe pytania pozwalają na przeprowadzenie analizy zadania w logicznie uporządkowany sposób. Wynikające z niej wnioski formułuje się w formie:

– sprecyzowanego zadania własnego,
– myśli przewodniej dowódcy,
– kryteriów do porównania wariantów działania,
– wynikłych z wstępnej kalkulacji czasu wytycznych do pracy dowództwa,
– zadań do pracy sztabu i podległych wojsk.

Analiza zadania[1] jako pierwsza czynność oceny sytuacji stanowi zarówno o kierunku dalszej pracy całego dowództwa, jak i o efektach całej fazy planowania. Z tego też względu należy w procesie dowodzenia zwrócić szczególną uwagę na prawidłowość i jakość jej przeprowadzenia. Metody przeprowadzenia analizy zadania mogą być różne i zależeć od:

– modelu pracy przyjętego przez dowódcę,
– zgrania i wyszkolenia oficerów sztabu,
– posiadanego czasu.

[1] Więcej na temat analizy zadania: J. Wołejszo, J. Trembecki, *Analiza zadania i informowanie operacyjne*, AON, Warszawa 2001.

Dowódca może przeprowadzić analizę zadania wspólnie z dowództwem jako „burzę mózgów", z pomocą tylko szefa sztabu, wybranych innych osób funkcyjnych lub też samodzielnie. Bez względu na sposób jej przeprowadzenia wnioski z analizy zadania stanowią podstawę do sformułowania wytycznych przekazywanych podczas **odprawy informacyjnej**.

W trakcie **odprawy informacyjnej**, ze względu na miejsce i rolę dowódcy w fazie planowania oraz wpływ na dalszy przebieg procesu dowodzenia, przekazuje się dwie grupy informacji: w pierwszej generowane są wnioski z ustalenia położenia i ogólne wnioski z analizy zadania we wszystkich obszarach zainteresowania, w drugiej następuje organizacja pracy w dowództwie. Zakres i treść informacji mogą być różne, powinny one jednak zawierać co najmniej:

– zadania, które zapewnią skupienie pracy sztabu zgodnie z intencjami dowódcy,

– czas zakończenia oceny sytuacji, co w praktyce oznacza czas odprawy decyzyjnej i czas postawienia zadania podwładnym,

– sprecyzowane zadanie własne,

– myśl przewodnią dowódcy,

– kryteria do porównania wariantów działania.

Ponadto wytyczne mogą zawierać inne wskazówki, w zależności od otrzymanego zadania, czynnika czasu oraz doświadczenia oficerów sztabu i jego zgrania jako całości, na przykład uwagi co do sporządzenia zarządzenia przygotowawczego.

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania wojsk własnych

Celem tej czynności jest zidentyfikowanie i szczegółowa ocena czynników, które w różny sposób wpływać będą na realizację otrzymanego zadania oraz ustalenie kilku realnych sposobów jego wykonania, czyli **wariantów działania wojsk własnych**.

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania obejmuje:

– ocenę przeciwnika,

– ocenę wojsk własnych,

– ocenę otoczenia (warunki terenowe, atmosferyczne, ludność, kulturę i religię w obszarze przyszłych działań),

– ocenę innych czynników, które należy wziąć pod uwagę (np. czas).

Kolejność ocen poszczególnych grup problemowych nie jest stała i zależy każdorazowo od istoty zadania otrzymanego do wykonania. Sytuacją idealną jest zakończenie przez sekcję rozpoznania oceny przeciwnika, warunków terenowych i atmosferycznych, zanim sekcja planowania rozpocznie ocenę pozostałych czynników. Często jednak jest to niemożliwe. Toteż przyjmuje się następujące zasady:

1. Jeżeli wojska własne prowadzić mają działania o charakterze zaczepnym, komórka planowania rozpoczyna ocenę czynników, nie czekając na pełne informacje z komórki rozpoznania, gdyż narzucenie przeciwnikowi własnej inicjatywy jest jednym z zasadniczych warunków powodzenia przyszłych działań. Podstawą do

rozpoczęcia pracy są w takiej sytuacji dotychczas zdobyte informacje. Istotną rolę odgrywa również ich wymiana w ramach informowania operacyjnego.

2. Jeżeli wojska własne prowadzić będą działania obronne, w których z założenia w początkowym okresie inicjatywa należeć będzie do przeciwnika, komórka planowania powinna rozpocząć pracę, dysponując wystarczającą ilością informacji o przeciwniku, otrzymanych od komórki rozpoznania.

Istotą **oceny przeciwnika** jest ustalenie najbardziej prawdopodobnego w danej sytuacji sposobu (sposobów) jego działania. Jeżeli jest to niemożliwe, dąży się do określenia wariantu najgroźniejszego dla wojsk własnych.

W ramach **oceny wojsk własnych** poddaje się wnikliwej analizie zdolność bojową tych sił, to znaczy:

- stopień gotowości bojowej,
- ukompletowanie, stan morale i poziom wyszkolenia,
- rodzaje posiadanego uzbrojenia i wyposażenia,
- zakres i rodzaj dostępnego wsparcia bojowego,
- możliwości zabezpieczenia logistycznego,
- możliwości rozpoznania,
- wsparcie przez inne siły (sąsiadówi, sojuszników, środki miejscowe),
- wyszkolenie i doświadczenie dowództw.

Dysponując wnioskami z oceny przeciwnika oraz wojsk własnych możliwe staje się dokonanie **porównania sił**. Porównanie to ma charakter globalny, to znaczy obejmuje przeciwstawienie posiadanemu potencjałowi wojsk własnych potencjału przeciwnika, z uwzględnieniem możliwych zmian tych potencjałów w czasie i przestrzeni.

Istotą **oceny otoczenia** jest zidentyfikowanie pozytywnego i negatywnego wpływu, jak i warunki terenowe, atmosferyczne, widoczność i inne czynniki będą miały na działanie zarówno wojsk własnych, jak i przeciwnika.

Ocena czynnika czasu ma znaczenie szczególne dla rozwiązania przez dowództwo problemu zsynchronizowania trzech elementów: sił, przestrzeni i czasu, to znaczy zidentyfikowania rozwiązań pozwalających dysponować wystarczającymi siłami w odpowiednim miejscu (przestrzeni) i we właściwym czasie.

Wnioski z wymienionych ocen prowadzą do wyspecyfikowania kilku realnych wariantów działania wojsk własnych.

Opracowanie wariantów działania wojsk własnych

Na bazie wniosków z analizy zadania i oceny czynników wpływających na wykonanie zadania opracowywane są, na tym etapie pracy jeszcze niezbyt szczegółowe, szkice – plany działania. Każdy **wariant działania** jest bowiem niczym innym jak ogólnym zarysem jednego z możliwych sposobów wykonania zadania. Oznacza to, iż w ramach rozważanych czynności dowództwa powstaje, niejako równolegle, kilka planów przyszłego działania.

Wnioski z dokonywanych ocen pozwalają na określenie kolejności (etapów, faz) realizacji głównych przedsięwzięć prowadzących do wykonania zadania. Następnie dąży się do zidentyfikowania możliwego sposobu wykonania zadania, i w konsekwencji – zaprojektowania ugrupowania bojowego, stanowiącego najlepsze w tej sytuacji uszykowanie posiadanych sił i środków.

Określenie **sposobu wykonania zadania** polega na sprecyzowaniu, **jak realizowane będą wyspecyfikowane wcześniej etapy**.

W każdej sytuacji, stosownie do kolejności i sposobu wykonania zadania, określa się ugrupowanie bojowe oraz dokonuje wstępnego podziału sił. Zasadą jest, iż **ugrupowanie bojowe jest konsekwencją przyjętego sposobu działania, nie zaś odwrotnie**. Zgodnie z przyjętymi ustaleniami rozpatruje się następnie problemy **organizacji dowodzenia** oraz **elementy dowodzenia i koordynacji działań**. W zakresie organizacji dowodzenia ustalić należy wstępne rozmieszczenie stanowisk dowodzenia i ich ewentualną oś (osie) przesunięcia. W graficznym wariancie działania przedstawia się zazwyczaj pierwsze oraz co najmniej jedno kolejne (planowane) położenie stanowiska (stanowisk) dowodzenia. W odniesieniu do elementów dowodzenia i koordynacji działań w każdym wariancie należy określić linie rozgraniczenia oraz niezbędne linie koordynacyjne (linię przebiegu przedniego skraju obrony, rubież ataku, rubieże wprowadzania do walki odwodów itp.), obiekty ataku, a także inne elementy dowodzenia i koordynacji, stosownie do potrzeb.

Każdy ze sporządzonych tym sposobem wariantów działania składa się ze szkicu i pisemnej notatki (legendy) wyjaśniającej istotę sposobu wykonania zadania oraz podającej informacje, których nie można przedstawić graficznie (za pomocą znaków taktycznych). Szkic przedstawia zazwyczaj:

– sposób wykonania zadania, w tym miejsce skupienia głównego wysiłku, wszystkie informacje jeden szczebel w dół,

– ugrupowanie bojowe,

– wstępny podział sił,

– rozmieszczenie SD.

W zasadzie nie podaje się na szkicu numerów (nazw) pododdziałów czy oddziałów, pozostawiając to decyzji dowódcy. Szkic zawiera zwykle tylko elementy ogólnowojskowe, chyba że rozmieszczenie i sposób użycia innych elementów ugrupowania bojowego będzie szczególnie istotny dla sposobu wykonania zadania w danym wariancie działania.

Bardzo istotny dla prawidłowego przebiegu procesu dowodzenia jest fakt, iż **przygotowywane warianty działania wojsk własnych powinny w jednoznaczny sposób różnić się od siebie pod względem sposobu osiągnięcia założonego celu**. Jednocześnie muszą pozostawać w zgodzie z myślą przewodnią przełożonego i dowódcy danego szczebla dowodzenia.

DOWÓDCA NIE NARZUCA ILOŚCI WARIANTÓW DZIAŁANIA, KTÓRE NALEŻY ZIDENTYFIKOWAĆ!

Po opracowaniu wariantów działania celowe jest zorganizowanie odprawy koordynacyjnej, podczas której z opracowanymi wariantami działania zapoznawany jest dowódca oraz kierownicy wszystkich komórek funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Dowódca może zaaprobować opracowane warianty działania, zgłosić swoje uwagi, spostrzeżenia, polecić je zmodyfikować lub nakazać niektóre z nich odrzucić. Podkreślić należy, że warianty działania w toku planowania są „organizmami żywymi" i – stosownie do prowadzonych analiz, kalkulacji oraz zmieniającej się sytuacji – można (i należy) je modyfikować, dążąc do identyfikacji najlepszych sposobów wykonania zadania.

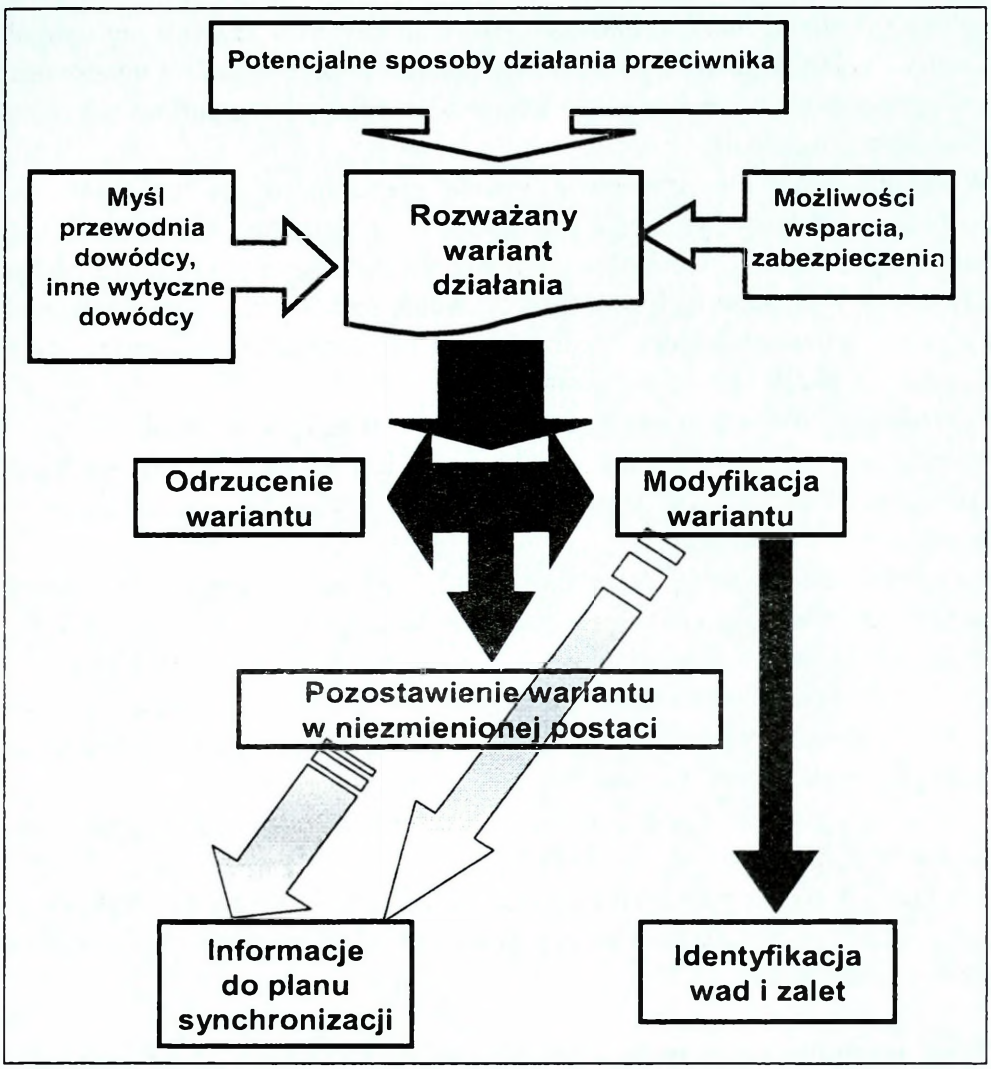
Każdy przygotowany wariant działania powinien spełniać następujące warunki:
– prowadzić do wykonania zadania, stosownie do wytycznych dowódcy,
– być realny (wykonalny przy użyciu posiadanych sił),
– reprezentować możliwy do zaakceptowania poziom strat własnych, szczególnie w ludziach,
– różnić się jednoznacznie od innych wariantów,
– być kompletny (odpowiadać na pytania: kto, co, gdzie, kiedy, jak i w jakim celu?).

Rozważenie wariantów działania

Celem tej czynności dowództwa jest ustalenie słabych i silnych stron poszczególnych wariantów wykonania zadania w konfrontacji z prawdopodobnym sposobem (sposobami) działania przeciwnika.

Cel ten osiąga się poprzez określenie zdarzeń, jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu działania, od jego rozpoczęcia aż do osiągnięcia zamierzonego celu – tzn. wykonania zadania. Efektywną metodą jest symulacja przyszłych działań zgodnie z przyjętymi wariantami, będąca próbą określenia przyszłych zdarzeń zgodnie z zasadą: **akcja – reakcja – przeciwreakcja.**

Uczestnikami symulacji są przede wszystkim członkowie sekcji planowania (S-3) oraz sekcji rozpoznania (S-2) „prowadzący" sytuację po stronie wojsk własnych i przeciwnika. Mogą w niej brać udział także przedstawiciele zespołów (w zależności od potrzeb) z zespołu wsparcia działań oraz innych, stosownie do ustaleń szefa sztabu lub szefa komórki planowania. W zależności od posiadanego czasu można w ten sposób „rozegrać" wszystkie warianty w całości lub tylko ich wybrane, szczególnie ważne fragmenty. Rezultatami symulacji (których przedstawienie może być celem kolejnej odprawy koordynacyjnej) są wnioski dotyczące:
– zmian potencjału wojsk własnych w czasie i przestrzeni,
– zmian w ugrupowaniu wojsk własnych,
– potrzeb w zakresie wzmocnienia, wsparcia, rozpoznania, zabezpieczenia logistycznego,
– prawdopodobnego działania przeciwnika,
– wpływu terenu na działania wojsk własnych i przeciwnika,
– obszarów o kluczowym znaczeniu,
– decydujących wydarzeń, czasu itp.



Rys. 2.3. Istota rozważenia wariantów działania

Na podstawie powyższych wniosków warianty działania mogą zostać przyjęte, zmodyfikowane lub wręcz odrzucone jako niespełniające wymaganych kryteriów (rys. 2.3). Ustalone i zanotowane wyniki symulacji dostarczają istotnych danych do kolejnego etapu pracy dowództwa – porównania wariantów działania.

Do typowych technik symulacji przyszłych działań zalicza się:

– technikę etapów,

– technikę kierunków,

– technikę obiektów.

Warunki przebiegu symulacji

Symulacja powinna przebiegać przy zachowaniu maksymalnego obiektywizmu i zgodnie z określonymi zasadami. Przebieg wszystkich etapów symulacji powinien być jak najbardziej zbliżony do przewidywanego przebiegu realnych działań.

W trakcie symulacji należy rozważyć siły i możliwości, którymi się dysponuje, oraz wady i zalety własnych wariantów działania w porównaniu z możliwościami i prawdopodobnymi wariantami działania przeciwnika, biorąc pod uwagę charakterystykę obszaru działania.

W symulacji powinny być zaangażowane niezbędne osoby funkcyjne – decyduje o tym prowadzący symulację (na ogół szef sztabu, który nie bierze czynnego udziału w opracowaniu wariantów działania, w związku z czym może zachować obiektywizm). Zadaniem tych osób jest czuwanie nad symulowanymi zdarzeniami i ich logicznym uzasadnieniem. Tworzyć to powinno ciągły, wspomniany już algorytm: akcja – reakcja – przeciwreakcja.

W trakcie symulacji należy przestrzegać następujących zasad:

– obiektywizm; należy unikać stronniczości, lub też sugerowania się tym, „co chce osiągnąć dowódca", nie należy też bronić bezkrytycznie opracowanych przez siebie wariantów działania;

– dokładne zapisywanie identyfikowanych wad i zalet każdego z wariantów, jednak dopiero wtedy, gdy staną się one oczywiste (w tym celu wykorzystuje się tabele wad i zalet wariantów działania);

– nieustanna ocena wykonalności i celowości wariantów działania, gdyż w wypadku gdyby którykolwiek z wariantów działania w jakimkolwiek etapie nie spełniał jednego z tych warunków, należy go odrzucić;

– unikanie wyciągania przedwczesnych wniosków, zanim nie zostaną one potwierdzone w trakcie przebiegu symulacji;

– unikanie porównywania jednego wariantu działania z innym w trakcie symulacji, gdyż ten krok będzie realizowany w trakcie następnej czynności – porównania wariantów działania.

Etapy postępowania w trakcie przygotowania i przeprowadzania symulacji

1. Przygotowanie symulacji. Etap ten, którym kieruje szef sztabu, polega na technicznym i materiałowym przygotowaniu symulacji. Dotyczy to:

– przygotowania makiety terenu lub map, a także tabel, formularzy i innych niezbędnych dokumentów pomocniczych (tabela wad i zalet, tabela zdarzeń, plan synchronizacji);

– przygotowania zestawień sił i środków, a także niezbędnych kalkulacji przez komórki rozpoznania i planowania;

– przygotowania zidentyfikowanych punktów krytycznych i decyzyjnych (informacje wypracowane przez komórkę rozpoznania w trakcie realizacji IPPW);

– przygotowania (jeżeli nie zostało to ustalone wcześniej) kryteriów do oceny wariantów;

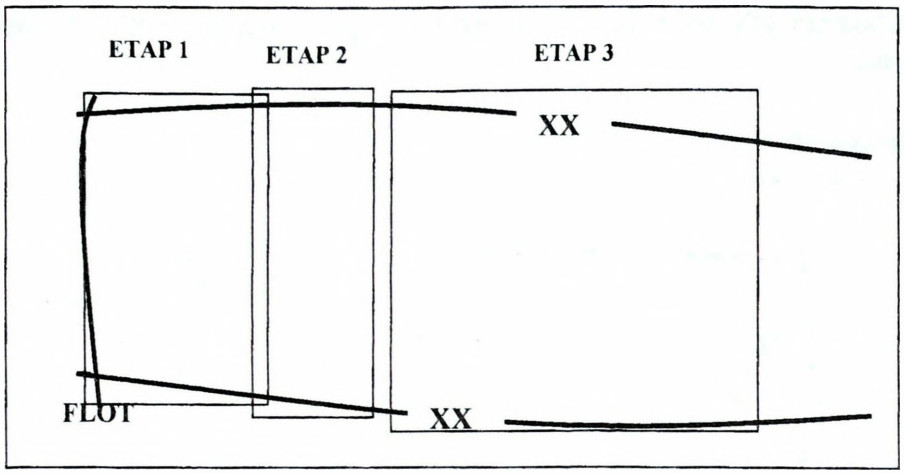
– wybrania techniki przeprowadzenia symulacji;

– wybrania metody rejestracji i zobrazowania wyników symulacji.

2. Przeprowadzenie symulacji.

3. Wyciągnięcie wniosków z przeprowadzonej symulacji.

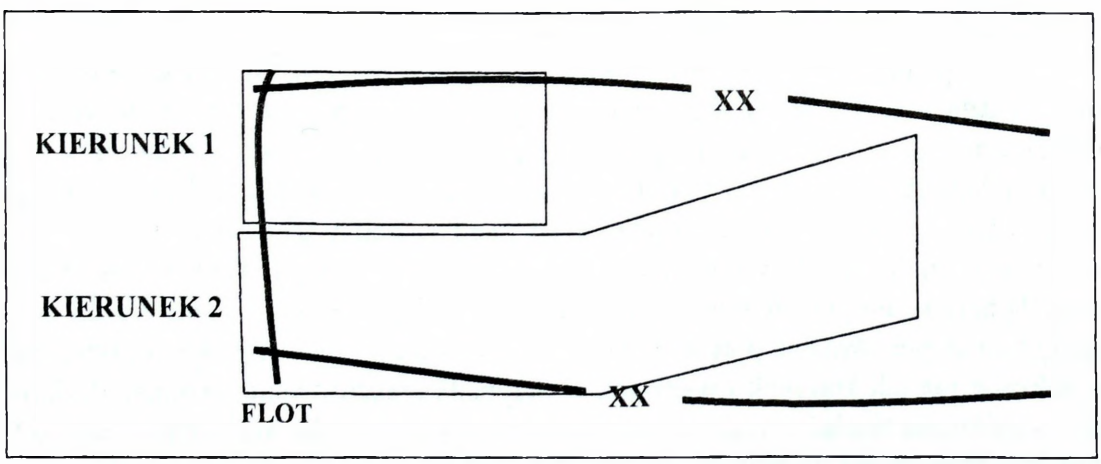
Technika etapów



Rys. 2.4. Przykład wyznaczania etapów do przeprowadzenia symulacji

Polega ona na podziale terenu działań prostopadle do linii rozgraniczenia. Kształt powstałych w ten sposób etapów oraz ich szerokość wynikać powinny z analizy zarówno terenu (np. przebiegu rzek, dróg), jak i planowanego przebiegu działań (poszczególnych etapów działania). Początkiem zazwyczaj jest linia styczności z przeciwnikiem lub linia przejścia do działań zaczepnych. W przypadku ograniczeń czasowych prowadzący symulację może wyznaczyć tylko kilka najważniejszych etapów, i to niekoniecznie z sobą sąsiadujących, ale obejmujących najważniejsze problemy działania lub punkty krytyczne.

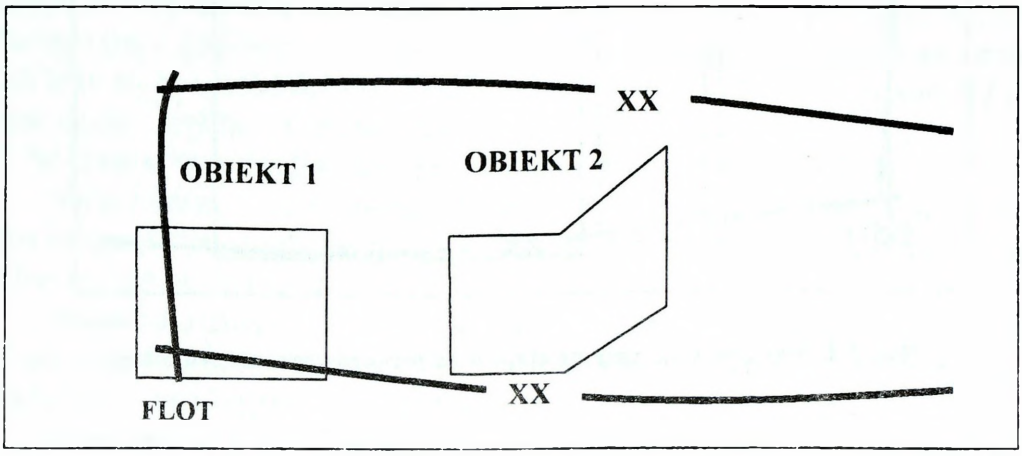
Technika kierunków



Rys. 2.5. Przykład wyznaczania kierunków w trakcie symulacji

Teren działań dzielony jest wzdłuż linii rozgraniczenia. Technika ta jest typowa dla działań zaczepnych. Może być także stosowana w przypadku działań obronnych, zwłaszcza gdy teren kanalizuje działanie przeciwnika wzdłuż konkretnych kierunków.

Technika obiektów



Rys. 2.6. Przykład wyznaczania obiektów do symulacji

Stanowi ona połączenie dwóch poprzednich technik. Teren dzielony jest na obiekty będące skrzyżowaniem pasów i kierunków. Jest ona szczególnie użyteczna w sytuacji ograniczeń czasowych. Pozwala skupić uwagę na wybranych, najistotniejszych obiektach lub etapach działań w dowolnej części rejonu (pasa, obszaru) działań.

Wybierając technikę symulacji, należy kierować się rodzajem prowadzonych działań oraz czynnikiem czasu. Ten ostatni często zadecyduje o wybranej technice. Nie należy wykluczyć innego sposobu przeprowadzenia symulacji, jeżeli tylko umożliwi ona osiągnięcie założonych celów.

Należy pamiętać, iż symulacja, jako dość czasochłonna metoda rozważania wariantów działania, nie zawsze będzie mogła być zastosowana. Nie oznacza to jednak, iż brak czasu powodować ma rezygnację z jednej z bardzo ważnych czynności oceny sytuacji, jaką jest rozważenie wariantów. Trzeba jednak wówczas posłużyć się inną, mniej czasochłonną metodą prowadzącą do identyfikacji wad i zalet rozważanych wariantów działania. Może ona polegać na konfrontacji przygotowanych wariantów z myślą przewodnią przełożonego i własnego dowódcy, zasadami walki (sztuki wojennej) oraz porównaniu potencjałów wojsk własnych i przeciwnika (oczywiście w zakresie nie tak kompleksowym, jak w przypadku zastosowania symulacji). Sposób rozważenia wariantów działania w takiej sytuacji określa szef sztabu lub szef komórki planowania. Podkreślić należy, iż niezależnie od wybranego sposobu musi

on być zastosowany do wszystkich rozważanych wariantów. Niedopuszczalne jest użycie różnych sposobów dla poszczególnych z nich, gdyż w konsekwencji prowadzi to do zatracenia obiektywności podczas porównywania wariantów.

Symulacja przyszłych działań może mieć miejsce także na innym etapie procesu dowodzenia. Jeżeli ograniczony czas na przygotowanie działań nie pozwala na przeprowadzenie symulacji poszczególnych wariantów, rozważenie prowadzi się innymi sposobami. Po podjęciu przez dowódcę decyzji należy wówczas dążyć do przeprowadzenia symulacji wybranego przez dowódcę wariantu działania. Taka symulacja ma na celu:

– sprawdzenie wybranego wariantu,

– ewentualną jego modyfikację i usunięcie błędów, które nie zostały wcześniej zauważone,

– identyfikację danych do planu synchronizacji działań, który będzie sporządzany.

Celem ostatniej czynności oceny sytuacji – **porównania wariantów działania**, jest wyłonienie tego wariantu działania wojsk własnych, który będzie rekomendowany dowódcy. Realizowane w tym etapie działania polegają na porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważonych poprzednio wariantów.

Wyróżnia się trzy zasadnicze metody porównania wariantów działania:

– metodę wad i zalet,

– metodę głosowania,

– metodę kryteriów.

Aby dokonać oceny i porównania poszczególnych wariantów metodą wad i zalet, wykorzystuje się tabele oceny wariantów działania, wypełnione treścią w trakcie poprzedniej czynności – ich rozważania.

Nietrudno dostrzec, iż metoda wad i zalet wydaje się być stosunkowo mało obiektywna. Trudno jest bowiem określić niezbędne dla dokonania porównania wartości poszczególnych wad i zalet. Jednakże istota tej metody powoduje, iż celowe jest użycie jej każdorazowo, jeżeli czas na to pozwala, jako uzupełnienie innych metod porównawczych. Metoda głosowania stanowi w praktyce głosowanie poszczególnych członków sztabu (zazwyczaj kierowników komórek) za jednym z wariantów – przy założeniu, że każdemu przysługuje jeden głos.

Inny wariant tej metody przewiduje możliwość wyważenia każdego z opracowanych wariantów i przyznania im określonej ilości punktów w zależności od klasyfikacji.

Tabela 2.1

Tabela głosów (wariant 1)

	Wariant 1	Wariant 2	Wariant 3
Osoba I	X		
Osoba II	X		
Osoba III		X	

	Wariant 1	Wariant 2	Wariant 3
Osoba IV			X
Osoba V	X		
SUMA	3	1	1

Metoda ta wydaje się być stosunkowo prosta i możliwa do stosowania także w warunkach ograniczonego czasu.

Tabela 2.2

Tabela głosów (wariant 2)

	Wariant 1	Wariant 2	Wariant 3
Osoba I	3	2	1
Osoba II	3	1	2
Osoba III	2	3	1
Osoba IV	2	1	3
Osoba V	3	2	1
SUMA	13	9	8

W metodzie kryteriów przyjęcie poszczególnych kryteriów oraz ich wartościowanie uzależnione jest od wykonywanego zadania i określa je (na podstawie przeprowadzonej analizy zadania) dowódca. Jedna z wersji tej metody polega na założeniu, iż suma wartości poszczególnych kryteriów stanowi 100%. Każdemu z przyjętych kryteriów dowódca lub szef sztabu przyznaje określoną wartość wyrażoną w procentach, która odzwierciedla znaczenie kryterium dla osiągnięcia celu (patrz tabela 2.3, kolumna pierwsza).

W takiej sytuacji wariantom przypisuje się punkty w skali od 0 do 10 – gdzie 10 oznacza najwyższą ocenę wobec danego kryterium (tabela 2.3, kolumny 2–4). Całkowitą wartość wariantu stanowi suma iloczynów przyznanych mu punktów i procentowego znaczenia kryteriów – wyniki te sumowane są w dolnym wierszu tabeli.

Tabela 2.3

Tabela porównawcza wariantów działania (wariant 1)

Kryterium / wartość w %	Wariant „A”	Wariant „B”	Wariant „C”
K – I / 25%	4 / 1	2 / 0,5	6 / 1,5
K – II / 50%	7 / 3,5	5 / 2,5	3 / 1,5
K – III / 25%	2 / 0,5	4 / 1	4 / 1
SUMA / 100%	13 / 5	11 /4	13 /4

Tabela 2.4 przedstawia kolejną wersję tej metody, w której znaczenie poszczególnych kryteriów określono, stosując wartości liczbowe w przedziale od 1 do 5 (gdzie 5 oznacza kryterium najważniejsze). Wariantom przypisano w tej metodzie wartości w przedziale 1–3, gdzie 3 jest oceną najwyższą w odniesieniu do danego kryterium.

Tabela 2.4

Tabela porównawcza wariantów działania (wariant 2)

Kryterium	Znaczenie kryterium	Wariant „A"	Wariant „B"	Wariant „C"
Prostota	2	2 / 4	1 / 2	3 / 6
Zaskoczenie	3	1 / 3	3 / 9	2 / 6
Straty	5	1 / 5	2 / 10	3 / 15
Zabezpieczenie logistyczne	4	1 / 4	3 / 12	2 / 8
Dowodzenie	1	1 / 1	2 / 2	1 / 1
SUMA / Suma po uwzględnieniu kryterium		6 / 17	11 / 35	11 / 36

Należy jednak wziąć pod uwagę, że wyniki jakiejkolwiek metody porównawczej nie są jednoznaczne z podjęciem decyzji przez dowódcę. Traktowane być powinny jako narzędzia pomocne w wyborze wariantu rekomendowanego dowódcy oraz jako argumenty podczas prezentowania przyjętych rozwiązań.

Zarówno rozważenie, jak i porównanie wariantów działania może się odbywać w ramach kolejnej (kolejnych) odprawy koordynacyjnej. Ilość prowadzonych odpraw oraz rozpatrywana w ich trakcie problematyka zależą od ilości dostępnego czasu, stopnia skomplikowania zadania oraz przyjętego przez szefa sztabu planu pracy na stanowisku dowodzenia.

Rozważenie i porównanie wariantów działania w warunkach ograniczonego czasu – ocena wariantów działania

Jak wspomniano, w trakcie przygotowania działań ograniczony czas często będzie powodował sytuacje, w których metodyczne przeprowadzenie rozważenia, a następnie porównania wariantów działania będzie niemożliwe lub w znacznym stopniu utrudnione. W takich sytuacjach konieczne staje się zastosowanie innego rozwiązania, mniej czasochłonnego, a jednocześnie zapewniającego osiągnięcie założonych celów. Rozwiązaniem takim może być ocena wariantów działania, rozumiana jako specyficzne połączenie przedsięwzięć zawartych w czynnościach rozważenia i porównania.

Istotą oceny wariantów działania jest wykorzystanie odpowiednio przygotowanej tabeli oceny wariantów (tabela 2.5), stanowiącej modyfikację arkuszy stosowanych zwykle w trakcie porównania wariantów działania. Tabela taka zawiera kryteria oceny wariantów oraz wyszczególnia wszystkie opracowane sposoby wykonania zadania. Może również obejmować znaczenie każdego z kryteriów, jeżeli zostało to określone przez dowódcę.

W trakcie oceny dokonuje się konfrontacji pierwszego z wariantów ze wszystkimi kryteriami oceny po kolei. Istotą tej konfrontacji jest dążenie do udzielenia odpowiedzi na pytanie: w jakim zakresie dany wariant spełnia wymagania wynikające z kryterium 1, 2, ..., n?

Oceniany wariant może otrzymać, w odniesieniu do kolejnych kryteriów, ocenę 3 – oznaczającą, iż spełnia wymagania w stopniu bardzo dobrym, 2 – w stopniu dobrym, lub 1 – w stopniu wystarczającym. Uznanie, iż wariant całkowicie nie spełnia wymagań wynikających choćby z jednego z kolejno rozpatrywanych kryteriów powoduje jego natychmiastowe odrzucenie.

Po zakończeniu „wyceniania" pierwszego wariantu czynności te powtarza się wobec kolejnego (kolejnych) wariantu działania. Podsumowanie nadanych ocen powala na płynne przejście do porównania wariantów i ustalenia wariantu rekomendowanego. Przedstawiony powyżej sposób pozwala także na wprowadzenie znaczenia („ciężaru gatunkowego") każdego z kryteriów zgodnie z preferencjami dowódcy.

Tabela 2.5

Proponowany układ tabeli oceny wariantów działania

Kryterium	Znaczenie kryterium	WARIANT „A"	WARIANT „B"
Zgodność z myślą przewodnią dowódcy w zakresie problematyki cywilnej	2	2 / 4	3 / 6
Zgodność z myślą przewodnią dowódcy w zakresie problematyki wojskowej	2	3 / 6	2 / 4
Bezstronność	2	3 / 6	2 / 4
Realność w stosunku do posiadanych sił	1	3 / 3	3 / 3
Dostępność wsparcia	1	2 / 2	2 / 2
Minimalny poziom ryzyka dla sił własnych	2	2 / 4	3 / 6
Elastyczność	1	1 / 1	2 / 2
Prostota i przejrzystość organizacji dowodzenia	1	2 / 2	3 / 3
SUMA / Suma po uwzględnieniu kryterium		18 / 28	20 / 30

Podkreślenia wymaga fakt, iż nawet w wypadku stosowania skróconej metody pracy nad wariantami działania („oceny wariantów") należy dostrzegać i akcentować różnicę pomiędzy konfrontacją wariantu z określonym kryterium a porównaniem wariantów ze sobą.

Zasadniczą wadą wymienionej metody jest mniejsza niż przy działaniu tradycyjnym obiektywność oceny poszczególnych wariantów. Pozostaje jednak faktem, iż może być ona stosowana w sytuacjach ograniczonego czasu oraz, co nie mniej ważne, jest stosunkowo prosta do opanowania także w środowisku niezbyt zgranego wcześniej, międzynarodowego sztabu.

Podjęcie decyzji

Drugim etapem fazy planowania w procesie dowodzenia jest dokonanie przez dowódcę wyboru jednego z przedstawionych mu przez sztab wariantów działania i ogłoszenie tego wyboru jako swojej decyzji. Na bazie tej decyzji dowódca powinien określić swój zamiar działania, który z kolei musi zawierać jego myśl przewodnią.

Podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje dwa elementy: po pierwsze – wybór wariantu działania – jednego z proponowanych przez sztab, zmodyfikowanego przez dowódcę lub jego własnego wariantu, po drugie zaś – wyrażenie koncepcji przeprowadzenia przyszłego działania, czyli przedstawienie zamiaru działania.

Zamiar ten dowódca przedstawia oficerom sztabu na koniec odprawy decyzyjnej, udzielając w razie potrzeby dodatkowych wytycznych do dalszej pracy, w tym do planowania alternatywnego. Podczas przedstawiania zamiaru powinien być on notowany przez wyznaczoną osobę, sprawdzony przez dowódcę, i w etapie czwartym fazy planowania (sporządzenie rozkazu) stanowić podstawę do sformułowania podpunktu 3.a. rozkazu bojowego – zamiaru działania.

Zamiar dowódcy powinien zawierać następujące informacje:

– myśl przewodnią dowódcy,

– sposób wykonania zadania (w razie potrzeby podzielony na fazy/etapy), w tym miejsce (sposób) skupienia głównego wysiłku (punkt ciężkości, rejony kluczowe),

– podział sił,

– priorytety wykorzystania sił i środków wsparcia i zabezpieczenia działań.

Przedostatnim, trzecim etapem fazy planowania jest sporządzenie **planu działania.** Stanowi on podstawę do przygotowania rozkazu bojowego i uzupełniających go załączników. Plan działania jest przedstawionym w formie graficznej zamiarem dowódcy, toteż powinien zawierać wszystkie informacje wymienione przez dowódcę w trakcie ogłaszania zamiaru działania. W praktyce jest to wybrany (i ewentualnie zmodyfikowany) przez dowódcę wariant działania, uzupełniony o informacje zawarte w zamiarze.

Plan działania powinien zawierać:

- grupę informacji dyrektywnych (narzuconych przez przełożonego), np.:
  - linie rozgraniczenia,
  - inne linie koordynacyjne,
  - obiekty do opanowania,
  - inne elementy dowodzenia i koordynacji, np. rejony zastrzeżone;
- grupę niezbędnych informacji sytuacyjnych, np. potrzebne informacje dotyczące wojsk w styczności;
- informacje decyzyjne, wynikające z decyzji dowódcy:
  - kto (jakie siły),
  - co (jaki rodzaj działań),
  - gdzie (miejsce w ugrupowaniu i w przestrzeni),
  - kiedy (terminy np. osiągnięcia gotowości, przekroczenia linii koordynacyjnych, opanowania obiektów i inne o znaczeniu zasadniczym dla wykonania zadania).

Sporządzenie rozkazu bojowego

Opracowanie rozkazu stanowi czwarty etap fazy planowania. Jego zrealizowanie pozwala na przejście do trzeciej fazy cyklu procesu dowodzenia – stawiania zadań.

Rozkaz opracowywany jest w formie dokumentu pisemnego uzupełnionego graficznymi i pisemnymi załącznikami. Na niższych szczeblach dowodzenia dopuszczalne jest zamieszczenie części pisemnej rozkazu bezpośrednio na folii (kalce). Dokument przyjmuje wówczas formę **rozkazu na oleacie**.

Za opracowanie rozkazu operacyjnego odpowiedzialna jest komórka planowania, a personalnie szef tej komórki (zazwyczaj szef G/S3) lub szef sztabu. W opracowaniu rozkazu współuczestniczą wszystkie komórki organizacyjno-funkcjonalne dowództwa.

Właściwie opracowany rozkaz powinien być krótki i zrozumiały. Przełożony określa w nim podwładnemu – **CO** ma wykonać, nie precyzując – **JAK** ma to zrobić. Zasada ta ma na celu zapewnienie podwładnym maksymalnej w danej sytuacji swobody działania i wyzwolenie w nich inicjatywy.

Rozkaz **MUSI** być przygotowany i dostarczony podwładnemu we właściwym czasie. Przyjmuje się, że z całego czasu przeznaczonego na przygotowanie walki (operacji) 1/3 przeznaczona jest na pracę własną sztabu danego szczebla dowodzenia. Ten przedział czasowy powinien być zakończony przekazaniem rozkazu (zadań) podwładnym. W wypadku skrajnie ograniczonego czasu zadania przekazuje się podwładnym w formie wstępnego zarządzenia operacyjnego. Rozkaz operacyjny/bojowy dostarczany jest w takiej sytuacji w późniejszym terminie.

Stawianie zadań

Trzecią fazą cyklu procesu dowodzenia jest **stawianie zadań**. Celem tej fazy jest doprowadzenie do wykonawców zadań wynikających z decyzji podjętej przez dowódcę. Formalnie rozpoczyna się ona po zakończeniu opracowywania pełnego rozkazu operacyjnego wraz z niezbędnymi aneksami i apendyksami. Jeśli jednak organizator pracy na SD – szef sztabu, lub osobiście dowódca uzna za celowe zastosowanie wstępnych zarządzeń operacyjnych (WZO), wówczas faza ta rozpocznie się praktycznie nieco wcześniej – po sporządzeniu planu działania i (na jego podstawie) niezbędnych WZO. Sposób postawienia zadań może być różny i będzie zależał od następujących czynników:

– szczebla dowodzenia,
– stopnia doświadczenia i wyszkolenia dowództw,
– posiadanego czasu,
– posiadania i poziomu technicznych środków łączności i wspomagania procesu dowodzenia.

Przyjmuje się, iż najlepszym sposobem postawienia zadań jest osobiste ich przekazanie podwładnym przez dowódcę. Osobisty kontakt przełożonego i podwładnego pozwala na dokładne przekazanie zadania oraz umożliwia szybkie i jed-

noznaczne wyjaśnienie niejasności lub wątpliwości. Daje też dowódcy możliwość sprawdzenia, czy podwładni właściwie zrozumieli postawione im zadania i jego myśl przewodnią.

Osobiste postawienie zadań podwładnym przez przełożonego może mieć miejsce:

– na SD przełożonego (przyjmuje wówczas formę odprawy koordynacyjnej poświęconej stawianiu zadań),

– na SD podwładnego,

– w terenie (na szczeblu batalionu i niższym)[1].

W celu skrócenia czasu stawiania zadań „u podwładnego" możliwe jest wykorzystanie zastępcy dowódcy (oraz innych oficerów sztabu) do przekazania w imieniu dowódcy rozkazów innym podwładnym w tym samym czasie, kiedy dowódca osobiście stawia zadania np. w rejonie skupienia głównego wysiłku.

W przypadku gdy postawienie zadań osobiście przez dowódcę jest niemożliwe, rozkazy mogą być dostarczone:

– przez oficerów łącznikowych,

– przez kurierów,

– przy wykorzystaniu technicznych środków łączności (w tym także środków automatycznej transmisji danych).

Sposób realizacji tej fazy cyklu procesu dowodzenia każdorazowo ustala **dowódca** lub **szef sztabu**. Miejsce, czas i sposób doprowadzenia zadań do podwładnych powinny być jednoznacznie sprecyzowane podczas informowania operacyjnego i przekazane podwładnym w zarządzeniach przygotowawczych.

Postawienie zadań ustnie przez dowódcę (osobę upoważnioną) lub przy wykorzystaniu technicznych środków łączności musi być potwierdzone pisemnym (pisemno-graficznym, graficznym) dokumentem dowodzenia dostarczonym adresatowi tak szybko, jak to jest możliwe.

Kontrola

Kontrola stanowi ostatnią, czwartą fazę cyklu procesu dowodzenia. Jednocześnie zapewnia ona ciągłość tego procesu, gdyż jej rezultaty stanowią podstawę do uaktualniania posiadanych danych o sytuacji – **ustalania położenia**.

Celem kontroli – fazy procesu dowodzenia – jest sprawdzenie efektów (skutków) dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz efektywności ich wprowadzania w życie.

Za realizację kontroli odpowiedzialny jest dowódca każdego szczebla dowodzenia. Jego obowiązkiem w tym zakresie jest zachowanie obiektywizmu oraz:

– zapewnienie właściwego stopnia (zakresu) kontroli, biorąc pod uwagę niezbędną dla podwładnego swobodę działania, wynikającą z istoty zasady dowodzenia przez wskazywanie celów działania,

[1] Wyjątkowo na szczeblu brygady.

– zmniejszenie do niezbędnego minimum udziału (obciążenia) kontrolowanego, to znaczy nieodciąganie go od jego głównego zadania, jakim jest osiągnięcie celu działania,

– udzielanie pomocy kontrolowanemu po stwierdzeniu, iż pomoc jest potrzebna i możliwa.

Realizacja kontroli zawsze musi być starannie przygotowana. Użycie konkretnych i właściwych sposobów kontroli stanowi obszar odpowiedzialności całego dowództwa oraz jedno z zasadniczych zadań sztabu w zakresie wspomagania sprawowania dowodzenia przez dowódcę.

Kontrola realizowana jest poprzez:

– ustanowienie elementów dowodzenia i koordynacji działań (EDKD),

– organizację synchronizacji działań,

– monitorowanie sytuacji,

– podejmowanie działań mających zmniejszyć różnice pomiędzy stanem zaplanowanym a rzeczywistym.

Ułatwieniem dla skutecznego sprawowania kontroli jest jednoznaczny, wyraźny podział odpowiedzialności pomiędzy określonym szczeblem dowodzenia i podległymi mu dowódcami.

Elementy dowodzenia i koordynacji działań mogą obejmować:

– graficzne EDKD (linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne i inne),

– wytyczne koordynujące,

– ograniczenia i wytyczne w zakresie różnych obszarów dowodzenia (stopnie gotowości, wykazy zastrzeżonych częstotliwości, rejony zastrzeżone i inne),

– inne.

Należy pamiętać, iż zbyt restrykcyjne EDKD prowadzą do ograniczania swobody działania podwładnych. Toteż muszą być one ograniczone do poziomu niezbędnego dla skutecznego sprawowania dowodzenia.

Skutecznym narzędziem sztabu w realizacji kontroli jest organizacja synchronizacji działań realizowana w celu:

– sprawdzenia, czy podwładni właściwie zrozumieli swoje zadania,

– upewnienia dowódcy, czy synchronizacja działań poszczególnych elementów ugrupowania bojowego w zasadniczych etapach działań nie budzi zastrzeżeń.

Dokumentem dowodzenia wykorzystywanym w tym zakresie jest graficzno-tabelaryczny plan synchronizacji. Synchronizacji działań z udziałem podległych dowódców, jeżeli czas na to pozwala, poświęca się odrębną odprawę koordynacyjną.

Monitorowanie sytuacji obejmuje całokształt przedsięwzięć zapewniających możliwość porównania stanu zaplanowanego (*jak miało być*) ze stanem rzeczywistym (*jak jest*). Zasadnicze sposoby pozyskiwania informacji niezbędnych do sprawnego i ciągłego monitorowania sytuacji to:

– zbieranie meldunków od podwładnych,

– wizyty dowódcy w podległych mu wojskach,

– wysyłanie grup (zespołów) kontrolnych,

– prowadzenie kontroli po linii funkcjonalnej przez specjalistów rodzajów wojsk.

Meldunki od podwładnych obejmują zarówno meldunki terminowe, jak i doraźne, i stanowią podstawę do ciągłej aktualizacji danych o sytuacji.

Wizyty dowódcy w podległych wojskach stanowią efektywne narzędzie kontroli w rękach każdego dowódcy. Pozwalają im przekonać się osobiście, jak przebiega realizacja rozkazów, które wydali, oraz w jakim stanie fizycznym i moralnym znajdują się ich podwładni. Zapewniają także warunki do najbardziej realnej oceny zdolności bojowej podległych sił.

Grupy (zespoły) kontrolne są szczególnie użyteczne w przypadku niejasnych lub skomplikowanych sytuacji potęgowanych brakiem meldunków od podwładnych. Formowane z oficerów sztabu, wysyłane są w celu upewnienia dowódcy, iż jego rozkazy zostały odebrane i są we właściwy sposób realizowane.

Kontrole po linii funkcjonalnej, prowadzone przez specjalistów rodzajów wojsk, są szczególnie przydatne w zakresie kontroli stanu uzbrojenia i wyposażenia.

Informacje o aktualnej sytuacji przedstawiane są na mapach sytuacyjnych oraz dokumentach pomocniczych (zestawienia, tabele, szkice itp.) każdej organizacyjno-funkcjonalnej komórki stanowiska dowodzenia. Kierownicy tych komórek są osobiście odpowiedzialni za aktualność informacji zawartych w prowadzonych przez nich dokumentach dowodzenia.

Ustanowienie EDKD oraz monitorowanie sytuacji pozwalają dowódcy **podejmować działania mające zmniejszyć różnicę (rozbieżności) pomiędzy stanem rzeczywistym a zaplanowanym**.

Sytuacja monitorowana jest na **mapach sytuacyjnych**. W celu ułatwienia porównania stanu zaplanowanego z rzeczywistym należy – jako jednej z folii na mapie sytuacyjnej – używać aneksu „Plan działania" do własnego rozkazu operacyjnego – co pozwala na łatwe ustalanie stopnia realizacji planu. Problem ten przestaje istnieć, jeżeli dowództwo wyposażone jest w zautomatyzowany system wspomagający dowodzenie, wykorzystujący komputerowe mapy sytuacyjne.

Informacje pochodzące od przełożonego, podwładnych i sąsiadów oraz z innych źródeł (np. zespołów kontrolnych) są zapisywane w **dziennikach działań**. Te z nich, których nie można (lub nie jest to celowe) zobrazować na mapach sytuacyjnych, a są potrzebne do pracy zespołów funkcjonalnych, powinny być umieszczone w pomocniczych dokumentach uzupełniających mapy sytuacyjne – tabelach, szkicach, zestawieniach, zgodnie z wytycznymi szefa danej komórki SD.

Monitorowane informacje stanowią podstawę do oceny, czy różnice te wymagają podjęcia dodatkowych działań. Jeżeli dodatkowe czynności nie są niezbędne, dowódca i sztab kontynuują swoje standardowe działania – to znaczy realizują wcześniej ustalony plan.

W przypadku gdy zmiany są konieczne, dowódca wspomagany przez swój sztab ustala, jakie czynności (decyzje) należy podjąć. Po ich identyfikacji przekazywane są podwładnym za pomocą **zarządzeń operacyjnych**.

*

Analiza przedstawionego modelu przebiegu procesu dowodzenia pozwala na stwierdzenie, iż rozwiązanie to nie odbiega od sposobów sprawowania dowodzenia stosowanych w wojskach lądowych innych armii NATO. Po uwzględnieniu oczywistej konieczności posługiwania się wojskowym językiem angielskim znajomość przedstawionych procedur pozwala na wspólną pracę z oficerami armii sojuszniczych. Drobne różnice wynikające ze specyficznego, narodowego podziału procesu na konkretne fazy, etapy i czynności nie stanowią problemu, ponieważ istota procesu, rozumiana w ten sam sposób w całym sojuszu (czego egzemplifikacją są zapisy dokumentu *AJP-3.2*) nie została naruszona. Proponowane rozwiązanie w takim samym stopniu odróżnia się od modelu np. amerykańskiego, jak ten ostatni od angielskiego czy niemieckiego – te zaś narodowe odmienności nie przeszkodziły wymienionym krajom wspólnie wykonywać zadania wynikające z członkostwa z NATO przez wiele lat.

2.2.2. Proces dowodzenia sojuszniczy

Zgodnie z ustaleniami zawartymi w GOP proces planowania działań podzielony został na dwie zasadnicze kategorie: planowanie wyprzedzające i planowanie kryzysowe (planowanie reagowania kryzysowego).

Planowanie wyprzedzające jest procesem wypracowania planów działania na podstawie przewidywanych zagrożeń sojuszu, opartym na prawdopodobnych scenariuszach rozwoju sytuacji. Produktem końcowym planowania wyprzedzającego jest „Plan alternatywny" (*Contingency plan* – COP) lub „Obowiązujący plan obronny" (*Standing defence plan* – SDP). Plan alternatywny przeznaczony jest do zapewnienia zdolności reagowania na możliwe przyszłe zagrożenia bezpieczeństwa (dotyczy to zarówno działań w ramach Artykułu 5. Traktatu Waszyngtońskiego jak i poza nim). Podstawę dla opracowania takiego planu stanowią tak zwane „*planning situation*" – PSs, przewidujące sytuacje, w których sojusz będzie zmuszony do zareagowania, oraz dokument Komitetu Wojskowego „*MC 161 Ogólna ocena rozpoznawcza*" (*The general intelligence estmate*).

Celem tworzenia obowiązujących planów obrony jest zapewnienie zdolności sojuszu do reagowania na nagłe, niespodziewane zagrożenia w ramach Artykułu 5. SDP stanowią całkowicie skompletowane plany, gotowe do wprowadzenia w życie, z siłami wyznaczonymi do wykorzystania oraz ustalonymi relacjami dowodzenia na wszystkich potrzebnych szczeblach.

Planowanie kryzysowe (*Crisis response planning*) polega na zainicjowaniu planowania i przygotowaniu planów reagowania na aktualne lub powstające kryzysy (konflikty). Wymaga ono szerokiej koordynacji oraz procesu aprobowania przyjmowanych rozwiązań. Finalnym produktem tego typu planowania jest „Plan działania" (*Operation plan* – OPLAN). Oczywiście, w trakcie planowania kryzysowego można wykorzystać istniejący, opracowany wcześniej w ramach planowania wyprzedzającego plan alternatywny i dopracować go do postaci OPLAN.

Funkcjonalne wytyczne do planowania (*Functional planning guides* – FPG) zapewniają wytyczne do planowania w konkretnych obszarach funkcjonalnych. Ich celem jest uzupełnienie ustaleń zawartych publikacjach Komitetu Wojskowego NATO, GOP i doktrynie NATO. Wytyczne te nie powtarzają informacji zawartych w wymienionych powyżej publikacjach, lecz zawierają szczegółowe dane planistyczne dotyczące określonych obszarów funkcjonalnych, które nie są zawarte w innych dokumentach. Układ FPG jest podobny do układu planów działania (OPLAN). Za przygotowanie FPG, podobnie jak GOP odpowiedzialne są dowództwa strategiczne sojuszu (*Strategic commands* – SCs).

Regionalne wytyczne do planowania (*Regional planning guides* – RPG) zawierają wytyczne planistyczne specyficzne dla konkretnego dowództwa regionalnego NATO (*Regional command* – RC). Podobnie jak FPG, nie powtarzają informacji zawartych w innych dokumentach, lecz dostarczają informacje specyficzne dla obszaru odpowiedzialności (*Area of responsibility* – AOR) danego dowódcy. Ich układ zbliżony jest do układu OPLAN.

Szczegółowe wytyczne do planowania (*Specific planning guides* – SPG) mogą być określone przez dowódców podregionalnych sił połączonych (*Joint subregional commanders* – JSRCs) lub dowódców rodzajów sił zbrojnych (*Component commanders* – CCs), aby zapewnić wytyczne do planowania specyficzne dla tych dowództw. W przeciwieństwie do FPG i RPG, które są odnotowywane we właściwych dokumentach sojuszniczych, SPG pozostają sprawą wewnętrzną od poziomu dowództwa regionalnego w dół, zaś dowódcy JSRC i CC są podpowiedziani za ich przygotowanie i wykorzystanie.

Dyrektywa wstępna (*Initiating directive*)

Dla NAC, Komitetu Planowania Obronnego *(Defence planning committee* – DPC) oraz MC dyrektywa wstępna jest narzędziem pozwalającym na uruchomienie i ukierunkowanie planowania działań, jednakże nie jest ona poleceniem rozpoczęcia rzeczywistego działania z użyciem sił zbrojnych. Dyrektywa określa sytuację, cele polityczne i/lub militarne, główne otrzymane zadania oraz polityczny i militarny pożądany stan końcowy. Dowódcy sił sojuszniczych (*Supreme allied commanders* – SACs) używać będą dyrektywy wstępnej do uruchomienia planowania na poziomie dowództw regionalnych oraz dowództw wielonarodowych sił połączonych. Analogicznie dowódca RC lub CJTF wysyłać będzie dyrektywę wstępną do dowódców JSRC oraz CC. W zależności od treści dyrektywy produktem końcowym prac planistycznych przez nią uruchomionych mogą być zamiary działania (*Concept of operations* – CONOPS), plany alternatywne lub plany działania.

Zamiar działania (*Concept of operations* – CONOPS) wyraża sposób, w jaki dowódca chce użyć swoich sił, czas i miejsce ich użycia, cele do osiągnięcia oraz pożądany stan końcowy. Zawiera informacje wyjaśniające, jak należy zsynchronizować możliwości dostępnych sił, aby osiągnąć pożądane cele. Zamiar działania stanowi produkt końcowy fazy III – **opracowania zamiaru działania** – procesu planowania działań połączonych. Zanim zostanie on rozwinięty do postaci planu działania, przedstawiany jest do akceptacji **w postaci formalnego dokumentu** temu szczeblowi dowodzenia, który uruchomił proces planistyczny poprzez wysła-

nie dyrektywy wstępnej. **Zamiar jako dokument** zawiera zwykle przegląd sytuacji, sprecyzowane zadanie własne, myśl przewodnią dowódcy, zarys przebiegu działań, potrzeby w zakresie sił, ogólną koncepcję wsparcia logistycznego oraz zasadnicze ustalenia w ramach organizacji dowodzenia. Nie podaje się w nim żadnych szczegółowych aneksów, typowych dla pełnego planu działania.

Plany alternatywne (*Contingency plans* – COP) przygotowywane są na wypadek potencjalnych przyszłych wydarzeń lub okoliczności, w oparciu o znane lub zakładane czynniki. Plany te stanowią konsekwencję realizacji procesu planowania alternatywnego. Przygotowywane na wszystkich szczeblach dowodzenia, z takim stopniem szczegółowości, jaki jest możliwy w danym przypadku, służą jako podstawa do planowania późniejszych operacji. Opracowywane są w ścisłej koordynacji i konsultacji z właściwymi dowódcami NATO, władzami cywilnymi i państwami członkowskimi. W pełni przygotowany COP zawiera odpowiednią liczbę uzupełniających go aneksów. Podczas pracy nad przygotowaniem COP w zakresie potencjału militarnego, jaki może być zaangażowany, wykorzystuje się zarówno przewidywane (oceniane) siły sojuszu, jak i skoordynowane i zatwierdzone zestawienie sił sojuszu *(Allied force list* – AFL).

Plany działania (*Operation plans* – OPLANs) są dokumentami planistycznymi przygotowywanymi w odpowiedzi na aktualne lub powstające zagrożenie (kryzys). Oparte na założeniach zawartych w dyrektywie wstępnej, mogą być przygotowywane na wszystkich szczeblach dowodzenia. OPLANs są typowymi produktami końcowymi planowania kryzysowego. Przygotowywane są z niezbędnym dla sprawnej realizacji stopniem szczegółowości, w ścisłej współpracy z dowódcami stosownych szczebli dowodzenia, władzami cywilnymi i państwami członkowskimi sojuszu oraz sprzymierzonymi. W pełni opracowany OPLAN uzupełniony jest właściwą liczbą aneksów.

Obowiązujące plany obronne (*Standing defence plans* – SDP) są to plany niezbędne dla dowódców NATO w celu zapewnienia zdolności sojuszu do wykonywania określonych zadań w strukturach pokojowych. Przykładem takiego planu może być „*Zintegrowany plan obrony powietrznej NATO*".

Plany uzupełniające (*Supporting plans* – SUPLANs) dostarczają dokładne dane niezbędne w konkretnych obszarach planowania. Odnoszą się one do konkretnego planu działania. Plan uzupełniający może stanowić oddzielny dokument lub być załączony do istniejącego planu pod postacią aneksu. Plany uzupełniające sporządzane są przez struktury zapewniające wsparcie w określonym obszarze problemowym, a akceptowane są przez szczebel nadrzędny i dostarczane wspieranym dowódcom.

Rozkaz operacyjny (*Operation orders* – OPORDs) wydawany jest przez dowódcę podwładnym w celu efektywnego i skoordynowanego przeprowadzenia zaplanowanego działania. Rozkaz operacyjny, wydawany przez określonego dowódcę, wprowadza w życie konkretny, zaaprobowany *OPLAN*, toteż nie ma konieczności dodatkowego przedstawiania go do akceptacji. Należy jednak przesłać do przełożonego kopię tego dokumentu „do wiadomości".

Środki ciężkości (*Centre of gravity* – COG) występują na poziomie strategicznym, operacyjnym oraz taktycznym i są charakteryzowane jako centra (ośrodki) siły i ruchu, od których wszystko jest uzależnione, lub jako punkty, przeciwko którym powinny być skierowane wszystkie wysiłki. COG stanowi tę charakterystyczną zdolność czy szczególne miejsce, z którego siły militarne, państwo czy sojusz czerpią swą swobodę działania, fizyczną siłę lub wolę walki. Środek ciężkości sił przeciwnika jest aspektem jego szeroko rozumianej zdolności działania, który – jeśli zostanie zaatakowany i zniszczony, wyeliminowany lub zneutralizowany – doprowadzi do nieuchronnej klęski lub spowoduje chęć strony przeciwnej do zawarcia pokoju na drodze negocjacji. I odwrotnie – zniszczenie, eliminacja lub neutralizacja jakiegoś własnego środka ciężkości prowadzi do własnej nieuniknionej klęski. COG może obejmować: zgrupowanie sił przeciwnika lub ich strukturę dowodzenia, opinię publiczną, narodową wolę walki oraz strukturę sojuszu czy koalicji. Sedno planowania działań leży w zdolności do skoncentrowanego połączonego oddziaływania przeciwko COG sił przeciwnika, przy równoczesnej ochronie własnych środków ciężkości.

Punkty decydujące (*Decisive points* – DP) stanowią klucz do osiągnięcia środków ciężkości. Kontrolowanie tych punktów zapewnia dowódcom przewagę nad siłami strony przeciwnej i pozwala wpływać na przebieg działań. Punkty decydujące mogą obejmować infrastrukturę lub te cechy terenu, które są istotne dla dalszego kontynuowania działań, czy też szybkiej zmiany kierunku działania, i „otwierają drogę" dla posuwających się naprzód sił. Choć są to zwykle punkty geograficzne, mogą być nimi także np. zdolności do określonego działania.

Właściwe oddziaływanie na punkty decydujące pozwala dowódcom uzyskać inicjatywę, zachować swobodę manewru, utrzymać tempo i inicjatywę. Zabezpieczanie punktów decydujących może dać dowódcy elastyczność – możliwość wyboru więcej niż jednej linii operacyjnej dla przyszłych działań.

Zazwyczaj na obszarze działań będą występowały różnorakie punkty decydujące. Planistyczne komórki sztabu muszą przeanalizować wszystkie potencjalne punkty decydujące i określić, które z nich oferują najlepsze możliwości do ewentualnego uderzenia na COG sił strony przeciwnej. Najważniejsze punkty decydujące stają się zwykle pośrednimi obiektami działania, do opanowania których wyznacza się niezbędne siły i środki.

Działanie bezpośrednie pociąga za sobą liniowe, nieprzerwane podejście (na wprost, do przodu) przeciwko COG sił przeciwnika, często wzdłuż istotnych punktów decydujących. To bezpośrednie podejście może oznaczać zaangażowanie sił przeciwnika (zabezpieczających jego własne COG i punkty decydujące).

W przypadku **działań pośrednich** COG strony przeciwnej atakowany jest z niespodziewanych kierunków lub w nieoczekiwanym czasie. Przy działaniach pośrednich dąży się do wykorzystania słabych punktów strony przeciwnej, jednocześnie unikając mocnych. Przykłady stanowić mogą uderzenia na: skrzydła, obszary tyłowe, linie komunikacyjne lub elementy systemu dowodzenia.

Linie operacyjne (*Lines of operations*) definiują kierunek działania w czasie i przestrzeni względem sił strony przeciwnej. Łączą one siły z ich bazą operacji i obiektami do opanowania (oddziaływania itp.). Integrują wielorakie środki oddziaływania, jak np. siłę ognia, działania psychologiczne *(psychological operations* – PSYOPS), dezinformację, działania specjalne i manewr, aby skupić je na środku ciężkości strony przeciwnej.

O działaniu po liniach wewnętrznych mówi się, jeżeli siły „rozchodzą się" z punktu centralnego. Działania po liniach wewnętrznych są szczególnie korzystne dla mniejszych sił, gdyż umożliwiają zmianę kierunku głównego wysiłku szybciej, niż zdoła na to zareagować strona przeciwna.

Siły działają po liniach zewnętrznych, jeśli ich działania zbiegają się na przeciwniku. Prowadzenie działań po liniach zewnętrznych wymaga dysponowania znacznymi siłami, lecz jednocześnie oferuje większe możliwości okrążenia i pobicia słabszego przeciwnika.

Kulminacja (*Culmination point*) stanowi punkt w czasie i przestrzeni, w którym rozpatrywane siły nie mogą dłużej z powodzeniem kontynuować działań. Ma ona zarówno ofensywne, jak i defensywne znaczenie.

W działaniach zaczepnych punkt kulminacyjny jest tym punktem w czasie i przestrzeni, w którym potencjał atakujących nie przewyższa już siły obrońców. W takiej sytuacji stronie działającej zaczepnie grozi zwrot zaczepny przeciwnika i porażka, zaś kontynuowanie działań zaczepnych wiąże się z wielkim niebezpieczeństwem. Sztuką natarcia, na każdym szczeblu prowadzonych działań, jest osiągnięcie zamierzonego celu, zanim nastąpi własny punkt kulminacyjny.

Strona broniąca się osiąga swój punkt kulminacyjny, gdy nie ma już dalszej możliwości skutecznej obrony lub przejścia do wykonania zwrotu zaczepnego. Toteż sztuką obrony jest doprowadzenie strony atakującej do punktu kulminacyjnego, a następnie zwrot zaczepny wykonany w momencie, gdy atakujący wyczerpał swoje środki, a rozmieszczenie jego sił uniemożliwia sprawne przejście do skutecznej obrony.

Manewr polega na osiągnięciu takiej pozycji względem strony przeciwnej, z której można zagrozić jej siłom. Manewr może być skierowany zarówno na punkty decydujące, jak i bezpośrednio na COG strony przeciwnej.

Tempo to miara określająca szybkość działania wojsk własnych w odniesieniu do posunięć strony przeciwnej zarówno w trakcie bojów i bitew, jak i w przerwach pomiędzy głównymi operacjami.

Przerwa operacyjna (*Operational pause*) oznacza chwilowe przerwanie działań po osiągnięciu głównych celów taktycznych lub operacyjnych, lecz przed osiągnięciem jednego z własnych punktów kulminacyjnych. Jej celem jest zregenerowanie zdolności bojowej w przygotowaniu do zadania decydującego uderzenia. Przerwa operacyjna może zostać także wymuszona działalnością sił strony przeciwnej.

Kolejność działań / podział na fazy (*sequencing*)

Jak wspomniano poprzednio, zespoły planistyczne zobowiązane są do określenia najlepszej kolejności działań, tak by utrzymać odpowiednie tempo aż do osiągnięcia pożądanego stanu końcowego. Pociąga to za sobą konieczność rozpatrzenia różnorodnych czynników, włączając w nie geograficzną charakterystykę obszaru działań, strukturę dowodzenia, logistykę, możliwości wzmocnienia przeciwnika czy opinię publiczną. Każdy z tych czynników może szybko ulegać zmianom w różnych okolicznościach. Kolejność, na którą decydują się dowódcy, musi więc być na tyle elastyczna, by móc szybko przystosować plan do zaistniałych zmian.

Faza stanowi okres, w czasie którego znaczne siły zaangażowane są do realizacji podobnych zadań. Przejście do innej fazy, np. z rozmieszczenia do działań zaczepnych, będzie pociągało za sobą przeniesienie wysiłku znacznej części sił. W czasie planowania muszą więc zostać ustalone i monitorowane warunki, których spełnienie jest niezbędne, aby umożliwić przejście do następnej fazy.

Przedstawione w niniejszym podrozdziale kategorie, terminy i pojęcia z zakresu planowania działań sił połączonych i wielonarodowych stanowią niezbędne minimum, konieczne do zrozumienia istoty tego procesu. Stanowią one jednocześnie bazę, na podstawie której w podrozdziale 3.2 scharakteryzowano sam przebieg badanego procesu.

2.2.3. Przebieg procesu planowania wielonarodowych działań połączonych

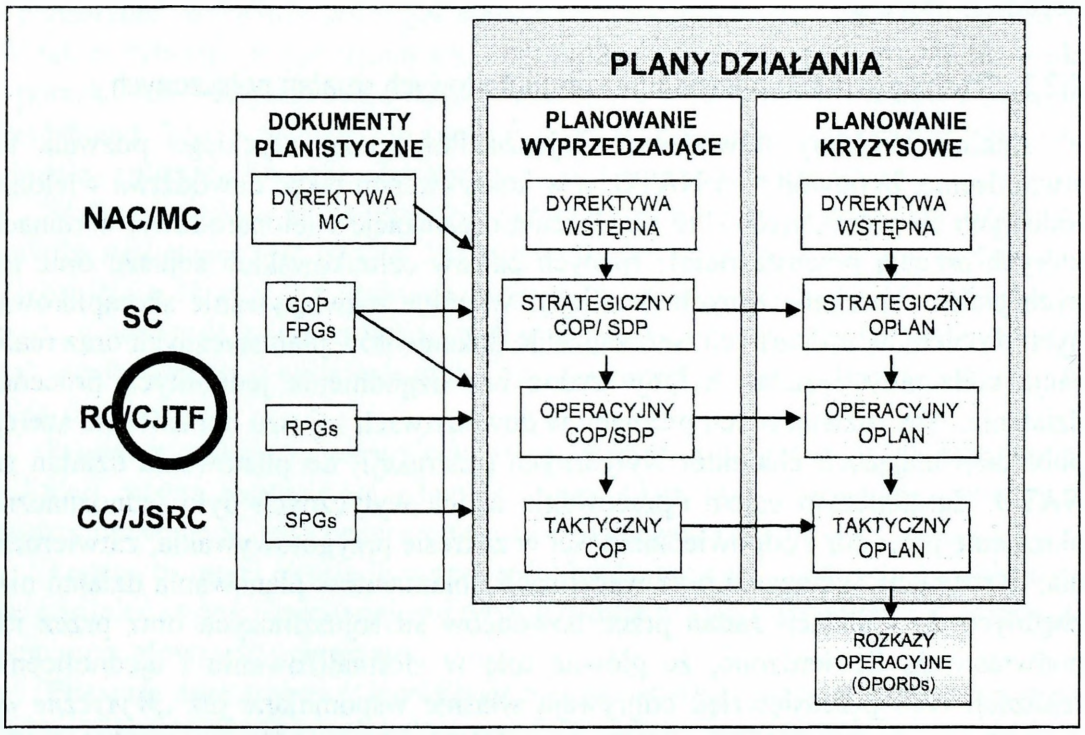
Analiza struktury dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego pozwala na stwierdzenie, iż dowództwa NATO, a w konsekwencji także dowództwa wielonarodowych sił połączonych – to z założenia organizacje wielonarodowe, w ramach których pracują przedstawiciele różnych państw członkowskich sojuszu oraz innych państw sprzymierzonych (koalicji). Wspólne rozwiązywanie skomplikowanych problemów militarnych, sporządzanie dokumentów planistycznych oraz realizacja codziennych zadań byłyby trudne bez uzgodnienia jednolitych procedur działania. Aby rozwiązać ten problem, w dowództwach sojuszu opracowano szereg publikacji mających charakter wytycznych (instrukcji) do planowania działań sił NATO. Zasadniczym celem opracowania takich wytycznych było jednoznaczne określenie procedur i odpowiedzialności w zakresie przygotowywania, zatwierdzania, dystrybucji, wdrażania oraz weryfikacji dokumentów planowania działań niezbędnych do realizacji zadań przez dowódców sił sojuszniczych oraz przez ich podwładnych. Stwierdzono, że główną rolę w sformalizowaniu i ujednoliceniu realizacji tych przedsięwzięć odgrywają właśnie wspomniane już „*Wytyczne do planowania działań NATO*" (GOP), uzupełniane i uszczegóławiane przez szereg wynikających z nich dokumentów, takich jak:

– „*Funkcjonalne wytyczne do planowania*" (*Functional planning guides* – FPG);
– „*Regionalne wytyczne do planowania*" (*Regional planning guides* – RPG);
– „*Szczegółowe wytyczne do planowania*" (*Specific planning guides* – SPG).

Należy jednak podkreślić, że wśród publikacji o charakterze doktrynalnym właśnie GOP odgrywa rolę dokumentu o charakterze podstawowym, stanowiącym bazę do opracowania kolejnych, ukierunkowanych na konkretne dowództwa lub obszary funkcjonalne.

Analiza treści wspomnianych dokumentów normatywnych pozwoliła na wygenerowanie wniosku, iż proces planowania działań połączonych / wielonarodowych działań połączonych (*operational planning process* – OPP) jest niczym innym jak skoordynowanym procesem pracy sztabowej, mającym na celu identyfikację najlepszego sposobu wykonania otrzymanego zadania lub planowanie na rzecz przyszłych, prawdopodobnych zadań. Jako że planowanie przebiega zazwyczaj w warunkach niedostatecznej ilości informacji, ograniczonego czasu i środków, proces planowania skonstruowany został tak, aby umożliwić logiczną, analityczną pracę, prowadzącą do podjęcia właściwej decyzji – nawet w niejasnych sytuacjach czy innych niesprzyjających warunkach.

Proces planowania działań połączonych może być stosowany przez **dowództwa sojusznicze (w tym CJTF HQ)** szczebla strategicznego, operacyjnego i taktycznego (rys. 2.7), niezależnie od rodzaju tworzonych planów czy używanych (planowanych do użycia) sił.



Rys. 2.7. Zależności pomiędzy szczeblem dowodzenia NATO, dokumentami planistycznymi, rodzajem planowania i rodzajami planów działania

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

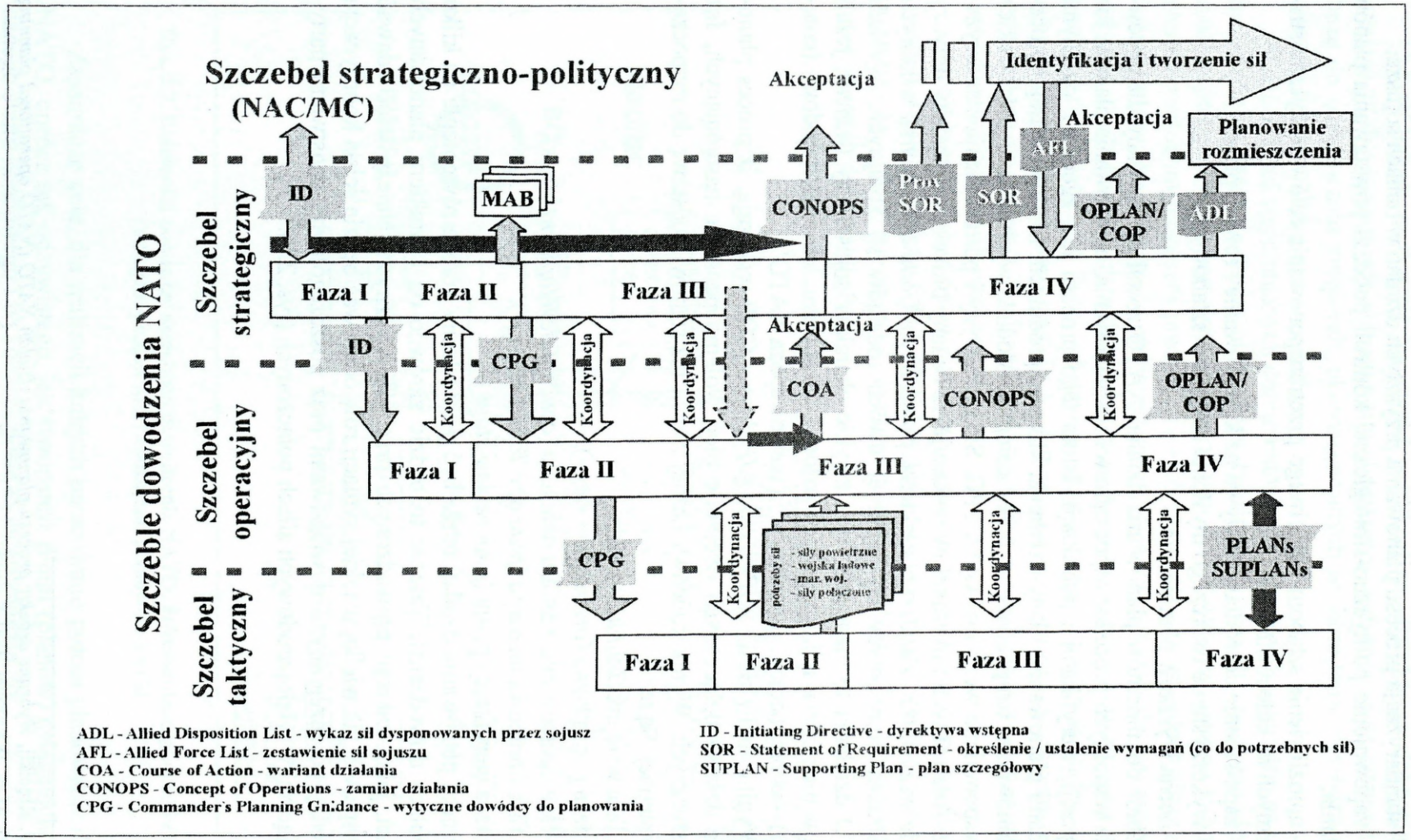
– standaryzacja procesu planowania przyszłych działań w ramach sojuszu,
– zapewnienie polityczno-strategicznej kontroli podczas powstawania planów działania,
– umożliwienie sztabom właściwego przetransponowania celów polityczno-strategicznych na cele militarne,
– zapewnienie dowódcom wpływu na kształtowanie i rozwój planów,
– wykorzystanie twórczego myślenia zespołów sztabowych,
– ocena wyników planowania.

Zbiór dokumentów planowania działań NATO został opracowany dla zapewnienia wspólnych procedur zapoczątkowania planowania, opracowania planów, ich akceptacji, weryfikacji i publikacji. Istota tego procesu jest zgodna z ogólnymi zasadami planowania. Plany działania, które są produktem finalnym całego procesu planowania, uzupełniane są przez kompleks dodatkowych dokumentów, takich jak wspomniane wcześniej GOP, FPG, SPG, doktryny i porozumienia standaryzacyjne. Analiza tych dokumentów wskazuje, iż badany proces planistyczny dotyczy przede wszystkim działań o charakterze połączonym (*joint operations*), w których uczestniczą komponenty co najmniej dwóch rodzajów sił zbrojnych. W skali NATO działania te mają przy tym zwykle charakter sojuszniczy (*Allied*), jeżeli biorą w nich udział tylko państwa – członkowie sojuszu, lub wielonarodowy (*combined*) – w przypadku zaangażowania państw spoza NATO[1].

Wyniki analiz treści *AJP-01(B)*, *AJP-3* oraz GOP wskazują, iż proces planowania działań połączonych obejmuje pięć, kolejno po sobie następujących, faz planistycznych. Wynik końcowy każdej z tych faz stanowi podstawę do rozpoczęcia następnej. Są to:
– faza wstępna (*initiation stage*),
– faza początkowa (*orientation stage*),
– faza opracowania zamiaru działania (*concept development stage*),
– faza opracowania planu (*plan development stage*),
– faza weryfikacji planu (*plan review stage*).

Proces planowania działań może być prowadzony prawie równolegle na kilku szczeblach dowodzenia. Zależeć to będzie zarówno od charakteru planowanych działań, jak i zakresu prowadzonych prac planistycznych. Należy więc zdawać sobie sprawę, jak wielką w takiej sytuacji rolę odgrywać będzie ścisła koordynacja pomiędzy poszczególnymi dowództwami oraz poszczególnymi państwami partycypującymi w wielonarodowych siłach połączonych (rys. 2.8).

[1] J. Kręcikij, *Wybrane aspekty procesu planowania działań NATO (NATO operational planning proces)*, AON, Warszawa 2000, s. 7–11.



ADL - Allied Disposition List - wykaz sił dysponowanych przez sojusz
AFL - Allied Force List - zestawienie sił sojuszu
COA - Course of Action - wariant działania
CONOPS - Concept of Operations - zamiar działania
CPG - Commander's Planning Guidance - wytyczne dowódcy do planowania

ID - Initiating Directive - dyrektywa wstępna
SOR - Statement of Requirement - określenie / ustalenie wymagań (co do potrzebnych sił)
SUPLAN - Supporting Plan - plan szczegółowy

Rys. 2.8. Istota równoległego planowania działań na różnych szczeblach dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego

Faza I (wstępna)

Zarówno zapisy normatywne, jak i rzeczywiste wydarzenia ostatnich lat wskazują, iż proces planowania działań może zostać rozpoczęty na różnych szczeblach dowodzenia jako reakcja na polityczne czy militarne wydarzenia. Ponadto dowódcy mogą sami zainicjować proces planowania, jeżeli wymuszą to na nich zmieniające się okoliczności.

Naczelny dowódca sił sojuszniczych otrzymywał będzie zazwyczaj polityczne wytyczne od Rady Północnoatlantyckiej, Komitetu Planowania lub od Komitetu Wojskowego NATO. Jednakże w dowództwach strategicznych możliwe jest rozpoczęcie planowania działań militarnych przed otrzymaniem takiej dyrektywy, zgodnie z właściwymi dokumentami normującymi takie sytuacje[1]. Na kolejnych szczeblach dowodzenia, w dowództwach regionalnych i niżej, do rozpoczęcia procesu planowania konieczne jest otrzymanie od przełożonego dyrektywy wstępnej, zawierającej zwykle informacje ugrupowane w następujący sposób:

1. Przegląd sytuacji.
2. Środek (środki) ciężkości (już zidentyfikowany przez dowództwo wydające dyrektywę).
3. Przewidywania (założenia).
4. Polityczne i militarne zakazy i nakazy.
5. Cele strategiczne.
6. Pożądany stan końcowy:
   a) polityczny.
   b) militarny.
7. Zadanie (*Mission*) strategiczne.
8. Zadania (*Tasks*).
9. Zasady użycia siły (*Rules of engagement* – ROE).
10. Logistyka i kluczowe problemy zasilania.
11. Inne wytyczne koordynacyjne.

Z punktu widzenia dalszej pracy w ramach procesu planowania, wychodząc z założenia, iż każda faza tworzy podstawę do przeprowadzenia następnej, w fazie pierwszej najważniejsze wydarzenia to:

– otrzymanie ze szczebla nadrzędnego dyrektywy wstępnej lub samodzielne rozpoczęcie planowania (tylko w SC – gdyż tylko dowódcy na strategicznym szczeblu dowodzenia NATO, czyli SACEUR i SACLANT, są do tego uprawnieni);

– przeprowadzenie wstępnej oceny sytuacji strategicznej w oparciu o posiadane do tej pory informacje;

– zorganizowanie specjalistycznego zespołu w ramach dowództwa, składającego się z odpowiednio przygotowanych, reprezentujących różne specjalności oficerów, którzy rozwiązywać będą problemy planistyczne, określanego jako **grupa planowania działań** (*operational planning group* – OPG);

– zgromadzenie niezbędnych do rozpoczęcia procesu planowania informacji.

---

[1] Np. *Defensive requirements review planning situation* (*DRR PS*), GOP, styczeń 2001, s. 4–2.

Faza II (początkowa)

Wyniki analizy treści GOP wskazują, że po otrzymaniu dyrektywy wstępnej dowódca dokładnie określa, **co** musi być osiągnięte. W zależności od sytuacji zapoczątkowanie procesu planowania może nastąpić w wyniku otrzymania dyrektywy, ustnych wytycznych lub założeń wypracowanych przez grupę dowódcy. Niezależnie od sposobu rozpoczęcia procesu planowania konieczne jest dokładne zrozumienie myśli przewodniej przełożonego oraz jasne sprecyzowanie pożądanego stanu końcowego. Efektem finalnym tej fazy są wytyczne dowódcy do planowania.

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

Zgodnie z wymaganiami zawartymi w GOP w trakcie analizy zadania powinny zostać rozpatrzone następujące problemy:

– sytuacja polityczno-militarna w obszarze odpowiedzialności, w tym prawdopodobny cel (cele) oraz możliwości strony przeciwnej,
– myśl przewodnia przełożonego,
– ograniczenia w procesie planowania,
– przewidywania (założenia),
– czynniki wpływające na realizację zadania,
– silne i słabe strony,
– środki ciężkości,
– punkty decydujące,
– zadania (*tasks*),
– cele,
– pożądany stan końcowy,
– kryteria powodzenia.

Przegląd aktualnej sytuacji w obszarze odpowiedzialności postrzegany jest jako przegląd okoliczności, które doprowadziły do obecnej sytuacji lub stanowią przesłankę przyszłego zagrożenia. Przedsięwzięcie to obejmuje również wiadomości o zamiarach i potencjalnych możliwościach strony przeciwnej uzyskane ze wszelkich dostępnych źródeł wywiadowczych.

Analiza ustaleń sojuszniczych zawartych w GOP oraz *AJP-01(B) (AJP-3)* wskazuje wyraźnie, iż właściwa interpretacja i pełne zrozumienie **myśli przewodniej przełożonego** są szczególnie istotne. Stanowi to podstawę wszystkich dalszych rozważań i przedsięwzięć planistycznych – dlatego jej właściwa interpretacja

powinna być potwierdzona przez przełożonego. **Wymaganym minimum** jest w tym zakresie dokładne zrozumienie zadania (*mission*) przełożonego, celów i pożądanego stanu końcowego.

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

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

Nakazy z kolei narzucają konkretne przedsięwzięcia, które **muszą** zostać zrealizowane. Jako przykład tego typu ograniczeń przytoczyć można zapis: „(...) *przeciwuderzenie musi rozpocząć się przed 31 SIERPNIA 200...* ".

Z kolei wstępne warunki powodzenia stanowią te aspekty planowanych działań, które dowódca uważa za szczególnie istotne, i bez spełnienia których powodzenie przyszłych działań jest niemożliwe. Przykładem takiego warunku może być sformułowanie wymogu, iż przybycie do obszaru działań musi odbyć się w warunkach braku przeciwdziałania strony przeciwnej.

Przewidywania (założenia) określane są w przypadku braku znajomości faktów. Muszą one być prawdopodobne, uzasadnione i realistyczne. Dotyczą spraw, na które dowódca nie ma wpływu, ale bez których proces planowania nie może zostać przeprowadzony. Jeżeli przyjęte przewidywania są tak istotne, że powodzenie opracowanego wariantu działania zależy właśnie od nich (np. wywiązanie się państwa z zobowiązań sojuszniczych), to może być uzasadnione przygotowanie planu alternatywnego do realizacji, na wypadek gdy rzeczywistość okaże się inna, niż zakładali to (przewidywali) twórcy planu.

Do **czynników**, które należy wziąć pod uwagę w trakcie analizy zadania, należą: czas, charakterystyka geograficzna obszaru działań, otoczenie i inne. Przyjmuje się jednak, iż na tym etapie prac planistycznych czynniki te powinny być uwzględniane tylko w takim zakresie, w jakim bezpośrednio wpływają na przygotowanie wytycznych dowódcy do planowania.

Identyfikowane w trakcie analizy zadania **silne strony** są to takie cechy, które w określonych sytuacjach można szczególnie efektywnie wykorzystać przeciwko siłom strony przeciwnej. Natomiast **słabe strony** to słabe (wrażliwe) punkty, których atakowanie ułatwia pokonanie sił zbrojnych lub państwa strony przeciwnej.

Wyniki badań ustaleń sojuszniczych dotyczących przebiegu procesu planowania działań połączonych upoważniają do podkreślenia szczególnej roli terminu **środek ciężkości**. Jak wspomniano, środki ciężkości występują na poziomie strategicznym, operacyjnym oraz taktycznym i są charakteryzowane jako centra (ośrodki) siły i ruchu, od których wszystko jest uzależnione, lub jako punkty, przeciwko którym powinny być skierowane wszystkie wysiłki[1].

[1] *GOP*, s. 3–1.

Znaczenie bezpośrednio związanych ze środkiem ciężkości **punktów decydujących** polega na tym, iż zazwyczaj bezpośrednie atakowanie środka (środków) ciężkości przeciwnika jest niemożliwe lub niecelowe. W takiej sytuacji konieczne staje się określenie wielu punktów decydujących prowadzących do środka ciężkości, które powinny być opanowane (obezwładnione) w określonej kolejności.

Zadania zarówno **sprecyzowane**, jak i **wynikające** mają swe źródło w dyrektywie wstępnej lub ustnych wytycznych przekazanych dowódcy oraz w przeprowadzonych szczegółowych analizach. Zadania sprecyzowane (*specified tasks*) są to zadania jednoznacznie określone przez przełożonego w otrzymanych od niego dokumentach normatywnych. Natomiast zadania wynikające (*implied tasks*) rzadko bywają bezpośrednio określone, lecz zawsze są ważne dla osiągnięcia celu. Są one powiązane lub wypływają z zadań sprecyzowanych. Muszą być zidentyfikowane w trakcie analizy zadania i rozważone we wczesnej fazie procesu planowania.

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

Stan końcowy charakteryzowany jest jako kompleks warunków politycznych i militarnych, których osiągnięcie oznacza, że zadanie zostało wykonane. Warunki te powinny być sformułowane dość ogólnie, by nie ograniczać dowódcy w wyborze sposobu wykonania zadania. Zazwyczaj jednak – ze względu na ogólność formułowania pożądanego stanu końcowego – stwierdzenie, czy został już osiągnięty, może stwarzać pewne problemy. Dlatego często niezbędne jest zastosowanie konkretnych, mierzalnych **kryteriów powodzenia**, które pozwolą jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie.

Sprecyzowane **zadanie własne** (*mission*) jest jasnym, zwięzłym stwierdzeniem określającym: **kto** będzie prowadził określone działanie, **co** jest do wykonania, **kiedy** to będzie miało miejsce, **gdzie** to będzie realizowane i **jaki jest cel** realizacji tego zadania. Zadanie to **nie określa jak**, **należy działać**. Na przykład:

„W dniu 21.11.2001 r. o godz. 00.01 (**KIEDY**), Dowódca Sił Sojuszniczych A (**KTO**) przejmie *OPCON* nad wydzielonymi siłami w Kraju B (**GDZIE**), aby odstraszać i być w gotowości do powstrzymania agresji (**CO**), osłaniać kluczowe instalacje, infrastrukturę przemysłową i petrochemiczną (**CO**), oraz – jeśli będzie to konieczne – przeprowadzić operację zaczepną w odpowiedzi na agresję zbrojną strony przeciwnej (**CO**) w celu przywrócenia suwerenności Krajowi C (**W JAKIM CELU**)"[1].

Sprecyzowane zadanie własne jest jednym z zasadniczych wyników analizy otrzymanego zadania. Precyzowanie zadania jest analitycznym procesem, trwającym tak długo, aż każdy czynnik mający wpływ na realizację zadania otrzymanego od przełożonego zostanie rozpatrzony.

---

[1] J. Kręcikij, *Wybrane aspekty...*, wyd. cyt., s. 31.

Rozpatrując przebieg OPP, warto zaznaczyć wyraźną różnicę pomiędzy zadaniami typu *tasks* i sprecyzowanym zadaniem własnym (*mission*). **Sprecyzowane zadanie własne** jest ogólnym stwierdzeniem, które określa: kto będzie prowadził działania, co, kiedy, gdzie i w jakim celu powinno być wykonane. *Task* to czynność zlecona podległym siłom lub dowództwom przez przełożonego. Czynności te muszą być wykonane, aby zapewnić wykonanie przez niego zadania.

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

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

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

– myśl przewodnią dowódcy,
– jego pogląd na pożądany stan końcowy,
– sprecyzowane zadanie własne.

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

Faza III (opracowanie zamiaru działania)

Jak wskazują wyniki analizy GOP, opracowanie zamiaru działania rozpoczyna się z chwilą wydania wytycznych do planowania przez dowódcę. Wytyczne ustalają zasadnicze kierunki pracy oraz stanowią podstawę dla sztabu do przeprowadzenia oceny czynników wpływających na wykonanie zadania (tzw. *situation analysis* – dosł. analiza sytuacji), a także do pracy nad opracowaniem wariantów działania.

Wariant działania (*Course of action* – COA) to możliwy sposób, w jaki dowódca będzie mógł wykonać postawione mu zadanie. Początkowo powstaje w ogólnych zarysach, następnie jest uszczegóławiany o informacje pojawiające się podczas dalszej pracy. Finalnym produktem tej fazy planowania jest zamiar działania, podstawą sporządzenia którego jest wybrany przez dowódcę wariant działania. Opracowanie zamiaru działania odbywa się poprzez wszechstronną, logiczną ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowanie oraz porównanie szeregu możliwych wariantów działania. W tej fazie można wyróżnić cztery etapy:

– ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania (analizę sytuacji),
– opracowanie wariantów działania,
– odprawę decyzyjną;
– opracowanie zamiaru działania.

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania (analiza sytuacji)

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

– ustalenie, czy zadanie jest wykonalne,
– opracowanie potencjalnych wariantów działania.

Proces opracowania wariantów działania stanowi w praktyce ciągłą wymianę informacji pomiędzy komórką planistyczną a innymi komórkami sztabu.

Opracowanie wariantów działania

W konsekwencji analizy sytuacji komórka planistyczna sporządza określoną ilość wariantów działania, które prowadzą do wykonania zadania i są zgodne z wydanymi już wytycznymi dowódcy. Analiza treści publikacji oraz doświadczenia z ćwiczeń wskazują, iż w zasadzie nie powinno się ograniczać liczby wariantów działania. Takie podejście zapewnia dużą elastyczność w wykorzystaniu posiadanego potencjału oraz szeroki wybór możliwości wykonania zadania.

Istotną techniką, która znajduje zastosowanie w trakcie pracy nad wariantami działania, jest „burza mózgów". Grupa planowania działań, czyli zespół ekspertów z różnych dziedzin, wspólnie dąży do określenia, co powinno zostać wykonane i gdzie powinno to mieć miejsce. Aby tego typu praca była efektywna, członkowie OPG muszą być śmiali i otwarci nawet na szczególnie nowatorskie pomysły.

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

*2. **Kiedy** rozpoczną się działania i/lub kiedy muszą być zakończone (w tym podział na fazy, etapy)?*

*3. **Kto** będzie prowadził działania (w tym niezbędny potencjał)?*

*4. **Jakie** działania są rozpatrywane (np. zaczepne czy obronne)?*

*5. **Gdzie** będą prowadzone?*

*6. **W jakim celu** będą prowadzone (np. w celu wprowadzenia w życie postanowień pokojowych)?*

*7. **Jak** będą prowadzone działania?*

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

- uwzględnienie potencjalnego działania przeciwnika,
- sprawdzenie realności wariantów,
- symulację wariantów działania (*war game*),
- porównanie wariantów działania.

Uwzględniając **potencjalne działania przeciwnika**, rozważa się najbardziej prawdopodobny i najniebezpieczniejszy możliwy sposób działania przeciwnika. Zazwyczaj jest to obszar odpowiedzialności komórki prowadzącej dokładną analizę strony przeciwnej.

Sprawdzając realność wariantów, dąży się do upewnienia, czy zidentyfikowane warianty działania rzeczywiście prowadzą do wykonania zadania i są w stanie skutecznie przeciwstawić się potencjalnym sposobom działania strony przeciwnej. Zawarta w GOP procedura sprawdzająca zaleca wykorzystanie następującej listy pytań:

– *czy jeżeli wariant działania zostanie zrealizowany zgodnie z jego ideą, doprowadzi to do wykonania zadania?*

– *czy dysponowane środki są wystarczające do realizacji wariantu działania?*

– *czy dysponowane środki będą efektywnie wykorzystane, czy poziom ryzyka jest dopuszczalny, a potencjalne straty akceptowalne?*

– *czy wariant działania różni się w sposób jednoznaczny od pozostałych, tak aby móc następnie porównać ich wady i zalety?*

– *czy wariant działania jest spójny i kompletny, czy odpowiada jednoznacznie na pytania: kiedy, kto, co, gdzie i jak?*

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

Kolejną po rozważeniu czynność stanowi **porównanie wariantów** działania. Polega ono na zestawieniu i sprawdzeniu wyników symulacji, wad i zalet oraz wyników rozważań poszczególnych wariantów działania z uwzględnieniem kryteriów oceny wariantów, które dowódca uznał za szczególnie istotne (np. ekonomia sił, elastyczność, prostota, czas). Wyniki porównania wariantów działania wraz z propozycją wariantu rekomendowanego (jego identyfikacja jest głównym celem porównania) przedstawia się następnie dowódcy podczas odprawy decyzyjnej.

Odprawa decyzyjna

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

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

Niezależnie od formalnego układu **odprawa przede wszystkim musi zapewnić dowódcy informacje niezbędne do podjęcia decyzji** oraz zrozumienie przez sztab i podległych dowódców czynników, które miały wpływ na decyzję dowódcy. Dowódca może także wykorzystać odprawę decyzyjną do uzyskania rad i sugestii od podwładnych.

Podczas odprawy dowódca rozważa informacje przedstawione przez planistów i wydaje wytyczne do opracowania zamiaru działania. Dowódca może też zdecydować, że powinien zostać opracowany dodatkowy wariant (warianty) albo że konkretne aspekty różnych wariantów działania należy połączyć lub włączyć do konkretnego, zmodyfikowanego wariantu działania. W trakcie całej fazy opracowania zamiaru działania dowódca może także zarządzać mniej lub bardziej formalne odprawy koordynacyjne (*Update briefings*).

Opracowanie zamiaru działania

Wybrany przez dowódcę w trakcie odprawy decyzyjnej wariant działania doprowadza się z kolei do postaci zamiaru działania. Zamiar działania musi zawierać niezbędne szczegóły wyrażające pogląd dowódcy na prowadzenie przyszłych działań.

Konstatując, zamiar działania powinien:

– uwzględniać założenia i przewidywania określone przez przełożonego,

– przedstawiać sposób myślenia dowódcy w poszukiwaniu drogi do osiągnięcia celów,

– informować szczebel nadrzędny o zamiarach dowódcy,

– informować podległych dowódców, sztab i elementy wspierające o zakresie, charakterze, prawdopodobnych zadaniach i wymaganiach, które powinny być uwzględnione podczas ich planowania,

– określać jednoznacznie, jakie siły i jakie możliwości są potrzebne do wykonania zadania,

– identyfikować z wyprzedzeniem zasadnicze terminy (z określonym stopniem ogólności) przyszłych działań,

– określać potrzeby przygotowywania planów szczegółowych (SUPLANs), których sporządzanie powinno się rozpocząć tak szybko, jak to możliwe.

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

Identyfikacja sił

Analiza treści *AJP-01(B)* oraz GOP prowadzi do stwierdzenia, iż znaczna część prac planistycznych, począwszy od opracowania zamiaru działania aż do finalnej wersji planu działania, dotyczy identyfikacji sił niezbędnych do wykonania zadania. W ramach realizacji tych przedsięwzięć sztab opracowuje „*Ustalenie wymagań*" (*Status of requirement* – SOR), identyfikując siły potrzebne do wykonania

każdego z zadań. Określone wymagania porównuje się następnie z rzeczywistymi możliwościami sił reagowania NATO oraz narodowymi zgłoszeniami do *„Kwestionariusza planowania obronnego"* (*Defence planning questionnaire* – DPQ). Opracowany przez OPG dokument (SOR) przedstawiany jest państwom członkowskim w tym samym czasie co zamiar działania, zazwyczaj podczas wstępnej konferencji planistycznej, z prośbą o wydzielenie niezbędnych sił. W odpowiedzi państwa deklarują siły, które mogą być uwzględnione podczas dalszych prac planistycznych. Po identyfikacji dostępnych sił, SOR przekształcany jest w *„Zestawienie sił sojuszu"* (*Allied force list* – AFL), które zostaje następnie zawarte we wstępnej wersji planu. Lista tych sił jest w sposób ciągły uaktualniana, niekiedy zaś przekształcana do postaci *„Wykazu sił dysponowanych przez sojusz"* (*Allied disposition list* – ADL), który zawiera informacje o znacznie większym stopniu szczegółowości i jest publikowany oddzielnie od planu działania, jako samodzielny dokument planistyczny.

Faza IV (opracowanie planu działania)

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

- fizyczne opracowanie / koordynację sporządzania planu,
- przedstawienie planu do zatwierdzenia przełożonym,
- wydanie planu.

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

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

Zatwierdzenie / akceptacja planu

Przyjmuje się, że na szczeblu dowództw strategicznych plany alternatywne (COP) wymagają zazwyczaj akceptacji Komitetu Wojskowego, natomiast plany działania (OPLAN) i obowiązujące plany obronne (SDP) powinny być zatwierdzane przez Radę Północnoatlantycką. Wszystkie plany alternatywne, działania i plany szczegółowe (SUPLAN) wymagają akceptacji szczebla dowodzenia, który nakazał rozpoczęcie procesu planowania.

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

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

Faza V (weryfikacja planu)

Faza weryfikacji planu obejmuje dwa zasadnicze etapy: **sprawdzanie** i **ocenę**. W konsekwencji tych przedsięwzięć może zajść niekiedy potrzeba przeprowadzenia dodatkowej odprawy decyzyjnej.

Sprawdzanie planu pod względem zgodności z aktualnymi wymaganiami i wyzwaniami stojącymi przed dowódcami sojuszu realizowane jest dwutorowo – poprzez sprawdzanie ciągłe i okresowe.

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

Sprawdzanie okresowe wynika z kolei z założenia, iż wszystkie plany mają ograniczony „termin ważności" wynikający ze zmieniających się ciągle okoliczności, stanowiących podstawę ich opracowania. Sprawdzanie okresowe stanowi kompleks przedsięwzięć realizowanych cyklicznie w poszczególnych dowództwach, w celu zapewnienia aktualności planów pomimo następujących zmian w sytuacji.

Ocena planu prowadzona jest na podstawie jego szczegółowego sprawdzania, a także poprzez ćwiczenia i symulacje. Biorąc pod uwagę kryteria czasu i otrzymanych wyników, za najbardziej efektywne przyjmuje się stosowanie symulacji komputerowych. Jednakże nie dopuszcza się do całkowitej rezygnacji z ocen dokonywanych przez doświadczonych oficerów (oczywiście tych niezaangażowanych bezpośrednio w przygotowanie planu). Wybór metody oceny planu podyktowany jest zawsze czynnikiem czasu i dostępnością środków symulacji komputerowej w konkretnym dowództwie i określonej sytuacji.

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

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

– uaktualnienie sytuacji (sił strony przeciwnej / sił własnych),

– oddziaływanie nowej sytuacji na bieżący plan,

– potencjalne zmiany w istniejącym planie,

– ryzyko związane z dotychczasowym planem (jakie mogą być konsekwencje wprowadzenia zmian lub pozostawienia planu w dotychczasowej postaci),

– propozycje zmian.

Faza V kończy przebieg procesu planowania działań NATO (wielonarodowych sił połączonych). Szczegółowa analiza problemów rozpatrywanych w ramach weryfikacji planu prowadzi do wniosku, iż pomimo użycia do jej opisu terminu „faza" (*Stage*), przedsięwzięcia w nich występujące realizowane są w sposób ciągły, stwarzając gwarancje utrzymania aktualności już gotowych oraz przygotowywanych planów działania.

*

Wyniki studiów dotyczących przebiegu procesu planowania działań połączonych, który – jak dowiedziono – ma swoje zastosowanie także w planowaniu wielonarodowych działań połączonych, pozwalają na wyspecyfikowanie następujących wniosków:

– proces planowania działań połączonych skonstruowany został dla osiągnięcia konkretnych, określonych celów, wśród których najważniejsze to: standaryzacja procesu planowania przyszłych działań **w ramach sojuszu**, zapewnienie **polityczno-strategicznej kontroli** podczas powstawania planów działania, umożliwienie sztabom właściwego przetransponowania celów **polityczno-strategicznych na cele militarne**, zapewnienie dowódcom wpływu na kształtowanie i rozwój planów oraz wykorzystanie twórczego myślenia zespołów sztabowych;

– badany proces nie jest *procesem dowodzenia*, lecz jego „wycinkiem", to znaczy dokładnie *procesem planowania* (działań połączonych). Charakteryzuje on szczegółowo działania, jakie powinny mieć miejsce **w dowództwach tworzących system dowodzenia NATO, w tym także w dowództwach wielonarodowych sił połączonych (*CJTF HQ*)** od otrzymania zadania aż do sporządzenia dokumentów planistycznych;

– proces planowania działań połączonych (OPP) został stworzony na potrzeby **dowództw sojuszniczych**, co umiejscawia jego wykorzystanie na zdecydowanie wysokich szczeblach dowodzenia (strategiczny, operacyjny i taktyczny poziom dowodzenia NATO). Odpowiada to istocie wielonarodowych działań połączonych, których dowództwa organizowane są na bazie regionalnych (to znaczy **operacyjnych**) dowództw Sojuszu Północnoatlantyckiego;

– **do planowania działań wielonarodowych sił połączonych stosuje się procedury typowe dla działań połączonych NATO, które scharakteryzowane są w wybranych publikacjach sojuszniczych**;

– kolejność i treść przedsięwzięć realizowanych w ramach planowania działań wielonarodowych sił połączonych nie odbiega w swej istocie od ustaleń teorii organizacji i zarządzania w zakresie procesów decyzyjnych oraz od rozwiązań narodowych dotyczących procesów planistycznych;

– specyfika planowania takich działań wyraża się w ich połączonym charakterze, co zwiększa zakres rozpatrywanych problemów wynikających z konieczności planowania posunięć kilku rodzajów sił zbrojnych, ale nie zmienia ich logicznej kolejności wynikającej z podstaw naukowych oraz partycypowania w działaniach wielu państw, w tym także spoza NATO, co wymaga stosowania jednolitych procedur planistycznych i jednego języka dowodzenia (angielskiego) wraz z całą standaryzowaną w ramach NATO terminologią wojskową.

2.3. Dokumenty dowodzenia

Proces przygotowania i prowadzenia działań bojowych wiąże się z koniecznością opracowania przez sztab batalionu wielu różnego rodzaju dokumentów.

Dokumenty dotyczące przygotowania i prowadzenia działań bojowych nazywa się dokumentami dowodzenia. Opracowywanie dokumentów dowodzenia jest częścią składową procesu planistyczno-organizacyjnego działań bojowych.

Ze względu na treść zawartą w każdym z dokumentów dowodzenia, jak również ich przeznaczenie – dokumenty dowodzenia dzielą się na **trzy zasadnicze grupy**:

- dokumenty rozkazodawcze;
- dokumenty planistyczne;
- dokumenty sprawozdawczo-informacyjne.

W każdej z wyżej wymienionych grup wyróżnia się dokumenty, które są tworzone od nowa w sztabie batalionu lub wypełniane treściami przygotowanych arkuszy komputerowych lub druków. W zależności od przeznaczenia do **grupy dokumentów rozkazodawczych** między innymi należą:

– rozkazy bojowe,
– wstępne zarządzenia bojowe,
– zarządzenia bojowe,
– zarządzenia przygotowawcze.

Dokumenty planistyczne z uwagi na ich przeznaczenie należy zaliczyć do dokumentów wewnętrznych sztabu. Wykonywane są i wykorzystywane do planowania pracy sztabu batalionu, oceny sytuacji / położenia, kalkulacji, planowania procesu szkoleniowego, a przede wszystkim planowania działań bojowych. Dokumenty planistyczne, a zwłaszcza plany, opracowywane są według stałego układu, tak aby mogły stanowić podstawę do opracowywania dokumentów rozkazodawczych.

Do grupy **dokumentów sprawozdawczo-informacyjnych** należy zaliczyć: ***meldunki okresowe i doraźne***; ***analizy i oceny***; ***zestawienia i wykazy***; ***dzienniki działań bojowych***; ***mapy sytuacyjne***; ***i inne dokumenty opracowywane stosownie***

do potrzeb. Służą one do informowania przełożonego, sąsiadów, wojsk współdziałających, podwładnych oraz sztabu własnego o działalności, położeniu, potencjale i możliwościach bojowych oraz przewidywanym rozwoju sytuacji w odniesieniu do wojsk własnych i przeciwnika.

Wszystkie sporządzane dokumenty dowodzenia muszą zostać zaopatrzone w klauzulę tajności, nadawaną zgodnie z obowiązującymi przepisami[1] przez organ wykonujący dokument. Klauzulę taką (jedną z: *ŚCIŚLE TAJNE*, *TAJNE*, *POUFNE*, *ZASTRZEŻONE* lub *JAWNE*) umieszcza się dwukrotnie na każdej stronie sporządzonego dokumentu, w środkowej części jej nagłówka i stopki.

Każda część dokumentu, zawierająca więcej niż jedną stronę, powinna posiadać oddzielnie ponumerowane strony. Numer strony, zapisany w odpowiednim formacie, znaleźć się powinien w stopce każdej strony dokumentu, na środku nad klauzulą tajności. Poprawny zapis numeru strony obejmuje zawsze kolejny numer strony i ilość wszystkich stron, np. 1 z 15, 5 z 22 itp. W przypadku dokumentów dodatkowych (załączniki, uzupełnienia, tabele itp.) tak zapisany numer strony poprzedza się *kodem dokumentu*. Dla załączników kod dokumentu to litera (litery) oznaczająca ten załącznik, dla uzupełnień to układ cyfry i litery (liter), w którym cyfra oznacza kolejny numer uzupełnienia, a litery odnoszą się do załącznika, np. zapis „D – 2 z 5" oznacza drugą stronę z pięciostronicowego Załącznika D, zapis „G – 3 – 1 z 2" oznacza pierwszą stronę z dwustronicowego Uzupełnienia 3 do Załącznika G.

Zgodnie z obowiązującymi ustaleniami dokumenty tekstowe należy sporządzać na papierze A4, używając czcionki ARIAL o wielkości 12 punktów i zachowując odpowiednie wcięcia, odstępy i odległości.

Informacje najbardziej istotne, ważne dla wszystkich wykonawców, zamieszczone są zawsze w części głównej dokumentu. Część ta złożona jest z trzech członów: nagłówka służbowego, części zasadniczej i części końcowej.

Nagłówek służbowy każdego dokumentu dowodzenia zawiera trzy następujące grupy informacji:

1. Grupa 1 – informacja o zmianach w stosunku do wydanych wcześniej rozkazów ustnych.

2. Grupa 2 – informacje wykonawcze: numer egzemplarza; nazwę organu wydającego dokument; miejsce sporządzenia dokumentu; czas podpisania dokumentu oraz numer kodowy dokumentu.

3. Grupa 3 – informacje o dokumencie: nazwę i kolejny numer dokumentu; wykaz dokumentów dowodzenia oraz oznaczenie strefy czasowej.

Informacje poszczególnych grup przedstawia się według ustalonych ściśle zasad. **Wskazówki dotyczące zmian wprowadzanych w odniesieniu do wydanego wcześniej rozkazu ustnego, zarządzenia lub innych ustaleń** umieszcza się bezpośrednio pod klauzulą tajności. Punkt ten ma zastosowanie tylko wtedy, gdy wcześniej wydany został inny rozkaz lub zarządzenie. Może on mieć następujące

[1] Ustawa z dnia 22 stycznia 1999 r. o ochronie informacji niejawnych (DzU z 2005 r., nr 196, poz. 1631).

brzmienie: *Żadnych zmian do rozkazu ustnego* lub *Rozkaz ustny bez zmian z wyjątkiem punktu 5.* Jeśli nie było wcześniejszych wytycznych lub obecny dokument nie zawiera żadnych zmian w odniesieniu do tych wytycznych – punkt ten pomija się.

Podczas sporządzania rozkazu bojowego przestrzegać należy następujących **zasad**.

Rozkazy wykonywane są zazwyczaj w formie pisemnej, przy czym wybrane elementy przedstawiane są w sposób graficzny, zwykle na folii lub (rzadziej) na mapie stanowiącej załącznik do części pisemnej.

W rozkazach dąży się do przekazania maksymalnej ilości informacji w formie graficznej, jednak ZADANIE (pkt 2) jest zawsze zapisywane, nawet jeżeli zostało przedstawione na oleacie. Dopuszcza się, aby szczególnie ważne informacje (np. przebieg linii rozgraniczenia) zawarte były zarówno w części graficznej, jak i pisemnej.

W rozkazie pisemnym ujmuje się wszystkie obowiązujące punkty, lecz dopuszcza się stosowanie określeń typu „bez zmian", „patrz Załącznik B (Rozpoznanie)" itp. Wyjątkiem jest punkt 2 rozkazu – ZADANIE, który zawsze powinien być przedstawiony w pełnej formie bez żadnych podpunktów.

W rozkazach często używa się skrótów lub akronimów celem zaoszczędzenia na czasie i objętości dokumentu. Jednak skróty nie mogą w żadnym wypadku wpływać na przejrzystość i łatwość zrozumienia rozkazu. Ponadto z zasady nie stosuje się skrótów, jeżeli dany dokument ma być użytkowany przez dowództwa innych armii, np. podczas ćwiczeń wojsk. Wyjątek stanowią skróty powszechnie znane w rodzaju: mm – milimetr, oraz inne skróty, które weszły do powszechnego użycia w siłach zbrojnych państw członków NATO (FEBA, FLOT, FSCL i inne).

Nazwy miejscowości, miejsc czy charakterystycznych punktów terenowych zapisuje się wielkimi literami, dokładnie tak jak na mapie. Współrzędne podaje się, jeżeli dana nazwa pojawia się w rozkazie po raz pierwszy, później można je powtarzać dla ułatwienia pracy z dokumentem.

Obszary (rejony) określa się przez podanie skrajnego północnego punktu, a następnie kolejnych (zazwyczaj trzech), zgodnie z ruchem wskazówek zegara. Jeżeli rejon przedstawiony jest graficznie na oleacie, w części pisemnej należy posługiwać się nadaną temu rejonowi nazwą.

Rubieże opisywane są od lewej strony do prawej, od przodu do tyłu, frontem do przeciwnika. Dla uniknięcia pomyłek dopuszcza się określanie skrzydeł za pomocą kierunków stron świata zamiast „prawo", „lewo".

Drogi, szlaki kolejowe i inne szlaki komunikacyjne przedstawia się za pomocą punktów terenowych, nazw miejscowości, przez które są one poprowadzone. Dla określenia kierunku ruchu podaje się szereg punktów zgodnie z kierunkiem ruchu. W celu określenia tylko drogi, podaje się punkty terenowe od prawej do lewej, od tyłu do przodu, frontem do nieprzyjaciela. Używa się tylu nazw (lub współrzędnych siatki, jeśli brak jest charakterystycznych punktów), aby zapewnić prawidłową identyfikację właściwej drogi. Słowo „droga" lub „tor kolejowy" musi poprzedzać nazwę miejsc, a nie występować po nim, np.: „droga WARSZAWA–

RADOM–KIELCE". Kiedy opisywana jest tylko trasa bez związku z jakimkolwiek ruchem, nazwy miejscowości lub punktów terenowych, przez które ona przebiega, podaje się:

– od lewej do prawej na mapie (stojąc przodem do głównego kierunku przeciwnika);

– od tyłu do przodu mapy (stojąc przodem do głównego kierunku przeciwnika).

W celu zwiększenia czytelności opisu trasy, jeśli istnieje możliwość pomyłki, podaje się wskazania kompasu, np.: „Trasa na północny zachód wzdłuż drogi NOWY DWÓR MAZOWIECKI–MODLIN". Wskazania kompasu podaje się zawsze od miejsca wskazywania (rzeczywistego lub określonego na mapie), np.: „las na północ od GORLIC". W przypadku nadania drodze, trasie kodu, do jej opisu można używać tylko tego określenia, np.: DROGA BIAŁA (ale tylko pod warunkiem, że wszyscy użytkownicy znają przebieg drogi, która kryje się pod określoną nazwą kodową).

Linie rozgraniczenia pomiędzy jednostkami określa się za pomocą łatwych do ustalenia punktów, rubieży terenowych (rzek, dróg, linii kolejowych), współrzędnych geograficznych lub przy użyciu siatki kodowej. Linie rozgraniczenia podczas ich podawania w natarciu, pościgu, w czasie domarszu do linii ataku podaje się w kierunku przeciwnika (od tyłu do przodu), a podczas obrony, działań opóźniających lub wycofania w kierunku wojsk własnych (od przodu do tyłu). Opis granicy (linii rozgraniczenia) powinien jednoznacznie określić, który z sąsiadujących ze sobą oddziałów, pododdziałów jest odpowiedzialny za obiekt podany w opisie. Dokonuje się tego przez podanie, czy wymieniona w opisie miejscowość (miejsce) jest „włączona" lub „wyłączona" z rejonu należącego do danego oddziału lub pododdziału. Słowa „włączona (włącznie)" lub „wyłączona (wyłącznie)" powinny poprzedzać nazwę miejscowości (miejsca) lub obiektu. Należy pisać: „włączona droga OLSZTYN–SZCZYTNO".

Linie koordynacyjne (równoległe do rubieży styczności wojsk) opisuje się od lewej do prawej. Linie te oznaczone są w dokumentach dowodzenia skrótem PL (*phase line*) oraz nadawaną przez wykonawcę dokumentu nazwą własną.

Nazwę linii pisze się wielkimi literami, np.: PL BIAŁA. Jako linie koordynacyjne przyjmuje się także:

– linie przejęcia odpowiedzialności za prowadzenie działań, określane skrótem HL (od *hand over line*);

– linie styczności wojsk, określane skrótem LC (od *line of contact*);

– linie wejścia do walki, określane jako LD (od *line of departure*);

– przedni skraj wojsk własnych, określany jako FLOT (od *forward line of own troops*);

– przedni skraj wojsk przeciwnika – FLET (od *forward line of enemy troops*).

Brzegi rzek opisuje się jako „prawy" lub „lewy" z punktu widzenia obserwatora patrzącego „w dół" rzeki. Spotyka się także, zwłaszcza podczas prowadzenia działań prostopadle do rzeki, określenia brzegu jako „bliski (bliższy)" oraz „dalszy (daleki)". Jeśli istnieje możliwość pomyłki lub złej interpretacji, należy zawsze podać wskazania kompasu lub współrzędne geograficzne.

Kierunki określane są z wykorzystaniem stron świata (wskazań kompasu) lub poprzez podanie azymutu. Przy posługiwaniu się tym drugim sposobem należy zawsze precyzować, czy azymut podany jest w stopniach, czy w tysięcznych. Słowa „w lewo", „w prawo" mogą być użyte jako uzupełnienie azymutu.

Obszar lub rejon (ześrodkowania, rozmieszczenia, działania) powinno się opisywać, poczynając od punktu najbardziej wysuniętego na północ (godzina 12). Pozostałe punkty należy podawać zgodnie z ruchem wskazówek zegara. Obszar lub rejon powinien być opisany poprzez podanie nie mniej niż trzech charakterystycznych punktów terenowych lub nazw miejscowości. Przykład: „612 bz ześrodkowana w rejonie MOSZCZENICA DE7414, WIATRÓWKI DE7912, KWIATONOWICE DE7208".

Pozycje sąsiadów (sprzymierzonych) należy opisywać w kolejności od lewej strony do prawej, poczynając od przodu i posuwając się do tyłu, stojąc przodem do przeciwnika. Przy opisywaniu skrzydeł sąsiadów (sprzymierzonych) oraz pozycji przeciwnika należy wykorzystywać kierunki geograficzne. Przykład: „214 batalion znajduje się na naszym zachodnim skrzydle" albo „Czołgi przeciwnika zgrupowane są na wschód od nas".

Przystępując do opracowania dokumentu głównego, np. „*Rozkazu bojowego*" dane wykonawcze umieszcza się w bloku znajdującym się z prawej strony dokumentu (wcięcie – 10 cm), zapisując kolejne informacje – jedna pod drugą.

Numer egzemplarza nadawany jest przez opracowującego dokument stosownie do ilości opracowanych kopii, zgodnie z zamieszczonym w końcowej części dokumentu rozdzielnikiem.

Nazwa organu wydającego dokument, w przypadku dokumentów niejawnych, może być zapisana także w postaci zakodowanej.

Nazwa miejscowości (miejsca) sporządzenia dokumentu musi być podana w sposób jednoznaczny. Zapis ten, jeśli zajdzie taka potrzeba, powinien więc zawierać także oznaczenie państwa oraz ewentualnie współrzędne miejsca[1].

Czas (data i godzina) **podpisania dokumentu** zapisywany jest w postaci tzw. *grupy data–czas*. Jeżeli nie zostało zapisane inaczej w dalszej części dokumentu[2], jest to jednocześnie termin, od którego dokument obowiązuje. W grupie *data–czas* podaje się czas obowiązujący w miejscu podpisania dokumentu (czas lokalny), zawsze w odniesieniu do czasu Greenwich (GMT) z podaniem lokalnej strefy czasowej, np.:

221200A MARZEC 2005, gdzie:

22 – dzień miesiąca,

12 – godzina,

00 – minuta,

---

[1] Podaje się współrzędne według wojskowego systemu meldunkowego UTM występującego pod nazwą MGRS lub, jeżeli dostępne mapy nie mają nałożonej (wdrukowanej) siatki wojskowego systemu meldunkowego zorientowanego na wschód i północ, współrzędne geograficzne (stopnie i minuty długości i szerokości geograficznej).

[2] Najczęściej w ostatnim podpunkcie „Wytyczne koordynujące" punktu 3. dokumentu.

A – strefa czasowa ALFA,
MARZEC – miesiąc (może być użyty 3-literowy skrót),
2005 – rok (może być podany tylko jako 05).
Dni przed i po wyznaczonych dniach są przedstawiane zgodnie z następującym systemem: **D-2, D-1, D, D+1, D+2**.

Tabela 2.6

Oznaczenie dni i godzin według „Stanagu 1001"

Litera	Godzina	Dzień	Znaczenie	Uwagi
A			Dodatkowe	
B			Dodatkowe	
C		**X**	Dzień, w którym rozpoczyna się lub ma rozpocząć rozmieszczanie przed operacją	
D		**X**	Dzień, w którym rozpoczynają się lub mają rozpocząć działania. Może to być początek działań wojennych lub innej operacji	
E		**X**	Dzień, w którym rozpoczynają się ćwiczenia NATO	
F	**X**		Godzina wyznaczona na początek operacji powietrznych „cross – FLOT"	
G	**X**	**X**	Dzień i/albo godzina, w którym(ej) wydawany jest rozkaz (zwykle krajowy) do rozwinięcia (rozmieszczenia jednostki)	
H	**H**		1. Ściśle określona godzina, w której działania i ćwiczenia rozpoczynają się lub mają rozpocząć. Jest to również czas, kiedy Linia Wyjścia LD pokrywa się z rubieżą ataku 2. W czasie forsowania godzina, kiedy pierwsza fala osiągnie przeciwległy brzeg	
I			Nie używa się	Mogłoby powodować pomyłki
J		**X**	Francuski (Jour) odpowiednik litery D – dzień	
K	**X**	**X**	Dzień i/albo godzina, kiedy konwój jest wprowadzany albo ma być wprowadzany na jakąkolwiek rubież (lądową lub morską)	
L	**X**		W działaniach przeprowadzanych na wodzie lub w powietrzu godzina, kiedy pierwszy śmigłowiec lub fala ataku śmigłowcowego zetknie się ze swoją strefą lądowania LZ (lending zone)	Porównaj godzina Y
M		**X**	Dzień, w którym rozpoczyna się lub ma się rozpocząć mobilizacja	
N			Dodatkowe	
O			Nie używa się	Mogłoby powodować pomyłki
P	**X**		W działaniach powietrznych godzina, kiedy wiodący (pierwszy) spadochron ma się pojawić nad obiektem uderzenia w celu rozpoczęcia ataku	
Q			Dodatkowe	

Litera	Godzina	Dzień	Znaczenie	Uwagi
R			Dodatkowe	
S			Dodatkowe	
T	**X**	**X**	Dzień albo godzina zmiany miejsca pracy sztabu	
U			Dodatkowe	
V			Dodatkowe	
W			Dodatkowe	
X			Dodatkowe	
Y	**X**		W działaniach prowadzonych w powietrzu godzina, w której pierwszy śmigłowiec pierwszego rzutu uderzeniowego odlatuje z punktu zbiórki (Pick-up-Point) (PUP)	
Z			Nie używa się	Mogłoby powodować pomyłki

Strefa czasowa, w której został opracowany dokument, może być podana w grupie *data–czas* albo w oddzielnym punkcie w dalszej części nagłówka, nigdy jednak dwukrotnie. Zapis dni, godzin oraz minut musi zawsze zawierać dwie cyfry, stąd np. dni miesiąca od pierwszego do dziewiątego zapisuje się: 01, 02, ..., 09.

Numer kodowy (identyfikacyjny, wychodzący) dokumentu nadawany jest w celu umożliwienia skrytej wymiany informacji o tym dokumencie przez środki łączności, np. w celu potwierdzenia jego otrzymania i zrozumienia. Forma numeru kodowego nie jest jednoznacznie ustalona. Może to być np. numer wychodzący danego organu, nadawany przez jego kancelarię, lub też numer zupełnie niezależny, opracowany według indywidualnego klucza. Trzecia grupa informacji zawartych w nagłówku służbowym zapisywana jest z wyrównaniem do lewej krawędzi. Zawiera ona ogólne dane dokumentu.

Umieszczona w pierwszej linii **nazwa** dokumentu, wskazuje jego rodzaj i numer porządkowy, np.: MELDUNEK SYTUACYJNY Nr 1, ROZKAZ BOJOWY Nr 2, ZARZĄDZENIE BOJOWE NR 3. Numery poszczególnych dokumentów nadawane są w kolejności, w cyklu rocznym, począwszy od początku roku kalendarzowego.

Wykaz dokumentów odniesienia to zestawienie wszystkich dokumentów, do których wykonawca odwołuje się w dalszej treści dokumentu. Są to najczęściej godła map, ale mogą to być także szkice, instrukcje, zarządzenia lub dotychczas wydane inne dokumenty dowodzenia. W odniesieniu do map podaje się numery arkuszy, wydanie i skalę.

Strefa czasowa, może być podana w tym miejscu, jeśli nie została umieszczona wcześniej w grupie *data–czas*. W tym miejscu nagłówka strefę czasową podaje się pełną nazwą: ALF, ZULU itp. Rozwinięcia poszczególnych liter alfabetu stosuje się także podczas literowania wyrazów przez środki łączności. Przyjęte rozwinięcia liter wyglądają następująco:

A – ALFA	G – GOLF	M – MIKE	S – SIERRA	Y – YANKEE
B – BRAVO	H – HOTEL	N – NOVEMBER	T – TANGO	Z – ZULU
C – CHARLIE	I – INDIA	O – OSCAR	U – UNIFORM	
D – DELTA	J – JULIET	P – PAPA	V – VICTOR	
E – ECHO	K – KILO	Q – QUEBEC	W – WHISKY	
F – FOXTROT	L – LIMA	R – ROMEO	X – XRAY	

Część zasadnicza dokumentu dowodzenia zawiera najważniejsze treści i ma najczęściej ujednolicony układ, oparty na konstrukcji wielopunktowej[1]. Zawartość treściowa poszczególnych punktów zależeć będzie przede wszystkim od przeznaczenia dokumentu dowodzenia. Można jednak przyjąć, że w części zasadniczej dokumentów dowodzenia umieszczane będą informacje o charakterze sytuacyjnym, dyrektywnym i koordynacyjnym. Zakres tych informacji może być różny, w przypadku skrajnym niektóre dokumenty dowodzenia mogą nawet nie mieć żadnych informacji dyrektywnych lub koordynacyjnych. Jedynie dokumenty rozkazodawcze będą posiadały wszystkie wymienione wyżej rodzaje informacji. Szczegółowe usytuowanie poszczególnych treści w dokumentach dowodzenia zależy od rodzaju dokumentu, obowiązuje jednak przestrzeganie określonych zasad.

Na początku zasadniczej części dokumentu umieszczane są informacje sytuacyjne stanowiące podstawę do zrozumienia treści zawartych w dalszych częściach dokumentu. Ich zakres, zarówno ilościowy, jak i jakościowy, uzależniony jest od rodzaju dokumentu dowodzenia. Informacje te są logicznie pogrupowane – zwykle w oddzielnych podpunktach ujmuje się treści dotyczące przeciwnika i wojsk własnych. Wskazane jest zawarcie w tym miejscu informacji o sytuacji do dwóch wyższych szczebli dowodzenia. Kolejne podpunkty zawierać mogą informacje uzupełniające, wtórne w stosunku do dwóch wcześniejszych, np. zmiany w podporządkowaniu.

W następnej kolejności, w części zasadniczej dokumentu umieszcza się (jeśli wynika to z rodzaju dokumentu) informacje dyrektywne. W tym miejscu zapisywane są zadania do wykonania przez adresatów dokumentu. Układ tej części powinien być spójny i logicznie uporządkowany, zgodnie z zasadą „od ogółu do szczegółu". W związku z tym wskazywanie zadań dobrze jest rozpocząć od celu działań batalionu, później scharakteryzować planowany przebieg tych działań i zakończyć wyliczeniem w odrębnych podpunktach zadań dla dowódców pododdziałów. Ze względu na ogromne znaczenie treści zawartych w tej części dokumentu należy zapewnić bardzo dużą przejrzystość zapisów i jednoznaczność sformułowań.

W ostatniej kolejności w zasadniczej części dokumentu dowodzenia umieszcza się informacje niezbędne do zapewnienia koordynacji działań. W zakres tych informacji wchodzić będą wszelkiego rodzaju terminy, zalecenia dotyczące potrzeb współdziałania oraz ustalenia dotyczące zabezpieczenia działań i dowodzenia.

[1] W niektórych uzasadnionych sytuacjach możliwe jest przyjęcie innego układu części zasadniczej dokumentu, należy jednak zachować jej logiczną spójność i przejrzystość.

Każdy dokument dowodzenia jest niejako „zamknięty" sformalizowaną **częścią końcową**. Zawarte w niej są cztery elementy: podpis, ustalenia dotyczące potwierdzenia przyjęcia dokumentu, wykaz załączników i rozdzielnik. Opracować je należy według poniższych wskazówek.

Najważniejszym elementem tej części dokumentu jest **podpis dowódcy**. Zasadą jest, że oryginał dokumentu podpisywany jest przez dowódcę lub – jeśli to nie jest możliwe lub jest znacznie utrudnione – przez upoważnioną osobę. Zważywszy, że zwykle sporządza się większą ilość egzemplarzy dokumentu, stosować można pewne udogodnienia mające na celu odciążenie dowódcy od obowiązku składania wielu podpisów. Dlatego też w tym zakresie możliwe są dwa rozwiązania. W pierwszym przypadku, jeżeli dokument jest powielany przed jego podpisaniem, dowódca własnoręcznie podpisuje jedynie pierwszy egzemplarz. Pozostałe są natomiast uwierzytelniane przez upoważnionego oficera, zwykle szefa komórki planowania.

W miejscu podpisu dowódcy umieszcza się nazwisko i stopień wojskowy dowódcy, a dodatkowo z lewej strony, nieco poniżej wpisuje się formułę *Za zgodność*, dodaje nazwisko, stopień wojskowy i komórkę organizacyjną (S-3) oficera potwierdzającego autentyczność oraz obowiązkowo własnoręczny podpis. W drugim przypadku, gdy dokument jest powielany po podpisaniu go przez dowódcę, uwierzytelnienie dokumentu nie jest konieczne. W obydwu przypadkach dowódca (lub inny upoważniony przez niego oficer) **musi** własnoręcznie podpisać pierwszy egzemplarz dokumentu.

Adnotacja odnośnie **wymagalności potwierdzenia** otrzymania dokumentu jest zwykle ujęta w jednym wyrażeniu *Potwierdzenie* lub *Potwierdzenie otrzymania*, może jednak zawierać także inne uzupełniające treści, jak np.: *Otrzymanie rozkazu potwierdzić przez radiostację*. Potwierdzenie umożliwia wysyłającemu dokument kontrolę jego otrzymania przez podwładnych, a także – co często jest zapominane – zrozumienie przez nich zawartych w dokumencie treści.

Wykaz załączników umożliwia sprawdzenie kompletności i zachowanie spójności całego dokumentu, szczególnie wtedy gdy niektóre załączniki przekazywane są oddzielnie, w innym czasie niż reszta dokumentu. Wykaz ten ma także znaczenie formalne – zapewnia, bowiem powiązanie załączników, stanowiących przecież integralną część dokumentu, z jego częścią główną. Podczas sporządzania wykazu załączników obowiązuje praktycznie tylko jedna zasada – wymienia się je w kolejności alfabetycznej liter, jakimi zostały oznaczone.

Rozdzielnik zawiera zestawienie wszystkich odbiorców dokumentu i numerów przekazanych im kopii. Zgodnie z zapisem zawartym w najważniejszej normie obronnej dotyczącej dowodzenia[1] pełną listę adresów należy podać tylko wtedy, gdy dokument jest wysyłany za granicę, do odbiorcy innej narodowości lub do dowództwa NATO. Zwykle jednak zawsze sporządza się pełny rozdzielnik, umożliwia on bowiem kontrolę przekazywania informacji pomiędzy poszczególnymi uczestnikami działań. Wszyscy wyszczególnieni w rozdzielniku odbiorcy przydzieleni są do jednej z jego czterech kolejnych części: zewnętrzny do realizacji, ze-

[1] N0-02-A002 *DOKUMENTY DOWODZENIA*, s. 11.

wnętrzny do wiadomości, wewnętrzny do realizacji i wewnętrzny do wiadomości. Określenie „zewnętrzny" odnosi się do kopii wysyłanych poza struktury organu sporządzającego dokument, natomiast termin „wewnętrzny" dotyczy kopii pozostawianych we własnych komórkach organizacyjnych sporządzającego dokument. Należy pamiętać o pozostawieniu przynajmniej jednego egzemplarza w aktach organu sporządzającego dokument i przynajmniej jednego zapasowego.

W przypadku gdy ilość treści przewidywanych do umieszczenia w zasadniczej części dokumentu dowodzenia jest duża lub występuje potrzeba umieszczenia w dokumencie treści bardzo specjalistycznych, kierowanych do niewielkiej grupy odbiorców, główną część dokumentu dowodzenia uzupełnia się **załącznikami**[1], których ilość i rodzaje zależą od konkretnych potrzeb. Głównym celem opracowywania załączników jest usystematyzowanie treści zawartych w dokumencie. Załączniki powinny zwiększać jasność, użyteczność i zwięzłość dokumentu. Dlatego też w załącznikach nie powtarza się danych zapisanych w głównej części dokumentu, dąży się natomiast do ich rozwinięcia i uszczegółowienia. Dopuszczalne jest jednak, aby szczególnie ważne informacje, na które dowódca chce zwrócić uwagę podwładnych, były w załącznikach powtórzone.

Załącznikom nadaje się indywidualne nazwy i oznacza się kolejnymi wielkimi literami alfabetu (A, B, C, ...). Ponieważ stanowią one integralną część dokumentu, sporządza się je w ilości identycznej, jak dokument.

Ogólna struktura typowego załącznika jest identyczna jak w przypadku każdego dokumentu dowodzenia – składa się z nagłówka służbowego, części zasadniczej i części końcowej. Mogą natomiast wystąpić różnice w formie tych części załącznika, szczególnie w jego części zasadniczej. Może mieć ona bowiem formę pisemną, graficzną lub tabelaryczną.

Załączniki pisemne zawierają treści zapisane w postaci kolejnych punktów i podpunktów, niekoniecznie takich jak w dokumencie głównym. Zawartość poszczególnych punktów uzależniona będzie zawsze od rodzaju załącznika oraz rodzaju i zakresu zawartych w nich informacji. Jednak mimo braku jednoznacznie ustalonej formy zasadniczej części załącznika wskazane jest, aby w miarę możliwości zachować układ identyczny z układem części głównej dokumentu.

Załączniki graficzne są to zazwyczaj różnego rodzaju sytuacje, plany, szkice lub schematy przedstawione na papierze, oleatach (folii, kalce) lub mapie. Oczywiście, graficzna forma załącznika nie zwalnia wykonawców dokumentu z obowiązku sporządzenia jego nagłówka i części końcowej.

Załączniki tabelaryczne opracowywane są wtedy, gdy istnieje potrzeba przedstawienia zestawień, porównań i innych danych w formie tabelarycznej. Jest to stosowane najczęściej w wypadku konieczności udokładnienia lub rozwinięcia danych zawartych w dokumencie głównym.

---

[1] W Normie Obronnej używany jest termin *„ANEKS"* (zob. N0-02-A002 *DOKUMENTY DOWODZENIA*, s. 15), jednak należy konsekwentnie stosować pojęcia polskie i dlatego w niniejszej pracy używa się pojęcia *„ZAŁĄCZNIK"*. Taki termin używany jest zresztą w instrukcji „Zasady przygotowania i opracowania dokumentów rozkazodawczych" (zob. s. 45).

W sytuacjach gdy przedstawione w załączniku treści wymagają dalszych uszczegółowień i rozwinięć, sporządzić można tzw. **uzupełnienia**[1], opracowywane zgodnie z zasadami obowiązującymi dla załączników[2].

Ogólny układ nagłówka służbowego załącznika i uzupełnienia jest identyczny jak w przypadku dokumentu głównego. Jednak w przypadku gdy załącznik wysyłany jest razem z dokumentem zasadniczym, w nagłówku wystarczy umieścić oznaczenie i nazwę załącznika (uzupełnienia). Podobna sytuacja dotyczy części końcowej. Gdy załącznik nie jest wysyłany oddzielnie, część końcowa może zawierać tylko wykaz uzupełnień (jeśli załącznik takie zawiera), lub też może być w ogóle pominięta.

2.4. Pytania kontrolne

1. Zdefiniuj pojęcie decyzji?
2. Omów przebieg procesu decyzyjnego?
3. Omów fazy, etapy i czynności procesu decyzyjnego w ujęciu narodowym i sojuszniczym?
4. Przedstaw zasady sporządzania dokumentów dowodzenia?

2.5. Literatura pomocnicza

1. Bielski M., *Podstawowy teorii organizacji i zarządzania*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002.
2. Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa 2000.
3. Kręcikij J., *Współczesne kierowanie wojskami: proces dowodzenia*, AON, Warszawa 2002.
4. Kręcikij J., *Wybrane aspekty procesu planowania działań NATO (NATO Operational Planning Process)*, AON, Warszawa 2000.
5. Wołejszo J., Fiołna Z., *Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w marszu*, AON, Warszawa 2002.
6. *Zasady przygotowania i opracowania zasadniczych dokumentów rozkazodawczych*, Warszawa, Szt. Gen. WP, Warszawa 2002.

---

[1] Podobnie jak w przypadku załączników, również uzupełnienia są w Normie Obronnej określane inaczej. Używana dla nich nazwa *„APENDYKS"* nie spełnia jednak oczekiwań zawartych w Ustawie z dnia 7.10.1999 r. o języku polskim (DzU nr 90, poz. 999 z dnia 8 listopada 1999 r.) i jako taka nie powinna być stosowana. Dlatego też zespół badawczy proponuje używać do oznaczania tego typu dokumentów terminu *„UZUPEŁNIENIE"*.

[2] Jedyna różnica polega na oznaczaniu uzupełnień kolejnymi cyframi arabskimi, a nie – jak w przypadku załącznika – literami.

Rozdział 3

STRUKTURY ORGANIZACYJNE ORGANIZACJI WOJSKOWEJ

Zapoznanie się z treścią rozdziału pozwoli Czytelnikowi:

- zrozumieć reguły budowy struktur organizacyjnych,
- poznać charakterystyczne cechy, zalety i wady różnych typów struktur organizacyjnych (w tym organizacji zhierarchizowanych – organizacji wojskowych),
- zrozumieć zasady budowania hierarchii w strukturze organizacji,
- zapoznać się z rozwojem struktur organizacyjnych (zhierarchizowanych – organizacji wojskowych) na przestrzeni wieków.

3.1. Struktury organizacyjne w teorii zarządzania

Podobnie jak w przypadku pojęcia „organizacja" w literaturze spotyka się wiele definicji pojęcia „struktura", która jest jedną z podstawowych, jeśli można tak powiedzieć, kategorii epistemologicznych, pojęcia niezwykle użytecznego w każdej nauce, w tym również w nauce o zarządzaniu. W teorii i praktyce zarządzania organizacjami ich struktury są niewątpliwie głównym obiektem zabiegów badawczych i doskonalących. Mimo iż termin struktura jest szeroko stosowany i odmienia się go na wszelkie możliwe sposoby: strukturalny, strukturalizacja, ustrukturalizowanie itd., jest on nadal wieloznaczny.

Termin ten pochodzi od łacińskiego słowa *structura* i oznacza budowę rozumianą jako rozmieszczenie elementów oraz zbiór określonych relacji zachodzących między elementami przedmiotu złożonego (systemu) bez uwzględnienia jakości tych elementów, czyli tego, czym są te elementy[1]. W teorii organizacji niejednokrotnie zamiast pojęcia organizacja używa się terminu struktura, nie tylko wobec splotu działań, lecz również do lepszego wyjaśnienia rzeczy zorganizowanej. Dzieje się tak chyba ze względu na to, iż organizacje ludzkie posiadają podobne elementy, ale odmienne są relacje zachodzące pomiędzy nimi. W zasadzie tym, co odróżnia jedną organizację od drugiej, jest struktura, zwłaszcza gdy brak jest wyposażenia danej organizacji. Nie wszystkie jednak elementy w systemie spełniają jednakowe funkcje. Elementami pełniącymi bardzo ważne funkcje można nazywać dyrekcję, kierownictwo, dowództwo danej jednostki lub nawet – człony naczelnie

[1] Por. T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia...*, wyd. cyt., s. 30; L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 30.

uzależniające bądź ogniwa podstawowe[1]. Człon naczelnie uzależniający to taki element systemu, którego działalność warunkuje w pewnym sensie istnienie dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych.

W organizacjach wojskowych (typu oddział, związek taktyczny) takim członem jest dowództwo danej jednostki, które po transformacji na część operacyjną stanowiska dowodzenia wyposażone jest również w środki dowodzenia. Po zniszczeniu stanowiska dowodzenia podległe jednostki (pododdziały, oddziały) stałyby się zbiorem niepowiązanych z sobą elementów.

Definicje struktury w literaturze przedmiotu są niemal tak liczne jak definicje organizacji. Dopuszczając pewną tolerancję, można sprowadzić najczęściej spotykane w dostępnej literaturze określenia struktury do czterech grup[2] czy klas definicji, w których obrębie struktura bywa określana jako:

- sposób złożenia bądź uporządkowania elementów zbioru,
- zbiór elementów i relacji między nimi,
- zbiór relacji między elementami,
- ograniczenia różnorodności elementów i relacji.

L. Krzyżanowski uznaje strukturę za kategorię epistemologiczno-metodologiczną i proponuje następującą definicję: „(...) *przez strukturę przedmiotu rozumiemy zbiór branych pod uwagę w badaniu relacji, określonych na zbiorze elementów tego przedmiotu* (...)"[3].

Analizując powyższe dane oraz definicje, za istotę pojęcia „struktura organizacji" można przyjąć jedynie to, że „przedmiotem złożonym" będzie tu organizacja.

Strukturę organizacji można opisać, posługując się pięcioma następującymi wymiarami[4]:

1) *wymiar konfiguracji* – charakteryzuje kształt struktury ról i pozycji organizacyjnych. Obejmuje on m.in. wysokość organizacyjnej hierarchii, rozpiętość kierowania na jej poszczególnych poziomach, stopień rozczłonkowania organizacji, proporcje części składowych (komórek, pionów, personelu urzędniczego, kadry kierowniczej);

2) *wymiar centralizacji* – dotyczy rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych na poszczególnych poziomach hierarchii (koncentracja władzy);

3) *wymiar specjalizacji* – charakteryzuje podział pracy i obowiązków między uczestników organizacji;

4) *wymiar standaryzacji* – dotyczy typowości działań i zachowań w organizacji, zwyczajowych i ujednoliconych procesów postępowania, powtarzalnych procedur organizacyjnych;

---

[1] T. Pszczołowski, *Organizacja od dołu...*, wyd. cyt., s. 23.

[2] A. Kalisz, *Struktura organizacyjna a funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] Seria PRE Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, raport nr 359, Wrocław 1981, s. 17.

[3] L. Krzyżanowski, *Podstawy...*, wyd. cyt., s. 144.

[4] E. Głuszek, *Czynniki i zasady kształtowania struktur organizacyjnych*, [w:] *Projektowanie organizacji instytucji*, red. J. Skalik, AE, Wrocław 1992, s. 50.

5) *wymiar formalizacji* – charakteryzuje zakres, w jakim system wzorów i przepływów regulujących postępowanie w organizacji jest utrwalony w dokumentach organizacyjnych.

Strukturę wszelkich instytucji można, z metodologicznego punktu widzenia, rozpatrywać w aspekcie:

– czasowym (w ujęciu *statycznym* i *dynamicznym*),

– przestrzennym[1].

W ujęciu czasowym *statycznym* – nie analizuje się następstwa zdarzeń, lecz bierze się pod uwagę organizację w danym czasie, traktując ją jako układ stosunków zachodzących między poszczególnymi jej częściami. Podejście to uwypukla statyczne znamiona struktury organizacyjnej, czyli np.:

– rozmieszczenie ludzi, środków, komórek organizacyjnych,

– podział pracy,

– zadania, uprawnienia, odpowiedzialność,

– układ stopni decyzyjnych wraz z ich wzajemnymi zależnościami i podporządkowaniami.

Ujęcie czasowe *dynamiczne* – koncentruje się natomiast na czynnościach zachodzących w czasie, tzn. zajmuje się procesami funkcjonowania i rozwoju instytucji:

– przebiegiem czynności lub operacji (proces pracy),

– obiegiem dokumentacji, przepływem informacji.

Ujęcie *przestrzenne* z kolei opisuje statyczne rozmieszczenie elementów organizacji w przestrzeni, a więc rozplanowanie stanowisk pracy, usytuowanie pomieszczeń biurowych.

Należy zaznaczyć w tym miejscu, iż zarówno przy modyfikacji struktur, jak i przy opisie jej rzeczywistych cech należy brać pod uwagę tylko to, co ma duży walor praktyczny. W ten sposób można poprawnie wyznaczyć ramy modyfikacji (projektowania) i diagnozowania organizacji.

Każda struktura organizacyjna jest rezultatem jednoczesnego i sukcesywnego oddziaływania różnych, niejednokrotnie sprzecznych, czynników wynikających ze swoistości celów, jakie ma osiągnąć, wymagań, stosowanych technik i technologii, wielkości struktury, konieczności dostosowania się do potrzeb i wymagań otoczenia, a w tym konieczności utrzymania określonych więzi.

Prowadzone w ten sposób rozważania nad teorią struktury organizacyjnej doprowadzają do wniosku, że struktura organizacyjna jest swoistym katalizatorem racjonalności działań. Chociaż nic nie wytwarza, ma jednak znaczący wpływ na warunki i stopień osiągania postawionych celów. Jeżeli organizacja dopracowała się struktury, która staje się niedostosowana do czynników sytuacyjnych, to organizacja ta powinna rozważyć dwa równorzędne warianty:

– zmianę struktury, by dostosować ją do sytuacji,

– zmianę czynników sytuacyjnych, by zachować dotychczasową sprawną strukturę.

---

[1] Tamże, s. 48–50.

Uogólniając, ***struktura organizacyjna organizacji wojskowej*** to *układ złożony z elementów organizacji (stanowiska pracy, sekcje, wydziały, zarządy, piony organizacyjne, kierownicy poszczególnych sekcji, wydziałów, obsada personalna dowództwa itp.) oraz powiązań (więzi, podział itp.) między tymi elementami. Zgodnie z tym stanowiskiem istota struktury organizacyjnej sprowadza się do relacji między elementami tworzącymi dany układ (system).* Tak więc opis struktury organizacyjnej zawiera charakterystykę interakcji zachodzących między częściami organizacji, nie zawiera natomiast opisu jakościowego elementów, które organizację tworzą.

Złożoność pojęcia *struktura organizacyjna* wymaga przedstawienia szeregu charakterystyk, odnoszących się do budowy organizacji, określania celów i zadań oraz rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych w odniesieniu do dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych. Na projekt takiej struktury organizacji wywierają wpływ takie czynniki, jak: technika, otoczenie, wielkość i cykl życia organizacji oraz jej strategia. Nie powinno dziwić, iż te organizacje rzeczywiście przyjmują rozmaite struktury, które można typować w różnoraki sposób. Do podstawowych kryteriów podziału struktur należą: liczba szczebli, rozpiętość kierowania, wielkość komórek, zróżnicowanie elementów, stopień scentralizowania, rodzaj więzi organizacyjnych, podział pracy, stopień formalizacji oraz relacje między kierownikami i pracownikami.

Wyniki przeprowadzonych analiz przy zachowaniu powyższego kryterium podziału struktur organizacyjnych pozwalają na stwierdzenie, iż dla organizacji wojskowych charakterystyczne są następujące struktury:

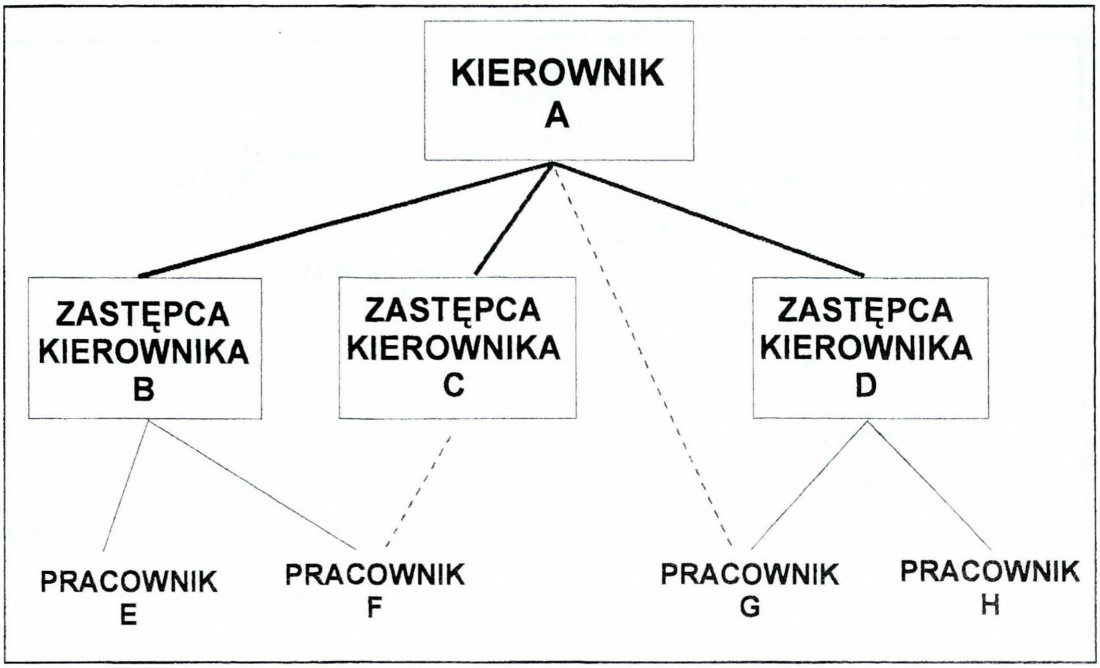
- sformalizowane i niesformalizowane,
- liniowe,
- liniowo-sztabowe,
- funkcjonalne,
- organiczne.

Nie należy w tym miejscu zapominać, że istnieją również inne struktury organizacyjne.

Wyodrębnianie *struktur sformalizowanych* i *niesformalizowanych* (rys. 3.1) opiera się na uwzględnieniu stopnia formalizacji, przy czym formalizacja polega na: określeniu i utrwaleniu w formie dokumentów celów organizacji (statut organizacji), struktur (schemat organizacji), norm działania i wzorców zachowań organizacyjnych (regulaminy), sposobów wytwarzania (technologie i instrukcje operacyjne), zakresów obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych uczestników organizacji (księgi służb)[1].

W odniesieniu do dowództw szczebla taktycznego dotyczyć to będzie wszelkiego rodzaju regulaminów działań, pracy sztabów, procesu podejmowania decyzji, wzorów dokumentów dowodzenia oraz kompetencyjnego zakresu odpowiedzialności poszczególnych osób funkcyjnych danego szczebla dowodzenia itp.

[1] A. Koźmiński, *Zarządzanie*..., wyd. cyt., s. 103.



Rys. 3.1. Relacje formalne i nieformalne w strukturze organizacyjnej

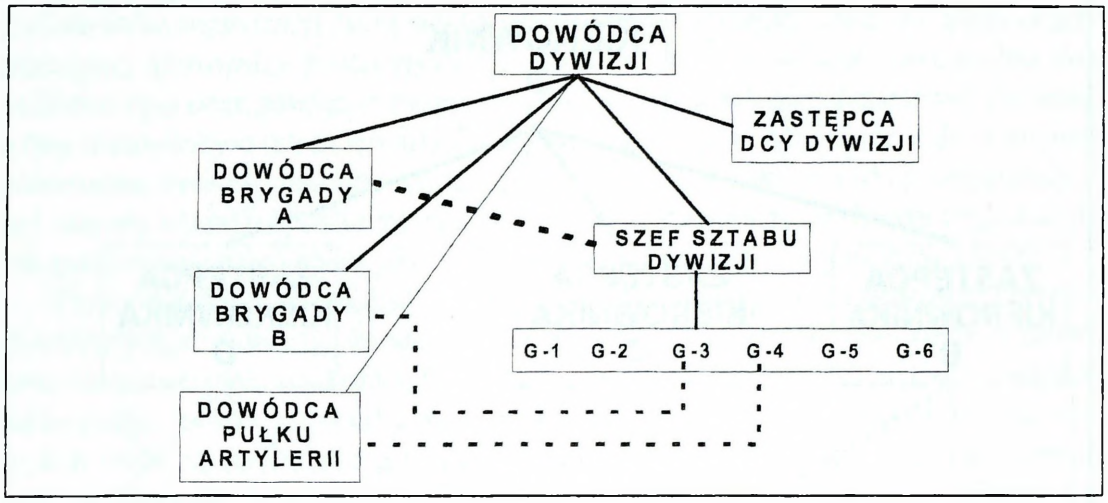
Jednak należy stwierdzić, że każda organizacja (w tym również dowództwa szczebla taktycznego) oprócz struktury formalnej, określonej w przepisach, instrukcjach, regulaminach itp., posiada strukturę nieformalną, istniejącą w praktyce i mniej lub bardziej odbiegającą od wzorca teoretycznego.

Przyjmijmy, że w strukturze tej pomiędzy pracownikami istnieją proste powiązania służbowe zaznaczone na schemacie linią ciągłą. Jednakże w praktyce kierownik A kontaktuje się bezpośrednio z G, pomijając D, któremu formalnie podlega pracownik G. Podobnie C kontaktuje się z F, mimo że formalnie taki kontakt powinien odbywać się przez A i B. Zauważamy powstanie powiązań nieformalnych zaznaczonych na schemacie linią przerywaną. Wytwarza się zatem sytuacja rzeczywista, odmienna od formalnej, i tworzy się organizacja nieformalna, faktycznie istniejąca.

W dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych (np. dywizja zmechanizowana, brygada zmechanizowana) występują relacje formalne i nieformalne (rys. 3.2).

W relacjach formalnych dowódca dywizji kieruje brygadami poprzez dowódców brygad. Jednakże w relacjach nieformalnych szef sztabu dywizji ma wpływ na działalność dowódcy brygady, pomimo że zapis regulaminowy mówi o kierowaniu poprzez dowódcę dywizji.

W literaturze przedmiotu podstawowe pojęcia z tego zakresu, to jest: organizacja formalna, nieformalna oraz niesformalizowana, definiuje się następująco.



Rys. 3.2. Relacje formalne i nieformalne w organizacji wojskowej

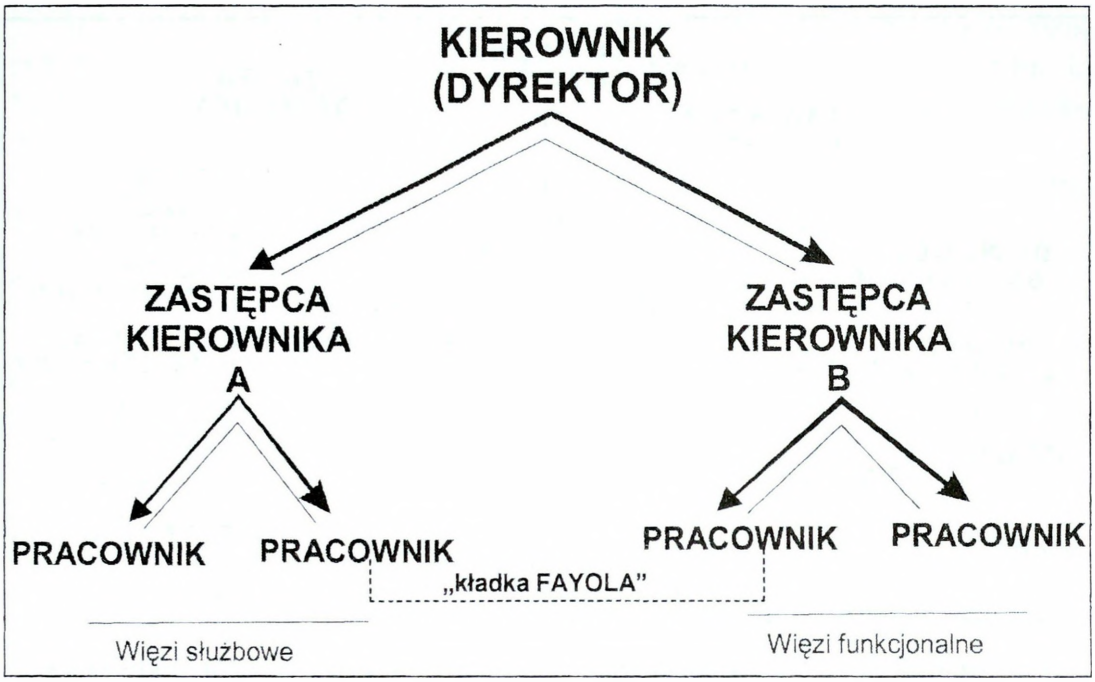
Organizacją formalną nazywamy, ujęte w systemie znaków graficznych lub innych, cele instytucji i najważniejsze elementy układu stosunków organizacyjnych. ***Organizacja nieformalna*** obejmuje stosunki organizacyjne odbiegające od organizacji formalnej. Natomiast ***organizacja niesformalizowana*** obejmuje te cele i stosunki organizacyjne, które w procesie formalizacji świadomie pozostawiono poza organizacją formalną (margines swobody działania uczestników instytucji)[1].

Struktura liniowa (rys. 3.3) opiera się na zasadzie jedności kierowania (rozkazodawstwa) sformułowanej przez H. Fayola[2]. Eksponuje więzi służbowe i pełnię zakresu uprawnień i odpowiedzialności kierowników na wszystkich szczeblach. Oznacza to, że każdy uczestnik organizacji posiada tylko jednego zwierzchnika, a każdy kierownik odpowiada za całość zadań podległego sobie wycinka, a nie tylko za poszczególne funkcje.

W strukturze tej obowiązuje droga służbowa w kontaktach między poszczególnymi pracownikami różnych szczebli organizacyjnych. Ponieważ może to opóźniać podejmowanie decyzji, Fayol dopuszczał możliwość bezpośrednich kontaktów („kładka Fayola").

Z założenia dominacji więzi służbowych i stosunków podporządkowania wynika, że grupowanie elementów organizacji w strukturze liniowej jest oparte przede wszystkim na zasadzie przedmiotowej. Zespoły ludzi są budowane wokół zadań, a nie wokół funkcji.

[1] W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 303.
[2] H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, PWN, Poznań 1991, s. 61–63.



Źródło: opracowanie własne na podst. M. Bielski, *Organizacje (istota, struktury, procesy)*, UŁ, Łódź 1997, s. 217; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1998, s. 291.

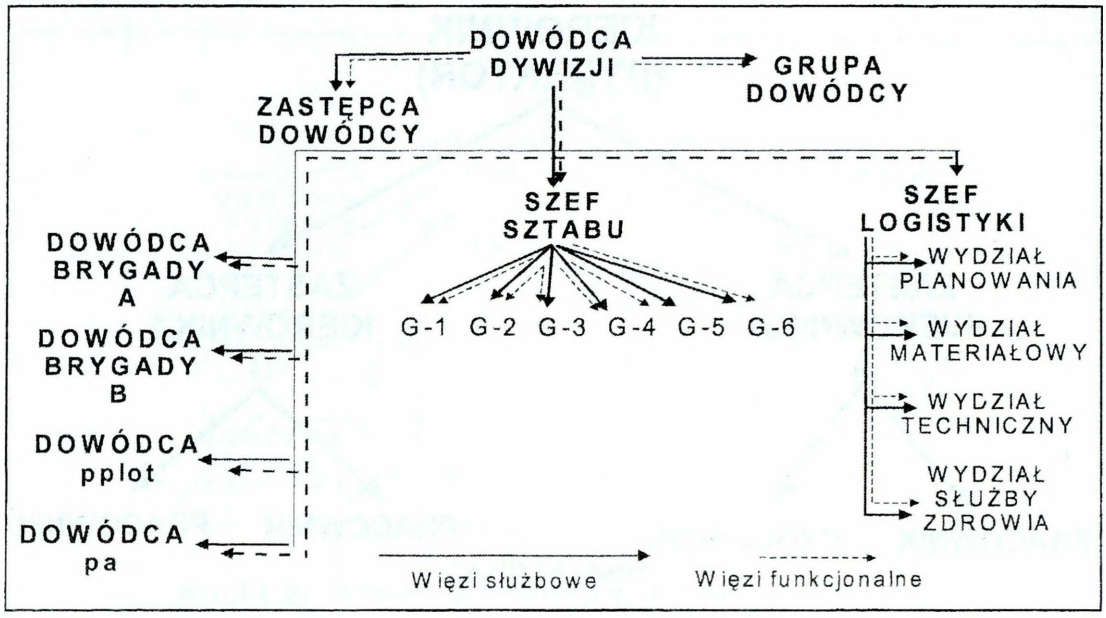
Rys. 3.3. Struktura liniowa

Funkcjonowanie tej struktury można zaobserwować w organizacjach zhierarchizowanych (rys. 3.4) szczebla taktycznego wojsk lądowych (np. dywizja zmechanizowana, brygada zmechanizowana, batalion czołgów).

Każdy żołnierz posiada tylko jednego przełożonego, który uprawniony jest do stawiania zadań (rozkazów). Podwładny jest zobowiązany do ścisłego wykonywania zadań przełożonego. W wypadku gdy przełożony kolejnego szczebla stawia zadanie, musi o tym powiadomić bezpośredniego przełożonego wykonawcy, ponieważ jest on pierwszym elementem drogi służbowej.

Dominacja stosunków podporządkowania nie oznacza, że w strukturze liniowej nie istnieją więzi funkcjonalne. W strukturze tej jednak więzi służbowe i funkcjonalne pokrywają się. Wynika to z faktu, że zarówno o tym, co robić, jak i o tym, w jaki sposób to robić, decyduje ten sam, odpowiedzialny za wszystko kierownik. Struktura liniowa ma następujące **zalety**:

– jedność kierowania (polecenia od jednej osoby),
– indywidualna odpowiedzialność,
– decyzje jednoosobowe,
– możliwość dużej inicjatywy na każdym szczeblu organizacyjnym.



Rys. 3.4. Ogólny schemat struktury liniowej organizacji wojskowej szczebla taktycznego (dywizji zmechanizowanej)

Wady struktury liniowej:

– brak kompetentnej rady kierowniczej,

– pozbawienie inicjatywy kierownika niższego szczebla,

– konieczność wielokrotnego powtarzania poleceń przez wszystkie szczeble zarządzania (w dowództwach szczebla taktycznego te rozwiązania są regulowane przez odpowiednie przepisy i regulaminy),

– niski stopień specjalizacji,

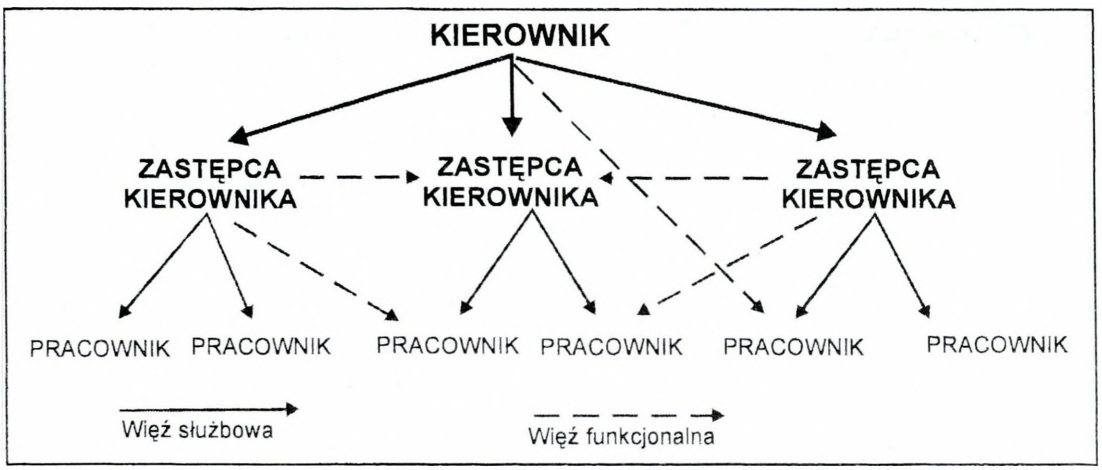
– niebezpieczeństwo przerwania drogi służbowej i przepływu informacji do stopni wykonawczych.

W warunkach złożonego i dynamicznego otoczenia oraz często bardzo złożonych technologii jest to rozwiązanie trudne lub niemożliwe do realizacji. Z tego powodu struktura liniowa ma raczej znaczenie modelu podkreślającego zalety jedności kierowania niż wzorca mającego praktyczne zastosowanie.

Struktura funkcjonalna pod pewnymi względami stanowi przeciwieństwo struktury liniowej. Bezwzględnie wymaga zerwania z zasadą jedności rozkazodawstwa. Struktura ta opiera się na specjalizacji funkcjonalnej kierowników oraz równorzędności więzi służbowych i funkcjonalnych. Podwładny ma kilku przełożonych, z których każdy jest odpowiedzialny za pewien etap pracy. Efektywne zarządzanie w ramach tej struktury wymaga ścisłej współpracy wyspecjalizowanych kierowników, wzajemnego zaufania i zrozumienia oraz umiejętności rozwiązywania nieuniknionych konfliktów. Każdy z kierowników powinien podejmować racjonalne decyzje w ramach swojej wąskiej specjalizacji. Jedynym problemem będzie zgranie decyzji poszczególnych kierowników w ramach działania danej organizacji.

W modelu tej struktury liczba kierowników funkcjonalnych może być różna, zależnie od tego, ile funkcji wyodrębnionych będzie w procesie kierowania. Im liczba ta jest większa, tym większe rozproszenie władzy i tym bardziej skomplikowane stosunki zależności.

Można to zaobserwować na przykładowym schemacie, ilustrującym zależności, w sytuacji gdy występuje trzech bezpośrednich przełożonych (rys. 3.5).



Źródło: opracowanie własne na podst. M. Bielski, *Organizacje*..., wyd. cyt., s. 218; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie*..., wyd. cyt., s. 293.

Rys. 3.5. Struktura funkcjonalna

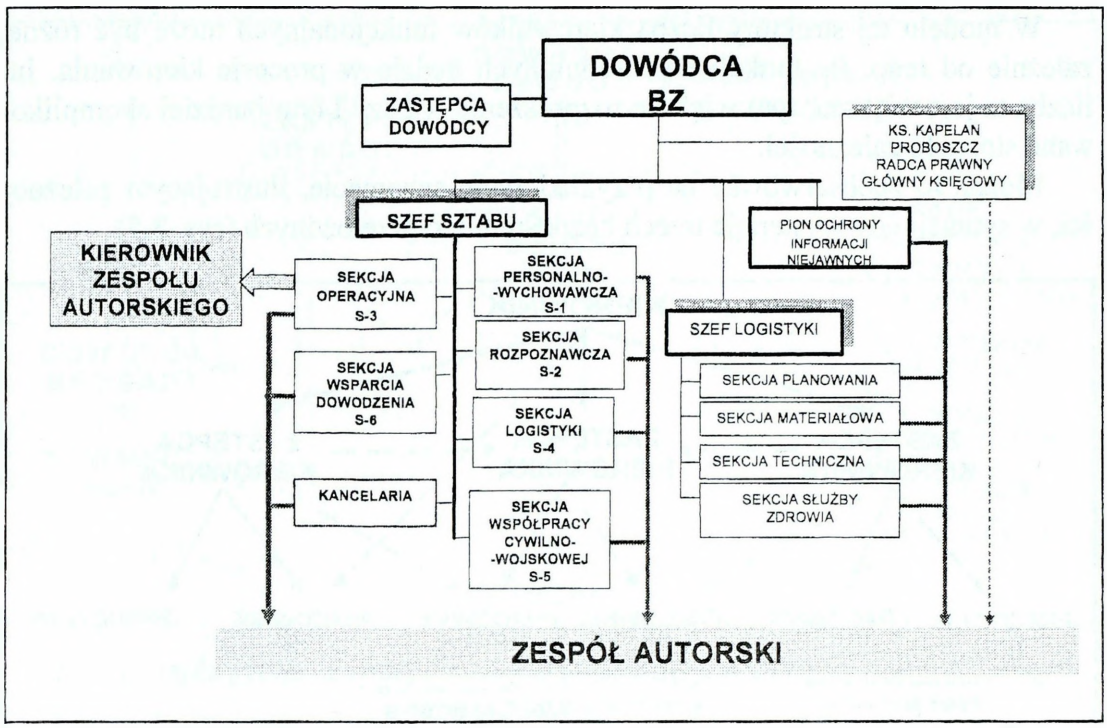
W dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych również obserwuje się zastosowanie tej struktury. Ma to miejsce w trakcie wykonywania wspólnego zadania przez poszczególne osoby funkcyjne danego dowództwa. Przedstawiony wariant (rys. 3.6) dotyczy utworzenia zespołu autorskiego z dowództwa brygady zmechanizowanej do opracowania ćwiczenia wojskowego. Kierownikiem zespołu autorskiego został szef S-3, natomiast w skład zespołu autorskiego wchodzą specjaliści z pozostałych komórek organizacyjnych dowództwa niepodlegających szefowi S-3. Podlegają mu tylko na czas opracowania ćwiczenia wojskowego.

Do **zalet** struktury funkcjonalnej można zaliczyć przede wszystkim:

– dobre wykorzystanie wiedzy i umiejętności specjalistów w zakresie poszczególnych funkcji,

– fachowy nadzór nad wykonywaniem zadań.

Zalety te ustępują wobec poważnych **wad** wynikających przede wszystkim z odrzucenia zasady jedności kierowania. Powstaje sytuacja, w której wykonawca może otrzymać polecenia od więcej niż jednego przełożonego, a polecenia te nie zawsze muszą być z sobą zgodne. W praktyce nie da się precyzyjnie rozdzielić kompetencji funkcjonalnych kierowników oraz w pełni skoordynować ich działań. Pojawia się też niebezpieczeństwo rozrastania się aparatu zarządzania w miarę wzrostu wielkości organizacji.



Rys. 3.6. Zastosowanie struktury funkcjonalnej w organizacji wojskowej

Śledząc charakterystykę struktur liniowej i funkcjonalnej, można zauważyć, że ich wady i zalety są sobie przeciwstawne. W związku z tym w praktyce dąży się zazwyczaj do rozwiązań pośrednich, które skupiają w sobie zalety obu typów i pozwalają uniknąć ich wad. Takim rozwiązaniem jest *struktura liniowo-sztabowa* (rys.3.7).

Istotą ***struktury liniowo-sztabowej*** jest to, że opiera się ona na przewadze stosunków hierarchicznego podporządkowania oraz więzi służbowych, podobnie jak struktura liniowa, ale równocześnie posiada zależności funkcjonalne. Jednak zależności funkcjonalne nie rozbijają tu, jak w strukturze funkcjonalnej, jedności kierowania dzięki wyodrębnieniu ich w podsystemie zarządzania organizacją.

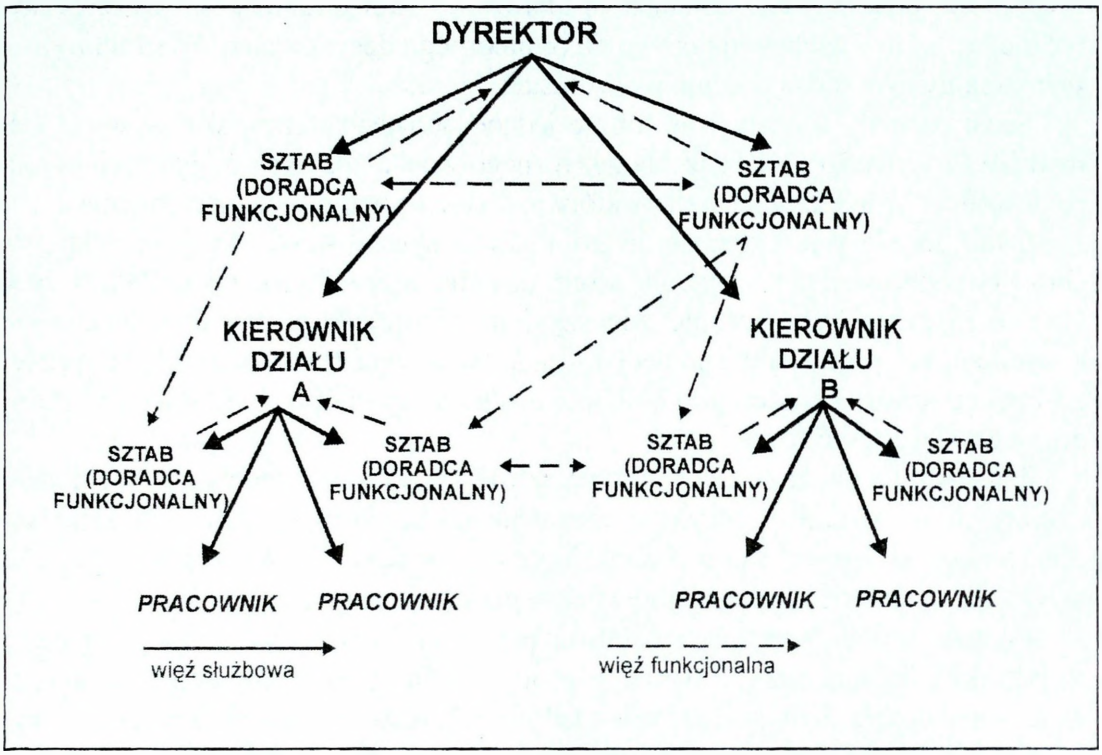
Jak widać, podstawowe znaczenie mają w tej strukturze stosunki formalnego podporządkowania. Zachowana jest również jedność kierowania ze względu na to, że komórki funkcjonalne mogą wpływać na wykonawców tylko za pośrednictwem kierowników liniowych. Dają się także zauważyć rozbudowane więzi funkcjonalne, które mają różny kierunek i przebieg.

Więzi funkcjonalne mogą posiadać względem więzi służbowych następujące położenie:

– mogą pokrywać się z nimi i biec w tym samym kierunku (równoczesne podporządkowanie i zależność funkcjonalna),

– mogą pokrywać się z nimi, ale biec w przeciwnym kierunku (podwładny wpływa na zachowanie przełożonego),

– mogą przebiegać niezależnie od więzi służbowych.



Źródło: opracowanie własne na podst. M. Bielski, *Organizacje...*, wyd. cyt., s. 219; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 294; A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red. nauk.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000, s. 279.

Rys. 3.7. Struktura liniowo-sztabowa

Struktura liniowo-sztabowa pozwala połączyć zasadę jedności kierowania z wykorzystaniem specjalizacji. Rolą specjalistów jest tu wsparcie kierowników liniowych, a nie bezpośrednie oddziaływanie na wykonawców.

Zalety struktury liniowo-sztabowej to: zachowanie jednoznacznie określonego podziału pracy, kompetencji i odpowiedzialności, prostota i przejrzystość konstrukcji oraz możliwość szybkiego decydowania. Zalety te powodują, że struktura liniowo-sztabowa jest najczęściej spotykana w praktyce zarządzania organizacjami. Należy jednak zaznaczyć, że stopień rozbudowy stanowisk i komórek sztabowych w różnych organizacjach może być różny. Liczba i znaczenie tych komórek i więzi powodują, że dana struktura sztabowa ma więcej cech modelu liniowego lub funkcjonalnego. Odnalezienie właściwej w danej sytuacji proporcji między elementami obu modeli prowadzi do minimalizacji wad.

Większość organizacji (w tym również dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych) funkcjonuje w ramach struktury ***sztabowo-liniowej***. Z tego względu podczas modyfikacji tych struktur projektanci powinni zwrócić szczególną uwagę na określenie uprawnień i odpowiedzialności linii i sztabu, równoważenie centralizacji i decentralizacji oraz zachowanie jedności uprawnień i władzy. W myśl tych

zasad sztab pełni funkcje doradcze, a kierownicy (dowódcy danego szczebla taktycznego) liniowi zachowują prawo do ostatecznego decydowania. W strukturze tej wyróżniamy dwa rodzaje sztabów: osobiste i doradcze[1].

Sztab osobisty występuje w formie jednoosobowego stanowiska asystenta kierownika (w dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych rolę tę spełnia grupa dowódcy lub asystent dowódcy), który realizuje wybrane zadania kierownika.

Sztab doradczy jest bardziej liczny i skupia specjalistów, którzy udzielają fachowych odpowiedzi na pytania sformułowane przez kierownika. Zakres tych uprawnień może być znacznie większy i może przyjąć postać obowiązkowych konsultacji lub prawa do współdecydowania. W dowództwach szczebla taktycznego funkcję sztabu doradczego pełnią poszczególni specjaliści (od S/G-1 do S/G-6) grupy głównej dowództwa.

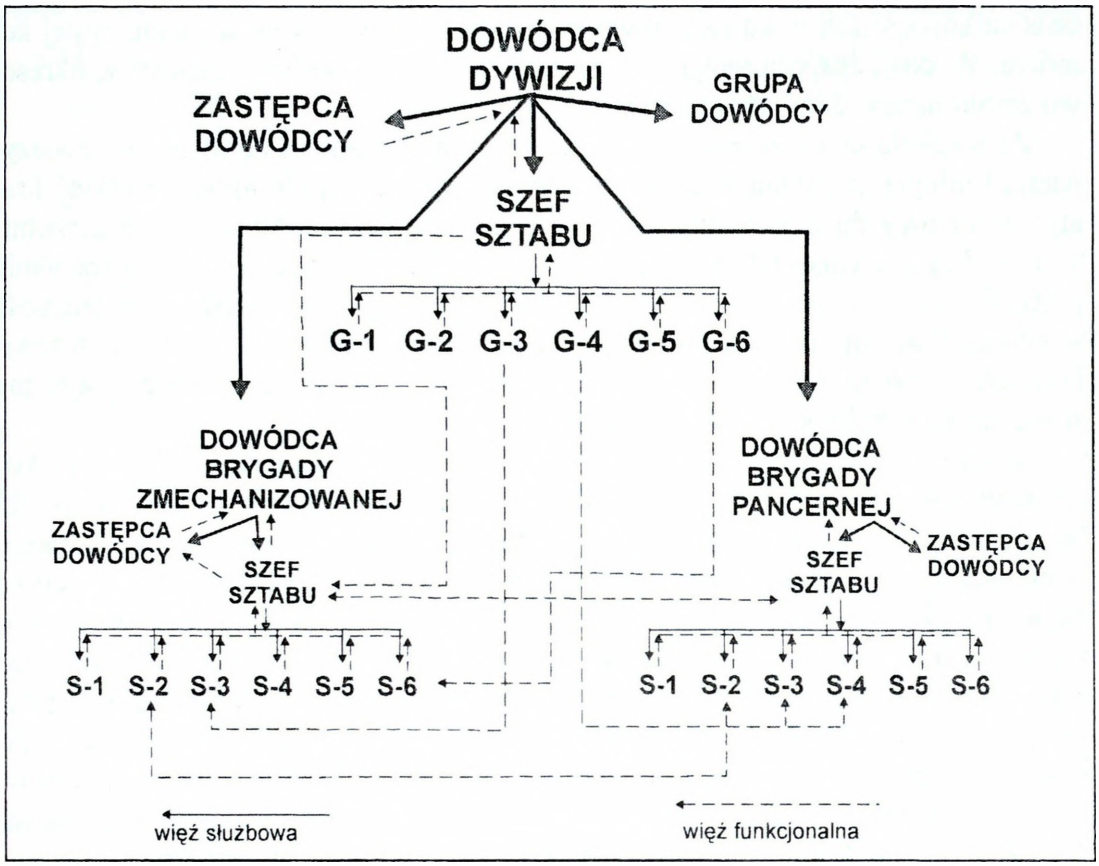
Podstawową **wadą** struktur liniowo-sztabowych jest występowanie konfliktów między kierownikami liniowymi a kierownikami komórek sztabowych i sztabowcami na samodzielnych stanowiskach. W teorii i praktyce organizacji powszechnie uważa się strukturę liniowo-sztabową za najbardziej racjonalną.

Analiza struktury liniowo-sztabowej prowadzi do wniosku, iż jest to typowa struktura znajdująca odzwierciedlenie w organizacjach (rys. 3.8) wojskowych (dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych), dąży się w nich bowiem do wykorzystania jedności rozkazodawstwa wraz ze specjalistycznym wsparciem dowodzenia (zarządzania). Tworzy się stanowiska i komórki sztabowe (S/G-1, S/G-2, S/G-3, S/G-4, S/G-5, S/G-6), powołane do wspomagania dowódców (dywizji, brygad, batalionów) w zakresie zagadnień szczegółowych związanych z ich specjalnościami. Dowódca zachowuje uprawnienia i odpowiedzialność za funkcjonowanie podległej mu jednostki. Jest odpowiedzialny za podjęcie decyzji i postawienie zadań dla podległych oddziałów (pododdziałów). Pomoc poszczególnych komórek sztabowych polega na zbieraniu informacji, naświetlaniu problemów, opiniowaniu, doradzaniu, prognozowaniu, opracowywaniu wariantów działania, sugerowaniu wyboru wariantu działania, a nawet faktycznym podejmowaniu niektórych decyzji, pod warunkiem ich formalnej akceptacji przez dowódcę lub bez akceptacji – na zasadzie delegowania uprawnień. Powyższą sytuację można też zaobserwować w trakcie realizacji zadań na polu walki, kiedy po transformacji dowództwa dywizji na stanowisko dowodzenia poszczególne komórki organizacyjne dowództwa dywizji zmieniają się w zespoły (sekcje) funkcjonalne stanowiska dowodzenia.

Struktury organiczne odpowiadają organicznej koncepcji systemu zarządzania. Zmierzają one do nadania organizacji maksymalnej elastyczności i zdolności przystosowywania się do zmian w bezpośrednim otoczeniu, zwłaszcza technicznym i rynkowym. Ogólne zasady, na których opierają się te struktury (w pewnym sensie przeciwstawne zasadom budowy struktur hierarchicznych), to:

---

[1] Por. A.R. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, s. 370; J. Skalik, *Projektowanie*..., wyd. cyt., s. 65.



Rys. 3.8. Struktura liniowo-sztabowa organizacji wojskowej

– niestały podział zadań (podstawą tego typu struktur są zespoły powoływane ad hoc w celu realizacji konkretnego zadania lub rozwiązania konkretnego problemu),

– rozproszenie władzy w organizacji (władza jest w znacznym stopniu zdecentralizowana, a stosunki zależności dominują nad stosunkami podporządkowania),

– bardzo niski stopień sformalizowania (normy organizacyjne i przepisy są ograniczone do minimum, a margines swobody uczestników organizacji jest znaczny).

Struktury organiczne występują w dwóch formach:

– zadaniowej

– „czystej" struktury organicznej.

W strukturach dowództw szczebla taktycznego ma zastosowanie przede wszystkim struktura zadaniowa. Istotą ***struktury zadaniowej*** jest tworzenie zespołów zadaniowych. Pod pewnymi względami odpowiadają one zespołom przedmiotowym w strukturze macierzowej. Struktura zadaniowa na ogół towarzyszy strukturze hierarchicznej, ale jej nie zastępuje. Uczestnicy organizacji mają przydział do stałych komórek w układzie hierarchicznym. Są powoływani w skład zespołu zadaniowego na czas trwania zadania i tym samym trwania zespołu. Mogą być na ten

czas całkowicie lub tylko częściowo zwolnieni z obowiązków w macierzystej komórce. W skład zespołu mogą być też powoływani specjaliści z zewnątrz, okresowo zatrudniani w danej organizacji.

Ze względu na to, że zespoły zadaniowe powoływane są na ogół do rozwiązywania trudnych problemów, stosunki wewnętrzne w zespole muszą sprzyjać kreatywności oraz dużemu zaangażowaniu i harmonijnej współpracy jego uczestników. Rolą kierownika takiego zespołu jest głównie koordynacja, a nie wydawanie poleceń czy kontrolowanie. Liczą się przede wszystkim wiedza, skuteczność w realizacji zadań oraz wzajemna lojalność i współdziałanie uczestników. Rozwijane jest grupowe rozwiązywanie problemów, przy czym często wykorzystywane są różnorodne techniki twórczego myślenia.

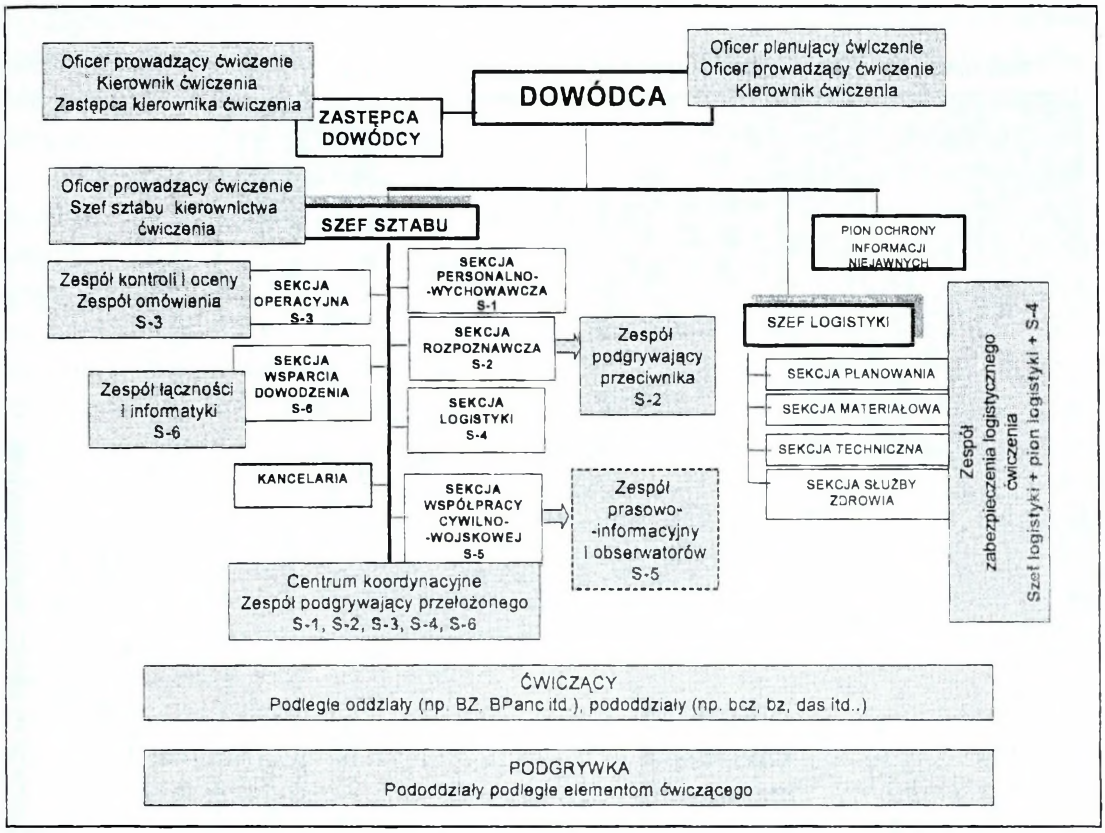
Struktury zadaniowe mogą, podobnie jak struktury macierzowe, być z powodzeniem zastosowane w placówkach naukowo-badawczych. Wobec coraz większej liczby nowych, często jednorazowych problemów (uruchomienie nowej produkcji, wprowadzenie rozwiązań informatycznych, problemy ekologiczne) są one coraz częściej wykorzystywane w różnego rodzaju organizacjach. W czasie pokoju powyższa struktura ma zastosowanie w organizacjach wojskowych szczebla taktycznego, szczególnie podczas likwidacji klęsk żywiołowych, gdy ze struktury organizacyjnej dowództwa, np. brygady, wydzielona zostaje część specjalistów do likwidacji danego zagrożenia. Kolejne zastosowanie można byłoby znaleźć podczas wydzielania z danego dowództwa części specjalistów do realizacji zadań w trakcie misji pokojowych. Dobrym przykładem zastosowania struktury zadaniowej (rys. 3.9) w organizacjach wojskowych jest tworzenie w ramach dowództwa szczebla taktycznego kierownictwa ćwiczenia do przeprowadzenia ćwiczenia wojskowego danego szczebla organizacyjnego.

Główną **zaletą** struktury zespołowej jest to, że uelastycznia ona funkcjonowanie organizacji bez burzenia dotychczasowych stosunków hierarchicznych. Innymi jej zaletami są:

- koncentracja zespołu na określonym zadaniu,
- dobra koordynacja realizacji zadania,
- dobre wykorzystanie wiedzy i umiejętności specjalistów.

Wadą tego typu struktury jest natomiast możliwość konfliktu interesów między stałymi komórkami a zespołami zadaniowymi oraz konfliktu ról: uczestnika zespołu i równocześnie uczestnika stałej komórki. Przy częściowym oddelegowaniu do zespołu może to prowadzić do trudności w godzeniu obowiązków płynących z obu ról. Przy oddelegowaniu pełnym trudny może być powrót do stałej komórki, zwłaszcza gdy uczestnictwo w zespole zadaniowym trwa dłuższy czas.

Prowadząc badania nad ewolucją struktur organizacyjnych, przyjęto za podstawę strukturę liniową (rys. 3.10), w której wszystkie zależności funkcjonalne pokrywają się z zależnościami hierarchicznymi. Za kierunek rozwoju przyjęto wzrost wielkości organizacji oraz wzrost zmienności otoczenia i złożoności technologii.



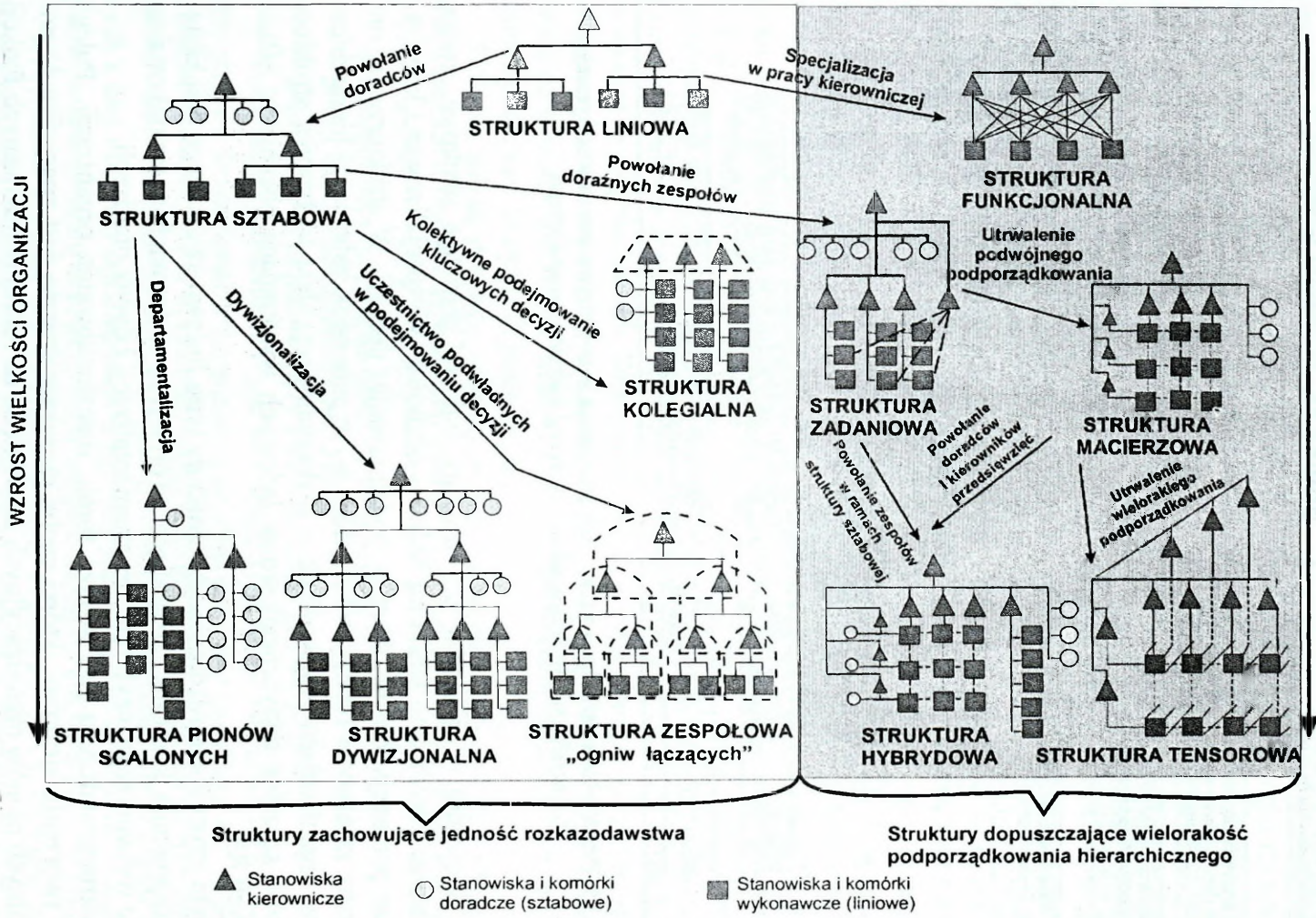
Rys. 3.9. Przykładowa struktura zadaniowa utworzona z dowództwa szczebla taktycznego (oddziału) wojsk lądowych do realizacji ćwiczenia wojskowego

Po włączeniu specjalistów do struktury liniowej powstaje struktura, zwana w literaturze przedmiotu strukturą liniowo-sztabową. Wyspecjalizowane komórki doradcze pomagają kierownikom w podejmowaniu decyzji. W strukturze tej obserwujemy zależności funkcjonalne, które występują obok zależności hierarchicznych (w organizacjach wojskowych – rozkazodawcze). Jest to typowa struktura dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych występująca obecnie w Siłach Zbrojnych RP.

Innym czynnikiem różnicującym struktury typu liniowo-sztabowego jest kryterium grupowania komórek, znajdujące swój wyraz w formach rozczłonkowania systemu wytwórczego, czyli tzw. departamentalizacji i dywizjonalizacji.

Departamentalizacja jest starszą formą rozczłonkowania organizacji. Polega ona na tworzeniu struktury, której cechą charakterystyczną jest specjalizacja poszczególnych pionów organizacyjnych ze względu na rodzaj realizowanych funkcji (działań). Przykładem takiej organizacji jest struktura pionów scalonych[1]. W tej strukturze wszystkie komórki organizacyjne łącznie z doradcami podlegają bezpośrednio dyrektorowi, który kieruje działalnością z pomocą swoich zastępców.

[1] A. Stabryła (red. nauk.), *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1991, s. 23.



Źródło: A. Stabryła (red. nauk.), *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1991, s. 21.

Rys. 3.10. Ewolucja konfiguracji struktury organizacyjnej

Dywizjonalizacja polega na odejściu od specjalizacji w ścisłym tego słowa znaczeniu, czyli wykonywania funkcji, na które składają się podobne czynności. Ma zastosowanie w dużych organizacjach charakteryzujących się dużą samodzielnością wyodrębnionych jednostek, posiadających własne komórki sztabowe.

Jeśli w strukturze liniowo-sztabowej wprowadzone zostaje uczestnictwo podwładnych w podejmowaniu decyzji, można wtedy mówić o strukturze zespołowej (ogniw łączących – według R. Likerta[1], zwanej także „koncepcją zachodzących grup"). Istota tej struktury polega na stworzeniu wielu zespołów, które są połączone z sobą poprzez ludzi będących równocześnie członkami dwóch grup. Przełożony grupy hierarchicznie najniższej jest równocześnie podwładnym w grupie wyższej hierarchicznie. W tej koncepcji R. Likert ważną rolę przypisuje właśnie tym kierownikom, nazywając ich „spoiwem", ponieważ łączą z sobą dwie grupy. Odgrywają oni podwójną rolę. Po pierwsze, realizują funkcje kierownicze w stosunku do własnej grupy, po drugie, w grupie nadrzędnej są tylko członkami, ale realizują czynności koordynacyjne w stosunku do obu płaszczyzn hierarchicznych.

Bardzo zbliżona do struktury zespołowej jest *struktura kolegialna*, której cechą charakterystyczną jest kolegialne (zespołowe) podejmowanie decyzji przez cały zespół, a nie tylko przez kierownika.

Po powołaniu doraźnych zespołów zadaniowych w strukturze liniowo-sztabowej ma się do czynienia ze strukturą zadaniową. Używanie takiej nazwy wydaje się uzasadnione w przypadkach, gdy dominującą formą organizacji wewnętrznej instytucji staje się eksponowanie zależności operacyjnych i powołanie zespołów do określonych zadań. Struktura zadaniowa jest strukturą przejściową między tradycyjną strukturą sztabową a strukturą zwaną macierzową[2].

Istotą funkcjonowania *struktury macierzowej* jest podwójne podporządkowanie pracowników. Z jednej strony podlegają oni kierownikom stale funkcjonujących komórek, z drugiej – kierownikom określonych przedsięwzięć. Jeśli w budowie organizacji tworzy się inne wymiary niż te, które występują w strukturze macierzowej, można wtedy mówić o *strukturze tensorowej*.

Powołanie zespołów w ramach struktury liniowo-sztabowej oraz powołanie doradców i kierowników poszczególnych przedsięwzięć pozwala utworzyć *strukturę hybrydową*. W szerokim znaczeniu oznacza to, że w jednej organizacji funkcjonują różne rozwiązania strukturalne. Obok zespołów zadaniowych funkcjonuje również stabilna część struktury typu sztabowo-liniowego.

Jeśli w strukturze liniowej dokonuje się specjalizacji w pracy kadry kierowniczej, mówi się wtedy o *strukturze funkcjonalnej*. Poszczególni kierownicy wyspecjalizowani w swojej specjalności zachowują uprawnienia do wydawania poleceń pracownikom w ramach przypisanego im zakresu działania. Struktura taka jest zdominowana przez zależności funkcjonalne w tym sensie, że zależności hierarchiczne zostają nałożone na ustalone wcześniej zależności doradcze.

---

[1] Por. R. Likert, *Motywacyjny aspekt zmodyfikowanej teorii organizacji i kierownictwa*, [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1965, s. 294; K. Zimniewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa–Poznań 1984, s. 122.

[2] Por. tamże, s. 24.

Podsumowując problematykę struktur organizacyjnych organizacji wojskowych w świetle teorii organizacji i zarządzania, można sformułować szereg **wniosków**, które powinny być uwzględnione przy modyfikacji organizacji wojskowych (dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych). Oto najważniejsze z nich:

1. Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, iż wymieszanie rozwiązań strukturalnych wywodzących się z logiki różnych konfiguracji jest często dysfunkcyjne, np. przez: ograniczenie autonomii pracowników w biurokracji profesjonalnej, przez rozbudowę hierarchii kierowniczej w adhockracji lub centralizację decyzji dotyczących działania oddziałów w strukturze dywizjonalnej.

2. *Nie należy ulegać modzie na jakieś rozwiązania strukturalne czy typ struktury, natomiast zawsze należy się zastanawiać, czy pasuje ona do sytuacji i strategii organizacyjnej*. Szczególnego znaczenia wniosek ten nabiera w przypadku organizacji wojskowych, zwłaszcza struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych SZ RP.

3. Nie wystarczy ukształtowanie spójnego zestawu parametrów struktury, musi być on dostosowany do czynników sytuacyjnych. Dostosowanie parametrów struktury organizacyjnej do czynników sytuacyjnych może się odbywać w sposób ewolucyjny (drobne zmiany) lub rewolucyjny (poprzez głęboką reorganizację). Zmiany ewolucyjne są łatwiejsze do wprowadzenia, ale muszą być podporządkowane wizji docelowej, bowiem w przeciwnym wypadku trudno uzyskać spójny zestaw parametrów struktury. Zmiana rewolucyjna, czyli reorganizacja polegająca na przejściu do innego typu struktury, jest zwykle kosztowna i okresowo obniża sprawność działania organizacji, ale stwarza większe gwarancje wzajemnego dopasowania parametrów struktury.

4. Należy zwrócić szczególną uwagę na autonomizację celów organizacji, tzn. zastąpienie celu głównego przez inny cel (nieformalny, podrzędny, cząstkowy). Zjawisko autonomizacji celów może się również przejawiać w tym, że organizacja realizuje cel niezgodny z oczekiwaniami jej otoczenia lub następuje zachwianie równowagi pomiędzy komórkami pomocniczymi i usługowymi a podstawowymi w strukturze organizacyjnej.

5. Organizacja wojskowa (jaką jest dowództwo szczebla taktycznego wojsk lądowych) uwzględnia w swojej strukturze poszczególne części organizacji oraz relacje zachodzące pomiędzy nimi. Modyfikując strukturę dowództwa, należy wziąć pod uwagę cele i zadania, jakie dane dowództwo realizuje, ludzi (obsadę personalną dowództwa), którzy kształtują tę organizację, oraz wyposażenie techniczne (technologię).

6. Struktura organizacyjna dowództwa taktycznego wojsk lądowych powinna być traktowana jako podział dowództwa na komórki organizacyjne wraz z określeniem ich zadań, uprawnień i odpowiedzialności, oraz z uwzględnieniem powiązań informacyjnych między tymi komórkami.

3.2. Sztab wojskowy na przestrzeni wieków

3.2.1. Struktury organizacyjne dowództw wojsk lądowych USA

Doktryna sztabowa armii Stanów Zjednoczonych rozwijała się powoli. Dopiero w toku pierwszej wojny światowej nastąpił radykalny zwrot w tej dziedzinie. Dobrym przykładem kondycji sztabów w wojskach tego kraju może być stwierdzenie jednego z wysokich urzędników centralnych władz wojskowych z lat wojny z Hiszpanią, twierdzącego, iż oddział, którym kierował, pracował doskonale, póki praca ta nie została zdezorganizowana przez wojnę[1]. Niewątpliwie od wojny amerykańsko-hiszpańskiej do 1917 roku zrobiono w dziedzinie tworzenia i szkolenia sztabów amerykańskich bardzo wiele. Mimo wszystko dla dowódcy amerykańskich wojsk ekspedycyjnych, generała Pershinga, oczywiste było, iż istnieje absolutna konieczność zorganizowania sztabów mogących sprostać wymaganiom współczesnej wojny. Toteż Pershing wysłał do Europy specjalną grupę oficerów, których zadaniem było dokładne przestudiowanie organizacji i sposobów działania sztabów dwóch doświadczonych w trzyletnich wojennych zmaganiach sojuszników – Francji i Wielkiej Brytanii. Na podstawie otrzymanych od nich informacji zdecydowano, iż sztaby amerykańskie zostaną zorganizowane w oparciu o wzory brytyjskie i francuskie, a z wymienionych systemów sztabowych przejmie się to, co najlepsze. Ostatecznie jednak zdecydowanie przeważyły wzory francuskie. Jedną z zasadniczych przyczyn takiego obrotu rzeczy było podporządkowanie amerykańskich wojsk ekspedycyjnych dowódcy francuskich sił zbrojnych i wynikająca stąd konieczność ścisłego współdziałania ze sztabami francuskimi. Zbliżona organizacja organów dowodzenia niewątpliwie takie działanie ułatwiała[2].

W konsekwencji wspomnianych powyżej zdarzeń sztab amerykańskich wojsk ekspedycyjnych oraz sztaby poszczególnych szczebli dowodzenia przyjęły strukturę obejmującą pięć wydziałów oznaczonych literą G. Były to: G-1 – oddział administracyjny, odpowiadający za: organizację przewozów morskich, uzupełnienie żołnierzy i koni, ewidencję uzbrojenia i sprzętu, organizowanie obozów jenieckich, utrzymanie dyscypliny i morale wojsk; G-2 – oddział wywiadowczy; G-3 – oddział ds. operacyjnych; G-4 – oddział zaopatrywania wojsk, odpowiedzialny za koordynację pracy służb zaopatrzeniowych, służby inżynieryjno-budowlane, służby sanitarne, służby transportowe; G-5 – oddział szkoleniowy, sprawujący pieczę i ogólne kierownictwo nad szkoleniem w podległych siłach.

Jak się miało później okazać, ta przedstawiona w ogólnym zarysie struktura sztabu, wprowadzona rozkazem z 16 lutego 1918 roku o organizacji sztabów w amerykańskich siłach ekspedycyjnych, stała się podstawą współczesnej doktryny sztabowej w armii Stanów Zjednoczonych.

Nietrudno dostrzec, iż występują tu dwie różnice w porównaniu do struktur współczesnych. Pierwsza dotyczy zadań G-1, obecnie nieobejmujących problematyki kwatermistrzowskiej (będącej domeną G-4). Różnica druga to oczywiście

---

[1] J.D. Hittle, *Sztab wojskowy*, MON, Warszawa 1961, s. 175.

[2] Tamże, s. 187.

zadania G-5. Jak wiadomo, we współczesnych strukturach komórka ta odpowiada za problematykę współpracy cywilno-wojskowej (w NATO *Civil-Military Cooperation* – CIMIC, w USA *Civil Affairs* lub *Civil-Military Operations*). Wówczas jednak, w 1918 roku, problematykę szkolenia ogromnej rzeszy nowo wcielonych żołnierzy uznano za jedno z głównych zadań, które jednak istotnie różniło się od problemów, rozwiązywanych przez inne komórki sztabowe.

W porównaniu do sztabów wyższego szczebla – na niższych szczeblach dowodzenia występowała mniejsza liczba komórek sztabowych. Na przykład w sztabie dywizyjnym sił ekspedycyjnych funkcjonowały jedynie trzy wydziały: G-1 – sprawy personalne i kwatermistrzowskie, G-2 – sprawy rozpoznania, G-3 – sprawy operacyjne i szkoleniowe.

Analiza powyższych informacji pozwoliła stwierdzić, iż struktura sztabu dywizyjnego odpowiadała dokładnie organizacji francuskiej poprzedzającej reformę 1917 roku, czyli połączenie sztabów z zarządami etapów i służb[1]. Warto podkreślić, iż wzorzec francuski spowodował także wprowadzenie do wojsk amerykańskich stanowiska szefa sztabu od szczebla dywizji wzwyż.

Celowe wydaje się zaakcentowanie, iż w tym samym czasie, w nowo zorganizowanej – w listopadzie 1917 roku w Langres (Francja) – Akademii Sztabowej (czy raczej przyspieszonym kursie dla oficerów sztabowych), narodził się zwyczaj oznaczania oficerów i komórek sztabu literą „G". Pochodził on tym razem z brytyjskiej „szkoły sztabowej", konkretnie zaś z ogólnej (operacyjnej) części sztabu (tzw. Sztab „G"). Zwyczaj ten, początkowo obowiązujący tylko w amerykańskich wojskach ekspedycyjnych, w 1921 roku uznany został oficjalnym sposobem opisywania osób funkcyjnych i komórek sztabowych we wszystkich strukturach organów dowodzenia amerykańskich wojsk lądowych.

Analizując historię powstania współczesnych sztabów amerykańskich, stwierdzić można, iż mimo zdecydowanych wpływów francuskich są one de facto oparte na wielu wzorach. I tak, zachowano (choć niecałkowicie) brytyjską terminologię sztabową. Pozostawiono raz zaadoptowaną francuską organizację i procedury pracy sztabowej sięgające jeszcze czasów Berthiera i Jominiego. Filozofię szkolenia sztabów oparto z kolei na wzorcach pruskich. W ten sposób powstała struktura opierająca się na założeniu, iż sztab mający wspomagać dowódcę we wszystkich obszarach jego działalności realizować musi zadania, które zawsze można przyporządkować do jednej z czterech dziedzin:

- administracyjno-personalnej,
- rozpoznawczej,
- operacyjno-szkoleniowej,
- kwatermistrzowskiej.

Oczywiście, struktura ta jest elastyczna i w razie potrzeby może być dostosowywana do nowych potrzeb i wymagań. Pierwszym takim przykładem jest komórka G-5 z okresu funkcjonowania amerykańskich wojsk ekspedycyjnych. Jak wiadomo, powstała ona w celu rozwiązania, jakże ważnego wówczas, problemu

[1] Tamże, s. 189.

szkolenia bardzo dużej liczby żołnierzy w krótkim czasie. Również struktury sztabów wyższych szczebli mogły się różnić od niższych ze względu na zakres zadań i problemów, które musiały rozwiązywać. Generalnie jednak przyjęto, iż nie należy bez wyraźnej potrzeby tworzyć dodatkowych komórek „G", aby nie naruszyć prostej i logicznej struktury organizacyjnej. Takie bowiem odstępstwa, niepoparte wyjątkowymi potrzebami, doprowadzić mogłyby do zniszczenia standardowej organizacji, a tym samym likwidacji tego, co przyjęto nazywać „systemem sztabowym"[1].

W przedstawionych powyżej strukturach sztaby amerykańskie przetrwały okres międzywojenny i wkroczyły w drugą wojnę światową.

Kolejne modyfikacje organizacji sztabów wymuszone zostały przez konsekwencje globalnej polityki Stanów Zjednoczonych. Konieczność posiadania możliwości prowadzenia działań w różnych, odległych regionach świata wymagała pozyskania zdolności do współpracy z miejscową administracją cywilną. Problem taki na szeroką skalę po raz pierwszy pojawił się już w czasie drugiej wojny światowej na europejskim teatrze działań wojennych. Wówczas to wspomniane już poprzednio „sprawy cywilne" (*Civil Affairs*) wydzielono z kompetencji G-1 i powierzono nowo powołanym do ich rozwiązywania oddziałom G-5.

Kolejna poważna zmiana struktury miała miejsce dopiero w latach dziewięćdziesiątych XX wieku i wynikała ze zwiększającej się ciągle ilości informacji, którą sztaby musiały przyjąć, ocenić, posegregować i we właściwy sposób wykorzystać. Problem ten uznano za tak istotny, iż na mocy regulaminu dowodzenia wojsk lądowych „*FM 101-5 Staff Organization and Operations*" (edycja z 1997 roku) wprowadzono do struktury sztabu komórkę nr 6 *Signal* (dosł. łączność) odpowiadającą za szeroko rozumiane zarządzanie informacją[2].

Powstanie Sojuszu Północnoatlantyckiego przyniosło, jako jedną z licznych konsekwencji dla współtworzących go armii narodowych, tendencje standaryzacyjne także w strukturach organizacyjnych dowództw. Nie jest tajemnicą, iż wzorce, jakie starano się wprowadzić w NATO w tym zakresie, pochodziły właśnie ze Stanów Zjednoczonych. Próba szczegółowej identyfikacji tych struktur dowiodła, iż główną rolę w ustaleniach dotyczących badanego problemu odgrywa wspomniany już regulamin *FM 101-5*. Zawiera on bowiem zestawienie zasad i przepisów dotyczących współczesnej struktury organizacyjnej dowództw na różnych szczeblach organizacyjnych oraz zadania komórek i osób funkcyjnych. Natomiast w sposób bardziej szczegółowy badaną problematykę rozpatruje się w regulaminach dotyczących konkretnych szczebli dowodzenia lub rodzajów wojsk, np. „*FM 101-15 Działania operacyjne korpusu*" (*Corps Operations*), „*FM 71-3 Brygada pancerna i zmechanizowana*" (*Armored and Mechanized Infantry Brigade*), czy też „*FM 71-123 Taktyka i technika połączonych rodzajów wojsk: brygada pancerna, batalion/zgrupowanie taktyczne i kompania/grupa bojowa*" (*Tactics and Techniques for Combined Arms Heavy Forces: Armored Brigade, Battalion/Task Force and Company/Team*).

---

[1] Tamże, s. 195.

[2] *FM 101-5 Staff Organization and Operations*, DC Washington 1997, s. 2-2–2-5.

W świetle analizy powyższych dokumentów normatywnych ogólna struktura dowództwa (*Headquarters*) w wojskach lądowych USA obejmuje:

– dowódcę,
– jego zastępcę (zastępców),
– grupę dowódcy,
– szefa sztabu,
– sztab (*Staff*), w skład którego wchodzą: grupa koordynacyjna, grupa specjalistyczna, oficerowie łącznikowi.

Celowe wydaje się ostateczne wyjaśnienie zależności oznaczeń „S" i „G" występujących na różnych szczeblach dowodzenia w opisie komórek grupy koordynacyjnej (np. S-1, G-1). Otóż w amerykańskich wojskach lądowych przyjmuje się, iż jeżeli etatowym dowódcą na danym szczeblu dowodzenia jest generał, wówczas w jego dowództwie sztab (a konkretnie grupa koordynacyjna sztabu) podzielony jest na komórki opisywane literą G (*General Staff*). Jeżeli zaś dowódcą jest oficer w stopniu niższym niż generał, w jego sztabie stosuje się oznaczenie S (od *Staff*).

Na szczeblu dywizji struktura dowodzenia obejmuje *dwóch zastępców* dowódcy. Zazwyczaj dowódca dywizji osobiście określa zakres zadań i odpowiedzialności swoich zastępców. Na przykład w dywizji może to być zastępca ds. operacyjnych oraz ds. działań w obszarze tyłowym (*Assistant Division Commander/Maneuver* – ADC/M, *Assistant Division Commander/Support* – ADC/S)[1].

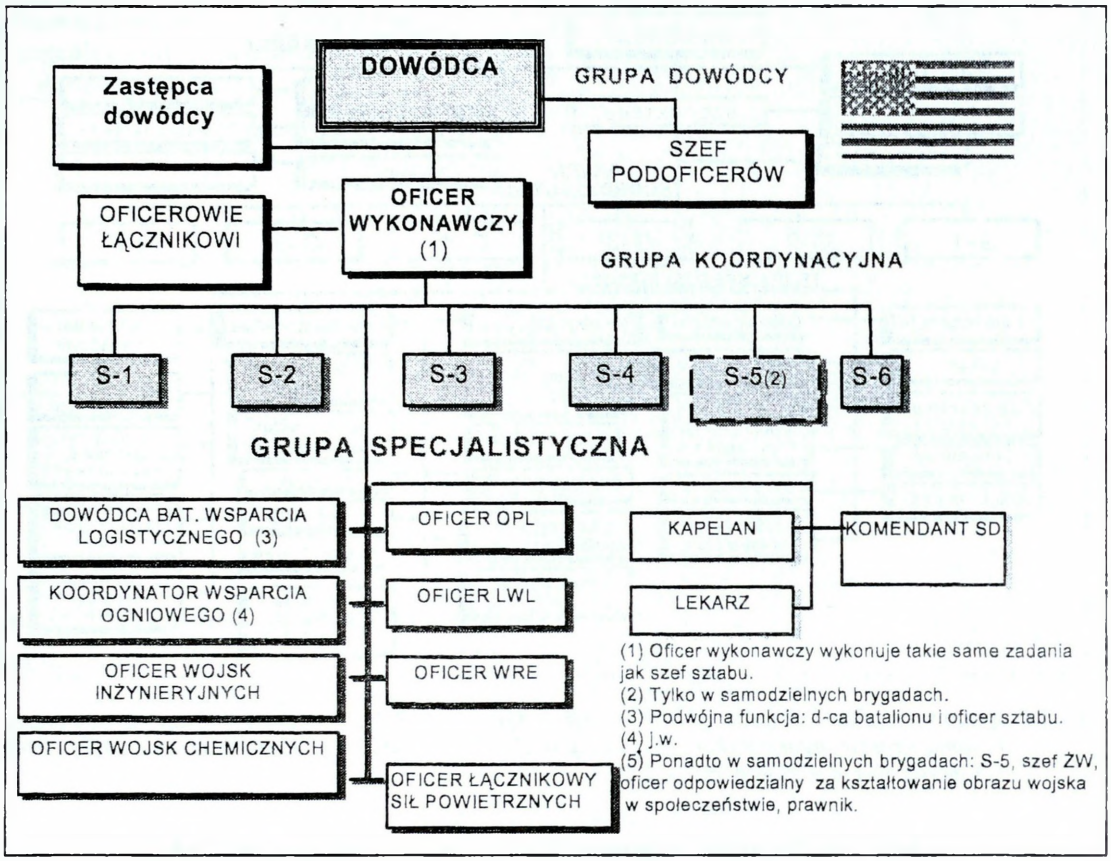
Liczba poszczególnych komórek organizacyjnych oraz wielkość ich obsady personalnej uzależniona jest od szczebla dowodzenia (rys. 1 i 2). W podobnej roli na szczeblu korpusu i dywizji (a niekiedy i brygady/batalionu) występuje dowódca jednostki inżynieryjnej, będąc jednocześnie koordynatorem wojsk inżynieryjnych w grupie specjalistycznej sztabu.

Interesującym rozwiązaniem jest podwójna rola części oficerów-specjalistów rodzajów wojsk, którzy wchodzą w skład grupy specjalistycznej. Spełniają oni bowiem jednocześnie rolę doradców dowódcy podczas planowania działań oraz pełnią obowiązki dowódców swoich oddziałów (pododdziałów). Dla przykładu, analiza treści dokumentu *FM 71-3* pozwala na stwierdzenie, że na szczeblu brygady podwójnymi obowiązkami obarczeni są:

– dowódca dywizjonu artylerii przydzielonego do wsparcia brygady, który jednocześnie pełni obowiązki brygadowego koordynatora wsparcia ogniowego (*Fire Support Coordinator* – FSCOORD);
– dowódca batalionu wysuniętego zabezpieczenia logistycznego[2], który jednocześnie jest doradcą dowódcy brygady w tym zakresie[3].

---

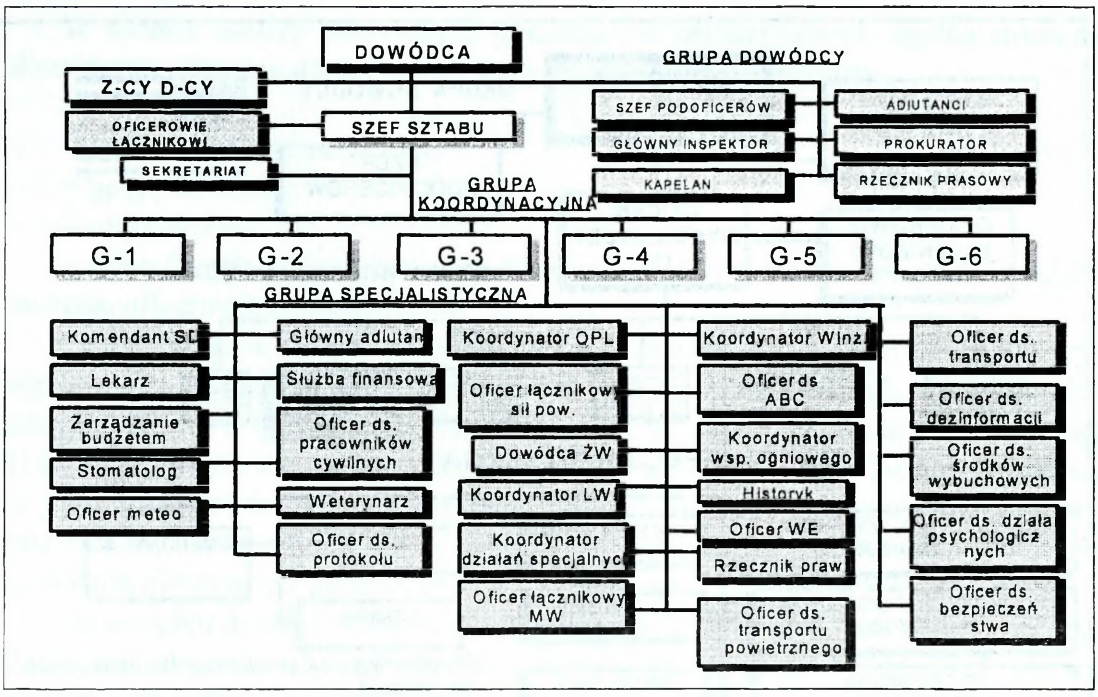
[1] Ch.P. Otstoot, C.A. Hagan, *Battle Rythm*, „Military Review" 1990, nr 6, s. 38–49.
[2] W oryginale *Forward Support Battalion*.
[3] *FM 71-3 Armored and Mechanized Infantry Brigade*, DC Washington 1988, s. 2–7.



Źródło: opracowanie własne na podst. *FM 71-3 Armored and Mechanized Infantry Brigade*, Department of the Army, Washington 1988, s. 2-7; *FM 101-5 Staff organization and operations*, Hedquarters Department of the Army, Washington, DC, 31 May 1997, s. 2-5; J. Wołejszo (red. nauk.), *Transformacja dowództwa pododdziału i oddziału na stanowisko dowodzenia w wojskach lądowych SZ RP*, *AON* Warszawa 2000, s. 154; J. Kręcikij, *Wybrane problemy dowodzenia wojsk lądowych USA*, AON, Warszawa 2002, s. 23.

Rys. 3.11. Struktura organizacyjna dowództwa brygady armii USA

Koordynator wsparcia ogniowego stanowi dobry przykład podwójnego wykorzystania oficerów grupy specjalistycznej. Jest on najstarszym oficerem artylerii na danym szczeblu dowodzenia – dowódcą jednostki artylerii wspierającej ten szczebel. Natomiast etatowy oficer sztabu o specjalności artyleryjskiej pełni funkcję jego zastępcy lub pomocnika. Koordynator taki występuje na szczeblach dowodzenia od batalionu do korpusu. Przeznaczenie i zadania tych komórek w dowództwach wojskach lądowych USA przedstawiono w tabeli 3.1.



Źródło: opracowanie własne na podst. *FM 101-5 Staff...*, wyd. cyt., s. 2-4; J. Wołejszo, *Wybrane aspekty projektowania struktur organizacyjno-funkcjonalnych ośrodków decyzyjnych*, AON, Warszawa 2002, s. 132; J. Kręcikij, *Wybrane...*, wyd. cyt., s. 24.

Rys. 3.12. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji armii USA

Tabela 3.1

Porównanie zadań komórek organizacyjnych grupy głównej (koordynacyjnej) dowództw wojsk lądowych USA i ustaleń NATO w tym zakresie

Nazwa komórki organizacyjnej dowództwa	Główne zadania (ustalenia normatywne NATO)	Główne zadania (ustalenia normatywne USA)	Uwagi
G-1	Zarządzanie stanami osobowymi, personel cywilny, dyscyplina, jeńcy wojenni	Takie same jak w NATO	W niektórych sytuacjach (np. w samodzielnych brygadach) S-1 pełni także rolę głównego adiutanta; koordynuje także problematykę opieki medycznej
G-2	Rozpoznanie	Takie same jak w NATO	
G-3	Kierowanie aktualnymi działaniami, koordynacja wsparcia bojowego	Takie same jak w NATO, a ponadto planowanie przyszłych działań, w tym wsparcie, szkolenie	
G-4	Logistyka	Takie same jak w NATO	Z wyjątkiem opieki medycznej, która jest wyłączona z zakresu odpowiedzialności G-4 i koordynowana przez G-1

Nazwa komórki organizacyjnej dowództwa	Główne zadania (ustalenia normatywne NATO)	Główne zadania (ustalenia normatywne USA)	Uwagi
G-5	Planowanie	Sprawy cywilno-wojskowe (CIMIC)	
G-6	Systemy łączności	Systemy i bezpie-czeństwo łączności, automatyzacja przekazywania danych	
G-7	Doktryna i szkolenie	Brak w strukturach narodowych wojsk lądowych	
G-8	Zasoby i finanse	Brak w strukturach narodowych wojsk lądowych	
G-9	CIMIC	Brak w strukturach narodowych wojsk lądowych	

Źródło: opracowanie własne na podst. *FM 101-5 i ATP – 3.2.*

Reasumując, choć struktura organizacyjna dowództw jest na wszystkich szczeblach dowodzenia oparta na typowym wzorcu, można dostrzec pewne odstępstwa od schematu. Wynikają one z następujących przyczyn:

– konkretnych zadań stojących przed określonym szczeblem dowodzenia (czyli także przed dowództwem tego szczebla),

– specyfiki danej jednostki, będącej pochodną jej specjalności (rodzaju wojsk).

Nietrudno zauważyć, iż w wojskach lądowych USA na szczeblu brygady i niższym nie występuje stanowisko szefa sztabu. Jego zadania realizuje oficer wykonawczy (*Execitve Officer* – XO), który na szczeblu batalionu pełni też obowiązki zastępcy dowódcy. Jak już wspomniano, rozwiązanie takie, wprowadzające stanowisko *szefa sztabu do szczebla dywizji włącznie*, zostało zaadaptowane w latach pierwszej wojny światowej z wzorców francuskich. Z kolei w jednostkach zabezpieczenia logistycznego (*Combat Service Support* – CSS) komórki S-2 i S-3 są zwykle zintegrowane w jeden zespół S-2/3. Natomiast w różnych strukturach o charakterze wspierającym (*Combat Support Units*) dodatkowy oficer lub komórka organizacyjna tej specjalności włączani są w grupę koordynacyjną sztabu.

Analizując rozwiązania stosowane w amerykańskich wojskach lądowych w zakresie struktur organizacyjnych dowództw, dojść można do następujących **wniosków**:

1. Struktury organizacyjne dowództw szczebla taktycznego obejmują dowódcę (wraz z zastępcą lub zastępcami) wspieranego przez grupę dowódcy oraz sztab kierowany przez szefa sztabu (lub oficera wykonawczego).

2. Sztab odpowiada za wszystkie obszary problemowe, w których dowódca oczekuje wsparcia i rady. Obszary te obejmują także problematykę kadrową, logistyczną, finansową i szkoleniową. W stosunku do tych zadań jest on odpowiednio zorganizowany; posiada w swym składzie grupę koordynacyjną (od S/G do S/G-6) oraz grupę specjalistyczną.

3. Na szczeblach dowodzenia od brygady wzwyż grupa specjalistyczna jest bardzo rozbudowana, szczególnie w porównaniu do innych rozwiązań narodowych w tym zakresie.

4. Regułą jest wykorzystywanie dowódców podległych jednostek specjalistycznych jako oficerów grupy specjalistycznej w sztabie nadrzędnego dowództwa.

3.2.2. Struktury organizacyjne dowództw wojsk lądowych Wielkiej Brytanii

Początki brytyjskiej myśli wojskowej sięgają głęboko w przeszłość wojskową prawie każdego narodu europejskiego. Pomimo udziału w wielu konfliktach zbrojnych dopiero 15 lutego 1646 roku stanowi ważną datę w brytyjskiej historii wojskowej, ponieważ jest to oficjalny dzień narodzin armii nowego typu[1]. Powstałe w tym okresie sztaby niczym nie różniły się od innych sztabów pozostałych państw europejskich XVII wieku. Dopiero w czasach Wellingtona i Napoleona można mówić o rozkwicie sztabów angielskich. Wellington w swojej karierze dużą wagę przywiązywał do należytej pracy sztabów jako podstawy sukcesów taktycznych każdej jednostki. W swojej armii Wellington ujednolicił system organizacyjny sztabów aż do dywizji. Sztab dywizji składał się z dwóch adiutantów, dwóch oficerów przydzielonych z oddziału generała-adiutanta, pomocnika generalnego kwatermistrza i jednego zastępcy pomocnika generalnego kwatermistrza, jednego lub dwóch oficerów wojsk inżynieryjnych, chirurga, kapelana, pomocnika generała intendenta i jego zastępców, pomocnika szefa żandarmerii, szefa zaopatrzenia oraz szefa uzbrojenia, odpowiedzialnego za utrzymanie dywizyjnego zapasu amunicji[2]. Chociaż nie ulega wątpliwości, że sztab brytyjski kształtował się pod wpływem ówczesnej myśli francuskiej, można się jednak dopatrzyć pewnych różnic polegających na podziale sztabu. W armii francuskiej sztab był podzielony na cztery oddziały, natomiast w brytyjskiej na dwa. Ten charakterystyczny podział sztabu na dwie główne części składowe w armii brytyjskiej został zachowany do dzisiaj.

Brytyjczycy po wojnach napoleońskich w dużym stopniu zapomnieli o dorobku z dziedziny wiedzy sztabowej. Okres zastoju trwał do 1854 roku, kiedy zła praca sztabu w czasie wojny krymskiej dała się dotkliwie we znaki Brytyjczykom. W 1858 roku została założona akademia sztabu, na polecenie Rady Szkolenia Wojskowego, której przewodniczył książę Cambridge. Był to istotny krok naprzód w rozwoju sztabu. W tym samym czasie także na kontynencie można zaobserwować rozwój sztabu, kiedy to Moltke dawał dowody skutecznej pracy sztabu pruskiego w kolejnych zwycięstwach nad Danią, Austrią i Francją.

Do połowy XIX wieku w literaturze brytyjskiej właściwie nie ma żadnych opracowań dotyczących pracy sztabów wojskowych. Dopiero Spencer Wilkinson zauważył, że nie tylko żołnierze, uzbrojenie, żywność i amunicja decydują o zwycięstwie, ale też dobrze wyszkolony oficer sztabu może się przyczynić do zwycięstwa. Dlatego sztab wojskowy nazwał „*mózgiem armii*", co zaznaczył również w swojej pracy pod tym samym tytułem „*Mózg armii*". Do dzisiaj dzieło Wilkinsona uważane jest za jedną z wybitnych pozycji angielskiej literatury sztabowej.

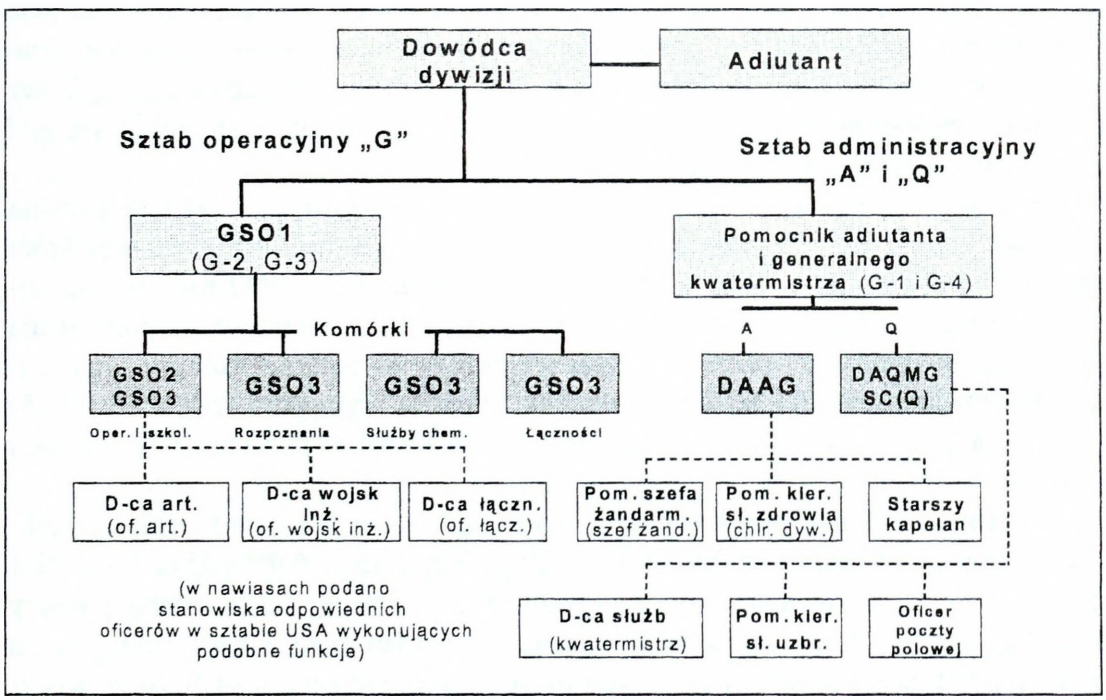
---

[1] J.D. Hittle, *Sztab*..., wyd. cyt., s. 124.

[2] Tamże, s. 137.

Kolejne klęski armii brytyjskiej w Południowej Afryce doprowadziły do poważniejszej dyskusji nad kształtem struktur sztabów wojskowych. W 1912 roku opracowano doktrynę, nazwaną *„Regulaminem służby sztabów"*. Twórcy brytyjskiego sztabu wojskowego poszli za radą Spencera Wilkinsona i połączyli zalety systemu pruskiego z podstawowymi elementami organizacji brytyjskiej. Sztab składał się z trzech głównych części: ze sztabu ogólnego sprawującego funkcje operacyjne i rozpoznawcze; oddziału generała-adiutanta, zajmującego się sprawami personalnymi, zagadnieniami dyscypliny, jeńców, żandarmerii wojskowej itd., oraz oddziału generalnego kwatermistrza obarczonego sprawami kwatermistrzowskiego zabezpieczenia wojsk. Podobnie jak za czasów Wellingtona, organizacja sztabu na szczeblu taktycznym nie przewidywała szefa sztabu. W związkach taktycznych (rys. 3.13) pracę sztabu koordynowali wspólnie szef sztabu ogólnego i szef sztabu administracyjnego.

Prowadząc analizę struktur organizacyjnych sztabu dywizji, obserwuje się trochę odmienną terminologię sztabową od spotykanej do tej pory w strukturach organizacyjnych sztabów Stanów Zjednoczonych.



Źródło: opracowanie własne na podst. J.D. Hittle, *Sztab wojskowy*, MON, Warszawa 1961, s. 147.

Rys. 3.13. Struktura organizacyjna sztabu dywizji angielskiej w okresie drugiej wojny światowej

Brytyjski termin „sztab ogólny”[1] (*General staff*) poważnie różni się od znaczenia tego terminu w armii amerykańskiej. Zadaniom brytyjskiego sztabu ogólnego, czyli tzw. sztabu „G”, odpowiadają zadania wykonywane przez oddziały G-2 (rozpoznanie) i G-3 (operacyjny) w sztabie amerykańskim. Oddział generała-adiutanta odpowiada oddziałom G-1 (personalny) sztabu amerykańskiego, a oddział kwatermistrza odpowiada amerykańskiemu oddziałowi G-4 (logistyki).

Oficerowie sztabu w związkach taktycznych i oddziałach posiadają zazwyczaj jeden z pięciu tytułów. Najniższy stopień oficera sztabu ogólnego to kapitan, który nosi tytuł oficera sztabu stopnia trzeciego – w skrócie GSO3. Jest on zazwyczaj pomocnikiem szefa oddziału. Następny w hierarchii jest major. Nosi on tytuł oficera sztabu ogólnego stopnia drugiego, w skrócie GSO2. Oficer ten może być pomocnikiem starszego oficera sztabu względnie szefem oddziału (wydziału). Oficer sztabu ogólnego stopnia pierwszego (GSO1) ma stopień podpułkownika, a w niektórych wypadkach pułkownika. Zajmuje on stanowisko szefa sztabu „G” dywizji. Oficerowie przydzieleni do sztabu „A” lub „Q” w związkach taktycznych to: kapitan sztabu „A” (*staff captain A* – SCA) w sztabie generała-adiutanta, kapitan sztabu „Q” (*staff captain Q* – SCQ) w sztabie kwatermistrza generalnego, oraz oficerowie w stopniu majora – zastępca pomocnika generała-adiutanta (*deputy asistant adiutant general* – DAAG) i zastępca pomocnika kwatermistrza generalnego (*deputy assistant quartermaster general* – DAQMG). Oficerowie tych stopni są szefami wydziałów na szczeblu dywizji.

Struktura organizacyjna sztabu, będąca produktem różnych wpływów i oparta na tradycyjnych cechach brytyjskich, pozostała do dziś z pewnymi zmianami, które przedstawiono poniżej. Analiza literatury[2] wskazuje, że od 1980 roku wojska lądowe Wielkiej Brytanii, pomimo swej tradycyjnej odmienności, wprowadzają pewne „kontynentalne” (czyli sojusznicze) zasady w ramach struktury organizacyjnej dowództw. Jednakże, struktura ta w wydaniu brytyjskim (rys. 3.14 i 3.15) nie jest w pełni tożsama z rozwiązaniami stosowanymi w pozostałych państwach sojuszu.

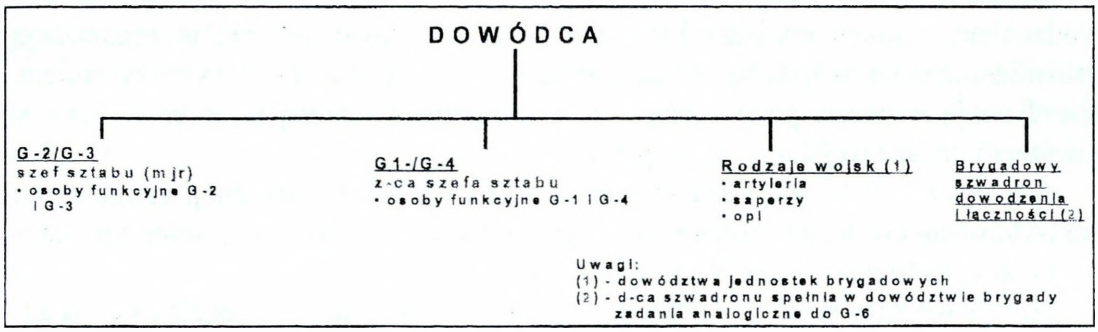
W wojskach lądowych Wielkiej Brytanii szef sztabu jest koordynatorem funkcji realizowanych przez komórki G/S-2 i G/S-3. Natomiast działalność G/S-1, G/S-4 i G/S-5 jest nadzorowana i koordynowana przez zastępcę szefa sztabu (*Deputy Chief of Staff* – DCoS). Rola szefa sztabu jest bardzo duża. Chociaż nie jest on nominalnym zastępcą dowódcy, to jednak w praktyce spełnia taką funkcję. Koordynuje bowiem działalność całego dowództwa oraz zastępuje dowódcę w realizacji procesu decyzyjnego w czasie jego nieobecności[3].

---

[1] Por. tamże, s. 149.

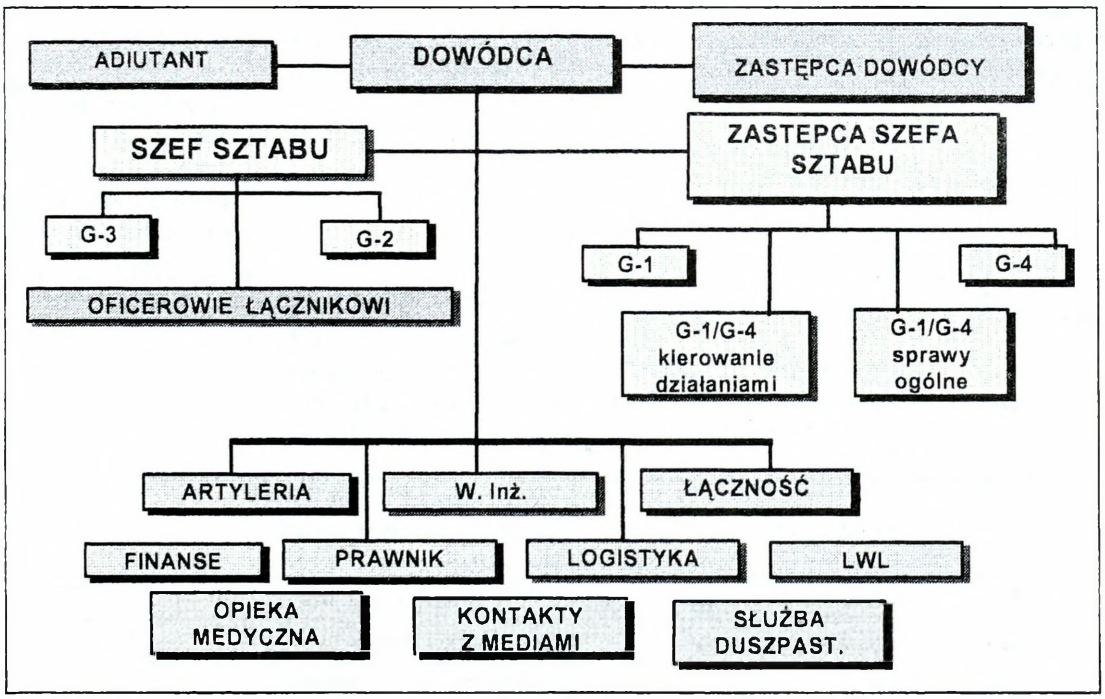
[2] *ADP-2 Command*, HQDT 1994; *ADP-1 Operations*, HQDT 1994; *Staff Officers Handbook*, HQDT 1998; *Staff Duties, The Organization and Duties of the Staff*, Camberly Staff College, 1994; J. Downey, *Management in the Armed Forces*, London 1977.

[3] *ADP-2*..., wyd. cyt., s. 5-6–5-7.



Źródło: opracowanie własne na podst. J. Kręcikij, *Organizacja dowództw i stanowisk dowodzenia wybranych państw NATO*, AON, Warszawa 2000, s. 20; *ADP-2*, Command, HQDT, 1994, s. 5-6.

Rys. 3.14. Struktura organizacyjna dowództwa brygady wojsk lądowych Wielkiej Brytanii



Źródło: opracowanie własne na podst. J. Kręcikij, *Organizacja*..., wyd. cyt., s. 21; *ADP-2*..., wyd. cyt., s. 5-7.

Rys. 3.15. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji wojsk lądowych Wielkiej Brytanii

W strukturze sztabu poszczególne komórki nazwano zgodnie z normami NATO, ale ich zadania postrzegane są następująco:

Komórka G/S-1 jest odpowiedzialna za: powoływanie i zwalnianie żołnierzy ze służby, uzupełnienia, opiekę medyczną, morale, dyscyplinę, sprawy bytowe, finanse, edukację, urlopy i przepustki.

Komórka G/S-2 odpowiada za: rozpoznanie, wywiad, bezpieczeństwo (*security*).

Komórka G/S-3, będąca koordynatorem pracy całego sztabu, zajmuje się: dowodzeniem w trakcie realizacji bieżących zadań, planowaniem działań, organizacją i rozmieszczeniem wojsk, łącznością, przestrzenią powietrzną (jej wykorzystaniem, koordynacją wsparcia powietrznego itp.), szkoleniem, służbą łącznikową, kształtowaniem obrazu wojska w opinii publicznej.

Komórka G/S-4, specjalizująca się w problematyce logistycznej, zajmuje się: zakwaterowaniem wojsk, transportem, zaopatrzeniem w żywność, amunicję, paliwo i części zamienne, ewakuacją i remontem.

Narodowe rozwiązania występują również w zadaniach szczegółowych realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjno-funkcjonalne (tabela 3.2).

Tabela 3.2

Porównanie zadań komórek organizacyjnych grupy głównej dowództwa w wojskach lądowych Wielkiej Brytanii i ustaleń NATO w tym zakresie

Nazwa komórki organizacyjnej dowództwa	Główne zadania (ustalenia normatywne NATO)	Główne zadania (ustalenia normatywne Wielkiej Brytanii)	Uwagi
G-1	Zarządzanie stanami osobowymi, dyscyplina, jeńcy wojenni	Takie samo jak w NATO, dodatkowo opieka medyczna, morale, finanse	Zarządzanie stanami osobowymi i obraz wojska w opinii publicznej realizowany wspólnie z G-3
G-2	Rozpoznanie	Takie samo jak w NATO	
G-3	Kierowanie aktualnymi działaniami, koordynacja wsparcia bojowego	Takie samo jak w NATO, lecz dodatkowo planowanie, szkolenie, dezinformacja i działania psychologiczne	
G-4	Logistyka	Takie samo jak w NATO, lecz z wyłączeniem opieki medycznej	
G-5	Planowanie	CIMIC (jeżeli występuje)	
G-6	Systemy łączności	Prawdopodobnie WE	
G-7	Doktryna i szkolenie	Nie występuje w strukturze narodowej Wląd.	
G-8	Zasoby i finanse	Nie występuje w strukturze narodowej Wląd.	
G-9	Sprawy wojskowo-cywilne	Nie występuje w strukturze narodowej Wląd.	

Źródło: opracowanie własne na podst. *ADP-2* i *ATP-3.2*.

Obszary odpowiedzialności *komórki G/S-5*[1] to: współpraca wojskowo-cywilna i wykorzystanie zasobów miejscowych.

Oprócz G/S-1–G/S-5 w strukturze dowództwa znajdują się także komórki (osoby funkcyjne) będące odpowiednikami grupy specjalistycznej, funkcjonującej w innych armiach NATO. Są to specjaliści (doradcy) rodzajów wojsk (*arms advisers*) oraz szefowie (dowódcy) służb (*heads of servises*)[2].

Specjaliści rodzajów wojsk (wojska pancerne, piechota, artyleria, wojska inżynieryjne)[3] mogą być zarówno członkami sztabu, jak i zostać wydzieleni do pracy w nim ze wspierających jednostek. W związku z tym oficer-specjalista może sprawować dwie funkcje jednocześnie – doradzać dowódcy w zakresie wykorzystania np. artylerii, oraz dowodzić pododdziałem (oddziałem) tego rodzaju wojsk.

Szefowie służb (logistyka, służba medyczna, służba uzbrojenia, duszpasterstwo, prawnicy, finanse, służba weterynaryjna, rozpoznanie (*intelligence*), żandarmeria wojskowa)[4] funkcjonują w podobny sposób, pełniąc jednocześnie rolę doradców dowódców oraz dowodząc podległymi siłami. Na szczeblu dywizji będą to między innymi dowódca służby medycznej, dowódca wsparcia logistycznego, dowódca służby uzbrojenia. Chociaż, podobnie jak doradcy, mają oni bezpośredni dostęp do dowódcy, ich praca koordynowana jest przez zastępcę szefa sztabu i szefów właściwych komórek G/S-1, G/S-4 i G/S-5.

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

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

– umiejscowienia opieki medycznej poza obszarem odpowiedzialności pionu G/S-4, konkretnie zaś w G/S-1,

– nieco innego zakresu pozostałych zadań G/S-1,

– wydzielenia spod nadzoru szefa sztabu pracy komórek G/S-1, G/S-4, G/S-5 oraz powołania do tego celu specjalnego zastępcy szefa sztabu.

Szczególnie ostatnie rozwiązanie można uznać za typowo brytyjskie podejście do problemu organizacji pracy dowództwa, ponieważ w standardowej, „kontynentalnej" – jak mówią Anglicy – strukturze pierwszym zastępcą szefa sztabu jest G-3[5] i żadne dodatkowe stanowiska o takim zakresie zadań nie istnieją. Ponadto za tradycyjnie brytyjskie uznać należy nazwy odnoszące się do specjalistycznej grupy dowództwa, w której zachowano narodowy podział na służby (*services*) i rodzaje wojsk (*arms*).

---

[1] Podczas pokoju komórka G-5 w zasadzie nie funkcjonuje, a jej zadania realizuje G-4. *Staff Duties, The Organizations...*, wyd. cyt., s. A-1.

[2] Tamże, s. 5–7.

[3] J. Downey, *Management...*, wyd. cyt., s. 74.

[4] Tamże, s. 74.

[5] A niekiedy, jak w brygadzie wojsk lądowych Niemiec, G-3 pełni wręcz funkcję szefa sztabu.

3.2.3. Struktury organizacyjne dowództw wojsk lądowych Bundeswehry

Żadne państwo europejskie nie przywiązywało tak istotnej roli do doskonalenia metod wojskowych jak Niemcy. Od wieków dominowało w tym kraju naukowe podejście do zagadnień wojskowych, które sprzyjało rozwojowi myśli wojskowej i jej zastosowaniu w praktyce. Można znaleźć również w historii Niemiec okresy pewnej stagnacji w rozwoju niemieckiej myśli wojskowej, kiedy inne państwa wysuwały się na czoło w dziedzinie organizacji sztabów, nie trwało oczywiście to zbyt długo, ponieważ pruscy wojskowi nie zamierzali pozwolić na odebranie sobie pierwszeństwa. Każde zwycięstwo było wynikiem szczegółowego planowania oficerów sztabu. Natomiast po klęsce zawsze następowało odrodzenie się potęgi wojskowej i rozbudowa sztabów wojskowych, a następnie armii, którą kierował sztab. Dobitnym przykładem może być porażka wojsk pruskich pod Jeną (w 1806 roku), po której nastąpiła całkowita reorganizacja sztabu pruskiego. Wprowadzone wówczas zmiany w poważnej mierze przyczyniły się do pokonania Francji w 1870 roku. Po zakończeniu pierwszej wojny światowej oficerowie niemieccy dążyli przede wszystkim do zachowania sztabu, który miał posłużyć do odrodzenia się nowej armii, niemalże wyeliminowanej na mocy traktatu wersalskiego.

Niemcy zawsze rozumieli, jakie korzyści daje budowa mózgu armii przed nadaniem jej właściwych kształtów. Pod tym względem różnili się od innych państw. Prawdopodobnie najlepszy i najbardziej miarodajny przegląd dziejów sztabu niemieckiego daje książka generała Bronsarta von Schellendorffa pt. „*Obowiązki sztabu generalnego*" wydana w Berlinie w 1895 roku[1]. Według autora pierwszych zalążków sztabu można doszukać się w organizacji sztabu generalnego armii brandenburskiej (1635) dowodzonej przez Fryderyka Wilhelma (1620–1688). Schellendorff nie zgadzał się z poglądem, że sztab Gustawa Adolfa służył jako wzór dla przyszłych sztabów wojskowych. Jego zdaniem sztab armii brandenburskiej „*był wzorem dla Szwedów, na których wzorowały się inne narody*"[2].

Kolejnym etapem rozwoju struktur sztabu niemieckiego było utworzenie przez Fryderyka II w 1765 roku Academii des Noblem, której celem było kształcenie „mózgu armii", tj. oficerów sztabowych. Dzięki jego staraniom ukształtował się sprawnie działający niemiecki sztab generalny, który wzniósł armię pruską na szczyty potęgi wojskowej.

Po bitwie pod Jeną (jak wspomniano wcześniej) nastąpił okres reorganizacji i reform w armii pruskiej. Twórcami tych przemian byli: Stein (rzecznik wojskowy i mąż stanu), Scharnhorst (generał major – przewodniczący komisji ds. reorganizacji armii pruskiej) i Gneisenau. Należy do nich dołączyć Clausewitza, którego dzieło zostało „odkryte" i zrozumiane po jego śmierci. Nie kto inny jak Scharnhorst wprowadził w życie system dwuosobowego dowodzenia sprawowanego przez dowódcę i szefa sztabu. Szef sztabu był czymś więcej niż oficerem koordynującym pracę oficerów sztabu, był on również współodpowiedzialny za ostateczną decyzję dowódcy i wynikłe stąd konsekwencje.

---

[1] J.D. Hittle, *Sztab*..., wyd. cyt., s. 58.
[2] Tamże, s. 59.

Dalszy rozwój sztabu niemieckiego odbył się pod kierownictwem Mufflinga (szefa sztabu generalnego), który w 1828 roku wydał instrukcje dotyczące organizacji sztabów oraz metod wykorzystania poszczególnych oddziałów sztabu przez dowódcę. Sztab szczebla taktycznego został podzielony na cztery oddziały:

- oddział I – sztabu generalnego[1],
- oddział II – sztabu zwykłego[2],
- oddział III – prawny,
- oddział IV – intendencki.

Taka organizacja sztabu, wprowadzona na początku XIX wieku, przetrwała (z wyjątkiem nielicznych zmian) w armii niemieckiej do okresu drugiej wojny światowej.

Dzięki wydanym instrukcjom pruski sztab posiadał już w 1828 roku wszystkie zasadnicze cechy systemu sztabów wojskowych. Szef sztabu uzyskał uprawnienia do wydawania rozkazów w imieniu dowódcy, wszystkie sprawy napływające do dowództwa były rozpatrywane przez właściwą komórkę sztabu, zgodnie ze ściśle określoną procedurą postępowania. W czasach Moltkego zasady dowodzenia i pracy sztabów osiągnęły rozwój, który pozwalał, aby dowódca rzadko był bezpośrednim uczestnikiem walki. Moltke udowadniał, że dowódca znajdujący się na stanowisku dowodzenia może przy pomocy swojego sztabu szybko uchwycić najistotniejsze zagadnienia walki i spokojnie nią kierować. Po zakończeniu pierwszej wojny światowej von Seeckt walczył o zachowanie niemieckiego systemu sztabów wojskowych. Udało mu się zachować jedynie sztaby dziesięciu dywizji Reichswehry. Po zamknięciu akademii wojskowej, ominął on tę przeszkodę przez zastosowanie zdecentralizowanego szkolenia, zgodnie z którym wybrane grupy oficerów szkolono w różnych ośrodkach. Cykl szkoleniowy trwał dwa lata. W 1923 roku wprowadzono trzeci rok dla specjalnie dobranej grupy oficerów sztabowych. Nie było to może zbyt oryginalne, pozwoliło jednak systematycznie szkolić oficerów sztabu bez wzbudzania czujności komisji rozbrojeniowej. Tak więc gdy w 1935 roku Niemcy oficjalnie ogłosiły światu o remilitaryzacji swego kraju, posiadały znów gotowych wyszkolonych oficerów sztabu (tzw. mózg armii) i mogli przystąpić do odbudowy samej armii.

W latach poprzedzających drugą wojnę światową i podczas jej trwania struktura organizacyjna sztabu dywizji niemieckiej[3] (rys. 3.15) przedstawiała się następująco:

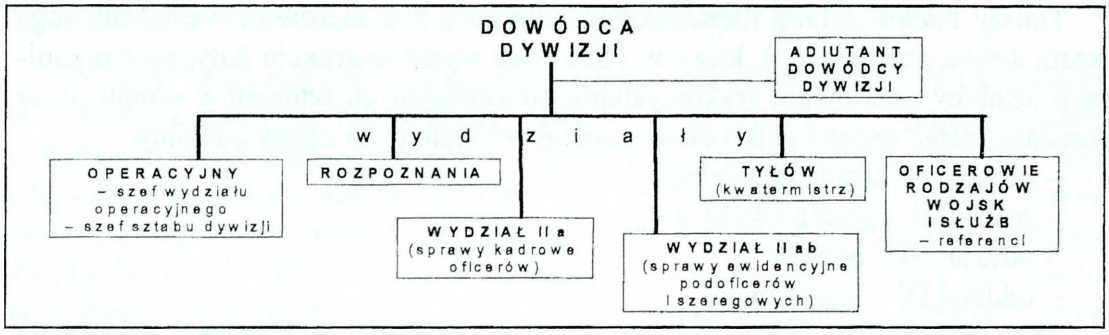
- wydział operacyjny, zajmujący się sprawami wyszkolenia i użycia wojsk, regulaminów i instrukcji, transportu kolejowego, zabezpieczenia topograficznego,
- adiutantura, prowadząca sprawy personalne, służby wewnętrznej, odznaczeń i inne,

---

[1] Tamże, s. 83. Odpowiednik w armii amerykańskiej Ia (operacje) – G-3; Ib (zaop. i adm.) – G-4; Ic (wywiad) – G-2; Id (szkolenie) – G-3.

[2] Tamże, s. 83. Odpowiednik w armii amerykańskiej G-1.

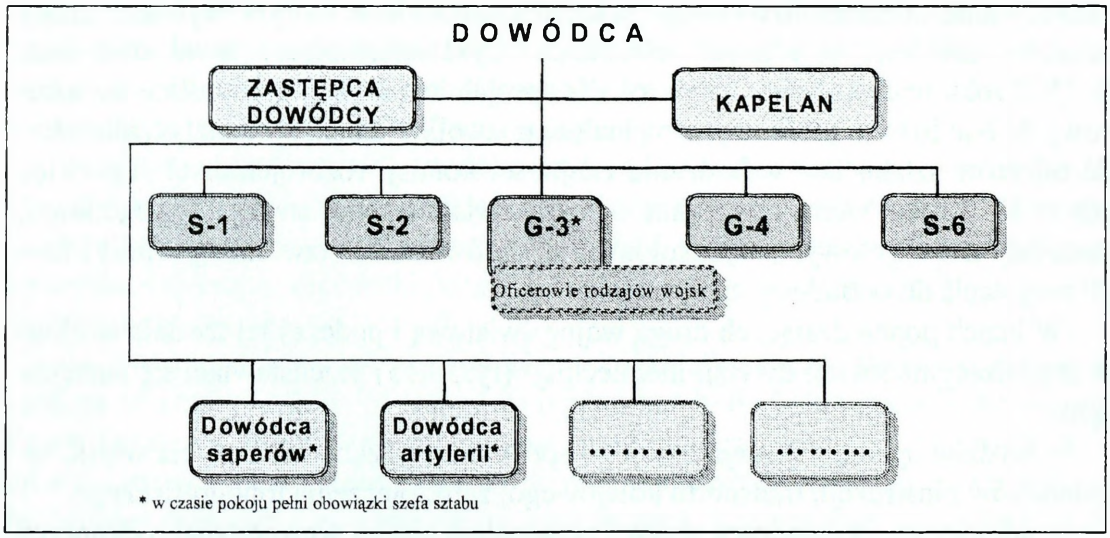
[3] J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, cz. III, MON, Warszawa1980, s. 333.



Źródło: opracowanie własne na podst. J. Orzechowski, *Dowodzenie*..., wyd. cyt., s. 334–336.

Rys. 3.16. Struktura organizacyjna sztabu niemieckiej dywizji piechoty w drugiej wojnie światowej

– oficerowie rodzajów wojsk i służb (piechoty, artylerii, łączności), którzy byli referentami ds. rodzajów wojsk i służb,
– intendentura,
– służba zdrowia,
– służba weterynaryjna,
– duszpasterstwo,
– kancelaria sztabu,
– wydział dyscypliny i sądownictwa (prokuratura i sąd).



Rys. 3.17. Struktura organizacyjna dowództwa brygady Bundeswehry

W strukturze dowództwa brygady (rys. 3.17–3.19) Bundeswehry (w nowych uwarunkowaniach XXI wieku) – dowódca dysponuje tylko jednym zastępcą, który ma prawo podejmowania wszelkich decyzji, gdy dowódca jest nieobecny. Na roz-

kaz dowódcy może on przejąć część uprawnień dowodzenia. Rolę szefa sztabu pełni *oficer G-3*, który przejmuje dowodzenie, gdy dowódca i jego zastępca nie mogą spełniać swoich funkcji.

Dowódca brygady dysponuje sztabem, w skład którego wchodzą określone osoby funkcyjne niezbędne do realizacji procesu dowodzenia. Sztab zobowiązany jest do udzielania rad dowódcy, który powinien wysłuchać opinii swoich oficerów przed podjęciem decyzji.

Zadaniem sztabu jest wspieranie dowódcy we wszystkich obszarach działalności służbowej. Poszczególne komórki organizacyjne sztabu brygady zajmują się problematyką swoich obszarów dowodzenia zgodnie z wytycznymi szefa G-3. Należy podkreślić, że w prezentowanej strukturze oficerowie specjaliści rodzaju wojsk należą do obsady personalnej komórki G-3.

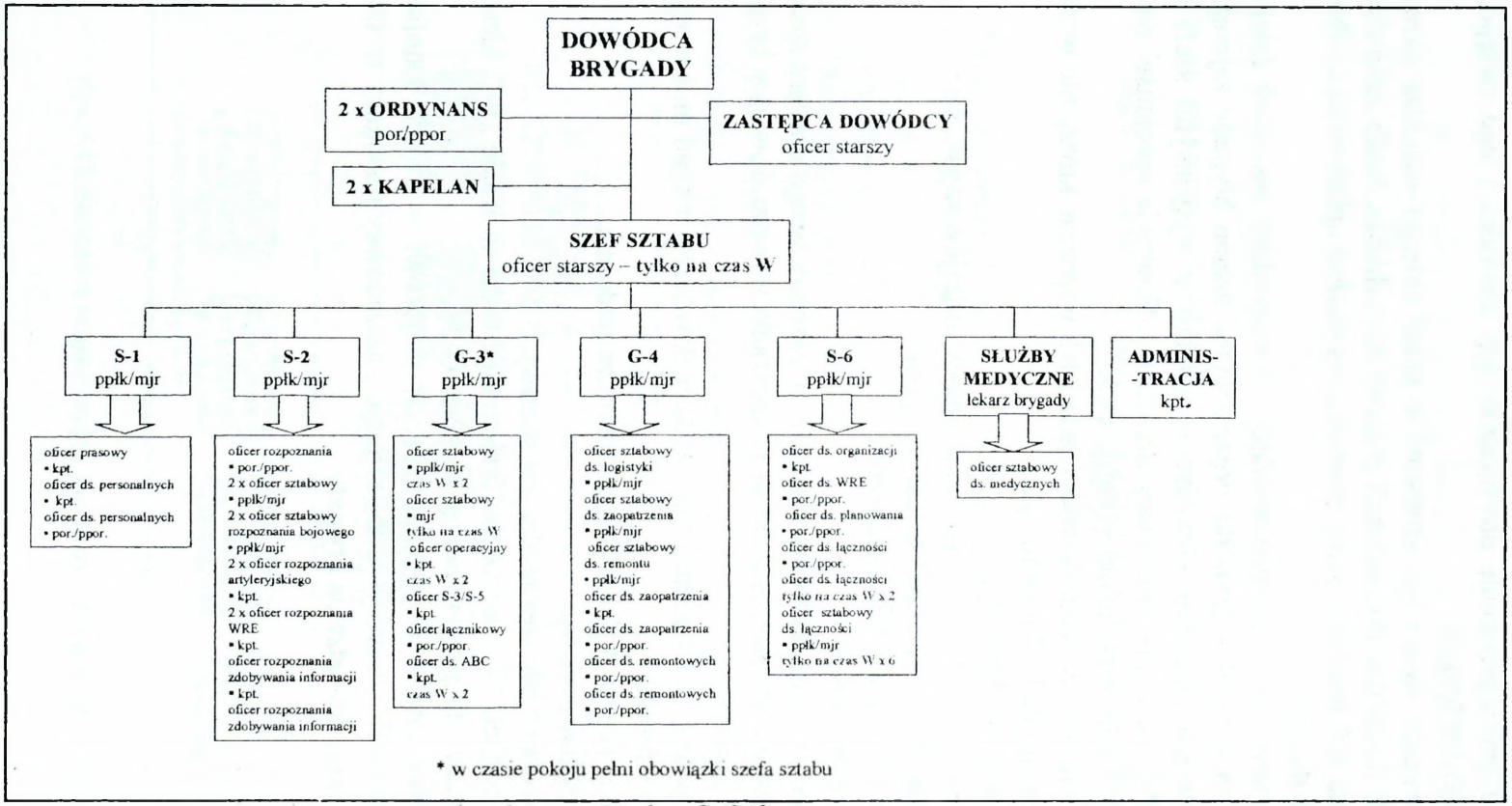
Szczególne zadania realizują dowódcy jednostek wsparcia, którzy nie wchodzą w strukturę sztabu brygady. Mogą to być:

- dowódca saperów brygady,
- dowódca artylerii brygady oraz inni dowódcy rodzajów wojsk, np.:
  - dowódca obrony przeciwlotniczej brygady,
  - dowódca lotnictwa wojsk lądowych,
  - dowódca łączności.

Wspierają oni pracę oficerów specjalistów w zakresie swego obszaru specjalistycznego. Jednak należy pamiętać, iż są podporządkowywani dowódcy brygady, na rzecz którego pracują.

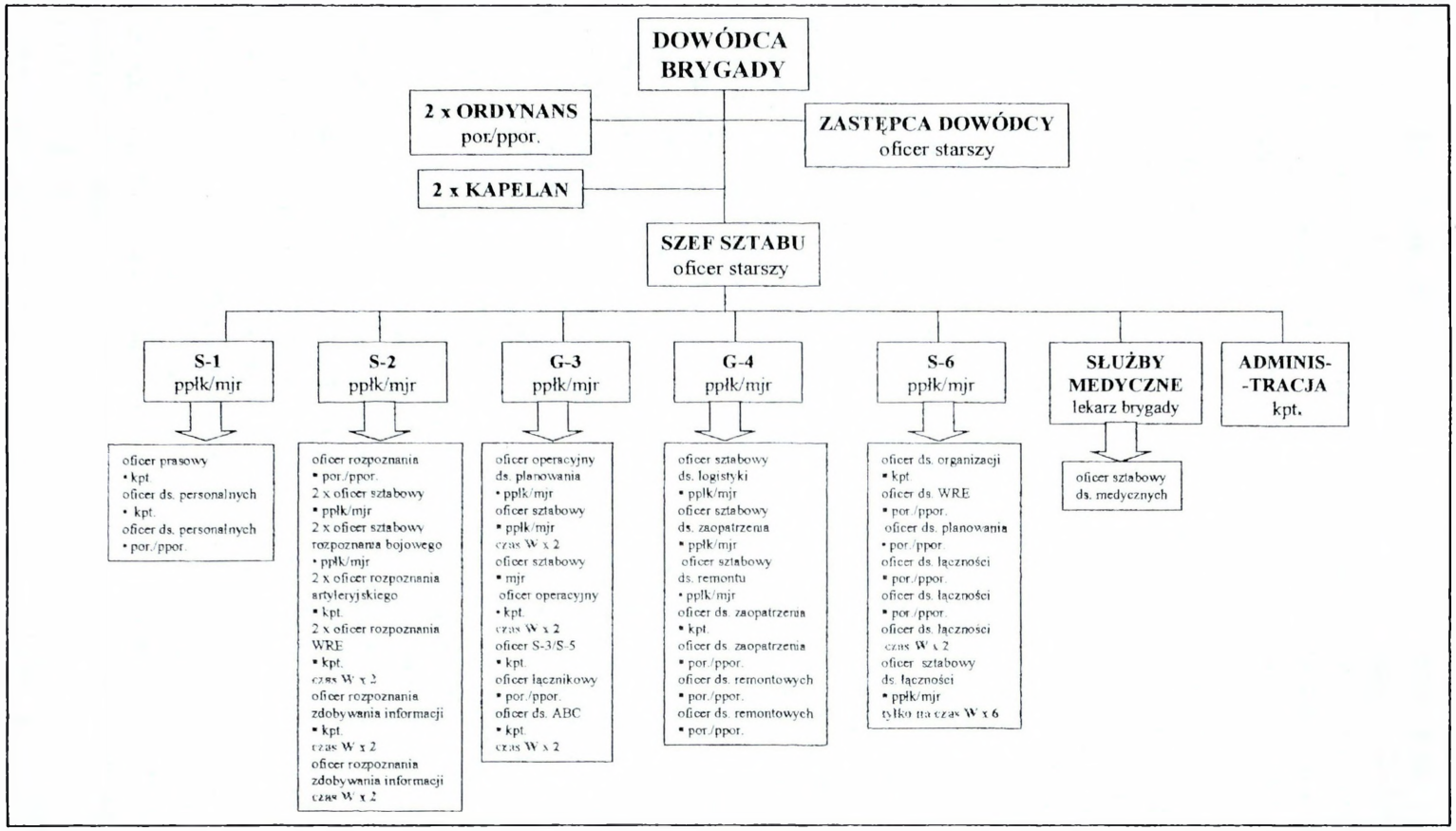
Na podstawie analizy wymienionych struktur dowództw brygad można wyciągnąć następujące **wnioski**:

- dowództwa brygady VK i RK są w strukturze podobne,
- cechy odróżniające je to:
  - w jednostkach RK szef sztabu jest etatowy,
  - w jednostkach VK szef sztabu funkcjonuje tylko w czasie „W", kierowanie sztabem w czasie „P" przejmuje szef komórki G-3.
- w strukturze sztabu występują kapelani wojskowi – dwóch katolickich i dwóch ewangelickich, wszyscy podoficerowie i szeregowcy pracujący w sztabie są w etacie kompanii dowodzenia brygady.



Źródło: opracowanie własne na podst. *Gefechtsstandkonzept des Heeres*, teil 1, Köln 2001, zał. 5.

Rys. 3.18. Struktura dowództwa brygady zmechanizowanej – sił obronnych VK



Źródło: opracowanie własne na podst. *Gefechtsstandkonzept des...*, wyd. cyt., zał. 6.

Rys. 3.19. Struktura dowództwa brygady zmechanizowanej – sił obronnych RK

3.2.4. Ewolucja rozwoju struktur organizacyjnych dowództw Sił Zbrojnych RP

Początki polskich sztabów wojskowych, podobnie jak w innych armiach państw europejskich, sięgają średniowiecza. Jednakże pierwszą datą odnotowaną w dziejach historii jest 30 listopada 1409 roku, kiedy to w Brześciu spotkał się król Władysław Jagiełło i wielki książę litewski Witold, by wspólnie przygotować się wojny z Krzyżakami. Plan ten został starannie przygotowany i latem 1410 roku zrealizowany.

Władysław Jagiełło dysponował gronem specjalistów skupionych wokół Zbigniewa z Brzezia i Zyndrama z Maszkowic, znakomitych rycerzy i z pewnością doskonałych sztabowców.

Kolejne wzmianki na temat sztabu można znaleźć w dziele wojskowym „*Consilium rationis bellicae*" (*Rada sprawy wojennej*), wydanym w 1558 roku przez Jana Tarnowskiego[1], który do pomocy dla hetmana koronnego nakazał utworzyć sztab. Działalność tego sztabu nie nosiła jednak cech pracy sztabowej w dzisiejszym słowa tego znaczeniu, ponieważ każdy ze sztabowców otrzymywał od hetmana zadania bezpośrednio. Sztab ten był więc luźnym organem samodzielnych i odpowiedzialnych pracowników spełniających funkcje związane z zaopatrywaniem wojsk, werbowaniem, organizacją postoju, służbą porządkowo-ochronną, wywiadem i opieką lekarską. Sprawy operacyjne pozostawały w gestii hetmana.

W XVII i XVIII wieku, kiedy w Europie nastąpił rozkwit struktur sztabowych, w Polsce brak było jakichkolwiek prac nad stworzeniem sztabu. Armia polska w tym okresie była niejednolicie zorganizowana, stan liczebny zależał od decyzji sejmu, którego kompetencje w tym zakresie były nadrzędne w stosunku do króla i hetmanów. Analiza organizacji armii polskiej na podstawie danych z 1648 roku dowodzi, że król i hetmani mogli liczyć wówczas tylko na 11-tysięczną armię. Przez cały XVII wiek siły zbrojne tylko raz przekroczyły 50 tysięcy żołnierzy (1659), by na początku XVIII wieku swój etat zmniejszyć do 18 tysięcy żołnierzy. Dla porównania: armia francuska liczyła w tym samym czasie 156 tysięcy samej piechoty. Pomimo tych niezbyt optymistycznych danych właśnie XVII wiek w historii polskiej wojskowości nazwany został „złotym wiekiem" polskich hetmanów. Byli to: Stanisław Koniecpolski – wielokrotny zwycięzca Tatarów, Szwedów, Turków; Jan Karol Chodkiewicz – sprawca wspaniałego zwycięstwa pod Kircholmem (1605); Stanisław Żółkiewski – wielki talent operacyjno-taktyczny, stosował błyskawiczne marsze i obejścia przeciwnika; hetman Stefan Czarniecki – pogromca Szwedów w latach 1655–1656; marszałek wielki koronny i hetman polny Jerzy Lubomirski – wielokrotny zwycięzca Szwedów; Jan Sobieski – zwycięzca czambułów tatarskich i pogromca armii tureckiej pod Chocimiem i Wiedniem.

Upadek armii polskiej i jej siły bojowej w XVIII wieku w okresie saskim spowodował również upadek polskich sztabów, które nie nadążyły za rozwojem w innych armiach.

---

[1] J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, cz. I, MON, Warszawa 1972, s. 256.

Kolejne lata nie przyniosły żadnych znaczących zmian w strukturach sztabu wojsk polskich. Można znaleźć pewne wzmianki o próbach tworzenia sztabu w 1791 roku, kiedy to sejm czteroletni zatwierdził utworzenie stutysięcznej armii (planu tego nie zrealizowano). Insurekcja Kościuszkowska w 1794 roku to okres odbudowy wojska. Naczelnik powstania Tadeusz Kościuszko powołał zespół oficerów, tworząc swój sztab ścisły. Szefem tego sztabu został kpt. Stanisław Fiszer, późniejszy generał i szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego w czasie wojen napoleońskich. Jednostki polskie utworzone w 1807 roku miały również organa sztabowe na szczeblu brygady (30 osób) i batalionu (6 oficerów).

Na podstawie umowy podpisanej 9 stycznia 1796 roku z Administracją Generalną Lombardii generał Jan Henryk Dąbrowski przystąpił do formowania Legionów Polskich[1]. Na mocy umowy umundurowanie i organizacja wojsk miały być zbliżone do polskich tradycji. W czasie prowadzenia działań przez Legiony Polskie sztaby Legii nie mogły spełniać swojej roli, ponieważ z zasady legie były użyte oddzielnymi batalionami, walczącymi w różnych dywizjach francuskich. Najbardziej przydatne w tym okresie okazały się sztaby batalionów czynnie zaangażowane w sprawy dowodzenia. W sztabach tamtego okresu brakowało wyraźnego podziału na część operacyjną i administracyjno-gospodarczą, nie było również specjalistycznych komórek: szef sztabu kierował wszystkimi specjalistami. W porównaniu z dawnymi sztabami zniknął ze struktury sztabu kapelan, profos i jego pomocnicy oraz sędziowie.

Dzięki zabiegom Tadeusza Kościuszki i generała brygady Karola Kniaziewicza 8 września 1799 roku utworzono sztab Legii Naddunajskiej. W skład sztabu wchodzili: generał brygady – dowódca, adiutant generalny – szef sztabu Legii, kwatermistrz generalny w stopniu kapitana i chirurg naczelny Legii. Od stycznia 1801 roku wprowadzono do sztabu dodatkowo etat kwatermistrza piechoty, którym został oficer francuski. Cały sztab Legii liczył 35 osób. Dowódca i szef sztabu reprezentowali pion operacyjny. Adiutanci prowadzili kancelarię sztabu (rozkazy, sprawozdania itp.) oraz przekazywali ważniejsze dyspozycje, nie brali udziału w pracach operacyjnych. Pozostała część pełniła funkcje kwatermistrzowskie. Takie pojmowanie roli sztabu było wówczas powszechne w całej francuskiej armii.

W tym okresie sztab brygady piechoty liczył 30 osób[2]: szef brygady, 4 szefów batalionów, 4 adiutantów-majorów (szef sztabu batalionu), 4 adiutantów podoficerów, kwatermistrz-adiunkt, główny chirurg piechoty, 4 pomocników chirurga, tambur-major, 4 starszych doboszów, zbrojmistrz, 4 krawców i szewc. Charakterystyczny był brak w sztabie brygady szefa sztabu. Uważano, że brygada rzadko będzie prowadziła działania całością sił, a tylko batalionami, gdzie zachowano etat szefa sztabu.

---

[1] Por. T. Korzon, *Dzieje wojen i wojskowości w Polsce*, t. III, Warszawa 1923, s. 314–315; J. Orzechowski, *Dowodzenie*..., wyd. cyt., s. 394.

[2] T. Korzon, *Dzieje wojen*..., wyd. cyt., s. 320; J. Orzechowski, *Dowodzenie*..., wyd. cyt., s. 401.

W okresie Księstwa Warszawskiego w 1807 roku powstały w armii sztaby pułków i batalionów. Struktura tych sztabów była podobna do struktur sztabowych armii francuskiej. Na szczeblu pułku można wyróżnić[1]:

- dowódcę pułku (pułkownik),
- zastępcę dowódcy (major pułku),
- szefa sztabu pułku (kapitan),
- dowódców baonów (podpułkownicy),
- kwatermistrza pułku (oficer młodszy),
- chirurga,
- kapelana,
- krawca, szewca, rusznikarza i 8 orkiestrantów.

Sztaby batalionów miały organizację z okresu legionów.

Kolejne lata w armii polskiej nie przynosiły chluby polskim sztabom. W kampanii w 1831 roku dowodzenie dywizjami, brygadami i na niższych szczeblach realizowane było w ten sposób, że po wydaniu rozkazów i ugrupowaniu wojsk dowódcy i oficerowie sztabu brali bezpośredni udział w walce. Szefowie sztabów i oficerowie operacyjni spełniali funkcje pomocników dowódców w dowodzeniu, a w walce dowodzili częścią sił, zwłaszcza tych, które miały bardziej skomplikowane zadania. Analiza działań prowadzonych przez polskie wojsko w tym okresie pozwoliła wyciągnąć wniosek, iż braki w dowodzeniu, a więc braki w codziennej pracy dowódców i sztabów Królestwa Polskiego dają świadectwo znanej prawdzie, że bez dobrego dowodzenia nie ma zwycięstwa.

Kolejne wzmianki o polskich sztabach pochodzą z okresu II Rzeczypospolitej. Po zakończeniu pierwszej wojny światowej rozpoczęto proces jednoczenia wojska. Polskie Siły Zbrojne w tym okresie miały do dyspozycji: armię królewiacko-galicyjską[2] modelowaną według wzorów niemiecko-austriackich, z wydzielonym pionem legionowym, armię wielkopolską zorganizowaną na wzór niemiecki oraz „armię błękitną" gen. Józefa Hallera według modelu francuskiego i dowodzoną przez oficerów francuskich. Były to co najmniej trzy różne wojska pod względem struktury organizacyjnej, wyszkolenia, umundurowania, uzbrojenia oraz systemu opłacania. Armia ta powstała siłą rzeczy na drodze improwizacji, która dotyczyła także pionu dowódczego i sztabowego. Organizującemu się i walczącemu Wojsku Polskiemu od pierwszych dni 1919 roku pomagała aliancka misja wojskowa kierowana przez francuskiego generała Josephe'a Baahelemy'ego. Decyzja o podporządkowaniu Wojska Polskiego naczelnemu dowódcy alianckiemu Ferdynandowi Fochowi zapadła 14 czerwca 1919 roku. Wkrótce do Polski przybyła Francuska Misja Wojskowa, która wywarła duży wpływ na reorganizację Wojska Polskiego.

---

[1] J. Orzechowski, *Dowodzenie...*, wyd. cyt., s. 406.

[2] *Zarys dziejów Sztabu Generalnego (Głównego) Wojska Polskiego 1918–2002*, SG WP, Warszawa 2002, s. 23.

Do 1926 roku w strukturze naczelnych władz wojskowych w Polsce występowały dwa główne ośrodki kierowania i dowodzenia siłami zbrojnymi. Były to Ministerstwo Spraw Wojskowych (MSWojsk.) i SG WP. Pomiędzy tymi ośrodkami decyzyjnymi występował wyraźny podział funkcyjny na administrowanie i dowodzenie.

Funkcję administracyjną sprawowało MSWojsk., w którego kompetencjach znajdowały się głównie kwestie obejmujące dowodzenie (kierowanie) siłami zbrojnymi w czasie pokoju. Kompetencje SG WP obejmowały natomiast zagadnienia związane z przygotowaniem mobilizacyjnym sił zbrojnych na wypadek wojny (planowanie mobilizacyjne, realizacja rozwinięcia sił zbrojnych) oraz prognozowaniem i przewidywaniem przebiegu przyszłych działań wojennych. Ten wyraźny podział kompetencyjny był w miarę przestrzegany i rzadko dochodziło do przekraczania wzajemnych linii kompetencyjnych[1].

Radykalna zmiana w zakresie roli i uprawnień kompetencyjnych SG WP nastąpiła po 12 maja 1926 roku. Związana ona była bezpośrednio z osobą marszałka Józefa Piłsudskiego, który – jak już wspomniano wyżej – rozpoczął wcielanie w życie własnej wizji strukturalnych i kompetencyjnych naczelnych władz wojskowych.

Kształtując oblicze głównych organów władzy wojskowej, Piłsudski znacznie ograniczył rolę SG WP, który sprowadzono do roli „sztabu przybocznego" naczelnego wodza. Wynikać to mogło z osobistego doświadczenia marszałka, któremu szczególnie bliskie były tradycje walk powstańczych z lat 1863–1864, doświadczenia wyniesione z okresu działań konspiracyjnych (1905–1914), pierwszej wojny światowej (dowodzenie 1 Brygadą Legionów Polskich oraz kierowanie działalnością Polskiej Organizacji Wojskowej), a przede wszystkim wojny polsko-rosyjskiej 1919–1920. W czasie tej ostatniej wojny Piłsudski, sprawujący wówczas funkcję naczelnego wodza, posługiwał się „sztabem przybocznym" wyłanianym ze składu SG WP.

Tego rodzaju system dowodzenia został niejako przetransponowany na grunt pokojowy po 1926 roku.

Trzeba zaznaczyć, iż było to rozwiązanie typowo polskie. Położyło ono też kres ścieraniu się dwóch koncepcji systemów sztabowych (funkcjonowania sztabów generalnych), jakimi były próby przetransponowania na grunt Rzeczypospolitej modeli: austriacko-węgierskiego (posiadał on elementy pruskie) i francuskiego[2]. Brak spójności poglądów wyższej kadry kierowniczej sił zbrojnych co do jednolitości rozwiązań zmusił poniekąd Piłsudskiego do wypracowania polskiego rozwiązania tego problemu.

Formalny kształt poglądom marszałka Piłsudskiego został nadany już 19 października 1926 roku. Wówczas to marszałek zatwierdził opracowany w Oddziale

---

[1] M. Utnik, *Sztab polskiego naczelnego wodza w II wojnie światowej. Szkic historyczny*, część 1, „Wojskowy Przegląd Historyczny" [dalej: WPH], nr 2(57), Warszawa 1971, s. 219.

[2] Podobieństwa i różnice dotyczące niemieckiego (austriackiego) i francuskiego modelu sztabów generalnych omówiono m.in. w pracy: J.D. Hittle, *Sztab wojskowy. Zarys historyczny*, Warszawa 1961, s. 43–45

I SG WP rozkaz organizacyjny zatytułowany: „*Generalny inspektor sił zbrojnych, Sztab Generalny, inspektorowie armii, organizacja i składy osobowe*". Rozkaz ten opatrzono numerem L.7313/Org./26[1].

Pracami kierował szef Sztabu Generalnego w stopniu generała[2]. Miał on prawo wydawania rozkazów wykonawczych do zarządzeń generalnego inspektora. W kwestiach dotyczących obronności państwa szef sztabu posiadał uprawnienia zastępcy generalnego inspektora. W stosunku do personelu sztabu był przełożonym wszystkich żołnierzy. Ponadto wnioskował i opiniował przydziały służbowe wszystkich oficerów Sztabu Generalnego.

Bezpośrednim współpracownikiem szefa sztabu był jego zastępca. Zakres działania zastępcy oraz uprawnienia kompetencyjne określał osobiście szef sztabu. Wymienione wyżej osoby funkcyjne w stosunku do podległego personelu posiadały uprawnienia dowódcy korpusu (szef) i dowódcy dywizji (zastępca).

Sztab Generalny WP posiadał strukturę oddziałową – cztery oddziały. Wewnętrznie oddziały podzielone były na wydziały i referaty. Występował też referat podległy bezpośrednio szefowi sztabu. Był to Referat Spraw Personalnych Oficerów Pracujących w Sztabie Generalnym i Oficerów SG. Referat ten znajdował się w strukturze Kierownictwa SG WP. Ponadto w bezpośredniej podległości szefa sztabu znajdowały się: Wyższa Szkoła Wojenna (WSWoj.), Wyższa Szkoła Intendentury (WSInt.), Wojskowy Instytut Naukowo-Wydawniczy (WINW) i Wojskowy Instytut Geograficzny (WIG).

Oddział I dzielił się na wydziały: ogólnoorganizacyjny, ogólnomobilizacyjny i mobilizacji materiałowej. Zakres prac realizowanych przez ten oddział obejmował: planowanie rozwoju sił zbrojnych na wypadek wojny, wytyczne dla organizacji wojska w czasie pokoju, gromadzenie, zestawianie i analizowanie doświadczeń państw obcych i własnych co do sposobu organizacji sił zbrojnych i techniki wojennej oraz inicjatywę w zakresie tzw. środków pozawojskowych. Szczegółowy zakres prac Oddziału I przedstawiał się następująco. *W kwestii mobilizacji*: opracowywanie planów, instrukcji i tabel mobilizacyjnych; przygotowywanie mobilizacji personalnej i rozdziału (przydziału) stanów osobowych na wypadek wojny oraz kontrola i sprawdzanie praktyczne przygotowań mobilizacyjnych. Ponadto w zakres działań mobilizacyjnych wchodziła mobilizacja środków przewozowych – samochodów, wozów i koni. *W zakresie mechanizacji sił zbrojnych*: opracowywanie dezyderatów w sprawie ustalania nowego typu uzbrojenia i zaopatrzenia

---

[1] CAW, Generalny Inspektorat Sił Zbrojnych [dalej: GISZ], Sygn. I.302.1.3.

[2] W 1923 roku szef SG WP miał etat marszałka. Zmieniono go prawdopodobnie we wrześniu 1923 roku. W grudniu 1923 roku już był to etat generała broni. Stopień etatowy marszałka wprowadzony został prawdopodobnie po objęciu stanowiska szefa sztabu przez marszałka Piłsudskiego. Marszałek piastował to stanowisko od 17.12.1922 do 9.06.1923 roku. Por.: „Wykaz obsady personalnej szefa Sztabu Generalnego za miesiąc sierpień 1923 roku" [dok. Nr L. dz. 2589/K.P., Warszawa, dn. 4 sierpnia 1923 roku]; „Wykaz obsady personalnej szefa Sztabu Generalnego WP za miesiąc grudzień 1923 roku" [dok. Nr L. dz. 4376/K.P., Warszawa, dn. 31 grudnia 1923 roku]; CAW, Sztab Główny. Oddział I [dalej: Szt. Gł. O. I.], Sygn. I.303.1.24.; T. Kryska-Karski, S. Żurakowski, *Generałowie Polski Niepodległej*, Warszawa 1991, s. 19.

technicznego, próby doświadczalne nowego sprzętu oraz wykorzystania go na przyszłym polu walki (ćwiczenia), określanie norm zużycia materiału oraz wytyczne dla przemysłu wojennego i jego mobilizacja na wypadek wojny. *W kwestii dyslokacji sił zbrojnych*: określano planistycznie miejsca stacjonowania jednostek i siedzib instytucji na czas pokoju i wojny[1].

Oddział II podzielony był na wydziały: organizacyjny, ewidencyjny i wywiadu. Ponadto w skład tego oddziału wchodziły: Samodzielny Referat Ogólny i Ekspozytury. Zakres czynności Oddziału II obejmował: *w kwestiach organizacyjnych*: organizowanie, kontrolowanie i nadzorowanie wojskowej służby informacyjnej i wywiadowczej na terenie kraju i wojskowych placówek zagranicznych. *W zakresie mobilizacyjnym*: mobilizację Oddziału II i placówek zagranicznych na wypadek wojny. *W sprawach szkoleniowych*: opracowywanie instrukcji i przygotowywanie programów szkolenia służby wywiadowczej w wojsku, analizę państw obcych pod względem wojskowym, przygotowywanie opracowań (informatory, kompendia) o armiach obcych oraz prowadzenie studiów stosunków narodowościowych wewnątrz Wojska Polskiego. *W kwestiach personalnych*: prowadzenie zestawień ewidencyjnych i spraw osobowych oficerów Oddziału II i jego podległych organów oraz ewidencję i dossier agentów. *W kwestiach wywiadowczych*: wywiad ofensywny, radiowywiad, wywiad techniczny, prowadzenie Biura Fotograficznego oraz rozwiązywanie szyfrów państw obcych. *W sprawach kontrwywiadowczych*: zabezpieczenie wojsk własnych przed penetracją obcych wywiadów, zwalczanie obcego szpiegostwa i ewidencjonowanie szpiegów.

W zakresie dowodzenia: opracowywanie szyfrów na czas wojny[2] oraz wniosków i zarządzeń z zakresu ochrony tajemnicy wojskowej.

Oddział III dzielił się na wydziały: ogólny, „Wschód", „Zachód", operacyjno-fortyfikacyjny oraz wyszkolenia i doświadczeń. Ponadto w skład tego oddziału wchodziły dwa samodzielne referaty – osłony i Ligi Narodów. Zadania realizowane przez ten oddział przedstawiały się następująco. *Kwestie operacyjne*: zagadnienia natury ogólnooperacyjnej, użycia lotnictwa i utrzymywania lotnisk, środków obrony przeciwlotniczej i przeciwgazowej, operacyjnej sieci łączności, wytyczne w sprawach kartografii wojskowej oraz operacyjne przygotowanie działań zbrojnych przeciwko potencjalnym przeciwnikom (ZSRR, Niemcy). *Zagadnienia ope-*

---

[1] CAW, Szt. Gł. O. I, Rozkaz L. 7318/Org. z dn. 28.10.1926 r., Sygn. I.303.1.34. W oparciu o ten dokument zostały również zaprezentowane zakresy czynności pozostałych oddziałów.

[2] Oddział II był autorem wszystkich elementów „ruchu radiowego", szyfrów i kodów (z wyjątkiem kodów taktycznych – HR39). Wprowadzony przez ten oddział system szyfrowy dla użytku dowództw liniowych we wrześniu 1939 roku opierał się na tzw. szyfrze książkowym. Polegał on na tym, że wszyscy korespondenci – od Naczelnego Dowództwa do dowództw DP i BK – otrzymali książki zawierające od 2 do 3 tys. haseł słownych. Każde hasło oznaczone było odpowiednią liczbą czterocyfrową. Informację sporządzano w zapisie cyfrowym i dodatkowo zniekształcano ją przez dodanie liczb ze „zmiennej tabeli", do której kluczem była data sporządzenia informacji (nadania telegramu). Szerzej zob. M. Utnik, *Sztab polskiego naczelnego wodza w latach II wojny* światowej, cz. II, WPH nr 2(61), Warszawa 1972, s. 311; H. Cepa, *Kilka uwag w sprawie opracowania płk. dypl. Utnika pt. „Sztab polskiego naczelnego wodza w II wojnie światowej"*, WPH nr 3(62), Warszawa 1972, s. 248–249.

racyjnego przygotowania obszaru kraju: rozbudowa fortyfikacji i innych umocnień, melioracja i zalesienie terenu. *Sprawy szkoleniowe*: szkolenie wojsk w ramach związków operacyjnych, opracowywanie regulaminów wspólnych dla wszystkich broni, sprawy wyższego szkolnictwa wojskowego w kraju (WSWoj., WSInt., Centrum Wyższych Studiów Wojskowych – CWSW) oraz studia oficerów WP za granicą. *Kwestie międzynarodowe*: prace związane z Ligą Narodów i funkcjonowaniem jej Biura.

Oddział IV był trójwydziałowy i składał się z wydziałów: zaopatrywania, etapowego i komunikacyjno-transportowego. Zakres prac tego wydziału był następujący. *Zagadnienia logistyczne*: planowanie zaopatrzenia i transportu, organizacja wojenna służb i ich wykorzystanie, rozbudowa systemu magazynów zaopatrzenia, planowanie etapowe, zaopatrzenie kartograficzne, studiowanie systemów zaopatrzenia państw obcych. *Sprawy administracyjno-prawne*: opracowywanie projektów ustaw i rozporządzeń wykonawczych dotyczących spraw ochrony, wycofania i świadczeń rzeczowych na rzecz wojska. *Kwestie komunikacyjne*: ewidencja sieci, urządzeń i obiektów kolejowych oraz ich rozbudowa dla potrzeb wojny, opracowywanie i wydawanie instrukcji przewozowych, mobilizacja służby transportowo-kolejowej, studium komunikacji państw obcych oraz obrona przeciwlotnicza kolei.

Oprócz oddziałów merytorycznych w skład sztabu wchodziły komórki pomocnicze. Były to: Administracja Gmachów Sztabu Generalnego, Drukarnia Sztabu Generalnego, Centrala Telefoniczna, Stacja Hughes'a oraz Kasyno Oficerów Sztabu Generalnego.

Organy te spełniały funkcje pomocnicze, takie jak: administrowanie zasobami budynków sztabu, łączność oraz obieg korespondencji. Organem (oddziałem) gospodarczym i zabezpieczenia SG WP była Komisja Gospodarcza MSWojsk.

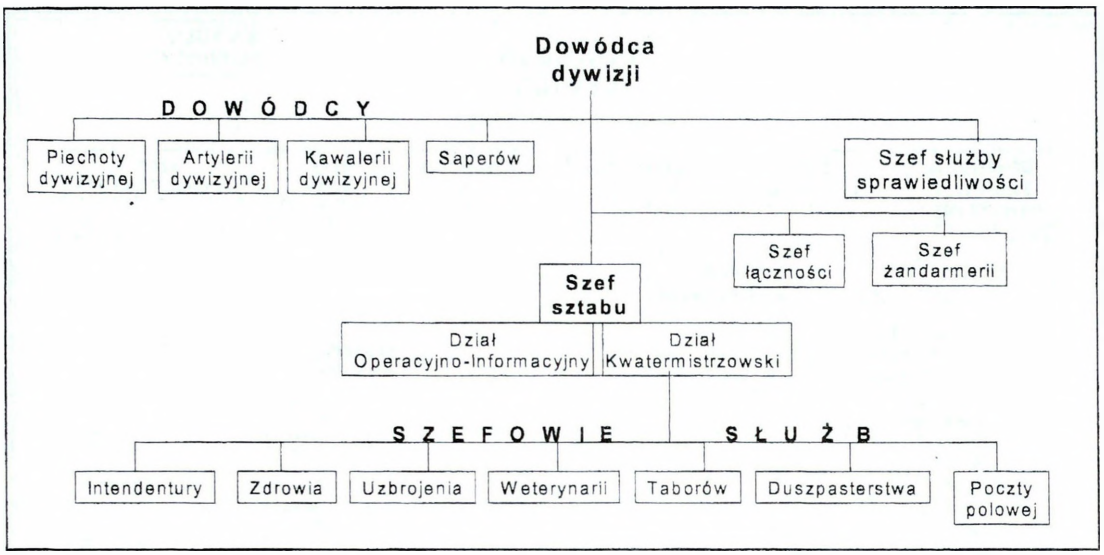
Przeorganizowany w drugiej połowie 1926 roku SG WP liczył 506 osób personelu, w tym 6 generałów, 180 oficerów, 42 podoficerów, 213 szeregowych i 65 pracowników cywilnych[1]. Dodatkowo rozkazem szefa SG WP z 6 października 1926 roku ponownie utworzono stanowisko II zastępcy szefa sztabu. Przyjęta w 1926 roku struktura organizacyjna i obsada personalna sztabu, jak i jego zakres uprawnień kompetencyjnych stanowiły podstawę do przeformowania tego organu w Sztab Główny. Zanim to jednak nastąpiło, należy zauważyć, że nowa organizacja naczelnych władz wojskowych wprowadzona w Polsce po maju 1926 roku i wysunięcie na pierwszy plan nowo utworzonego ośrodka dyspozycyjnego w postaci GISZ spowodowały zmniejszenie znaczenia SG WP.

Może dość szeroko zostały przedstawione zadania SG WP, ale każdy zdaje sobie sprawę z tego, że po powstaniu głównego organu dowodzenia przystąpiono do organizacji sztabów na kolejnych szczeblach dowodzenia.

Podstawowymi organami dowodzenia na szczeblu taktycznym w okresie międzywojennym było ogniwo dywizyjne (rys. 3.20) i pułkowe.

---

[1] Por. CAW, GISZ, Sygn. I.302.1.3, *Skład osobowy Sztabu Generalnego i etat środków przewozowych na dzień* 19.10.1926 r.; CAW, Szt. Gł. O. I, *Wykazy obsady personalnej szefa SG WP za 1926 r.* (tabele ilościowe, stany żywionych), Sygn. I.303.1.24.



Źródło: opracowanie własne na podst. CAW, Sztab Główny, Oddział I, t. 79; J. Orzechowski, *Dowodzenie*..., wyd. cyt., t. III, s. 332.

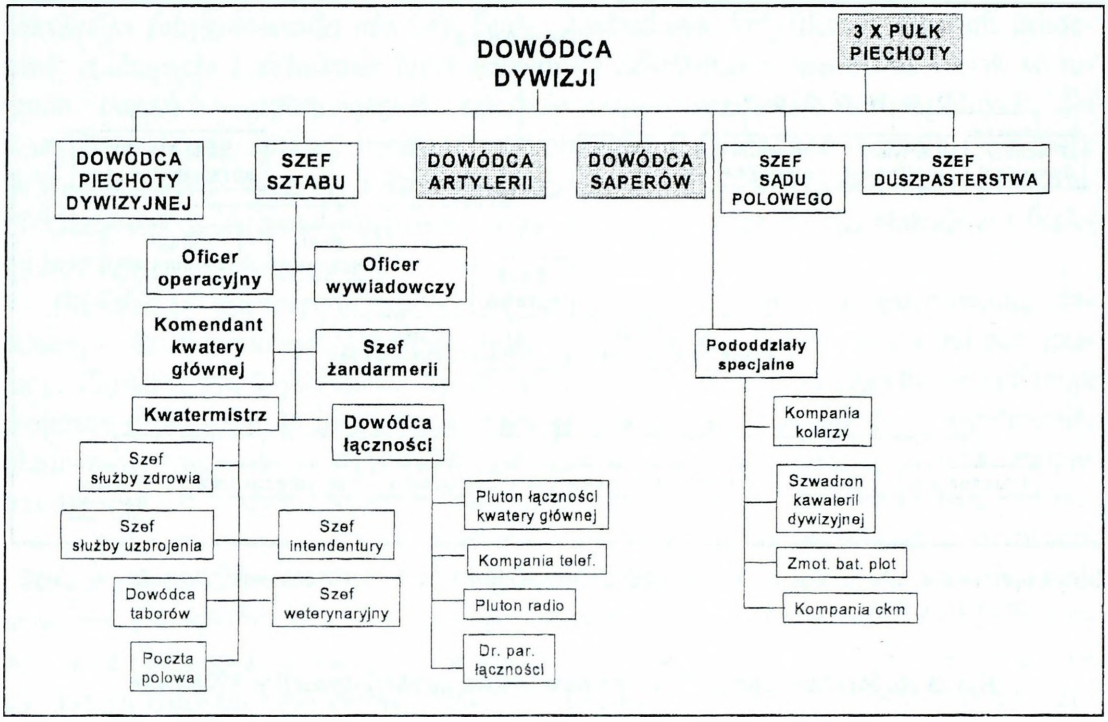
Rys. 3.20. Struktura organizacyjna dowództwa polskiej dywizji w 1935 roku

Sztaby dywizyjne w okresie pokoju były szczupłe. W połowie lat trzydziestych XX wieku generał Józef Zając, dowódca 23 Dywizji Piechoty, prosił SG WP o powiększenie etatu pokojowego jego sztabu, ponieważ stan faktyczny oficerów w sztabie nie pozwalał na rozwinięcie ważnych prac mobilizacyjnych i przeprowadzenie wnikliwych studiów osłony granicy[1]. Sztab dywizji składał się w tym czasie z szefa sztabu, pierwszego i drugiego oficerów sztabu, szefa łączności, szefa taborów, intendenta dywizyjnego, szefa fortyfikacji oraz personelu pomocniczego. Przeciętnie w polskiej dywizji było 8–10 oficerów.

W 1939 roku w składzie organizacyjnym sztabu dywizji (rys. 3.21) w etacie wojennym znajdowały się następujące osoby funkcyjne[2]: dowódca dywizji, adiutant dowódcy, szef sztabu dywizji, 2 oficerów operacyjnych, 2 oficerów wywiadowczych, kwatermistrz wraz z pomocnikiem, dowódca piechoty dywizyjnej i jego oficer sztabu, dowódca artylerii dywizyjnej z dwoma oficerami sztabu, dowódca łączności i 2 oficerów, dowódca saperów, szef służby uzbrojenia, intendent dywizyjny, szef służby zdrowia i komendant Kwatery Głównej.

Sztaby dywizyjne na świecie w tym okresie były organizacyjnie podobne do siebie. Wszędzie występowały komórki operacyjne, rozpoznawcze, łączności i tyłów. Wszędzie też, oprócz armii niemieckiej i brytyjskiej, w strukturze dowództwa dywizji na czele sztabu stał szef sztabu. W dywizji niemieckiej funkcję tę pełnił szef wydziału operacyjnego, w dywizji brytyjskiej współpracowali ze sobą szef sztabu ogólnego i szef sztabu administracyjnego.

[1] CAW, Sztab Główny, Oddział I, t. 79.
[2] Tamże, t. 90.



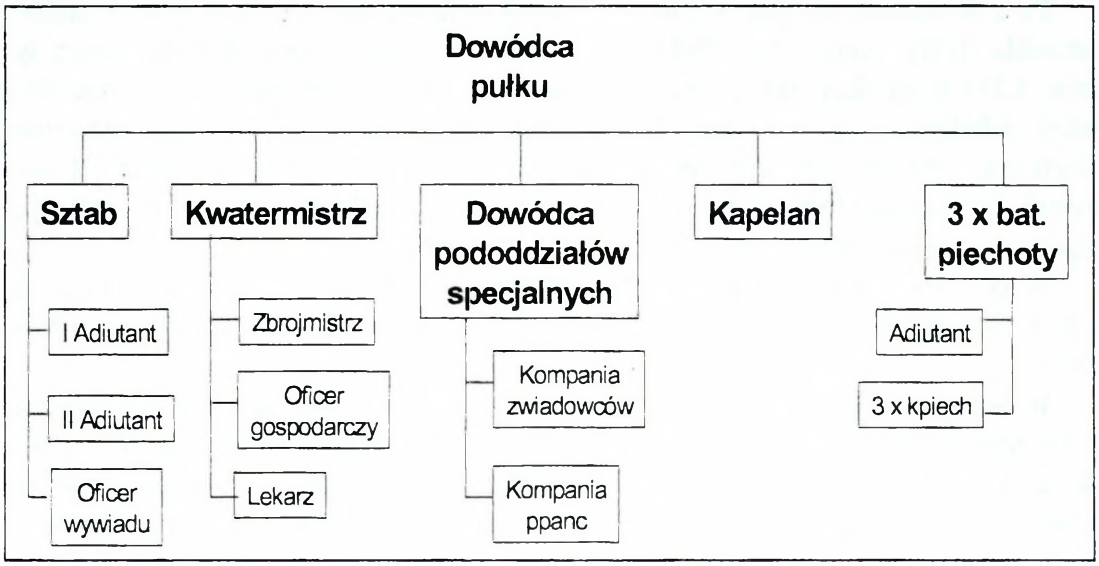
Źródło: opracowanie własne na podst. W. Sternik, *Armia „Kraków" 1939*, MON, Warszawa 1989, załącznik 1.

Rys. 3.21. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji w 1939 roku

Na szczeblu pułku (rys. 3.22) i brygady (rys. 3.23) funkcjonowały podobne struktury, jednakże w sztabie brygady nastąpił już dokładny podział sztabu na oficera operacyjnego i rozpoznawczego oraz dodatkowo wyodrębnionego dowódcę łączności, oficera technicznego oraz pluton regulacji ruchu.

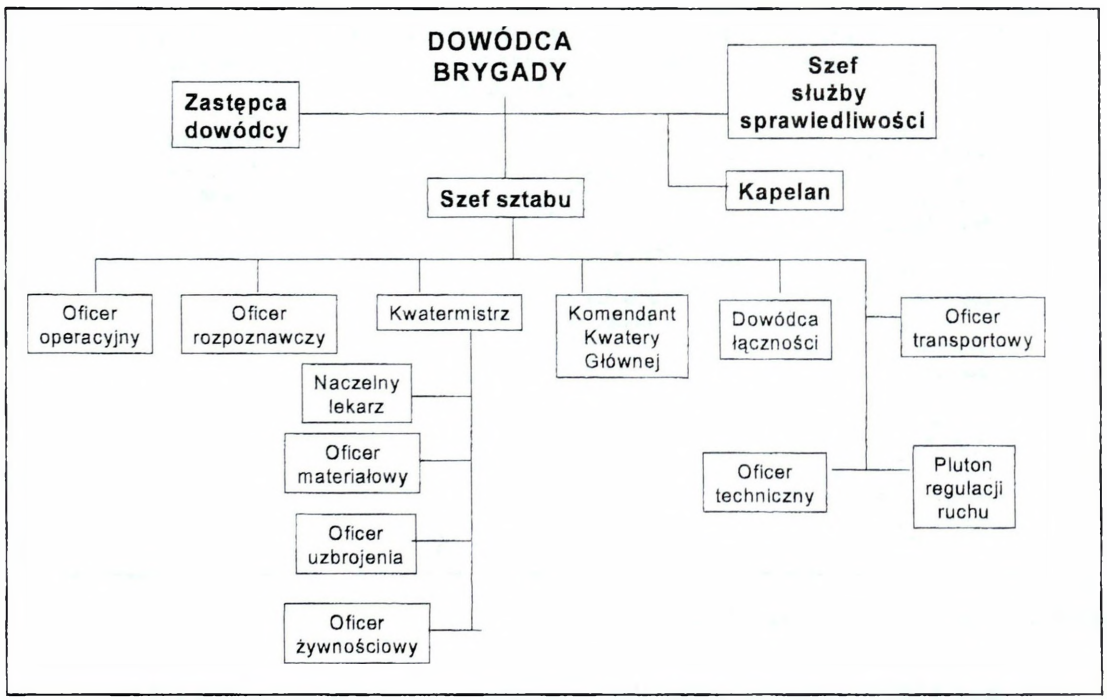
Na rozwój sztabów w II Rzeczypospolitej miała również swój wpływ utworzona w czerwcu 1919 roku Wyższa Szkoła Wojenna – w latach 1919–1922 zwana Wojenną Szkołą Sztabu Generalnego, gdyż kształciła początkowo oficerów na potrzeby SG WP. W roku założenia kurs trwał pięć miesięcy, w 1921 roku przedłużono naukę do dwu lat. W późniejszym okresie uczelnia przygotowywała oficerów (również sztabowych) na szczebel dywizyjny. W pierwszych latach swego istnienia kadra wykładowcza składała się z oficerów francuskich, a Wyższa Szkoła Wojenna była swego rodzaju filią francuskiej Wyższej Szkoły Wojennej. Personel polski stanowili: komendant, kwatermistrz, płatnik i inspektor jazdy konnej oraz wykładowcy z wiedzy ogólnokształcącej (historii, geografii i ekonomii wojennej). Po ukończeniu studiów absolwenci otrzymywali dyplomy naukowe oficera sztabu generalnego, a od 1928 roku tytuł oficera dyplomowanego[1].

[1] Por. M. Romeyko, *Przed i po maju*, t. 1, Warszawa, s. 147; J. Orzechowski, *Dowodzenie...*, t. 3, wyd. cyt., s. 349.



Źródło: opracowanie własne na podst. W. Sternik, *Armia „Kraków" 1939*, MON, Warszawa 1989, załącznik 1.

Rys. 3.22. Struktura organizacyjna dowództwa pułku w 1939 roku



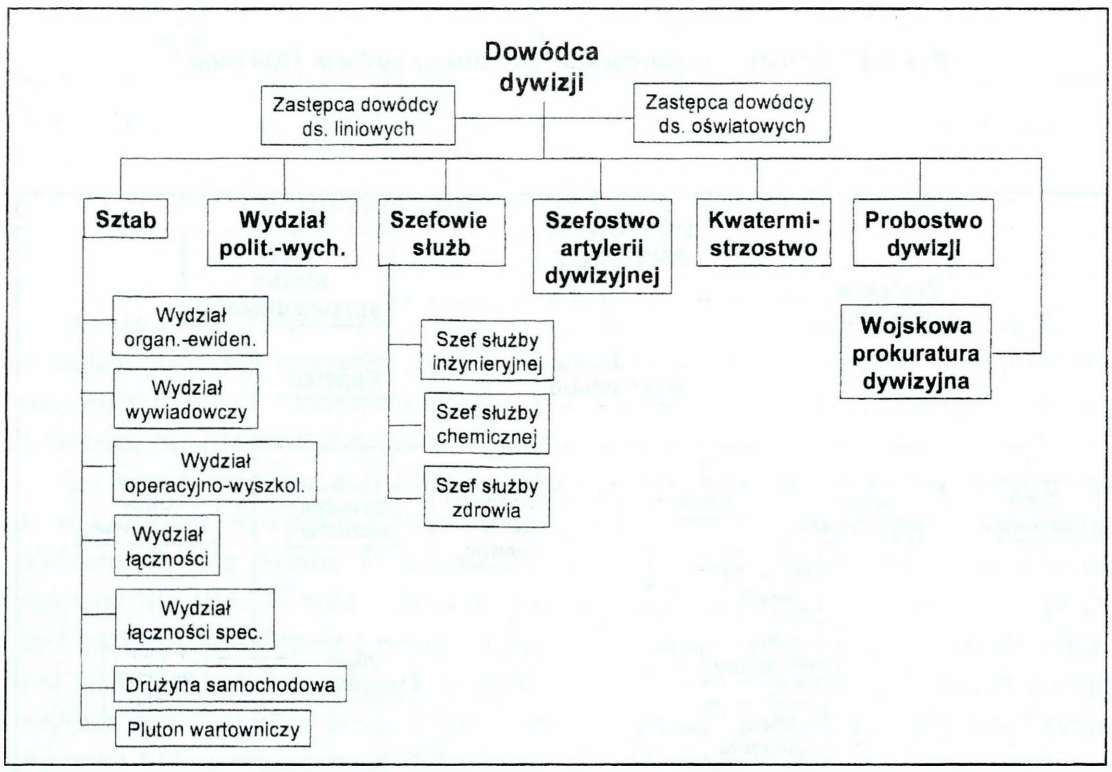
Źródło: opracowanie własne na podst. T. Jurga, *Obrona Polski 1939*, PAX, Warszawa 1990, s. 266.

Rys. 3.23. Struktura organizacyjna dowództwa brygady w 1939 roku

Po zakończeniu drugiej wojny światowej trwały prace nad kształtem sztabów szczebla taktycznego. W 1946 roku struktury dowództwa dywizji piechoty (rys. 3.24) wyglądały następująco: dowódca dywizji, dwóch zastępców, sztab dywizji składający się z wydziałów, wydział polityczno-wychowawczy, szefowie służb (szef służby: inżynieryjnej, chemicznej i zdrowia), szefostwo artylerii dywizyjnej, kwatermistrzostwo, probostwo dywizji oraz wojskowa prokuratura dywizji. Ogółem w dowództwie dywizji było około 126 osób.

W tym samym czasie na szczeblu brygady pancernej[1] o podobnej strukturze organizacyjnej dowództwa były 83 osoby: 69 oficerów, 13 podoficerów i 1 żołnierz.

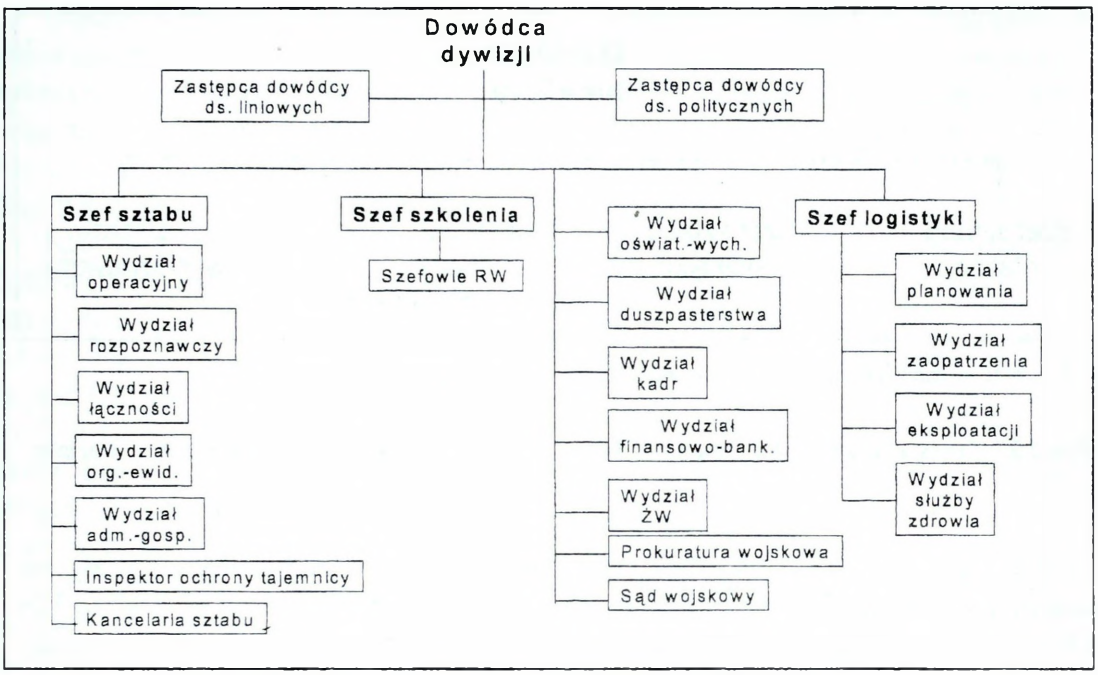
W kolejnych latach powojennych trwały prace doskonalące nad strukturami poszczególnych dowództw szczebla taktycznego. Po utworzeniu Układu Warszawskiego (1950) dążono do utworzenia jednolitych struktur dowództw w całym układzie. Struktury organizacyjne dowództw szczebla taktycznego tego okresu zostały przedstawione na rysunkach 3.24–3.27.



Źródło: opracowanie własne na podst. CAW-III-7-167.

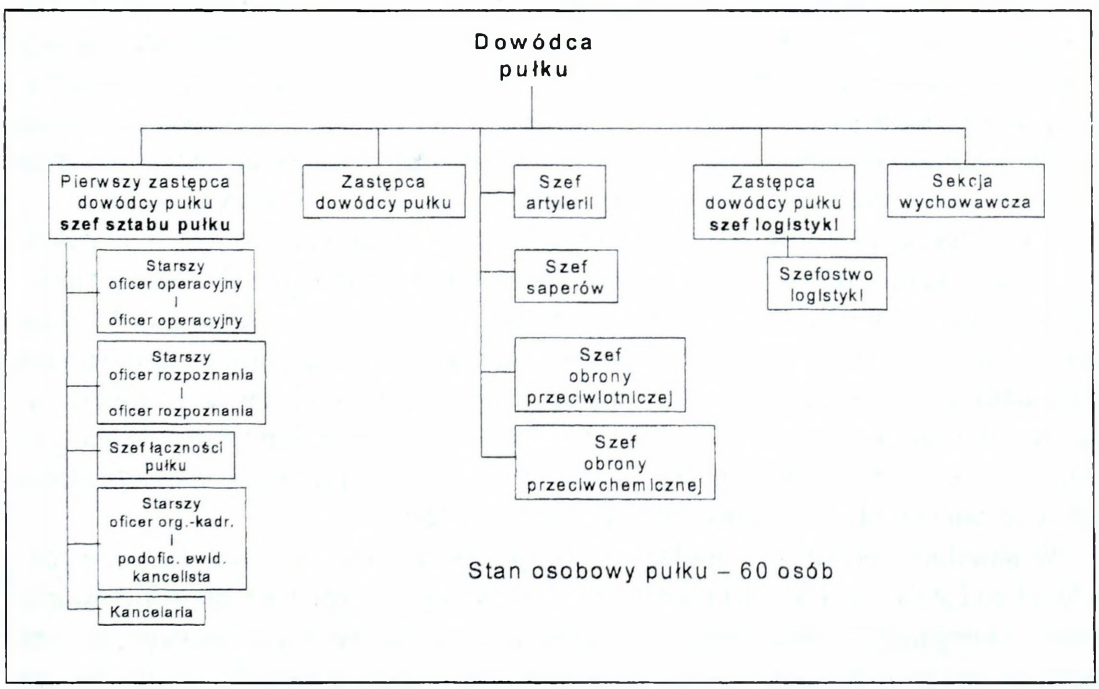
Rys. 3.24. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji piechoty w 1946 roku

[1] CAW, III-253-76.



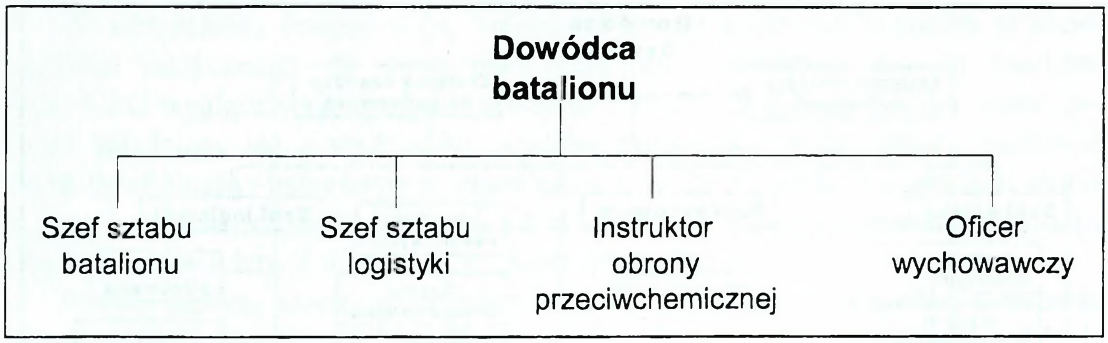
Źródło: opracowanie własne na podst. J. Rakowski, *Struktura organizacyjna dywizji zmechanizowanej, brygady piechoty górskiej, brygady desantowo-szturmowej*, AON, Warszawa 1994, s. 8.

Rys. 3.25. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji zmechanizowanej w latach osiemdziesiątych – wariant



Źródło: opracowanie własne na podst. *Struktury organizacyjne organów dowodzenia wojsk własnych*, AON, Warszawa 1991, s. 8.

Rys. 3.26. Struktura organizacyjna dowództwa pułku zmechanizowanego – wariant



Źródło: opracowanie własne na podst. *Struktury organizacyjne*..., wyd. cyt., s. 9.

Rys. 3.27. Struktura organizacyjna dowództwa batalionu piechoty zmotoryzowanej – wariant

Stany osobowe na poszczególnych poziomach dowodzenia przedstawiały się następująco: na szczeblu dywizji stan osobowy dowództwa wynosił od 104 do 126 osób, na szczeblu oddziału od 60 do 78, na szczeblu pododdziału 5–8 osób. Struktura organizacyjna dowództw na poszczególnych szczeblach dowodzenia była podobna.

Analiza struktur dowództw szczebla taktycznego Układu Warszawskiego pozwoliła wysunąć **wniosek**, iż struktury te były oparte przede wszystkim na wzorach struktur dowództw armii radzieckiej, która przewodziła wtedy w Układzie Warszawskim. Natomiast podstawę radzieckiego systemu dowodzenia, jak wskazują badania, stanowił niemiecki model sztabowy. W modelu tym wiodącą rolę w sztabie spełniały komórki pionu operacyjnego oraz komórki rozpoznania (wywiadu). Ponadto w strukturze tych sztabów (określanych w modelu radzieckim – ogólnowojskowymi) można wyróżnić komórki organizacyjne (organizacyjno-ewidencyjne, organizacyjno-uzupełnieniowe), na których spoczywa zadanie odtwarzania zdolności bojowej wojsk.

Charakterystyczną cechą struktur organizacyjnych dowództw były kompetencje szefa sztabu, który w świetle postanowień regulaminów pełnił funkcję pierwszego zastępcy dowódcy z prawem wydawania rozkazów w jego imieniu. Wiodąca rola pionu operacyjnego usankcjonowana była także prawnie poprzez uprawnienia szefa oddziału (wydziału, zarządu) operacyjnego, który pełnił zwykle funkcję zastępcy szefa sztabu. Podkreślić należy, że wymienione osoby funkcyjne uzyskały te kompetencje w związku z trudnościami w zakresie organizacji współdziałania wojsk na polach bitew podczas drugiej wojny światowej.

W strukturze dowództw podległymi bezpośrednio dowódcy byli szefowie (dowódcy) rodzajów wojsk. Poza sztabem usytuowany był również pion kierowania tyłami podlegający kwatermistrzowi oraz pion zabezpieczenia technicznego, którym kierował zastępca dowódcy ds. technicznych. Jak wskazują badania, przedstawiona struktura organizacyjna dowództw nie ulegała znaczącym zmianom przez cały okres funkcjonowania naszych sił zbrojnych w ramach Układu Warszawskiego.

Istotne zmiany w strukturze dowództw wprowadzono dopiero na początku lat dziewięćdziesiątych. Najważniejszą z nich była integracja pionów zabezpieczenia tyłowego i technicznego w wyniku zorganizowania jednego pionu logistyki. Rozwiązanie to w dość dużym stopniu przystaje do zachodnioeuropejskich wzorów kierowania logistyką, lecz nie w pełnym zakresie. Chodzi głównie o to, że pion logistyki pozostaje nadal poza pionami funkcjonalnymi sztabów.

Kolejną zmianą w organizacji dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych było wydzielenie pionu szkolenia, którym kierował zastępca dowódcy – szef szkolenia. Podporządkowano mu, w pokojowej strukturze dowództw, szefów rodzajów wojsk. Jak wskazują badania, rozwiązanie to oceniano różnie. Dowódcy określali je jako jedną z istotnych dróg poprawy operatywności dowodzenia w okresie pokoju. Z kolei szefowie rodzajów wojsk krytykowali je, wskazując na niekorzystne skutki dla efektywności dowodzenia pododdziałami (oddziałami) rodzajów wojsk. Podkreślić należy, że struktura ta nie przystawała także do wymagań wynikających z obowiązujących zasad rozwijania wojennego systemu dowodzenia.

W świetle rozwiązań stosowanych w siłach zbrojnych głównych państw NATO podporządkowywanie szefów rodzajów wojsk jednemu z zastępców dowódcy uznać należy również za nieuzasadnione.

3.3. Struktury organizacyjne dowództw NATO

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że struktura organizacyjna dowództw w wojskach lądowych armii państw NATO (rys. 3.28) regulowana jest przede wszystkim ustaleniami zawartymi w publikacji sojuszniczej *ATP-3.2*[1]. Istotną cechą opisanych tam struktur jest podział komórek organizacyjno-funkcjonalnych organów dowodzenia na grupy posiadające ściśle wyznaczone obszary odpowiedzialności. Grupy te, przez analogię do terminologii stosowanej w wojskach lądowych różnych państw NATO, można umownie określić jako:

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

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

Dokładne nazwy tych grup mogą się oczywiście różnić w poszczególnych armiach, jednakże wstępna analiza różnic narodowych dostrzeganych we właściwych regulaminach (np. *FM 101-5*[2] w armii amerykańskiej, *ADP-2*[3] w siłach zbrojnych Wielkiej Brytanii czy *HDv 100/200*[4] w armii niemieckiej) wskazuje, że różnice te nie mają istotnego znaczenia dla jednolitego pojmowania tych struktur.

---

[1] *ATP-3.2 Land Operations*, NATO, Military Agency for Standarizations, September 1997 – to uaktualniona publikacja sojusznicza ATP-35(B) przyjeta zgodnie z jednolitą klasyfikacją publikacji NATO.

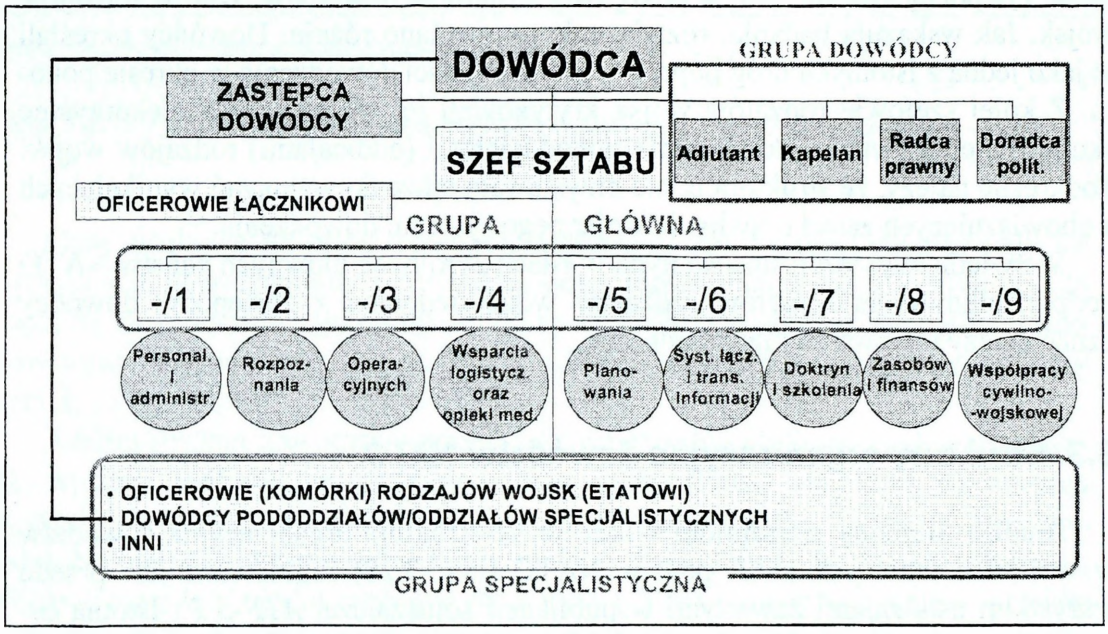
[2] *FM 101-5 Staff Organization and Operations*, Washington 1997.

[3] *ADP-2 Command*, HQDT 1994.

[4] *HDv 100/200 VS NfD Führungsunterstützung im Heer*, Boon 1996.

Oprócz *ATP-3.2* informacje dotyczące mniej lub bardziej bezpośrednio struktur organizacyjnych dowództw są zawarte także w sojuszniczej doktrynie działań połączonych *AJP-01*[1] oraz STANAG-u 2101 dotyczącym problematyki organizacji służby łącznikowej.

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



Rys. 3.28. Typowe elementy składowe organizacji wojskowej według ustaleń Sojuszu Północnoatlantyckiego

Oficerowie łącznikowi to odpowiednio przeszkoleni i posiadający właściwe kwalifikacje oficerowie przeznaczeni do zapewnienia[2] współdziałania i wzajemnego zrozumienia dowódców sił realizujących wspólne (zbieżne) cele oraz koordynacji wzajemnego wsparcia.

Grupę główną tworzą komórki oznaczone literami „S" (w zasadzie do szczebla brygady) lub „G" (w zasadzie od szczebla dywizji wzwyż)[3]. Nie jest to jednak zasadą niepodważalną. W Bundeswehrze na szczeblu brygady obok komórek S-1, S-2 i S-6 występują także G-3 i G-4, co w tym wypadku oznacza, iż kierownicy tych dwóch ostatnich są „oficerami w służbie Sztabu Generalnego", czyli innymi słowy – oficerami dyplomowanymi. Tymczasem w wojskach lądowych USA oznaczenia „G" używa się, gdy dowódcą jednostki jest generał, natomiast „S" – gdy jest

[1] *AJP-01 Allied Joint Operations Doctrine*, NATO, Military Agency for Standarizations, September 1997.

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

[3] Zob. *FM 101-5 Staff Organization...*, wyd. cyt., s. 2-3–2-4.

gdy jest nim pułkownik lub oficer niższej rangi. Ponadto w dowództwach sił połączonych (*Joint Force Command*) stosuje się do ich oznaczania literę „J" (*Joint*) lub zestawienie CJ (*Combined Joint*) w przypadku dowództw wielonarodowych sił połączonych. Należy jednak jednoznacznie stwierdzić, iż *ATP-3.2* nie definiuje tego problemu, zaś fragmenty dokumentu dotyczące struktury sztabu zawierają tylko symbol literowy „G".

Analiza treści publikacji sojuszniczej *ATP-3.2* dokonana przez autora wskazuje, że przeznaczenie i zadania omawianych komórek postrzegane są następująco[1]:

G-1 – komórka do spraw personalnych i administracyjnych (*Personnel and Administration*), odpowiada za: zarządzanie stanami osobowymi, administrację zasobami ludzkimi (w tym rezerwami i uzupełnianiem strat), zapewnienie przestrzegania dyscypliny i porządku, opiekę nad jeńcami wojennymi oraz procedury związane z ponoszonymi stratami.

G-2 – komórka do spraw rozpoznania (*Intelligence*), obejmuje zwykle: *centrum rozpoznania* zapewniające na potrzeby sztabu informacje rozpoznawcze pochodzące z wszelkich dostępnych źródeł oraz monitorujące sytuację rozpoznawczą, *komórkę rozpoznawczo-operacyjną* zapewniającą właściwą dystrybucję informacji, *komórkę wsparcia rozpoznania* odpowiedzialną za systemy wsparcia rozpoznania oraz gromadzenia informacji.

G-3 – komórka do spraw operacyjnych (*Operations*), koordynuje pracę wszystkich organizacyjno-funkcjonalnych elementów składowych w dowództwie i odpowiada za: dowodzenie w trakcie bieżących działań poprzez nadzór nad realizacją planu oraz nad komórkami realizującymi zadania walki o przewagę w obszarze dowodzenia (*Command and Control Warfare* – C2W), wsparcie operacyjne[2] poprzez doradzanie w takich specyficznych obszarach, jak: zasady użycia siły (*Rules of Engagement* – ROE), meteorologia, działania poszukiwawczo-ratunkowe, przygotowywanie meldunków dla dowódcy, sprawozdań i komunikatów, działania z wykorzystaniem broni jądrowej oraz obronę przed bronią ABC.

G-4 – komórka do spraw wsparcia logistycznego oraz opieki medycznej[3] (*Logistics and Medical Support*), odpowiada za: zabezpieczenie logistyczne, opiekę medyczną oraz koordynację problematyki logistycznej w ramach wsparcia przez państwo gospodarza (*Host Nation Support* – HNS).

G-5 – komórka do spraw planowania (*Plans and Policy*), realizuje przedsięwzięcia w zakresie: planowania działań i prowadzenia oceny sytuacji, planowania wyprzedzającego, planowania alternatywnego i analiz operacyjnych.

G-6 – komórka do spraw systemów łączności i transmisji informacji (*Communications and Information Systems* – CIS), skupia swoją działalność na problematyce: zarządzania systemami łączności i informacyjnymi (niektóre kraje włączają problematykę WE do obszaru działania G-6), zarządzania częstotliwościami, kryptografii.

---

[1] *ATP-3.2*, s. 2-54–2-56.

[2] W oryginale *operational support*.

[3] Niektóre państwa NATO traktują opiekę medyczną jako kompleks przedsięwzięć niewchodzących w skład logistyki.

G-7 – komórka do spraw doktryn i szkolenia (*Doctrine and Training*), występuje zwykle w pokojowej strukturze dowództwa i odpowiada za rozwój i wdrażanie obowiązujących doktryn oraz planowanie ćwiczeń.

G-8 – zasoby i finanse (*Resources and Finance*), komórka ta jest odpowiedzialna za zarządzanie personelem cywilnym i planowanie budżetu.

G-9 – komórka do spraw współpracy cywilno-wojskowej (*Civil-Military Co-operation* – CIMIC), zapewnia współpracę z właściwymi władzami cywilnymi w zakresie: negocjacji co do uzgodnień i organizacji wsparcia, koordynacji wsparcia cywilno-wojskowego, koordynacji przedsięwzięć z narodowymi, cywilnymi strukturami planowania działań w wypadku sytuacji kryzysowych.

Grupa specjalistyczna („Rodzaje wojsk i służb" – *Arms and Services*) obejmuje specjalistów wspomagających dowódcę w rozwiązywaniu szczegółowych problemów wykorzystania wojsk i służb. Większość z nich ściśle współdziała z właściwymi komórkami grupy głównej (na przykład specjalista od transportu z G/S-4), a niektórzy wspierają dowódcę bez pośrednictwa innych oficerów sztabu. Są to oficerowie (komórki) następujących rodzajów wojsk: artylerii, wojsk inżynieryjnych, lotnictwa wojsk lądowych, obrony przeciwlotniczej i łączności. Oficerowie ci są zazwyczaj jednocześnie dowódcami jednostek tych rodzajów wojsk i pełnią rolę oficerów grupy specjalistycznej nadrzędnego dowództwa. Bezpośredni kontakt z dowódcą oznacza w tym przypadku przede wszystkim doradztwo w decydujących momentach walki, gdyż całość sporządzanych dokumentów bojowych jest koordynowana przez mającą w tym względzie szczególne znaczenie komórkę operacyjną G/S-3.

Dokonując analizy struktur organizacyjnych dowództw sił połączonych, celowe wydaje się jednoznaczne wyjaśnienie kilku terminów ściśle związanych z działaniami takich sił. Chodzi tu o pojęcia „*joint*", „*combined*", „*allied*" itp. Analiza dokumentów normatywnych NATO oraz literatury[1] z tego zakresu pozwala na identyfikację pojęć określających rodzaj sił ze względu na ich skład.

Wśród terminów tego rodzaju do zasadniczych należą:

– *Joint Forces* – siły połączone, określające zgrupowania składające się z elementów dwóch lub więcej rodzajów sił zbrojnych tego samego państwa;

– *Allied Forces* – siły sojusznicze, odnoszące się do zgrupowań składających się z elementów co najmniej dwóch państw członkowskich NATO;

– *Combined Forces* – siły wielonarodowe, rozumiane jako zgrupowania składające się z elementów co najmniej dwóch rodzajów sił zbrojnych z dwóch lub większej liczby państw, nie tylko członków NATO.

---

[1] Por. *AJP-01 Allied Joint Operations Doctrine*, NATO, Military Agency for Standaryzations, September 1997; *AJP 3.2.1 Command and Control of Land Forces*, NATO, Military Agency of Standaryzations, February 2001; *ATP 3.2 Land Operations*, NATO, Military Agency for Standaryzations, March 2000; J. Kręcikij, *Wielonarodowe problemy kierowania zgrupowaniami sił połączonych*, AON, Warszawa 2003; J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, AON, Warszawa 2001.

Z kombinacji poszczególnych pojęć tworzone są nazwy zgrupowań adekwatne do ich rzeczywistego składu. Zgodnie z tą zasadą zgrupowanie składające się z elementów więcej niż jednego rodzaju sił zbrojnych i z więcej niż jednego państwa-członka NATO określane jest terminem „Allied Joint Forces" – sojusznicze siły połączone. Natomiast zgrupowanie składające się z elementów więcej niż jednego rodzaju sił zbrojnych i z więcej niż jednego państwa (w tym spoza sojuszu) nazywane jest „Combined Joint Forces", czyli wielonarodowe siły połączone.

Struktura organizacyjna dowództwa w działaniach połączonych (*Joint Operations*) różni się nieco od przedstawionych powyżej struktur sojuszniczych; zazwyczaj obejmuje następujące elementy:

- dowódcę wraz z grupą dowódcy,
- doradców politycznych i prawnych,
- przedstawicieli dowódców komponentów i kontyngentów,
- oficerów łącznikowych i łącznikowe zespoły logistyczne sił narodowych i międzynarodowych,
- narodowe komórki rozpoznawcze (*National Intelligence Cells* – NIC), przeznaczone do zapewnienia przepływu informacji między narodowymi strukturami rozpoznawczymi a CJ-2,
- połączony sztab kierowany przez szefa sztabu (*Chief of Staff* – COS) i zorganizowany w komórki funkcjonalne grupy głównej. Jej ogólny zarys przedstawiono w tabeli 3.3.

Różnice dotyczą głównie symboli użytych do oznaczenia poszczególnych komórek oraz rozbudowanej struktury J-3, co wynika z istoty działań połączonych. Należy jednak podkreślić, iż w poprzednim wydaniu *ATP-3.2* (czyli w *ATP-35(B)*) różnice te były znacznie większe i dotyczyły liczby, nazw oraz zadań poszczególnych komórek sztabu.

Tabela 3.3[1]

Główne komórki organizacyjno-funkcjonalne połączonego sztabu oraz ich zasadnicze zadania

Oznaczenie komórki	Nazwa komórki	Funkcje
J-1	Personalna i administracyjna	Sprawy personalne, przestrzeganie dyscypliny, opieka nad jeńcami wojennymi
J-2	Rozpoznanie	Zdobywanie wiadomości, planowanie i prowadzenie rozpoznania, ocena przeciwnika, kontrwywiad
J-3	Operacyjna	Monitorowanie i koordynowanie działań, nadzór nad całością działań, meteorologia, obrona przed bronią ABC, przygotowywanie meldunków
J-3(N)	Operacyjna (marynarka wojenna)	Działania morskie, w tym walka z okrętami nawodnymi i podwodnymi, obrona przeciwminowa, morskie operacje desantowe
J-3(L)	Operacyjna (wojska lądowe)	Działania wojsk lądowych, w tym powietrzno-desantowych i aeromobilnych

[1] *AJP-01*, s. 4-A1-1–4-A1-3.

Oznaczenie komórki	Nazwa komórki	Funkcje
J-3(A)	Operacyjna (siły powietrzne)	Ofensywne i defensywne działania lotnicze, taktyczne rozpoznanie powietrzne, transport powietrzny
J-3(SF)	Operacyjna (siły specjalne)	Działania sił specjalnych
J-4	Logistyka	Zabezpieczenie logistyczne i medyczne, transport, koordynacja wsparcia przez państwo gospodarza
J-5	Planowanie	Prowadzenie oceny sytuacji i planowanie działań, planowanie i koordynacja kolejnych działań, planowanie alternatywne, przygotowanie analiz operacyjnych
J-6	Systemy łączności	Łączność, zarządzanie systemami informacyjnymi, częstotliwościami, kryptografia
J-7	Doktryna i szkolenie	Wypracowywanie doktryny działań połączonych, planowanie ćwiczeń
J-8	Zasoby i finanse	Problematyka personelu cywilnego, planowanie finansowe, zawieranie kontraktów
J-9	Sprawy cywilne	Kontakty polityczne, uwarunkowania prawne, koordynacja kontaktów z mediami, społeczeństwem, koordynacja planowania w sytuacjach kryzysowych

Źródło: opracowanie własne na podst. *AJP-01*.

Powołanie do życia programu Partnerstwo dla Pokoju (PdP), wzrost znaczenia tożsamości europejskiej oraz wydarzenia w byłej Jugosławii doprowadziły do identyfikacji, a następnie dopracowania koncepcji wielonarodowych działań połączonych (*Combined Joint Task Force Concept* – CJTF Concept). Punktem wyjścia tej koncepcji było założenie, iż sojusz może być zaangażowany do różnego rodzaju operacji innych niż wojna *(Military Operations other than War* – MOOTW), w tym także operacji wymuszania pokoju (*Peace Enforcement*). Działania takie miałyby miejsce poza obszarem odpowiedzialności NATO, w sytuacji całkowitego braku wsparcia przez państwo gospodarza (*Host Nation Support* – HNS). Ponadto działające tam siły mogłyby być zagrożone aktami terrorystycznymi, czy wręcz otwartymi atakami.

Wstępny, ogólny zarys koncepcji powstał już w marcu 1994 roku. Na spotkaniu najwyższych władz sojuszu określono, iż koncepcja CJTF ma zapewnić sojuszowi w nowej strukturze zdolność do szybkiego reagowania na sytuacje kryzysowe dzięki pozyskaniu możliwości błyskawicznego przemieszczania i rozmieszczania sił. W koncepcji uwzględniono także wymagania wynikające z nowych założeń strategicznych NATO, dotyczące większej elastyczności działania oraz potrzeby posiadania bardziej mobilnych sił. W założeniu koncepcja ta miała także stanowić narzędzie pozwalające sojuszowi na udział w reagowaniu kryzysowym oraz działaniach dla wsparcia pokoju. Ułatwione miały być również wspólne działania z państwami partnerskimi, które nie są członkami NATO.

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

Prowadzenie rzeczywistych działań poza obszarem odpowiedzialności NATO spowodowało, iż istniejąca struktura dowodzenia sojuszu nie była w stanie zapewnić sprawnego dowodzenia. Toteż ważnym elementem nowej koncepcji było założenie formowania w razie potrzeby (na czas realizacji zadań przez CJTF) **dowództwa wielonarodowych sił połączonych** (CJTF HQ), które zdefiniowano jako:

„(...) *mobilne (łatwe do przemieszczenia i rozmieszczenia) wielonarodowe, połączone dowództwo o wielkości zależnej od potrzeb, tworzone w celu dowodzenia wielonarodowymi siłami połączonymi w trakcie realizacji różnych zadań, w tym operacji wsparcia pokoju* (...)"[1].

Określenie „różne zadania" obejmuje następujące możliwe przedsięwzięcia: odstraszanie potencjalnego przeciwnika i działania w ramach artykułu 5. traktatu waszyngtońskiego, działania w sytuacjach klęsk żywiołowych, działania w ramach PdP, działania w ramach OBWE, operacje wsparcia pokoju, działania humanitarne oraz ewakuację personelu cywilnego z zagrożonych obszarów.

Rozwijając koncepcję CJTF ustalono, że zalążki powoływanych w razie potrzeby CJTF HQ będą na stałe rozmieszczone w wybranych, istniejących w czasie pokoju dowództwach NATO, nazywanych „dowództwami macierzystymi" (*parent headquarters*). W dowództwach tych tworzy się grupę oficerów kluczowych (*key nucleus staff*) oraz grupę oficerów zalążkowych (*nucleus staff*).

Grupa oficerów kluczowych wykonuje zadania związane z planowaniem powoływania, organizowania i rozmieszczania dowództwa wielonarodowych sił połączonych na bazie swojego dowództwa macierzystego. Celem głównym tej grupy jest płynne wprowadzenie podległych sobie komórek organizacyjnych (od CJ-1 do CJ-9) w tryb pracy całego dowództwa zgodnie z procedurami NATO.

Grupa oficerów zalążkowych składa się z oficerów wcześniej wyznaczonych i przygotowanych przez dowództwo macierzyste. Zasadniczym celem tej grupy jest zapewnienie sprawnej pracy we wszystkich zespołach funkcjonalnych dowództwa wielonarodowego.

Obie grupy stanowią jedynie szkielet dowództwa wielonarodowego, niezdolnego jeszcze do wykonywania stojących przed nimi zadań. Istnieje ponadto grupa oficerów zakwalifikowanych do uzupełnienia, czy też wzmocnienia funkcjonowania takiego dowództwa. W skład tego uzupełnienia wchodzą oficerowie z dowództw sojuszniczych, dowództw państw NATO oraz z dowództw państw spoza sojuszu.

---

[1] J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne*..., wyd. cyt., s. 57.

Prowadząc rozważania nad strukturami dowództw wielonarodowych, dochodzi się do wniosku, iż w skład tego dowództwa wchodzą następujące elementy:

– dowódca wraz z grupą dowódcy,

– doradcy polityczni i prawni,

– przedstawiciele dowódców komponentów,

– oficerowie łącznikowi i logistyczne zespoły łącznikowe z przydzielonych jednostek międzynarodowych,

– wielonarodowy sztab połączony kierowany przez szefa sztabu, zorganizowany w komórki organizacyjne, takie same jak w dowództwie sojuszniczym (od CJ-1 do CJ-9) i posiadające takie same zadania.

Struktura dowództwa jest elastyczna i stanowi odpowiedź na konkretne potrzeby wynikające z zadania, do którego wykonania siły zostały powołane. Na przykład samodzielna komórka CJ ENG (saperzy), która nie występuje w „typowym" dowództwie połączonym, podporządkowana jest bezpośrednio szefowi sztabu.

Typowy dla struktury CJTF HQ jest brak komórki CJ-7 (doktryna i szkolenie), gdyż dowództwo wielonarodowych sił połączonych z założenia jest powoływane do wykonywania określonych zadań – w dowództwie takim nie będzie czasu na szczegółowe studia założeń doktrynalnych. Inaczej wygląda sytuacja w funkcjonujących stale dowództwach połączonych, dla których problematyka ćwiczeń, szkoleń i doktryny jest wciąż aktualna i stanowi ważną część codziennego funkcjonowania.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, że ustalenia sojusznicze w obszarze struktur organizacyjnych dowództw dotyczą:

– ogólnego podziału dowództwa na konkretne komórki organizacyjne,

– określenia głównych zadań tych komórek,

– jednoznacznego rozgraniczenia zadań, jakie powinny być realizowane przez dowódcę i jego sztab.

Pomimo niewielkiego stopnia szczegółowości zapisy te zobowiązują kompetentne władze wojskowe państw NATO do takiego konstruowania struktur organów dowodzenia, które nie narusza ustaleń zawartych na przykład w *ATP-3.2*. W sposób oczywisty wpływa to na treści narodowych regulaminów, a w konsekwencji na kształt organizacyjny dowództw. Istotne dla identyfikacji standardów sojuszniczych jest również określenie w *ATP-3.2* zadań dla dowódcy i sztabu.

Główne zadania *dowódcy* to: znajomość zamiaru działania przełożonego, przewidywanie rozwoju sytuacji, podejmowanie decyzji, określanie zadań dla podwładnych, dowodzenie podległymi siłami, utrzymanie zdolności bojowej podległych wojsk, motywowanie podwładnych, przywództwo.

Zadania *sztabu* obejmują: gromadzenie informacji, ich ocenę, przewidywanie rozwoju sytuacji, informowanie dowódcy, przedstawianie dowódcy propozycji wariantów działania, wydawanie zarządzeń w imieniu dowódcy, prowadzenie nadzoru, koordynację działań, podział sił i środków do wykonania zadania.

Analiza zadań sztabu wskazuje, że traktowany jest on jako organ o szerokich kompetencjach, którego pomoc dla dowódcy ma bardzo istotne znaczenie. Zapewnia on ciągły dopływ informacji pozwalających dowódcy podjąć decyzję, określić zamiar[1] oraz sprecyzować główny zarys planu działań. Pamiętać jednak należy, że sztab nie posiada uprawnień do dowodzenia, a głównym celem jego funkcjonowania jest doradztwo i wsparcie dowódcy oraz pomoc dowództwom niższych szczebli. Tak określona rola sztabu nie zwalnia dowódcy od pełnej odpowiedzialności za wykonanie stojącego przed podległymi mu siłami zadania oraz ciągłego orientowania się w sytuacji na polu walki. Publikacja *ATP-3* zawiera wręcz regułę nakazującą dowódcy ocenę sytuacji z perspektywy dwóch szczebli dowodzenia w górę i w dół. Dopiero tak szerokie „pole widzenia" ma dać dowódcy wystarczające podstawy do podjęcia optymalnej w danej sytuacji decyzji.

Jednocześnie należy podkreślić, iż publikacje sojusznicze nie wykluczają i nie zastępują istnienia narodowych regulaminów i instrukcji.

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

Poza wspomnianymi w tym rozdziale wymaganiami i cechami struktur organizacyjnych dowództw do najistotniejszych szczegółów przedstawionych w dokumentach sojuszniczych należy zaliczyć umiejscowienie komórek sztabu odpowiedzialnych za problematykę logistyczną, finansową, personalną oraz szkoleniową w strukturach sztabu, to znaczy w obszarze jurysdykcji szefa sztabu. Jest to zgodne z filozofią funkcjonowania sztabu w prawie wszystkich armiach państw NATO. Powszechne jest tam bowiem przekonanie, iż sztab został stworzony po to, aby wspomagać pracę dowódcy we wszystkich obszarach jego działalności. Problematyka logistyczna, kadrowa, finansowa i szkoleniowa z pewnością do takich obszarów należy. Wyłączanie wielu obszarów problemowych z kompetencji historycznie do tego powołanych komórek sztabu powoduje, że narodowe odmienności przekształcają się w łamanie ustaleń powszechnie przyjętych w sojuszu, zaś tak „okrojony" sztab przestaje być zdolny do realizacji stojących przed nim zadań.

Dokonując oceny poszczególnych sposobów organizacji dowodzenia siłami połączonymi, nie sposób nie wyciągnąć kolejnego wniosku. Sposób zorganizowania dowodzenia poprzez dowódców komponentów narodowych może niekiedy wymagać tworzenia dodatkowego szczebla dowodzenia siłami połączonymi (jeżeli dowódca narodowy będzie dowodził siłami właśnie o charakterze połączonym), wydłużając tym samym drogę obiegu informacji i czas trwania cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Najbardziej logiczny w takiej sytuacji wydaje się sposób zorganizowania dowodzenia poprzez dowódców komponentów (funkcjonalnych) rodzajów sił zbrojnych.

---

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

Natomiast rozważania nad koncepcją CJTF HQ pozwalają na sformułowanie **wniosku**, iż struktura dowództwa wielonarodowych sił połączonych jest w swej formule zbliżona do organizacji dowództwa sił połączonych. Ze względu na specyfikę sił tworzących CJTF oznaczenie „J" dla poszczególnych komórek sztabu zmienione zostało na „CJ" (*combined joint* – wielonarodowy, połączony). Struktura dowództwa pozostaje jednak elastyczna, co umożliwia dostosowanie jej do konkretnych potrzeb wynikających z zadania, do którego wykonania siły zostały powołane. Dowodem na tę elastyczność może być samodzielna komórka CJ ENG (saperzy), sformowana zgodnie z wymogiem chwili w ramach grupy głównej i podporządkowana bezpośrednio szefowi sztabu.

Typowy dla struktury CJTF HQ wydaje się również brak komórki CJ-7 (doktryna i szkolenie). Jest to jednak zrozumiałe, jeżeli pamięta się, iż dowództwo wielonarodowych sił połączonych z samego założenia jest powoływane do wykonywania określonych zadań. W tego rodzaju dowództwie normą będzie rozwiązywanie problemów operacyjnych, nie zaś kreowanie doktryn czy planowanie ćwiczeń na wielką skalę. Stanowi to zresztą jeden z wyróżników dowództwa sił typu CJTF w porównaniu z innymi, funkcjonującymi stale dowództwami połączonymi, dla których problematyka ćwiczeń, szkoleń i doktryny jest jak najbardziej aktualna i stanowi ważną część codziennego, pokojowego funkcjonowania.

3.4. Struktury organizacyjne dowództw wojsk lądowych SZ RP

Po rozwiązaniu Układu Warszawskiego oraz wyrażeniu akcesu wstąpienia w struktury organizacyjne NATO przystąpiono do modyfikacji struktur organizacyjnych dowództw w celu dostosowania ich do wymagań sojuszniczych. Porównując struktury organizacyjne dowództw szczebla taktycznego z lat dziewięćdziesiątych XX wieku ze strukturami współczesnymi, dochodzi się do następujących stwierdzeń:

– zlikwidowano etat zastępcy dowódcy ds. politycznych, w to miejsce wprowadzono etat oficera wychowawczego w S/G-1 w sekcji społeczno-wychowaw-czej,

– zamiast etatu zastępcy ds. liniowych, utworzono etat zastępcy dowódcy,

– z wydziału/sekcji operacyjnej utworzono S/G-3,

– z wydziału/sekcji rozpoznania utworzono S/G-2,

– z wydziału łączności utworzono S/G-6,

– zlikwidowano etat szefa szkolenia,

– szefów rodzajów wojsk, którzy podlegali szefowi szkolenia, włączono do S/G-3,

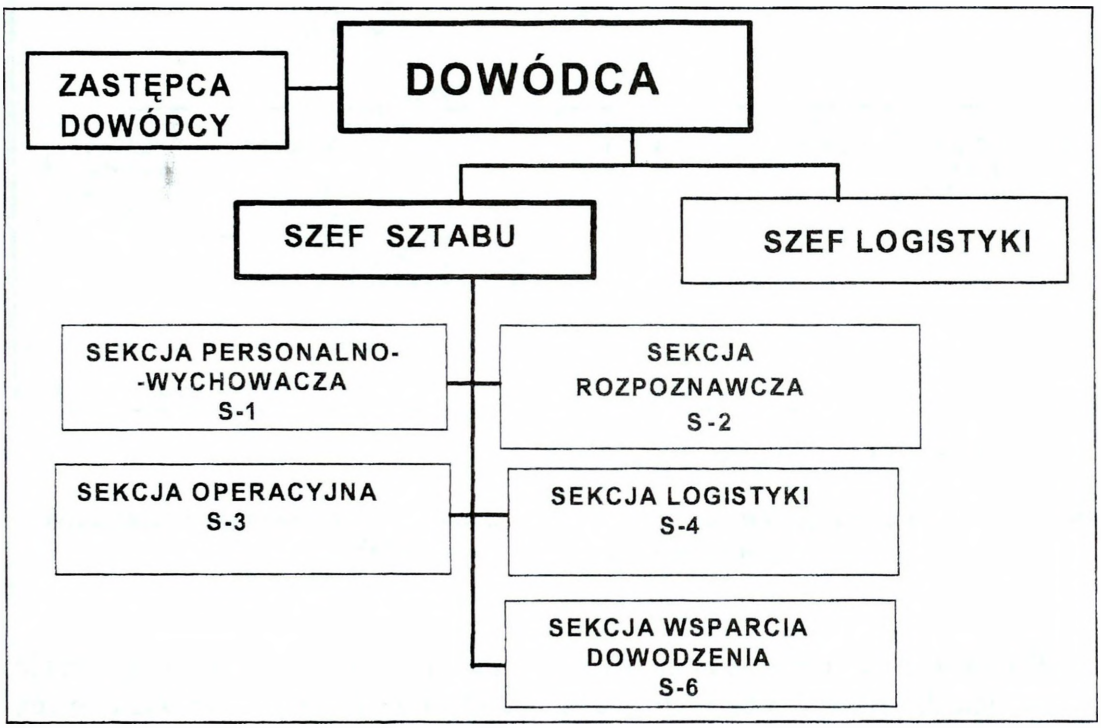
– z wydziału oświatowo-wychowawczego utworzono sekcję i włączono w skład S/G-1,

– wydział duszpasterstwa włączono w skład grupy dowódcy,

– wydział kadr włączono w skład S/G-1,

– pozostawiono pion szefa logistyki pomimo utworzenia w grupie głównej sztabu komórki S/G-4 odpowiadającej również za problematykę logistyki.

Po wielu próbach dostosowania naszych struktur narodowych do rozwiązań sojuszniczych poszczególne struktury dowództw szczebla taktycznego przedstawiają się jak na rysunkach 3.29–3.33. Na szczeblu pododdziału wyróżnia się dowódcę, zastępcę dowódcy oraz szefa sztabu. W grupie głównej, w zależności od rodzaju pododdziału, funkcjonują komórki organizacyjne od S-1 do S-6. W batalionie realizującym zadania poza granicami kraju obserwuje się rozbudowane poszczególne komórki dowództwa, jak również wydzieloną grupę specjalistyczną.



Rys. 3.29. Struktura organizacyjna dowództwa batalionu zmechanizowanego/czołgów

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, że w strukturach dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP początku **XXI wieku** można wyróżnić następujące ich części składowe:

– dowódca,

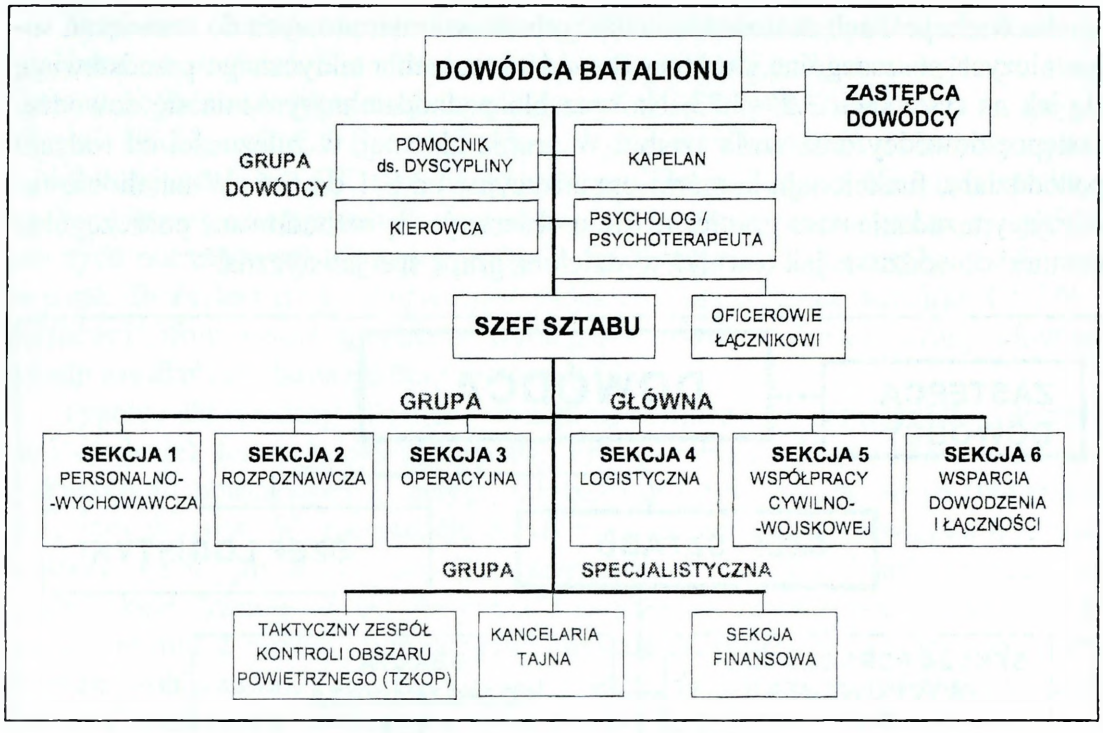
– zastępca dowódcy,

– grupa dowódcy, składająca się z osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych, z którymi pracuje bezpośrednio dowódca,

– sztab, na czele którego stoi szef sztabu; w sztabie można wyodrębnić grupę główną, składającą się z poszczególnych komórek organizacyjnych od S/G-1 do S/G-6,

– szef logistyki z podległymi mu komórkami,

– komórka zajmująca się ochroną informacji niejawnych.

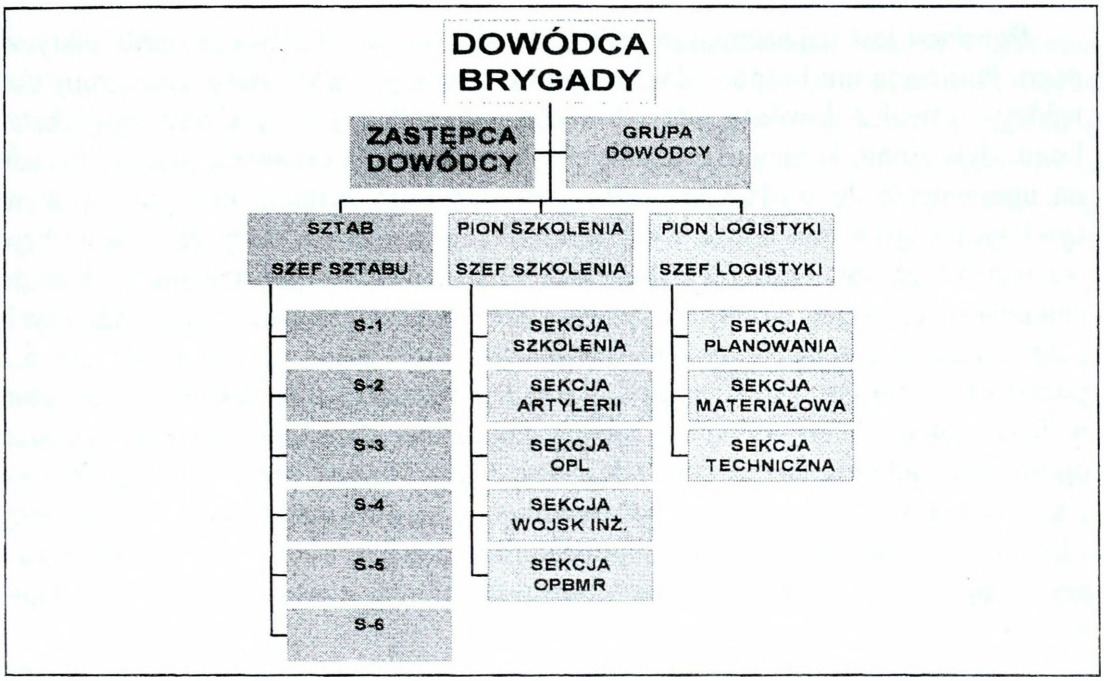


Źródło: opracowanie własne na podst. materiałów z 10 BKPanc.

Rys. 3.30. Struktura organizacyjna dowództwa batalionu zmechanizowanego wykonującego zadania poza granicami kraju – KFOR

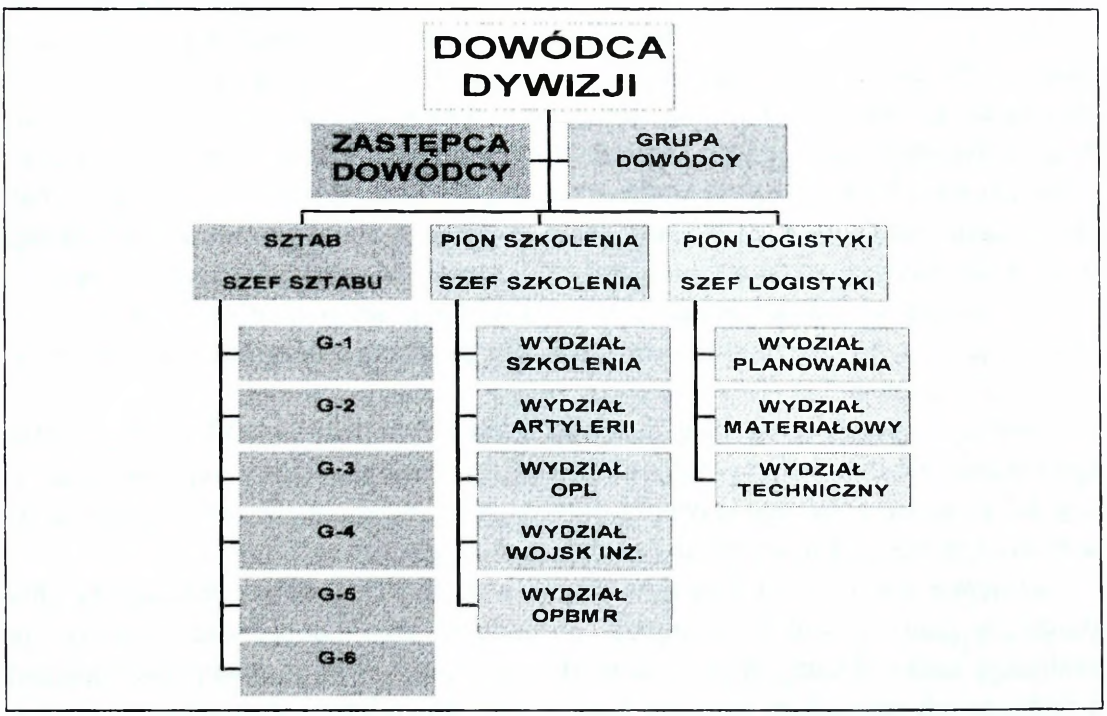
W dowództwie[1] każda z komórek organizacyjnych spełnia określoną funkcję i w jej ramach realizuje przydzielone zadania. Od stopnia znajomości zadań przez poszczególne osoby funkcyjne, umiejętności skoordynowania działań każdej z komórek, obiegu informacji między nimi będzie w znacznym stopniu zależało powodzenie wykonywanego zadania. Dlatego istotne jest, aby każda z osób funkcyjnych dowództwa znała zakres swoich uprawnień, obowiązków oraz we właściwy sposób potrafiła współpracować z innymi osobami (komórkami).

[1] Dowództwo to zespół osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych, za pomocą którego dowódca dowodzi podległymi wojskami. W skład dowództwa wchodzą dowódca, jego zastępcy oraz sztab. W niektórych armiach świata do dowództwa zalicza się również ogniwa sztabowe szefostw rodzajów wojsk, komórki logistyczne i inne. Por. *Podstawowe kategorie sztuki wojennej*, pod red. A. Tomaszewskiego, AON, Warszawa 1996, s. 323; *Organizacja dowodzenia w jednostkach operacyjnych wojsk lądowych*, część I. *Podstawowe pojęcia, zadania i struktury organizacyjne dowództw jednostek operacyjnych wojsk lądowych*, pod red. J. Michniaka, AON, Warszawa 1997, s. 9.



Źródło: opracowanie własne na podst. materiałów źródłowych z jednostek wojskowych.

Rys. 3.31. Struktura organizacyjna dowództwa brygady zmechanizowanej / pancernej



Źródło: opracowanie własne na podst. materiałów źródłowych z jednostek wojskowych.

Rys. 3.32. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji zmechanizowanej

Dowódca jest najważniejszą osobą określonego dowództwa szczebla taktycznego. Podlegają mu bezpośrednio – oprócz zastępcy, szefa sztabu oraz grupy dowódcy – również dowódcy oddziałów (brygad, pułków) lub pododdziałów (batalionu, dywizjonu, kompanii), w zależności od szczebla organizacyjnego. Posiada on uprawnienia do wydawania rozkazów wszystkim żołnierzom i pracownikom cywilnym wojska. Ma prawo wydawać rozkazy, polecenia, wytyczne i instrukcje we wszystkich sprawach dotyczących danego szczebla organizacyjnego. Kieruje działalnością z pomocą zastępcy i szefa sztabu poprzez wyznaczanie zasadniczych celów, stawianie zadań i egzekwowanie ich wykonania, stwarzając jednocześnie podwładnym warunki zapewniające niezbędną samodzielność działania oraz pełne wykorzystanie ich inicjatywy. W swojej działalności dowódca powinien zasięgać opinii podwładnych i korzystać z ich doświadczenia i wiedzy fachowej. Zakres jego obowiązków obejmuje sprawy dotyczące m.in. utrzymania gotowości bojowej i mobilizacyjnej, utrzymania na odpowiednim poziomie stanu wyszkolenia podległych mu żołnierzy, ich dyscypliny, prowadzenia działalności kadrowej i logistycznej.

Jest on również kluczową postacią, bez której proces dowodzenia nie miałby miejsca. Dowódca analizuje otrzymane zadania i jest odpowiedzialny za sprecyzowanie zadania własnego. Określa swą myśl przewodnią, strukturę działania podległych mu oddziałów (pododdziałów); jest osobą, która zamiar przeprowadzenia walki sformułowany przez przełożonego przekłada na swój własny. Podejmuje decyzje, wciela je w życie i jest odpowiedzialny za ich realizację. Jednakże nie kończy to jego roli. Podczas kontroli, oprócz sprawdzenia stopnia przygotowania podległych oddziałów (pododdziałów) do wykonania zadania, ma również obowiązek zapewnić właściwą jego realizację. Poza dowodzeniem w walce udziela również wytycznych oraz stawia zadania dotyczące planowania przyszłych działań. Warunki współczesnego pola walki zmuszają dowódcę do śledzenia sytuacji oraz wywierania wpływu na jej kształtowanie, a także do ciągłej wymiany informacji z przełożonym, podwładnymi oraz przydzielonymi i wspierającymi jednostkami.

Od umiejętnego wykorzystania przez dowódcę pracy podległych osób funkcyjnych, a także właściwego sformułowania celu działania zależy powodzenie wykonywanego zadania.

Aby móc spełnić swoją rolę, dowódca musi być w pełni „mobilny". Jego funkcjonowanie nie może się ograniczać do jednego miejsca, stanowiska dowodzenia, czy też pojazdu, z którego dowodzi. Powinien posiadać możliwość natychmiastowej, elastycznej reakcji na zmiany zachodzące w sytuacji.

Zastępca dowódcy asystuje dowódcy w wykonywaniu zadań, realizuje zadania określone przez dowódcę i zastępuje go podczas jego nieobecności. Koordynuje realizację zadań zleconych przez dowódcę oraz ma prawo do wydawania poleceń i wytycznych wszystkim osobom funkcyjnym dowództwa. Zastępując dowódcę, posiada jego pełne kompetencje, chyba że dowódca zastrzeże pewien obszar działania do swojej wyłączności.

Podczas działań bojowych istotne jest, aby zastępca dowódcy na bieżąco orientował się w sytuacji, znał zadania stojące przed nim oraz plan działania przyjęty do realizacji. Spełniając ten warunek, zastępca w każdej chwili jest gotowy do przejęcia dowodzenia. W czasie działań zastępca dowódcy na ogół wykonuje swoje zadania w rejonie określonym mu przez dowódcę. Może na przykład być odpowiedzialny za prowadzenie działań w rejonie tyłowym, integrować wykorzystanie zabezpieczenia logistycznego, utrzymywać stały kontakt i wymieniać informacje dotyczące sytuacji u przełożonego i sąsiadów.

Szef sztabu[1] jako bezpośredni przełożony osób funkcyjnych sztabu odpowiada przed dowódcą za terminową, właściwą i zgodną z procedurami pracę podległych mu komórek organizacyjnych.

Z powyższego wynika, że w strukturze dowództwa szczebla taktycznego szef sztabu jest bezpośrednim podwładnym dowódcy oraz przełożonym szefów wszystkich komórek organizacyjnych grupy głównej, a także grupy specjalistycznej dowództwa (z wyłączeniem dowódców wspierających i przydzielonych pododdziałów rodzajów wojsk).

Do jego podstawowych zadań należą: dbałość o wyszkolenie podległych mu szefów zespołów, utrzymywanie wysokiego stopnia wyszkolenia i zgrania pododdziału dowodzenia w zakresie rozwijania i funkcjonowania stanowiska dowodzenia, koordynacja pracy komórek organizacyjnych dowództwa w sposób zapewniający jego funkcjonowanie, zapewnienie funkcjonowania i trwałości systemu dowodzenia i łączności.

Nie sposób wymienionych powyżej zadań nie uzupełnić o obowiązki, które szef sztabu z racji pełnionej funkcji wykonuje w procesie dowodzenia. Jak to już zaznaczono powyżej jest on *koordynatorem*, którego głównym zadaniem jest czuwanie nad właściwym kierunkiem pracy zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Powinien więc być pośrednikiem między dowódcą a podległymi mu zespołami. To on przekazuje podległym mu osobom funkcyjnym myśl przewodnią oraz zamiar działania dowódcy, a także wytyczne do opracowania wariantów działania. Uczestniczy w wypracowaniu wariantów działania, prowadzi odprawy (spotkania robocze), służące wymianie informacji między poszczególnymi zespołami. Podczas rozważania wariantów działania zachowuje bezstronność i dąży do obiektywnego skonfrontowania wypracowanych wariantów z przewidywanym działaniem przeciwnika. Czuwa nie tylko nad poprawnością przebiegu planowania, lecz również nad dyscypliną czasową pracy. Po podjęciu decyzji przez dowódcę swój wysiłek koncentruje na koordynacji prac nad opracowaniem dokumentów rozkazodawczych oraz przesłaniu ich do wykonawców.

Jednakże szef sztabu to nie tylko koordynator, ale również *decydent* praktycznie we wszystkich kwestiach dotyczących organizacji pracy stanowiska dowodzenia.

---

[1] W wybranych wariantach struktur dowództw szczebla taktycznego szef sztabu pełni również rolę zastępcy dowódcy. Wtedy w strukturze dowództwa nie przewiduje się etatu zastępcy dowódcy.

Tak więc, podobnie jak dowódca, szef sztabu dla podległych mu komórek organizacyjnych grupy głównej jest *przełożonym*, od którego zależeć będzie organizacja i kierunki pracy dowództwa.

Oficerowie sztabu (**sztab**[1]) pomagają swemu dowódcy podjąć decyzję, pozyskując, analizując i przetwarzając dostępne informacje. W związku z tym sztab powinien dążyć w swej pracy do uzyskania niezbędnych informacji do podjęcia decyzji, przetworzyć je na propozycje dla dowódcy, uczestniczyć w przekazaniu decyzji wykonawcom, a także prowadzić kontrolę stopnia przygotowania podległych pododdziałów do wykonania zadania. Sztab opracowuje szereg dokumentów dowodzenia, włącznie z wykonaniem i przesłaniem do podległych wojsk rozkazu operacyjnego, a zatem oprócz pozyskiwania i przetwarzania informacji również ją przekazuje.

W celu sprawnego wykonywania swoich zadań sztab powinien posiadać stan liczebny umożliwiający płynną i ciągłą pracę, adekwatnie do wykonywanych zadań, prostą strukturę organizacyjną, być mobilny oraz utrzymywać stałą gotowość do działania.

Sekcja / grupa[2] ***personalno-wychowawcza*** (S/G-1) jest organem odpowiedzialnym za zarządzanie zasobami ludzkimi, uzupełnianie stanów osobowych, prowadzenie działalności organizacyjno-etatowej, kształtowanie poziomu dyscypliny i morale oraz przestrzeganie prawa, porządku i przepisów bezpieczeństwa.

Zakres jej działania obejmuje:

– analizę, planowanie oraz realizację przedsięwzięć dotyczących ukompletowania dowództwa i podległych oddziałów (pododdziałów), przebiegu służby żołnierzy, jak również prowadzenie ewidencji stanu osobowego,

– sporządzanie zapotrzebowań na żołnierzy rezerwy w celu ukompletowania dowództwa i oddziałów (pododdziałów),

– opracowywanie rozkazów personalnych,

– prowadzenie spraw personalnych żołnierzy zawodowych,

---

[1] **Sztab** to organ dowodzenia występujący od szczebla pododdziału do szczebla centralnego. Organizuje on przygotowanie oraz prowadzenie działań. Przygotowuje wszelkie kalkulacje oraz dane potrzebne dowódcy do podjęcia przez niego decyzji. W okresie pokoju głównym zadaniem sztabu jest organizowanie szkolenia dowództw i wojsk. Słowo „sztab" zostało zapożyczone z języka niemieckiego i zaadaptowane w wielu językach. W języku niemieckim *stab* w znaczeniu wojskowym oznacza organ dowodzenia, dowództwo, kierownictwo. W języku angielskim wyraz *staff* jako rzeczownik oznacza „personel", jako czasownik ma znaczenie „obsadzać personelem". *Leksykon wiedzy wojskowej*, red. M. Laprus, MON, Warszawa 1979, s. 435.

Organ dowodzenia to dowództwo pododdziału, oddziału, związku taktycznego (kierownictwo instytucji) o charakterze dowódczo-sztabowym, którym podlegają organizacyjnie jednostki wojskowe. Dowódcy stojący na czele organu dowodzenia odpowiadają za całokształt działalności podległych jednostek, mają prawo rozkazywania im oraz podejmowania decyzji o ich użyciu. Sztab pododdziału, oddziału i związku taktycznego jest głównym organem dowodzenia dowódcy. *Leksykon wiedzy wojskowej*, wyd. cyt., s. 287.

[2] Na szczeblu pododdziału i oddziału występuje S jako sekcja, na szczeblu związku taktycznego G jako grupa, z tym że w SZ RP na szczeblu związku taktycznego G reprezentuje wydział.

– zbieranie, opracowywanie i przedstawianie dowódcy wniosków i propozycji w sprawach wyznaczania żołnierzy na stanowiska, przenoszenia i mianowania na kolejne stopnie wojskowe,

– planowanie, koordynację, organizację i prowadzenie działalności wychowawczej,

– inicjowanie przedsięwzięć profilaktycznych sprzyjających wzrostowi dyscypliny wojskowej, analizowanie jej stanu, określanie zagrożeń dla wykonywania zadań oraz sposobów przeciwdziałania im,

– rozpoznawanie, analizę nastrojów, opinii i postaw żołnierzy, przedstawianie stosownych wniosków dowódcy w tym zakresie,

– sprawowanie fachowego nadzoru nad działalnością personalno-wychowawczą w podległych oddziałach (pododdziałach).

Sekcja/grupa rozpoznania (S/G-2) jest organem odpowiedzialnym za zdobywanie informacji i danych rozpoznawczych, analizowanie tych danych, ich ocenę oraz określenie najważniejszych celów w obszarach oddziaływania (zainteresowania).

Zakres działania sekcji/grupy obejmuje gromadzenie, analizowanie, ocenianie i rozpowszechnianie informacji na temat:

- sytuacji polityczno-wojskowej i ekonomicznej państw sąsiednich, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji w wyznaczonym rejonie zainteresowania i rejonach kryzysów i konfliktów lokalnych;
- organizacji, wyposażenia, zasad działania armii obcych;
- charakterystyk geograficzno-wojskowych obszaru własnego państwa i państw sąsiednich, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru wyznaczonych stref zainteresowania i odpowiedzialności oraz stref konfliktów;
- stopnia zabezpieczenia danego dowództwa i podległych mu oddziałów (pododdziałów) w dziedzinach:
  - obiegu informacji,
  - działalności obcych wywiadów,
  - działalności terrorystycznej, przestępczości zorganizowanej i zwykłej,
  - ochrony tajemnicy służbowej i państwowej,
  - oddziaływania psychologicznego.

Dodatkowo sekcja/grupa może planować i organizować bieżącą działalność rozpoznawczą oraz kierować nią poprzez dowódcę pododdziału rozpoznawczego. Jest również odpowiedzialna za planowanie i koordynację szkolenia dowództwa i podległych oddziałów (pododdziałów) w przedstawionych powyżej obszarach zainteresowania w ścisłym współdziałaniu z sekcją/grupą operacyjną.

Sekcja/grupa operacyjna (S/G-3) jest odpowiedzialna za realizację przedsięwzięć związanych z planowaniem oraz bieżącą działalnością szkoleniową. Zajmuje się problematyką szkoleniową danego dowództwa szczebla taktycznego oraz podległych oddziałów (pododdziałów), opracowuje i uaktualnia dokumentację związaną z osiąganiem wyższych stanów gotowości bojowej.

Do jej szczegółowych obowiązków należą:

– nadzór nad realizacją programu szkolenia,

– przygotowanie i nadzorowanie szkolenia danego dowództwa szczebla taktycznego,

– pomoc dowódcy w ustalaniu priorytetów szkolenia,

– dostosowanie potrzeb (wymagań) szkoleniowych do realiów pola walki,

– określanie potrzebnych środków zaopatrzenia materiałowego,

– określanie stanu zdolności bojowej podległych sił,

– prowadzenie ewidencji i sprawozdawczości dotyczącej realizacji procesu szkolenia,

– opracowanie projektów rozkazów dowódcy szczebla taktycznego, zastępcy, zarządzeń szefa sztabu i innych dokumentów,

– opracowanie dokumentacji szkoleniowej oraz sprawozdań szkoleniowych w części dotyczącej działalności taktyczno-ogniowej,

– przygotowanie ćwiczeń prowadzonych przez dowódcę lub szefa sztabu,

– współuczestniczenie w procesie planowania oraz ocenie realizowanych przedsięwzięć szkoleniowych.

Sekcja/grupa logistyczna (S/G-4) – zadaniem tej komórki organizacyjnej jest planowanie użycia pododdziałów logistycznych stosownie do decyzji dowódcy oraz kierowanie procesem zabezpieczenia logistycznego organicznych i przydzielonych oddziałów (pododdziałów), szczególnie pod względem materiałowym, technicznym i medycznym. Współdziała z innymi komórkami organizacyjnymi danego dowództwa szczebla taktycznego w zakresie wymiany informacji o aktualnej sytuacji, potrzebach wojsk, przebiegu realizacji, a także w zakresie opracowania dokumentów (rozkazów, meldunków).

Sekcja/grupa współpracy cywilno-wojskowej (S/G-5) jest odpowiedzialna za całokształt przedsięwzięć związanych z kontaktowaniem się z organizacjami rządowymi i pozarządowymi w rejonie działania danego szczebla organizacyjnego.

Do jej podstawowych obowiązków należą:

– pozyskiwanie oraz wprowadzanie do użytku nowych konwencji, porozumień i doktryn,

– nadzorowanie przestrzegania postanowień organizacji międzynarodowych,

– znajomość aktualnych nastrojów społecznych,

– utrzymywanie kontaktów z organizacjami rządowymi i pozarządowymi,

– organizacja pomocy humanitarnej dla poszkodowanej ludności cywilnej,

– zapobieganie wybuchom konfliktów między ludnością cywilną a żołnierzami,

– czuwanie nad przestrzeganiem prawa wojennego, prawa międzynarodowego, prawa państwa gospodarza oraz traktatów, porozumień, a także rozkazów dowódców wyższych szczebli dowodzenia, ze szczególnym uwzględnieniem stosunku do ludności cywilnej oraz jeńców wojennych,

– znajomość i przestrzeganie obyczajów miejscowej ludności,

– zachowanie bezstronności w kontaktach ze stronami konfliktu w celu uniknięcia zadrażnień z którąkolwiek z nich.

Sekcja/grupa wsparcia dowodzenia i łączności (S/G-6) jest organem odpowiedzialnym za całokształt działalności planistyczno-organizatorskiej w zakresie systemu dowodzenia, łączności, informatyki oraz obiegu informacji. Do jej podstawowych obowiązków należą:

– kierowanie planowaniem i funkcjonowaniem systemu łączności danego szczebla organizacyjnego,

– organizowanie systemu utajniania oraz sprawowanie nadzoru nad przestrzeganiem zasad ochrony tajemnicy,

– organizowanie stanowiska dowodzenia,

– kierowanie właściwym wykorzystaniem i utrzymaniem techniki informatycznej,

– planowanie i organizowanie systemu łączności,

– organizowanie ćwiczeń i szkoleń zgrywających polowy system dowodzenia i łączności.

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

Dążąc do wypracowania uogólnień dotyczących struktur organizacyjnych dowództw sojuszniczych oraz funkcjonujących w wybranych armiach państw NATO, autor stwierdza, iż w tych strukturach istnieją zarówno liczne podobieństwa, jak i pewne rozbieżności w rozwiązaniach narodowych. W zasadzie rozpatrywane armie konstruują swoje dowództwa na podstawie modelu standardowego w sojuszu, zgodnego z ustaleniami zawartymi w *ATP-35(B)*, *AJP-1* oraz nowym dokumencie *ATP-3.2*. Wynikają stąd następujące konsekwencje:

– zauważalny podział dowództw na umowne grupy: dowódcy, główną i specjalistyczną,

– standardowe nazewnictwo komórek grupy głównej,

– w zasadzie tożsame zadania tych komórek.

Różnice dotyczą przede wszystkim:

– narodowej nomenklatury wojskowej stosowanej w niektórych wypadkach (na przykład grupa koordynacyjna zamiast głównej w wojskach lądowych USA),

– mniejszej liczby komórek grupy głównej w strukturach narodowych,

– szczegółowego zakresu zadań poszczególnych komórek, co powoduje różne od przedstawianego w *ATP-3.2* podejście do relacji między G-4 i problematyki opieki medycznej, czy też zadań G-3 i G-5,

– sposobu rozwiązania problemu przeznaczenia komórki G-6, co jednakże nie stanowi naruszenia zapisów *ATP-3.2*,

– braku w rozpatrywanych strukturach narodowych komórek G-7, 8 i 9 (wynikać to może z prowadzonych dopiero ustaleń w tym zakresie),

– określenia zależności między komórkami grupy głównej i specjalistycznej.

Pewne różnice w zakresie podziału obowiązków G-3, G-5 oraz brak w strukturach narodowych komórek G-7, 8 i 9 wynikają tego, że publikacja sojusznicza *ATP-3.2 Land Operations* jest dokumentem nowym, wciąż podlegającym dyskusjom, a w konsekwencji zmianom. Nie można zresztą nie dostrzec podobieństw między proponowaną strukturą i zadaniami komórek od G-1 do G-9 a istniejącą dotychczas strukturą dowództw połączonych od J-1 do J-9.

W związku z prowadzonymi rozważaniami autor proponuje, aby grupa główna dowództwa szczebla taktycznego składała się z następujących komórek organizacyjnych:

S/G-1 – komórka ds. personalnych i administracji,
S/G-2 – komórka ds. rozpoznania,
S/G-3 – komórka ds. operacyjnych,
S/G-4 – komórka ds. wsparcia logistycznego oraz opieki lekarskiej,
S/G-5 – komórka ds. planowania,
S/G-6 – komórka ds. systemów łączności i transmisji informacji,
S/G-7 – komórka ds. doktryn i szkolenia,
S/G-8 – zasoby i finanse,
S/G-9 – komórka ds. współpracy cywilno-wojskowej.

Dotychczasowe ustalenia dotyczące wojsk lądowych zawarte były w poprzedniej wersji tej publikacji – *ATP-35(B)*. W stosunku do przedstawionych tam zapisów różnice narodowe są minimalne. Celowe wydaje się także przypomnienie istotnego fragmentu wstępu do doktryny *ATP-3.2*, dotyczącego implementacji ustaleń zawartych w omawianym dokumencie. Chodzi tu o punkty 7a) i 7b), w których zapisano:

„Jeżeli nie zostanie określone inaczej przez poszczególne państwa, to kraje członkowskie NATO w wyniku ratyfikacji STANAG-u wprowadzającego ATP-3.2 zgadzają się, że:

– W trakcie operacji wielonarodowych będzie stosowana doktryna zawarta w tej publikacji.

– Podczas działań wspólnych z agendami NATO i państwami członkowskimi terminologia zawarta w publikacji znajdzie zastosowanie we wszystkich aspektach użycia wojsk lądowych (...)".

Istota problemu standaryzacji struktury dowództw nie tkwi jednak w liczbie komórek G. Struktura dowództwa musi bowiem być elastyczna i gotowa do przystosowania się do nowych wymagań stawianych przed organami dowodzenia.

Wnioski z analizy dokumentów normatywnych w NATO[1] oraz w SZ RP[2] dotyczących problematyki organizacji wojskowych wskazują, że struktury organizacyjne dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych powinny odpowiadać następującym kryteriom postępowania w procesie ich modyfikacji (organizowania):

1. Główną rolę w strukturze organizacyjnej dowództwa szczebla taktycznego pełni ***sztab***, który realizuje szereg zadań. Do nich można między innymi zaliczyć wspieranie dowódcy w całym procesie dowodzenia, a więc podczas przygotowania i prowadzenia działań operacyjnych. Powinien on nie tylko informować dowódcę o sytuacji, lecz również doradzać mu, przygotowywać decyzje i rozkazy, jak i nadzorować ich wykonanie.

2. Ważną rolę odgrywa dobra współpraca między dowódcą a jego sztabem, bowiem tylko wówczas będzie istniało wzajemne zrozumienie. Dowódca stawia jasno sformułowane zadania, określa to, co w nich jest najważniejsze w danym momencie, pozostawiając sztabowi szczegóły problemu do rozstrzygnięcia. Zadaniem dowódcy jest scalenie jego koncepcji rozegrania operacji (walki) z fachową wiedzą i umiejętnościami współpracowników oraz podległych dowódców i wykorzystanie w jednolitym działaniu zmierzającym do osiągnięcia zamierzonego celu.

3. Zakresy odpowiedzialności poszczególnych osób funkcyjnych powinny być precyzyjnie określone i przez wszystkich przestrzegane. Zignorowanie tych reguł prowadzi zwykle do niepewności w dowodzeniu i rozmywa odpowiedzialność. Takich zjawisk należy unikać.

4. Szef sztabu kieruje pracą i koordynuje działania sztabu. Jest on doradcą dowódcy. Gdy dowódca i jego zastępca są nieobecni, może podejmować niezbędne decyzje.

5. Sztab wspomaga dowódcę we wszystkich obszarach jego działalności. Oznacza to, iż w strukturze sztabu muszą się znajdować komórki przeznaczone do realizacji zadań wynikających z tych obszarów. Dokładna liczba tych komórek będzie zależna od specyfiki jednostki i szczebla dowodzenia. Zredukowanie struktury sztabu o określone komórki prowadzi bezpośrednio do obniżenia sprawności sztabu. Tym samym przestaje być on zdolny do realizacji swego głównego celu – wspierania dowódcy w pełnym zakresie jego zadań.

6. Do szczególnie istotnych cech struktury dowództw przedstawianej w dokumentach sojuszniczych, które nie mogą nie być brane pod uwagę podczas modyfikacji struktur dowództw szczebla taktycznego, należy umiejscowienie komórek sztabu odpowiedzialnych za problematykę: *logistyczną*, *finansową*, *personalną*, *szkoleniową* w strukturach sztabu, to znaczy w obszarze jurysdykcji szefa sztabu. Jest to zgodne z „filozofią" funkcjonowania sztabu w prawie wszystkich armiach

---

[1] Analizą objęto regulaminy: *sojusznicze – AJP-01 Allied Joint Operations Doctrine*, NATO, Military Agency for Standaryzations, September 1997; *AJP 3.2.1. Command and Control of Land Forces*, NATO, Military Agency for Standaryzations, February 2001; *ATP 3.2. Land Operations*, NATO, Military Agency for Standaryzations, March 2000; *amerykański* – Field Manual FM 101-5 *Staff Organization and Operations*; *niemiecki* – jako podstawowy HDv 100/200 VS NfD Führungsunterstützung im Heer, Boon 1996.

[2] Za podstawę do rozważań przyjęto *Regulamin pracy organów dowodzenia w SZ RP*.

państw NATO. Powszechne jest tam bowiem przekonanie, iż sztab stworzony został po to, aby wspomagać pracę dowódcy we wszystkich obszarach jego działalności. Problematyka logistyczna, kadrowa, finansowa czy szkoleniowa z pewnością do takich obszarów należy. Wyłączanie szeregu obszarów problemowych z kompetencji historycznie do tego powołanych komórek sztabu powoduje, iż narodowe odmienności przekształcają się w złamanie ustaleń powszechnie przyjętych w sojuszu, zaś tak „okrojony" sztab przestaje być zdolny do realizacji stojących przed nim zadań.

7. Struktura organizacyjna dowództw na szczeblach taktycznych w wojskach lądowych (rys. 3.33), powinna składać się z następujących osób funkcyjnych (komórek organizacyjnych):

– **dowódca**,

– **zastępca dowódcy**,

– **grupa dowódcy** (wydziały, oddziały, sekcje i pojedyncze stanowiska – w zależności od szczebla – bezpośrednio podległe dowódcy na danym szczeblu organizacyjnym, np. sekretariat, główny księgowy wraz z jego pionem, psycholog itd.),

– **szef sztabu**,

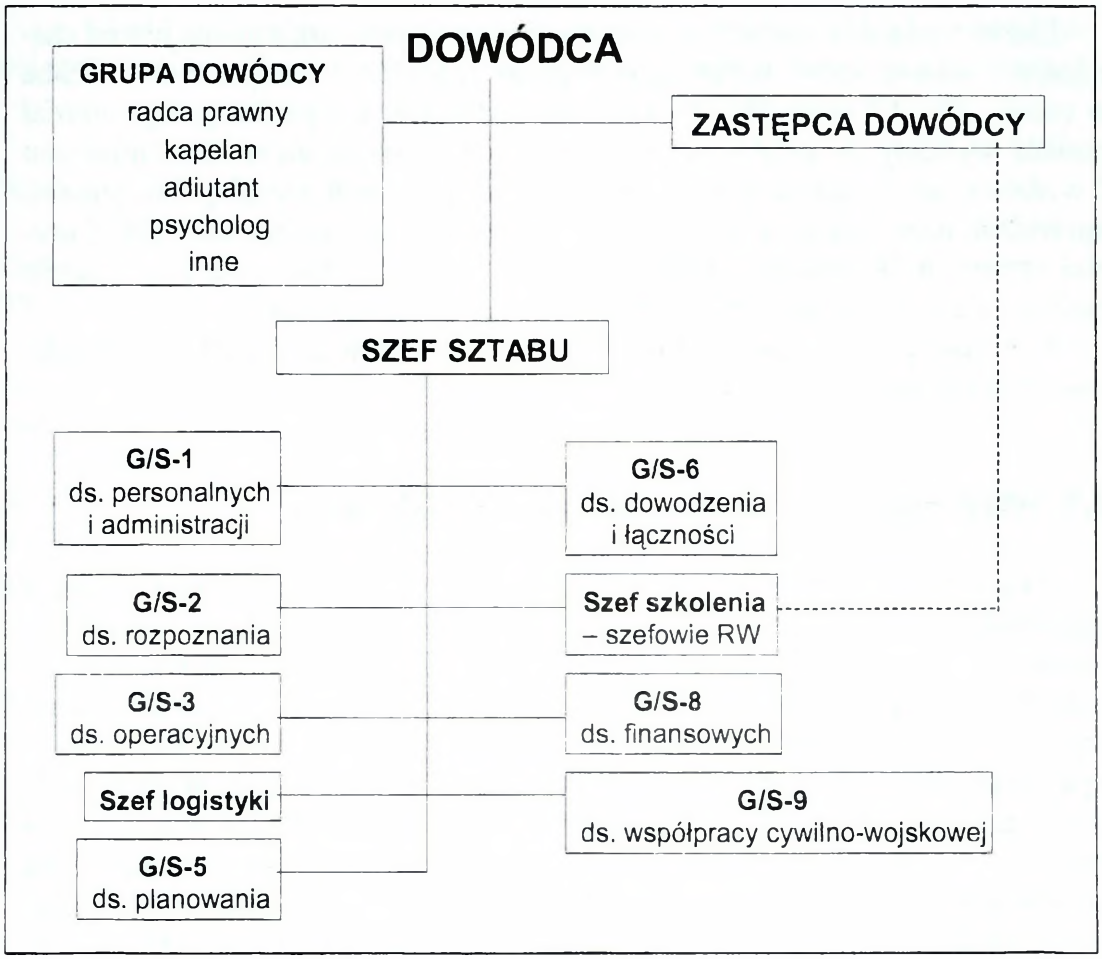
– **sztab** (danego dowództwa) – składa się z poszczególnych oddziałów, wydziałów, sekcji (w zależności od szczebla organizacyjnego), bezpośrednio podległych szefowi sztabu i odpowiadających za:

Tabela 3.4

Struktura grupy głównej dowództwa szczebla taktycznego

STRUKTURA „1–6"	STRUKTURA „1–9"
1 – komórka ds. personalnych i administracji	1 – komórka ds. personalnych i administracji
2 – komórka ds. rozpoznania	2 – komórka ds. rozpoznania
3 – komórka ds. operacyjnych	3 – komórka ds. operacyjnych
4 – komórka ds. logistycznych	4 – komórka ds. logistycznych
5 – komórka ds. współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC)	5 – komórka ds. planowania
6 – komórka ds. wsparcia dowodzenia	6 – komórka ds. wsparcia dowodzenia
	7 – komórka ds. doktryn i szkolenia
	8 – komórka ds. finansowych
	9 – komórka ds. współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC)

Grupa główna dowódcy powinna się składać z komórek organizacyjnych od S/G-1 do S/G-9, w zależności od potrzeb wynikających ze szczebla dowodzenia. Przyjmując te ustalenia sojusznicze, zachowano by rozwiązania narodowe w zakresie pozostawienia nazw szefa szkolenia zamiast S/G-7 oraz szefa logistyki zamiast komórki S/G-4. Szefowi szkolenia podporządkowano by poszczególnych szefów rodzajów wojsk. Komórka ta odpowiadałaby za problematykę przygotowania dowództw i wojsk do realizacji zadań w okresie kryzysu i wojny. Funkcjonowanie poszczególnych komórek organizacyjnych sztabu oraz ich obsada personalna uzależnione byłyby od szczebla organizacyjnego.



Rys. 3.33. Proponowana struktura organizacyjna dowództwa szczebla taktycznego

Analiza istniejących ustaleń i rozwiązań wskazuje, iż typowe jest przyjęcie następującej struktury sztabu:

– ***pododdział, oddział*** – S-1, S-2, S-3, S-4, S-5 S-5 w przypadku realizacji zadań poza granicami kraju), S-6, S-7,

– ***związek taktyczny*** – G-1, G-2, G-3, G-4, G-5 (w przypadku realizacji zadań poza granicami kraju), G-6, G-7, G-8, G-9,

– poszczególne komórki, przyjmują za symbol G – gdy dowódcą danego szczebla organizacyjnego jest generał (dywizja, brygada), S – gdy dowódcą danego szczebla organizacyjnego jest pułkownik (pułk, batalion).

Liczbę stanowisk – w oddziałach, wydziałach, sekcjach – przyjmuje się zgodnie z potrzebami funkcjonowania danego dowództwa w czasie „W" jako stanowiska dowodzenia zapewniającego m.in.: dwuzmianową pracę na stanowisku dowodzenia, na czas „P" oraz „K" liczba stanowisk powinna zapewnić funkcjonowanie jednej zmiany (dziennej) dowództwa.

Liczba wydziałów (sekcji) w oddziałach (wydziałach) uzależniona jest od charakteru i zakresu zadań realizowanych przez specjalność danej komórki sztabu w czasie „P", „K" oraz „W". W zależności od szczebla organizacyjnego oddział posiada wydziały, wydział – sekcje, sekcje – pojedyncze stanowiska (minimum 2 wydziały, sekcje, pojedyncze stanowiska). Możliwy (dopuszczalny) jest podział, np. oddział na wydziały, a w tym sekcje – jeżeli takie są zadania komórki. Z drugiej strony każda struktura wymaga indywidualnego rozpatrzenia i tam, gdzie można, należy stosować łączenie komórek o podobnych zadaniach.

Pion ochrony informacji niejawnych (wraz z kancelariami) powinien znajdować się w komórce ds. wsparcia dowodzenia – G/S-6.

3.5. Więzi informacyjne w organizacji wojskowej

O jakości i sposobie przepływu informacji w organizacjach wojskowych decyduje struktura informacyjno-decyzyjna, przez którą należy rozumieć określony jakościowo i organizacyjnie stały porządek przestrzenno-czasowych relacji związanych z wymianą różnych informacji, zwłaszcza rozkazów, zarządzeń i decyzji oraz meldunków, sprawozdań, danych o przeciwniku, jego możliwościach bojowych oraz parametrach taktyczno-technicznych wykorzystywanych środków walki. Obieg tego rodzaju informacji pomiędzy zhierarchizowanymi organami dowodzenia i elementami tworzącymi zgrupowania zadaniowe, funkcjonującymi na określonych poziomach dowodzenia, odbywa się za pomocą środków łączności i informatyki. Każdy element tej struktury stanowi mniej lub bardziej rozbudowany węzeł sieci informacyjnej, w którym zbiegają się zbiory informacyjne (informacja sytuacyjna i informacja decyzyjna) pochodzące z różnych źródeł, w postaci ustalonych sygnałów, najczęściej depesz (telegramów) oraz maszynowych nośników informacji. Środki i relacje łączności oraz dokonywane w nich procesy informacyjne jednoczą poszczególne elementy składowe systemu w jednolitą, zintegrowaną informacyjno-decyzyjną całość, z nałożonymi obwodami informacyjno-decyzyjnymi podsystemów: *organów i stanowisk dowodzenia*, *łączności*, *rozpoznania* i *kontroli sytuacji*.

Projektując podsystem informacyjny dla organizacji wojskowych szczebla taktycznego wojsk lądowych, należy pamiętać o tym, że[1]:

– jest on ściśle powiązany z systemem dowodzenia, strukturą organizacyjną, układem ośrodków decyzyjnych, podziałem pracy, więziami hierarchicznymi i funkcjonalnymi;

– istotę podsystemu stanowi uporządkowany układ kanałów komunikacyjnych objętych strukturą organizacyjną, łączącą nadawców i odbiorców informacji wykorzystywanych w procesie dowodzenia;

[1] J. Michniak, J. Wołejszo, *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw*, cz. III. *Transformacja dowództwa szczebla operacyjnego na stanowiska dowodzenia pk. „Transformacja-3"*, AON, Warszawa 2002, s. 41.

– integralną częścią podsystemu jest zespół środków służących do uzyskiwania, przetwarzania, przekazywania, przedstawiania i przechowywania informacji;

– informacje powinny być dostosowane w treści i formie do odbiorcy;

– każdy odbiorca powinien otrzymywać informacje niezbędne mu do wykonywania zadań, za które ponosi odpowiedzialność;

– formalizując podsystem informacyjny, należy określić obowiązki informacyjne nadawców i odbiorców informacji, postać, częstotliwość, rodzaj przetwarzania przesyłanych informacji, język i kanały informacyjne.

Struktura organizacyjna dowództw szczebla taktycznego dotyczy zbioru stosunków organizacyjnych, czyli takich, które mają znaczenie w realizacji określonego celu działania i których wyrazem są określone więzi organizacyjne.

Mianem „więzi informacyjnych organizacji wojskowych" można określić utrwalone drogi przepływu informacji między elementami danego dowództwa bądź między danym dowództwem a systemem wyższego przełożonego i otoczeniem, niezbędne do integrowania i koordynowania prowadzonej działalności.

Ważnym elementem organizacji wojskowej są jej struktury funkcjonalne (stanowiska dowodzenia), które stanowią centra kierowania działaniami. Umożliwiają one dowódcy dowodzenie w każdym rodzaju działań. Stanowiska dowodzenia, powiązane z sobą funkcjonalnie i informacyjnie w określonym układzie poziomym i pionowym, są ważnymi elementami całego systemu dowodzenia. W wojskach lądowych na szczeblach taktycznych powinno się organizować następujące rodzaje stanowisk dowodzenia:

– *stale funkcjonujące*: główne stanowiska dowodzenia (GSD), zapasowe stanowiska dowodzenia (ZSD), tyłowe stanowiska dowodzenia (TSD),

– *doraźnie funkcjonujące*: wysunięte stanowiska dowodzenia (WSD), punkty dowódczo-obserwacyjne (PDO) i powietrzne punkty dowodzenia (PPD) – wydzielane z GSD.

Główne stanowiska dowodzenia (GSD) na wszystkich szczeblach dowodzenia wojsk lądowych przeznaczone są do planowania działań taktycznych oraz do bezpośredniego dowodzenia wojskami. Stanowią zasadnicze miejsca pracy dowódcy i jego sztabu. Praca na nich prowadzona jest w systemie dwuzmianowym. Powinny one zapewniać:

– łączność dowodzenia ze wszystkimi elementami ugrupowania taktycznego oraz z wysuniętym stanowiskiem dowodzenia i powietrznym punktem dowodzenia,

– łączność z przełożonym i sąsiadami,

– ciągłe przygotowywanie informacji potrzebnych dowódcy do oceny sytuacji i podejmowania decyzji,

– przygotowywanie planów i rozkazów,

– koordynację prowadzenia rozpoznania i analizę informacji rozpoznawczych ze wszelkich dostępnych źródeł,

– koordynację wsparcia ogniowego,

– koordynację potrzeb zabezpieczenia logistycznego,

– przygotowywanie i przesyłanie meldunków do przełożonego,

– dowodzenie wojskami i sterowanie środkami rażenia w toku działań (walki, operacji),
– kontrolę nad realizacją zadań,
– planowanie kolejnych (przyszłych) działań taktycznych.

Zapasowe stanowiska dowodzenia (ZSD) organizowane są w celu zapewnienia ciągłości i trwałości dowodzenia wojskami oraz przejęcia dowodzenia w wypadku obezwładnienia głównego stanowiska dowodzenia (GSD). Zapasowe stanowiska dowodzenia nie ujawniają swojej działalności, gdy dowodzenie odbywa się z GSD. Zajmują się głównie kontrolowaniem rozwoju sytuacji, pozyskiwaniem dokumentów dowodzenia opracowywanych na głównym stanowisku dowodzenia. Struktura organizacyjna ZSD powinna zapewnić realizację powyższych zadań. O wielkości obsady operacyjnej decyduje dowódca danego szczebla dowodzenia.

Tyłowe stanowiska dowodzenia (TSD) organizowane są w celu zapewnienia realizacji funkcji dowodzenia w obszarze tyłowym oraz w sytuacji, gdy nie organizuje się zapasowego stanowiska dowodzenia dla podtrzymania zasadniczych funkcji dowodzenia w wypadku obezwładnienia głównego stanowiska dowodzenia (GSD). Zajmują się one głównie koordynacją wsparcia personalnego i zabezpieczenia logistycznego, kontrolowaniem rozwoju sytuacji w obszarze sił głównych, pozyskiwaniem dokumentów dowodzenia opracowywanych na głównym stanowisku dowodzenia oraz realizacją planu działania w obszarze tyłowym. Struktura organizacyjna tyłowego stanowiska dowodzenia (TSD) powinna umożliwić realizację powyższych zadań. O wielkości obsady operacyjnej decyduje dowódca danego szczebla dowodzenia.

Wysunięte stanowiska dowodzenia (WSD) rozwijane są okresowo, stosownie do potrzeb, w celu zapewnienia dowódcy bezpośredniego wglądu w sytuację i skrócenia czasu reakcji w relacjach dowodzenia podległymi wojskami w decydujących fazach operacji (walki). Obsada operacyjna tych stanowisk wydzielana jest z głównego stanowiska dowodzenia w zależności od potrzeb dowodzenia i decyzji dowódcy. Niemniej jednak powinny one zapewnić:
– kontrolę nad prowadzonymi działaniami bojowymi,
– kontrolę i koordynację manewru i wsparcia ogniowego,
– koordynację wsparcia powietrznego i obrony przeciwlotniczej,
– przekazywanie potrzeb zabezpieczenia logistycznego do głównego SD,
– możliwość szybkiej zmiany rejonu rozmieszczenia stanowiska,
– ciągłą łączność z podległymi wojskami, głównym, zapasowym i tyłowym SD oraz z przełożonym i sąsiadami.

Bazę obsady wysuniętego stanowiska dowodzenia stanowi personel komórki S/G-3 dowództwa szczebla taktycznego, uzupełniony według potrzeb oficerami specjalistami, wyposażonymi w mobilne środki łączności. WSD rozwija się w czasie i miejscu zgodnie z decyzją dowódcy danego szczebla dowodzenia.

Punkty dowódczo-obserwacyjne (PDO) organizuje się, w zależności od potrzeb, na szczeblu brygady, pułku, batalionu (równorzędnym) w celu zapewnienia dowódcy bezpośredniego wglądu w sytuację oraz skrócenia czasu reakcji w relacjach dowodzenia podległymi pododdziałami (elementami ugrupowania).

Powietrzne punkty dowodzenia (PPD) stanowią element składowy głównego stanowiska dowodzenia i wykorzystywane są do zapewnienia dowodzenia w czasie: przemieszczania się dowódcy, przegrupowania (przemieszczania) związków operacyjnych i taktycznych, wyprowadzania wojsk z rejonów zmasowanych uderzeń przeciwnika itp.

Na poszczególnych szczeblach dowodzenia powinny występować następujące rodzaje stanowisk dowodzenia (tab. 3.5).

Tabela 3.5

Rodzaje stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych

SZCZEBEL DOWODZENIA	RODZAJ STANOWISKA DOWODZENIA					
	GSD	ZSD	TSD	WSD	PPD***	PDO
Korpus	X	*	X	X	X	
Dywizja	X	*	X	X	X	
Brygada	X		X****	X**	X	X**
Pułk	X		X****			X
Batalion (równorzędny)	X					X

Legenda: * – przy odpowiednim stanie sił i środków dowodzenia w jednostkach wsparcia dowodzenia, ** – alternatywnie z PDO, *** – część składowa GSD, **** – w miarę potrzeb i możliwości

Źródło: J. Michniak, *Stanowiska...*, wyd. cyt., s. 23.

Dla każdego stanowiska dowodzenia przewiduje się 1–2 zapasowe rejony rozwinięcia.

Po wprowadzeniu do wojsk zautomatyzowanych systemów dowodzenia na szczeblu korpusu i dywizji powinny być stale organizowane tyłowe stanowiska dowodzenia (TSD) i zapasowe stanowiska dowodzenia (ZSD).

Przeprowadzone analizy literatury pozwalają sądzić, że w wojskach lądowych na szczeblach taktycznych przyjmuje się tworzenie i funkcjonowanie następujących *typów* stanowisk dowodzenia:

– mobilno-stacjonarne,

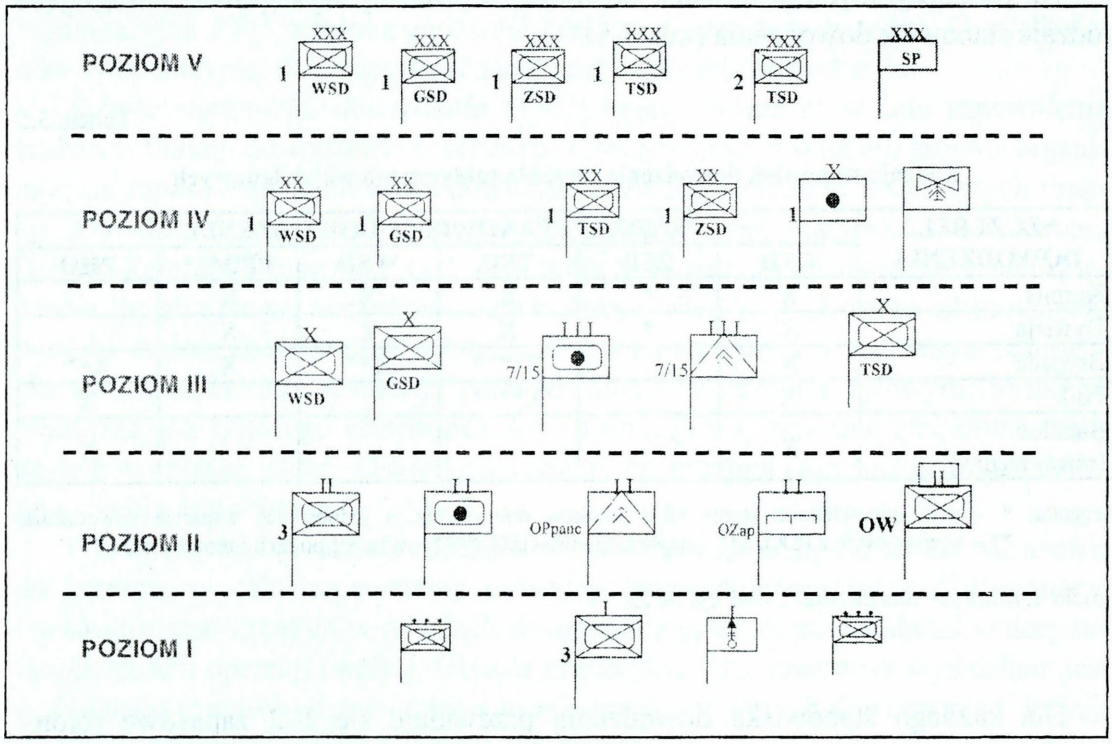
– mobilne (aeromobilne).

Mobilno-stacjonarne stanowiska dowodzenia mogą być rozmieszczane w obiektach, które nie pokrywają potrzeb w zakresie łączności, a mobilne środki łączności stanowią główną bazę w zakresie zaspokojenia potrzeb dowodzenia na usługi łączności i informatyki.

Mobilne (aeromobilne) stanowiska dowodzenia są przygotowane do rozmieszczenia w każdych warunkach i rejonach, z wykorzystaniem i bez obiektów stacjonarnych, a praca sztabowa prowadzona jest na środkach mobilnych lub aeromobilnych, autonomicznych pod względem usług łączności i informatyki.

Wieloaspektowe ujęcie tej problematyki zostało przedstawione w książce „*Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*" autorstwa J. Michniaka, który proponuje wyróżniać (rys. 3.34) następujące poziomy dowodzenia.

Pierwszy poziom stanowią główne stanowiska dowodzenia pojedynczych pododdziałów (elementów ugrupowania).



Źródło: opracowanie własne na podst. J. Michniak, *Stanowiska...*, wyd. cyt., s. 15–16.

Rys. 3.34. Poziomy dowodzenia wojskami lądowymi na szczeblach taktycznych

Drugi poziom to stanowiska dowodzenia wydzielonych oddziałów, desantów taktycznych oraz batalionów (równorzędnych), a także jednostek brygadowych.

Trzeci poziom stanowią stanowiska dowodzenia (GSD, TSD i WSD) brygad i jednostek dywizyjnych.

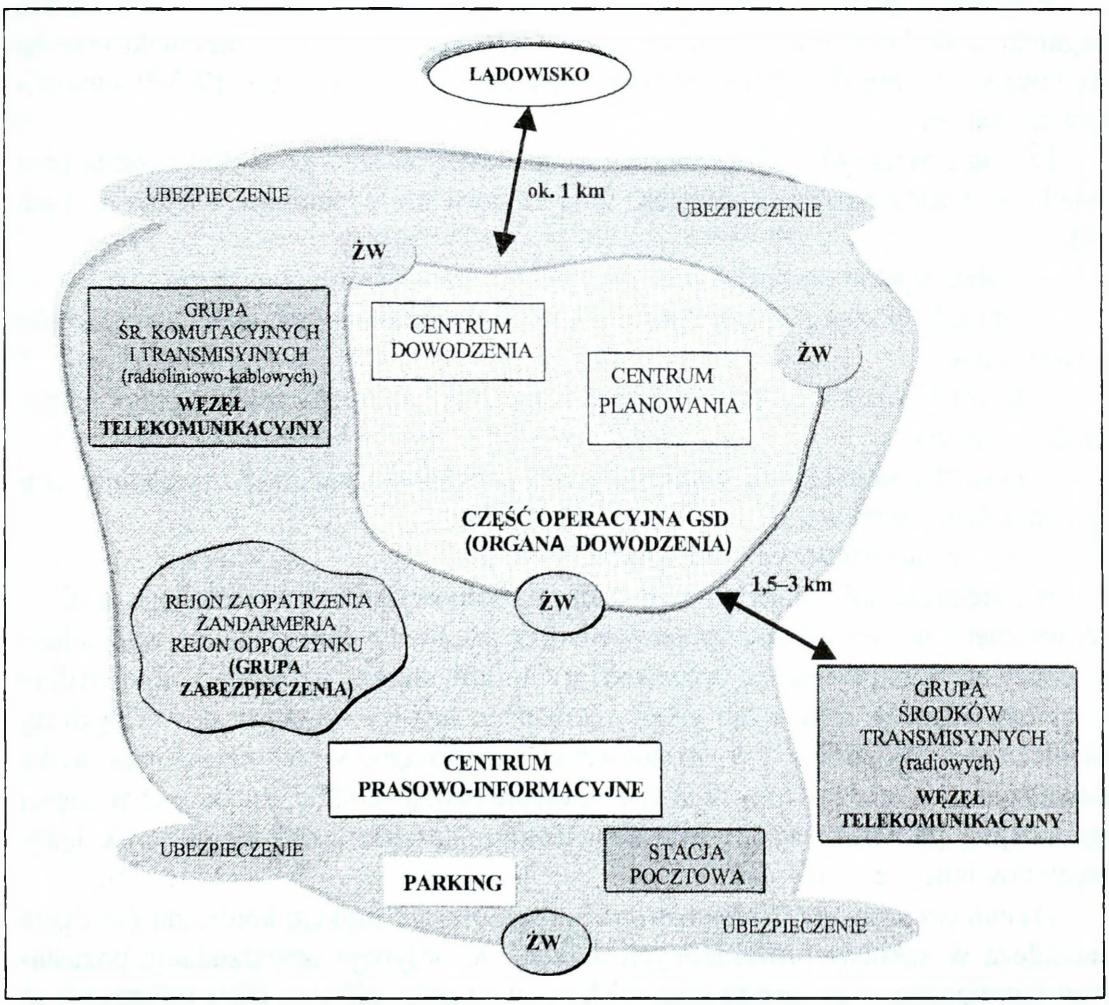
Czwarty poziom tworzą stanowiska dowodzenia organizowane na szczeblu dywizji, tj. główne stanowisko dowodzenia, zapasowe stanowisko dowodzenia, tyłowe stanowisko dowodzenia, wysunięte stanowisko dowodzenia i stanowiska dowodzenia jednostek korpusu, w tym pododdziałów lotnictwa wojsk lądowych.

Piąty poziom stanowią stanowiska dowodzenia organizowane na szczeblu korpusu zmechanizowanego, tj. główne stanowisko dowodzenia, zapasowe stanowisko

dowodzenia, tyłowe stanowisko dowodzenia, wysunięte stanowisko dowodzenia oraz stanowiska dowodzenia pozostałych związków operacyjnych (ZO), związków operacyjno-taktycznych (ZO-T) i dowództw (sztabów) współdziałających (POW, SOW, KOP, Kl itp.).

Stosując podział dowodzenia ze względu na poziomy ich organizacyjnego rozmieszczenia, zrozumieć można lepiej architekturę systemu dowodzenia szczebla taktycznego w wojskach lądowych. Zrozumienie jej jest potrzebne do zaprojektowania więzi informacyjnych występujących pomiędzy poszczególnymi stanowiskami dowodzenia.

Analiza literatury przedmiotu wykazuje, że w organizowanych stanowiskach dowodzenia zawsze występują określone komponenty (dla przykładu rys. 3.35).



Rys. 3.35. Komponenty głównego stanowiska dowodzenia – wariant

Mogą nimi być:

1) *organa dowodzenia* – zorganizowane w zespoły funkcjonalne odpowiadające obszarom problemowym dowodzenia; są one głównym elementem części operacyjnej stanowisk dowodzenia przeznaczonym do sprawowania dowodzenia;

2) *węzeł telekomunikacyjny* i *siły poczty polowej* – zapewniają przepływ informacji poprzez techniczne i pocztowe środki łączności oraz obieg informacji wewnątrz stanowiska dowodzenia i między stanowiskami dowodzenia zgodnie z zasadami organizacji łączności dowodzenia, współdziałania i powiadamiania (ostrzegania, alarmowania);

3) *grupa zabezpieczenia* – organizuje wszechstronne zabezpieczenie bojowe i logistyczne stanowiska dowodzenia.

Ponadto w pobliżu rejonu stanowiska dowodzenia, w zależności od szczebla, organizuje się lądowisko dla śmigłowców łącznikowych i PPD oraz punkt wymiany poczty polowej (PWPP) ze składu wojskowej stacji pocztowej (WSP) stanowiska dowodzenia.

Liczba poszczególnych komórek organizacyjnych stanowisk dowodzenia oraz wielkość obsady personalnej uzależnione są od wielu czynników. Można do nich zaliczyć:

– zadania, jakie ma realizować dany zespół stanowiska dowodzenia,

– stopień przygotowania personelu i wyposażenia w techniczne środki dowodzenia,

– wymogi określane przez zasady organizacji rozmieszczenia i pracy stanowisk dowodzenia,

– potrzebę zapewnienia ciągłości pracy podczas 24 godzin z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego,

– wytyczne dowódcy i szefa sztabu.

W zależności od szczebla i przeznaczenia stanowiska dowodzenia jego strukturę wewnętrzną (*części operacyjnej*) tworzą elementy funkcjonalne wydzielane z jednej lub kilku komórek organizacyjnych dowództwa, połączone odpowiednio w centra, zespoły, sekcje lub grupy. Dokonane analizy literatury dowodzą dużej rozbieżności poglądów co do zasadniczych komponentów tych części stanowiska dowodzenia. W prowadzonych w tym zakresie badaniach stwierdzono, iż w części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych powinno się wyróżniać:

1) *centrum dowodzenia (kierowania)* – spełniające funkcję kontrolną i w ogóle zarządczą w zakresie prowadzonych działań. Koordynuje ono działania pozostałych komponentów głównego stanowiska dowodzenia, określa, jakie informacje są potrzebne do powzięcia decyzji przez dowódcę;

2) *centrum planowania* – spełniające funkcję planistyczną i koordynującą działania danego szczebla dowodzenia. Koordynuje ono działania innych rodzajów wojsk na rzecz sił głównych. Planuje użycie sił lotnictwa wojsk lądowych i innych specjalistycznych zgrupowań w wymiarze lądowo-powietrznym.

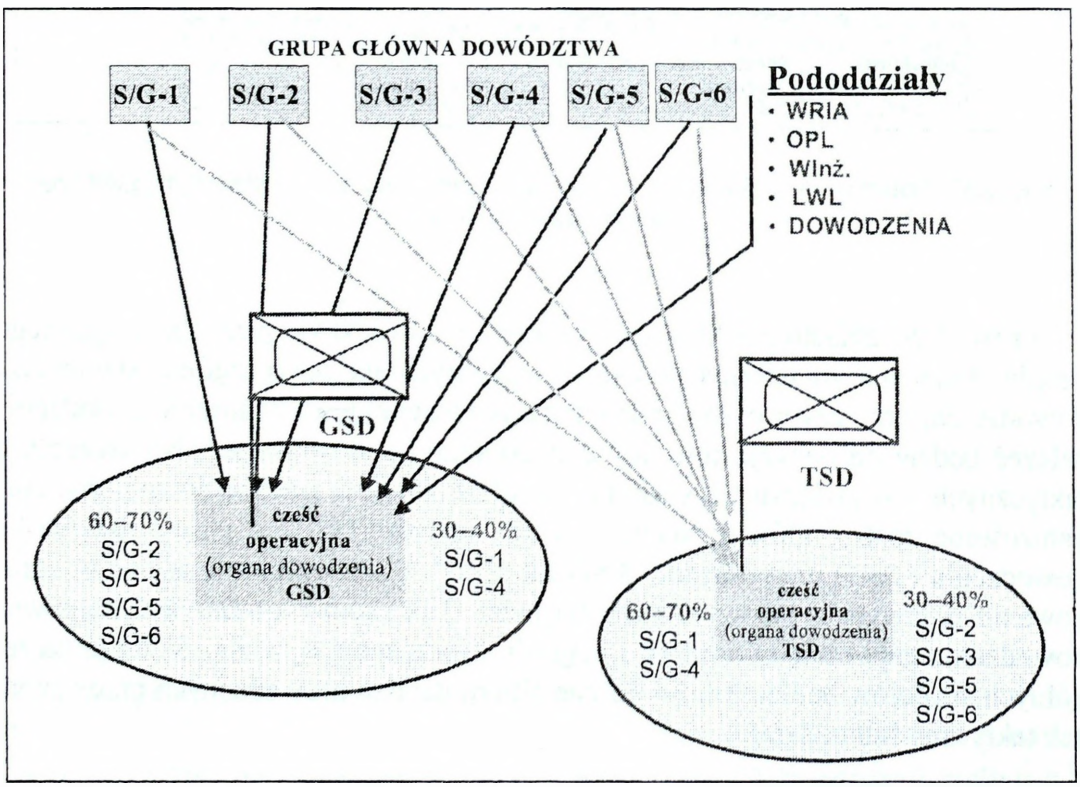
Przyjęta struktura organizacyjna dowództwa szczebla taktycznego powinna umożliwić w najprostszy sposób konwersję dowództwa na stanowisko dowodzenia. Należy pamiętać również o tym, iż ***pełna obsada stanowisk dowodzenia (GSD i TSD) na każdym szczeblu organizacyjnym powinna zapewnić dwuzmianową pracę***. Przyjmuje się, że na głównym stanowisku dowodzenia znajduje się 60–70% obsady personalnej dowództwa danego szczebla organizacyjnego komórek organizacyjnych S/G-2, S/G-3, S/G-5, S/G-6 oraz 30–40% obsady personalnej komórek organizacyjnych S/G-1 i S/G-4. Natomiast na tyłowym stanowisku dowodzenia odwrotnie: przeważają przedstawiciele komórek organizacyjnych S/G-4 i S/G-1 (60–70%), a wspierają ich przedstawiciele komórek organizacyjnych S/G-2, S/G-3, S/G-5 oraz S/G-6.

W celu ujednolicenia nazewnictwa poszczególnych elementów części operacyjnej (organu dowodzenia) stanowiska dowodzenia należy używać nazw:

– centra, zespoły, sekcje – na szczeblu dywizji (związku taktycznego), brygady, pułku (oddziału),

– grupy – na szczeblu batalionu, dywizjonu (pododdziału).

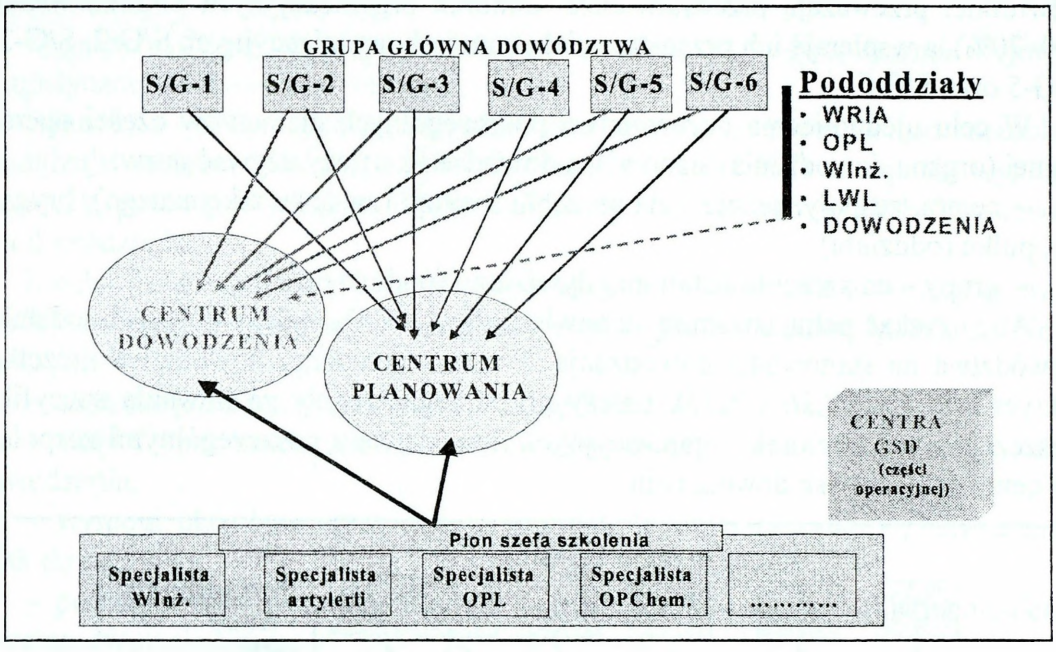
Aby uzyskać pełną strukturę stanowiska dowodzenia, należy dokonać podziału dowództwa na stanowiska dowodzenia. Podczas konwersji dowództwa szczebla taktycznego (rys. 3.36 i 3.37), należy przestrzegać reguły zachowania specyfiki poszczególnych komórek organizacyjnych dowództwa z poszczególnymi zespołami centrów stanowisk dowodzenia.



Rys. 3.36. Transformacja dowództwa szczebla taktycznego na poszczególne stanowiska dowodzenia

Centrum planowania (CP) – w skład tego zespołu wchodzą specjaliści z poszczególnych grup od S/G-1 do S/G-6 dowództwa oraz specjaliści rodzajów wojsk z S/G-3.

Centrum dowodzenia (CD) – w skład tego zespołu wchodzą specjaliści z poszczególnych grup od S/G-2 do S/G-6 dowództwa oraz specjaliści rodzajów wojsk z S/G-3. Dodatkowo w skład tego centrum mogą wchodzić grupy operacyjne dowódców jednostek wsparcia po przybyciu na główne stanowisko dowodzenia danego szczebla.



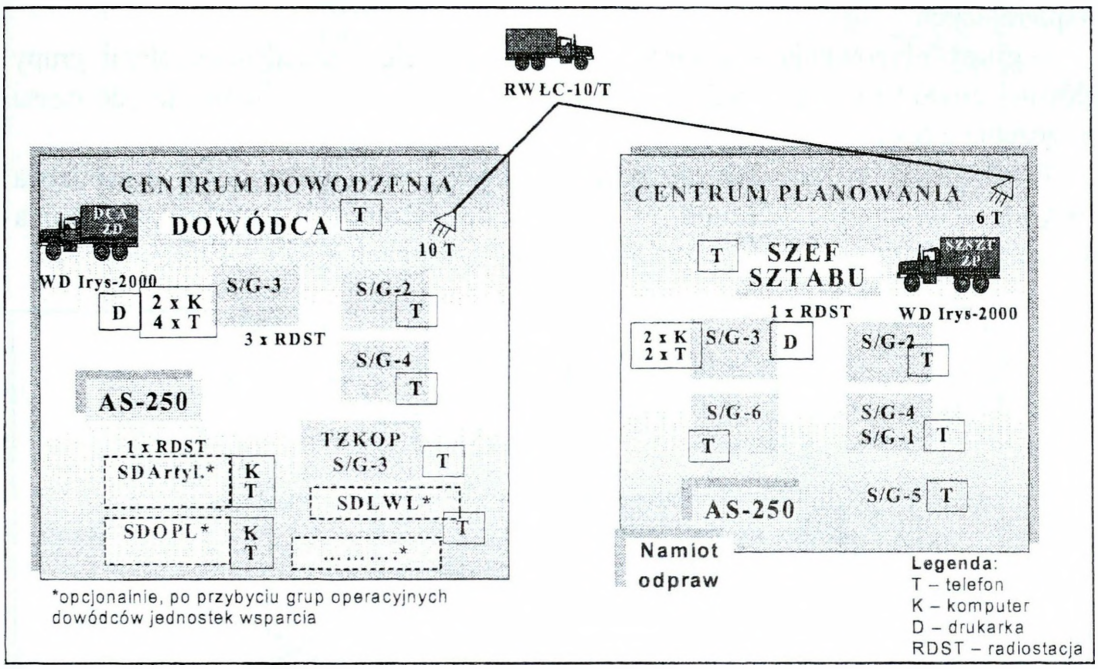
Rys. 3.37. Transformacja dowództwa na poszczególne centra części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia

Prowadząc działania taktyczne (bojowe) z dowództwa szczebla taktycznego będzie dokonana transformacja osób funkcyjnych na poszczególne stanowiska dowodzenia, przy czym obsada personalna poszczególnych stanowisk dowodzenia zależeć będzie od decyzji dowódcy danego szczebla dowodzenia. Na szczeblach taktycznych – w związku taktycznym[1] lub oddziale – dla potrzeb dowodzenia zorganizowane zostaje główne stanowisko dowodzenia (GSD) i tyłowe stanowisko dowodzenia (TSD) oraz doraźne WSD lub PPD[2]. Rozmieszczone są one w ugrupowaniu bojowym w tyłowym pasie (rejonie). Tak skonstruowana sieć stanowisk dowodzenia zapewnia żywotność i ciągłość dowodzenia dywizją. Skład poszczególnych zespołów będzie zależał od charakteru działań prowadzonych przez związek taktyczny lub oddział.

[1] Po 2006 r. planuje się utworzyć zapasowe stanowisko dowodzenia.

[2] Doraźnie tylko w związku taktycznym lub brygadzie kawalerii powietrznej.

W związku z tym do dalszych rozważań przyjęto następującą strukturę części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego i oddziału (rys. 3.38).



Rys. 3.38. Struktura organizacyjna części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego i oddziału wraz ze środkami dowodzenia – wariant

Na szczeblu taktycznym w związku taktycznym i oddziale tyłowe stanowisko dowodzenia (rys. 3.39) powinno składać się z:

- dowódcy tyłowego stanowiska dowodzenia,
- zespołu kontroli rejonu tyłowego,
- sekcji planowania logistyki,
- sekcji kadr,
- sekcji zabezpieczenia ruchu wojsk,
- sekcji łączności i informatyki,
- sekcji medycznej,
- sekcji materiałowej,
- sekcji technicznej,
- żandarmerii wojskowej,
- sekcji informacyjnej.

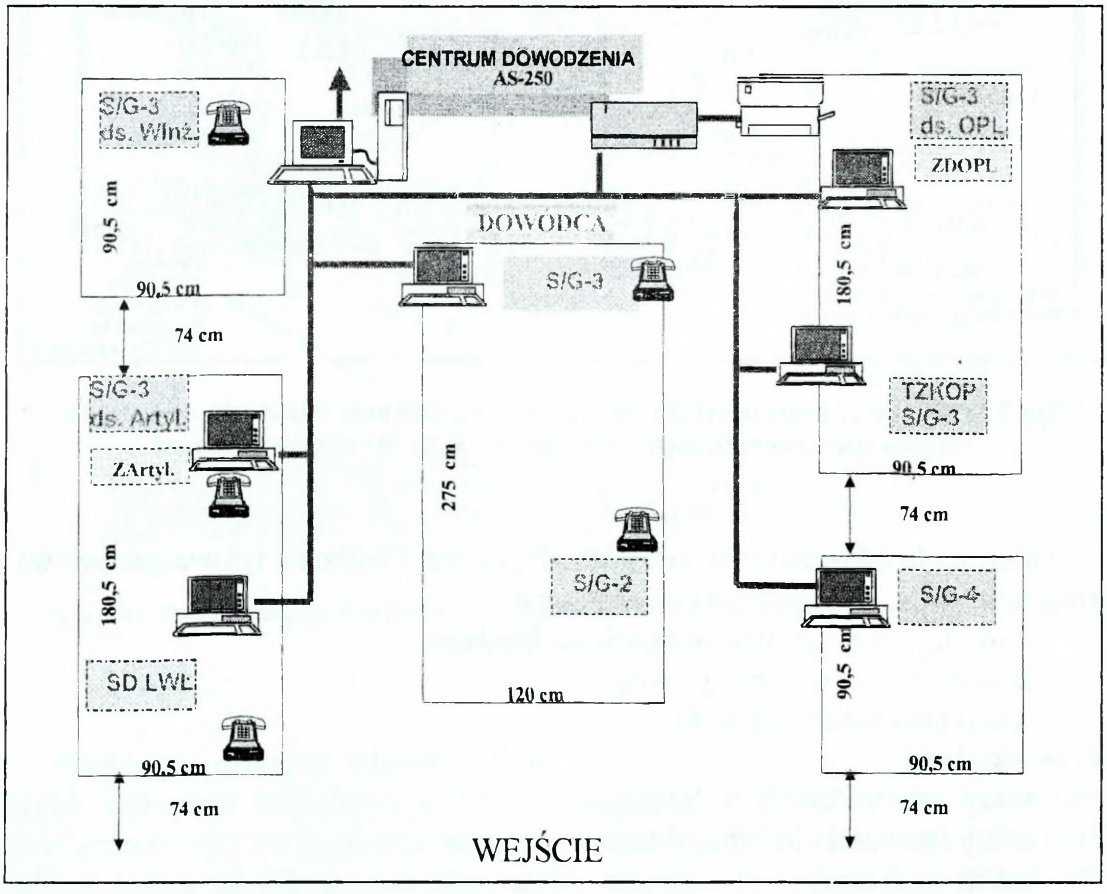
W batalionie zmechanizowanym (czołgów) utworzone będzie główne stanowisko dowodzenia oraz doraźnie – w zależności od potrzeb – punkt dowódczo-obserwacyjny (PDO). Główne stanowisko dowodzenia dla pododdziału to stanowisko w pełni mobilne i przygotowane do rozmieszczania w każdych warunkach terenowych. Wariant struktury części operacyjnej stanowiska dowodzenia batalionu (dywizjonu) przedstawia rysunek 3.43.

Składa się ono z:

– grupy dowodzenia – z dowódcą na czele i przedstawicielami grupy głównej (S-2, S-3, S-4, S-6) oraz – w zależności od potrzeb – z dowódcami jednostek wspierających,

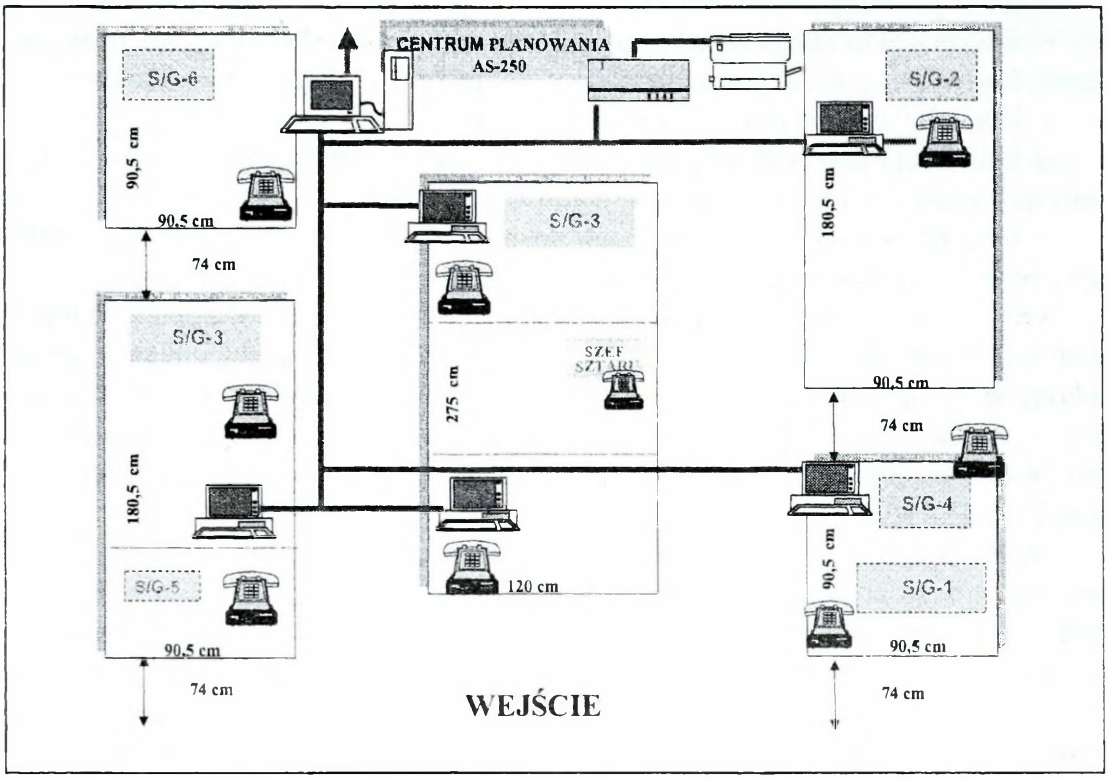
– grupy planowania – z szefem sztabu na czele i przedstawicielami grupy głównej dowództwa (S-1, S-2, S-3, S-4, S-5, S-6) oraz pionu logistyki (do czasu połączenia z S-4).

Przykładowe rozmieszczenie poszczególnych osób funkcyjnych dowództwa związku taktycznego, oddziału w centrum dowodzenia i centrum planowania w wozie sztabowym AS-250 przedstawiono na rysunkach 3.39 i 3.40.



Rys. 3.39. Przykładowe rozmieszczenie osób funkcyjnych centrum dowodzenia części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego lub oddziału w AS-250

Rozmieszczenie w ten sposób poszczególnych osób dowództwa w centrum dowodzenia i planowania w wozie sztabowym gwarantuje pełną wymianę informacji pomiędzy specjalistami w okresie przygotowania i prowadzenia działań. Powiązanie stanowisk pracy w sieć teleinformatyczną przyśpiesza pełną wymianę informacji.



Rys. 3.40. Przykładowe rozmieszczenie osób funkcyjnych centrum planowania części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego lub oddziału w AS-250

3.5.1. Wewnętrzne więzi informacyjne

Dowodzenie wojskami to ciągły proces wymiany informacji realizowany w poziomie (wewnątrz autonomicznego systemu informacyjnego i wewnątrz systemów peryferyjnych współpracujących) oraz w pionie (są to zadania stawiane przez przełożonych podwładnym, a także informacje zwrotne – meldunki terminowe i doraźne, jakie z kolei składają podwładni swoim przełożonym).

Proces podejmowania decyzji jest swego rodzaju procesem przetwarzania informacji już dojrzałej sytuacji decyzyjnej. Informacja[1] stanowi punkt wyjścia tego procesu, a jego rezultat – podjęta decyzja, jest także informacją o tym, co, jak, kto, w jakim celu lub jak powinien działać. System generowania, przesyłania i przetwarzania danych w poszczególnych dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych ma istotny wpływ na przebieg procesów decyzyjnych i trafność podejmowanych decyzji, a także na ich realizację. Sprawność działania tych dowództw zależy w dużym stopniu od tego, czy system informacyjny dobrze, czy źle służy procesowi dowodzenia.

[1] Por. J. Kurnal, *Organizacyjne problemy kierowania zespołami pracowniczymi. Podejmowanie decyzji kierowniczych w trudnych sytuacjach decyzyjnych*, Wyższa Szkoła Menedżerska SIG, Warszawa 2001, s. 47.

Analiza poszczególnych definicji informacji prowadzi do stwierdzenia, że[1]:

– informacja to każdy czynnik, dzięki któremu obiekt odbierający go może polepszyć swoją znajomość otoczenia i sprawniej przeprowadzić celowe działanie,

– każda informacja jest wiadomością o czymś,

– informacja deskryptywna jest opisem przeszłych i aktualnych stanów systemu (sprawozdanie, raport, meldunek, wynik obserwacji),

– informacja imperatywna jest opisem przyszłych stanów systemu i stanowi dyrektywę działania (polecenie, rozkaz, zarządzenie, nakaz, plan, instrukcja).

Reasumując, można stwierdzić, iż pojęcie „informacja" z wojskowego punktu widzenia można zinterpretować następująco: *są to wszelkie dane dotyczące wojsk własnych, przeciwnika i obszaru zainteresowania, niezbędne do organizacji działań bojowych i dowodzenia wojskami*. Szczególnym zadaniem informacji wojskowej jest automatyzacja procesów dowodzenia, zarządzania wojskowego (sterowania) środkami walki.

Przeniesiona do kontekstu gospodarczego oznacza, że wprowadzenie systemu informacyjnego przechodzi przez etap selekcji treści informacji, a następnie jego budowy (tworzenia struktury systemu, zasad jego funkcjonowania i mierzenia treści informacji). Utworzone w ten sposób systemy informacyjne pozwalają sprawnie funkcjonować organizacji (jaką jest dowództwo szczebla taktycznego), zapewniają możliwości ich przekształceń i ułatwiają zarządzanie poprzez wspomaganie procesu podejmowania decyzji.

Decyzje podejmowane przez dowódców organizacji wojskowych powinny być „wystarczająco zadowalające" (najkorzystniejsze). Można je podejmować tylko w warunkach pewności, mając pełne informacje o rozwiązywanym problemie. Rzadko w warunkach wojennych będzie dochodziło do takiej sytuacji, aby informacja dostępna dowódcy była równocześnie informacją pełną. Między pełnym czy pożądanym zasobem informacji a zasobem dostępnym z reguły występuje mniejsza lub większa luka, zwana luką informacyjną. Głównym zadaniem systemu informacyjnego w dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych jest ograniczenie tej luki i dostarczenie wystarczającego zasobu informacji dowódcy o rozwiązywanym problemie, jak również o jego otoczeniu. Jednak nie chodzi w tym przypadku tylko o liczbę danych, ale także o ich jakość. Nadmiar informacji, zwłaszcza nieprzetworzonych, może być bardziej szkodliwy dla jakości podejmowanej decyzji niż ich niedobór. Szkodliwe są tzw. szumy informacyjne, czyli zakłócenia w procesie przekazywania informacji, mogące utrudnić odbiór lub zniekształcić wiadomość. System informacyjny powinien[2]:

---

[1] Patrz. J. Michniak, J. Wołejszo, *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw, cz. III. Transformacja...*, wyd. cyt., s. 34-41.

[2] Por. M. Bielski, *Organizacje (istota, struktury, procesy)*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s. 260.

– minimalizować (zmniejszać niedobór) lukę informacyjną,

– zapobiegać nadmiarowi informacji nieprzetworzonych i niemożliwych do opanowania,

– eliminować szumy informacyjne.

W takim kontekście zgodzić się można z tezą, że każda informacja jest szczególną formą sygnału, która oprócz wspólnych cech wyróżnialności, właściwych dla sygnału i informacji, posiada jeszcze tę właściwość, że inspiruje umysł ludzki do tworzenia pewnej wyobraźni – w sensie prakseologicznym – wizji działań (czynu jako takiego).

Rozumienie takie można przyjąć jednak (w analizowaniu walki zbrojnej) tylko dla konfliktów minionych. Rozwój nowych technologii informatycznych sprawia, że we współczesnej (przyszłej) walce zbrojnej niektóre procesy informacyjne mogą się odbywać (przynajmniej w pewnych granicach) poza świadomością ludzką. Dostrzegając tę kwestię, należałoby traktować informację w walce zbrojnej – najogólniej rzecz ujmując – jako układ danych (zmiennych) o walczących stronach i ich otoczeniu.

Spośród różnych systemów podziału informacji w dowodzeniu najbardziej uzasadniony wydaje się podział z punktu widzenia jej trwałości[1]. Zgodnie z tym podziałem rozróżnia się:

– *informację nomologiczną (fazy)*, posiadającą wartość trwałą, np. materiały zawarte w aneksach i apendyksach, wskaźniki, wykresy, tabele;

– *informację heurystyczną (hipotezy)*, czyli problemową, zawierającą wiadomości o pracach poszukiwanych, o hipotezach, które przechodzą w informację nomologiczną lub zostają obalone, np. wiadomości o nieprzyjacielu;

– *informację aktualną o wartości przemijającej*, określoną potrzebami przemijającymi, których układ zmienia się w czasie, np. położenie wojsk.

Pod względem praktycznym, gdy analizowane są zalety i wady przekazywanych wiadomości, informację można umownie podzielić na „dobrą" i „złą". Informację „dobrą" charakteryzują: prawdziwość, rzeczowość, zwięzłość, przejrzystość, adekwatność i szybkość. Informacja „zła" ma następujące wady: tendencyjność, niedokładność, fałszywość, rozwlekłość, powierzchowność, zagmatwanie, nieadekwatność, opóźnienia.

Informacja rzeczowa ma dwa antonimy (pojęcia przeciwstawne):

– dezinformację (informację celowo fałszywą), co często jest związane z propagandą,

– brak informacji – do tej kategorii należy również tzw. informacja częściowa (zawierająca wiadomości, które nie mają cech nowości, czyli wiadomości niedoinformowania).

Pod względem wojskowym można wyróżnić informacje: sytuacyjne, instruktywne i dyrektywne[2].

---

[1] J. Marchlewska, *Informacja o informacji*, IINTE, Warszawa 1970, s. 47, rys. 10, tab. 13.

[2] *Leksykon wiedzy...*, wyd. cyt., s. 145.

Informacje sytuacyjne przedstawiają istniejący lub przeszły stan, np. położenie, skład i stan zgrupowań sił i środków przeciwnika, ocenę możliwości jego działań, silne i słabe strony; stan liczebny wojsk własnych, ich ugrupowanie oraz możliwości; sytuację promieniotwórczą, stan zapasów amunicji; miejsce i czas rozwinięcia oddziałów (pododdziałów) oraz urządzeń logistycznych, a także limity zużycia środków bojowych; dane o przeszkodach wodnych w rejonie działań bojowych (mają one formę meldunków, sprawozdań, komunikatów, map roboczych, sprawozdawczych, zdjęć fotograficznych, szkiców, wykresów itp.).

Informacje instruktywne – stanowiące zasady, np. organizacji wojsk, przygotowania walki, prowadzenia działań bojowych, pracy organów dowodzenia, wykorzystania broni, sprzętu bojowego – są one zawarte w regulaminach, podręcznikach i innych oficjalnych dokumentach.

Informacje dyrektywne przedstawiają przyszłe stany i stanowią dyrektywę działania.

Proces wymiany informacji wymaga istnienia w strukturze organizacyjnej, a także w jej otoczeniu określonych dróg przekazywania informacji.

Najczęściej jednak oba rodzaje informacji są przekazywane w tej samej relacji jednocześnie. Stąd też celowe wydaje się przyjęcie innych kryteriów wyróżniania więzi informacyjnych.

Przyjmując ***kryterium struktury organizacyjnej***, w systemie informacyjnym w dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych wyróżnia się następujące rodzaje więzi informacyjnych:

– *służbowe* (hierarchiczne, rozkazodawcze, synchronizacji) – związane z podległością służbową (można je podzielić na „w dół" – *rozkazy*, i „w górę" – *meldunki*),

– *koordynacji* – związane z wymianą informacji pomiędzy osobami wewnątrz dowództw (wewnętrzne więzi informacyjne) lub wymianą informacji w ramach specjalności, uzupełnianiem potrzebnych informacji pomiędzy specjalnościami na tym samym poziomie lub pomiędzy różnymi szczeblami z pominięciem przełożonych (zewnętrzne więzi informacyjne współdziałania),

– *współdziałania* – związane z wymianą informacji pomiędzy poszczególnymi stanowiskami dowodzenia niemającymi zależności służbowych, a wynikającymi bezpośrednio z wykonywanego zadania.

Stosując ***kryterium kierunku przepływu informacji***, na stanowisku dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych można wyróżnić następujące rodzaje więzi informacyjnych:

– *zewnętrzne wchodzące* – związane ze zbieraniem (gromadzeniem) informacji z szeroko pojętego otoczenia (służbowe i współdziałania, a więc np. rozkazów, meldunków czy też komunikatów),

– *wewnętrzne* – związane z wytwarzaniem i przekazywaniem informacji wewnątrz stanowiska dowodzenia (np. informacji planistycznych),

– *zewnętrzne wychodzące* – związane z przekazywaniem informacji (wytworzonych lub zebranych) poza stanowisko dowodzenia.

Porównując przedstawiane kryteria podziału więzi informacyjnych, do dalszych rozważań przyjęto więzi organizacyjne wyrażające stosunki między poszczególnymi osobami funkcyjnymi (stanowiskami pracy) a oddziałami, wydziałami (komórkami organizacyjnymi), w których te zasoby zostały zlokalizowane. Klasyfikowane są one najczęściej ze względu na ***kierunek powiązań***. Z tego punktu widzenia więzi organizacyjne dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych można podzielić na:

- służbowe (hierarchiczne) – zachodzące na tle rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych, które posiadają w organizacjach wojskowych tylko dowódcy,
- funkcjonalne – zachodzące na tle zróżnicowania kompetencji zawodowych,
- informowania – zachodzące na tle wymiany informacji.

Warto zauważyć, że więzi *informowania* i *funkcjonalne* są wtórne w stosunku do *więzi służbowej*, która łączy dowódcę z wszystkim elementami dowództwa szczebla taktycznego. Służy ona do przekazywania poleceń i informacji z góry. Charakteryzuje się uprawnieniami danego dowódcy do decydowania o zakresie, rodzaju, czasie oraz strukturze pracy podwładnego. Przełożony jest uprawniony do przydzielania zadań, które podwładni mają wykonać, a w razie konieczności może decydować także o sposobach i kolejności ich realizacji. Tak szerokie uprawnienia mogą być również ograniczone przez szczególne rozwiązania organizacyjne.

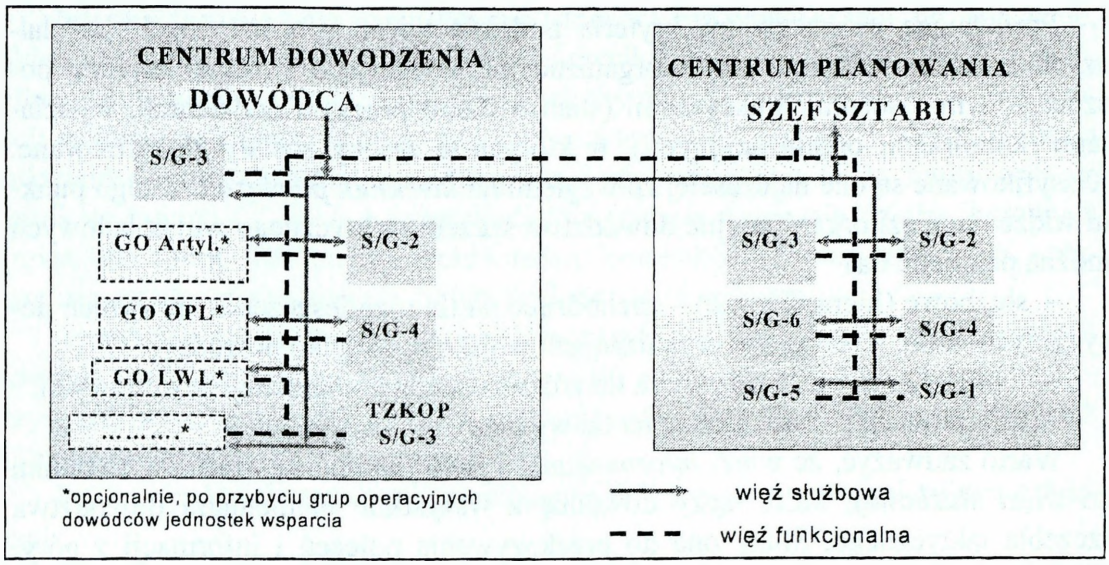
Więź funkcjonalna powstaje w wyniku wyodrębnienia się najpierw stanowisk pracy, później komórek organizacyjnych wspomagających merytorycznie kierowników zespołów (sekcji) poszczególnych centrów głównego stanowiska dowodzenia. Więź ta występuje między komórkami niezależnymi od siebie służbowo.

Więź informowania – na ogół pokrywa się z innymi więziami: podporządkowania, funkcjonalną, bezpośredniego zasilania i koordynacyjną. Może jednak przebiegać także niezależnie od nich.

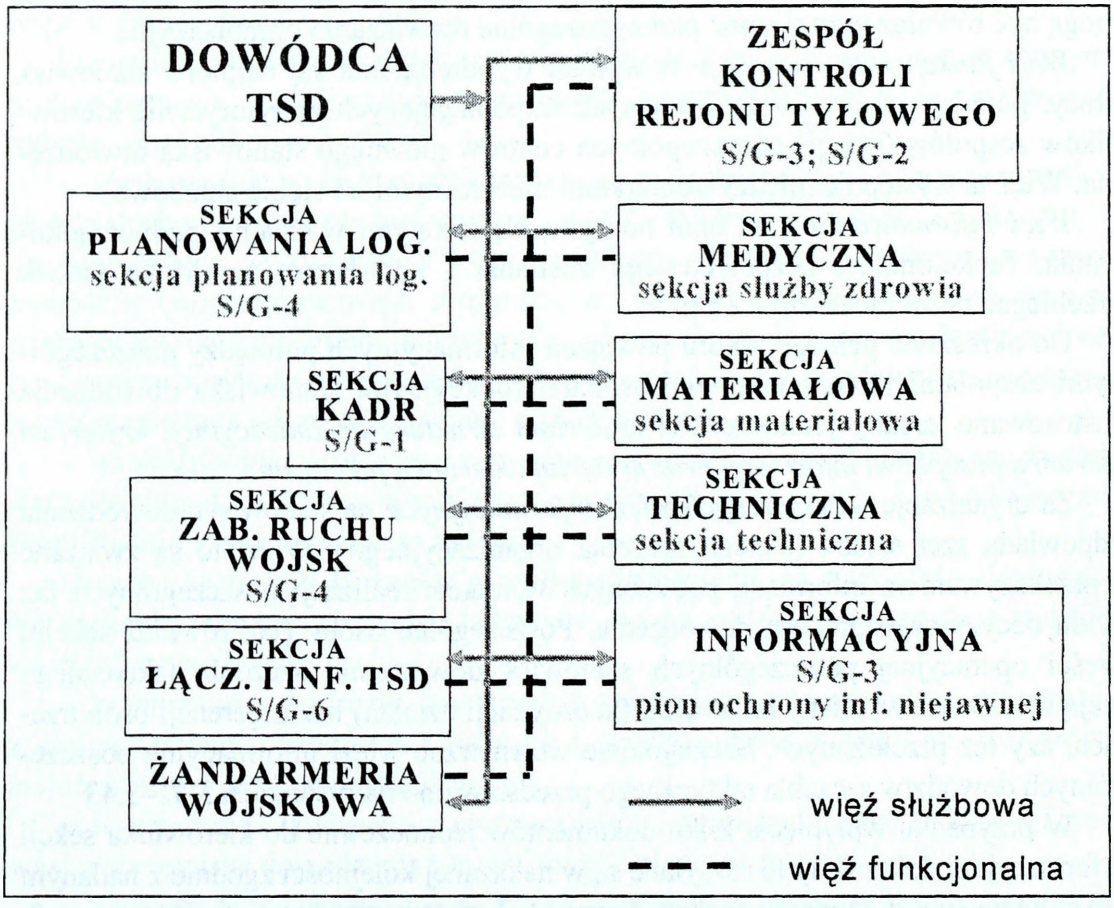
Do określenia pełnego zbioru powiązań informacyjnych pomiędzy poszczególnymi zespołami funkcjonalnymi i osobami funkcyjnymi stanowiska dowodzenia zastosowane zostały jednocześnie: *kryterium struktury organizacyjnej*, *kryterium kierunku przepływu informacji oraz kryterium kierunku powiązań*.

Za organizację ***wewnętrznych więzi informacyjnych*** na stanowisku dowodzenia odpowiada szef sztabu (danego szczebla organizacyjnego). Więzi te są związane z przekazywaniem informacji potrzebnych w trakcie realizacji poszczególnych faz cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Poszczególne osoby (jak również sekcje) części operacyjnej poszczególnych stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego mają możliwość wymiany informacji (koordynacji działań) bez ingerencji osób trzecich, czy też przełożonych. Szczegółowe wewnętrzne więzi informacyjne poszczególnych dowództw szczebla taktycznego przedstawiono na rysunkach 3.41–3.43.

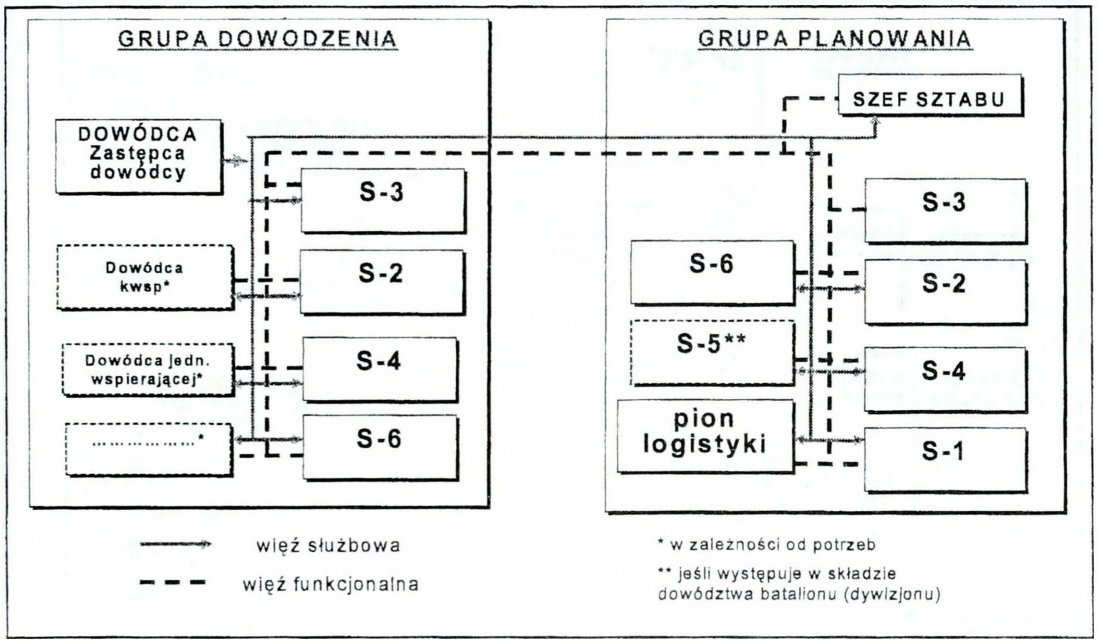
W przypadku wpłynięcia kilku dokumentów jednocześnie do kierownika sekcji informacyjnej dokumenty te rozsyłane są w nakazanej kolejności zgodnie z nadanym priorytetem (np. dokumenty rozkazodawcze – 1, sprawozdawczo-informacyjne – 2, planistyczne – 3, gdzie 1 jest najwyższą wartością). Określenie priorytetów poszczególnym dokumentom zapewni natychmiastowe dostarczenie ich do adresatów.



Rys. 3.41. Wewnętrzne więzi informacyjne części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego lub oddziału



Rys. 3.42. Wewnętrzne więzi informacyjne części operacyjnej tyłowego stanowiska dowodzenia związku taktycznego lub oddziału



Rys. 3.43. Wewnętrzne więzi informacyjne części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia pododdziału

3.5.2. Zewnętrzne więzi informacyjne

Zewnętrzne więzi informacyjne związane są ze zbieraniem (gromadzeniem) informacji (służbowe – dowodzenia, synchronizacji i współdziałania, a więc np. do rozkazów, meldunków, czy też komunikatów) z szeroko pojętego otoczenia. Na szczeblu taktycznym można do nich zaliczyć: przełożonego, podwładnego, a także ich najbliższe otoczenie.

W *sytuacji kryzysu niemilitarnego* więzi organizacyjne dowództwa szczebla taktycznego mogą się przedstawiać następująco (rys. 3.44). Z danego dowództwa szczebla taktycznego tworzona jest grupa operacyjna (GO) z poszczególnych specjalistów dowództwa (w zależności od rozwiązywanej sytuacji kryzysowej). Grupa operacyjna pod dowództwem najlepiej zastępcy dowódcy – lub innego oficera ze składu dowództwa, rozwinie wysunięte stanowisko dowodzenia (WSD).

Wysunięte stanowisko dowodzenia więź organizacyjną będzie utrzymywać z:

– dowództwem szczebla taktycznego – *więź służbowa i funkcjonalna*,

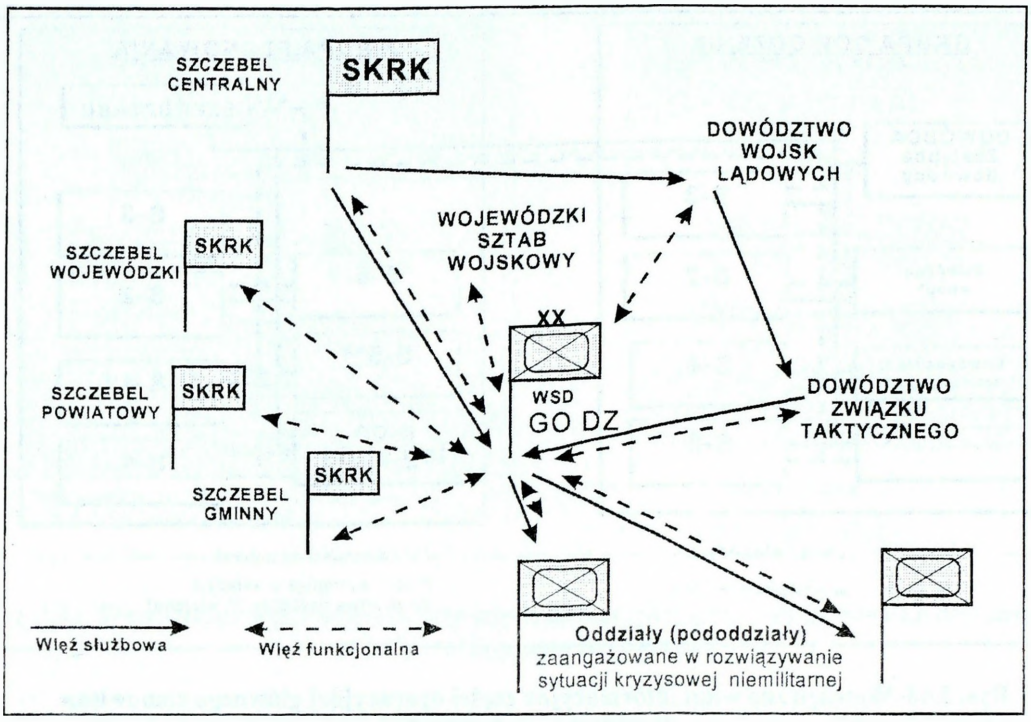
– dowództwem wojsk lądowych – *więź funkcjonalna*,

– wojewódzkim sztabem wojskowym – *więź funkcjonalna*,

– stanowiskiem kierowania reagowaniem kryzysowym (SKRK) – *więź służbowa* (zakres uprawnień tylko do stawiania zadań dotyczących sytuacji kryzysowej), *więź funkcjonalna*,

– wojewódzkim, powiatowym, gminnym zespołem zarządzania kryzysowego – *więź funkcjonalna*,

– podległymi siłami przeznaczonymi do rozwiązywania sytuacji kryzysowej – *więź służbowa i funkcjonalna*.



Rys. 3.44. Zewnętrzne więzi organizacyjne dowództwa szczebla taktycznego – związku taktycznego – w przypadku rozwiązywania sytuacji kryzysowej niemilitarnej

W sytuacji *kryzysu militarnego* dowództwa szczebla taktycznego będą rozwijać swoje poszczególne stanowiska dowodzenia (rys. 3.45) zgodnie z „*Instrukcją wojennego systemu dowodzenia*". W poszczególnym stanach gotowości bojowej będą uzupełniane składy osobowe poszczególnych SD.

Zewnętrzne więzi organizacyjne głównego stanowiska dowodzenia będą się przedstawiały następująco:

– z przełożonym – dowództwem operacyjnym (DO) – *więź służbowa i funkcjonalna*,

– pomiędzy własnymi stanowiskami dowodzenia (głównym stanowiskiem dowodzenia – GSD, tyłowym stanowiskiem dowodzenia – TSD oraz doraźnie organizowanymi wysuniętym stanowiskiem dowodzenia – WSD i powietrznym punktem dowodzenia – PPD) – *więź służbowa i funkcjonalna*,

– z podwładnymi – *więź służbowa i funkcjonalna*,

z sąsiadami (otoczeniem) – *więź funkcjonalna.*

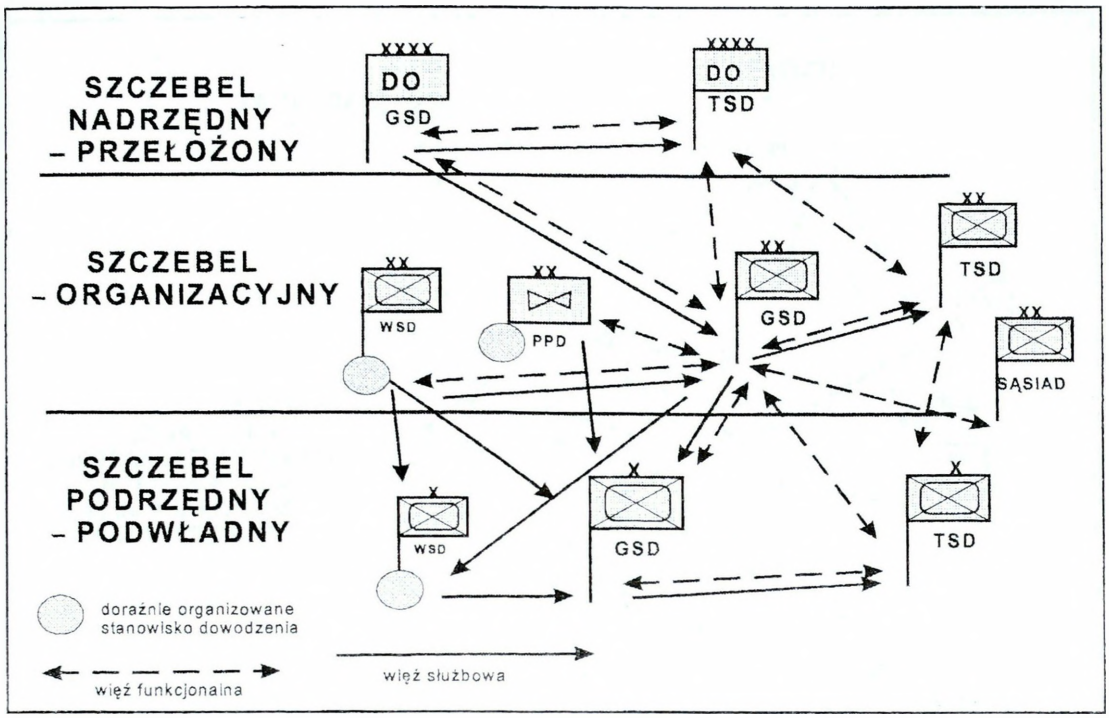
Dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych mogą brać udział również w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowej militarnej w ramach NATO (rys. 3.46) lub działań międzynarodowych (rys. 3.47), wtedy więzi organizacyjne mogą przedstawiać się następująco:

– przełożony – *więź służbowa i funkcjonalna*,

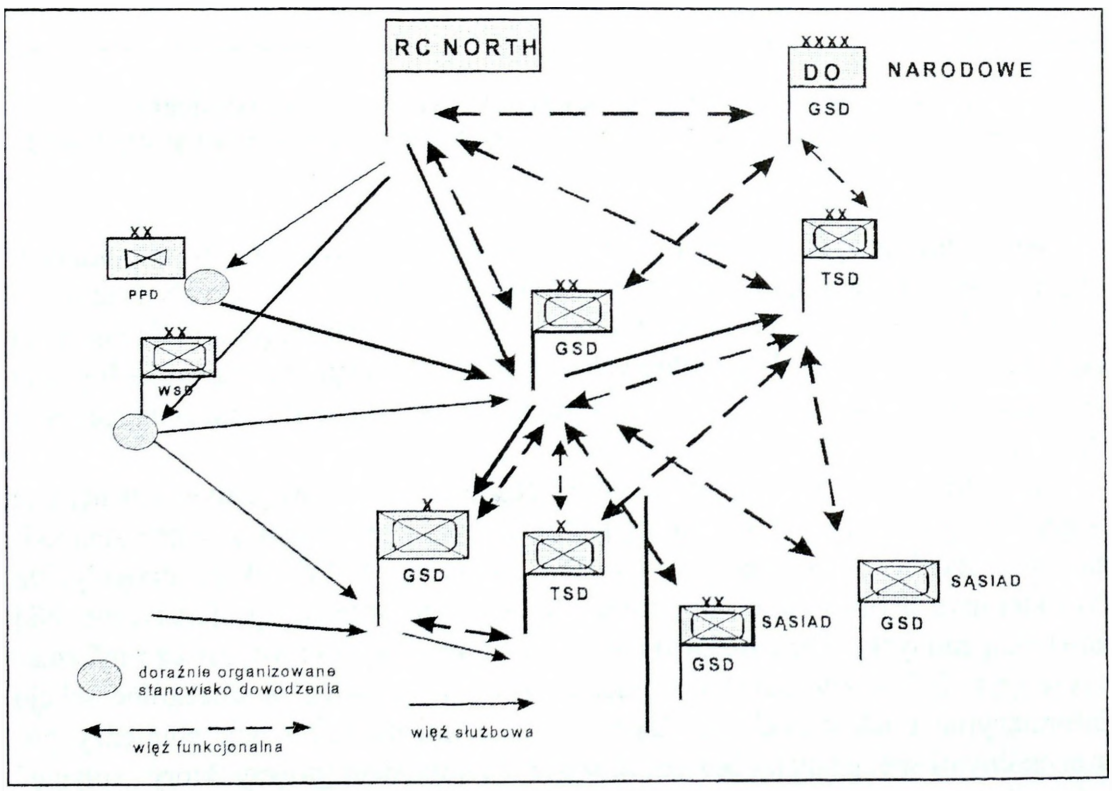
– podwładny – *więź służbowa i funkcjonalna*,

– dowództwo narodowe – *więź funkcjonalna*,

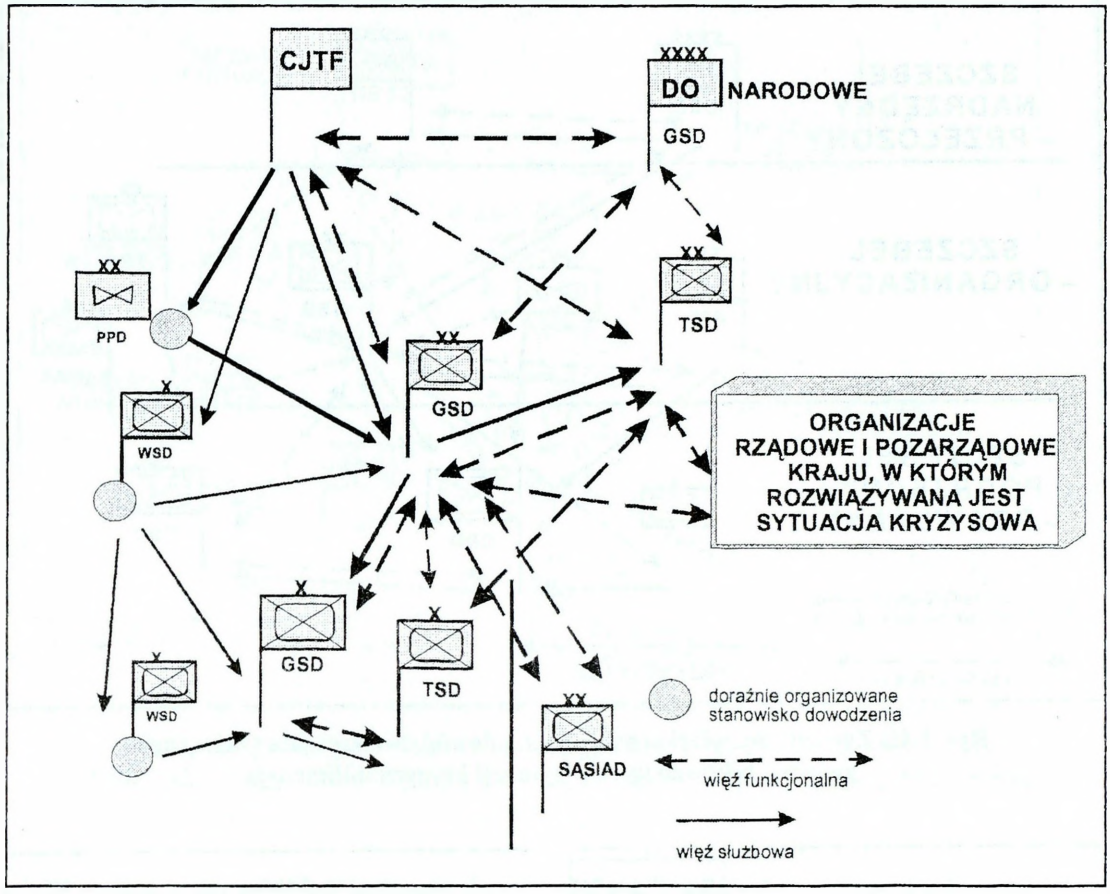
– sąsiad (otoczenie) – *więź funkcjonalna.*



Rys. 3.45. Zewnętrzne więzi organizacyjne dowództwa szczebla taktycznego – związku taktycznego – w sytuacji kryzysu militarnego



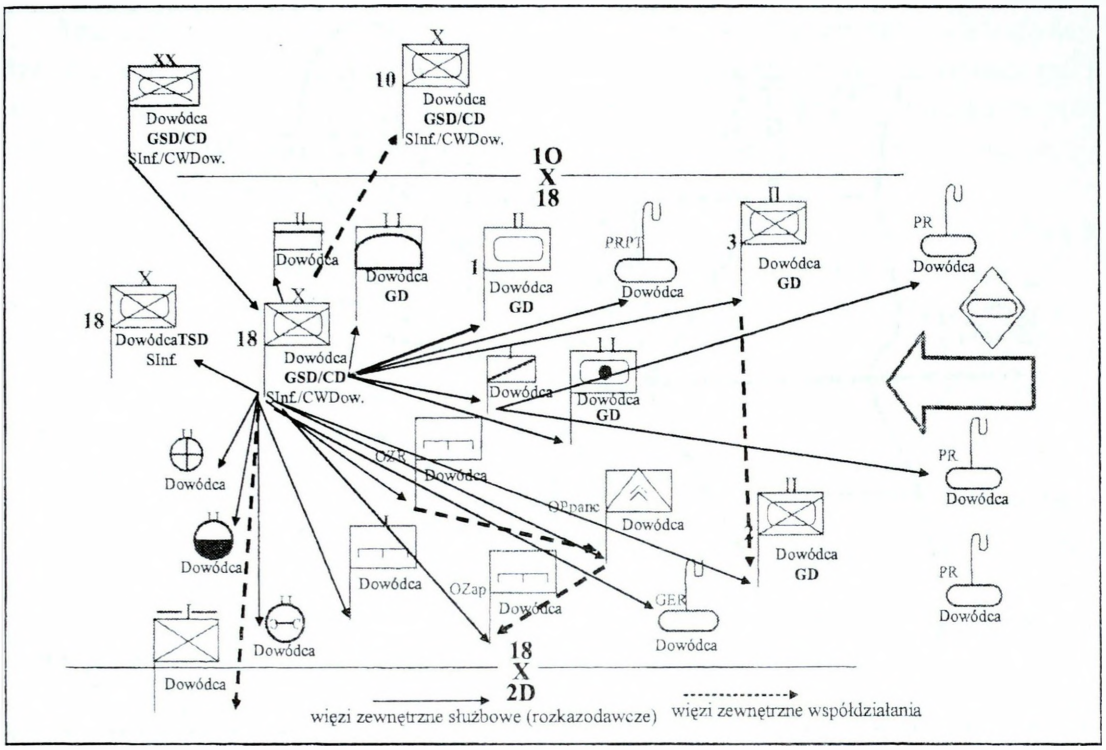
Rys. 3.46. Zewnętrzne więzi organizacyjne dowództwa szczebla taktycznego – związku taktycznego – w przypadku rozwiązywania sytuacji kryzysowej militarnej w ramach sojuszu



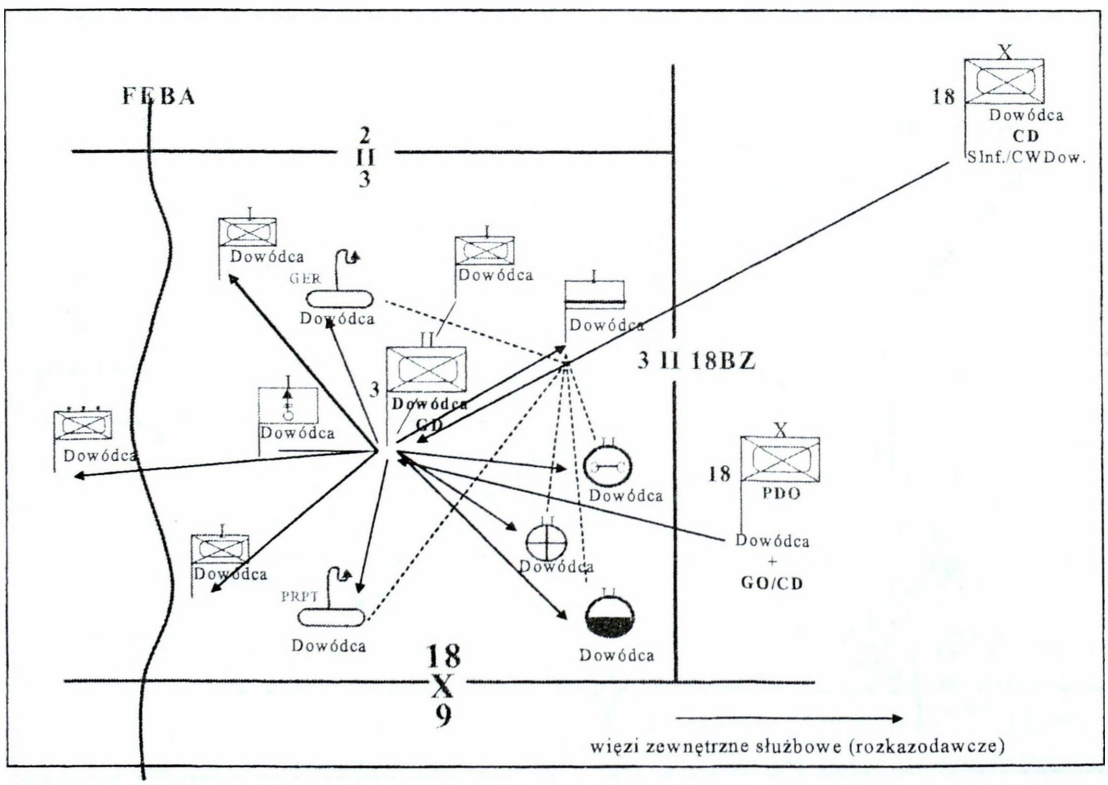
Rys. 3.47. Zewnętrzne więzi organizacyjne dowództwa szczebla taktycznego – związku taktycznego – w przypadku rozwiązywania międzynarodowej sytuacji kryzysowej

Więzi informacyjne zewnętrzne służbowe (rozkazodawcze) oraz współdziałania pomiędzy poszczególnymi stanowiskami dowodzenia na szczeblach taktycznych przedstawiają się następująco: dowódca poprzez centrum (grupę) dowodzenia bezpośrednio kieruje walką podległych elementów swojego ugrupowania bojowego, natomiast przepływ dokumentów następuje przez sekcję informacyjną centrum dowodzenia (rys. 3.48–3.50).

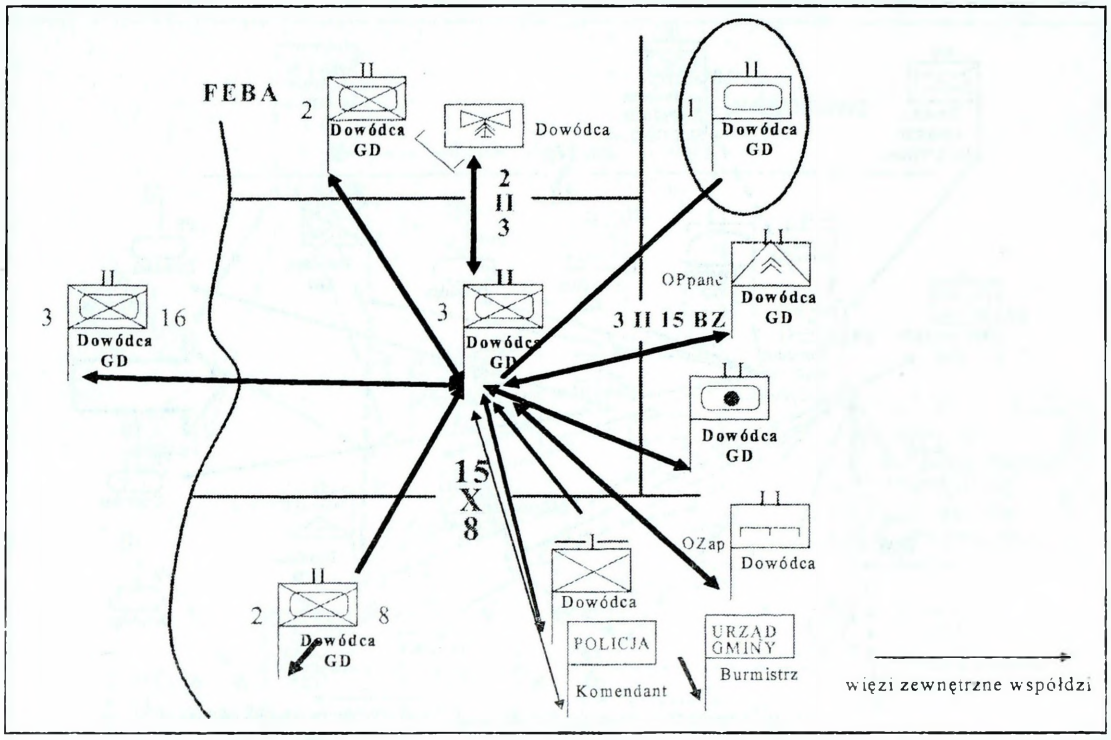
Rozpatrując zewnętrzne więzi informacyjne, należy uwzględnić zewnętrzne więzi funkcjonalne, które występują pomiędzy poszczególnymi osobami stanowiska dowodzenia w relacji np. G-3 ds. WInż. dywizji – S-3 ds. WInż. brygady. Na tym kierunku przekazywane są przede wszystkim informacje specjalistyczne. Nie zawierają żadnych relacji rozkazodawczych, są bardziej sprawozdawczo-informacyjne (rys. 3.51). Przesłanie dokumentu odbywa się przez poszczególne sekcje informacyjne i ich kancelarie. Zapewnia to wymianę informacji pomiędzy poszczególnymi specjalistami bez oczekiwania na dokument główny, który „spłynie" od przełożonego po jakimś terminie.



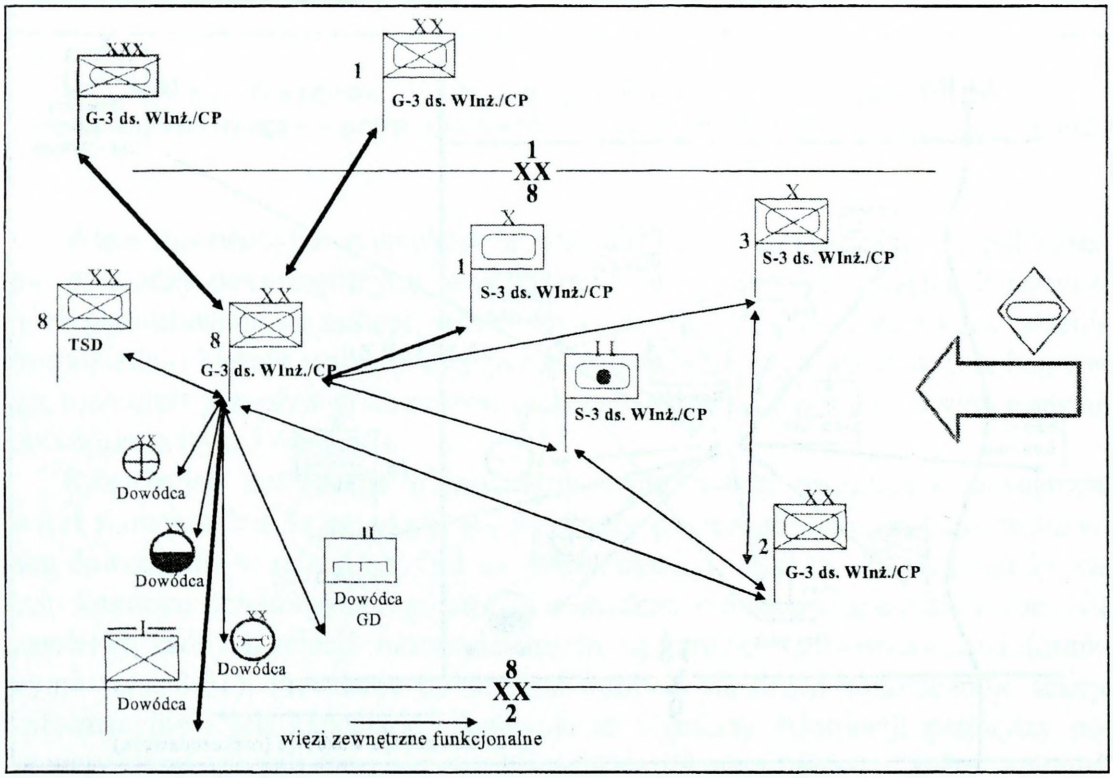
Rys. 3.48. Więzi zewnętrzne służbowe (rozkazodawcze) i współdziałania na szczeblu oddziału



Rys. 3.49. Więzi zewnętrzne służbowe (rozkazodawcze) występujące na szczeblu pododdziału



Rys. 3.50. Więzi zewnętrzne współdziałania występujące na szczeblu pododdziału



Rys. 3.51. Więzi informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – pomiędzy G-3 ds. WInż. centrum planowania a elementami ugrupowania bojowego dywizji, przełożonego oraz sąsiadów (otoczenia)

Analizując zewnętrzne więzi informacyjne poszczególnych stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego, nie należy zapominać o więziach synchronizacji oraz współdziałania. Więzi synchronizacji organizuje dowódca danego szczebla w stosunku do podwładnych. Natomiast więzi współdziałania występują w trakcie realizacji wspólnych zadań, bez udziału przełożonego.

W przypadku gdy dowódca wykorzystuje czasowo WSD, dysponuje on więzią służbową ze wszystkimi podwładnymi i przełożonym. Oficerowie pracujący z nim posiadają więzi funkcjonalne z właściwymi stanowiskami dowodzenia podwładnych oraz swoimi zespołami na GSD. Powietrzny punkt dowodzenia zapewnia dowódcy dywizji więź służbową ze stanowiskami dowodzenia podległych oddziałów oraz z przełożonym.

Duże znaczenie mają również powiązania informacyjne między GSD i TSD. Powiązania te muszą umożliwić przesyłanie na TSD dokumentów dowodzenia sporządzanych na GSD w ramach cyklu procesu decyzyjnego, aby zapewnić ciągłość dowodzenia i możliwość przejęcia funkcji GSD przez TSD.

W konkluzji przeprowadzonych powyżej wyjaśnień można sformułować następujące **wnioski**:

1. Struktura organizacyjna dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych powinna się składać z zespołów organizacyjnych odpowiadających funkcjonalnym obszarom pola walki.

2. Liczba komórek organizacyjnych stanowisk dowodzenia poszczególnych dowództw szczebla taktycznego oraz wielkość obsady personalnej uzależnione są od wielu czynników. Można do nich zaliczyć:

– *zadania, jakie ma realizować dany zespół stanowiska dowodzenia,*

– *stopień przygotowania personelu i wyposażenia w techniczne środki dowodzenia,*

– *wymogi określane przez zasady organizacji rozmieszczenia i pracy stanowisk dowodzenia,*

– *potrzebę zapewnienia ciągłości pracy podczas 24 godzin z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego (w przypadku działań podczas kryzysu powinno się nawet stosować trzyzmianowość pracy na stanowisku dowodzenia),*

– *wytyczne dowódcy i szefa sztabu.*

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

4. Przechodzenie struktury organizacyjnej dowództw z okresu „P" na okres „W" uwarunkowane jest w znacznej mierze potrzebami dowodzenia wojskami w zmieniających się warunkach współczesnego pola walki i sterowania środkami walki. Organizowany wojenny system dowodzenia obejmuje określony podsystem stanowisk dowodzenia, które powiązane są określonymi relacjami informacyjnymi

wewnętrznymi i zewnętrznymi. Stawiane obecnie przed dowodzeniem wymagania oraz czynniki warunkujące jego sprawność są podstawą do przedstawienia w procesie badawczym zadań systemu dowodzenia w czterech obszarach:

- *dowodzenia,*
- *planowania,*
- *wsparcia dowodzenia,*
- *zabezpieczenia działań.*

5. Każda z komórek organizacyjnych części operacyjnej stanowisk dowodzenia powinna tworzyć względnie niezależny organizacyjnie zespół funkcjonalny dowodzenia (planowania, zarządzania, sterowania), wyposażony informatycznie i komunikacyjnie w siły i środki umożliwiające przejęcie funkcji dowódczo-sztabowych innego zespołu funkcjonalnego (komórki organizacyjnej) stanowiska dowodzenia lub przynajmniej funkcji planowania dowodzenia (operacyjnego lub taktycznego).

3.6. Pytania kontrolne

1. Jakie są zalety i wady struktury sztabowo-liniowej? Co powoduje jej popularność?
2. Jakie są zalety i wady struktury funkcjonalnej? Czy ma ona szerokie zastosowanie?
3. Jakie są cechy charakterystyczne oraz zalety i wady struktur organizacji wojskowych w ujęciu narodowym i sojuszniczym?
4. Przedstaw więzi informacyjne struktury funkcjonalnej organizacji wojskowej.

3.7. Literatura pomocnicza

1. Bielski M., *Podstawowy teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002.
2. Kręcikij J., *Organizacja dowództw i stanowisk dowodzenia w wybranych armiach państw NATO*, AON, Warszawa 2000.
3. Wołejszo J., *Zarządzanie zmianą w organizacji wojskowej*, AON, Warszawa 2006.

Rozdział 4

ŚRODKI DOWODZENIA W ORGANIZACJI WOJSKOWEJ

Zapoznanie z treścią rozdziału pozwoli Czytelnikowi:

- określić miejsce środków dowodzenia w systemie dowodzenia,
- zapoznać się z podziałem środków dowodzenia,
- scharakteryzować poszczególne grupy środków dowodzenia.

4.1. Miejsce środków dowodzenia w systemie dowodzenia

Środki dowodzenia są uważane za jeden z trzech podstawowych komponentów systemu dowodzenia, obok organizacji dowodzenia oraz procesu dowodzenia[1]. Takie usytuowanie środków dowodzenia świadczy o znaczeniu technologii i techniki w systemie dowodzenia. Środki dowodzenia w zawężonym ujęciu są uznawane jako urządzenia mające sprawnie i w sposób ciągły zapewnić przepływ informacji niezbędnych do dowodzenia działaniami podległych sił[2]. Jednak jest to zbyt ograniczone ujęcie środków dowodzenia, które bazuje na utożsamianiu ich tylko ze środkami łączności.

Można spotkać się z poszerzonym spojrzeniem na środki dowodzenia, gdzie definiuje się je jako systemy, urządzenia i procedury techniczne. Pozwalają one więc zasilać system dowodzenia informacjami, które zdobywają, przenoszą, przetwarzają, gromadzą oraz przedstawiają.

W koncepcjach NATO funkcjonuje poszerzone podejście do środków dowodzenia. Według tych koncepcji za takie środki uznaje się[3]:

- środki zdobywania informacji,
- środki przenoszenia informacji,
- środki opracowywania informacji (systemy informacyjne),
- środki walki elektronicznej,
- dokumenty topograficzne,
- pozostałe środki.

W niniejszym opracowaniu przyjęto, że **środki dowodzenia** *to zasoby techniczne i materiałowe wydzielone do wykorzystania w systemie dowodzenia zorganizowane w infrastrukturę techniczną stanowiska dowodzenia, sieci telekomunikacyjne, informatyczne, pocztowe, sygnalizacyjne, wspomagania dowodzenia itp.*

[1] *Regulamin działań wojsk lądowych*, Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 1999, s. 21.
[2] Tamże, s. 50.
[3] P. Daniluk, *Miejsce i rola środków dowodzenia w systemie dowodzenia*, [w:] *Środki dowodzenia*, AON, Warszawa 2003, s. 7.

Zalicza się do nich m.in.:

– środki i urządzenia łączności zespolone w postaci aparatowni i stacji oraz wozów dowodzenia i wozów dowódczo-sztabowych,
– zautomatyzowane systemy dowodzenia,
– biurowe,
– transportu,
– techniczno-organizacyjne itp.

4.2. Środki i urządzenia łączności

Środki łączności podlegają bardzo dynamicznym zmianom, co jest wynikiem dwóch zasadniczych trendów – rozwoju technologii oraz wzrostu zapotrzebowania na ilość i jakość przesyłanej informacji. Podział środków łączności dokonywany jest z zastosowaniem wielu kryteriów. Najbardziej popularnym kryterium podziału środków łączności jest postać przekazywanej informacji pozwalające wyodrębnić:

– środki telekomunikacyjne,
– środki informatyczne,
– środki pocztowe,
– środki sygnalizacyjne.

Największą grupę środków łączności stanowią **środki telekomunikacyjne**. Wynika to z tego, że pozwalają one na przesyłanie największych ilości informacji na największe odległości, często bez względu na przeszkody terenowe.

Cechą nadrzędną środków telekomunikacyjnych jest rosnąca ich mobilność, pozwalająca niemal w każdym miejscu komunikować się z otoczeniem. Wymienione cechy środków telekomunikacyjnych powodują wypieranie innych rodzajów środków łączności z systemów dowodzenia.

Głównym przeznaczeniem **środków informatycznych** jest wspomaganie i przyspieszanie pracy zespołów funkcjonalnych sztabu poprzez zbieranie, przetwarzanie, zobrazowanie i przesyłanie informacji.

Środki pocztowe są wykorzystywane w mniejszym stopniu niż środki telekomunikacyjne, ustępując ostatnio miejsca w wielu obszarach spełnianych usług postrzeganych jako tradycyjne dla poczty. Wystarczy choćby wymienić takie usługi, jak: poczta elektroniczna, która zastępuje tradycyjne pojmowaną pocztę, przesyłanie środków finansowych, które dokonywane jest elektronicznie a nie jak to było jeszcze niedawno – fizycznie (materialnie). Najniższym szczeblem planowania i organizowania wykorzystania poczty w wojskach lądowych jest pułk i brygada.

Środki sygnalizacyjne w wojskach lądowych są stosowane najrzadziej i to na najniższych szczeblach. Zapewniają one najmniejszy zasięg spośród środków łączności oraz są najbardziej uzależnione od ukształtowania terenu (widoczności i słyszalności). Szczególne znaczenie posiadają środki sygnalizacyjne w marynarce wojennej. W niniejszym rozdziale zostaną przedstawione środki sygnalizacyjne wykorzystywane na najniższych szczeblach dowodzenia wojsk lądowych.

4.2.1. Środki telekomunikacyjne

Środki telekomunikacyjne pełnią najważniejszą rolę wśród środków łączności wojskowej. Podlegają one również największym zmianom, nie tylko technologicznym, ale również organizacyjnym, związanymi z coraz szerszym ich wykorzystywaniem.

Autorzy wielu opracowań dotyczących środków telekomunikacyjnych funkcjonujących w wojskowych systemach łączności zgodni są co do typologii tych środków, najczęściej wyodrębniając:

- środki teletransmisyjne,
- środki telekomutacyjne,
- urządzenia końcowe (abonenckie),
- urządzenia specjalne.

Wymienione urządzenia na ogół rzadko występują samodzielnie. Wynika to stąd, że zestawy urządzeń teletransmisyjnych przekazują swe międzywęzłowe kanały transmisyjne do eksploatacji przez urządzenia komutacyjne, stwarzając warunki do okresowego wykorzystania tych kanałów przez różnych użytkowników. Ze względu na potrzeby wykorzystania różnych urządzeń przez różnych użytkowników albo wykorzystania kilku urządzeń w tym samym czasie, konieczne jest tworzenie dość złożonych zestawów funkcjonalnych w postaci aparatowni łączności, wozów dowodzenia i wozów dowódczo-sztabowych.

Za **urządzenia teletransmisyjne** przyjęto takie środki telekomunikacyjne, które służą do przesyłania informacji na odległość. Mogą być one rozpatrywane jako środki wykorzystujące fale radiowe lub inne sposoby przesyłania informacji.

Urządzenia przeznaczone do transmisji informacji mogą być rozpatrywane jako:

- radiowe (radiostacje),
- radioliniowe (radiolinie),
- kablowe i kable,
- satelitarne.

Do podstawowych **środków telekomunikacyjnych** wykorzystujących fale radiowe zalicza się radiostacje i radiolinie. Jest to bardzo umowny podział, gdyż pod względem technicznym radiolinia jest również urządzeniem funkcjonującym jako radiostacja (posiada podobne układy, pracuje na podobnych zasadach). **Jednak w obszarze planowania i eksploatowania wojskowych systemów łączności istnieje taka potrzeba dokonywania wyodrębnienia środków radiowych i radioliniowych.**

Podziału radiostacji można dokonać z uwzględnieniem kilku podstawowych kryteriów:

- zakresu częstotliwości,
- szczebla wykorzystania,
- stosowanej mocy wyjściowej nadajnika (toru nadawczego radiostacji),
- przepustowości jaką oferuje urządzenie,
- sposobu wykorzystania lub transportowania.

Radiostacje wojskowe wykorzystują wszystkie cztery podstawowe zakresy fal radiowych (*długie, średnie, krótkie i ultrakrótkie*), przy czym radiostacje wojsk lądowych pracują w trzech, jako:

– **radiostacje średniofalowe (SF) i krótkofalowe (KF)** stosujące najczęściej zakres częstotliwości 1,5–30 MHz. Zapewniają daleki zasięg, choć jakość tej łączności jest różna. Wynika to z tego, że dalekie zasięgi są zapewniane dzięki odbiciu promieniowanej fali radiowej od warstw jonosfery i powrotowi jej na ziemię nawet w odległości kilku tysięcy kilometrów od stacji nadawczej. Zależność jonosfery od słońca powoduje, że łączność krótkofalowa jest bardzo niestabilna. Radiostacje krótkofalowe nie pozwalają na przesyłanie zbyt dużych ilości informacji, a praca foniczna wymaga pewnych umiejętności pracy w zakłóceniach. Radiostacje te stanowiły niedawno zasadniczy rodzaj środków łączności zapewniających zasięg na odległość kilkuset lub kilku tysięcy kilometrów;

– **radiostacje ultrakrótkofalowe (UKF)** pracują na częstotliwościach powyżej 30 MHz (dla radiostacji starszych generacji zakres ten zaczyna się od 20 MHz), najczęściej zapewniają zasięg do kilku kilometrów dla radiostacji ręcznych, kilkunastu dla plecakowych, do kilkudziesięciu kilometrów dla radiostacji znajdujących się na pokładach pojazdów (czołgów, transporterów opancerzonych, samochodów osobowo-terenowych oraz ciężarowych). Stosunkowo nowym zastosowaniem radiostacji UKF jest funkcjonowanie w sieciach satelitarnych, które zastępują dalekosiężną łączność krótkofalową.

Radiostacje powinny umożliwiać przesyłanie fonii (krótkich rozkazów, meldunków oraz informacji związanych z prowadzonymi działaniami) oraz transmisję danych (w przypadku wersji cyfrowych urządzeń). Radiostacje KF powinny być wykorzystywane do zapewnienia łączności na średnie i dalekie odległości (powyżej 35–50 km), a więc przekraczające lub raczej jako uzupełniające zasięg radiostacji ultrakrótkofalowych. Należy zaznaczyć, iż współczesne radiostacje obsługiwane są bardzo często przez samego użytkownika, a nie jak dotąd przez specjalistów łączności – radiooperatorów oraz radiotelegrafistów. Cyfryzacja urządzeń, jak również ich miniaturyzacja, pozwala na to, aby sam korespondent, bez pośrednictwa radiooperatora, mógł realizować wymianę informacji poprzez środki łączności radiowej. Pracę telegraficzną za pomocą klucza telegraficznego lub dalekopisu zastąpiła transmisja danych, która dla współczesnego użytkowania radiostacji wymaga tylko umiejętności obsługi komputera (laptopa) podłączonego do radiostacji oraz pracy w systemie Windows. Pozwala to, bardzo podobnie jak w internecie, pracować za pomocą fonii i poczty elektronicznej, przesyłać zdjęcia, filmy, wymagane pliki. Dlatego, podobnie jak w tradycyjnym dostępie do internetu, istotnym kryterium podziału radiostacji jest ich przepustowość. Standardowo radiostacje krótkofalowe pozwalają na transfer z prędkością 2,4 lub 4,8 kbit/s, radiostacje ultrakrótkofalowe od 16 do 64 kbit/s (najnowocześniejsze rozwiązania).

Innym, istotnym kryterium podziału **radiostacji** wojsk lądowych, może być sposób wykorzystania (zastosowania) urządzenia radiokomunikacyjnego. Rozróżnia się wtedy urządzenia ręczne, przenośne (plecakowe), modułowe, pokładowe i stacjonarne, gdzie radiostacja:

– **ręczna** – jest bezpośrednio wykorzystywana przez osobę funkcyjną – w postaci urządzenia ręcznego, często jako radiotelefonu. W związku z bezpośrednim obsługiwaniem urządzenia przez abonenta nazywana jest również osobistą;

– **plecakowa** – jest obsługiwana i przenoszona przez operatora, pozwalając pracować podczas marszu, jak i po rozłożeniu specjalnych anten terenowych;

– **modułowa** – pozwala pracować jako plecakowa, a po zamontowaniu w specjalnym statywie jako pokładowa czołgu, wozu opancerzonego, samochodu osobowo-terenowego lub ciężarowego;

– **pokładowa** – umożliwia pracę z pokładu pojazdu oraz statku powietrznego;

– **stacjonarna** – funkcjonuje w specjalnie przygotowanym do tego obiekcie stacjonarnym – budynku, najczęściej w ramach radiowego centrum nadawczego (RCN) lub radiowego centrum odbiorczego. (RCO).

Dla przedstawionych powyżej podstawowych typów **radiostacji pola walki** określa się cztery poziomy stosowanej mocy toru nadawczego:

– radiostacje bardzo małej mocy, do 1 W (radiostacje ręczne, mini-radiostacje osobiste montowane w hełmie lub uzbrojeniu żołnierza);

– radiostacje małej mocy, 1–100 W (radiostacje ręczne, plecakowe, pokładowe);

– radiostacje średniej mocy, 100–1000 W (radiostacje pokładowe i stacjonarne);

– radiostacje dużej mocy, 1–10 kW (radiostacje stacjonarne).

Określenie rodzaju wykorzystania radiostacji oraz stosowanej mocy wyjściowej tych urządzeń pozwala ostatecznie na dokonanie reasumpcji przedstawionej w tabeli 4.1.

Tabela 4.1

Moce wyjściowe i rodzaje radiostacji pola walki

Lp.	Rodzaj radiostacji	Radiostacje UKF		Radiostacje KF	
		Moc nadajnika	Typ radiostacji	Moc nadajnika	Typ radiostacji
1.	Ręczna (osobista)	0,1–5 W	R-3501 R-3505 R-35010	Nie występuje	
2.	Plecakowa	0,5–10 W	RRC-9200 RRC-9210	5–20 W	PRC-138
3.	Modułowa	0,5–50 W	RRC-9310	5–20 W 25–150 W	RF-5200
4.	Pokładowa	0,5–50 W	RRC-9500 RRC-9310	0,1–1 kW	RF-5000 RF-5200
5.	Stacjonarna	Nie występuje		0,4–1 kW	RS-8000 RF-5000

Źródło: opracowanie własne na podst. materiałów reklamowych firmy RADMOR i HARRIS.

W poniższych tabelach przedstawiono ogólną charakterystykę wykorzystywanych w wojskach lądowych radiostacji. W ich prezentacji dokonano wyodrębnienia nadrzędnego z wykorzystaniem kryterium sposobu wykorzystania, a następnie zakresu częstotliwości, choć staje się to coraz bardziej kłopotliwe w dobie wielozakresowości, wieloemisyjności i modułowości konstrukcji urządzeń radiokomunikacyjnych.

Radiostacje ręczne (osobiste) można przyrównać do radiotelefonów używanych w innych służbach radiowych. Radiostacje ręczne mają zadanie zapewnić łączność na najniższych szczeblach dowodzenia. Korzystanie z nich, w odróżnieniu od radiostacji plecakowych i pokładowych, jest możliwe przez samego abonenta. Dlatego obsługa jest ich uproszczona najczęściej poprzez stosowanie pracy telefonicznej i anteny zamontowanej w korpusie urządzenia. Nie wymaga to szczególnego przygotowania urządzenia do pracy, a podczas samej wymiany informacji wszelkie regulacje są ograniczone do minimum. W tabeli 4.2 przedstawiono trzy podstawowe rodzaje radiostacji ręcznych.

Tabela 4.2

Radiostacje ultrakrótkofalowe ręczne (osobiste) stosowane w wojskach lądowych

Nazwa radiostacji	R-3501	R-3505	R-35010
Rodzaj radiostacji	ręczna	ręczna	ręczna – miniradiostacja
Zastosowanie	Jako urządzenie doręczne dowódcy drużyny lub plutonu, żołnierza pełniącego służbę	Jako urządzenie doręczne dowódcy każdego szczebla oraz również jako urządzenie żołnierzy jednostek rozpoznania, desantowych, kawalerii powietrznej	Jako urządzenie każdego żołnierza w przyszłości, obecnie jako wyposażenie żołnierzy jednostek wykonujących specjalne zadania
Zakres częstotliwości pracy	30–88 MHz	20–520 MHz	2405–2480 MHz
Zasięg	Do 1–3 km	Do 1–7 km	Do 500 m
Emisje pracy i przepływność	Telefonia F3E Transmisja danych: 50–4800 bit/s	Rodzaje modulacji – FM, AM, PSK, QAM Transmisja danych do 64 kbit/s	Telefonia Transmisja danych do 250 kbit/s
Moc toru nadawczego	0,1–1 W	0,1–5 W	0,1 W
Napięcie zasilania	Akumulator – 7,2 V	Akumulator – 7,2 V	Akumulator – od 2 do 3,6 V
Wymiary: W x H x D (w mm)	210 x 90 x 43 lub 238 x 75 x 47	210 x 80 x 43	133 x 68 x 25
Ciężar	0,9 kg	0,9 kg	0,2 kg

Źródło: opracowanie własne na podst. materiałów reklamowych firmy RADMOR.

Radiostacje plecakowe i pokładowe stanowią największą liczbę i najważniejszy rodzaj radiostacji stosowanych na polu walki. Najnowsze rozwiązanie pozwalają wykorzystywać radiostacje plecakowe (przenośne) jako pokładowe po zamontowaniu w specjalnych statywach umieszczanych na pokładach pojazdów i dołączeniu wzmacniaczy mocy pozwalających na większy zasięg łączności. Zestaw złożony z radiostacji plecakowej, statywu, wzmacniacza mocy oraz bloku antenowego nazywany jest radiostacją modułową (tak jest w przypadku RRC-9310 , RF-5200 oraz V-3501).

W tabeli 4.3 scharakteryzowano radiostacje plecakowe, pokładowe i modułowe UKF.

Tabela 4.3

Radiostacje plecakowe, pokładowe i modułowe UKF wojsk lądowych

Nazwa radiostacji	RRC 9200	RRC 9500	RRC-9210 RRC-9310
Rodzaj radiostacji	plecakowa	pokładowa	Plecakowa – RRC-9210 Modułowa – RRC-9310
Zastosowanie	Jako radiostacja dowódcy plutony i kompanii (baterii) obsługiwana przez radiooperatora	Jako radiostacja pokładowa czołgów, wozów opancerzonych i dowodzenia	RRC-9210 podobnie jak RRC-9200; RRC-9310 podobne jak RRC-9500, a w przypadku spieszenia – podobnie jak RRC-9200 oraz RRC-9210
Zakres częstotliwości pracy	30–88 MHz		
Odstęp kanałowy	Kanały co 25 kHz		
Rodzaje, techniki pracy	FH – praca z szybko zmieniającą się częstotliwością (do 300 na sek.) FCS – automatyczne poszukiwanie wolnej częstotliwości do pracy MIX – FH lub FCS (wybór dokonywany automatycznie) DFF – praca na stałej, wybranej przez operatora częstotliwości		
Rodzaje emisji i pracy	Telefonia – F3E Transmisja danych F1D		Telefonia – F3E Transmisja danych F1D
Moc toru nadawczego	0,5–5 W	50 W	RRC-9210 – 0,5/5/10 W RRC-9310 – 0,5/5/50 W
Wymiary: W x H x D (w mm)	291 x 91 x 245	300 x 138 x 340	RRC-9310: 290 x 139 x 340; RRC-9210: 264 x 84 x 184.
Ciężar	5,7 kg	13 kg	RRC-9210 – 3,4 kg
Napięcie zasilania	14,4 V	24 V	18–33 V

Źródło: opracowanie własne na podst. materiałów reklamowych firmy RADMOR.

Radiostacje plecakowe oraz pokładowe KF zapewniają podobne zasięgi jak tego samego typu urządzenia UKF w przypadku stosowania anten burtowych. W sytuacji stosowania rozbudowanych systemów antenowych, które nie pozwalają na mobilność, zasięgi środków krótkofalowych są rzędu kilkuset, kilku a nawet kilkunastu tysięcy kilometrów. W tabeli 4.4 przedstawiono plecakowe, pokładowe i modułowe radiostacje krótkofalowe.

Tabela 4.4

Radiostacje krótkofalowe i krótkofalowo-ultrakrótkofalowe stosowane w sieciach radiowych wojsk lądowych

Nazwa radiostacji	PRC-138	RF-5200	RF-5000
Rodzaj radiostacji	Plecakowa lub przenośna	Przenośna PRC-138 wykorzystana jako pokładowa	Pokładowa lub stacjonarna
Zastosowanie	Jako radiostacja dowódcy plutonu, kompanii i batalionu jednostek kawalerii powietrznej, powietrznodesantowych i rozpoznania	Radiostacja pokładowa montowana na pokładach samochodów osobowo-terenowych, wozów dowodzenia	Radiostacja montowana w specjalnych aparatowniach łączności lub jako stacjonarna w centrach nadawczych
Zakres częstotliwości	1–60 MHz	1–60 MHz	1,6–30 MHz
Rodzaje emisji i szybkość transmisji danych	Telefonia: J3E/H3E/F3E Telegrafia: A1A/J2E Transmisja danych: 300 bit/s–2400 bit/s	Telefonia: J3E/H3E/F3E Telegrafia: A1A/J2E Transmisja danych: 300 bit/s–2400 bit/s	Telefonia: J3E/H3E/F3E Telegrafia: A1A/J2E Transmisja danych: 300 bit/s–2400 bit/s
Moc wyjściowa nadajnika	1–5–20 W PEP; 10 W FM	150 W PEP 50 W FM	0,1 / 20 / 125 / 400 / 1000 W
Wymiary W x H x D [mm]	264 x 77 x 332	279 x 394 x 223	215 x 370 x 140
Napięcie zasilania	24 V	24 V	24 V 220 V
Ciężar	3,4 kg	19,4 kg	7,7 kg

Źródło: P. Daniluk, *Radiostacje pola walki*, AON, Warszawa 2002, s. 66–67.

Na szczeblach taktycznych w wojskach lądowych radiostacje są wykorzystywane w różny sposób, w sieciach i kierunkach radiowych, przy czym mogą funkcjonować z wykorzystaniem radiodostępu. Jako punkty jednokanałowego simpleksowego dostępu radiowego powinny zapewnić użytkownikom tego podsystemu możliwość korzystania z sieci radioliniowo-kablowej przy stosowaniu pracy fonem i transmisji danych.

W skład sieci wykorzystujących radiodostęp powinny wchodzić radiowe punkty dostępu (RPD) oraz radiowe punkty abonenckie (RPA).

Radiowe punkty dostępowe są zasadniczym elementem jednokanałowego radiodostępu simpleksowego. Realizują one dostęp drogą radiową (w sieciach lub kierunkach radiowych) do sieci radioliniowo-kablowej, zapewniając wymianę informacji jawnych, niejawnych fonicznych i w formie graficznej oraz transmisję danych. Dostęp tego typu oferuje połączenia z abonentami tej samej sieci lub sieci radioliniowo-kablowej.

Blok sprzężenia radiowego (BSR), pracujący w ramach RPD, realizuje automatyczne zestawianie połączeń:

– radiowego punktu abonenckiego (RPA) z dowolnym radioliniowo-kablowym punktem abonenckim i odwrotnie;

– radioliniowo-kablowego abonenta z takim samym abonentem poprzez sieć łączności radiowej;

– radiowych punktów abonenckich z innym takim punktem innej sieci za pośrednictwem sieci radioliniwo-kablowej.

Wyposażenie punktu abonenckiego powinno umożliwiać prowadzenie rozmów i transmisję danych w sieciach jednokanałowego radiodostępu simpleksowego oraz w sieciach radiowych.

Nowym rodzajem radiostacji są radiostacje szerokopasmowe, zapewniające transmisję danych o przepływnościach do 512 kbit/s. Przykładem jest radiostacja HCDR (*The High Capacity Data Radio*), której ogólny widok przedstawiono na rysunku 4.1.



Źródło: B. Tomaszewski, L. Nowosielski, R. Dalecki, *Taktyczna sieć wymiany informacji z zastosowaniem szerokopasmowych radiostacji sieci IP-HCDR*, materiały z sympozjum „Sieci teleinformatyczne w działaniach sieciocentrycznych", AON, Warszawa 2006.

Rys. 4.1. Radiostacja typu HCDR

Radiolinie stanowią środek łączności, coraz częściej zastępujący łączność kablową, przy zapewnieniu porównywalnych wartości przepustowości. Pozwalają one przesyłać coraz większe ilości informacji w coraz krótszym czasie. Bardzo duża mobilność radiolinii i wielowariantowość wykorzystania powodują bezsprzeczne wypieranie kabla przez nowoczesne odmiany tych urządzeń w coraz liczniejszych zastosowaniach.

Coraz większe wymagania przepustowości oraz kierunkowości działania radiolinii spowodowały wykorzystywanie przez te urządzenia coraz wyższych częstotliwości, co z kolei spowodowało znaczne zmniejszenie anten. Miniaturyzacja objęła również same urządzenia nadawczo-odbiorcze. Powszechnie stosowaną radiolinią cyfrową w wojskach lądowych jest R-432, trwają natomiast prace nad wdrożeniem urządzeń serii R-450.

Radiolinia R-432 (R-432E/ R-432AE) jest środkiem łączności mogącym funkcjonować w nowoczesnych systemach szerokopasmowych w ramach aparatowni łączności typu RWŁC-10/T, które z kolei stanowią zasadnicze elementy węzłów łączności stanowisk dowodzenia brygad, dywizji oraz węzłów sieci pomocniczej.

Wybrane parametry radiolinii R-432 przedstawiono w tabeli 4.5.

Radiolinia R-450 (R-450A, R-450A1, R-450B, R-450B1, R-450C) jest urządzeniem najnowszej generacji horyzontowych radiowych linii telekomunikacyjnych dużej pojemności. Radiolinia tego typu jest przeznaczona do zastosowania na

Tabela 4.5

Wartości parametrów radiolinii R-432

Lp.	Parametr	Wartość
1.	Zakres częstotliwości	EUROCOM: III+ (135–2600 MHz)
2.	Odstęp między częstotliwością nadawczą/odbiorczą	Co 50 kHz
3.	Szybkość transmisji	256/512/1024/2048 kbit/s
4.	Rodzaj wielodostępu	TDMA
5.	Modulacja	CPFSK 256–2048 kbit/s 4-PSK 4096 kbit/s 16 QAM 8192, 8448 kbit/s
6.	Moc wyjściowa	0,5–7 W
7.	Techniki bezpieczeństwa ECCM	Hopping częstotliwości Adaptacyjny hopping częstotliwości Adaptacja mocy wyjściowej
8.	Zasilanie	Napięcie zmienne – 95–276 V AC Napięcie stałe – 21–32 V DC Pobór mocy – 200 W

Źródło: opracowanie własne na podst. materiałów reklamowych firmy TRANSBIT.

szczeblach taktycznych i operacyjnych, w systemach mobilnych i stacjonarnych. Obsługuje rozszerzone pasma częstotliwości i trakty o zwiększonej przepustowości. Może funkcjonować w aktualnie eksploatowanych sieciach opartych na technologii TDM, jak i w systemach o rozwiązaniach typu ATM.

Wybrane parametry radiolinii R-450 przedstawiono w tabeli 4.6.

Tabela 4.6

Podstawowe parametry radiolinii R-450

Parametr	R-450A	R-450A1	R-450B	R-450B1
Zakres częstotliwości pracy	1350–2690 MHz	Dowolne podpasmo (10 MHz) z pasma III+ (określone w zamówieniu)	4400-5000 MHz	Dowolne podpasmo (10 MHz) z pasma IV (określone w zamówieniu)
Ilość numerów fal (kanałów radiowych)	10720 (skok 125 KHz)	32 (skok 125 KHz)	4800 (skok 125 KHz)	32 (skok 125 KHz)
Min. odstęp dupleksowy	od 75 do 100 MHz	50 MHz	50 MHz	50 MHz
Modulacja	CP-FSK2 (CP-FSK4, GMSK, 16 QAM – opcjonalnie)	CP-FSK2, CP-FSK4, 16 QAM, 64 QAM +FEC 7/8 (określić w zamówieniu)	CP-FSK2 (CP-FSK4, GMSK, 16 QAM – opcjonalnie)	CP-FSK2, CP-FSK4, 16 QAM, 64 QAM +FEC 7/8 (określić w zamówieniu)
Trakt	256, 512, 1024, 2048, 8448 kbps	256, 512, 1024, 2048, 8448 kbps (4×E1 opcja) 34368 kbps (16×E1 opcja)	256, 512, 1024, 2048, 8448 kbps	256, 512, 1024, 2048, 8448 kbps (4×E1 opcja) 34368 kbps (16×E1 opcja)
Styk stacyjny	Eurocom D1, Stanag 4210, G.703, światłowód	G.703, światłowód	Eurocom D1, Stanag 4210, G.703, światłowód	G.703, światłowód

Źródło: opracowanie własne na podst. materiałów reklamowych firmy TRANSBIT.

Zestaw radiolinii R-450C tworzy uniwersalny system dostępowy, przeznaczony do pracy w różnych pasmach EUROCOM. W zależności od konfiguracji umożliwia ona trzy zasadnicze rodzaje pracy:

– pierwszy **(punkt-wielopunkt)** – szerokopasmowy dostęp obiektów ruchomych (WD, WDSz, przemieszczających się aparatowni RWŁC-10/T) do sieci radioliniowo-kablowej lub innej o charakterze stacjonarnym, maksymalnie do 32 obiektów;

– drugi **(wielopunkt-wielopunkt)** – radiowy system pakietowy, maksymalnie 64 obiekty o łącznej przepustowości 4096 kbit/s;

– trzeci **(punkt-punkt)** – tworzenie linii radiowych małej i średniej pojemności (do 2048 kbit/s), zarówno między obiektami znajdującymi się w ruchu, jak i na postoju.

Dla przedstawionych układów pracy osiągane są zasięgi przedstawione w tabeli 4.7.

Tabela 4.7

Zasięgi pracy szerokopasmowego dostępu z wykorzystaniem urządzeń typu R-450

Lp.	Uwarunkowania: Stacja bazowa (R-450CB) z anteną:	Zasięg pracy stacji abonenckiej:	
		(R-450CA) z anteną dookólną (w ruchu)	(R-450CA) z anteną kierunkową (F/B–16 dB)
1.	sektorową 90^0 / 120^0 / 180^0 na maszcie 18 m (zysk 6–12 dB)	15 km	30 km
2.	dookólną (burtową)	6 km	18 km
3.	kierunkową na maszcie 18 m (F/B – 16 dB)	8 km	40 km

Źródło: opracowanie własne na podst. materiałów reklamowych firmy TRANSBIT.

Zestaw radioliniowy typu R-450C wykorzystuje programowe metody pracy, co sprawia, iż nowy układ pracy można łatwo uzyskać poprzez wymianę części oprogramowania urządzeń. Podstawowe parametry omawianego systemu dostępowego przedstawiono w tabeli 4.8.

Tabela 4.8

Podstawowe parametry dostępowego systemu szerokopasmowego na bazie R-450

Dane ogólne:		
1.	Zakres częstotliwości	VHF (UHF) I pasmo EUROCOM
2.	Wykorzystywany zakres częstotliwości	220–450 MHz dla R-450C 1350–2690 MHz dla R-450A
3.	Ilość numerów fal	20
4.	Metoda transmisji (technika pracy)	FH (Frequency Hopping)
5.	Rodzaj modulacji	GMSK
6.	Rodzaj dostępu do sieci	TDM (64 szczeliny po 64 kbit/s)
7.	Pojemność transmisyjna	4 Mbit/s (4096 kbit/s)
8.	Moc nadajnika	20 W
9.	Zasilanie	19–32 VDC
I. Dane dla pracy pierwszego typu: w układzie systemu dostępowego		
1.	Liczba i pojemność traktów dla stacji abonenckiej	32 po 64 kbit/s 16 po 128 kbit/s 8 po 256 kbit/s 4 po 512 kbit/s 2 po 1024 kbit/s

II. Dane dla pracy drugiego typu: w układzie sieci pakietowej		
1.	Liczba stacji	64
2.	Przepustowość dla pojedynczego abonenta	64–2048 kbit/s
3.	Przepustowość całkowita sieci	4096 kbit/s
4.	Rodzaj pracy	Ethernet 10BaseT
III. Dane dla pracy trzeciego typu: w układzie horyzontowej linii radiowej		
1.	Pojemność traktu	do 2048 kbit/s

Źródło: opracowanie własne na podst. materiałów reklamowych firmy TRANSBIT.

Obecnie w wojskach lądowych **środki i urządzenia kablowe** wykorzystywane są do budowy wewnętrznych sieci telekomunikacyjnych i informatycznych (stanowisk dowodzenia) oraz kablowych linii telekomunikacyjnych (zwanych też dalekosiężnymi).

Urządzeniami kablowymi, które mogą być wykorzystane do budowy wewnętrznych sieci telekomunikacyjnych i informatycznych (stanowisk dowodzenia), są:

a) **polowy kabel lekki (PKL)**, służący do jednorazowych połączeń lokalnych, składa się z dwóch żył oddzielnie izolowanych (PKL 1 x 2). Zbudowany jest z miedzi i stali. Izolację wykonano z polwinitu. Impedancja falowa – 760 Ω. Długość odcinka (bębna) – 750 m. Waga odcinka – 10,5 kg.

b) **polowy kabel miejscowy (PKM)**, przeznaczony jest do transmisji sygnałów z przepustowością binarną do 10 Mbit/s w polowych sieciach łączności, z lokalnymi sieciami komputerowymi włącznie. Wspólny ekran chroni przed wpływem zewnętrznych zakłóceń elektromagnetycznych i zapewnia prawidłową transmisję sygnałów analogowych i cyfrowych.

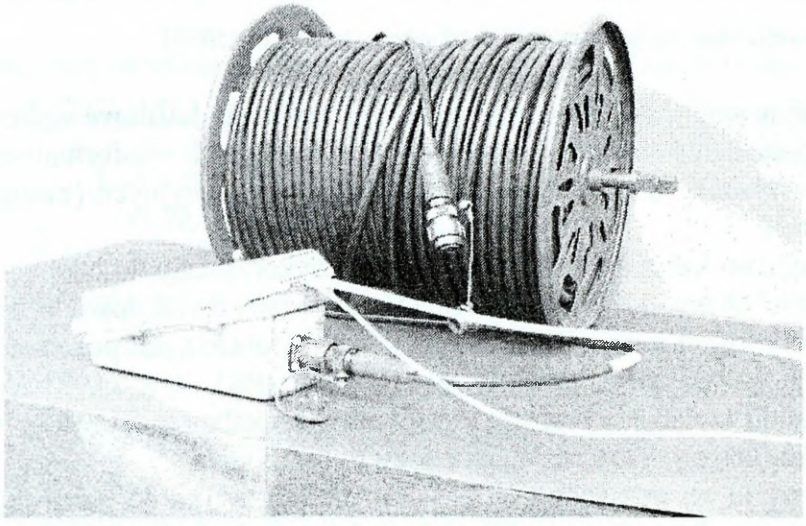
Konstrukcja kabla zapewnia mechaniczne rozwijanie i zwijanie bez uszkodzeń, podwieszanie na podporach naturalnych i sztucznych oraz układanie na ziemi, jak też możliwość pokonywania przeszkód wodnych przy zanurzeniu w wodzie do 10 m. Zbudowano go z 10 wiązek parowych skręconych w jedną grupę (PKM 10 x 2) z miedzi. Impedancja falowa kabla – 760 Ω. Izolację wykonano z polietylenu. Długość odcinka kabla – 100 m. Waga 1 km tego kabla – 260 kg.

c) **telefoniczno-telegraficzny kabel węzłowy (TTWK)** o podobnym zastosowaniu jak PKM (był to poprzednik kabla PKM), zbudowany z 10 (TTWK 10 x 2) lub 5 (TTWK 5 x 2) wiązek parowych skręconych w jedną grupę z drutu z miedzi. Waga 1 km kabla wynosi odpowiednio 450 i 375 kg.

d) **polowy kabel skrętkowy typu PKS 2 x 2 x 0.34** (rys. 4.2) jest dwuparową skrętką ekranowaną kategorii 5 przeznaczoną do transmisji sygnałów cyfrowych z szybkością do 100Mb/s. Miedziany ekran zapewnia ochronę przed wpływem zakłóceń elektromagnetycznych a tym samym poprawność transmisji sygnałów. Oplot ze strun fortepianowych zapewnia dużą odporność kabla na zrywanie dający dopuszczalną siłę naciągu kabla do 1200N.

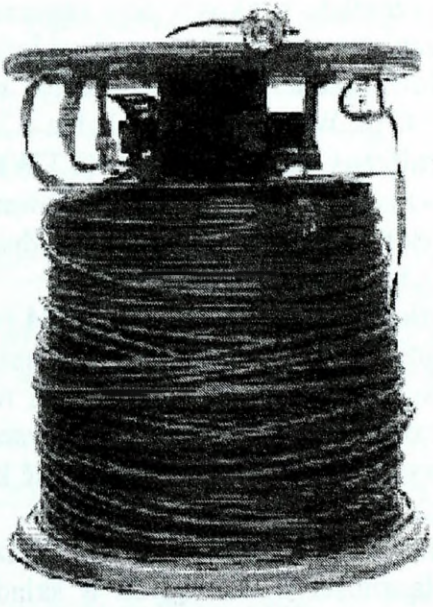
e) **polowy kabel światłowodowy CTOS (PKŚ CTOS)**, (rys. 4.3), wykorzystywany jest w sieciach łączności wchodzących w skład stanowisk dowodzenia zarówno szczebla taktycznego jak i operacyjnego. Zadaniem PKŚ CTOS jest transmisja sygnałów optycznych pomiędzy różnego rodzaju aparatowniami i kon-

centratorami wojskowymi zawierającymi elementy funkcjonalno-techniczne sieci komputerowych. PKŚ CTOS jest przystosowany do częstego i wielokrotnego zwijania i rozwijania w warunkach polowych. Posiada tłumienność 1,3 dB/km dla fali 130 nm, a szerokość pasma przenoszenia wynosi 500 MHz/km.



Źródło: M. Dras, *Systemy sprzętowe do budowy polowych sieci teleinformatycznych na stanowiskach dowodzenia, materiały z sympozjum* „Sieci teleinformatyczne stanowisk dowodzenia wojsk lądowych szczebla taktycznego", AON, Warszawa 2005.

Rys. 4.2. Polowy kabel skrętkowy PKS 2 x 2 x 0.34 na bębnie PKL



Źródło: M. Dras, *Systemy sprzętowe*..., wyd. cyt.,

Rys. 4.3. Polowy kabel światłowodowy PKŚ CTOS ze złączami hemafrodycznymi

Do budowy kablowych linii telekomunikacyjnych (dalekosiężnych) wykorzystuje się:

a) **polowy kabel akustyczny (PKA)** – dalekosiężny dwużyłowy (PKA 1 x 2) kabel z miedzi. Izolację wykonano z polwinitu lub polietylenu. Długość odcinka – 800 m. Waga odcinka – 56 kg. Kabel jest zakończony półzłączem.

b) **polowy kabel dalekosiężny (PKD)** to kabel jednoczwórkowy (PKD 1 x 4). Posiada impedancję falową rzędu 115–117 Ω. Rezystancja żyły w 1 km wynosi mniej niż 57 Ω. Średnica kabla – 11,4 mm. Długość odcinka – 250 m. Masa odcinka kabla – 48 kg. Odmiana tego kabla – PKD 2 x 2 – charakteryzuje się impendancją falową 120 Ω, rezystancją żyły w 1 km 57 Ω. Kabel składa się z czterech żył w izolacji z polietylenu. Długość odcinka kabla – 250 m, ciężar 1 km – 144 kg.

Ogólnie można wyróżnić dwa podstawowe rodzaje **środków satelitarnych**, wykorzystywanych do budowy satelitarnych linii telekomunikacyjnych. Jedne mogą być stosowane w wojskowych sieciach łączności satelitarnej (TACSAT), drugie są wykorzystywane w cywilnych (ogólnodostępnych) sieciach łączności satelitarnej. Porównanie komercyjnych i wojskowych sieci satelitarnych przedstawiono w tabeli 4.9.

Tabela 4.9

Porównanie komercyjnych i wojskowych systemów satelitarnych

System	US TACSAT	Inmarsat Mini-M	Inmarsat M4 ISDN	Inmarsat M4 MPDS	Iridium	Thuraya
Rok uruchomienia	1972	1997	2000	2001	2001	2001
Zasięg	Globalny	Globalny za wyjątkiem kół podbiegu-	Globalny za wyjątkiem kół podbieguno-	Europa, Afryka Północna, Azja	Globalny	Europa, Afryka Północna, Azja
		nowych	**USŁUGI**			
Głos	do 2,4 kbit/s	4,8 kbit/s	4,8 lub 64 kbit/s	Nie	2,4 kbit/s	2,4 kbit/s
Fax	Nie	2,4 kbit/s	2,4 lub 64 kbit/s	Nie	Nie	9,6 kbit/s
Wolna transmisja danych	do 9,6 kbit/s	2,4 kbit/s	2,4 kbit/s	Nie	2,4 kbit/s z kompresją do 9,6 kbit/s	9,6 kbit/s
Szybka transmisja danych (HSD)	do 56 kbit/s z HPW w kanale szerokopa- smowym	Nie	56 lub 64 kbit/s	do 144 kbit/s	Nie	Nie
Obsługa kart SIM	Nie	Nie	Tak	Tak	Tak	Tak
Obsługa kart PrePaid	Nie	Tak	Tak	Nie	Tak	Tak

System	US TACSAT	Inmarsat Mini-M	Inmarsat M4 ISDN	Inmarsat M4 MPDS	Iridium	Thuraya
Taryfikacja	Brak	Czas połączenia	Czas połączenia	Ilość wybranych i odebranych danych	Czas połączenia	Czas połączenia
Utajnianie	VINSON, ANDVT, KG-84	STU-III/STE (dodatkowy moduł)	STU-III/STE, KG-84 (dodatkowy moduł)	Brak	Brak	Brak
Uwagi	System wojskowy wykorzystywany na szczeblach operacyjnych i strategicznych oraz przez siły specjalne	Możliwość bardzo łatwego przyłączenia do central cyfrowych	Możliwość bardzo łatwego przyłączenia do central cyfrowych i sieci informatycznych	Możliwość bardzo łatwego przyłączenia do sieci informatycznychi ekonomiczne taryfikacja	Możliwość uzyskania połączenia z systemem DSN i STORCZYK	Wbudowany GPS, umożliwia błyskawiczne przekazanie informacji o położeniu

Źródło: W. Kukuła, *Organizacja łączności radiowej i jednokanałowej łączności satelitarnej w Międzynarodowej Dywizji Centralno-Południowej*, materiał nieopuplikowany.

Urządzenia pracujące w sieciach TACSAT charakteryzują się pracą typu półdupleks (odbiór lub tylko nadawanie) na dwóch częstotliwościach, jedna do kontaktu z satelitą, druga do odbierania sygnału z satelity.

Reprezentantami urządzeń pracujących w militarnych jednokanałowych sieciach satelitarnych są wojskowe terminale radiotelefoniczne typu: HST-4, AN/PSC-3, AN/URC-101/104/110 oraz LST-5C. Urządzenia takie pracują w najniższych zakresach częstotliwości przeznaczonych do komunikacji poprzez satelitę, tj. w paśmie 225–400 MHz, co umożliwia również wykorzystanie ich do łączności z innymi radiostacjami, lotniczymi w pasmach decymetrowych 222–395 MHz (praca emisjami z modulacją AM) oraz radiotelefonicznymi cywilnymi. Pozwalają one, jako urządzenia przenośne, na prowadzenie łączności jednokanałowej – telefonicznej, transmisji danych oraz odbioru sygnałów wzorcowych (nawigacyjnych).

Radiostacje takie pracują z modulacją amplitudy, częstotliwości i impulsu, z mocą wyjściową nadajnika standardową dla urządzeń przenośnych, tj. 2–18 watów.

Radiostacje tych sieci, określane mianem „urządzeń terminalowych", występują w następujących wersjach:

– plecakowej (najczęściej jako radiostacja plecakowa pracująca nie tylko via satelita, ale również z wykorzystaniem fali przyziemnej);

– pokładowej.

Inny rodzaj urządzeń radiowej łączności satelitarnej stanowią terminale jednokanałowego dostępu satelitarnego INMARSAT, który jest systemem komercjalnym, ogólnodostępnym, sprawdzonym podczas wielu lat eksploatacji, wykorzystywanym przez bardzo różnych użytkowników. Właśnie tego typu terminale są wykorzystywane przez nasze pododdziały znajdujące się poza granicami kraju.

Korzystanie z terminala umożliwia realizację rozmów telefonicznych, wymianę informacji radiotelefaksowych, transmisję danych o szybkości 2400, 5600, 9600 bit/s, pracę faksymilów, selektywne wywołania grupowe, łączność w niebezpieczeństwie – bezzwłoczne połączenia w trybie awaryjnym, przesyłanie obrazów stałych i ruchomych oraz emisję częstotliwości wzorcowych, sygnałów czasu, banku danych meteorologicznych i innych sygnałów serwisowych.

Terminal abonencki składa się z komputera przenośnego (typu laptop), urządzenia radiowego, anteny warstwowej i manipulatora z klawiaturą, a w niektórych wersjach także z drukarki. Wszystko to mieści się w niewielkiej walizce. Można wyodrębnić różne warianty wyposażenia urządzeń do pracy w tym systemie satelitarnym:

– **standard A** – wersja mobilna o mocy 35 dBW wymagająca oddzielnego pojazdu do zainstalowania urządzenia z anteną paraboliczną lub helikalną o średnicy 0,9 m;

– **standard B** – zestaw pracuje telefonią, telefaksem oraz transmisją danych; standardowo odbywa się praca w trybie bazowym (stacjonarnym) w 10 kanałach (fonicznych, faksowych, transmisji danych).

– **standard C** – najmniejszy i najprostszy zestaw z anteną dookólną, z tego powodu występują ograniczenia dla przesyłania pełnej transmisji danych i obrazów.

Urządzenia telekomutacyjne (w tym kanałotwórcze) są reprezentowane przez:

– łącznice średniej pojemności (ŁC-240, ŁC-480);
– łącznice DGT 3450 – 1 WW;
– łącznico-krotnice o małej pojemności (ŁK-24);
– krotnice cyfrowe różnego typu (KX-30, KX-30 PCM).

Łącznica cyfrowa (ŁC-240, ŁC-480) jest podstawowym urządzeniem stacjonarnych i mobilnych sieci telekomunikacyjnych funkcjonujących obecnie w wojskach lądowych. Przeznaczona jest do wykorzystania na szczeblach taktycznych i operacyjnych. Łącznica cyfrowa stosowana jest do budowy sieci telekomunikacyjnej systemu „STORCZYK". Może spełniać funkcję węzła tranzytowego lub, przy współpracy z KX-30, węzła końcowego dużej pojemności dla urządzeń przetwórczych analogowych i cyfrowych.

Łącznica cyfrowa służy do komutacji kanałów cyfrowych o przepływnościach od 16 do 2048 kbit/s, będących wielokrotnością 16 kbit/s. Przy współpracy z krotnicą KX-30 umożliwia oddawanie kanałów i grup kanałów według tych samych wartości. Pozwala ona automatycznie zestawiać połączenia dla wszystkich urządzeń przetwórczych typu CA (centrali abonenckiej), a poprzez lokalne stanowisko operatora (LSO) dla wszystkich urządzeń przetwórczych MB (miejskiej baterii) oraz współpracujących central analogowych.

Wśród podstawowych parametrów łącznicy na uwagę zasługują:

– 8 uniwersalnych przyłączy o przepływnościach 64–2048 kbit/s do połączenia krotnic lub innych łącznic;

– bezblokadowa komutacja 480 (dla ŁC-240) lub 960 (dla ŁC-480) kanałów;

– kanały podstawowe o szybkości 16 lub 32 kbit/s;

– możliwość łatwej rozbudowy węzła;

– kontrola i sterowanie z pulpitu operatora lub z systemu utrzymaniowego;

– dokumentacja stanu ruchu i realizowanych połączeń.

Łącznica DGT 3450-1WW przeznaczona jest do organizowania wojskowych sieci telekomunikacyjnych na szczeblach operacyjnych i taktycznych. Może spełniać następujące funkcje:

– węzła telekomunikacyjnego mobilnych sieci telekomunikacyjnych związku taktycznego lub operacyjnego;

– węzła tranzytowo-końcowego w wielobocznej sieci telekomunikacyjnej;

– bramy sieci telekomunikacyjnej strategicznej do taktycznej DSTG (STANAG 4578 ed. 2) pomiędzy sieciami EuroISDN a sieciami taktycznymi;

– centrali dyspozytorskiej stanowisk dowodzenia;

– krotnicy cyfrowej z możliwością dołączenia traktów 2 Mbit/s oraz traktów ze stykiem Eurocom.

Łącznica DGT 3450-1WW zapewnia realizację połączeń dla linii abonenckich analogowych, abonenckich ISDN oraz cyfrowych systemowych.

Łącznico-krotnica ŁK-24 umożliwia:

– organizowanie węzłów telekomunikacyjnych o małej pojemności;

– przyjęcie 3 uniwersalnych traktów o przepływnościach 64, 128, 2048 kbit/s, umożliwiające podłączenie krotnic lub innych łącznic;

– obsługę 24 linii abonenckich.

Poniżej przedstawiono porównanie ŁC-240 (480), ŁK-24 i DGT 3450-1WW.

Tabela 4.10

Porównanie ogólnego przeznaczenia i możliwości ŁC-240 (480), ŁK-24 i DGT 3450-1WW

Określenie	ŁC-240 (ŁC-480)	DGT 3450-1WW	ŁK-24
Przeznaczenie	urządzenie komutacyjne	urządzenie komutacyjne i kanałotwórcze	urządzenie komutacyjne i kanałotwórcze
Wyposażenie	RWŁC, RWŁC-10/T, RWŁC-10/K	mobilne sieci telekomunikacyjne, wersje przewoźne	WDSz typu ZWD-3, ZWD-1, ZWDSz-1
Możliwości	8 traktów zewnętrznych 30 (90) abonentów wewnętrznych (lokalnych)	6 traktów zewnętrznych 90 abonentów wewnętrznych (lokalnych)	3 trakty zewnętrzne 24 abonentów wewnętrznych (lokalnych)

Źródło: opracowanie własne na podst. materiałów reklamowych firmy TRANSBIT.

Do urządzeń kanałotwórczych należą:

Krotnica cyfrowa KX-30, która pozwala zwielokrotnić linie abonenckie w jeden trakt dołączony do łącznicy (np. ŁC-480) lub radiolinii cyfrowej (np. R-432, R-450).

Krotnica cyfrowa KX-30 umożliwia obsługę:

– przyłącza cyfrowego do współpracy z łącznicą bezpośrednio lub poprzez trakt cyfrowy 512 kbit/s;

– 30 linii abonenckich;

– aparatów analogowych o wybieraniu dekadowym, aparatów MB (miejskiej baterii) oraz aparatów cyfrowych;

– modułów komputerowych MK-16 i MK-32 oraz cyfrowych środków radiowych o kanale o przepustowości 16 kbit/s.

Krotnica KX-30/PCM umożliwiająca współpracę sieci polowej z siecią publiczną. Przeznaczona do zwielokrotnienia strumienia o przepływności 2048 kbit/s w postaci 30 kanałów cyfrowych i analogowych różnych typów oraz do odprowadzenia części kanałów ze strumienia międzycentralowego.

Krotnica ma następujące możliwości oddawania kanałów cyfrowych:

– na poziomie pojedynczych kanałów 64 kbit/s lub par kanałów 64 kbit/s;

– na poziomie grup kanałów 64 kbit/s w postaci strumieni o przepływności 128, 256, 512, 1024 kbit/s.

Ma także możliwości oddawania kanałów analogowych:

– w postaci łącza abonenckiego typu CA z wybieraniem dekadowym;

– w postaci łącza międzycentralowego, współpracującego z translacjami centralowymi.

Abonenci sieci telekomunikacyjnej powinni, za pomocą swoich **urządzeń końcowych**, korzystać z takich usług, jak:

– telekonferencja (dawniej tzw. połączenie okólnikowe);

– priorytetowe zestawianie połączeń;

– przeniesienie numeru (abonenta) w inny punkt sieci;

– przeniesienie połączenia na inny numer (do innego abonenta);

– przekazanie informacji do nieobecnego abonenta (tzw. poczta głosowa, usługa dostępna tylko w niektórych typach urządzeń);

– automatyczne przełączanie połączenia na inny aparat („numer"), w przypadku gdy wywoływany abonent się nie zgłasza;

– tworzenie zamkniętych grup abonentów (dostępność numerów w sieci);

– skrócone wybieranie numerów abonentów i wielu innych.

Typowym urządzeniem końcowym jest aparat telefoniczny. Współczesne polowe aparaty telefoniczne to:

– aparaty telefoniczne analogowe, umożliwiające współpracę z urządzeniami komutacyjnymi (praktycznie dowolnego typu), zapewniające wymianę informacji fonicznej jawnej;

– aparaty telefoniczne cyfrowe, umożliwiające współpracę z urządzeniami komutacyjnymi, zapewniające wymianę informacji fonicznej jawnej lub utajnionej;

– tzw. cyfrowe punkty abonenckie, umożliwiające współpracę z urządzeniami komutacyjnymi, zapewniające wymianę informacji fonicznej jawnej lub utajnionej, umożliwiające korzystanie z wielu dodatkowych funkcji oferowanych przez urządzenia komutacyjne.

Do grupy urządzeń końcowych zalicza się także cyfrowe aparaty telefoniczne (CAT) oraz aparaty cyfrowe (AC-16), manipulatory jako cyfrowe punkty abonenckie CPA oraz modemy komunikacyjne (MK) przeznaczone do pracy w kanale cyfrowym o przepływności 16 kbit/s dla MK-16 i 64 kbit/s dla MK-64.

Typowymi przedstawicielami urządzeń końcowych są:

– aparaty telefoniczne analogowe i cyfrowe typu ATS;

– zintegrowane aparaty cyfrowe (AC) z indywidualnym utajnianiem dla pracy fonicznej i transmisji danych (TD);

– moduły MK-16A dla terminali komputerowych;

– terminale CAT i CPA;

– cyfrowy terminal abonencki ISDN – TAI-S.

Poniżej przedstawiono charakterystykę wybranych urządzeń końcowych, podano ich podstawowe parametry oraz określono zakres zastosowania.

Aparat telefoniczny stacjonarny **ATS-1** jest analogowym urządzeniem przetwórczym przeznaczonym do stosowania w stacjonarnych miejscach pracy osób funkcyjnych. Jest przystosowany do współpracy z urządzeniami komutacyjnymi o napięciu zasilania od 24 V do 60 V przez jedno- lub dwutorową linię kablową o rezystancji pętli do 1 Ω.

Oprócz realizacji standardowych funkcji aparatu telefonicznego ATS-1 cechuje się dodatkowymi specyficznymi właściwościami, takimi jak:

– elektrohermetyczna obudowa, zapewniająca spełnienie wymagań ochrony przed przenikaniem informacji na zewnątrz;

– układy elektroniczne niezawierające elementów indukcyjnych;

– możliwość pracy w jedno- lub w dwutorze;

– blokada uniemożliwiająca korzystanie z aparatu osobom nieuprawnionym.

Aparat ATS-2 jest wzbogacony o wiele funkcji dodatkowych, niemających jednak bezpośredniego wpływu na parametry czy bezpieczeństwo pracy w porównaniu z aparatem ATS-1.

Aparat cyfrowy AC-16 umożliwia współpracę z urządzeniami komutacyjnymi poprzez pojedynczą parę przewodów metodą adaptacyjnego tłumienia echa na odległość do 11 km oraz cyfryzację mowy z szybkością 16 lub 32 kbit/s. Opracowano także wersję aparatu z wbudowanym urządzeniem utajniającym. Aparat można podłączyć do komputera poprzez złącze typu RS-232C. Możliwa jest współpraca asynchroniczna z szybkością 9,6 i 19,2 kbit/s lub synchroniczna z szybkością 16 i 32 kbit/s. Zastosowane udogodnienia obejmują również współpracę z telefaksem, identyfikację abonenta, korzystanie z 36 klawiszy programowanych do bezpośredniego wybierania abonentów lub konferencji oraz wybieranie w trakcie rozmowy dodatkowego abonenta, przekształcanie rozmowy w konferencję lub przekazanie połączenia.

Modem komunikacyjny MK-16 (MK-32) umożliwia dupleksową transmisję danych na odległość do 6 km z wykorzystaniem linii kablowych. Posiada on interfejs typu RS-232C umożliwiający transmisję asynchroniczną 9,6 kbit/s lub synchroniczną 16 kbit/s (dla MK-16), lub 32 kbit/s (dla MK-32).

Terminale abonenckie typu **CAT** (cyfrowy aparat telefoniczny) i **CPA** (cyfrowy punkt abonencki) są aparatami telefonicznymi przeznaczonymi do prowadzenia rozmów fonicznych i transmisji danych w systemie łączności utajnionej. Spełniają one wymagania kompatybilności elektromagnetycznej i występują w wersji polowej i stacjonarnej, a mianowicie:

– CAT-UP – do zastosowania w warunkach polowych (UP – urządzenie przenośne);

– CAT-US – do zastosowania w warunkach stacjonarnych (US – urządzenie stacjonarne).

Cyfrowy punkt abonencki występuje w wersji z utajnianiem pod nazwą CPA-U.

Podstawowe parametry tych urządzeń to: modulacja delta, przepływność – 16 kbit/s, transmisja danych – 9600 bit/s, linia abonencka – dwuprzewodowa, zasięg łączności – 6 km, zasilanie – z linii abonenckiej, technologia – montaż powierzchniowy.

Cyfrowy terminal abonencki ISDN – TAI-S jest przeznaczony do realizacji rozmów telefonicznych oraz utajnionej transmisji danych o klauzuli do TAJNE. Zapewnia współpracę z urządzeniami komutacyjnymi ISDN.

W wojskowych sieciach telekomunikacyjnych istotną rolę odgrywają aparatownie łączności, które najprościej można określić jako zespoły urządzeń łączności montowanych na wspólnym podwoziu (kołowym). Obecnie potrzeba montowania kilku urządzeń łączności w jednym miejscu jest związana ze spełnianiem funkcji węzłowych, czyli komutacyjnych oraz transmisyjnych[1]. Takimi aparatowniami są współcześnie aparatownie komutacyjne, transmisyjne, zarządzania siecią łączności (AZSŁ) oraz taką funkcję, oprócz zapewnienia miejsca pracy, spełniają nowoczesne wozy dowodzenia i dowódczo-sztabowe (WD i WDSz).

W związku z tym, w odniesieniu do współczesnej telekomunikacyjnej cyfrowej sieci taktycznej dokonano wyodrębnienia trzech zasadniczych aparatowni łączności występujących w wojskach lądowych lub sukcesywnie wprowadzanych:

– ruchomy węzeł łączności cyfrowej RWŁC-10/K, jako aparatownia przede wszystkim spełniająca funkcje komutacyjne;

– ruchomy węzeł łączności cyfrowej RWŁC-10/T, jako aparatownia przede wszystkim spełniająca funkcje transmisyjna oraz na podstawowym poziomie transmisyjne. Czyni tę aparatownię bardziej uniwersalną niż RWŁC-10/K;

– aparatowni zarządzania systemem łączności (AZSŁ).

---

[1] Kilkadziesiąt lat temu funkcje aparatowni łączności również spełniały, np. aparatownie dalekopisowe (w których znajdowało się kilka dalekopisów) lub aparatownie radioodbiorcze (w których znajdowało się kilka odbiorników nasłuchowych lub komunikacyjnych).

Aparatownia RWŁC-10/T posiada swoje zastosowanie przede wszystkim w brygadzie. W dywizji i korpusie oprócz tych aparatowni występują aparatownie RWŁC-10/K, co wynika z dużego natężenia ruchu abonenckiego.

Aparatownia AZSŁ powinna zapewnić efektywne zarządzanie siecią łączności na szczeblu dywizji i korpusu.

Poniżej omówione zostaną aparatownie RWŁC-10, które w nowoczesnym ujęciu można również traktować jako zespół urządzeń łączności, a konkretnie telekomunikacyjnych – teletransmisyjnych, telekomutacyjnych oraz końcowych i specjalnych.

Aparatownia RWŁC-10/K

Aparatownia komutacyjna najczęściej występuje łącznie z aparatownią typu transmisyjnego, która pozwala w pełni wykorzystać możliwości RWŁC-10/K. Teletransmisja bezprzewodowa może być realizowana tylko przez aparatownię teletransmisyjną. W skład aparatowni RWŁ-10/K wchodzi cały zestaw urządzeń, wśród których najważniejszymi jest łącznica cyfrowa ŁC-480, trzy krotnice KX-30 M, dwa zespoły utajniaczy grupowych GUU i jedno lokalne stanowisko pracy operatora aparatowni. Aparatownia ta umożliwia dowiązanie 90 abonentów wewnątrzwęzłowych (co wynika z zamontowanych w niej trzech krotnic KX-30) wyposażonych w aparaty telefoniczne lub modemy. Do istotnych cech aparatowni typu komutacyjnego należy możliwość przyłączania terminali o dużej przepływności 48 lub 64 kbit/s wykorzystywanych w zdalnym sterowaniu uzbrojeniem lub wideofonii i wideokonferencji.

Aparatownia komutacyjna pozwala na dowiązanie traktów wielokanałowych, umożliwiając[1]:

– obsługę 3 uniwersalnych traktów wewnątrzwęzłowych (światłowodowych) o przepływności 64–2048 kbit/s, np. wykorzystywanych do dołączenia sieci LAN i tworzenia WAN;

– obsługę do 12 traktów dalekosiężnych (z innych węzłów łączności) o przepływności 64–2048 kbit/s.

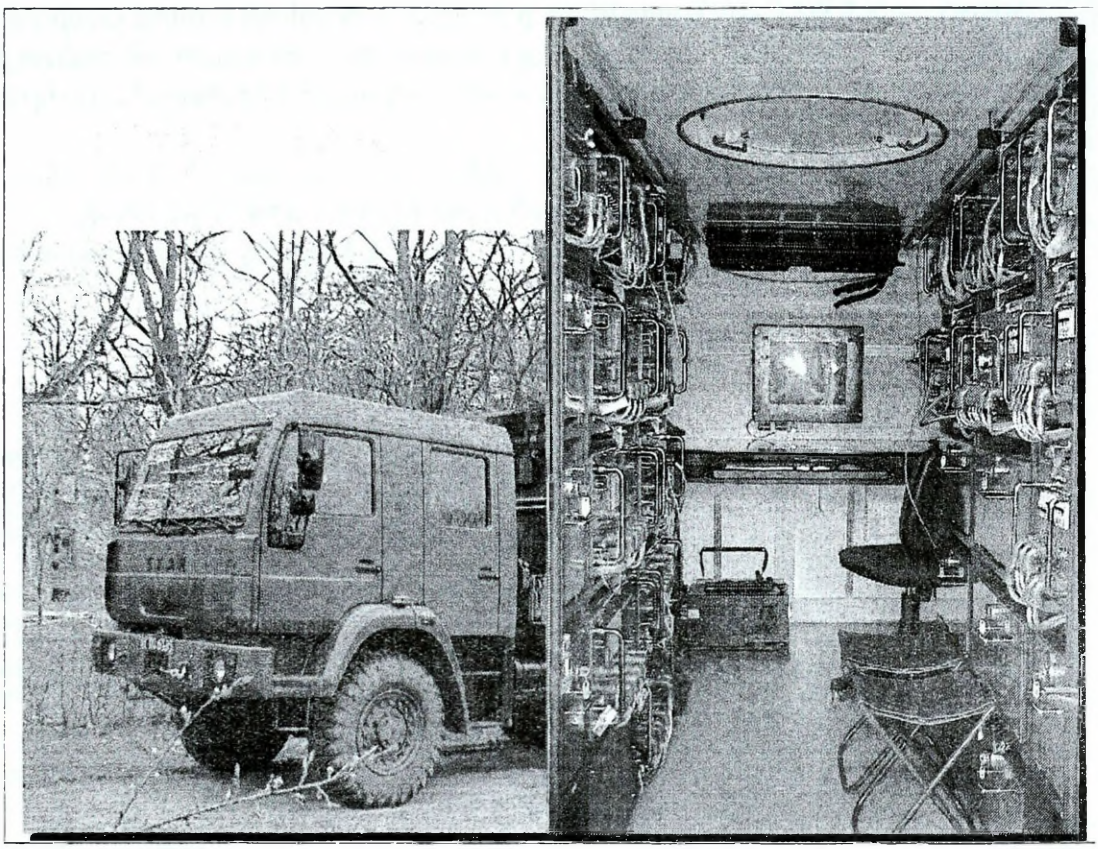
Aparatownia komutacyjna zapewnia przyjęcie jednego traktu międzysystemowego NATO. Współpracuje ona maksymalnie z trzema aparatowniami typu transmisyjnego odległymi nie mniej niż 500 metrów od obsługiwanego węzła. Współpraca aparatowni komutacyjnej i transmisyjnej odbywa się według dwóch sposobów:

– za pomocą kabla dalekosiężnego;

– linii światłowodowej (jeden odcinek 1000 m) nie mniejszej niż 3 km.

Ogólny widok aparatowni komutacyjnej RWŁC-10/K przedstawiono na rysunku 4.4.

[1] P. Daniluk, *Analiza możliwości...*, wyd. cyt., s. 16–17.



Źródło: materiały reklamowe Wojskowych Zakładów Łączności nr 2.

Rys. 4.4. Schemat poglądowy aparatowni RWŁC-10/K

Aparatownia RWŁC-10/T

Aparatownia RWŁC-10/T jest najbardziej rozpowszechnioną aparatownią cyfrową we wszystkich rodzajach sił zbrojnych. W wojskach lądowych może być wykorzystana na każdym szczeblu dowodzenia. Posiada duże możliwości transmisyjne oraz podstawowe komutacyjne, stanowi podstawowy element komutacyjno-transmisyjny węzłów łączności stanowisk dowodzenia szczebla oddziału. Aparatownia pozwala tworzyć węzły łączności stanowisk dowodzenia oraz sieci pomocniczej i podstawowej – najczęściej współpracując z aparatownią komutacyjną oraz ze stacjonarną siecią łączności. W skład tej aparatowni wchodzi:

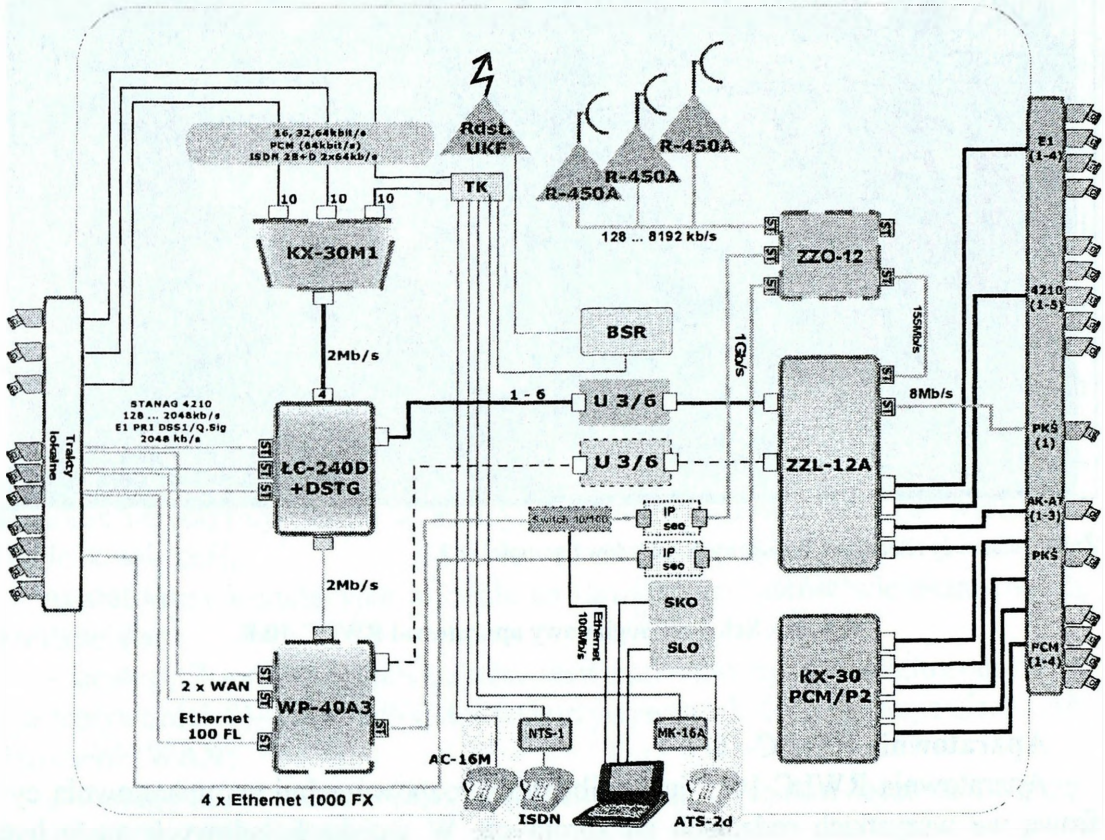
- łącznica cyfrowa ŁC-480C,
- krotnica KX-30M,
- urządzenia utajniania grupowego (traktów) GUU,
- dwa komplety urządzeń radioliniowych R-432.

Możliwe jest dowiązanie do aparatowni 30 abonentów wewnętrznych (wewnątrzwęzłowych) wyposażonych w aparaty telefoniczne CA (z wybieraniem dekadowym lub tonowym), aparaty cyfrowe AC, modemy MK-16, MK-32 i MK-64.

Aparatownia RWŁC-10/T umożliwia przyłączanie terminali o dużej przepływności 48 lub 64 kbit/s oraz innych zdalnego sterowania uzbrojeniem lub realizacji wideofonii i wideokonferencji. Zapewnia w relacjach międzywęzłowych dowiązanie[1]:

- trzech radioliniowych traktów cyfrowych o przepływności 128–2048 kbit/s;
- dwóch kablowych traktów cyfrowych o przepływności 64–2048 kbit/s.

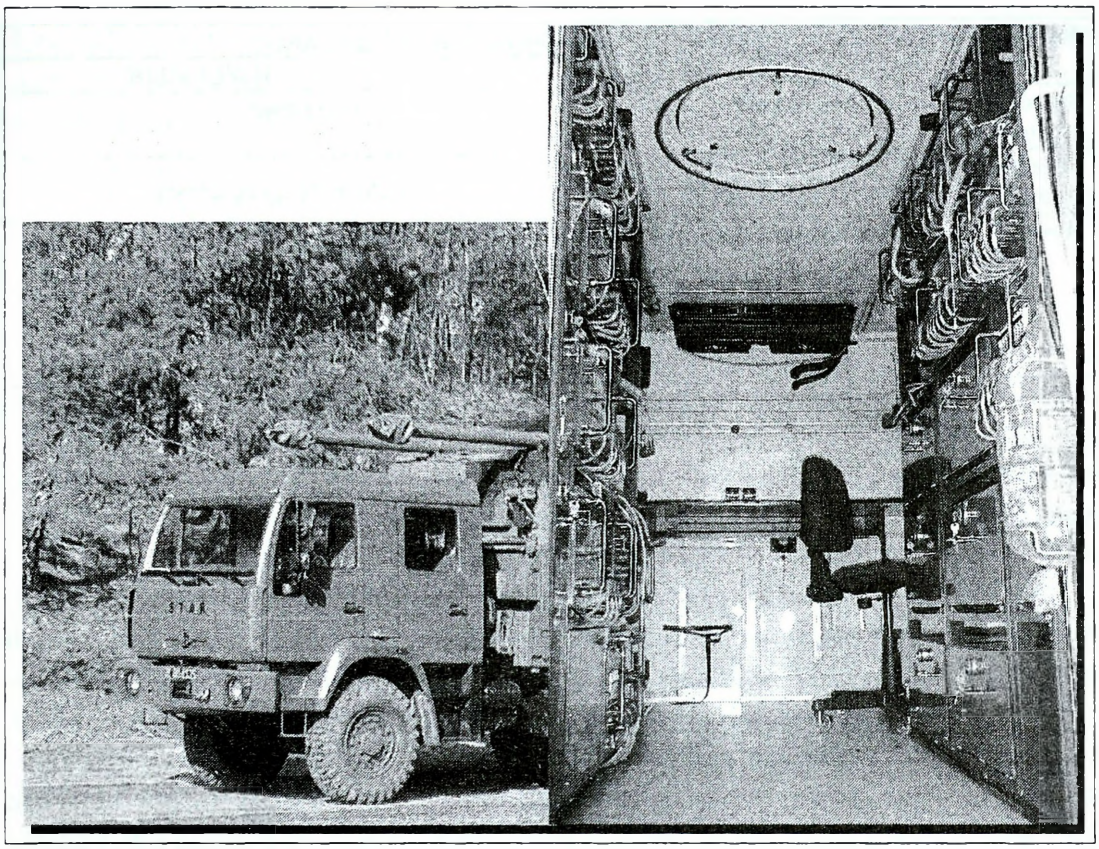
Schemat ogólny aparatowni RWŁC-10/T oraz widok ogólny przedstawiono na rysunku 4.5 i 4.6.



Rys. 4.5. Schemat poglądowy aparatowni RWŁC-10/T

W tabeli 4.8 dokonano porównania podstawowych możliwości aparatowni RWŁC-10/K oraz RWŁC-10/T. Zasadnicza różnica między nimi tkwi w spełnianym zadaniu. Aparatownia RWŁC-10/K posiada przede wszystkim znaczne możliwości komutacji wielu abonentów, natomiast możliwości transmisyjne dotyczą tylko traktów kablowych. Natomiast aparatownia RWŁC-10/T posiada możliwości transmisji radioliniowej, ale właściwości komutacyjne jej są ograniczone.

[1] Tamże, s. 21.



Źródło: materiały reklamowe Wojskowych Zakładów Łączności nr 2.

Rys. 4.6. Widok ogólny aparatowni RWŁC-10/T

Tabela 4.11

Porównanie podstawowych właściwości taktyczno-technicznych aparatowni łączności RWŁC-10/T oraz RWŁC-10/K

Parametr (czynnik)	Rodzaj aparatowni łączności	
	RWŁC-10/T	RWŁC-10/K
Charakter aparatowni	Aparatownia o charakterze transmisyjnym – posiadająca możliwości transmisyjne (3 urządzenia radioliniowe), niewielkie komutacyjne (30 abonentów polowych, opcjonalnie 30 abonentów cywilnych)	Aparatownia o charakterze komutacyjnym – znaczne możliwości komutacyjne (90 abonentów polowych, opcjonalnie 30 cywilnych), możliwości transmisyjne tylko kablowe
Łącznice	ŁC-240 ŁC-480	ŁC-480
Krotnice – możliwości przyjęcia łączy	1 x K-30	3 x KX-30M opcja: 1 x KX-30PCM
Ilość kompletów urządzeń radioliniowych	2 (3) urządzenia radioliniowe o przepływności do 2 Mbit/s	Brak – oparcie się na dowiązaniu się do innych aparatowni posiadających takie urządzenia

Parametr (czynnik)	Rodzaj aparatowni łączności	
	RWŁC-10/T	RWŁC-10/K
Sposób montowania	kontenerowe	kontenerowe
Sugerowane przeznaczenie	Małe węzły łączności	Duże węzły łączności
Wady	• Małe możliwości dołączenia abonentów lokalnych; • Znajdowanie się środków komutacyjnych i kanałotwórczych wraz z nadawczymi	• Brak możliwości transmisyjnych typu radioliniowego – zależność od innych aparatowni typu transmisyjnego
Zalety	Uniwersalność zastosowania – choć o bardzo skromnych możliwościach komutacyjnych	Znaczne możliwości komutacyjne

Źródło: *Środki dowodzenia*..., s. 37.

Nie tylko aparatownie łączności są specyficznymi zespołami środków telekomunikacyjnych (aparatownia komutacyjna oraz aparatownia transmisyjna) lub pocztowych (np. punkt wymiany poczty polowej). Za taki zespół środków telekomunikacyjnych uważa się również **wozy dowodzenia i wozy dowódczo-sztabowe**. Odróżnia je od aparatowni spełnianie szerszych zadań niż tylko zapewnienie łączności. Z ich pokładów dowódcy sprawują dowodzenie, a więc muszą posiadać specjalne miejsca pracy. Są to miejsca pracy dla dowódcy w wozach dowodzenia lub dodatkowo dla innych osób funkcyjnych w wozach dowódczo-sztabowych. Tak więc na pokładach wozów dowodzenia znajdują się inne, niż tylko telekomunikacyjne – teletransmisyjne i telekomutacyjne, środki dowodzenia. W obszarze spełnianych funkcji teletransmisyjnych przez wozy należy stwierdzić, że:

– posiadają mniejsze możliwości transmisji kablowej niż aparatownie RWŁC. Pozwalają podłączyć mniej abonentów lokalnych – wewnątrzwęzłowych. Umożliwiają obsługę mniejszej liczby traktów dalekosiężnych (międzywęzłowych);

– nie realizują transmisji radioliniowej (radiowej szerokopasmowej lub wielokanałowej), ale radiową (wąskopasmową lub jednokanałową). Aktywnie uczestniczą w sieciach radiowych pola walki, czego nie mogą realizować aparatownie RWŁC.

Zakres spełnianych funkcji telekomutacyjnych przez wozy jest ograniczony do ponad dwudziestu abonentów lokalnych, co determinuje ich wykorzystanie dla ściśle określonej grupy abonentów.

Wozy dowódczo-sztabowe powinny być przeznaczone do obsługi małych grup abonentów (sekcje, zespoły stanowisk dowodzenia dywizji/brygady, stanowiska dowodzenia batalionu). Tak określone zadania i możliwości pozwalają nakreślić ogólny schemat wozu dowódczo-sztabowego, który zawiera:

– lokalne stanowisko obsługi urządzeń telekomunikacyjnych wozu;

– niewielką łącznicę obiektową (zintegrowaną łącznicę obiektową – ZLO), która powinna występować wraz z krotnicą oraz regeneratorem kablowym służącym do pracy dalekosiężnej (międzywęzłowej). Łącznica powinna posiadać po-

jemność ponad dwudziestu abonentów (np. łącznico-krotnica ŁK-24), a także wewnętrzny hub i router celem podłączenia kilku komputerów i tworzenia najmniejszej sieci LAN;

– urządzenia grupowego utajniania dla traktu wychodzącego z wozu;

– stacje robocze w postaci komputerów (laptopów) tworzące zautomatyzowane miejsca pracy osób funkcyjnych;

– ultrakrótkofalowe pokładowe radiostacje pola walki.

Najnowsze rozwiązania zdążają do określania modułowego charakteru tych urządzeń. Ma to pozwolić lepiej i szybciej eliminować awarie sprzętu oraz dokonywać modernizacji technologicznej. Modułowość w przypadku zniszczenia lub awarii pojazdu pozwala również wymontować radiostacje i w dalszym ciągu je wykorzystywać jako krótkofalową pokładową radiostację pola walki. Rozwiązania modułowe wersji pokładowej mają takie same cele jak w przypadku radiostacji ultrakrótkofalowych. Tak sformułowane ogólne wymagania pozwalają dokonać specyfikacji wozu dowódczo-sztabowego, wyposażonego w[1]:

– radiostację pokładową zakresu KF/UKF – np. zestaw RF-5200 złożony z AN/PRC-138 (jako RT-1694) oraz RF-5034PA (moc 400 W) lub RF-5033PA (moc 150 W),

– 2–3 radiostacje pokładowe zakresu UKF – RRC-9500, RRC-9310,

– urządzenia GUU,

– węzeł pakietowy WP-40 lub inny koncentrator sieci teleinformatycznej,

– 2–3 regeneratory traktu kablowego,

– tablicę przyłączy kablowych i światłowodowych,

– cyfrową łącznicę z urządzeniem zwielokrotniającym – ŁK-24,

– kontrolery pokładowe (mediatory),

– 1–3 pulpity zautomatyzowanych miejsc pracy osób funkcyjnych,

– punkty wynośne jako miejsca pracy osób funkcyjnych,

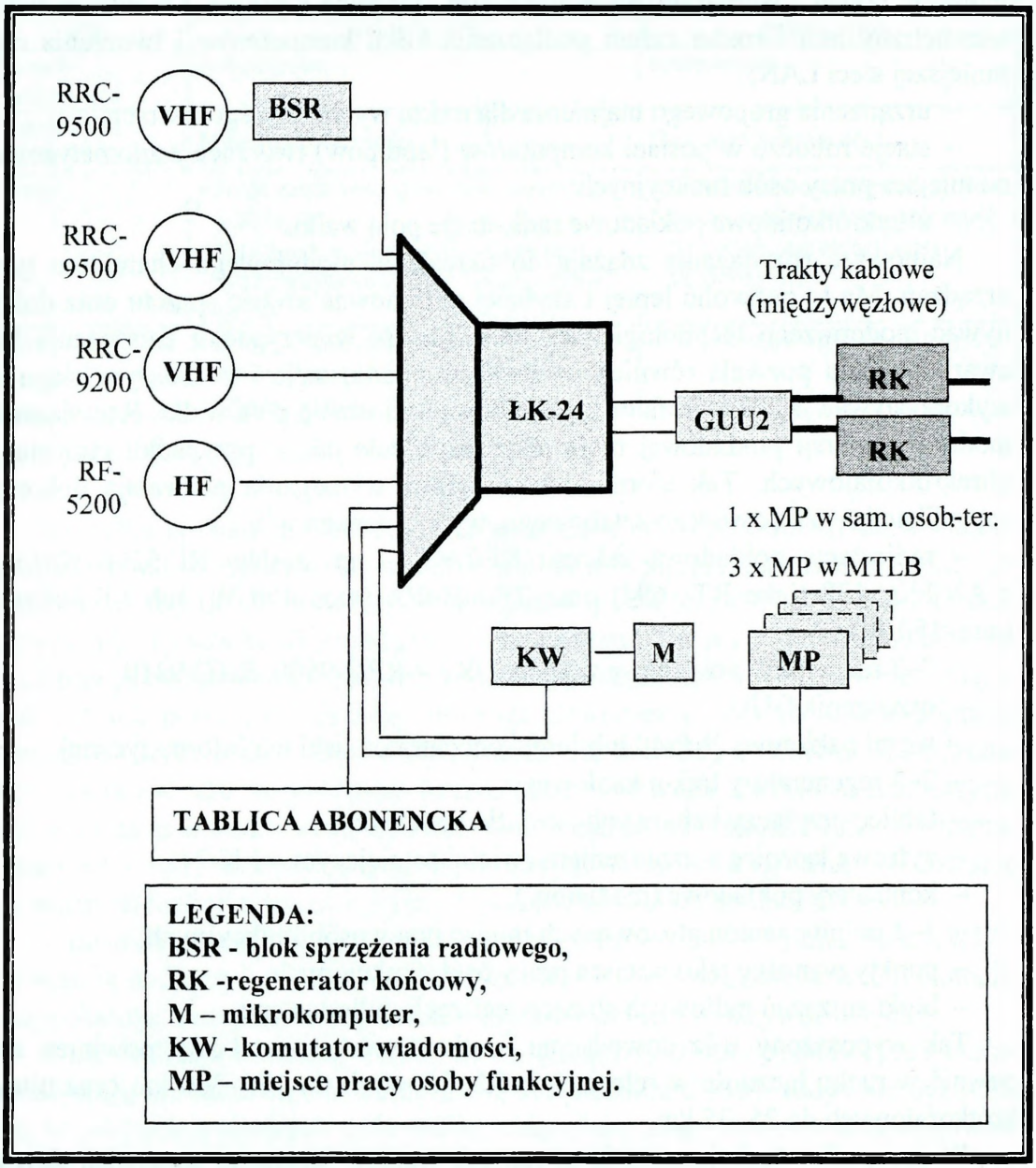
– bloki sprzężeń radiowych służące realizacji radiodostępu.

Tak wyposażony wóz dowodzenia i wóz dowódczo-sztabowy powinien zapewnić w ruchu łączność w relacjach krótkofalowych do 150–300 km oraz ultrakrótkofalowych do 25–35 km.

W przypadku funkcjonowania w ramach węzłów łączności stanowisk dowodzenia oddziału, związku taktycznego i operacyjnego powinny być podłączane do aparatowni typu transmisyjnego lub komutacyjnego kablem światłowodowym.

Na rysunku 4.7 przedstawiono ogólny schemat takiego wozu.

[1] Tamże, s. 49.



Źródło: Opracowanie na podst. P. Daniluk, *Analiza możliwości...*, s. 50.

Rys. 4.7. Schemat poglądowy wozu dowódczo-sztabowego

Zautomatyzowany wóz dowodzenia IRYS 2000 jest zespołem środków dowodzenia przeznaczonym szczególnie dla dowódców szczebla taktycznego. Wyposażenie wozu obejmuje liczne środki telekomunikacyjne oraz informatyczne:

– łącznico-krotnicę ŁK 24, która pozwala obsłużyć do 24 abonentów lokalnych (wewnątrzwęzłowych). Oprócz telekomutacji urządzenie pozwala zwielokrotnić jeden trakt;

– węzeł pakietowy WP-40A pozwalający na jego bazie tworzyć lokalną sieć komputerową dla 10 abonentów;

– środki łączności radiowej UKF (PR4G) – dwie radiostacje pokładowe RRC-9500 lub w nowszym wydaniu modułowe RRC-9310;

– środek łączności radiowej dalekosiężnej KF – radiostacja modułowa RF–5200 składająca się z radiostacji plecakowej, specjalnego statywu ze wzmacniaczem mocy oraz urządzenia antenowego;

– serwer komunikacyjny – sterujący i zarządzający wszystkimi urządzeniami łączności wozu. Zawiera on oprogramowanie routera, realizujące zautomatyzowany routing pakietów wiadomości. Stanowi on jednocześnie miejsce pracy operatora łączności (dowódcy);

– blok sprzężenia radiowego UKF (BSR) – realizujący funkcje usługi łączności fonicznej między abonentami sieci radiowych pola walki oraz sieci radioliniowo-kablowej;

– interkom SOTAS – realizujący usługi łączności fonicznej w sieciach radiowych oraz wynosu z wozu dowodzenia;

– regenerator RK 128 x 2 – realizujący dwa trakty dalekosiężne sieci radioliniowo-kablowej;

– GUU – utajniający trakty dalekosiężne (międzywęzłowe) dowiązujące do sieci radioliniowo-kablowej;

– oprogramowanie użytkowe pozwalające zobrazować sytuację bojową, edytować meldunki, współpracować z bazą danych dotyczącą sytuacji bojowej oraz wymieniać dane itp.

Zautomatyzowany wóz dowodzenia ŁOWCZA-3 jest mobilnym stanowiskiem dowodzenia obroną przeciwlotniczą wyposażonym w urządzenia do wspomagania oceny zagrożenia i procesu podejmowanych decyzji. Zautomatyzowany charakter wozu wynika z spełnianych podstawowych zadań[1]:

– odbieranie i uogólnianie cyfrowych danych o sytuacji powietrznej przekazywanych z mobilnych radarów ostrzegawczych rozlokowanych w rejonie działania oddziału lub pododdziału OPL;

– odbieranie, zobrazowanie i przekazywanie innych danych;

– odbiór meldunków;

– komputerową analizę sytuacji bojowej wykorzystywaną w procesie dowodzenia pododdziałami OPL.

Wóz ŁOWCZA-3 (rys. 4.8) jest zbudowany na bazie opancerzonego pojazdu gąsienicowego zdolnego do pokonywania przeszkód wodnych. Pojazd jest wyposażony w system nawigacji lądowej. Załoga wozu jest chroniona przed skażeniami bronią ABC dzięki wbudowanemu systemowi filtrowentylacji.

[1] *Środki dowodzenia...*, wyd. cyt., s. 56.



Źródło: www.radwar.com.pl, za: *Środki dowodzenia...*, s. 57.

Rys. 4.8. Widok wozu ŁOWCZA-3 na bazie transportera gąsienicowego

Zautomatyzowany wóz dowodzenia ŁOWCZA-3 współpracuje z terminalami systemu zainstalowanymi na stanowiskach dowódczo-obserwacyjnych dywizjonów OPL. Terminale te tworzą komputery wyposażone w modem transmisji danych i oprogramowanie obsługujące protokół wymiany informacji według określonego formatu.

Zautomatyzowany wóz dowodzenia funkcjonuje w oparciu o dwie zasadnicze płaszczyzny wykorzystania środków dowodzenia: środków automatyzacji procesu dowodzenia oraz środków telekomunikacyjnych.

W obszarze środków automatyzacji procesu dowodzenia można wyodrębnić przede wszystkim:

– serwer z centralną bazą danych oraz oprogramowaniem analizy sytuacji i obsługi modemów transmisji danych;

– trzy stacje robocze połączone siecią lokalną, wyposażone w monitory służące wysokiej jakości zobrazowaniu sytuacji operacyjno-taktycznej.

W obszarze środków telekomunikacyjnych można wyodrębnić funkcjonowanie:

– trzech radiostacji pokładowych UKF RRC-9500 (w przyszłości RRC-9310), zapewniających łączność do 20–35 km;

– jednej radiostacji pokładowej KF RF-5200 (typu modułowego) pozwalającej na łączność dla zasięgów większych niż 35 km;

– ośmiu wyjść kablowych lokalnych do podległych pododdziałów OPL.

Wymienione radiostacje są przeznaczone do zapewnienia następujących relacji:

– radiostacja UKF – do odbioru danych cyfrowych z trzech radarów;

– radiostacja UKF – do łączności z pododdziałami OPL;

– radiostacja UKF – do łączności z wyższym szczeblem dowodzenia;
– radiostacja KF – przewidzianej do łączności z przełożonym lub do odbioru sygnałów alarmowania lub ostrzegania.

W obszarze łączności kablowej wóz posiada następujące możliwości[1]:
– jeden trakt kablowy elektryczny pozwalający komunikować się w relacjach międzywęzłowych;
– jeden trakt łączności światłowodowej;
– sześć linii bezpośredniej transmisji cyfrowej z szybkością 16 kbit/s;
– dwie linie telefoniczne typu MB.

Dla potrzeb łączności wewnętrznej przewidziano pięć telefonów pokładowych. Urządzenia pokładowe są zasilane z baterii akumulatorów, która podczas jazdy jest doładowywana z prądnicy napędzanej silnikiem pojazdu. W czasie postoju funkcję ładowania akumulatorów przejmuje wbudowany agregat prądotwórczy 220 V. Dodatkowo możliwe jest zasilanie urządzenia z zewnętrznej sieci energetycznej.

4.2.2. Środki informatyczne

W niniejszym podrozdziale przedstawione zostały wybrane środki i urządzenia możliwe do wykorzystania przy budowie sieci informatycznych rozwijanych na mobilnych stanowiskach dowodzenia.

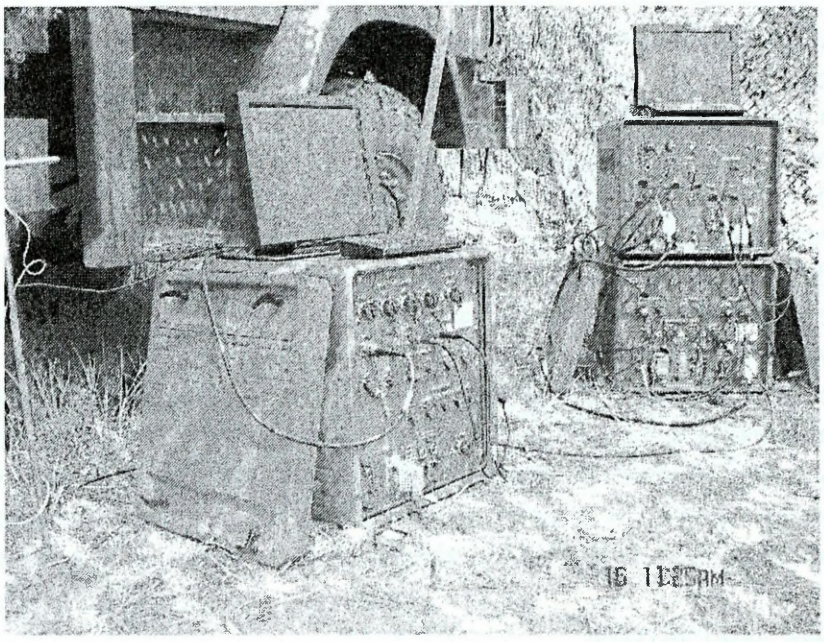
System **SERWER-BOX**, przedstawiony na rysunku 4.9 jest przenośnym polowym węzłem komputerowym przeznaczonym do przetwarzania danych, zarządzania polową siecią komputerową i przechowywania danych.

Z uwagi na swoje niewielkie rozmiary może być instalowany w namiotach, budynkach lub na dowolnych pojazdach. Na komputerach systemu jest zainstalowane oprogramowanie Windows 2003 Serwer i Exchange 2003 Serwer, jak również inne wyspecjalizowane oprogramowanie. System ma budowę modułową a jego wielkość zależy od wersji i przeznaczenia. Wszelkie elementy składowe systemu SERWER-BOX są zabudowane w szczelnych środowiskowo i elektromagnetycznie pojemnikach.

W wersji podstawowej SERWER-BOX 1 – system jest umieszczony w jednym pojemniku typu PWSK-WP (polowa wielostanowiskowa stacja komputerowa wersja podstawowa, jak na rysunku 4.10).

System w tej wersji posiada pojedynczy serwer z macierzą dyskową typu RAID-5, router z wieloma wyjściami WAN (E1, voice, V-35, ISDN), zarządzany przełącznik warstwy 2 i zasilacz UPS. Można do niego dołączyć 46 terminali końcowych poprzez koncentrator LANBOX LB10K-PKS.

[1] Tamże, s. 58.



Źródło: M. Dras, *Systemy sprzętowe do budowy polowych sieci teleinformatycznych na stanowiskach dowodzenia*, materiały z sympozjum „Sieci teleinformatyczne stanowisk dowodzenia wojsk lądowych szczebla taktycznego", AON, Warszawa 2005 – zdjęcie wykonano na ćwiczeniu „Pierścień 2005".

Rys. 4.9. Rozwinięte w polu dwa systemy SERWER BOX na SD, z lewej system wersji podstawowej i z prawej w wersji rozbudowanej



Źródło: M. Dras, *Systemy sprzętowe*..., wyd. cyt.

Rys. 4.10. Widok systemu SERWER BOX WP (wersja podstawowa z klawiaturą i monitorem RMK-1)

W wersji rozbudowanej SERWER-BOX 2 system jest umieszczony w dwu pojemnikach typu PWSK-1P i PWSK-1S, co zilustrowane zostało na rysunku 4.11.

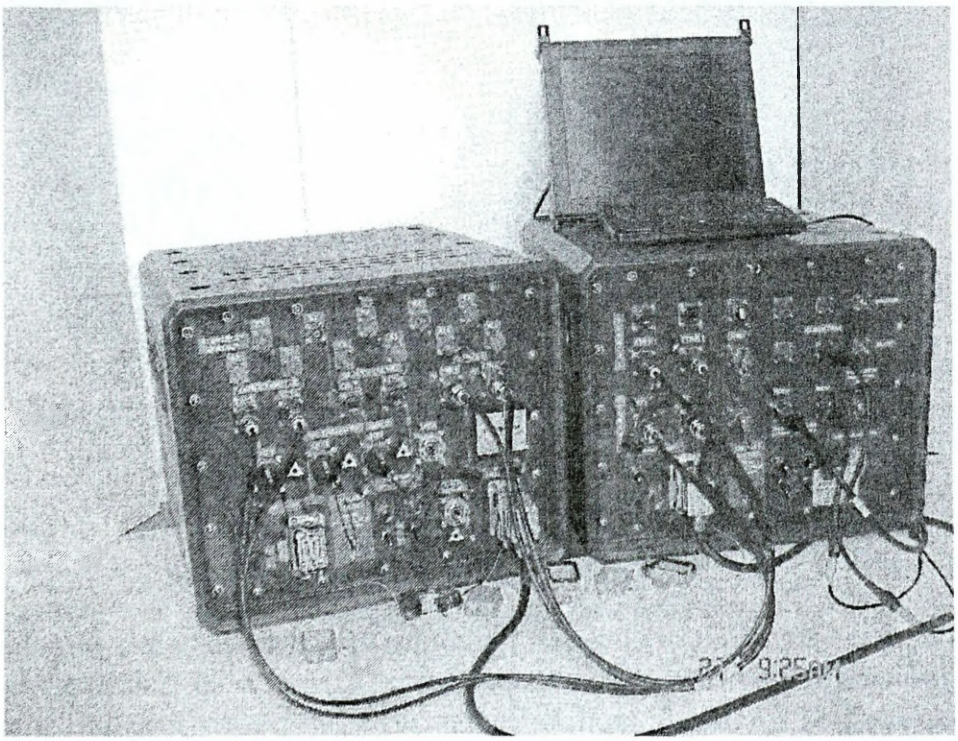
System SERWER-BOX w wersji rozbudowanej zawiera:

– pojemnik PWSK-1P (moduł przełączający) zawierający odpowiednio: zasilacz UPS systemu, przełącznik (*switch*) warstwy 3 z możliwością routingu, system przyłączania do serwerów stanowisk roboczych oraz odległych terminali komputerowych poprzez koncentratory LANBOX LB10K-PKS. System ten umożliwia podłączenie w sumie do 51 terminali.

– pojemnik PWSK-1S (moduł serwerowy) zawierający odpowiednio: systemy wieloserwerowe obejmujące klaster dwuserwerowy poczty elektronicznej, serwer bazy danych i aplikacji, a także połączone z serwerami macierze dyskowe typu RAID-5.

– zespół ekranowanych kabli połączeniowych elementów systemu.

System SERWER-BOX jest typowym przykładem podejścia COTS ściśle dedykowanej do pracy w trudnych warunkach pracy w polu.

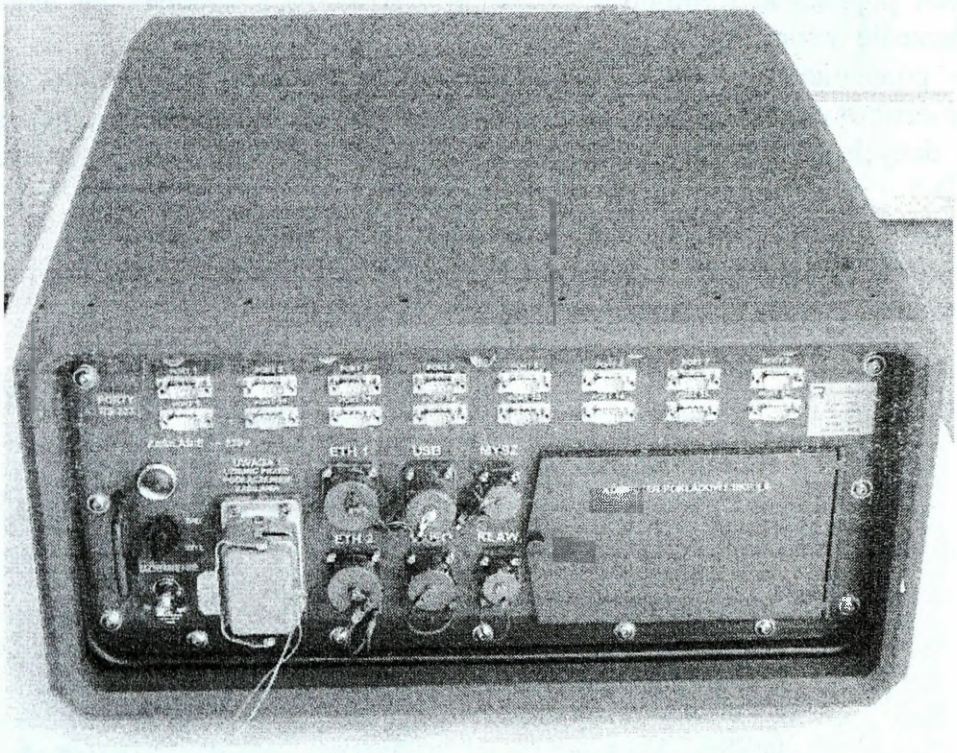


Źródło: M. Dras, *Systemy sprzętowe...*, wyd. cyt.

Rys. 4.11. Widok systemu SERWER BOX-2 (wersja rozbudowana w dwu pojemnikach)

Komputer pokładowy RPK 1-1.6[1]

Komputer pokładowy RKP 1-1.6, przedstawiony na rysunku 4.12 jest urządzeniem przystosowanym do zastosowań w trudnych warunkach atmosferycznych i środowiskowych, a jednocześnie ma on parametry dobrego komputera do zastosowań ogólnych.



Źródło: M. Dras, *Systemy sprzętowe*..., wyd. cyt.

Rys. 4.12. Komputer pokładowy RKP 1-1.6 do aparatowni komputerowych i pojazdów

Komputer jest, w głównej mierze, przeznaczony do stosowania w polowych aparatowniach komputerowych lub na pojazdach. Został on specjalnie zaprojektowany do systemu KROKUS, produkowanego przez Wojskowy Instytut Łączności. Posiada kroploszczelną obudowę z wbudowaną ramą antywibracyjną, chroniącą układy elektroniczne. Wszystkie złącza na płycie czołowej komputera są w wykonaniu wojskowym. Zakres temperatur pracy komputera wynosi od –5°C do +50°C. Wszystkie połączenia kablowe wychodzące z komputera są ekranowane.

[1] M. Dras, *Systemy sprzętowe*..., wyd. cyt.

Koncentrator LANTELBOX[1]

Koncentrator linii abonenckich LANTELBOX (rys. 4.13) jest polowym, przenośnym urządzeniem teleinformatycznym, umożliwiającym rozwinięcie polowej sieci telefonicznej (PST) z 30 abonentami telefonicznymi oraz równoczesne rozwinięcie polowej sieci komputerowej (PSK) do 10 stacji roboczych. Koncentrator ten został opracowany przez Radiotechnikę Marketing dla systemu KROKUS i jest rozwinięciem koncepcji koncentratora LANBOX LB 10K-PKS.

Sieć komputerowa PSK pracuje w standardach Ethernet 10BaseT i 100BaseTx. Koncentrator LANTELBOX może być rozwijany zarówno w polu, jak i w pomieszczeniach.

Koncentrator LANTELBOX umożliwia połączenia z aparatami telefonicznymi poprzez kable telefoniczne typu PKL o długości około 300 m oraz skrzynek kablowych telefonicznych. Natomiast połączenia z terminalami komputerowymi dokonywane jest przy pomocy polowych kabli skrętkowych typu PKS 2 x 2 x 0.34, kategorii 5 o długości 90 m. Połączenie typu uplink między koncentratorem a centralnym punktem dystrybucyjnym dokonywane jest przy pomocy polowego kabla światłowodowego PKŚ CTOS. Dwa włókna światłowodowe PKŚ są przeznaczone do transmisji komputerowej Ethernet 10 BaseFL lub Ethernet 100Base Fx, natomiast pozostałe dwa włókna są przeznaczone do transmisji sygnałów telefonicznych w standardzie ITU E1. Urządzenie pozwala na radykalne obniżenie czasu potrzebnego na rozwinięcie polowej sieci łączności abonenckiej przez skrócenie długości doprowadzeń abonenckich.

System telefoniczny koncentratora jest przeznaczony do zastąpienia długiego, wieloparowego połączenia centrali polowej z wyniesionymi abonentami przez połączenie kablem światłowodowym i krótkimi doprowadzeniami abonenckimi ISDN. Urządzenie pozwala na wyniesienie do 30 abonentów ISDN (2B+D, o standardzie styku U z kodem 2BIQ) przy pomocy łącza światłowodowego o przepustowości 2048 kbit/s (grupa 1). Połączenie z centralą telefoniczną odpowiada stykowi V3 lub V5 (preferowane) według zalecenia ITU Q.512 (standard styku cyfrowego pomiędzy centralą telefoniczną a siecią abonencką). W obu przypadkach koncentrator pełni tylko funkcje pomocnicze zaś wszystkie funkcje usługowe są skoncentrowane w centrali.

[1] M. Dras, *Systemy sprzętowe...*, wyd. cyt.



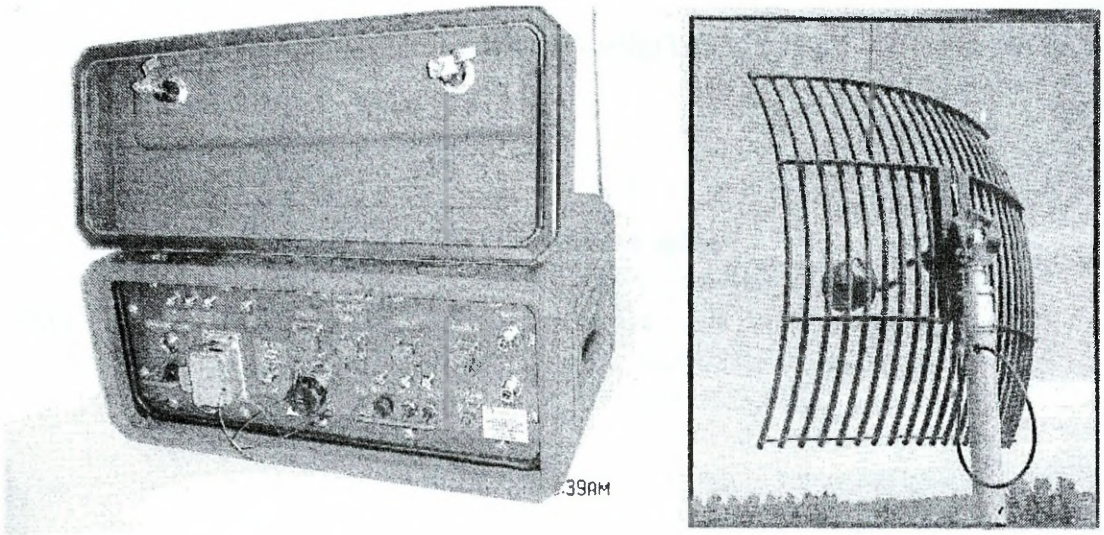
Źródło: M. Dras, *Systemy sprzętowe*..., wyd. cyt.

Rys. 4.13. Koncentrator LANTELBOX będący rozwinięciem o część telefoniczną koncentratora LANBOX LB10K-PKS

System WLANBOX-BRIDGE[1]

Przenośny, polowy system WLANBOX-BRIDGE 1-2.4 (rys. 4.14) jest przeznaczony do szybkiego tworzenia dwukierunkowej bezprzewodowej transmisji danych w PST typu LAN, rozwijanych w ramach stanowisk dowodzenia. W najprostszej konfiguracji urządzenia typu „most" *(bridge)* system może łączyć między sobą bezprzewodowo koncentrator linii komputerowych LANBOX LB10K-PKS z aparatownią komputerową lub aparatowniami systemu STORCZYK. Może również łączyć między sobą dowolne urządzenia mające wyjścia w standardzie Ethernet 10/100 BaseT. Każdy zespół nadawczo-odbiorczy systemu jest zasilany odpowiednio: z wewnętrznego akumulatora, z sieci prądu zmiennego 220 V, lub z napięcia stałego 24 V. Zarządzanie pracą zespołu odbywa się poprzez złącze konsoli dostępne na płycie czołowej. System ma wbudowane kryptograficzne systemy zapewniające bezpieczeństwo transmisji. Łączność bezprzewodowa odbywa się w standardzie IEEE 802.11b,g w paśmie 2.4GHz z szybkością transmisji cy-

[1] M. Dras, *Systemy sprzętowe*..., wyd. cyt.



Źródło: M. Dras, *Systemy sprzętowe...*, wyd. cyt.

Rys. 4.14. Polowy system łączności bezprzewodowej WLANBOX-BRIDGE 1-2.4 ze składaną anteną paraboliczną

frowej od 1 do 54 Mb/s. System umożliwia następujące tryby pracy: most łącząc dwa punkty, punkt dostępowy (*access point*) w którym stacje robocze PST dołączone są bezprzewodowo do jednego punktu lub jako most dla grupy dostępowej. W każdym punkcie pracy musi być rozwinięty zespół nadawczo-odbiorczy ze składaną anteną paraboliczną na maszcie o wysokości 4 m. Uzyskiwany zasięg łączności wynosi od 500 m w mokrym lesie do kilku kilometrów na otwartych przestrzeniach. Podwyższanie anten systemu zwiększa ten zasięg. System wyposażony w anteny dookolne może być stosowany na pojazdach w ruchu. Mechanizmy Quality of Service umożliwiają transmisję danych, obrazów i głosu.

Jeden kompletny system składa się z dwu zespołów nadawczo-odbiorczych. Ciężar całości wynosi około 60 kg. Czas pracy z akumulatora wewnętrznego wynosi około 60 minut.

Sieci informatyczne mobilnych stanowisk dowodzenia są rozwijane na bazie polowego węzła informatycznego (PWI), ogólny widok PWI (rys. 4.15). Węzeł ten umożliwia wymianę danych zarówno pomiędzy osobami funkcyjnymi w ramach stanowiska dowodzenia, jak też pomiędzy stanowiskami dowodzenia w ramach obowiązujących więzi informacyjnych.

W skład urządzeń informatycznych aparatowni PWI wchodzą następujące elementy[1]:

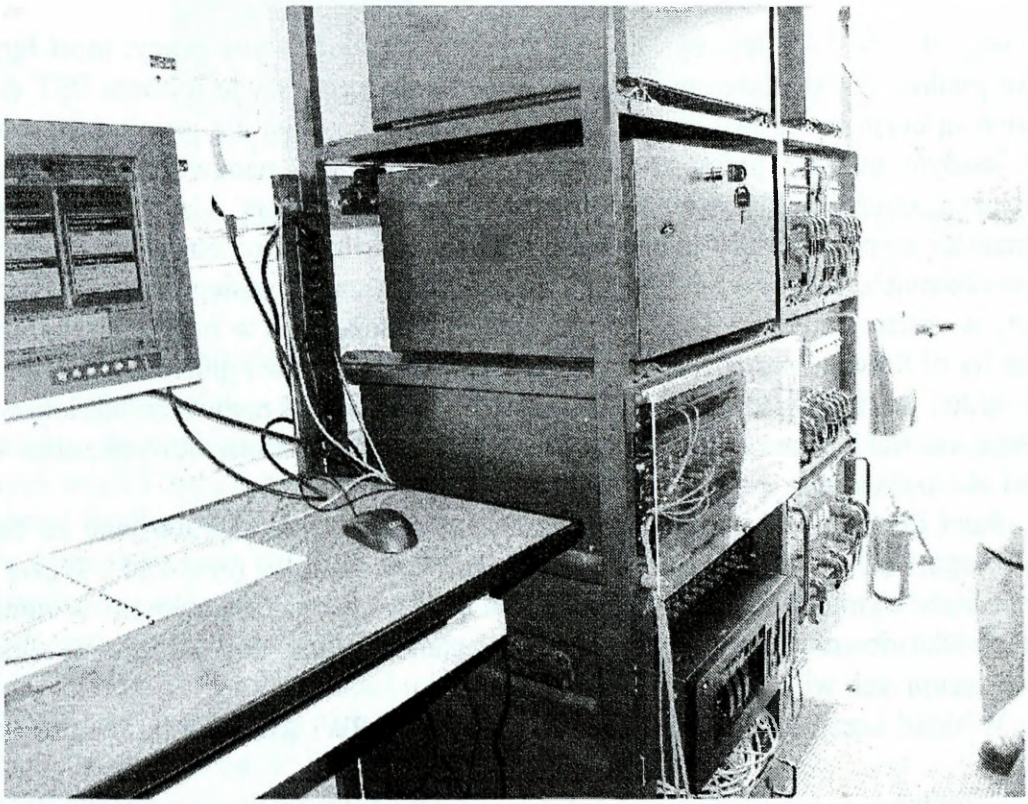
- router,
- switch,
- serwer + monitor,

[1] Na podstawie: http://66.249.93.104/ /sprzet_lacznosci/PWI.htm+polowy+w%C4%99ze%C5%82+informatyczny&hl=pl.

– stacja robocza Lifebook Fujitsu-Siemens,
– konwerter,
– modem,
– skaner,
– drukarka laserowa,
– cztery urządzenia wynośne typu LANBOX.

Polowy węzeł informatyczny zapewnia:
– rozwinięcie polowej sieci informatycznej (LAN) na stanowisku dowodzenia;
– zarządzanie użytkownikami sieci informatycznej stanowiska dowodzenia;
– zarządzanie pocztą elektroniczną;
– archiwizacja danych;
– współpraca poprzez polowy lub stacjonarny system łączności z rozległą siecią wymiany danych (WAN);
– współpraca poprzez polowy lub stacjonarny system łączności z systemami łączności utajnionej NATO.

Elementem pomocniczym do budowy sieci komputerowych, będącym na wyposażeniu PWI, jest polowy koncentrator sieciowy LANBOX LB10K-PKS.



Źródło: zdjęcie własne wykonane na ćwiczeniu „Pierścień 2005".

Rys. 4.15. Wnętrze PWI

4.2.3. Środki pocztowe

Środki pocztowe są istotnym rodzajem środków dowodzenia. Powinny one pełnić uzupełniającą rolę w stosunku do środków telekomunikacyjnych. Do środków pocztowych można zaliczyć te, które występują w ramach[1]:

– kursów pocztowych (pocztylionów);

– ekspedycji poczty polowej lub stacji wojskowej poczty polowej oraz węzłów pocztowych na wyższych szczeblach;

– punktów wymiany poczty polowej.

W ramach wymienionych elementów poczty polowej funkcjonuje wiele innych środków dowodzenia takich jak:

– radiostacje ręczne i plecakowe (np. w punktach wymiany poczty polowej oraz w pojazdach kursów pocztowych);

– aparaty telefoniczne oraz telefaksowe;

– urządzenia komputerowe pracujące w sieci;

– urządzenia biurowe itp.

Za czysto pocztowe można uważać takie środki dowodzenia, jak:

– pojazdy służące jako pocztyliony, tj. motocykle, samochody osobowe oraz osobowo-terenowe, samochody osobowo-ciężarowe, samoloty łącznikowe, śmigłowce służące do transportu przesyłek pocztowych;

– segregatory poczty polowej;

– specjalne skrzynie, pojemniki, torby służące do transportu przesyłek;

– szafy i sejfy służące do przechowywania przesyłek pocztowych.

Rozpatrując pocztę wojskową należy zwrócić uwagę na dwa zasadnicze podziały środków w ramach tego rodzaju łączności.

Pierwszy dotyczy środków związanych z pocztą polową, czyli przywiązaną do poszczególnych oddziałów, związków taktycznych i związków operacyjnych, gdzie środki te są zgrupowane odpowiednio: w punktach wymiany poczty polowej, ekspedycjach poczty polowej oraz węzłach pocztowych. Poczta stacjonarna dotyczy ekspedycji pocztowych w garnizonowych węzłach łączności i okręgach wojskowych. Drugi obszar podziału środków łączności dotyczy poczty jawnej i utajnionej.

4.2.4. Środki sygnalizacyjne

Środki sygnalizacyjne są pierwotnym środkiem łączności, które są stosowane na niewielkie odległości do komunikacji wykorzystującej zmysły słuchowe lub wzrokowe człowieka. Może być wykorzystana wszędzie tam, gdzie środki telekomunikacyjne nie mogą być zastosowane.

Wykorzystywane w wojsku środki sygnalizacyjne najczęściej są dzielone według rodzaju stosowanej fali, co pozwala wyodrębnić dwie zasadnicze ich grupy:

---

[1] *Środki dowodzenia...*, wyd. cyt., s. 35.

a) środki dźwiękowe wykorzystujące falę akustyczną;

b) środki optyczne wykorzystujące określony zakres fal elektromagnetycznych, oczywiście leżący poza falami radiowymi.

Środki **sygnalizacyjne optyczne** są urządzeniami generującymi sygnały optyczne na dwa sposoby. Pierwszy polega na odpowiednim wykorzystaniu źródła światła. Drugi takiego źródła nie wymaga. Wśród środków wykorzystujących źródła światła można wyodrębnić[1]:

– rakiety sygnałowe świetlne, pozwalające szczególnie w porze nocnej na komunikowanie się na odległość nawet kilku kilometrów. Zasięg więc komunikacji tymi środkami zależy od pory dnia i roku oraz panujących warunków atmosferycznych. Wykorzystywane są do przekazywania wcześniej umówionych znaków z reguły na najniższych szczeblach dowodzenia. Wynika to bezpośrednio z zapewnianego zasięgu oraz ograniczonych możliwości wariantowania treści przesyłanych informacji;

– latarki, posiadające zastosowanie na najniższych szczeblach dowodzenia, z reguły wtedy, gdy inne środki łączności (radiowe z powodu potrzeby zachowania „ciszy radiowej", kablowe w sytuacji braku styczności z siłami sąsiadującymi) nie mogą być zastosowane. Przy stosowaniu tego rodzaju środków należy liczyć się z niewielkim zasięgiem (do kilkuset metrów) w znacznym stopniu zależnym od pory doby, roku i warunków atmosferycznych. Również w tym przypadku istnieje bardzo ograniczona możliwość wariantowania treści przesyłanej informacji. Dokonuje się tutaj manipulacji kolorem, długością sygnału świetlnego i częstotliwością jego pojawiania.

Do środków sygnalizacyjnych niewykorzystujących źródła światła zalicza się:

– chorągiewki jako najbardziej rozpowszechniony środek sygnalizacyjny optyczny w wojsku, szczególnie na najniższych szczeblach dowodzenia. Zasięg łączności, zależny od widoczności sygnalisty, determinowany jest przede wszystkim warunkami atmosferycznymi;

– rakiety sygnałowe dymne posiadające zasięg do kilku kilometrów. Oświetlenie słoneczne zwiększa zasięg łączności tych środków.

Środki **sygnalizacyjne akustyczne** stanowiące takie środki łączności, które wytwarzają sygnały odbierane za pomocą słuchu. W ramach środków akustycznych wyodrębnia się:

– gongi służące przede wszystkim do przesyłania sygnałów związanych z alarmowaniem i ostrzeganiem. Ze względu na niewielki zasięg (kilkaset metrów) wykorzystywane są w obrębie stanowisk dowodzenia, dowództw, jednostek wojskowych. Ze względu na bardzo niewielkie możliwości przesyłana informacji – poprzez długość emitowania sygnału i przerw pomiędzy nimi – mogą służyć do przesyłania maksymalnie kilku różnych treści;

– syreny (uruchomiane ręcznie i elektrycznie) posiadają podobne wykorzystanie jak gongi, choć zasięg ich jest większy. Również mogą służyć do przekazywa-

[1] Tamże, s. 66.

nia prostych sygnałów alarmowych oraz ostrzegających. Zasięg specjalnych syren elektrycznych może wynosić kilka kilometrów, co wynika z przypisanego im zadania alarmowania i ostrzegania większych grup ludzi.

Cechą wspólną komunikacji za pomocą środków sygnalizacyjnych jest brak potrzeby posiadania przez odbiorcę jakichkolwiek środków do obioru. Zaletą środków akustycznych jest mniejszy wpływ pokrycia i ukształtowania terenu na komunikację, co z kolei przy łączności optycznej jest bardzo istotne. Środki sygnalizacyjne akustyczne działają mniej skrycie oraz w sposób dyfuzyjny, pozwalając przesyłać informacje przeznaczone do odbioru dla szerszego grona osób. Środki optyczne działają bardziej kierunkowo, ograniczając w ten sposób krąg osób uczestniczących w komunikacji, co jest zaletą ze względu na skrytość łączności.

Środek sygnalizacyjny musi posiadać tylko nadawca informacji, co czyni łączność sygnalizacyjną mniej złożoną niż komunikacja za pomocą fal radiowych.

4.3. Pytania kontrolne

1. Przedstaw miejsce środków dowodzenia w systemie dowodzenia?
2. Zdefiniuj pojęcie środki dowodzenia?
3. Scharakteryzuj środki telekomunikacyjne?
4. Scharakteryzuj środki informatyczne?
5. Omów sposoby wykorzystania środków sygnalizacyjnych?

4.4. Literatura pomocnicza

1. Michniak J., *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2005.
2. Janczak J., Daniluk P., Dela P., *Środki dowodzenia*, AON, Warszawa 2002.

Rozdział 5

KIEROWANIE ZMIANAMI W ORGANIZACJI WOJSKOWEJ

Zapoznanie się z treścią rozdziału pozwoli Czytelnikowi:

- określić warunki przeprowadzania zmian w organizacji,
- zrozumieć wpływ otoczenia na funkcjonowanie organizacji,
- poznać metody przeprowadzania zmian w organizacji,
- omówić obszary i rodzaje przeprowadzania zmian w organizacji wojskowej,
- zrozumieć zasady pokonywania barier wprowadzając zmiany w organizacji,
- zapoznać się z procesem przeprowadzania zmian w organizacji wojskowej.

5.1. Teoria problemu

Analiza literatury przedmiotu pozwala sądzić, że *zmiana organizacyjna* wyraża się w dokonaniu trwałej modyfikacji w stosunkach między celami, zadaniami, ludźmi i techniką w wymiarze czasu i przestrzeni, niezależnie od charakteru jej skutków. Zmiana organizacyjna to również przekształcenie polityki organizacyjnej, struktury lub postaw ludzkich w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji[1]. Należy jednak zauważyć, że łączy ona dwa wzajemnie uzupełniające się wymiary: *treść zmiany*, czyli jej rezultat oraz *proces zmiany* – sposób działania prowadzący do dokonania pożądanej zmiany[2]. Można więc stwierdzić, iż o zmianie organizacyjnej danego dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych jako zjawisku możemy mówić wtedy, gdy spełnione są następujące warunki:

– zmiany muszą być potraktowane jako coś nowego, wprowadzonego celowo i intencjonalnie,

– zmiany powinny mieć charakter empirycznie sprawdzalny. Zakłada to konieczność i możliwość udowodnienia, że coś uległo zmianie w stosunku do stanu poprzedniego w sposób istotny.

Organizacja wojskowa, jeśli chce odnosić sukcesy, powinna dokonywać koniecznych zmian, przekształcać swoją strukturę organizacyjną, zmieniać zakresy działania i funkcje w prowadzeniu działalności w okresie pokoju, kryzysu i wojny[3].

---

[1] Por. R.A. Webber, *Zasady zarządzania...*, wyd. cyt., s. 352.

[2] Por. K. Pasternak, B. Grzybowska, *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, UW-M, Olsztyn 2000, s. 95.

[3] Por. E. Długosz-Truszkowska, *Zarządzanie zmianami*, [w:] *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Kraków 2002, s. 39.

W literaturze przedmiotu podkreśla się wielokrotnie, iż można wyróżnić następujące fazy cyklu życia organizacji:

– narodziny i młodość (powstawanie i wstępny wzrost),
– dojrzałość (stabilizacja i dynamiczna równowaga),
– kryzys (schyłek i rozpad lub zmiana).

Koncepcja cyklu życia organizacji oznacza następstwo kolejnych jej form rozwojowych, wykazujących określone ilościowe i jakościowe różnice. Po okresie powstawania i wstępnego wzrostu oraz po okresie rozwoju następuje kryzys organizacji. Kryzys występuje wtedy, gdy wyczerpały się możliwości dalszego skutecznego jej funkcjonowania, a dysfunkcje wynikają z istniejących rozwiązań strukturalnych. Struktura bowiem jako jeden z ważnych determinantów sprawności organizacji, musi przystawać do warunków jej funkcjonowania (otoczenie, kadry, strategia, technika). Kryzys polega właśnie na ujawnieniu się rozbieżności pomiędzy dotychczasową – statyczną z natury rzeczy – *strukturą organizacyjną* a zmiennymi warunkami jej funkcjonowania. Skutkiem kryzysu może być czasami zaprzestanie istnienia organizacji.

Kryzys jednak może stać się czynnikiem dynamizującym funkcjonowanie organizacji, wyzwalającym inicjatywę i kreatywność jej członków. Przejawia się to w zaprojektowaniu i wdrożeniu zmian organizacyjnych przystosowujących organizację do zmian czynników strukturotwórczych, związanych z otoczeniem organizacji. Wymaga to odpowiednio wcześniejszego zauważenia sytuacji kryzysowej, jej przyczyn, zakresu i przejawów oraz opracowania kierunków eliminacji źródeł kryzysu. Należy skupić się przede wszystkim na rozwiązywaniu problemów strategicznych (długofalowych) i wdrożeniu działań przystosowawczych, dokonując odpowiednich zmian w strategii, strukturze, zasobach kadrowych, finansowych i technicznych. Prowadzone badania literatury przedmiotu przez autora pozwalają sądzić, że w dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych zakończyły się sukcesem takie zmiany, które:

– obejmowały całe dowództwo szczebla taktycznego i włączały kadry tych dowództw;
– wytwarzały pozytywne nastawienie oficerów komórek liniowych i sztabowych danego dowództwa;
– stwarzały pozytywną motywację dla oficerów (podoficerów) do większej aktywności w rozwiązywaniu problemów i aktywniejszej współpracy z innymi;
– przyniosły rezultaty we wzroście wydajności pracy.

Koncepcja cyklu wzrostu organizacji wskazuje więc, że dane dowództwo trwa i rozwija się tak długo, jak długo potrafi przystosowywać swą organizację do zmian warunków funkcjonowania.

Przedstawiony cykl wzrostu organizacji dotyczy również organizacji wojskowych, jakimi są dowództwa wojsk lądowych. Organizacje te także podlegają prawidłowości ciągłego wzrostu złożoności struktur, powodującej zmniejszanie się

zdolności przystosowywania się do nowych zadań i zmian otoczenia[1]. Również – paradoksalnie – te dowództwa szczebla taktycznego, które dokonały największych udoskonaleń mogą mieć większe trudności z przekształceniami, ponieważ takie organizacje paraliżuje perfekcja. Dowództwa te łatwo dokonują niezbędnych regulacji we własnym funkcjonowaniu, nie potrafią jednak dokonać głębokich zmian.

W przypadku sił zbrojnych (poszczególnych dowództw) organizacje (instytucje, jednostki wojskowe) nie muszą (przynajmniej teoretycznie) uzasadniać swojego istnienia i szukać swojego miejsca wśród innych organizacji. W wielu wypadkach nie posiadają również konkurencji. Mają również zapewnione minimum niezbędnych do funkcjonowania zasobów. I co istotne, niesprawne ich funkcjonowanie, nie powoduje upadku organizacji militarnej (tak więc obawa przed rozwiązaniem organizacji nie musi być motorem zmian).

Wymienione czynniki powodują, że dowództwa wojsk lądowych prawdopodobnie stawiają większy opór wobec zmian, zwłaszcza, że nie są w stanie sprawdzać w toku pokojowych działań w sposób wystarczająco obiektywny jakości swojego rzeczywistego przygotowania do wykonywania zadań na polu walki. Tymczasem brak pełnej informacji zwrotnej o jakości swoich działań nie sprzyja podejmowaniu zmian. Stąd też dowództwa szczebla taktycznego (kadra zawodowa), łatwiej mogą ulegać samozadowoleniu, które może być zgubne dla organizacji.

Reasumując stwierdzić można, że zmiany organizacyjne są niezbędnym czynnikiem przetrwania i rozwoju każdej organizacji, elementem, który stale powinien być uwzględniany przez kadrę kierowniczą. Bowiem niezbędne jest zwykle odrzucenie dotychczasowego stanu rzeczy i wyruszenie w kierunku zmienionego celu, przy jednoczesnej akceptacji stanu przejściowego. Jednak z drugiej strony, określając potrzebę zmiany, należy brać pod uwagę etap rozwoju organizacji i nie podejmować działań, dopóki nie zostaną wykorzystane wszystkie rezerwy wzrostu sprawności tkwiące w dotychczasowym rozwiązaniu[2].

Z przedstawionych treści wynika, że najczęściej *celem ogólnym zmian w organizacjach wojskowych jest utrzymanie lub zwiększenie skuteczności ich funkcjonowania. Wymagać to może przeprowadzenia zmian we wszystkich lub wybranych elementach składowych organizacji, jaką jest dowództwo, posługując się podejściem technologicznym, strukturalnym lub bezpośrednio osobowym do ludzi.*

Skuteczne przeprowadzenie zmiany wymaga rozważenia, jakiego typu zmiany są konieczne, jak zmiany wpłyną na poszczególnych pracowników, jak należy rozłożyć proces zmian, jak rozbudzać oddanie i zaangażowanie personelu w proces przemian, jaką rolę spełnia dowódca danego dowództwa szczebla taktycznego.

Racjonalne podejście do zarządzania wymaga skupienia się na tych czynnikach, od których zależy sukces organizacji. Oprócz tzw. twardych elementów organizacji (strategia, struktura, procedury, czyli systemy) należy brać pod uwagę również inne elementy mające wpływ na kształt organizacji. W latach osiemdzie-

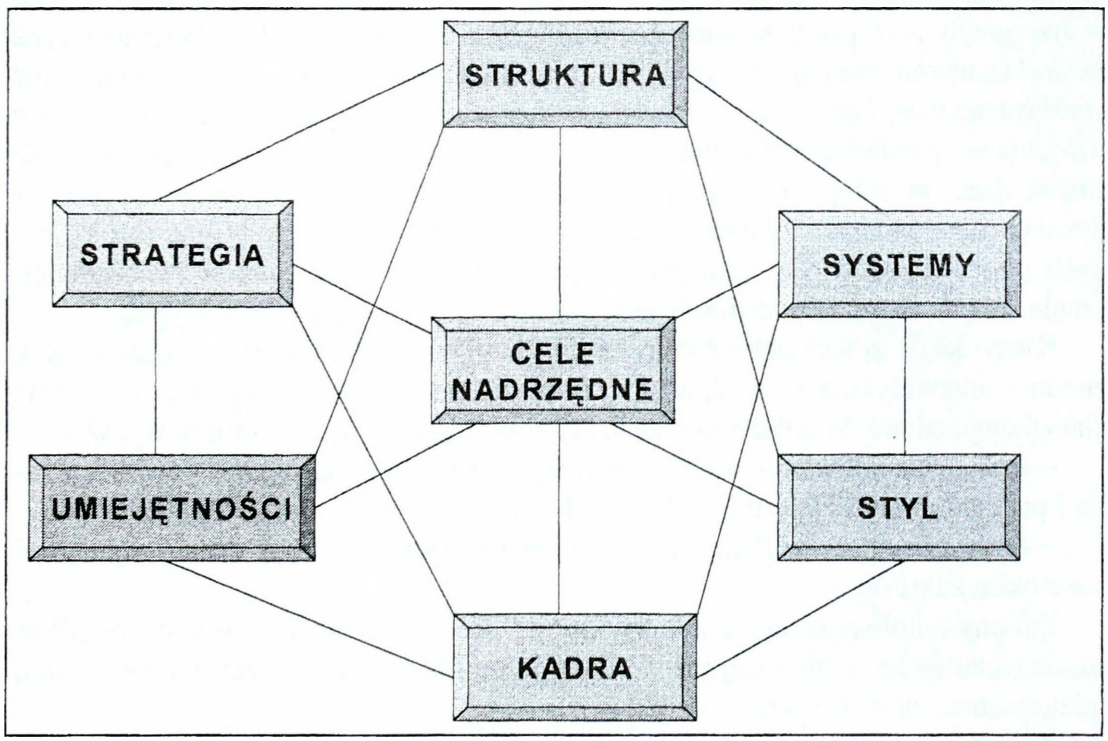
---

[1] *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1982, s. 627.

[2] Por. M. Czerska, *Kierowanie zmianą w organizacji*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, red. A. Czemiński, M. Czerska, R. Rutka, J. Aponowicz, TONiK, Toruń 2001, s. 461.

siątych T. Peters i R. Waterman, zajmujący się zagadnieniami czynników kształtujących powodzenie organizacji, doszli do wniosku, że model Leavitta należy rozbudować. W konsekwencji przedstawili oni organizację w postaci modelu **7S**[1], składającego się z następujących elementów organizacji: strategia (*strategy*), struktura (*structure*), system (*systems*), umiejętności (*skills*), styl (*style*), kadra (*staff*) oraz cele nadrzędne *(superordinate goals)*. Model ten (rys. 5.1) jest przykładem nowoczesnego podejścia do organizacji, który wskazuje, że pominięcie któregokolwiek z elementów organizacji może opóźnić proces wprowadzania zmian, utrudnić go, a nawet skazać na niepowodzenie.

Każdy z tych elementów organizacji jest równie ważny i współdziała z wszystkimi pozostałymi. To, który z nich będzie siłą napędową we wdrażaniu określonej strategii, może zależeć od wielu rozmaitych okoliczności.



Źródło: opracowanie własne na podst. R.H. Waterman, T.J. Peters, J.R. Philips, *Strukture is not Organization*, „Bisiness Horizons", czerwiec 1980; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.

Rys. 5.1. Model 7S

[1] Por. R.H. Waterman, T.J. Peters, J.R. Philips, *Strukture is not Organization*, „Bisiness Horizons", czerwiec 1980; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 286–289.

Zmiany wewnątrz organizacji mogą dotyczyć:
- redukcji struktury,
- rozpiętości i zasięgu kontroli,
- realizowanych zadań,
- podziału pracy,
- postulowanych sylwetek kadry zawodowej,
- procedur systemu doboru motywowania, oceniania i rozwoju kadry.

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, iż zmiana w organizacji jest niezbędna, nadmiar jednoczesnych zmian oraz zbyt duża częstość zmian negatywnie wpływają na sprawność funkcjonowania organizacji. Istotny jest również *paradoks zarządzania*, że pozytywna zmiana wymaga istotnej stabilizacji[1].

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, *iż zachodzi potrzeba istotnego stabilizowania podstawowych części danego dowództwa szczebla taktycznego, w tym grupy inicjującej zmiany, która powinna utożsamiać się ze zmianami oraz posiadać wystarczającą motywację do doprowadzenia ich do końca. Brak takiej stabilizacji powoduje, że zmiana samego dowódcy w danym dowództwie przerywa wdrażanie dotychczasowych zmian, a nowy dowódca tworzy następną koncepcję zmian.* Zarówno z tego powodu, jak i z powodu ograniczonych możliwości przewidywania i sterowania zmianami, procesy zmian mogą przybierać postać patologicznych sprzężeń zwrotnych – kolejne próby usprawnień tworzą spiralny efekt zmniejszania sprawności działania dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych.

Klasyfikacja zmian pełni rolę porządkującą oraz ułatwia opisanie planowanych zmian i przewidywanie ich skutków. W literaturze przedmiotu spotyka się liczne klasyfikacje zmian. W zależności od skali zmian organizacyjnych można wyróżnić[2]:

– *usprawnienia organizacyjne* – polegające na drobnych, ograniczonych w czasie i przestrzeni, dość częstych udoskonaleniach;

– *reorganizacje* – polegające na zmianach skokowych, o dużej głębokości i szerokim zakresie.

Zmiany z holistycznego punktu widzenia, można podzielić na dotyczące *celów zmian* (rezultatów, jakie osiągnie się wyniku zmian) oraz dotyczące *procesu zmian* (planowania i przeprowadzania zmian).

Ze względu na planowość zmian wyróżnia się zmiany planowe i dostosowawcze[3]. *Zmiana planowa* to zmiana przygotowana, wprowadzona w sposób uporządkowany, zgodnie z ustalonym harmonogramem i założeniami. Jest to zmiana wyprzedzająca przyszłe wydarzenia. Natomiast *zmiana dostosowawcza* jest reakcją na pojawiające się okoliczności, przy czym przebiega ona raczej stopniowo niż całościowo. Zmiany dostosowawcze mogą być wprowadzane pospiesznie, co zwiększa niebezpieczeństwo zmian błędnie pomyślanych i realizowanych. Najlepiej, jeśli zmianę planową przedłoży się nad zmianę dostosowawczą.

---

[1] Por. K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 1998, s. 9.
[2] J. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984, s. 210.
[3] Zob. E. Długosz-Truszkowska, *Zarządzanie...*,, wyd. cyt., s. 40–41.

Ze względu na zakres zmian wyróżnia się zmiany strategiczne, taktyczne i operacyjne[1]. *Zmiany strategiczne* dotyczą kwestii zasadniczych o szerokim zasięgu. Natomiast *zmiany taktyczne i operacyjne* są wkomponowane w zmiany strategiczne i odnoszą się do nowych systemów, procesów i struktur zaproponowanych przez szczebel strategiczny.

Ze względu na źródło[2] zmiany wyróżnia się zmianę *dobrowolną* i *narzuconą* (samodzielną i wymuszoną). Pierwsza z nich polega na tym, że jej idea, impuls powstaje w organizacji. Organizacja sama widzi potrzebę zmiany, sama określa jej kierunek i podejmuje działania wdrożeniowe. Natomiast w przypadku zmiany narzuconej (wymuszonej) – konieczność jej przeprowadzenia i kierunek zostają wyznaczone przez otoczenie.

Ze względu na zakładany cel można wyróżnić *zmiany zachowawcze* i *rozwojowe*. Te pierwsze stawiają sobie za cel utrzymanie dotychczasowego poziomu sprawności i niedopuszczenie do jego obniżenia. Zmiany rozwojowe natomiast przyjmują za cel podwyższenie dotychczasowego poziomu sprawności firmy i zapewnienie jej rozwoju.

Ze względu na obszar zmiany wyróżnia się zmiany nakierowane na *strukturę*, *technologię* bądź *ludzi* (rys. 5.2).



Źródło: opracowanie własne na podst. M. Czerska, *Kierowanie zmianą w organizacji*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, TONiK, Toruń 2001, s. 457; E. Mastyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1995, s. 105.

Rys. 5.2. Obszary zmian w organizacji

[1] Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, PAT, Warszawa 2001, s. 90.
[2] M. Czerska, *Kierowanie...*, wyd. cyt., s. 457–458.

Przedstawiona klasyfikacja zmian wskazuje na współzależność trzech wyróżnionych obszarów. Organizacje składają się bowiem ze współdziałających i wzajemnie uzależnionych elementów (ludzie, struktura, technologia). Przeprowadzenie zmiany w jednym z elementów powoduje zmiany w pozostałych. Podczas prowadzonej obserwacji ćwiczeń dowódczo-sztabowych (szkieletowych) w Akademii Obrony Narodowej przez autora zaobserwowano, że gdy do procesu wypracowania decyzji przez poszczególne dowództwa zastosowano komputery (bez zautomatyzowanych systemów dowodzenia) usprawniło to pracę poszczególnych osób dowództwa. Zastosowanie komputerów umożliwiło daleko idące zautomatyzowanie ludzkich zachowań i na tym tle spowodowało pojawienie się nowej koncepcji dowodzenia poszczególnymi zespołami oficerów. Komputer był wykorzystywany do dokonywania operacji obliczeniowych w stosunkach sił, danych o przeciwniku, przesyłaniu informacji. Wszystkie matematyczne obliczenia były wykonywane bez ryzyka opóźnień i błędów. Zaobserwowano większe wykorzystanie komputerów do przesyłania informacji niż korzystanie z dotychczasowych środków dowodzenia.

Jeżeli w organizacji wojskowej *dokonane będą zmiany w wyposażeniu technicznym (np. przez wprowadzenie zautomatyzowanych systemów dowodzenia), spowoduje to zmiany w obszarze kadrowym poszczególnych dowództw.* Zmiany w tych obszarach w dowództwach szczebla taktycznego spowodują również zmiany w samej strukturze organizacyjnej.

Z punktu widzenia stopnia nowatorstwa zmian organizacyjnych można wyróżnić zmiany *innowacyjne* (twórcze) i *adaptacyjne* (odtwórcze). Mianem innowacji określa się wprowadzenie w życie rozwiązań nowych, oryginalnych, niespotykanych gdzie indziej. Natomiast zmiany adaptacyjne polegają na wykorzystaniu rozwiązań już stosowanych i sprawdzonych oraz na przystosowaniu ich do warunków danej instytucji.

Ze względu na rzeczywiście uzyskany efekt zmiany dzieli się na *pozytywne*, *negatywne* i *obojętne*. Zmiana pozytywna ma miejsce wówczas, gdy jej realne wyniki użyteczne przekraczają poniesione nakłady. Ze zmianą negatywną mamy do czynienia, gdy uzyskane dzięki niej wyniki użyteczne są mniejsze od związanych z nią kosztów. W przypadku zmiany obojętnej obydwie te wielkości są zbliżone.

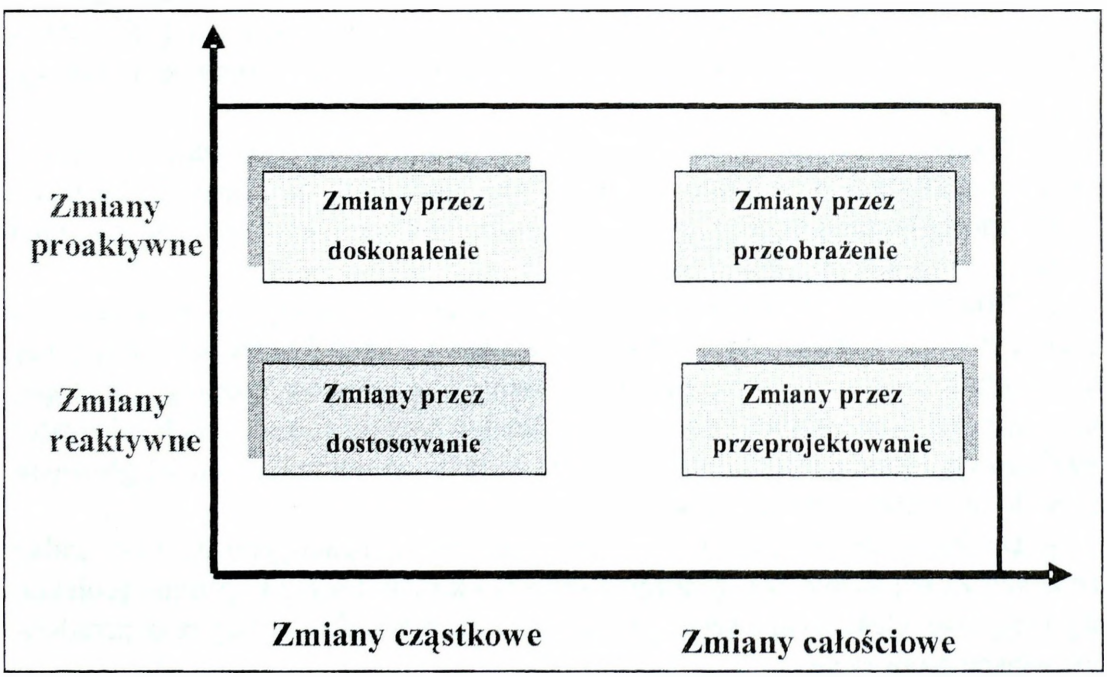
Przyjmując kryterium możliwości antycypowania przyszłych zmian warunków, wyróżnia się zmiany *reaktywne i proaktywne* (antycypacyjne, proaktywne)[1]. *Zmiany reaktywne* są przeprowadzane metodą analizy i diagnozy. W tym wypadku punktem wyjścia poszukiwania najlepszego rozwiązania jest rozpoznanie stanu istniejącego oraz ewentualnych niedomagań. Istota takiego podejścia polega więc na myśleniu indukcyjnym, opartym na schemacie: ***analiza – synteza – ocena – rozwiązanie***. Podstawową zaletą tych zmian jest to, że można je przeprowadzić szybko i przy stosunkowo niskich kosztach.

[1] Por. M. Czerska, *Kierowanie...*, wyd. cyt., s. 454; J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. (czynniki, modele, strategia, diagnoza)*, PWN, Warszawa–Kraków 1998, s. 24–26.

Przy *zmianach proaktywnych* poszukiwanie pożądanego rozwiązania rozpoczyna się od skonstruowania wzorca (modelu prognostycznego) opartego na syntezie. Jest on rezultatem twórczego myślenia, badania tendencji rozwojowych, intuicji, wyczucia. Zmiany wyprzedzające antycypują więc przyszłe zmiany warunków i przygotowują do nich organizację, zanim zaistnieje realna potrzeba zmiany. Przy prawidłowym przewidzeniu kierunków zmian otoczenia organizacja uzyskuje szansę wyeliminowania dystansu czasowego między wystąpieniem potrzeby zmiany a reakcją firmy na ową potrzebę. Ten rodzaj zmiany opiera się na schemacie myślenia dedukcyjnego: ***synteza – analiza – ocena – rozwiązanie***.

Jeśli więc przy zmianie reaktywnej, przeprowadzonej metodą diagnozy, zadane zostaną następujące pytania: *jak jest, dlaczego tak jest, jak jeszcze być może, jak być powinno*? – to zmiana proaktywna w zasadzie na wstępie odrzuca stan istniejący, a głównym ograniczeniem są wiedza o przedmiocie zmiany oraz umiejętności osób przeprowadzających zmianę.

Oprócz stopnia antycypacji istotną cechą charakterystyczną zmian jest ich zakres, czyli określenie, co zamierza się zmienić. Z tego punktu widzenia dzielimy zmiany na *cząstkowe i całościowe*. Te pierwsze dotyczą tylko określonych, niesprawnych elementów organizacji, te drugie mają charakter kompleksowy i obejmują całość instytucji. Analizując łącznie oba kryteria klasyfikacyjne (ze względu na możliwość antycypowania zmian oraz zakres zmian), autor wyróżnia następujące rodzaje zmian (rys. 5.3).



Źródło: opracowanie własne na podst. J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem*..., wyd. cyt., s. 26; M. Czerska, *Kierowanie*..., s. 455; Z. Ścibiorek, *Metodyka przeprowadzania zmian w organizacji*, AON, Warszawa, 2003, s. 25.

Rys. 5.3. Rodzaje zmian organizacyjnych

O zmianach przez *dostosowanie* (adaptację) mówi się wtedy, gdy na skutek niewielkich zwykle zmian otoczenia doszło w organizacji do spadku sprawności i efektywności. Wówczas dzięki wprowadzeniu w funkcjonowaniu organizacji niewielkich modyfikacji o charakterze reaktywnym przywraca się sprawność organizacji do poprzedniego stanu.

Zmiany przez *doskonalenie* polegają na poprawianiu istniejącego stanu organizacji za pomocą małych, cząstkowych zmian innowacyjnych. Źródłem zmian są tu więc naturalne, tkwiące w człowieku skłonności do ulepszania stanu istniejącego, zanim wystąpi spadek sprawności.

O zmianach przez *przeprojektowanie* mówi się wówczas, gdy ich konieczność powstaje pod wpływem głębokich zmian w otoczeniu, wymagających konieczności dostosowania się do nich. Zmiany te mogą być wywołane przez już zaistniały kryzys. Zwykle dotyczą całej organizacji.

Przeobrażenie to zachodząca w organizacji zmiana o charakterze całościowym i strategicznym. W sposób antycypacyjny i kreatywny projektowane są nowe struktury i procesy, przy czym u podstaw tych działań leży przekonanie o możliwości usprawnień bez względu na bieżące doraźne problemy. W wyniku przeobrażeń powstaje nowa organizacja, postać całkowicie różna od poprzedniej.

Analizy literatury przedmiotu wskazuje, iż podstawą strategii zarządzania zmianami powinny być następujące *reguły*[1]:

1. Upowszechnienie opinii o niezbędności dokonania zmian w organizacji, podanie powodów wprowadzania zmian i przekonanie pracowników, że utrzymanie istniejącego stanu rzeczy oznacza zagrożenie dla pozycji i kondycji ekonomicznej organizacji, gdyż utrudnia sprawną realizację zadań, poprawę motywacji i dostosowanie się do wymagań rynku

2. Stworzenie i rozpatrywanie wizji przyszłego rozwoju organizacji, zaprezentowanie możliwych rozwiązań, np. organizacyjnych oraz określenie pożądanego w przyszłości kształtu organizacji, a więc dostosowanie zmian do obranej przez nią strategii.

3. Pokazanie realnych korzyści dla organizacji i pracowników, wynikających z zamierzonego wprowadzenia zmiany, podanie przykładów innych firm, które wprowadziły u siebie podobne zmiany, ukazanie pracownikom przewagi „nowego" nad „starym" i przekonanie ich, że ewentualne trudności będą miały charakter przejściowy, wynikający z „docierania się" zmiany i systemu, i że oni są głównym czynnikiem procesu zmian.

4. Dokładne przygotowanie założeń i etapów realizacji zmiany oraz zadań uznanych za najważniejsze, włączenie pracowników w proces tworzenia projektu, aby mogli we właściwym czasie zgłosić swoje zastrzeżenia i obawy oraz przedstawić własne propozycje.

---

[1] Por. E. Długosz-Truszkowska, *Zarządzanie*..., wyd. cyt., s. 46–47.

5. Włączenie do propagowania zmiany pracowników cieszących się autorytetem i zaufaniem, gdyż ludzie łatwiej akceptują zmiany i chętniej je popierają, a nawet pracują na rzecz ich wprowadzenia, jeśli są one propagowane przez osoby darzone szacunkiem, mające poczucie własnej wartości i odpowiedzialności za swe słowa i czyny.

6. Stworzenie atmosfery pracy sprzyjającej kontaktom interpersonalnym, otwartości i wzajemnemu zaufaniu oraz wymianie informacji, a także pobudzanie pracowników do współdziałania w poszukiwaniu nowych rozwiązań, aby wszelkie wątpliwości i obawy mogły być wspólnie z menedżerami analizowane i przezwyciężane.

7. Delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, gdyż to uaktywnia możliwości kreatywne i chęci pracowników, dzięki większej swobodzie decydowania oraz rozbudzeniu wiary we własne kompetencje i zdolności, a także oferowanie im programów uczących opanowania nowych umiejętności, gdyż to eliminuje poczucie zagrożenia i niepewności jutra.

8. Stworzenie systemu motywacyjnego, zachęcającego do wprowadzenia zmian i premiującego osoby przyczyniające się do ich powodzenia, gdyż to przynosi satysfakcję osobistą i sprzyja angażowaniu się pracowników w proces wdrażania i utrwalania zmian.

9. Demonstrowanie przez kierownictwo poparcia dla zmian i koncentrowanie wysiłków na ich wdrażaniu, unikanie wprowadzania zmian, które wskazywałyby na ich niekompetencję, a także nadmiaru zmian w jednym czasie, gdyż to może wywołać niepotrzebny stres i obniżyć skuteczność praktycznej ich realizacji.

W procesie rozwoju nauki o zarządzaniu ukształtowały się następujące orientacje metodologiczne[1]:

- klasyczna (racjonalistyczna),
- humanistyczna (neoklasyczna),
- systemowa.

Każda z nich obejmowała kilka tzw. szkół (kierunków badawczych). Poszczególne orientacje przyjęły jako podstawę różne ***paradygmaty organizacji***.

Przedstawiciele *orientacji klasycznej* (racjonalistycznej) uważali, że najważniejszymi elementami organizacji są jej cele i struktura formalna. Według ich poglądów organizacje to systemy, które dążą do relatywnie specyficznych celów, charakteryzują się stosunkowo wysokim stopniem sformalizowania struktury. Ten nurt myślenia reprezentowany był przez następujące szkoły: naukowego zarządzania (F.W.Taylor), administracyjną (H. Fayol) i biurokratyczną (M. Weber). Pojmowali oni zagadnienia racjonalności organizacyjnej głównie jako ciąg działań prowadzących do realizacji celów z maksymalną skutecznością.

Orientacja humanistyczna (neoklasyczna) powstała jako reakcja na niedostatki orientacji klasycznej. Orientacja ta rozwinęła się głównie w latach 1930–1960. Neoklasycy postrzegali organizację jako grupę osób. Kładli nacisk na sposoby zachowań ludzi w grupach oraz więzi nieformalne. Nie zmieniając w zasadzie celów, wprowa-

[1] J. Machaczka, *Zarządzanie*..., wyd. cyt., s. 27.

dzali uzupełniające sposoby ich realizacji oparte na psychologii i socjologii. Przedstawiciele tego nurtu (A. Maslow, D. McGregor, R. Likert, Ch. Argyris) uważali, że organizacje powinny być tak koncypowane, aby pracownicy mogli uczestniczyć w podejmowaniu decyzji, by rosło zaufanie między przełożonymi a podwładnymi.

Orientacja systemowa akcentowała współzależność między organizacją i otoczeniem (organizacja jako „ekosystem"). Badacze tego nurtu podkreślali, że związek organizacji z otoczeniem jest dwustronny. Otoczenie wpływa na wyniki organizacji, ale i organizacja wpływa na otoczenie. To nowe podejście przyczyniło się w latach sześćdziesiątych do sformułowania przez H. Leavitta definicji organizacji jako systemu: *organizacja jest systemem wielu zmiennych, których cztery są szczególnie widoczne: cele, struktura, technologia i ludzie.*

Organizacje powstają po to, aby osiągać wybrane specyficzne ***cele***. Stanowią one rację istnienia każdej organizacji, stanowiąc wyjściowy element tzw. logistycznego układu działań obejmującego cele – środki – sposoby[1]. Każda organizacja, w tym również dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych, ma do realizacji wiele celów. Cele te tworzą tzw. „wiązkę celów" bądź „drzewo celów". Określenia te kojarzą się z hierarchią celów, chociaż w rzeczywistości między celami mogą zachodzić skomplikowane relacje niezgodności (konfliktowości), uzupełnianie się (komplementarność) czy niezależność (niespójność). Cele jednak muszą być formułowane co najmniej z dwóch powodów:

– pozwalają one na planowanie i dokonywanie racjonalnego wyboru,
– umożliwiają pomiar i ocenę sprawności działań.

Struktura jest właściwością każdego zbioru. Struktury organizacji tworzonych przez człowieka są wynikiem świadomego porządkowania elementów całości ze względu na przyjęte kryteria (przestrzeń, czas, hierarchię itp.). Kształtowanie struktur takich systemów, jakim są organizacje, polega na porządkowaniu ich elementów (składników) pod względem roli odgrywanej w procesie zarządzania.

Uznanie ***technologii*** za jeden z elementów konstytuujących organizację oznacza, że są one traktowane przede wszystkim jako systemy, które służą wykonywaniu jakiejś pracy i stosują technikę w celu rozwiązywania problemów przetwarzania. Pojęcie to należy rozumieć szeroko. Jest to kombinacja wiedzy i umiejętności oraz stosowanych narzędzi i wyposażenia.

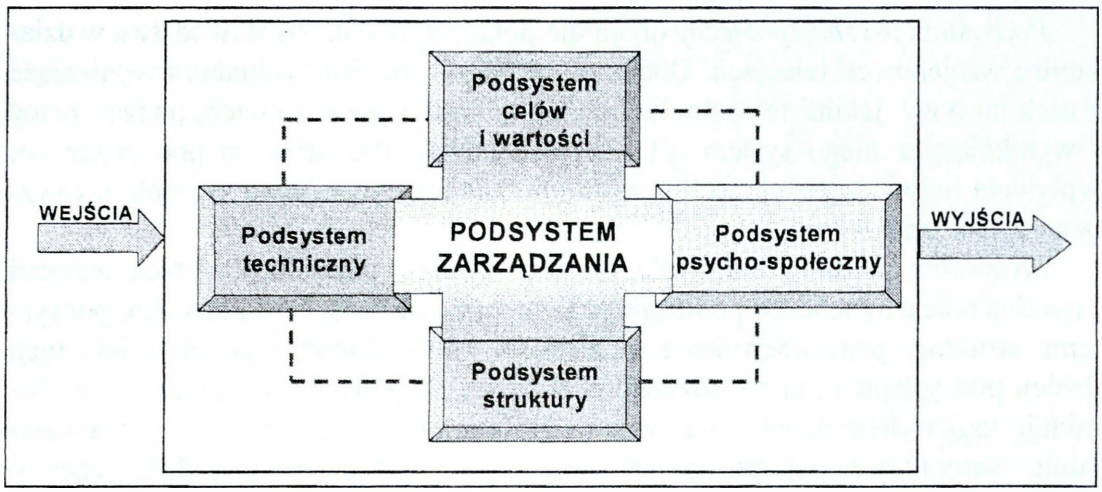
Ludzie są strategicznym składnikiem każdej organizacji. W organizacji ludzie występują jako jednostki, członkowie grup oraz przełożeni i podwładni. Funkcjonowanie organizacji zależy przede wszystkim od tego, jakie role ludzie odgrywają w organizacji i jak się z nich wywiązują.

Przeprowadzone analizy pozwalają sądzić, że mimo dużej popularności omawiany model posiada pewną wadę, ponieważ nie uwzględnia członu kierującego organizacją (rys. 5.4), który we wszystkich interpretacjach pojęcia organizacji jest jej przypisywany[2].

---

[1] K. Fabiańska, J. Rokita, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986, s. 65.

[2] Por. L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki...*, wyd. cyt., s. 178; M. Bielski, *Organizacje...*, wyd. cyt., s. 81.



Źródło: opracowanie własne na podst. L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, PWE, Warszawa 1985, s. 178, M. Bielski, *Organizacje (istota, struktury, procesy)*, UŁ, Łódź 1997, s. 81.

Rys. 5.4. Systemowy model organizacji

Organizacja w ujęciu systemowym zostaje wyodrębniona z otoczenia, ale jest powiązana z otoczeniem „wejściami" i „wyjściami". Wejścia i wyjścia są na rysunku przedstawione w sposób uproszczony, ponieważ nierozróżnione zostały wejścia i wyjścia zasileniowe i informacyjne oraz nie zaznaczono wszystkich wejść i wyjść organizacji jako całości, nie adresując ich do poszczególnych podsystemów. Linie przerywane pokazują wzajemne relacje między poszczególnymi podsystemami. Rola i zadania poszczególnych podsystemów w funkcjonowaniu dowództw szczebla taktycznego są następujące.

Podsystem celów i wartości jest wyrazem związków organizacji z otoczeniem. W przypadku dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych ma to szczególne znaczenie, ponieważ wojsko spełnia określone funkcje w społeczeństwie w zakresie obronności RP i to wyznacza w znacznym stopniu cele do realizacji przez poszczególne dowództwa szczebla taktycznego w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Określony stopień realizacji celów jest warunkiem niezbędnym otrzymywania przez dowództwa zasileń z otoczenia, a tym samym stwarza im możliwość ich przetrwania i rozwoju.

Podsystem techniczny należy rozumieć jako technikę i technologię stosowaną w procesach transformacji zachodzących w poszczególnych dowództwach. Obejmuje on zarówno wiedzę (realizowaną w ramach szkolenia profesjonalnego i doskonalenia dowództw) niezbędną do realizacji postawionych celów przez poszczególne osoby funkcyjne danego dowództwa, jak i wyposażenie techniczne poszczególnych dowództw szczebla taktycznego (zautomatyzowane systemy dowodzenia). Podsystem techniczny ma duży wpływ na podsystem struktury, stanowiąc jedno z podstawowych uwarunkowań sytuacyjnych struktury organizacyjnej. Wpływa on również na podsystem społeczny, przede wszystkim na kwalifikacje oficerów i podoficerów i struktury poszczególnych wydziałów lub sekcji danego dowództwa.

Podsystem psycho-społeczny obejmuje poszczególne osoby dowództwa w działaniu i wzajemnych relacjach. Obejmuje on także cele indywidualne i wynikające z nich motywy, jakimi te osoby kierują się w swych zachowaniach, podział pracy i wynikający z niego system ról organizacyjnych. Pozostaje on pod znacznym wpływem indywidualnych cech uczestników danego dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych.

Podsystem struktury pełni rolę łącznika między podsystemami technicznymi i psychospołecznym, które podlegają różnym prawidłowościom. Zadaniem podsystemu struktury jest zapewnienie możliwości harmonijnego współdziałania tych dwóch podsystemów, mimo różnego charakteru. W podsystemie technicznym dominuje logika deterministyczna, więc potrzebuje on maksimum pewności w działaniu. Natomiast podsystem psychospołeczny ma charakter probabilistyczny – zachowania poszczególnych osób dowództwa nigdy nie dadzą się w pełni przewidzieć ani zaprogramować. W podsystemie struktury określa się sposób podziału zadań oraz ich koordynacji i integracji, uwzględniając zależności wynikające z podziału władzy w dowództwie, przebiegu procesów podejmowania decyzji i sposobu przekazywania informacji.

Podsystem zarządzania łączy i spaja wszystkie pozostałe podsystemy organizacji. Jego zadaniem jest utrzymanie równowagi między danym dowództwem a jej otoczeniem oraz między podsystemami. Napotyka on niepewność płynącą ze zmienności otoczenia i musi tę niepewność pokonywać, aby zapewnić przetrwanie i rozwój organizacji. Zadaniem podsystemu zarządzania będzie więc nie tylko adaptacja dowództwa jako całości i poszczególnych podsystemów do zmiany wymagań czy oczekiwań otoczenia i panujących w nim warunków, ale także aktywne oddziaływanie na otoczenie w celu ukształtowania w nim dogodnych warunków dla funkcjonowania organizacji.

Reasumując, można stwierdzić, *iż dostosowanie organizacji wojskowej do otoczenia może wywołać konieczność zmian w poszczególnych podsystemach i wymaga uwzględnienia powiązań i zależności między tymi podsystemami oraz określenia roli podsystemu zarządzania, który musi zapewnić równowagę między nimi.* Oznacza to, że każdej zmianie w jednym podsystemie muszą towarzyszyć adaptacyjne zmiany w innych podsystemach, w zakresie niezbędnym do osiągnięcia nowego stanu równowagi. Realizowanie tej funkcji przez podsystem zarządzania będzie polegało na śledzeniu i analizowaniu sytuacji w otoczeniu, wyznaczeniu i modyfikacji celów organizacji, wytyczeniu kierunków bieżących działań (czyli celów operacyjnych), dokonaniu wyboru technik i technologii, określeniu wewnętrznej struktury, zbudowaniu odpowiedniego systemu kierowania ludźmi oraz kontrolowaniu przebiegu procesów transformacji, a także ocenie sprawności organizacji.

Analiza literatury dowodzi dużej zbieżności poglądów co do „żelaznych" reguł kształtowania struktur organizacyjnych. Jednak praktyka wykazała, że struktura organizacyjna jest rezultatem oddziaływania wielu różnorodnych czynników. Wiele zasad z powodzeniem sprawdza się w sporej liczbie organizacji. Jednakże zasad tych nie należy traktować jako bezwzględnych reguł postępowania, lecz jako pew-

ne wskazówki i rady pozwalające w określonych warunkach działać skutecznie. Ogół zasad kształtowania struktur można ze względu na ich zakres i szczegółowość podzielić na:

– odnoszące się do funkcjonowania całej struktury organizacyjnej;

– dotyczące procesu doskonalenia struktury organizacyjnej;

– związane z wycinkowymi problemami kształtowania się struktury organizacyjnej.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu można ułożyć następujący rejestr podstawowych ***zasad*** kształtowania struktur organizacyjnych różnorodnych organizacji[1]:

1. *Zasada hierarchii służbowej.* Odzwierciedla potrzebę istnienia w organizacji bezpośrednich powiązań służbowych typu przełożony–podwładny. Każdy uczestnik organizacji podlega jakiemuś przełożonemu, sam będąc jednocześnie zwierzchnikiem dla osób usytuowanych na niższym szczeblu hierarchii. Jednym słowem, każdy przed kimś odpowiada. Tę klasyczną zasadę hierarchii służbowej możemy spotkać w dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych. Główną zaletą tej zasady jest jasne i precyzyjne określenie miejsca danego uczestnika w organizacji.

2. *Zasada jedności kierownictwa.* Wynika bezpośrednio z zasady hierarchii służbowej. Zgodnie z nią każdy uczestnik organizacji powinien mieć tylko jednego przełożonego, przed którym odpowiada i od którego otrzymuje polecenia. Ma ona zapewnić spoistość obowiązków podwładnego, jego sprawność działania i dokładne określenie odpowiedzialności. W praktyce jest ona często naruszana ze względu na jej jawną sprzeczność z inną zasadą zarządzania, a mianowicie zasadą specjalizacji, która wynika z przyjętego podziału pracy i obowiązków między różne piony funkcjonalne.

3. *Zasada rozpiętości kierowania.* Kierownik powinien bezpośrednio kierować tylko taką liczbą ludzi, którą jest w stanie kierować skutecznie. Liczba osób, których pracą dany przełożony w określonej sytuacji może skutecznie kierować, nosi miano potencjalnej rozpiętości kierowania. Ogólna zasada mówi, że jeśli pracownicy wykonują prace zrutynizowane o podobnym charakterze, proste i łatwe, potencjalna rozpiętość kierowania ich zwierzchnika może być dość znaczna.

4. *Zasada delegowania uprawnień.* Oznacza ona przydzielenie innej osobie formalnej władzy i odpowiedzialności za wykonanie określonych czynności. Delegowanie przez przełożonych władzy na rzecz podwładnych jest konieczne do sprawnego funkcjonowania każdej organizacji, gdyż żaden przełożony nie jest w stanie osobiście wykonywać lub w pełni nadzorować wszystkich jej zadań. Przełożony i podwładny powinni jasno zdawać sobie sprawę z celu, jaki zamierzają osiągnąć, i z tego, czego oczekuje druga strona. Delegowanie uprawnień powinno być kompletne, bez luk, tak, aby każda czynność potrzebna do realizacji celów

[1] Por. J. Dziadoń, *Charakterystyka zasad kształtowania struktury organizacyjnej*, [w:] *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, red A. Stabryła, PWE, Warszawa 1991, s. 27–47; E. Głuszek, *Czynniki i zasady...*, wyd. cyt., s. 61–72; R.A. Webber, *Zasady zarządzania...*, wyd. cyt., s. 345.

organizacji była wykonywana przez przełożonego, albo konkretnie przydzielona podwładnym. Uprawnienia powinny się równać odpowiedzialności, tak, aby każdy miał wystarczające i odpowiednie uprawnienia do wykonania czynności, za które odpowiada. Kierownik może delegować czynności i uprawnienia przekazane mu przez przełożonego, jednakże delegowanie nie zwalnia go od odpowiedzialności za poziom i jakość wykonywania zadań.

5. *Zasada specjalizacji.* Dotyczy samego sposobu łączenia czynności i zadań dla stanowisk pracy. Łączenie czynności jednorodnych, wymagających podobnych lub takich samych narzędzi, umiejętności i metod ich wykonywania sprzyja rozwojowi specjalizacji stanowisk pracy. Łączenie czynności niejednorodnych rozwój ten hamuje.

6. *Zasada grupowania czynności podobnych.* Czynności podobne grupuje się w tych samych komórkach organizacyjnych. Zasadę tę stosuje się przeważnie na niższych szczeblach struktury organizacyjnej.

7. *Zasada kompleksowości.* Wymaga, aby łączyć w jednostki organizacyjne czynności nawet całkowicie odmienne, ale składające się na realizację wspólnego celu.

8. *Zasada najczęstszego korzystania.* Pracownik wykonujący daną czynność powinien być przydzielany temu kierownikowi, który z tej czynności najczęściej korzysta. Pracownicy zajmujący się określonym rodzajem działalności powinni podlegać temu kierownikowi, który będzie w stanie mądrze nimi kierować i jest najbardziej zainteresowany należytym prowadzeniem ich pracy.

9. *Zasada szczebla władzy.* Na danym stopniu władzy powinny być podejmowane wszystkie możliwe decyzje w zakresie posiadanych uprawnień, a te, których podejmować nie można, powinny być przekazywane na szczebel wyższy (tylko te sprawy, o których dowódca danego szczebla taktycznego nie jest w stanie decydować sam z powodu ograniczenia swoich uprawnień, powinien przekazywać swojemu przełożonemu). Dowódca powinien również unikać podejmowania za swoich podwładnych decyzji, do których oni posiadają wystarczające uprawnienia.

10. *Zasada jedności celów.* Zakłada istnienie jasno sformułowanego celu funkcjonowania organizacji, dla którego można ustalić wiele celów pośrednich. Zadaniem wszystkich komórek organizacyjnych w danej instytucji jest działanie w taki sposób, aby możliwie najskuteczniej przyczyniać się do osiągnięcia wyznaczonego celu. Wkład działu czy sekcji w realizację celów całej organizacji powinien więc być podstawowym kryterium oceny ich działania.

11. *Zasada uniwersalności funkcji kierowniczych.* Kierownicy wypełniają podobne czynności (funkcje kierownicze) niezależnie od swego miejsca w strukturze organizacyjnej oraz charakteru przedsiębiorstwa, w jakim pracują.

12. *Zasada określania funkcji.* Zadania pracownika na każdym stanowisku i jego powiązania w hierarchii służbowej powinny być jasno, precyzyjnie i wyczerpująco określone. Nieprzestrzeganie tej zasady prowadzi do dublowania czynności bądź niewykonywania pewnych zadań w ogóle, co grozi niesprawnością organizacji działań.

13. *Zasada właściwego centrum koordynacji.* Koordynacja czynności w organizacji powinna być przydzielona osobie zorientowanej we wszystkich wymagających uzgodnienia sprawach. Koordynacja ma sprawić, by wykonywane czynności były odpowiednio rozmieszczone w czasie, a wysiłek potrzebny do ich wykonania zintegrowany.

14. *Zasada niezależności kontroli.* Uprawnienia kontrolne należy powierzać osobie niezainteresowanej wynikami kontroli i niezależnej od tych, których pracę ma oceniać.

Przedstawione zasady kształtowania struktur organizacyjnych w zupełności powinny być stosowane przy modyfikacji struktur dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych. Przestrzeganie ich pozwoli na uniknięcie błędów podczas dokonywania zmian w dowództwach. Szczególnego znaczenia w procesie modyfikacji struktur organizacyjnych dowództw nabiera zasada hierarchii służbowej oraz zasada jedności kierowania, są to bowiem typowe zasady mające zastosowanie w organizacjach wojskowych.

5.2. Metody przeprowadzania zmian w organizacji

Dokonane analizy literatury dowodzą dużej rozbieżności poglądów, co do strategii przeprowadzania zmian w organizacji. W zależności od przyjętych kryteriów można wyróżnić[1]:

a) ze względu na kryterium ***przedmiotowe***: metodę diagnostyczną, prognostyczną, diagnostyczo-prognostyczną, funkcjonalną;

b) ze względu na kryterium ***kompleksowości projektu***: metodę strukturalną, strukturalno-funkcjonalną, systemową;

c) ze względu na kryterium ***twórczości***: metodę adaptacyjną, algorytmiczną, heurystyczną.

Podczas modyfikacji struktur dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych można stosować metodę diagnostyczną i prognostyczną (lub ich połączenie – metodę diagnostyczno-prognostyczną) oraz strukturalno-funkcjonalną.

Metoda diagnostyczna polega na dokładnym rozpoznaniu warunków, w których projektowane rozwiązanie będzie stosowane, oraz dobrej znajomości dotychczasowych rozwiązań organizacyjnych w podobnych instytucjach. Istotę procesu projektowania stanowi tu ocena istniejących rozwiązań oraz analiza ich uwarunkowań. Punktem wyjścia w tej metodzie jest dokładne zidentyfikowanie istniejącego stanu i diagnoza dysfunkcji. Usprawnienie organizacji polega na eliminacji źródeł owych niesprawności, czyli na doskonaleniu stanu istniejącego (rys. 5.5). Główną wadą tej metody jest to, że nie pozwala się oderwać od utartych schematów postępowania, co utrudnia wypracowanie radykalnie zmienionego i bardziej skutecznego projektu organizacji.

---

[1] Por. *Projektowanie organizacji*, red. nauk. J. Skalik, AE, Wrocław 1998, s. 32; B. Nogalski, *Kierowanie zmianą w organizacji*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001 s. 479; J. Wołejszo, *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw i stanowisk dowodzenia*, AON, Warszawa 2000, s. 15.



Źródło: opracowanie własne na podst. B. Nogalski, *Kierowanie zmianą w organizacji*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001 s. 479; J. Wołejszo, *Wybrane aspekty projektowania struktur organizacyjno-funkcjonalnych ośrodków decyzyjnych*, AON, Warszawa 2002, s. 41.

Rys. 5.5. Koncepcja diagnostycznego przeprowadzania zmian w organizacji

Dalsze analizy i porównania pozwalają sądzić, że diagnostyczną procedurę przeprowadzania zmian w organizacji można podzielić na następujące fazy[1]:

a) diagnoza *podstawowa* – polega na określeniu ogólnych warunków funkcjonowania przyszłej organizacji;

b) diagnoza *szczegółowa* – wymaga określenia poszczególnych elementów wymienionych poprzednio warunków oraz ujawnienia wzajemnych relacji między nimi;

c) diagnoza *przyczynowa* – pozwala na ujawnienie przyczyn warunków funkcjonowania organizacji;

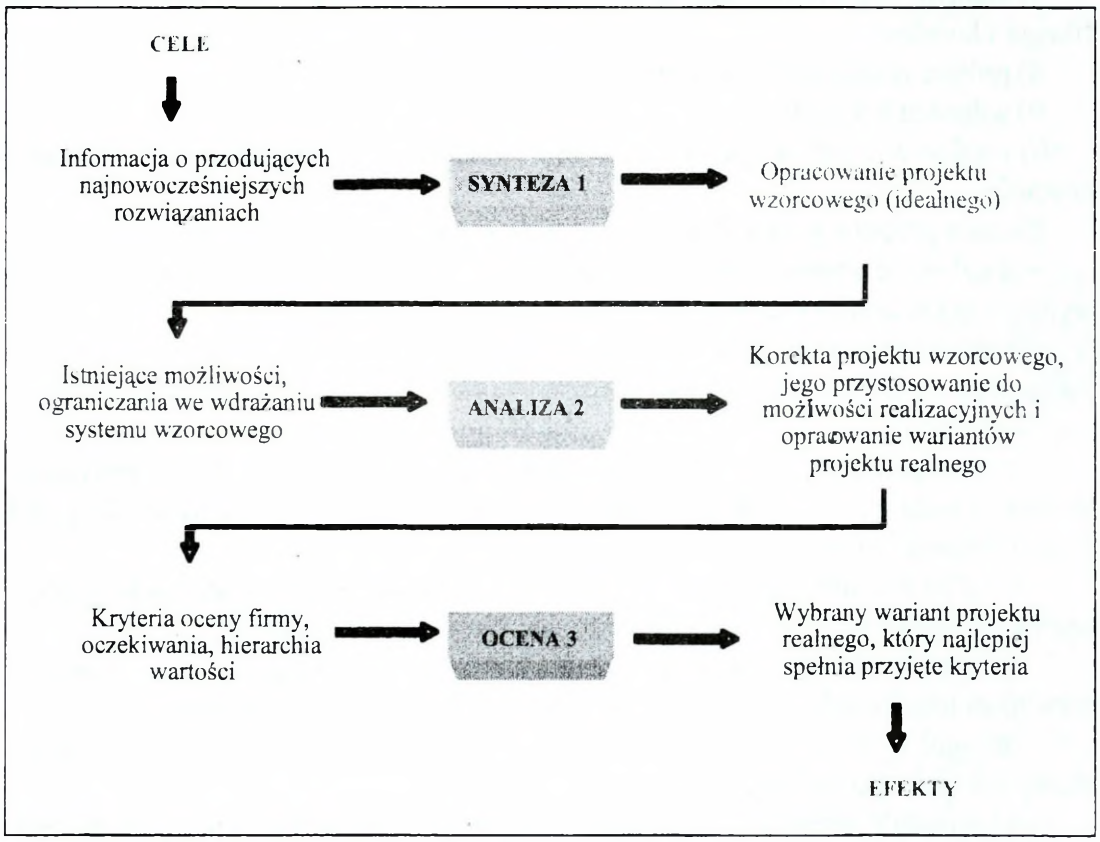
d) diagnoza *różnicowa* – polega na porównaniu istniejących organizacji o zbliżonych cechach;

e) *prognoza* – oznacza określenie przypuszczalnego kierunku kształtowania się organizacji w przyszłości.

Metoda diagnostyczna znajduje zastosowanie głównie do usprawnienia (doskonalenia) organizacji już istniejących. Staje się nieprzydatna przy projektowaniu organizacji „od podstaw". Główną wadą tej metody jest budowa organizacji jedynie na podstawie doświadczeń przeszłości i teraźniejszości.

[1] Zob. *Projektowanie organizacji...*, wyd. cyt., s. 28.

Metoda prognostyczna (rys. 5.6) stanowi przeciwieństwo podejścia diagnostycznego. Istotą tej metody jest określenie elementów rozwiązania idealnego na podstawie informacji o charakterze modelowym, pochodzących z prac instytucji naukowych i literatury fachowej. Według tej metody projektowanie polega na stopniowej konkretyzacji idealnego rozwiązania uwzględniającego rzeczywiste warunki funkcjonowania organizacji. W ramach konkretyzacji rozpoznaje się ograniczenia i możliwości ich eliminacji.



Źródło: opracowanie własne na podst. B. Nogalski, *Kierowanie zmianą*..., wyd. cyt., s. 480.

Rys. 5.6. Koncepcja prognostycznego przeprowadzania zmian w organizacji

Tryb postępowania w przeprowadzaniu zmian organizacji metodą prognostyczną jest następujący:

1) określenie zadań i funkcji projektowanego systemu, sprecyzowanie kryteriów oceny realizacji tych zadań oraz rozłożenie zadań na elementy składowe;

2) opracowanie koncepcji systemu idealnego w stopniu umożliwiającym realizację celu;

3) zbieranie informacji o warunkach i ograniczeniach uniemożliwiających wdrożenie systemu idealnego;

4) projektowanie różnych wariantów rozwiązań poprzez eliminację, modyfikację i wymianę elementów nierealnych, tkwiących w systemie idealnym, na elementy realne, zdeterminowane istniejącymi warunkami i ograniczeniami;

5) wybór optymalnego wariantu projektowanego systemu;

6) szczegółowe zaprojektowanie systemu;

7) analiza składników zaprojektowanego systemu oraz ewentualna ich weryfikacja i korekta;

8) próbne wprowadzenie systemu;

9) wdrożenie systemu;

10) ustalenie efektów funkcjonowania systemu oraz kontrola jego funkcjonowania.

Metoda prognostyczna charakteryzuje się następującymi **zaletami**[1]:

– możliwość zastosowania w projektowaniu organizacji od podstaw, gdyż nie wymaga rejestracji oraz krytycznej oceny stanu istniejącego;

– koncentracja uwagi zespołu projektującego na systemie idealnym, a nie na stanie rzeczywistym oraz na szukaniu sposobów jego zaadaptowania do istniejących warunków;

– pominięcie pracochłonnego i kosztownego etapu rejestracji stanu dotychczasowego, uwalniając tym samym zespół od groźby zasugerowania się istniejącymi rozwiązaniami i przytłoczenia szczegółami;

– wyeliminowanie na ogół nieprzyjemnej krytyki i oceny stanu istniejącego, który ktoś konkretny przecież zaprojektował i jest odpowiedzialny;

– zgromadzenie przy okazji projektowania nowej organizacji wielu wariantów rozwiązań możliwych do realizacji nie tylko dzisiaj, ale i w przyszłości;

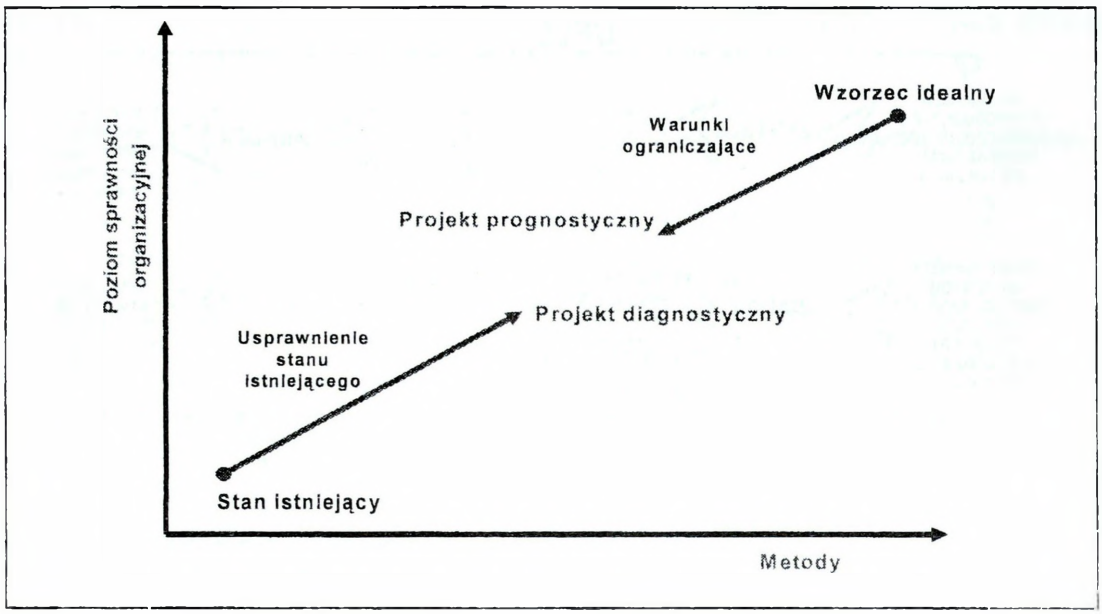
– na ogół wyższy niż w metodzie diagnostycznej poziom organizacyjno-techniczny uzyskanego rozwiązania;

– wywieranie presji na projektantów–organizatorów w kierunku podnoszenia kwalifikacji i doskonalenia warsztatu twórczego oraz wiedzy o aktualnie istniejących w świecie rozwiązaniach technicznych i organizacyjnych.

Różnice w podejściu obu metod do przeprowadzania zmian w organizacji przedstawiono na rysunku 5.7.

---

[1] H. Bieniok i zespół, *Metody sprawnego zarządzania. Jak zarządzać w praktyce*, Warszawa 1999, s. 87.



Źródło: opracowanie własne na podst. B. Nogalski, *Kierowanie zmianą*..., s. 479; J. Trzcieniecki, *Projektowanie systemami zarządzania*, PWN, Warszawa 1979, s. 36.

Rys. 5.7. Różnice w podejściu do zmian w organizacji

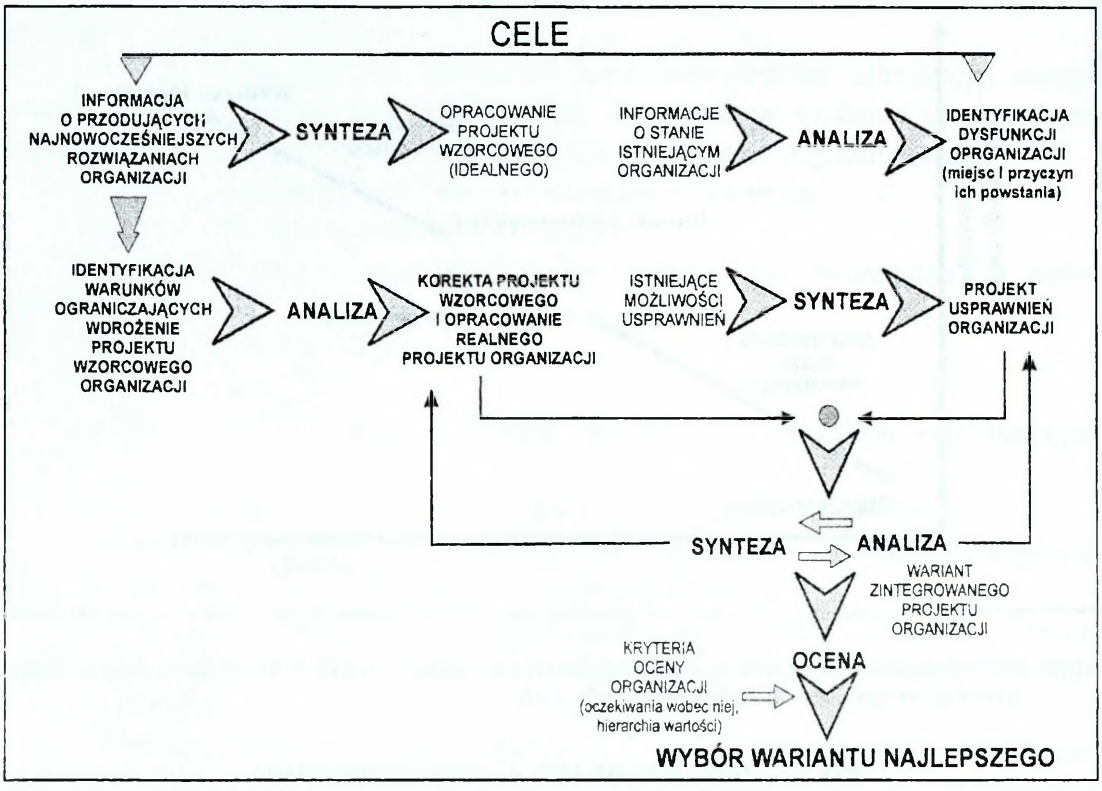
Metoda diagnostyczno-prognostyczna łączy obie metody projektowania zmian, pozwalając na pełniejsze wykorzystanie zalet, z równoczesnym niwelowaniem wad. W metodzie (rys. 5.8) tej rozważania rozpoczyna się od diagnostycznego zidentyfikowania dysfunkcji. W późniejszym etapie przechodzi się do prognostycznego rozpoznania rozwiązań ujawnionych problemów stosowanych u najlepszych. Ocenia przydatność powyższych koncepcji dla warunków badanej organizacji i w drodze syntezy systemu formułuje wzorcowe rozwiązania przystosowane do konkretnych potrzeb i warunków.

Metoda strukturalno-funkcjonalna polega na opracowaniu zarówno schematu struktury organizacyjnej instytucji, jak i mechanizmu jej funkcjonowania. Istota tej metody polega na sporządzeniu projektu struktury organizacyjnej, a następnie określeniu zadań związanych z przepływem informacji między komórkami oraz między instytucją i otoczeniem.

W związku z tym należy:

– określić liczbę i rodzaj komórek organizacyjnych,
– dokonać podziału zadań między komórkami i stanowiskami pracy,
– ustalić liczbę szczebli zarządzania,
– rozmieścić uprawnienia decyzyjne,

wyznaczyć więzi organizacyjne wynikające z podziału pracy i ustalonych uprawnień do decydowania.



Źródło: opracowanie własne na podst. B. Nogalski, *Kierowanie zmianą*..., wyd. cyt., s. 481; J. Wołejszo, *Wybrane aspekty*..., wyd. cyt., s. 44.

Rys. 5.8. Koncepcja diagnostyczno-prognostycznego przeprowadzania zmian w organizacji

5.3. Determinanty określające kształt organizacji wojskowej

Każda struktura organizacyjna, w tym i organizacji wojskowych (dowództwa wojsk lądowych), powinna zgodnie z teorią organizacji i zarządzania spełniać podstawowe wymogi a mianowicie:

– zapewnić realizację celów;

– być wystarczająco trwała, aby umożliwić nieprzerwane funkcjonowanie organizacji;

– ułatwiać przystosowanie organizacji do zmieniających się warunków zewnętrznych.

Pierwszy z tych wymogów jest szczególnie ważny, ponieważ nie ma działania, które nie zmierzałoby do realizacji ustalonego celu lub celów. To właśnie cele wyznaczają kierunek i struktury działań w każdej sytuacji. Toteż realizacja celów jest racją istnienia wszelkich instytucji, a stopień tej realizacji miarą ich powodzenia i tym samym ostatecznym kryterium stopnia ich zorganizowania.

W literaturze przedmiotu wielokrotnie przedstawiano, iż charakterystyki celów można dokonać na podstawie wielu kryteriów. W zależności od podejścia można dokonać typologii celów ze względu na:

– *przydatność działania*: cele główne i cele uboczne;

– *rodzaj podmiotu określającego cele*: cele immanentne, cele transcendentne, cele własne, cele zadane;

– *hierarchię działania*: cele końcowe i cele pośrednie;

– *zakres i sposób realizacji*: cele indywidualne (jednopodmiotowe), cele partykularne (wielopodmiotowe), cele ilościowe, cele wartościowe (jakościowe);

– *stopień złożoności w działaniu*: cele współrzędne (zgodne, kumulatywne) oraz cele konkurencyjne (sprzeczne, alternatywne);

– *stopień realizacji działania*: cele stopniowalne i cele niestopniowane;

– *okres realizacji działań*: cele długookresowe (strategiczne) i cele krótkookresowe (operacyjne);

– *możliwość realizacji działań*: cele realne i cele nierealne;

– *sposób planowania działań*: cele główne, cele pośrednie, misja;

– *ukierunkowanie realizacji działań*: przetrwanie oraz rozwój.

Dla zapewnienia sprawnej organizacji działań dokonywano zhierarchizowania celów przez wyodrębnienie celu głównego, który jest lub był istotnym impulsem do podjęcia danego rodzaju działania, a w odniesieniu do całości zorganizowanej – powołał ją do istnienia. Cele uboczne mogą stanowić dodatkową motywację do działania.

Realność celów określa się poprzez porównanie warunków sił i środków niezbędnych do ich realizacji z tymi zasobami, jakie stoją do dyspozycji. Jeśli zasobów jest mniej, to cel jest nierealny (niemożliwy do osiągnięcia, uzyskania powodzenia).

Determinantami określającymi *kształt* i *właściwości* struktur organizacyjnych dowództw wojsk lądowych są[1]:

– charakter środowiska (otoczenia), w którym organizacja wojskowa (dowództwo szczebla taktycznego wojsk lądowych) prowadzi działania (przede wszystkim czy jest to środowisko zmienne, czy raczej stabilne);

– zasoby ludzkie poszczególnych dowództw, a więc upodobania, uzdolnienia, kwalifikacje, doświadczenie i motywacje ludzi, którzy chcą tworzyć organizację;

– technologia działania i rozwoju;

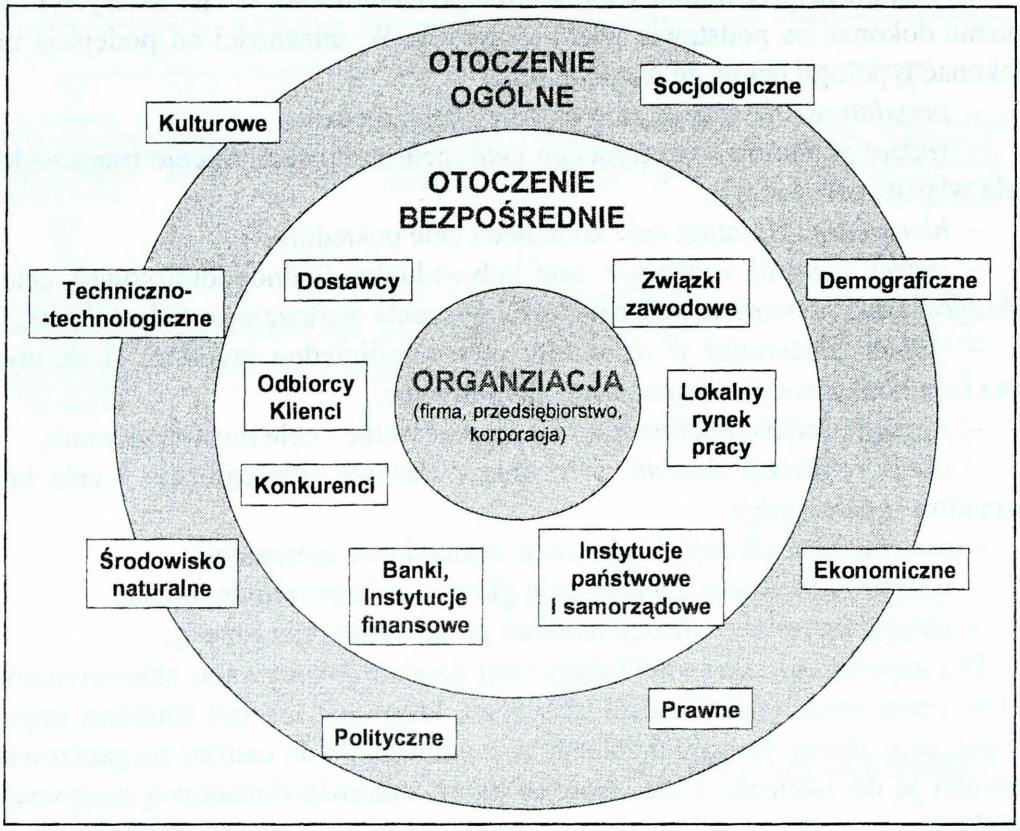
– strategia działania i rozwoju;

– wielkość organizacji i jej terytorialne rozmieszczenie.

Otoczenie (rys. 5.9) bezpośrednie (otoczenie zadaniowe lub bliższe) i ogólne (otoczenie pośrednie lub dalsze).

---

[1] Por. J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 47.



Źródło: opracowanie na podst. M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 2002, s. 72–73; M.J. Haich, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 77–79. U. Skurzyńska-Sikora, *Zarządzanie zmianą – podstawowe wyzwanie przedsiębiorstwa przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości fikcja i rzeczywistość*, praca zbiorowa, red. nauk. I.K. Hejduk, ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 116–117.

Rys. 5.9. Składniki otoczenia organizacji

Otoczenie bezpośrednie obejmuje te czynniki, które pozostają poza organizacją, które mają bezpośredni wpływ na jej funkcjonowanie, a w szczególności na procesy podejmowania decyzji. Są to inne organizacje, a także jednostki ludzkie, które wchodzą w bezpośrednie interakcje z naszą organizacją. Obok ludzi i instytucji, do otoczenia bezpośredniego można zaliczyć niektóre zewnętrzne warunki funkcjonowania organizacji, jak np. lokalny rynek pracy, postęp techniczny w danej dziedzinie działalności. Granice pomiędzy otoczeniem bezpośrednim i ogólnym nie zawsze rysują się dostatecznie ostro. Ponieważ otoczenie bezpośrednie jest indywidualne, inne dla każdej organizacji natomiast otoczenie ogólne jest wspólne dla wielu organizacji.

W otoczeniu **bezpośrednim** wyróżniamy:

– *dostawców* (materiałów, półproduktów, wyposażenia technicznego, kredytów, usług, informacji);

– *odbiorców* (wyrobów lub usług);

– *konkurentów* (inne organizacje zaspokajające potrzeby i/lub mające podobne zapotrzebowanie na świadczenia ze strony otoczenia);

– *instytucje państwowe i samorządowe* bezpośrednio wpływające na organizację (urzędy skarbowe, lokalne władze administracyjne itp.) oraz wyznaczone przez nie ograniczenia, normy, warunki;

– *lokalny rynek pracy* (nadmiar, dostatek albo niedobór siły roboczej o określonych kwalifikacjach);

– *czynniki społeczne* – związki zawodowe, samorząd gospodarczy, a także postawy społeczeństwa i jego oczekiwania w stosunku do organizacji;

– *czynniki techniczne* bezpośrednio oddziaływujące na organizację, jak postęp techniczny w danej dziedzinie działalności, presja na unowocześnienie wyrobów lub usług itp.

Otoczenie ogólne – to przede wszystkim warunki w jakich przychodzi organizacji działać, wynikające zarówno z cech nadsystemu społecznego, którego organizacja jest elementem, jak i ze środowiska naturalnego. Składają się nań następujące elementy:

– *sektor kulturowy* – obejmuje tradycję kulturową i historyczną danego społeczeństwa, dominujący w nim system wartości, normy etyczne i obyczajowe, poglądy dotyczące stosunków między ludźmi i stosunków władzy;

– *sektor techniczno-technologiczny* – zawiera nie tylko wytwory techniki: maszyny, urządzenia, infrastrukturę techniczną, czyli drogi, linie energetyczne i telekomunikacyjne itp., lecz także wiedzę techniczną i technologiczną, z której każda organizacja może korzystać; ważny jest przy tym nie tylko poziom techniki, ale i tempo jej rozwoju. Sektor ten dostarcza wiedzy i informacji poprzez osiągnięcia naukowe, które mogą zostać przyjęte przez organizacje i wykorzystane do produkcji i świadczenia usług;

– *sektor polityczny* – obejmuje panujący system polityczny, sposób sprawowania władzy, stopień ingerencji czynników politycznych w inne dziedziny życia społecznego (gospodarkę, kulturę). Zwykle opisuje się go za pomocą podziału i koncentracji władzy oraz charakteru ustrojów politycznych w tych częściach świata, w których dana organizacja działa;

– *sektor prawny* – zdefiniowany jest za pomocą konstytucji i praw krajów, w którym organizacje prowadzą swe interesy, a także prawnych praktyk występujących w każdej z tych dziedzin;

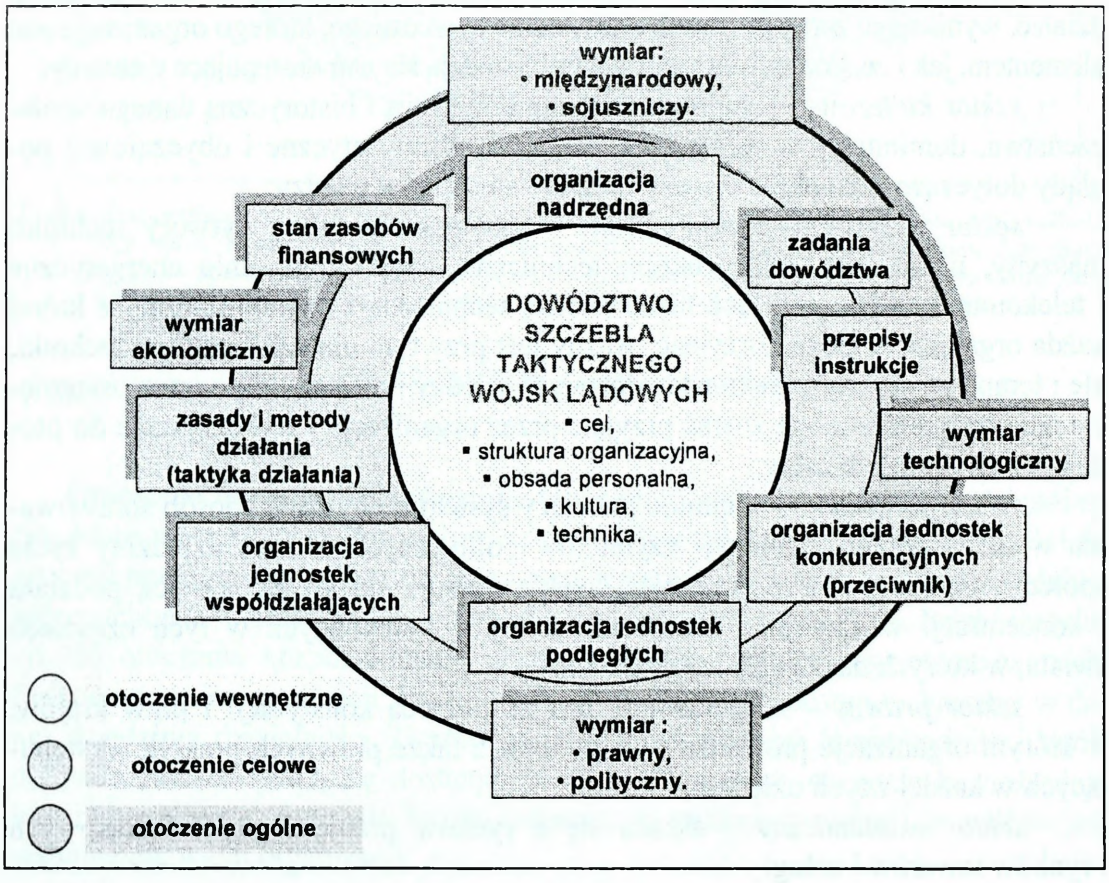
– *sektor ekonomiczny* – składa się z rynków pracy, rynków finansowych i rynków towarów i usług;

– *sektor społeczny* – można w nim wyróżnić kilka aspektów: **demograficzny** (struktura społeczeństwa, tempo przyrostu naturalnego), **edukacyjny** (poziom wykształcenia ogólnego iż zawodowego, system kształcenia i dokształcania) i **socjologiczny** (ruchliwość społeczna, przedsiębiorczość);

– *sektor naturalny (środowiska naturalnego)* – obejmuje przyrodę i jej zasoby. Zaliczamy zasoby naturalne, klimat, jakość gleby, system hydrologiczny, a także stopień zniszczenia lub skażenia środowiska naturalnego w wyniku działania ludzi.

Stopień wpływu poszczególnych czynników otoczenia na organizację jest różny w różnych organizacjach, a także zmienny w czasie. W kolejnych okresach różne czynniki mogą nabierać kluczowego znaczenia dla przetrwania organizacji. Ze swej strony organizacje podejmują szereg przedsięwzięć zmierzających do kontrolowania stanu otoczenia, a nawet jego kształtowania.

Otoczenie ogólne w organizacji wojskowej (rys. 5.10) to niesprecyzowane bliżej wymiary i siły, wśród których działa dowództwo szczebla taktycznego wojsk lądowych i które mogą mieć wpływ na jego działania. Elementy te nie muszą być związane z innymi konkretnymi dowództwami. Jednak każdy wymiar ogólnego otoczenia zawiera warunki i wydarzenia, które mogą na wiele ważnych sposobów oddziaływać na organizację danego dowództwa. Wpływ otoczenia ogólnego jest często niejasny i długofalowy, większość organizacji koncentruje się raczej na otoczeniu celowym.



Rys. 5.10. Determinanty wpływające na kształt organizacji wojskowej

Otoczenie celowe to konkretne organizacje lub grupy, które mogą mieć wpływ na kształt dowództwa szczebla taktycznego. Można bowiem rozpoznać czynniki otoczenia szczególnie interesujące organizację dowództwa i nie zajmować się bardziej abstrakcyjnymi czynnikami otoczenia ogólnego.

Stan i struktura *zasobów ludzkich* (kadra) organizacji wojskowej wpływa w istotny sposób na strategię oraz strukturę organizacyjną danego dowództwa. Przede wszystkim poziom kwalifikacji poszczególnych osób dowództwa wpływa na organizację procesów zarządzania. Niski poziom kwalifikacji kadr wykonawczych wymusza stosowanie procedur o odpowiednim poziomie ze standaryzowania i sformalizowania działań.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, że *w przypadku dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych kluczową kadrę kierowniczą (na stanowiskach szefów poszczególnych S/G) powinni stanowić oficerowie, profesjonalnie przygotowani do wykonywania czynności kierowniczych.* Funkcji kierowniczych w dowództwach szczebla taktycznego nie mogą pełnić oficerowie, którzy nie ukończyli akademii wojskowej.

Technologia działania i rozwoju organizacji ma istotny wpływ na strukturę organizacji. Wybór technologii musi pogodzić to, co pożądane, z tym co możliwe. Inaczej będzie zorganizowana praca na stanowisku dowodzenia (dowództwie), gdy w trakcie wypracowywania danych do decyzji przez poszczególne zespoły i centra oficerowie nie będą mieli żadnych systemów wspomagających ich działania, a inaczej będzie to wyglądało, gdy dane miejsce pracy na stanowisku dowodzenia będzie wyposażone w zautomatyzowane systemy dowodzenia.

Analiza uwarunkowań zewnętrznych powinna być punktem wyjścia do opracowania *strategii działania* organizacji. Proces opracowania strategii musi być poprzedzony diagnozą dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych i ich otoczenia oraz prognozą zmian, które mogą w tych obu obszarach występować. Połączenie diagnozy organizacyjnej, prognozy otoczenia oraz określenia celów strategicznych tworzy przestrzeń możliwych, dopuszczalnych i wykonalnych strategii[1].

Wielkość organizacji i jej terytorialne rozmieszczenie charakteryzują właściwości przestrzenne (terytorialne) struktury, dyslokację. Dowództwa związku taktycznego (oddziału) wojsk lądowych charakteryzuje zazwyczaj wyższy stopień specjalizacji, bardziej sformalizowane procedury działania, odmienne systemy kontroli. Inaczej budowane są struktury dowództw pododdziałów skupionych, a inaczej dowództw związku taktycznego (oddziału) składających się z oddziałów (pododdziałów) rozrzuconych na dużym obszarze. Jednym wskaźnikiem terytorialności nie można w pełni scharakteryzować dyslokacji. W wielu przypadkach struktura może nie posiadać wskaźnika terytorialności.

[1] Por. K. Obłój, *Koncepcje strategii organizacji*, „Przegląd Organizacji" 1988, nr 11, s. 2.

Stwierdzono również, że wraz ze wzrostem wielkości danego dowództwa szczebla taktycznego rośnie stopień intensywności takich cech strukturalnych, jak:

- liczba szczebli struktury organizacyjnej,
- liczba przełożonych pierwszej linii,
- sformalizowanie działań organizacyjnych,
- sformalizowanie zasad obiegu i agregacji informacji,
- zasady programowania działań,
- zakres sprawozdawczości.

Stwierdzono także, że wraz ze wzrostem wielkości działań organizacji rośnie stopień uniwersalności działań w niej realizowanych (maleje stopień jej specjalizacji).

Dążąc do wypracowania uogólnień dotyczących mechanizmu determinacji struktur organizacyjnych[1] można sformułować następujące ***wnioski.***

1. Zakres powiązań zmiennych strukturalnych ze zmiennymi charakteryzującymi czynniki wewnętrzne i zewnętrzne dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych jest dość szeroki. Trudno jest określić kierunki oddziaływania wszystkich uwzględnionych czynników na zmienne strukturalne. Jedne z nich wzmacniają strukturalizację działań organizacyjnych, inne osłabiają.

2. Wyodrębnione w toku analizy formy i mechanizmy strukturalizacji i regulacji działań organizacyjnych nie pokrywają się z żadną spośród rozpowszechnionych typologii struktur organizacyjnych. Zróżnicowaniu cech organizacji i warunków ich działania odpowiada bowiem duża różnorodność rozwiązań strukturalnych, często na pozór wewnętrznie sprzecznych.

3. Istotnymi czynnikami, które należy brać pod uwagę w procesie modyfikowania struktur organizacyjnych, są również determinanty sprawności organizacji w okresie zmian. Można do nich zaliczyć[2]:

- treść zmiany,
- czynniki metodologiczne,
- czynniki techniczne,
- czynniki kadrowe.

Treść zmiany to determinant, do którego zalicza się:

- zakres i głębokość zmian,
- poziom sformalizowania fragmentu organizacji objętego zmianą,
- poprawność projektu.

Czynniki metodologiczne nie gwarantują wprawdzie uzyskania zamierzonego efektu zmiany, decydują natomiast o poziomie racjonalności procesu jej przeprowadzenia. Można pokusić się o sformułowanie hipotezy, że im wyższy poziom racjonalności metodologicznej procesu zmian, tym łatwiej organizacja radzi sobie ze spadkiem sprawności podczas tego okresu. Do tej grupy determinantów można zaliczyć:

---

[1] Por. H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984, s. 29–30.

[2] M. Czerska, *Kierowanie zmianą...*, wyd. cyt., s. 463.

– wybór momentu przeprowadzenia zmian,
– stopień przestrzegania procedury projektowania i wdrażania zmian,
– wybraną metodykę projektowania i wdrażania zmian,
– poprawność doboru metod i technik badawczych oraz umiejętności ich zastosowania.

Czas przeprowadzenia zmian w dowództwach szczebla taktycznego jest bardzo istotny, ponieważ zmiana zbyt wczesna uniemożliwia wykorzystanie wszystkich rezerw tkwiących w danym dowództwie. Ważne jest, aby nie podejmować zmian w okresie, gdy dane dowództwo nie doszło jeszcze do zamierzonego poziomu sprawności po poprzedniej zmianie.

Czynniki techniczne wpływające na sprawność zmiany to:
– posiadany stan zasobów technicznych,
– potrzeby w tym zakresie wynikające z projektu, a uzależnione od zakresu i głębokości zmian.

Czynniki kadrowe związane są z pozyskaniem zasobów ludzkich zgodnie z wymogami projektu. Ma tu znaczenie:
– skala potrzeb wynikająca z projektu,
– posiadany aktualnie potencjał ludzki.

Ważne jest bowiem to, jakimi podwładnymi w okresie zmian dane dowództwo dysponuje (liczba, kwalifikacje, postawy, motywacje, stosunek do zmian). Istotne jest też, jaką siłę przebicia i autorytet ma dowódca. Porównanie stanu posiadania z potrzebami umożliwia określenie brakujących zasobów kadrowych.

Całość rozważań na temat determinantów sprawności w okresie zmian wymaga następującego komentarza:
– zaprezentowane czynniki nie działają w izolacji, lecz są z sobą powiązane; ich ostateczny wpływ na sprawność zmiany zależy od wzajemnych konfiguracji;
– analizowano omawiane czynniki głównie w ujęciu realnym, tymczasem mają one również swój wyraz ekonomiczny. Wynikają one z wielkości funduszy przeznaczonych na zmianę i racjonalność ich wykorzystania, wpływają natomiast na zakres i głębokość zmian, skalę działań przygotowawczych, ich tempo, przyjęte metody projektowania i wdrażania zmian.

Biorąc pod uwagę przedstawione powyżej uwarunkowania należy wygenerować następujące determinanty, które powinny być uwzględnione podczas przeprowadzania zmian w strukturach dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych:

1. Grupowanie stanowisk w komórki organizacyjne według:
– identyczności lub podobieństwa rodzaju wykonywanych funkcji oraz kwalifikacji wykonawców,
– jedności miejsca i czasu realizacji funkcji,
– kompleksowości realizowanych w komórce zadań,
– rozpiętości kierowania,
– zdolności koordynacji.

2. Zadania, jakie ma realizować dany zespół osób funkcyjnych dowództwa lub stanowiska dowodzenia, w czasie pokoju, kryzysu oraz wojny.

3. Współdziałanie z innymi dowództwami oraz układem pozamilitarnym.

4. Profesjonalizm kadry kierowniczej i wykonawczej.

5. Wyposażenie dowództwa (stanowisk dowodzenia) w techniczne środki dowodzenia oraz w miarę możliwości systemy automatyzacji czynności wykonywanych w ramach cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia.

6. Uwarunkowania prawne działalności dowództwa szczebla taktycznego w kraju, jak i poza jego granicami.

7. Wymogi wynikające z zasad organizowania, rozmieszczania i funkcjonowania stanowisk dowodzenia.

8. Potrzebę zapewnienia ciągłości pracy przez 24 godziny z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego na stanowisku dowodzenia[1].

9. Wytyczne dowódcy i szefa sztabu.

10. Żywotność danego systemu dowodzenia.

Z punktu widzenia kryteriów informatycznych (skrócenie czasu i dróg obiegu informacji, integralności baz danych itp.) należy zmierzać w kierunku rozwarstwienia stanowisk dowodzenia na zespoły i piony funkcjonalne, które koordynują i planują, a tworzone są na zasadzie jednorodności zadań wynikających z przebiegu procesu dowodzenia, a nie rodzajów wojsk czy służb wykonujących te zadania.

5.4. Proces przeprowadzania zmian w organizacji wojskowej

Opracowanie procesu zmian struktury organizacji wymaga analizy i oceny występujących w literaturze przedmiotu rozwiązań z zakresu teorii organizacji i zarządzania dotyczących procesu zmian, zasad przeprowadzania zmian oraz stosowanych metod projektowania i wdrażania zmian. Stąd też w niniejszym podrozdziale należałoby zaprezentować najczęściej spotykane rozwiązania dotyczące etapów procesu zmian w organizacji, w tym zmian również w strukturach organizacyjnych.

Syntetyczną koncepcję faz procesu zmian (rys. 5.11) w organizacji można znaleźć u Kurta Lewina[2]. Podzielił on zmiany w organizacji na następujące etapy:

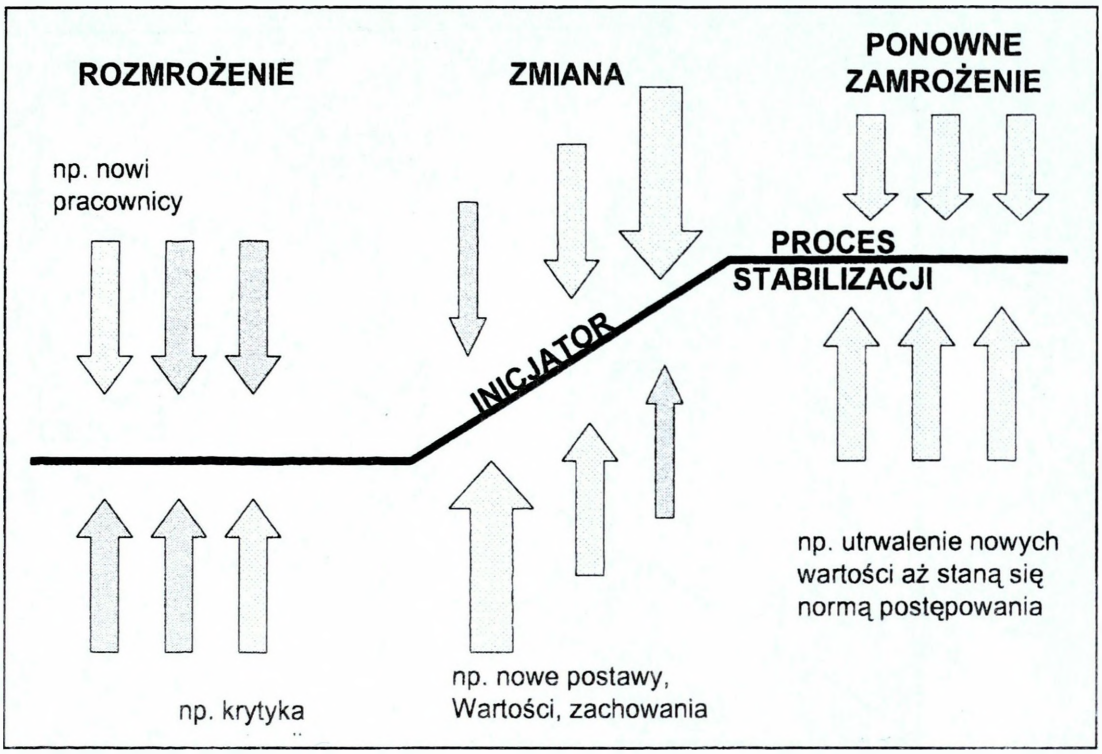
a) etap I – ***rozmrażanie*** – polega na wytworzeniu w ludziach motywacji potrzebnej do wprowadzenia zmian. Wymaga rezygnacji z dotychczasowego stanu równowagi i wytworzenia gotowości do zmian. Zmiany powstają w wyniku zaburzeń sił pola, które utrzymują stabilność organizacji. Początkowy impuls może pojawić się od wewnątrz lub z zewnątrz organizacji;

b) etap II – ***proces zmian*** – oznacza poszukiwanie i użytkowanie przez ludzi informacji oceniających ich zachowanie a płynących z otoczenia. Członkowie organizacji będą się identyfikować z wartościami, postawami i zachowaniami inicjatora zmian oraz przyswoją je sobie wówczas, gdy dostrzegą ich skuteczność w działaniu;

---

[1] Wnioski zebrane po powrocie I zmiany dywizji międzynarodowej w Iraku wskazują, że należy brać pod uwagę trzyzmianowy system pracy na stanowisku dowodzenia.

[2] K. Lewin, *Group decision and social change*, red. G.E. Swanson, T.M. Newcomb, E.L. Hartley, New York 1952 s. 459–473.



Źródło: K. Lewin, *Field theory In social science*, Harper & Row, New York 1951 I K. Lewin, *Group decisions and social change*, W.E.E. Maccobby, T.M. Newcomb I E.L. Hartley (red.), Readings in social psychology, Rinehart & Winston, New York 1958; E. Orlik-Marciniak, *Zmiany w koncepcji L.E. Greinera a polskie organizacji*, [w:] M. Lisiecki (red.), *Zmiany jako czynniki rozwoju organizacji*, KUL, Lublin 2003, s. 75.

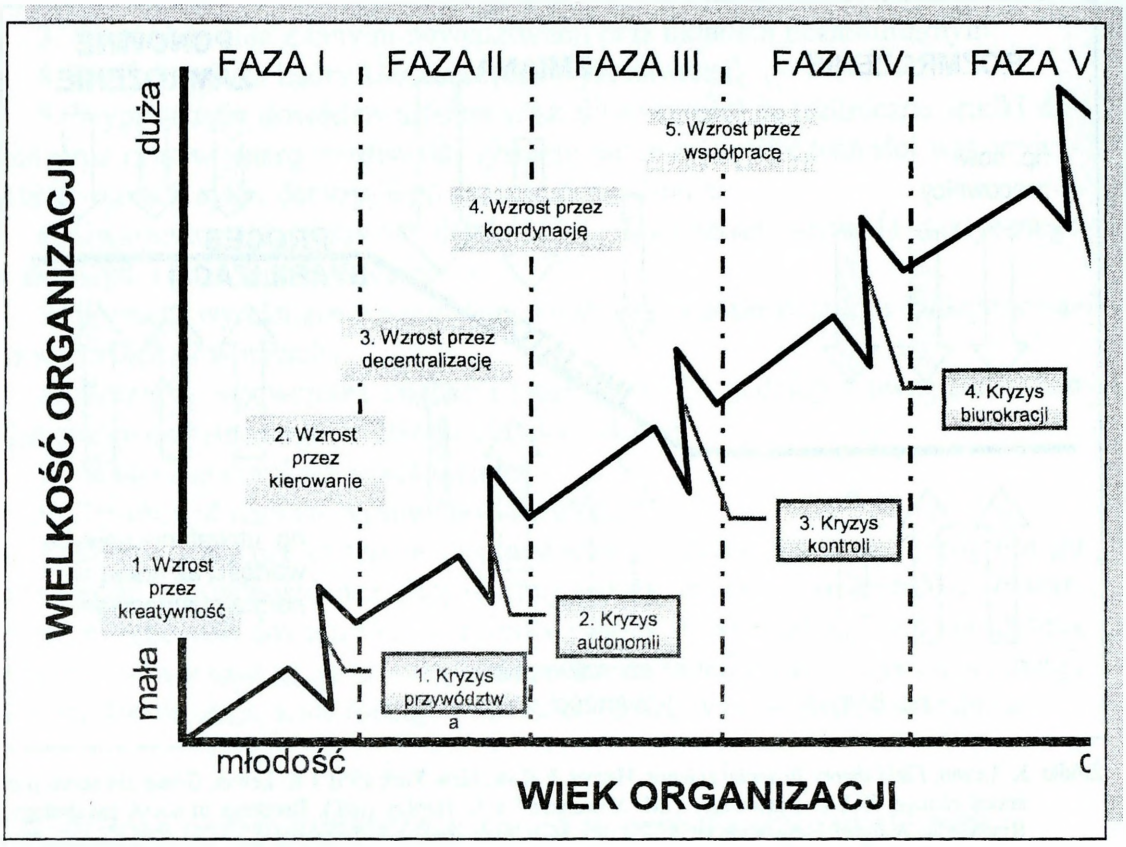
Rys. 5.11. Model zmian organizacji według K. Lewina

c) etap III – ***zamrażanie*** – polega na stabilizacji i integrowaniu dokonanych przekształceń. Oznacza utrwalenie nowych wzorów zachowań dzięki mechanizmom wspierającym lub wzmacniającym do czasu aż staną się normą postępowania.

Innym sposobem podejścia do rozwoju organizacji była koncepcja L.E. Greinera. Model rozwoju organizacji przedstawił on jako występujące na przemian procesy ewolucji i rewolucji, rozpatrywane ze względu na wiek i wielkość organizacji. „Ewolucja" to te fazy wzrostu organizacji, które cechuje stopniowy i harmonijny wzrost, „rewolucja" to okresy wstrząsów i zamieszania. Każda faza ewolucji kreuje charakterystyczny dla siebie kryzys.

Greiner wyróżnia pięć faz wzrostu organizacji (rys. 5.12):

Faza I – wzrost przez kreatywność i kryzys przywództwa – powstanie organizacji i jej dalszy rozwój możliwy jest dzięki zaangażowaniu przedsiębiorcy. Styl kierowania jedyny i możliwy na tym etapie to styl autokratyczny. W miarę wzrostu organizacji, przybywa pracowników, a to oznacza utrudnienia w kierowaniu organizacją. Może to wynikać z braku umiejętności właściciela w tym zakresie. Organizacja zbliża się nieuchronnie do kryzysu przywództwa.



Źródło: L.E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harward Business Review, 1998, May-June, s. 58; E. Orlik-Marciniak, *Zmiany w koncepcji L.E. Greinera a polskie organizacje*, [w:] M. Lisiecki (red.), *Zmiany jako czynniki rozwoju organizacji*, KUL, Lublin 2003, s. 84.

Rys. 5.12. Fazy wzrostu organizacji według koncepcji L. E. Greinera

Faza II – wzrost przez kierowanie, wytyczne i kryzys autonomii – na początku tego etapu organizacja musi przystąpić do rozwiązania kryzysu przywództwa, do którego potrzebny jest silny przywódca. Następuje w organizacji doskonalenie i rozbudowa systemu zarządzania. Podział pracy i specjalizacja hormonizują i stabilizują działania organizacji. Na tym etapie pojawiają się pośrednicy pomiędzy właścicielem a szeregowymi pracownikami organizacji. Często dyrektywny styl odgórnego zarządzania jest w sprzeczności z dążeniami zawodowymi menadżerów do kierowania. Kończy się to dla nich walką o władzę, albo utratą motywacji, a następnie opuszczeniem organizacji. W ten sposób organizacja wchodzi w kryzys autonomii, który spowodowany jest niewykorzystywaniem potencjału średnich i niższych szczebli kierowania w organizacji.

Faza III – wzrost przez decentralizację, delegowanie uprawnień i kryzys kontroli – rozwiązanie kryzysu autonomii polega na uznaniu faktu, że więcej uprawnień należy delegować na większą liczbę osób zatrudnionych w organizacji. Decentralizacja na tym etapie polega na delegowaniu uprawnień dla poszczegól-

nych kierowników i pracowników danej organizacji. Delegowanie uprawnień wymaga od delegującego umiejętności określania obowiązków dla podwładnych, właściwego motywowania i sprawnego nadzorowania. Delegowanie uprawnień w sposób nieunikniony prowadzi do problemów z kontrolą. Kolejny kryzys, który nieuchronnie czeka organizację na tym etapie, to kryzys kontroli.

Faza IV – wzrost przez koordynację i kryzys biurokracji – lekarstwem na kryzys kontroli staje się wykorzystanie tego, co etapy delegowania uprawnień i kierowania dyrektywnego mają najkorzystniejszego do zaoferowania. W tej fazie decentralizacja i dalszy rozwój organizacji następuje dzięki doskonaleniu i formalizowaniu zarówno polityki organizacji, jak i wprowadzeniu odpowiednich modyfikacji w strukturach organizacyjnych. Rozbudowywanie i udoskonalenie systemów i sposobów kontrolowania nieuchronnie prowadzi do nadmiernej biurokracji i rozgardiaszu, a kiedy one zaczynają dominować i zagłuszać innowacyjność i inicjatywę, prowadzi to wtedy do kryzysu biurokracji.

Faza V – wzrost przez współdziałanie, współpracę i kryzys? – lekarstwem na rozwiązanie kryzysu biurokracji jest właściwie zorganizowana współpraca i praca zespołowa w organizacji. Pracownicy osiągają lepsze rezultaty, gdy darzy się ich zaufaniem i daje znaczną autonomię w działaniu. Takie uczestnictwo ma istotny wpływ na rozwijanie zaangażowania i skuteczności osiągania celów organizacji.

Odmienny punkt widzenia na przebieg zmian w organizacji prezentują przedstawiciele nurtu prakseologicznego. Ich propozycje zmierzają do zagwarantowania procesowi zmian waloru racjonalności metodologicznej. Oznacza to, iż zmiany powinny przebiegać według określonych algorytmów lub wyznaczać sekwencję kolejnych działań[1]. Wiele przytoczonych w tym zakresie propozycji różni się między sobą, jednak wszystkie nawiązują do uniwersalnej filozofii cyklu działania zorganizowanego, prezentowanego przez H. Le Chateliera lub J. Zieleniewskiego. Będzie to też podstawą do dalszych rozważań, bowiem cykl działania zorganizowanego gwarantuje uniknięcie błędów, które mogą powstać podczas modyfikacji struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego. To zaś oznacza, iż na *proces zmian w organizacji* powinny składać się następujące fazy, etapy oraz czynności (rys. 5.13).

FAZA I – PREPARACJA

1. *Określenie potrzeb i zakresu zmian:*

– sprecyzowanie potrzeb zmian;

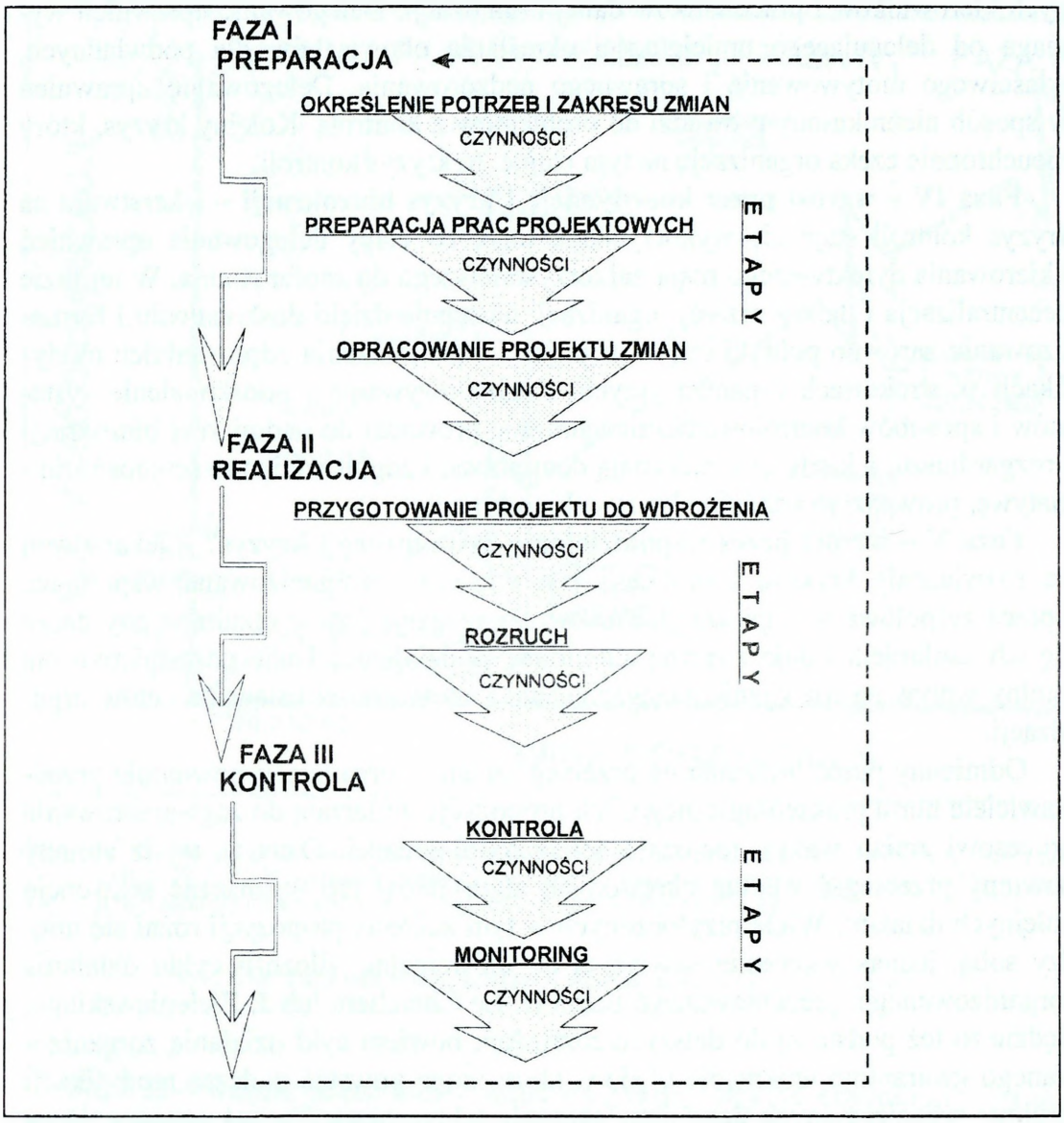
– określenie wstępne celu i zakresu zmian;

– oszacowanie ekonomiczne zamierzeń;

– oszacowanie realności przedsięwzięcia i ewentualne skorygowanie jego zakresu.

---

[1] Por. Cz. Sikorski, *Reorganizacja...*, wyd. cyt., s. 52–61; tegoż, *Projektowanie...*, wyd. cyt., s. 105, s. 186; B. Nogalski *Organizacja...*, wyd. cyt., s.149–155; H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna...*, wyd. cyt., s. 123–125; J. Wołejszo, *Wybrane aspekty projektowania...*, wyd. cyt., s. 49–52.



Źródło: opracowanie własne na podst. M. Czerska, *Kierowanie zmianą w organizacji*, [w:] Zarządzanie organizacjami, TONiK, Toruń 2001, s. 470–476; J. Wołejszo, *Wybrane aspekty projektowania struktur organizacyjno-funkcjonalnych ośrodków decyzyjnych*, AON, Warszawa 2002, s. 51.

Rys. 5.13. Fazy, etapy i czynności w trakcie przeprowadzania zmian w organizacji

2. *Preparacja prac projektowych:*
– powołanie zespołu projektowego;
– wybranie metody projektowania;
– określenie zadań;
– opracowanie harmonogramu prac projektowych i podzielenie zadań;
– określenie niezbędnych zasobów do projektowania oraz osób odpowiedzialnych za ich pozyskanie, czas i sposób pozyskania;
– pozyskanie i podzielenie środków do projektowania zgodnie z założeniami.

3. *Opracowanie projektu zmian:*

W tym etapie czynności zależą od przyjętej metody projektowania zmian. Jednakże zawsze powinny być realizowane następujące czynności:

– cel i zakres projektowania;

– zebranie informacji o organizacji;

– opracowanie wariantów zmian, w tym analiza i diagnoza, synteza i prognoza;

– ocena i porównanie projektów;

– wybór najlepszego z wariantu.

FAZA II – REALIZACJA

1. *Przygotowanie projektu do wdrożenia:*

– uzyskanie formalnej akceptacji wybranego wariantu (akceptacji dokonuje uprawniony organ decyzyjny);

– wybranie strategii wdrażania zmian;

– opracowanie harmonogramu i rozdzielenie zadań związanych z wdrażaniem zmian;

– zaplanowanie zasobów (finansowych, rzeczowych, kadrowych) niezbędnych do wdrożenia zmian;

– opracowanie dokumentacji organizacyjnej;

– pozyskanie i podzielenie środków technicznych;

– dokonanie zmian kadrowych (zwolnienie, zatrudnienie, przeszeregowanie, szkolenie, doskonalenie, instruktaż);

– wydanie polecenia wdrożenia projektu.

2. *Rozruch:*

Czynności zależą od zastosowanej metody wdrażania projektu zmian. Przyjmując za kryterium podziału: czas wdrażania projektu oraz przestrzenny zasięg wdrażania zmian, można wymienić następujące metody wdrażania zmian projektu[1]:

– metoda odcinkowa – etapami, po kolei w każdej komórce organizacyjnej;

– metoda uderzeniowa – jednorazowo w kolejnych komórkach organizacyjnych;

– metoda stopniowa – etapami w całej instytucji jednocześnie;

– metoda kompleksowa – jednorazowo w całej instytucji.

FAZA III – KONTROLA

1. *Kontrola:*

– porównanie rzeczywistego funkcjonowania organizacji z założeniami projektu;

– określenie skali rozbieżności pomiędzy założeniami projektu a rzeczywistym przebiegiem działań;

– opracowanie i wdrożenie działań korygujących;

– po wdrożeniu zmian w organizacji, zebranie informacji o jej efektach, porównanie ich z założeniami i określenie stopnia zrealizowania celu;

– ocena prawidłowości projektu i ewentualnie podjęcie działań korygujących.

---

[1] H. Mreła, *Technika organizowania pracy*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975, s. 321–322.

2. *Monitoring:*

Czynniki strukturotwórcze ze względu na swój charakter podlegają ciągłej zmianie, dlatego należy prowadzić monitoring wdrożonego projektu i być w ciągłej gotowości do dostosowania go do zmieniających się warunków. W przypadku dużych zmian istnieje potrzeba powtórzenia całego cyklu projektowego.

Statyczna struktura organizacyjna powstaje w wyniku tworzenia stanowisk pracy, grupowania komórek, personelu i zasobów oraz kształtowania zależności (więzi) organizacyjnych. Dla sprawnego i skutecznego realizowania celów[1] należy:

– zdefiniować i pogrupować stanowiska pracy – opisane zadaniami, uprawnieniami, zakresem odpowiedzialności;

– ustalić zależności (więzi) organizacyjne między stanowiskami pracy, tj. zależności służbowe, funkcjonalne, techniczne, informacyjne;

– określić strukturę organizacyjną składającą się z komórek i stanowisk.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, iż zależności organizacyjne można zdefiniować jako relacje uzależniania pod jakimś względem jednego elementu systemu wytwórczego od drugiego. Wyznaczają one kierunek przyporządkowania elementów oraz przedmiot, jaki je łączy (przedmiot techniczny, informacja, decyzja). Natomiast przebiegi organizacyjne to relacje oddziaływania będące rozwinięciem uzależnień w ciąg funkcji realizowanych w systemie, a ściślej – w ciągi kolejnych czynności zmierzających do osiągnięcia określonego celu lub zadania. Podstawowymi typami zależności organizacyjnych w dowództwach szczebla taktycznego są:

– zależności funkcjonalne, będące skutkiem podziału pracy: informacyjne, operacyjne oraz doradcze;

– zależności hierarchiczne, wynikające z podziału władzy w danym dowództwie szczebla taktycznego: rozkazodawcze (dotyczące stanowisk kierowniczych) i regulacyjne, (kontrolne)[2].

Zbudowanie struktury z takimi zależnościami (więzi funkcjonalne, hierarchiczne, techniczne i informacyjne), które będą się przyczyniać do sprawnego funkcjonowania organizacji, wymaga przestrzegania racjonalnej metodyki przeprowadzania zmian.

Przeprowadzone analizy literatury[3] wykazują, że ***przeprowadzanie zmian*** w ***dowództwach szczebla taktycznego*** wojsk lądowych (rys. 5.14) powinno odbywać się według następujących założeń organizacyjnych podzielonych na etapy:

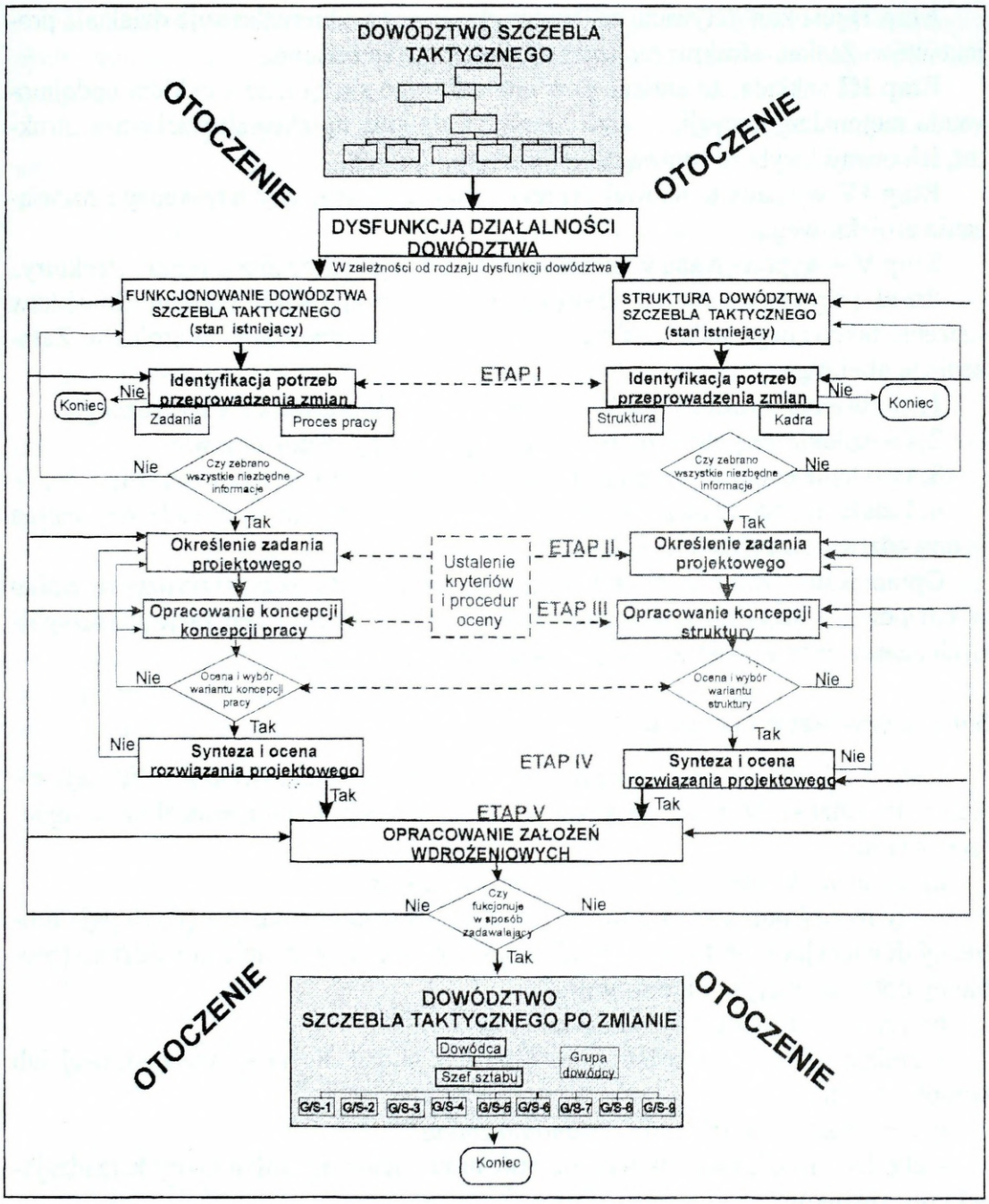
Etap I wymaga określenia, czy w ogóle istnieje potrzeba dokonywania jakichkolwiek zmian w danym dowództwie szczebla taktycznego wojsk lądowych. Jego realizacja ma zabezpieczyć dowództwo przed dokonywaniem niepotrzebnych i kosztownych reorganizacji. Ponadto pozwala uniknąć już istniejących wadliwych rozwiązań projektowych.

---

[1] J. Szczupaczyński, *Anatomia...*, wyd. cyt., s. 27.

[2] Szerzej problematykę zależności przedstawia A. Stabryła, *Doskonalenie...*, wyd. cyt., s. 12–15.

[3] Por. R.W. Griffin, *Podstawy...*, wyd. cyt.; J. Skalik, *Projektowanie...*, wyd. cyt.; P. Sienkiewicz, *Inżynieria systemów kierowania*, Warszawa 1988; J. Dziadoń, *Charakterystyka...*, wyd cyt.; W. Lidwa, *Obrona w górach i jej wpływ na struktury organizacyjne wojsk lądowych*, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 1995.



Źródło: opracowanie własne na podst.: J. Durlik, M. Wirkus, *Systemowo-partycypacyjna metoda doskonalenia organizacji*, „Przegląd Organizacji" 1986, nr 4, s. 28; E. Mastyk-Musiał, *Zarządzanie*..., wyd. cyt.; A. Stabryła, *Doskonalenie struktury*..., wyd. cyt.; A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK, Toruń 1998; J. Wołejszo, *Wybrane aspekty projektowania*..., wyd. cyt.

Rys. 5.14. Etapy przeprowadzenia zmian w organizacji wojskowej

Etap II jest konkretyzacją zadania projektowego, ukierunkowuje działania projektantów. Zmiana struktur realizowana jest w etapie trzecim.

Etap III zakłada, że zmiana powinna odbywać się zgodne z cyklem podejmowania racjonalnej decyzji, a więc wymaga ustalenia możliwych wariantów struktur, ich oceny i wyboru rozwiązań najkorzystniejszych.

Etap IV wymaga końcowej syntezy i całościowej oceny uzyskanego rozwiązania projektowego.

Etap V – wypracowana w nim zostaje koncepcja wdrożenia projektu struktury.

Przed przystąpieniem do realizacji etapów modyfikacji struktur dowództw szczebla taktycznego należy sformułować założenia organizacyjne projektu. Założenia te obejmują:

1. Określenie rodzaju i wielkości danego dowództwa szczebla taktycznego.
2. Określenie zespołu przeprowadzającego zmiany w dowództwie.
3. Ustalenie etapów i czynności przeprowadzania zmian w dowództwie.
4. Ustalenie pożądanego czasu realizacji projektu przeprowadzania zmian w dowództwie szczebla taktycznego.

Opracowanie założeń organizacyjnych do projektu przeprowadzania zmian w dowództwie szczebla taktycznego pozwala przystąpić do realizacji poszczególnych etapów przeprowadzania zmian struktury organizacyjnej:

5.4.1. Identyfikacja potrzeb przeprowadzania zmian

Etap I – Identyfikacja potrzeby przeprowadzania zmian struktury i funkcjonowania dowództwa szczebla taktycznego sprowadza się do odpowiedzi na następujące pytania:

a) *czy w ogóle istnieje potrzeba dokonania zmian*?

– czy należy poprawić złe funkcjonowanie danego dowództwa (występują problemy dewiacyjne) lub też doskonalić poprawne funkcjonowanie dowództwa (problemy optymalizacyjne i innowacyjne)?

b) *jeżeli tak, to jakich zmian należy dokonać*?

– zmiany określa się arbitralnie, bądź dokonując diagnozy szczegółowej lub kompleksowej.

c) *czy i jakie są możliwości dokonania zmian*?

– chodzi o możliwości materialne oraz nastawienie do zmian kadry zarządzającej i pracowników.

Sformułowanie odpowiedzi na powyższe pytania umożliwi określenie zadania projektowego.

5.4.2. Określenie zadania projektowego

Etap II – Określenie zadania projektowego składa się z następujących działań:

1. *Identyfikacja problemu projektowego* – identyfikacja problemów, wynikających z dokonanej diagnozy istniejącego dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych, wytycza kierunek procesu projektowania.

2. *Ustalenie stanu początkowego* – ogółu cech (w tym niesprawności) opisujących aktualne rozwiązanie strukturalne projektowanego dowództwa szczebla taktycznego.

3. *Ustalenie pożądanego stanu końcowego* – takiego rozwiązania strukturalnego, które zapewni eliminację niesprawności stwierdzonych w czasie diagnozy dowództwa szczebla taktycznego.

4. Sformułowanie *celów*, które modyfikowane dowództwo będzie realizowało.

5. Ustalenie *celu głównego* działania dowództwa szczebla taktycznego.

6. Ustalenie (analiza) *warunków działania* danego dowództwa – cech otoczenia.

7. Ustalenie *kryteriów* oceny skuteczności projektowanego dowództwa.

8. Dobór strategii działania (prognostycznej lub diagnostycznej) oraz ustalenie odpowiednich metod badania danego dowództwa szczebla taktycznego (np. wywiad swobodny, pisemny, obserwacja, metoda gałęzi celów czy tablic kompetencyjnych).

Celem *diagnozy struktury organizacyjnej* dowództwa szczebla taktycznego jest ustalenie istniejących błędów strukturalnych oraz wykrycie ich przyczyn. Bez rzetelnej i trafnej diagnozy doskonalenie lub projektowanie nowej struktury istniejącego dowództwa nie przyniesie założonych rezultatów. Diagnoza może być nastawiona odrębnie na: funkcjonowanie dowództwa (a w tym i prawidłowość struktur), wyniki funkcjonowania danego dowództwa (stopień realizacji celów) lub na funkcjonowanie i wyniki jednocześnie.

Reasumując stwierdzić można, że metodyka diagnozy samej struktury[1] polega na:

– rozpoznaniu zewnętrznych i wewnętrznych warunków funkcjonowania organizacji i czynników kształtujących dotychczasowe rozwiązania strukturalne;

– ocenie doboru i uporządkowania elementów systemu oraz zachodzących między nimi zależności, z punktu widzenia sprawności kierowania organizacją;

– wykrywania błędów strukturalnych i wyjaśnianiu ich przyczyn.

Szczegółowa *metodyka diagnozy* obejmuje takie czynności, jak[2]:

1. Określenie celu, przedmiotu i zakresu badania.

2. Wstępna identyfikacja przedmiotu i konkretyzacja metody badania.

3. Sformułowanie kryteriów oceny diagnostycznej.

4. Opracowanie wzorców oceny oraz zasad pomiaru i oceny.

5. Identyfikacja i analiza stanu faktycznego i wyprowadzenie ustaleń diagnostycznych.

6. Weryfikacja i interpretacja ustaleń diagnostycznych.

7. Synteza wyników badań szczegółowych.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, *iż szczegółowa diagnoza w przypadku dowództw wojsk lądowych powinna obejmować: prawidłowość klasy-*

---

[1] Por. A. Nalepka, *Diagnoza struktury organizacyjnej*, [w:] *Doskonalenie struktury...*, wyd. cyt., s. 150.

[2] Por. tamże, s. 152.

fikacji celów i zadań danego dowództwa, skuteczność osiągania celu przez dane dowództwo szczebla taktycznego, przystosowanie dowództwa do otoczenia, prawidłowość ukształtowania stanowisk organizacyjnych oraz ocenę prawidłowości grupowania stanowisk w sekcje i wydziały danego dowództwa, prawidłowości ustalenia zależności funkcjonalnych, prawidłowości ustalenia zależności hierarchicznych, rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych oraz wystarczalności i prawidłowości formalizacji struktury organizacji.

Ocenę poprawności struktury organizacyjnej danego dowództwa można uzyskać przez porównanie jej z innymi dobrze funkcjonującymi dowództwami szczebla taktycznego wojsk lądowych, porównanie wybranych z „wzorcowym" modelem lub też właśnie obserwacje, wywiady z poszczególnymi osobami dowództwa, wywiady z zewnętrznymi ekspertami itp.

Możliwe niedomagania struktury dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych mogą być następujące:

– zgrupowanie w poszczególnych pionach organizacyjnych lub komórkach zbyt zróżnicowanych zadań;
– rozczłonkowanie stanowisk spełniających podobne zadania;
– zbytnia centralizacja kompetencji decyzyjnych;
– zbyt niski stopień formalizacji podstawowych przebiegów organizacyjnych;
– niedoskonałość procedur utrzymywania kontaktów z przełożonym i wykonawcami (podwładnymi);
– przeciążenie zadaniami stanowisk i komórek organizacyjnych;
– braki w koordynacji funkcjonowania komórek organizacyjnych;
– występowanie zbędnych stanowisk kierowniczych;
– dezaktualizacja regulaminu pracy komórek organizacyjnych.

5.4.3. Opracowanie koncepcji struktury

Etap III – Opracowanie koncepcji struktury organizacyjnej składa się z następujących działań:

1. Ustalenie, na podstawie celu ogólnego, celów szczegółowych organizacji.
2. Ustalenie wykonywanych czynności, w ścisłej zależności od ustalonych celów szczegółowych.
3. Projektowanie struktury funkcjonalnej:

– łączenie czynności według wybranego kryterium;
– projektowanie stanowisk pracy, ustalenie: zadań, uprawnień, odpowiedzialności oraz niezbędnych środków technicznych komórek funkcjonalnych;
– łączenie stanowisk pracy w komórki funkcjonalne: decyzyjne, doradcze, wykonawcze, techniczne;
– ustalenie rozpiętości kierowania;
– projektowanie struktury hierarchicznej – ustalenie powiązań hierarchicznych między komórkami;
– ustalenie stopnia centralizacji i decentralizacji władzy – delegowanie uprawnień i ustalenie zakresu swobody decyzyjnej;

– zaprojektowanie systemu informacji;
– wybór organizacji procesów (harmonogramy czynności, zakres i zasięg kontroli, schemat przepływu dokumentów);
– ustalenie wariantów struktury organizacyjnej;
– ocena wariantów struktury organizacyjnej i wybór jednego z nich;
– uszczegółowienie projektu struktury organizacyjnej.

W efekcie kształtowania struktury powstaje struktura smukła lub płaska, scentralizowana lub zdecentralizowana, sformalizowana lub niesformalizowana, prosta lub złożona, liniowa, liniowo-sztabowa lub funkcjonalna, czy wreszcie jedna z nowoczesnych struktur elastycznych.

Formułowanie celów działania dowództwa szczebla taktycznego powinno być podstawą projektu struktury organizacyjnej. Sformułowanie celu głównego i na tej podstawie celów cząstkowych pozwala na racjonalne ustalenie parametrów struktury, co zabezpiecza przed rozrastaniem się danego dowództwa. Cele cząstkowe pozwalają wyodrębnić zadania umożliwiające osiągnięcie tych celów oraz jeśli istnieje taka potrzeba ustalenie czynności, związanych z zadaniami. Biorąc pod uwagę kryterium udatności funkcjonowania instytucji wyróżnia się cele główne i uboczne.

Cel główny (cele główne) jest to podstawowy motyw działania danego dowództwa, który uzasadnia potrzebę modyfikacji danego dowództwa szczebla taktycznego. Cele uboczne są osiągane zwykle przy okazji dochodzenia do celu głównego, jednak dla ich wyłącznej realizacji dane dowództwo nie powstałoby.

Ze względu na *kryterium hierarchii* wyróżnia się cele końcowe i cele pośrednie. Cele pośrednie są tylko środkami do osiągnięcia celu końcowego. Klasyfikując cele danego dowództwa według stosunku części do całości, należy najpierw określić cel ogólny syntetyzujący całość działań dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych. Taka klasyfikacja celów umożliwia przedstawienie całej struktury funkcjonowania danego dowództwa.

Niezależnie od tego, czy podział celów będzie doprowadzony do zadań przeznaczonych do (wykonania) dla jednego oficera (podoficera), czy zatrzymany na pewnym tylko stopniu uszczegółowienia dzielonych celów, w następnym etapie procesu organizowania dokonuje się podziału działania całościowego na częściowe zakresy działań. W istocie rzeczy, bowiem zawsze do jakiegoś wcześniej ustalonego celu cząstkowego jest przypisany określony rodzaj i zakres działania potrzebny do osiągnięcia tego celu.

Nawet jeśli podział celów całościowych nie zostanie konsekwentnie doprowadzony do końca, to w etapie wyznaczania rodzajów i zakresów działań powinno nastąpić ich dalsze uszczegółowienie, kończące się wyznaczeniem rodzajów i zakresów działań (zadań) dla każdego pracownika danego dowództwa.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają wskazać kilka kryteriów, według których dokonuje się podziału celu głównego:
– kryterium czynności,
– kryterium przedmiotu (obiektu),

– kryterium środków pracy,
– kryterium rang,
– kryterium faz,

Można też dokonać podziału celów na zadania pierwotne i wtórne[1].

Projektowanie stanowiska pracy polega na określeniu *zadań* i wynikających z nich obowiązków danego specjalisty z dowództwa szczebla taktycznego, ustaleniu *uprawnień* służących do wykonywania zadań i obowiązków oraz potrzebnego do tego wyposażenia, a także na wyznaczeniu zakresu *odpowiedzialności.*

Po dokonaniu podziału celu głównego na cele cząstkowe i zadania następuje proces przyporządkowania zadań kolejnym stanowiskom pracy, polegający na ustaleniu liczby zadań lub czynności wykonywanych przez jednego oficera (podoficera, specjalisty) danego dowództwa. Zadania, uprawnienia i przypisany im zakres odpowiedzialności tworzą zasadniczą konstrukcję stanowiska pracy, a ich adekwatność należy traktować jako fundamentalną zasadę.

Grupowanie stanowisk pracy. Otrzymany zbiór stanowisk pracy wymaga grupowania w komórki oraz ich rozmieszczenia w określonym układzie hierarchicznym. Tworzenie komórek organizacyjnych danego dowództwa polega na celowym łączeniu określonej liczby wykonawczych stanowisk pracy oraz wyodrębnieniu stanowisk kierowniczych. W procesie scalania stanowisk w komórki organizacyjne danego dowództwa szczebla taktycznego należy przede wszystkim uwzględnić kryteria[2]:

– identyczności lub podobieństwa rodzaju wykonywanych funkcji oraz kwalifikacji wykonawców,
– jedności miejsca i czasu realizacji funkcji,
– kompleksowości realizowanych w komórce zadań,
– rozpiętości kierowania,
– zdolności koordynacji,
– ekonomiczności.

Należy zaznaczyć, iż w komórce organizacyjnej dowództwa szczebla taktycznego należy realizować pełny cykl pracy umożliwiający rozwiązanie we własnym zakresie wszystkich problemów związanych z wykonywaniem postawionych zadań.

Rozpiętość kierowania oznacza liczbę osób, którą bezpośrednio kieruje jeden przełożony. Każda osoba, każda komórka organizacyjna dowództwa szczebla taktycznego powinna podlegać określonemu dowódcy (kierownikowi). Tworzy to hierarchię struktury. Przepływające informacje przechodzą wtedy przez kolejne szczeble organizacyjne. W strukturze silnie zhierarchizowanej powoduje to:

– wydłużenie czasu przepływu informacji,
– zwiększenie prawdopodobieństwa zniekształceń informacji.

---

[1] Zob. szerzej: K. Zimniewicz, *Nauka...*, wyd. cyt., s. 45–47.
[2] Zob. szerzej: *Doskonalenie...*, red. A. Stabryła, wyd. cyt., s. 37–39.

Stąd też należy maksymalnie ograniczać liczbę szczebli struktury organizacyjnej oraz wyraźnie określać więzi hierarchiczne – kto komu podlega. W dowództwach szczebla taktycznego zasada utrzymywania hierarchii należy do najważniejszych.

Niezmiernie istotną czynnością, wpływającą na jakość funkcjonowania poszczególnych komórek organizacyjnych danego dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych jest prawidłowe ustalenie zasięgu i rozpiętości kierowania. *Zasięg kierowania* jest liczbą wszystkich pracowników podległych bezpośrednio i pośrednio wyższemu przełożonemu. *Rozpiętość kierowania* jest to liczba pracowników podległych przełożonemu danego szczebla. Dokonując bardziej szczegółowego podziału, dzieli się ją na:

– *rozpiętość formalną* – liczba pracowników na podstawie przepisów podległych danemu dowódcy (kierownikowi);

– *rozpiętość potencjalną* – liczba bezpośrednich podwładnych, którymi dany dowódca (kierownik) mógłby w określonych warunkach, skutecznie kierować;

– *rozpiętość rzeczywistą* – liczbę osób, którymi dowódca (kierownik) rzeczywiście bezpośrednio i skutecznie kieruje.

Dokonane analizy literatury dowodzą dużej rozbieżności poglądów co do poszukiwania optimum rozpiętości kierowania. Metody te można podzielić na liczbowe i czynnikowe. Pierwsze określają liczbę podwładnych, która zapewni skuteczne kierowanie zespołem, drugie określają czynniki, od których liczba ta zależy.

Próby ustalenia możliwej do opanowania liczby bezpośrednich podwładnych mają charakter doświadczalny. Jako optimum rozpiętości kierowania wielu specjalistów[1] wymienia liczbę 7, inni mówią o przedziale 4–12. Dość ciekawie przedstawia to V.A. Graicunas[2], który próbował zbudować formułę matematyczną obrazującą wzrost liczby stosunków przełożony–podwładny, będący skutkiem wzrostu liczby podwładnych. Brał on pod uwagę trzy rodzaje stosunków: indywidualne kontakty między przełożonym i każdym podwładnym z osobna, stosunki między przełożonym a każdą z możliwych kombinacji dwóch lub więcej podwładnych oraz stosunki między podwładnymi. Pierwszy rodzaj nazywany jest często relacjami prostymi pojedynczymi, drugi – relacjami grupowymi, natomiast ostatni – relacjami poprzecznymi. Najogólniejszy wzór pozwalający obliczyć maksymalną liczbę relacji przedstawia się następująco:

---

[1] Por. D. Hellriegel, J.W. Slocum, *Management*, Third Edition, Addison-Wesley Co., Reading, Mass, 1982, s. 260; M. Bielski, *Organizacje...*, wyd. cyt., s. 191; K. Zimniewicz, *Nauka...*, wyd. cyt., s. 23; *Zarządzanie*, red. nauk. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, wyd. cyt., s. 650; T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia...*, wyd. cyt., s. 211; J. Dzida, *Rozpiętość i zasięg kierowania w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa 1969, s. 76–77.

[2] V.A. Graicunas, *Relationship in organization*, [w:] *Papers on the scence of administration*, New York 1937, s. 186.

$$F = n\left(2^{n-1} + n - 1\right)$$

gdzie:

F – *liczba możliwych relacji*

n – *liczba podwładnych*

Podstawiając pod n kolejne liczby, łatwo można się przekonać, że zgodnie z formułą Graicunasa każde zwiększenie liczby podwładnych o jedną osobę zwiększa liczbę możliwych relacji ponad dwukrotnie.

Przykład:

n = 5

$$F = 5\left(2^{5-1} + 5 - 1\right) = 5(2^4 + 4) = 5(16 + 4) = 5x20 = 100$$

n = 6

$$F = 6\left(2^{6-1} + 6 - 1\right) = 6(2^5 + 5) = 6(32 + 5) = 6x37 = 222$$

Metoda powyższa nie znalazła jednak zastosowania w praktyce wyznaczania rozpiętości kierowania. Z przeprowadzonych analiz wynikło[1], że Graicunas nie uzasadnił przyjętych formuł matematycznych, oraz, że nie można przełożonego obarczać bezpośrednią odpowiedzialnością za wszystkie stosunki służbowe zachodzące między jego podwładnymi.

Uwaga poszczególnych badaczy zajmujących się tą problematyką skupiła się na poszukiwaniu czynników, które bądź ograniczają rozpiętość kierowania, bądź ją zwiększają, pozwalając w niektórych przypadkach kierować nawet zespołami 100-osobowymi.

W literaturze wyróżnia się następujące grupy czynników, które mogą wpływać na rozpiętość kierowania w dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych:

– czas, który dowódca danego szczebla dowodzenia może poświęcić na właściwe czynności kierowania;

– czas, który przełożony (dowódca, szef sztabu, kierownik S/G) musi poświęcić (przeciętnie) jednemu podwładnemu.

Do *pierwszej grupy* można zaliczyć następujące czynniki:

– stopień złożoności problemów rozwiązywanych przez przełożonego, także stopień ich powtarzalności czy typowości i w związku z tym czas, jaki jest potrzebny na przygotowanie i podejmowanie decyzji;

– obciążenie dowódcy (kierownika S/G) czynnościami wykonawczymi, niekierowniczymi.

Do *drugiej grupy* można zaliczyć:

– stopień złożoności i powtarzalności (zrutynizowania) czynności wykonywanych przez podwładnych;

– stopień powiązania i wzajemnej zależności nadzorowanych stanowisk i komórek dowództwa między sobą;

---

[1] Por. M. Haire, *Biologiczne modele i empiryczne dzieje rozwoju organizacji*, [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1965, s. 443; J.O'Shaugnessy, *Organizacje zarządzania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1975, s. 45.

– rozmieszczenie nadzorowanych stanowisk i komórek w przestrzeni i sprawność łączności między nimi.

Czynnikiem, który może wpłynąć zarówno na czas poświęcony na czynności kierownicze ogółem, jak i na czas poświęcany przeciętnie jednemu podwładnemu, są kwalifikacje samego przełożonego i kwalifikacje jego podwładnych. Im są one wyższe w obu przypadkach, tym większa może być rozpiętość kierowania.

Poszukując najbardziej odpowiedniej metody (grup metod) ustalania rozpiętości kierowania w komórkach dowództwa związku taktycznego, autor odrzucił metody intuicyjne, zrezygnował z metod matematycznych, uzależniających rozpiętość od liczby kontaktów pomiędzy przełożonym i podwładnymi (obliczaniu rozpiętości stosownym wzorem matematycznym), a skupił się na tzw. metodach czynnikowych[1], uwzględniających wpływ wielu ważnych czynników na rozpiętość kierowania.

W przypadku zespołów (sekcji, grup) i centrów (zespołów) dowództw szczebla taktycznego (np. stanowisk dowodzenia), w których praca wykonywana w warunkach stresu wojennego ma charakter koncepcyjny i długotrwały, należy mówić jedynie o szacowaniu rozpiętości kierowania. Następnie uzyskane liczby należy skonsultować z oficerami ogólnowojskowymi (specjalność wojska pancerne i zmechanizowane) i specjalistami pracującymi w odpowiednich komórkach. Ostatecznej weryfikacji dokonać należy w czasie ćwiczeń dowódczo-sztabowych po wdrożeniu zmiany struktury odpowiedniego dowództwa szczebla taktycznego.

Modyfikując struktury dowództw szczebla taktycznego, pod kątem oszacowania rozpiętości kierowania można także wykorzystać: jako metody pomocnicze, metody bezpośrednie (obserwację i analizę stanowisk pracy), metody pośrednie – szacunkowe[2] (reprezentacyjną i kompresji etatów).

Metoda reprezentacji polega na wyborze spośród znanych jednostek organizacyjnych tej, która prawidłowo i terminowo wykonuje powierzone jej zadania, a jej obsadę przyjmuje za właściwą i reprezentatywną dla pozostałych jednostek wykonujących takie same lub podobne zadania.

Metoda kompresji etatów polega na wstępnym określeniu liczby pracowników na podstawie jednej z wcześniej omówionych metod, a następnie stopniowej redukcji w przypadku stwierdzenia nadmiaru liczby pracowników w stosunku do zadań.

Centralizacja władzy oznacza skupienie najważniejszych uprawnień decyzyjnych na szczytach hierarchii danego dowództwa. W przypadku dowództw szczebla taktycznego całą władzę decyzyjną posiada dowódca, który chociaż może część uprawnień delegować na szefa sztabu lub zastępcę dowódcy, to jednak odpowiada za podjętą decyzję. Oznacza to, iż pojedyncze osoby dowództwa posiadają nie-

[1] Zob. M. Pietrusiński, *Ustalenie rozpiętości kierowania w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe UG", Gdańsk 1998, s. 35–37.

[2] J. Skalik (red.), *Projektowanie*..., wyd. cyt., s. 89–90.

wielkie uprawnienia samodzielnego podejmowania decyzji. Natomiast decentralizacja oznacza przeniesienie, delegowanie wielu uprawnień decyzyjnych w dół[1].

Reasumując stwierdzić można, iż centralizacja i decentralizacja w warunkach dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych – *szczególnie w czasie działań wojennych* – powinna być wprowadzana z ostrożnością i tylko wtedy, gdy spełnione są następujące warunki:

– równolegle usprawnia się mechanizmy koordynacji decyzji podejmowanych na różnych szczeblach dowodzenia;

– kierownicy poszczególnych S/G przejawiają wystarczającą odpowiedzialność, samodzielność i reprezentują odpowiednio wysoki autorytet;

– istnieje klimat środowiskowy sprzyjający decentralizacji.

Formą decentralizacji władzy jest delegowanie uprawnień kierowniczych – tymczasowo lub w odniesieniu do pewnego zakresu zadań. Dokonując decentralizacji należy przestrzegać następujących zasad:

– celowości delegacji uprawnień,
– akceptacji delegacji przez podwładnego,
– kontroli umiejętności decyzyjnych podwładnego,
– zapewnienia dobrej wymiany informacji,
– wyraźnej delegacji uprawnień,
– kompletności delegowanych uprawnień,
– wyposażenia w środki i informacje,
– odpowiedzialności za podejmowane decyzje.

Formalizacja jest uwieńczeniem procesu budowy danego dowództwa szczebla taktycznego i polega na ograniczeniu swobody działania jej członków przez narzucenie im postulowanych wzorców zachowań[2]. Wzorce te przyjmują postać różnego rodzaju ustaleń, instrukcji i regulaminów będących wynikiem prac projektowych. Ponieważ nie wszystkie zachowania członków danego dowództwa podlegają formalizacji, tak ze względów czysto technicznych, jak i racjonalnych, można mówić tylko o określonym stopniu formalizacji.

W przypadku zbyt niskiego stopnia formalizacji dowództwa szczebla taktycznego, czyli tzw. *niedoformalizowania dowództwa*[3], występuje nadmierna swoboda jej uczestników, wyrażająca się w nadużywaniu władzy, uchylaniu się od działań, którym towarzyszą często spory kompetencyjne wynikające z niewłaściwego podziału zadań. Nadmierny stopień formalizacji, czyli tzw. *przeformalizowanie* dowództwa, powoduje schematyzm działań, wydłużenie czasu realizacji zadań oraz wywołuje postawy oczekiwania na rozwiązanie problemów przez zwierzchników. Przeformalizowane dowództwa szczebla taktycznego są mało elastyczne i wywołują przerosty biurokratyczne[4].

---

[1] J. Szczupaczyński, *Anatomia...*, wyd. cyt., s. 34.
[2] Por. A. Stabryła (red.), *Doskonalenie...*, wyd. cyt., s. 91.
[3] Por. J. Skalik (red.), *Projektowanie...*, wyd. cyt., s. 91.
[4] Zob. też A. Sobczak, *Struktury...*, wyd. cyt., s. 358–359.

Formalizacji dokonuje się przez opis, tworzenie schematów oraz tablic kompetencyjnych. Formalizacja opisowa – najbardziej rozpowszechniona – w organizacjach cywilnych występuje przykładowo w postaci karty stanowisk pracy, statutów, regulaminów organizacyjnych i tzw. księgi służb.

Formalizacja organizacji za pomocą modeli opisowych jest stosunkowo pracochłonna i kosztowna, jednak zastosowany w nich zapis zapewnia trwałość i dokładność interpretacji zarejestrowanych informacji.

5.4.4. Synteza i ocena rozwiązania projektowego

Etap IV – Synteza i ocena rozwiązania projektowego obejmuje:

1. Porównanie uzyskanych wyników z założonymi wymaganiami.
2. Określenie parametrów (norm) funkcjonowania organizacji.
3. Opracowanie dokumentacji organizacji (zakres działania stanowisk, kart uprawnień i obowiązków, schematów powiązań funkcjonalnych i służbowych).
4. Weryfikację zaproponowanych rozwiązań struktury wybranych lub wszystkich komórek dowództwa szczebla taktycznego.

Weryfikacja rozwiązań projektowych pozwoli wyeliminować ewentualne usterki jeszcze przed opracowaniem projektu wdrożenia oraz wdrożenia struktury.

Błędy w projekcie, jeśli nie zostaną wyeliminowane w procesie weryfikacji, zwiększają koszty wdrożenia, zwiększają czas obniżonej sprawności organizacji oraz tworzą atmosferę niechęci do zmian u pracowników organizacji.

W organizacjach wojskowych obniżenie sprawności jest znacznie trudniejsze do stwierdzenia niż w przypadku innych organizacji, których efekty można określić miernikami ilościowymi. Wynika to stąd, że skuteczność dowództw oraz pracy kadry na wielu stanowiskach są opisywane głównie kryteriami jakościowymi, trudnymi do mierzenia i kontrolowania. Dotyczy to większości stanowisk dowódczych, specjalistycznych i naukowo-dydaktycznych. Wśród kadry dowódczej wdrażającej zmiany może to rodzić przekonanie o braku związku między zmianą a sprawnością funkcjonowania, a tym samym – niedocenienie problemu barier dla zmian organizacyjnych. Być może to przekonanie oraz świadomość nieuchronności zmian (szczególnie redukcji stanowisk pracy) wpływają negatywnie na prowadzenie działań eliminujących lęki i obawy kadry, która jest podmiotem zmian. Jednak stwierdzenie to ma charakter hipotetyczny, a zarysowana problematyka wymaga szerszych badań empirycznych.

W przypadku organizacji wojskowych (dowództw) *weryfikacji prawidłowości wybranych struktur lub wszystkich komórek organizacyjnych można dokonać w czasie ćwiczeń dowódczo-sztabowych*. Oceny rozwiązań projektowych mogliby, więc dokonywać praktycy (dowódcy funkcjonujących jednostek wojskowych), dzieląc się spostrzeżeniami w czasie wywiadów swobodnych lub wywiadu skategoryzowanego. Oceny te podlegałyby analizie dokonywanej przez zespół projektowy, dokonujący następnie ewentualnych poprawek w projekcie.

5.4.5. Opracowanie założeń wdrożeniowych

Etap V – Opracowanie założeń wdrożeniowych – opracowanie projektu wdrażania struktury organizacyjnej.

Po zaprojektowaniu struktury organizacyjnej dowództwa szczebla taktycznego istnieje potrzeba podjęcia działań wdrażających projekt zmian.

Pożądane jest sporządzanie harmonogramu wdrożenia, programu przygotowania infrastruktury i środków pracy, programu przeszkolenia kadr danego dowództwa oraz programu przeciwdziałania barierom dla zmian.

Na przykład, program przygotowania infrastruktury i środków (narzędzi) pracy powinien uwzględniać ewentualną rozbudowę, przebudowę, adaptację bądź budowę nowego obiektu. Należy więc uwzględnić wyposażenie stanowisk pracy w określone w projekcie zmian środki informatyki, środki łączności (zautomatyzowane systemy dowodzenia) i inne wyposażenie zapewniające nie tylko wykonywanie zadań, ale i warunki socjalne przysługujące kadrze. Z zakupem środków technicznych wiążą się zakupy materiałów eksploatacyjnych.

Ustalając szczegółowo niezbędne środki finansowe, należy wziąć pod uwagę między innymi następujące koszty:

- doboru kadry zawodowej poszczególnych dowództw szczebla taktycznego na nowe stanowiska (przeniesienia, zakwaterowania w internacie, zapewnienia kwatery służbowej);
- zwolnienia lub przesunięcia kadry na inne stanowiska;
- przygotowanie kadry do nowych wymagań;
- stworzenia odpowiednich warunków bytowych kadrze;
- zakupu nowych środków technicznych i biurowych;
- adaptacji lub budowy infrastruktury;
- zapewnienie funkcjonowania infrastruktury;
- koszty konsultacji, ekspertyz i korekt projektów tzw. ukryte, związane z obniżeniem jakości pracy czy nieobecności z powodu przeszkalania.

Działania grupy inicjującej zmianę dowództwa szczebla taktycznego skupiają się na pozyskiwaniu niezbędnych zasobów oraz realizacji działań przezwyciężających opór wobec zmian. Opór pojawia się wtedy, gdy żołnierze zawodowi danego dowództwa (ale i żołnierze służby zasadniczej) nie rozumieją zmiany, informacje na jej temat są niepełne i niejasne, a opinie sprzeczne. W efekcie kadra zawodowa zaczyna reagować na zmianę według następującego schematu: odrzucenie zmian, obrona stanowisk i obowiązków, uświadamianie potrzeby zmiany, adaptacja do zmian, akceptacja zmian i podniesienie motywacji do pracy[1].

Wdrażanie zmian polega na realizacji zaplanowanych działań – przeprowadzaniu rozmów kadrowych, przemieszczaniu osób, likwidacji bądź tworzeniu nowych stanowisk, łączeniu lub rozdzielaniu komórek organizacyjnych, zmianie procedur

[1]Por. E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997, s. 73–74;

i przepisów formalizujących funkcjonowanie danego dowództwa itp. Wymaga bieżącej kontroli – zbierania informacji o postępach wdrażania, porównywania z planem działania (oraz innymi wzorcami) i dokonywania bieżących korekt.

W dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych okres zmniejszenia sprawności powinien trwać jak najkrócej. Tak więc pożądane jest dynamiczne (kompleksowe lub uderzeniowe) wdrażanie zmian projektu struktury. Wymagają tego złożone procedury działania dowództw – dokonanie zmian tylko w jednej komórce dowództwa może utrudnić synchronizację i koordynację działań z innymi komórkami organizacyjnymi. Wynika to z tego, że permanentne wprowadzanie głębokich zmian w organizacjach wojskowych, czy nawet samo oczekiwanie kadry wojskowej na restrukturyzację własnych jednostek, przedłuża okres zmniejszenia się sprawności ich funkcjonowania. Stąd też proces wdrażania poszczególnych elementów składowych projektu zmian powinien przebiegać szybko i planowo, przy uwzględnieniu tych działań, które mogą być realizowane równolegle, oraz czynności przygotowawczych i wszelkich uwarunkowań zmian.

Reasumując przedstawione treści niniejszego rozdziału, można sformułować następujące ***wnioski***:

1. Organizacja wojskowa powinna zapewnić realizację celów i być wystarczająco trwała, aby umożliwić nieprzerwane funkcjonowanie dowództwa oraz ułatwiać jego przystosowanie do zmieniających się warunków zewnętrznych.

2. Konieczność zmiany celu głównego (cele główne) lub zadań realizowanych przez dane dowództwo jest podstawowym motywem, który uzasadnia potrzebę przeprowadzania modyfikacji danego dowództwa szczebla taktycznego.

3. Zmiana organizacyjna dowództwa szczebla taktycznego powinna się odbywać zgodne z cyklem podejmowania racjonalnej decyzji, a więc wymaga ustalenia możliwych wariantów struktur, ich oceny i wyboru rozwiązań najkorzystniejszych.

4. Kadrę kierowniczą poszczególnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych powinni stanowić profesjonalnie przygotowani oficerowie.

5. Właściwie zorganizowany przebieg procesu przeprowadzenia zmian w organizacji wojskowej powinien uwzględniać zasady przeprowadzania zmian w ujęciu teorii organizacji i zarządzania.

6. Cechy i elementy organizacji wojskowej oraz jego otoczenia, tradycyjnie uznane za czynniki determinujące struktury organizacyjne, wykazują w przypadku dowództwa daleko posuniętą niespójność. Oznacza to, że wiele z tych cech nie wchodzi we wzajemne związki i zależności statyczne, inne zaś są powiązane modularnie na zasadach lokalnych zagęszczeń właściwości. Wiele zależności ma charakter dwukierunkowy. Taki charakter zależności stwarza przesłanki do niejednolitego, różnokierunkowego oddziaływania czynników wewnętrznych i zewnętrznych na strukturę organizacyjną danego dowództwa.

5.5. Bariery we wprowadzaniu zmian w organizacji wojskowej

Zmiana w organizacji wymaga zarówno trafnego projektu, jak i właściwego wdrażania, wymagającego między innymi pokonywania ekonomicznych, biurokratycznych i psychospołecznych barier zmian[1] – czynników decydujących o sprawności i kosztach zmian. Teoretycy i praktycy podkreślają zwłaszcza rolę oporu personelu organizacji przed zmianami, gdyż często postrzegane są one jako zagrożenie. Niezależnie bowiem od celu, rodzaju i obszaru, zmiany dotyczą zawsze ludzi – jak to określiłem – *motorem zmian jest niezadowolenie ze stanu obecnego, a hamulcami – strach przed nieznanym i przyszłością*[2]. Stąd też przed przeprowadzeniem zmian należy rozważyć ich wpływ na zmianę zachowań personelu organizacji. Należy przy tym pamiętać, że im silniejsze będą związki między określoną postawą a jej pozytywnymi skutkami, tym bardziej prawdopodobne będzie przyjęcie takiej postawy przez personel. Z kolei im bardziej pozytywne rezultaty mogą być następstwem przyjęcia danej postawy, tym większe prawdopodobieństwo zaakceptowania zachowania, które warunkuje korzystne wyniki[3]. Często lekceważonymi barierami są bariery psychospołeczne, określane jako obawy i lęki pracowników, których zmiana ta dotyczy. Bariery te są źródłem oporu pracowników wobec zmian.

Wyróżnia się dwa poziomy reakcji ludzi na zmiany, tj. **nastawienia**, obejmujące emocjonalny, wewnętrzny stosunek człowieka do zmiany oraz **zachowania**, przejawiające się w określonych działaniach. Pokazują w ten sposób całą skalę różnorodnych zachowań ludzi w obliczu zmian[4].

Wyniki szeregu badań potwierdzają występowanie obaw i lęków w niektórych środowiskach pracowniczych. Nie wiadomo, czy obawy te są rzeczywiście źródłem oporu wobec zmian, jednak można z dużym prawdopodobieństwem przypuszczać, że w pewnym stopniu wpływają negatywnie na postawy pracowników wobec wykonywanej pracy, co może wpływać na jej wyniki. Dane te wskazują również na wagę tej problematyki oraz potrzebę podejmowania stosownych działań przez menedżerów – diagnozowania barier zmian i przeciwdziałania im. Zmiany organizacyjne wiążą się niestety również z likwidacją stanowisk, obniżaniem grupy uposażenia (zaszeregowania) czy zmianą specjalności. Dlatego nie należą do rzadkości opinie, iż utrata pracy lub jej zmiana należą do grupy najbardziej stresogennych czynników w życiu każdego człowieka.

Liczba i poziom psychospołecznych barier zmian jest zróżnicowana ze względu na indywidualne postrzeganie przez pracowników zasięgu i głębokości zmian. J.A.F. Stoner i Ch. Wankel wymieniają trzy podstawowe bariery zmian: niepew-

---

[1] Por. J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, Kraków 1998, s. 278.

[2] Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, Warszawa 2001, s. 93.

[3] Tamże, s. 90.

[4] M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw*, cz. II. *Metodologia zmian organizacyjnych*, Gdańsk 1996, s. 515.

ność, co do przyczyny i skutków zmiany; niechęć do rezygnacji z istniejących przywilejów oraz świadomość słabych stron proponowanych zmian[1]. Podobnie uważa M. Armstrong[2], podając następujące możliwe bariery:

1. Szok spowodowany nowością – ludzie zwykle obawiają się tych zmian, które mogą naruszyć ustalone warunki zatrudnienia, metody pracy, procedury postępowania. Powoduje to utratę lub zmniejszenie poczucia bezpieczeństwa. Podwładni mogą nie wierzyć kierownictwu, iż zmiany będą korzystne zarówno dla nich, jak i dla organizacji.

2. Obawy ekonomiczne – utrata dochodów, zagrożenie dla stabilności zatrudnienia.

3. Niewygoda – zmiany utrudnią życie.

4. Niepewność – zmiana może budzić niepokój związany z jej niepewnymi skutkami.

5. Lęki symboliczne – zmiana może wpływać na cenioną, symboliczną wartość.

6. Zagrożenie dla relacji interpersonalnych – zmiana może zakłócić zwyczajowe relacje społeczne i standardy grupy.

7. Zagrożenie dla pozycji jednostki – zmiana może spowodować utratę intratnego stanowiska kierowniczego czy eksperckiego.

8. Zagrożenie dla posiadanych kompetencji – zmiana może pozbawić pracownika możliwości wykorzystywania, często z trudem nabytych, umiejętności i doświadczeń.

9. Obawy przed nowymi wymaganiami – zmiana może wymusić nabywanie nowych kompetencji zawodowych, być może trudnych do opanowania.

Również J. Penc wskazuje wyżej wymieniane bariery zmian oraz uzupełnia tę listę o czynniki: nadmiar jednoczesnych zmian oraz zbyt duża częstość zmian. Autor ten wskazuje również, że barierami zmian mogą być zachowania samych kierowników – tych, którym brakuje zdolności do twórczego myślenia oraz odpowiednich umiejętności organizacyjnych i planistycznych. Podkreśla również, iż nieelastyczne struktury organizacji, niewłaściwe zarządzanie organizacją, negatywne czynniki motywacyjne i niedostateczne kwalifikacje kierowników potęgują bariery zmian.

Znajomość występujących w danej organizacji barier pozwala ukierunkować kadrze kierowniczej działania ograniczające opór wobec zmian. Stąd też pożądane jest, aby w czasie przygotowywania wdrażania zmian, poznać te czynniki drogą badań sondażowych. Zwłaszcza, że za przezwyciężanie oporu wobec zmian i szerzej – za sprawność zmian – odpowiadają kierownicy (kadra kierownicza), która projektuje zmiany oraz kadra, która wdraża zmiany w podległych instytucjach, a nie bliżej nieokreśleni pracownicy.

---

[1] J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1994, s. 310.

[2] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2001, s. 204.

Wspomniane bariery rodzą czynny lub bierny opór wobec zmian, wyrażający pewien stan psychiczny pracowników, który na zewnątrz może objawiać się niskim zaangażowaniem w wykonywaną pracę, świadomym lub nieświadomym obniżeniem jakości wykonywanych zadań czy nawet podejmowaniem działań opóźniających wprowadzanie zmian. Jak wskazuje E. Długosz-Truszkowska nie należy dążyć do unikania oporu[1]. Bardziej skuteczne postępowanie polega na przeprowadzeniu zmiany w sposób zachęcający do otwartego – a nie ukrytego – oporu pracowników. Opór wobec zmian musi zawsze wystąpić i rzecz w tym, aby go szybko ujawnić i przezwyciężyć.

Stąd też niezmiernie istotne jest pozyskanie kierowników (kadry kierowniczej) dla idei zmian organizacyjnych przed przystąpieniem do etapu wdrażania zmian. Jak wskazuje W. Kieżun zmniejszenie oporu pracowników wobec zmian wiąże się przede wszystkim z *„długofalowym oddziaływaniem na wyrobienie postawy innowacyjnej, polegającej na instytucjonalnej akceptacji postępu i świadomości, że wąski zakres specjalizacyjny nie może odznaczać się stabilnością w okresie szybkiego rozwoju wiedzy i techniki"*[2]. Stąd też w czasie realizacji etapu (adaptacji) wdrażania zmian kadra kierownicza powinna podjąć działania przezwyciężające bariery zmian. W literaturze przedmiotu można spotkać szereg propozycji działań czy metod postępowania ograniczających opór wobec zmian – od działań informujących, negocjacji po działania wymuszające[3].

Istotne znaczenie ma również stopień zaufania pracowników do kierownictwa organizacji. Jest ono uzależnione od doświadczeń pracowników w zakresie zmian, które zachodziły w przeszłości. W im większym stopniu te zmiany nie spełniły oczekiwań pracowników, im częściej zdarzały się przypadki niespełnienia obietnic przez kierownictwo, tym bardziej niechętny będzie stosunek pracowników do kolejnej planowanej zmiany. O tym, jak propozycja zmiany zostanie przyjęta przez pracowników, decydują również jej cele. Pracownik, uzyskując informacje o celach zmiany dokonuje oceny, na ile są one zgodne z jego strukturą oczekiwań i na ile przewidywane skutki zmiany przyczynią się do zaspokojenia jego bieżących potrzeb.

Bardzo istotną barierą jest **opór ze strony pracowników** związany ze zmniejszonym poczuciem bezpieczeństwa, spowodowanym zagrożeniem. Jest to *bariera psychologiczna*, która na zewnątrz nie może objawiać się w podjęciu działań utrudniających lub uniemożliwiających wprowadzenie i zachowanie zmian. Gwałtowność reakcji pracowników sprzeciwiających się zmianie może niekiedy skłonić do zaniechania lub odłożenia jej realizacji. Zmiany dokonywane w organizacji bezpoparcia

---

[1] E. Długosz-Truszkowska, *Zarządzanie zmianami*, [w:] *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Kraków 2002, s. 43–44.

[2] W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją: zarys teorii i praktyki*, Warszawa 1997, s. 385.

[3] Por. Tamże, s. 385–386; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1994, s. 311; K. Pasternak, B. Grzybowska, *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, UW-M, Olsztyn 2002, s. 97–99.

załogi mają jedynie charakter formalny. Ich wprowadzenie w sposób administracyjny, w niesprzyjającej atmosferze społecznej jest związane ze znacznym ryzykiem nieskuteczności zmian.

Kolejną barierą w przeprowadzaniu zmian jest *bariera ekonomiczna i emocjonalna*. Ta ostatnia jest związana ze stosunkiem pracowników do wzorców kulturowych zachowań, obowiązujących w danym środowisku. Im silniejsze przywiązanie pracowników do określonych wzorców kulturowych, sankcjonujących dotychczasowe rozwiązania organizacyjne, tym silniejsza jest ich bariera wobec propozycji zmiany tych rozwiązań. Przystosowanie do zmiany w tych warunkach jest trudne dla pracownika, dlatego że wymaga zmiany dotychczasowej hierarchii wartości i norm dających oparcie w działaniu i poczucie jego sensu. Pracownicy szybko przyzwyczajają się do wykonywania stale tych samych operacji, dlatego niezwykle duże znaczenie ma tu wykształcenie pracowników, jest to bowiem czynnik ułatwiający akceptację zmian – zmianę istniejącego stanu rzeczy.

Szczegółowe przyczyny barier wobec zmian mogą, zdaniem Dowgiałło[1], mieć podłoże ekonomiczne, koleżeńskie, prestiżowe i ambicjonalne. Mogą mieć związek z przekonaniem o braku korzyści ze zmiany dla zakładu pracy bądź z brakiem dostatecznie silnej motywacji osobistej. *Przyczyny ekonomiczne* związane są z obawą przed zmniejszaniem zarobków, przed pozbawieniem pewnych dodatkowych dochodów. Często przyczyną niechęci wobec zmian jest również obawa przed rozbiciem grupy nieformalnej. Pracownicy należą do różnych grup społecznych o określonych tradycjach i zwyczajach. Wyrażają niechęć do zmian, jeśli prowadzą one do zerwania dotychczasowych związków grupowych i zmniejszeniu zadowolenia płynącego z koleżeństwa. Istotnym źródłem konfliktów może być kwestionowanie przez kierownictwo wspólnych tradycji i zwyczajów utrwalonych w grupie pracowniczej, przez uporczywe odwołanie się do racjonalnych argumentów natury ekonomicznej i technicznej.

Bariery o podłożu prestiżowym są powszechne, ale bardzo trudne do przełamania, ponieważ pracownicy zazwyczaj starannie ukrywają ich rzeczywiste przyczyny. Niekiedy zmiana miejsca pracy lub sprzętu, którą pod jakimś względem pracownicy uważają za gorsze od poprzedniego, prowadzi do subiektywnego poczucia obniżenia ich prestiżu. Obawy przed obniżeniem prestiżu mogą stać się udziałem kierownika niższego szczebla, obawiającego się zmniejszenia własnego znaczenia i utraty wpływów w danym środowisku. Obawa ta może również wystąpić u kierowników, którzy nie mają odpowiednich kwalifikacji.

Obawy ambicjonalne umiejscowione są bardzo blisko obaw prestiżowych. W tym jednak przypadku chodzi głównie o dostrzeganie niebezpieczeństwa pracy na niższym stanowisku. Tego rodzaju obawy wynikają także z niepewności wobec zmian, w które pracownik, chociażby z racji aktualnie zajmowanej pozycji, jest włączony.

---

[1] Z. Dowgiałło, *Praca menedżera*, Szczecin 1999, s. 232.

Kolejną barierą w przeprowadzaniu zmian może być **przekonanie o braku korzyści ze zmiany dla zakładu pracy**. Takie przekonanie często wynika z niezrozumienia sensu i celu zmiany. Zdarza się, że członkowie i kierownik danej komórki organizacyjnej oceniają przewidywane wyniki zmian wyłącznie w stosunku do tej komórki i tę ocenę przenoszą na cały zakład pracy. Tymczasem zmiana negatywnie oceniana z punktu widzenia sprawności funkcjonowania danej komórki organizacyjnej może być jednak istotnym usprawnieniem z punktu widzenia całego zakładu pracy.

Inną grupę barier wobec zmian stanowi niechęć do podejmowania wysiłków w celu przystosowania się do nowych warunków oraz obawa przed dodatkowymi obciążeniami w pracy po wprowadzeniu zmiany. Może wystąpić wówczas zjawisko braku właściwej motywacji do zwiększania wysiłku.

Bariery wobec zmian są zjawiskiem realnym w każdej organizacji, należy więc się z nimi liczyć i umiejętnie przezwyciężać, jeśli chce się utrzymać równowagę systemu społecznego organizacji. Bariery są bardzo złożone i wielostronne. Dotyczą zarówno samej istoty zmian, jak i sposobu ich wprowadzania, a także obawy o przyszłość organizacji.

Każda organizacja, wprowadzająca zmiany, musi zdawać sobie sprawę, że dokonywane przez nią przekształcenia wpływają na pracowników będących podstawą każdego przedsiębiorstwa. Ludzie, nie rozumiejąc i nie identyfikując się ze zmianą, mogą po prostu czuć obawę przed jej wprowadzeniem. Dlatego tak ważne jest, by już w początkowej fazie zaangażować wszystkich członków organizacji w proces zmian i pokonać ewentualne opory.

Niestety bardzo często przełamywanie wątpliwości związanych z wprowadzeniem zmian nie jest łatwe i wymaga wiele pracy, zwłaszcza ze strony kierownictwa naczelnego. Jeżeli menedżerowie najwyższych szczebli rozumieją sens wdrożenia zmian, przewidują, jak wpłynie ona na ich działanie, a także w pełni się z nią identyfikują – szansa sukcesu znacznie wzrasta.

Chcąc pokonać opory wobec zmian, naczelne kierownictwo powinno przede wszystkim znaleźć odpowiedź na następujące pytania:

– *Jak ludzie tworzący organizacje postrzegają zmiany?*

– *W jaki sposób pracownicy doświadczą przeobrażeń, to znaczy, w jaki sposób wpłyną one na ich pracę i funkcjonowanie w firmie?*

Wnioski wynikające z szeregu obserwacji dowodzą, że pracownikom często nie daje się szansy uczestniczenia w „*życiu*" organizacji. Nie są oni informowani o ważnych decyzjach bądź też te informacje docierają do nich za późno. Powoduje to, że wzrasta atmosfera niepewności, frustracji, a w konsekwencji powoduje to brak zaangażowania. Dlatego tak ważna jest rola rzetelnej i wiarygodnej informacji, która pozwoli rozwiać ewentualne wątpliwości, a także wskaże możliwe zmiany w pracy poszczególnych pracowników. Dzięki temu ludzie przestaną być tylko biernymi obserwatorami wydarzeń, a staną się uczestnikami zmian.

Wiele osób zastanawiało się nad tym, jakie są najczęstsze przyczyny zachowań opornych, agresywnych w stosunku do nowych procedur, struktur, koncepcji i rozwiązań. A. Zander, psycholog społeczny, w 1950 roku sprecyzował następujące czynniki wywołujące i potęgujące opór[1]:

- niezrozumienie, niepełna, niejasna, sprzeczna wiedza o zmianach;
- zagrożenie interesów, prestiżu, konieczność uzupełniania kwalifikacji;
- jednoczesne oddziaływanie sił odpychających i motywujących do zmiany;
- narzucenie zmian z góry, z zewnątrz;
- poczucie zagrożenia personalnego;
- nieuwzględnianie utrwalonych nieformalnych wzorców, norm i powiązań.

Chociażby na podstawie tych czynników widać wyraźnie, iż w wielu przypadkach ludzie oponują przeciwko zmianom, ponieważ czują się zagrożeni. Dlatego kierownicy, którzy w pełni rozumieją proces zmian, są w stanie przewidzieć te zachowania i podjąć działania zapobiegawcze.

Czynniki przedstawione przez Zandera mają swój kontekst czasowy. W polskiej rzeczywistości początku XXI wieku najczęstsze obawy[2] związane ze zmianami odnoszą się do:

- zwolnień (zarówno indywidualnych, jak i grupowych),
- ograniczeń świadczeń socjalnych,
- konieczności przekwalifikowania się,
- skutków nowego systemu wynagrodzeń,
- zmiany profilu przedsiębiorstwa.

Aby przełamać te i inne lęki, kierownictwo powinno spowodować, aby jego pracownicy poczuli się potrzebni oraz mieli poczucie przynależności do organizacji. Nie mniej istotne może okazać się tu aktywne uczestnictwo w zmianach, przejawiające się możliwością wywierania wpływu na sytuację. Wśród pracowników istnieje zazwyczaj duży potencjał, który powinien być nie tylko lepiej rozpoznawany, ale przede wszystkim właściwie wykorzystany w działaniach związanych z planowaniem i wdrażaniem przeobrażeń. Należy mądrze pokierować ludźmi, wyzwalając w nich pozytywną energię oraz zbudować ich poparcie dla planowanych przeobrażeń. Będzie to możliwe, gdy pracownicy poczują się użytkownikami zmian i będą je postrzegali jako działania korzystne.

Organizacje muszą wytworzyć gotowość do zmian wśród tych, którzy są uczestnikami tego procesu. Istotne znaczenie ma też budowanie wspólnej wizji i akceptacji dla niej oraz zapoznawanie pracowników z kolejnymi etapami, występującymi zjawiskami, niezbędnym czasem realizacji, określanie miejsca i roli poszczególnych uczestników, niwelowanie ewentualnych obaw i monitorowanie realizacji przedsięwzięcia.

Wytwarzanie gotowości do zmian oznacza przebudowanie postawy konserwatywnej na proinnowacyjną zgodnie z zasadą, że opór wobec przemian należy umiejętnie przezwyciężać, a nie tłumić. Organizacje będą musiały odejść od postawy

[1] J. Penc, *Zarządzanie*..., wyd. cyt., s. 273.
[2] www.manager.ae.wroc.pl.

zachowawczej, w której stabilizacja jest wartością samą w sobie. Pojawienie się nowych problemów nie rodzi bowiem potrzeby zmian, jedynie chęć połowicznego rozwiązania, które wkomponowuje się w dotychczasowy system.

Z kolei przy postawie proinnowacyjnej właściwe jest ciągłe poszukiwanie i doskonalenie, a zmiany traktowane są jako sposób na bardziej skuteczne działanie. Upowszechnienie tej postawy w danej organizacji ma szansę powodzenia tylko przy równoległym wytwarzaniu przekonania, że zmiany są niezbędne do rozwoju organizacji, a tym samym przyszłości pracowników.

Opory wobec zmian nie są zatem koniecznym i ubocznym ich produktem. Nie jest też tak, że są one wywołane wyłącznie emocjami. Jeżeli ludzie przeciwstawiają się zmianom, mają zazwyczaj ku temu uzasadniony powód. Jeśli kadra menedżerska w pełni identyfikuje się z wprowadzanymi zmianami, jest ona w stanie przewidzieć negatywne reakcje i w porę im zapobiegać. Może również zmieniać kierunek negatywnej energii, to jest zmienić opory w energię pozytywną, przejawiającą się poparciem dla prowadzonych działań. Nieodzowne staje się tu wytworzenie wśród ludzi należących do organizacji poczucia, iż są oni pełnowartościowymi uczestnikami zmian.

Wprowadzaniu zmian w organizacji towarzyszą różnego rodzaju niepokoje i obawy pracowników. W porę niedostrzeżone i niewyjaśnione przeradzają się w trudne do przezwyciężenia opory, które hamują proces zmian w organizacji, a tym samym utrudniają jej ekspansję i rozwój.

Opór jest najczęściej występującą i najsilniej manifestowaną reakcją na zmiany. Można go zdefiniować jako *blokadę emocjonalną wobec zmian, którą budują w sobie członkowie organizacji w obawie, że nadchodząca zmiana spowoduje w jakiś sposób pogorszenie ich obecnej sytuacji*[1]. Zjawisko to K. Adamiecki zawarł w tzw. prawie przekory, które mówi, że *jakiekolwiek działanie zmieniające stan faktyczny, powoduje powstanie oporów mających na celu utrzymanie tego stanu*[2].

Występowanie oporu wobec zmian najczęściej łączy się z niskim poziomem wiedzy i kwalifikacji oraz z małym poczuciem własnej wartości danego pracownika. Osoby o wysokich kwalifikacjach w mniejszym stopniu obawiają się zmian i szybciej je akceptują. Dzięki dużej wiedzy łatwiej jest im zrozumieć istotę i przewidywane skutki zmian oraz przyswoić nowe metody pracy. Postrzegają one zmianę jako wyzwanie, którego podjęcie umożliwia sprawdzenie się w nowej sytuacji i samorealizację. Opór w ich przypadku ulega samoistnej minimalizacji na rzecz otwierających się szans i możliwości awansu.

Cechą charakterystyczną oporu jest różnorodność źródeł jego powstawania oraz form, w jakich może on występować. Poddając zjawisko oporu ogólnej klasyfikacji, można wyróżnić następujące jego rodzaje:

---

[1] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zarządzanie przełomu wieków*, red. J. Skalik, Wrocław 2000, s. 188.

[2] K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 1999, s. 128.

– opór czynny i bierny[1],
– opór jawny i ukryty[2],
– opór natychmiastowy i odroczony,
– opór emocjonalny, racjonalny i polityczny[3].

Opór czynny występuje zazwyczaj jawnie. Ułatwia to wczesne zauważenie go i podjęcie odpowiednich działań zapobiegawczych. Ujawnia się on m.in. poprzez odmowę działania, blokowanie przepływu informacji lub świadome popełnianie błędów w celu ukazania wadliwości proponowanych rozwiązań. *Opór bierny* ma z kolei utajony charakter, co zdecydowanie utrudnia przeciwdziałanie mu. Najczęściej przejawia się on w formie wyraźnie manifestowanego niezadowolenia, a nawet agresji. W większości przypadków towarzyszy mu także wyraźny spadek wydajności, apatia, izolacja i wzmożona absencja. Z oporem natychmiastowym mamy do czynienia bezpośrednio po uruchomieniu działań zmierzających do wdrożenia zmian, natomiast *opór odroczony* występuje na dalszych etapach tego procesu. *Opór emocjonalny* pomija merytoryczne podejście do zmian, bazując wyłącznie na związanych z nimi negatywnych emocjach. Przeciwieństwem takiego zachowania jest *opór racjonalny* polegający na przedstawianiu konkretnych argumentów. Z kolei *opór polityczny* opiera się na chęci utrzymania dotychczasowej pozycji i związanej z nią władzy.

Zjawisko oporów wobec zmian może dotyczyć[4]: samej zmiany, warunków, w jakich zmiana jest wprowadzana oraz sposobu wdrażania zmiany.

Analizując zjawisko oporów wobec zmian, nie sposób pominąć tak istotnej kwestii, jaką są przyczyny powstawania tych oporów. Są one bowiem bardzo zróżnicowane i mogą powstawać na następujących poziomach[5]: jednostki (indywidualne), organizacji (grup społecznych wewnątrz organizacji) i procesu (działań).

Na podstawie analizy literatury i przeprowadzonych obserwacji można wysnuć wniosek, że podstawowym i najistotniejszym źródłem oporów wobec zmian jest towarzysząca im niepewność. Ludzie z natury odczuwają lęk przed tym, co nowe i nieznane. Za wszelką cenę dążą do utrzymania stanu, który daje im poczucie bezpieczeństwa. *Jedyną osobą, która lubi zmiany, jest dziecko z przemoczoną pieluszką*[6]. Członkowie organizacji stawiają opór zmianom w obawie przed tym, czy sprostają nowym regułom i wymaganiom oraz czy będą potrafili odnaleźć się w nowej sytuacji. Niepewność ma też wymiar ekonomiczny. Pracownicy nie są pewni, czy i w jaki sposób wprowadzane zmiany wpłyną na ich sytuację ekonomiczną. Obawiają się zmniejszenia lub utraty dochodu. Opór nasila się tutaj dodatkowo w związku z wprowadzaniem nowych technologii, a zwłaszcza automatyzacji produkcji. Budzi to lęk przed utratą zatrudnienia. Zachowanie takie jest typowe

[1] M. Czerska, *Organizacja...*, wyd. cyt., s. 129.
[2] *Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie*, red. J. Skalik, Wrocław 2000, s. 286.
[3] Tamże, s. 188.
[4] Tamże, s. 286.
[5] Tamże, s. 251.
[6] D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trahant, *Zarządzanie procesem zmian*, Warszawa 1998, s. 175.

zwłaszcza dla starszych i słabo wykwalifikowanych pracowników, którzy nie czują się na siłach, aby podnieść lub zmienić swoje kwalifikacje. Nasuwa się tutaj kolejne, ważne źródło oporów, a mianowicie – niedoinformowanie członków organizacji. Wszelkie istotne decyzje i zamierzenia znane są tylko wąskiemu gronu „wybrańców", podczas gdy cała reszta pracowników dowiaduje się o nich dopiero z chwilą wcielenia w życie. Naturalne jest więc, że wzbudza to w nich negatywne emocje. Czują się zdezorientowani, nie rozumieją przyczyn i sensu podejmowanych działań, nie są też świadomi konsekwencji braku zmian. Pojawiają się różnego rodzaju, mniej lub bardziej uzasadnione, pogłoski na temat prawdopodobnych rezultatów zmian. Wyraźnie zmniejsza się też poziom zaufania między pracownikami z różnych szczebli organizacji. Działanie takie wiąże się też z kolejną przyczyną oporów, jaką jest nieuwzględnianie w procesie zmian potrzeb i przekonań pracowników. W związku z tym czują się oni uprzedmiotowieni i jeszcze aktywniej dążą do zaniechania lub przynajmniej zredefiniowania zmian. Opory często są również skutkiem przyzwyczajenia. *Niewielu ludzi skłonnych jest porzucić swe hołubione przekonania dla jawnego ryzyka*[1]. Konieczność zmiany utartych sposobów postępowania budzi niechęć i irytację. Źródłem oporów wobec zmian jest też obawa przed utratą zajmowanej dotychczas w organizacji pozycji i sprawowanej władzy. Często opór wynika również z braku przekonania pracowników, że dzięki zmianom możliwa jest poprawa stanu organizacji. Na nasilanie się niechęci wobec zmian wpłynąć może także fakt, że zmiana jest procesem ciągłym i przeprowadzona w jednym podsystemie organizacji powoduje przekształcenia także w innych jej podsystemach.

Przedstawione źródła oporu wobec zmian mogą występować w organizacji z różnym natężeniem. Mogą też obejmować dodatkowe kwestie i wzajemnie się przenikać.

Wobec tak wielu i tak różnorodnych źródeł oporu konieczne jest podjęcie działań zmierzających do jego minimalizacji. Opanowanie i kontrolowanie tego zjawiska jest bowiem ważnym czynnikiem powodzenia zmian. Punktem wyjścia powinno być tutaj zbudowanie odpowiedniej atmosfery opartej na wzajemnym zaufaniu. Ludzie muszą wiedzieć, że mogą otwarcie dyskutować o dostrzeżonych w organizacji problemach. Muszą czuć przychylność i akceptację innych ludzi. Istotne jest też ukazanie konieczności i celu zmian, a także ich przewidywanych rezultatów. Ludzie łatwiej zaakceptują zmiany, jeżeli będą świadomi związanych z nimi szans i zagrożeń. Służyć temu powinna sprawna, rzetelna i wielowymiarowa komunikacja, pozwalająca na bieżące wyjaśnianie ewentualnych wątpliwości. Akceptacji zmian sprzyja ponadto podmiotowe traktowanie członków organizacji i umożliwienie im aktywnego uczestnictwa w procesie przygotowywania i wdrażania zmian. Każdy człowiek chętniej angażuje się bowiem w coś, za co czuje się współodpowiedzialny. Dlatego ważne jest, aby pracownicy mogli przedstawiać własne poglądy i pomysły oraz aby, w miarę możliwości, uwzględnione zostały ich prze-

[1] Tamże, s. 138.

konania i postawy. Dużą rolę w minimalizacji oporów odgrywa też tolerancja wobec drobnych błędów i niepowodzeń pracowników. Osoba dorosła nie lubi być karcona, za to rzadko dwa razy popełnia ten sam błąd. Uczenie członków organizacji nowych zachowań i systematyczne dostarczanie im nowej wiedzy również przynosi efekty w postaci zmniejszenia siły oporów. Pożądane jest ponadto tworzenie zespołów zadaniowych złożonych z pracowników różnych szczebli organizacyjnych. Działanie takie umożliwia wymianę doświadczeń, współdziałanie i wzajemne wspieranie się w procesie zmian. Istotnym elementem zmniejszającym poziom oporu są także odpowiednio dobrane bodźce motywacyjne. Należy tu zwrócić uwagę szczególnie na minimalizację społecznych kosztów zmian oraz na zapewnienie niezbędnej opieki tym, których koszty te nie ominą.

Wskazane działania z pewnością nie zapewnią całkowitego zlikwidowania oporu, gdyż jest on nieodłącznym elementem zmian, pozwolą jednak na znaczne jego osłabienie. Wybrane sposoby przezwyciężania oporu, wraz z ich zaletami i wadami, zawiera tabela 5.1.

Tabela 5.1

Metody postępowania przy oporze wobec zmian

Sposób postępowania	Zazwyczaj stosowany, gdy...	Zalety	Wady
Szkolenie i informowanie	brakuje informacji albo informacja i analiza są niedokładne	gdy się przekona ludzi, często pomagają wprowadzić zmianę	może być bardzo pracochłonne, zwłaszcza gdy w grę wchodzi wielu ludzi
Uczestnictwo i wciąganie ludzi	inicjatorzy nie mają wszystkich informacji potrzebnych do zaprojektowania zmiany, a inni mają znaczną siłę, by się jej przeciwstawić	uczestnicy angażują się we wdrożenie zmiany, a posiadane przez nich istotne informacje zostaną ujęte w planie zmiany	może być bardzo czasochłonne, jeśli uczestnicy zaprojektują niewłaściwą zmianę
Ułatwianie i poparcie	ludzie opierają się, gdyż występują problemy z dostosowaniem	żadne inne podejście nie jest równie skuteczne przy problemach dostosowania	może być czasochłonne, kosztowne, a i tak nie przynieść powodzenia
Negocjacje i uzgodnienia	jedna z osób lub grup, o znacznej sile oporu, wyraźnie straci w wyniku zmiany	czasem w ten sposób stosunkowo łatwo można uniknąć znacznego oporu	może być zbyt kosztowne, jeśli wyczuli innych na możliwość negocjowania zgody
Manipulacja i kooptacja	inna taktyka jest nieskuteczna lub zbyt droga	może to być względnie szybkie i niedrogie rozwiązanie problemów związanych z oporem	może stworzyć problemy w przyszłości, jeśli ludzie będą czuli, że są manipulowani
Wyraźne lub ukryte wymuszenie	pośpiech ma zasadnicze znaczenie, a inicjatorzy mają znaczną władzę	jest szybkie i może przezwyciężyć opór wszelkiego rodzaju	może być ryzykowne, jeśli ludzie będą w efekcie źli na inicjatorów

Źródło: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1994, s. 311.

Poddając analizie występujące w organizacji opory wobec zmian, należy zwrócić uwagę także na pozytywne cechy tego zjawiska. Opór zazwyczaj traktowany jest jako reakcja niepożądana, którą należy „stłumić w zarodku". Tymczasem umiarkowana krytyczna ocena zmian może wpłynąć, i zazwyczaj wpływa, korzystnie na przebieg i rezultaty zmian. Korzyści te mogą przejawiać się m.in. w zapobieganiu nieuzasadnionym zmianom. Chroni to organizację przed zbędnymi kosztami wynikającymi z odrzucenia dotychczas stosowanych metod i rozwiązań na rzecz nowych i jeszcze niewystarczająco sprawdzonych. Opór pozwala też w miarę wcześnie ujawnić ewentualne problemy, które mogłyby zaistnieć na skutek zmian. Może to skłonić kierownictwo do ponownej analizy zmian oraz do szerszego włączenia w ten proces pracowników, a w konsekwencji usprawni zmiany i zwiększy ich skuteczność.

Powstawanie oporów wobec zmian utożsamiane jest z reguły z najniżej usytuowanymi w hierarchii organizacyjnej pracownikami. Ich zachowania w dużej mierze wynikają jednak z postaw i działań kierownictwa danej organizacji. Analizując postawy kierownicze, można wyróżnić następujące formy generowania przez kadrę kierowniczą sił przeciwnych zmianom[1]:

– źródło aktywne – kierownicy, będący przeciwnikami zmian, aktywnie podważający sens zmian;

– źródło bierne – kierownicy obojętni zmianom, nieangażujący się w procesy zmian, których postawy wpływają na powiększenie obaw i oporów pracowników;

– źródło „mimo woli" – kierownicy i liderzy zmian, generujący opory poprzez działania, jakie podejmują na rzecz zmian.

Przełożeni poprzez codzienne kontakty i realizowane zadania w naturalny sposób oddziałują na swoich podwładnych. Są oni również głównym źródłem informowania pracowników, dzięki czemu mogą dowolnie stymulować ich pozytywne i negatywne reakcje. Możliwe zachowania kierowników wpływające na powstawanie wśród członków organizacji oporów wobec zmian prezentuje tabela 5.2.

Tabela 5.2

Kierownicy jako źródło generowania oporów

Kierownicy jako źródło oporów	Zachowania kierowników generujące opory
Kierownicy jako aktywne źródło generowania oporów	podważanie sensu zmian i związanych z nimi działań
	aktywne, świadome blokowanie inicjatyw podwładnych
	świadome ograniczanie i/lub wypaczanie informacji
	występowanie po stronie pracowników
Kierownicy jako bierne źródło generowania oporów	obojętność i brak zaangażowania podważające wśród podwładnych wiarę w powodzenie zmian
	rezentowanie „dwóch twarzy" związane z realizacją inicjatyw na rzecz zmian i równoczesnym prezentowaniem braku wiary w ich powodzenie
	mniej lub bardziej świadome ograniczanie inicjatywy podwładnych pragnących zaangażować się w zmiany
	słabe zaangażowanie w procesy komunikacji

[1] *Zmiana warunkiem sukcesu. Opór...*, wyd. cyt., s. 52.

Kierownicy jako źródło oporów	Zachowania kierowników generujące opory
Kierownicy jako źródło generowania oporów „mimo woli"	niedocenianie lub niedokładne rozpoznanie struktury sił oporu
	niewystarczająca orientacja, co do stosunku podwładnych wobec zmian
	brak artykulacji jasnej i zwięzłej wizji do jakiej zmierza firma.
	ograniczanie zakresu przekazywanych informacji
	przecenianie efektywności dotychczasowego procesu komunikacji
	traktowanie oporów jako czegoś złego, co należy „niszczyć"
	niedostateczne wspieranie potencjalnych liderów zmian na poszczególnych szczeblach zarządzania
	niedostateczna troska o zaufanie pracowników
	mała otwartość na alternatywne pomysły rozwiązań ogłaszane przez podwładnych

Źródło: na podst. *Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie?* red. J. Skalik, Wrocław 2000, s. 53–57.

Patrząc na opór wobec zmian jako na zjawisko generowane przez kierowników nasuwa się wniosek, że występuje on nie tylko na początku, ale na wszystkich etapach procesu zmian. Wiąże się to z faktem, że każdy z etapów stawia przed kierownictwem nowe wyzwania, którym sprostanie często wymaga podjęcia radykalnych i nie zawsze jasnych dla pozostałych członków organizacji działań, a tym samym może pobudzać ich opór.

Opór jest reakcją na zmiany, która pozostawiona sama sobie może przynieść bardzo negatywne rezultaty z uniemożliwieniem zmian włącznie. Należy więc dokładnie obserwować i analizować zachowania członków organizacji, aby nie dopuścić do nadmiernego poziomu oporu. Trzeba też starać się poznać i zrozumieć jego przyczyny oraz w porę dostrzec to, co jest w nim pozytywne.

Reasumując można stwierdzić, że przyczyny oporu wobec zmian zlokalizowane są zarówno w ludziach, jak i istniejących warunkach ich życia i pracy.

5.6. Pytania kontrolne

1. Jakie są metody przeprowadzania zmian w organizacji?
2. Przedstaw determinanty określające kształt struktury organizacyjnej organizacji wojskowej?
3. Jakie są fazy, etapy i czynności przeprowadzania zmian w organizacji?
4. Scharakteryzuj proces przeprowadzania zmian w organizacji wojskowej?
5. Jakie są sposoby pokonywania barier we wprowadzaniu zmian w organizacji wojskowej?

5.7. Literatura pomocnicza

1. Wołejszo J., *Wybrane aspekty projektowania struktur organizacyjno-funkcjonalnych ośrodków decyzyjnych*, , Warszawa, AON 2002.
2. Wołejszo J., *Zarządzanie zmianą w organizacji wojskowej*, AON, Warszawa 2006.
3. *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, red. M. Lisiecki, Wyd. KUL, Lublin 2003.

Rozdział 6

FORMY I METODY DOSKONALENIA KADR W ORGANIZACJI WOJSKOWEJ

Zapoznanie z treścią rozdziału pozwoli Czytelnikowi:

- określić formy i metody doskonalenia kadr w organizacji wojskowej,
- zapoznać się z różnymi sposobami typologii ćwiczeń wojskowych,
- określić typy, rodzaje i odmiany ćwiczeń wojskowych,
- scharakteryzować formy i metody doskonalenia kadr w organizacji wojskowej.

6.1. Podstawowe pojęcia i definicje ćwiczeń wojskowych

Pojęcie „ćwiczenie" na ogół różnie się rozumie i interpretuje. Najczęściej w języku potocznym ćwiczenie po prostu kojarzy się z wykonywaniem jakiejś czynności, wiele razy, często do skutku. Według *Słownika języka polskiego* „ćwiczenie" to rzeczownik wywodzący się od czasownika – **ćwiczyć**, który oznacza: zaprawiać, sposobić do czegoś, doskonalić w czymś, wprawiać, kształcić (ćwiczyć umysł, wolę, ćwiczyć kogoś w sztuce wojennej). Inna definicja pojęcia „ćwiczenie" brzmi (...) *ćwiczenie to czynność wykonywana i powtarzana do wprawy w celu opanowania jakiejś umiejętności, nabycia sprawności w jakiejś dziedzinie*[1]. Jak wynika już z samej definicji ćwiczenie to pojęcie abstrakcyjne ale wiążące się z wieloma dziedzinami działalności człowieka czyli m.in. z nauczaniem (kształceniem), a także sprawnością tegoż działania. Mówiąc inaczej ćwiczenie ze swej istoty ma aspekt dydaktyczny, psychologiczny i prakseologiczny. Pojęcie „ćwiczenie", tym razem zaczerpnięte z encyklopedii, która w rzeczy samej zajmuje się problematyką wojskową definiowane jest następująco: (...) *ćwiczenie w szkoleniu wojskowym – to zespół czynności wykonywanych i powtarzanych przez żołnierzy i pododdziały (oddziały, związki) oraz sztaby dla nabycia wprawy w określonym działaniu. Rozróżnia się ćwiczenia taktyczne, ćwiczenia z wyszkolenia ogniowego, ćwiczenia z musztry, ćwiczenia w obsłudze urządzeń technicznych i ćwiczenia fizyczne*[2]. Definicja ta dotyczy różnorodnego, szeroko pojętego środowiska wojskowego, zwłaszcza dowództw, pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych i ujmuje ćwiczenie, jako czynności umysłowe oraz fizyczne, manualne, ruchowe z przewagą tych drugich.

[1] Por. *Słownik języka polskiego*, t. I. PWN, Warszawa 1978, s. 354.
[2] Por. *Mała encyklopedia wojskowa*, MON, Warszawa 1976, s. 287.

W znaczeniu dydaktycznym ćwiczenie definiowane jest jako: „(...) *podstawowa forma szkolenia wojskowego, umożliwiająca wszechstronne praktyczne przygotowanie żołnierzy, pododdziałów (oddziałów, związków) oraz dowództw do prowadzenia działań bojowych w warunkach współczesnego pola walki*". Przez ćwiczenie żołnierze nabywają wprawy w posługiwaniu się uzbrojeniem, obsłudze sprzętu wojskowego, zdobywają również odporność i wytrwałość fizyczną. Podstawowe znaczenie w szkoleniu wojskowym ma ćwiczenie taktyczne. Najlepsze wyniki w nauczaniu uzyskuje się przez łączenie w ćwiczeniach taktycznych elementów ćwiczeń z wyszkolenia ogniowego, technicznego i wychowania fizycznego[1].

Z kolei definicja ćwiczenia taktycznego brzmi następująco: „(...) *ćwiczenie taktyczne to forma organizacyjna praktycznego szkolenia oficerów, dowództw i wojsk w terenie lub pomieszczeniach, podczas którego ćwiczący działają zgodnie z zasadami taktyczno-operacyjnymi zakładającymi istnienie warunków zbliżonych do rzeczywistego pola walki*[2]". Z przytoczonej definicji należy wnioskować, że ćwiczenie jest podstawową formą dydaktyczną stosowaną w szkoleniu wojskowym[3], a wszystkie inne znane i stosowane formy szkolenia są tylko pomocniczymi w całokształcie praktycznego szkolenia żołnierzy, oficerów, dowództw i wojsk.

Wszystkie powyższe określenia utwierdzają w przekonaniu, że ćwiczenie wojskowe jest formą szczególną, która ma przygotować określone osoby funkcyjne oraz całe organizmy wojskowe do zadań niezwykłych, specyficznych – do działania na polu walki. Analizując określone elementy (czynniki), które powinny wystąpić w procesie dydaktycznym, forma określa zewnętrzny kształt (postać) organizacyjnej strony wszelkiej działalności dydaktycznej (zajęć). Za podstawowe kryterium określenia, formy organizacyjnej zajęć, powszechnie uznaje się poziom i specyfikę kształcenia, liczbę uczestników tego procesu i ich wzajemne relacje, jak również miejsce i czas prowadzenia zajęć dydaktycznych oraz warunki i możliwości ich realizacji.

W przypadku formy szkolenia wojskowego można również wyróżnić te same elementy. Bo przecież występują w nim takie czynniki jak: *poziom i specyfika szkolenia* (kształcenia); uczestnicy szkolenia (kształcenia), czyli tak zwany *podmiot szkolenia* (kształcenia) – oficerowie, dowództwa, wojska, słuchacze; *miejsce i czas szkolenia*, czyli teren lub pomieszczenia; *warunki i możliwości realizacji*, czyli warunki zbliżone do współczesnego pola walki oraz sposoby kształcenia czyli *metody i zasady* stosowane w rzeczywistym działaniu na polu walki. Z tego porównania wynika, że ćwiczenie jest formą szkolenia gdyż odpowiada wszystkim kryteriom, które ją wyróżniają spośród innych elementów systemu (procesu) szkolenia w wojsku.

---

[1] Tamże, s. 288.

[2] Tamże, s. 289.

[3] Podobną interpretację ćwiczeń w ogóle oraz ćwiczeń taktycznych i ćwiczeń jako formy szkolenia można spotkać również w Wojskowym słowniku podstawowych terminów wojskowych. Zob. *Słownik podstawowych terminów wojskowych*, MON, Warszawa 1977.

Bardziej rozbudowaną i jednocześnie ujmującą poszczególne elementy definicję ćwiczenia taktycznego i operacyjnego można spotkać w pracy B. Szulca. Autor definiuje ćwiczenie tak: ... *przez ćwiczenie taktyczne i operacyjne rozumiemy taką formę organizacyjną praktycznego szkolenia oficerów, dowództw i wojsk, w której ramach ćwiczący, na tle umownej zbliżonej do rzeczywistych warunków działań, sytuacji taktycznej lub operacyjnej rozwiązują problemy w zakresie organizowania i prowadzenia walki i bitwy*[1]. Podobne definicje, ale oddzielnie dla ćwiczeń z dowództwami i z wojskami przedstawione są w instrukcjach dotyczących przygotowania i prowadzenia ćwiczeń z dowództwami i wojskami w SZ RP wydanymi przez Sztab Generalny WP.

Ćwiczenia z dowództwami[2] – to ćwiczenia, w których podmiotem szkolenia są dowództwa wraz z elementami systemu łączności zapewniającymi wewnętrzną i zewnętrzną wymianę i dystrybucję informacji oraz komórki z urzędów administracji państwowej i samorządowej oraz pozamilitarnych ogniw obronnych państwa. Istota ćwiczenia polega na doskonaleniu umiejętności indywidualnych kadry i zgraniu komórek funkcjonalnych dowództw w relacjach wewnętrznych oraz zewnętrznych pomiędzy organami dowodzenia w procesie przygotowania operacyjnego i dowodzenia w trakcie operacji (walki). Ćwiczenia te mogą być prowadzone w warunkach polowych lub obiektach stacjonarnych z wykorzystaniem informatycznych programów symulacyjnych i wspomagających proces dowodzenia.

Ćwiczenia z wojskami[3] – są najwyższą formą ćwiczenia, w których podmiotem szkolenia są dowództwa i wojska. Istota ćwiczenia polega na pogłębieniu umiejętności dowództw w planowaniu, organizowaniu i dowodzeniu podległymi wojskami oraz sprawdzeniu tych umiejętności w oparciu o realnie działające wojska (pododdziały). Szkolenie skupia się na przygotowaniu wszystkich biorących udział w ćwiczeniu komponentów do działania w różnych środowiskach pola walki. Ćwiczenia tego typu mogą być prowadzone wyłącznie w warunkach polowych z rozwiniętym mobilnym (mobilno-stacjonarnym) systemem dowodzenia. Strategiczne i operacyjne organy dowodzenia zaangażowane w ćwiczeniu mogą również realizować zadania w oparciu o stacjonarne stanowiska dowodzenia.

Generalnie na podstawie przytoczonych definicji ćwiczeń wojskowych można stwierdzić, że za wyjątkiem niewielkich różnic w zdaniach definiujących są one poprawne, gdyż zawierają zasadniczą część definicji, czyli wyraz *definiowany „definiendum"*, zwrot łączący oraz wyraz definiujący, czyli *„definiens"*. Ponadto dowodzą, że ćwiczenie jako takie jest formą szkolenia, która (w ramach której) przygotowuje szkolonych do prowadzenia walki, bitwy, operacji.

---

[1] Por. B. Szulc (red.), *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 1993, s.10.

[2] Według „Instrukcji o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w SZ" (DD/7.1.1.), Szt. Gen., Warszawa 2004 oraz „Organizacji szkolenia dowództw i sztabów" SZ RP (DD/7.1.), Szt. Gen., Warszawa 2004: **ćwiczenia z dowództwami i sztabami**, wg NATO – COMMAND POST EXERCISE (CPX) – ćwiczenie dowódczo-sztabowe.

[3] Wg NATO – LIVE EXERCISE (LIVEX) – ćwiczenie z wojskami.

Dla ujednolicenia poglądów można sprecyzować definicję, która będzie stanowić podstawę do dalszych rozważań. Definicja ta brzmi następująco: „(...) *ćwiczenie wojskowe (taktyczne, operacyjne, strategiczne), to taka forma organizacyjna praktycznego szkolenia dowództw i wojsk, w ramach której ćwiczący, na tle umownej, zbliżonej do rzeczywistych warunków działań, sytuacji taktycznej, operacyjnej, strategicznej rozwiązują problemy zgodnie z zasadami strategii, sztuki operacyjnej i taktyki w zakresie organizowania i prowadzenia działań taktycznych*".

Klasyfikacja ćwiczeń znana jest od dawna. Praktycznie zarysowała się na początku XIX wieku, kiedy wyróżniano już kilka rodzajów ćwiczeń, jak na przykład: grę wojenną, ćwiczenia aplikacyjne, ćwiczenia szkieletowe, podróże polowe, a także ćwiczenia z wojskami i manewry. Nazwy ćwiczeń wynikały m.in. z ich organizacji i sposobów prowadzenia, które dostosowywane były do potrzeb szkolenia dowódców, sztabów, czy też wojsk. Odpowiednia klasyfikacja ćwiczeń stała się wręcz niezbędną chociażby z powodu, konieczności odróżniania ich od siebie. Dlatego poszczególne rodzaje ćwiczeń miały swoje charakterystyczne cechy wyspecyfikowane według określonych kryteriów. Współcześnie w celu odróżnienia od siebie ćwiczeń posługujemy się pojęciem „klasyfikacja", które pochodzi od słowa łacińskiego (classis = oddział + facio = czynię) co oznacza systematyczny podział czegoś, np.: przedmiotów lub zjawisk na klasy, działy, przedziały, pododdziały itp[1]. Interpretując to inaczej można powiedzieć, że jest to podział logiczny zakresu danego pojęcia (nazwy) polegający na wymienianiu pojęć podrzędnych względem niego, tak aby suma ich zakresów równała się zakresowi dzielonemu oraz aby owe zakresy wykluczały się wzajemnie.

Biorąc za podstawę do dalszych rozważań powyższą interpretację pojęcia klasyfikacja, dla łatwiejszego posługiwania się określonymi znaczeniami przyjęto podział ćwiczeń na typy, rodzaje i odmiany. Taki podział, porządkuje dotychczasowe podziały i czyni je bardziej przejrzystymi, a także ustanawia określoną hierarchię, w tym klasy i poziomy. Taki właśnie sposób klasyfikacji zostanie szczegółowo przedstawiony w dalszej części tego podrozdziału.

Jak wcześniej stwierdzono klasyfikacja ćwiczeń opiera się o pewne zasady, te z kolei oparte są na czymś co nazywamy kryteriami. Jako kryterium podziału w tym przypadku rozumie się cechę lub zbiór cech przedmiotów lub zjawisk, według której dokonujemy podziału. W stosunku do ćwiczeń przyjęcie prostych kryteriów jest dość skomplikowane, gdyż są one jak – to już wcześniej udowadniano – złożoną formą szkolenia, angażującą znaczne siły i środki. W ćwiczeniach rozpatruje się również pewne zagadnienia (problemy) kompleksowo oraz osiągane są różnorodne cele szkolenia (kształcenia). Wymienione czynniki, a także ich swoista złożoność powodują to, że jest prawie niemożliwe stworzenie systemu prostych kryteriów klasyfikacji, według których można by dokonać podziału ćwiczeń, spełniając jednocześnie wszystkie zasady właściwej klasyfikacji.

[1] Zob. *Słownik języka polskiego*, t. I, PWN, Warszawa 1988, s. 780.

Analizując ewolucyjne zmiany nazw ćwiczeń można z wielkim prawdopodobieństwem stwierdzić, iż zmiany zasad doskonalenia i procedur przygotowania i prowadzenia ćwiczeń następowały od dawna i będą nadal następowały w zależności od potrzeb oraz możliwości szkolenia (doskonalenia) dowódców (dowództw) i wojsk. Można też stwierdzić, iż dotychczasowe kryteria podziału ćwiczeń, a także ich charakterystyka jest niespójna i zagmatwana. Świadczyć może o tym chociażby przykład podziału ćwiczeń według typu, formy i rodzaju[1]. Takie błędy występują w różnego rodzaju periodykach wojskowych, a nawet instrukcjach, w których stosuje się różne kryteria podziału ćwiczeń i różnie się je interpretuje. To, że ćwiczenie samo w sobie jest formą szkolenia nie ulega wątpliwości, zatem forma nie może stanowić również kryterium podziału. Przyjęcie takiego kryterium wynika z mylenia pojęć i świadczy o niekonsekwencji podziału. Jeżeli każde ćwiczenie z punktu widzenia dydaktycznego jest formą to można wyróżnić jedynie ich rodzaje i odmiany, ale nie formy[2]. Szczegółowa klasyfikacja ćwiczeń powoduje dodatkowe komplikacje, co niejednokrotnie ma swoje odzwierciedlenie w charakterystykach ćwiczeń. Przykładem tutaj może być trening sztabowy. Zgodnie z charakterystyką[3] (treścią) każdego treningu sztabowego powinno być wszechstronne przerobienie (przećwiczenie) w zasadzie jednego zagadnienia (problemu) taktycznego lub operacyjnego. Natomiast z badań empirycznych, polegających na obserwacji treningów sztabowych wynika, że większość z nich prowadzi się jak ćwiczenie dowódczo-sztabowe. Świadczą o tym również ujmowane w planach zasadniczych przedsięwzięć tematy treningów sztabowych, np.: *Udział dywizji w przeciwuderzeniu, prowadzenie natarcia z forsowaniem przeszkody wodnej lub przygotowanie i prowadzenie obrony przez brygadę zmechanizowaną w pasie przesłaniania.*

Na podstawie wspomnianych już badań można wysnuć wniosek, że jedną z zasadniczych przyczyn takiego stanu rzeczy jest dokonywanie zbyt ogólnikowej i nie zawsze zgodnej ze stosowaną zasadą podziału (określonych przedmiotów, zjawisk na określone klasy, działy i pododdziały) klasyfikacji ćwiczeń. Podobny skutek przynosi również podział ćwiczeń na rodzaje wg rozmachu, celów szkoleniowych, zakresu tematu, szczebli dowodzenia, liczby ćwiczących szczebli i stron oraz sposobu dowodzenia, co daje około kilkudziesięciu ich rodzajów. Jest to oczywiście nielogiczne i przysparza wielu trudności przy formułowaniu definicji i charakterystyk ćwiczeń.

Ujednolicenia wymaga także pogląd na charakter i istotę ćwiczenia dowódczo-sztabowego i gry wojennej. Spotykamy się, bowiem z różnorodną ich klasyfikacją, a także charakterystyką. Jedni utożsamiają grę wojenną z ćwiczeniem dowódczo-sztabowym, inni uważają ją jako rodzaj lub odmianę tegoż ćwiczenia. Jeszcze inni za formę ćwiczenia dowódczo-sztabowego. Nie odosobnione są poglądy rów-

---

[1] *Organizacja szkolenia dowództw...*, wyd. cyt., s. 11–13; *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń...*, wyd. cyt., 7–8, 36.

[2] S. Kołcz, *Klasyfikacja i ogólna charakterystyka ćwiczeń*, „Myśl Wojskowa" nr 12/1985, s. 14–26.

[3] Por. B. Szulc (red.), *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 1993, s. 31.

nież takie, że grę wojenną prowadzi się na szczeblach operacyjnych, a ćwiczenia dowódczo-sztabowe – na szczeblach taktycznych. Takie określenia, jak gdyby są uzasadnione, gdyż jak pokazuje literatura przedmiotu, a także dokumenty szkoleniowe w pierwszych latach po drugiej wojnie światowej ćwiczenie dowódczo-sztabowe utożsamiane było z grą wojenną[1]. Na przykład *Program szkolenia taktycznego oficerów i sztabów piechoty na rok szkoleniowy 1954* obejmował tematykę sztabowych gier wojennych na mapach i ćwiczeń szkieletowych w terenie. Zaś we wskazówkach organizacyjno-metodycznych tegoż planu zapisano, że (...) – *umiejętność praktycznego dowodzenia wojskami i pracy w sztabie, oficerowie powinni nabywać na grach wojennych, ćwiczeniach szkieletowych i na ćwiczeniach taktycznych z wojskami*". Natomiast już w 1955 roku we wskazówkach organizacyjno- -metodycznych szkolenia generałów i admirałów, oficerów sztabów, instytucji centralnych MON, dowódców RSZ i dowódców OW w ogóle nie wspomina się o grach wojennych. Podobne przewartościowanie następowało również w publikowanych artykułach dotyczących ćwiczeń, w których zamiast ***gry wojennej*** spotykało się pojęcie ***ćwiczenie na mapach***. Od tego czasu właściwie w żadnym dokumencie oficjalnym nie przyjęto ponownie i nie używano pojęcia „gra wojenna" zamiast ćwiczenia dowódczo-sztabowego na mapach. Jak się wydaje główną przyczyną tej niekonsekwencji w nazewnictwie ćwiczeń jest niewłaściwe definiowanie pojęcia gra wojenna, ale także pojęć dydaktycznych takich jak forma, metoda itp. Świadczy o tym dobitnie fakt, że przedstawione w dokumentach i publikacjach definicje gry wojennej w zasadzie nie różniły się od definicji ćwiczenia dowódczo-sztabowego.

Gra według teorii gier, to każda konfliktowa sytuacja, w której istnieje, co najmniej dwie grupy przeciwstawnych interesów reprezentowanych, np. przez dwóch lub więcej uczestników gry (przeciwników, graczy), gdy każdy z nich reprezentuje tylko jedną grupę interesów[2]. Zatem gry wojenne (strategiczne, operacyjne, taktyczne) to takie ćwiczenia, w których wynik działania stron zależy od decyzji podjętych przez przeciwnika mającego sprzeczne interesy. Jak z powyższego wynika nie można mylić formy z metodą, ani też ćwiczenia dowódczo--sztabowego z grą wojenną.

Wobec powyższego nasuwa się wniosek, że konieczne jest przedstawienie klasyfikacji ćwiczeń, która by jednoznacznie określała (definiowała) dane ćwiczenie, podkreślając w ich charakterystykach cel, istotę oraz treści, jakie mają być za ich pośrednictwem osiągane w toku realizacji, a także organizację. Podczas rozwiązywania tego problemu sięgnięto między innymi do kryteriów, które powinny w zasadniczy sposób określić odmienność poszczególnych ćwiczeń. Za najważniejsze uznano kryterium organizacji i sposobu prowadzenia ćwiczeń. Jak ważne jest to kryterium niech świadczy o tym klasyfikacja ćwiczeń w armii amerykańskiej i niemieckiej, a także wielu innych krajach, które tak jak Polska są członkami Sojuszu Północnoatlantyckiego.

---

[1] Zob. *Mała encyklopedia wojskowa*, t. I. MON, Warszawa 1967, s. 288.

[2] Zob. T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teoria organizacji*, Wrocław 1978, s. 74.

W państwach należących do NATO generalnie istnieje taki pogląd (teoria), że podstawowymi ćwiczeniami przygotowującymi dowództwa i wojska do przyszłych zadań (działań bojowych) są ćwiczenia dowódczo-sztabowe, zaś w szczególności podstawowe jego odmiany przyjmowane (dobierane) w zależności od potrzeb i możliwości szkoleniowych. Powyższe uwarunkowania, a także prowadzone badania teoretyczne w zakresie analizy porównawczej ćwiczeń realizowanych w SZ RP i ćwiczeń realizowanych w czołowych armiach NATO (armia USA i Bundeswehry) potwierdzają konieczność dokonania klarownych podziałów (klasyfikacji) ćwiczeń, a także zdefiniowania pojęć odnoszących się do poszczególnych typów, rodzajów (a nie form) i odmian ćwiczeń.

Podstawową funkcją ćwiczeń jest, więc przygotowanie dowództw i wojsk do praktycznej realizacji otrzymanych zadań na polu walki. O ile inne formy szkolenia (kształcenia) stosowane w procesie szkolenia pozwalają na profesjonalne i raczej teoretyczne przygotowanie dowódców oraz żołnierzy do wykonania zadań (czynności) na polu walki lub w misji w okresie kryzysu lub wojny, o tyle ćwiczenia stanowią niejako platformę zespołowego nabywania wiedzy i doświadczenia, a w szczególności doskonalenia umiejętności potrzebnych do działania w specyficznych warunkach kryzysu, konfliktów zbrojnych i wymuszania pokoju.

Konstatując powyższe stwierdzenia można z dużym prawdopodobieństwem powiedzieć, że jedynie ćwiczenia wojskowe kształtują w biorących w nich udział podstawowe umiejętności i zachowania, uczą działania w zespołach, a także pozytywnie wpływają na ugruntowanie cech osobowościowych niezbędnych w działaniach wojennych. Ponadto ćwiczenia, jako złożona forma szkolenia praktycznego, umożliwiają weryfikację poprawności i przydatności obowiązujących lub zakładanych doktrynalnych założeń operacyjno-taktycznych, a także zasad i sposobów prowadzenia działań w różnych warunkach pola walki. Umożliwiają również sprawdzenie funkcjonalności przyjętych struktur organizacyjnych dowództw i wojsk, efektywności systemów dowodzenia, uzbrojenia i zabezpieczenia działań. Pozwalają także sprawdzić gotowość bojową jednostek oraz określić stopień przygotowania i możliwości realizacji przez nie, zgodnych z przeznaczeniem zadań w określonym miejscu i czasie.

Przedstawione kryteria podziału ćwiczeń (rys. 6.1) zostały stworzone w wyniku dogłębnej analizy ich znaczenia w procesie szkolenia, a także szczegółowej ich charakterystyki. Wydaje się, że ów podział jest logiczny i w pełni odpowiada definicji „klasyfikacji"[1]. Są to najistotniejsze kryteria powszechnie stosowane, oprócz nich istnieje szereg innych stosowanych dla potrzeb poszczególnych rodzajów wojsk czy instytucji.

---

[1] Por. J. Halik, *System szkolenia wojsk lądowych SZ RP w czasie pokoju*, cz. II, AON, Warszawa 2002; J. Wołejszo, *Ćwiczenia operacyjno-taktyczne w nowych uwarunkowaniach*, „Przegląd Wojsk Lądowych" nr 12/2002; EPG-2 (exercise planning guide), Supreme Headquaters Allied Power Europe SHAPE BELGIUM 2000; FM 25-100 Headquaters Departament of The Army, Washington D.C. 1990.



Rys. 6.1. Kryteria podziału ćwiczeń wojskowych

CEL(E) SZKOLENIA to kryterium, które za podstawę różnicowania ćwiczeń przyjmuje dominujące w ćwiczeniach grupy celów (nauczających, zgrywających, doskonalących, sprawdzających, badawczych itp.). Ta dominująca grupa celów charakteryzuje ćwiczenie i wpływa na metodę prowadzenia ćwiczenia oraz dobór treści (problemów) rozwiązywanych w jego toku.

LICZBA ĆWICZACYCH SZCZEBLI w ćwiczeniu to kryterium, które za podstawę różnicowania ćwiczeń przyjmuje szczeble dowodzenia biorące udział w ćwiczeniu. Mogą być w praktyce realizowane ćwiczenia jednoszczeblowe (zawsze ćwiczenia grupowe), dwuszczeblowe i wieloszczeblowe. W ćwiczeniach wojsk lądowych SZ RP przyjmuje się, iż szczebel, który opracowuje i kieruje ćwiczeniem bierze również udział w tym ćwiczeniu.

SKŁAD ĆWICZĄCYCH STRON to kryterium, które różnicuje ćwiczenia ze względu na strony biorące w nim udział.

LICZBA ĆWICZĄCYCH STRON to kryterium, które różnicuje ćwiczenia ze względu na liczbę stron biorących w nim udział. Z reguły ćwiczenia realizowane są jako jednostronne (z wyjątkiem gry taktycznej). Strona druga, czyli przeciwnik jest podgrywana przez specjalnie do tego powołany zespół (ćwiczenia dowód-

czo-sztabowe, gry wojenne, treningi sztabowe) lub pozorowana (imitowana) przez wyznaczone siły, które stosując zasady i taktykę działania przeciwnika realnie obrazują jego działanie.

PODMIOT SZKOLENIA to kryterium jak się wydaje podstawowe, gdyż odnosi się do podstawowego elementu w systemie szkolenia, jakim są szkoleni – w przypadku ćwiczeń – szkoleni to oficerowie, dowództwa, wojska (żołnierze). Kryterium to uwzględnia także miejsce i rolę podmiotu w procesie (systemie) szkolenia (kształcenia).

ROZMACH ĆWICZENIA to kryterium, które za podstawę różnicowania ćwiczeń przyjmuje cel i charakter działań oraz ich skalę, a także częściowo ich zasięg.

MIEJSCE PROWADZENIA ĆWICZENIA to kryterium, które za podstawę różnicowania ćwiczeń przyjmuje miejsce, w którym jest realizowane ćwiczenie. Przy podziale wg tego kryterium uwzględnia się (wyodrębnia) w zasadzie takie miejsca jak: sala wykładowa (ośrodek szkolenia) lub teren, ogólnie rzecz biorąc rejon na mapie Polski, Europy lub świata lub też teren ze względu na jego infrastrukturę, ukształtowanie i pokrycie (np.: zurbanizowany, lesisto-jeziorny, górzysty itp.). Mogą też być obydwa miejsca łącznie (teren i pomieszczenie), uwzględniane w ćwiczeniu równocześnie lub jedno po drugim.

ORGANIZACJA I SPOSÓB PROWADZENIA to kryterium, w którym za podstawę różnicowania przyjmuje się stronę organizacyjną przygotowania i realizacji ćwiczenia oraz sposób uczestniczenia w nich ćwiczących (indywidualny, zespołowy itd.).

SPOSÓB KIEROWANIA ĆWICZENIEM to kryterium, które za podstawę różnicowania ćwiczeń przyjmuje sposób kierowania ćwiczeniem. Przy podziale wg tego kryterium uwzględnia się: czy ćwiczący realizują poszczególne etapy ćwiczenia według decyzji kierownictwa ćwiczenia lub decyzji wypracowanej przez ćwiczących.

Zaproponowany w opracowaniu podział ćwiczeń przyjmuje logikę oraz zasady prawidłowej klasyfikacji. Jednocześnie uwzględnia on pojęcia oraz zakres ich treści występujący w opracowaniach regulujących zakres słownictwa wojskowego i dokumenty normatywne, regulujące problematykę ćwiczeń w Siłach Zbrojnych RP. Podstawą podziału jest zbiór ćwiczeń, aktualnie występujących w szkoleniu dowództw i wojsk, zarówno na szczeblach taktycznych, operacyjnych i strategicznym. W SZ RP[1] ze względu na podmiot szkolenia możemy wyróżnić następujące typy[2] ćwiczeń:

- ćwiczenia dowództw i sztabów,
- ćwiczenia z wojskami,
- ćwiczenia przygotowawcze.

---

[1] *Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w SZ RP (DD/7.1)*, Szt. Gen., Warszawa 2004; *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w SZ RP (DD/7.1.1)*, Szt. Gen., Warszawa 2004.

[2] Typ – model, wzór, któremu odpowiada pewna seria przedmiotów, ludzi, zjawisk, form. Zob. *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1981, t. III, s. 564.

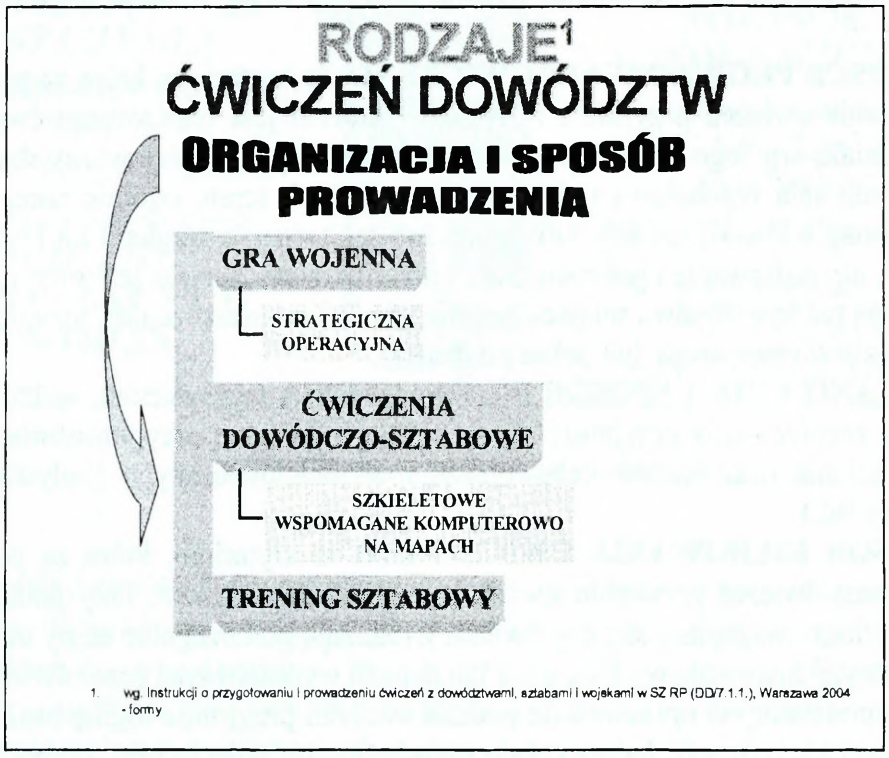
Najważniejszym kryterium i najczęściej stosowanym spośród wymienionych jest podział ćwiczenia według sposobu organizacji i prowadzenia. Wszelkie pozostałe podziały mają charakter uzupełniający ten główny podział.

Przyjmując za kryterium podziału sposób organizacji i prowadzenia, to ćwiczenia z dowództwami (rys. 6.2) możemy podzielić na następujące rodzaje[1]:

– gra wojenna (strategiczna, operacyjna);

– ćwiczenie dowódczo-sztabowe (na mapach, wspomagane komputerowo, szkieletowe);

– trening sztabowy.



Źródło: *Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w SZ RP* (DD/7.1), Szt. Gen., Warszawa 2004; *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w SZ RP* (DD/7.1.1), Szt. Gen., Warszawa 2004.

Rys. 6.2. Rodzaje ćwiczeń dowództw ze względu na organizację i sposób ich prowadzenia

Ćwiczenia dowództw – *to taka forma szkolenia (typ ćwiczeń), których zasadniczym celem będzie przygotowanie etatowych dowództw określonych szczebli dowodzenia do prowadzenia działań operacyjno-taktycznych realizowanych w strukturach narodowych i sojuszniczych w okresie pokoju, kryzysu i wojny.*

[1] W dokumentach normatywnych: *Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w SZ RP* (DD/7.1), Szt. Gen., Warszawa 2004; *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w SZ RP* (DD/7.1.1), Szt. Gen., Warszawa 2004, występuje podział na formy.

Istotą tych ćwiczeń jest działanie dowództw w ramach stanowisk dowodzenia (SD). Mogą być prowadzone w warunkach polowych, jako część (fragment) ćwiczeń prowadzonych z wojskami lub w warunkach stacjonarnych. Podczas realizacji tych ćwiczeń mogą być także wykorzystane programy symulacji komputerowej.

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

W ćwiczeniach tych niezbędnym warunkiem powinno być rozwijanie, a także przemieszczanie stanowisk dowodzenia oraz integracja i synchronizacja działań poszczególnych sekcji, zespołów, centrów części operacyjnej stanowiska dowodzenia.

6.2. Charakterystyka ćwiczeń z dowództwami

STRATEGICZNA GRA WOJENNA *to rodzaj ćwiczenia, a jednocześnie forma szkolenia (doskonalenia) dowództw, czyli organów dowodzenia szczebla strategicznego (MON, SG WP,) centralnych i terenowych organów administracji państwowej oraz centralnych i terenowych organów zarządzania i kierowania ogniwami pozamilitarnymi.*

Celem ich jest rozwiązywanie problemów dotyczących: struktur organizacyjnych sił zbrojnych, funkcjonowania organów dowodzenia siłami zbrojnymi w okresie zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny, przygotowania (wyposażenia) sił zbrojnych do wykonywania zadań strategicznych (operacyjno-taktycznych), użycia rodzajów wojsk, weryfikacji niektórych założeń strategii.

Istota gier wojennych polega na tym, że ćwiczące zespoły z reguły powinny (ale nie muszą) stanowić – pod względem struktur organizacyjnych – jednolite organy dowodzenia Sił Zbrojnych RP. W zależności od rozpatrywanej problematyki, oprócz osób funkcyjnych kierowniczej kadry sił zbrojnych powinni uczestniczyć w nich specjaliści – przedstawiciele organów administracji państwowej (terenowej) oraz ogniw kierowania układem sił pozamilitarnych. Strukturę organizacyjno-funkcjonalną kierownictwa gry wojennej powinny stanowić niezależne grupy problemowe. Różne punkty widzenia na określone problemy i sposoby ich rozwiązywania stanowić powinny zasadniczy materiał dla osób (zespołów) podejmujących decyzję.

OPERACYJNA GRA WOJENNA *jest rodzajem ćwiczenia jednoczesnego szkolenia etatowych dowództw (dowództwa operacyjnego, dowództwa RSZ), jednego lub dwóch szczebli dowodzenia, często w realnych warunkach terenowych z wykorzystaniem etatowych środków dowodzenia.*

Celem tego rodzaju ćwiczenia jest pogłębienie (utrwalenie) umiejętności i nawyków działania zespołowego, które składa się na działanie (współpracę, współdziałanie) dowództw różnych szczebli na rzecz racjonalnego dowodzenia podległymi elementami ugrupowania bojowego w okresie przygotowania i kierowania walką w ciągle zmieniającej się sytuacji operacyjno-taktycznej.

Istota gry operacyjnej polega na tym, że ćwiczące dowództwa, stanowią etatowe organy (zespoły, centra części operacyjnej stanowisk dowodzenia) dowodzenia i zabezpieczenia działań dwóch przeciwstawnych stron, które na tle przyjętej sytuacji operacyjno-taktycznej rozwiązują problemy pola walki, podejmują własne decyzje i zamiary działania, które są odpowiedzią (reakcją) na działanie strony przeciwnej. Aby spełnione zostały wymogi gry, ćwiczenie musi być dwustronne, a w zależności od zakresu rozpatrywanej problematyki mogą być jednoszczeblowe lub dwuszczeblowe (wówczas uczestniczą w nim wybrane elementy dowodzenia wyższego szczebla). Ćwiczące zespoły rozmieszcza się w terenie z uwzględnieniem norm i sytuacji operacyjno-taktycznej oraz środków łączności i automatyzacji dowodzenia lub też w pomieszczeniach stałych w miejscu stałej dyslokacji.

Treścią gier operacyjnych jest poszukiwanie racjonalnych sposobów walki z realnym przeciwnikiem oraz rozpatrywanie wariantów koncepcji użycia wojsk, a także kształtowanie wyobraźni i zdolności przewidywania w zmieniających się sytuacjach współczesnego pola walki. Ponadto, gra operacyjna prowadzona w terenie umożliwia nabywanie doświadczenia w działaniu zespołowym, kierowaniu działaniami podległych szczebli dowodzenia, organizację rozmieszczania i przemieszczania pododdziałów i stanowisk dowodzenia, rozwijania węzłów łączności itp. W grze operacyjnej dla urealnienia działania dowództw, sprawdzenia realności podjętych decyzji (kalkulacji taktyczno-operacyjnych) mogą być wykorzystane wojska, w pełnym lub ograniczonym składzie oraz pododdziały pozoracji (imitacji) pola walki i działań przeciwnika.

Gry wojenne mogą być prowadzone w miejscach stałej dyslokacji lub w warunkach polowych. Jeżeli gry wojenne są prowadzone w miejscu stałej dyslokacji, do zorganizowania systemu łączności należy wykorzystać system stacjonarny (garnizonowy). W terenie powinien być rozwinięty polowy system łączności na bazie niezbędnych środków zapewniających łączność kierownictwa z dowództwami ćwiczących stron. W teren ćwiczące dowództwa powinny wychodzić z etatowymi środkami łączności i transportu lub ich częścią (zazwyczaj w ramach realizacji zadań osiągania wyższych stanów gotowości bojowej). W wypadku prowadzenia gier wojennych w terenie należy odpowiednio wcześniej przeprowadzić rekonesans rejonów planowanego rozwinięcia ćwiczących dowództw.

Gry wojenne mogą trwać kilka dni, w ciągu, których jest dopuszczalne rozpatrywanie do trzech sytuacji dynamicznych, zmuszających szkolonych do wypracowania i podjęcia nowych decyzji. W ostatnim etapie ćwiczenia należy dążyć do stworzenia takiej sytuacji, która będzie wymagać zmian w sposobie działania szkolonych lub przejścia do innego rodzaju działań wraz z powzięciem nowych decyzji. Celowe jest, by gry wojenne kończyły się podróżami wojskowo-geograficznymi do rejonów rozgrywanych działań.

ĆWICZENIA DOWÓDCZO-SZTABOWE *są rodzajem ćwiczeń prowadzonych z dowództwami w Siłach Zbrojnych RP.* Obejmują one również wszystkie wojskowe struktury organizacyjne, które spełniają funkcje dowódcze (kierownicze)

bez względu na charakter realizowanych zadań (organa administracji wojskowej, komendy portów, składnic, szpitali itp.) oraz słuchaczy wyższych uczelni wojskowych.

Celem ćwiczeń dowódczo-sztabowych jest doskonalenie umiejętności dowódców i oficerów dowództw w rozwiązywaniu zespołowym problemów strategicznych, operacyjnych i taktycznych oraz dowodzenia i zabezpieczenia działań. Są one niejako sprawdzianem stopnia przygotowania dowództw do pracy w warunkach zbliżonych do rzeczywistych, w tym do udziału w ćwiczeniach z wojskami.

Istota tych ćwiczeń polega na tym, że zespół ćwiczący – stanowiący etatowy organ lub kilka organów dowodzenia wojskami – usprawnia i doskonali swą pracę. Każdy z ćwiczących pełni inną funkcję zgodnie z zajmowanym stanowiskiem, a w wypadku ćwiczeń organizowanych w uczelniach i ośrodkach szkolenia – rolę wyznaczoną na okres ćwiczenia. Biorące udział w ćwiczeniu zespoły (sekcje), dowództwa poszczególnych szczebli rozmieszczone są w sposób umowny bez uwzględniania w pełni rzeczywistych warunków pola walki i założonej sytuacji operacyjno-taktycznej.

Ćwiczenia dowódczo-sztabowe odbywają się z reguły w pomieszczeniach stałych lub szkolnych ośrodkach dowodzenia, mogą być też prowadzone w terenie po rozwinięciu elementów stanowiska dowodzenia.

Sytuacja (strategiczna, operacyjna, taktyczna) jest logicznym ciągiem zdarzeń, jakie mogą powstać na rzeczywistym polu walki, dopływ informacji od przełożonego, sąsiadów i innych źródeł jest ciągły, a czas astronomiczny jest również czasem operacyjnym. W ćwiczeniu dopuszczalne są przerwy tzw. operacyjne, ale tylko ze względów organizacyjnych, a także przeskoki operacyjne celem realizacji wybranych problemów operacyjnych lub taktycznych.

Treścią ćwiczeń dowódczo-sztabowych jest rozwiązywanie problemów z zakresu organizacji i prowadzenia działań strategicznych, operacyjnych i taktycznych w różnych rodzajach działań bojowych. Ich tematyka obejmuje najczęściej działania kompleksowe wynikające z przeznaczenia danego związku operacyjnego, taktycznego lub oddziału, a także z charakteru współczesnego pola walki.

Ze względu na miejsce prowadzenia, strukturę organizacyjną i rozmach oraz ilość sił i środków zaangażowanych w ćwiczeniu dzielą się na: ćwiczenia *na mapach, wspomagane komputerowo i szkieletowe*.

Ćwiczenie dowódczo-sztabowe na mapach organizowane i prowadzone jest od szczebla brygady/pułku (równorzędnego) wzwyż. Ćwiczenie na mapach polega na szkoleniu dowództw i podległych dowódców w planowaniu, koordynowaniu i realizacji zadań taktycznych (operacyjnych) na mapach. Jest ono dobrym narzędziem do szkolenia przed udziałem w innych bardziej kosztownych rodzajach ćwiczeń.

Ćwiczenie dowódczo-sztabowe wspomagane komputerowo jest rodzajem ćwiczenia prowadzonego przez dowództwa od szczebla oddziału wzwyż. W trakcie tego ćwiczenia do systemu symulacji komputerowej wprowadzane są w rzeczywistym czasie decyzje wypracowane przez ćwiczące dowództwa i doprowadzane do ćwiczących.

Szkieletowe ćwiczenie dowódczo-sztabowe – stosowane w szkoleniu praktycznym etatowych dowództw nie mniej niż dwóch szczebli dowodzenia w realnych warunkach terenowych z wykorzystaniem etatowych środków dowodzenia i łączności, z podległymi wojskami w terenie – stanowiska dowodzenia rozmieszczone są na realnych odległościach.

Celem tego ćwiczenia powinno być pogłębienie (utrwalenie) umiejętności i nawyków działania zespołowego, na które składają się działania (koordynacja, synchronizacja, współdziałanie) dowództw różnych szczebli na rzecz racjonalnego praktycznego dowodzenia podległymi elementami ugrupowania bojowego w okresie przygotowania i kierowania walką w ciągle zmieniającej się sytuacji operacyjno-taktycznej.

Istota tego ćwiczenia powinna polegać na tym, że ćwiczące dowództwa (centra, zespoły, sekcje) stanowiące etatowe organy dowodzenia i zabezpieczenia działań tworzące niejako „szkielet" systemu dowodzenia i kierowania, rozmieszczane są w terenie zgodnie z sytuacją operacyjną (taktyczną) i działają według przyjętych procedur wynikających z regulaminów działań taktycznych (operacyjnych).

Treścią ćwiczenia w nowym ujęciu powinno być głównie rozwiązywanie problemów praktycznego organizowania i prowadzenia działań, dowodzenia i kierowania w toku działań w różnych sytuacjach współczesnego pola walki. Ponadto ćwiczenie szkieletowe powinno stwarzać warunki w zakresie rozmieszczenia i przemieszczenia oddziałów, pododdziałów, stanowisk dowodzenia itp.

W szkieletowym ćwiczeniu dowódczo-sztabowym dla urealnienia działania dowództw w zakresie realizacji podejmowanych decyzji mogą i *powinny być wykorzystywane wojska* w pełnym lub ograniczonym składzie oraz pododdziały pozoracji (imitacji) pola walki i działań bojowych przeciwnika. Ćwiczenia te ze względu na zadania i skład ćwiczących wojsk mogą być prowadzone jako ćwiczenia z epizodycznym udziałem wojsk, jak również jako ćwiczenia z oznaczonymi wojskami.

Szkieletowe ćwiczenie dowódczo-sztabowe z epizodycznym udziałem wojsk to takie ćwiczenie, w którym oprócz dowództw biorą udział także pododdziały (oddziały, związki taktyczne) najczęściej w etatowym lub zmniejszonym składzie w celu realizacji jednego, lub kilku (ale nie wszystkich) etapów ćwiczenia, lub tylko przećwiczenia określonych (ważnych z punktu widzenia szkolenia operacyjno-taktycznego) zagadnień[1].

Szkieletowe ćwiczenie dowódczo-sztabowe z oznaczonymi wojskami to takie ćwiczenie, w którym oprócz ćwiczących dowództw ćwiczyć będą pododdziały, oddziały i związki taktyczne w oznaczonym składzie, imitując posiadanymi siłami i środkami znacznie większe zgrupowania wojsk (np.: kompania piechoty imitowana będzie przez trzy wozy bojowe; bateria moździerzy – trzema moździerzami, itd.) Pododdziały (oddziały, związki taktyczne) w takim składzie będą mogły brać udział w całym ćwiczeniu (we wszystkich jego etapach) lub tylko części (niektó-

[1] Zob. B. Szulc i in., *Metodyka przygotowania...*, wyd. cyt., s. 35.

rych wybranych etapach, zagadnieniach). W ćwiczeniu tym dla urealnienia działania dowództw w zakresie realizacji podejmowanych decyzji mogą i powinny być wykorzystywane pododdziały pozoracji (imitacji) pola walki i działań bojowych przeciwnika.

Właściwym początkiem ćwiczenia dowódczo-sztabowego powinno być wręczenie ćwiczącym sytuacji wyjściowej na pierwszy dzień ćwiczenia lub postawienie zadania operacyjnego (bojowego). Sytuację należy wręczać (przekazywać) z takim wyliczeniem, aby mogli oni w określonym czasie zapoznać się z położeniem wojsk (może być wręczona z chwilą zajęcia rejonu/miejsca ćwiczenia). Następnie kierownictwo ćwiczenia powinno sprawdzić rozmieszczenie ćwiczącego dowództwa, zwracając szczególną uwagę na organizację ochrony i obrony oraz funkcjonowanie systemu łączności.

Kierownictwo ćwiczenia należy rozwijać w rejonie położonym w pobliżu rozmieszczenia ćwiczącego dowództwa, a w ćwiczeniach dwustronnych – w rejonie umożliwiającym ciągłe i dogodne kierowanie ćwiczeniem oraz osobisty kontakt z ćwiczącymi dowódcami (dowództwami).

Osoby funkcyjne kierownictwa oraz zespołów i grup sztabu kierownictwa mogą przybyć do ćwiczącego dowództwa bezpośrednio po zajęciu przez nie miejsc ćwiczeń (miejsc pracy). Zespoły (grupy) podgrywające powinny zajmować swoje miejsca pracy jednocześnie z ćwiczącymi dowództwami. Przed rozpoczęciem ćwiczenia należy sprawdzić urządzenie i wyposażenie miejsc (stanowisk) pracy pod względem zapewnienia łączności.

Do chwili zajęcia wyznaczonych rejonów (miejsc) pracy kierownik ćwiczenia powinien kontrolować czynności wykonywane przez ćwiczące dowództwa.

Zadanie (zadania) ćwiczącym dowództwom należy wręczać w formie dyrektywy, rozkazu operacyjnego (bojowego), zarządzenia lub wytycznych. Dokumenty te powinny odpowiadać sytuacji operacyjnej (taktycznej). Zadania bojowe mogą być również postawione ustnie przez kierownika ćwiczenia, występującego w roli przełożonego (dowódcy szczebla nadrzędnego), bądź upoważnionego przez niego zastępcę (pomocnika).

TRENING SZTABOWY *to rodzaj ćwiczenia, treningu wykorzystywanego w szkoleniu dowództw wszystkich szczebli dowodzenia od batalionu wzwyż.*

Celem treningów sztabowych jest doskonalenie praktycznych umiejętności indywidualnych oficerów w zakresie wykonywania obowiązków na etatowych stanowiskach, a nade wszystko zgrywanie (współdziałanie) wszystkich osób funkcyjnych sztabu, poszczególnych zespołów i sekcji na rzecz wypracowania danych (kalkulacji) i wariantów działania niezbędnych do podjęcia decyzji przez dowódcę.

Istotą treningów sztabowych jest to, że szkoleni (oficerowie dowództwa) pod kierownictwem dowódcy (zastępcy lub innego wyznaczonego oficera), na tle określonej sytuacji taktycznej lub operacyjnej wykonują (trenują) określone czynności (zadania) sztabowe zgodnie z procedurami obowiązującymi na zajmowanych stanowiskach służbowych na rzecz racjonalnego wykonania zadań stojących przed zespołem, sekcją, aż do osiągnięcia określonego (pożądanego) stopnia ich opanowania.

Treningi sztabowe z reguły prowadzone są w pomieszczeniach stałych, ale mogą być też prowadzone w terenie na rozwiniętym stanowisku dowodzenia. Treningi sztabowe z zasady prowadzi się jako ćwiczenie jednoszczeblowe i jednostronne. Organizatorem i prowadzącym trening sztabowy jest najczęściej dowódca (zastępca dowódcy) danego szczebla.

Treścią treningów sztabowych jest z reguły: zbieranie, studiowanie i analizowanie danych do decyzji dowódcy, dokonywanie kalkulacji operacyjnych (taktycznych) i wariantowanie sposobów użycia wojsk, opracowanie dokumentów planistyczno-mobilizacyjnych, wykonywanie operacyjnych (taktycznych) zadań sztabowych w terenie w zakresie organizowania dowodzenia, synchronizacji działań oraz bojowego i logistycznego zabezpieczenia działań oraz doskonalenie umiejętności w posługiwaniu się technicznymi środkami dowodzenia i łączności.

W treningach sztabowych można organizować grupy (zespoły) podgrywające w trakcie realizacji ich na mobilnych i stacjonarnych SD (działalność sekcji/zespołu dowodzenia, sprawdzenie ochrony SD itp.).

Treningi mogą rozpocząć się od sprawdzenia:

– rozmieszczenia i urządzenia stanowiska dowodzenia (miejsca pracy w ośrodku dowodzenia);

– znajomości sytuacji i otrzymanego zadania, wzorów dokumentów bojowych oraz określonych zagadnień teoretycznych.

Treningi sztabowe powinny być poprzedzone cyklem wykładów na związany z nimi temat. Sposób prowadzenia treningów sztabowych zależy przede wszystkim od ich tematyki i założonych celów szkoleniowych. Dowódca ćwiczącego szczebla może występować w roli kierownika treningu i jednocześnie ćwiczącego dowódcy tego szczebla (instytucji, DO, korpusu, dywizji, brygady, pułku, batalionu) lub tylko kierownika treningu sztabowego. W drugim wypadku na ćwiczącego dowódcę może wyznaczyć on jednego ze swoich etatowych zastępców.

Treningi sztabowe powinien poprzedzać okres przygotowawczy, który należy wykorzystać na szkolenie teoretyczne oraz urządzenie miejsc pracy. Trening należy rozpoczynać wręczeniem ćwiczącym sytuacji na pierwszy dzień ćwiczenia (założenia) z mapą położenia wojsk. Jeżeli dowódca występuje w roli kierownika treningu sztabowego i jednocześnie ćwiczącego dowódcy, wskazane jest, aby wraz z sytuacją, ćwiczący otrzymali zarządzenie operacyjne dowódcy w danej sytuacji strategiczno-operacyjnej (operacyjno-taktycznej) oraz wytyczne do pracy sztabu.

W tym wypadku trening sztabowy powinien obejmować: wysłuchanie meldunków propozycji do decyzji dowódcy, ogłoszenie decyzji, przygotowanie pozostałych czynności i dokumentów według wytycznych kierownika treningu.

Gdy dowódca występuje tylko w roli kierownika treningu sztabowego, trening należy rozpoczynać wręczeniem ćwiczącemu dowódcy (wyznaczonemu zastępcy) dyrektywy (rozkazu, zarządzenia).

Trening powinien wówczas obejmować pracę ćwiczącego dowódcy nad otrzymanym zadaniem, w tym analizę zadania, ocenę sytuacji itd. Sprawdzanie pracy sztabu oraz dokumentów przez kierownika treningu powinno odbywać się w miejscach pracy ćwiczących.

Podczas treningów sztabowych prowadzonych w miejscu stałej dyslokacji ćwiczący mogą przebywać w swoich pokojach pracy lub w innych miejscach przystosowanych do pracy.

W teren ćwiczący sztab powinien wychodzić z etatowymi środkami łączności i transportu (lub z ich częścią).

Prowadząc trening sztabowy należy dążyć do tego, aby kierownik treningu, występujący w roli dowódcy, oraz szkoleni oficerowie wykonywali wszystkie czynności w kolejności i w warunkach odpowiadających rzeczywistym.

6.3. Charakterystyka ćwiczeń przygotowawczych

Ćwiczenia przygotowawcze – to grupa ćwiczeń i zajęć doskonalących, w których głównym podmiotem szkolenia jest kadra. Organizowane są w *celu* utrwalenia i pogłębienia indywidualnej wiedzy i umiejętności oraz nawyków działania zespołowego w dowództwach. *Treścią* ćwiczeń i zajęć doskonalących jest rozwiązywanie problemów strategicznych, operacyjnych i taktycznych w procesie przygotowania i dowodzenia w różnych rodzajach operacji (działań bojowych) oraz doskonalenie umiejętności organizacyjno-szkoleniowych i metodycznych.

Przyjmując za kryterium podziału sposób organizacji i prowadzenia, to ćwiczenia przygotowawcze (rys. 6.3) możemy podzielić na następujące rodzaje[1]:

- ćwiczenia grupowe,
- ćwiczenia epizodyczne,
- ćwiczenia studyjne.

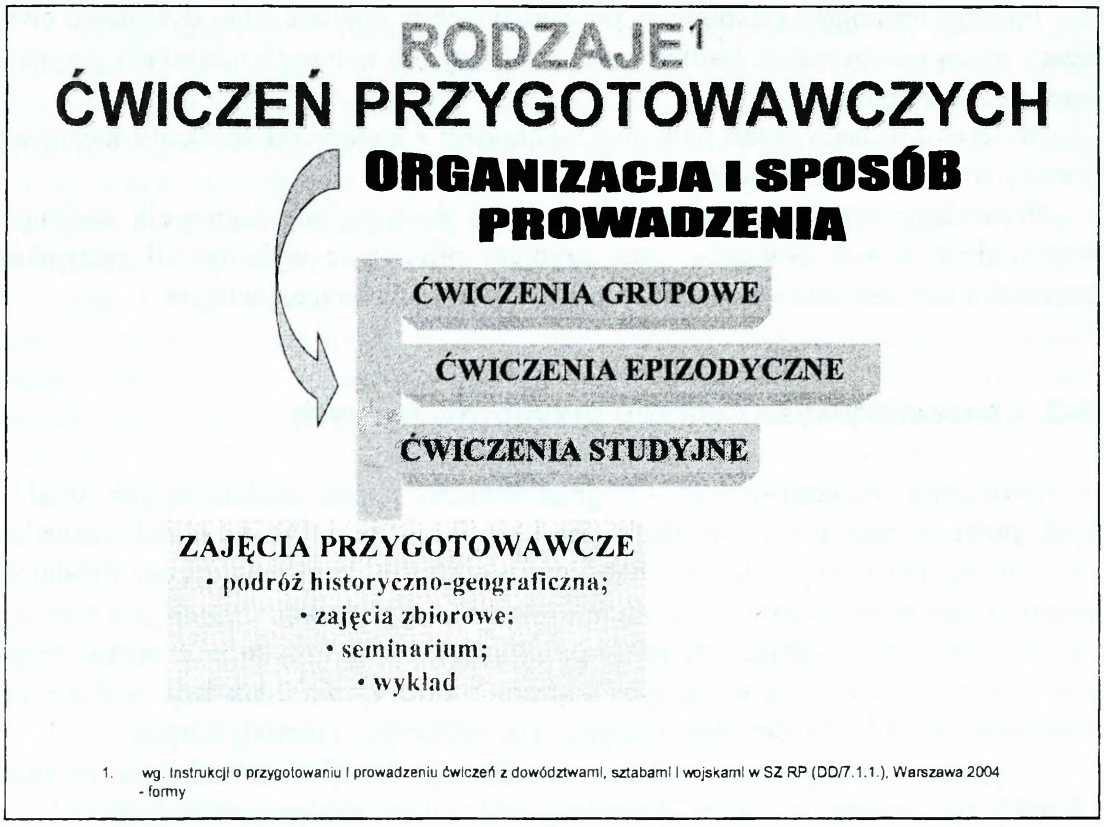
Ćwiczenia przygotowawcze poprzedzane są zajęciami przygotowawczymi w formie wykładów, seminariów, zajęć zbiorowych i podróży historyczno-geograficznych.

ĆWICZENIA GRUPOWE *to taki rodzaj ćwiczeń przygotowawczych, które z organizacyjnego punktu widzenia są najprostszymi i najmniej kosztownymi. Stosowane są w indywidualnym – profesjonalnym doskonaleniu oficerów dowództw, szczególnie niższych szczebli dowodzenia, a także w uczelniach i ośrodkach kształcenia kadr dowódczo-sztabowych.*

Celem ich jest pogłębienie wiedzy teoretycznej oraz nauczenie i doskonalenie praktycznego rozwiązywania problemów operacyjno-taktycznych, a także wykonywania pewnych czynności (zadań) dowódczych i sztabowych na określonym stanowisku (funkcji) służbowym.

---

[1] W dokumentach normatywnych: *Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w SZ RP* (DD/7.1), Szt. Gen., Warszawa 2004; *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w SZ RP* (DD/7.1.1), Szt. Gen., Warszawa 2004, występuje podział na **formy**.



Źródło: *Organizacja szkolenia*..., wyd. cyt.; *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń*..., wyd. cyt.

Rys. 6.3. Rodzaje ćwiczeń przygotowawczych ze względu na organizację i sposób ich prowadzenia

Istotą tych ćwiczeń jest to, że wszyscy szkoleni występują w jednej roli, rozwiązują te same zadania (problemy operacyjno-taktyczne) na tle jednolitej sytuacji bojowej. W ćwiczeniach grupowych dopuszczalne jest również tworzenie zespołów (sekcji), składających się z różnych osób funkcyjnych. Uczestnicy szkolenia występują wówczas w różnych, wyznaczonych im przez kierownika ćwiczenia, rolach i rozwiązują należne im problemy (zadania).

Treścią ćwiczeń grupowych jest planowanie, organizacja i prowadzenie działań operacyjno-taktycznych w różnych sytuacjach pola walki (konfliktu lub misji) przez określoną osobę funkcyjną.

Ćwiczenia grupowe składają się zwykle z jednego, lub kilku 2–6 godzinnych zajęć, podczas których uczestnicy: oceniają sytuację, wypracowują decyzje, przygotowują dokumenty bojowe, prowadzą rekonesanse, stawiają zadania wykonawcom itp. Wypracowane przez ćwiczących koncepcje walki oraz formułowane wrysowywane na mapę decyzje, rozkazy i zarządzenia są uzasadniane i poddawane dyskusji w zatrzymanym czasie operacyjnym.

Ćwiczenia grupowe, a w szczególności poszczególne zajęcia tych ćwiczeń prowadzone są wg rozwiązań autorskich zgodnie z metodyką działania poszczególnych osób funkcyjnych. Zasadniczą metodą stosowaną w kolejnych zajęciach ćwiczeń jest metoda sytuacyjna i praktycznego działania. Stosowany może być też opis, pokaz i inne metody poglądowe.

ĆWICZENIA EPIZODYCZNE *lub tzw. trening sytuacyjny są rodzajem ćwiczenia przygotowawczego, służącym podtrzymaniu sprawności operacyjno-taktycznej dowódców oddziałów i pododdziałów. Prowadzone są w terenie z wykorzystaniem środków dowodzenia lub w pomieszczeniach z wykorzystaniem map (szkiców terenu).*

Celem tego ćwiczenia powinno być praktyczne przerobienie (przećwiczenie) oraz doskonalenie standardowych czynności wynikających z określonej sytuacji lub decyzji oraz zadań postawionych przez przełożonego. Ćwiczenie epizodyczne – powinno przygotować dowódców i pododdziały do uczestnictwa w ćwiczeniach bardziej złożonych, prowadzonych na wyższych szczeblach.

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

Treścią tego ćwiczenia powinny być problemy taktyczne stanowiące tylko pewien epizod (fragment) działania kompleksowego dowódcy, pododdziału w konkretnej sytuacji zainscenizowanej na potrzeby trenowania określonych czynności bojowych.

ĆWICZENIA STUDYJNE to taki rodzaj ćwiczenia przygotowawczego, który angażować będzie niewielką liczbę uczestników, szczególnie dowódców określonych szczebli dowodzenia (od dowództwa oddziału wzwyż[1]).

Celem ich jest przygotowanie dowódców do realizacji zadań na konkretnych stanowiskach (funkcjach) w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych lub z wojskami.

Istotą tych ćwiczeń powinno być profesjonalne przygotowanie szkolonych do praktycznego rozwiązywania problemów operacyjnych i taktycznych.

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

[1] Propozycja autora.

PODRÓŻ HISTORYCZNO-GEOGRAFICZNA[1] to forma szkolenia indywidualnego kadry lub komórek organizacyjnych dowództwa na wszystkich szczeblach dowodzenia polegająca na porównaniu (analizie) prowadzonych w historii działań zbrojnych (walk) w danym terenie z podjętymi decyzjami przez szkolonych.

Celem podróży powinna być: obserwacja; badanie terenu w celu poszerzenia wiadomości o właściwościach operacyjno-taktycznych określonego terenu z punktu widzenia hipotetycznych działań lub zapoznanie uczestników szkolenia z przebiegiem walk, bitew czy operacji rozegranych na danym terenie w przeszłości.

Istotą podróży historyczno-geograficznej powinno być indywidualne lub zespołowe zapoznawanie jej uczestników z właściwościami geograficznymi (topograficznymi) terenu rejonu planowanych ćwiczeń, ze szczególnym uwzględnieniem obiektów (celów) oraz kierunków działań o charakterze operacyjno-taktycznym.

Treścią podróży powinno być:

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

– badanie (rozwiązywanie) problemów taktycznych i operacyjnych w rzeczywistym terenie;

– doskonalenie umiejętności dokonywania analiz i ocen wpływu terenu na prowadzenie różnych rodzajów i form działań bojowych;

– studia operacyjne terenu przyszłych działań.

SEMINARIUM *jako rodzaj zajęć przygotowawczych powinno być stosowane do teoretycznego rozstrzygania problemów taktycznych (operacyjnych) przez osoby funkcyjne dowództw w trakcie przygotowania się do ćwiczeń.*

Najważniejszym **celem** seminarium jest pogłębienie i poszerzenie wiedzy w zakresie danej dziedziny wiedzy, specjalności zdobytej w czasie wykładu, zajęć praktycznych, ćwiczeń taktycznych i operacyjnych lub samodzielnego studiowania.

Istotą seminarium powinna być nieskrępowana dyskusja nad problemami, które będą stanowić treść i zadanie do rozwiązania w przyszłych ćwiczeniach. Seminarium powinno wyrobić u ćwiczących (uczestników ćwiczeń) umiejętność analitycznego myślenia, indukcyjnego i dedukcyjnego rozumowania, umiejętności rozwiązywania określonych sytuacji pola walki w kontekście wykorzystania potencjału bojowego, terenu, właściwości pory roku, doby itp.

Treścią seminariów powinny być zagadnienia trudne i kontrowersyjne, dotyczące podejmowania decyzji w złożonych sytuacjach pola walki.

Seminarium jest formą, która stwarza dogodne warunki do aktywizacji procesu dydaktycznego, gdyż umożliwia stosowanie w jego ramach różnych metod aktywi-

---

[1] Por. J. Halik (red.), *Rola i znaczenie ćwiczeń wojskowych w szkoleniu operacyjno-taktycznym kadr dowódczo-sztabowych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000, s. 59; J. Halik, J. Wołejszo, *Ćwiczenia wojskowe SZ RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO*, AON, Warszawa 2003, s. 28.

zujących, przede wszystkim metody dyskusji. Metoda ta zmusza niejako szkolonych do poznawania określonej wiedzy oraz kształtowania umiejętności i nawyków, dzięki czemu stają się oni współtwórcami procesu poznawczego. Istotą seminarium jest rozwiązywanie problemów podczas ogólnej dyskusji w grupie szkoleniowej, dowództwie.

Seminarium należy jednak wyraźnie odróżnić od repetytorium, którego głównym celem jest sprawdzenie uprzednio opanowanej przez szkolonych wiedzy oraz jej powtarzanie i utrwalanie.

W szkoleniu operacyjno-taktycznym seminarium może występować po wykładzie lub cyklu wykładów, po ćwiczeniu (ćwiczeniach) lub na zakończenie okresu (etapu) szkolenia. Seminarium może być prowadzone przed ćwiczeniem, ale także po ćwiczeniu. Nie powinno jednakże występować przed wykładem, jeżeli wiedza, która została zaprezentowana na wykładzie była wprowadzająca, ukierunkowująca kształcenie uczestników szkolenia (kształcenia)[1].

Najważniejszym celem seminarium jest pogłębienie wiedzy w zakresie danej dziedziny czy specjalności, zdobytej w czasie wykładu, zajęć praktycznych, ćwiczeń taktycznych i operacyjnych lub samodzielnego studiowania.

Seminarium, w sposób bardziej aktywny niż inne formy szkolenia, uczy sztuki przekonywania, analitycznego i syntetycznego myślenia, umiejętności indukcyjnego i dedukcyjnego rozumowania oraz poprawnych metod wnioskowania. W toku seminarium można uporządkować uprzednio zdobytą wiedzę, uściślić niektóre pojęcia i definicje lub wypracować wspólne stanowisko w kwestiach spornych. Jest ono także doskonałym forum do wyrabiania samodzielności myślenia, odwagi w prezentowaniu własnych sądów i opinii, umiejętności ścisłego i precyzyjnego przedstawiania własnych poglądów, a także przedstawiania cudzych myśli, poglądów w sposób krytyczny, lecz obiektywny. Podczas seminarium można i należy uczyć się trudnej sztuki dyskutowania, a także szanowania poglądów innych uczestników dyskusji poprzez godne przyjmowanie krytyki własnych poglądów itp.[2]

Reasumując, seminarium jest niezwykle cenną formą szkolenia (kształcenia) ze względu na swoje walory kształcące i jednocześnie wychowujące. W praktyce dydaktycznej szkolenia dowództw oraz kształcenia w szkołach i uczelniach wojskowych wyróżnia się wiele rodzajów seminariów. Do najczęściej charakteryzowanych w literaturze dydaktycznej, jak również stosowanych w praktyce należą *seminaria ćwiczeniowe*, często zwane ćwiczeniami seminaryjnymi, oraz seminaria *referatowo-dyskusyjne*[3].

Seminarium ćwiczeniowe polega na dyskusji nad podaną wcześniej przez dowódcę, wykładowcę problematyką. Istotą tego seminarium jest to, że wszyscy uczestnicy (studenci) powinni w jednakowym stopniu przygotować się do dyskusji nad wszystkimi zagadnieniami (problemami) wcześniej wybranymi przez prowa-

---

[1] Por. K. Żegnałek (red.), *Metodyka kształcenia w Akademii Obrony Narodowej*, AON, Warszawa 1995, s. 92.

[2] Tamże, s. 93.

[3] Tamże, s. 94.

dzącego seminarium lub zaproponowanymi przez wykładowcę. Seminarium ćwiczeniowe dobrze jest stosować wówczas, gdy omawiane problemy są zbyt trudne, a uczestnicy seminarium nie posiadają zbyt dużego doświadczenia w prowadzeniu dyskusji. Często do takiego seminarium dowódca, wykładowca może nakazać opracowanie wystąpienia w formie referatu lub przygotowanie tylko tez wystąpienia.

W szkoleniu operacyjno-taktycznym kadry dowództw (ośrodków decyzyjnych) seminarium ćwiczeniowe będzie niejako poprzedzać teoretycznie (merytorycznie) przygotowanie się uczestników do ćwiczenia (treningu).

Seminarium referatowo-dyskusyjne polega na wygłaszaniu przygotowanych przez uczestników seminarium referatów oraz dyskusji nad ich treściami. Prowadzący seminarium powinien odpowiednio wcześniej (na kilka, kilkanaście dni przed seminarium) określić tematy (zagadnienia), a także wyznaczyć referentów i nakazać im przygotowanie referatu (wystąpienia) celem zaprezentowania problemu oraz rozwinięcia głównych tez tematu (zagadnienia).

Na seminarium mogą być także wcześniej wyznaczeni koreferenci, których głównym zadaniem będzie rozwinięcie niektórych części referatu, a także kontrowersyjne wobec stanowiska referującego przedstawianie problemów (zagadnień). W ten sposób stwarza się warunki do niewymuszonej dyskusji, do której motywuje różnorodność stanowisk, poglądów lub opinii. Referat, a także koreferaty winny być krótkie, z reguły kilkuminutowe, ich zadaniem będzie naświetlenie problemu lub wprowadzenie do dyskusji.

WYKŁADY jako forma szkolenia (kształcenia) stosowane są w początkowym procesie szkolenia (doskonalenia) dowództw, a także w szkołach i uczelniach wojskowych. Wykłady prowadzone są przez określoną ilość czasu, w których uczestniczą nauczyciele (wykładowcy) czyli dowódcy lub instruktorzy i uczniowie, czyli szkoleni (kształceni), całe dowództwa oraz słuchacze (studenci) szkół i uczelni wojskowych. Wykład najczęściej prowadzi się w salach wykładowych, aulach, które są do tego specjalnie przygotowane, tzn. w pomieszczeniach posiadających określone wyposażenie dydaktyczne (środki, materiały, pomoce szkoleniowe). Podmiotem (uczestnikami) wykładów są najczęściej oficerowie dowództw, specjaliści wojskowi, którzy są do tego (czyli odbioru) wykładu odpowiednio przygotowani. Dobrze przygotowany wykład, czy to w szkoleniu operacyjno-taktycznym w dowództwie, instytucji wojskowej, czy w szkołach, uczelniach wojskowych pozwala między innymi na:

– osobisty kontakt dowódcy, instruktora, wykładowcy (nauczyciela akademickiego) ze szkolonymi (oficerami dowództw, sztabów, studentami szkół, uczelni itp.) oraz oddziaływanie wychowawcze, zmierzające do utrwalenia określonych cech osobowości i systemu wartości;

– dokładne przedstawienie i wyjaśnienie problemów kontrowersyjnych;

– wzbogacenie treści wykładu o najnowsze osiągnięcia danej dyscypliny nieposiadającej swego odzwierciedlenia w istniejącej literaturze przedmiotu;

– przekazanie w krótkim czasie nieraz obszernego materiału;

– usystematyzowanie wiedzy z określonej dziedziny oraz zwrócenie uwagi na najistotniejsze problemy.

Zależnie od przyjętego kryterium można wyróżnić wiele rodzajów wykładów. I tak ze względu na zakres przekazywanych treści wykłady dzielimy na: *kursowe i monograficzne*, które dość często stosowane są w szkoleniu wojskowym. Biorąc pod uwagę stopień aktywizacji szkolonych, wyróżniamy wykłady: *konwencjonalne (informacyjne), problemowe i konwersatoryjne*. Z kolei ze względu na ujęcie treści lub przeznaczenie wykładu można wyróżnić wykłady: *panelowe, gościnne, inauguracyjne i konsultacyjne*.

Spośród wymienionych najbardziej przydatne w szkoleniu operacyjno-taktycznym są wykłady konwencjonalne (informacyjne) lub problemowe, a także konwersatoryjne. Pozostałe odmiany wykładów mają zastosowanie w szkołach (ośrodkach) i uczelniach wojskowych.

Wykład konwencjonalny, zwany również informacyjnym, polega na tym, że prowadzący wykład w formie bezpośredniej przekazuje szkolonym określone porcje informacji do zapamiętania. Są to najczęściej wiadomości o faktach, zjawiskach, dane taktyczno-techniczne lub operacyjno-taktyczne, kierunki i tendencje rozwoju określonych dziedzin wiedzy, zjawisk, procesów itp. Występujące związki i zależności między faktami i zjawiskami, reguły, prawa i definicje podane są przeważnie w postaci gotowej do zapamiętania. Wykład taki jest stosunkowo prosty do przygotowania, ale też nie przynosi wiele korzyści chociażby w zakresie rozwijania sprawności myślenia, pobudzania zainteresowań, a także nie powoduje aktywizacji uczestników wykładu.

Wykład konwencjonalny w szkoleniu operacyjno-taktycznym oficerów (dowództw) stosowany jest w ramach poszczególnych przedmiotów, np. taktyki ogólnej, rodzajów wojsk, sztuki operacyjnej czy ogólnych zasad strategii.

Wykład problemowy jest szczególnym typem wykładu w uczelniach wojskowych, gdyż umożliwia studentom czynny udział w nim w toku jego trwania (głoszenia). Polega najczęściej na przedstawianiu całości tematu w postaci problemów wymagających rozwiązania oraz podaniu przykładów ich metodologicznej analizy i ukazywania następstw przyjętego sposobu rozumowania[1]. Istotą tego wykładu jest to, że rozwiązywanie problemów odbywa się na oczach studentów i przy ich ewentualnym współudziale. Prowadzący wykład powinien dążyć do nawiązania ze szkolonymi dialogu i kontaktu zewnętrznego i wewnętrznego. Utrzymywanie dialogu zewnętrznego jest dość trudnym zabiegiem dydaktycznym, często prowadzący wykład musi sam go wywoływać, zadając pytania uczestnikom. W rzeczywistości jednak dialog zewnętrzny może występować tylko w pewnych częściach wykładu. Natomiast w pozostałych częściach powinien być stosowany tzw. dialog wewnętrzny, który polega na tym, że prowadzący wykład, rozwiązując poszczególne problemy, wczuwa się w tok rozumowania studentów, analizuje różne warianty rozwiązań, które mogłyby być ich wariantami. Wyjaśnia również wątpliwości, które mogłyby

[1] J. Bogusz, A. Parzyszek, R. Stępień, *Kształcenie aktywizujące w szkole wojskowej*, WAP, Warszawa 1978, s. 199.

być wątpliwościami szkolonych. Poszukuje argumentów, które mogliby wysuwać szkoleni, wyjaśnia ich wady oraz zalety. Do właściwego rozwiązania dochodzi w wyniku eliminacji złych rozwiązań przy jednoczesnym ich uzasadnieniu.

W wykładzie problemowym, przedstawiając określoną problematykę, akcentuje się szczególnie trudne i niejednoznaczne oraz sprzeczne i kontrowersyjne stanowiska, poglądy, hipotezy i teorie. Istotne jest w tego typu wykładach szczegółowe prześledzenie przez wykładowcę problemów oraz sposobów ich rozwiązania. Wykład problemowy oprócz przekazywania wiedzy daje szkolonym możliwość samodzielnego poszukiwania sposobów (hipotez) rozwiązania problemów będących treścią wykładu. Istotną zaletą tego wykładu jest również to, że lepiej niż inne odmiany wykładów przygotowuje szkolonych do samodzielnego rozwiązywania problemów i samodoskonalenia.

Wykład konwersatoryjny jest swoistą odmianą wykładu problemowego. Istotą tego wykładu jest prowadzenie dyskusji nauczyciela z uczniami nad wybranymi problemami, po czym następuje wspólne ustalanie ich rozwiązania. Prowadzenie wykładu konwersatoryjnego wymaga odpowiedniego przygotowania się szkolonych. Przygotowanie to polega najczęściej na przestudiowaniu określonej literatury lub dzieleniu się spostrzeżeniami i wnioskami z własnego doświadczenia lub praktyki zawodowej.

Wykład konwersatoryjny przynosi pożądane efekty wówczas, gdy prowadzący go dowódca, wykładowca posiada niezbędną ilość materiałów i pomocy dydaktycznych oraz umiejętnie je wykorzystuje do zilustrowania określonych zagadnień (problemów) lub argumentowania zgłaszanych przez szkolonych rozwiązań. Dyskusja wywoływana przez prowadzącego w toku wykładu ma najczęściej charakter prowokacyjny, zmuszający do wyrażenia własnej opinii na dany temat.

Wykład konwersatoryjny jest najbardziej pożądanym rodzajem wykładu. Jego uczestnicy mają bowiem możliwość wyrabiania zdolności samodzielnego logicznego myślenia, poprawnego wyrażania swoich myśli oraz argumentowania przedstawianych rozwiązań. Najważniejszą cechą tego wykładu powinna być „żywa", sterowana, a także inspirowana przez dowódcę, wykładowcę dyskusja skierowana na wspólne rozwiązywanie problemów teoretycznych lub praktycznych.

6.4. Odmiany ćwiczeń wojskowych

Ze względu na kryterium *celu, rozmachu, składu ćwiczących, liczby szczebli dowodzenia, sposób kierowania ćwiczeniem, składu ćwiczących, miejsca prowadzenia ćwiczenia, sposobu organizacji i prowadzenia ćwiczenia oraz sposobu kierowania* przyjmujemy następujące **odmiany**[1] ćwiczeń wojskowych.

[1] Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w SZ RP (DD/7.1), Szt. Gen., Warszawa 2004; Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w SZ RP (DD/7.1.1), Szt. Gen., Warszawa 2004, przewiduje podział na rodzaje ćwiczeń.

Ze względu na **cel** wyróżniamy następujące odmiany:
- zgrywające,
- doskonalące,
- instruktażowo-metodyczne,
- badawcze/doświadczalne,
- inspekcyjne (kontrolno-sprawdzające).

Ćwiczenia zgrywające to taka odmiana ćwiczeń z wojskami w toku, których realizowany jest jako główny cel – zgrywanie wojsk (dowództwa) w realizacji zadań taktycznych i operacyjnych na polu walki.

Ćwiczenia doskonalące[1] to odmiana różnego rodzaju ćwiczeń (np.: ćwiczeń grupowych, dowódczo-sztabowych), którego głównym celem jest ugruntowanie wiadomości, umiejętności i utrwalenie nawyków oraz przygotowanie dowództwa oraz wojsk do bardziej złożonych form szkolenia (ćwiczeń).

Ćwiczenia instruktażowo-metodyczne[2] to odmiana określonych rodzajów ćwiczeń taktycznych, które są również najskuteczniejszą formą metodycznego przygotowania kierowników ćwiczeń.

Celem ćwiczeń instruktażowo-metodycznych jest zaprezentowanie wzorcowego sposobu przygotowania danego ćwiczenia oraz doskonalenie umiejętności metodycznych, merytorycznych i organizacyjnych jego uczestników (kierowników ćwiczeń).

Ćwiczenia instruktażowo-metodyczne prowadzi się wykorzystując szczególnie pododdziały, które zgodnie z planem szkolenia jako pierwsze będą realizować ćwiczenie taktyczne. Na przykład w oddziale dowódca prowadzi ćwiczenie instruktażowo-metodyczne z dowódcami batalionów (dywizjonów) na kanwie ćwiczenia kompanijnego. Sposoby organizowania i metody prowadzenia ustalone podczas ćwiczenia instruktażowo-metodycznego są obowiązujące w danym cyklu lub okresie szkolenia.

Ćwiczenia doświadczalne (badawcze)[3] są odmianą ćwiczenia z wojskami (taktycznego lub operacyjnego) lub też innego rodzaju ćwiczenia, którego celem może być:
- sprawdzenie słuszności założeń teoretycznych prowadzenia działań bojowych w różnych warunkach terenowych i atmosferycznych;
- sprawdzenie istniejącej lub nowowprowadzanej organizacji wojsk;
- ustalenie bardziej wydajnych i racjonalnych metod oraz form szkolenia;
- określenie stopnia przydatności nowych rodzajów techniki wojskowej.

Przedmiotem badań ćwiczenia doświadczalnego mogą być również zagadnienia z zakresu psychicznego i fizycznego przygotowania żołnierzy do prowadzenia przyszłych działań bojowych, ich wytrzymałości i odporności na trudne warunki pola walki.

---

[1] Por. *Mała encyklopedia wojskowa*, MON, Warszawa 1967, s. 288.
[2] Tamże, s. 10.
[3] Por. *Słownik podstawowych terminów wojskowych*, MON, Warszawa 1977, s. C-1.

Ćwiczenia inspekcyjne (kontrolne, sprawdzające), są odmianą różnych rodzajów ćwiczeń prowadzonych zgodnie z planem inspekcji (kontroli), szczególnie na szczeblach taktycznych. Jego głównym celem jest sprawdzenie stanu wyszkolenia dowództw i wojsk. Ćwiczenie inspekcyjne zarządza przewodniczący inspekcji, a prowadzone jest zgodnie z dokumentacją ćwiczenia przygotowaną przez zespół planistyczny inspekcji (kontroli).

Ze względu na **rozmach** działania (wymiar rozpatrywanych problemów) wyróżniamy następujące odmiany ćwiczeń:

- strategiczne,
- operacyjne,
- taktyczne.

Ćwiczenia strategiczne to odmiana tych rodzajów ćwiczeń, które stosowane są w szkoleniu centralnych organów kierowania państwem, w tym ministerstw i urzędów odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i świadczących usługi na rzecz systemu obronnego państwa z ogniw resortu obrony narodowej, bierze w nich udział dowództwo szczebla strategicznego (SG WP oraz ND SZ RP). Mogą w nich również uczestniczyć dowództwa operacyjne.

Celem tych ćwiczeń jest sprawdzenie założeń doktryny obronnej państwa oraz doktryny wojskowej, doskonalenie szkolonych w rozwiązywaniu problemów dotyczących funkcjonowania organów państwowych w okresie zagrożenia i wojny oraz przygotowania i prowadzenia operacji strategicznej, a także organizacji współdziałania międzysojuszniczego i zabezpieczenia strategicznego działań wojennych. W warunkach SZ RP ćwiczenie strategiczne może mieć charakter narodowy oraz sojuszniczy.

Ćwiczenia operacyjne to odmiana tych rodzajów ćwiczeń, które stosowane są w szkoleniu dowództw i wojsk szczebla operacyjnego (dowództw – dowództwa operacyjnego/RSZ). W niektórych przypadkach, ze względu na bojowe przeznaczenie, w ćwiczeniach operacyjnych mogą brać udział również wyznaczone oddziały i pododdziały szczebla taktycznego.

Celem tych ćwiczeń jest doskonalenie dowództw w zakresie organizacji, w tym zwłaszcza przygotowania i prowadzenia operacji oraz zabezpieczenia bojowego i logistycznego działań operacyjnych. W warunkach wojsk lądowych SZ RP ćwiczenia operacyjne to treningi sztabowe, ćwiczenia dowódczo-sztabowe i gry wojenne.

Ćwiczenia taktyczne są odmianą tych rodzajów ćwiczeń, które stosowane są w szkoleniu na szczeblach taktycznych. Ich celem jest doskonalenie dowódców i wojsk w organizacji i prowadzeniu walki, a także organizacji współdziałania i zabezpieczenia bojowego i logistycznego. W wojskach lądowych SZ RP do ćwiczeń taktycznych zalicza się wszystkie rodzaje ćwiczeń z dowództwami (za wyjątkiem gry wojennej) oraz ćwiczenia z wojskami.

Ze względu na **liczbę ćwiczących szczebli** wyróżniamy następujące odmiany ćwiczeń:

- jednoszczeblowe,
- dwuszczeblowe,
- wieloszczeblowe.

Ćwiczenia jednoszczeblowe to odmiana tych rodzajów ćwiczeń taktycznych, operacyjnych lub strategicznych, w których bierze udział tylko jeden szczebel organizacyjny sił zbrojnych (np.: dowództwo brygady, dywizji lub korpusu).

Ćwiczenia dwuszczeblowe i wieloszczeblowe to odmiana tych rodzajów ćwiczeń taktycznych, operacyjnych lub strategicznych, w których biorą udział dwa kolejne lub więcej szczebli dowodzenia (np.: dowództwo związku taktycznego i dowództwo oddziału).

Ze względu na **liczbę ćwiczących stron** w ćwiczeniu wyróżniamy następujące odmiany ćwiczeń:

- jednostronne,
- dwustronne.

Ćwiczenia jednostronne są odmianą tych rodzajów ćwiczeń taktycznych, operacyjnych lub strategicznych, w których ćwiczące dowództwo i wojska reprezentują tylko wojska własne, strona przeciwna jest podgrywana (pozorowana) przez odpowiedni zespół kierownictwa ćwiczenia.

Ćwiczenia dwustronne są odmianą tych rodzajów ćwiczeń taktycznych, operacyjnych (rzadziej strategicznych), w których ćwiczące dowództwa i wojska występują w roli stron przeciwnych.

Ze względu na **miejsce prowadzenia** ćwiczeń wyróżniamy następujące odmiany:

- w warunkach polowych,
- w obiektach stacjonarnych.

Ćwiczenia prowadzone w warunkach polowych to odmiana wszystkich rodzajów ćwiczeń, które są prowadzone poza koszarami. W przypadku ćwiczeń z dowództwami na stanowiskach dowodzenia rozwiniętych na realnych lub zmniejszonych odległościach, zaś w przypadku ćwiczeń z udziałem wojsk na poligonie zgodnie z zasadami taktyki.

Ćwiczenia prowadzone w obiektach stacjonarnych to odmiana wszystkich rodzajów ćwiczeń (za wyjątkiem ćwiczeń z udziałem wojsk), które są lub mogą być prowadzone w koszarach, w tym w salach wykładowych, gabinetach pracy, ośrodkach dowodzenia itp.

Ze względu na **treści szkolenia** wyróżniamy następujące odmiany ćwiczeń:

- mobilizacyjne,
- ćwiczenia militarne,
- ćwiczenia reagowania kryzysowego.

Ćwiczenia mobilizacyjne to odmiana[1] ćwiczeń z wojskami wyodrębnionych ze względu na specyficzne cele szkoleniowe. Będzie miało miejsce wówczas, gdy głównym problemem (celem) w ćwiczeniu będzie mobilizacyjne rozwinięcie jed-

[1] Ćwiczenie mobilizacyjne nie jest traktowane jako oddzielny rodzaj ćwiczenia, lecz jako odmiana określonego rodzaju ćwiczenia, jakim może być w tym przypadku ćwiczenie z wojskami i dlatego uważa się, że nie jest błędem określanie, że jest to rodzaj ćwiczenia.

nostki (instytucji) wojskowej. W ćwiczeniu tym należy zwrócić szczególną uwagę na rozbudowę elementów bazy mobilizacyjnej, a także sposób wcielania i szkolenia rezerwistów mających przydziały mobilizacyjne.

Ćwiczenie mobilizacyjne może być także odmianą ćwiczeń dowódczo-sztabowych. Zależeć to będzie od skali i zakresu zadań związanych z problematyką mobilizacyjną i uzupełnieniową oraz sposobem ich realizacji (bez powoływania rezerw osobowych i sprzętu technicznego).

Ćwiczenia militarne powinny przygotować dowództwa oraz wyznaczone kontyngenty (grupy żołnierzy, pododdziały, oddziały) do realizacji zadań o charakterze militarnym.

Celem tych ćwiczeń powinno być pogłębienie wiedzy teoretycznej, a także umiejętności praktycznych oficerów (dowództw) wyznaczonych do działania w misji lub w wypadku kryzysu militarnego.

Istota ćwiczeń powinna wyrażać się tym, że ćwiczące dowództwa oraz pododdziały na podstawie określonej sytuacji (obrazującej stan rozdzielenia zwaśnionych stron) uczą się rozwiązywać, w sensie teoretycznym i praktycznym, problemy związane z prowadzeniem działań militarnych w okresie kryzysu i wojny.

Ćwiczenia reagowania kryzysowego to taka forma szkolenia, która angażowałaby oprócz dowództw oraz wojsk także przedstawicieli władz cywilnych administracji państwowej, samorządów terytorialnych, a także formacje niemilitarne, przeznaczone do wykonywania zadań w okresie narastania kryzysu.

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

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

Ze względu na **skład ćwiczących** wyróżniamy następujące odmiany ćwiczeń:

- narodowe,
- sojusznicze,
- międzynarodowe.

Ćwiczenia narodowe to taka odmiana ćwiczeń, która realizowana jest wyłącznie przez dowództwa i wojska Sił Zbrojnych RP. Obejmuje proces kompleksowego przygotowania wszystkich szczebli dowodzenia w celu osiągnięcia zdolności do:

– wykonywania zadań obronnych – odparcia agresji na terytorium RP lub inne państwo sojusznicze;

– realizacji zadań reagowania kryzysowego (także w ramach misji organizacji międzynarodowych – ONZ, UE, OBWE);

– wykonywania zadań stabilizacyjnych i prewencyjnych w czasie pokoju;

– reagowania na zagrożenia pozamilitarne.

Ćwiczenia sojusznicze to taka odmiana ćwiczeń, która realizowana jest przez wydzielone komponenty SZ RP w ćwiczeniach organizowanych przez dowództwa sojusznicze w celu osiągania, utrzymania i potwierdzania wysokiego stopnia interoperacyjności i zdolności obronnych NATO. Głównymi celami udziału dowództw i wojsk Sił Zbrojnych RP w ćwiczeniach sojuszniczych są:

– ocena koncepcji i planów mobilizacyjno-operacyjnych;

– sprawdzenie i potwierdzenie zdolności (gotowości) dowództw i wojsk przeznaczonych do wykonywania zobowiązań sojuszniczych;

– doskonalenie procedur operacyjnych oraz sprawdzanie rozwiązań wypracowanych w procesie transformacji i eksperymentacji;

– dokonanie certyfikacji jednostek rodzajów sił zbrojnych, po osiągnięciu gotowości do użycia zgodnie z przeznaczeniem, w ramach wielonarodowych połączonych zgrupowań zadaniowych, sił NATO itp.;

– doskonalenie zdolności tworzenia i terminowego przemieszczania komponentów Sił Zbrojnych RP do rejonu operacyjnego użycia (rozwinięcia);

– standaryzacja procesu planowania operacyjnego, systemów dowodzenia, łączności i informatyki;

– potwierdzenie i ocena poziomu wyszkolenia oraz przyjętych w procesie szkolenia rozwiązań organizacyjno-metodycznych.

Ćwiczenia międzynarodowe to taka odmiana ćwiczeń, która realizowana jest przez komponenty sił zbrojnych w ćwiczeniach i innych przedsięwzięciach szkoleniowych wynikających z umów bilateralnych i wielostronnych na zasadzie oddzielnych porozumień międzynarodowych w celu podnoszenia zdolności do realizacji wspólnych operacji reagowania kryzysowego m.in. z zakresu:

– zapobiegania konfliktom,

– wsparcia pokoju,

– budowy pokoju,

– przeciwdziałania zagrożeniom terrorystycznym,

– operacji humanitarnych,

– niebojowych operacji ewakuacyjnych,

– operacji poszukiwawczo-ratowniczych.

Przedstawione kryteria są najczęściej stosowane podczas klasyfikacji typologicznej. Oczywiście oprócz wymienionych kryteriów istnieje jeszcze szereg innych, które dość często wykorzystuje się do podziału ćwiczeń prowadzonych w rodzajach wojsk, a także szkolnictwie wojskowym.

6.5. Doskonalenie metodyczne kadr w organizacji wojskowej

Działalność metodyczna jest zespołem planowych i systematycznie realizowanych przedsięwzięć oraz czynności organizacyjnych, szkoleniowych i wychowawczych, umożliwiających dowódcom wszystkich szczebli nabycie wiedzy i praktycznych umiejętności metodycznych w zakresie prowadzenia szkolenia wojskowego[1].

Istotą działalności metodycznej jest przygotowanie bezpośrednio podległych dowódców (instruktorów) do efektywnego przekazywania wiedzy podwładnym oraz kształtowanie i doskonalenie ich umiejętności niezbędnych do realizacji zadań szkoleniowych stojących przed oddziałem (pododdziałem).

Działalność metodyczna polega więc na wskazywaniu, poszukiwaniu nowych i wdrażaniu najskuteczniejszych form, metod i sposobów prowadzenia zajęć (ćwiczeń) oraz rozwijaniu umiejętności dowódców (instruktorów) w zakresie organizacji i prowadzenia procesu szkolenia. Na szczeblach kompania – pluton umiejętności te wyrażają się w jak najlepszym przygotowaniu instruktorsko-metodycznym dowódców plutonów i drużyn (załóg) do prowadzenia programowych zajęć z żołnierzami. Natomiast na szczeblach batalion (równorzędny) – brygada (pułk) i wyżej dotyczą kierowania działalnością metodyczno-szkoleniową, w tym jej planowania, organizowania i prowadzenia w aspekcie realizacji głównych zadań szkoleniowych.

Umiejętne postępowanie metodyczne[2] dowódców (instruktorów) w czasie realizacji programowych zadań szkoleniowych jest niezbędne w całokształcie przygotowania sztabów, pododdziałów i pojedynczych żołnierzy do prowadzenia efektywnych działań taktycznych i operacyjnych w każdych warunkach pola walki lub w misji, co jest głównym celem szkolenia wojsk.

Instruktaż to zasadnicza forma stosowana w szkoleniu operacyjno-taktycznym oficerów dowództw, ale także podoficerów i żołnierzy. Instruktaż zaliczany jest do najprostszych, lecz skutecznych form pracy metodycznej z podwładnymi. Instruktaże z reguły są wykorzystywane do przygotowania szkolonych do udziału w zajęciach (ćwiczeniach) programowych. Sposób prowadzenia instruktażu, a także zakres tematyczny mogą być różne i w decydującej mierze będą zależeć od uczestników instruktażu (ich wiedzy i umiejętności), czasu oraz modelu przyszłych zajęć (ćwiczeń), a także doświadczenia prowadzącego instruktaż. Instruktaż do zajęć (ćwiczeń) przeprowadza najczęściej dowódca (przełożony) lub kierownik (prowadzący ćwiczenie, zajęcie). Celem instruktażu jest najczęściej:

– omówienie organizacji i przebiegu danego zajęcia,

– ustalenie sposobu przeprowadzenia zajęcia (ćwiczenia),

– poznanie określonych (niezbędnych zdaniem prowadzącego instruktaż) zagadnień szkoleniowych,

---

[1] Por. J. Halik, *Szkolenie w oddziale*, AON, Warszawa 1995, s. 77.

[2] Postępowanie metodyczne to planowe i systematyczne działanie według określonej metody zmierzające do osiągnięcia określonego celu. Zob. *Słownik języka polskiego*, t. I, PWN, Warszawa 1978, s. 496.

– pokazanie sposobów wykonania ważniejszych czynności,
– sprawdzenie wiedzy i umiejętności uczestników instruktażu.

W części *teoretyczno-praktycznej* instruktaż powinien kształtować (przygotować) u szkolonych wyobrażenie pola walki i na tym tle precyzować sposób bojowego zachowania i działania, a także wykorzystania sprzętu bojowego w walce.

W części *metodyczno-organizacyjnej* instruktaż powinien uświadomić szkolonym cele, treści ćwiczenia (zajęcia), a także ich rolę oraz zadania w toku przyszłych ćwiczeń (zajęć).

Instruktaż do zajęć (ćwiczeń) powinien się odbywać w tych miejscach (rejonach), w których będzie prowadzone zajęcie (ćwiczenie) taktyczne. Może być prowadzony różnymi metodami w zależności od przygotowania uczestników instruktażu, tematyki szkoleniowej, a także organizacji i sposobów prowadzenia planowanych zajęć (ćwiczeń). Najczęściej na niższych szczeblach dowodzenia (drużyna, załoga, pluton) instruktaż prowadzony będzie metodą dyrektywną lub pokazu. Na wyższych szczeblach sposób prowadzenia instruktażu uzależniony będzie od poziomu intelektualnego oraz tematyki zajęć (ćwiczeń). Będzie on miał najczęściej za zadanie aktywizowanie uczestników w prezentowaniu własnych sposobów (koncepcji) prowadzenia przyszłych zajęć (ćwiczeń).

Instruktaż ze względów organizacyjnych dzieli się, podobnie jak inne formy szkolenia (kształcenia) na części. Są to:

Część wstępna, w czasie której ustala się organizacyjno-metodyczną stronę zajęć, tj. (temat, cel, formę zajęć (ćwiczeń), czas i miejsce (rejon), zagadnienia szkoleniowe oraz materiałowo-techniczne zabezpieczenie zajęć (ćwiczeń). W części wstępnej można także rozstrzygać ważne kwestie natury merytorycznej, ujednolicając ich interpretację zgodnie z treścią regulaminów (instrukcji) itp.

Część główna, w czasie której szkoleni poznają poszczególne zagadnienia szkoleniowe w całości lub ich epizody. Można inscenizować przebieg zajęcia (ćwiczenia), wykorzystując do tego celu uczestników instruktażu. Po zrealizowaniu określonego zagadnienia lub jego fragmentów ustala się w drodze dyskusji, końcowe rozwiązanie, co do treści merytorycznych oraz sposobu przebiegu zajęcia (ćwiczenia).

Część końcowa obejmuje przekazanie wszystkim uczestnikom instruktażu wytycznych dotyczących przygotowania się do zajęcia (ćwiczenia) oraz przedstawienie roli (funkcji) i zadań, jakie mają wykonywać w toku jego trwania.

Zajęcia (ćwiczenia) grupowe mogą również być wykorzystywane w szkoleniu uzupełniającym kadry, zwłaszcza średniego i wyższego szczebla dowodzenia, zazwyczaj w grupach funkcjonalnych (specjalistycznych).

Celem zajęć, ćwiczeń grupowych będzie najczęściej pogłębienie wiedzy teoretycznej oraz nauczenie lub doskonalenie umiejętności praktycznych oficerów dowództw lub dowódców pododdziałów w rozwiązywaniu problemów operacyjno-taktycznych i wykonywaniu określonych czynności procesu planowania i dowodzenia na zajmowanych stanowiskach. Ćwiczenia grupowe na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej wojsk lądowych prowadzone będą przez do-

wódcę (zastępcę lub szefa sztabu) występującego w roli kierownika zajęcia (ćwiczenia). Uczestnikami ćwiczenia grupowego będą przeważnie oficerowie sztabu, dowódcy oddziałów (pododdziałów) rodzajów wojsk oraz dowódcy pododdziałów ogólnowojskowych. Organizowane będą w terenie lub w sali z wykorzystaniem makiety terenu (poligonu) lub stołów plastycznych, na których szkoleni rozwiązywać będą proste zadania taktyczne (operacyjne). Zajęcia tego rodzaju mogą być również prowadzone w ramach kursów instruktorsko-metodycznych[1]. W niektórych armiach NATO ta forma szkolenia nazywa się ćwiczeniem dowódczym i prowadzona jest w terenie lub specjalnych ośrodkach z wykorzystaniem symulantów pola walki.

Jedną z wielu, ale też dość często stosowaną formą szkolenia uzupełniającego kadry dowództw (ośrodków decyzyjnych) są **pokazy** lub **zajęcia pokazowe**. Istotą *pokazów* w szkoleniu uzupełniającym kadry dowództw jest przedstawienie (zainscenizowanie) sposobów lub metod działania dowódców, dowództw i wojsk, a także prezentowanie sprzętu i uzbrojenia wojskowego, znajdującego się w wyposażeniu związków taktycznych oddziałów i pododdziałów. Często pokaz działania dowództwa danego szczebla może być organizowany przy udziale uczestników szkolenia.

Zajęcia pokazowe (ćwiczenia) powinny być wzorowo przygotowane i prowadzone. Powinny uwzględniać aktualne procedury pracy sztabu (proces planowania i wypracowania decyzji), a także możliwości wykorzystania symulacji komputerowej i techniki informatycznej do podgrywania działania przeciwnika lub elementów niećwiczących. W zajęciach pokazowych bardzo ważny jest komentarz, który z reguły prowadzi dowódca odpowiedzialny za dane przedsięwzięcie.

Pokazy pracy sztabu oraz działania wojsk (epizodycznego działania wojsk), a także wykorzystywania walorów techniki bojowej zazwyczaj organizowane są w ramach szkolenia poligonowego, kursu dla kierowniczej kadry korpusu, związku taktycznego itp.

Kursy krótkotrwałe to forma szkolenia dowództw (ośrodków decyzyjnych) organizowana najczęściej przez dowódcę wyższego szczebla w celu przekazania kadrze nowych treści oraz metod lub sposobów ich wykorzystania w praktycznej działalności dowódczej i sztabowej. Ponadto kursy mogą także służyć ujednolicaniu poglądów, usystematyzowaniu oraz sprawdzeniu wiadomości z zakresu szkolenia operacyjno-taktycznego i taktyczno-specjalnego[2].

Treningi specjalistyczne są również zaliczane do form szkolenia (doskonalenia) kadry oddziałów, pododdziałów. Treningi te są najczęściej planowane cyklicznie i podawana jest wcześniej również ich problematyka (treść). Istotą treningów jest doskonalenie umiejętności praktycznych w zakresie wykonywania zadań związanych z osiąganiem WSGB, zgrywania określonych systemów, dowodzenia, logistycznego itp., a także ostrzegania, powiadamiania i alarmowania o zagrożeniach z powietrza lub zagrożeniach bronią masowego rażenia.

---

[1] J. Halik, *Szkolenie w oddziale*, AON, Warszawa 1995, s. 88.
[2] Tamże, s. 29.

Niektóre wymienione i scharakteryzowane *formy szkolenia uzupełniającego*, realizowane zazwyczaj w ramach cyklicznego szkolenia zbiorowego, są również stosowane *w działalności metodycznej* (na szczeblu oddziału, pododdziałów).

Podstawowymi formami organizacyjnymi szkolenia uzupełniającego kadry pododdziałów, jak już wcześniej wspomniano, będą zajęcia (ćwiczenia) grupowe, instruktaże i prowadzenie zajęć, kursy instruktorsko-metodyczne, zajęcia (ćwiczenia) instruktażowo-metodyczne, szkolenia zbiorowe, indywidualne treningi specjalistyczne, a także udział w ćwiczeniach taktycznych (operacyjnych).

Instruktaże do zajęć (ćwiczeń) oraz prowadzenie zajęć (ćwiczeń) należą do najprostszych form szkolenia oraz doskonalenia metodycznego. Mają znaczący wpływ na jakość i efektywność szkolenia programowego prowadzonego przez dowódców (instruktorów). Szczegółowa charakterystyka tych form szkolenia uzupełniającego została już wcześniej przedstawiona. Warto jednak podkreślić, że tłem i podstawą dla części merytorycznej i organizacyjno-metodycznej instruktażu powinien być model przyszłych zajęć (ćwiczeń). W zależności od tematyki szkoleniowej, organizacji i sposobów prowadzenia przyszłych zajęć (ćwiczeń) instruktaż może mieć charakter dyrektywny, kolegialny (aktywizujący) lub pokazu[1].

Samo prowadzenie zajęć (ćwiczeń) programowych po udzielonym instruktażu jest również doskonałą formą szkolenia kadry pododdziałów. Pozwala ono na ostateczne sprawdzenie (zweryfikowanie) swoich wiadomości i umiejętności merytorycznych, a także organizacyjno-metodycznych.

Kursy instruktorsko-metodyczne są formą grupowego szkolenia (doskonalenia) dowódców pododdziałów pod względem instruktorsko-metodycznym. Organizuje się je dla dowódców reprezentujących ten sam szczebel dowodzenia oraz posiadających zbliżony poziom przygotowania ogólnego i fachowego, np. dowódców batalionów, kompanii, plutonów. Zadaniem kursu instruktorsko-metodycznego jest przygotowanie kadry pododdziałów, w tym podoficerów zasadniczej (nadterminowej) służby wojskowej, do praktycznego szkolenia (nauczania) podwładnych, podniesienie ich poziomu wiedzy, utrwalenie umiejętności instruktorskich, zapoznanie z właściwą organizacją i metodyką pracy szkoleniowo-wychowawczej. Niekiedy program kursu może także uwzględniać różnego rodzaju formy i metody sprawdzania wiedzy i umiejętności merytorycznych (z przedmiotów szkoleniowych) i metodycznych. Problematyka zajęć (ćwiczeń) prowadzonych w trakcie kursów instruktorsko-metodycznych ukierunkowana jest na rozwiązywanie problemów (zadań) szkoleniowych zawartych w treściach programów oraz pokazanie najlepszych form organizacyjnych i metod szkolenia. Szczególnie dużo miejsca należy poświęcić problemom (zagadnieniom) słabo opanowanym, a także złożonym i trudnym. W zasadzie wszystkie zajęcia (ćwiczenia) powinny być ukierunkowane na doskonalenie merytoryczne i metodyczne uczestników kursu i przygotowanie ich do bieżących i perspektywicznych potrzeb szkoleniowych.

---

[1] Zob. J. Halik, *Szkolenie uzupełniające kadry oddziału (pododdziału)*, AON, Warszawa 1997, s. 25.

Kursy instruktorsko-metodyczne mogą przyjmować różne rozwiązania organizacyjne. Na przykład dla dowódców batalionów, kompanii mogą być organizowane w dwóch etapach. Pierwszy będzie wówczas obejmować problematykę ogólną dotyczącą wszystkich uczestników kursu, zaś drugi może dotyczyć zajęć specjalistycznych w grupach rodzajów wojsk (służb). Wskazane jest również prowadzenie tych kursów w ośrodkach szkolenia poligonowego.

Podczas kursu instruktorsko-metodycznego powinny dominować zajęcia instruktażowe, instruktażowo-metodyczne i pokazy. Problematyka zajęć ze szkolenia taktycznego powinna dotyczyć zakresu szkolenia drużyny (załogi), plutonu, kompanii, a nawet batalionu w obronie i natarciu w dzień i w nocy.

Zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności szkoleniowej za wyszkolenie i przygotowanie metodyczne dowódców poszczególnych szczebli odpowiedzialni są ich bezpośredni przełożeni. Również kursy instruktorsko-metodyczne zobowiązani są organizować przełożeni bezpośredni lub wyżsi (bierze się pod uwagę możliwości organizacyjne oraz koszty). I tak kurs instruktorsko-metodyczny dla dowódców batalionów organizuje dowódca oddziału (brygady, pułku) lub dowódca związku taktycznego, natomiast dla dowódców kompanii i plutonów – dowódca batalionu (dywizjonu). Częstotliwość kursów uzależniona będzie potrzebami szkoleniowymi kadry. Ustalenia normatywne nakazują prowadzenie przynajmniej jednego kursu na danym szczeblu w ciągu roku (cyklu) szkoleniowego.

Metodyczne zajęcia pokazowe to również efektywna forma szkolenia i doskonalenia metodycznego kadry dowódczej pododdziałów.

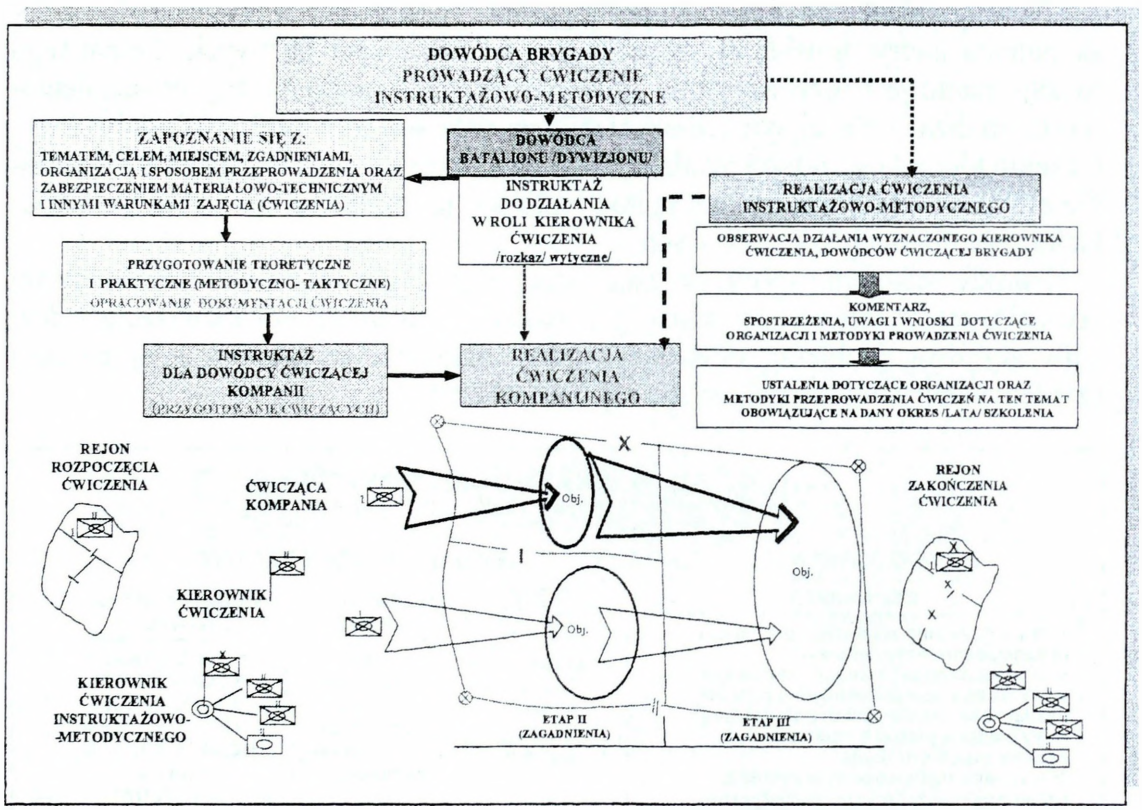
Wykorzystuje się je w celu przedstawienia optymalnych form organizacji i metod prowadzenia zajęć (ćwiczeń), które są zbyt trudne do zaprezentowania podczas innych form szkolenia i doskonalenia metodycznego kadry. W tego typu zajęciach (ćwiczeniach), oprócz wzorcowych czynności dydaktycznych prowadzących zajęcia (kierowników ćwiczenia), prezentowane są także sposoby wykorzystywania technicznych środków dydaktycznych możliwych do zastosowania w szkoleniu taktycznym, taktyczno-specjalnym, ogniowym itd.

Cykliczne szkolenie zbiorowe to przedsięwzięcia o charakterze szkoleniowym i doskonalącym realizowane w dłuższym czasie (dwóch–trzech dni) w ramach szkolenia uzupełniającego kadry pododdziałów. Organizuje się je z przedmiotów operacyjno-taktycznych (w czasie przygotowania do ćwiczeń) oraz przedmiotów ogólnowojskowych, takich jak wychowanie fizyczne, szkolenie strzeleckie itp. Zajęcia w ramach szkolenia zbiorowego prowadzone są w zależności od problematyki przez dowódcę danego szczebla, wyznaczonych oficerów dowództwa, a także przełożonego.

Indywidualne treningi specjalistyczne realizowane są w ramach szkolenia uzupełniającego lub według potrzeb osób zainteresowanych. Rodzaje treningów oraz ich częstotliwość, czas trwania i zakres ustala dowódca w zależności od stopnia umiejętności kadry i pododdziałów. Właściwe podejście do tych przedsięwzięć daje kadrze pododdziałów podstawę do opanowania swoich powinności (obowiązków) w sposób mistrzowski.

Ćwiczenia (zajęcia) instruktażowo-metodyczne (rys. 6.4) prowadzi się je z pododdziałami, które jako pierwsze realizują podstawowy temat z danego bloku tematycznego programu szkolenia dla danego szczebla dowodzenia.

W oddziale (brygadzie, pułku) dowódca powinien prowadzić zajęcia instruktażowo-metodyczne z dowódcami batalionów (dywizjonów) na kanwie ćwiczenia kompanijnego. Przygotowanie się do tych zajęć dowódców określonego szczebla jest ich osobistą powinnością i obejmuje stronę merytoryczną (znajomość zasad operacyjno-taktycznych prowadzenia działań) i metodyczną (przygotowanie konspektu do zajęcia lub ćwiczenia).



Rys. 6.4. Ideowy model przygotowania i prowadzenia ćwiczenia instruktażowo-metodycznego

W toku trwania ćwiczenia instruktażowo-metodycznego wszyscy szkoleni obserwują działanie kierownika, dowódców pododdziałów oraz ćwiczących wojsk. Prowadzący ćwiczenie (zajęcie) instruktażowo-metodyczne w sposób kolegialny powinien omówić z uczestnikami spostrzeżenia, oceny i uwagi dotyczące przebiegu zajęcia (ćwiczenia) programowego od jego rozpoczęcia aż do zakończenia. Akcentując dobre i złe strony zarówno działania dowódców, jak i ćwiczących pododdziałów. Następnie w toku twórczej dyskusji ustalić organizację oraz sposób prowadzenia określonych (wszystkich) zagadnień (epizodów) ćwiczenia.

Organizacja oraz sposoby (metody) prowadzenia kolejnych ćwiczeń (zajęć) na dany temat, ustalone podczas ćwiczenia (zajęcia) instruktażowo-metodycznego, są obowiązujące w danym cyklu, etapie szkolenia lub roku szkoleniowym.

Ćwiczenia (zajęcia) instruktażowo-metodyczne prowadzą:

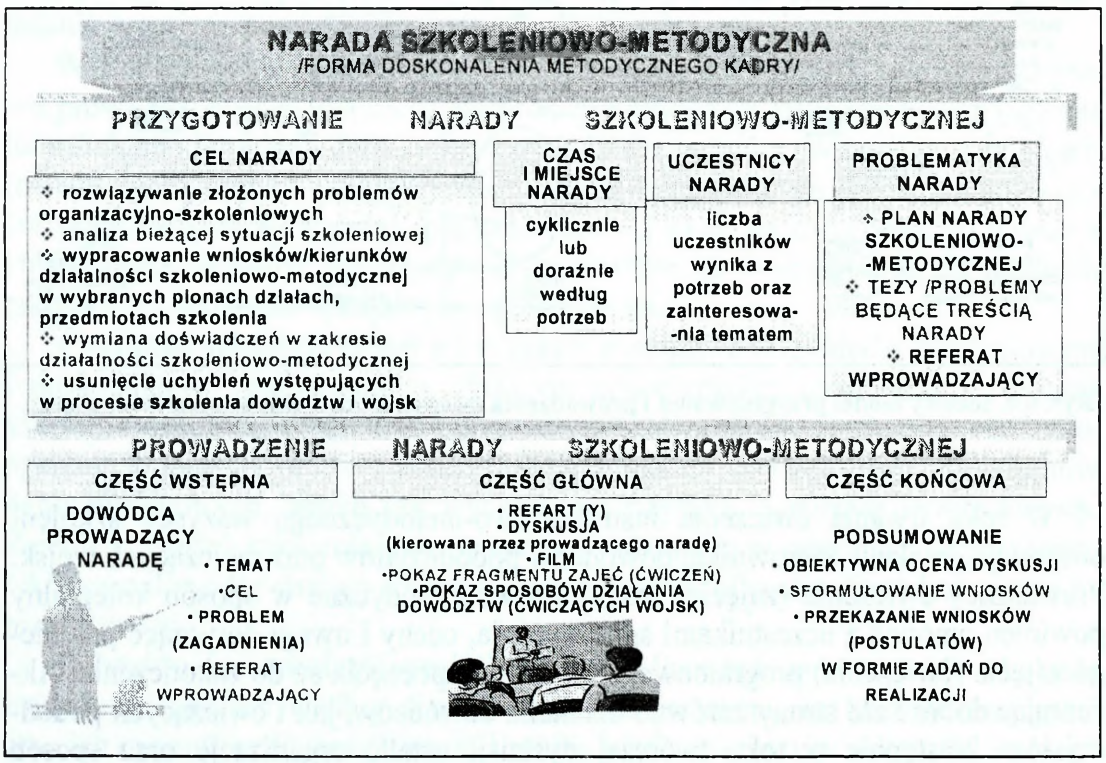
– dowódca brygady (związku taktycznego) – z dowódcami batalionów na kanwie ćwiczenia kompanijnego,

– dowódca batalionu (dywizjonu) – z dowódcami kompanii na kanwie ćwiczenia (zajęcia) plutonowego,

– dowódca kompanii (baterii) – z dowódcami plutonów na kanwie ćwiczenia (zajęcia) z drużyną (załogą).

Narady szkoleniowo-metodyczne są jedną z ważniejszych (rys. 6.5) form doskonalenia kadry dowódczej szczebla taktycznego wojsk lądowych. Celem tego rodzaju narad jest rozwiązywanie złożonych problemów organizacyjno-szkoleniowych, analiza bieżącej sytuacji szkoleniowej oraz wypracowanie wniosków i wytyczenie kierunków dalszej działalności w tym zakresie, a także ustalenie i wdrażanie efektywnych, nowatorskich metod realizacji jej zamierzeń w wybranych działach i przedmiotach szkoleniowych.

Narady szkoleniowo-metodyczne organizuje i prowadzi dowódca oddziału (związku taktycznego), a w czasie jej trwania omawia się lub rozwiązuje jeden, najwyżej dwa problemy dotyczące strony organizacyjno-metodycznej procesu szkolenia kadry dowódczej, sztabowej i pododdziałów.



Rys. 6.5. Ideowy model przebiegu narady szkoleniowej na szczeblu taktycznym

Liczba i struktura uczestników narady każdorazowo wynika z potrzeb oraz ich zainteresowania tematem i treściami przedsięwzięcia. Wskazane jest jednak, aby uczestniczyli w niej dowódca (jako prowadzący), jego zastępca, szef sztabu i zainteresowani oficerowie komórek organizacyjnych dowództwa oraz dowódcy niższych szczebli dowodzenia (np. batalionów, kompanii), a także zaproszeni przedstawiciele innych jednostek tego samego rodzaju wojsk.

Narada szkoleniowo-metodyczna powinna przebiegać według wcześniej opracowanego planu. Oprócz przygotowania merytorycznego oficerów ważna jest również strona organizacyjna, w tym przygotowanie odpowiedniego pomieszczenia (sali), technicznych środków dydaktycznych itp. Organizacja i sposób prowadzenia narady będą zależały od wielu czynników, m.in. celu narady, czasu przeznaczonego na jej przeprowadzenie, specyfiki i złożoności problemów do rozwiązania, a także liczby uczestników.

Najczęściej stosowaną metodą prowadzenia narady jest metoda kolektywna. Polega ona na tym, że na wstępie prowadzący naradę dowódca przedstawia temat i cel narady oraz zagadnienia (problemy) do rozwiązania w toku dyskusji.

Dyskusję powinno poprzedzać wystąpienie oficera odpowiedzialnego za szkolenie, wprowadzające uczestników w problematykę narady. W celu efektywnego wykorzystania czasu (przeznaczenie go w głównej mierze na dyskusję) wskazane jest, aby głoszony referat wprowadzający, stanowiący podstawę do dyskusji, był opracowany wcześniej i dostarczony uczestnikom na kilka dni przed naradą. W ten sposób uczestnicy będą już zorientowani w problematyce, a wystąpienie szefa szkolenia może mieć charakter jedynie uzupełniający i ukierunkowujący przebieg dyskusji. W tej części narady, oprócz referatu wprowadzającego, można przedstawić uczestnikom w sposób pokazowy (np. film) fragment wybranego zajęcia (ćwiczenia) szkoleniowego, a następnie przejść do dyskusji stanowiącej zasadniczą część narady.

Prowadzący naradę dowódca decyduje o kolejności wystąpień i nimi kieruje. Może on również zadawać występującym oficerom dodatkowe pytania problemowe lub żądać wyjaśnień rozpatrywanych kwestii. Nie powinien jednak narzucać swoich rozwiązań lub podważać sądów, opinii i stanowisk biorących udział w dyskusji uczestników.

Narada szkoleniowo-metodyczna powinna się zakończyć podsumowaniem, w którym prowadzący ocenia dyskusję, obiektywnie przedstawia i interpretuje jej wyniki oraz formułuje płynące z nich wnioski. W krótkim czasie po zakończeniu narady wnioski powinny być szczegółowo przeanalizowane i wdrożone, w formie zadań, do praktyki szkoleniowej.

Po zakończeniu doskonalenia (szkolenia) kadr danego dowództwa należy dokonać oceny jego skuteczności. Ocena ta jest istotna z punktu widzenia doskonalenia tego procesu w przyszłości. Najczęściej stosowane są następujące metody oceny efektywności doskonalenia (szkolenia)[1].

[1] Por. B.R. Kuc, *Zarządzanie*..., wyd. cyt., s. 170.

Ocena doskonalenia przez uczestników. Uczestnicy wypełniają odpowiedni kwestionariusz. Wpisują w nim swoje uwagi dotyczące doskonalenia, np. co uważają za cenne i co zmieniliby w kolejnym doskonaleniu (szkoleniu).

Ocena doskonalenia przez poszczególne osoby funkcyjne dowództwa. Oficerowie na podstawie przeprowadzonych testów lub innego typu sprawdzianów określają postępy kursantów w trakcie i po zakończeniu doskonalenia (szkolenia).

Ocena pozytywnych skutków doskonalenia (szkolenia). Dowódcy danego szczebla taktycznego lub powołane do tego specjalne zespoły przeprowadzają badania zarówno osób, które odbyły doskonalenia (szkolenie), jak i ich przełożonych. Celem badań jest uzyskanie odpowiedzi, jak oficerowie wykorzystują zdobytą wiedzę i jak doskonalenie (szkolenie) wpłynęło na ich karierę zawodową.

Analiza progu rentowności. W tego typu ocenie analizuje się koszty doskonalenia (szkolenia) i dodatkowe efekty, jakie dane dowództwo uzyskało dzięki przeprowadzeniu doskonalenia.

6.6. Pytania kontrolne

1. Przedstaw kryteria podziału form i metod doskonalenia kadr w organizacji wojskowej?
2. Zdefiniuj pojęcie ćwiczeń wojskowych?
3. Wymień typy, rodzaje i odmiany ćwiczeń wojskowych?
4. Jakie są różnice pomiędzy poszczególnymi formami i metodami doskonalenia kadr w organizacji?

6.7. Literatura pomocnicza

1. Wołejszo J., Krakowski K., Redziak Z., *Formy i metody szkolenia dowództw wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2005.
2. Wołejszo J., Krakowski K., Redziak Z., *System szkolenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2005.
3. Wołejszo J., *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń z dowództwami*, AON, Warszawa 2005.
4. Wołejszo J., *Wybrane problemy przygotowania i realizacji ćwiczeń sojuszniczych NATO*, AON, Warszawa 2003.

Rozdział 7

OPERACJE REAGOWANIA KRYZYSOWEGO

Zapoznanie się z treścią rozdziału pozwoli Czytelnikowi:

- określić warunki prowadzenia operacji pokojowych,
- poznać sposoby i metody prowadzenia operacji wielonarodowych,
- omówić obszary i rodzaje prowadzenia operacji stabilizacyjnych.

7.1. Operacje pokojowe

Wnioski z analizy literatury wskazują, że pojęcie „operacji pokojowych" oraz „misji pokojowych" często używane jest zamiennie, co jak się wydaje jest spowodowane stopniem złożoności wymienionych pojęć oraz różnorodnością ich definicji, a czasami ich braku.

W literaturze związanej z działalnością Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ) oba pojęcia tzn.: „operacja pokojowa" i „misja pokojowa" w zasadzie używane są zamiennie[1], jednak prowadząc analizę z punktu widzenia poprawności językowej „misja to ważne zadanie do spełnienia, posłannictwo: misja polityczna. Powierzyć, zlecić, komu misję"[2], natomiast „operacja" to – „(...) Zaplanowana akcja wojskowa wykonana przez oddział żołnierzy albo przez całą armię, mającą na celu zdobycie określonego punktu strategicznego"[3]. Można zatem stwierdzić, że pojęcie „misja" odnosi się do działalności i aktywności politycznej, natomiast „operacja" dotyczy sfery militarnej. Z podkreśleniem, że celem wszelkiej działalności militarnej jest wsparcie działań politycznych poprzez tworzenie warunków zapobiegania oraz eskalacji a także rozwiązywania konfliktu. Wniosek ten jest zgodny ze stwierdzeniem Karla von Clausewitza, że „wojna jest niczym innym, jak dalszym ciągiem polityki przy użyciu innych środków (...)"[4].

W związku z tym można zaproponować następującą interpretację tych pojęć:

Misja pokojowa – to każda działalność służąca zarówno pokojowi i bezpieczeństwu, jak również kontrolowaniu i rozwiązywaniu konfliktów zarówno między państwami, jak i wewnątrz państw.

---

[1] J. Rydzykowski, *Słownik Organizacji Narodów Zjednoczonych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 2000, s. 128.

[2] E. Sobol, *Mały słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1999, s. 445.

[3] Tamże, s. 570.

[4] K. von Clausewitz, *O Wojnie*, Test, Lublin 1995, s. 763.

Ponieważ definicja operacji pokojowych nie została zapisana w Karcie Narodów Zjednoczonych (KNZ), ani jak do tej pory nie została oficjalnie określona i przyjęta przez ONZ (między innymi z powodu braku konsensusu wszystkich państw, co do jej treści), pojęcie to jest używane w różnych kontekstach. Na przykład analizując dokumenty ONZ dotyczące praktycznej działalności tej organizacji w pierwszych latach jej funkcjonowania zamiast pojęcia „operacje pokojowe" używano pojęcia „operacje z udziałem personelu wojskowego" i dalej definiowano je: „jednak bez stosowania siły, podejmowane przez ONZ w celu pomocy w utrzymaniu lub przywróceniu międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa w rejonie konfliktu"[1]. Innym określeniem również spotykanym w literaturze ONZ jest pojęcie „operacji polowych Narodów Zjednoczonych" w ramach, których: „(...) międzynarodowy personel cywilny i/lub wojskowy, rozmieszczony za zgodą stron i pod dowództwem ONZ w celu pomocy w opanowaniu i rozwiązaniu istniejących i potencjalnych konfliktów międzynarodowych lub wewnętrznych, ale mających wymiar międzynarodowy"[2]. Brak zarówno jednoznacznych kryteriów pojęciowych, jak i wiążących się z tym definicji „(...) powoduje chaos pojęciowy i jednocześnie utożsamia je z operacjami utrzymania pokoju (*peacekeeping operations*) prowadzonymi przez ONZ (...)"[3].

Interesująca próba uporządkowania terminologii podjęta została na przykład w 1996 roku przez Instytut Badań nad Obroną Narodową. Autorzy tej klasyfikacji podzielili operacje pokojowe na następujące typy:

– **operacje utrzymania pokoju** (*peacekeeping operations*) – jest to działalność, która obejmuje przeprowadzanie misji obserwacyjnych, a także operacji rozdzielających walczące strony po zawarciu przez nie porozumienia;

– **operacje ambitniejsze** (*more ambitious operations*) – określone jako działalność obejmującą pomoc w tzw. okresie przejściowym – tzw. **operacje budowania pokoju** (*peace building operations*), jak również ochronę akcji humanitarnych (*humanitarian operations*), a także **wymuszanie pokoju** (*peace enforcement*)"[4].

Jednak próba ta, w dalszym ciągu nie udzielała odpowiedzi na pytanie: co to są operacje pokojowe? Prowadzona analiza polskiej literatury, pomimo ponad czterdziestoletniego uczestnictwa w różnych operacjach pokojowych nie pozwala na sformułowanie jednoznacznych wniosków dotyczących terminologii związanej z działalnością na rzecz pokoju. Pierwszą pełną próbą była praca autorstwa F. Gągora i K. Paszkowskiego pt. „Międzynarodowe operacje pokojowe w doktrynie obronnej RP". Autor proponuje następującą definicję **„operacji pokojowych"** – „(...) *działania z ograniczonym użyciem sił zbrojnych podejmowane przez społeczność międzynarodową w celu utrzymania lub przywrócenia pokoju w rejonie*

---

[1] W.H. Lewis, *Military Implications of United Nations Peacekeeping Operations*, NDU, Waszyngton 1993, s. 17.

[2] Tamże, s. 17.

[3] M. Kowalewski, *Kryzys i rozwój operacji pokojowych*, „Sprawy Międzynarodowe" nr 1, PISM, Warszawa 1995, s. 99.

[4] B.R. Pirnie, *Soldiers for Peace: An Operational Typology*, RAND, Santa Monica 1996.

konfliktu"[1]. Jednak z analizy tej definicji wynika, że pokrywa ona swym znaczeniem aktywność na rzecz pokoju, w której wiodącą rolę spełnia kontyngent wojskowy wypełniający oczywiście zadania jako Pokojowe Siły ONZ lub też siły ONZ wymuszające pokój.

W świetle powyższych analiz wydaje się, że najbardziej odpowiadającym obecnym wymaganiom (a także możliwym do określenia przyszłym wyzwaniom) byłoby podejście syntetyzujące punkt widzenia zaprezentowany z jednej strony w literaturze ONZ, a z drugiej w cytowanej pracy F. Gągora i K. Paszkowskiego. W takim ujęciu pojęcie „misji pokojowej" pozostałoby w treści zaprezentowanej powyżej. Ponieważ użyte określenie „(...) *każda działalność służąca pokojowi* (...)" obejmuje swym zakresem całe spektrum działań (dyplomatycznych, ekonomicznych, militarnych) dlatego też ta część tej aktywności w której wiodącą rolę odgrywałby kontyngent wojskowy definiowana byłaby jako **operacje pokojowe** i rozumiane jako – *działania z ograniczonym użyciem sił zbrojnych dla których określony został precyzyjnie cel przez międzynarodową organizację uprawnioną przez społeczność międzynarodową, podejmowana w celu utrzymania lub przywrócenia pokoju w rejonie konfliktu.*

7.1.1. Misje i operacje pokojowe ONZ

Po przedstawieniu różnic pomiędzy misjami pokojowymi a operacjami pokojowymi krótko przedstawione zostaną poszczególne rodzaje misji pokojowych uwzględnione przez sekretarza generalnego ONZ Boutros Boutros-Ghalego w *„Załączniku do Programu dla Pokoju"*. Zaznaczyć jednak należy, że odpowiedź na problemy zawarte we wstępie jest niezwykle trudna. Jest to spowodowane głównie tym, że dyskusje na temat kształtu misji pokojowych oraz ich rodzajów trwają cały czas i będą trwały tak długo jak długo będzie trwała dyskusja na temat roli Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz mechanizmów, którymi może posługiwać się ta organizacja w utrzymaniu pokoju na świecie. Szczególne znaczenie w tym zakresie posiada Rada Bezpieczeństwa, która o odpowiedź na pytanie dotyczące mechanizmów, którymi może się posługiwać w wykonywaniu swego zasadniczego obowiązku – tzn. „reakcji na zagrożenie pokoju", poprosiła ówczesnego sekretarza generalnego ONZ Boutros Boutros-Ghalego.

Odpowiadając na prośbę Rady Bezpieczeństwa[2], sekretarz generalny ONZ (SG ONZ) Boutros Boutros-Ghali w czerwcu 1992 roku przedstawił raport zatytułowany „Program dla pokoju"[3], w którym zawarł nowe spojrzenie na misje pokojowe ONZ, w celu zwiększenia skuteczności działania ONZ w zakresie utrzymania pokoju na świecie. Po późniejszych dyskusjach w Zgromadzeniu Ogólnym (ZO), Radzie Bezpieczeństwa (RB) oraz parlamentach państw członkowskich z okazji 50-lecia ONZ, 3 stycznia 1995 roku SG ONZ wydał *„Załącznik do Programu dla*

---

[1] F. Gągor, *Międzynarodowe operacje pokojowe w doktrynie obronnej RP*, Wyd. Adam Marszałek, Warszawa 1998, s. 52.

[2] Dokumenty ONZ S/23500.

[3] Dokumenty ONZ A/47/277-S/24111.

pokoju"[1], który rozwija wątki przedstawione w „Programie dla Pokoju", a jednocześnie zawiera w sobie odpowiedzi na postulaty i wnioski z dyskusji nad propozycjami przedstawionymi we wspomnianym wyżej „Programie dla Pokoju". I ostatecznie przedstawił następujące rodzaje misji pokojowych:

– dyplomacja prewencyjna i tworzenie pokoju (*preventive diplomacy and peacemaking*),
– utrzymanie pokoju (*peace keeping*),
– budowanie pokoju (*peace building*),
– rozbrojenie (*disarmament*),
– sankcje (*sanctions*),
– wymuszanie pokoju (*peace enforcement*).

Pojęcie **dyplomacji prewencyjnej**[2] możemy określić jako: permanentną misję pokojową o zasięgu światowym prowadzoną w czasie pokoju, której celem jest niedopuszczenie do przerodzenia się sporu w konflikt i jednoczesne jego rozwiązanie przy pomocy pokojowych środków. W pewnym sensie dyplomację prewencyjną można postrzegać jako stałą, zakulisową działalność charakteryzującą system Narodów Zjednoczonych (NZ), w której SG i jego personel oraz społeczność dyplomatyczna poprzez m.in.: przeprowadzenie rozmów, konsultacje, mediacje, podejmuje wysiłek prewencyjny w wielu różnych sytuacjach na całym świecie. Jednym z najważniejszych wniosków dotyczących skuteczności ONZ, który wyniknął między innymi w prowadzonej dyskusji, dotyczył zbyt małego nacisku ONZ na zapobieganie powstawaniu sytuacji konfliktowych. Tym bardziej, że działanie prewencyjne, podjęte możliwie wcześnie, jest najmniej skomplikowaną, najbardziej humanitarną i najmniej kosztowną metodą rozwiązywania sporów. Dlatego też zgodnie z zaleceniem Rady Bezpieczeństwa, sekretarz generalny utworzył Departament Spraw Politycznych „do wykonywania szeregu funkcji o charakterze politycznym, które poprzednio realizowane były w różnych działach Sekretariatu", takich jak: „śledzenie rozwoju sytuacji politycznej na całym świecie, analizowanie możliwości działań prewencyjnych ONZ, jak również działań sprzyjających rozwiązywaniu istniejących konfliktów"[3]. Obecnie Sekretariat ONZ zatrudnia w Departamencie Spraw Politycznych około 40 osób, natomiast w operacjach pokojowych uczestniczyło w tym czasie około 30 tys.[4] żołnierzy w błękitnych hełmach. Koszt poniesiony na pojedynczego uczestnika tych operacji pokojowych – jeżeli uwzględnić logistykę – znacznie przewyższa koszt zatrudnienia jednego pracownika ONZ zajmującego się dyplomacją prewencyjną. Istnieją dwa odmienne rodzaje dyplomacji prewencyjnej, które można określić jako:

– późne zapobieganie,
– wczesne zapobieganie.

---

[1] Dokumenty ONZ A/50/60-S/1995.

[2] Por. M. Kowalewski, *Kryzys i rozwój operacji pokojowych*, „Sprawy Międzynarodowe" 1/1995.

[3] Boutros Boutros-Ghali, *An Agenda for Peace New York* 1995 s. 32–33.

[4] Tamże, s. 33.

Różnica pomiędzy **późnym zapobieganiem** a **wczesnym zapobieganiem** nie polega na tym, czy działanie zostało podjęte z opóźnieniem, czy we właściwym momencie. Dotyczy ona odmiennej perspektywy czasowej i różnych celów wspomnianych wyżej przedsięwzięć. Te różnice mają poważne konsekwencje dla sposobu realizacji dyplomacji prewencyjnej.

Stosując technikę **późnego zapobiegania** ONZ nadzoruje sytuację w różnych częściach świata, podejmując działanie w momencie uzyskania znacznej pewności, iż dany spór jest bliski przerodzenia się w konflikt zbrojny. Działanie prewencyjne w tym wypadku podejmuje Rada Bezpieczeństwa poprzez :

– **misje wyjaśniające** (na podstawie Deklaracji o ustaleniu faktów z 1991 roku);

– **zalecenie konkretnej procedury załatwienia sporu** (na podst. Art. 36 KNZ – pełen tekst Karty Narodów Zjednoczonych zawarty jest w załączniku numer 1);

– przyjęcie rezolucji wzywającej strony do zaniechania sporu i ostrzegającej je o możliwości dalszych działań Rady;

– lub rozmieszczenie prewencyjne.

Pojawił się tu nowy termin – **rozmieszczenie prewencyjne** (*preventive deployment*). Definicję tego pojęcia podał Boutros Boutros-Ghali w *„Załączniku do Pokoju"* i jest to operacja pokojowa, która – *polega na rozmieszczeniu oddziałów wojskowych, obserwatorów wojskowych i związanego z tym personelu po jednej lub dwóch stronach granicy między stronami toczącymi spór.* Celem *rozmieszczenia prewencyjnego jest zapobieżenie eskalacji działań i przerodzeniu się ich w konflikt zbrojny. Mogą temu towarzyszyć inne cele, jak na przykład uspokojenie społeczności w regionie przez nadzorowanie prawa i porządku, a także okazywanie innych form pomocy władzom miejscowym*[1].

Rozmieszczenie prewencyjne – jest to nowa koncepcja, której znaczenie wzrosło po zastosowaniu jej – po raz pierwszy i jak dotąd jedyny – w byłej Jugosławii w Republice Macedonii.[2] Celem tego działania było „odstraszanie" polegające w tym wypadku na tym, że Rada Bezpieczeństwa okazała zainteresowanie sytuacją w tym regionie Bałkanów oraz zasygnalizowaniu, iż w wypadku eskalacji sytuacji podjęte zostaną przez RB dalsze niezbędne kroki w celu rozwiązania kryzysu.

Kolejnym rodzajem dyplomacji prewencyjnej jest **wczesne zapobieganie**. Najogólniej rzecz określając polega ono na oferowaniu państwom członkowskim **usług** w zakresie rozwiązywania sporów, pomagając im tym samym w wykonywaniu zobowiązań wynikających z rozdziału VI Kart Narodów Zjednoczonych

---

[1] Boutros Boutros-Ghali, *An Agenda for Peace*, New York 1995, s. 55.

[2] Ponieważ istniały obawy, że gdyby w sąsiedniej serbskiej prowincji Kosowo doszło do wybuchu konfliktu między Serbami a albańskimi muzułmanami, Republika Macedonii (której 1/4 część ludności stanowią Albańczycy) mogłaby zostać wciągnięta w konflikt – czyli typowa sytuacja „potencjalnego zagrożenia". W grudniu 1992 r. RB wyraziła zgodę na rozmieszczenie niewielkiego 700-osobowego kontyngentu obserwatorów wojskowych i policji cywilnej, których zadaniem miało być nadzorowanie granicy i przekazywanie sprawozdań o wydarzeniach, które mogłyby oznaczać zagrożenie dla terytorium Republiki. Siły te (pomimo zwiększenia ich o 300 osób w 1993 r.) były tak małe, że samodzielnie nie mogłyby sobie poradzić w ewentualnym konflikcie.

(KNZ), a mówiącym najogólniej rzecz biorąc o pokojowym rozwiązywaniu sporów. W związku z tym, zadaniem wczesnego zapobiegania jest udostępnienie fachowej pomocy strony trzeciej (w tym wypadku ONZ) w postaci *„dobrych usług"* i pośrednictwa w możliwie wczesnym stadium sporu, kiedy szansa jego rozwiązania jest największa.

Należy zaznaczyć, że techniki późnego i wczesnego zapobiegania nie wykluczają się wzajemnie, jednak wczesne zapobieganie pochłonęłoby prawdopodobnie mniejsze koszty i to zarówno finansowe, jak i ludzkie pomimo konieczności rozbudowania niezbędnego zespołu prowadzącego dyplomację prewencyjną.

Natomiast w razie nieskuteczności działań prewencyjnych i zmiany sytuacji kryzysowej w konflikt (wojnę). ONZ może przystąpić do przeprowadzenia misji **tworzenia pokoju**, jako *zewnętrznej akcji dyplomatycznej, mającej doprowadzić do rozejmu i ostatecznie do trwałego pokoju.* Celem tak zdefiniowanej misji pokojowej jest *ograniczenie intensywności konfliktu, rozdzielenie walczących stron, wstrzymanie rozlewu krwi, zwrócenie stron na drogę pokojowego rozwiązywania konfliktów i ostatecznie do osiągnięcia trwałego rozwiązania lub przygotowanie porozumienia pokojowego*[1].

Metody osiągnięcia tego celu, są takie same jak w przypadku dyplomacji prewencyjnej i zawarte są w art. 33 KNZ, obejmując: rokowania, badania, pośrednictwo, pojednanie, arbitraż, postępowanie sądowe oraz odwołanie się do organów lub układów regionalnych.

Analizując przebieg misji tworzenia pokoju można wyodrębnić dwa etapy:

Etap I – obejmujący podejmowanie środków mających położyć kres działaniom zbrojnym. Jest to etap uporania się z konfliktem zbrojnym, który umożliwia stronom konfliktu zawarcie porozumienia o przerwaniu ognia oraz wstrzymanie działań militarnych w rejonie konfliktu (tzw. *conflict managment*);

Etap II – ukierunkowany jest na osiągnięcie trwałego politycznego porozumienia pomiędzy stronami konfliktu, które powinno doprowadzić do jego rozwiązania i przywrócenia pokoju w rejonie kryzysu.

Kolejną kategorią zaangażowania międzynarodowego w rozwiązywanie sytuacji kryzysowych jest **operacja utrzymania pokoju**. Najpełniejszą definicję podaje International Military and Defense Encyclopedia: *„jest to użycie personelu wielonarodowego zarówno wojskowego, jak i cywilnego do zapobiegania i powstrzymywania stron konfliktu przed użyciem przez nie siły. Celem tej operacji jest zapobieganie, powstrzymywanie, wyhamowywanie i zakończenie działań wojennych między państwami lub wewnątrz państw poprzez mediację strony trzeciej; zorganizowanie i kierowanie użyciem międzynarodowych sił wojskowych, policyjnych i cywilnych w celu przywrócenia i utrzymania pokoju"*[2].

Zaznaczyć należy, że pojęcie utrzymanie pokoju nie jest ani definiowane, ani opisane w KNZ. Jest ono powszechnie uznane za wytwór ONZ i jak podaje „International Military and Defense Encyclopedia" weszło ono do użycia w oficjalnej

[1] Boutros Boutros-Ghali, *An Agenda...*, wyd. cyt., s. 57–58.

[2] *International Military and Defense Encyclopaedia*, Vol. 5, tłumaczenie własne, New York 1993.

terminologii ONZ na początku 1960 roku i jest na tyle skutecznie stosowane, że zdobyło sobie zasłużone zaufanie do tego stopnia, że w 1988 roku siłom utrzymania pokoju przyznano Pokojową Nagrodę Nobla.

Czym zatem jest utrzymanie pokoju? Można określić je jako opcję dostępną podczas wypracowywania pokoju w celu wspomożenia stron w zapełnieniu luki między wolą pokoju a osiągnięciem pokoju.

Operację utrzymania pokoju wspomagają:
- zachowanie zawieszenia broni,
- budowa zaufania pomiędzy stronami konfliktu,
- ustanowienie sprzyjających warunków trwałego rozwiązania konfliktu.

Jednak jak wskazuje Boutros Boutros-Ghali: „(...) *charakter operacji utrzymania pokoju przeszedł w ostatnich latach szybką ewolucję* (...)"[1], tzn. operacje te przybrały znacznie szerszy, bardziej aktywny i wielofunkcyjny charakter. Nastąpiło to w rezultacie uznania faktu, że tradycyjne formy utrzymania pokoju w przeszłości często nie wystarczały do osiągnięcia trwałego rozwiązania konfliktu. Poważnie zmienił się także charakter konfliktów, w których rozwiązywaniu biorą udział siły ONZ, tzn. „z pięciu operacji utrzymania pokoju prowadzonych na początku 1988 roku, cztery dotyczyły wojen między państwami i tylko jedna (20%) konfliktu wewnątrzpaństwowego. Z 21 operacji podjętych od tego czasu tylko 8 związanych jest z wojnami międzypaństwowymi, podczas gdy 13 (62%) wiąże się z konfliktami wewnątrzpaństwowymi, chociaż niektóre jak zwłaszcza w byłej Jugosławii, mają również wymiar międzynarodowy. Z jedenastu operacji podjętych po styczniu 1992 roku wszystkie z wyjątkiem dwóch – czyli 82% – odnoszą się do konfliktów wewnątrzpaństwowych"[2].

Ten nowy rodzaj konfliktów ma pewne charakterystyczne cechy:
- *w konflikcie uczestniczą nie tylko wojska regularne;*
- *często są to wojny partyzanckie bez jasnych linii frontu;*
- *ofiarami często są osoby cywilne;*
- *następuje upadek instytucji państwowych zwłaszcza policji, sądownictwa;*
- *ulegają zawieszeniu funkcje rządu;*
- *niszczony zostaje majątek narodowy;*
- *brakuje doświadczonych urzędników, lekarzy, nauczycieli itp.*

Oznacza to, że interwencja międzynarodowa musi wykraczać poza zadania wojskowe czy humanitarne i obejmować działania na rzecz pojednania narodowego oraz przywrócenia skutecznych rządów. Pierwszym przykładem znaczącej i zakończonej dużym sukcesem operacji rozszerzonego utrzymania pokoju była misja **UNTAG** (*United Nations Transition Assistance Group in Namibia*) oraz później realizowane z różnym sukcesem operacje w Kambodży – **UNTAC** (*United Nations Transitional Authority in Cambodia*), Angoli – **UNAVEM** (*United Nations Angola Verification Mission*), Salwadorze – **ONUSAL** (*United Nations Ob-*

[1] Boutros Boutros-Ghali, *An Agenda...*, wyd. cyt., s. 63.
[2] Tamże, s. 13.

server Mission in El Salvador), Mozambiku – **ONUMOZ** (United Nations Operation in Mozambique) i Saharze zachodniej – **MINURSO** (United Nations Mission for the Referendum in Western Sahara).

Jednak najbardziej ambitną i skomplikowaną operacją utrzymania pokoju jest operacja UNTAC w Kambodży[1], w trakcie, której (nie wnikając w popełnione błędy):

- repatriowano prawie 370 000 osób;
- uwolniono więźniów politycznych;
- utworzono partie polityczne, które mogły podjąć działalność;
- zorganizowano i przeprowadzono wybory;
- doprowadzono do utworzenia rządu tymczasowego;
- odbudowano administrację państwową;
- uruchomiono projekty rozwojowe;
- odbudowano system szkolnictwa i służby zdrowia.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, iż zakres realizowanych zadań w tego typu operacji jest bardzo szeroki. Wzrasta również zapotrzebowanie na tego typu operacje we współczesnym świecie i jeżeli w latach 1945–1987 podjęto 13 operacji utrzymania pokoju, to po 1987 roku, czyli w ciągu dziesięciu lat – dalszych 13. W związku ze stale zwiększającym się zakresem zadań realizowanym w tego typu operacjach nieporównywalnie wzrastają koszty tych operacji – od 1992 roku wyniosły one około 8,3 mld dolarów[2].

Nie zmieniają się natomiast ustalone warunki powołania operacji utrzymania pokoju. Należą do nich:

- jasny i realistyczny mandat operacji,
- współpraca stron konfliktu w jego wykonaniu,
- stałe poparcie Rady Bezpieczeństwa,
- gotowość państw członkowskich do dostarczenia potrzebnego personelu wojskowego, policyjnego i cywilnego w tym również specjalistów,
- skuteczne kierownictwo ONZ zarówno w siedzibie głównych organów ONZ jak i w rejonie prowadzenia operacji utrzymania pokoju,
- adekwatne wsparcie finansowe i logistyczne[3].

W związku z tak określonymi warunkami powoływania operacji utrzymania pokoju interesującym problemem jest odpowiedź na pytanie: *jak podejmowana jest decyzja i jak planowana jest operacja utrzymania pokoju oraz kto ma prawo zgłoszenia wniosku dotyczącego podjęcia tej inicjatywy*?

Odpowiedzi na powyższe pytania można udzielić po analizie dokumentów ONZ. Wynika z nich, że wniosek o użyciu sił pokojowych może zgłosić:

- każde zainteresowane państwo, lub grupa państw,
- Zgromadzenie Ogólne,
- sekretarz generalny,
- Rada Bezpieczeństwa.

---

[1] G. Evans, *Co-operating for Peace*, St. Leonards 1993, s. 67.
[2] Boutros Boutros-Ghali, An Agenda..., wyd. cyt., s. 62.
[3] Tamże, s. 24.

Tabela 7.1

Ewolucja operacji utrzymania pokoju, oraz zakresu wykonywanych w jej trakcie zadań

OPERACJE UTRZYMANIA POKOJU		ZAKRES ZADAŃ
I GENERACJA	np. UNDOF	nadzorowanie porozumień o przerwaniu ognia
II GENERACJA	np. UNTAG	skład uczestników poszerzony o komponent cywilny
III GENERACJA	np. UNOSOM	obrona praw człowieka, pomoc humanitarna
IV GENERACJA	np. IFOR	tzw. "robust PKO[1]" możliwość użycia siły

Natomiast decyzja podjęta może zostać przez:
– Zgromadzenie Ogólne,
– lub Radę Bezpieczeństwa.

Tabela 7.2

Przedstawienie organów podejmujących inicjatywę i decyzję odnośnie powołania operacji pokojowej z użyciem sił pokojowych

Czynność	Kto	Podstawa (KNZ)
INICJATYWA	Każde państwo, lub grupa państw, Zgromadzenie Ogólne, sekretarz generalny, Rada Bezpieczeństwa,	Art. 35 Art. 11 Art. 39 Art. 24
DECYZJA	Zgromadzenie Ogólne; Rada Bezpieczeństwa:	Art. 14, Art. 24,29,

Podsumowanie zawarte zostało w tabeli 7.2, w której podane są również odpowiednie artykuły Karty Narodów Zjednoczonych określające zarówno prawo inicjatywy, jak i decyzji dotyczących podjęcia działań na rzecz rozwiązania sytuacji kryzysowej.

Po podjęciu decyzji przez odpowiedni organ, tzn.: Zgromadzenie Ogólne lub Radę Bezpieczeństwa następuje szereg kolejnych procedur politycznych i operacyjnych dotyczących operacji utrzymania pokoju. Rezolucję w sprawie operacji podejmuje Rada Bezpieczeństwa i ona też określa „ogólny mandat", który między innymi zobowiązuje sekretariat sekretarza generalnego do przygotowania raportu sytuacyjnego. Proces ten rozpoczyna okres rozpoznania zarówno państwa gospodarza operacji utrzymania pokoju, jaki i warunków, którymi to państwo gospodarz dysponuje, a w tym:
- terenu,
- infrastruktury gospodarczej,
- komunikacyjnej,
- możliwości transportowych,
- aprowizacyjnych itp.

[1] PKO – peace keeping operation.

Proces ten może trwać długo, na przykład w przypadku Kambodży (APRONUC) sekretarz generalny otrzymał raport sytuacyjny po upływie dwóch lat. Natomiast w przypadku Namibii (UNTAG) przeprowadzenie operacji w rejonie konfliktu opóźnione o dziewięć lat, ponieważ dopiero po tym okresie sporządzono Raport Sytuacyjny.

W następnym etapie sekretarz generalny przedstawia Raport do rozpatrzenia przez Radę Bezpieczeństwa. W przypadku aprobaty udzielonej raportowi, Rada Bezpieczeństwa wydaje drugą rezolucję o operacji pokojowej i jej państwie gospodarzu dla sił pokojowych. Rezolucja ta stanowi podstawę do podjęcia (jeszcze nieformalnych) kontaktów z państwami, które mogą wyznaczyć kontyngenty do międzynarodowych sił pokojowych. Przygotowywany jest także budżet operacji. Czynnościami tymi zajmują się ogniwa administracyjne i finansowe ONZ. Projekt budżetu, w następnej kolejności, jest kierowany do Komitetu Zgromadzenia Ogólnego i podlega procedurze zatwierdzenia poprzez głosowanie w Zgromadzeniu Ogólnym. Po uchwaleniu budżetu do pracy przystępuje sekretarz generalny ONZ, który musi odpowiedzieć na pytania:

– *jaki to rodzaj operacji pokojowej jest najbardziej adekwatny do rozwiązania zaistniałej sytuacji kryzysowej?*

– *w jaki sposób przygotować siły i środki dla całej misji, jak i operacji pokojowej?*

– *kiedy rozpocząć misję pokojową?*

Udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania otwiera drogę do podjęcia opracowania mandatu operacji oraz jej planu (zakres tych czynności przedstawiono na rys. 7.1).

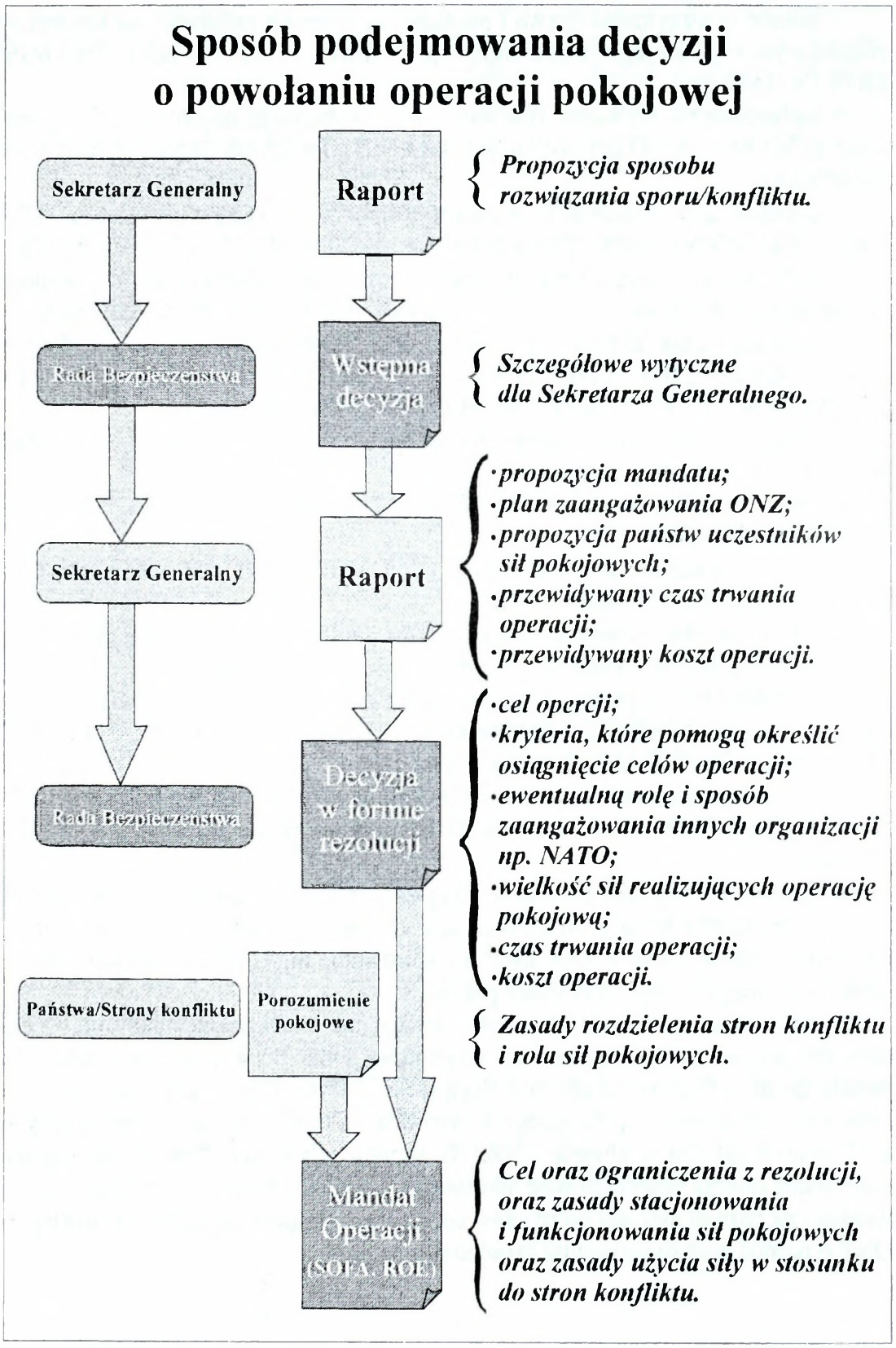
W operacjach utrzymania pokoju kluczowym problemem jest użycie sił doraźnych ONZ. Jak wspomniano wcześniej jest to możliwe tylko i wyłącznie za zgodą i na warunkach określonych w porozumieniu zawartym między stronami konfliktu. Z tego też względu zadania wykonywane przez siły doraźne ONZ są różne w każdej z realizowanej misji. Można także stwierdzić, że wraz z rozszerzeniem charakteru misji utrzymania pokoju, rozszerza się także zakres zadań wykonywanych przez siły doraźne ONZ. Do najważniejszych możemy zaliczyć[1]:

– obserwacja i nadzorowanie linii wstrzymania ognia (np. UNDOF – UNITED NATIONS DISENGAGEMENT OBSERVER FORCE);

– obserwacja warunków po jednej lub po obu stronach granicy (np. UNIMOG – UNITET NATIONS IRAN – IRAQ MILITARY OBSERVER GROUP);

– ustalenie faktów i obserwacja wypadków rzekomej interwencji z zewnątrz w wewnętrzne sprawy państw (UNAVEM – UNITED NATIONS ANGOLA VERIFICATION MISSION);

[1] Cz. Dęga, *Udział Wojska Polskiego w misjach pokojowych ONZ*, AON, Warszawa 1993, s. 34–35.



Rys. 7.1. Sposób podejmowania decyzji o operacji pokojowej ONZ

– pomoc w utrzymaniu prawa i porządku na wniosek państwa – na terytorium znajdującym się pod jego jurysdykcją (np. UNMIH – UNITED NATIONS MISSION IN HAITI);

– nadzorowanie wyborów (plebiscytów) i wykonania postanowień rozejmowych (UNTAG – UNITED NATIONS TRANSTION ASSISTANCE GROUP IN NAMIBIA);

– czasowe administrowanie, a nawet okupowanie jakiegoś terytorium (UNTAC – UNITED NATIONS TRANSITIONAL AUTHORITY IN CAMBODIA);

– ochrona personelu, miejsc lub urządzeń międzynarodowych m.in. z pomocą humanitarną (UNOSOM – UNITED NATIONS OPERATION IN SOMALIA);

– zabezpieczenie określonego statusu stref zdemilitaryzowanych, oddanych pod kontrolę ONZ (tzw. UNITED NATIONS PROTECTED AREAS – UNPA) – (UNPROFOR – UNITED NATIONS PROTECTION FORCE);

– wykonywanie innych zadań niemających charakteru sankcji, zleconych mandatem organu, który je powołał:

- zbieranie informacji (np. UNTSO – UNITED NATIONS TRUCE SUPERVISION ORGANIZATION);
- przeciwdziałanie handlowi bronią (UNOMIL – UNITED NATIONS OBSERVER MISSION IN LIBERIA);
- zabezpieczenie funkcjonowania środków użyteczności publicznej (UNMIH);
- pośrednictwo w wymianie rannych i więźniów (UNIMOG);
- pośrednictwo w przemieszczaniu ludności (UNOMUR/ UNAMIR – UNITED NATIONS OBSERVER MISSION UGANDA – RWANDA/UNITED NATIONS ASSISTANCE MISSION for RWANDA);
- przestrzeganie praw człowieka (ONUSAL – UNITED NATIONS OBSERVER MISSION IN EL SALVADOR) lub rozminowanie terenu (UNOMUR / UNAMIR).

Wymienione misje stanowią tylko przykład, ponieważ najczęściej przed każdą z misji utrzymania pokoju stawianych jest szereg z wymienionych wyżej zadań, natomiast rozminowanie terenu lub tylko kierowanie nim i pomoc, dotyczy chyba każdej z podjętych misji utrzymania pokoju.

Rozszerzające się spektrum zadań wymaga też zwiększenia liczby personelu oraz specjalności potrzebnych do ich wykonania. Tylko do stycznia 1992 roku, jak podaje Boutros Boutros-Ghali, pod flagą ONZ służyło 528 tysięcy osób zarówno personelu wojskowego, policyjnego i cywilnego. Prawie 800 osób pochodzących z 43 krajów zginęło w służbie ONZ.[1] W samym tylko roku 1995 w 16 misjach utrzymania pokoju służyło prawie 80 tysięcy personelu[2]. A zaznaczyć należy, że ze względu na rozwój sytuacji politycznej coraz więcej krajów zwraca się z prośbą do ONZ o pomoc w rozwiązywaniu problemów.

[1] Boutros Boutros-Ghali, *An Agenda*..., wyd. cyt., s. 32, stan na dzień 1.06.1994.

[2] Tamże s. 41.

Kolejnym rodzajem misji pokojowej podejmowanej przez ONZ jest **budowanie pokoju**. Także w tym przypadku nie możemy posłużyć się definicją zawartą w dokumentach normatywnych ONZ. Na podstawie analizy dostępnej literatury można natomiast stwierdzić, że najpełniejszą definicje budowania pokoju podaje Gareth Evans – *misja budowania pokoju jest to zbiór wewnętrznych i międzynarodowych wysiłków mających na celu rozwój instytucji państwowych oraz ogólniej – tworzenie lub odtwarzanie wewnątrz państw warunków niezbędnych do przekształcenia ich w państwa stabilne i trwałe*[1]. Podsumowując można stwierdzić, że celem tej misji jest rozwiązanie przyczyny sporu, konfliktu lub kryzysu w taki sposób aby zapobiec jego nawrotowi. Większość działań składających się na budowanie pokoju pokrywa się z mandatami różnych programów, funduszy, urzędów i agencji systemu NZ odpowiedzialnych za dziedziny: gospodarczą, społeczną, humanitarną i praw człowieka. Misja budowania pokoju początkowo może być wsparta operacją utrzymania pokoju – gdyż jak opisano to wcześniej jednym z podstawowych celów utrzymania pokoju jest stworzenie warunków umożliwiających wprowadzenie oraz działanie programów, funduszy, urzędów czy też agencji zarówno rządowych, jak i pozarządowych na terenie misji pokojowej.

Kolejną operacją pokojową jest wymuszanie pokoju – jest to groźba użycia siły lub jej użycie w celach pokojowych w odpowiedzi na konflikt, lub inne poważne kryzysy bezpieczeństwa[2]. Celem tej operacji jest niedopuszczenie do powstania konfliktu lub jego przerwanie przy użyciu sił pod egidą ONZ. Operacja wymuszania pokoju nie wymaga zgody wszystkich stron konfliktu. Zaznaczyć jednak należy, że rozważenie użycia siły wojskowej przez ONZ może nastąpić tylko wtedy, gdy zawiodą inne mechanizmy rozwiązania sporów lub konfliktów zbrojnych, a sytuacja grozi „długotrwałym rozlewem krwi, zniszczeniami lub nie napotykającym oporu triumfem agresji"[3].

Zgodnie z artykułem 42 KNZ, RB ma prawo podjąć akcję wojskową w celu utrzymania lub przywrócenia międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa. Ponieważ przepis ten z tego powodu, że ONZ nie dysponuje swoimi siłami zbrojnymi, a praktyczne egzekwowanie art. 43 KNZ – dotyczącego wydzielania kontyngentów wojskowych dla potrzeb ONZ – jest wręcz niemożliwe (np. w maju 1994 roku RB postanowiła rozszerzyć misję pomocy ONZ dla Ruandy (UNAMIR), żaden z 19 rządów, które zobowiązane były wówczas do trzymania w gotowości oddziałów wojskowych, nie zgodził się na ich dostarczenie)[4]. Dlatego też RB w dwóch przypadkach upoważniła państwa członkowskie do podjęcia działań w jej imieniu. Dotyczyło to podjęcia akcji wymuszania pokoju na Półwyspie Koreańskim w 1950 roku oraz w 1990 roku w odpowiedzi na agresję Iraku na Kuwejt.

---

[1] G. Evans, *Co-operating for Peace*, St. Leonards 1993, s. 54.
[2] Tamże, s. 39.
[3] Boutros Boutros-Ghali, *An Agenda...*, wyd. cyt., s. 33.
[4] Tamże, s. 29.

Obok tych dwóch, trzecim przykładem jest operacja w byłej Jugosławii, kiedy to w latach 1992–1993 przyznano mandaty na podstawie rozdziału VII KNZ, *rozszerzając operację utrzymania pokoju realizowaną przez siły ochronne ONZ (UNPROFOR), które miały zagwarantować, szczególnie w Bośni i Hercegowinie, bezpieczną dostawę pomocy humanitarnej (rezolucje: 807, 815, 819 i 824 RB z 1993 roku) oraz ochronę stref bezpieczeństwa (rezolucje 836 i 844).* RB podjęła również akcję w celu *wymuszenia zachowania „nienaruszalności strefy powietrznej"*[1] *w Bośni i Hercegowinie.*

Kolejnym przykładem jest rozszerzenie mandatu, który pierwotnie miał jednoznaczny „charakter humanitarny"[2] misji w Somalii – UNSOM – „o wymuszenie pokoju w celu wsparcia akcji humanitarnej"[3].

Dwa ostatnie przykłady jak podkreśla to Boutros Boutros-Ghali są bardzo pouczające, gdyż w obu przypadkach pierwotnie prowadzone operacje utrzymania pokoju uzyskały dodatkowe mandaty, które wymagały użycia siły – a więc **nie mogły** być łączone z istniejącymi już pierwotnymi mandatami, które wymagały zgody stron konfliktu na działania sił pokojowych. Natomiast od tychże sił pokojowych wymagały bezstronności i właśnie nie używania siły. Sytuacja ta doprowadziła do utraty zgody stron konfliktu i w konsekwencji zaprzestania przez nie współpracy z siłami pokojowymi. A z drugiej strony nowe zadania mandatowe nie mogły być wykonane bez zapewnienia znacznie większych możliwości wojskowych niż te, które zostały udostępnione do wykonywania poprzednich zadań – tak jak to miało miejsce w byłej Jugosławii. Takie postępowanie było jednym z głównych powodów porażki obu wyżej wymienionych misji. W związku z tym, zdając sobie sprawę z możliwości podjęcia operacji wymuszania pokoju, jak zaznacza to Boutros-Ghali, „konieczne jest jednak nieuleganie pokusie użycia siły wojskowej w celu przyspieszenia procesów pokojowych".

Podsumowując analizę dwóch podstawowych rodzajów operacji pokojowych w których istotną rolę odgrywa komponent wojskowy, różnica między operacją utrzymania a wymuszenia pokoju polega na tym, że: utrzymanie pokoju z założenia opiera się na współpracy i – z wyjątkiem samoobrony – formy działania są w niej całkowicie pokojowe. Natomiast wymuszanie pokoju zakłada opór jednej lub więcej stron, dlatego metody działania mają charakter przymusowy w takim zakresie jakim jest to konieczne.

Kolejnym mechanizmem, który może zastosować ONZ w celu rozwiązania sytuacji kryzysowej a które przedstawił Boutros Boutros-Ghali są **sankcje**. Sankcje *to, pozamilitarne środki wymuszania obejmujące odmowę dostępu do towarów, usług i zaspokojenia innych zewnętrznych potrzeb niezbędnych lub ważnych dla zachowania infrastruktury ekonomicznej, społecznej lub politycznej danego państwa lub strony konfliktu.* Podejmowane są one w celu *wymuszenia zaprzestania działań naruszających pokojowe współistnienie prowadzonych przez państwo lub*

[1] Rezolucja RB nr 816.
[2] Rezolucja RB nr 794.
[3] Rezolucja RB nr 814.

strony konfliktu. Art. 41 KNZ upoważnia RB do wezwania „państw członkowskich ONZ do zastosowania środków niepociągających za sobą użycia siły zbrojnej w celu przywrócenia międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa"[1]. Są to, zatem środki podejmowane przez społeczność międzynarodową na wniosek RB niewymagające użycia siły, ani groźby jej użycia, których celem jest wymuszenie zaprzestania działań przez państwo, państwa lub strony konfliktu.

Sankcje mają zarówno wspomóc skuteczność ONZ w innych rodzajach operacji (misji) pokojowych, ale mogą również same stanowić rodzaj misji pokojowej – często długotrwałej, ale jak pokazuje analiza przykładów zastosowania ich – skutecznej. Jako przykład – najdłużej i w efekcie najskuteczniej zastosowanych sankcji jest nałożonych ich na RPA[2].

Ogólnie w historii ONZ zdarzyło się siedem przypadków wprowadzenia sankcji, z tego aż pięć po roku 1990 – są to sankcje wobec Iraku, byłej Jugosławii, Somalii, Libii i Haiti oraz dwa wcześniejsze przypadki, tzn. właśnie wobec Rodezji[3] i Republiki Południowej Afryki. Podkreślić należy, że środki o charakterze sankcji różnią się w każdym z przypadków i niektóre z nich przewidziane w ramach artykułu 41 – tzn. przerwanie komunikacji i zerwanie stosunków dyplomatycznych po roku 1990 w ogóle nie były wykorzystywane przez RB. Natomiast były stosowane inne środki – niewyszczególnione w artykule 41, takie jak ograniczenie współpracy sportowej, naukowej i technicznej (np. w odniesieniu do Serbii i Czarnogóry).

Wprowadzane sankcje z reguły nie obejmują dostaw medycznych, podobnie jak żywności, (chociaż odnośnie Iraku sankcje nie objęły tylko dostaw żywności ze względów humanitarnych)[4].

Najczęściej stosowanym pojedynczym środkiem o charakterze sankcji – który stosowano w każdym z siedmiu przypadków – jest embargo na broń. Co prawda nie zawsze środek ten łagodzi konflikt, ale podkreśla postawę społeczności mię-

---

[1] Karta Narodów Zjednoczonych oraz Statut Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości: Departament Informacji ONZ, New York 1971.

[2] Pierwsze nałożone na podstawie rezolucji nr 232 z 1966 roku, następnie wprowadzenie embarga na handel bronią z RPA na podstawie rezolucji RB nr 418 (1977 roku), 558 (1984) i 591 (1986). Kolejne wszechstronne sankcje zastosowane w latach 1973–1986 przez wiele różnych narodowych i międzynarodowych organów, np. Organizację Państw Eksportujących Ropę Naftową (OPEC), Wspólnotę Brytyjską, EWG, USA i chyba najbardziej dotkliwa sankcja finansowa, nałożona przez banki i sektor prywatny uzupełniły wachlarz sankcji przyjętych przez RB. Te różne poziomy sankcji wspomagane przez szeroką koalicję w społeczności międzynarodowej pomogły z czasem doprowadzić do izolacji RPA, wpływając tym samym na zmianę polityki wewnętrznej szczególnie na ochronę praw człowieka.

[3] Rezolucja Rady Bezpieczeństwa ONZ nr 277 z 18 III 1970 r. Rada Bezpieczeństwa... w oparciu o treść rozdziału VII Karty:

1. Potępia nielegalne proklamowanie republiki przez nielegalny reżim w Południowej Rodezji;

2. Postanawia, że państwa członkowskie ONZ powstrzymują się od uznawania tego nielegalnego reżimu oraz od udzielenia mu jakiejkolwiek pomocy;

3. Wzywa państwa członkowskie do podjęcia, w płaszczyźnie krajowej, stosownych środków w celu zagwarantowania, że żaden akt zrealizowany przez urzędników i instytucje nielegalnego reżimu w Południowej Rodezji nie będzie uznawany oficjalnie lub w jakikolwiek inny sposób, także w płaszczyźnie sądowej, przez kompetentne organy ich państw... .

[4] Rezolucja RB nr 661/1991.

dzynarodowej. Natomiast najbardziej powszechną i jedną z najskuteczniejszych sankcji jest embargo na produkty naftowe – jest to typowa sankcja ekonomiczna. Oczywiście sankcje, żeby były skuteczne, to oprócz wprowadzenia wymagają stosowania ich przez wszystkie zainteresowane państwa i strony – jeśli mają przynieść rezultat. Niestety, na podstawie analizy przykładów można stwierdzić, że często przeważają tu interesy narodowe, czy nawet prywatne i z tego względu skuteczność sankcji jest różna. Tak było z sankcjami wobec RPA – dlatego m.in. trwały one tak długo. Tak było również z sankcjami wobec byłej Jugosławii, co mogliśmy sami zaobserwować.

Można więc, wyciągnąć następujący wniosek: żeby sankcje okazały się skuteczne muszą mieć jasno zdefiniowane i możliwe do osiągnięcia cele oraz muszą być rygorystycznie wprowadzone w życie.

Ostatnim przedstawionym przez Boutrosa Boutrosa-Ghalego mechanizmem będącym w dyspozycji ONZ jest **rozbrojenie**, a jest ono jednym ze środków utrzymania pokoju międzynarodowego polegającym na regulacji i/lub redukcji zbrojeń zarówno w sensie globalnym, jak i regionalnym, tzn. dotyczącym obszaru konfliktu. Celem tej misji pokojowej ONZ – w sensie **globalnym** – jest utrzymanie pokoju i bezpieczeństwa, oraz zmniejszenie ryzyka powstania konfliktów, natomiast w sensie **regionalnym** – pozbawienie stron konfliktu środków walki.

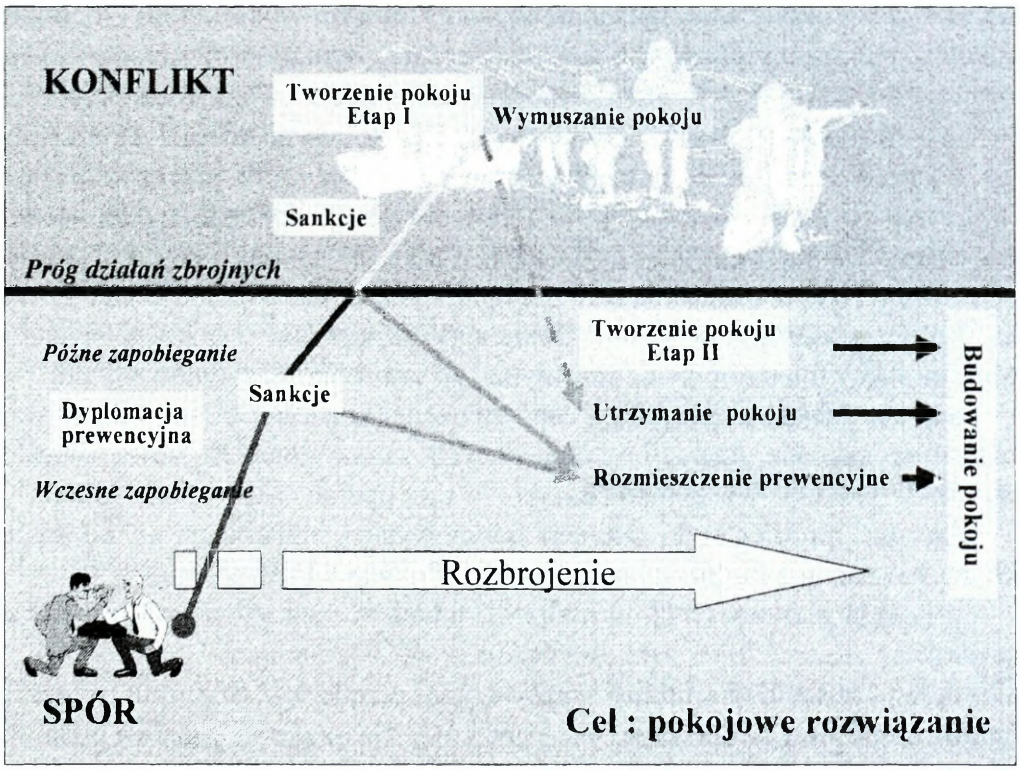
Problematyka rozbrojeniowa zawarta jest już w artykule 11 KNZ mówiącym, że rozbrojenie jest jednym ze środków utrzymania pokoju międzynarodowego. Przepis ten określa kompetencje Zgromadzenia Ogólnego NZ i stanowi, że organ ten „może rozważać ogólne zasady współpracy nad utrzymaniem pokoju i bezpieczeństwa, łącznie z zasadami dotyczącymi rozbrojenia i regulacji zbrojeń”[1]. Dlatego też już na I sesji ZO NZ uchwalona została rezolucja nr 41 (z dnia 14 grudnia 1948 roku) ustalająca zasady ogólnej regulacji i redukcji zbrojeń. A tworząc następnie Komitet Dwunastu obejmujący m.in. Komisję Energii Atomowej i Zbrojeń Klasycznych (1950) i przekształcając go w Komisję Rozbrojeniową[2] stworzono warunki do wprowadzenia tych mechanizmów w życie. Podsumowując chyba bez zbytniej przesady możemy stwierdzić, że zarówno inicjatywy rozbrojeniowe ONZ lub inspirowane przez ONZ np.: Układ o nierozprzestrzenianiu broni jądrowej podpisany w 1968 roku, który wszedł w życie w 1970 roku, jak i to, że ONZ zawsze stawiała do dyspozycji skonfliktowanych stron mechanizmy, które umożliwiały podjęcie negocjacji **doprowadziło to do największego sukcesu ONZ – czyli do uniknięcia wybuchu konfliktu nuklearnego**. Bardzo ważną rolę odegrał tu mechanizm rozbrojenia, który co prawda nie doprowadził do usunięcia tego zagrożenia, ale wprowadził i wprowadza ograniczenia w broni masowej zagłady i jej nierozprzestrzenianiu. Jest to tylko jeden z aspektów rozbrojenia i tylko jeden z kierunków działania ONZ, a jest ich więcej. Jakie znaczenie mają te kwestie dla bezpieczeństwa ludzkości nie muszę wyjaśniać – to przecież w wyniku rozbrojenia zwolnione środki ekonomiczne, naukowe i technologiczne można wykorzystać w celach pokojowych i postępu ludzkości. Jednak oprócz inicjatyw rozbrojenio-

[1] S. Leśko, *Prawo konfliktów zbrojnych*, Warszawa 1984, s. 165.
[2] Rezolucja ZO NZ nr 502/1952.

wych o znaczeniu globalnym, jak podkreśla to Boutros Boutros-Ghali bardzo duże znaczenie ma, tzw. „mikrorozbrojenie"[1], które w połączeniu z innymi rodzajami misji pokojowych odgrywa bardzo ważną rolę w rozwiązywaniu kryzysu międzynarodowego.

W sytuacjach konfliktowych na terenach objętych konfliktem **zgromadzenie, kontrola i likwidacja broni** było i jest głównym przedmiotem większości ogólnych porozumień pokojowych. Szczególną uwagę należy zwrócić na dwie kategorie broni lekkiej. Pierwsza, to broń ręczna, na którą według szacunków ONZ[2] rocznie wydaje się miliardy dolarów, co stanowi 1/3 światowego handlu bronią. Kategoria druga, to miny przeciwpiechotne, których ilość ocenia się na 110 mln już założonych min, a które, na co dzień stanowią zagrożenie dla ludzi zamieszkujących tereny objęte niegdyś konfliktem.

Dlatego też jak wynika z działalności ONZ oprócz znacznych osiągnięć w ograniczeniu broni masowej zagłady i głównych systemów broni rakietowej następować musi równoległy postęp w dziedzinie rozbrojenia z broni konwencjonalnej, ze szczególnym uwzględnieniem broni lekkiej.



Rys. 7.2. Techniki, którymi dysponuje ONZ w skierowywaniu sporów/konfliktów w stronę pokojowego ich rozwiązywania

[1] Boutros Boutros-Ghali, An..., wyd. cyt., s. 32.
[2] Tamże s. 28.

Podsumowując część tego rozdziału, w której przedstawiono narzędzia, którymi dysponuje ONZ w rozwiązywaniu konfliktów można stwierdzić, że niestety pomimo olbrzymiego doświadczenia w prowadzeniu tej działalności nie dysponuje ONZ dokumentem przedstawiającym w sposób jasny i zapewniający jednakową interpretację przez wszystkie państwa członkowskie zakresu pojęć i narzędzi, którymi ONZ dysponuje. Między innymi, z tego też powodu zarówno organizacje regionalne, jak i poszczególne państwa zmuszone były opracować swoje teorie operacji pokojowych umożliwiającą między innymi przygotowanie personelu cywilnego i wojskowego na potrzeby działań podejmowanych przez ONZ. Zależności między tymi rodzajami misji pokojowych przedstawia rysunek 7.2.

7.1.2. Operacje wsparcia pokoju

Istotnym problemem ze względu na przedmiot badań jest określenie, czym są: operacje wsparcia pokoju i czy można zaliczyć je do operacji wielonarodowych? W tym celu analizie poddano dokumenty opracowane w ramach niezamkniętej dyskusji prowadzonej zarówno przez poszczególne dowództwa NATO, jak i jego instytucje.

W związku z brakiem zdolności do działania, którym wykazała się Organizacja Narodów Zjednoczonych, szczególnie w Europie (ogólne prowadzenie operacji pokojowej UNPROFOR – (*United Nations Protection Force*[1]), a także przeobrażeniami jakie nastąpiły w Europie Środkowej (między innymi rozpad ZSRR, likwidacja Układu Warszawskiego, zjednoczenie Niemiec), które przyczyniły się do zmiany sytuacji międzynarodowej – i w konsekwencji dokonania odpowiednich zmian zarówno w strategii, jak i organizacji NATO. W związku z tym przeprowadzono reformę NATO mającą na celu przygotowanie sojuszu do spełnienia nowych zadań. Reformę tą zapoczątkowała Deklaracja Londyńska[2] z 6 lipca 1990 roku, w której możemy między innymi przeczytać, że sojusz jest przygotowany do:

– podjęcia działań mających na celu zapewnienie zdolności do podejmowania we własnym zakresie operacji – niebędących samoobroną zbiorową określoną w artykule V Traktatu Waszyngtońskiego – w tym operacji utrzymania pokoju;

– włączenie problematyki operacji pokojowych i humanitarnych do zakresu współpracy w ramach Partnerstwa dla Pokoju (*Partnership for Peace*);

– udzielenia pomocy ONZ w realizacji mandatu operacji pokojowej w byłej Jugosławii.

Deklaracja ta stanowiła bardzo ważny sygnał przede wszystkim dla społeczności międzynarodowej o tym, że sojusz i wszystkie tworzące go państwa podejmują

[1] Por. M. Kowalewski, *Kryzys i rozwój operacji pokojowych*, „Sprawy Międzynarodowe", PISM nr 1, 1995, s.103.

[2] The Alliance's Strategic Concept in Transformation of an Alliance, The decision of NATO's Heads of State and Government, Londyn 1990, Rzym 1991.

się kolektywnie trudnego zadania w przezwyciężaniu kryzysów[1]. Jednak sygnał ten był ważny także wewnątrz sojuszu i wskazywał, że należy podjąć się opracowania doktryny NATO określającej sposoby i zasady zaangażowania sił NATO w „operacje wykraczające poza artykuł V" (*non-V article operations*)[2]. Zgodnie z tak uzgodnioną deklaracją podjęte zostały odpowiednie prace mające na celu określenie wkładu, jaki mógłby zostać wniesiony przez NATO do operacji pokojowych prowadzonych przez ONZ a także wypracowanie własnej doktryny. Wyniki tych prac, które rozpoczęły się w Atenach w 1993 roku po raz pierwszy opublikowane zostały w dokumencie „The Military Concept for NATO Peace Support Operations"[3] opracowanym przez Komitet Wojskowy (*Military Commitee*, MC). Dokument ten zatwierdzony jednak został dopiero w 1997 roku, jednakże umożliwił rozpoczęcie prac nad wdrożeniem jego teoretycznych założeń, czego wyrazem było między innymi stworzenie wspólnego dla wszystkich krajów europejskich programu, tzw. Partnerstwa dla Pokoju, co nastąpiło na szczycie państw w Brukseli w 1994 roku. Drugim ważnym osiągnięciem tego dokumentu, jest wprowadzenie niejednolitej terminologii dotyczącej zaangażowania sojuszu w operacje pokojowe, gdyż do tej pory posługiwano się terminologią ONZ, lub mówiąc o ewentualnym zaangażowaniu sojuszu w działania na rzecz pokoju używano terminu „operacje wykraczające poza artykuł V" („*non-V article operations*"[4]). Natomiast dokument ten wprowadza pojęcie – „operacje wsparcia pokoju" (*Peace Support Operations* , PSO) i definiuje je jako: „wielofunkcyjne operacje prowadzone na zasadzie bezstronności, na podstawie mandatu ONZ/OBWE, z zaangażowaniem: sił wojskowych, działań dyplomatycznych i humanitarnych w celu osiągnięcia długoterminowego porozumienia politycznego pomiędzy stronami konfliktu lub innych warunków sprecyzowanych w mandacie"[5].

Operacje wsparcia pokoju obejmują w swym zakresie następujące typy działań:

- zapobieganie konfliktom,
- tworzenie pokoju,
- utrzymanie pokoju,
- wymuszanie pokoju,
- budowanie pokoju,
- operacje humanitarne.

---

[1] Por. G. Evans, *Co-operating for Peace*, St. Leonards 1993, s. 144; Inne, jak NATO, są zdolne do takich działań, lecz nie jest jasne, czy wszyscy członkowie pragną, by organizacja miał swój udział w operacjach wsparcia pokoju.

[2] Terminem tym określa się operacje podejmowane przez NATO, poza obszarem sojuszu i niewynikające z konieczności kolektywnej samoobrony tzn. niezwiązane bezpośrednio z obroną jego państw członkowskich.

[3] *The Military Concept for NATO Peace Support Operations MC* – 327/1.

[4] Por. F. Gągor, *Międzynarodowe operacje pokojowe w doktrynie obronnej RP*, Wyd. Adam Marszałek, Warszawa 1998, s. 45.

[5] „Peace Support Operations. PSO are Multi-functional operations conducted impartially in support of a UN/OSCE mandate involving military forces and diplomatic and humanitarian agencies and are designed to achieve a long term political settlement or other conditions specified in the mandate. (MC 327/1" tłumaczenie własne – J.T.

Wspomniany wcześniej szczyt państw NATO w Brukseli wprowadził również dodatkową koncepcję umożliwiającą realizację powyższych założeń w praktyce – czyli określił środek[1] do realizacji operacji wsparcia pokoju i są nim – **wielonarodowe siły połączone** (*Combined Joint Task Forces – CJTF*). Siły te, w ramach których mogą brać udział na zasadzie dobrowolności także państwa spoza sojuszu, mają w praktyce realizować operacje wsparcia pokoju zgodnie z następującymi warunkami określonymi w kolejnym dokumencie[2]:

– operacją wsparcie pokoju powinna kierować uznana organizacja międzynarodowa, np.: ONZ, OBWE. Organizacja ta, zwracając się do NATO, powinna opracować jednoznaczny mandat oraz wyznaczyć osobę kierującą operacją w jej imieniu;

– wszystkie strony konfliktu powinny posiadać wolę do jego politycznego rozwiązania;

– strony konfliktu, a także „państwo gospodarz" (*host nation*) – czyli państwo na terenie którego rozlokowane będą siły NATO – powinno wyrazić zgodę na rozmieszczenie sił pokojowych;

– wszystkie państwa sojuszu muszą wyrazić zgodę na zaangażowanie NATO w danej operacji, a także dobrowolnie zgłosić udział sowich sił[3].

Powyższe ustalenia stanowiły podstawę do przygotowywanej właśnie pierwszej operacji wsparcia pokoju prowadzonej przez NATO, a polegającej na wprowadzeniu w życie porozumienia z Dayton[4] dotyczącego Bośni i Hercegowiny. Operacja ta miała kryptonim „Wspólny wysiłek" (*Joint Endeavor*) i prowadzona była przez siły implementacyjne (*Implementation Force* – IFOR) na podstawie rezolucji Rady Bezpieczeństwa (RB) ONZ nr 1031 z dnia 15.12.1995 roku w której określono mandat operacji uwzględniający postanowienia rozdziału VII KNZ. Operacja ta praktycznie otworzyła uczestnictwo sojuszu w procesie rozwiązywania kolejnych konfliktów na Bałkanach.

Historia zaangażowania się Sojuszu Północnoatlantyckiego w działania na rzecz pokoju na Bałkanach datuje się od czerwca 1992 roku. W czasie posiedzenia Rady Północnoatlantyckiej w Oslo podczas sesji ministerialnej, ministrowie spraw zagranicznych NATO ogłosili gotowość do wsparcia porozumienia o przerwaniu ognia w byłej Jugosławii, jednak określono również warunek tego zaangażowania:

– na podstawie własnych procedur,

– oraz pod auspicjami Konferencji Współpracy i Bezpieczeństwa w Europie KBWE (przemianowanej później na Organizację Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie OBWE).

---

[1] „... to co ułatwia, umożliwia działanie, osiąganie czego...", *Mały słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1999, s. 924.

[2] „NATO Doctrine for PSO" NATO, 1995.

[3] W dokumencie tym określono również, że nie wszystkie warunki muszą zostać spełnione w każdym rodzaju operacji wsparcia pokoju, np. zgoda wszystkich stron konfliktu i zasada bezstronności nie jest bezwzględnie wymagana w operacjach wymuszania pokoju prowadzonych zgodnie z postanowieniami rozdziału VII KNZ, uprawniającej siły pokojowe do użycia środków militarnych w celu przywrócenia pokoju w rejonie konfliktu.

[4] Porozumienie z Dayton (m. W USA) z 21.11.1995 r. oraz Układ pokojowy z Paryża dotyczyły zawieszenia broni w Bośni i Hercegowinie.

Deklaracja ta wiązała się z wydzieleniem przez sojusz odpowiednich środków, sił oraz ekspertów na rzecz operacji utrzymania pokoju (*peacekeeping operation*) prowadzonej przez ONZ.

W grudniu 1992 roku ministrowie spraw zagranicznych sojuszu stwierdzili, że NATO jest gotowe wesprzeć operacje pokojowe prowadzone z upoważnienia Rady Bezpieczeństwa Narodów Zjednoczonych, która co podkreślono, „jest podstawowym organem odpowiedzialnym za utrzymanie międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa"[1]. Ministrowie ocenili również podjęte indywidualnie przez kraje członkowskie NATO środki mające na celu utrzymanie pokoju, między innymi:

- nałożone sankcje,
- oraz skuteczność embarga nałożonego na byłą Jugosławię i kraje zaangażowane w konflikt.

W wyniku przeprowadzonych ocen kraje sojuszu pozytywnie odnosiły się do przyszłych działań zainicjowanych przez sekretarza generalnego ONZ, których celem byłoby udzielenie przez NATO wsparcia procesu pokojowego na Bałkanach.

W latach 1992–1995 w NATO podjęto szereg kluczowych decyzji, które doprowadziły do monitorowania przez siły morskie sojuszu (we współpracy z Unią Zachodnioeuropejską) przestrzegania sankcji i nałożonego embarga w rejonie Adriatyku. Także siły powietrzne sojuszu zostały zaangażowane, gdyż rozpoczęły monitorowanie wprowadzonej przez ONZ strefy zakazu lotów w Bośni i Hercegowinie[2]. NATO również zabezpieczało bezpośrednie wsparcie lotnicze (*Close Air Support* – CAS) na rzecz sił ochrony ONZ (UNPROFOR), uzyskując możliwość stosowania siły w celu wymuszenia przestrzegania zakazu lotów, oraz ochrony rejonów uznanych przez ONA jako strefy bezpieczeństwa (między innymi Sarajewo)[3]. Stanowcze działania sojuszu popierające ONZ w połączeniu ze zdecydowanymi wysiłkami dyplomatycznymi doprowadziły do przerwania okrążenia Sarajewa. Ostatecznie jesienią 1995 roku działania te doprowadziły do porozumienia o przerwaniu ognia oraz wypracowania sposobu rozwiązania tego konfliktu.

W listopadzie 1995 roku sojusz ponownie potwierdził gotowość do udzielania pomocy w implementacji planu pokojowego dla Bośni. 21 grudnia tego roku w Dayton (USA, Ohio) zainicjowano rozmowy pokojowe pomiędzy Republiką Bośni i Hercegowiny, Republiką Chorwacji oraz Federalną Republiką Jugosławii. W wyniku tych rozmów ONZ zawiesiła sankcje nałożone rezolucjami Rady Bezpieczeństwa ONZ nr 1021 oraz 1022 i następnego dnia NATO oraz Unia Zachodnioeuropejska przerwały egzekwowanie nałożonych sankcji.

14 grudnia 1995 roku w Paryżu podpisano bośniackie porozumienie pokojowe, w wyniku którego 15 grudnia Rada Bezpieczeństwa ONZ zmodyfikowała Rezolucje nr 1031, przekazując z dniem 20 grudnia dalsze prowadzenie operacji pokojowej na terenie Bośni i Hercegowiny w gestię NATO. A zgodnie z Rezolucją Rady

---

[1] Karta Narodów Zjednoczonych, art. 24. pkt. 1.

[2] Rezolucje Rady Bezpieczeństwa ONZ nr 713 i 757.

[3] Rezolucja Rady Bezpieczeństwa ONZ nr 781 i 816, realizacja tego zadania przez sojusz doprowadziła po raz pierwszy w historii NATO, do bojowego użycia broni w celu realizacji nałożonych przez ONZ zadań. Miało to miejsce 24 lutego 1994 roku, gdy samoloty NATO strąciły cztery serbskie samoloty bojowe, które naruszyły zakaz lotów w określonej przez RB ONZ strefie zakazu lotów.

Bezpieczeństwa ONZ nr 1037 Rada Północnoatlantycka zadecydowała, że w ramach operacji „Jonit Endeavour" należy udzielić również bezpośredniego wsparcia lotniczego siłom zadaniowym ONZ dla regionu wschodniej Sławonii (UNTAES). Decyzje te doprowadziły do powołania pierwszych wielonarodowych sił połączonych pod nazwą „siły implementacyjne" NATO (*Implementation Forces* – IFOR). Na podstawie Rezolucji nr 1031 Rady Bezpieczeństwa ONZ, NATO otrzymało mandat do wprowadzenia – implementacji części wojskowego porozumienia pokojowego podpisanego 14 grudnia 1995 roku w Paryżu. Z dniem 16 grudnia NATO rozpoczęło przy pomocy wielonarodowych sił połączonych zwanych siłami implementacyjnymi (IFOR) operację pod kryptonimem „Joint Endeavour".

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, że operacje wsparcia pokoju są terminem stosowanym w NATO do opisywania tych wojskowych operacji, w których **wielonarodowe siły** połączone mogą być użyte pod patronatem ONZ lub OBWE w celu rozwiązywania kryzysów i są one definiowane tak jak przedstawiono a obejmują swym zakresem następujące typy operacji:

- zapobieganie konfliktom (*Conflict Prevention*);
- tworzenie pokoju (*peace making*);
- budowanie pokoju (*peace building*);
- utrzymywanie pokoju (*peace keeping*);
- wymuszanie pokoju (*peace enforcement*);
- operacje humanitarne (*Humanitarian Operations*).

Opisu poszczególnych rodzajów operacji wsparcia pokoju dokonano na podstawie dwóch zasadniczych dokumentów normatywnych obowiązujących w NATO tzn.:

- „Bi- MNC Directive for Peace Support Operations";
- „Allied Joint Publication – 3.4.1. Peace Support operations".

Zapobieganie konfliktom – „jest to wielonurtowa działalność, której podstawą jest rozdział VI KNZ obejmującą w swym zakresie całe spektrum działań, od działań dyplomatycznych po rozmieszczenie prewencyjne, którego celem jest zapobiegnięcie przekształcenia się sporu w konflikt zbrojny, lub ewentualnym jego rozprzestrzenieniu. Zapobieganie konfliktom. Może w sobie zawierać:

- ustalanie faktów,
- konsultacje,
- ostrzeżenia,
- inspekcje,
- nadzorowanie i obserwacje[1].

[1] **Conflict prevention** – Activities aimed at conflict prevention are normally conducted under Chapter VI of the UN Charter. They range from diplomatic initiatives to preventive deployments of forces intended to [prevent disputes from escalating to armed conflicts or from spreading. Conflict prevention can also include fact finding missions, consultations, warnings, inspections and monitoring. Preventive deployments within the framework of conflict prevention is the deployment of operational forces possessing sufficient deterrence capabilities to prevent an outbreak of hostilities. Bi-MNC Directive for NATO Doctrine for PSO, NATO, 1998, s. 11.

Celem operacji wsparcia pokoju jest zapobieganie konfliktom i niedopuszczanie do przerodzenia się sporu w konflikt, a jednocześnie umożliwienie stronom konfliktu rozwiązanie jego przy pomocy pokojowych środków.

W związku z tym, że zapobieganie konfliktom opiera się przede wszystkim na wykorzystaniu pokojowych środków, środki militarne w tym między innymi komponent wojskowy stosowane są w ostateczności i w celu wsparcia działań dyplomatycznych zmierzających do rozwiązania sporu lub zapobieżenia rozszerzeniu się konfliktu.

Tworzenie pokoju – jest to operacja, która obejmuje w swoim zakresie działalność dyplomatyczną prowadzoną po rozpoczęciu konfliktu, której celem jest doprowadzenie do przerwania prowadzonych działań zbrojnych i/lub jak najszybsze porozumienie pokojowe pomiędzy stronami konfliktu. Działania dyplomatyczne mogą obejmować: prowadzenie „dobrych usług", mediacji, pośrednictwa oraz wywieranie presji dyplomatycznej poprzez izolację lub sankcje[1]. Celem operacji tworzenia pokoju – jest doprowadzenie do zaprzestania konfliktu zbrojnego i skierowanie go w stronę pokojowego rozwiązania. Operacja tworzenia pokoju jest oczywiście w pierwszej kolejności realizowana środkami dyplomatycznymi i wojskowa aktywność może być zaznaczona w sposób pośredni na przykład poprzez udzielenie pomocy sztabowej lub planistycznej organizacji prowadzącej mediacje pomiędzy stronami konfliktu (dotyczy to przed wszystkim aspektów militarnych ewentualnego zawieszenia broni), lub też bezpośrednio poprzez przeprowadzenie innych rodzajów operacji wsparcia pokoju. W związku z tym, że operacja tworzenia pokoju może rozpocząć się przed fizycznym rozpoczęciem działań zbrojnych przez strony konfliktu, dlatego też może ona obejmować takie same zadania dla komponentu wojskowego jak opisane w punkcie dotyczącym zadań wykonywanych przez komponent wojskowy w trakcie „zapobiegania konfliktom", np.: monitorowanie, egzekwowanie sankcji itd.

Utrzymanie pokoju – jest to operacja wsparcia pokoju prowadzona przede wszystkim na podstawie rozdziału VI KNZ i opiera się na zgodzie wszystkich stron konfliktu co do celu uczestnictwa w niej wielonarodowych sił pokojowych, tzn. nadzorowania i wprowadzenia porozumienia pokojowego[2]. Celem operacji utrzymania pokoju jest uzupełnienie politycznego procesu rozwiązania zaistniałego konfliktu oraz wsparcie procesu przywrócenia i utrzymania pokoju poprzez bezstronną interwencję strony trzeciej, przygotowaną i prowadzoną przez społeczność międzynarodową operację z zaangażowaniem zarówno komponentu wojskowego,

---

[1] **Peace making** – Diplomatic activities conducted after the commencement of a conflict aimed at establishing a cease-fire or a rapid peaceful settlement. They can include the provision of good offices, mediation, conciliation and such actions as diplomatic pressure, isolation or sanctions Bi-MNC Directive for NATO Doctrine for PSO, NATO, 1998, s. 11.

[2] **Peacekeeping** – operations generally undertaken under Chapter VI of the UN Charter and conducted with the consent of all Parties to a conflict to monitor and facilitate implementation of a peace agreement *Bi-MNC Directive for NATO Doctrine for PSO*, NATO, 1998, s. 11.

jak i cywilnego. Operacje utrzymania pokoju obok zadań charakterystycznych dla innych rodzajów operacji wsparcia pokoju wojskowego dodatkowo mogą formułować następujące zadania dla komponentu:

– **Obserwacja** (*observation*) – zadanie to stanowi podstawowe zadanie realizowane w trakcie operacji utrzymania pokoju. Polega na obserwacji i składaniu meldunków przez zespoły (złożone od kilku do kilkuset) zazwyczaj nieuzbrojonych obserwatorów. Zaznaczyć należy, że ten rodzaj zadnia jest najmniej pożądanym zadaniem, które może być podjęte przez siły NATO realizujące operację wsparcia pokoju. Powodem takiego stanowiska jest to, że zasadą NATO jest zgoda na taki mandat operacji wsparcia pokoju, który realizowany jest przez siły uzbrojone[1].

– **Siły rozdzielające** (*Interposition Force*) – wprowadzane są w celu rozdzielenia stron konfliktu oraz kontrolowania porozumienia dotyczącego przerwania ognia (czasowego czy też stałego). Zadanie to polega na wprowadzeniu bezstronnych sił międzynarodowych w utworzoną strefę buforową pomiędzy stronami konfliktu.

– **Pomoc przejściowa** (*Trasition Assistance*) – zadanie polegające na zabezpieczeniu przez komponent wojskowy zawartego porozumienia pokojowego, w celu stworzenia stałych warunków umożliwiających realizację w dłuższym terminie operacji budowania pokoju. Warunki te polegają zarówno na umożliwieniu powstania struktur politycznych w regionie konfliktu, które byłyby akceptowane tak przez zainteresowaną społeczność, jak i przez społeczność międzynarodową, oraz stabilizacji warunków życia umożliwiającej powrót do niego społeczności dotkniętej konfliktem.

– **Rozbrojenie** (*arms control*) w zasadzie jest to zadanie realizowane poprzez działalność dyplomatyczną, jednak w związku z tym, że może być kluczowym środkiem umożliwiającym stabilizację w regionie i budowę zaufania, to może być elementem realizowanym w ramach wszystkich rodzajów operacji wsparcia pokoju. Komponent wojskowy mógłby wiec, w zależności od mandatu, prowadzić cały szereg działań w ramach tego zadania, zaczynając od inspekcji, weryfikacji i szkoleń do rozmieszczeń prewencyjnych, przeprowadzanie demobilizacji i ostatecznie niszczenia oraz rozbrajania broni i uzbrojenia.

Operacja wymuszania pokoju – jest to operacja prowadzona na podstawie postanowień rozdziału VII KNZ, polega na wykorzystaniu środków militarnych w celu przywrócenia pokoju w rejonie konfliktu, lub osiągnięcia innych warunków określonych w mandacie. Operacja ta nie wymaga zgody wszystkich stron konfliktu[2]. Celem operacji wymuszania pokoju jest przerwanie konfliktu zbrojnego poprzez zastosowanie środków militarnych i zmuszenie stron konfliktu do pokojowego jego rozwiązania. Ex definitione wynika, że cele operacji militarnej muszą być

---

[1] Por. *Bi-MNC Directive for NATO Doctrine for PSO*, NATO, 1998, s. 8.

[2] **Peace enforcement** – operations undertaken under Chapter VII of the UN Charter. They are coercive in nature and are conducted when the consent of all Parties to a conflict has not been achieved or might be uncertain. They are designed to maintain or re-establish peace or enforce the terms specified in the mandate. *Bi-MNC Directive for NATO Doctrine for PSO*, NATO, 1998, s. 12.

ściśle określone i powiązane z celami politycznymi. Również zasady użycia siły (*Rules of Engangement*) powinny być bezwzględnie kontrolowane oraz powinny przestrzegać dwóch zasad: minimum użycia siły, a także zminimalizowania ewentualnych zniszczeń. Określenie i przestrzeganie tych zasad wskazuje cel tego typu operacji nakreślony przez gen. M.J. Boyda w FM 100-23 „Peace Operations", że „(...) zwycięstwem jest stworzenie warunków prowadzących do pokoju, a nie zniszczenie przeciwnika (...)" Jednym z podstawowych zadań tej operacji jest:

– **obrona praw człowieka** (*Protection of Human Rigts*)[1] – siły wsparcia pokoju (*Peace Support Forces*) zdecydowanie powinny być użyte w sytuacjach szerokiego łamania praw człowieka, ludobójstwa, czystek etnicznych i/lub rozpadu instytucji państwowych w celu zatrzymania tych procesów i stworzenia warunków w których instytucje, organizacje i agencje cywilne mogłyby rozpocząć budowanie pokoju.

W związku z tym, że operacja wymuszanie pokoju jest środkiem ostatecznym w trakcie rozwiązywania sytuacji kryzysowych, decyzja o jego podjęciu musi być wynikiem świadomej decyzji politycznej przekształconej w jasny i precyzyjny mandat ONZ dla kompetentnych sił wojskowych.

Budowanie pokoju – jest to operacja zawierająca działania zarówno polityczne, ekonomiczne, gospodarcze, jak i wojskowe podejmowane po zakończeniu konfliktu zmierzające do utrwalenia warunków pokoju w celu uniknięcia ponownego odnowienia konfliktu[2]. Celem operacji budowania pokoju jest rozwiązanie przyczyny sporu, konfliktu i w końcu kryzysu, tak, żeby uniemożliwić lub zmniejszyć ryzyko jego nawrotu.

Analizując przebieg współczesnych konfliktów można stwierdzić, że infrastruktura państw w nich uczestniczących, w tym przede wszystkim państw dotkniętych konfliktem wewnętrznym – a często w późniejszym okresie pełniących role państwa gospodarza jest dotkliwie zniszczona. Również instytucje życia społecznego i politycznego najczęściej są niezdolne do podjęcia wszelkich trudów związanych z przywróceniem normalnych warunków życia. Operacje może utrudniać również fakt, że strona konfliktu lub tez strony konfliktu mogą nie akceptować w pełen sposób wszystkich warunków „kruchego" pokoju. W związku z tym celem działania komponentu wojskowego, w tak dramatycznie – ale realistycznie nakreślonym środowisku, będzie stworzenie i zabezpieczenie warunków umożliwiających działanie organizacji, instytucji i agencji cywilnych współpracujących w procesie budowania pokoju. Możliwymi zadaniami wojskowymi w związku z tym są: udział w szkoleniach i reformie lokalnych sił wojskowych, szkolenie w ramach rozbrojenia oraz wykonywanie innych zadań przedstawionych przy okazji innych typów operacji wsparcia pokoju.

---

[1] Por. *Bi-MNC Directive for NATO Doctrine for PSO*, NATO, 1998, s. 9.

[2] **Peace building** – actions which support political, economic social and military measures and structures aiming to strengthen and solidify political settlements in order to redress the causes of a conflict. This includes mechanisms to identify and support structures which tend to consolidate peace, advance a sense of confidence and well-being and support economic reconstruction. *Bi-MNC Directive for NATO Doctrine for PSO*, NATO, 1998, s. 12.

Operacje humanitarne – są to operacje przeprowadzane w celu pomocy ludności cywilnej, mogą być prowadzone zarówno samodzielnie przez komponent wojskowy, jak i we współpracy z wyspecjalizowanymi organizacjami cywilnymi. Prowadzone są one w sytuacjach, gdy władze odpowiedzialne za udzielanie pomocy nie są zdolne lub nie są skłonne jej udzielić[1]. Celem operacji humanitarnych – jest niesienie pomocy ludności cywilnej w przypadkach łamania praw człowieka, klęsk żywiołowych, epidemii itp. Operacje humanitarne obejmują w swym zakresie następujące zadania dla komponentu wojskowego:

1. Pomoc humanitarna (*humanitarian assistance*), która skupia się na dostarczaniu i rozdzielaniu podstawowych środków niezbędnych do życia, np.: żywności, środków medycznych, materiałów budowlanych czy wręcz udzielanie schronienia poprzez budowę obozów przejściowych. Siły NATO wykonujące to zadanie mogą udzielać (ze względu na wyszkolenie i doświadczenie) znacznej pomocy zarówno działaniom narodowym, jak i międzynarodowym podjętym przez organizacje cywilne lub wojskowe. Możliwości pomocy mogą wynikać również z odpowiedniego doboru sił NATO oraz ich wyposażenia. Zwiększając na przykład ilość jednostek i sprzętu medycznego i/lub inżynieryjnego.

2. Pomoc w trakcie klęsk żywiołowych (*disaster relief*) najczęściej zadanie to jest prowadzone w nagłych wypadkach, w przypadku gdy państwa na terytorium którego miały one miejsce, nie są w stanie sobie poradzić z potrzebami z zakresu ochrony i ratowania życia ofiar klęsk żywiołowych. W przypadku zaistnienia takiej sytuacji w państwie członkowskim NATO operacja powinna być prowadzona przez dane państwo, jeżeli jest to niezbędne może być koordynowana przez istniejący w NATO Główny Komitet Planowania Pomocy Cywilnej (*Senior Civil Emergency Planning Committee* – SCEPC).

3. Obrona praw człowieka – jest fundamentalnym zadaniem wszystkich operacji wsparcia pokoju, a szczegóły tego zadania autor przedstawił, opisując operacje wymuszania pokoju.

Budowanie podstaw bytu narodowego ulega szybkiemu rozwojowi. NATO, ONZ, a ostatnio także Unia Europejska angażują się w operacje wielonarodowe, które polegają na wprowadzaniu sił zbrojnych po zakończeniu konfliktu w celu wspierania przemian politycznych, inaczej mówiąc – demokratyzacji. Nie każda z ostatnio prowadzonych operacji pasuje do tego opisu, ale misje kształtowania podstaw bytu narodowego, budowania pokoju lub operacje stabilizacyjne – w zależności od preferowanej terminologii – stały się dominującym paradygmatem w odniesieniu do użycia sił zbrojnych w świecie po zakończeniu zimnej wojny. Od 1989 roku, ciągle rośnie częstotliwość, skala, zakres i czas trwania wspomnianych misji kształtowania podstaw bytu narodowego. Podczas zimnej wojny Stany Zjednoczone rozpoczynały średnio jedną nową interwencję militarną na dziesięć lat. Organizacja Narodów Zjednoczonych organizowała operacje utrzymania pokoju

[1] **Humanitarian Operations** – are conducted to relieve human suffering. Military humanitarian activities may accompany, or be in support of, humanitarian operations conducted by specialised civilian organisations. *Bi-MNC Directive for NATO Doctrine for PSO*, NATO, 1998, s. 14.

średnio co cztery lata. Od 1989 roku częstotliwość operacji kierowanych przez USA dochodzi do jednej na dwa lata. Nowe oenzetowskie operacje utrzymania pokoju są rozpoczynane średnio co sześć miesięcy.

Skumulowany efekt tych działań jest bez wątpienia korzystny. W ostatniej dekadzie liczba konfliktów cywilnych toczących się na całym świecie została zmniejszona o połowę, a roczna liczba ofiar śmiertelnych będących efektem takich konfliktów została ograniczona jeszcze w większy sposób. W przeciwieństwie do powszechnej opinii, od zakończenia zimnej wojny świat stał się miejscem, gdzie dochodzi do mniejszej przemocy. Siły zbrojne okazały się niezbędnym komponentem wielonarodowych akcji mających na celu zapobieżenie, by społeczności, które dopiero wyszły z konfliktów, ponownie się w nich pogrążyły. Utrzymywanie pokoju okazało się w takich okolicznościach najskuteczniejszym dostępnym narzędziem wspólnoty międzynarodowej, jedynym wysoce skutecznym. Pomoc gospodarcza może wzmocnić efekty utrzymywania pokoju w społecznościach wychodzących z konfliktu, ale przy braku zapewnianej z zewnątrz stabilizacji przy użyciu środków wojskowych, większość państw dźwigających się z konfliktu, za parę lat ponownie pogrąży się w nim, bez względu na skalę pomocy gospodarczej, doradztwa i innych form wsparcia, jakie otrzymają.

Oprócz NATO, dwie inne organizacje – ONZ i Unia Europejska – oferują swoje usługi na potrzeby współpracy państw zachodnich w zakresie prowadzenia operacji stabilizacyjnych. Z tych trzech, Organizacja Narodów Zjednoczonych ma najszerszy zakres działania. Prowadzi największą liczbę operacji, których celem jest budowanie bytu narodowego na całym świecie i – chociaż odnotowała także niepowodzenia w tym zakresie – stała także za większą liczbą udanych operacji budowania podstaw bytu narodowego niż powszechnie się wydaje. Prowadzone przez ONZ interwencje w Kambodży, Wschodniej Sławonii, Wschodnim Timorze, Salwadorze, Mozambiku, Namibii i Sierra Leone były sukcesem – ustrzegły rozdarte wojną społeczności od ponownego pogrążenia się w konflikcie i, z wyjątkiem Kambodży, poprowadziły je ku stabilnym rządom demokratycznym. ONZ odgrywa również znaczącą rolę w operacjach budowania podstaw bytu narodowego kierowanych przez inne organizacje. Jest wiele operacji ONZ, w którym nie bierze udziału ani Unia Europejska, ani NATO, ani USA. Nie ma natomiast operacji UE, NATO czy USA, które obeszłyby się bez – często znaczącego – zaangażowania ONZ.

Unia Europejska, NATO i Organizacja Narodów Zjednoczonych mają swoje wyróżniające je mocne i słabe strony w odniesieniu do prowadzenia misji budowania podstaw bytu narodowego. ONZ ma najbardziej wszechstronne doświadczenia, najszerzej uznawaną legitymację oraz największą formalną władzę. Jego działania, z definicji, cieszą się sankcją międzynarodową. Jako jedyna z organizacji, Organizacja Narodów Zjednoczonych może prawnie narzucać posłuszeństwo zarówno swoim państwom członkowskim, jak i tym, które do niej nie należą. Jako jedyna może na drodze prawnej zmuszać rządy państw członkowskich do finansowania operacji , niezależnie, czy zgadzają się z nimi i czy uważają je za dobry pomysł.

ONZ ma również najbardziej wprost określony aparat podejmowania decyzji i najprostsze rozwiązania w zakresie dowodzenia i kontroli. Rada Bezpieczeństwa ONZ jest mniejsza niż jej odpowiedniki w UE i NATO. Podejmuje wszystkie decyzje kwalifikowaną większością głosów; jedynie pięciu jej członków ma władzę jednostronnego blokowania decyzji. Jedynie jeden z członków – USA – czyni to ze znaczącą częstotliwością.

Gdy Rada Bezpieczeństwa uzgodni cel danej operacji i zdecyduje o jej rozpoczęciu, dalsze decyzje są w większości delegowane na sekretarza generalnego i jego najbliższych współpracowników, przynajmniej do czasu następnego przeglądu operacji przez Radę Bezpieczeństwa, zwykle po upływie sześciu miesięcy. Członkowie Rady Bezpieczeństwa mają niewielki wpływ na podejmowanie decyzji operacyjnych. Państwa delegujące jednostki zbrojne nie mają żadnego formalnego prawa głosu. W przypadku operacji kierowanych przez ONZ łańcuch dowodzenia cywilny i wojskowy są zunifikowane i zintegrowane. Wobec jednoznacznego prymatu dowództwa cywilnego i jasnej hierarchii od Sekretarza Generalnego ONZ, poprzez jego lokalnych przedstawicieli, aż po lokalnego dowódcę sił. Wyspecjalizowane agendy ONZ ustanawiają szeroki wachlarz cywilnych i wojskowych zdolności właściwych do podejmowania wysiłków związanych z budowaniem podstaw bytu narodowego. Wszystkie operacje kierowane przez ONZ – a jednorazowo prowadzi się lub planuje kilkanaście z nich – są kontrolowane i podtrzymywane przez kilkuset wojskowych i cywilnych i kwaterę główną w Nowym Jorku. Wielu członków personelu wojskowego pochodzi z drugiego i trzeciego świata, co w przeliczeniu na osobę kosztuje znacznie mniej niż jakakolwiek zachodnia armia. ONZ obecnie utrzymuje w terenie działań ponad 58 tysięcy żołnierzy w 17 krajach, co kosztuje ponad 4 miliardy dolarów rocznie. To mniej niż USA wydają miesięcznie na prowadzenie operacji w Iraku.

Pomimo tych zalet ONZ charakteryzują liczne ograniczenia. Chociaż Rada Bezpieczeństwa ONZ ma bardziej zwarty charakter niż jego odpowiedniki z NATO i Unii Europejskiej, pod względem regionalnym i ideologicznym, jest nawet jeszcze bardziej podzielona, a w konsekwencji jest przedmiotem obstrukcji wynikających z rozbieżności pomiędzy Wschodem i Zachodem oraz Północą i Południem. Tak stało się w przypadku Kosowa.

NATO jest zdolne do rozmieszczenia potężnych i znaczących liczebnie sił oraz do wykorzystania ich, aby narzucić rozmieszczenie sił tam, gdzie jest taka potrzeba. W konsekwencji, o ile Organizacja Narodów Zjednoczonych jest bezpieczniejszym rozwiązaniem w przypadku operacji utrzymania pokoju, a nawet w odniesieniu do niektórych operacji egzekwowania rozwiązań pokojowych o niskiej intensywności, NATO jest lepiej przystosowane do prowadzenia bardziej wymagających misji, takich jak na Bałkanach. Z drugiej strony, NATO nie jest kompetentne w odniesieniu do wdrażania rozwiązań cywilnych i zawsze pozostaje uzależnione od ONZ i/lub od jakiejś doraźnej koalicji chętnych państw w zakresie sprawowania miriadów niewojskowych funkcji niezbędnych do zapewnienia sukcesu operacjom, których celem jest budowanie podstaw bytu narodowego. W re-

zultacie, strategia NATO dotycząca wyprowadzenia sił zawsze zależy od postępowania innych organizacji. Decyzje podejmowane w NATO wymagają konsensusu, a prawo weta przysługuje wszystkim członkom. Rada Północnoatlantycka uzależnia operacje prowadzone z jej upoważnienia od bardziej ciągłej szczegółowej kontroli i sterowania niż Rada Bezpieczeństwa ONZ. O ile ta druga rada zazwyczaj raz na sześć miesięcy podejmuje tylko jedną decyzję w sprawie jednej operacji, w międzyczasie, pozostawiając sekretarzowi generalnemu praktycznie nieograniczoną swobodę w zakresie wykonywania mandatu, procedury podejmowania decyzji przez Radę Północnoatlantycką ulegają większemu przyrostowi. Rządy państw udostępniających jednostki na potrzeby operacji mają znacznie większe prawo głosu w kwestiach operacyjnych. Ten poziom kontroli sprawia, że rządy są bardziej gotowe do użyczania jednostek na potrzeby natowskich operacji wysokiego ryzyka niż do operacji ONZ.

7.2. Operacje wielonarodowe

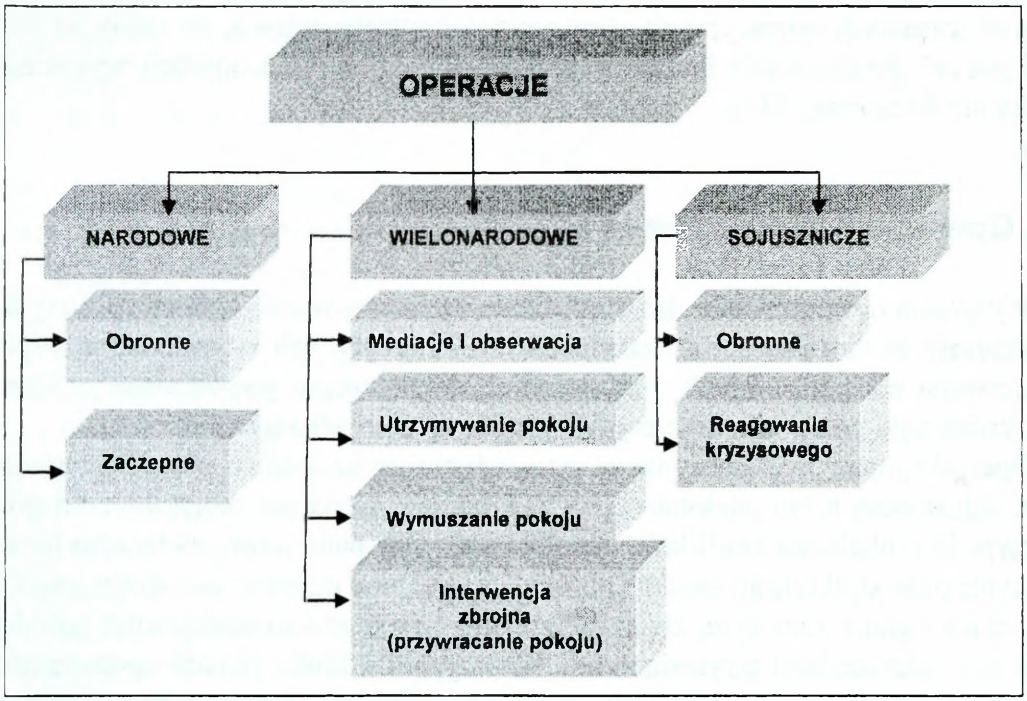
Wyzwania nowego wieku, ich specyfika oraz intensywność wywołują nie tylko konieczność doskonalenia już opracowanych koncepcji ich użycia, ale również opracowania nowych, w pełni przystających do wymagań współczesnego i perspektywicznego pola walki oraz pojawiających się nowych zagrożeń.

Operacje mogą być prowadzone przy użyciu zgrupowań o składzie narodowym, sojuszniczym lub wielonarodowym. Operacje narodowe mogą mieć miejsce w przypadku lokalnych konfliktów zbrojnych między państwami, zwłaszcza pozostającymi poza strukturami sojuszu obronnego. Lokalne operacje narodowe zwykle będą miały ograniczone cele, związane zwykle z problemami mniejszości narodowych lub roszczeniami terytorialnymi. W przypadku braku reakcji społeczności międzynarodowej lokalne konflikty mogą rozwijać się, wciągać inne państwa i prowadzić do destabilizacji w całym obszarze konfliktu. W związku z tym konflikt lokalny będzie istotnym powodem do organizowania i prowadzenia operacji sojuszniczych lub wielonarodowych, zmierzających do przywrócenia stabilizacji w określonym rejonie. Obejmują one ponadto sytuacje balansujące pomiędzy pokojem i wojną, jak utrzymanie pokoju i wymuszanie pokoju, operacje wsparcia pokoju, działania niebojowe niosące pomoc humanitarną oraz wsparcie dla władz lokalnych. Całkowity zakres operacji zawiera również zachowanie możliwości skutecznego odstraszania oraz zaangażowanie sił wojskowych na danym obszarze, a także prezentowanie obecności wojskowej.

Celem sił zbrojnych jest realizacja otrzymanych zadań. Cel ten zostanie osiągnięty poprzez kompatybilność sił zbrojnych do działania w układzie narodowym lub we współdziałaniu z sojusznikami i międzynarodowymi partnerami, do zadania klęski każdemu potencjalnemu przeciwnikowi oraz kontrolowaniu sytuacji w czasie operacji militarnych w pełnym zakresie.

Pojęcie pełnej dominacji oznacza, że siły zbrojne są zdolne do prowadzenia natychmiastowych, nieprzerwanych i zsynchronizowanych operacji wielonarodowych przy wykorzystaniu potencjału sił dostosowanych do wykonywania zadań stabilizacyjnych w rejonach ogarniętych konfliktem. Dodatkowo, biorąc pod uwagę globalny charakter zagrożeń i zobowiązań sojuszniczych, należy utrzymać zdolność do szybkiego przerzucania sił w każde miejsce świata.

Analiza literatury przedmiotu, jak i wnioski z oceny sytuacji polityczno-militarnej w świecie pozwalają dokonać klasyfikacji operacji i ustalić ich zasadnicze kategorie (rys. 7.3)[1].



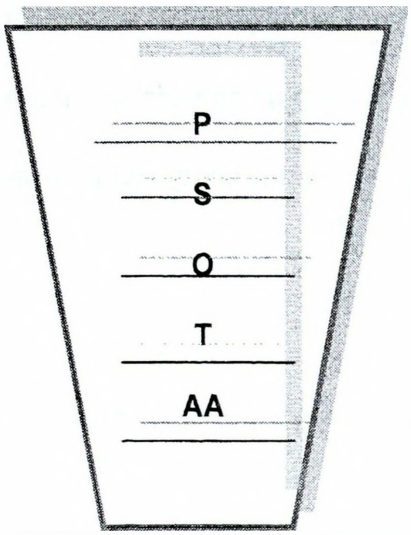
Źródło: opracowanie na podst. F. Gągor, K. Paszkowski, *Międzynarodowe operacje pokojowe oraz ich miejsce we współczesnej doktrynie obronnej RP*, Warszawa 1998 oraz M. Obrusiewicz, *Wielonarodowe połączone siły zadaniowe – CJTF*, Warszawa 2002.

Rys. 7.3. Klasyfikacja współczesnych operacji wojskowych

Wieloletnie doświadczenia ukształtowały system rozwiązywania konfliktów siłami międzynarodowymi. W systemie tym na szczeblu politycznym i strategicznym może występować organizacja o zasięgu globalnym (ONZ) lub regionalnym, działająca zgodnie z zasadami Karty Narodów Zjednoczonych. Natomiast na szczeblu operacyjnym i taktycznym występują siły wielonarodowe, działające pod operacyjnym kierownictwem tej organizacji (poprzez jej właściwe organy) albo sojuszu obronnego jej państw członkowskich lub tylko jednego z takich państw.

[1] Por. M. Obrusiewicz, *Wielonarodowe połączone siły zadaniowe*, Warszawa 2002.

Organizacje międzynarodowe, które uczestniczą w operacjach pokojowych prowadzonych w ramach powyższego systemu można opisać przy pomocy uproszczonych wariantów organizacyjnych zbudowanych na czterech poziomach:



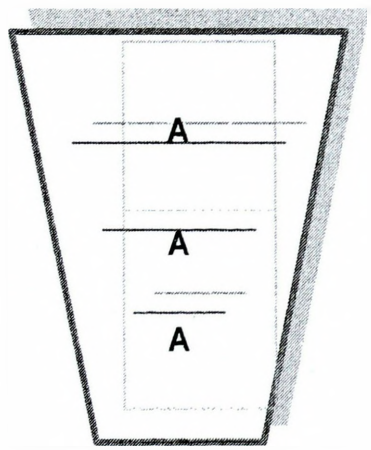
„P" – szczebel polityczny (organy polityczne);
„S" – szczebel strategiczny (kierownictwo lub dowództwo strategiczne);
„O" – szczebel operacyjny (dowództwo operacyjne);
„T" – szczebel taktyczny (dowództwa taktyczne, oddziały, pododdziały).

Na poziomach tych mogą występować następujące elementy:

„A" – organizacja globalna (ONZ);
„B" – organizacja regionalna;
„C" – wybrane państwo członkowskie (państwo kierujące);
„D" – sojusz obronny;
„DD" – państwa członkowskie sojuszu;
„AA, BB" – pozostałe państwa członkowskie organizacji.

W zależności od charakteru, potrzeb i uwarunkowań operacji pokojowej może występować wiele wariantów organizacyjnych. Poniżej przedstawiono kilka możliwych:

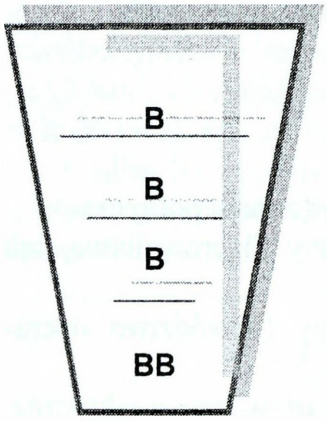
Wariant 1: Operacja organizowana i prowadzona przez Organizację Narodów Zjednoczonych:



– na szczeblach politycznym i strategicznym występują organy ONZ;
– na szczeblu operacyjnym występuje dowództwo sił lub misji;
– na szczeblu taktycznym występują kontyngenty wojskowe państw członkowskich ONZ.

Wariant ten odpowiada wszystkim operacjom prowadzonym dotychczas przez ONZ.

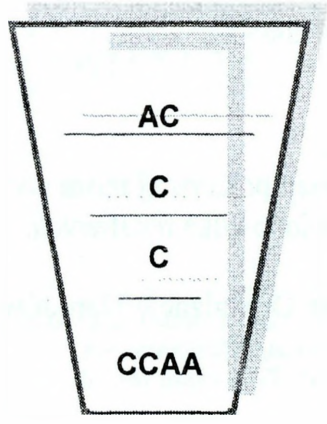
Wariant 2: Operacja organizowana i prowadzona przez organizację regionalną np. OBWE:



- na szczeblach politycznym i strategicznym występują organy organizacji;
- na szczeblu operacyjnym występuje dowództwo sił lub misji;
- na szczeblu taktycznym występują kontyngenty wojskowe państw członkowskich.

Wariant ten odpowiada na przykład wszystkim operacjom prowadzonym oraz planowanym dotychczas przez OBWE.

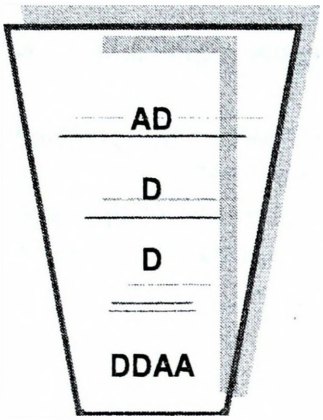
Wariant 3: Operacja organizowana i prowadzona z mandatu politycznego ONZ przez doraźną koalicję państw członkowskich, kierowaną przez państwo kierujące:



- na szczeblu politycznym występują odpowiednie organy ONZ i państwa kierującego;
- na szczeblu strategicznym i operacyjnym występują odpowiednie organy dowodzenia państwa kierującego (czasami na szczeblu operacyjnym może wystąpić wielonarodowe dowództwo sił);
- na szczeblu taktycznym występują siły wielonarodowe złożone z kontyngentów wojskowych państw członków doraźnej koalicji.

Wariant ten odpowiada operacji Pustynna Burza.

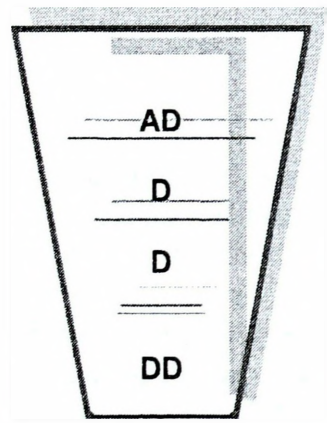
Wariant 4: Operacja organizowana i prowadzona z mandatu politycznego ONZ przez sojusz obronny z udziałem innych państw:



- na szczeblu politycznym występują odpowiednie organy ONZ i sojuszu;
- na szczeblu strategicznym i operacyjnym występują odpowiednie organy dowodzenia sojuszu;
- na szczeblu taktycznym występują kontyngenty wojskowe państw członkowskich sojuszu oraz innych państw członkowskich ONZ.

Wariant ten odpowiada operacjom Joint Endeavour (*Wspólny Wysiłek*) i Joint Guard (*Wspólna Straż*), organizowanym i prowadzonym z mandatu ONZ przez NATO w Bośni i Hercegowinie (1995–1997). Oprócz państw członkowskich NATO, kontyngenty wojskowe do udziału w tej operacji wydzieliło również 16 innych państw, w tym 12 państw biorących udział w programie *Partnerstwo dla Pokoju.*

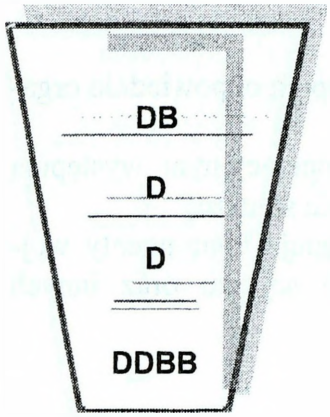
Wariant 5: Operacja organizowana i prowadzona z mandatu politycznego ONZ przez sojusz obronny:



- na szczeblu politycznym występują odpowiednie organy ONZ i sojuszu;
- na szczeblu strategicznym i operacyjnym występują odpowiednie organy dowodzenia sojuszu;
- na szczeblu taktycznym występują wydzielone siły zbrojne sojuszu (narodowe lub wielonarodowe).

Wariant ten odpowiada na przykład operacjom wydzielonych jednostek sił powietrznych NATO prowadzonych z upoważnienia Rady Bezpieczeństwa ONZ w celu wsparcia sił UNPROFOR w byłej Jugosławii (1993–1994) oraz operacji Sharp Guard (*Ostra Straż*), prowadzonej przez wydzielone jednostki sił morskich NATO i UZE na Adriatyku w celu nadzorowania przestrzegania sankcji ekonomicznych nałożonych przez ONZ na Serbię i Czarnogórę (1992–1995).

Wariant 6: Operacja organizowana i prowadzona z mandatu politycznego organizacji regionalnej przez sojusz obronny:



- na szczeblu politycznym występują odpowiednie organy organizacji i Sojuszu;
- na szczeblu strategicznym i operacyjnym występują odpowiednie organy dowodzenia Sojuszu;
- na szczeblu taktycznym występują kontyngenty wojskowe państw członkowskich Sojuszu oraz innych państw członkowskich organizacji.

Zaprezentowany model nie był jeszcze stosowany w praktyce, jest on jednak przewidziany w doktrynie NATO[1].

W zależności od stanu sytuacji w rejonie konfliktu, wyboru wariantu organizacyjnego oraz porozumień dokonanych ze stronami konfliktu, podejmowana jest decyzja dotycząca rodzaju planowanej operacji. Większość przeprowadzonych do tej pory wiązała się z celem zakładanym przez międzynarodowe organizacje.

Najbardziej logiczną klasyfikacje takich operacji przedstawia F. Gagor i K. Paszkowski[2], którzy proponują:

- mediacje i obserwacje,
- obecność wojskową,
- wzmocnioną obecność wojskową,
- interwencję zbrojną.

Mediacja i obserwacja oraz obecność wojskowa powinny być prowadzone w warunkach niewielkiego natężenia konfliktu. Natomiast pozostałe operacje mogą być organizowane i prowadzone w sytuacji dużej intensywności konfliktu, dopuszczalne nawet w formie działań zbrojnych.

W przypadku, gdy zabiegi te nie przyniosą rezultatu, wtedy konieczne stanie się wprowadzenie dodatkowych sił. Ich obecność w rejonie kryzysu, działania demonstracyjne, nadzorowanie przestrzegania rezolucji ONZ powinny wpływać korzystnie na utrzymanie pokoju.

Jeżeli pomimo tego dojdzie do konfliktu zbrojnego stron, wówczas konieczne będzie wprowadzenie w obszar konfliktu dodatkowych wojsk zdolnych do: nadzorowania i wymuszania przestrzegania porozumień (rezolucji); zapewnienia warunków bezpieczeństwa i funkcjonowania administracji; nadzorowania przestrzeni powietrznej i stref rozdzielenia wojsk.

---

[1] Por. F. Gągor, K. Paszkowski, *Międzynarodowe operacje pokojowe w doktrynie obronnej RP*, Warszawa 1998, s. 119.

[2] Tamże, s. 90.

W rezultacie agresji jednej ze stron konfliktu może dojść do zmiany granic w obszarze kryzysowym, dyskryminacji mniejszości narodowych, ludobójstwa i innych groźnych zjawisk dla bezpieczeństwa regionalnego lub światowego. Okoliczności takie przyczyniają się do użycia siły zbrojnej sojuszu lub koalicji państw w celu przeciwstawienia się agresji oraz wyzwolenia zagarniętych terytoriów. Warto podkreślić, że w przypadku konieczności prowadzenia takich operacji, organizacje międzynarodowe (ONZ, OBWE) zwykle będą się zwracać o podjęcie takiej misji do Sojuszu Północnoatlantyckiego, jako jedynej organizacji zdolnej do realizacji takich zadań.

Analiza istniejących zarówno w praktyce, jak i w teorii rozwiązań pozwoliła na wyodrębnienie wariantów organizacyjnych prowadzenia operacji wielonarodowych. Warianty te przedstawia tabela 7.3[1].

Tabela 7.3

Warianty organizacyjne operacji pokojowych

KATEGORIE OPERACJI	TYPY OPERACJI	ORGANIZACJE PROWADZĄCE OPERACJE POKOJOWE				
		ONZ	OBWE	DORAŹNA KOALICJA	NATO (UE)	
		WARIANTY ORGANIZACYJNE				
		Wariant 1	Wariant 2	Wariant 3 (mandat ONZ)	Wariant 4 i 5 (mandat ONZ)	Wariant 6 (mandat OBWE)
MEDIACJA I OBSERWACJA	Misja mediacyjno-monitorująca		*Wariant stosowany dotychczas*	wariant teoretycznie możliwy	wariant teoretycznie możliwy	wariant teoretycznie możliwy
	Misja obserwacyjna	*Wariant stosowany dotychczas*		wariant teoretycznie możliwy	wariant teoretycznie możliwy	wariant teoretycznie możliwy
	Misja obserwacyjno-nadzorująca	*wariant stosowany dotychczas*	*wariant stosowany dotychczas*	wariant teoretycznie możliwy	wariant teoretycznie możliwy	wariant teoretycznie możliwy
OBECNOŚĆ WOJSKOWA	Tradycyjne utrzymanie pokoju	*wariant stosowany dotychczas*	wariant teoretycznie możliwy	wariant teoretycznie możliwy	wariant teoretycznie możliwy	wariant teoretycznie możliwy
	Wielofunkcyjne utrzymanie pokoju	*wariant stosowany dotychczas*	wariant teoretycznie możliwy	wariant teoretycznie możliwy	wariant teoretycznie możliwy	wariant teoretycznie możliwy

[1] Tamże, s. 155.

KATEGORIE OPERACJI	TYPY OPERACJI	ORGANIZACJE PROWADZĄCE OPERACJE POKOJOWE				
		ONZ	OBWE	DORAŹNA KOALICJA	NATO (UE)	
		WARIANTY ORGANIZACYJNE				
		Wariant 1	Wariant 2	Wariant 3 (mandat ONZ)	Wariant 4 i 5 (mandat ONZ)	Wariant 6 (mandat OBWE)
WZMOCNIONA OBECNOŚĆ WOJSKOWA	Prewencyjne rozwinięcie sił	*wariant stosowany dotychczas*	Tylko z rozdziału IV	wariant teoretycznie możliwy	wariant teoretycznie możliwy	Tylko z rozdziału IV
	Nadzorowanie przestrzegania sankcji	wariant teoretycznie możliwy		wariant teoretycznie możliwy	*wariant stosowany dotychczas*	
	Działania ochronne	*wariant stosowany dotychczas*		wariant teoretycznie możliwy	wariant teoretycznie możliwy	
	Wymuszanie pokoju	*wariant stosowany dotychczas*		*wariant stosowany dotychczas*	*wariant stosowany dotychczas*	
INTERWENCJA ZBROJNA	Interwencja przeciw agresji	wariant teoretycznie możliwy		*wariant stosowany dotychczas*	wariant teoretycznie możliwy	
	Interwencja w celach humanitarnych	*wariant stosowany dotychczas*		wariant teoretycznie możliwy	wariant teoretycznie możliwy	

Źródło: opracowanie na podst. F. Gągor, K. Paszkowski, *Międzynarodowe operacje*..., wyd. cyt., s. 155.

7.2.1. Operacje wielonarodowe ONZ

Najważniejszym organem decyzyjnym Organizacji Narodów Zjednoczonych odpowiedzialnym za sprawy międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa jest Rada Bezpieczeństwa, która składa się z pięciu stałych członków i dziesięciu członków wybieranych na dwuletnią kadencję na zasadzie reprezentacji regionalnej. Zgromadzenie Ogólne podejmuje decyzje w tych sprawach tylko w wypadku, gdy Rada Bezpieczeństwa nie może z pewnych względów podjąć odpowiedniej decyzji. Rada Bezpieczeństwa decyduje o podjęciu określonych działań i ustala mandat danej operacji wielonarodowej. Decyzja o przydzieleniu na nią odpowiednich środków finansowych należy do Zgromadzenia Ogólnego. Za wprowadzenie w życie decyzji Rady Bezpieczeństwa lub Zgromadzenia Ogólnego odpowiedzial-

ny jest sekretarz generalny wspomagany przez odpowiednie organy, z których najważniejszym jest w tym wypadku Departament Operacji Pokojowych.

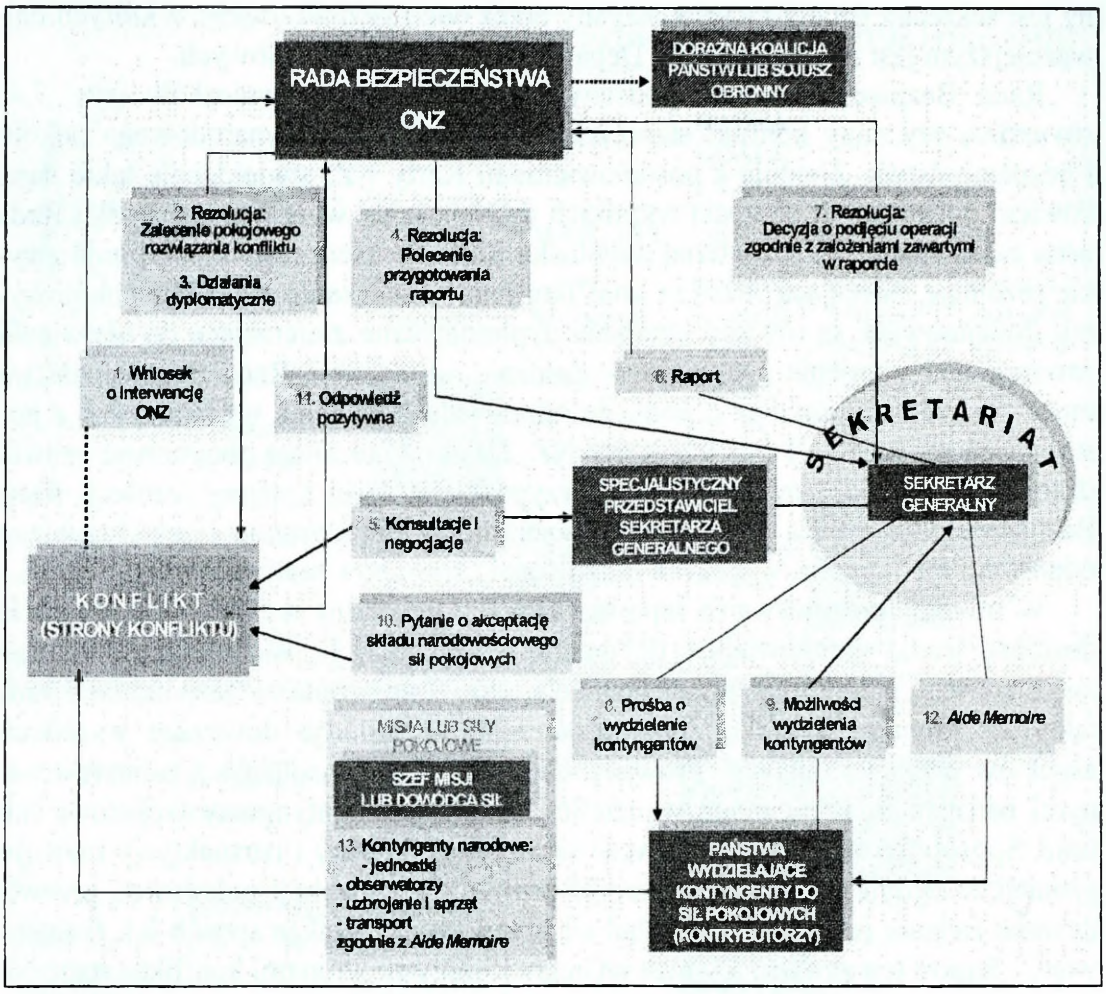
Rada Bezpieczeństwa na podstawie przedstawionych wniosków (rys. 7.4) stwierdza, czy dany konflikt stanowi zagrożenie dla międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa. Zgodnie z postanowieniami Karty NZ, stwierdzenie takie daje, bowiem podstawę do podjęcia wszelkich działań, jakie w danym przypadku Rada uzna za stosowne. Po rozpatrzeniu wniosku Rada Bezpieczeństwa przyjmuje zwykle rezolucję zalecającą stronom konfliktu jego rozwiązanie środkami pokojowymi. Podejmowane są również działania dyplomatyczne zmierzające do ułatwienia zawarcia porozumienia pokojowego. Zależnie od sytuacji, Rada Bezpieczeństwa może zdecydować również o podjęciu odpowiednich działań wynikających z postanowień rozdziału VI lub VII Karty NZ. Działania te mogą obejmować prowadzenie operacji pokojowej. W takim przypadku, w swej kolejnej rezolucji Rada Bezpieczeństwa poleca sekretarzowi generalnemu opracowanie i przedstawienie odpowiedniego raportu w sprawie możliwości i sposobów realizacji takiej decyzji.

W trakcie opracowywania raportu, sekretarz generalny wykorzystuje wszelkie dostępne środki umożliwiające dokonanie oceny sytuacji. W tym celu powołuje zwykle swego specjalnego przedstawiciela, który odpowiada za bezpośrednie kontakty ze stronami konfliktu, prowadząc z nimi mediacje dotyczące wszelkich aspektów przyszłej operacji. Prowadzone są również konsultacje z zainteresowanymi państwami, które mogą wydzielić do niej swe kontyngenty wojskowe lub inne. Sposób ten zapewnia możliwość szczegółowej oceny i perspektywy rozwoju sytuacji w rejonie konfliktu, koncepcję prowadzenia operacji pokojowej, przewidywane zadania (mandat) oraz skład sił pokojowych, a także sposób ich finansowania. Raport ten zawiera również wynegocjowany ze stronami konfliktu status sił lub misji pokojowej oraz przewidywany okres ich działania. Po rozpatrzeniu i zatwierdzeniu raportu sekretarza generalnego, Rada Bezpieczeństwa w kolejnej rezolucji podejmuje decyzje o prowadzeniu danej operacji zgodnie z zaleceniami raportu, określając oficjalnie jej mandat. Wyznacza również dowódcę sił (*Force Commander* – FC).

W imieniu Rady Bezpieczeństwa ogólne kierownictwo w czasie trwania operacji pokojowej sprawuje działający w jej imieniu sekretarz generalny. Dowodzenie operacją przekazuje on swojemu specjalnemu przedstawicielowi lub, w przypadku gdy taki nie został wyznaczony, dowódcy sił. Prawo podejmowania ważniejszych decyzji politycznych zastrzega sobie jednak sekretarz generalny[1].

Rada Bezpieczeństwa może zdecydować także o powierzeniu prowadzenia operacji pokojowej innym podmiotom prawa międzynarodowego. Decyzja taka jest poprzedzona odpowiednimi analizami i konsultacjami z jej potencjalnymi wykonawcami, po których Rada oficjalnie zwraca się o podjęcie odpowiednich działań do władz danego państwa lub sojuszu.

[1] Por. C. Kącki, *Siły wielonarodowe do misji pokojowych*, Warszawa 2003.

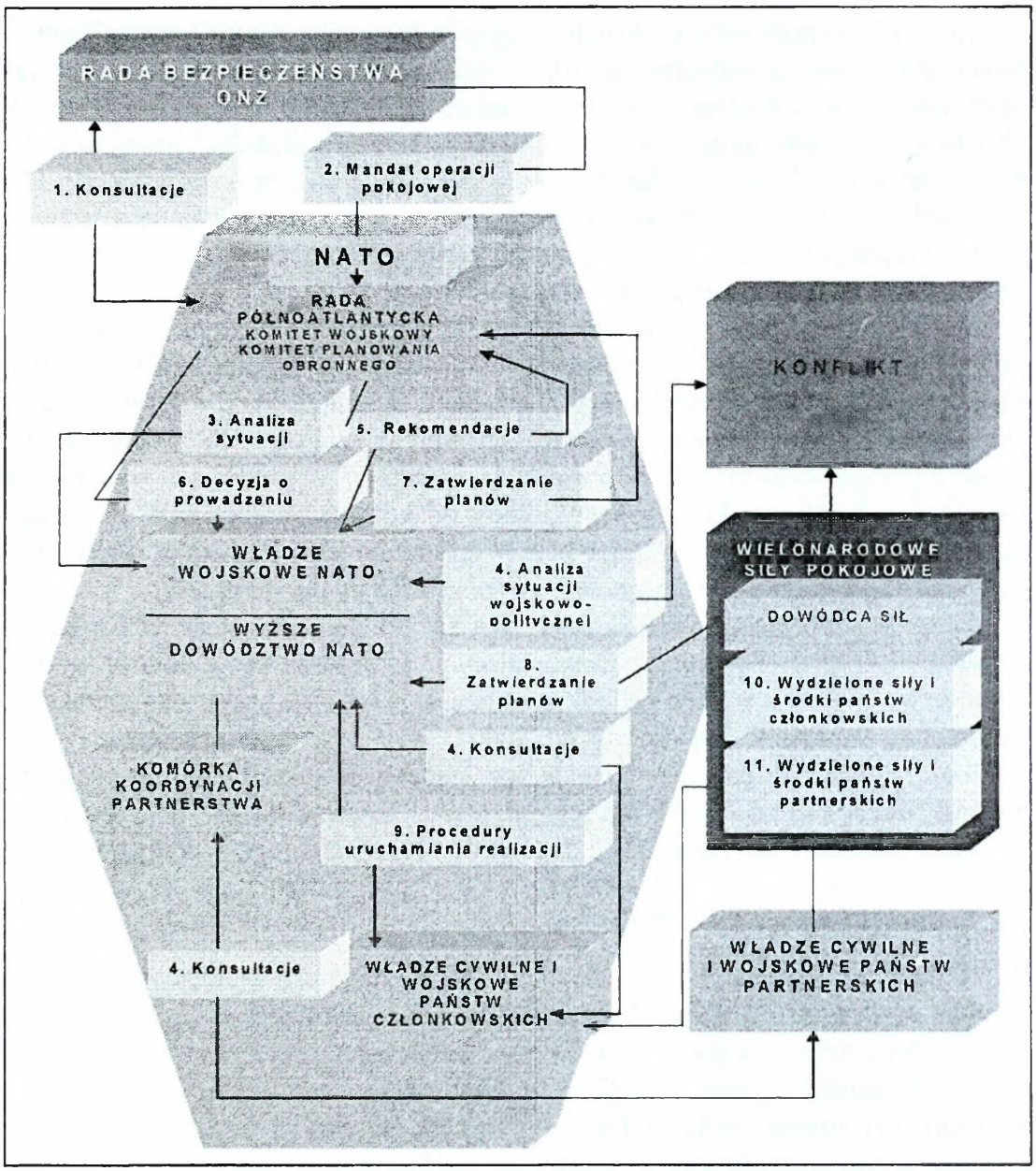


Rys. 7.4. Planowanie operacji pokojowych w ONZ

7.2.2. Operacje wielonarodowe NATO

NATO uczestniczy w operacji pokojowej na podstawie decyzji Rady Północnoatlantyckiej na wniosek państwa lub grupy państw członkowskich albo sekretarza generalnego NATO, zgłoszony na prośbę Rady Bezpieczeństwa ONZ lub Stałej Rady OBWE, które precyzują również mandat takiej operacji. W czasie prowadzonych rozmów, Rada Północnoatlantycka uzgadnia polityczne cele udziału sojuszu w proponowanej operacji.

Rada Północnoatlantycka nakazuje władzom wojskowym NATO dokonanie analizy sytuacji wojskowej oraz wykonanie ogólnych planów przyszłej operacji (rys. 7.5). Obejmują one zalecany skład i strukturę dowodzenia zaangażowanych sił, koncepcję działania, a także zadania oraz przewidywany czas ich wykonania. Plany te są konsultowane przez władze wojskowe NATO odnośnie zakresu udziału sojuszu bezpośrednio z odpowiednimi organami ONZ lub OBWE. Rozmowy prowadzone są również z władzami wojskowymi państw członkowskich w sprawie



Rys. 7.5. Planowanie operacji pokojowych w NATO

możliwości wydzielenia wojsk potrzebnych do przeprowadzenia operacji. Jeśli w operacji takiej niezbędny będzie udział jednostek wojskowych innych państw niebędących członkami NATO, udział ten konsultowany jest z władzami wojskowymi tych państw poprzez komórkę koordynacji partnerstwa. W wyniku prowadzonych działań, władze wojskowe NATO, poprzez komitet wojskowy, przedstawiają Radzie Północnoatlantyckiej odpowiednie rekomendacje w sprawie zaakceptowania lub odrzucenia udziału sojuszu w operacji albo potrzeby zmiany politycznych celów uczestnictwa.

Rada Północnoatlantycka wydaje decyzję o udziale sojuszu w operacji pokojowej, która zawiera wytyczne dla władz wojskowych NATO dotyczące politycznych celów i ewentualnych ograniczeń udziału sojuszu w planowanej operacji. Dowódcę sił rekomenduje Radzie Północnoatlantyckiej komitet wojskowy. Po wyznaczeniu dowódcy sił, zadania dla niego formułuje wyższe dowództwo NATO. Zatwierdzony przez wyższe dowództwo NATO plan operacji zostaje przedstawiony do akceptacji Komitetowi Wojskowemu i Radzie Północnoatlantyckiej. Stanowi on podstawę do opracowania planu szczegółowego.

Wyższe dowództwo NATO przekazuje władzom państw członkowskich i odpowiednim organom NATO informację uprzedzającą o ewentualności realizacji planu operacji. Jest to innymi słowy polecenie zwiększenia gotowości wybranych sił zgodnie z planem, a w razie potrzeby przygotowania odwodu. W odpowiedzi władze państw członkowskich przesyłają informację o gotowości wydzielenia swych wybranych sił. Po uzyskaniu zgody od komitetu planowania obronnego Rady Północnoatlantyckiej, władze państw członkowskich otrzymują rozkaz wydzielenia sił zgodnie z planem operacji i wysłanie ich do rejonu operacji.

W rejonie operacji wydzielone siły zostają podporządkowane odpowiednim dowódcom NATO. Zgodnie z obowiązującymi w sojuszu procedurami, wyższe dowództwo NATO obejmuje nad takimi siłami dowodzenie operacyjne, przekazując dowódcy sił operacyjną kontrolę nad nimi.

Rada Północnoatlantycka może podjąć decyzję o zakończeniu operacji lub zmianie zadań w ramach przyznanego mandatu. Zależnie od przyjętych ustaleń, sekretarz generalny NATO składa okresowe raporty o przebiegu operacji do ONZ[1].

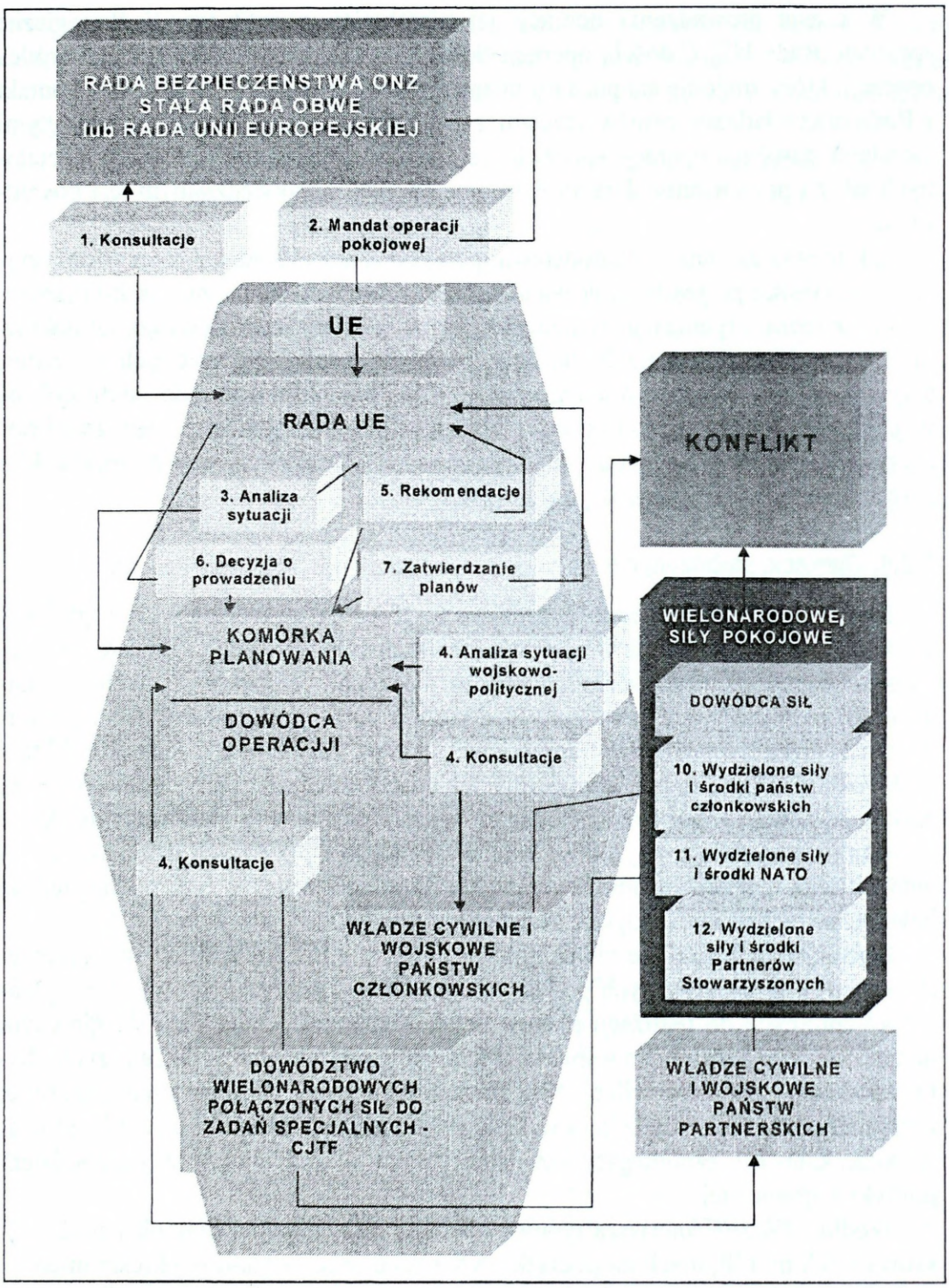
7.2.3. Operacje wielonarodowe UE

Siły UE uczestniczą w operacjach pokojowych na podstawie decyzji Rady UE zgodnie z rezolucją Rady Bezpieczeństwa ONZ lub na żądanie Unii Europejskiej. Decyzja taka może być podjęta na wniosek jednego lub więcej państw członkowskich UE. Analizy sytuacji wojskowo-politycznej w rejonie konfliktu dokonuje komórka planowania, wykorzystując w tym celu wszelkie dostępne dane wywiadowcze, w tym udostępnione jej przez odpowiednie organy NATO. Komórka planowania opracowuje również plany prowadzenia operacji, które zatwierdzane są przez Radę UE.

Siły i środki potrzebne do prowadzenia operacji wydzielane są przez państwa członkowskie UE. Siły takie są wcześniej zgłoszone do komórki planowania jako siły udostępnione UE. W skład tych sił mogą również wchodzić wydzielone siły partnerów stowarzyszonych UE. Przewiduje się również możliwość wykorzystywania w tych operacjach określonych zasobów NATO poprzez strukturę wielonarodowych połączonych sił do zadań specjalnych (CJTF). Koncepcja ich wykorzystywania jest jednak nadal w stadium opracowywania.

---

[1] Opracowano na podst. programu *Partnership for Peace*, Bruksela 1994 r. oraz Cz. Kęcki, *Siły Wielonarodowe do misji pokojowych*, Warszawa 2003.



Rys. 7.6. Planowanie operacji pokojowych UE

W czasie prowadzenia operacji jej kierownictwo polityczne i strategiczne sprawuje Rada UE. Całością operacji dowodzi wyznaczony przez Radę dowódca operacji, który znajduje się poza rejonem jej prowadzenia i utrzymuje stały kontakt z Radą oraz władzami państw uczestniczących w tej operacji. Zgodnie z przyjętymi zasadami dowódca operacji sprawuje kontrolę operacyjną nad całością wydzielonych sił. Za prowadzenie działań w rejonie operacji odpowiedzialnym jest dowódca sił.

Jak można zauważyć na podstawie powyższych przykładów, procesy decyzyjne w przypadku projektowania wielonarodowych operacji reagowania kryzysowego przez różne organizacje regionalne obejmują wiele przedsięwzięć, kontaktów międzynarodowych i uzgodnień, prowadzonych według określonych procedur, a tym samym wymagają długiego czasu. Czas ten może znacznie wydłużyć się w przypadku braku jednomyślności wśród członków organizacji. Jest to niekorzystne, szczególnie w sytuacjach kryzysowych charakteryzujących się szybkim narastaniem konfliktu i eskalacją zagrożeń[1].

7.2.4. Operacje stabilizacyjne

Zachodzące zmiany geopolityczne we współczesnym świecie wywierają istotny wpływ na przeobrażenia w operacjach militarnych. Zmieniają się także poglądy na przeznaczenie i wykorzystanie wojsk w obecnych i perspektywicznych uwarunkowaniach. Pojawiły się nowe zjawiska, które stały się przedmiotem badań prowadzonych przez wojskowych teoretyków. Oprócz rutynowych ocen konfliktów o charakterze militarnym, zaczęto również analizować przemiany społeczne. Stąd zaistniała potrzeba poszerzenia obszaru wiedzy o operacje stabilizacyjne, które niewątpliwie spełniają wyjątkową rolę w obecnych i przyszłych działaniach wojennych oraz w operacjach pozawojennych. Działania wojsk w tych operacjach są, bowiem wszechstronne, ciągłe i na ogół długotrwałe.

Operacje stabilizacyjne nie są niczym nowym w historii krajów. Wyodrębnienie się struktur państwowych przyczyniło się do systematycznego wykorzystywania sił zbrojnych do realizacji planów danego państwa. Armia stała się głównym narzędziem siły państwa do wspierania interesów narodowych, a także przychodziła z pomocą ludności cywilnej. Siły zbrojne zdobywały terytoria i jednoczyły je, zarządzały nimi, chroniły bogactwa naturalne, budowały drogi i mosty, likwidowały skutki katastrof, zapobiegały wewnętrznym konfliktom, a także były narzędziem polityki zagranicznej.

Według *FM3-07* pierwszą typową operacją stabilizacyjną była obecność wojskowa USA na Filipinach na początku XX wieku oraz na Haiti w okresie międzywojennym. Również w czasie drugiej wojny światowej alianci udzielali pomocy lokalnym władzom i ludności w odbudowie infrastruktury cywilnej we Francji, Belgii, Holandii i Luksemburgu. Żołnierze wielu narodowości, w tym również walczący na frontach drugiej wojny światowej pomagali usuwać zniszczenia wo-

[1] Opracowano na podst. Cz. Kącki, *Siły wielonarodowe do misji pokojowych*, Warszawa 2003.

jenne, odbudowując mosty, drogi i inne obiekty użyteczności publicznej, a także wspierali miejscową ludność w warunkach, gdy główne działania wojenne jeszcze trwały. W ograniczonym wymiarze operacja stabilizacyjna była prowadzona także podczas konfliktu wietnamskiego.

Obecnie na szeroką skalę prowadzona jest operacja stabilizacyjna przez międzynarodowe siły koalicyjne w Iraku. Ponadto działania stabilizacyjne wypełniane są w Afganistanie, Kosowie oraz Bośni i Hercegowinie.

Zdefiniowanie terminu operacji stabilizacyjnej należy rozpocząć od analizy dokumentów normatywnych, jakimi są „Koncepcja strategiczna NATO"[1] z dnia 23 kwietnia 1999 r., a także „Sojusznicza połączona doktryna AJP-01 (B)"[2] z 2002 roku. Wprowadzają one pojęcie operacji reagowania kryzysowego poza artykułem 5. Traktatu Waszyngtońskiego. Definiują operacje reagowania kryzysowego jako: *wielopłaszczyznowe działania obejmujące przedsięwzięcia polityczne, wojskowe i cywilne, inicjowane i realizowane zgodnie z prawem międzynarodowym, zmierzające do zapobiegania i rozwiązywania konfliktów, a także zarządzania kryzysowego, służące wypełnianiu zadeklarowanych przez sojusz celów.*

Przytoczona definicja jest jednak zbyt ogólna, gdyż użyte w niej określenia można odnieść do wszystkich działań podejmowanych przez NATO, niekoniecznie do CRO[3]. Natomiast sformułowanie inicjowane i realizowane zgodnie z prawem międzynarodowym jest trudne do uzasadnienia w przypadku interwencji sojuszu w Kosowie oraz sił międzynarodowych w Iraku, które wyraźnie naruszyły prawo międzynarodowe. Definicja ta nie koresponduje także z polską terminologią wojskową, w której za operację uważa się całokształt działań lub skoordynowane działania wojsk. Jest to, więc interpretacja raczej polityczna, odnosząca się do szczebla strategicznego, a nie do operacyjno-taktycznego[4].

Działania stabilizacyjne można zdefiniować jako podejmowanie odpowiednio do zaistniałego zagrożenia działania angażujące wszelkie dostępne i odpowiednie środki w celu doprowadzenia do przywrócenia pokoju. Będą to działania podejmowane w przypadku doprowadzenia do rozejmu i przejściu konfliktu w fazę wygaszania, do umocnienia i utrwalenia rozwiązań politycznych w celu uniknięcia ponownego konfliktu. Działania stabilizacyjne mogą być realizowane również w przypadku gdy między stronami został podjęty dialog pokojowy lub zrealizowano podstawowe formy porozumienia pokojowego, przy jednoczesnym wyrażeniu zgody obu stron na wprowadzenie sił stabilizacyjnych na ich terytoria[5].

Wnioskując na podstawie powyższego można stwierdzić, że działania stabilizacyjne, będą prowadzone w okresie przed kryzysem, konfliktem zbrojnym lub po

---

[1] Zob. *Koncepcja strategiczna NATO*, Washington 1999.

[2] Zob. AJP-01(B) *Sojusznicza połączona doktryna*, Bruksela 2002, s. 22-1.

[3] *CRO – Crisis Response Operation.*

[4] A. Tyszkiewicz, *Operacje stabilizacyjne*, Warszawa 2005, s. 16.

[5] *Wojska lądowe w działaniach prewencyjno-stabilizacyjnych*, AON, Warszawa 2005, s. 55.

konflikcie (wojnie). Działania stabilizacyjne są więc działaniami na pograniczu pokoju i wojny[1].

Termin operacja stabilizacyjna został zamieszczony w dokumentach doktrynalnych armii USA. FM3-0 oraz FM3-07 definiują go jako *działania kształtujące i popierające interesy narodowe USA poprzez przeciwdziałanie zagrożeniom, a także oddziaływanie na sytuację operacyjną w wymiarze politycznym i informacyjnym przy pomocy kombinacji metod pokojowych, kolektywnej współpracy i akcji wymuszających będących odpowiedzią na zaistniały kryzys*[2].

Można wyróżnić **dziesięć rodzajów działań stabilizacyjnych** (rys. 7.7).

RODZAJE DZIAŁAŃ STABILIZACYJNYCH I ICH FORMY

OPERACJE POKOJOWE
- Operacje utrzymania pokoju
- Operacje wymuszania pokoju
- Działania wspierające wysiłki dyplomatyczne

WEWNĘTRZNA OBRONA POZA GRANICAMI
- Wsparcie pośrednie
- Wsparcie bezpośrednie
- Działania bojowe

POMOC W ZAPEWNIENIU BEZPIECZEŃSTWA

POMOC ORGANIZACJOM HUMANITARNYM I CYWILNYM

WSPARCIE DZIAŁAŃ POWSTAŃCZYCH
- Prowadzenie walki o charakterze niekonwencjonalnym
- Prowadzenie typowych działań bojowych

WSPARCIE DZIAŁAŃ ANTYNARKOTYKOWYCH
- Wykrywanie i monitorowanie
- Wspieranie państwa gospodarza
- C4
- rozpoznawanie

WALKA Z TERRORYZMEM

EWAKUACJA LUDNOŚCI NIEWALCZĄCEJ

KONTROLA ZBROJEŃ
- Inspekcjonowanie
- Ochrona
- Niszczenie

POKAZ SIŁY
- Zwiększenie ruchu wojsk
- Ćwiczenia

Źródło: opracowano na podst. *FM 3-07 (100-20) Stablility Operations and Suport Operations, Headquarters*, Department of the Army, luty 2003.

Rys. 7.7. Rodzaje działań stabilizacyjnych

Operacje stabilizacyjne są jednym z czterech typów operacji militarnych prowadzonych przez siły lądowe:[3]
- operacje zaczepne,
- operacje obronne,
- operacje wsparcia,
- operacje stabilizacyjne.

[1] Por. P. Paździorek, *Działania zgrupowań taktycznych w operacjach wymuszania pokoju*, AON, Warszawa 2003, s. 108.

[2] Por. *FM 3-0*, s. 1–15, *FM 3-07*, s. 1–2, A. Tyszkiewicz, *Operacje*..., wyd. cyt., s. 16.

[3] Tamże, s. 1–15.

Przewiduje się, że będą one dominować w operacjach innych niż wojna, ale mogą być również częścią składową działań wojennych. Dowódca operacji może organizować różne operacje, łącząc je na różnych szczeblach dowodzenia.

W zależności od rodzaju misji, operacja stabilizacyjna może zawierać działania obronne, zaczepne i wspierające. Może być również częścią składową operacji zaczepnej, obronnej lub wsparcia.

Na podstawie analizy amerykańskich doktrynalnych dokumentów można omawiane operacje zdefiniować jako *całokształt wspólnie uzgodnionych między państwami uczestniczącymi w koalicji i wzajemnie powiązanych co do celu, misji, zasadniczych zadań, sposobu ich wykonania i stanu końcowego działań wojsk, a także organizacji pozamilitarnych i innych służb w wyznaczonym obszarze (strefie), prowadzonych według jednolitego planu przez dowództwo wielonarodowych sił koalicji we współdziałaniu z tymczasowymi władzami administracyjnymi, organizacjami międzynarodowymi i pozarządowymi oraz organami samorządowymi miejscowej ludności*[1].

Ważnym celem operacji stabilizacyjnych będzie umacnianie bezpieczeństwa i stabilności w wyznaczonym obszarze. Cel ten można zrealizować poprzez zapewnienie porządku publicznego oraz pomocy humanitarnej miejscowej ludności. Ważnym zadaniem sił koalicyjnych jest również wspieranie miejscowych władz administracyjnych oraz pomoc przy odbudowie obiektów infrastruktury użyteczności publicznej.

AJP-01(B)[2] wyróżnia osiem faz prowadzenia operacji stabilizacyjnej. Pierwsze cztery to: planowanie operacyjne, przygotowanie wojsk, rozwinięcie zabezpieczenia logistycznego i przemieszczenie – odnoszą się do przygotowania operacji. Następne trzy to: wykonanie operacji, działania po jej zakończeniu i powrót wojsk do macierzystych garnizonów – odnoszą się do prowadzenia operacji. Natomiast ósma faza obejmuje ocenę i analizę działań, które powinny być prowadzone systematycznie i dotyczyć zarówno przygotowania, jak i prowadzenia operacji.

Według *FM 3-0*[3] *przygotowanie operacji to zespół czynności wykonywanych przez wojska, sztaby i żołnierzy do czasu rozpoczęcia operacji. Służą one poprawie ich zdolności do prowadzenia operacji.* Przygotowanie operacji może zatem obejmować: próby i treningi, rekonesans, koordynację współdziałania, wysłuchanie meldunków decyzji, sprawdzenie wyposażenia i środków łączności, uaktualnienie stałych procedur operacyjnych (SOP), weryfikację planów załadowania i przemieszczenia, indywidualne przygotowanie żołnierzy, testy ogniowe uzbrojenia, kontrolę wojsk oraz samo przemieszczenie do rejonu operacji.

Prowadzenie operacji wg FM 3-0 to uzgodnione działanie w celu uchwycenia i utrzymania inicjatywy, rozwinięcia powodzenia i uzyskania sukcesu[4].

---

[1] A. Tyszkiewicz, *Operacje...*, wyd. cyt., s. 19.
[2] *AJP-01(B)*, s. 3–1.
[3] *FM3-0*, s. 6–6.
[4] Tamże, s. 6–9.

W rezultacie dokonanej analizy można stwierdzić, że przygotowanie operacji stabilizacyjnej to *kompleks przedsięwzięć decyzyjnych, planistycznych, koordynacyjnych i organizacyjno-wykonawczych realizowanych przez władze polityczno-wojskowe państwa wiodącego i innych państw wydzielających narodowe kontyngenty wojskowe, a także przedsięwzięć realizowanych przez dowództwo wielonarodowych sił koalicji, dowódców związków taktycznych, organy doradców i służby finansowo-logistyczne oraz działanie wojsk, organizacji pozamilitarnych i innych służb w celu jak najlepszego zorganizowania i wszechstronnego zabezpieczenia planowanej operacji zgodnie z otrzymanym zadaniem i uzgodnionym porozumieniem*[1].

Prowadzenie operacji stabilizacyjnej *jest to proces wykonywania przez wielonarodowe siły koalicji zadań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa i porządku publicznego, wspieraniem tworzenia i funkcjonowania organów i instytucji państwowych, a także z odbudową podstawowej infrastruktury. Ponadto procesy poprawy warunków materialnych miejscowej ludności oraz wspierania rozwoju gospodarczego, których celem jest utworzenie stabilnego i autonomicznego państwa prawa współpracującego ze społecznością międzynarodową i przestrzegającego ogólnie przyjętych wartości i międzynarodowych zobowiązań*[2].

Omawiając operacje stabilizacyjne należy zastanowić się nad najbardziej prawdopodobnymi kierunkami rozwoju procesu przygotowania i prowadzenia operacji stabilizacyjnej przez siły wielonarodowe. Prowadzone przez Stany Zjednoczone operacje militarne w Afganistanie i Iraku zakładały stosowanie błyskawicznych i zdecydowanych działań wyprzedzających. Ograniczono do niezbędnego minimum czas przeznaczony na planowanie operacji i przemieszczenie wojsk. Jednocześnie rozpoczęto operację wywiadowczą, angażując różnorodne systemy rozpoznawcze oraz siły operacji specjalnych do zdobycia aktualnych danych o rozmieszczeniu sił przeciwnika. Dane te pozwoliły na wykonanie precyzyjnych uderzeń przez rozwinięte siły główne wojsk sprzymierzonych i w efekcie rozbicie sił zbrojnych przeciwnika wcześniej niż zakładano, co spowodowało, że Amerykanie wraz z sojusznikami stanęli w obliczu nowej sytuacji, do której nie byli przygotowani. Nie mieli bowiem zakończonego planowania operacji stabilizacyjnej ani też sił i możliwości niezbędnych do rozpoczęcia procesu stabilizacji. Ponadto wojska państw koalicyjnych nie były przygotowane do skutecznej odpowiedzi na bezprawie, niszczenie cywilnej infrastruktury i ataki na siły koalicji, które nastąpiły niezwłocznie po zwycięstwie nad Armią Iracką. Dlatego też państwa koalicji antyterrorystycznej, w procesie transformacji swych sił zbrojnych, oprócz kształtowania zdolności do prowadzenia rozstrzygających działań zaczepnych i obronnych, powinny niezwłocznie ukierunkować swe działania także na osiągnięcie zdolności do równie skutecznego przygotowania i prowadzenia operacji stabilizacyjnych.

---

[1] A. Tyszkiewicz, *Operacje*..., wyd. cyt. s. 22.

[2] Tamże, s. 22.

Z przebiegu obu operacji należy wyciągnąć wniosek, że istnieje potrzeba dopracowania koncepcji przygotowania i prowadzenia operacji stabilizacyjnej. Wprowadzenie niezbędnych zmian w planowaniu i organizowaniu operacji stabilizacyjnych, zapewni skoordynowane w miejscu i czasie zastąpienie sił militarnych siłami stabilizacyjnymi. Zmiany powinny dotyczyć głównie planowania operacji militarnej i stabilizacyjnej oraz rozpoczęcie operacji stabilizacyjnej wraz z rozbiciem sił zbrojnych przeciwnika. Większe zaangażowanie organizacji cywilnych w przywrócenie równowagi przyczyni się niewątpliwie do skrócenia czasu trwania operacji stabilizacyjnej. Rola sił stabilizacyjnych powinna się sprowadzać do zapewnienia stabilności sytuacji i uruchomienia procesu odbudowy, po czym kierowanie procesem odbudowy państwa powinno być przejęte przez władze i organizacje cywilne.

Operacja stabilizacyjna w przyszłości osiągnie zakładany cel, gdy proces planowania operacji będzie zespolony z procesem planowania rozwiązania konfliktu. W składzie wielonarodowych sił zbrojnych powinny zostać utworzone profesjonalne jednostki. Siły te zostaną rozwinięte na teatrze działań wojennych z takim wyprzedzeniem, aby mogły rozpoczynać operację na opanowanych terenach tuż za nacierającymi wojskami. Realizacja zaproponowanych wymogów do przygotowania i prowadzenia operacji stabilizacyjnej powinna wpłynąć na skrócenie czasu obecności sił stabilizacyjnych w rejonie konfliktu oraz spowodować zmniejszenie liczby ofiar w siłach wielonarodowych.

W proces planowania operacji, należy włączać przedstawicieli sił sojuszniczych, a także międzynarodowych organizacji rządowych, pozarządowych oraz prywatne firmy. Należy zatem brać pod uwagę identyfikację i rozwój potencjału cywilnego oraz jego wykorzystanie od momentu rozpoczęcia operacji, przez coraz większe zaangażowanie, aż do chwili przejścia od operacji wojskowej do cywilnej.

Istotnym problemem jest dobór sił i środków do operacji stabilizacyjnej. Do wykonywania tak skomplikowanej misji muszą być starannie wybrane wojska, zorganizowane w odpowiednie struktury oraz odpowiednio uzbrojone i wyposażone, tak, by mogły zarówno zwalczać terrorystów uzbrojonych w ręczne granatniki przeciwpancerne, jak i prowadzić działania policyjne w terenach miejskich. Należy zatem tworzyć różne typy sztabów i jednostek połączone w grupy bojowe charakteryzujące się wysoką zdolnością do walki, utrzymania porządku publicznego oraz współpracy cywilno-wojskowej. Z kolei każda grupa bojowa powinna składać się ze specjalistycznych pododdziałów, tzw. modułów, przeznaczonych do wykonywania określonych zadań. Wojska lądowe powinny być gotowe do szybkiego wydzielenia takich modułów i pakietów, które można połączyć w większe formacje wojskowe, np.: batalionowe grupy bojowe, brygadowe zespoły bojowe czy też związki taktyczne. W przyszłości wojska lądowe powinny być rozpatrywane jako zestawy sił o różnych zdolnościach i możliwościach[1].

[1] A. Tyszkiewicz, *Operacje*..., wyd. cyt. s. 225.

Wywiązanie się z zobowiązań sojuszniczych wymusza na decydentach w Siłach Zbrojnych RP dostosowanie się do wymienionych wymagań oraz wykazanie profesjonalnego przygotowania do prowadzenia operacji stabilizacyjnych, które są ważnym zadaniem realizowanym przez Siły Zbrojne RP. W perspektywie wojska lądowe powinny utworzyć jednostkę stabilizacyjną lub moduły, które w przypadku kolejnej operacji stabilizacyjnej byłyby w krótkim czasie scalane w jeden komponent, zdolny do przerzutu w krótkim czasie w rejon konfliktu. Plany organizacji tego typu brygady czy dywizji stabilizacyjnej powinny być oparte na doświadczeniach wyniesionych z Iraku oraz z innych państw, które posiadają już etatowo siły stabilizacyjne. Jednostki stabilizacyjne powinny mieć do dyspozycji różnorodne siły i środki, które zapewnią im pełnienie wszelkich funkcji stabilizacyjnych. Powinny mieć modułową strukturę zapewniającą pełną elastyczność i szybką adaptację oraz możliwość ich łączenia lub dzielenia w celu utworzenia różnych pakietów odpowiednich dla każdej konkretnej sytuacji. Na podobnych założeniach powinny opierać się prace nad utworzeniem jednostki stabilizacyjnej w WP. Przy czym jej skład bojowy, struktura organizacyjna i wyposażenie powinny być dostosowane do realnych możliwości RP i ambicji politycznych. Aby zachować zdolność do dowodzenia wielonarodową dywizją, pełniąc funkcje państwa wiodącego, na bazie jednej z dywizji WP powinna być utworzona ramowa dywizja stabilizacyjna, mająca w swym składzie niezbędne sztaby i jednostki wzmacniane na zasadzie pakietów i modułów przez inne państwa koalicji[1].

Konieczność szybkiego utworzenia zgrupowania stabilizacyjnego (równocześnie ze zgrupowaniem militarnym) wymusi również potrzebę odejścia od typowego procesu generowania sił. Znalezienie określonych partnerów i dokonanie niezbędnych uzgodnień dotyczących wydzielonych sił (modułów), zakończone podpisaniem wstępnych porozumień, powinno być przeprowadzone zawczasu, tzn. przed zaistnieniem kryzysu. Istotnym zmianom powinien zostać również poddany system szkolenia dowództw, sztabów i wojsk dywizji stabilizacyjnych. Uzgodnione jednostki innych państw, a także kadra wydzielona do wielonarodowych dowództw oraz sztabów dywizji i brygad powinny uczestniczyć w procesie szkolenia dowództw, sztabów i wojsk ramowej dywizji stabilizacyjnej. Dywizja ta powinna być zaliczona do kategorii wysokiej gotowości oraz do wojsk zdolnych do przerzutu.

Należy się spodziewać, że utworzone koalicje do przeprowadzenia operacji w ostatnich konfliktach przekształcą się w stabilny sojusz państw popierających ogólnoświatową walkę z terroryzmem. Koalicjanci, aby wykorzystać wspólnie zdobyte doświadczenia oraz swoje możliwości i chęć udziału w przyszłych operacjach stabilizacyjnych, powinni rozpatrzyć koncepcję utworzenia międzynarodowych sił pokojowych. Poszczególne państwa powinny zgłosić do tych sił swoje kontyngenty wojskowe, które po zaakceptowaniu przechodziłyby specjalne szkolenie. Ze zbioru zgłoszonych jednostek powinno się wybrać najbardziej przydatne w planowanej konkretnej sytuacji. Przed przemieszczeniem w rejon operacji dla

[1] Tamże, s. 226.

jednostek tych przewiduje się organizowanie krótkotrwałego szkolenia na temat specyfiki misji. Koncepcja ta powinna również zakładać uzyskanie mandatu ONZ do prowadzenia misji, ale nie jako warunek konieczny.

Podsumowując omówione uwarunkowania i uwzględniając światowe bezpieczeństwo, a także możliwości stworzenia międzynarodowych sił stabilizacyjnych, należy stwierdzić, że proces przygotowania i prowadzenia operacji stabilizacyjnej będzie rozwijał się w następujących kierunkach:

– utworzenie międzynarodowych sił pokojowych w ramach NATO i poza sojuszem;
– zintegrowanie planowania operacji militarnej z operacją stabilizacyjną;
– zwiększenie roli organizacji cywilnych w procesie stabilizacji;
– określenie wymogów osobowych;
– dostosowanie uzbrojenia i wyposażenia do potrzeb operacji;
– stworzenie koncepcji szkolenia wielonarodowych sił pokojowych, zawierającej wszelkie możliwe uwarunkowania współczesnych operacji stabilizacyjnych;
– przygotowanie uczestników misji do wykonywania innych zadań (pomoc humanitarna, działania policyjne);
– zorganizowanie wspólnego wielonarodowego szkolenia dowództw, sztabów i wojsk;
– doskonalenie systemów i technologii, zakup nowoczesnego uzbrojenia i wyposażenia przeznaczonego do użycia w operacjach stabilizacyjnych;

7.3. Pytania kontrolne

1. Jakie są sposoby podejmowania decyzji o prowadzeniu operacji pokojowej ONZ?
2. Scharakteryzuj typy operacji pokojowych?
3. Przedstaw proces planowania operacji pokojowych w NATO?
4. Scharakteryzuj operacje wielonarodowe?

7.4. Literatura pomocnicza

1. Szot W., *Operacje pokojowe: informacje ogólne o wybranych operacjach pokojowych ONZ*, AON, Warszawa 2002.
2. Wiatr M., (red.) *Operacje pokojowe jako forma działań połączonych w reagowaniu kryzysowym*: studium teoretyczne, AON, Warszawa 2005.
3. Wołejszo J., (red.) *Przygotowanie oficerów do udziału w operacjach wielonarodowych*, AON, Warszawa 2005.

Literatura

Bednarek J., *Wybrane problemy edukacji pedagogicznej kadr dowódczo-sztabowych*, AON, Warszawa 1997.

Bielski M., *Organizacje (istota, struktury, procesy)*, UŁ, Łódź 1997.

Bieniok J., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984.

Bogusz J., *Dydaktyka wojskowa*, BWW, Warszawa 1983.

Bogusz J., Parzyszek A., Stępień R., *Kształcenie aktywizujące w szkole wojskowej*, WAP, Warszawa 1978.

Command and staff decision processe, US Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, Kansas, February 1995.

Czerska M., *Kierowanie zmianą w organizacji*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, TONiK, Toruń 2001.

Denek K., Gnitecki I., *Infrastruktura dydaktyczna w szkole wyższej*, PWSz, Poznań 1985.

Deszczyński S., *Aktywne metody szkolenia i doskonalenia kadr*, PWN, Warszawa 1965.

Długosz-Truszkowska E., *Zarządzanie zmianami*, [w:] *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, Kraków 2002.

Dłużniewski B., *Metody aktywizujące w doskonaleniu zawodowym*, ZPWSz, Warszawa 1975.

Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw i stanowisk dowodzenia, cz. I – *Transformacja dowództwa pododdziału i oddziału na stanowisko dowodzenia w wojskach lądowych SZ RP*, red. nauk. J. Wołejszo, AON, Warszawa 2000.

Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw i stanowisk dowodzenia, cz. II – *Transformacja dowództwa związku taktycznego na stanowiska dowodzenia*, red. nauk. J. Wołejszo, AON, Warszawa 2001.

Downey J., *Management in the Armed Forces*, London 1977.

Dzida J., *Rozpiętość i zasięg kierowania w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa 1969.

Fabiańska K., Rokita J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986.

Fayol H., *Administracja przemysłowa i ogólna*, PWN, Poznań 1991.

Fleming E., Jacoby J., *Środki dydaktyczne w dydaktyce szkoły wyższej*, PWN, Warszawa 1969.

Gagné R.M., Briggs L.J., Wagner W.W., *Zasady projektowania dydaktycznego*, WSiP, Warszawa 1992.

Galara W., *Proces przystosowawczy organizacji do środowiska*, PWE, Warszawa 1969.

Galloway Ch., *Psychologia uczenia się i nauczania*, t. I i II, PWN, Warszawa 1988.

Głuszek E., *Czynniki i zasady kształtowania struktur organizacyjnych*, [w:] *Projektowanie organizacji instytucji*, red. J. Skalik, AE, Wrocław 1992.

Godlewski M., *Technika w służbie nauczania*, [w:] tegoż, *Aktualne problemy integracji nauki i oświaty*, Warszawa 1972.

Goryński J., *Problemy infrastruktury szkolnictwa wyższego w Polsce*, PWSz, Warszawa 1977.

Graicunas V.A., *Relationship in organization*, [w:] *Papers on the scence of administration*, New York 1937.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997.

Grudzewski M., Hajduk I., *Kreowanie przedsiębiorstwa przyszłości z wykorzystaniem teorii i praktyki organizacji inteligentnej*, [w:] *Menedżer pierwszej dekady XXI wieku*, pod red. S. Borkowskiej i P. Bohdziewicza, WSHE, Łódź 1998.

Hacon R., *Management training: aims and methods*, Londyn 1961.
Haire M., *Biologiczne modele i empiryczne dzieje rozwoju organizacji*, [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1965.
Halik J., *System szkolenia wojsk lądowych SZ RP w czasie pokoju*, cz. I, II, III, AON, Warszawa 2002.
Halik J., Wołejszo J., *Ćwiczenia wojskowe Sił Zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO*, AON, Warszawa 2003.
Hellriegel D., Slocum J.W., *Management*, Third Edition, Addison-Wesley Co., Reading Mass, 1982.
Hittle J.D., *Sztab wojskowy*, MON, Warszawa 1961.
Huzarski M., *Zmiany w teorii taktyki wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1998.
Janczak J., *Współczesne koncepcje walki informacyjnej*, AON, Warszawa 2002.
Jurga T., *Obrona Polski 1939*, PAX, Warszawa 1990.
Kaczor S., *Kształcenie i doskonalenie zawodowe w okresie przemian*, PWSz, Warszawa 1983.
Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1998.
Koczniewska-Zagórska L., Nawrocki T., Wiatrowski Z., *Słownik pedagogiki pracy*, Ossolineum, Wrocław 1986.
Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński i W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1999.
Kotarbiński T., *O pojęciu metody*, PWN, Warszawa 1957.
Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1995.
Kozielecki J., *Rozwiązywanie problemów*, PWN, Warszawa 1969.
Kręcikij J., *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, AON, Warszawa 2001.
Kręcikij J., *Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia*, AON, Warszawa 2002.
Kręcikij J., *Wielonarodowe problemy kierowania zgrupowaniami sił połączonych*, AON, Warszawa 2003.
Kruszewski K., *Kształcenie w szkole wyższej*, PWN, Warszawa 1976.
Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, PWN, Warszawa 1999.
Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, PWE, Warszawa 1985.
Korzon T., *Dzieje wojen i wojskowości w Polsce*, t. III, Warszawa 1923.
Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999.
Kupisiewicz Cz., *Podstawy dydaktyki ogólnej*, BGW, Warszawa 1996.
Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1970.
Kurnal J., *Zagadnienia teorii organizacji i zarządzania*, MON, Warszawa 1971.
Kurnal J. (red.), *Teoria organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1979.
Kurnal J., *Organizacyjne problemy kierowania zespołami pracowniczymi. Podejmowanie decyzji kierowniczych w trudnych sytuacjach decyzyjnych*, Wyższa Szkoła Menedżerska SIG, Warszawa 2001.
Kryska-Karski T., Żurakowski S., *Generałowie Polski Niepodległej*, Bellona, Warszawa 1991.
Leavitt H., *Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches*, [w:] *New Perspectives in organization Research*, John Wiley Inc., 1964.
Leja L., *Unowocześnienie infrastruktury dydaktycznej*, PWN, Poznań 1976.
Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa 1997.
Lidwa W., *Współdziałanie wojsk operacyjnych z siłami obrony terytorialnej w działaniach na obszarze kraju*, AON, Warszawa 1999.

Likert R., *Motywacyjny aspekt zmodyfikowanej teorii organizacji i kierownictwa*, [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1965.
Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji (czynniki, modele, strategia, diagnoza)*, PWN, Warszawa–Kraków 1998.
Majewski T., *Elementy teorii projektowania struktur organizacyjnych*, [w:] *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowodzenia i stanowisk dowodzenia*, pod kier. J. Wołejszo, cz. I, AON, Warszawa 2000.
Majewski T., *Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych*, AON, Warszawa 2003.
Masłyk E., *Teoria i praktyka rozwoju organizacyjnego*, Ossolineum, Wrocław 1978.
Masłyk E., *Zmiana i niepewność w procesach organizacyjnych*, PWN, Warszawa 1985.
Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996.
McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner & Ska,Warszawa 1997.
Michniak J. i in., *Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych*, cz. III. *Proces dowodzenia*, AON, Warszawa 1998.
Michniak J., *Obieg informacji w systemie dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1998.
Michniak J., *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003.
Michniak J., *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 2003.
Michniak J., Wołejszo J., *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw i stanowisk dowodzenia*, cz. III. *Transformacja dowództwa szczebla operacyjnego na stanowiska dowodzenia pk. „Transformacja-3"*, AON, Warszawa 2003.
Nawroczyński B., *Zasady nauczania*, PWN, Warszawa–Wrocław–Kraków 1967.
Nowacki T., *Podstawy dydaktyki zawodowej*, PWN, Warszawa 1979.
O'Shaugnessy J., *Organizacje zarządzania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1975.
Okoń W., *Zarys dydaktyki ogólnej*, PWN, Warszawa 1970.
Okoń W., *Słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1981.
Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wyd. Żak, Warszawa 1995.
Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997.
Orzechowski J., *Dowodzenie i sztabu*, cz. I, MON, Warszawa 1974.
Orzechowski J., *Dowodzenie i sztabu*, cz. II, MON, Warszawa 1975.
Orzechowski J., *Dowodzenie i sztabu*, cz. III, MON, Warszawa 1980.
Orzechowski J., *Dowodzenie i sztabu*, cz. IV, MON, Warszawa 1986.
Pasternak K., Grzybowska B., *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, UW-M, Olsztyn 2002.
Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 1998.
Pietrasiński Z., *Sztuka uczenia się*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975.
Pietrusiński M., *Ustalenie rozpiętości kierowania w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1988.
Piotrkowski S., *Dowodzenie w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1995.
Podstawowe kategorie sztuki wojennej, pod red. A. Tomaszewskiego, AON, Warszawa 1996.
Pomykało W. (red. nauk.), *Encyklopedia pedagogiczna*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1993.
Przybyła, *Identyfikacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1992.
Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, PAN, Wrocław 1978.
Pszczołowski T., *Organizacja od dołu i od góry*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1984.
Rakowski J., *Struktura organizacyjna dywizji zmechanizowanej, brygady piechoty górskiej, brygady desantowo-szturmowej*, AON, Warszawa 1994.

Rutka R., *Organizacja*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001.
Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w:] *Zarządzanie pracownikami*, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa 2001.
Sienkiewicz P., *Systemy kierowania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
Skrzydlewski W., *Technologia kształcenia. Przetwarzanie informacji. Komunikowanie*, PWN, Poznań 1990.
Sośnicki K., *Dydaktyka ogólna*, PWN, Toruń 1984.
Stabryła A. (red. nauk.), *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1991.
Strzoda M., *Struktura organizacyjno-funkcjonalna stanowisk dowodzenia brygady zmechanizowanej Republiki Czeskiej*, AON, Warszawa 2000.
Schlesinger P.F., Sathe V., Schlesinger L.A., Kotter J., *Projektowanie organizacyjne*, PWN, Warszawa 1999.
Szewczuk W., *Recepcja wykładu uniwersyteckiego*, t. III, Studia Pedagogiczne, Wrocław 1955.
Szlosek F., *Wstęp do dydaktyki przedmiotów zawodowych*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1998.
Szulc B. i in., *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 1993.
Szulc B. i in., *Skuteczność kształcenia kadr dowódczo-sztabowych szczebli taktycznych i operacyjnych*, AON, Warszawa 1996.
Szulc B. i in., *Wyznaczniki efektywnego przygotowania kadr dowódczych do działań w układzie koalicyjnym*, AON, Warszawa 2003.
Ścibiorek Z., *Charakterystyka początkowego okresu wojny*, AON, Warszawa 2000.
Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, PAT, Warszawa 2001.
Ścibiorek Z., *Metodyka przeprowadzania zmian w organizacji*, AON, Warszawa 2003.
Ścibiorek Z., *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Toruń 2000.
Ścibiorek Z., *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Toruń 2004.
Ścibiorek Z., *Podejmowanie decyzji*, Warszawa 2003.
Ścibiorek Z., Karczmarek W., *Przyszłe pole walki*, AON, Warszawa 1995.
Teoria organizacji i zarządzania, pod red. J. Kurnala, PWE, Warszawa 1979.
Toffler H. i A., *Wojna i antywojna*, Muza, Warszawa 1997.
Tomaszewski A. (red. nauk.), *Wojska lądowe w systemie obronnym kraju*, AON, Warszawa 1996.
Tomaszewski A., *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*, t. 2, AON, Warszawa 1997.
Tomaszewski A., Zieliński J., *Wojska lądowe w systemie obronnym kraju*, cz. I – *Miejsce i zadania wojsk lądowych w systemie obronnym kraju*, AON, Warszawa 1996.
Tomaszewski A. (red. nauk.), *Wojska lądowe w operacjach połączonych*, AON, Warszawa 2003.
Webber A.R., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.
Wiatrowski Z., *Pedagogika pracy w zarysie*, PWN, Warszawa 1979.
Witkowski E., *Metody aktywizujące stosowane w doskonaleniu nauczycieli*, PWSZ, Katowice 1989.
Wołejszo J., *Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w działaniach opóźniających*, AON, Warszawa 2000.
Wołejszo J., *Dowodzenie w działaniach operacyjnych i taktycznych*, AON, Warszawa 2000.
Wołejszo J., *Struktura dowództwa brygady i jego transformacja na stanowisko dowodzenia*, [w:] *Perspektywiczny model dowodzenia brygadą* (materiały z seminarium naukowego), AON, Warszawa 2000.
Wołejszo J., *Wybrane aspekty projektowania struktur organów dowodzenia pododdziału*, AON, Warszawa 2001.

Wołejszo J., *Wybrane aspekty projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej*, AON, Warszawa 2002.
Wołejszo J., *Dowództwa i stanowiska dowodzenia. Organizacja, rozmieszczanie i przemieszczanie*, AON, Warszawa 2002.
Wołejszo J., *Wybrane aspekty projektowania struktur organizacyjno-funkcjonalnych ośrodków decyzyjnych*, AON, Warszawa 2002.
Wołejszo J., *Struktura i więzi organizacyjne kierownictwa ćwiczenia taktycznego batalionu*, [w:] *Realizacja, kontrola i ocena oraz sprawozdawczość ćwiczeń taktycznych na szczeblu oddziału (pododdziału) w nowych uwarunkowaniach strukturalnych i szkoleniowych* (materiały z sympozjum naukowego – 27.02.2003 r.), AON, Warszawa 2003.
Wołejszo J., *Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego SZ RP*, AON, Warszawa 2003.
Wołejszo J., *Wybrane aspekty doskonalenia ośrodków decyzyjnych*, AON, Warszawa 2003.
Wołejszo J., *Transformacja dowództwa szczebla taktycznego na stanowiska dowodzenia w trakcie realizacji ćwiczeń operacyjno-taktycznych*, AON Warszawa 2004.
Wołejszo J., *Wybrane problemy projektowania struktur organizacyjnych*, [w:] *Uwarunkowania modyfikacji struktur organizacyjnych wojsk lądowych na poziomie taktycznym* (materiały z seminarium naukowego – 28.10.2002 r.), AON, Warszawa 2003.
Wołejszo J., Fiołna Z., *Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie*, AON, Warszawa 2002.
Zakrzewski J., *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej*, ASG WP, Warszawa 1974.
Zarys dziejów Sztabu Generalnego (Głównego) Wojska Polskiego 1918–2002, SG WP, Warszawa 2002.
Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. nauk. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2000.
Zarządzanie organizacjami, red. nauk A. Czemiński, M. Czerska, R. Rutka, J. Aponowicz, B. Nogalski, TONiK, Toruń 2001.
Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1964.
Zieliński J., *Wojska lądowe jako rodzaj sił zbrojnych*, AON, Warszawa 2003.
Zimniewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa–Poznań 1984.

Słowniki i encyklopedie

Encyklopedia organizacji i zarządzania, PWN, Warszawa 1982.
Encyklopedia organizacji i zarządzania, red. L. Pasieczny i in., PWE, Warszawa 1982.
Leksykon wiedzy wojskowej, red. M. Laprus, MON, Warszawa 1979.
Uniwersalny słownik języka polskiego, red. S. Dubisz, PWN, Warszawa 2003.
Słownik synonimów polskich, red. Z. Kurzowa i in., PWN, Warszawa 1998.

Artykuły

Ackoff R.L., *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia" 1973, nr 2.
Beck E., *Pętla Deminga. Brytyjski standard rozwoju i szkolenia pracowników*, „Szkolenia Pracownicze" 1999, nr 2.
Cepa H., *Kilka uwag w sprawie opracowania płk. dypl. Utnika pt. „Sztab polskiego naczelnego wodza w II wojnie światowej"*, „Wojskowy Przegląd Historyczny" 1972, nr 3(62).

Kalisz A., *Struktura organizacyjna a funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] Seria PRE Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, raport nr 359, Wrocław 1981.
Kisielnicki J., *Podstawy zarządzania*, WSSE, Warszawa 1996, z. 1.
Otstoot Ch.P., Hagan C.A., *Battle Rythm*, „Military Review" 1990, nr 6.
Utnik M., *Sztab polskiego naczelnego wodza w II wojnie światowej. Szkic historyczny*, cz. I, „Wojskowy Przegląd Historyczny" 1971, nr 2(57).
Utnik M., *Sztab polskiego naczelnego wodza w latach II wojny* światowej, cz. II, „Wojskowy Przegląd Historyczny" 1972, nr 2(61).
Zborowski J., Czosnowska A., *U podstaw modernizacji procesu dydaktycznego w szkole wyższej*, „Dydaktyka Szkoły Wyższej" 1969, nr 2 i 3.
Wołejszo J., *Jaka struktura organizacyjna zespołu dowodzenia SD brygady*, cz. I, „Przegląd Wojsk Lądowych" 2002, nr 5.
Wołejszo J., *Jaka struktura organizacyjna zespołu dowodzenia SD brygady*, cz. II, „Przegląd Wojsk Lądowych" 2002, nr 7.
Wołejszo J., *Wybrane aspekty projektowania struktury funkcjonalnej centrum dowodzenia głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego*, „Zeszyty Naukowe AON" 2003, nr 1.

Regulaminy, instrukcje i inne dokumenty normatywne

ADP-1 Operations, HQDT 1994.
ADP-2 Command, HQDT 1994.
AJP 3.2.1 Command and Control Of Land Forces, NATO, Military Agency for Standarizations, February 2001.
AJP-01(B) Allied Joint Operations Doctrine, NATO, Military Agency for Standarizations, 2000.
ATP 3.2 Land Operations, NATO, Military Agency for Standarizations, March 2000.
FM 101-5 Staff Organization and Operations, HQ Department of the Army, Washington, October 1995.
FM 100-8 The Army in Multinational Operations, Department of the Army, Washington 1997.
FM 101-15 Corps Operations, HQ Department of the Army, Washington 1996.
FM 71-100 Division Operations, HQ Department of the Army, Washington 1996.
FM 71-123 Tactics and Techniques for Combined Arms Heavy Forces: Armored Brigade, Battalion /Task Force and Company / Team, Department of the Army, Washington 1992.
FM 71-3 Armored and Mechanized Infantry Brigade, Department of the Army, Washington 1988.
HDv 100/200 VS NfD Führungsunterstützung im Heer, Boon 1996.
Regulamin działań wojsk lądowych, DWLąd, Warszawa 1999.
Regulamin sztabów (tymczasowy), MON, Warszawa 1983.
Regulamin walki wojsk lądowych Bundeswehry HDV 100/100, AON, Warszawa 1993.
Staff Officers Handbook, HQDT 1998.
Staff Duties, The Organizations and Duties of the Staff, Camberly Staff College, 1994.
Strategia bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2000.
Strategia obronności Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2002.
Wytyczne zastępcy szefa Sztabu Generalnego WP ds. systemów dowodzenia i szkolenia do szkolenia SZ RP, SG WP, Warszawa 1999.
Założenia polskiej polityki obronnej, SG WP, Warszawa 1989.
Zasady organizacji i prowadzenia działalności metodyczno-szkoleniowej w SZ RP (projekt), SG WP, Warszawa 2003.
Zasady organizowania i prowadzenia działalności metodyczno-szkoleniowej w SZ RP, MON, Warszawa 1989.

Materiały archiwalne

CAW, Sztab Główny, Oddział I, Rozkaz L. 7318/Org. z dn. 28.10.1926 r., Sygn. I.303.1.34.

CAW, GISZ, Sygn. I.302.1.3, *Skład osobowy Sztabu Generalnego i etat środków przewozowych na dzień 19.10.1926 r.*

CAW, Sztab Główny, Oddział I, *Wykazy obsady personalnej szefa SG WP za 1926 r.* (tabele ilościowe, stany żywionych), Sygn. I.303.1.24.

CAW, Sztab Główny, Oddział I, t. 79.

CAW, Sztab Główny, Oddział III-253-76

CAW, Generalny Inspektorat Sił Zbrojnych, Sygn. I.302.1.3.

CAW, Sztab Główny, Oddział I [dalej: Szt. Gł. O. I.], Sygn. I.303.1.24.

Wykaz obsady personalnej szefa Sztabu Generalnego za miesiąc sierpień 1923 r. [dok. Nr L. dz. 2589/K.P., Warszawa dn. 4. sierpnia 1923 r.].

Wykaz obsady personalnej szefa Sztabu Generalnego WP za miesiąc grudzień 1923 r. [dok. Nr L. dz. 4376/K.P., Warszawa dn. 31 grudnia 1923 r.].

Zamówienia
na publikacje Akademii Obrony Narodowej
można składać telefonicznie lub pisemnie na adres:

Księgarnia AON
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 40
00-910 Warszawa
tel./fax 022 681 46 08
e-mail: ksiegarnia.akademicka@aon.edu.pl

Wykaz publikacji znajduje się na stronie internetowej
księgarni akademickiej

www.biblioteka.aon.edu.pl

ISBN 978-83-7523-000-0