

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

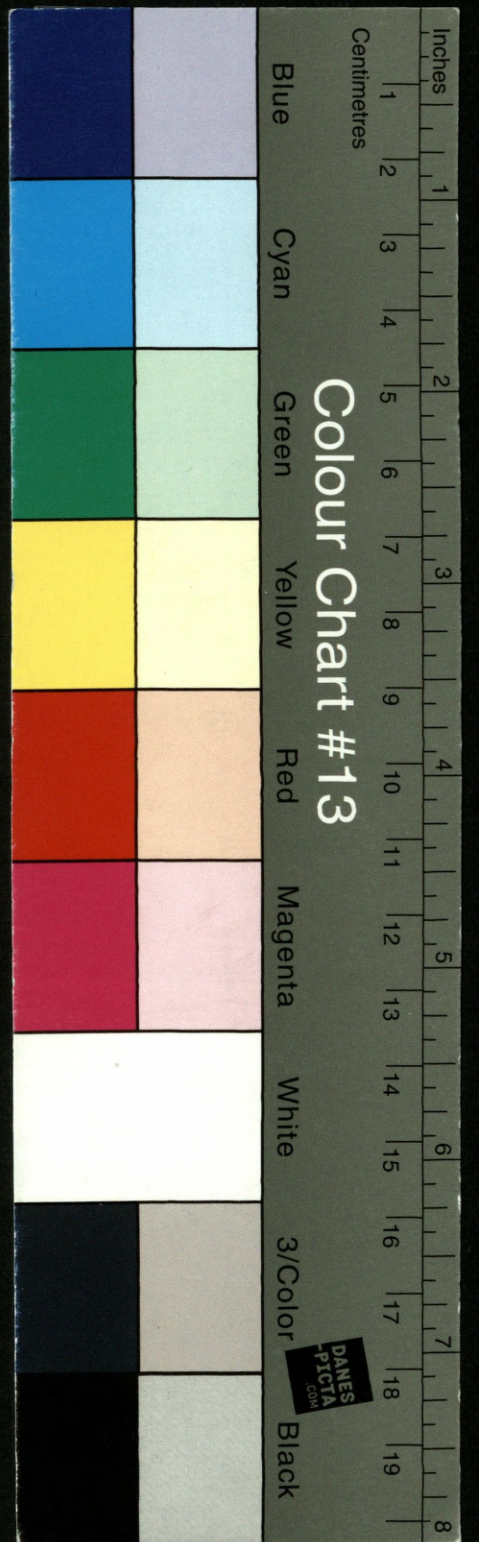
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

DOWODZENIE
W OPERACJACH WSPARCIA POKOJU
pk. „POKÓJ”

~~Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/5948
05-005948-002-0~~

WARSZAWA

68735



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA



DOWODZENIE
W OPERACJACH WSPARCIA POKOJU

Praca naukowo-badawcza
pk. „POKÓJ”



Recenzent:

Prof. dr hab. Zbigniew ŚCIBIOREK

Opracował zespół autorski w składzie:

- płk dr hab. inż. Józef MICHNIAK – kierownik zespołu, wstęp, rozdział 1 i zakończenie
- mjr dypl. Norbert PRUSIŃSKI – rozdział 2
- mjr dr Jacek TREMBECKI – rozdział 3, 4 i 5

Druk, redakcja techniczna, grafika komputerowa: Barbara KUĆ

SPIS TREŚCI

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| WSTĘP | 5 |
| <i>Płk dr hab. inż. Józef MICHNIAK</i> | |
| 1. UWARUNKOWANIA PRAWNO-MIĘDZYNARODOWE OPERACJI WSPARCIA POKOJU | 22 |
| <i>Płk dr hab. inż. Józef MICHNIAK</i> | |
| 1.1. Operacje pokojowe – podstawowe pojęcia i rodzaje operacji | 23 |
| 1.2. Operacje wsparcia pokoju – terminologia i ich rodzaje | 45 |
| 1.2.1. Zapobieganie konfliktom | 51 |
| 1.2.2. Tworzenie pokoju | 52 |
| 1.2.3. Utrzymanie pokoju | 53 |
| 1.2.4. Wymuszanie pokoju | 54 |
| 1.2.5. Budowanie pokoju | 55 |
| 1.2.6. Operacje humanitarne | 56 |
| 1.2.7. Zasady prowadzenia operacji wsparcia pokoju | 57 |
| 1.2.8. Zadania prowadzenia operacji wsparcia pokoju | 62 |
| 2. TEORIA I PRAKTYKA DOWODZENIA WIELONARODOWYMI SIŁAMI POŁĄCZONYMI W OPERACJACH WSPARCIA POKOJU | 73 |
| <i>Mjr dypl. inż. Norbert PRUSIŃSKI</i> | |
| 2.1. Zasady tworzenia dowództw wielonarodowych sił połączonych na potrzeby operacji wsparcia pokoju | 77 |
| 2.2. Rodzaje dowództw wielonarodowych sił połączonych powoływanych w operacjach wsparcia pokoju | 85 |
| 2.2.1. Koncepcja dowództwa stacjonarnego | 87 |
| 2.2.2. Koncepcja dowództwa mobilnego | 98 |
| 2.3. Elementy struktury NATO uczestniczące w procesie planowania | 101 |
| 2.4. Operacja wsparcia pokoju IFOR/SFOR I KFOR w aspekcie przebiegu planowania w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia | 104 |
| 3. PRZEBIEG PROCESU PLANOWANIA DZIAŁAŃ – USTALENIA W NATO | 113 |
| <i>Mjr dr Jacek TREMBECKI</i> | |
| 3.1. Faza I (wstępna) | 116 |
| 3.2. Faza II (początkowa) | 117 |
| 3.3. Faza III (opracowanie zamiaru działania) | 123 |
| 3.4. Faza IV (opracowanie planu działania) | 128 |
| 3.5. Faza V (weryfikacja planu) | 129 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4. PROCES DOWODZENIA – DOTYCHCZASOWE USTALENIA NARODOWE | 132 |
| <i>Mjr dr Jacek TREMBECKI</i> | |
| 4.1. Ustalenie położenia | 135 |
| 4.2. Planowanie | 138 |
| 4.2.1. Ocena sytuacji | 138 |
| 4.2.1.1. Analiza zadania | 139 |
| 4.2.1.2. Informowanie operacyjne | 143 |
| 4.2.1.3. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania wojsk własnych | 144 |
| 4.2.1.4. Odprawa koordynacyjna | 147 |
| 4.2.1.5. Rozważenie wariantów działania | 148 |
| 4.2.1.6. Porównanie wariantów działania | 151 |
| 4.2.2. Odprawa decyzyjna – decyzja dowódcy | 154 |
| 4.2.3. Opracowanie planu operacji | 155 |
| 4.2.4. Opracowanie rozkazu operacyjnego | 157 |
| 4.3. Stawianie zadań | 158 |
| 4.4. Kontrola | 160 |
| | |
| 5. KONCEPCJA CYKLU DECYZYJNEGO W PROCESIE DOWODZENIA NARODOWYM KOMPONENTEM WOJSK LĄDOWYCH W OPERACJACH WSPARCIA POKOJU | 164 |
| <i>Mjr dr Jacek TREMBECKI</i> | |
| 5.1. Dokumenty i elementy struktury kierowania państwem uczestniczące w procesie dowodzenia | 164 |
| 5.2. Przebieg procesu dowodzenia w operacji wsparcia pokoju | 169 |
| 5.2.1. Planowanie operacji wsparcia pokoju | 171 |
| 5.2.1.1. Etap I (etap wstępny planowania operacji wsparcia pokoju) | 179 |
| 5.2.1.2. Etap II (etap początkowy planowania operacji wsparcia pokoju) | 181 |
| 5.2.1.2.1. Narzędzia planowania | 191 |
| 5.2.1.3. Etap III (etap opracowania zamiaru operacji wsparcia pokoju) | 208 |
| 5.2.1.4. Etap IV (etap opracowania planu operacji wsparcia pokoju) | 222 |
| 5.2.1.5. Etap V (etap weryfikacji planu operacji wsparcia pokoju) | 228 |
| 5.2.2. Stawianie zadań | 230 |
| 5.2.3. Kontrola | 232 |
| ZAKOŃCZENIE | 236 |
| <i>Płk dr hab. inż. Józef MICHNIAK</i> | |
| WYKAZ LITERATURY | 239 |

WSTĘP

Płk dr hab. inż. Józef MICHNIAK

Po pierwszej wojnie światowej podjęto próbę utworzenia systemu bezpieczeństwa zbiorowego na podstawie Paktu Ligi Narodów, który wszedł w życie 10 stycznia 1920 r. W ramach działań zmierzających do umocnienia postanowień Ligi Narodów ograniczających możliwość uciekania się do wojny jako środka regulacji sporów międzynarodowych Zgromadzenie Ligi Narodów uchwaliło 24 września 1927 r. „Deklarację o agresywnych wojnach”. Stwierdzono w niej, że wojna agresywna nie powinna nigdy służyć jako środek załatwiania sporów międzynarodowych i jest przestępstwem międzynarodowym. Patrząc na to z dzisiejszej perspektywy, skutki tych wysiłków nie można uznać za w pełni udane. Do przełomu w procesie tworzenia systemu regulacji sporów i konfliktów międzynarodowych przyczyniła się II wojna światowa i jej skutki spowodowały, że zarówno państwa, jak i organizacje międzynarodowe bardziej racjonalnie spojrzały na sposoby rozwiązywania sporów i konfliktów międzynarodowych¹. W wyniku współpracy Wielkiej Koalicji w latach 1943-1945 udało się przygotować podstawy działania nowej uniwersalnej organizacji międzynarodowej. Na konferencji w San Francisco 26 czerwca 1945 r. utworzono Organizację Narodów Zjednoczonych (ONZ)². Na podstawie Karty Narodów Zjednoczonych (Karta NZ) powstał system bezpieczeństwa zbiorowego. Sygnatariusze tego porozumienia uznali, że zasadniczym celem ONZ jest zapobieżenie wojnie i ustalenie warunków pozwalających na utrzymanie sprawiedliwości oraz poszanowania zobowiązań wynikających z umów i innych źródeł prawa międzynarodowego. Założono, że osiągnięcie tego celu jest możliwe w wyniku przyjaznej współpracy państw na zasadach równouprawnienia i wzajemne-

¹ Po drugiej wojnie światowej na świecie rozegrało się, w zależności od sposobu liczenia, około 150 – 160 wojen. W tym czasie zginęło blisko siedem milionów dwieście tysięcy żołnierzy. Jeśli dodamy ofiary spośród ludności cywilnej, suma sięgnie astronomicznej liczby 33 – 40 milionów, nie licząc rannych, wysiedlonych i poszkodowanych w inny sposób. W istocie, na 2340 tygodni, które upłynęły pomiędzy 1945 a 1990 rokiem, jedynie trzy z nich obyły się bez wojny. Por. Toffler A. *Wojna i antywojna*. Świat Książki. Warszawa 1998, s. 18.

²... Organizacja międzynarodowa, o charakterze uniwersalnym, mająca najszerszy zakres działania ze wszystkich organizacji międzynarodowych. Głównym jej zadaniem jest utrwalanie i umacnianie światowego pokoju i bezpieczeństwa oraz rozwój współpracy między państwami. Por. *Encyklopedia Powszechna PWN*, Warszawa 1975. s. 49

go poszanowania interesów oraz uzgadniania działalności międzynarodowej o charakterze gospodarczym, społecznym, kulturalnym lub humanitarnym³.

W Karcie Narodów Zjednoczonych, wśród zasad zbiorowego bezpieczeństwa, poczesne miejsce zajęło pokojowe załatwianie sporów międzynarodowych. Obowiązkiem członków ONZ jest rozwiązywanie wszelkich sporów wyłącznie środkami pokojowymi. Wynika to z art. 1, pkt. 1, w którym stwierdzono, że celem Narodów Zjednoczonych jest "...łagodzić lub załatwiać pokojowymi sposobami, zgodnie z zasadami sprawiedliwości i prawa międzynarodowego, spory i sytuacje, które mogą prowadzić do naruszenia pokoju"⁴. W zakresie wyboru środków członkowie ONZ mają pewną swobodę, ponieważ Karta NZ nie zawiera szczegółowych wytycznych, co do określonych form działania.

Analizując zapisy Karty NZ należy skonstatować, że jednym z podstawowych mechanizmów rozwiązywania konfliktów, zagrażających współcześnie pokojowi i bezpieczeństwu światowemu, są operacje pokojowe. Do końca lat osiemdziesiątych minionego stulecia jedyną organizacją, prowadzącą tego rodzaju działania, była Organizacja Narodów Zjednoczonych. Obecnie funkcjonuje złożony, światowy system reagowania kryzysowego. W tym systemie obok ONZ operacje pokojowe mogą prowadzić również organizacje o zasięgu regionalnym, sojusze wojskowe albo doraźnie powołane koalicje państw, pod warunkiem, że dysponują odpowiednim potencjałem, zdolnościami operacyjnymi i poparciem międzynarodowym. Na naszym kontynencie kluczową rolę w działaniach na rzecz likwidacji zagrożeń bezpieczeństwa, między innymi poprzez międzynarodową współpracę spełnia Sojusz Północnoatlantycki.

Potrzeba szybkiej reakcji na zagrożenia bezpieczeństwa, trudności w rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych za pomocą środków dyplomatycznych i politycznych sprawiły, że coraz większego znaczenia nabierają operacje pokojowe, postrzegane w kontekście militarnym. Jednak podjęcie decyzji o użyciu sił zbrojnych jest zazwyczaj trudne, długotrwałe i obarczone wieloma uwarunkowaniami. Działania wojsk podlegają kontroli politycznej i szczególnemu nadzorowi opinii publicznej.

Na podstawie długoletnich doświadczeń uznano jednak, że jest to w wielu wypadkach jedyny sposób rozwiązania nabrzmiałych problemów lub przynajmniej cza-

³ Karta Narodów Zjednoczonych, San Francisco, 26 VI 1945 r., art.1, pkt. 3.

⁴ Ibidem, art.1, pkt. 1.

sowe ustabilizowanie sytuacji. Dlatego w wielu krajach rozpoczęto proces gromadzenia doświadczeń i opracowywania wymagań niezbędnych do skutecznego wypełnienia złożonych zadań wojskowych, w rejonach objętych kryzysem. Między innymi w tym kontekście można i należy postrzegać niniejszą pracę.

Współczesna teoria i praktyka dowodzenia wojskami, ocena literatury normatywnej i opracowań naukowych oraz wnioski z ćwiczeń prowadzonych w ostatnich kilku latach skłaniają w tym zakresie do naukowej refleksji. Sprawdzić ją można w zasadzie do odpowiedzi na podstawowe pytanie: Czy - a jeśli tak to, w jaki sposób - wnioski z wojen, konfliktów zbrojnych i sytuacji kryzysowych ostatnich kilkunastu lat, w także rola komponentu wojskowego w rozwiązywaniu tychże sporów i kryzysów międzynarodowych, wpływają na dowodzenie postrzegane przez pryzmat współczesnych uwarunkowań geopolitycznych? Próba odpowiedzi na tak sformułowane pytanie sugeruje, że powinna być ona poprzedzona naukową prognozą ewolucji operacji pokojowych i operacji wsparcia pokoju na tle zmian w sytuacji międzynarodowej, która determinuje nowe rozwiązania w dziedzinie planowania a co za tym idzie również dowodzenia zarówno w wymiarze wielonarodowym jak i połączonym.

Dowodzenie jest rozumiane jako proces informacyjno-decyzyjny i traktowane jest jako całokształt celowej działalności dowódcy i jego organów dowodzenia oraz, że powinno być realizowane w ramach jasno określonego systemu metod postępowania, technik organizatorskich, wzorców dokumentów dowodzenia itp., a jednocześnie powinno także spełniać wymogi stawiane przez środowisko zewnętrzne⁵. W tej sytuacji powinniśmy zadać sobie pytanie, czy fakt, że Polska jest pełnoprawnym członkiem Sojuszu, wywiera w jakiś sposób wpływ nie tylko na zmiany w naszej sztuce wojennej, która powinna być postrzegana w kategoriach sojuszniczych, ale czy również zmiany te, jak podkreśla prof. Michniak⁶, uwidaczniają się także w obszarze dowodzenia. Jednak, czy pewne określone metody postępowania w trakcie sprawowania dowodzenia akcentuje się przede wszystkim w odniesieniu do planowania tylko z tego powodu, że planowanie jak i organizowanie jest składową przygotowani każdego działania zorganizowanego, czy również dlatego, że planowanie w każdej organizacji

⁵ J. Michniak, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych*, AON, Warszawa 1999, s.5.

⁶ Tamże, s. 5.

jest „początkiem długiego cyklu decyzyjnego”⁷, oraz ma istotny wpływ na określenie celów organizacji. Czy metody te są na tyle elastyczne, że zapewniają dowódcy realizację podstawowych funkcji dowodzenia w trakcie całego wachlarzu operacji w tym również operacji wsparcia pokoju. Tym bardziej, że rola komponentu wojskowego, jak można zaobserwować na podstawie ewolucji w sposobach rozwiązywania sporów/kryzysów międzynarodowych, cały czas się zmienia? A podstawowy wymóg w stosunku do dowódcy dotyczący tego, że podejmowane przez niego decyzje muszą być skuteczne⁸ - jest cały czas ten sam, Jak ten wymóg osiągnąć w zmieniającym się środowisku? Tym bardziej, że jak podkreśla W. Ricky Griffin, w „Podstawach zarządzania organizacjami”...”osiąganie skuteczności w organizacji nie jest zadaniem łatwym. Kluczem do tego jest zrozumienie otoczenia, w którym ona funkcjonuje. Na podstawie takiego zrozumienia menedżerowie mogą wykreślić „właściwą” ścieżkę dla organizacji, odpowiednio ulokowanej w swoim otoczeniu. Jeżeli menedżerowie, a takimi są przecież dowódcy, są w stanie określić pożądaną pozycję swej organizacji w stosunku do innych części otoczenia, a także zaplanować sposoby osiągnięcia tej pozycji, mają wszelkie szanse skutecznie nią kierować. Natomiast, jeżeli błędnie określą cele bądź też, jeśli dążą do nich w niewłaściwy sposób, najprawdopodobniej będą mniej skuteczni.

Otoczenie odgrywa ważną rolę jako czynnik sukcesu czy porażki organizacji. Organizacje i ich otoczenie wywierają na siebie nawzajem wieloraki wpływ. Wpływ otoczenia na organizację wojskową może wyrażać się takimi czynnikami, jak działanie przeciwnika w przypadku operacji wynikających z art. V, lub działanie stron konfliktu w przypadku operacji wsparcia pokoju, wsparcia społeczności międzynarodowej lub jego braku, itp.. Organizacja ze swej strony oddziałuje na swe otoczenie celowe wykorzystując zarządzanie informacją, reakcje strategiczne, fuzje, przejęcia, zakupy, sojusze, projektowanie struktury organizacji, wpływy bezpośrednie i odpowiedzialność społeczną. Czasami też próbuje wywierać wpływ na szersze elementy swojego otoczenia ogólnego.

⁷ Z. Ścibiorek, *Podjęmowanie decyzji*, Agencja wydawnicza Ulmak, Warszawa 2003, s.47.

⁸ **Skuteczność** - oznacza robienie właściwych rzeczy. Jeżeli rozpatrywać to w kontekście wzajemnego oddziaływania organizacji i ich środowiska, okazuje się, że skuteczność jest związana z tym, na ile dobrze organizacja rozumie, reaguje i wpływa na otoczenie. Por. Griffin W. Ricky, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 126.

Kluczowym kryterium pozwalającym ocenić, jak organizacja radzi sobie w stosunkach z otoczeniem, jest poziom jej skuteczności. Skuteczna organizacja z powodzeniem pozyskuje zasoby, odpowiednio nimi zarządza, osiąga wytyczone cele i zaspokaja potrzeby swojego „elektoratu”. Kluczowym czynnikiem skuteczności jest odpowiednie planowanie”...⁹ Z tego też względu w poniższej pracy tyle miejsca poświęcono na charakterystykę uwarunkowań realizacji operacji wsparcia pokoju, które ma istotny wpływ na dowodzenie narodowym komponentem wojskowym. Tym bardziej, że rola „komponentu wojskowego” traktowanego jako „siły” w rozwiązywaniu sporów/konfliktów ulegała istotnej zmianie.

Cel badawczy

Celem badawczym, który zawarto we wniosku o włączenie pracy do planu zadaniowo-finansowego działalności naukowej jest identyfikacja specyfiki sprawowania dowodzenia komponentem wojsk lądowych w trakcie przygotowania (tj.: planowania oraz organizowania) i prowadzenia operacji wsparcia pokoju.

W odniesieniu do przedstawionego celu głównego autorzy zamierzają osiągnąć następujące cele cząstkowe:

- zidentyfikować uwarunkowania wpływające na przebieg procesu dowodzenia w operacjach wsparcia pokoju, w tym ustalenia Sojuszu Północnoatlantyckiego dotyczące operacji wsparcia pokoju;
- zidentyfikować ustalenia Sojuszu Północnoatlantyckiego dotyczące przebiegu procesu dowodzenia w operacjach wsparcia pokoju;
- ustalić, czy i w jakim zakresie zidentyfikowane powyżej uwarunkowania i ustalenia były uwzględnione w dotychczasowych polskich rozwiązaniach dotyczących dowodzenia w operacjach wsparcia pokoju;
- określić kolejność i treść czynności realizowanych w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia komponentem narodowym spełniającym ustalone wcześniej wymagania.

⁹ Griffin W. Ricky, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 126 – 127,129.

Przedmiot badań

Wspomniane wcześniej uwarunkowania wywierają istotny wpływ na potrzebę stosowania przejrzystych procedur dowodzenia a w nim planowania użycia komponentu wojskowego w tego rodzaju operacjach.

W związku z tym, na podstawie powyższych czynników za **przedmiot badań** do niniejszej pracy przyjęto **dowodzenie narodowym komponentem wojskowym w operacjach wsparcia pokoju uwzględniającym zasady oraz uwarunkowania realizacji tego rodzaju operacji**. Szczególny nacisk położono na **planowanie**, które w związku z tym, że jest **zasadniczą funkcją dowodzenia**, a przede wszystkim etapu przygotowania, a także stanowi „początek długiego cyklu decyzyjnego”¹⁰, ma istotny wpływ na określenie celów działania a tym samym warunkuje i determinuje realizację pozostałych funkcji dowodzenia w trakcie całego wachlarzu operacji wsparcia pokoju.

Główny problem badawczy

W świetle przedstawionych powyżej uwarunkowań pojawia się potrzeba podjęcia badań, mających na celu weryfikację dotychczasowych rozwiązań w zakresie dowodzenia a w nim przede wszystkim procesu planowania użycia komponentu wojskowego w operacjach wsparcia pokoju. Uwarunkowania te, stanowiące niejako sytuację problemową, stały się podstawą do przyjęcia głównego problemu badawczego sformułowanego w formie pytania:

Jakie przedsięwzięcia uwzględniające specyfikę i uwarunkowania powinien zawierać cykl decyzyjny w procesie dowodzenia realizowany w operacjach wsparcia pokoju, aby jednocześnie spełniał wymagania sojusznicze, jak i wykorzystywał zarówno osiągnięcia teorii organizacji i zarządzania oraz narodowe rozwiązania i doświadczenia wypracowane już w tym zakresie?

¹⁰ Z. Ścibiorek, *Podjęcie decyzji*, Agencja wydawnicza Ulmak, Warszawa 2003, s.47.

Udzielenie odpowiedzi na powyższe pytanie ma istotne znaczenie praktyczne, gdyż usprawni¹¹ proces decyzyjny w operacjach wsparcia pokoju.

Problemy szczegółowe

Praca nad rozwiązaniem zasadniczego problemu badawczego w określonym wcześniej obszarze wymaga rozwiązania szeregu problemów cząstkowych w ujęciu *fotograficznym* (jak jest?), *diagnostycznym* (dlaczego tak jest?), *prognostycznym* (jaki są możliwości?) oraz *praktycznym* (jak postępować?). Autorzy zdają sobie jednocześnie sprawę, że dowodzenie komponentem wojskowym jest „... całością działań realizowanych przez dowódcę i podległe jemu organa dowodzenia w celu podjęcia decyzji, opracowania i postawienia zadań podwładnym i nadzorowania ich wykonania...”¹². Na potrzeby badań autorzy ograniczyli obszar wyrażony powyższą definicją do przedsięwzięć realizowanych przez dowódcę i podległe mu dowództwo od momentu otrzymania zadania, po jego wykonanie – czyli zakres przedsięwzięć określany jako cykl decyzyjny w procesie dowodzenia¹³ stanowiący, gdy rozpatrzy się jego istotę, zasadniczą treść funkcji planowania.

Dlatego szczegółowe problemy badawcze, ujęto w postaci następujących pytań:

- *Czy specyfika operacji wsparcia pokoju w jakiś sposób warunkuje proces dowodzenia realizowany w trakcie tych operacji?*
- *W jakim zakresie ustalenia Sojuszu Północnoatlantyckiego regulują problematykę procesu dowodzenia w operacjach wsparcia pokoju?*
- *Czy i w jakim zakresie dotychczasowe polskie rozwiązania w obszarze procesu dowodzenia spełniają zidentyfikowane wymagania?*
- *Jaka treść i zakres czynności powinna występować w trakcie cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, aby spełniał on określone poprzednio wymagania?*

¹¹ Działanie jest **sprawne** w znaczeniu metodologicznym, gdy podmiot działania w granicach swej wiedzy i możliwości przewidywania warunków działania uczynił wszystko, aby zapewnić maksymalną sprawność. Sprawność rzeczywista może być mniejsza na skutek nieprzewidzianych okoliczności lub działania siły wyższej. Warto zwrócić uwagę na dwie postawy strategiczne: nastawienie na skuteczność i nastawienie na sprawność, to znaczy osiągnięcie celu przy minimalizacji kosztów materialnych i moralnych. Por. Kieżun Witold, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, s. 18 – 23.

¹² Regulamin działań wojsk lądowych, Warszawa, DWLąd. 1999, s.50.

¹³ J. Michniak i inni, *Metody i treść pracy zespołów funkcyjnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa, AON 2000, s.27.

Powyższe problemy cząstkowe dotyczą zasadniczych zagadnień z obszaru dowodzenia w operacjach wsparcia pokoju. Złożoność zaobserwowanej sytuacji problemowej spowodowała konieczność ich identyfikacji oraz określenia zasadniczych kierunków prowadzonych prac badawczych, których wspólnym mianownikiem było kryterium kompleksowego i merytorycznie uzasadnionego przedmiotowego procesu dowodzenia w możliwie krótkim czasie.

Hipoteza badawcza

Wielonarodowy i wielofunkcyjny charakter współczesnych operacji wsparcia pokoju ze środowiskowymi, organizacyjnymi i normatywnymi uwarunkowaniami dowodzenia, a w tym planowania stawia obecnie przed dowódcami (oraz organami dowodzenia) narodowych komponentów wojskowych nowe wymagania i konieczność opracowania uzasadnionych koncepcji użycia komponentu wojskowego w operacjach wsparcia pokoju, uwzględniających specyfikę zarówno środowiska ich realizacji, jego struktury, jak i zadań realizowanych przez komponent wojskowy, powoduje potrzebę określenia szczegółowego zakresu oraz treści czynności procesu dowodzenia jego użycia, co w kontekście traktowania dowodzenia jako wieloetapowego procesu podejmowania decyzji¹⁴ w istotny sposób wpływa na dowodzenie. Zaś zastosowanie w planowaniu zasad organizacji operacji wsparcia pokoju, podkreślających ich specyfikę, takich jak: wzajemny szacunek, bezstronność, elastyczność, współpraca cywilno-wojskowa, jedność dowodzenia, przejrzystość celów operacji, swoboda manewru, wiarygodność, ograniczenie w użyciu siły zapewnieni właściwe warunki do realizacji zadań przez podległe pododdziały i osiągnięcie celu operacji.

Zdaniem autorów, stosownie do przyjętej hipotezy roboczej, przeprowadzone badania pozwolą na sprecyzowanie zakresu i określenie potrzebnych zmian w niektórych czynnościach realizowanych w trakcie cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia komponentu wojsk lądowych w operacjach wsparcia pokoju.

¹⁴ Ibidem, s. 56.

Metody i techniki badawcze

Przyjęto, że w badaniach zasadniczą rolę będzie odgrywała metoda analizy systemowej rozumianej jako sposób podejścia. Wynika to z przedmiotu badań, jaki przyjęto w rozprawie – dowodzenie narodowym komponentem wojskowym w operacjach wsparcia pokoju ze szczególnym naciskiem na planowanie jego użycia z uwzględnieniem zasad i specyfiki realizacji tego rodzaju operacji. Cecha strukturalności, jaka występuje w przedmiocie badań, stanowi logiczne uzupełnienie podejścia systemowego. Bez podejścia strukturalnego trudno byłoby rozpatrywać zagadnienia dowodzenia w układzie hierarchicznym, a szczególnie w planowaniu jako funkcji procesu dowodzenia jest to konieczne, ponadto zastosowanie podejścia informacyjnego jest warunkiem koniecznym w takiej pracy, ponieważ przedmiot badań w swej istocie, jest obszarem przetwarzania, przesyłania i wymiany danych.

Dobierając metody badawcze uwzględniono dwie podstawowe zasady metodologiczne:

- dokonano analizy, czy wybór i zastosowanie określonych metod zapewnią rzeczywistości w stopniu maksymalnym udzielenie odpowiedzi na pytania ustalonej problematyki;
- wybór metod podporządkowano problematyce prowadzonych badań.

Metody empiryczne

Celem zastosowania w toku procesu badawczego **metod empirycznych** było poznanie sądów, opinii, poglądów oraz doświadczeń kadry dowódczej, która brała udział zarówno w ćwiczeniach jak i operacjach wsparcia pokoju, a także przedstawicieli armii innych państw w badanym obszarze. Ponadto, posłużyły one do opracowania kierunków i możliwości zmian lub udoskonalenia planowania, w celu zwiększenia skuteczności i efektywności dowodzenia. Metody empiryczne posłużyły do zgromadzenia danych w postaci materiału faktograficznego. W toku zasadniczego etapu prac badawczych zastosowano obserwację naukową, badanie opinii oraz quasi-eksperyment.

Obserwacja – wykorzystano technikę uczestniczącą i nie uczestniczącą oraz standaryzowaną i nie standaryzowaną¹⁵. Stosowana była ona w ramach działalności służbowej autora, umożliwiając dostrzeganie wiele faktów, zdarzeń i zjawisk z pozycji wykładowcy. Obserwacja (zewnątrzna – nie uczestnicząca i wewnętrzna – uczestnicząca) zastosowana do bezpośredniego badania wybranych problemów badawczych, umożliwiła spostrzeżenie zjawisk i związków występujących w elementach przedmiotu badań podczas realizacji ich funkcji praktycznych. Obserwację prowadzono w ramach procesu kształcenia AON, szczególnie w czasie ćwiczeń realizowanych ze studentami Wydziału Wojsk Lądowych, a także w czasie Kursów Taktyczno-Operacyjnych Integracji z NATO organizowanych w Akademii Obrony Narodowej wspólnie z Regional Command Allied Forces Northern Europe (RC AFNORTH) w Brunssum (Holandia), Führungsakademie der Bundeswehr (FüAkBw) w Hamburgu (Niemcy) oraz Joint Services Command and Staff College (JSCSC) w Northwood (Wielka Brytania), w których autorzy badań uczestniczyli od 1999 roku do grudnia 2003.¹⁶ Zaobserwowane, istotne dla problematyki badawczej fakty (wyniki obserwacji) zarejestrowano w postaci notatek.

Metody badania opinii – w przeprowadzonych badaniach zastosowano wywiad. Badanie opinii stosowano w celu zebrania doświadczeń specjalistów, którzy uczestniczyli w operacjach wsparcia pokoju, lub ich planowaniu, zarówno z jednostek wojskowych, Dowództwa Wojsk Lądowych, dowództw NATO oraz środowiska naukowego. W zbieraniu informacji metodą wywiadu, wykorzystano kwestionariusz przygotowany dla tej wyselekcjonowanej grupy oficerów, którzy stanowili znaczące źródło pozyskiwania materiału badawczego. Istotę stosowania tych metod badawczych stanowiło uzyskanie oraz poznanie poglądów, wniosków i oczekiwań indagowanych

¹⁵ Podział przyjęto za: L. Sołoma, *Metody i techniki badań socjologicznych, wybrane zagadnienia*, Olsztyn, WSP 1995, s. 52-60.

¹⁶ Wszystkie wymienione poniżej ćwiczenia, w których uczestniczył autor tematycznie związane są z planowaniem i prowadzeniem operacji wsparcia pokoju:

CPEX – „Marshland” – 1998 – Akademia Dowodzenia Bundeswhery, Hamburg;

CPEX – „Caucasus” – 1998 - , Kopenhaga;

CAX – „Viking” – 2001 – Szwecja;

„Strong Resolve” – 2002 – MNC NE, Szczecin;

„Allied Effort” – 2002 – RC AFNORTH, Wrocław;

pięć CPEX - „Allied Effort” – 2000 – 2003, prowadzone przez wykładowców z Akademia Dowodzenia Bundeswhery oraz Joint Services Command & Staff Collage w Bracknell z Wielkiej Brytanii prowadzonych w ramach Kursu Taktyczno-Operacyjnego Integracji z NATO.

osób oraz weryfikacja wniosków uzyskanych w toku prowadzenia prac teoretycznych. Wywiadem, prowadzonym od października 1999 do marca 2003 roku objęto 54 oficerów, którzy byli słuchaczami KTOIzNATO i mieli bezpośredni związek z dowodzeniem i planowaniem operacji wsparcia pokoju, oraz 16 oficerów reprezentujących różne armie państw członkowskich NATO, a którzy nie tylko brali udział w planowaniu operacji wsparcia pokoju, ale również uczestniczyli w wielu kursach poświęconych tej tematyce, w tym między innymi w roli wykładowców na KTOIzNATO.

Quasi-eksperyment

Na potrzeby tej pracy badawczej przeprowadzono quasi-eksperyment, którego celem było:

- poznanie sposobu funkcjonowania Zespołu Planowania Wielonarodowych Operacji Połączonych w trakcie planowania operacji wsparcia pokoju;
- empiryczne sprawdzenie sojuszniczych procedur planowania operacji wsparcia pokoju i ich wpływu na planowanie narodowych komponentów wojskowych;
- empiryczne sprawdzenie możliwości zastosowania interpretacji „narzędzi planowania” uwzględniającej bezstronność sił wsparcia pokoju w planowaniu operacji wsparcia pokoju;
- weryfikacja faktów naukowych zgromadzonych na podstawie odpowiedzi respondentów ankiety oraz dotychczasowych badań.

Quasi-eksperyment przeprowadzono w czasie ćwiczenia pk. „Allied Effort” dotyczącego planowania operacji wsparcia pokoju, a przeprowadzonego w trakcie Kursu Taktyczno-Operacyjnego Integracji z NATO z udziałem wykładowcy z Joint Services Command and Staff College (JSCSC) w Northwood w Wielkiej Brytanii.

Metody teoretyczne

Metody teoretyczne stosowane były we wszystkich etapach prac badawczych, szczególnie w etapie wstępnym poprzedzającym badania właściwe oraz w etapie końcowym. Były to między innymi: *analiza, synteza, indukcja i redukcja, porównanie, wnioskowanie oraz uogólnienie.*

Analiza umożliwiła określenie cech, związków i zależności badanych procesów, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływania otoczenia na przedmiot badań. Analizę stosowano zarówno jako proces myślowy oraz jako metodę badawczą.

Analiza literatury oraz dokumentów normatywno-szkoleniowych umożliwiła pogłębienie wiedzy autorów w obszarze założonej problematyki badawczej, pozwoliła przedstawić i uzasadnić ważność i aktualność sprecyzowanych problemów naukowych. Uzyskany tą metodą materiał wykorzystano jako podbudowę teoretyczną badań empirycznych. *Analiza* stosowana była głównie w badaniach literatury, którą podzielono na trzy zasadnicze grupy.

Pierwszą grupę stanowiły opracowania dotyczące przebiegu procesu planowania, jak i organizacji procesu dowodzenia w operacjach wsparcia pokoju. W grupie tej dużą uwagę poświęcono przede wszystkim dokumentom normatywnym, opracowaniom dydaktycznym oraz publikacjom i pracom badawczym ujmującym poglądy autorów na kwestie zbieżne z obszarem badań. Poczesne miejsce w tej grupie literatury znalazły dokumenty normatywne i publikacje Sojuszu Północnoatlantyckiego, a także narodowe wybranych państw. W grupie tej szczególną uwagę zwrócono na te pozycje literatury, które podkreślały specyficzne uwarunkowania nie tylko samej istoty operacji wsparcia pokoju, ale także dowodzenia i procesu planowania tego rodzaju działań. Wnioski uzyskane w podczas przeprowadzonej analizy i syntezy posłużyły do poszukiwania porównań i analogii w obszarach poszczególnych (szczegółowych) problemów badawczych.

Kolejną grupą literatury były opracowania dotyczące organizacji i zarządzania. W grupie tej dużą uwagę poświęcono przede wszystkim opracowaniom poświęconym problemom zarządzania i kierowania organizacjami. Wnioski uzyskane podczas przeprowadzonej analizy i syntezy posłużyły zarówno określenia podstaw teoretycznych dowodzenia a w nim przede wszystkim planowaniu, jak również do poszukiwania porównań i analogii w obszarach poszczególnych (szczegółowych) problemów badawczych.

Metoda ta służyła również do badania uwarunkowań oraz zakresu planowania operacji wsparcia pokoju stanowiących szczegółowe problemy badawcze.

Synteza pozwoliła na uzyskanie istotnej wiedzy o zjawiskach i procesach. W związku ze zbiorem szeregu faktów, z pogranicza wielu dziedzin, zastosowanie tego typu metody umożliwiło scalenie uzyskanych w toku badań wyników. Znalazły one swoje odzwierciedlenie w postaci wniosków i propozycji rozwiązań określonych problemów. *Synteza* objęto wnioski wynikające z operacji wsparcia pokoju (IFOR/SFOR, KFOR), ćwiczeń prowadzonych w jednostkach wojskowych, Akademii Obrony Narodowej, uczelniach zagranicznych oraz doświadczeń armii państw NATO (USA i Wielkiej Brytanii). Jednocześnie synteza była metodą badawczą stosowaną podczas opracowania wniosków z badań teoretycznych i empirycznych.

Porównanie – było metodą, która posłużyła ustaleniu podobieństw i różnic między badanymi przedmiotami (zjawiskami). Zastosowanie tej metody pozwoliło na wyodrębnienie cech wspólnych, różnic i cech charakterystycznych w procesach zachodzących w obiekcie badań. Metodę tę wykorzystano również w czasie interpretacji teoretycznej nowych faktów przez odwołanie się do wiedzy o faktach znanych (teorii), czyli przez konfrontację wiedzy nowej (powstałej z empirii) z wiedzą istniejącą. Ponadto *porównanie* było pomocne w tych wszystkich momentach prac badawczych, których istotą było identyfikowanie cech wspólnych, podobieństw oraz różnic poszczególnych podmiotów i zagadnień badawczych, a zwłaszcza w zakresie zasad i rozwiązań stosowanych w dowodzeniu i planowaniu operacji wsparcia pokoju w trakcie różnych operacji, ćwiczeń itp..

Indukcja i redukcja. Metoda indukcyjna pozwoliła na wyprowadzenie uogólnień z faktów jednostkowych (od szczegółu do ogółu). Stanowiła podstawę przy formułowaniu i weryfikacji hipotezy roboczej, a w konsekwencji umożliwiła tworzenie nowych koncepcji naukowych (twierdzeń, wniosków). W badaniach zastosowano indukcję enumeracyjną niezupełną, gdzie wnioskowanie przebiega w relacji przesłanka-wniosek. Metoda redukcji polega na tym, że znamy wniosek, a zastanawiamy się, co było przyczyną danego zjawiska. Wnioskowanie w tej metodzie przebiega w relacji wniosek-przesłanka. Uwzględniono przy tym, że metody indukcji i redukcji nie zapewniają 100-procentowej pewności wnioskowania, dają natomiast wystarczające prawdopodobieństwo.

Nierozzerwalnym elementem prowadzonych badań było **wnioskowanie**, którego efekty w postaci wniosków zawarto we wszystkich rozdziałach. Następnie **uogólnienie**, które stosowano do ujawniania cech, zjawisk, powiązań i zależności powtarzalnych, łączenia ich stosownie do przyjętych kryteriów oraz formułowania na ich podstawie uniwersalnych zasad działania. *Uogólnienie* wiążące się ściśle ze wskazanymi powyżej metodami – pozwoliło również na sformułowanie wniosków wyższego rzędu, wniosków ogólnych, co szczególnie ujawniło się w części rozprawy dotyczącej kształtu procesu planowania w operacjach wsparcia pokoju.

Techniki badań

Technika analizy dokumentów - każdy dokument, rozpatrywany za pomocą tego rodzaju technik, posiadał określoną wartość¹⁷. Starano się znaleźć w nim odzwierciedlenie istniejących właściwości charakterystycznych dla analizowanego obiektu, w tym przypadku operacji wsparcia pokoju. Polegano przeważnie na intuicji i wyczuciu, stąd też uwzględniono, że techniki te mają wyraźnie subiektywny charakter. Fakt ten znacznie utrudniał, a niekiedy wręcz uniemożliwiał, intersubiektywne sprawdzanie końcowego wyniku przeprowadzonej analizy (interpretacji), szczególnie zaś w odniesieniu do uwarunkowań wpływających na proces dowodzenia w operacjach wsparcia pokoju.

Analiza wewnętrzna polegała na dokładnym poznaniu treści dokumentu, właściwym rozumieniu i wyjaśnieniu, w tym także na wyodrębnieniu z kontekstu składników pierwszoplanowych, myśli przewodnich i istniejących między nimi wzajemnych więzi.

Analiza zewnętrzna dokumentu była uzupełnieniem analizy wewnętrznej. Polegała na ustaleniu czasu, warunków i okoliczności, w jakich powstał dany dokument, a także jego identyfikacji z autorem i adresatem, dla którego został sporządzony, czy też ewentualnego jego wpływu, jaki wywarł na bieg określonych wydarzeń.

Techniki obserwacyjne – w tego typu technikach uwzględniono zarówno obserwację zewnętrzną, jak i wewnętrzną¹⁸. Obserwację, traktowano jako zespół czynno-

¹⁷ M. Łobocki, *Metody badań pedagogicznych*, Warszawa, PWN 1978, s. 237-240.

¹⁸ L. Sołoma, *Metody i techniki badań socjologicznych*, s. 45-46.

ści, pozwalających zdobyć odpowiedź na postawione pytanie w wyniku zamierzonego postrzegania. Cechą specyficzną było to, że obserwacja, w odróżnieniu od innych technik, pozwala tworzyć obraz przedmiotu badań w oparciu o to, co się samemu dostrzegło. Sprawą kluczową w posługiwaniu się tą techniką obserwacji było rozumienie zjawisk zachodzących w badanym obiekcie.

Techniki oparte na wzajemnym komunikowaniu się badacza z respondentami – w tego typu technikach uwzględniono wszystkie formy wywiadu oraz inne sposoby zdobywania pisemnych niestandardyzowanych wypowiedzi. Techniki te ze względu na rodzaj pośrednictwa między badaczem a respondentem podzielono na:

- *pośrednie* – zaliczono do nich różne sposoby zdobywania niestandardowych wypowiedzi. Zaletą tych technik było to, że zachowania respondenta nie były modyfikowane obecnością osoby drugiej. Wadą zaś, że badacz nie miał możliwości ustalenia, w jakich warunkach odbywało się nadawanie informacji (np. czy nie pod wpływem osób trzecich) ani też nie ma sposobności dopytania się w przypadku odpowiedzi niejednoznacznej.
- *bezpośrednie* – w ich zakres wchodziły wszelkie odmiany wywiadu. Pozwalały one uniknąć wad technik opartych na pośrednim komunikowaniu się, ale sprzyjały pojawianiu się mankamentu, w postaci wpływu ankietera na rodzaj uzyskiwanych informacji.

Założony cel pracy badawczej, sformułowane główny i szczegółowe problemy badawcze oraz zastosowane metody naukowe determinowały treść i kolejność prowadzonych badań. Odzwierciedla to układ pracy badawczej składający się ze wstępu, pięciu rozdziałów merytorycznych zawierających opis wyników badań przedmiotowych, zakończenia oraz załączników.

W rozdziale pierwszym pt.: „Uwarunkowania prawno-międzynarodowe operacji wsparcia pokoju” przedstawiono wyniki badań mających na celu identyfikację uwarunkowań wpływających na przebieg procesu dowodzenia¹⁹ w operacjach wsparcia pokoju oraz rozwiązanie problemu szczegółowego, który można zawrzeć w pytaniu - Czy specyfika operacji wsparcia pokoju warunkuje odmienny przebieg cyklu de-

¹⁹ Proces dowodzenia – „...całokształt działań realizowanych przez organ dowodzenia w celu podjęcia decyzji, opracowania i postawienia zadań podwładnym i nadzorowaniu ich wykonania...”, Regulamin działań wojsk lądowych, Warszawa, DWLąd. 1999, s.50.

czyjnego w procesie dowodzenia i rodzaj treści rozpatrywanych w tym procesie? W osiągnięciu zakładanego celu i udzielenia odpowiedzi na pytanie określające problem szczegółowy zastosowano przede wszystkim analizę literatury przedmiotu oraz dokumentów normatywno-szkoleniowych, wnioski i uogólnienie. Na podstawie wniosków z wstępnej fazy badań, można stwierdzić, że wspomniane uwarunkowania operacji wsparcia pokoju istnieją i można podzielić je na dwie grupy. Pierwsza grupa to uwarunkowania zewnętrzne, z których najważniejsze to uwarunkowania prawno-międzynarodowe – opisane w treści tego rozdziału.

W rozdziale drugim: „Teoria i praktyka dowodzenia wielonarodowymi siłami połączonymi w operacjach wsparcia pokoju” szczególny nacisk położono na analizę udziału NATO w operacjach wsparcia pokoju, analizę i obserwację naukową ćwiczeń dotyczących tej tematyki, a także syntezę wniosków, które zostały wypracowane w trakcie zarówno operacji jak i przeprowadzonych ćwiczeń. Pozwoliło to autorom na opisanie uwarunkowań wewnętrznych, które należy uwzględnić w przebiegu procesu dowodzenia operacji wsparcia pokoju a wynikających zarówno z organizacji dowództwa, jak i realizujących operację sił wsparcia pokoju.

W rozdziale trzecim: „Przebieg procesu planowania działań” (ang. OPP) zawarta została odpowiedź na następujące pytania problemowe: w jakim zakresie ustalenia Sojuszu Północnoatlantyckiego regulują problematykę procesu dowodzenia w operacjach wsparcia pokoju?, oraz jakie treści i zakres czynności powinny występować w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia, aby spełnił on określone poprzednio uwarunkowania i wymagania?

W rozdziale czwartym: „Proces dowodzenia – dotychczasowe ustalenia narodowe” zawarta została odpowiedź na pytanie problemowe: czy i w jakim zakresie dotychczasowe polskie rozwiązania w obszarze przebiegu cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia spełniają zidentyfikowane w rozdziałach pierwszym, drugim i trzecim wymagania?

Z tego też względu we wcześniejszych rozdziałach przedstawione zostały uwarunkowania mające wpływ na dowodzenie w tego typu operacjach. Uwarunkowania zarówno zewnętrzne, wynikające z ograniczeń prawno-międzynarodowych i doktrynalnych

oraz uwarunkowania wewnętrzne wynikające z koncepcji organizacji sił realizujących operacje wsparcia pokoju i sposobu ich dowodzenia.

W rozdziale piątym: „Koncepcja cyklu decyzyjnego w procesie dowodzenia narodowym komponentem wojsk lądowych w operacjach wsparcia pokoju” w konsekwencji wspomnianych wcześniej uwarunkowań jest przedstawiona w tym rozdziale, który podsumowuje badania autorów, koncepcja cyklu decyzyjnego w procesie dowodzenia narodowym komponentem wojskowym, skupiona przede wszystkim na fazie planowania, która jak wskazują wyniki badań, jest najistotniejsza w sprawowaniu dowodzenia w tego typu operacjach. W celu jej określenia posłużono się wynikami z analizy literatury przedmiotu badań oraz dokumentów normatywno-szkoleniowych, wnioskowaniem i uogólnieniami, a także analizą wniosków z udziału komponentów Wojska Polskiego w operacjach wsparcia pokoju. Pomocna była również analiza i obserwacja naukowa ćwiczeń dotyczących tej tematyki, a także synteza wniosków, które zostały wypracowane w trakcie operacji i ćwiczeń. Istotną rolę odegrało także badanie opinii przeprowadzone w celu zebrania doświadczeń specjalistów, którzy uczestniczyli w operacjach wsparcia pokoju, lub ich planowaniu, zarówno z jednostek wojskowych, dowództwa wojsk lądowych, dowództw NATO jak i środowiska naukowego akademii. Także quasi-eksperyment przeprowadzony w czasie ćwiczenia pk.: „Allied Effort”, miał znaczenie w weryfikacji oraz sformułowaniu wniosków dotyczących procesu dowodzenia w operacjach wsparcia pokoju. W rozdziale tym przedstawiona została także synteza wniosków dotyczących teoretycznych podstaw planowania – pierwszej i jakże decydującej funkcji dowodzenia. Wypracowane wnioski w tym rozdziale uzupełnia charakterystyka podstawowych narzędzi planistycznych, których zrozumienie i właściwe użycie wpływa na usprawnienie dowodzenia w operacji wsparcia pokoju.

W zakończeniu oceniono stopień realizacji celu pracy badawczej i stopień weryfikacji hipotezy oraz przedstawiono syntetyczne wnioski z całego procesu badawczego.

Płk dr hab. inż. Józef MICHNIAK

1. UWARUNKOWANIA PRAWNO-MIĘDZYNARODOWE OPERACJI WSPARCIA POKOJU

Płk dr hab. inż. Józef MICHNIAK

Celem badań, których wyniki przedstawiono w poniższym rozdziale było określenie uwarunkowań wpływających na przebieg cyklu decyzyjnego w procesie dowodzenia w operacjach wsparcia pokoju oraz rozwiązanie problemu szczegółowego, który zawarto w pytaniu - Czy specyfika operacji wsparcia pokoju, warunkuje sprawowanie dowodzenia w tych operacjach?

W osiągnięcia zakładanego celu i udzielenia odpowiedzi na pytanie określające ten problem szczegółowy zastosowano przede wszystkim analizę literatury przedmiotu oraz dokumentów normatywno-szkoleniowych, wnioskuje oraz uogólnienie. Na podstawie wniosków z wstępnej fazy badań, stwierdzono, że wspomniane uwarunkowania sprawowania dowodzenia w operacjach wsparcia pokoju istnieją i można podzielić je na dwie grupy. Pierwsza grupa to uwarunkowania zewnętrzne, z których najważniejsze to uwarunkowania prawno-międzynarodowe – które zostaną opisane w niniejszym rozdziale. Kolejna grupa to uwarunkowania wewnętrzne wynikające z wielonarodowego charakteru sił w tych operacjach, uwarunkowania te zostaną opisane w kolejnym rozdziale.

Dążąc do opisanego uwarunkowań prawno-międzynarodowych w pierwszej kolejności na podstawie analizy dokumentów i publikacji dotyczącej działalności Organizacji Narodów Zjednoczonych – ONZ, analizy roli tej organizacji w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych dokonano syntezy wniosków dotyczących klasyfikacji pojęć „operacje pokojowe”, „misje pokojowe” oraz „operacje wsparcia pokoju”. Klasyfikacja tych pojęć, stanowi również w pewnym sensie uporządkowanie aparatu pojęciowego używanego w niniejszej pracy. W dalszej kolejności na podstawie analizy roli i udziału North Atlantic Treaty Organisation – NATO w rozwiązywaniu kryzysu na Bałkanach gruntownej analizie poddano ewolucję pojęcia „operacje wsparcia pokoju” a także zasady obowiązujące w tych rodzajach działań a które to zasady implikują na

specyfikę w dowodzeniu komponentem wojskowym tzn.: wyróżniają te działania od „tradycyjnych” operacji wojskowych (np.: obrona, natarcie, itp.).

1.1. Operacje pokojowe – podstawowe pojęcia i rodzaje operacji

„W operacjach pokojowych każdy żołnierz musi być świadomy, że zwycięstwem jest stworzenie warunków prowadzących do pokoju – a nie zniszczenie przeciwnika.”

Gen. bryg. Morris J. BOYD

Wnioski z analizy literatury badanego problemu 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 (np.: J. Rydzkowski, Słownik Organizacji Narodów Zjednoczonych, Wiedza Powszechna, Warszawa 2000, s.128), jednak prowadząc analizę z punktu widzenia poprawności językowej „misja to ważne zadanie do spełnienia, posłannictwo: misja polityczna. Powierzyć, zlecić, komu misję”²⁰, natomiast „operacja” to – „... Zaplanowana akcja wojskowa wykonana przez oddział żołnierzy albo przez całą armię, mającą na celu zdobycie określonego punktu strategicznego”²¹. 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 tworzenia warunków zapobiegania oraz eskalacji a także rozwiązywania konfliktu. Wniosek ten jest zgodny ze stwierdzeniem Carla von Clausewitza, że „wojna jest niczym innym, jak dalszym ciągiem polityki przy użyciu innych środków...”²²

W związku z tym można zaproponować następującą interpretację tych pojęć:

²⁰ E. Sobol, Mały Słownik Języka Polskiego, PWN, Warszawa 1999, s.445.

²¹ Tamże, s.570.

²² C. Von Clausewitz, „O Wojnie”, Test, Lublin 1995, s. 763

Misja pokojowa – to każda działalność służąca zarówno pokojowi i bezpieczeństwu, jak również kontrolowaniu i rozwiązywaniu konfliktów zarówno między państwami jak i wewnątrz państw.

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.”²³. 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.”²⁴ Brak zarówno jednoznacznych kryteriów pojęciowych, jak i wiążących się z tym definicji „... powoduje chaos pojęciowy i jednocześnie utożsamia operacje pokojowe z operacjami utrzymania pokoju (ang. peacekeeping operations) prowadzonymi przez ONZ...”²⁵

Interesująca próba uporządkowania terminologii podjęta została w 1996 roku przez Instytut Badań nad Obroną Narodową. Autorzy tej klasyfikacji podzielili operacje pokojowe na następujące typy:

- **operacje utrzymania pokoju** (ang. peace-keeping operations) – jest to działalność, która obejmuje przeprowadzanie misji obserwacyjnych, a także operacji rozdzielających walczące strony po zawarciu przez nie porozumienia;

a także

²³ W.H. Lewis, *Military Implications of United Nations Peacekeeping Operations*, NDU, Waszyngton. 1993, s.17

²⁴ Tamże, s. 17

²⁵ M. Kowalewski, *Kryzys i rozwój operacji pokojowych*, *Sprawy Międzynarodowe* nr 1, PISM, Warszawa 1995, s. 99.

- **operacje ambitniejsze** (ang. more ambitious operations) – określone jako działalność obejmującą pomoc w tzw. okresie przejściowym – tzw. operacje budowania pokoju (ang. peace-building operations), jak również ochronę akcji humanitarnych (ang. humanitarian operations), a także wymuszanie pokoju (ang. peace enforcement)²⁶

Jednak próba ta, w dalszym ciągu nie udzielała odpowiedzi na pytanie: co to są operacje pokojowe?

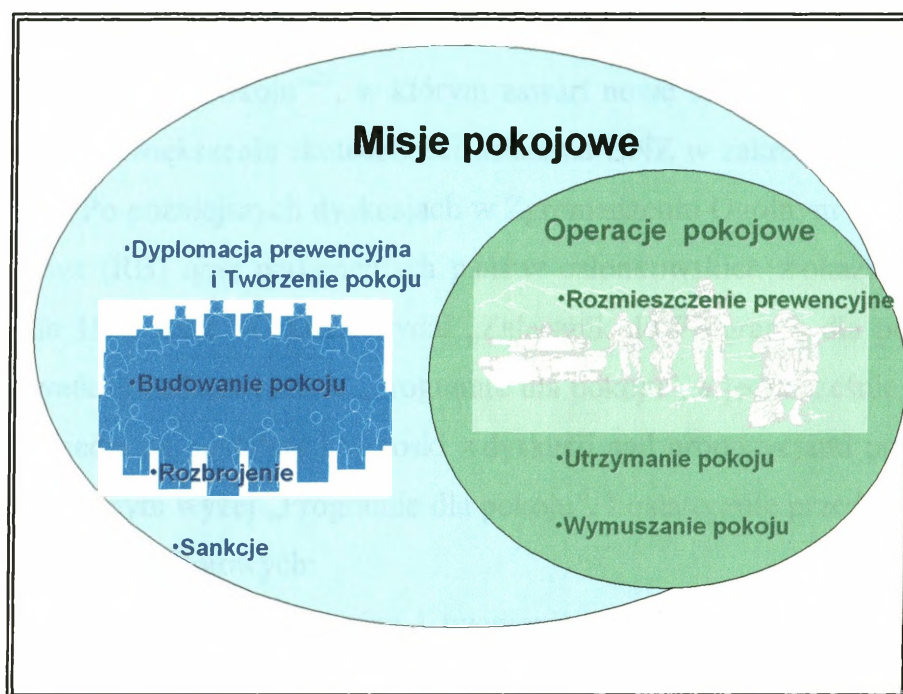
Również analiza polskiej literatury, pomimo ponad czterdziestoletniego uczestnictwa w różnych operacjach pokojowych nie pozwala na sformułowanie jednoznacznych wniosków dotyczących terminologii związanej z działalnością na rzecz pokoju. Pierwszą taką próbą była praca F. Gągora i K. Paszkowskiego pt.: „Międzynarodowe operacje pokojowe w doktrynie obronnej RP”. W pracy tej autorzy proponują następującą definicję „operacji pokojowych” – „... działania z ograniczonym użyciem sił zbrojnych podejmowane przez społeczność międzynarodową w celu utrzymania lub przywrócenia pokoju w rejonie konfliktu.”²⁷ Jednak z analizy tej definicji wynika, że pokrywa ona swym znaczeniem także „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 międzynar-

²⁶ B.R. Pirnie, *Soldiers for Peace : An Operational Typology*, RAND, Santa Monica, 1996.

²⁷ F. Gągor, *Międzynarodowe operacje pokojowe w doktrynie obronnej RP*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Warszawa 1998, s.52

dową organizację uprawnioną przez społeczność międzynarodową, podejmowana w celu utrzymania lub przywrócenia pokoju w rejonie konfliktu.



Rys. 1.1.1. Zależności pomiędzy pojęciami „misja pokojowa” a „operacja pokojowa”

Źródło: opracowanie własne na podstawie Boutros Boutros - Ghali „Załącznik do Programu dla pokoju”, New York, 1995 r.

Misje i operacje pokojowe Organizacji Narodów Zjednoczonych

Po udzieleniu odpowiedzi na pytanie dotyczące 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 ²⁸, Sekretarz Generalny ONZ (SG ONZ) Boutros Boutros-Ghali w czerwcu 1992 roku przedstawił raport zatytułowany „Program dla pokoju”²⁹, 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 pokoju”³⁰, 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 przedstawia następujące rodzaje misji pokojowych:

- dyplomacja prewencyjna i tworzenie pokoju (*ang. preventive diplomacy and peacemaking*);
- utrzymanie pokoju (*ang. peace - keeping*);
- budowanie pokoju (*ang. peace building*);
- rozbrojenie (*ang. disarmament*);
- sankcje (*ang. sanctions*);
- wymuszanie pokoju (*ang. peace enforcement*).

Dyplomacja prewencyjna i tworzenie pokoju

Pojęcie dyplomacji prewencyjnej możemy przyjąć za Marianem Kowalewskim³¹ i określić jako: permanentną misję pokojową o zasięgu światowym prowadzoną w czasie pokoju, której celem jest niedopuszczenie do przerodzenia się sporu w konflikt i jednocześnie jego rozwiązanie przy pomocy pokojowych środków.

W pewnym sensie dyplomację prewencyjną można, zatem postrzegać jako stałą, zakulisową działalność charakteryzującą system Narodów Zjednoczonych (NZ), w której SG i jego personel oraz społeczność dyplomatyczna poprzez m.in.: przeprowadzenie

²⁸ Dokumenty ONZ S/23500

²⁹ Dokumenty ONZ A/47/277-S/24111

³⁰ Dokumenty ONZ A/50/60-S/1995

³¹ M.Kowalewski: Kryzys i rozwój operacji pokojowych, Sprawy Międzynarodowe 1/1995

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”.³²

Obecnie Sekretariat ONZ zatrudnia w Departamencie Spraw Politycznych około 40 osób, natomiast w operacjach pokojowych uczestniczyło w tym czasie około 30 tys.³³ 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.³⁴

Istnieją dwa odmienne rodzaje dyplomacji prewencyjnej, które można określić jako:

- późne zapobieganie,
- wczesne zapobieganie.

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

³² Boutros Boutros-Ghali : An Agenda for Peace New York 1995 s. 32-33

³³ Ibidem ,s 33

³⁴ Ibidem ,s 33

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** (ang. 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 zapobieżenia 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.³⁵

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.³⁶ Celem tego działania było „odstraszenie” 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.

Drugim rodzajem dyplomacji prewencyjnej jest **wczesne zapobieganie**. Najogólniej rzecz określając polega ono na oferowaniu państwom członkowskim **usług**

³⁵ Boutros Boutros-Ghali : An Agenda for Peace New York 1995 s55

³⁶ 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 roku 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 roku) były tak małe, że samodzielnie nie mogłyby sobie poradzić w ewentualnym konflikcie.

w zakresie rozwiązywania sporów, pomagając im tym samym w wykonywaniu zobowiązań wynikających z rozdziału VI Kart Narodów Zjednoczonych (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 pochłonięłoby 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.³⁷

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,
- 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

³⁷ Boutros Boutros-Ghali : An Agenda for Peace New York 1995 s. 57-58

konfliktu zawarcie porozumienia o przerwaniu ognia oraz wstrzymanie działań militarnych w rejonie konfliktu (ang. conflict management);

Etap II – ukierunkowany jest na osiągnięcie trwałego politycznego porozumienia pomiędzy stronami konfliktu, które powinno doprowadzić do jego rozwiązania i przywrócenia pokoju w rejonie kryzysu.

Utrzymanie pokoju

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”.³⁸

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 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 wspomżenia stron w zapewnieniu 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.

³⁸ International Military and Defense Encyclopedia New York 1993 Vol. 5, tłumaczenie własne.

Jednak jak wskazuje Boutros Boutros-Ghali: „...charakter operacji utrzymania pokoju przeszedł w ostatnich latach szybką ewolucję...”³⁹ 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 11. operacji podjętych po styczniu 1992 roku wszystkie z wyjątkiem dwóch - czyli 82% - odnoszą się do konfliktów wewnątrzpaństwowych”.⁴⁰

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;
- niszczone 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 (ang. United Nations Transition Assistance Group in Namibia) oraz później realizowane z różnym sukcesem operacje w Kambodży - UNTAC (ang. United Nations Transitional Authority in Cambodia), Angoli - UNAVEM (ang. United Nations Angola Verification Mission), Salwadorze -

³⁹ Boutros Boutros-Ghali : An Agenda for Peace New York 1995 s.63

⁴⁰ Ibidem, s.13

ONUSAL (ang. United Nations Observer Mission in El Salvador), Mozambiku – ONUMOZ (ang. United Nations Operation in Mozambique) i Saharze Zachodniej - MINURSO (ang. United Nations Mission for the Referendum in Western Sahara).

Jednak najbardziej ambitną i skomplikowaną operacją utrzymania pokoju jest operacja UNTAC w Kambodży⁴¹, 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.

Jak widać 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, 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.⁴²

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;

⁴¹ Gareth Evans : Cooperating for Peace, St.. Leonards 1993 ,s.67

⁴² Boutros Boutros-Ghali : ..., op. cit. , s.62

- adekwatne wsparcie finansowe i logistyczne ⁴³.

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?**

Tabela. 1.1.1.

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" ⁴⁴ możliwość użycia siły, |

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.

Natomiast decyzja podjęta może zostać przez:

- Zgromadzenie Ogólne,
- lub Radę Bezpieczeństwa.

⁴³ Ibidem s.24

⁴⁴ PKO - peace - keeping operation

Podsumowanie zawarte zostało w tabeli 1.1.2. 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.

Tabela. 1.1.2.

Organy podejmujące inicjatywę i decyzję odnośnie powołania operacji pokojowej z użyciem Sił Pokojowych

| Czynność | Kto | Podstawa (KNZ) |
|-------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------|
| INICJATYWA | Każde państwo, lub grupa państw, | Art. 35 |
| | Zgromadzenie Ogólne, | Art. 11 |
| | Sekretarz Generalny, | Art. 39 |
| | Rada Bezpieczeństwa, | Art. 24 |
| DECYZJA | Zgromadzenie Ogólne; Rada Bezpieczeństwa: | Art. 14, Art. 24,29, |

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 państwo-gospodarza operacji utrzymania pokoju, jaki i warunków, którymi to państwo-gospodarz dysponuje, a w tym:

- terenu;
- infrastruktury gospodarczej;
- komunikacyjnej;
- możliwości transportowych;
- aprowizacyjnych itp.

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 opóźniona 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 trzy kolejne 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.

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 zaliczyć⁴⁵:

⁴⁵ Czesław DĘGA : Udział Wojska Polskiego w misjach pokojowych ONZ, AON Warszawa 1993,s34-35,

1. Obserwacja i nadzorowanie linii wstrzymania ognia (np.: UNDOF - UNITED NATIONS DISENGAGEMENT OBSERVER FORCE);
2. Obserwacja warunków po jednej lub po obu stronach granicy (np.: UNIMOG - UNITED NATIONS IRAN - IRAQ MILITARY OBSERVER GROUP);
3. Ustalenie faktów i obserwacja wypadków rzekomej interwencji z zewnątrz w wewnętrzne sprawy państw (UNAVEM - UNITED NATIONS ANGOLA VERIFICATION MISSION);
4. Pomoc w utrzymaniu prawa i porządku na wniosek państwa - na terytorium znajdującym się pod jego jurysdykcją (np.: UNMIH - UNITED NATIONS MISSION IN HAITI);
5. Nadzorowanie wyborów (plebiscytów) i wykonania postanowień rozejmowych (UNTAG - UNITED NATIONS TRANSITION ASSISTANCE GROUP IN NAMIBIA);
6. Czasowe administrowanie, a nawet okupowanie jakiegoś terytorium (UNTAC - UNITED NATIONS TRANSITIONAL AUTHORITY IN CAMBODIA);
7. Ochrona personelu, miejsc lub urządzeń międzynarodowych m.in. z pomocą humanitarną (UNOSOM - UNITED NATIONS OPERATION IN SOMALIA);
8. Zabezpieczenie określonego statusu stref zdemilitaryzowanych, oddanych pod kontrolę ONZ (tzw.: UNITED NATIONS PROTECTED AREAS - UNPA) - (UNPROFOR - UNITED NATIONS PROTECTION FORCE);
9. Wykonywanie innych zadań nie mających charakteru sankcji, zleconych mandatem organu, który je powołał, np.:
 - 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.⁴⁶ W samym tylko roku 1995 w 16 misjach utrzymania pokoju służyło prawie 80 tysięcy personelu.⁴⁷ A zaznaczyć należy, że ze względu na rozwój sytuacji politycznej coraz więcej krajów zwraca się z prośbą do ONZ o pomoc w rozwiązywaniu problemów.

Budowanie pokoju

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 definicję 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.⁴⁸ Podsumowując można stwierdzić, że celem tej misji jest rozwiązanie przyczyny sporu, konfliktu lub kryzysu w taki sposób aby zapobiec jego nawrotowi.

⁴⁶ Boutros Boutros-Ghali : An Agenda for Peace New York 1995 s.32 ,stan na dzień 01.06..1994.

⁴⁷ Ibidem s.41

⁴⁸ Gareth Evans : Cooperating for Peace, St.. Leonards 1993 ,s.54

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.

Wymuszanie pokoju

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 bezpieczeństwa⁴⁹. Celem tej operacji jest niedopuszczenie do powstania konfliktu lub jego przerwania 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 napotyającym oporu triumfem agresji”⁵⁰.

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)⁵¹. 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 (załącznik 3) oraz w 1990 w odpowiedzi na agresję Iraku na Kuwejt.

⁴⁹Tamże,s.39.

⁵⁰Boutros Boutros-Ghali : An Agenda for Peace New York 1995 s33

⁵¹Boutros Boutros-Ghali : ..., op. cit.,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) oraz ochronę stref bezpieczeństwa (rezolucje 836 i 844). RB podjęła również akcję w celu wymuszenia zachowania „nienaruszalności strefy powietrznej”⁵² w Bośni i Hercegowinie.

Czwartym przykładem jest rozszerzenie mandatu, który pierwotnie miał jednoznaczny „charakter humanitarny”⁵³ misji w Somalii - UNSOM - „o wymuszenie pokoju w celu wsparcia akcji humanitarnej”⁵⁴.

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 doprowadziło 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 dywagacje o dwóch podstawowych rodzajach operacji pokojowych w których istotną rolę odgrywa komponent wojskowy, można stwierdzić, że różnica między **operacją utrzymania a wymuszenia pokoju** polega na tym, że:

⁵² Rezolucja RB nr 816

⁵³ Rezolucja RB nr 794

⁵⁴ Rezolucja RB nr 814

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.

Sankcje

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 wymuszenie zaprzestania działań naruszających pokojowe współistnienie prowadzonych przez państwo lub strony konfliktu.

Art. 41 KNZ upoważnia RB do wezwania „państw członkowskich ONZ do zastosowania środków nie pociągających za sobą użycia siły zbrojnej w celu przywrócenia międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa”.⁵⁵ Są to, zatem środki podejmowane przez społeczność międzynarodową na wniosek RB nie wymagające 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 mogą rodzaj misji pokojowej - często długotrwałej, ale jak pokazuje analiza przykładów zastosowania ich - skutecznej. Jako przykład – najdłużej i w efekcie najsukuteczniej zastosowanych sankcji jest nałożonych ich na RPA⁵⁶.

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,

⁵⁵ Karta Narodów Zjednoczonych oraz Statut Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości: Departament Informacji ONZ, New York 1971

⁵⁶ 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

Libii i Haiti oraz dwa wcześniejsze przypadki tzn. właśnie wobec Rodezji⁵⁷ 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 – nie wyszczególnione 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, (choć odnośnie Iraku sankcje nie objęły tylko dostaw żywności ze względów humanitarnych)⁵⁸.

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 międzynarodowej. 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.

⁵⁷ Rezolucja Rady Bezpieczeństwa ONZ nr 277 z 18 III 1970

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 jakiegokolwiek 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...

⁵⁸ Rezolucja RB nr 661/1991

Rozbrojenie

Ostatnim przedstawionym przez Boutrosa Boutrosa-Ghalego mechanizmem będącym w dyspozycji ONZ jest rozbrojenie. 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”.⁵⁹ 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.⁶⁰ Stworzono warunki do wprowadzenia tych mechanizmów w życie. I podsumowując chyba bez zbytej 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.** A 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

⁵⁹ S. LEŚKO : Prawo konfliktów zbrojnych, Warszawa 1984, s.165

⁶⁰ Rezolucja ZO NZ nr 502/1952

ne, naukowe i technologiczne można wykorzystać w celach pokojowych i postępu ludzkości.

Jednak oprócz inicjatyw rozbrojeniowych o znaczeniu globalnym, jak podkreśla to Boutros Boutros-Ghali bardzo duże znaczenie ma tzw. „mikrorozbrojenie”⁶¹, które w połączeniu z innymi rodzajami misji pokojowych odgrywa bardzo ważną rolę w rozwiązywaniu kryzysu międzynarodowego. A 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 ONZ⁶² 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.

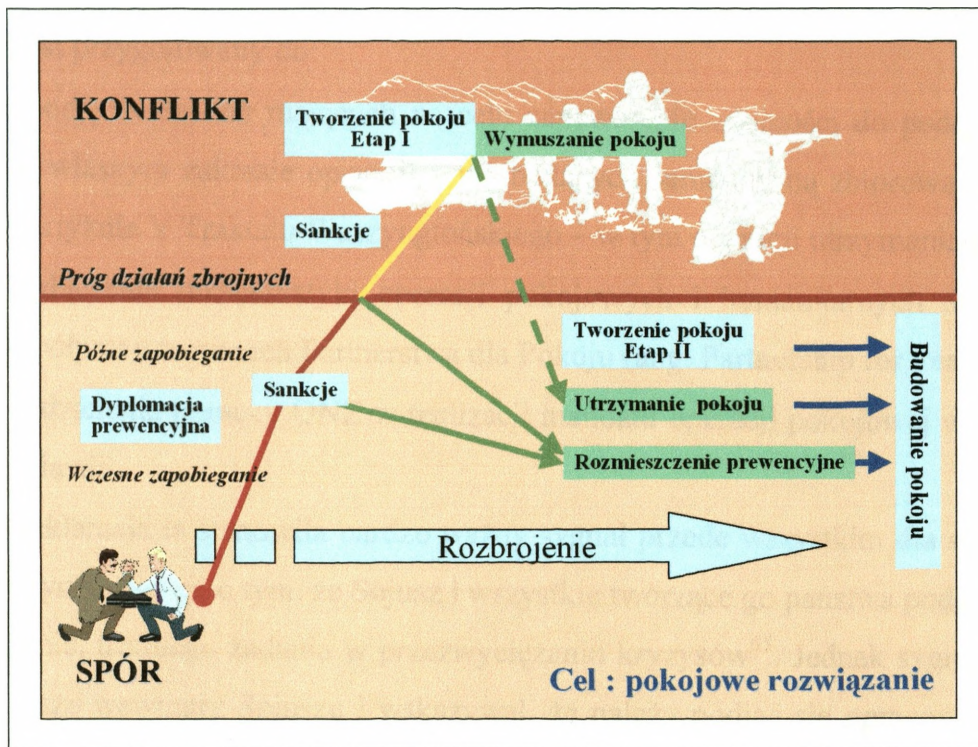
Dlatego też jak wynika z działalności ONZ oprócz znacznych osiągnięć w ograniczeniu broni masowej zagłady i głównych systemów broni raketowej, następować musi równoległy postęp w dziedzinie rozbrojenia z broni konwencjonalnej, ze szczególnym uwzględnieniem broni lekkiej.

Podsumowując tę część 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 przedstawiający 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. Jednak ze względu na olbrzymie doświadczenie oraz niezaprzeczalne sukcesy tej organizacji wypracowane przez nią zasady i rozwiązania dotyczące zaangażowania sił wielonarodowych w rozwiązywanie sytuacji kryzysowych stanowią z jednej strony wzór a z drugiej punkt wyjścia dla własnych rozwiązań.

⁶¹ Boutros Boutros-Ghali : ...,op. cit.,s.32

⁶² Ibidem s.28

Zależności między tymi rodzajami misji pokojowych przedstawiono na rysunku 1.1.2.



Rys.1.1.2. Techniki ONZ którymi rozwiązuje pokojowo spory i konflikty

Źródło: opracowanie J.Trembecki, *Rozprawa doktorska, W-wa, 2004 r.*

1.2. Operacje wsparcia pokoju – terminologia i ich rodzaje

Istotnym problemem ze względu na przedmiot badań jest określenie, czym są „operacje wsparcia pokoju”? W tym celu analizie poddano dokumenty opracowane w ramach nie zamkniętej 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 – ang. United Nations Protection Force⁶³), a także przeobrażeniami jakie nastąpiły w Europie Środkowej, które przyczyniły się do zmiany sytuacji międzynarodowej – i w konsekwencji dokonania odpowiednich zmian zarówno w strategii jak i organizacji NATO. Przeprowadzono reformę NATO mającą na celu przygo-

⁶³ por. M. Kowalewski, Kryzys i rozwój operacji pokojowych, *Sprawy Międzynarodowe*, PISM nr 1, 1995, s.103

towanie Sojuszu do spełnienia nowych zadań. Reformę tą zapoczątkowała Deklaracja Londyńska⁶⁴ z 06 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 – nie będących 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 (ang. 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 się kolektywnie, trudnego zadania w przewyżczeniu kryzysów⁶⁵. 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” (ang. non-V article operations)⁶⁶. 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 i Komitet Bezpieczeństwa i Współpracy Europejskiej (KBWE) 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”⁶⁷ opracowanym przez Komitet Wojskowy (ang. Military Committee, 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

⁶⁴ The Alliance's Strategic Concept in Transformation of an Alliance, The decision of NATO's Heads of State and Government, Londyn 1990, Rzym 1991.

⁶⁵ Por. G. Evans : Cooperating 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 miała swój udział w operacjach wsparcia pokoju..

⁶⁶ Terminem tym określa się operacje podejmowane przez NATO, poza obszarem Sojuszu i nie wynikające z konieczności kolektywnej samoobrony tzn. nie związane bezpośrednio z obroną jego państw członkowskich.

⁶⁷ The Military Concept for NATO Peace Support Operations MC – 327/1

szczyt państw w Brukseli w 1994. Drugim ważnym osiągnięciem tego dokumentu, jest wprowadzenie jednolitej 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”⁶⁸). Natomiast dokument ten wprowadza pojęcie – „operacje wsparcia pokoju” (ang. 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*”⁶⁹

Operacje wsparcia pokoju obejmują w swym zakresie następujące typy działań:

- zapobieganie konfliktom,
- tworzenie pokoju,
- utrzymanie pokoju,
- wymuszanie pokoju,
- budowanie pokoju,
- operacje humanitarne.

Wspomniany wcześniej szczyt państw NATO w Brukseli wprowadził również dodatkową koncepcję umożliwiającą realizację powyższych założeń w praktyce – czyli określił środek⁷⁰ do realizacji operacji wsparcia pokoju i są nim - wielonarodowe siły połączone (ang. 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 dokumencie⁷¹:

⁶⁸ por. F. Gagor, Międzynarodowe operacje pokojowe w doktrynie obronnej RP, Wydawnictwo Adam Marszałek, Warszawa 1998, s.45

⁶⁹ „**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.

⁷⁰ „... to co ułatwia, umożliwia działanie, osiągnięcie czego..”. Mały Słownik Języka Polskiego, PWN, Warszawa 1999, s.924

⁷¹ „NATO Doctrine for PSO” NATO, 1995

- operacją wsparcia 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” (ang. 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 swoich sił⁷².

Powyższe ustalenia stanowiły podstawę do przygotowywanej właśnie pierwszej operacji wsparcia pokoju prowadzonej przez NATO, a polegającej na wprowadzeniu w życie porozumienia z Dayton⁷³ dotyczącego Bośni i Hercegowiny. Operacja ta miała kryptonim „Wspólny Wysiłek” (ang. Joint Endeavor) i prowadzona była przez Siły Implementacyjne (ang. Implementation Force – IFOR) na podstawie rezolucji Rady Bezpieczeństwa (RB) ONZ nr 1031 z dnia 15.12.1995 w której określono mandat operacji uwzględniający postanowienia rozdziału VII KNZ. Operacja ta praktycznie otworzyła uczestnictwo Sojuszu w procesie rozwiązywania kolejnych konfliktów na Bałkanach.

Historia zaangażowanie 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 o własnych procedur,

⁷² 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 – J.T.

⁷³ Porozumienie z Dayton (m. W USA) z 21.11.1995 oraz Układ pokojowy z Paryża dotyczyły zawieszenia broni w Bośni i Hercegowinie – J.T.

- oraz pod auspicjami Konferencji Współpracy i Bezpieczeństwa w Europie KBWE (przemianowanej później na Organizację Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie OBWE).

Deklaracja ta wiązała się z wydzieleniem przez Sojusz odpowiednich środków, sił oraz ekspertów na rzecz operacji utrzymania pokoju (ang. 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”⁷⁴. 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 Hercegowinie⁷⁵. NATO również zabezpieczało bezpośrednie wsparcie lotnicze (ang. Close Air Support - CAS) na rzecz Sił Ochrony ONZ (UNPROFOR) uzyskując możliwość stosowania siły w celu wymuszenia przestrzegania zakazu lotów, oraz ochrona rejonów uznanych przez ONZ jako Strefy Bezpieczeństwa (między innymi Sarajewo)⁷⁶. Stanowcze działania Sojuszu

⁷⁴ Karta Narodów Zjednoczonych, art. 24. Pkt. 1

⁷⁵ Rezolucje Rady Bezpieczeństwa ONZ nr 713 i 757

⁷⁶ 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 w dniu 24 lutego 1994 roku, gdy samoloty NATO strąciły cztery serbskie samoloty bojowe, które naruszyły zakaz lotów w określonej przez RB ONZ strefie zakazu lotów.

popierające ONZ w połączeniu ze zdecydowanymi wysiłkami dyplomatycznymi doprowadziły do przerwania okrażenia 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 zawiesiło sankcje nałożone Rezolucjami Rady Bezpieczeństwa ONZ nr 1021 oraz 1022 i następnego dnia NATO oraz Unia Zachodnioeuropejska przerwały egzekwowanie nałożonych sankcji.

W dniu 14 grudnia 1995 r. 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 Bezpieczeństwa ONZ nr 1037 Rada Północnoatlantycka zdecydowała, 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 (ang. Implementation Forces - IFOR). Na podstawie z Rezolucji nr 1031 Rady Bezpieczeństwa ONZ, NATO otrzymało mandat do wprowadzenia - implementacji części wojskowego Porozumienia Pokojowego podpisanego 14 grudnia 1995 r. w Paryżu. Z dniem 16 grudnia NATO rozpoczęło przy pomocy wielonarodowych sił połączonych zwanych Siłami Implementacyjnymi (IFOR) operację pod kryptonimem „Joint Endeavour”.

Podsumowując, można więc stwierdzić, 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 (ang. *Conflict Prevention*);

- tworzenie pokoju (*ang. Peacemaking*);
- budowanie pokoju (*ang. Peace Building*);
- utrzymywanie pokoju (*ang. Peacekeeping*);
- wymuszanie pokoju (*ang. Peace Enforcement*);
- operacje humanitarne (*ang. Humanitarian Operations*).

Opisu poszczególnych rodzajów operacji wsparcia pokoju dokonano na podstawie dwóch zasadniczych dokumentów normatywnych obowiązujących w NATO tzn.:

1. „*Bi-MNC Directive for Peace Support Operations*”;
2. „*Allied Joint Publication – 3.4.1. Peace Support operations*”.

1.2.1. Zapobieganie konfliktom

Zapobieganie konfliktom – „jest to wielo-nurtowa działalność, której podstawą jest rozdział VI KNZ obejmująca 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.”⁷⁷

Celem tej operacji wsparcia pokoju jest zapobieganie konfliktom i niedopuszczenie do przerodzenia się sporu w konflikt, a jednocześnie umożliwienie stronom konfliktu rozwiązanie jego przy pomocy pokojowych środków.

⁷⁷ **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

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.

1.2.2. Tworzenie pokoju

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.⁷⁸ 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 poprzez 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.

⁷⁸ **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

1.2.3. Utrzymanie pokoju

Utrzymanie pokoju – jest to operacja wsparcia pokoju prowadzona przede wszystkim na podstawie rozdziału VI KNZ i opiera się ona na zgodzie wszystkich stron konfliktu co do celu uczestnictwa w niej wielonarodowych sił pokojowych tzn. nadzorowania i wprowadzenia porozumienia pokojowego.⁷⁹ Celem operacji utrzymania pokoju jest poprzez bezstronną interwencję strony trzeciej, przygotowaną i prowadzoną przez społeczność międzynarodową operację z zaangażowaniem zarówno komponentu wojskowego jak i cywilnego uzupełnienie politycznego procesu rozwiązania zaistniałego konfliktu oraz wsparcie procesu przywrócenia i utrzymania pokoju.

Operacje utrzymania pokoju obok zadań charakterystycznych dla innych rodzajów operacji wsparcia pokoju wojskowego dodatkowo mogą formułować następujące zadania dla komponentu:

1. **Obserwacja** (ang. *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 zadania 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 uzbrojone⁸⁰.
2. **Siły rozdzielające** (ang. *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.
3. **Pomoc przejściowa** (ang. *Trasition Assistance*) – zadanie polegające na zabezpieczeniu przez komponent wojskowy zawartego porozumienia pokojowego, w celu stworzenia stałych warunków umożliwiających realizację w dłuż-

⁷⁹ **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

⁸⁰ por. Bi-MNC Directive for NATO Doctrine for PSO, NATO, 1998, s.8

szym 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 stabilizacja warunków życia umożliwiająca powrót do niego społeczności dotkniętej konfliktem.

4. **Rozbrojenie** (ang. *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 więc, 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.

1.2.4. Wymuszanie pokoju

Operacja wymuszania pokoju – jest to operacja prowadzona na podstawie postanowień rozdziału VII KNZ, polega ona 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.⁸¹

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 ściśle określone i powiązane z celami politycznymi. Również zasady użycia siły (ang. *Rules of Engagement*) 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

⁸¹ **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

stworzenie warunków prowadzących do pokoju, a nie zniszczenie przeciwnika...” Jednym z podstawowych zadań tej operacji jest **obrona praw człowieka** (ang. Protection of Human Rights)⁸² – siły wsparcia pokoju (ang. 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.

1.2.5. Budowanie pokoju

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 konfliktu⁸³. 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 rolę 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 też strony konfliktu mogą nie akceptować w pełen sposób wszystkich warunków „kruchego” pokoju. W związku z tym celem działania komponentu

⁸² por. Bi-MNC Directive for NATO Doctrine for PSO, NATO, 1998 (podkreślenie J.T.), s.9

⁸³ **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

wojskowego będzie, 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.

1.2.6. Operacje humanitarne

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 udzielić⁸⁴. 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** (ang. 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 inżynierskiego.

⁸⁴ **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

2. **Pomoc w trakcie klęsk żywiołowych** (ang. 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 (ang. 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.

1.2.7. Zasady prowadzenia operacji wsparcia pokoju

Rozważając kwestie związane z operacjami wsparcia pokoju, należy podkreślić, że prowadzone są one w innym środowisku (otoczeniu) w porównaniu do „tradycyjnych” operacji wojskowych. Operacje te obejmują też różne działania i cele, w odróżnieniu od tych, które charakteryzują udział sił zbrojnych w „tradycyjnym” konflikcie zbrojnym jako jego strona. Dlatego też działania te są kierowane przez inne zasady. Pomimo powyższych zastrzeżeń autor pragnie podkreślić, że zasady walki jak i sposoby jej prowadzenia stosowane w odpowiedni sposób są nie tylko aktualne w trakcie operacji wsparcia pokoju, ale wręcz pomocne w osiągnięciu celów operacji.

Przedstawiając zasady operacji wsparcia pokoju autor zwraca uwagę, że nie zawsze mogą być stosowane one w jednakowy sposób w każdej sytuacji, chociaż wszystkie powinny być przedmiotem szczegółowej analizy w procesie planowania i prowadzenia operacji wsparcia pokoju. Opisane poniżej, na podstawie analizy literatury przedmiotu, zasady powinny stanowić podstawy w trakcie wypracowywania decyzji o udziale komponentu wojskowego w operacji wsparcia pokoju, oraz w trakcie wykonywania przez niego zadań.

Jedną z pierwszych zasad jest **wzajemny szacunek**. W związku z tym, że musi istnieć wzajemne poszanowanie pomiędzy z jednej strony – stronami konfliktu , a z drugiej – siłami realizującymi operację wsparcia pokoju. Siły te powinny w szczegól-

ności respektować prawa państwa-gospodarza jak również jego zwyczaje, oraz nie powinny podejmować żadnych działań w celu zmiany tego stanu rzeczy z wyjątkiem przypadku uzyskania na to zgody. Strony sporu/konfliktu powinny natomiast szanować siły wspierania pokoju działające zgodnie z celem operacji. Zasada ta nie obowiązuje w operacjach wymuszania pokoju.

W zasadzie tej narzuca się respektowanie:

- prawnych immunitetów,
- praw, tradycji i historii,
- religii,
- tradycyjnych zachowań,
- poszanowania munduru i odznaczeń,
- nie używanie obraźliwych słów i gestów,
- szanowanie statusu i pozycji stron konfliktów,
- włączanie się w życie publiczne po uzyskaniu aprobaty stron.

Kolejną zasadą jest **bezstronność**. Zasada ta ma istotne znaczenie dla zachowania zaufania stron sporu/konfliktu w stosunku do sił wspierających pokój. Przekroczenie cienkiej linii rozgraniczającej bezstronność od stronniczości powinno nastąpić tylko w wyniku świadomej decyzji politycznej organizacji międzynarodowej kierującej operacją wsparcia pokoju i mieć odzwierciedlenie w zmianie mandatu dla sił wspierających pokój.

Reasumując, zasada bezstronności wyraża się poprzez :

- sprawiedliwe traktowanie wszystkich stron sporu/konfliktu,
- respektowaniu mandatu misji,
- wiarę i zaufanie, że wszystkie strony sporu/konfliktu dążą do jego pokojowego rozwiązania.

Natomiast bezstronność może być naruszona w następujących sytuacjach:

- na podstawie decyzji politycznych;
- w przypadku samoobrony;
- w przypadku ochrona ustaleń mandatu.

Następną zasadą jest **wiarygodność**. Wiarygodność operacji wsparcia pokoju jest odzwierciedleniem oceny dokonywanej przez strony sporu/konfliktu sił wspierających pokój, które dążą do osiągnięcia celu tej operacji. Stopień wiarygodności będzie również wpływał na zaufanie, jakim darzone będą siły wspierające pokój przez strony sporu/konfliktu. W celu zachowania wiarygodności siły te muszą być używane zgodnie z mandatem i celem operacji wsparcia pokoju. Sposób ich użycia powinien natomiast zagwarantować powodzenie operacji nawet w obliczu prób uzyskania lub też odzyskania przewagi przez jedną ze stron konfliktu.

Podsumowując, możemy stwierdzić, że: uzyskanie wiarygodności dla sił wspierających pokój równa się budowie zaufania do operacji wsparcia pokoju, w związku z tym siły pokojowe powinny:

- działać zgodnie z koncepcją operacji,
- bazować na ustaleniach mandatu,
- gwarantować sukces operacji,
- przestrzegać bezstronności podczas incydentów,
- demonstrować najwyższy profesjonalizm,
- odznaczać się pełnym zdyscyplinowaniem,
- świecić przykładem w zachowaniu się w służbie i poza służbą.

Jedną z najważniejszych zasad jest **ograniczenie użycia siły**. Zasada ta stanowi jeden z ważniejszych dylematów stojących przed dowódcą podczas prowadzenia operacji wsparcia pokoju, gdyż wymaga szczegółowej analizy w zakresie wyważenia problemów dotyczących z jednej strony – bezpieczeństwa podległego mu personelu, a z drugiej – osiągnięcia celów operacji. Na ogół operacje wsparcia pokoju oparte są na metodach pokojowego rozwiązywania sporów/konfliktów, w związku z tym zakłada się, że działania dyplomatyczne powinny umożliwić osiągnięcie celów operacji. Dlatego też jeżeli nie ma innej możliwości i nastąpi użycie siły, to zgodnie z tą zasadą powinno się ono charakteryzować dokładnością, ograniczeniem w czasie, oraz proporcjonalnością w stosunku do istniejącego zagrożenia, a także powinno prowadzić do rozwiązania trudnej sytuacji a nie do jej eskalacji. W związku z tym możemy stwierdzić, że podstawowym warunkiem prowadzącym do przestrzegania tej zasady jest –

osiągnąć cele operacji stosując pokojowe metody np.: poprzez – negocjacje, natomiast ewentualna decyzja o użyciu siły powinna uwzględniać:

- mandat operacji;
- oraz polityczne, strategiczne, operacyjne i taktyczne konsekwencje.

Kolejną zasadą jest **przejrzystość celu operacji**. Cel operacji wsparcia pokoju oraz zadania sił wsparcia pokoju muszą być zrozumiałe o oczywiste dla wszystkich stron konfliktu. Dzięki temu uniknie się podejrzeń s stosunku do sił wspierających pokój o stronnictwo, co w konsekwencji spowoduje utratę zaufania i wiarygodności. Pomimo tego, że przejrzystość celów operacji powinna być przestrzegana w trakcie planowania i przeprowadzenia operacji to musi być ona wyważona i uwzględniać bezpieczeństwo zarówno członków sił wspierających pokój jak i personelu samej operacji.

W związku z tym założenia określone w tej zasadzie można osiągnąć poprzez:

- przejrzystość celu, i koncepcji operacji;
- zadania sił wspierających pokój;

ale:

- powinna być zachowana proporcja pomiędzy dostępnością informacji a bezpieczeństwem personelu i ograniczeniem dostępu do treści zadań poszczególnych jednostek.

Zasadą która obowiązuje w operacjach wsparcia pokoju, stanowi ich fundament szczególnie w trakcie operacji realizowanych przez wielonarodowe siły pokojowe, na którą wszystkie państwa uczestniczące w operacji muszą się zgodzić jest - **jedność dowodzenia**. Zasada ta ma szczególne znaczenie w drodze do osiągnięcia celu operacji i dotyczy wszystkich jednostek wojskowych ponadto stanowi *conditio sine qua non* udziału sił NATO, oraz innych sił wchodzących w skład wielonarodowych sił połączonych stanowiących siły wspierające pokój w operacji wsparcia pokoju. Zasada ta nie podlega w związku z tym dyskusji i nie powinna być przedmiotem kompromisu. Zasada ta odnosi się również do innych militarnych aspektów operacji np.: negocjacji ze stronami sporu/konfliktu w sprawie rozwiązań dotyczących problemów wojskowych.

Wnioskami z powyższych treści opisujących tą zasadę powinny być jasno sformułowana struktura dowodzenia operacją tzn.:

1) wyznaczony dowódca sił wspierających pokój;

2) oraz specjalny reprezentant sekretarza generalnego lub szef operacji (przełożony zarówno komponentu wojskowego jak i cywilnego).

Kolejną zasadą jest - **koordynacja cywilno-wojskowa**. Zasada ta stanowi uzupełnienie zasady uzupełnienie zasady jedności dowodzenia. W związku z tym, że ustanowienie i sprawowanie jednoosobowego kierownictwa nad wszystkimi agencjami, instytucjami i organizacjami jest niemożliwe, a często ogólne prowadzenie operacji wsparcia pokoju wymaga skoordynowania działania wszelkich organizacji politycznych, humanitarnych, cywilnych i gospodarczych należy szanując odrębność tych organizacji dążyć do osiągnięcia jedności wysiłku skierowanego na osiągnięcie celu operacji. Jedną z metod osiągnięcia tego skomplikowanego i trudnego celu jest utworzony specjalny pion funkcjonalny w dowództwie sił wsparcia pokoju, należący do grupy głównej dowództwa - CJ 9 CIMIC (ang. Civil-Military Cooperation)⁸⁵. W związku z tym planując realizację założonych celów operacji wsparcia pokoju, zgodnie z tą zasadą należy uwzględnić rolę komponentu cywilnego w osiągnięciu celów operacji.

Bardzo ważną zasadą jest - **swoboda poruszania się**. Zasada ta ma decydujące znaczenie w osiągnięciu celu operacji, gdyż siły wsparcia pokoju powinny być zdolne w każdej chwili (o każdej porze roku i doby) do wykonania zadań w swoim obszarze odpowiedzialności (ang. Area of Responsibility – AoR). Z analizy prowadzonych działań wynika, że z reguły strony konfliktu starają się choćby lokalnie ograniczyć swobodę poruszania się siłom wspierającym pokój. Ograniczenia te powinny być stanowczo i szybko rozwiązywane poprzez negocjacje.

Podsumowując, swoboda przemieszczania sił wspierających pokój musi być zagwarantowana przez cały przebieg operacji w wypadkach jej naruszenia powinna być negocjowana, jeżeli nie odniesie to skutku mogą być podjęte bardziej energiczne

⁸⁵ CIMIC to środki, porozumienia i działania wspierające zadanie (misję), które rozwijają łączność, koordynację i współpracę pomiędzy dowódcą NATO a ludnością, w tym z władzą państwową i lokalną. Zawiera się w tym łączność, współpraca i koordynacja działań z międzynarodowymi, narodowymi oraz pozarządowymi organizacjami i agendami. AJP -9 (NATO Civil – Military Co-operation Doctrine - CIMIC), 25.05.2000r

lub ostrzejsze akcje ze strony sił wspierających pokój i jest to istotny element na który należy zwrócić uwagę w trakcie dowodzenia.

Następna zasadą jest **elastyczność**. Jednostki wchodzące w skład sił wspierających pokój powinny być tak wyposażone i przygotowane, żeby w uzasadnionych sytuacjach szybko i sprawnie mogły dostosować się do zmiany wykonywanych zadań, która może również nastąpić w wyniku zmiany mandatu operacji, a co za tym idzie rodzaju operacji wsparcia pokoju.

Podsumowując można stwierdzić, że w celu zachowania tej zasady w trakcie dowodzenia a szczególnie planowania użycia sił wsparcia pokoju, elastyczność wyrażona zostanie gdy:

- siły te będą przygotowane do szybkiej zmiany zadań;
- będą także posiadać zdolność i wyposażenie do wielowariantowych akcji zgodnych z decyzją dowódcy sił wsparcia pokoju;
- dowódcy natomiast powinni być przygotowani do podejmowania samodzielnych i odpowiedzialnych decyzji zgodnych z mandatem operacji.

1.2.8. Zadania komponentu wojskowego w operacjach wsparcia pokoju

W poniższym podrozdziale przedstawiono zadania które może realizować komponent wojskowy w trakcie operacji wsparcia pokoju. Zrozumienie istoty użycia sił wsparcia pokoju w poszczególnych rodzajach operacji umożliwi w pełni wykorzystać ich możliwości w opracowywanym planie operacji. Spektrum przedstawionych poniżej zadań nie obejmuje oczywiście operacji wymuszania pokoju w trakcie której siły wojskowe realizują „klasyczne operacje militarne”. Natomiast opisane zadania stanowią istotny wkład komponentu wojskowego w realizację zadań innych uczestników operacji pokojowej, w tym przed wszystkim całego wachlarza elementów wchodzących w skład komponentu cywilnego (zawierającego między innymi: organizacje międzynarodowe, rządowe oraz pozarządowe).

Do podstawowych zadań komponentu wojskowego realizowanych w ramach operacji wsparcia pokoju należy:

- rozmieszczenie prewencyjne;
- „wczesnym ostrzeżeniu”;

- „nadzór – monitorowanie;
- egzekwowanie nałożonych sankcji i embarga;
- operacje ewakuacyjne;
- oraz zadania charakterystyczne dla operacji utrzymania pokoju:
 - obserwacja;
 - działanie jako siły rozdzielające;
 - pomoc przejściowa;
 - rozbrojenie.

Pierwszym z zadań jest **rozmieszczenie prewencyjne**, zadanie to jest traktowane jako najmocniejszy środek jaki może być użyty w trakcie rozwiązywania kryzysu w ramach prowadzonej przez Sojusz operacji **zapobiegania konfliktom**. Polega ono na następujących działaniach sił międzynarodowych :

- ćwiczeniach komponentu lądowego;
- wykonywaniu lotów,
- zajęcie rejonów wyjściowych przez komponent morski;
- postawienie w gotowość do działania sił desantowych;
- rozmieszczenie sił międzynarodowych (lądowych i/lub lotniczych) w rejonie sąsiadującym lub wręcz w rejonie konfliktu.

Rozmieszczenie prewencyjne jest nową koncepcją, której znaczenie wzrosło po zastosowaniu jej - po raz pierwszy i jak dotąd jedyny - w byłej Jugosławii w Republice Macedonii⁸⁶. Celem tego działania było „odstraszenie” polegające w tym wypadku na tym, że Rada Bezpieczeństwa okazała zainteresowanie sytuacją w tym rejonie Bałkanów oraz zasygnalizowaniu, iż w wypadku eskalacji sytuacji podjęte zostaną przez RB dalsze niezbędne kroki w celu rozwiązania kryzysu.

Jednak *conditio sine qua non* rozmieszczenia prewencyjnego jest zgoda państw lub państwa na terytorium którego będą rozmieszczone sił NATO i ponadto precyzyj-

⁸⁶ 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 roku 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 roku) były tak małe, że samodzielnie nie mogłyby sobie poradzić w ewentualnym konflikcie.

nie określony mandat uznanej organizacji międzynarodowej. Rozmieszczenie prewencyjne sił międzynarodowych powinno prowadzić do zachowania zaufania stron sporu/konfliktu i wzmocnić skuteczność działań dyplomatycznych, a jednocześnie nie powodować wrażenia zagrożenia w stosunku do potencjalnych agresorów. Działanie takie można uzyskać poprzez przejrzystość celów operacji i zachowanie bezstronności sił międzynarodowych.

Podsumowując zadanie to 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 zapobieżenia 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 miejscowym⁸⁷.

Kolejnym zadaniem jest uczestnictwo komponentu wojskowego w tzw. „**wczesnym ostrzeganiu**” (ang. early warning). Zadanie to jest praktycznie wykonywane w ramach rutynowych działań monitorujących przez Sojusz jak i poprzez poszczególne państwa NATO. W związku z tym, że im wcześniej potencjalny kryzys zostanie wykryty i zdefiniowany, tym wcześniej organizacje międzynarodowe a w tym Sojusz będą mogły przedsięwziąć odpowiednie działania polityczne, bądź też w ostateczności militarne w celu rozwiązania sytuacji kryzysowej i rozpoczęcia przez strony konfliktu działań militarnych. Ponadto, wcześniejsza identyfikacja kryzysu „daje” więcej czasu na rozwinięcie szerszego zakresu możliwości jego rozwiązania przez społeczność międzynarodową.

Następnym zadaniem może być – „**nadzór – monitorowanie**” (ang. surveillance). Zadanie to polega na monitorowaniu przez środki będące na wyposażeniu NATO działań zarówno w powietrzu, na lądzie i morzu podejmowanych przez strony sporu lub konfliktu. Podjęte tego typu działania mogą być czynnikiem odstrasającym i wpływającym zapobiegawczo na ewentualne strony sporu, szczególnie w przypadku, gdy informacje dotyczące działania tych stron przekazane zostanie opinii międzynarodowej. Jednocześnie należy podkreślić, że cel monitoringu powinien być jasno i pre-

⁸⁷ Boutros Boutros-Ghali : An Agenda for Peace New York 1995 s.55.

czyjnie określony ze szczególnym podkreśleniem zasady zachowania bezstronności sił NATO.

Komponent wojskowy może również uczestniczyć w **egzekwowaniu nałożonych sankcji i embarga** (ang. sanctions and embargoes). W ramach tej aktywności komponent morski i lotniczy może uczestniczyć w egzekwowaniu nałożonych sankcji. Natomiast komponent lądowy może brać udział w egzekwowaniu sankcji poprzez nadzorowanie granic w ścisłej współpracy ze służbami straży granicznej i służby celnej krajów NATO (ze względu na ich doświadczenie). Celem takiej działalności może być wymuszenie zaprzestania działań przez strony konfliktu.

Sankcje i embargo są jednym z mechanizmów, który może zastosować ONZ w celu rozwiązania sytuacji kryzysowej a które jak przedstawił Boutros Boutros-Ghali są pozamilitarnymi środkami wymuszania obejmującymi 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 wymuszenie zaprzestania działań naruszających pokojowe współistnienie prowadzonych przez państwo lub strony konfliktu.

Art. 41 KNZ upoważnia RB do wezwania „państw członkowskich ONZ do zastosowania środków nie pociągających za sobą użycia siły zbrojnej w celu przywrócenia międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa”.⁸⁸ Są to zatem środki podejmowane przez społeczność międzynarodową na wniosek RB nie wymagające użycia siły, ani groźby jej użycia, których celem jest wymuszenie zaprzestania działań przez państwo, państwa lub strony konfliktu.

Sankcje mają zarówno wspomóc skuteczność podejmowanych wysiłków dyplomatycznych prowadzonych w ramach zarówno działań prewencyjnych jak i po wybuch konfliktu, ale mogą również same stanowić istotny mechanizm nacisku - często długotrwałego i jak pokazuje analiza przykładów zastosowania ich – skutecznego. Ja-

⁸⁸ Karta Narodów Zjednoczonych oraz Statut Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości : Departament Informacji ONZ, New York 1971

ko przykład - najdłużej i w efekcie najskuteczniej zastosowanych sankcji jest nałożenie ich na RPA⁸⁹.

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 Rodezji⁹⁰ 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 nie wyszczególnione 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 (choć odnośnie Iraku sankcje nie objęły tylko dostaw żywności ze względów humanitarnych)⁹¹.

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 międzynarodowej. 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

⁸⁹ 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

⁹⁰ Rezolucja Rady Bezpieczeństwa ONZ nr 277 z 18 III 1970

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 jakiegokolwiek 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. ...

⁹¹ Rezolucja RB nr 661/1991

wszystkie zainteresowane państwa i strony. Niestety, na podstawie analizy przykładów można stwierdzić, że często przeważają tu interesy narodowe, a 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.

Podsumowując przypadki zastosowania sankcji można sformułować następujący wniosek: żeby sankcje okazały się skuteczne muszą mieć jasno zdefiniowane i możliwe do osiągnięcia cele oraz muszą być rygorystycznie wprowadzone w życie, dlatego tak istotna jest rola komponentu wojskowego umożliwiającego wprowadzenie ich w życie.

Ostania grupą zadań, są **operacje ewakuacyjne** (ang. non-combatant evacuation operations). Celem działania komponentu wojskowego w ramach tego zadania jest bezpieczna ewakuacja obcych obywateli (dotyczy to przede wszystkim obywateli państw NATO oraz państw neutralnych) z terenu państw będących stronami konfliktu. Operacja ta jest przeprowadzana w sytuacji pogarszającego się stanu bezpieczeństwa oraz w trakcie intensywnych zabiegów dyplomatycznych zmierzających do rozwiązania konfliktu. Ze względu na szczególny charakter powodzenie tej operacji uzależnione jest od szybkiego podjęcia decyzji politycznych i sprawnego jej przeprowadzenia. Operacja ta może być przeprowadzona zarówno jednostronnie, jak i przez ograniczoną koalicję zainteresowanych państw bez względu czy środowisko w którym będzie ona się odbywać będzie bezstronne i liberalne czy też nie. Obok celu jakim jest ewakuacja własnych obywateli z zagrożonego wybuchem konfliktu rejonu, celem tej operacji jest również zaznaczenie zarówno międzynarodowego zainteresowania tą niepokojącą sytuacją jak i ograniczona demonstracja siły.

W trakcie realizacji operacji utrzymania pokoju obok zadań charakterystycznych dla innych rodzajów operacji wsparcia pokoju dodatkowo można sformułować następujące zadania dla komponentu wojskowego:

1. **Obserwacja** (ang. 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 zadania jest naj-

mniej pożądanym zadaniem które może być podjęte przez siły NATO realizującą operację wsparcia pokoju. Powodem takiego stanowiska jest to, że zasadą NATO jest zgoda na taki mandat operacji wsparcia pokoju, który realizowany jest przez siły uzbrojone⁹²;

2. **Działanie jako siły rozdzielające** (ang. 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;
3. **Pomoc przejściowa** (ang. Transition 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 takich struktur politycznych w regionie konfliktu, które byłyby akceptowane tak przez zainteresowaną społeczność jak i przez społeczność międzynarodową, a także stabilizacja warunków życia umożliwiająca powrót do niego społeczności dotkniętej konfliktem;
4. **Rozbrojenie** (ang. arms control) w sensie globalnym jest to zadanie realizowane poprzez działalność dyplomatyczną, jednak w sensie lokalnym dotyczącym rejonu sporu/konfliktu może być kluczowym środkiem umożliwiającym zarówno stabilizację w regionie jak i budowę zaufania. Rozbrojenie (w sensie lokalnym) może, więc być zadaniem realizowanym w ramach wszystkich rodzajów operacji wsparcia pokoju. Komponent wojskowy mógłby więc, 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 rozbijania broni i uzbrojenia.

⁹² por. Bi-MNC Directive for NATO Doctrine for PSO, NATO, 1998, s.8

Wnioski

„*Usus magister est optimus*”⁹³ zgodne z tą maksymą wygłoszoną przez Cyce-rona, praktycznie dopiero doświadczenie, które Sojusz wyniósł z prowadzonych przez siebie operacji wsparcia pokoju w byłej Jugosławii – IFOR/SFOR i KFOR w znaczący sposób wpłynęło i de facto wpływa na rozwój prac teoretycznych nad operacjami wsparcia pokoju. Wyrazem tych prac jest między innymi „NATO Concept for Peace Support Operations” opracowany przez Komitet Wojskowy NATO⁹⁴. Kolejnym dokumentem jest „Lessons Learned in Peacekeeping Operations”⁹⁵ przygotowany przez Grupę Ad Hoc ds. Współpracy w Operacjach Pokojowych – dokument ten zawiera szereg wniosków dotyczących współpracy w planowaniu i prowadzeniu operacji pokojowych pod egidą ONZ. Podsumowaniem tych prac teoretycznych jest projekt Sojuszniczej Doktryny Operacji Wsparcia Pokoju – AJP 3.4.1., nad którą trwają prace praktycznie od 1997 roku – a w której zawarte są doświadczenia zarówno ze współpracy NATO z ONZ zapoczątkowanej wspólną próbą rozwiązania kryzysu w Bośni i Hercegowinie w ramach operacji UNPROFOR, jak i ze współpracy z Unią Zachodnio - Europejską np. z operacji „Sharp Guard”⁹⁶, a także, a raczej przede wszystkim z „samodzielnego” prowadzenia operacji przez NATO z upoważnienia ONZ.

W świetle wniosków z analizy powyższych doświadczeń i praktycznej działalności NATO w rozwiązywaniu konfliktów można uznać, że istnieje wspólna sojusznicza wykładnia operacji wsparcia pokoju, jednak w związku z tym, że zmianie ulegają również wyzwania, przed którymi staje Sojusz, proces ten nie jest zakończony.

Podsumowując, terminologię dotyczącą zaangażowania organizacji międzynarodowych w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych można do dalszych rozważań przyjąć, że:

- **misja pokojowa - to każda działalność służąca zarówno pokojowi i bezpieczeństwu, jak również kontrolowaniu i rozwiązywaniu konfliktów zarówno między państwami jak i wewnątrz państw;**

⁹³ „doświadczenie jest najlepszym nauczycielem”, Cyce-ron w „Mowy w obronie Rabiriusza Postumusa”

⁹⁴ NATO Concept for Peace Operations. IMSM – 265-97, NATO, Bruksela, 11.04.1997

⁹⁵ Lessons Learned in Peacekeeping Operations, NACC/PFP, Bruksela, 18.03.1998

⁹⁶ Operacja ta rozpoczęta w 1993 roku, a celem jej było nadzorowanie sankcji nałożonych przez ONZ na Jugosławię.

- **operacja pokojowa** - to z kolei działania z ograniczonym użyciem sił zbrojnych, dla których określony został precyzyjnie cel przez międzynarodową organizację uprawnioną przez społeczność międzynarodową, podejmowane w celu utrzymania lub przywrócenia pokoju w rejonie konfliktu.

Oba powyższe terminy dotyczą działań podejmowanych przez ONZ. Natomiast, „operacje wsparcia pokoju” to - *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* - są pojęciem wypracowanym i używanym w działalności NATO.

Podsumowując, przedstawioną powyżej problematykę operacji pokojowych i operacji wsparcia pokoju należy stwierdzić, że terminologia oraz systematyka, przy całej jej niedoskonałości, wypracowana i używana w ONZ, stanowiła podstawę oraz pierwowzór terminologii i systematyki zastosowanej w NATO. Z tego też względu wnioski dotyczące poszczególnych narzędzi rozwiązywania sporów/konfliktów ONZ można na zasadzie analogii zastosować do narzędzi określonych przez Sojusz. Z tego też względu możemy stwierdzić, że aby **tworzenie pokoju i utrzymanie pokoju** osiągnęły prawdziwy sukces należy poprzez **budowanie pokoju** rozwiązać przyczyny sporów, konfliktów i kryzysów tak, żeby zapobiec ich nawrotom.

Natomiast podsumowując wnioski z analizy dwóch podstawowych operacji pokojowych i operacji wsparcia pokoju, 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 ze stronami konfliktu, gdyż następuje po zawarciu przez strony konfliktu porozumienia pokojowego i w związku z tym 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, w jakim jest to konieczne i celem tej operacji jest zmuszenie stron konfliktu do zaprzestania działań zbrojnych i zawarciu porozumienia pokojowego, co pozwoli na przekształcenie operacji wymuszania pokoju na ewentualną operację utrzymania pokoju.

Jak w związku z tym można przedstawić zależności pomiędzy narzędziami, którymi dysponują organizacje międzynarodowe a stopieniem rozwoju konfliktu, oraz różnic pomiędzy celami poszczególnych operacji?. Otóż na podstawie powyższej analizy można zsyntetyzować następujące wnioski:

1. W **tworzeniu pokoju, utrzymaniu pokoju** oraz **budowaniu pokoju** – rozmieszczenie sił pokojowych (sił wsparcia pokoju – w terminologii NATO) następuje po wybuchu konfliktu zbrojnego, natomiast w trakcie rozmieszczenia prewencyjnego przed przekroczeniem tego progu.
2. Celem operacji **utrzymania pokoju** jest zagwarantowanie, że porozumienia będą realizowane; natomiast celem **tworzenie pokoju** jest skierowanie stron konfliktu działaniami dyplomatycznymi do zawarcie takich porozumień.
3. Celem dyplomacji prewencyjnej (zapobiegania konfliktom w terminologii NATO) jest niedopuszczenie do przerodzenia się sporu w konflikt, natomiast celem **budowania pokoju** w wyeliminowanie źródeł tego konfliktu.
4. Kolejnymi wnioskami z powyższego rozdziału, które w bezpośredni sposób wpływają na przebieg cyklu decyzyjnego w procesie dowodzenia operacjami wsparcia pokoju to uwarunkowania, które wynikają zarówno z prawno-międzynarodowych ograniczeń jak i celów i istoty poszczególnych operacji wsparcia pokoju, a które należy uwzględnić w dowodzeniu (a w tym i planowaniu) w tychże operacjach. Uwarunkowania te można zamknąć w zbiorze zasad obowiązujących w tego typu działalności i do zasad tych możemy zaliczyć:

- 1/ bezstronność,
- 2/ wzajemny szacunek,
- 3/ wiarygodność,
- 4/ ograniczenie użycia siły,
- 5/ przejrzystość celu operacji,
- 6/ jedność dowodzenia,
- 7/ koordynację cywilno-wojskową,
- 8/ swobodę poruszania się,
- 9/ elastyczność.

Należy jednak podkreślić, że w związku z tym, że operacje wsparcia pokoju stanowią tylko część ogólnej aktywności militarnej Sojuszu, którą możemy podzielić na dwa obszary. Operacje wynikające ze zobowiązań sojuszniczych tzw. operacje wynikające z artykułu V Traktatu Waszyngtońskiego oraz operacje z poza artykuły V (ostatnio coraz częściej używane jest pojęcie „operacje reagowanie kryzysowego” – ang. crisis response operations) i w tym obszarze działalności NATO znajdują się operacje wsparcia pokoju. W związku z tym dla całości, czyli dla obu obszarów tej działalności obowiązują zasady sformułowane w dokumencie nadrzędnym **AJP-01 (B)**, a które obejmują:

- celowość,
- jedność wysiłku,
- współpracę,
- koncentrację sił,
- ekonomię,
- elastyczność,
- inicjatywę,
- troskę o morale,
- zaskoczenie,
- bezpieczeństwo i prostotę.

Natomiast dla tego drugiego obszaru aktywności NATO wynikającego z jego nowej roli w utrzymaniu bezpieczeństwa i pokoju nie tylko w Europie, ale i na świecie (np.: zaangażowanie się NATO w Afganistanie, czy też w Iraku) sformułowano dodatkowe zasady podkreślające specyfikę operacji wsparcia pokoju.

2. TEORIA I PRAKTYKA DOWODZENIA WIELONARODOWYMI SIŁAMI POŁĄCZONYMI W OPERACJACH WSPARCIA POKOJU

Mjr dypl. Norbert PRUSIŃSKI

W rozdziale tym, dotyczącym praktycznego wymiaru realizacji operacji wsparcia pokoju, szczególny nacisk położono na analizę udziału NATO w operacjach wsparcia pokoju, analizę i obserwację naukową ćwiczeń dotyczących tej tematyki, a także syntezę wniosków, które zostały wypracowane w trakcie operacji oraz ćwiczeń. Pozwoliło to na opisanie uwarunkowań wewnętrznych, które należy uwzględnić w dowodzeniu operacji wsparcia pokoju, a wynikających zarówno z organizacji dowództwa, jak i prowadzących operację - sił wsparcia pokoju.

Analizując literaturę z zakresu organizacji i zarządzania, można zauważyć, że jej autorzy do opisania zjawisk zachodzących w „organizacji” - rozumianej jako „ludzi współpracujących w osiągnięciu jakiegoś celu”¹ - wykorzystują podejście systemowe, które pozwala na „optymalne podwyższenie efektywności pracy organizacji jako całości, co nie musi oznaczać optymalizacji działań wszystkich bez wyjątku jej elementów”². Ideą przewodnią teorii systemów była integracja różnych nauk w drodze ujednoczenia metodologii prac badawczych. W związku z tym powiązano w niej całą działalność człowieka obejmującą między innymi: „ekonomikę przedsiębiorstw, ergonomię, industrial engineering (tzn. badanie i organizowanie pracy), psychologię przemysłową itd.”³ Wynika to z tego, że „organizacja jest całością, na której sprawne działanie składają się zarówno czynniki techniczne, jak i ekonomiczne, socjologiczne i psychologiczne. Stąd każda decyzja kierownicza musi uwzględniać całe bogactwo aspektów wywierających wpływ na jej poprawność, a więc również wykorzystywać wszystkie metody optymalizacji.”⁴ W związku z tym zgodnie z systemowym podejściem do problematyki organizacji i zarządzania możemy wyodrębnić następujące cechy tego ujęcia problemu:

¹ S. Krupp, *Pattern in Organization Analysis: A Critical Examination*, Holt, Rinehart & Winston, New York, 1961, s.14.

² D.M. Gwisziani, *Organizacja i zarządzanie*, Książka i Wiedza, Warszawa 1973, s. 341.

³ B. Lussatio, *Introduction critique aux theories des organisations*, Dunod, Paris 1972, s.95.

⁴ W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, WSNS, Warszawa 1974, s.84.

- organizację traktujemy jako system z szeregiem składających się nań podsystemów cząstkowych;
- istnieje sprzężenie zwrotne pomiędzy:
 - „częściami i całością,
 - częściami między sobą,
 - całością i otoczeniem,
 - częściami i otoczeniem.”⁵
- każdy element systemu powinien być rozpatrywany w określonym przedziale (wielkości i czasu, sprawności całości), ale efekt działania tego elementu powinien być analizowany z punktu widzenia różnych przedziałów.

Uwzględniając powyższe założenia siły wsparcia pokoju (ang. Peace Support Forces – PSF), które stanowią przykład praktycznej realizacji koncepcji Wielonarodowych Sił Połączonych (Combined Joint Task Force - CJTF), zorganizowane do przeprowadzenia operacji wsparcia pokoju możemy traktować jako organizację, a przemawiają za tym następujące argumenty:

1. Siły wsparcia pokoju, nazywane w dalszej części pracy CJTF – stanowią całość złożoną z szeregu elementów organizacyjnych różnej wielkości i przeznaczenie, z których każdy stanowi podsystem odpowiedniego szczebla. Podsystemy te wzajemnie na siebie oddziałują, (przy czym formalne zależności liniowe i funkcjonalne odzwierciedla schemat organizacyjny, a nieformalne – aktualne stosunki międzyludzkie). Integracja tych podsystemów stanowi jedno z podstawowych zadań organizatora;
2. Istniejące systemy stwarzają dalsze podsystemy (np. zespoły powoływane tylko do realizacji określonego zadania), które przy danych zasobach pozwalają na bardziej efektywne osiągnięcie założonego celu;
3. PSF/CJTF jako system oraz wchodzące w jego skład podsystemy działają w określonym środowisku stanowiącym całokształt warunków, na które składają się np.: uwarunkowania międzynarodowe w tym umowy, mandat operacji wsparcia pokoju, doktryna działania, umowy międzynarodowe, określone wa-

⁵ tamże, s. 37

runki terenowe i pogodowe, siły stron konfliktu, ludność zamieszkująca dany teren prowadzenia operacji itp.

Tak jak wszystkie systemy stworzone przez człowieka, tak też PSF/CJTF – ma szereg cech charakterystycznych. Możemy do nich zaliczyć (przyjmując za G. Nadler'em⁶):

1. **Funkcję** (cel) albo zadanie stanowiące podstawę istnienia. PSF/CJTF – powoływane są do wykonania konkretnego zadania, w tym przypadku przeprowadzenia operacji wsparcia pokoju przez NATO w określonym rejonie np.: siły IFOR/SFOR realizują operację na terenie Bośni i Hercegowiny, siły KFOR na terenie prowincji Kosovo.
2. **Wejścia**, do którego w tym konkretnym przypadku (w przeciwieństwie do klasycznej „organizacji” jaką jest przedsiębiorstwo) zaliczyć można przede wszystkim czynniki niematerialne – jak: informacja, doświadczenie itp., ale także materialne np.: środki finansowe, sprzęt itp. Jednak posiadanie wymienionych wyżej „zasobów” nie jest gwarancją automatycznego osiągnięcia sukcesu. Istnieje więc potrzeba stworzenia systemu organizacyjnego, który integrowałby w sposób efektywny wszystkie zasoby wejścia dla osiągnięcia założonego celu, jakim są „wyjścia” systemu. Tak określony system (CJTF) poprzez analogię do teorii organizacji i zarządzania możemy nazwać jako „dynamiczną kombinację ludzkich i finansowych zasobów stworzoną dla uzyskania określonego celu”⁷.
3. **Wyjścia** – rezultaty osiągnięte w trakcie wykonywania zadania (zadań) określonego w mandacie operacji pokojowej. W dużym uproszczeniu możemy stwierdzić, że „wyjście” czyli rezultat dla którego PSF/CJTF zostały powołane określony jest w tzw. pożądanym stanie końcowym dla operacji wsparcia pokoju (ang. end state – pojęcie opisane w rozdziale drugim).
4. **Kolejność** postępowania – proces transformacji „wejść” na „wyjścia”, a w tym proces dowodzenia.
5. **Otoczenie** (środowisko) będące zbiorem obiektów, które nie należą do systemu, ale na niego oddziałują lub ulegają zmianom pod wpływem jego działania, np.: system ekonomiczny, polityczny, środowisko kulturalne i materialne, wa-

⁶ G. Nadler, *Work System Design, The Ideals Cocept*, Illinois 1967, s. 6.

⁷ *Ibidem*, s. 2-3.

runki naturalne i przede wszystkim cały złożony komponent cywilny operacji wsparcia pokoju z którym poprzez CIMIC współdziała komponent wojskowy w osiągnięciu celu operacji itd..

6. **Źródła fizyczne** – umożliwiające transformację „wejść” na „wyjścia” jak np.: sprzęt i uzbrojenie.
7. **Ludzie** – stanowiący podstawowy czynnik współdziałania wszystkich wyżej wymienionych cech systemu.

Jeżeli zatem przyjmiemy, że PSF/CJTF stanowi system, to musimy się zgodzić, że nie może on prawidłowo działać bez istotnego komponentu, jakim jest – podsystem dowodzenia, a w nim proces dowodzenia. Podsystem ten pełni rolę – gdybyśmy mogli posłużyć się analogią do organizmów żywych – systemu nerwowego. PSF/ CJTF tak jak każdy „żywy organizm” ulega uwarunkowaniom zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym i jego normalne funkcjonowanie ulega różnym wpływom oraz i zakłóceniom.

Nowym wyzwaniem, przed CJTF są operacje wsparcia pokoju, których specyfika powoduje konieczność określenia wielu warunków osiągnięcia celu operacji, a w tym stworzenia dowódcy optymalnych warunków do podejmowania decyzji. A „... jej poprawność uzależniona jest od bezbłędnego przeprowadzenia zbierania i analizowania danych oraz prawidłowego wyciągania z nich wniosków...”⁸ Z tego też względu na dowodzenie w operacjach wsparcia pokoju niezwykle istotny wpływ ma organizacja dowództwa powoływanego do realizacji celów operacji. W rozdziale tym przedstawiono w związku z tym zasady tworzenia takich dowództw, ich rodzaje oraz strukturę zdając sobie jednocześnie sprawę, że nie wyczerpuje to w całości tematyki sprawowania dowodzenia wojskami w operacjach wsparcia pokoju.

⁸ J. O'Shaughnessy, *Metodologia decyzji*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1975, s.9.

2.1. Zasady tworzenia dowództw wielonarodowych sił połączonych na potrzeby operacji wsparcia pokoju

Nowe zadania stawiane przed Sojuszem w dziedzinie rozwiązywania sytuacji kryzysowych wymogły stworzenie koncepcji zarówno prowadzenia tego typu działań, jak i tworzenia sił do ich realizacji. Jak jednak dokonać zmian w istniejących i funkcjonujących strukturach, tak, żeby proces ten nie tylko nie ograniczył możliwości istniejących, ale je wręcz rozszerzył? Odpowiedzi na tak sformułowane pytanie dostarcza analogia do analizy „procesu wprowadzania zmian w „rzeczach” wytworzonych przez człowieka, który jest przedstawiany w postaci serii wydarzeń, rozpoczynających się od dostarczenia wytwórcy materiałów i składników, a kończących się ewolucyjnymi zmianami w społeczeństwie – w systemie, którego nowy „produkt” stanowi część składową”⁹. Takim „wytwórcą” w pewnym sensie jest NATO, na którym zmieniająca się sytuacja międzynarodowa oraz nowe wyzwania w utrzymaniu pokoju i rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych wymogły wręcz zmiany między innymi w strategii, doktrynach i wreszcie w organizacji dowodzenia. Ze względu na obszar badań w tym rozdziale analizie poddano zmiany dotyczące właśnie organizacji dowodzenia. W jaki sposób w Sojusz wprowadzono zmiany w zakresie dowodzenia i przystosowała dotychczasowe struktury do zmieniających się wyzwań i zadań. Wnioski z analizy literatury organizacji i zarządzania ułatwiają identyfikację tego procesu. L. Szybilski w „Metodyce projektowania organizacji systemu zarządzania dla nowo budowanych przedsiębiorstw” wyróżnia przynajmniej cztery różne metody tworzenia struktur do wykonywania nowych zadań tzn.:

1. **Metodę naśladowniczą lub adaptacyjną**, w której opracowywany projekt stanowi adaptację istniejących rozwiązań projektowych, przy czym stopień wierzonego skopiowania jest różny, do pełnego odtworzenia oryginału włącznie.
2. **Tworzenie modelu struktury organizacyjnej „od góry”**, czyli od dyrektora i jego zastępców poprzez komórki zarządu do komórek produkcyjnych. Jest to zatem również pewnego rodzaju naśladownictwo istniejących wzorów w już

⁹ J.C. Jones, Metody projektowania, wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1977, s.23.

pracujących przedsiębiorstwach, bez analizy celowości występowania określonych komórek czy całych pionów.

3. **Metoda projektowania systemowego**, czyli działanie projektowe oparte na analizie problemu i ustaleniu podziału przedsiębiorstwa na określoną ilość systemów.
4. **Działanie projektowe „oparte na celach”**, stojących przed nowo tworzonym systemem, z których wynikają zadania, funkcje, procedury i czynności. Punktem wyjścia jest tu synteza problemu, polegająca na określeniu celu głównego i celów cząstkowych instytucji, z których wynikają owe zadania, funkcje i procedury. Odwrotnością tego jest projektowanie struktury organizacyjnej. Powinno się tu, bowiem wychodzić z ustalenia czynności i na tej podstawie tworzyć stanowiska pracy, komórki organizacyjne, piony i całą strukturę.”¹⁰

Analizując koncepcję wielonarodowych sił połączonych można stwierdzić, że opracowana ona została poprzez kompilację wszystkich tych metod. Zastosowano tu zarówno metodę naśladowniczą poprzez adaptację już istniejących rozwiązań struktur dowodzenia NATO, jak i przyjęto tworzenie struktury organizacyjnej dowództwa wielonarodowych sił pokojowych „od góry” – poprzez wydzielanie przez dowództwa macierzyste (ang. Parent Headquarters) grup oficerów (zarówno grupy oficerów kluczowych – ang. Key Nucleus Staff, jak i grupy oficerów załączkowych ang. – Nucleus Staff), które stanowią szkielet organizacji wspomnianych dowództw. Wielonarodowe siły połączone stanowią również system i ze względu na swój złożony charakter składają się z innych systemów, które stanowią zarówno komponenty narodowe, jak i komponenty poszczególnych rodzajów sił zbrojnych. Wreszcie zastosowanie kolejnej metody pozwoliło osiągnąć elastyczność tego rozwiązania, dzięki której dowolnie możemy dobierać siły i środki wchodzące w skład wielonarodowych sił połączonych w zależności od postawionego im celu.

¹⁰ L. Szybiński, *Metodyka projektowania organizacji systemu zarządzania dla nowo budowanych przedsiębiorstw* (maszynopis rozprawy doktorskiej), Uniwersytet Łódzki, 1975, s.77.

Koncepcja ta odpowiada również na szereg pytań między innymi:

- jak włączyć do udziału w operacjach prowadzonych przez NATO państwa spoza Sojuszu i zachować jednocześnie jednolity system dowodzenia, własne doktryny i procedury?
- w jaki sposób zachować możliwość zarówno elastycznej reakcji (w tym również systemu dowodzenia) zarówno w działaniach Sojuszu w ramach art. 5 tzn. kolektywnej obrony, jak i w trakcie działania Sojuszu z innymi partnerami (zarówno układami państw, organizacjami międzynarodowymi jak i pojedynczymi państwami) w ramach całego spektrum operacji spoza art.5 (od pomocy w klęskach żywiołowych, przez pomoc humanitarną, operacje utrzymania pokoju do operacji wymuszania pokoju)?
- jak najlepiej wykorzystać zarówno obecne rozwiązania, jak i posiadane siły i środki?
- w jaki sposób umożliwić udział Sojuszu w operacjach, w których NATO nie jest organizacją wiodącą tzw. „non-NATO led operations” na zasadzie, że można podjąć działania „będąc rozdzielonym, lecz nie oddzielnie” (ang. „separable but not separate”)?

Proces rozwoju koncepcji wielonarodowych sił połączonych, (choć zaznaczyć należy, że proces ten nie jest jeszcze zakończony) można prześledzić na podstawie analizy literatury oraz wniosków zarówno z ćwiczeń, jak i przede wszystkim operacji wsparcia pokoju prowadzonych przez Sojusz. Proces ten zapoczątkowany został poprzez fazę „prób”, która zakończyła się w sierpniu 1998. Kolejną fazą – była faza „ocen” – których dostarczyły zarówno ćwiczenia, jak i potencjalne możliwości samego Sojuszu, które można wykorzystać do realizacji operacji, w tym operacji wsparcia pokoju. Na marginesie dodać można, że właśnie w tej fazie okazało się, że dwa dowództwa macierzyste to niewystarczająca ilość w stosunku do zadań, które stoją przed Sojuszem. W wyniku przeprowadzonej analizy wyznaczono w związku z tym trzecie dowództwo ze struktury dowodzenia NATO, jako dowództwo macierzyste.

Kolejna trzecia faza rozpoczęła się w 1999 roku i nazwać ją można fazą pełnego wprowadzenia koncepcji wielonarodowych sił połączonych (ang. The CJTF Concept Implementation Plan – CCIP). Zakończenie tej fazy planowane jest w 2005 roku.

Analiza literatury przedmiotu dotycząca dowództw wielonarodowych sił połączonych (ang. Combined Joint Task Force Headquarters – CJTFHQs) wskazuje, że zasady tworzenia oraz struktura organizacyjna regulowana jest między innymi poprzez następujące dokumenty:

1. MC (skrót od Military Committee – instytucji opracowującej wspomniany dokument) 389/1 MC Policy on NATO's CJTF Capability, July 2000 (i wcześniejsza wersja, która była pierwszym dokumentem przedstawiającym zasady tworzenia CJTFHQ –mowa o dokumencie zatytułowanym MC 389 z grudnia 1996 roku);
2. Functional Planning Guides, 1996;
3. SCs GOP (skrót od ang. Strategic Commanders Guidelines for Operational Planning), October 1998;
4. CCIP (CJTF Concept Implementation Plan), October 1999;
5. MC 133/3 NATO's Operations Planning Architecture, 1999;
6. Bi-SC (skrót od ang. Bilateral-Strategic Commander) Concept for CJTF Operations, 2001;
7. Allied Joint Publication AJP-01(B);
8. Alliance Strategic Concept.

Z wymienionych dokumentów najistotniejszymi dla przedmiotu badań są:

1. MC, 389/1 – w którym to dokumencie określone zostały ogólne zasady tworzenia CJTFHQ, a także bardziej szczegółowe zasady dotyczące sposobu obsadzania poszczególnych zespołów funkcjonalnych tworzących dowództwo wielonarodowych sił połączonych. Dokument ten przedstawia także strukturę dowodzenia w ramach wielonarodowych sił połączonych (CJTF), procedury i obowiązki poszczególnych zespołów funkcjonalnych.
2. Regulacje zawarte w powyższym dokumencie uzupełnione są w dyrektywie „Bi-SC Directive Concept for CJTF Operations”. Która to doktryna odpowiada na pytanie „jak?” prowadzić operację wielonarodowymi siłami połączonymi oraz koncentruje się na określeniu zakresów odpowiedzialności poszczególnych szczebli dowodzenia wchodzących w skład struktury dowodzenia wielonarodowych sił połączonych.

Zanim przedstawione zostaną wnioski z analizy ogólnych zasad tworzenia dowództw wielonarodowych sił połączonych przypomnieć należy cel, dla którego w ogóle wielonarodowe siły połączone są powoływane – gdyż stanowi to „conditio sine qua non” powoływania ich organów dowodzenia.

Otóż wielonarodowe siły połączone mają za zadanie umożliwić Sojuszowi wykonywanie całego spektrum zadań, wynikających zarówno ze strategii NATO jak i wyzwań stawianych przez zmieniającą się sytuację międzynarodową. Do zadań tych należy przede wszystkim zapewnienie możliwości obrony każdego z państw Sojuszu w ramach kolektywnej samoobrony, jak i szereg innych operacji z udziałem sił NATO - ogólnie określanych jako „operacje spoza artykułu 5” (ang. non-5 art. operations). Do operacji tych możemy zaliczyć:

1. udzielanie pomocy w rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych innym organizacjom międzynarodowym (ONZ, UZE, OBWE);
2. udział w zwalczaniu skutków klęsk żywiołowych;
3. udział w operacjach poszukiwawczo- ratowniczych;
4. **operacje wsparcia pokoju:**
 - *działania prewencyjne;*
 - *operacje utrzymania pokoju;*
 - *operacje tworzenia pokoju;*
 - *operacje budowania pokoju;*
 - *operacje wymuszania pokoju;*
 - *operacje humanitarne.*

Warunkiem niezbędnym okazała się, więc elastyczność koncepcji wielonarodowych sił połączonych. Elastyczność rozumiana w wielu aspektach. Zarówno elastyczność samej koncepcji wielonarodowych sił połączonych, która może być odpowiedzią na działania sojusznicze wynikające z wymogów „artykułu 5”, jak i operacji „spoza artykułu 5” obejmujące zarówno udział w zwalczaniu klęsk żywiołowych, jak i prowadzenie całego wachlarza operacji wsparcia pokoju. Elastyczność wyraża się w swobodzie doboru sił w stosunku do wyznaczonego zadania, która z kolei w sposób optymalny wykorzystuje możliwości zarówno poszczególnych państw, jak i rodzajów sił zbrojnych. Zaznaczyć należy, że dotyczy to zarówno państw-

członków Sojuszu, jak i państw z poza Sojuszu (np.: państw z PFP). Elastyczność ta dotyczy również wewnętrznej struktury wielonarodowych sił połączonych.

Jakie są zasady tworzenia dowództw wielonarodowych sił połączonych? W celu udzielenia odpowiedzi na tak postawiony problem należy wprowadzić kilka pojęć, które będą stosowane w dalszej części pracy.

Dowództwa macierzyste (ang. Parent Headquarters, Parent HQs) – na podstawie analizy możliwości obecnej struktury dowodzenia NATO w dokumencie MC 389 zostały wyznaczone trzy dowództwa macierzyste. Są to dowództwa istniejące permanentnie w strukturze NATO, których zadaniem jest planowanie, przygotowanie oraz szkolenie personelu niezbędnego do organizacji dowództwa tworzonego doraźnie, czyli dowództwa wielonarodowych sił połączonych (ang. CJTFHQ). Szkolenie personelu wydzielanego z dowództwa macierzystego odbywa się w następujących cyklach:

- grupy oficerów kluczowych i załączkowych (ang. Key Nucleus Staff & Nucleus Staff) - raz do roku;
- ćwiczenie dowództwa wielonarodowych sił połączonych – raz na dwa lata;
- ćwiczenie wielonarodowych sił połączonych – raz na cztery lata.

Ponadto dowództwo macierzyste jest zobowiązane:

- aktywnie uczestniczyć w trakcie tworzenia CJTF HQ w zaplanowaniu i przygotowaniu uzupełnienia personelu dowództwa wielonarodowych sił połączonych realizowanego zarówno z pozostałych dowództw NATO jak i innych państw;
- przeprowadzić trening zgrywający przed rozmieszczeniem w rejonie operacji;
- przeprowadzić wspólnie z wydzielanym ze swojego składu zespołem załączkowym zarówno rozwinięcie jak i wprowadzenie planu operacji w życie;
- zapewnić i dostarczyć w rejon operacji: środki transportu, komunikacji, wyposażenia i inne środki materiałowe niezbędnego do funkcjonowania dowództwa wielonarodowych sił połączonych;
- wspomagać dowództwo wielonarodowych sił pokojowych w trakcie operacji w dodatkowy personel, wyposażenie lub środki.

Grupa oficerów kluczowych (ang. Key Nucleus Staff) – grupa ok. 20 oficerów, wyznaczonych wcześniej, mających doświadczenie w pracy w zespołach wielo-

narodowych i pełniących obowiązki w dowództwie macierzystym, która (cała grupa) w swoim zakresie pokrywa wszystkie najważniejsze pionory funkcjonalne grupy głównej dowództwa. Zadaniem tej grupy jest płynne wprowadzenie podległych sobie pionów funkcjonalnych (od CJ1 do CJ9) w tryb pracy całego dowództwa zgodnie z procedurami obowiązującymi w NATO.

Grupa oficerów załączkowych (ang. Nucleus Staff) – grupa ta stanowi kolejny element tworzący skład dowództwa wielonarodowych sił połączonych. Składa się ona z około 120 oficerów wcześniej wyznaczonych i przygotowanych przez dowództwo macierzyste (w składzie tej grupy znajdują się oficerowie zarówno z doświadczeniem w pracy w różnych zespołach funkcjonalnych jak i reprezentujący wszystkie niezbędne zespoły funkcjonalne dowództwa). Zadaniem tej grupy jest zapewnienie sprawnej pracy we wszystkich zespołach funkcjonalnych stanowiska dowodzenia zgodnie z procedurami NATO – umożliwia to między innymi właściwą współpracę zarówno z dowództwem macierzystym jak i innymi dowództwami NATO.

W celu zapewnienia możliwości udziału w dowództwie wielonarodowych sił połączonych reprezentacji innych państw uczestników prowadzonej operacji, a także zapewnienia zdolność 24 godzinnej pracy przez dowództwo, niezbędne jest jego **uzupełnienie**. Uzupełnienie to realizowane jest na trzy sposoby: poprzez zespoły wyznaczone do tego celu z innych dowództw z regionu dowództwa macierzystego, z pozostałych dowództw NATO lub też indywidualnie obsadzanie poszczególnych stanowisk zarówno w ramach NATO, jak i przez państwa z poza Sojuszu.

Podsumowując część dotyczącą koncepcji tworzenia dowództw wielonarodowych sił połączonych, a w tym dowództw operacji wsparcia pokoju należy stwierdzić, że większość zasad dotyczących powoływania wielonarodowych sił połączonych określono już 3 czerwca 1996 roku podczas spotkania Rady Północnoatlantyckiej w Berlinie. Zasady te pozostały praktycznie nie zmienione i pozostają aktualne. Formułując te zasady dążono do uwzględnienia postulatu francuskiego o zwiększeniu kontroli politycznej nad prowadzonymi przez wielonarodowe siły połączone operacjami. Ustalono, między innymi, że:

- Rada Północnoatlantycka będzie sprawowała nadzór polityczny nad operacjami wielonarodowych sił połączonych, w tym przede wszystkim nad realizowaną operacją IFOR;
- operacje będą mogły być kierowane zarówno przez kwaterę główną UZE, jak też przez dowództwo NATO;
- plany formowania dowództw wielonarodowych sił połączonych będą zatwierdzone przez Radę Północnoatlantycką;
- kluczową rolę w prowadzeniu operacji wielonarodowych sił połączonych - pełnić będzie Naczelny Dowódca Sił Sojuszniczych Europy ;
- w czasie operacji wielonarodowych sił połączonych prowadzonych pod auspicjami UZE dowódcy NATO sprawować będą kontrolę nad siłami wydzielonymi przez Sojusz.

Zaangażowanie Francji zostało zagwarantowane dzięki działalności Zespołu Koordynującego Zasobami (ang. Capabilities Coordination Cell), podległego Komitetowi Wojskowemu. Zespół ten, realizuje wytyczne strategiczne Komitetu Wojskowego zgodnie z dyrektywami Rady Północnoatlantyckiej.

Jednym z celów, który został osiągnięty dzięki ustaleniu powyższych zasad było wygłoszenie przez francuskich polityków deklaracji zapowiadających zaangażowania francuskich sił zbrojnych w operacje prowadzone w ramach wielonarodowych sił połączonych¹¹.

Kolejne zasady, już bardziej związane z bezpośrednim tworzeniem dowództw wielonarodowych sił połączonych można sformułować w następujący sposób:

- w strukturze organizacyjnej dowództw NATO wyznaczone są trzy dowództwa macierzyste do których (każdego z osobna) należy proces przygotowania i wyszkolenia grupy załżkowej (grupy oficerów kluczowych i załżkowych) na bazie której formowane jest dowództwo CJTF;
- dowództwo macierzyste odpowiedzialne jest również za przygotowanie planu uzupełnienia dowództwa CJTF;

¹¹ Joint Forces Quarterly, Spring 1997, M. O'Hanlon, *Transforming NATO: The Role of European Forces*, Survival Autumn 1997.

- dowództwo macierzyste odpowiada za zabezpieczenie logistyczne zarówno procesu tworzenia dowództwa CJTF, jak i jego funkcjonowania;
- grupa załączkowa ma za zadanie sprawne wprowadzenie procedur NATO (ze względu na zajmowane przez tą grupę stanowiska) we wszystkich zespołach funkcjonalnych, a jednocześnie zgranie tych zespołów wewnątrz, jak i w ramach całego dowództwa;
- ograniczenia czasowe procesu formowania (7 dni - rozpoczęcie planowania przez grupę załączkową, 30 dni - rozmieszczenie grupy załączkowej w rejonie dowództwa operacji wsparcia pokoju, 40 dni - rozmieszczenie uzupełnienia w rejonie dowództwa operacji wsparcia pokoju).

2.2. Rodzaje dowództw wielonarodowych sił połączonych powoływanych w operacjach wsparcia pokoju

Udzielając odpowiedzi na pytanie: jakie rodzaje dowództw możemy wyróżnić w koncepcji wielonarodowych sił połączonych, których zadaniem jest realizacja operacji wsparcia pokoju? Analizie należy poddać sposób wprowadzania koncepcji CJTF w życie. W przypadku zagrożenia „wolności i bezpieczeństwa państw Sojuszu”¹², lub „w celu wzmocnienia bezpieczeństwa i stabilności obszaru euroatlantyckiego”¹³ koncepcja ta jest realizowana przez udział NATO w: „rozwiązywaniu kryzysów: wyrażoną poprzez gotowość, oczywiście na zasadzie konsensusu w każdym przypadku pozostając w zgodzie z art. 7 Traktatu Waszyngtońskiego, do uczestnictwa w skutecznym zapobieganiu konfliktom i rozwiązywaniu kryzysów, łącznie z operacjami reagowania kryzysowego”¹⁴

Na wniosek Rady Północnoatlantyckiej oraz Komitetu Wojskowego przekazywana jest dyrektywa dowództwom strategicznym (ang. Strategic Commands – SCs). Te z kolei przekazują zadanie do Wielonarodowego Połączonego Zespołu Planistycznego (ang. Combined Joint Planning Staff – CJPS). Zespół ten znajduje się przy SHAPE w Mons w Belgii i koordynując swoje decyzje z Zespołem Koordynującym

¹² Doktryna Sojuszu, Część 1 – cel i zadania Sojuszu pkt.6.

¹³ tamże, pkt10

¹⁴ tamże, pkt10

Zasobami oraz innymi organizacjami międzynarodowymi, które mogą być zaangażowane w rozwiązywanie sytuacji kryzysowej (np. UZE, PdP, ONZ, OBWE itd.) i ocenia, które z dowództw macierzystych powinno zostać zaangażowane do tworzenia dowództwa wielonarodowych sił połączonych. Swoją sugestię zespół ten przekazuje następnie odpowiedniemu dowódcy strategicznemu, który ostatecznie wyznacza dowództwo macierzyste swoją dyrektywą.

W zależności od sytuacji Wielonarodowy Połączony Zespół Planistyczny (ang.- CJPS), może wskazać do tworzenia dowództwa wielonarodowych sił połączonych jedno z trzech dowództw macierzystych.

Poniżej przedstawiono odpowiedź na pytanie, które to mogą być dowództwa i jakiego rodzaju, mogą tworzyć dowództwa wielonarodowych sił połączonych?

Analizując specyfikę wyznaczonych dowództw macierzystych możemy stwierdzić, że oba dowództwa regionalne podległe pod SHAPE (ang. - Supreme Headquarters Allied Powers Europe - Kwatera Główna Połączonych Sił Zbrojnych NATO w Europie) tzn.:

- **RC North** (Brunssum, Holandia) (ang. RC - Regional Command) Dowództwo Regionalne „Północ”, któremu podlegają Połączone Siły Zbrojne NATO Europy Północnej (ang. AFNORTH - Allied Forces Northern Europe);

- **RC South** (Neapol, Włochy) Dowództwo Regionalne „Południe”, któremu podlegają Połączone Siły Zbrojne NATO Europy Południowej (ang. AFSOUTH - Allied Forces Southern Europe);

przygotowują dowództwa wielonarodowych sił połączonych rozmieszczane na lądzie. Możemy je określić jako wielonarodowe dowództwo sił połączonych - *stacjonarne*.

Natomiast trzecie dowództwo, podległe Naczelnemu Dowódcy Połączonych Sił Zbrojnych NATO na Atlantyku (ang. SACLANT - Supreme Allied Commander Atlantic), **STRIKFLTANT** (Norfolk, USA) - Striking Fleet Atlantic - Siły Uderzeniowe Floty Atlantyku; przygotowuje dowództwo wielonarodowych sił połączonych rozmieszczane na morzu. To rozwiązanie z kolei możemy określić jako wielonarodowe dowództwo sił połączonych - *mobilne*.

Istotną rolę w uruchamianiu mechanizmu CJTF odgrywa Wielonarodowy Połączony Zespół Planistyczny (ang.- CJPS), który podlega pod oba dowództwa strate-

giczne i który centralizuje i łączy funkcje planistyczne z koordynacją pracy dowództw, którym podlegają siły mogące być wydzielane do wielonarodowych sił połączonych na potrzeby operacji wsparcia pokoju. Zespół ten udziela również pomocy dowództwu macierzystemu, które organizuje i formuje dowództwo wielonarodowych sił połączonych. Pomoc ta może dotyczyć zarówno wsparcia w planowaniu procesu formowania CJTFHQ, ale również, zespół ten może wspomóc przygotowanie planu operacyjnego tworzenia wielonarodowego dowództwa sił połączonych (ang. CJTFHQ's Operational Plan) lub też planu operacyjnego na przykład realizacji konkretnej operacji wsparcia pokoju (ang. Operational Plan – OPLAN).

2.2.1. Koncepcja dowództwa stacjonarnego

Zasady tworzenia stacjonarnego dowództwa wielonarodowych sił połączonych przedstawiono na podstawie analizy z realizowanych przez Sojusz operacji wsparcia pokoju na terenie byłej Jugosławii oraz ćwiczeń dowódczych (ang. Command Post Exercises) Allied Effort 1997 zorganizowanego przez dowództwo regionalne AFCENT (Allied Forces Central Europe), oraz ćwiczenia Allied Effort 2001 zorganizowanego (w listopadzie 2001) przez dowództwo regionalne AFNORTH (Allied Forces North Europe)¹⁵ (zgodnie z koncepcją szkolenia w której każde dowództwo macierzyste przygotowuje ćwiczenie dowództwa wielonarodowych sił połączonych co cztery lata).

Celem ćwiczenia Allied Effort '97 między innymi było: „...,sprawdzenie koncepcji tworzenia dowództwa wielonarodowych sił połączonych, ze szczególnym uwzględnieniem wydzielania tzw. grupy załączkowej (w skład której chodzi zarówno grupa oficerów kluczowych jak i załączkowych), a w tym sposobu jej doboru, wyszkolenia i przygotowania poprzez utworzenie dowództwa wielonarodowych sił połączonych na potrzeby ćwiczenia”.¹⁶

Do tak nakreślonego celu dowództwo regionalne AFCENT otrzymało zadanie: „...,jako dowództwo macierzyste przystąpić do sformowania i rozmieszczenia dowództwa wielonarodowych sił połączonych w rejonie odpowiedzialności, tworząc

¹⁵ Dowództwo to jest kontynuatorem dowództwa AFCENT po zmianach organizacyjnych struktur dowodzenia NATO, która nastąpiła po 2 grudnia 1997 roku.

¹⁶ Cel ćwiczenia zaczerpnięty z dokumentacji ćwiczenia.

jednocześnie system dowodzenia obejmujący swym zakresem siły wydzielone do uczestnictwa w wielonarodowych siłach połączonych w trakcie operacji wsparcia pokoju.”¹⁷

Sformułowany cel ćwiczenia oraz zadanie umożliwiły sprawdzenie zarówno założeń zawartych w MC 389 „Implementation Directive” z grudnia 1996 i „CJTF Doctrine 3rd draft” wydanej w styczniu 1997, jak również ocenienia możliwości dowództwa macierzystego do utworzenia w wyznaczonym rejonie zarówno dowództwa, jak i systemu dowodzenia obejmującego wielonarodowe siły połączone działające w ramach operacji wsparcia pokoju. Przystępując do oceny efektów tego ćwiczenia, autor opisze w pierwszej kolejności, jakie możliwości posiadało dowództwo macierzyste – AFCENT. W tabelach poniżej przedstawiono zestawienia poszczególnych grup tzn. kluczowej i załączkowej z uwzględnieniem reprezentacji zarówno poszczególnych państw wchodzących w skład regionu (uwzględniono również Francję – która uczestniczy w pracach wprowadzania koncepcji wielonarodowych sił połączonych) jak i poszczególnych komponentów.

Dowództwo macierzyste – w analizowanym przypadku, dowództwo regionalne AFCENT - po wydzieleniu „grupy załączkowej” do dowództwa wielonarodowych sił połączonych realizującego operację wsparcia pokoju w wielkościach przedstawionych w tabelach 2.2.1 i 2.2.2 oraz wykresie 2.2.1, powinno być w stanie w dalszym ciągu spełniać rolę dowództwa regionalnego, ale także wypełniać zadania na rzecz wydzielonego przez siebie dowództwa (zgodnie z zadaniami dowództwa macierzystego przedstawionymi wcześniej).

¹⁷Tamże.

Tabela 2.2.1.

Zestawienie oficerów grupy kluczowej (ang. Key Nucleus Staff) wydzielanej z dowództwa AFCENT

| Grupa Oficerów Kluczowych AFCENT (ang. Key Nucleus Staff) – zestawienie przedstawicieli poszczególnych państw i komponentów | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|--------------|
| Państwo/ komponent | BE | CA | DA | FR | GE | NL | UK | US | Ogól- nie |
| Komponent lot- niczy | - | 1 | - | - | 4 | - | - | - | 5 |
| Komponent lądowy | - | 1 | - | - | 5 | 4 | 3 | 5 | 18 |
| Komponent morski | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Ogólnie | - | 2 | - | - | 9 | 4 | 3 | 5 | 23 |

Tabela 2.2.2.

Zestawienie oficerów grupy załżkowej (ang. Nucleus Staff) wydzielanej z dowództwa AFCENT.

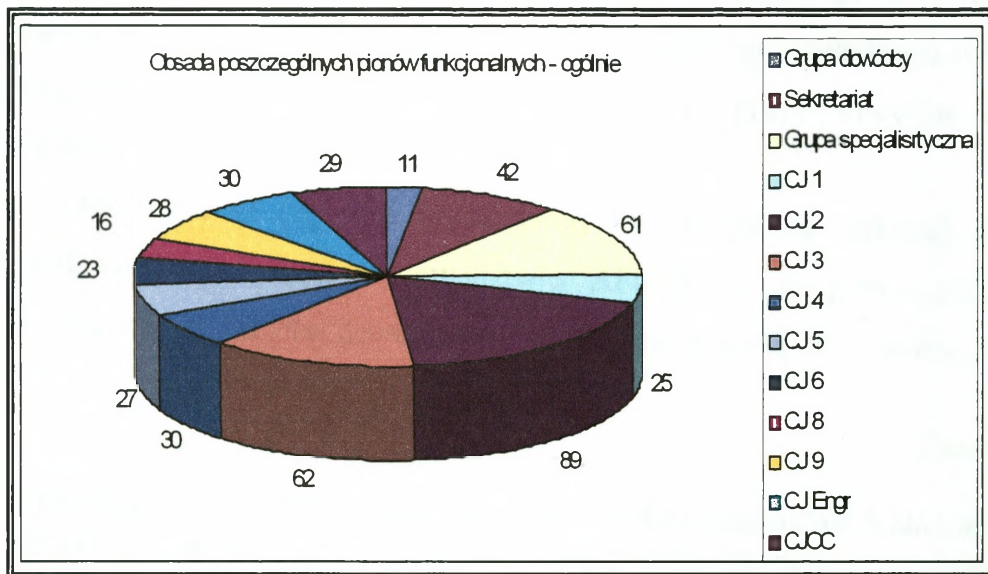
| Grupa Oficerów Załżkowych AFCENT (ang. Nucleus Staff) – zestawienie przedstawicieli poszczególnych państw i komponentów | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------|---------|
| Państwo/ Komponent | BE | CA | DA | GE | IT | NL | UK | US | FR | SP | Inni | Ogólnie |
| Komponent lotniczy | 3 | 2 | - | 5 | - | 3 | 5 | 6 | - | ? | - | 24 |
| Komponent lądowy | 4 | 1 | 3 | 18 | 1 | 8 | 7 | 12 | - | - | - | 54 |
| Komponent morski | - | - | 1 | 1 | - | - | 1 | 1 | ? | - | - | 4 |
| Komponent cywilny | - | - | - | - | - | 1 | - | - | - | - | - | 1 |
| inni | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 9 | 9 |
| Ogólnie | 7 | 3 | 4 | 24 | 1 | 12 | 13 | 19 | ? | ? | 9 | 92 |

W związku z tym, w poszczególnych zespołach funkcjonalnych powinny pozostać zachowane następujące stany:

- w pionie logistyczno – personalnym (ang. L/M Division) – min. 48 osób;
- w pionie rozpoznawczym (ang. INT Division) – min. 40 osób;
- w pionie operacyjnym (ang. OPS Division) – min. 87 osób;
- w pionie ds. politycznych (ang. POL Division) – min. 27 osób;
- w pionie ds. systemów łączności (ang. CIS Division) – min. 42 osoby.

Wykres 2.2.1.

Zespoły funkcjonalne dowództwa wielonarodowych sił połączonych przygotowane przez dowództwo macierzyste AFCENT do ćwiczenia Allied Effort 1997.



Źródło: J. Trembecki. Doktorat, Warszawa, 2004 r.

Natomiast na bazie wydzielonych sił z dowództwa macierzystego, oraz „uzupełnienia” realizowanego zarówno w postaci zespołów z innych dowództw NATO, jaki i indywidualnego delegowanego przez państwa uczestniczące w siłach wielonarodowych (przede wszystkim z poza Sojuszu) – można zorganizować dowództwo wielonarodowych sił połączonych, które umożliwi realizację postawionego zadania spełniając jednocześnie następujące warunki:

- uwarunkowania zewnętrzne:
 - o zachować zdolność prowadzenia operacji do dwóch lat;
 - o w uzależnieniu od prowadzonych działań, zaplanować rotację co 6 miesięcy;
- uwarunkowania wewnętrzne:
 - o w każdym z zespołów mieć możliwość pracy ciągłej w trybie 24 godzinnym;
 - o w każdym z zespołów mieć zdolność pracy zmianowej.

Kierując się tymi wymogami w stosunku do dowództwa wielonarodowych sił połączonych, oraz w wyniku syntezy wniosków określono następujące wielkości poszczególnych zespołów funkcjonalnych, które przedstawiono w tabeli 2.2.3. Wnioski, które zostały przedstawione w zasadach tworzenia dowództw wielonarodowych sił połączonych, a także w powyższych tabelach i wykresach zostały zweryfikowane w trakcie ćwiczenia Allied Effort 1997 w ramach, którego dowództwo AFCENT jako dowództwo macierzyste na zasadzie wydzielania grupy oficerów kluczowych i załazkowych tworzyło dowództwo CJTF.

Oficerowie ci (zgodnie z zasadami) byli wcześniej wybrani, przeszkoleni i pełnili swoje obowiązki w dowództwie, AFCENT – ale jednocześnie stanowili personel grupy załazkowej dowództwa AFCENT (ang. AFCENT Nucleus Staff).

Tabela 2.2.3.

Przykładowe zestawienie składów poszczególnych zespołów funkcjonalnych dowództwa wielonarodowych sił połączonych przygotowane przez dowództwo macierzyste AFCENT do ćwiczenia Allied Effort 1997

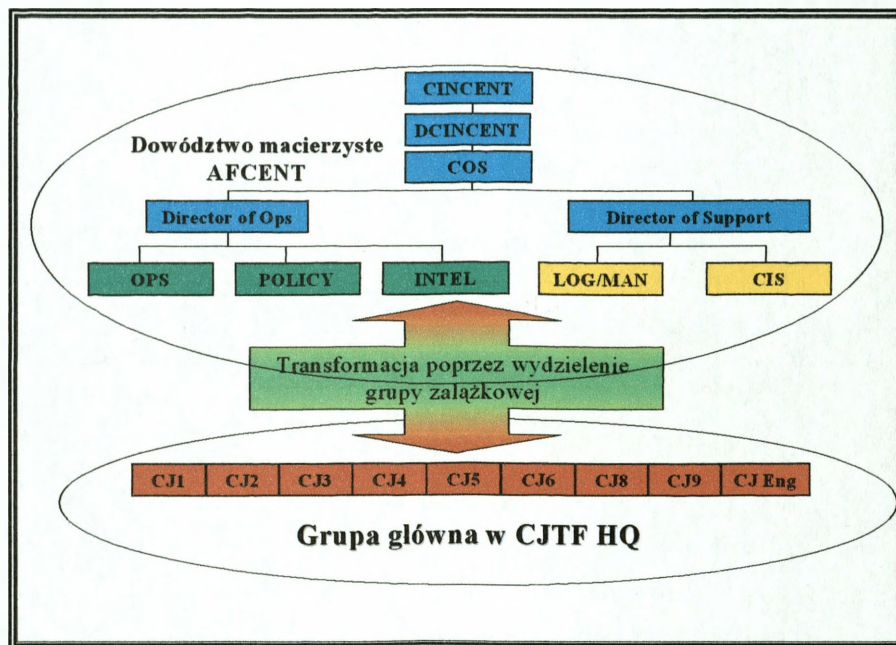
| | Oficerowie | Podoficerowie | Cywile | Ogólnie |
|------------------------------|------------|---------------|-----------|------------|
| Grupa dowódcy | 7 | 4 | | 11 |
| Sekretariat | 13 | 29 | | 42 |
| Grupa specjalistyczna | 38 | 22 | 1 | 61 |
| CJ1 | 12 | 10 | 3 | 25 |
| CJ2 | 58 | 31 | | 89 |
| CJ3 | 43 | 19 | | 62 |
| CJ4 | 24 | 6 | | 30 |
| CJ5 | 20 | 5 | 2 | 27 |
| CJ6 | 19 | 4 | | 23 |
| CJ8 | 4 | 8 | 4 | 16 |
| CJ9 | 22 | 6 | | 28 |
| CJ Eng. | 23 | 7 | | 30 |
| CJOC | 20 | 9 | | 29 |
| Ogólnie | 303 | 160 | 10 | 473 |

Źródło: J. Trembecki. *Doktorat, Warszawa, 2004 r.*

Grupa ta była wydzielana z grupy dowódcy (ang. Commander Group) z poszczególnych pionów funkcjonalnych (ang. Functional Division) podległych zarówno

kierownikowi pionu operacyjnego (ang. Director of Ops) jak i pionu zabezpieczenia (ang. Director of Support)¹⁸.

Jednakże struktura dowództwa macierzystego – co wykazały doświadczenia (rys. 2.2.1) z tworzenia dowództw zarówno na potrzeby ćwiczeń, jak i prowadzonych przez NATO operacji wsparcia pokoju IFOR/SFOR **nie odpowiadała wymogom dowództw wielonarodowych sił połączonych.**



Rys. 2.2.1. Wydzielanie grupy załżkowej z dowództwa macierzystego AFCENT do dowództwa wielonarodowych sił połączonych

Źródło: Opracowano na podstawie J. Trembecki. Doktorat, Warszawa, 2004 r.

Podstawą niezgodności były różnice w organizacji dowództwa macierzystego i dowództwa CJTF. Różnice te były przede wszystkim widoczne w grupie głównej dowództwa CJTF (np. tworzony od podstaw pion współpracy cywilno-wojskowej – CJ9, pion ds. budżetu CJ8, a także utworzenie – ze względu na zakres zadań wykonywanych w trakcie operacji wsparcia pokoju - pionu ds. inżynieryjnych – CJ Eng.).

Jak w związku z tym przebiegał proces tworzenia dowództwa operacji wsparcia pokoju w ćwiczeniu „Allied Effort 1997”? Koncepcja tworzenia dowództwa wielonarodowych sił połączonych przyjęta przez dowództwo AFCENT zakładała, że pod

¹⁸ Struktura dowództwa, oraz nazwy odzwierciedlają pokojową strukturę dowództwa regionalnego NATO z 1997.

ogólnym dowództwem SACEUR i we współpracy zarówno z obu dowództwami strategicznymi jak i pozostałymi dowództwami regionalnymi, a także organizacjami międzynarodowymi i pozarządowymi – AFCENT wydzielając grupy oficerów kluczowych i załżkowych utworzy dowództwo wielonarodowych sił połączonych. Dowództwo to dowodzić będzie wielonarodowymi siłami połączonymi wydzielonymi do przeprowadzenia operacji wsparcia pokoju.

W związku z tym dowództwo AFCENT na potrzeby dowództwa wielonarodowych sił połączonych tworzonych do ćwiczenia Allied Effort 1997 wydzieliło:

- w ramach grupy oficerów kluczowych – 24 oficerów;
- w ramach grupy oficerów załżkowych – 74 oficerów;
- w sumie więc dowództwo macierzyste wydzieliło 98 osób – co stanowiło ok. 25% pokojowej obsady dowództwa AFCENT.

Zakładano, że oficerowie kluczowi obejmą następujące stanowiska w dowództwie CJTF „Allied Effort ‘97”:

- szefa sztabu;
- szefa CJ3;
- szefa CJ6;
- oraz zastępców w pozostałych pionach funkcjonalnych (CJ1,CJ2,CJ4,CJ5,CJ8,CJ9,CJ Eng.).

Zgodnie z powyższymi założeniami utworzono dowództwo wielonarodowych sił połączonych na potrzeby ćwiczenia „Allied Effort 1997”, które liczyło łącznie – 461 osób. Z tego oprócz wspomnianej grupy wydzielonej z dowództwa macierzystego podstawową wielkość stanowiło „uzupełnienie” w postaci zespołów wydzielonych przez dowództwa podległe AFCENT tzn.: LANDCENT, AIRCENT, BALTA¹⁹. Uzupełnienie to składało się z 346 osób co stanowiło ok. 75% stanu osobowego dowództwa wielonarodowych sił połączonych.

Zgodnie z założeniami przedstawionymi wcześniej, najważniejsze (ze względu na sprawne funkcjonowanie stanowiska dowodzenia operacji wsparcia pokoju) funkcje objęte zostały przez oficerów z dowództwa AFCENT:

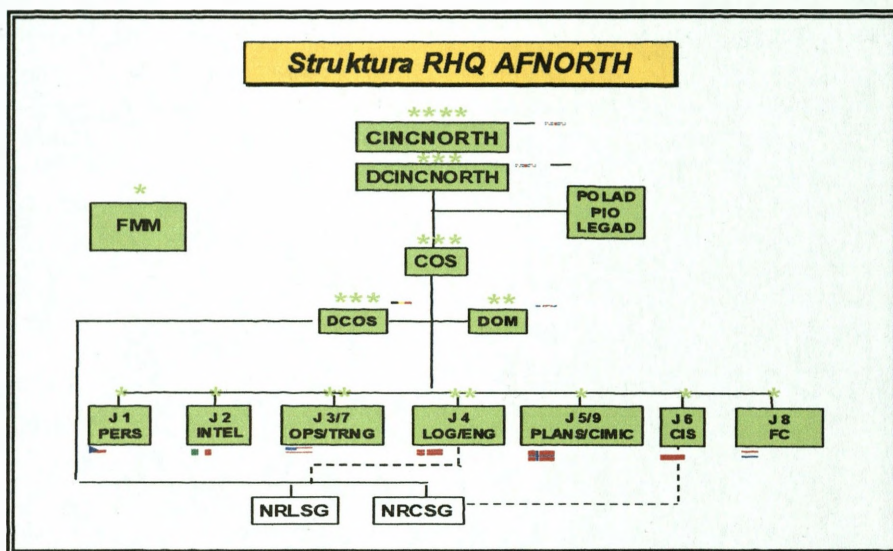
¹⁹ Nazwy Principal Subordinate Commands (PSC) podległych pod AFCENT według organizacji dowodzenia NATO z 1997 roku.

- dowódcą wielonarodowych sił połączonych „Allied Effort ‘97” został brytyjski trzy-gwiazdkowy generał z dowództwa AFCENT;
- szefem sztabu – amerykański dwu-gwiazdkowy generał z dowództwa AFCENT; również generałowie z AFCENT objęli funkcje szefów pionów CJ3 i CJ6 (w kolejność gen. niemiecki i holenderski);
- w pozostałych pionach funkcjonalnych oficerowie AFCENT byli zastępcami.

W wyniku analizy ćwiczeń oraz operacji wsparcia pokoju prowadzonych przez wielonarodowe siły połączone, a także poprzez dokonanie syntezy tych wniosków możliwa była kontynuacja procesu wprowadzania koncepcji wielonarodowych sił połączonych. Miało to swój wyraz także w powstaniu kolejnych wersji dokumentów dotyczących organizowania a także funkcjonowania dowództw wielonarodowych sił połączonych.

Wnioski te miały również wpływ na zmianę struktury dowództw NATO. Na rysunku 2.2.3 przedstawiono dowództwo regionalne AFNORTH – które w swojej grupie głównej ma takie same pionki funkcjonalne oznaczane jako „J” (ang. Joint – działania połączonych rodzajów sił zbrojnych), jak pionki funkcjonalne dowództwa wielonarodowych sił połączonych oznaczonych jako - CJ. Specyficznym rozwiązaniem dla tego dowództwa jest natomiast :

- połączenie logistyki J4 LOG z pionem ds. działań inżynierskich;
- połączenie pionu planistycznego J5 PLANS z pionem współpracy cywilno-wojskowej J9 CIMIC;
- oraz w związku z tym, że w przeciwieństwie do dowództwa wielonarodowych sił połączonych – które jest czasowe. Dowództwo AFNORTH jest dowództwem permanentnym obok pionu operacyjnego J3 OPS jest również pion zajmujący się szkoleniem J7 TRNG.



Rys.2.2.3. Struktura dowództwa regionalnego AFNORTH

Źródło: opracowanie własne

Jednak oprócz połączenia wymienionych pionów funkcjonalnych możemy w strukturze dowództwa macierzystego, jakim jest dowództwo regionalne AFNORTH, wyróżnić te same pionów funkcjonalne, które są w dowództwie wielonarodowych sił połączonych. Jako przykład niezgodności w tym zakresie możemy podać strukturę dowództwa wielonarodowych sił połączonych stworzoną na potrzeby ćwiczenia dowódczego „Allied Effort 1997” ze strukturą jego dowództwa macierzystego, czyli AFCENT. Przykładem usprawniania organizacji dowodzenia i wprowadzania zmian może służyć opisane poniżej tworzenie dowództwa do ćwiczenia Allied Effort 2001 i dowództwa macierzystego RHQ AFNORTH. W tym przypadku w grupie głównej dowództwa macierzystego możemy wyodrębnić wszystkie pionów funkcjonalne, które są tworzone w dowództwie wielonarodowych sił połączonych na potrzeby operacji wsparcia pokoju. Rozwiązanie takie ułatwia zarówno przygotowanie personelu tworzącego grupę załazkową i wchodzącego w jej skład uzupełnienia, jak i przede wszystkim współdziałanie w trakcie realizacji operacji wsparcia pokoju.

Wszystkie te rozwiązania możemy prześledzić w kolejnym ćwiczeniu pk. „Allied Effort 2001”, które tym razem przeprowadziło RHQ AFNORTH w listopadzie 2001. Ćwiczenie to prowadzone na podobnym scenariuszu, a ponadto organizowane było przez dowództwo, które jest kontynuatorem dowództwa AFCENT. W związku z tym

możemy porównać koncepcje tworzenia dowództwa wielonarodowych sił połączonych opracowane przez oba dowództwa macierzyste.

Podobnie jak w pierwszym przypadku celem ćwiczenia „Allied Effort 2001” było: „...szkolenie składu dowództwa wielonarodowych sił połączonych i podległych mu dowództw komponentów w planowaniu i **prowadzeniu operacji wsparcia pokoju** jako jeden z elementów wprowadzania koncepcji wielonarodowych sił połączonych. A także pogłębiania współdziałania pomiędzy dowództwami NATO oraz współpracy z partnerami w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych”²⁰.

Zadanie, które otrzymało dowództwo AFNORTH również jest podobne do zadania z ćwiczenia „Allied Effort 1997”:

1. „...w roli dowództwa macierzystego wydzielając grupy: kluczową i załączkową, a także udzielając wsparcia logistycznego utworzyć dowództwo wielonarodowych sił połączonych oraz system dowodzenia który obejmie swym zakresem zarówno poziom dowództwa macierzystego (CJTF HQ), jak i poziom dowództw komponentów.
2. Przygotować plan uzupełnienia składu dowództwa wielonarodowych sił połączonych zarówno z dowództw NATO, jak i zaoferowanej pomocy ze strony organizacji partnerskich i innych państw.
3. Przygotować system zarządzania personelem (ang. Personal Management System) obejmujący swym zakresem między innymi: wykorzystanie posiadanych „zasobów osobowych” do obsadzenia poszczególnych funkcji w dowództwie wielonarodowych sił połączonych, oraz „pozyskanie” uzupełnienia z dostępnych źródeł zarówno w ramach NATO jak i z poza Sojuszu. System ten w celu zapewnienia ciągłości pracy dowództwa powinien także uwzględniać rotacje dowództwa z wyprzedzeniem min. 6 miesięcy...”.

W związku z tak nakreślonymi zadaniami do realizacji przez dowództwo AFNORTH, które miało wydzielić oraz zorganizować dowództwo wielonarodowych sił połączonych na potrzeby operacji wsparcia pokoju – przyjęto następującą koncepcję tworzenia dowództwa wielonarodowych sił połączonych:

- dowództwo macierzyste wydzieliła grupę oficerów kluczowych – 13 osób;

²⁰ Cel ćwiczenia zaczerpnięty z dokumentacji ćwiczenia dostępnej na stronie internetowej AFNORTH

- następnie grupę oficerów załączkowych – 108 oficerów;
- czyli razem 121 oficerów przeznaczonych do pracy na kluczowych stanowiskach zarówno dowództwa jak i jego zespołów funkcjonalnych. Na przykład oficerowie z RHQ AFNORTH objęli następujące stanowiska w dowództwie Allied Effort 2001:
 - dowódca wielonarodowych sił połączonych;
 - zastępca dowódcy;
 - szef sztabu;
 - a także doradca dowódcy ds. politycznych, doradca dowódcy ds. prawnych, kierownik zespołu prasowo-informacyjnego;
 - w grupie głównej natomiast kierownika zespołu CJ1, CJ2, CJ6 i CJ8.

Kolejnym elementem tworzącym dowództwo wielonarodowych sił połączonych jest uzupełnienie, w skład którego wchodzi zarówno uzupełnienie zespołami funkcjonalnymi - wydzielane najczęściej przez dowództwa podległe dowództwu macierzystemu, a kierowane zarówno do samego dowództwa, jak i do grupy jego zabezpieczenia, jak i uzupełnienie indywidualne - przede wszystkim delegowane przez państwa biorące udział w operacji wsparcia pokoju w ramach PdP. W przypadku dowództwa Allied Effort 2001 uzupełnienia z innych dowództw NATO przewidziano na następujące stanowiska:

- zastępcy szefa sztabu (oficer z ARRC);
- kierownika zespołu CJ3 i CJ5.
- Dla przedstawicieli PdP zaplanowano następujące funkcje w dowództwie:
- kierowników:
 - CJ4,
 - CJ9,
 - CJ Eng.

Zaznaczyć jednak należy, że w zespołach, w których oficerowie z dowództwa AFNORTH nie pełnili roli kierownika to pełnili rolę jego zastępcy.

Ogólnie dowództwo wielonarodowych sił połączonych Allied Effort 2001 miało następującą obsadę:

- 519 osób w dowództwie w ramach grupy dowódcy, grupy specjalistycznej oraz grupy głównej,
- oraz 1200/1300 osób wchodzącej w skład grupy zabezpieczającej funkcjonowanie dowództwa wielonarodowych sił połączonych.

2.2.2. Koncepcja dowództwa mobilnego

Koncepcja tworzenia dowództwa wielonarodowych sił połączonych – „mobilnego”, wydzielanego z dowództwa STRIKFLANT (CSFL) jest oparta na tych samych zasadach, na których tworzone są dowództwa wielonarodowych sił połączonych przez oba dowództwa macierzyste podległe pod SACEUR tzn. RHQ AFNORTH i RHQ AFSOUTH. Ze względu jednak na specyfikę wynikającą z charakteru dowództwa macierzystego, można tu wyodrębnić pewne różnice.

Pierwszą zasadniczą różnicą, jak wspomniano wcześniej, jest sam charakter dowództwa macierzystego – gdyż o ile w przypadku pozostałych dwóch dowództw macierzystych, których zadaniem jest tworzenie dowództw wielonarodowych sił połączonych rozmieszczanych na lądzie, są one dowództwami regionalnymi (ang. Regional Commands). Wynika z tego, że mają określony obszar odpowiedzialności (ang. Area of Responsibility), o tyle w przypadku trzeciego z dowództw, które podległe jest Naczelnemu Dowódcy Sojuszniczemu Regionu Atlantyku (ang. SACLANT), dowództwo macierzyste – Dowództwo Floty Uderzeniowej rejonu Atlantyku (ang. STRIKFLANT) – pełni rolę dowództwa funkcjonalnego (ang. Functional Command) i nie jest ono „przywiązane” do części rejonu odpowiedzialności Sojuszu. Z założenia może ono operować na całym obszarze odpowiedzialności NATO, a w przypadku operacji wsparcia pokoju również poza tym obszarem.

Z charakteru tego dowództwa wynikają również różnice w trakcie tworzenia dowództwa wielonarodowych sił połączonych. Ponieważ zgodnie z ogólnymi zasadami przedstawionymi wcześniej, również dowództwo STRIKFLANT wydziela grupę załazkową w ogólnej liczbie ok. 120 osób (uwzględniono w tej liczbie również grupę oficerów kluczowych). To jednak ze względu na wielkość samego dowództwa, gdyż w praktyce (oprócz około 20 osób, które są bezpośrednio odpowiedzialne za funkcjonowanie 2 Floty – stanowiącej podstawę organizacji Floty Uderzeniowej regionu

Atlantyck), wszyscy pozostali oficerowie pełniący służbę na kluczowych stanowiskach w dowództwie STRIKFLANT – są po prostu oficerami grupy załączkowej w ramach której obejmują te same stanowiska w tworzonym dowództwie wielonarodowych sił połączonych. Rozwiązanie takie upraszcza w zdecydowany sposób proces tworzenia oraz zgrywania kluczowych osób „nowego” dowództwa, jednak jednocześnie unie-możliwia funkcjonowanie dowództwa STRIKFLANT, jako dowództwa macierzystego. Tą rolę przejmuje jedną z dowództw regionalnych.

Również uzupełnienie tworzonego dowództwa jest uproszczone. Ze względu na funkcjonalny charakter dowództwa macierzystego – ale w przeciwieństwie do również funkcjonalnego charakteru dowództwa wielonarodowych sił połączonych – pełniącego swe obowiązki permanentnie, dowództwo to jest już praktycznie „uzupełnione” (i li-czy 507 osób na planowane 519 pełniących służbę w dowództwie wielonarodowych sił połączonych). Ponadto realizowane jest przez całe zespoły funkcjonalne, co sku-tecznie usprawnia i przyspiesza proces integracji dowództwa oraz wprowadzania w nim procedur sojuszniczych.

Powyższa procedura uzupełniania grupy załączkowej wynika właśnie z funkcjo-nalnego charakteru dowództwa macierzystego, które już jest dowództwem sojuszni-czych sił połączonych, w skład którego chodzą komponenty rodzajów sił zbrojnych (np. komponent lotniczy, którego możliwości wynoszą ok. 1200 samolotów dziennie, komponent lądowy – łącznie z komponentem sił amfibijnych - w składzie brygady brytyjsko-holenderskiej itd.). Z tego też powodu dowództwa poszczególnych kompo-nentów są w stanie sprawnie podjąć rolę dowództw poszczególnych komponentów – ale w wymiarze wielonarodowym tzn. jeżeli w skład poszczególnych komponentów włączone zostaną siły z państw nie należących do Sojuszu.

Kolejną różnicą w procesie tworzenia dowództwa wielonarodowych sił połą-czonych rozmieszczanego na morzu jest miejsce jego rozlokowania. W przypadku rozmieszczania dowództwa wielonarodowych sił połączonych na lądzie, jak to miało miejsce w przypadku dowództw sił IFOR/SFOR oraz KFOR, dowództwa te są roz-mieszczane na terenach, które objęte były konfliktem i w związku z tym uszkodzona lub wręcz zniszczona jest:

- lokalna infrastruktura łączności;

- sieć komunikacyjna;
- budynki i urządzenia użyteczności publicznej (wodociągi, elektrownie itp.).

Natomiast w przypadku rozmieszczania dowództwa wielonarodowych sił połączonych na morzu ten problem praktycznie nie ma wpływu zarówno na szybkość rozmieszczenia dowództwa, jego lokalizację jak i funkcjonowanie. Wynika to z koncepcji tego dowództwa, gdyż jego zasadnicza część lub wręcz całość (przynajmniej w początkowym okresie jego działalności) rozmieszczona jest na okręcie USS „Mount Whitney”. Okręt ten oprócz zapewnienia dowództwu logistyki i miejsc pracy zapewnia również szerokie możliwości systemowi dowodzenia między innymi poprzez:

- satelitarne połączenia (jawne i utajnione) umożliwiające transfer danych oraz obrazu;
- dostęp do satelitów łączności (wojskowych i cywilnych);
- dostęp do sieci NATO WAN oraz US WAN;
- dostęp do sieci NIDTS, SIPRENT, NIPRNET, JWICS;
- itd.

Syntetyzując wnioski z analizy koncepcji „mobilnego” dowództwa wielonarodowych sił połączonych tzn. rozmieszczanego na morzu, można stwierdzić, że koncepcja ta zapewnia:

1. **Mobilność** dowództwa oraz jego niezależnienie od infrastruktury w rejonie który objęty jest lub był konfliktem.
2. **Szybkość** - natychmiastową wręcz możliwość wydzielenia dowództwa i skrócony do minimum okres jego formowania.
3. **Obronę** - zminimalizowany problem obrony i ochrony dowództwa wielonarodowych sił połączonych.
4. **Integralność** - możliwość rozmieszczenia dowództw komponentów razem z dowództwem wielonarodowych sił połączonych.
5. **Szeroki zakres systemów łączności** które posiada okręt-baza.
6. **Brak ograniczeń** tzn.: możliwość działania zarówno w obszarze odpowiedzialności NATO, jak i poza nim.
7. **Działanie prewencyjne** tzn.: możliwość rozmieszczenia dowództwa i wielonarodowych sił połączonych w ramach rozmieszczenia prewencyjnego (ang.

Preventive Deployment) tzn. zanim konflikt się rozwinął lub przybrał na sile jako wyraz międzynarodowego zainteresowania.

8. **Możliwość rozmieszczenia dowództwa na morzu** (np.: ze względu na bezpieczeństwo lub zniszczoną infrastrukturę w rejonie operacji), natomiast wielonarodowych sił połączonych na lądzie. Dowództwo to w ramach stabilizacji sytuacji w rejonie operacji może etapami częściowo lub w całości zostać ostatecznie rozmieszczone na lądzie, aż do wykonania powierzonego mu zadania (uwaga ta nie dotyczy na przykład działalności Centrum CIMIC – ang. CIMIC Center – które ze względu na swoje przeznaczenie to znaczy koordynację działalności cywilno-wojskowej w rejonie operacji od początku znajdować będzie się na lądzie).

2.3. Elementy struktury NATO uczestniczące w procesie planowania

System działania NATO opiera się na zasadzie, iż „wspólne bezpieczeństwo państw członkowskich jest niepodzielne”. Oznacza to, że:

- żadne z państw członkowskich nie musi polegać wyłącznie na własnych narodowych działaniach obronnych i zasobach ekonomicznych, aby przeciwstawić się zagrożeniom dla swojego bezpieczeństwa;
- żadne z państw członkowskich nie zrezygnuje z wypełnienia swoich zobowiązań sojuszniczych wobec innych państw, w przypadku zagrożenia ich bezpieczeństwa.

Takie założenie zbiorowej obrony rodzi potrzebę prowadzenia prac w sferze planowania obronnego, które realizowane będzie w oparciu o struktury Sojuszu, ale również planowania zaangażowania NATO w rozwiązywanie sporów i konfliktów międzynarodowych.

W strukturze organizacyjnej Sojuszu Północnoatlantyckiego, biorąc pod uwagę aspekt planistyczny oraz decyzyjno-zadaniowy, wyróżnić można trzy zasadnicze elementy:

- część polityczną (nazywaną też cywilną);
- zintegrowaną strukturę wojskową;
- organizacje afiliowane.

Część cywilna składa się z:

- kolegialnych ciał decyzyjnych i doradczych Sojuszu oraz reprezentacji narodowych;
- centralnych instytucji wykonawczych NATO;
- instytucji pomocniczych NATO.

To właśnie w strukturze cywilnej wypracowywane są i podejmowane wszystkie kluczowe decyzje Sojuszu. W NATO funkcjonują trzy ciała kolegialne najwyższego szczebla. Są to:

1. **Rada Północnoatlantycka** (ang. North Atlantic Council - NAC), podstawowy organ decyzyjny NATO, w skład której wchodzi przedstawiciele państw członkowskich w randze ambasadorów.

2. **Komitet Planowania Obrony** (ang. Defence Planning Committee - DPC), który podejmuje zasadnicze decyzje w kwestii planowania obronnego Sojuszu (dwa razy w roku obraduje z udziałem ministrów obrony państw członkowskich).

3. **Grupa Planowania Nuklearnego** (ang. Nuclear Planning Group - NPG), zajmująca się planowaniem potencjału nuklearnego NATO i doktryną jego użycia. System ciał kolegialnych uzupełniają liczne komitety specjalistyczne, które działają na mocy mandatu przyznanego im przez NAC (państwa członkowskie reprezentowane są w nich przez przedstawicieli delegacji narodowych). Podejmują one szczegółowe decyzje merytoryczne w poszczególnych dziedzinach funkcjonowania Sojuszu oraz nadzorują ich wykonanie.

W skład części politycznej wchodzi też Komitet Wojskowy NATO, który jest najwyższym ciałem konsultacyjnym i doradczym NAC w dziedzinie wojskowej. Składa się on z narodowych reprezentantów wojskowych, będących stałymi przedstawicielami szefów sztabów sił zbrojnych państw członkowskich. Obsługę prac Komitetu Wojskowego NATO zapewnia Międzynarodowy Sztab Wojskowy (ang. International Military Staff - IMS), który obok Sekretarza Generalnego i podległych mu biur (Sekretariat Wykonawczy, Biuro Prasy i Informacji, Biuro Bezpieczeństwa NATO) oraz Sztabu Międzynarodowego (ang. International Staff - IS) stanowi centralny organ wykonawczy Sojuszu. Instytucje pomocnicze NATO wykonują prace badawcze, studialne i analityczne na rzecz różnych organów Sojuszu, a koordynowane są odpowiednio

przez IMS i IS. W strukturze cywilnej Sojuszu usytuowane są specjalistyczne komórki planistyczne. O wadze jaka jest przypisywana planowaniu w działalności NATO świadczyć może fakt, że jednym z zastępców Sekretarza Generalnego NATO jest Zastępca do spraw Planowania Obrony i Polityki Obronnej. Jest on przewodniczącym Komitetu do spraw Przeglądu Obrony i wiceprzewodniczącym Wykonawczej Grupy Roboczej, a ponadto nadzoruje prace Grupy Planowania Nuklearnego i przewodniczy Grupie Koordynacyjnej do spraw Polityki Bieżącej. Podlega mu Departament Planowania Obrony i Polityki Obronnej, składający się z Dyrektoriatu Planowania Sił Zbrojnych i Dyrektoriatu Planowania Nuklearnego. Pierwszy z Dyrektoriatów odpowiada za:

- kwestie polityki obronnej i przygotowanie, we współpracy z narodowymi delegacjami, całej dokumentacji dla Komitetu do spraw Przeglądu Obrony (łącznie z analizami narodowych programów obrony);
- kwestie struktury polityczno-wojskowej rozpatrywane przez Komitet Planowania Obrony;
- prowadzenie prac badawczych w sferze planowania obronnego NATO (w imieniu Roboczej Grupy Wykonawczej);
- utrzymanie skomputeryzowanej bazy danych o siłach zbrojnych NATO;
- organizację i zarządzanie danymi statystycznymi wykorzystywanymi do oceny wysiłków obronnych NATO.

Drugi z Dyrektoriatów odpowiada natomiast za koordynację pracy i rozwój polityki obronnej NATO w dziedzinie nuklearnej oraz za pracę Grupy Planowania Nuklearnego.

Zintegrowana Struktura Wojskowa (Integrated Military Structure) stanowi właściwą militarną część Sojuszu i składa się z systemu funkcjonujących permanentnie połączonych dowództw i sztabów oraz kontyngentów sił zbrojnych, wydzielonych przez państwa członkowskie do operowania w ramach połączonych zgrupowań strategicznych i operacyjnych w czasie konfliktu zbrojnego lub innej operacji wojskowej. Nastawiona jest ona na realizację planów nakreślonych przez strukturę polityczną Sojuszu oraz zgłaszanie ewentualnych uwag i wniosków dotyczących następnych okresów planistycznych.

Instytucje afiliowane NATO, to instytucje mające charakter międzynarodowych organizacji i stowarzyszeń pozarządowych, wspierających działalność NATO i ideę atlantycką. Do najważniejszych należą: Zgromadzenie Północnoatlantyckie (ang. North Atlantic Assembly - NAA), Stowarzyszenie Traktatu Północnoatlantyckiego (ang. Atlantic Treaty Association - ATA) i Międzysojusznicza Konfederacja Oficerów Rezerwy (MKOR). Planują swoją działalność we własnym zakresie, ale spełniają też funkcje doradczo-opiniotwórcze wobec procesu planowania w Sojuszu oraz tworzą swoiste lobby pronatowskie.

2.4. Operacje wsparcia pokoju IFOR/SFOR i KFOR w aspekcie planowania w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia

Praktyczne użycie sił NATO w operacjach wsparcia pokoju nastąpiło wcześniej niż Sojusz przystąpił do formowania i organizowania dowództw oraz wielonarodowych sił połączonych. Nastąpiło to na podstawie Rezolucji nr 1031 Rady Bezpieczeństwa ONZ, w której NATO otrzymało mandat dotyczący wprowadzenia, czyli implementacji - części wojskowej Porozumienia Pokojowego podpisanego 14 grudnia 1995 r. w Paryżu. Z dniem 16 grudnia NATO rozpoczęło Siłami Implementacyjnymi (IFOR) operację pod kryptonimem „Joint Endeavour”.

Siły Implementarne NATO zostały powołane w celu udzielania pomocy stronom konfliktu we wdrażaniu porozumienia pokojowego, które to strony **dobrowolnie zgodziły się zawrzeć**. Zadaniem sił IFOR nie było wymuszenie zawarcia pokoju pomiędzy stronami konfliktu, ale zgodnie z zawartym Porozumieniem Pokojowym zasadniczymi zadaniami IFOR w aspekcie militarnym było:

- zagwarantowanie kontynuacji przestrzegania porozumienia o przerwaniu ognia;
- dokonanie rozdzielenia walczących stron oraz zagwarantowanie wycofania walczących wojsk z uzgodnionego obszaru separacji na swoje właściwe terytoria;
- zagwarantowanie zgromadzenia ciężkiej broni w miejscach kantonizacji i w koszarach oraz demobilizacji pozostałości wojsk;

- stworzenie warunków do bezpiecznego, sprawnego oraz szybkiego wycofania wojsk ONZ, które nie zostały podporządkowane dowództwu IFOR;
- kontrola przestrzeni powietrznej nad Bośnią i Hercegowiną.

Operacja „Joint Endeavour” była pierwszą operacją wsparcia pokoju prowadzoną przez NATO pod kierownictwem Rady Północnoatlantycznej Sojuszu zgodnie z wymogami Aneksu 1A do Porozumienia Pokojowego z Dayton. Wielonarodowe Siły Połączone IFOR posiadały, zgodnie z zasadami prowadzenia operacji wsparcia pokoju, jednolitą strukturę dowodzenia, planowanie i organizowanie działań analogiczne z procedurami NATO. Ogólna władza wojskowa spoczywała w rękach Naczelnego Dowódcy Sojuszu w Europie (SACEUR) generała George’a Joulvan’a. Generał Joulvan na stanowisko Pierwszego Dowódcy IFOR (COMIFOR) mianował admirała Leighton – Smith’a, głównodowodzącego Siłami Sojuszu w Europie Południowej (CINCSOUTH), a dowództwo MSC AFSOUTH zostało mianowane dowództwem macierzystym (ang. Parent HQ) dla powoływanego dowództwa wielonarodowych sił połączonych. W lipcu 1996 roku COMIFOR mianowany został admirał Joseph Lopez, natomiast w listopadzie, gdy dowództwo sił IFOR podporządkowane zostało Sojuzniczym Siłom Lądowym Europy Środkowej - LANDCENT²¹, dowódcą został mianowany gen. Crouch, którego w lipcu 1997 zastąpił gen. Shinseki.

Operacja IFOR rozpoczęta została przybyciem w rejon operacji w dniu 2 grudnia 1995 roku tzw. wysuniętych sił przygotowawczych (ang. Advance Enabling Force). Zadaniem tych sił było przygotować dowództwo w tym łączność (zadanie to realizowała między innymi grupa załazkowa wydzielona z dowództwa MSC AFSOUTH w liczbie ok. 120 oficerów) oraz bazę logistyczną niezbędną do przyjęcia sił głównych IFOR wielkości około 60 000 żołnierzy. Rozmieszczanie sił głównych rozpoczęło się 16 grudnia po ostatecznym zatwierdzeniu planu operacyjnego (ang. OPLAN) dla sił IFOR przez Radę Północnoatlantyczną oraz wydaniu przez Radę Bezpieczeństwa ONZ rezolucji nr 1031 upoważniającej siły IFOR do działania. W operacji tej uczestniczyły wszystkie kraje członkowskie NATO. Operacja sił IFOR była więcej niż tylko operacją wsparcia pokoju prowadzoną przez siły NATO, gdyż po raz pierwszy w struktury dowodzenia Sojuszu włączone zostały wielonarodowe dywizje w ramach których były

21 Nazwa dowództwa odzwierciedla organizację dowodzenia z przed grudnia 1997 roku.

pododdziały z państw spoza NATO. W końcowej fazie operacji uczestniczyło w niej między innymi 18 krajów spoza NATO, większość z nich uczestniczyła w programie Partnerstwa dla Pokoju. Do sił IFOR dołączyły między innymi pododdziały Federacji Rosyjskiej (w styczniu 1996 roku).

Kolejnym nowym doświadczeniem dla sił Sojuszu, które miało wpływ na rozwój koncepcji wielonarodowych sił połączonych była, obok włączenia we własne struktury dowodzenia sił państw z poza Sojuszu, realizacja cywilnej części planu wdrażania procesu pokojowego w Bośni i Hercegowinie. Siły IFOR zapewniły trwałe wsparcie zadań cywilnych w ramach ograniczeń wynikających z mandatu oraz dostępnych zasobów. W trakcie realizacji tego zadania siły IFOR ściśle współpracowały:

- z Biurem Wysokiego Przedstawiciela (ang. OHR);
- Policją Międzynarodową (ang. IPTF);
- Międzynarodowym Komitetem Czerwonego Krzyża (ang. ICRC);
- Wysokim Komisarzem ONZ ds. Uchodźców (ang. UNHCR);
- Organizacją Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie (ang. OBWE);
- Międzynarodowym Trybunałem ds. Zbrodni Wojennej w Byłej Jugosławii (ang. ICTY);
- oraz wieloma innymi organizacjami, włączając w to ponad 400 organizacji pozarządowych.

Siły IFOR zabezpieczały tym organizacjom szeroki wachlarz usług takich, jak:

- tymczasowe zakwaterowanie;
- opiekę oraz ewakuację medyczną;
- naprawę oraz ewakuację sprzętu;
- usługi transportowe;
- informacje o stanie bezpieczeństwa;
- oraz doradztwo i wiele innych usług logistycznych.

W konsekwencji takiego szerokiego zakresu zadań wykonywanych w ramach współpracy cywilno-wojskowej (ang. Civil Military Cooperation - CIMIC), w dwódmacie sił IFOR na wszystkich szczeblach dowodzenia począwszy od dowództwa wielonarodowych sił połączonych, poprzez dowództwa poszczególnych komponentów i kończąc na dowództwach jednostek wchodzących w ich skład, w pionie tym praco-

wało około 350 osób. Grupa składała się z wysoko kwalifikowanych specjalistów z wielu dziedzin życia, m.in. prawników, nauczycieli, specjalistów z dziedziny transportu publicznego, inżynierów, specjalistów z dziedziny rolnictwa, ekonomistów i wielu innych. Stanowili oni część zespołu Współpracy Cywilno-Wojskowej (CIMIC), który zapewniał techniczne wsparcie, doradztwo a także koordynację wysiłków wielu komisji i grup roboczych, organizacji cywilnych, organizacji pozarządowych oraz władz lokalnych z siłami wojskowymi IFOR.

20 grudnia 1996 roku IFOR wypełnił z sukcesem swoje zadania. Przerwano akty wrogości, a siły zbrojne zostały odseparowane oraz przemieszczone do wyznaczonych miejsc. Od samego początku operacji było również jasne, że część cywilna operacji ma więcej zadań do wykonania, jednak tylko obecność wojskowa mogła stworzyć odpowiednie warunki do kontynuowania operacji tym razem budowania pokoju, której celem było (i w dalszym ciągu jest) stworzenie warunków do pokojowego współistnienia pomiędzy stronami konfliktu, a także wyeliminowanie przyczyn jego wybuchu. Tak sformułowany cel dla prowadzonych działań na rzecz pokoju, a także stabilizacja sytuacji w regionie doprowadził do wniosku, że należy zmniejszyć obecność wojskową. W związku z tym ministrowie spraw zagranicznych i obrony państw NATO doszli do wniosku, że aby doprowadzić do głębszej stabilizacji sytuacji w regionie należy zredukować obecność wojskową. W tym celu należy przeorganizować Siły Implementacyjne w Siły Stabilizacyjne (ang. Stabilisation Forces - SFOR), które formalnie powstały 20 grudnia 1996 roku.

Wielonarodowe siły połączone pod nazwą Siły Stabilizacyjne (SFOR) zostały powołane na podstawie Rezolucji nr 1088 Rady Bezpieczeństwa ONZ z dnia 12 grudnia 1996 roku. Siły te zostały upoważnione do implementacji militarnych aspektów Porozumienia Pokojowego z Dayton, jako legalny sukcesor Sił Implementacyjnych NATO (IFOR). Podobnie jak IFOR, siły SFOR działają na podstawie Rozdziału VII Karty Narodów Zjednoczonych (w skrócie operacje prowadzone na podstawie tego rozdziału noszą nazwę „operacje wymuszania pokoju”). Siły Stabilizacyjne NATO kierują się takimi samymi jak IFOR zasadami użycia siły (ang. Rules Of Engagement – ROE).

Zasadniczym zadaniem sił SFOR jest zapewnienie niezbędnej konsolidacji pokoju oraz bezpieczeństwo w rejonie. Natomiast szczegółowe zadania są wymienione poniżej:

- powstrzymanie oraz zapobieganie wznowieniu wrogich akcji przez strony konfliktu zagrażających pokojowi;
- kontynuowanie wyników osiągniętych przez siły IFOR oraz tworzenie klimatu, w którym możliwa jest kontynuacja procesu pokojowego;
- w ramach swoich możliwości, zapewnienie wsparcia organizacjom cywilnym w ramach współpracy cywilno-wojskowej.

Do zapewnienia realizacji powyższych zadań określono, że siły SFOR w Bośni powinny liczyć około 30 000 żołnierzy co stanowi połowę sił IFOR. Bazując na ogólnym przestrzeganiu porozumienia z Dayton zagwarantowanego przez strony konfliktu, a wprowadzonego między innymi przez działanie sił IFOR, mniejsze liczebnie siły SFOR są w stanie skoncentrować się na wdrażanie w życie postanowień zawartych w Aneksie 1A Porozumienia Pokojowego z Dayton, poprzez:

- stabilizację porozumienia pomiędzy stronami konfliktu, oraz stworzenie środowiska bezpieczeństwa, w którym państwowe i lokalne władze oraz inne organizacje międzynarodowe będą mogły wykonywać swe zadania bez przeszkód;
- zapewnienie wsparcia innym organizacjom (w ramach współpracy cywilno-wojskowej uwzględniając kryterium redukcji sił w rejonie operacji).

Zgodnie z planem opracowanym w dowództwie NATO przewidywano 18 miesięczny mandat dla sił SFOR. Rada Północnoatlantycka zamierzała poddać przeglądowi i analizie działania SFOR po 6 i 12 miesiącach działalności ze zwróceniem uwagi na stabilizację sytuacji przy zakładanym zakończeniu operacji do czerwca 1998 roku. Charakter obu operacji wyraża się już w nazwach sił powoływanych do ich realizacji. O ile zadaniem Sił Implementacyjnych NATO – IFOR (operacja „Joint Endeavour”) było zaprowadzenie oraz umocnienie pokoju, o tyle podstawowym zadaniem Sił Stabilizacyjnych NATO – SFOR (operacja „Joint Guard”) jest stabilizacja procesów pokojowych. Siły Stabilizacyjne NATO podobnie jak IFOR, są wielonarodowymi siłami połączonymi zorganizowanymi zgodnie z zasadami i procedurami NATO pod politycznym kierownictwem oraz kontrolą Rady Północnoatlantyckiej Sojuszu.

Ogólną władzę wojskową sprawuje Naczelny Dowódca Sił Sojuszu w Europie (SACEUR), który mianował Dowódcę Sił Lądowych Europy Centralnej (LANDCEUR) generała William'a Crouch'a dowódcą Sił Stabilizacyjnych NATO (COMSFOR). Podobnie jak w przypadku dowództwa wielonarodowych sił połączonych IFOR dowództwem macierzystym jest dowództwo MSC AFSOUTH, ale do bezpośredniego wsparcia dowództwa sił SFOR wyznaczone zostało dowództwo Sojuszniczych Sił Lądowych Europy Centralnej – LANDCENT mieszczące się w Heidelbergu w Niemczech. Z tego też względu tworząc dowództwo wielonarodowych sił połączonych SFOR – dowództwo Sojuszniczych Sił Lądowych Europy Centralnej przy wsparciu MSC AFSOUTH wydzielało grupę załazkową, a także uzupełnienie w postaci zespołów funkcjonalnych.

Każde państwo członkowskie NATO, tak jak w przypadku IFOR, wydzieliło swoje siły do SFOR. Jedynie Islandia, która nie posiada własnych sił zbrojnych zabezpiecza pomoc medyczną. Podobnie jak IFOR, SFOR nie jest tylko operacją prowadzoną przez państwa członkowskie Sojuszu. Wszystkie 15 krajów spoza NATO, które uczestniczyły w Siłach Implementacyjnych NATO kontynuują swoje zaangażowanie w SFOR: Albania, Austria, Bułgaria, Estonia, Finlandia, Łotwa, Litwa, Rumunia, Szwecja oraz Ukraina – wszystkie uczestniczą w programie Partnerstwa dla Pokoju – oraz Egipt, Jordania, Malezja i Maroko (te państwa z wyjątkiem Malezji są uczestnikami Dialogu Państw Morza Śródziemnego). Ostatnio dołączyła Słowenia oraz Irlandia, co w sumie daje 17 państw spoza NATO.

Państwa spoza NATO uczestniczą w operacji na takiej samej zasadzie, jak państwa Sojuszu, podlegają dowódcy SFOR za pośrednictwem dowództw wielonarodowych dywizji. Niektóre kraje spoza NATO są reprezentowane w Kwaterze Głównej SFOR w Sarajewie, w której reprezentowanych jest ogółem 25 krajów. Jednak wszystkie kluczowe (ze względu na pracę dowództwa) stanowiska piastują oficerowie z NATO – w ok. 80 % z dowództw regionu południowego.

Kierowane przez Radę Północnoatlantycką siły SFOR zagwarantowały między innymi możliwość przeprowadzenia wyborów municypalnych, które odbyły się 17 września 1997 roku. Były także przygotowane do udzielania innych form pomocy na potrzeby OBWE (ang. OSCE) w procesie przygotowania przez nią tych wyborów.

SFOR kontynuował wsparcia OBWE w wypełnianiu przez nią roli organizacji udzielającej pomocy stronom konfliktu we wdrażaniu Porozumienia o Budowie Zaufania i Bezpieczeństwa oraz Porozumienia o Podregionalnej Kontroli Zbrojeń. Drugie porozumienie nakłada między innymi na strony konfliktu ograniczenia w ilości posiadania ciężkiego uzbrojenia w celu uniknięcia niebezpieczeństwa regionalnego wyścigu zbrojeń oraz obniżenie ogólnej liczby posiadania tej broni w rejonie.

Siły Stabilizacyjne NATO wspierały także Urząd Wysokiego Komisarza ONZ ds. Uchodźców (UNHCR) w nadzorowaniu powrotu uchodźców oraz osób wysiedlonych. Powroty do Strefy Separacji były negocjowane z różnymi organizacjami zaangażowanymi w proces pokojowy, SFOR w tym przypadku udzielał pomocy we wdrażaniu procedur powrotu. Podobnie, jak w przypadku IFOR, SFOR kontynuuje ścisłą współpracę z Międzynarodową Policją ONZ (IPTF). Udziela pomocy w promocji przestrzegania lokalnego prawa i porządku, co jest niezbędnym elementem w procesie utrwalania pokoju w regionie.

Kolejną operacją NATO prowadzoną na Bałkanach jest operacja „Joint Guardian” prowadzona na terenie Kosowa. Operacja ta prowadzona jest między innymi na podstawie Rezolucji Rady Bezpieczeństwa ONZ nr 1244, w której Rada Bezpieczeństwa ONZ upoważniła państwa członkowskie oraz odpowiednie międzynarodowe organizacje do ustanowienia w regionie międzynarodowych sił bezpieczeństwa oraz zdecydowała, iż w jej gestii odpowiedzialności leży zapobieganie wznowieniu aktom wrogości, demilitaryzacja Armii Wyzwolenia Kosowa oraz przywrócenia bezpieczeństwa w środowisku, które zapewniałoby bezpieczny powrót uchodźców oraz umożliwiłyby właściwe działanie cywilnych międzynarodowych organizacji. Rada Bezpieczeństwa upoważniła Sekretarza Generalnego ONZ do ustanowienia międzynarodowej cywilnej administracji regionu oraz mianowania Specjalnego Przedstawiciela uprawnionego do kontroli wdrażania zaleceń Rady.

Zgodnie z Rezolucją Rady Bezpieczeństwa ONZ nr 1244 generał Jackson, działając na podstawie wytycznych Rady Północnoatlantyckiej natychmiast rozpoczął przygotowania do szybkiego rozmieszczenia sił bezpieczeństwa – operacji „Joint Guardian”.

Pierwsze oddziały NATO weszły do Kosowa 12 czerwca 1999 r. Na podstawie Technicznego Porozumienia Wojskowego rozmieszczenie sił bezpieczeństwa (KFOR – Kosovo Forces) skoordynowane to było z jednoczesnym wycofywaniem się sił serbskich z Kosowa. 20 czerwca zakończono wycofywanie wojsk serbskich i przerzut sił bezpieczeństwa (KFOR) do Kosowa.

Tworząc plan operacyjny dla wielonarodowych sił połączonych dowództwo regionalne NATO AFSOUTH, które zostało desygnowane jako dowództwo macierzyste dla dowództwa wielonarodowych sił połączonych KFOR, przewidywało wielkość sił KFOR na około 50 000 żołnierzy. Siły te, zgodnie z koncepcją wielonarodowych sił połączonych miały działać pod dowództwem NATO, oraz zgodnie z Sojuszniczymi procedurami. W ramach tych sił chęć uczestnictwa zgłosiła Federacja Rosyjska oraz dwanaście państw spoza NATO.

20 czerwca po potwierdzeniu przez Naczelnego Dowódcę Sił Sojuszniczych w Europie, opuszczenia Kosowa przez siły serbskie, Sekretarz Generalny NATO ogłosił, na podstawie Technicznego Porozumienia Wojskowego formalne zakończenie kampanii powietrznej. Siły NATO stanęły przed problemem zapewnienia humanitarnej pomocy tysiącom cierpiącym, którzy zostali zmuszeni do opuszczenia Kosowa w wyniku czystek etnicznych prowadzonych przez stronę serbską. Żołnierze NATO zbudowali wiele obozów dla uchodźców, centrów rejestracji uchodźców oraz ośrodków żywienia. W Albanii NATO rozmieściło podobne siły celem udzielenia takich samych form pomocy.

Operacja NATO w Bośni i Hercegowinie pod kryptonimem „Joint Endeavour” była pierwszą operacją lądową realizowaną przez wielonarodowe siły połączone w ramach operacji wsparcia pokoju. Pierwszym przerzutem wojsk „poza rejon odpowiedzialności” oraz pierwszą wspólną operacją krajów NATO i krajów uczestniczących w programie Partnerstwa dla Pokoju a także innych krajów spoza Sojuszu.

Od tego czasu Sojusz nabrał już doświadczenia w tego typu działaniach, czego przykładem jest chociażby, powierzenie NATO prowadzenia kolejnych operacji na terenie byłej Jugosławii. Doświadczenie nabyte w opisanych powyżej operacji wsparcia pokoju były i są w dalszym ciągu sprawdzianem przedstawionych wcześniej zało-

żeń teoretycznych., ale również umożliwiają sformułowanie wniosków niezwykle ważnych dla procesu planowania użycia sił w operacjach wsparcia pokoju.

Wnioski

W rozdziale tym zidentyfikowane zostały uwarunkowania wewnętrzne, które należy uwzględnić w dowodzeniu operacji wsparcia pokoju. Uwarunkowania te wynikają ze sposobu organizacji dowództwa jak i samych sił wsparcia pokoju i mają one istotny wpływ na dowodzenie komponentem wojskowym wynika to przede wszystkim z wielonarodowego i połączonego charakteru tych sił. Syntezując wnioski dotyczące organizacji dowództwa operacji wsparcia pokoju realizowanej przez wielonarodowe siły połączone, które w praktyce stanowią siły wspierające pokój należy podkreślić, że NATO pragnąc realizować operacje wsparcia pokoju zgodnie ze swoimi zasadami oraz własną doktryną opracowało koncepcję wielonarodowych sił połączonych uzupełnioną koncepcją tworzenia dla tych sił dowództw. Obie koncepcje wykorzystują:

- ujednolicone procedury dowodzenia Sojuszu;
- rozwiązania dotyczące wewnętrznej organizacji dowództw;
- doktryny wykorzystania poszczególne rodzajów sił w operacjach;
- rozwiązania prawno-międzynarodowe do prowadzenia operacji wsparcia pokoju;
- uwzględnienie w dowodzeniu zasad prowadzenia operacji wsparcia pokoju.

Temu celowi służą również wspólne prace oraz ćwiczenia prowadzone przez Sojusz z udziałem innych organizacji międzynarodowych, a które dotyczą rozwoju koncepcji operacji połączonych i ich udziału w operacjach wsparcia pokoju – najlepszym przykładem jest oczywiście współpraca NATO Partnerstwem dla Pokoju.

3. PRZEBIEG PROCESU PLANOWANIA DZIAŁAŃ – USTALENIA W NATO

Mjr dr Jacek TREMBECKI

W poniższym rozdziale zawarta została odpowiedź na następujący problem badawczy: *w jakim zakresie ustalenia Sojuszu Północnoatlantyckiego regulują problematykę procesu dowodzenia w operacjach (a w tym operacjach wsparcia pokoju)?* W związku z tym osiągnięty zostanie cel dotyczący zidentyfikowania ustaleń Sojuszu Północnoatlantyckiego dotyczących przebiegu procesu dowodzenia w operacjach wsparcia pokoju.

Analiza struktury dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego pozwala na stwierdzenie, iż dowództwa NATO, a w konsekwencji także dowództwa wielonarodowych sił połączonych (*CJTF HQ*) 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 byłaby trudna bez uzgodnienia jednolitych procedur działania. Aby rozwiązać ten problem, w dowództwach Sojuszu opracowano szereg publikacji mających charakter wytycznych (instrukcji) do planowania działań sił NATO.

Badania wykazały, iż zasadniczym celem opracowania takich wytycznych było jednoznaczne określenie procedur i odpowiedzialności w zakresie przygotowania, zatwierdzania, dystrybucji, wdrażania oraz weryfikacji dokumentów planowania działań niezbędnych dla realizacji zadań przez Dowódców Sił Sojuszniczych (*ang. Supreme Allied Commanders – SACs*) oraz przez ich podwładnych. Stwierdzono, że główną rolę w sformalizowaniu i ujednoczeniu realizacji tych przedsięwzięć odgrywają właśnie wspomniane już *Wytyczne do planowania działań NATO (GOP)*, uzupełniane i uszczegóławiane przez szereg wynikających z nich dokumentów, takich jak:

1. Funkcjonalne wytyczne do planowania (*ang. Functional Planning Guides – FPG*);

2. Regionalne wytyczne do planowania (ang. Regional Planning Guides – RPG);
3. Szczegółowe wytyczne do planowania (ang. 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 (ang. *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, niezależnie od rodzaju tworzonych planów czy używanych (planowanych do użycia) sił. 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, czyli *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 z poza NATO¹.

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:

1. Faza wstępna (*ang. Initiation stage*);
2. Faza początkowa (*ang. Orientation stage*);
3. Faza opracowania zamiaru działania (*ang. Concept development stage*);
4. Faza opracowania planu (*ang. Plan development stage*);
5. Faza weryfikacji planu (*ang. Plan review stage*).

Proces planowania działań może być prowadzony prawie równolegle na kilku szczeblach dowodzenia. Zależać to będzie zarówno od charakteru planowanych działań jak i od 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.

¹ J. Kręcikij, Wybrane aspekty procesu planowania działań NATO (NATO Operational Planning Proces), Warszawa, AON 2000, s. 7 – 11.

3.1. 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 też militarne wydarzenia. Ponadto, dowódcy mogą sami zainicjować proces planowania, jeżeli wymuszą to na nich zmieniające się okoliczności.

Naczelnny Dowódca Sił Sojuszniczych (ang. *Supreme Allied Commander – SAC*) otrzymywał będzie zazwyczaj polityczne wytyczne od Rady Północnoatlantycznej, Komitetu Planowania lub od Komitetu Wojskowego NATO. Jednakże w dowództwach strategicznych (*SC*) możliwe jest rozpoczęcie planowania działań militarnych przed otrzymaniem takiej dyrektywy, zgodnie z właściwymi dokumentami normującymi takie sytuacje². Na kolejnych szczeblach dowodzenia, w dowództwach regionalnych (*RC*) i niżej, do rozpoczęcia procesu planowania konieczne jest otrzymanie od przełożonego dyrektywy wstępnej, zawierającej zwykle informacje ugrupowane w następujący sposób:

- ujednoczone procedury dowodzenia Sojuszu;
- rozwiązania dotyczące wewnętrznej organizacji dowództw;
- przegląd sytuacji,
- środek (środki) ciężkości (już zidentyfikowane przez dowództwo wydające dyrektywę),
- przewidywania (założenia),
- polityczne i militarne zakazy i nakazy,
- cele strategiczne,
- pożądany stan końcowy:
 - polityczny,
 - militarny,
- zadanie (*Mission*) strategiczne,
- zadania (*Tasks*),
- zasady użycia siły (*Rules of Engagement - ROE*),

²Np. Defensive Requirements Review Planning Situation (DRR PS), GOP 2001, s. 4-2.

- logistyka i kluczowe problemy zasilania,
- 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:

- ujednoczone procedury dowodzenia Sojuszu;
- rozwiązania dotyczące wewnętrznej organizacji dowództw;
- otrzymanie ze szczebla nadrzędnego dyrektywy wstępnej lub samodzielne rozpoczęcie planowania (tylko w *Strategic Commands* – 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** (ang. *Operational Planning Group* – *OPG*);
- zgromadzenie niezbędnych dla rozpoczęcia procesu planowania informacji.

3.2. 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

Analiza zadania, która może być prowadzona metodą „burzy mózgów”, ukierunkowuje cały proces planowania. Przeprowadza się ją w celu określenia istoty pro-

blemu, 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:

1. Ujednolicone procedury dowodzenia Sojuszu;
2. Rozwiązania dotyczące wewnętrznej organizacji dowództw;
3. Sytuacja polityczno – militarna w obszarze odpowiedzialności, w tym prawdopodobny cel (cele) oraz możliwości strony przeciwnej;
4. Myśl przewodnia przełożonego;
5. Ograniczenia w procesie planowania;
6. Przewidywania (założenia);
7. Czynniki wpływające na realizację zadania;;
8. Silne i słabe strony;
9. Środki ciężkości;
10. Punkty decydujące;
11. Zadania (*Tasks*);
12. Cele;
13. Pożądany stan końcowy;
14. 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 jest szczególnie istotne. Stanowi ono 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 SIERPNIĄ 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 sojusznicznych dotyczących przebiegu procesu planowania działań połączonych upoważniają do podkreślenia szczególnej roli terminu **środek ciężkości**. Środki ciężkości (ang. *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 wysiłki³. *COG* stanowi tą charakterystyczną zdolność czy szczególne miejsce, z którego siły militarne, państwo czy sojusz czerpie swą swobodę działania, fizyczną siłę lub wolę walki. Środek ciężkości sił przeciwnika jest aspektem jego szeroko rozumianej zdolności działania, który jeśli zostanie zaatakowany, zniszczony, wyeliminowany lub zneutralizowany, doprowadzi do nieuchronnej klęski lub spowoduje chęć strony przeciwnej do zawarcia pokoju na drodze negocjacji. Odwrotnie zaś - 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 na *COG* sił przeciwnika, przy równoczesnej ochronie własnego środka (środków) ciężkości.

Znaczenie bezpośrednio związanych ze środkiem ciężkości **punktów decydujących** (ang. *Decisive Points* – *DP*) polega na tym, iż zazwyczaj bezpośrednio atakowanie środka (środków) ciężkości przeciwnika jest niemożliwe lub niecelowe. W takiej sytuacji konieczne staje się określenie szeregu 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 przeprowa-

³ GOP, s. 3-1.

dzonych szczegółowych analizach. Zadania sprecyzowane (*ang. Specified Tasks*) są to zadania jednoznacznie określone przez przełożonego w otrzymanych od niego dokumentach normatywnych. Natomiast zadania wynikające (*ang. 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 po to, 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 (*ang. 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 przykład⁴:

„W dniu 21.11.2001 r. o godz. 00.01 (**KIEDY?**), Dowódca Sił Sojusznich 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?**)”.

⁴ J. Kręcikij, Wybrane aspekty ..., s. 31.

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.

Rozpatrując przebieg OPP warto zaznaczyć wyraźną różnicę pomiędzy zadaniami typu *Tasks* i sprecyzowanym zadaniem własnym (*Mission*). **Sprecyzowane zadanie własne ang. (*Mission*)** 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

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.

Wytyczne dowódcy do planowania

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 – opracowanie zamiaru działania. Układ wytycznych dowódcy do planowania zawarto w załączniku 1.

3.3. 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 (ang. *Situation analysis* - analiza sytuacji), a także do pracy nad opracowaniem wariantów działania.

Wariant działania to możliwy sposób, w jaki dowódca będzie mógł wykonać postawione mu zadanie. Początkowo powstaje w ogólnych zarysach, następnie jest uszczegółowiany o informacje pojawiające się podczas dalszej pracy. Finalnym produktem tej fazy planowania jest zamiar działania (ang. *Concept of Operations – CONOPS*), 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 możemy wyróżnić cztery etapy:

- ocena czynników wpływających na wykonanie zadania (analiza sytuacji);
- opracowanie wariantów działania
- odprawa decyzyjna;
- opracowanie zamiaru działania.

Celem oceny czynników wpływających na wykonanie zadania (analiza sytuacji) jest zbadanie faktów i czynników mających wpływ na wykonanie zadania i dzięki temu:

- ustalić, czy zadanie jest wykonalne;
- opracować potencjalne warianty 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:

- ustalić, czy zadanie jest wykonalne;
- opracować potencjalne warianty działania.
- **Kiedy** rozpoczną się działania i/lub kiedy musi być zakończone (w tym podział na fazy, etapy)?
- **Kto** będzie prowadził działania (w tym niezbędny potencjał)?
- **Jakie** działania są rozpatrywane (np. zaczepne czy obronne)?
- **Gdzie** będą prowadzone?
- **W jakim celu** będą prowadzone (np. w celu wprowadzenia w życie postanowień pokojowych)?

- **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 wariantcie, **symulacja pozwala na identyfikację wad i zalet poszczególnych wariantów działania** oraz występujących w wariantach szczególnie ważnych problemów.

Kolejna 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 przyjętego 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 w celu 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 (*ang. 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 (*ang. SUPLANs*)⁵, 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* (*ang. Status of Requirement - SOR*), identyfikując siły potrzebne do wykonania każde-

⁵ Plany te dostarczają dokładnych danych niezbędnych w konkretnych obszarach planowania. Odnoszą się one do konkretnego planu działania stanowiąc oddzielny dokument lub załącznik do planu. Plany uzupełniające sporządzane są przez struktury zapewniające wsparcie w określonym obszarze problemowym, akceptowane są przez szczebel nadrzędny i dostarczane wspieranym dowódcom. *GOP*, s. 2-3

go z zadań. Przykładowy układ *SOR* przedstawiono w załączniku 7. Określone wymagania porównuje się następnie z rzeczywistymi możliwościami Sił Reagowania NATO oraz narodowymi zgłoszeniami do *Kwestionariusza Planowania Obronnego* (ang. *Defence Planning Questionnaire - DPQ*). Opracowany przez *OPG* dokument (*SOR*) przedstawiany jest państwu członkowskiemu 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* (ang. *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* (ang. *Allied Disposition List - ADL*), który, zawierając informacje o znacznie większym stopniu szczegółowości, jest publikowany oddzielnie od planu działania, jako samodzielny dokument planistyczny.

3.4. 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 / koordynacja sporządzania planu;
- przedstawienie planu do zatwierdzenia przełożonym;
- wydanie planu.

Podstawą do opracowania 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. Przyjmuje się, że na szczeblu dowództw strategicznych (*SC*) plany alternatywne (*COP*) wymagają zazwyczaj akceptacji Komitetu Wojskowego (*MC*),

natomiast plany działania (*OPLAN*) i obowiązujące plany obronne (*SDP*) powinny być zatwierdzane przez Radę Północnoatlantycką (*NAC*). 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 (*ang. Letter of Promulgation*) stanowiącym jedną z części planu działania.

3.5. Faza V (weryfikacja planu)

Faza weryfikacji planu obejmuje dwa zasadnicze etapy: **sprawdzenie i ocenę**. W konsekwencji tych przedsięwzięć może zająć niekiedy potrzeba przeprowadzenia dodatkowej odprawy decyzyjnej.

Sprawdzenie planu pod względem zgodności z aktualnymi wymaganiami i wyzwaniem stojącymi przed dowódcami Sojuszu, realizowana 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 uaktualnienia 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 wymagała będzie ponownej akceptacji tak zmodyfikowanego dokumentu przez właściwy szczebel nadrzędny.

Sprawdzenie okresowe wynika z kolei z założenia, iż wszystkie plany mają ograniczony „termin ważności” wynikający ze zmieniających się ciągle okolicz-

ności, 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 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 nie zaangażowanych bezpośrednio w przygotowanie planu). Wybór metody oceny planu podyktowany jest zawsze czynnikami czasu i dostępnością środków symulacji komputerowej w konkretnym dowództwie i określonej sytuacji.

Jeżeli ocena planu wykáže, iż wymagane są w nim zasadnicze zmiany zaś posiadany czas jest wystarczający, proces planowania rozpoczynany jest ponownie, zaczynając 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:

- ustalić, czy zadanie jest wykonalne;
- opracować potencjalne warianty działania.
- uaktualnić sytuację (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 piąta kończy przebieg procesu planowania działań NATO. Szczegółowa analiza problemów rozpatrywanych w ramach weryfikacji planu prowadzi do wniosku,

iż pomimo użycia do jej opisu terminy *faza* (ang. *Stage*), przedsięwzięcia w nich występujące realizowane są w sposób ciągły, stwarzając gwarancje utrzymania aktualności już gotowych oraz przygotowywanych planów działania.

Wnioski

Wyniki badań dotyczących przebiegu procesu planowania działań połączonych, który jak dowiedziono ma swoje zastosowanie także w planowaniu wielonarodowych działań połączonych, pozwalają na wyspecyfikowanie następujących wniosków:

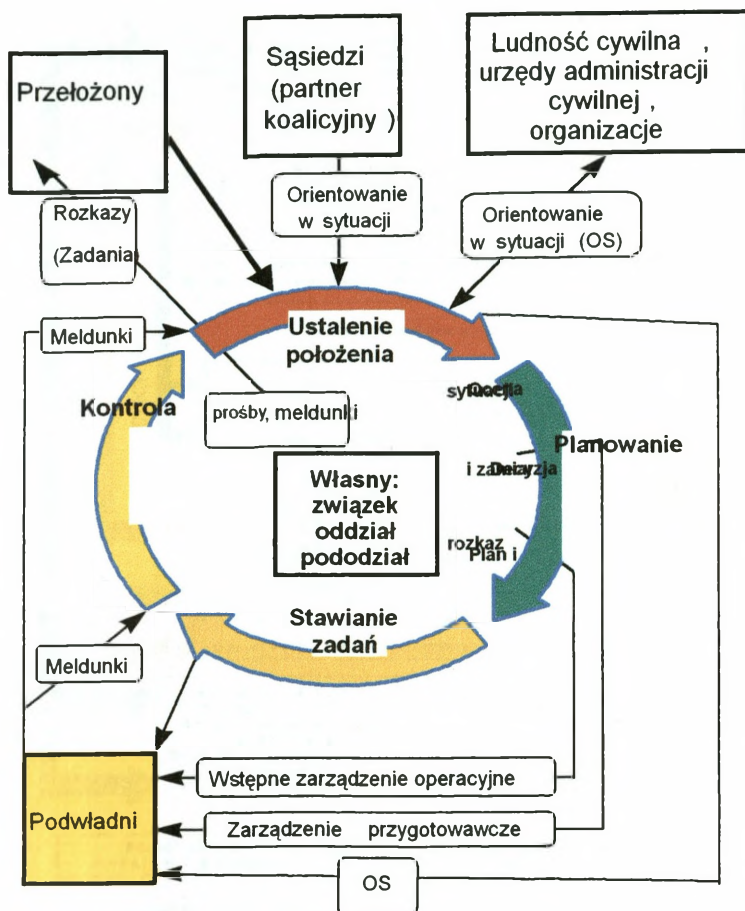
1. Proces planowania działań połączonych skonstruowany został dla osiągnięcia konkretnych, określonych celów, wśród których najważniejsze to:
 - a. standaryzacja procesu planowania przyszłych działań w **ramach Sojuszu**;
 - b. zapewnienie **polityczno – strategicznej kontroli** podczas powstawania planów działania;
 - c. umożliwienie dowództwom właściwego przetransponowania celów **polityczno – strategicznych na cele militarne**;
 - d. zapewnienie dowódcom wpływu na kształtowanie i rozwój planów;
 - e. wykorzystanie twórczego myślenia zespołów funkcyjnych w dowództwach.
2. Analizowany proces nie jest *procesem dowodzenia*, lecz jego „wycinkiem”, to znaczy dokładnie *fazą planowania* (operacji wsparcia pokoju) i charakteryzuje on szczegółowo przedsięwzięcia jakie powinny mieć miejsce w **dowództwach tworzących system dowodzenia NATO, w tym także w dowództwach wielonarodowych sił połączonych (CJTF HQ)** od otrzymania zadania aż po sporządzenie dokumentów planistycznych;
3. Do planowania działań wielonarodowych sił połączonych stosuje się procedury typowe dla działań połączonych NATO, które scharakteryzowane są w wybranych publikacjach sojuszniczych;

4. PROCES DOWODZENIA – DOTYCHCZASOWE USTALENIA NARODOWE

Mjr dr Jacek TREMBECKI

Celem badań w treściach poniższego rozdziału jest zidentyfikowanie przebiegu cyklu decyzyjnego w procesie dowodzenia w dotychczasowych polskich rozwiązaniach dotyczących dowodzenia w operacjach wsparcia pokoju. Dzięki temu uzyskamy odpowiedź na kolejny problem badaczy - czy i w jakim zakresie dotychczasowe polskie rozwiązania w obszarze procesu dowodzenia spełniają zidentyfikowane wymagania? W celu znalezienia odpowiedzi na powyższe pytanie dokonano analizy literatury a w tej grupie przede wszystkim dokumentów normatywnych i publikacji dotyczących procesu dowodzenia w ujęciu narodowym.

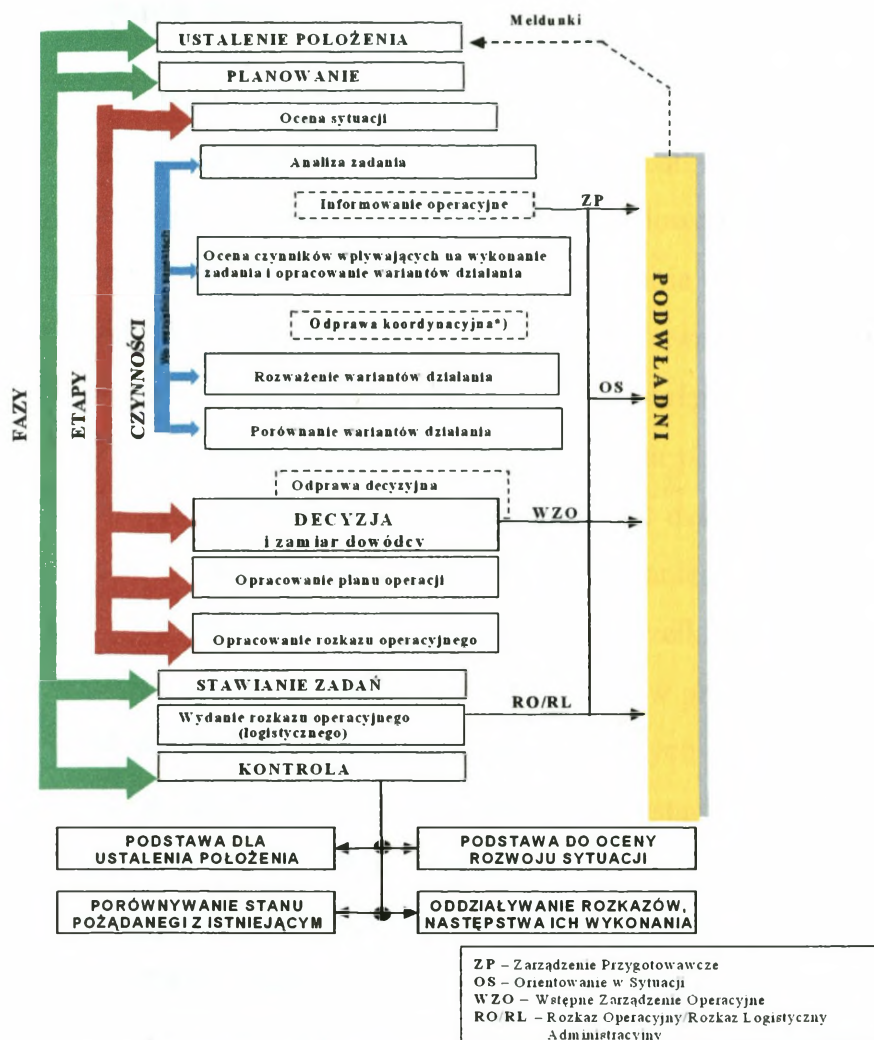
Należy zacząć od udzielenia odpowiedzi na pytanie – czym jest proces dowodzenia? Otóż jest to całość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, realizowanych przez komórki organizacyjne i osoby funkcyjne na stanowiskach dowodzenia w ramach systemu dowodzenia. Proces ten symbolicznie można przedstawić w postaci koła, które utrzymywane jest w ruchu przez ciągłe zdobywanie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji, w wyniku czego zostaje powzięta decyzja i opracowany plan działania. Na jego podstawie opracowuje się informacje dyrektywne w postaci zadań (dyrektyw, rozkazów, zarządzeń) i przekazuje się wykonawcom. Na ten „ruch” oddziałują silnie informacje (dyrektywne) w postaci stawianych zadań oraz informacje o działaniu przeciwnika, położeniu i możliwościach wojsk własnych i warunkach działania (teren, pogoda itp.), zobowiązujące dowódcę do stworzenia i realizacji takiego planu, który istniejącą sytuację przekształciłby w sytuację nakazaną w zadaniu operacyjnym. Ogólny przebieg procesu dowodzenia wojskami w wydaniu narodowym ilustruje rysunek 4.1.



Rys. 4.1. Ogólny narodowy cykl decyzyjny w procesie dowodzenia

Źródło: Michniak J., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 1999, s. 28.

Proces dowodzenia, z operacyjnego punktu widzenia, traktuje się jako cykl decyzyjny jednakowy na wszystkich szczeblach dowodzenia, składający się z cyklicznie powtarzających się faz, etapów i czynności. Taki ramowy układ cyklu decyzyjnego przedstawiono na rysunku 4.2.



Rys. 4.2. Struktura narodowego cyklu decyzyjnego

Źródło: Michniak J., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 1999, s. 29.

Cykl decyzyjny w procesie dowodzenia to ukierunkowany i powtarzający się zawsze cykl myślenia i działania na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach dowodzenia. Przebiega on w czterech podstawowych łączących i przenikających się nawzajem fazach:

1. Ustalenia położenia;
2. Planowania;
3. Stawiania zadań;
4. Kontroli.

4.1. Ustalenie położenia

Ustalenie położenia jest pierwszą z czterech faz cyklu decyzyjnego 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 na nowe zadanie, co pozwala na jego zakwalifikowanie jako (pierwszej) fazy cyklu dowodzenia. Celem ustalenia położenia jest stworzenie dowódcy jasnego i przejrzystego obrazu sytuacji, na podstawie, którego może on ją ocenić, podjąć decyzję, postawić zadania i kierować działaniami. 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 z 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 i kierowania działaniami.

W trakcie ustalenia 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 bierze się pod uwagę informacje posiadane (istniejące). Informacje te zawarte są między innymi w dokumentach normatywnych, regulaminach oraz literaturze fachowej. Informacje posiadane są w sposób ciągły uzupełniane poprzez informacje wpływające, do których zalicza się:

- rozkazy (zarządzenia) operacyjne;

- zarządzenia przygotowawcze¹;
- komunikaty,
- meldunki;
- inne uzyskane dane (w tym również informacje pochodzące od środków masowego przekazu).

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 jej wymiany z sąsiadami i podwładnymi oraz władzami lokalnej administracji cywilnej.

Różnego rodzaju siły i środki rozpoznania dostarczają danych o sytuacji przedstawianych w komunikatach rozpoznawczych, których analiza wnosi istotny wkład do ustalenia położenia.

Do zasadniczych źródeł informacji wykorzystywanych na potrzeby ustalenia położenia należą również meldunki sytuacyjne. Meldunki powinny być zwięzłe, krótkie i dostarczać rzeczowych oraz ważnych danych. W czasie prowadzenia walki (operacji) wyodrębnia się:

- meldunki terminowe;
- meldunki doraźne.

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.

Podczas działań wielonarodowych obraz sytuacji może zostać uzupełniony wynikami rozpoznania pochodzącymi ze źródeł sił zbrojnych państw członkowskich

¹ Zarządzenie przygotowawcze nie jest jednorazowym dokumentem wysyłanym po przeprowadzeniu analizy zadania. Może być stosowane w całym cyklu procesu dowodzenia w celu przekazywania informacji ważnych dla podwładnych – ma wówczas charakter informacji „do wiadomości”.

NATO lub innych sojuszników. Ważną rolę odgrywa wówczas zdolność współpracy środków łączności i systemów informacyjnych, które muszą zapewnić możliwość wymiany informacji.

Dla uzyskania rzeczywistego obrazu sytuacji oprócz informacji dotyczących wojsk własnych i przeciwnika istotne są także dane dotyczące warunkach środowiska, w jakich 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.

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, stosując zasadę – nie zaciemniać obrazu położenia na mapach sytuacyjnych.

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 nie wykorzystywane w sposób ciągły, lecz użyteczne powinny być obrazowane na oddzielnych foliach lub w postaci szkiców, tabeli oraz 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. Jeżeli obsada operacyjna nie pełni dyżuru bojowego (np. obsada zapasowego stanowiska dowodzenia), to mapa sytuacyjna prowadzona jest przez dyżurną służbę operacyjną lub dyżurnego oficera zespołu informacyjnego. Jednocześnie mapy poszczególnych komórek organizacyjno-funkcjonalnych uzupełniane są zgodnie z wytycznymi szefa sztabu, zazwyczaj co kilka go-

dzin. 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 zobrazowania sytuacji.

4.2. Planowanie

Spośród czterech faz cyklu decyzyjnego 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 wreszcie fazie powstają warianty działania wojsk własnych, które są w jej trakcie szczegółowo rozważane i porównywane w celu stworzenia dowódcy jak najlepszych warunków do podjęcia decyzji. W ramach planowania podejmowana jest też decyzja, formułowany i ogłaszany przez dowódcę zamiar działania. Powstaje w tym czasie również plan operacji, a także zasadniczy dokument dowodzenia o charakterze dyrektywnym – rozkaz operacyjny.

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

- ocena sytuacji,
- podjęcie decyzji,
- sporządzenie planu operacji,
- sporządzenie² rozkazu operacyjnego.

4.2.1. Ocena sytuacji

Tak jak faza planowania w cyklu decyzyjnym procesu 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.

² Termin *sporządzenie* jest pojęciem umownym. W rzeczywistości rozkaz operacyjny jest w tym czasie uzupełniany, kończony, gdyż jego sporządzanie rozpoczyna się w praktyce z chwilą otrzymania zadania od przełożonego, kiedy pojawiają się informacje, które można umieścić we własnym rozkazie operacyjnym (np. punkt 1.a, b, punkt 2).

Celem tego etapu jest 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 realizację etapu „ocena sytuacji” zaangażowane są wszystkie komórki organizacyjno - funkcjonalne stanowiska dowodzenia. Jednakże szczególną, wiodącą i koordynującą rolę odgrywa zespół planowania centrum operacyjnego sektora dowodzenia. Właśnie w tym zespole powstają warianty działania wojsk własnych, tam też są rozważane i porównywane. Istotne jest również podkreślenie znaczenia zespołu rozpoznania jako komórki centrum operacyjnego sektora dowodzenia GSD realizującej główną część procesu Informacyjnego Przygotowania Pola Walki (IPPW)³. 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 zespół rozpoznania ogrywa zasadniczą rolę w prowadzeniu IPPW, to proces ten nie jest sprawą tylko tego zespołu.

Etap oceny sytuacji rozpoczynany jest przez czynność analizy zadania.

4.2.1.1. Analiza zadania

Cykl decyzyjny procesu dowodzenia jest procesem ciągłym i okresowo powtarzającym się. Dowództwo nieprzerwanie uaktualnia dane w ramach fazy kontroli i ustalania położenia. Praca nad nowym zadaniem rozpoczyna się zazwyczaj po jego

³ Odpowiednik ang. Intelligence preparation of the Battlefield (IPB).

otrzymaniu w postaci wstępnego zarządzenia operacyjnego, rozkazu operacyjnego lub zarządzenia operacyjnego. W pewnych sytuacjach dowódca sam może rozpocząć ten proces. Jednak generalnie przyjmuje się, że otrzymanie zadania inicjuje nowy cykl procesu dowodzenia. Analiza zadania 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. Metoda przeprowadzenia analizy zadania może być różna i zależeć będzie od:

- modelu pracy przyjętego przez dowódcę;
- zgrania i wyszkolenia oficerów sztabu;
- posiadanego czasu.

Dowódca może przeprowadzić analizę zadania wspólnie z dowództwem w formie burzy mózgów, z pomocą szefa sztabu, wybranych innych osób funkcyjnych lub też samodzielnie. Analiza zadania stanowi 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 dowódcy i sztabu. Błędy popełnione podczas realizacji tej czynności cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia mają negatywny wpływ na całokształt pracy dowództwa i w konsekwencji doprowadzić mogą nawet do niewykonania zadania.

Metodyka analizy 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, które powinny doprowadzić do określenia:

1. Jakie jest zadanie i zamiar przełożonego i jaka jest rola mojego związku operacyjnego (taktycznego, oddziału, pododdziału) 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?

Tak sformułowane pytania pozwalają na przeprowadzenie analizy zadania w logicznie uporządkowany sposób.

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

Poszukując odpowiedzi na to pytanie należy:

- przeprowadzić analizę obszaru prowadzenia przyszłych działań;
- dokonać analizy zadania przełożonego i zamiaru prowadzenia przez niego działań zamieszczonego w rozkazie operacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem jego myśli przewodniej;
- zapoznać się z podziałem sił w celu pełniejszego zrozumienia zarówno zadania jak i zamiaru działania.
- Niezbędne informacje zawarte są w odpowiednich punktach rozkazu operacyjnego (wstępnego zarządzenia operacyjnego, zarządzenia operacyjnego):
 - zadanie i zamiar przełożonego o dwa szczeble wyżej – w punkcie 1.b.;
 - zadanie przełożonego – punkt 2.;
 - zamiar przełożonego (w tym jego myśl przewodnia) – punkt 3., (3.a.);
 - podział sił – część nagłówkowa rozkazu operacyjnego lub odpowiedni aneks.

Wnioski z analizy zadania przełożonego, zamiaru działania oraz możliwych do użycia sił i środków, włączając w to dane ze składu sił wyznaczonych do realizacji zadania, pozwalają na znalezienie odpowiedzi na pytanie dotyczące zarówno sposobu wykonania zadania przyjętego przez przełożonego jak i własnej roli w jego zamiarze.

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

Rozwiązanie tego problemu polega na rozbiorze zadania postawionego przez przełożonego na zadania cząstkowe w nim zawarte oraz na nie zapisane wprost, ale wynikające z jego treści - czyli zadania cząstkowe wynikłe z analizy zadania, a następnie określeniu tych z nich, które mają kluczowe znaczenie dla osiągnięcia celu – tzw. zadań głównych. Wnioski z tej części analizy zadania pozwolą nam na sformuło-

wanie sprecyzowanego zadania własnego oraz wytycznych do zarządzenia przygotowawczego. Ponadto wnioski te powinny umożliwić zidentyfikowanie ważnych problemów, na które sztab powinien zwrócić szczególną uwagę podczas oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowania wariantów działania.

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

Odpowiadając na to pytanie rozpoznać należy ograniczenia, jakim podlega wykonanie zadania. Ograniczenia te stanowią także czynnik weryfikujący zadania cząstkowe wynikłe z analizy zadania (a będące częścią sprecyzowanego zadania własnego), gdyż może się okazać że niektórych z zadań cząstkowych nie można wykonać (dotyczy to wyłącznie zadań wynikłych z analizy zadania, a nie tych, które postawił nam bezpośrednio przełożony). Ograniczeniami tymi są: czas, przestrzeń i siły. W niektórych przypadkach, np. w operacjach pokojowych, do ograniczeń zalicza się także umowy międzynarodowe, porozumienia pomiędzy stronami konfliktu, procedury użycia siły itp. Poszczególne ograniczenia obrazują następujące przykłady:

- przestrzeń:
 - zakaz przekraczania granicy państwowej, lub określonej linii koordynacyjnej;
 - nakaz utrzymania zajętego terenu w trakcie prowadzonych działań;
 - siły - nakazy wynikające ze sposobu prowadzenia działań np.:
 - *nakaz utrzymania odwodu o określonej sile w konkretnym rejonie;*
 - *ograniczenia w działaniu wynikające np.: z zapasów logistycznych możliwych do wykorzystania przez wojska własne;*
- czas:
 - *nakaz opanowania danego obiektu w sprecyzowanym czasie;*
 - *zakaz przekraczania danej linii koordynacyjnej do określonego czasu;*
 - *czas, którym dysponuje dowództwo na przeprowadzenie procesu planowania.*

Pytanie trzecie zamyka podstawową część analizy zadania. Odpowiedzi na zawarte powyżej pytania powinny umożliwić sprecyzowanie wniosków z niej wynikających.

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

Jeżeli odpowiedź na pierwsze z tych pytań jest twierdząca tzn. nastąpiły istotne zmiany w sytuacji i prawdopodobnie przełożony wiedząc o nich nie postawiłby tego samego zadania, należy skontaktować się z przełożonym. Jeżeli nie jest to możliwe dowódca jest zobowiązany przeprowadzić ponownie analizę zgodnie z zadaniem i zamiarem działania przełożonego (ze szczególnym uwzględnieniem celu jego działania – czyli myśli przewodniej). Jeżeli odpowiedź na to pytanie jest negatywna, wcześniej sformułowane wnioski kończą przeprowadzanie analizy zadania. Wnioski te formułuje się w formie:

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

Bez względu na sposób przeprowadzenia analizy zadania, wnioski z niej stanowią podstawę do sformułowania wytycznych przekazywanych w trakcie informowania operacyjnego.

4.2.1.2. Informowanie operacyjne

W trakcie informowania operacyjnego przekazuje się oficerom sztabu dwie grupy informacji:

- w pierwszej przekazywane są wnioski z ustalenia położenia i ogólne wnioski z analizy zadania we wszystkich obszarach zainteresowania;
- w drugiej następuje organizacja pracy w sztabie dokonana przez szefa sztabu na podstawie wytycznych dowódcy. Zakres i treść wytycznych może być różny, powinny one jednak zawierać, co najmniej:
 - sprecyzowane zadanie własne;
 - myśl przewodnią dowódcy;

- 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;
- 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.

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

Celem tej czynności, realizowanej w ramach etapu oceny sytuacji, 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, kultura i religia 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 zespół rozpoznania centrum operacyjnego sektora dowodzenia GSD oceny przeciwnika, warunków terenowych i atmosferycznych zanim zespół planowania centrum operacyjnego sektora dowodzenia GSD rozpocznie ocenę pozostałych czynników. Często jednak jest to niemożliwe. Toteż jako zasadę przyjmuje się, że:

- jeżeli wojska własne prowadzić mają działania o charakterze zaczepnym, zespół planowania centrum operacyjnego sektora dowodzenia GSD rozpoczyna ocenę czynników nie czekając na pełne informacje z zespołu rozpoznania centrum operacyjnego sektora dowodzenia GSD, 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;

- jeżeli wojska własne prowadzić będą działania obronne, w których z założenia w początkowym okresie inicjatywa należy do przeciwnika, zespół planowania centrum operacyjnego sektora dowodzenia GSD powinien rozpocząć pracę dysponując wystarczającą ilością informacji o przeciwniku, otrzymanych od zespołu rozpoznania centrum operacyjnego sektora dowodzenia GSD.

Istotą oceny przeciwnika jest ustalenie najbardziej prawdopodobnego w danej sytuacji sposobu jego działania. Jeżeli jest to niemożliwe, dąży się do określenia wariantu najgroźniejszego dla wojsk własnych. Zespołu rozpoznania centrum operacyjnego sektora dowodzenia GSD wykorzystuje w tym celu procedurę rozpoznawczego przygotowania pola walki (RPPW). Celem informacyjnego przygotowania pola walki jest opracowanie możliwych wariantów działania przeciwnika w aktualnych warunkach terenowych i atmosferycznych. Proces ten realizowany jest na wszystkich szczeblach dowodzenia. Zakres jego realizacji warunkowany jest przez czas, jakim dysponują jednostki i ich dowództwa oraz szczeblem dowodzenia. Cały proces rozpoznawczego przygotowania pola walki obejmuje dwie zasadnicze części. Pierwsza to gromadzenie i przetwarzanie posiadanych danych o terenie i przeciwniku.⁴ Druga to praktyczne wykorzystanie posiadanych danych do oceny terenu w obszarze działania i określenie zagrożeń w aspekcie potencjalnych możliwości rozpatrywanego przeciwnika.

Ustalenie wariantów działania wojsk własnych. Na bazie wniosków z analizy zadania i oceny czynników wpływających na wykonanie zadania opracowywane są, na tym etapie jeszcze niezbyt szczegółowe „szkice – plany działania”. Każdy, bowiem wariant działania jest niczym innym jak ogólnym zarysem planu jednego z możliwych sposobów wykonania zadania. Oznacza to, iż w ramach tych czynności dowództwa powstaje, niejako równolegle, kilka przyszłych planów działania. Wnioski z dokony-

⁴ Etap ten realizowany jest w zespole rozpoznania centrum operacyjnego sektora dowodzenia GSD na podstawie posiadanych informacji.

wanych ocen pozwalają na określenie kolejności wykonania zadania oraz wiążące się z tym określenie sposobu wykonania zadania i w konsekwencji ugrupowania operacyjnego (bojowego). Określając kolejność wykonania należy w każdym wariantcie określić, jakie etapy i w jakiej kolejności będą realizowane oraz jeśli to konieczne wyznaczyć cele pośrednie. Kolejność wykonania zadania w obronie odnosi się zazwyczaj do:

- dezorganizacji podejścia przeciwnika i jego rozwinięcia w ugrupowanie operacyjne (bojowe);
- prowadzenia działań osłonowych;
- walki o przedni skraj obrony;
- walki w głębi ugrupowania, a w tym:
 - użycia odwodów;
 - prowadzenia działań w obszarze tyłowym.

Podczas planowania natarcia możliwości wykonania zadania rozpatruje się w odniesieniu do:

- walki z elementami osłonowymi przeciwnika;
- zmylenia go co do kierunku głównego uderzenia;
- walki w taktycznej strefie obrony;
- kierunków, rubieży i czasów wprowadzenia do walki własnych odwodów;
- możliwości rozbicia odwodów przeciwnika;
- osiągnięcie celów natarcia.

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 operacyjne (bojowe) oraz dokonuje wstępnego podziału sił. Ugrupowanie operacyjne (bojowe) jest konsekwencją przyjętego sposobu działania, nigdy odwrotnie. Zgodnie z przyjętymi ustaleniami rozpatruje się następnie problemy dowodzenia oraz synchronizacji działań. W zakresie dowodzenia ustalić należy wstępne rozmieszczenie stanowisk dowodzenia i ich ewentualną oś przesunięcia. W graficznym wariantcie działania przedstawia się zazwyczaj pierwsze oraz co najmniej jedno kolejne planowane położenie stanowiska dowodzenia. W odniesieniu do synchronizacji określić należy w każdym wariantcie linie rozgrani-

czenia 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 działań stosownie do potrzeb.

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

- ugrupowanie bojowe;
- proponowany podział sił;
- sposób wykonania zadania, w tym punkt ciężkości (rejon o kluczowym znaczeniu);
- proponowane graficzne EDKD (linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne i inne);
- rozmieszczenie stanowisk dowodzenia (SD).

Ugrupowanie bojowe oraz wstępny podział sił przedstawia się jeden szczebel w dół. W zasadzie nie podaje się na szkicu numerów (nazw) pododdziałów, oddziałów czy związków taktycznych, pozostawiając to decyzji dowódcy. Szkic zawiera tylko elementy ogólnowojskowe, chyba, że rozmieszczenie i sposób użycia elementów specjalistycznych jest szczególnie istotny dla sposobu wykonania zadania w danym wariantcie działania.

Bardzo istotnym dla prawidłowego przebiegu cyklu decyzyjnego 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.*

4.2.1.4. Odprawa koordynacyjna

Po opracowaniu wariantów działania celowe jest zorganizowanie odprawy koordynacyjnej, podczas której z opracowanymi wariantami działania zapoznawani są kierownicy wszystkich zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Celem ta-

kiej odprawy jest umożliwienie specjalistycznym zespołom GSD rozpoczęcia opracowywania swoich wariantów – koncepcji wykorzystania sił i środków wsparcia i zabezpieczenia – odpowiednio do wariantów działania ustalonych przez zespół planowania centrum operacyjnego sektora dowodzenia GSD. Należy jednak pamiętać, iż stopień szczegółowości oraz zakres wariantów specjalistycznych będzie różny w zależności od specyfiki rodzaju wojsk. Nie mogą one również odbierać inicjatywy i swobody działania dowódcom jednostek rodzajów wojsk. To właściwi dowódcy jednostek specjalistycznych, nie zaś oficerowie sztabu, podejmują ostateczne decyzje w zakresie wykorzystania podległych sobie sił. Możliwym jest także, aby podczas tej odprawy dowódca zapoznał się z efektami dotychczasowej pracy sztabu w tym zakresie. Może on 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.

4.2.1.5. Rozważenie wariantów działania

Celem tej czynności sztabu jest ustalenie słabych i silnych stron poszczególnych wariantów wykonania zadania w konfrontacji z prawdopodobnym sposobem (sposobami) działania przeciwnika. Cel ten osiąga się to poprzez określenie zdarzeń, jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu działania, od jego rozpoczęcia aż do osiągnięcia zamierzonego celu – tzn. wykonania zadania.

Najczęściej stosowaną techniką jest symulacja przyszłych działań zgodnie z przyjętymi wariantami, będąca próbą określenia przyszłych zdarzeń zgodnie z zasadą - akcja – reakcja – przeciwwreakcja. Uczestnikami symulacji są przede wszystkim członkowie zespołu planowania oraz zespołu rozpoznania centrum operacyjnego sektora dowodzenia GSD „prowadzący” sytuację po stronie wojsk własnych (ZP) i przeciwnika (ZR). Mogą w niej brać udział także przedstawiciele zespołów (w zależności od potrzeb) z zintegrowanego zespołu wsparcia działań centrum operacyjnego oraz innych stosownie do ustaleń szefa sztabu lub szefa zespołu planowania centrum operacyjnego sektora dowodzenia. 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 ugrupowania 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 i czasu itp.

Na podstawie powyższych wniosków warianty działania mogą zostać przyjęte, zmodyfikowane lub wręcz odrzucone jako nie spełniające wymaganych kryteriów. Ustalone i zanotowane wyniki symulacji dostarczają istotnych danych do kolejnego etapu pracy dowództwa – porównania wariantów działania. Podstawowe techniki rozważenia wariantów działania to:

- technika etapów;
- technika kierunków;
- technika obiektów.

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 dysponujemy, 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 (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 logicznymi uza-

sadnieniami. Tworzyć to powinno ciągle wspomniany już algorytm: akcja – reakcja – przeciwwreakcja.

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 porównania jednego wariantu działania z innym w trakcie symulacji gdyż ten krok będzie realizowany w trakcie następnej czynności - porównania wariantów działania.

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, jaka 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 kierownik zespołu planowania centrum operacyjnego sektora dowodzenia). 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;
- ewentualna jego modyfikację i usunięcie błędów, które nie zostały wcześniej zauważone;
- identyfikację danych do planu synchronizacji działań, który będzie sporządzany.

W trakcie symulacji identyfikowane są również fakty i przewidywania niezbędne do sporządzenia planu synchronizacji działań. Jeżeli sztab dysponuje wystarczającą ilością czasu, sporządza się (w zespole planowania centrum operacyjnego sektora dowodzenia) wstępny zarys graficznie – tabelarycznego planu synchronizacji – po jednym dla każdego wariantu działania. Po podjęciu decyzji przez dowódcę, praca w tym zakresie koncentruje się na planie synchronizacji dotyczącym wybranego przez dowódcę wariantu działania – uszczegóławia się go w miarę potrzeb i możliwości. W sytuacji ograniczeń czasowych symulacja działań jako czasochłonne przedsięwzięcie może nie być prowadzona i plan taki sporządzany jest od podstaw po podjęciu decyzji przez dowódcę, do konkretnego wariantu działania.

4.2.1.6. Porównanie wariantów działania

Celem ostatniej czynności oceny sytuacji jest wyłonienie wariantu, który będzie rekomendowany dowódcy. Realizowane w tym etapie działania polegają na rzeczowym porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważonych poprzednio wariantów. W czynności tej może, lecz nie musi uczestniczyć dowódca. Organizatorem porównania wariantów działania jest szef sztabu. Do prowadzonych ocen, oprócz zespołu planowania centrum operacyjnego sektora dowodzenia, czynnie włączają się przedstawiciele

le poszczególnych rodzajów wojsk z zintegrowanego zespołu wsparcia działań centrum operacyjnego, centrum zabezpieczenia działań oraz centrum wsparcia dowodzenia GSD. Istotne jest, aby na koniec omawianej czynności zainteresowane osoby funkcyjne uzgodniły, który z opracowanych wariantów działania jest zdaniem sztabu najlepszy, i zostanie zarekomendowany dowódcy przez szefa sztabu podczas odprawy decyzyjnej. Każdorazowo, gdy pomimo zastosowania różnorodnych metod porównawczych sztab nie może osiągnąć konsensusu, decyzję w tym zakresie podejmuje szef sztabu.

W celu porównania wariantów działania sztab może posłużyć się następującymi metodami :

- wad i zalet;
- głosowania;
- kryteriów.

Najprostszą metodą porównania poszczególnych wariantów jest metoda „wad i zalet”. W celu oceny i porównania poszczególnych wariantów wykorzystywane są tabele wad i zalet wariantów działania, wypełnione treścią w trakcie poprzedniej czynności - ich rozważania. Dla dokonania porównania może być zorganizowana odprawa koordynacyjna, w której uczestniczą przedstawiciele zespołów rozpoznania i planowania oraz specjaliści z zespołu wsparcia działań, centrum zabezpieczenia działań i centrum wsparcia dowodzenia GSD – skład każdorazowo wynikał będzie z potrzeb i istoty rozpatrywanych problemów. Metoda wad i zalet jest prosta, jasna i szybka w stosowaniu, lecz jednocześnie stosunkowo mało obiektywna. Trudno jest, bowiem określić, niezbędną dla dokonania porównania, wartość poszczególnych wad i zalet. Stosowana jest zazwyczaj w przypadku krótkiego czasu na przygotowanie walki. Jej prostota powoduje, iż celowe jest użycie jej każdorazowo, jako uzupełnienie innych metod porównawczych. Wady i zalety każdego wariantu działania mogą być wówczas przedstawiane dowódcy podczas odprawy decyzyjnej. Jest ona ponadto szczególnie użyteczna w sytuacji, gdy brak czasu nie pozwala na przeprowadzenie symulacji przyszłych działań w ramach rozważania wariantów działania. Identyfikowane innymi sposobami wady i zalety poszczególnych wariantów, na bieżąco w miarę ich ustalania

wpisywane do tabeli, pozwalają na przeprowadzenie kolejnej czynności – porównania wariantów działania.

Istotą metody głosów jest procedura głosowania przez poszczególnych członków sztabu (zazwyczaj kierowników komórek) za jednym z wariantów – przy założeniu, że każdemu przysługuje jeden głos. Metoda ta jest bardzo prosta i możliwa do stosowania w warunkach skrajnie ograniczonego czasu. Jego słabą stroną jest subiektywność ocen poszczególnych uczestników głosowania wynikająca ze stosowania przez nich różnych kryteriów oceny.

W metodzie kryteriów przyjęcie poszczególnych kryteriów oraz ich wartościowanie uzależnione jest od wykonywanego zadania i określa je (na podstawie przeprowadzonej analizy zadania) dowódca. Są one następnie przekazywane oficerom sztabu (osobiście lub poprzez szefa sztabu) w trakcie informowania operacyjnego.

Przedstawione sposoby porównania wariantów obrazują jak sztab może wybrać wariant, który będzie rekomendowany dowódcy na odprawie decyzyjnej, a jednocześnie jak dążyć do zobiektywizowania swojego wyboru. Porównanie wariantów działania jest jedną z najważniejszych czynności w procesie pracy sztabu. Jednocześnie pamiętać należy, iż wyniki jakiegokolwiek metody porównawczej nie zastępują i nie są jednoznaczne z podjęciem decyzji. Wszystkie metody należy traktować jako narzędzia pomocne w wyborze wariantu rekomendowanego dowódcy oraz jako argumenty podczas prezentowania przyjętych rozwiązań.

Szczegółowe rozwiązania w zakresie organizacji porównania wariantów działania wojsk własnych ustala szef sztabu. Można w tym celu zorganizować odprawę koordynacyjną, podczas której warianty zostaną porównane ze sobą, a sztab ustali, który z nich będzie rekomendowany dowódcy podczas odprawy decyzyjnej. W odprawie takiej, prowadzonej przez szefa sztabu uczestniczą kierownicy wszystkich zespołów funkcjonalnych poszczególnych centr GSD. Każdy z nich musi być (na podstawie wyników poprzedniej czynności – rozważenia wariantów działania) przygotowany do rzeczowej argumentacji na temat porównywanych wariantów.

4.2.2. Odprawa decyzyjna – decyzja dowódcy

Celem odprawy decyzyjnej jest stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji oraz samo jej podjęcie, czyli wybór przez dowódcę jednego z wariantów działania. Za organizację odprawy decyzyjnej odpowiedzialny jest szef sztabu. Odbywa się ona w zespole informacyjnym centrum wsparcia dowodzenia lub w zespole planowania centrum operacyjnego sektora dowodzenia GSD. W odprawie, obok dowódcy i szefa sztabu uczestniczą kierownicy zespołów organizacyjno – funkcjonalnych głównego stanowiska dowodzenia. Do chwili rozpoczęcia odprawy należy przygotować:

- oleaty z prawdopodobnym sposobem działania przeciwnika;
- oleatę oceny terenu;
- oleaty (szkice) wariantów działania wojsk własnych;
- niezbędne kalkulacje, tabele i inne pomocnicze dokumenty niezbędne dla uzasadnienia wariantów.

W widocznym dla uczestników odprawy miejscu umieszcza się zadanie własne (tak jak zapisano w p. 2 rozkazu operacyjnego) oraz myśl przewodnią dowódcy. Rodzaj, ilość oraz sposób rozmieszczenia pomocniczych dokumentów zależy od organizatora odprawy, każdorazowo jednak mają one zadanie ułatwić przedstawianie problemów podczas odprawy. W trakcie odprawy decyzyjnej szczególne znaczenie ma przestrzeganie dyscypliny czasowej oraz podawanie tylko tych informacji, które mają znaczenie z punktu widzenia konieczności zdecydowania się na sposób rozwiązania problemu decyzyjnego przez dowódcę.

Finalem odprawy decyzyjnej jest dokonanie przez dowódcę wyboru jednego z przedstawionych mu przez sztab wariantów działania i ogłoszenie go jako swojej decyzji. Na bazie tej decyzji dowódca określa swój zamiar działania, który musi zawierać jego myśl przewodnią. Podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje zatem dwa elementy: po pierwsze, wybór wariantu działania – jednego z proponowanych przez sztab, zmodyfikowanego przez dowódcę lub jego własnego wariantu, po drugie zaś wyrażenie ogólnej koncepcji przeprowadzenia operacji – czyli określenie zamiaru działania. Decyzja dowódcy jest odzwierciedleniem jego woli prowadzenia działań w określony sposób, natomiast rozwinięty na jej podstawie zamiar stanowi zobrazowanie (opis) wykonania zadania, to znaczy krótkie i jednoznaczne przedstawienie,

w jaki sposób dowódca chce wykonać zadanie i co pragnie w konsekwencji osiągnąć. Tak, więc decyzja to akt woli dowódcy w praktyce wyrażony w trakcie odprawy decyzyjnej, w którym dokonuje on świadomego wyboru jednego z możliwych sposobów osiągnięcia określonego celu. Zamiar działania jest natomiast przedstawieniem przez dowódcę sposobu osiągnięcia celu, innymi słowy zobrazowanie jak, zgodnie z jego decyzją sztab ma zaplanować przyszłe działanie i co dowódca pragnie w wyniku tego działania osiągnąć. Zamiar ten dowódca przedstawia oficerom sztabu na koniec odprawy decyzyjnej, udzielając w razie potrzeby dodatkowych wytycznych do dalszej pracy. Podczas jego przedstawiania, zamiar jest notowany przez wyznaczonego oficera z zespołu planowania centrum operacyjnego sektora dowodzenia, sprawdzany przez dowódcę i w etapie czwartym fazy planowania (sporządzenie rozkazu operacyjnego) stanowi podstawę do sformułowania podpunktu 3.a. rozkazu operacyjnego – zamiaru działania.

Struktura zamiaru ogłaszanego przez dowódcę na koniec odprawy decyzyjnej nie jest sformalizowana, powinien on jednak obejmować następujące informacje:

- myśl przewodnią dowódcy;
- sposób wykonania zadania (w razie potrzeby podzielony na fazy /etapy/), w tym punkt ciężkości (rejon o kluczowym znaczeniu).
- podział sił;
- priorytety wykorzystania sił i środków wsparcia i zabezpieczenia działań.

4.2.3. Opracowanie planu operacji

Przedostatnim, trzecim etapem fazy planowania jest sporządzenie planu operacji⁵. Stanowi on podstawę do przygotowania rozkazu operacyjnego⁶ i uzupełniających go aneksów oraz planu synchronizacji działań.

Plan operacji jest przedstawionym w formie graficznej zamiarem dowódcy. To też musi on zawierać wszystkie informacje wymienione przez dowódcę w trakcie ogłaszania zamiaru działania. W praktyce jest to wybrany (i ewentualnie zmodyfiko-

⁵ Nie należy mylić tej nazwy z planem operacyjnym, będącym dokumentem dowodzenia o układzie podobnym do rozkazu operacyjnego, dotyczącym działań znacznie wybiegających w przyszłość.

⁶ Wstępne zarządzanie operacyjne, jeżeli jest stosowane, przygotowywane jest również na podstawie planu operacji.

wany) przez dowódcę wariant działania, uzupełniony o informacje zawarte w zamiarze.

Plan operacji zawiera zazwyczaj:

1. Grupę informacji dyrektywnych (narzuconych przez przełożonego), np.:
 - linie rozgraniczenia;
 - linie koordynacyjne;
 - obiekty do opanowania;
2. Inne elementy dowodzenia i koordynacji np.: rejony zastrzeżone;
3. Grupę niezbędnych informacji sytuacyjnych, np.:
 - potrzebne informacje dotyczące wojsk w styczności;
4. 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);
 - w jakim celu będzie realizował (cel główny i ewentualne cele cząstkowe).

Sporządzenie planu operacji umożliwia również przygotowanie wstępnych zarządzeń operacyjnych, szczególnie, jeżeli czas posiadany na przygotowanie działań jest ograniczony. Umożliwiają one wcześniejsze postawienie zadań podwładnym za nim pełny rozkaz operacyjny i niezbędne aneksy zostaną przygotowane, sprawdzone, podpisane i doprowadzone do wykonawców. Układ zarządzenia operacyjnego jest taki sam jak rozkazu operacyjnego. Różnica polega na zawarciu w nim (we właściwych punktach) informacji, które już są znane i umożliwią podwładnym rozpoczęcie procesu planowania. Punkty, których nie można na tym etapie pracy wypełnić treścią, pozostawia się puste.

4.2.4. Opracowanie rozkazu operacyjnego

Opracowanie rozkazu operacyjnego stanowi czwarty etap fazy planowania. Jego zrealizowanie pozwala na przejście do trzeciej fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia – stawiania zadań.

Rozkaz operacyjny składa się z części głównej oraz aneksów (załączników). Część główna rozkazu obejmuje:

1. Nagłówek służbowy;
2. Część zasadniczą, która składa się z następujących punktów:
 - Sytuacja.
 - Zadanie.
 - Realizacja.
 - Zabezpieczenie logistyczne.
 - Dowodzenie i łączność.

3. Część końcową.

Rozkaz operacyjny opracowywany jest w formie dokumentu pisemnego uzupełnionego graficznymi i pisemnymi aneksami. Na niższych szczeblach dowodzenia dopuszczalne jest zamieszczenie części pisemnej rozkazu bezpośrednio na oleacie zawierającej informacje przedstawione w sposób graficzny. Rozkaz przyjmuje wówczas formę rozkazu na oleacie.

Odpowiedzialnym za opracowanie rozkazu operacyjnego jest zespół planowania centrum operacyjnego sektora dowodzenia GSD, a personalnie szef tego zespołu (zazwyczaj szef G/S 3 lub szef sztabu). W opracowaniu rozkazu współuczestniczą wszystkie zespoły 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 przeznaczanego 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. Rozkaz operacyjny przekazuje się w takiej sytuacji w późniejszym terminie.

Integralną częścią rozkazu operacyjnego są aneksy (załączniki) sporządzane jako jego uzupełnienie, a także w celu zmniejszenia objętości jego części zasadniczej. Jeśli jest to konieczne aneksy uzupełnia się apendyksami (uzupełnieniami).

4.3. 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 GSD – szef sztabu, lub osobiście dowódca uzna za celowe zastosowanie wstępnych zarządzeń operacyjnych (WZO), wówczas faza ta rozpocznie się praktycznie nieco wcześniej – po sporządzeniu planu operacji i (na jego podstawie) niezbędnych WZO. Sposób postawienia zadań może być różny i zależeć będzie od następujących czynników:

- szczebla dowodzenia;
- stopnia doświadczenia i wyszkolenia dowódców;
- posiadanego czasu;
- posiadania i poziomu technicznych środków łączności i wspomaganie 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 jednoznaczne wyjaśnienie niejasności lub wątpliwości. Daje też dowódcy możliwość sprawdzenia czy podwładni właściwie zrozumieli postawione im zadania.

Osobiste postawienie zadań podwładnym przez przełożonego może mieć miejsce:

- na GSD przełożonego (przyjmuje wówczas formę odprawy koordynacyjnej poświęconej stawianiu zadań);
- na GSD podwładnego;
- w terenie (na szczeblu batalionu i niższym)⁷.

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 głównego wysiłku. W przypadku, gdy postawienie zadań osobiście przez dowódcę jest niemożliwe, rozkazy mogą być dostarczone:

- przez oficerów łącznikowych;
- 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 powinno 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.

Niekiedy, w celu umożliwienia szybszego rozpoczęcia cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia u podwładnych, stawianie zadań może mieć miejsce po zakończeniu odprawy decyzyjnej, w której w takiej sytuacji biorą udział podlegli dowódcy. Pomimo, iż rozkaz operacyjny nie jest jeszcze gotowy, otrzymują oni ustne zadania od dowódcy i jeżeli jest to możliwe, kopie oleat z wariantem działania wybranym przez dowódcę. Z formalnego punktu widzenia jest to wydanie ustnych wstępnych zarządzeń operacyjnych. Porządek stawiania zadań (po podjęciu przez dowódcę decyzji i ogłoszeniu zamiaru) jest analogiczny do przedstawionego powyżej, z wyjątkiem punktów

⁷ Wyjątkowo na szczeblu brygady.

1–5, gdyż te informacje przekazywane są na początku odprawy decyzyjnej i nie ma potrzeby ich powtarzania.

4.4. Kontrola

Kontrola stanowi ostatnią, czwartą fazę cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Jednocześnie zapewnia ona ciągłość tego procesu, gdyż jej rezultaty stanowią podstawę do uaktualniania posiadanych danych o sytuacji – ustalania położenia i realizacji kolejnych faz cyklu.

Celem kontroli – fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia – jest sprawdzenie efektów (skutków) dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz sposobu ich wprowadzania w życie. Za realizację procesu 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 określenie celów działania;
- zmniejszenie do niezbędnego minimum udziału (obciążenia) kontrolowanego, to znaczy nie odciąganie go od jego głównego zadania – osiągnięcia 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);
- obowiązujące standardowe procedury działania (SPD – ang. Standard Operating Procedures - SOP);
- inne.

Należy pamiętać, iż zbyt restrykcyjne EDKD prowadzą do ograniczania swobody działania podwładnych. Toteż muszą być one ograniczone do poziomu niezbędne- go 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 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 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 planu⁸.

Informacje pochodzące od przełożonego, podwładnych i sąsiadów oraz 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 dla pracy zespołów funkcjonalnych powinny być umieszczone w pomocniczych dokumentach uzupełniających mapy sytuacyjne – tabelach, szkicach, zestawieniach, zgodnie z wytycznymi szefa danej komórki SD.

⁸ Pomocne jest również stosowanie innego koloru (np. niebieskiego) do „prowadzenia” bieżącej sytuacji i innego (np. czarnego) do planu działania.

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.

Wnioski

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 polskich rozwiązań narodowych dotyczących procesów planistycznych, specyfika planowania takich działań wyraża się w:

- a) 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;
- b) Partycypowaniu w działaniach wielu państw, w tym także z poza NATO, co wymaga stosowania jednolitych procedur planistycznych i jednego języka dowodzenia (angielskiego) wraz z całą standaryzowaną w ramach NATO terminologią wojskową.

5. KONCEPCJA CYKLU DECYZYJNEGO W PROCESIE DOWODZENIA NARODOWYM KOMPONENTEM WOJSK LĄDOWYCH W OPERACJACH WSPARCIA POKOJU

Mjr dr Jacek TREMBECKI

W poniższym rozdziale zawarta została odpowiedź na następujące problemy badawcze: *w jakim zakresie ustalenia narodowe i Sojuszu Północnoatlantyckiego regulują problematykę procesu dowodzenia w operacjach wsparcia pokoju, oraz jaka treść i zakres czynności powinna występować w narodowym cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia, aby spełnił on określone poprzednio uwarunkowania i wymagania?* Z tego też względu w poprzednich rozdziałach przedstawione zostały uwarunkowania mające wpływ na dowodzenie w tego typu operacjach. Uwarunkowania zarówno zewnętrzne, wynikające z ograniczeń prawno-międzynarodowych i doktrynalnych oraz uwarunkowania wewnętrzne wynikające z koncepcji organizacji sił realizujących operacje wsparcia pokoju i sposobu sprawowania dowodzenia. Konsekwencją tych uwarunkowań jest przedstawiona w poniższym rozdziale koncepcja procesu dowodzenia narodowym komponentem wojskowym. W celu jej określenia posłużono się wynikami analizy literatury przedmiotu oraz dokumentów normatywno-szkoleniowych, wnioskowaniem i uogólnieniami, a także analizę udziału komponentów Wojska Polskiego w operacjach wsparcia pokoju, analizę i obserwację naukową ćwiczeń dotyczących tej tematyki, a także syntezę wniosków, które zostały wypracowane w trakcie zarówno operacji jak i przeprowadzonych ćwiczeń.

5.1. Dokumenty i elementy struktury kierowania państwem uczestniczące w procesie dowodzenia

Planowanie operacyjne zapewnia optymalne przygotowanie Sił Zbrojnych RP do przeciwstawienia się każdej sytuacji z Artykułu 5, a także przygotowuje je do prowadzenia Operacji Reagowania Kryzysowego (*Crisis Response Operation – CRO*) zarówno na, jak i poza Rejonem Odpowiedzialności *NATO* (*Area of Responsibility – AOR*). Istotnym elementem procesu planowania operacyjnego jest

wymóg kontroli politycznej, wydania wytycznych i zatwierdzania szczególnie w odniesieniu do planowania i aktywacji sił zbrojnych jako reakcji na występujący lub rozwijający się kryzys. Z tego powodu, System Planowania Operacyjnego powinien być wystarczająco elastyczny by poradzić sobie z możliwymi częstymi zmianami wytycznych politycznych i porad wojskowych oraz dostosować się do wymogów politycznych podczas kryzysu.

Zgodnie z obowiązującymi w RP aktami prawnymi, zadania Naczelných Organów Władzy Publicznej w zakresie bezpieczeństwa państwa są następujące:

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997r.:

Art. 126, pkt. 2. *„Prezydent ... stoi na straży suwerenności i bezpieczeństwa państwa oraz nienaruszalności i niepodzielności jego terytorium.”;*

Art. 134, pkt. 1. *„Prezydent Rzeczypospolitej jest najwyższym zwierzchnikiem Sił Zbrojnych RP”;*

Art. 134, pkt. 2. *„W czasie pokoju Prezydent RP sprawuje zwierzchnictwo nad Siłami Zbrojnymi za pośrednictwem Ministra Obrony Narodowej”;*

Art. 134, pkt. 3. *„Prezydent RP mianuje Szefa Sztabu Generalnego i dowódców rodzajów Sił Zbrojnych na czas określony. Czas trwania kadencji, tryb i warunki odwołania przed jej upływem określa ustawa”;*

Art. 134, pkt. 4. *„Na czas wojny Prezydent RP, na wniosek Prezesa Rady Ministrów, mianuje Naczelnego Dowódcę Sił Zbrojnych. W tym samym trybie może on Naczelnego Dowódcę Sił Zbrojnych odwołać. Kompetencje Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasady jego podległości konstytucyjnym organom RP określa ustawa”*

Ustawa o Urzędzie Ministra ON z 14 grudnia 1995r. (z późn. zm.):

Art. 1.1. *„Minister Obrony Narodowej jest naczelnym organem administracji państwowej w dziedzinie obronności Państwa”;*

Art. 1.2. *„Minister Obrony Narodowej wykonuje swoje zadania przy pomocy Ministerstwa Obrony Narodowej ..., w skład którego wchodzi Sztab Generalny Wojska Polskiego”;*

Art. 3.1. *„Minister Obrony Narodowej kieruje działalnością Ministerstwa i Sił Zbrojnych bezpośrednio oraz przy pomocy Szefa Sztabu Generalnego WP, ... ”;*

Art. 6.1. „Szef Sztabu Generalnego WP dowodzi w imieniu Ministra Obrony Narodowej Siłami Zbrojnymi w czasie pokoju”;

Art. 6.2. „Szef Sztabu Generalnego WP wykonuje swoje zadania przy pomocy Sztabu Generalnego Wojska Polskiego”.

Ustawa o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej z 21 listopada 1967r. (z późn. zm.):

Art. 5. *Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej jako zwierzchnik Sił Zbrojnych RP w szczególności:*

- *na wniosek ministra właściwego do spraw obrony narodowej określa główne kierunki rozwoju Sił zbrojnych RP oraz ich przygotowania do obrony Państwa,*
- *na wniosek ministra właściwego do spraw obrony narodowej mianuje i zwalnia szefa Sztabu Generalnego WP oraz dowódców okręgów wojskowych i rodzajów Sił Zbrojnych.*

Rozporządzenie RM w sprawie nadania Statutu MON z dnia 4 stycznia 2002 r. oraz Zarządzenie Nr 5/MON Ministra ON z dnia 20 lutego 2002 r. w sprawie *regulaminu organizacyjnego MON* - nie zawierają treści regulujących sprawy funkcjonowania komórek MON w czasie "W".

Podstawowym aktem normującym funkcjonowanie państwa i Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej na czas wojny jest „**Ustawa o stanie wojennym oraz o kompetencjach Naczelnego Dowódcy SZ i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej**”.

Wynikają z niej zasadnicze kompetencje i odpowiedzialność w systemie obronności dla Naczelnych Organów Władzy Publicznej Rzeczypospolitej Polskiej. Jeżeli w czasie stanu wojennego wystąpi konieczność obrony państwa, obroną tą kieruje Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej we współdziałaniu z Radą Ministrów.

Zgodnie z ustawą, urząd MON powinien zapewnić kierowanie realizacją zadań obronnych przez Ministra ON oraz dowodzenie siłami zbrojnymi przez Naczelnego Dowódcę SZ (z chwilą jego powołania) lub Szefa SG WP.

Minister Obrony Narodowej w czasie stanu wojennego w szczególności:

- dokonuje oceny zagrożeń wojennych i możliwości obronnych oraz formuluje i przedstawia właściwym organom propozycje dotyczące obrony państwa;
- koordynuje realizację zadań organów administracji rządowej i jednostek samorządu terytorialnego wynikających z zadań dotyczących obrony państwa;
- przedstawia właściwym organom potrzeby w zakresie świadczeń organów państwowych i jednostek samorządu terytorialnego, przedsiębiorców i innych jednostek organizacyjnych oraz osób fizycznych, na rzecz Sił Zbrojnych i obrony państwa;
- sprawuje ogólny nadzór nad realizacją zadań obronnych wykonywanych przez organy administracji rządowej i jednostki samorządu terytorialnego;
- organizuje mobilizacyjne rozwinięcie, uzupełnianie i wyposażanie Sił Zbrojnych;
- współdziała z ministrem właściwym do spraw wewnętrznych w zakresie świadczeń, o których mowa w pkt 3;
- koordynuje realizację zadań państwa-gospodarza wynikających z umów międzynarodowych.

Na podstawie oceny zagrożeń wojennych i możliwości obronnych dokonanych przez Ministra ON, **Rada Ministrów** postanawia o:

- uruchomieniu systemu kierowania obroną państwa;
- przejściu na wojenne, określone w odrębnych przepisach, zasady działania organów władzy publicznej;
- zawieszeniu funkcjonowania organów władzy publicznej w strefie bezpośrednich działań wojennych;
- przekazaniu organom wojskowym określonych kompetencji organów władzy publicznej w strefie bezpośrednich działań wojennych.

Ponadto, na wniosek Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych, określa zasady działania organów władzy publicznej w strefie bezpośrednich działań wojennych, **Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej** na wniosek:

a) Rady Ministrów postanawia o:

- przejściu organów władzy publicznej na określone stanowiska kierowania;
- stanach gotowości bojowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, zwanych dalej „Siłami Zbrojnymi”;
- zadaniach Sił Zbrojnych w czasie stanu wojennego.

b) Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych zatwierdza plany operacyjnego użycia Sił Zbrojnych oraz uznaje określone obszary Rzeczypospolitej Polskiej jako strefy bezpośrednich działań wojennych.

Wnioski

1. W świetle ustawy o urzędzie Ministra ON, minister odpowiada za obronę narodową i realizuje swoje zadania przy pomocy ministerstwa, w skład którego wchodzi SG WP. Rozgraniczone zostało kierowanie i dowodzenie. Minister ON kieruje realizacją zadań obronnych państwa, a dowodzenie siłami zbrojnymi zostało przekazane szefowi Sztabu Generalnego WP.

2. Z ustawy o „Stanie wojennym...” wynikają kompetencje i odpowiedzialność w systemie obronności dla Naczelnych Organów Władzy Publicznej Rzeczypospolitej Polskiej.

a) Prezydent kieruje obroną Rzeczypospolitej Polskiej we współdziałaniu z Radą Ministrów, jest władny w sprawie wprowadzania wyższych stanów gotowości bojowej oraz zatwierdzania planów operacyjnego użycia Sił Zbrojnych. Na wniosek Rady Ministrów postanawia o stanach gotowości bojowej i zadaniach sił zbrojnych oraz może mianować Naczelnego Dowódcę Sił Zbrojnych. Należy również wspomnieć, iż zgodnie z Konstytucją RP – Prezydent ma prawo decydować o mobilizacji i rozwijaniu sił zbrojnych bez wprowadzania stanów nadzwyczajnych, stosownie do oceny zagrożenia państwa Art. 136. Oznacza to, iż bez rozwijania wojennego systemu dowodzenia powinniśmy posiadać organ dowodzenia, który w razie takiej potrzeby, przejmie dowodzenie wydzielonymi siłami oraz zapewni przygotowanie i prowadzenie połączonej operacji.

b) Rada Ministrów zarządza uruchomienie systemu kierowania obroną państwa oraz określa zasady działania organów władzy publicznej. Odpowiada ona

za wszystkie dziedziny funkcjonalne państwa w ramach ograniczeń i rygorów wprowadzanych na czas wojny.

5.2. Przebieg procesu dowodzenia w operacji wsparcia pokoju

W części zasadniczej tego rozdziału poszukamy odpowiedzi na następujące pytania: *co rozpoczyna proces dowodzenia operacji wsparcia pokoju oraz jakie fazy i etapy proces ten powinien obejmować?*

Analizując dokumenty Sojuszu oraz prowadzone przez NATO operacje wsparcia pokoju można stwierdzić, że proces dowodzenia tych operacji zostaje zapoczątkowany poprzez określenie celów politycznych przez Radę Północnoatlantycką. Rada może je określić samodzielnie w przypadku oceny zagrożeń dla pokoju międzynarodowego lub na prośbę organizacji międzynarodowej, która udzieli odpowiedniego mandatu dla NATO. Takimi organizacjami są ONZ, OBWE i UE¹.

Planowanie operacji wsparcia pokoju realizowanych przez wielonarodowe siły połączone powinno obejmować wszelkie aspekty operacji, ze szczególnym podkreśleniem specyfiki każdej z nich. W związku z tym, że każda operacja wsparcia pokoju ma inny charakter, wynikają z niej również inne zadania dla komponentu wojskowego, który stanowi Siły Wsparcia Pokoju. Dlatego też do ich realizacji mogą być dobrane siły:

- tylko z państw członkowskich NATO;
- państw NATO i PfP;
- państw NATO i dowolnych państw, koalicji państw pragnących wziąć udział w rozwiązaniu konfliktu międzynarodowego².

Ponieważ prowadzenie operacji wsparcia pokoju będzie realizowane w środowisku kryzysowym, dlatego niezwykle istotne jest szczegółowe i dokładne

¹ Podstawą do podjęcia działań przez NATO w Bośni i Hercegowinie była Rezolucja nr 1031 Rady Bezpieczeństwa ONZ, w której NATO otrzymało mandat dotyczący wprowadzenia, czyli implementacji - części wojskowej Porozumienia Pokojowego podpisanego 14 grudnia 1995 r. w Paryżu. W związku z tym z dniem 16 grudnia 1995 NATO rozpoczęło Siłami Implementacyjnymi (IFOR) operację pod kryptonimem „Joint Endeavour”.

² „SHARP GUARD” - 1993-96r - operacja realizowana przez siły NATO i UZE, „DETERMINED GUARANTOR” - ewakuacja personelu z FRY (1998r.), operacja realizowana siłami państw Sojuszu i PfP, „ALLIED FORCE” - operacja lotnicza NATO 1995r. realizowana przez siły państw z Sojuszu, oraz oczywiście operacje „IFOR” - 1995/1996r. BiH, „SFOR” - 1996/... r. BiH i KFOR” - 1999/..... r. KOSOVO realizowane w szerokiej koalicji państw.

zaplanowanie użycia sił. Z tego też względu przed zaplanowaniem użycia sił wojskowych w operacji wsparcia pokoju oraz przed opracowaniem planu użycia narodowego komponentu wojskowego w tego typu operacjach powinny zostać określone:

- cele operacji wsparcia pokoju;
- prawdopodobny rezultat zaangażowania zarówno NATO jak i Polski w rozwiązaniu sytuacji kryzysowej;
- źródła konfliktu.

Przeprowadzenie tej analizy umożliwi precyzyjne sformułowanie odpowiedniego mandatu operacji wsparcia pokoju. Pozwoli również określić możliwe organizacje lub państwa, które powinny współpracować w rozwiązaniu kryzysu. Powyższa analiza jest jednocześnie prowadzona, zarówno pod kątem politycznym przez Radę Północnoatlantycką (RPA) a w przypadku planowania użycia komponentu polskiego Ministerstwo Obrony Narodowej (oraz Biuro Bezpieczeństwa Narodowego), jak i militarnym przez Komitet Wojskowy (KW) w przypadku NATO oraz Sztab Generalny w przypadku Polski. Takie rozwiązanie pozwala na uzyskanie jednolitego stanowiska do jego udziału w rozwiązaniu konfliktu. Po dokonaniu oceny i podjęciu przez czynnik polityczny decyzji o przeprowadzeniu operacji wsparcia pokoju wyznaczone zostaje jedno z dowództw do przeprowadzenia planowania – proces ten może zostać przeprowadzany zarówno w ramach pokojowej struktury NATO jak i przez stworzone dowództwo wielonarodowych sił pokojowych (opisanych w trzecim rozdziale). Jednak należy podkreślić, że w osiągnięciu celu operacji decydujące znaczenie będzie miał jej mandat, który powinien zapewniać:

- podstawy prawne, czyli legalność operacji;
- określenie rodzaju operacji wsparcia pokoju (operacja utrzymania, czy też operacja wymuszania pokoju?);
- cele strategiczne;
- ograniczenia w realizacji zadania (oprócz ograniczeń, które formułują poprzednie postulaty wobec mandatu operacji, czyli ograniczenia prawnomiędzynarodowe, w tym punkcie sformułowane najczęściej są ograniczenia

czasowe – dotyczące czasu trwania operacji, ograniczenia przestrzenne – dotyczące obszaru prowadzenia operacji);

- pożądany stan końcowy.³

5.2.1. Planowanie operacji wsparcia pokoju

Przystępując do opisu procesu planowania operacji wsparcia pokoju, na wstępie należy podkreślić, że w Sojuszu istnieją dwa zasadnicze rodzaje planowania. Zgodnie z ustaleniami zawartymi w Guidelines for Operational Planning (*GOP*), proces planowania jakichkolwiek działań w ramach NATO, w tym również operacji wsparcia pokoju, podzielony został na dwie zasadnicze kategorie i są to: planowanie wyprzedzające i planowanie reagowania kryzysowego.

Planowanie wyprzedzające (*ang. Advance Planning*) jest procesem wypracowania planów działania na podstawie przewidywanych zagrożeń Sojuszu i jest oparte na prawdopodobnych scenariuszach rozwoju sytuacji. Produktem końcowym planowania wyprzedzającego jest *Plan alternatywny* lub *Obowiązujący plan obrony*. **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 (*Military Committee – MC*) MC 161 *Ogólna ocena rozpoznawcza* (*The General Intelligence Estimate*).

Natomiast celem tworzenia obowiązujących planów obrony jest zapewnienie zdolności Sojuszu do reagowania na nagłe, niespodziewane zagrożenia w ramach Artykułu 5. *Obowiązujące plany obrony* stanowią całkowicie skompletowane plany, gotowe do wprowadzenia w życie, z siłami wyznaczonymi do wykorzystania oraz ustalonymi relacjami dowodzenia na wszystkich potrzebnych szczeblach.

³ przykładowe rozwiązanie, czyli wzór mandatu w postaci Rezolucji Rady Bezpieczeństwa ONZ zostało zamieszczone w załączniku nr 1

Kolejnym rodzajem planowania, które ze względu na istotę operacji wsparcia pokoju, ma decydujące znaczenie, jest to **planowanie kryzysowe** (ang. *Crisis Response Planning*) polega ono na zainicjowaniu planowania i przygotowaniu planów reagowania na aktualne lub rodzące się kryzysy (w tym spory i konflikty). Wymaga ono szerokiej koordynacji oraz szybkiego 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 planu działania.

W ramach każdego z przyjętych sposobów realizacji planowania opracowywanych jest szereg dokumentów ukierunkowujących i koordynujących proces planowania, który często odbywa się jednocześnie na różnych poziomach i w różnych elementach struktury kierowania i dowodzenia NATO. Do dokumentów tych możemy zaliczyć:

Funkcjonalne wytyczne do planowania (ang. - *Functional Planning Guides – FPG*), które zapewniają ukierunkowanie planowania w konkretnych obszarach funkcjonalnych. Ich celem jest uzupełnienie ogólnych ustaleń zawartych w 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 (ang. - *Strategic Commands – SCs*).

Regionalne wytyczne (ang. *Regional Planning Guides – RPG*) do planowania zawierają uszczegółowienia dotyczące procesu planowania specyficzne dla konkretnego dowództwa regionalnego NATO (*Regional Command - RC*). Podobnie jak *FPG* nie powtarzają informacji zawartych w innych dokumentach lecz dostarczają informacji specyficznych dla obszaru odpowiedzialności (*Area of Responsibility – AOR*) danego dowódcy. Ich układ zbliżony jest do układu *OPLAN*.

Szczegółowe wytyczne do planowania (ang. *Specific Planning Guides – SPG*) mogą być określone przez dowódców podregionalnych sił połączonych (*Joint Sub-Regional Commanders – JSRCs*) lub dowódców rodzajów sił zbrojnych (*Component Commanders – CCs*), aby ukierunkować pracę tychże dowództw w trakcie opracowywania przez nie swoich planów. 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 odpowiedzialni za ich przygotowanie i wykorzystanie.

Dyrektywa wstępna (ang. *Initiating directive*), jako kolejny dokument jest dla *NAC*, Komitetu Planowania Obronnego (ang. *Defence Planning Committee – DPC*) oraz *MC* narzędziem pozwalającym na uruchomienie i ukierunkowanie planowania działań. Jednakże nie jest ona poleceniem rozpoczęcia rzeczywistego działania z użyciem sił zbrojnych, gdyż określa ona następujące informacje :

- sytuację;
- cele polityczne i/lub militarne;
- główne otrzymane zadania;
- oraz polityczny i militarny pożądaný stan końcowy.

Dowódcy Sił Sojuszniczych (ang. *Supreme Allied Commanders – SACs*) używają dyrektywy wstępnej do uruchomienia planowania na poziomie dowództw regionalnych oraz powoływanych na ich bazie dowództw wielonarodowych sił połączonych (ang. *Combined Joint Task Force - CJTF*). Analogicznie dowódca dowództwa regionalnego NATO lub dowódca *CJTF* wysyłać będzie dyrektywę wstępną do dowódców dowództw podregionalnych oraz dowódców komponentów. W zależności od treści dyrektywy, produktem końcowym prac planistycznych przez nią uruchomionych mogą być konkretne zamiary działania (ang. *Concept of Operations - CONOPS*) do określonej sytuacji kryzysowej, plany alternatywne (*COP*) – do prognozowanej sytuacji kryzysowej lub plan działania (*OPLAN*) opracowany do rozwiązania przewidywanej sytuacji kryzysowej.

Zamiar działania (ang. *Concept of Operations – CONOPS*), który jest kolejnym dokumentem wyraża sposób, w jaki dowódca zamierza użyć oddane mu do dyspozycji siły, czas ich użycia oraz miejsce, a także cele do osiągnięcia i pożądaný

stan końcowy. Zamiar działania zawiera informacje wyjaśniające jak należy zsynchronizować możliwości dostępnych sił, aby osiągnąć pożądane cele i stanowi on produkt końcowy fazy III – **opracowanie zamiaru działania** - procesu planowania operacji wsparcia pokoju. Zanim zostanie on rozwinięty do postaci planu działania przedstawiany jest do akceptacji w **postaci formalnego dokumentu** temu szczeblowi dowodzenia, który uruchomił proces planistyczny poprzez wysłanie dyrektywy wstępnej.

Zamiar jako dokument zawiera zwykle:

- opis sytuacji;
- sprecyzowane zadanie własne;
- myśl przewodnią dowódcy;
- zarys przebiegu działań;
- potrzeby w zakresie sił;
- ogólną koncepcją wsparcia logistycznego;
- oraz zasadnicze ustalenia w ramach organizacji dowodzenia.

Nie podaje się w nim żadnych szczegółowych aneksów typowych dla pełnego planu działania.

Plany alternatywne (ang. *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. Plany alternatywne opracowywane są w ścisłej koordynacji i konsultacji z właściwymi dowódcami NATO, władzami cywilnymi i przede wszystkim 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 oraz partnerów biorących udział w rozwiązaniu sytuacji kryzysowej, jak i skoordynowane i zatwierdzone Zestawienie Sił Sojuszu (*Allied Force List - AFL*).

Plany działania (ang. *Operation Plans – OPLANs*) są dokumentami planistycznymi przygotowywanymi w odpowiedzi na aktualne lub powstające zagrożenie Sojuszu lub kryzys międzynarodowy, w którego rozwiązanie NATO może być zaangażowane. Plany działania opracowywane są na podstawie założeń zawartych w dyrektywie wstępnej, mogą być przygotowywane na wszystkich szczeblach dowodzenia. *OPLANs* są typowymi produktami końcowymi planowania kryzysowego. Przygotowywane są w stopniu zapewniającym sprawną ich realizację, w ścisłej współpracy z dowódcami stosownych szczebli dowodzenia, władzami cywilnymi i państwami członkowskimi Sojuszu oraz innymi organizacjami międzynarodowymi i państwami uczestniczącymi w rozwiązaniu sytuacji kryzysowej. W pełni opracowany *OPLAN* uzupełniony jest właściwą liczbą aneksów.

Plany uzupełniające (ang. *Supporting Plans – SUPLANs*) dostarczają dokładnych danych niezbędnych w poszczególnych obszarach planowania np. zaangażowania sił i środków spoza Sojuszu w rozwiązaniu sytuacji kryzysowej i plan ten, tak jak i wszystkie plany uzupełniające, odnosi się do konkretnego planu działania, w którym zaplanowano użycie sił NATO w rozwiązaniu kryzysu. Plan uzupełniający może stanowić oddzielny dokument lub być załączonym do istniejącego planu pod postacią aneksu. Plany uzupełniające sporządzane są przez struktury zapewniające wsparcie w określonym obszarze problemowym, akceptowane są przez szczebel nadrzędny i dostarczane wspieranym dowódcom.

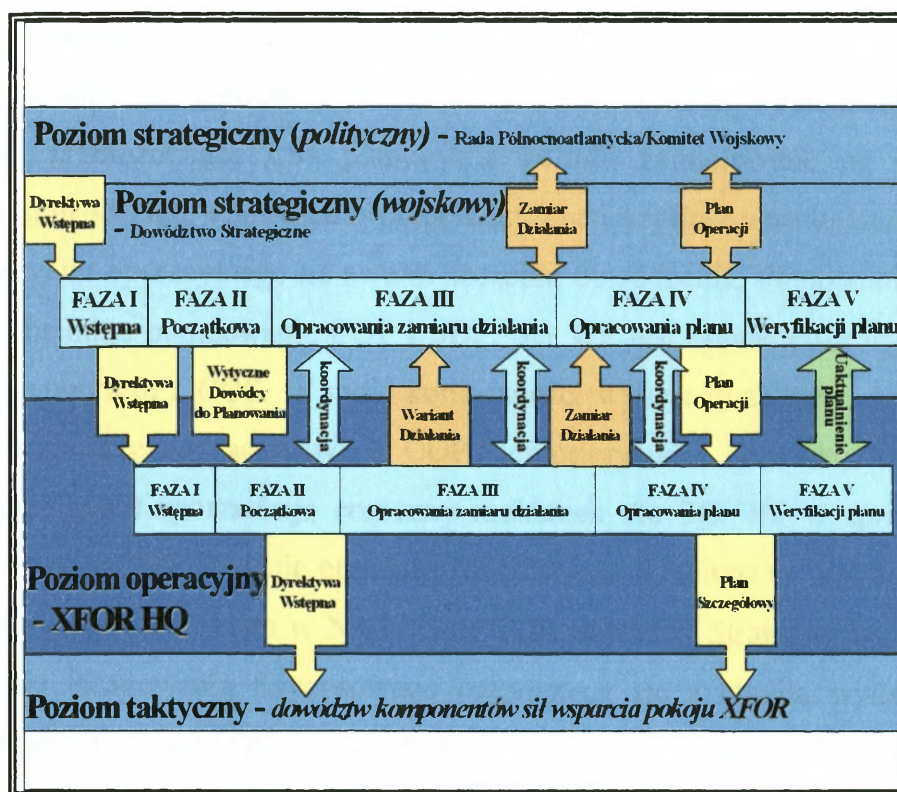
Rozkaz operacyjny (ang. *Operation Orders – OPOrDs*) wydawany jest przez dowódcę swoim podwładnym w celu efektywnego i skoordynowanego przeprowadzenia zaplanowanego działania. Rozkaz operacyjny, wydawany przez określonego dowódcę, wprowadza w życie konkretny, zaaprobowany *OPLAN*, toteż nie ma konieczności dodatkowego przedstawiania go do akceptacji. Należy jednak przesłać do przełożonego kopię tego dokumentu „do wiadomości”.

Wyżej opisane dokumenty oprócz wspominanej koordynacji procesu planowania umożliwiają pozwalają także na zainicjowanie jego na niższych szczeblach organizacyjnych.

Analizując treści *AJP – 01(B)*, *AJP – 3* oraz *GOP* można stwierdzić, iż proces planowania operacji wsparcia pokoju obejmuje pięć, kolejno po sobie następu-

jących, faz planistycznych. Wynik końcowy każdej z tych faz stanowi podstawę do rozpoczęcia następnej (rys 5.2.1.) 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*).



Rys.5.2.1. Planowanie operacji wsparcia pokoju na różnych szczeblach dowodzenia Sojuszu

Źródło: opracowanie własne

Proces planowania działań może być prowadzony prawie równolegle na kilku szczeblach dowodzenia. Zależać to będzie zarówno od charakteru planowanych działań jak i od 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 partycy-

pującymi w wielonarodowych siłach połączonych powołanych do realizacji operacji wsparcia pokoju.

Ocena polityczno – wojskowa. W odpowiedzi na istniejący kryzys, Ministerstwo Obrony Narodowej może rozpocząć ocenę polityczno – wojskową, biorąc pod uwagę zarówno strategiczno – polityczne jak i militarne uwarunkowania, by określić polityczne i militarne opcje do przeciwstawienia się kryzysowi. Ocena powinna rozpocząć się od rozpatrzenia IPM i potencjalnych MRO. Gdy MON zgodzi się na określony sposób postępowania, SG WP może otrzymać zadanie podjęcia dalszego uszczegółowienia planu operacyjnego. Rozpoczęcie planowania operacyjnego przez dowódców odbywa się po otrzymaniu upoważnienia do takiego działania od bezpośredniego przełożonego. Aby planowanie zostało zainicjowane na podległym szczeblu dowodzenia, odpowiedni przełożony musi uzyskać uprawnienia do opracowania planu operacyjnego na swoim szczeblu dowodzenia. Planowanie wyprzedzające obejmuje opracowanie COP i SDP. SG WP jest odpowiedzialny za kolejność opracowywania COP. W razie konieczności wydaje dodatkowe wytyczne w sprawie rozpoczęcia opracowywania COP i ich priorytetów. Dowódcy RSZ (szczebla operacyjnego) sporządzają coroczny meldunek dla SG WP w sprawie stanu opracowywania COP. Zadanie opracowania SDP jest określone w Wytycznych Ministra ON (odpowiednikiem w NATO jest TOR dowódcy Strategicznego NATO). Planowanie Reagowania Kryzysowego rozpoczyna się z chwilą wydania przez MON decyzji w formie Dyrektywy Wstępnej w sprawie rozpoczęcia opracowania planu operacji wsparcia pokoju. Treść Dyrektywy Wstępnej zapewnia klarowny opis celów politycznych i przewidywanej operacji oraz kryteriów opisujących osiągnięcie tych celów. Powinna zawierać wszelkie ograniczenia i założenia polityczne. MON może również wskazać dodatkowe zadania do podjęcia, których siły wojskowe powinny być przygotowane. Przed wydaniem dyrektywy wstępnej, dowódcy szczebla operacyjnego mogą rozpocząć przygotowanie do planowania na podstawie wytycznych SG WP.

Proces opracowywania planów operacyjnych dokonuje się według podobnej dwuetapowej procedury. Pierwszy etap obejmuje proces oceny wojskowej, która obejmuje analizę zadania, po której następuje identyfikacja różnych sposobów dzia-

łań dostępnych dowódcy wojskowego w celu zrealizowania celów operacji. Dowództwo, które opracowuje plan operacji wsparcia pokoju musi udzielić odpowiedzi na następujące pytania:

- Jaki jest cel strategiczny operacji wsparcia pokoju?
- Jak w związku z tym cele wojskowe powinny zostać zrealizowane, aby możliwe było osiągnięcie zakładanego celu strategicznego?
- Jakie ograniczenia wpływają na sposób realizacji zadania przez dowódcę operacyjnego sił wsparcia pokoju (ograniczenia wynikające z mandatu operacji, porozumień międzynarodowych itp.)?
- Jakie warunki muszą zostać spełnione, aby można było uznać, że działania komponentu wojskowego spełniły swą rolę? (tzw. kryteria sukcesu – kryteria stanowiące o zrealizowaniu zadania)
- Jaka w związku z tym kolejność działań jest najkorzystniejsza, aby wypełnić te warunki?
- Jak dobrać oraz w jaki sposób wykorzystać poszczególne komponenty sił wsparcia pokoju, aby zrealizować poszczególne działania?
- Jakie ryzyko wiąże się z podjęciem działań?
- W jaki sposób zakończone zostaną poszczególne działania oraz cała operacja wsparcia pokoju?

Dowódca wybiera (podejmuje decyzję) jeden z wariantów działania i następnie wygłasza zamiar działania (CONOPS). Zamiar działania jest to jednoznaczne i zwięzłe oświadczenie woli dowódcy dotyczące sposobu wykonania zadania oraz opis pożądanego pod względem wojskowym stanu końcowego. W celu ułatwienia terminowego opracowania planu, poziom szczegółowości musi być ograniczony do niezbędnego minimum, umożliwiając jego zatwierdzenie przez władzę inicjującą (w naszym przypadku SG WP). Drugi etap obejmuje opracowanie odpowiedniego w stosunku do rodzaju planowania planu tzn. w przypadku planowania wyprzedającego - Planu Alternatywnego (COP), natomiast w przypadku planowania reagowania kryzysowego - Planu Operacji. Zatwierdzanie planów. Plany działania

oraz zamiar podlegają zatwierdzeniu przez szczebel, który zainicjował proces planowania.

Wobec powyższego, zatwierdzanie planów odbywa się następująco, w trakcie planowania wyprzedającego Plan Alternatywny szczebla strategicznego – zatwierdza Minister ON, natomiast w trakcie planowania reagowania kryzysowego, Plan Operacji szczebla strategicznego jest opiniowany przez Ministra ON a zatwierdzany przez Prezesa RM. Plany Uzupełniające opracowane w stosunku do innych planów są zatwierdzane przez Szefa SG WP. Plany podwładnych są zatwierdzane przez bezpośredniego przełożonego. W przypadku dokonania korekty lub zmian planu operacyjnego, musi on zostać przedstawiony do ponownego zatwierdzenia.

W celu zrealizowania OPLAN konieczna jest aktywacja (wyznaczenie sił i środków) i przemieszczenie wojsk/sił przydzielonych do jego wykonania. SG WP jest odpowiedzialny za aktywację sił i ich przemieszczenie/transport po otrzymaniu takiego polecenia od MON w postaci Dyrektywy Aktywacyjnej. Proces aktywacji może rozpocząć się przed zatwierdzeniem planu i może przebiegać równolegle z zatwierdzaniem zamiaru.

Wszystkie Plany Operacyjne (COP, OPLAN) mogą być odwoływane przez Władzę Inicjującą kiedy dłuższe prowadzenie operacji z różnych względów (zmiany sytuacji międzynarodowej, utraty wiarygodności sił lub wsparcia politycznego itp.) jest nieuzasadnione. Decyzja tak automatycznie odwołuje wszystkie związane SUPLAN-y i wszystkie plany podwładnych.

Szczegółowa koncepcja planowania operacji wsparcia pokoju powinna obejmować etapy przedstawione poniżej.

5.2.1.1. Etap I (etap wstępny planowania operacji wsparcia pokoju)

Przebieg procesu planowania w cyklu decyzyjnym dowodzenia operacji wsparcia pokoju rozpoczyna ocena polityczno – wojskowa. W odpowiedzi na istniejący lub przewidywany kryzys, MON może zainicjować proces poprzez dokonanie oceny polityczno – wojskowej uwzględniającej zarówno strategiczno – polityczne jak i militarne uwarunkowania i określające polityczne i militarne warianty rozwiązania sytuacji kryzysowej. W przypadku wybrania określonego wariantu

działania uwzględniającego udział komponentu wojskowego w rozwiązaniu sytuacji kryzysowej, SG WP rozpoczyna na podstawie dyrektywy inicjującej zawierającej zadanie dla komponentu wojskowego proces planowania operacji wsparcia pokoju, – czyli opracowanie planu operacji. W przypadku **planowania wyprzedzającego** obejmującego opracowanie planów alternatywnych lub obowiązujących planów obronnych, (które z racji swojego przeznaczenia w dalszej kolejności pracy nie będą rozważane), SG WP jest odpowiedzialny za kolejność opracowywania planów alternatywnych ustalaną na podstawie prawdopodobieństwa zaistnienia konkretnych sytuacji kryzysowych oraz uruchomienie, jeżeli istnieje tak potrzeba procesu planowania na poziomie operacyjnym tzn. dowództw rodzajów sił zbrojnych. Na temat stopnia zaawansowania planowania wyprzedzającego na poziomie operacyjnym SG otrzymuje informacje w corocznym meldunku dowódców rodzajów sił zbrojnych w sprawie opracowania planów alternatywnych. Natomiast proces **planowania reagowania kryzysowego** rozpoczyna się z chwilą wydania przez MON decyzji w formie dyrektywy wstępnej w sprawie rozpoczęcia opracowania planu operacji. Treść dyrektywy wstępnej powinna zawierać precyzyjny opis celów politycznych i wynikających z nich zadań komponentu wojskowego. Powinna również zawierać wszelkie ograniczenia i założenia polityczne wynikające z uwarunkowań prawnomiędzynarodowych a mających wpływ na proces planowania. Zaznaczyć jednak należy, że dowódcy szczebla operacyjnego mogą rozpocząć przygotowanie do planowania również na podstawie wytycznych szefa sztabu generalnego. Czyli podsumowując - **rozpoczęcie planowania operacji wsparcia pokoju** przez dowódców odbywa się po otrzymaniu upoważnienia w formie dyrektywy wstępnej do takiego działania od bezpośredniego przełożonego.

W etapie tym do najistotniejszych przedsięwzięć można zaliczyć:

- otrzymanie ze szczebla nadrzędnego dyrektywy wstępnej lub samodzielne rozpoczęcie planowania (tylko w Sztabie Generalny WP w trakcie planowania wyprzedzającego);
- 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, zgromadzenie niezbędnych dla rozpoczęcia procesu planowania informacji.

Podsumowując cel oraz przedsięwzięcia realizowane w tym etapie można stwierdzić (oprócz przedsięwzięć związanych z organizacją dowództwa sił wsparcia pokoju), że z punktu widzenia procesu dowodzenia, etap ten jest tożsamy z fazą ustalenia położenia, której celem tak jak i tego etapu jest stworzenie dowódcy jasnego i przejrzystego obrazu sytuacji. W etapie tym tak jak i w ustaleniu położenia pozyskuje się, gromadzi, porządkuje, przechowuje, wartościuje, porównuje i przedstawia wszelkiego rodzaju informacji dotyczących wojsk własnych, stron konfliktu oraz warunków prowadzenia działań. Etap ten jest w związku z tym niezbędny dla wyciągnięcia właściwych wniosków, co do przyszłych działań wojsk własnych.

5.2.1.2. Etap II (etap początkowy planowania operacji wsparcia pokoju)

Kolejny etap planowania, który praktycznie rozpoczyna właściwy proces planowania – z tego względu nazywa się etapem początkowym, obejmuje następujące czynności:

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. Chociaż sama analiza prowadzona jest przez wyspecjalizowany zespół sztabowy, 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 (*ang. Tasks*);
- cele;
- pożądany stan końcowy;
- kryteria powodzenia.

Wnioski wypracowane w trakcie analizy zadania przedstawiane są na odprawie informacyjnej, która 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. **Odprawa** może przyjąć postać bardzo formalnych wystąpień przedstawicieli poszczególnych zespołów funkcjonalnych wg następującego układu:

- wstęp w którym przedstawiony powinien być:
 - cel i układ odprawy;
- przegląd sytuacji w rejonie kryzysu;
 - sytuacja ogólna:
 - historyczne, polityczne, religijne, ekonomiczne, socjalne i militarne uwarunkowania sytuacji kryzysowej;
 - geograficzna, meteorologiczna, hydrograficzna i medyczna charakterystyka rejonu operacji;
 - charakterystyka stron konfliktu:
 - skład i aktualne położenie;

- zakładane cele i pożądane stany końcowe działania każdej ze stron;
- silne i słabe strony każdej ze stron zaangażowanych w konflikt;
- środki ciężkości każdej ze stron konfliktu;
- ocena prawdopodobnych działań (w przypadku operacji utrzymania pokoju odpowiedź na pytanie – czy strony konfliktu będą przestrzegać zawarte pomiędzy sobą porozumienie?);
- sytuacja cywilno-wojskowa w rejonie konfliktu;
- sytuacja w zakresie polityki informacyjnej i mediów;
- wytyczne przełożonego a w tym:
 - zadanie;
 - zamiar działania;
 - pożądany stan końcowy;
 - ograniczenia;
 - kryteria powodzenia;
 - zadania określone przez przełożonego;
 - zadania wynikające (nie określone bezpośrednio przez przełożonego ale powiązane z zadaniami przez niego określonymi i ważne w osiągnięciu celu działania).
 - zasady użycia siły (Rules Of Engagement - ROE);
- wnioski z analizy zadania;
 - kluczowe czynniki wpływające na wykonanie zadania;
 - założenia do procesu planowania;
 - zasadnicze potrzeby informacyjne dowódcy (informacje potrzebne dowódcy w celu wyrobienia sobie poglądu na sytuację na polu walki, określenia i oceny wariantów działania a także informacje umożliwiające podejmowanie racjonalnych decyzji);
 - pożądany stan końcowy (na szczeblu prowadzącym proces planowania w przypadku gdy jest on inny niż przełożonego);
 - cele (na szczeblu prowadzącym proces planowania w przypadku gdy są one inne niż przełożonego);

- środek ciężkości;
- słabe strony naszych sił;
- punkty decyzyjne;
- założenia dotyczące możliwych linii operacyjnych;
- założenia dotyczące ustalenia kolejności osiągania poszczególnych punktów decyzyjnych oraz faz operacji wsparcia pokoju;
- możliwe do wykorzystania plany rozszerzające i opcjonalne;
- proponowane sprecyzowane zadanie własne;
- wstępna ocena sił realizujących operację wsparcia pokoju;
 - siły które są wyznaczone do prowadzenia operacji wsparcia pokoju (jeżeli zostały określone przez np.: mandat operacji);
 - ocena i określenie potrzeb w zakresie wielkości i składu sił niezbędnych do realizacji celów operacji wsparcia pokoju;
- wytyczne dotyczące procedur bezpieczeństwa planowania i realizacji operacji wsparcia pokoju
- propozycja wytycznych do planowania;
 - propozycja brzmienia myśli przewodnie dowódcy;
 - wytyczne dla sztabu;
 - wytyczne dla podległych dowódców;
- wnioski;
- problemy wymagające akceptacji;
 - sprecyzowane zadanie własne;
 - problemy operacyjne („narzędzia planowania”);
 - propozycje wytycznych do planowania;
- dodatkowe wytyczne.

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. **Wytyczne dowódcy do planowania** – jako 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:

- przegląd sytuacji w rejonie kryzysu;
 - sytuacja ogólna;
 - historyczne, polityczne, religijne, ekonomiczne, socjalne i militarne uwarunkowania sytuacji kryzysowej;
 - geograficzna, meteorologiczna, hydrograficzna i medyczna charakterystyka rejonu operacji;
 - charakterystyka stron konfliktu;
 - skład i aktualne położenie;
 - zakładane cele i pożądane stany końcowe działania każdej ze stron;
 - silne i słabe strony każdej ze stron zaangażowanych w konflikt;
 - środki ciężkości każdej ze stron konfliktu;
 - ocena prawdopodobnych działań (w przypadku operacji utrzymania pokoju odpowiedź na pytanie – czy strony konfliktu będą przestrzegać zawarte pomiędzy sobą porozumienie?);
 - sytuacja cywilno-wojskowa w rejonie konfliktu;
 - sytuacja w zakresie polityki informacyjnej i mediów;
 - wytyczne przełożonego a w tym:
 - zadanie;
 - zamiar działania;
 - pożądany stan końcowy;
 - ograniczenia;
 - kryteria powodzenia;
 - zadania określone przez przełożonego;
 - zadania wynikające (nie określone bezpośrednio przez przełożonego ale powiązane z zadaniami przez niego określonymi i ważne w osiągnięciu celu działania).
 - zasady użycia siły (ang. Rules Of Engagement - ROE);

- wnioski z analizy zadania;
 - kluczowe czynniki wpływające na wykonanie zadania;
 - założenia do procesu planowania;
 - pożądany stan końcowy;
 - cele;
- problemy operacyjne;
 - środek ciężkości;
 - słabe strony naszych sił;
 - punkty decyzyjne;
 - linie operacyjne;
 - ustalenie kolejności osiągania poszczególnych punktów decyzyjnych oraz faz operacji wsparcia pokoju;
 - plany rozszerzające i opcjonalne;
 - zasadnicze potrzeby informacyjne;
- wstępna ocena sił;
 - ocena i określenie potrzeb w zakresie wielkości i składu sił niezbędnych do realizacji celów operacji wsparcia pokoju;
- wytyczne do planowania;
 - myśli przewodnia dowódcy;
 - wytyczne dla sztabu;
 - wytyczne dla podległych dowódców;
- koordynacja;
 - zasadnicze terminy operacji wsparcia pokoju;
 - zasadnicze etapy planowania operacji wsparcia pokoju (tzw. kamienie milowe planowania);
 - inne wytyczne koordynujące;
- dowodzenie;
 - wstępna organizacja dowodzenia;
 - podział obszaru operacji wsparcia pokoju.

Poprzez wykorzystanie wytycznych w charakterze dyrektywy wstępnej dla podwładnych, podlegli dowódcy otrzymują możliwość rozpoczęcia własnych przy-

gotowań do przyszłych działań. Podjęte na podstawie tych informacji czynności będą następnie przydatne w trakcie kolejnej fazy planowania – opracowanie zamiaru działania.

Z punktu widzenia ciągłości planowania korzystne jest, aby we wczesnym jego etapie rozpocząć identyfikację (określenie) 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.

W trakcie prowadzonej wstępnej oceny sił niezbędnych do wykonania zadania, określenia ich składu i wielkości, powyższe oceny uzależnione będą od :

- mandatu operacji;
- rodzaju operacji wsparcia pokoju;
- wielkości rejonu działania;
- rodzaju wsparcia logistycznego, jakie będzie mogło być zapewnione;
- sytuacji operacyjnej w rejonie konfliktu i rejonie operacji, którą tworzy szereg oświadczeń odnoszących się do: rezolucji RB, decyzji NAC, zadań wynikających z podpisanego przez strony konfliktu planu pokojowego itp.;
- formalnej zgody stron konfliktu (nie jest ona wymagana w przypadku operacji wymuszania pokoju);
- ocena środowiska prowadzenia operacji wsparcia pokoju (jak choćby oceny potencjalnych zagrożeń ze strony poszczególnych stron konfliktu, ludności, rodzaju linii komunikacyjnych, terenu, elastyczności transportu logistycznego itp.);
- właściwe uzgodnienia prawne, czyli Status Sił (SOFA) realizujących operację, które dają podstawy prawne do rozwinięcia sił w rejonie konfliktu, nadając dyplomatyczny status tym siłom, określając ich relacje z siłami stron konfliktu oraz z organizacjami cywilnymi działającymi w tym samym terenie. Status sił nadaje też takie elementy prawne jak status żandarmerii czy uwarunkowania prawne realizowania zadań przez siły wsparcia pokoju;

- zasady użycia siły (ROE), stanowią podstawowy prawny zbiór przepisów określających kto, jak i w jakich warunkach może użyć siły w rejonie konfliktu. Zasady użycia siły są tematem bardzo delikatnym. Dlatego też są określane oddzielnie dla każdej operacji wsparcia pokoju, mogą również ulegać zmianie w trakcie realizacji operacji wsparcia pokoju. ROE definiują pojęcie użycia siły oraz określają warunki, w których siły wsparcia pokoju mogą użyć środków przymusu w stosunku do strony lub stron naruszających zawarte porozumienie;
- rodzaj operacji wsparcia pokoju zapisany w dokumencie wręczanym dowódcy operacji i akceptowanym przez jego przełożonych jak również przez Radę Bezpieczeństwa. Wydaje się w tym przypadku tzw. oświadczenie na temat operacji określające zakres głównych zadań dowódcy i warunków ich realizacji;
- sposób realizacji operacji, rozpoczyna się od graficznego przedstawienia rozwiązań w technikach komputerowych i na mapach. Jest to o tyle ważne, że główny dokument zawarcia porozumienia pokojowego między stronami konfliktu nakreślony jest też na mapie, a dokument ten często określa – przebieg linii rozdzielania stron, przebieg strefy buforowej, przebieg linii wycofania sił stron konfliktu itp. Oba te graficzne dokumenty muszą być takie same.
- zabezpieczenie logistyczne operacji;
- dowodzenie i łączność.

Jak zaznaczono wcześniej, po określeniu celu operacji i zdefiniowaniu zadań dla komponentu wojskowego, czyli Sił Wsparcia Pokoju, następnym etapem w trakcie planowania będzie dobór sił do realizacji tychże zadań. Na podstawie analizy prowadzonych operacji wsparcia pokoju można stwierdzić, że w skład Sił Wsparcia Pokoju mogą wejść następujące komponenty:

- komponent lądowy;
- komponent lotniczy;
- komponent morski.

Komponent lądowy – podstawowymi elementami budującymi komponentu lądowego są dobrze zorganizowane i wyposażone bataliony narodowe. Są one wyszkolone i przygotowane do realizacji skomplikowanych zadań w trakcie operacji wspierania pokoju.⁴ Są one lekko uzbrojone, mobilne, mające jednak wszelkie możliwości utrzymania rejonów odpowiedzialności, których zadaniem jest stałe reprezentowanie swej obecności w rejonie konfliktu, obserwowanie wykroczeń stron od porozumień pokojowych, przeprowadzanie kontroli i prowadzenie patroli. W celu uzupełnienia i uelastycznienia Sił Wsparcia Pokoju w skład komponentu lądowego mogą wejść następujące jednostki:

- jednostki rozpoznawcze czołgów przydające się do rozpoznania: dróg, szlaków i innych ciągów komunikacyjnych, zajmowania rejonów kluczowych i prowadzenia rekonesansów;
- pododdziały inżynieryjno - saperskie, realizujące istotne zadania zarówno dla operacji wsparcia pokoju jak i społeczeństw dotkniętych konfliktem np.:

⁴ Przykładowe zadania realizowane przez polski batalion w trakcie VII zmiany SFOR zgodnie z OORDER Nr 9:

a) Ochrona wojsk własnych (zadanie priorytetowe)

b) Utrzymanie w gotowości sił:

- batalionowego QRF (grupa szybkiego reagowania – po jednym plutonie na BWP w każdym zgrupowaniu w 30-minutowej gotowości do działania);
- odwodu dowódcy NPB (w sile kompanii w 6-godzinnej gotowości do działania);
- odwodu dowódcy SFOR RRF (READY REACTION FORCE) – kompanii wchodzącej w skład odwodu operacyjnego dowódcy SFOR w ramach dyżuru rotacyjnego w 36-godzinnej gotowości do działania.

c) Prowadzenie rozpoznania:

- planowe patrole dzienne i nocne;
- patrole socjalne;
- dodatkowe patrole rozpoznawcze.

d) Kontrola wypełniania militarnych aspektów porozumienia z DAYTON:

- kontrola miejsc składowania broni i sprzętu wojskowego EAF;
- monitorowanie rozminowań prowadzonych przez EAF;
- monitorowanie szkoleń żołnierzy oraz przemieszczeń uzbrojenia i sprzętu.

e) Wspieranie wdrażania cywilnych aspektów porozumienia z DAYTON:

- patrole dzienne i nocne wspólnie z policją międzynarodową (IPTF);
- kontrole posterunków policji lokalnej;
- monitorowanie aktywności politycznej stron;
- utrzymywanie stałych kontaktów z władzami lokalnymi oraz organizacjami międzynarodowymi działającymi w rejonie odpowiedzialności POLBn.

f) Wspieranie organizacji międzynarodowych:

gotowość do wykonywania zadań na ich korzyść (głównie konwojowanie);

zapewnienie im bezpieczeństwa w rejonie misji;

w przypadku zagrożenia, ewakuacja ich do jednego ze zgrupowań.

g) Przeciwstawianie się próbom ograniczania swobody poruszania się ludności (FOM):

- monitorowanie przejezdności dróg;
- monitorowanie przesiedleń;
- monitorowanie sprzątan domów.

rozminowanie terenu, rozbudowa terenu, przygotowanie przepraw, naprawa i budowa dróg, mostów itp.;

- żandarmeria, na której ciąży wiele obowiązków nie tylko prewencyjnego zabezpieczania porządku, przestrzegania prawa, obiektywności, wiarygodności, lecz także wszelkich działań zabezpieczających siły własne przed zagrożeniami ze strony lokalnej policji, łamania prawa przez władze lokalne wobec żołnierzy i personelu operacji. Swą obecnością żandarmeria powstrzymuje również negatywne zachowania ludności miejscowej, grup przestępczych przeciwko uczestnikom operacji;
- siły specjalne, zajmujące się służbą łącznikową, rozpoznaniem, ocenianiem i analizowaniem sytuacji operacyjnej.

Skład komponentu lądowego może ulegać modyfikacjom i zmianom w zależności od potrzeb operacji jak i przewidywanych, czy też zaistniałych zagrożeń. Z tego też względu może on również posiadać jednostki rozpoznania i usuwania skażeń, specjalistyczne jednostki logistyczne np.: szpitale oraz inne jednostki w zależności od potrzeb.

Komponent lotniczy, który realizuje szereg zadań wynikających zarówno z mandatu operacji takich jak utworzenie i utrzymanie strefy zakazu lotów, jak i zadania na rzecz pozostałych komponentów tzn. udzielenie wsparcia oraz świadczenie usług transportowych ;

Komponent morski, podobnie jak komponent lotniczy realizuje zarówno zadania wynikające z mandatu operacji np. przestrzegania sankcji na handel bronią i dokonywania kontroli morskich linii handlowych kraju objętego sankcjami oraz zadań na rzecz pozostałych komponentów w tym przede wszystkim transportowych.

Wszystkie siły muszą posiadać spójne, nie przeplatające się zadania i tworzyć jedną całość. Jednym z elementów mających wpływ na wielkość jak i skład Sił Wsparcia Pokoju jest rejon operacji. Z tego też względu niezwykle istotnym czynnikiem jest precyzyjne określenie i ocena rejonu operacji wsparcia pokoju.

5.2.1.2.1. Narzędzia planowania

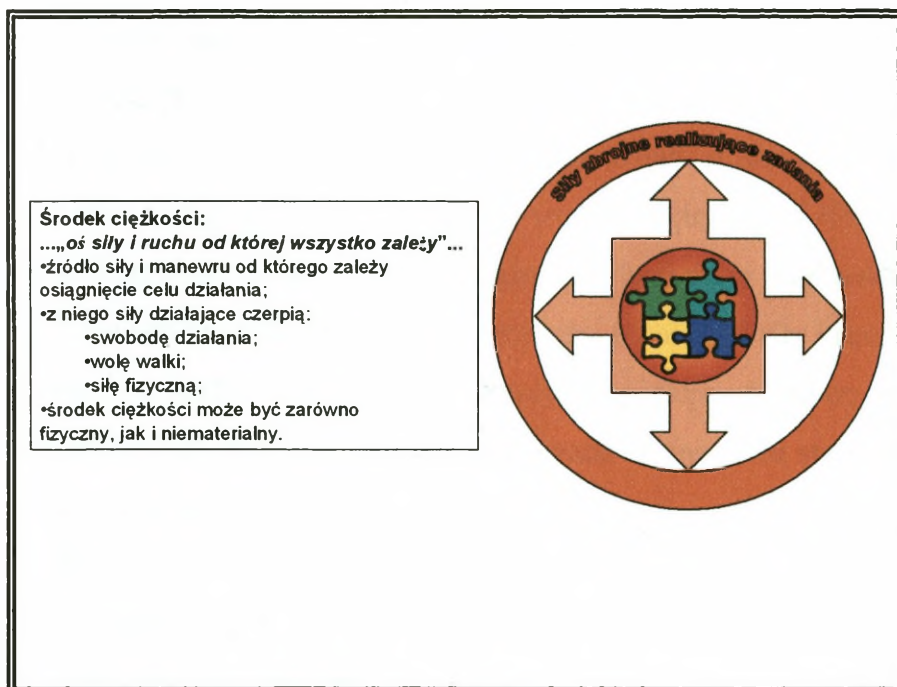
Proces planowania rozpoczyna się na podstawie wytycznych kierownictwa politycznego i dyrektyw Sztabu Generalnego. Punktem wyjściowym, a zarazem punktem odniesienia koncepcji operacji wsparcia pokoju i w konsekwencji jej planu jest zakładany stan końcowy (ang. *endstate*), a więc pożądana sytuacja polityczno-militarna po zakończeniu operacji wsparcia pokoju i wynikające stąd cele militarne, czyli rezultaty działań sił wsparcia pokoju realizujących operację. Kolejnymi „narzędziami” użytecznymi w procesie planowania operacji są takie elementy, jak „środek ciężkości” (ang. *Centers of Gravity*), „punkty decydujące” (ang. *Decisive Points*). Te z kolei narzędzia pomagają w zidentyfikowaniu i określeniu dróg osiągnięcia pożądanego stanu końcowego (ang. *endstate*) oraz zakładanych celów pośrednich. W związku z tym planując i w następnej kolejności realizując operacje wsparcia pokoju dowódca musi rozważyć sposób, w jaki może zostać osiągnięty określony przez przełożonego stan końcowy operacji. Z kolei następne „narzędzia” takie jak „linie operacyjne”, – czyli nic innego jak linie łączące kolejne punkty decydujące, które opisują warunki pośrednie prowadzące do osiągnięcia celu działania przez jeden z komponentów sił wsparcia pokoju. „Linie operacyjne” łączą określone „punkty decyzyjne” – czyli warunki pośrednie, prowadzące do „środka ciężkości” – który jest celem naszego oddziaływania. „Kolejność działań” – służy do określenia kolejności osiągnięcia poszczególnych warunków pośrednich („punktów decydujących”), które nie muszą znajdować się na tych samych liniach operacyjnych, ale których zrealizowanie umożliwi osiągnięcie kolejnego z nich. Jeżeli w określaniu zadań dla poszczególnych komponentów sił wsparcia pokoju możemy wyodrębnić okresy czasu, w których komponenty te realizują podobne zadania to uzyskujemy nic innego jak „fazy operacji”. **W ten sposób, co należy podkreślić, po zidentyfikowaniu wymienionych powyżej „narzędzi” tzn.: „pożądanego stanu końcowego”, który najczęściej osłaniany jest przez „środek ciężkości”, określeniu „punktów decydujących” i „linii operacyjnych” reprezentujących poszczególne komponenty sił wsparcia pokoju. Ustaleniu „kolejności działań” i wynikających z nich najczęściej „faz operacji” - uzyskujemy nic innego jak „wariant wykonania zadania”, który po uzupełnieniu o wnioski wypracowane**

w trakcie dalszy czynności rozwijany jest w następnej kolejności w zamiar operacji wsparcia pokoju. Z tego też względu niezwykle istotna, zarówno dla sprawności, jak i prawidłowego przebiegu procesu planowania jest umiejętność posługiwania się „narzędziami”. Czy specyfika operacji wsparcia pokoju wpływa również na interpretacje poszczególnych narzędzi? Analizując, operacje wsparcia pokoju, proces ich planowania, oraz syntezując uzyskane wnioski, można stwierdzić, że tak, specyfika operacji wsparcia pokoju wpływa w sposób zdecydowany na „narzędzia”, a w związku z tym również na planowania operacji. Z tego też względu poniżej przedstawiono - czasami może szeroko, jednak uczyniono to celowo ze względu na nową jakość którą większość tych narzędzi wprowadziła do naszej sztuki operacyjnej - interpretacje „narzędzi” zarówno w operacjach „klasycznych”, jak i operacjach wsparcia pokoju (w przypadku, gdy interpretacje konkretnego „narzędzia” jest inna).

Stan końcowy (*ang. End-State*) charakteryzowany jest jako kompleks warunków politycznych i militarnych, których osiągnięcie oznacza, że zadanie zostało wykonane. Warunki te powinny być sformułowane dość ogólnie po to, by nie ograniczać swobody dowódcy w wyborze sposobu wykonania zadania. Ze względu jednak na ogólność sformułowania 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. Stan końcowy powinien być określony przed rozpoczęciem działań i stanowi on niejako punkt wyjścia dla procesu planowania operacji wsparcia pokoju.

Środek ciężkości (*ang. Centre of Gravity – COG*). Środki ciężkości występują na poziomie strategicznym, operacyjnym i taktycznym. Charakteryzowane są jako centra (ośrodki) siły i ruchu, od których wszystko jest uzależnione lub jako punkty, przeciwko którym powinny być skierowane wszystkie wysiłki. Środki ciężkości stanowią tą charakterystyczną zdolność czy szczególne miejsce, z którego siły militarne, państwo czy sojusz czerpie swą swobodę działania, fizyczną siłę lub wolę walki (rys. 5.2.2).

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. Odwrotnie - zniszczenie, eliminacja lub neutralizacja własnego środka ciężkości prowadzi do własnej nieuniknionej klęski. Środek ciężkości może obejmować: zgrupowanie sił przeciwnika lub ich systemy dowodzenia, ośrodki podejmowania decyzji, ośrodki gospodarcze, opinię publiczną, narodową wolę walki oraz strukturę sojuszu czy koalicji. Sedno planowania działań leży w zdolności do skoncentrowanego połączonego oddziaływania przeciwko środkom ciężkości przeciwnika, przy równoczesnej ochronie własnych środków ciężkości⁵.



Rys. 5.2.2. Środek ciężkości

Źródło: opracowanie własne

Pojęcie „środek ciężkości” stanowi klucz do działań operacyjnych, dlatego też jest tak często używany w różnych publikacjach jednak często w sposób dwuznaczny lub nie precyzyjny. W związku z tym poniżej przedstawiono charakterystykę tego pojęcia, w sposób jak najbliższy jego autorowi Clausewitzowi, uwzględ-

⁵ Tamże, s. 3-3; 3-4.

niając jednak współczesne doświadczenia. Zaznaczyć na wstępie muszę, że żadne pojęcie używane u nas do tej pory nie odpowiada w pełni znaczeniu „środka ciężkości”, które jest pojęciem uniwersalnym i jest używane bez względu na rodzaj działań i ich szczebel, dlatego też w dalszej części używał będę tłumaczenia pojęcia oryginalnego.

Analiza pojęcia „środek ciężkości” oraz jego użycie w sensie wojskowym rodzi dylemat, ponieważ kontekst użycia tego określenia przez von Clausewitza, a współczesne rozumienie tego pojęcia jest zupełnie inne. Szczególną trudność budzi odpowiednia interpretacja tego pojęcia we współczesnej literaturze gdyż jest ono używane w trzech różnych aspektach tzn. jako:

- silna strona przeciwnika (ang. “the opposing force’s strengths”);
- słaba strona przeciwnika (ang. „weaknesses”);
- czuły punkt (ang. „vulnerabilities”).

Jednak, gdy przeanalizujemy powyższe pojęcia to możemy stwierdzić, że zarówno „silna strona przeciwnika” jak i jego „słaba strona” może mieć „punkty czułe”. Które więc z tych pojęć możemy nazwać środkiem ciężkości? Które z tych pojęć jest najbardziej zbliżone do jego sposobu interpretacji przez Clausewitza?

Otóż Clausewitz definiował środek ciężkości jako...” oś siły i ruchu od której wszystko zależy”... jeżeli dodamy do tego kontekst w jakim używa on tego pojęcia, to możemy stwierdzić, że może być ono stosowane zarówno na strategicznym jak i operacyjnym poziomie.

I, o ile na poziomie strategicznym jako „środek ciężkości” możemy traktować w sensie materialnym, np.: polityczne centrum państwa, – tzn.: miejsce gdzie są podejmowane decyzje dotyczące całości państwa np.: stolicę, a w niej instytucje centralną. lub też w sensie niematerialnym - wartość, jaką prezentuje sobą naród jako całość. To na poziomie operacyjnym pojęcie „środka ciężkości” powinno dotyczyć konkretnego teatru działań i Clausewitz jasno daje do zrozumienia, że jest to skoncentrowanie sił użytych do walki -...” środek ciężkości zawsze znajdowany jest tam gdzie masa jest skoncentrowana najbardziej gęsto. I stanowi najbardziej efektywny cel do uderzenia; jednocześnie najtrudniejszym uderzeniem jest uderzenie w środek ciężkości”... Zaznaczyć należy, co zresztą można zauważyć, że Clausewitz

był pod dużym wpływem Kampanii Napoleońskich, i właśnie sposób rozgrywania bitew przez Napoleona stanowi drogę do poznania, w jaki sposób znajdować i niszczyć „środek ciężkości” przeciwnika. I chociaż takie podejście do sposobu prowadzenia walki było w późniejszych czasach krytykowane na.: przez B.H. Liddell Harta – to jednak ogólna idea, którą sformułował Clausewitz jest nadal aktualna, co możemy zauważyć we współczesnych doktrynach, oraz działaniach – oto poniżej kilka przykładów i analiz.

W 1973 roku siły egipskie zaatakowały Izrael i uzyskały powodzenie forsując Kanał Sueski, jednak nie prowadziły dalej operacji zaczepnej a przeszły do obrony na wschodnim brzegu Kanał Sueskiego oczekując kontrataków sił izraelskich. Egipcjanie nie potrzebowali rozwijać natarcia, gdyż dotychczasowy sukces był założonym celem, który sformułował prezydent Anwar el-Sadat, a który określał, że sukces w skali operacyjnej – realizowany przy użyciu środków militarnych poprzedzi osiągnięcie sukcesu w skali strategicznej, ale realizowanego środkami politycznymi przy stole mediacyjnym – lecz z pozycji siły tzn. faktów dokonanych. W powyższych kalkulacjach prezydent Egiptu wziął pod uwagę oczywiście zarówno słabość jak i możliwości swoich sił. Z tego też względu pozycje egipskie bronione były przez rozbudowaną obronę przeciwczołgową (system ATGM - Anti Tank Guided Missile – Przeciwczołgowy pocisk kierowany)⁶, oraz obronę przeciwlotniczą (system SAM)⁷. Jak w związku z tym przedstawiały się plany izraelskie? Otóż siły izraelskie po początkowych porażkach wywołanych przede wszystkim zaskoczeniem zaczęły wykonywać zwroty zaczepne na wszystkich szczeblach - nawet najniższych, co umożliwiło mobilizację sił w głębi kraju i doprowadziło w efekcie do ustabilizowania działań na kierunku największego zagrożenia tzn.: Syrii. Linia działań ustabilizowała się na wysokości Wzgórz Golan. Ponieważ armia egipska kontynuowała rozbudowę pozycji obronnych i nie przejawiała aktywności, armia

⁶ 2 i 3 armia egipska dysponowała ok. 850 zestawami rakiet przeciwpancernych głównie produkcji radzieckiej „Saggers” i „Snappers”, 2500 granatników przeciwpancernych oraz 1300 sztuk innej broni przeciwpancernej.

⁷ Siły egipskie dysponowały ok. 880 zestawami rakiet przeciwlotniczych Sa-2s i Sa-3s wliczając ok. 80 Sa-6s, oraz ok. 2750 artyleryjskich zestawów przeciwlotniczych (dane na podstawie: Pasi Kesseli, „In Pursuit of Mobility. The Birth and Development of Israeli Operational Art. From Theory to Practice. National Defence College of Finland, Helsinki 2001.)

izraelska przeszła do działań zaczepnych na kierunku Syrii – celem tej operacji było z jednej strony wyparcie wojsk syryjskich, z drugiej natomiast wymuszenie na armii egipskiej opuszczenia rozbudowanych pozycji obronnych a tym samym „parasola” obrony przeciwpancernej i przeciwlotniczej, – co możliwe było tylko poprzez zaatakowanie nieprzygotowanych Syryjczyków, uzyskanie powodzenia na tym kierunku i wymuszenia poprzez Syrię i jej umowę koalicyjną z Egiptem pomocy stronie syryjskiej w postaci działań ofensywnych armii egipskiej. Na ruch armii egipskiej oczekiwały wojska izraelskie, które rozbiły bez przekonania prowadzoną egipską ofensywę i same przeszły do działań zaczepnych prowadzonych na styku 2 i 3 Armii przez praktycznie siły 3 dywizji, które miały następujące zadania:

- dywizja „Sharon”⁸ miała za zadanie przełamać obronę wojsk egipskich, utworzyć „korytarz”, opanować przyczółek na zachodnim brzegu Kanału Sueskiego i zbudować przeprawę dla kolejnych sił;
- dywizja „Magen”⁹ nacierać z utworzonego przyczółka i rozbić siły egipskie na zachodnim brzegu, Kanału Sueskiego;
- dywizja „Adon”¹⁰ przemieszczać się za dywizją „Magen” z zadaniem zabezpieczenia skrzydeł dywizji pierwszorzutowej oraz spotęgowania prowadzonego natarcia.

Tak prowadzona, przez siły izraelskie operacja pod nazwą „Gazelle”, doprowadziła to do rozbicia, zdeorganizowania obrony egipskiej i pokonania przez siły izraelskiej Kanału Sueskiego, co w konsekwencji doprowadziło do zagrożenia okrążeniem i rozbiciem 3 Armii egipskiej. Skutkiem, czego byłaby, praktycznie klęska sił Egiptu. Taki rozwój sytuacji spowodował interwencję państw zachodnich i ZSRR, co doprowadziło do zaprzestania działań wojennych przez strony konfliktu i podjęcia rokowań, jednak na zupełnie innych warunkach niż pierwotnie zakładał to Prezydent Egiptu. Przebieg przedstawionej powyżej kampanii (oczywiście w dużym

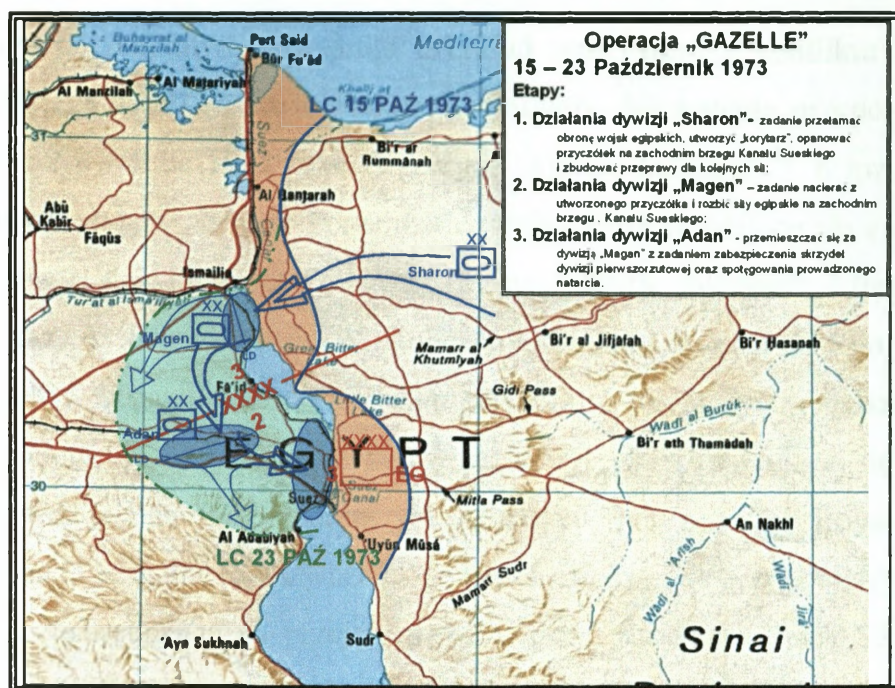
⁸Skład 143 Dywizji Zmechanizowanej „Sharon” z okresu operacji „Gazela”: 3 brygady zmechanizowane, 1 brygada powietrzno-desantowa i 1 brygada piechoty.

⁹Skład 252 Dywizji Zmechanizowanej „Magen” z okresu operacji „Gazela”: 3-4 zmechanizowane brygady, 1 brygada piechoty.

¹⁰Skład 162 Dywizji Zmechanizowanej „Adan” z okresu operacji „Gazela”: 2-5 brygad zmechanizowanych, 1 brygada powietrzno-desantowa, 1 brygada piechoty (dane dotyczące składów jednostek armii izraelskiej podano na podstawie: *Pasi Kesseli, „In Pursuit of Mobility. The Birth and Development of Israeli Operational Art. From Theory to Practice. National Defence College of Finland, Helsinki 2001.)*

skrótce) pozwoli zrozumieć nam, co to jest „środek ciężkości”. Otóż analizując powyższą kampanię od strony izraelskiej „środkiem ciężkości” na szczeblu operacyjnym były 2 i 3 Armia egipska, które stanowiły największą koncentrację sił i jednocześnie największe potencjalne zagrożenie. A ponieważ znajdowały się one na wschodnim brzegu Kanału Sueskiego stanowiły także „środek ciężkości” na szczeblu strategicznym w działaniach prowadzonych przez prezydenta Egiptu Anwara el-Sadata gdyż stanowiły ważny argument w mających nastąpić negocjacjach.

Jak zauważył to wcześniej Clausewitz działania prowadzone przeciwko „środkowi ciężkości” są najtrudniejsze i tak też było w tym przypadku. 2 i 3 Armia która znajdowały się w przygotowanych i rozbudowanych pozycjach obronnych przy zorganizowanej silnej obronie przeciwpancernej i przeciwlotniczej stanowiły dla sił Izraela zbyt silny „środek ciężkości” do działań bezpośrednich. Z tego też względu siły izraelskie działając przeciwko armii syryjskiej, (czyli pośrednio przeciwko „środkowi ciężkości”) zmusiły siły egipskie do dezorganizacji obrony, co w konsekwencji umożliwiło Izraelowi przeprowadzenie działań (tym razem już bezpośrednich) przeciwko „środkowi ciężkości”. Czyli plan izraelski wyglądał następująco: najpierw pośrednio tzn.: poprzez wymuszenie opuszczenia przygotowanych pozycji obronnych przez wojska egipskie, zniszczenie obrony przeciwlotniczej i pozbawienie tym samym siły lądowej „parasola” przeciwlotniczego. A następnie bezpośrednio – prowadząc ofensywę na styku obu egipskich armii doprowadzając do ich rozbicia i jednocześnie zagrożenia okrążeniem głównych sił 3 armii egipskiej zmuszenia sił przeciwnych do zaprzestania działań i podjęcia negocjacji, – ale tym razem na własnych warunkach. Cel ten uzyskano właśnie poprzez znalezienie i spowodowanie odsłonięcia się „środka ciężkości”.



Rys. 5.2.3. Przebieg operacji „Gazela” realizowanej przez siły izraelskie w dniach 15-23 października 1973.

Źródło: Opracowanie własne

Dlatego też w rozważaniach jako „środek ciężkości” nie jest brany styk pomiędzy dwoma egipskimi armiami, ani egipskie linie zaopatrywania i komunikacyjne, ani też podatna na uderzenia obrony przeciwlotnicza – gdyż to były łatwe obiekty ataku. Natomiast potężne dobrze uzbrojone obie armie egipskie, które swoimi działaniami osiągnęły cele operacyjne i pomogą osiągnąć cele strategiczne prezydentowi Egiptu – łatwym obiektem ataku nie były i dopiero swoimi działaniami należało je odstąpić i takim uczynić – i to był właśnie rzeczywisty „środek ciężkości” tych działań. Działania z 1973 roku stanowią bardzo dobry przykład, w jaki sposób znajdować i prowadzić działania przeciwko „środkowi ciężkości” przeciwnika. Działania wojsk izraelskich w pierwszej fazie koncentrują się na swoistym blokowaniu „środka ciężkości” i w drugiej na znalezieniu, zaatakowaniu słabych stron i tym samym uczynieniu podatnym na uderzenie „środek ciężkości” sił przeciwnika.

Odpowiedzmy sobie teraz na inne pytanie: czy „środek ciężkości” może zmienić się w trakcie prowadzonych działań? Udzielić odpowiedzi na to pytanie i to

pozytywnej umożliwi nam drugi przykład tym razem z konfliktu argentyńsko-brytyjskiego z 1982 roku o Falklandy/Malwiny. Na wstępie przypomnijmy kilka faktów: 2 kwietnia 1982 roku Argentyna zajmuje Falklandy¹¹. 6 kwietnia Brytyjczycy wysyłają z portu w Portsmouth zgrupowanie składające się z dwóch lotniskowców HMS „Invincible” i HMS „Hermes”, HMS „Fearless”, 9 fregat i niszczycieli oraz okrętów wsparcia. W okolicach Gibraltaru dołącza do tego zgrupowania dalszych 7 fregat i niszczycieli. Zgrupowanie to miało być w dalszej kolejności wzmocnione (przez siły desantowe) w bazie brytyjskiej znajdującej się na Wyspach Wniebowstąpienia na południowym Atlantyku, poprzez The Royal Marine’s 3 Commando Brigade, która właśnie do takich działań jest przygotowywana, a która została zaokrętowana na przejęty przez wojsko pasażerski statek SS „Canberra”. Z analizy sił wynika, że w pierwszej fazie operacji, tzn.: do lądowania w Port San Carlos to lotniskowce stanowiły „środek ciężkości” po stronie brytyjskiej i zatopienie któregośkolwiek z nich przez Argentyńczyków mogłoby zakończyć działania, natomiast siły brygady znajdujące się na SS „Canberra” stanowiły słaby punkt w działaniach brytyjskich.

¹¹ Falklandzka wojna, wojna pomiędzy Argentyną a Wielką Brytanią, trwająca od 2 kwietnia do 14 czerwca 1982. Przedmiotem konfliktu były Falklandy, które, od 1833, kiedy zajęła je Wielka Brytania, stanowiły źródło napięć między obydwojma państwami. U źródeł konfliktu leżała też sytuacja wewnętrzna w Argentynie. Rządząca junta wojskowa zdecydowała się na inwazję wysp, chcąc odwrócić uwagę społeczeństwa od sytuacji wewnętrznej w kraju. 2 IV 1982 wojska argentyńskie dokonały inwazji wysp. Przerzucając z lotniskowca Veinticinco de Mayo ("25 Maja"), niszczycieli Herkules, Comodoro Py i Sequi, okrętu desantowego, Cabo San Antonio (z tego ostatniego za pomocą amfibii) i trzech statków transportowych, 600 żołnierzy piechoty morskiej, personelu batalionu amfibii wraz z kompanią komandosów. Kompania ta zneutralizowała brytyjski garnizon w Port Stanley złożony z 79 żołnierzy Royal Marine. Decyzję o poddaniu wydał gubernator Wysp Falklandzkich, Rex Hunt. Równocześnie rozpoczęto przetrzymywanie ciężkiego sprzętu (głównie śmigłowców i artylerii). Siły inwazyjne były później systematycznie uzupełniane dochodząc do 11 batalionów piechoty (w tym piechoty morskiej), wspieranej przez moździerze oraz 4 haubice 155 mm i 30 haubic 105 mm. Dodatkowo siły lądowe wspierał dywizjon armat Oerlikon 35 mm i raketowe systemy Tiger Cat oraz Roland. Jedynymi jednostkami zmotoryzowanymi były oddziały rozpoznawcze wyposażone w 12 wozów pancernych Panhard ERC z armatami 90mm. Tak małe siły zmotoryzowane były efektem przyjętej strategii obrony stacjonarnej: 8000 żołnierzy, z 12000, których przetrzymano na Falklandy, zgrupowano w rejonie Port Stanley na Falklandzie Wschodnim. Na Falklandzie Zachodnim rozlokowano tylko 2 bataliony - razem 1600 żołnierzy.

Po bezowocnych próbach pokojowego zażegnania konfliktu, w których jako mediatorzy występowali przedstawiciele Stanów Zjednoczonych, Peru i ONZ, premier Wielkiej Brytanii, M. Thatcher, wysłała eskadrę pod dowództwem kontradmirała, J. Woodwarda, której zadaniem było odzyskanie straconej posiadłości. Po krótkich, lecz zaciętych walkach, w których śmierć poniosło niemal tysiąc osób, wojska argentyńskie skapitulowały.

Efektom wojny falklandzkiej było nadanie wyspom konstytucji (1985), przyznającej mieszkańcom prawo do samostanowienia.



Rys.5.2.4. Brytyjski statek pasażerski SS „Canberra”

Źródło: <http://www.mod.uk>

Dlaczego tak możemy stwierdzić? Udzielając odpowiedzi na pierwszą część pytania z przebiegu działań można wywnioskować, że to właśnie lotniskowce i udzielane z ich pokładów wsparcie lotnicze stanowiło o sile i powodzeniu operacji prowadzonej przez Brytyjczyków i to zarówno w trakcie przegrupowania sił jak i podjęcia przez nie operacji lądowania na wyspach. Natomiast siły inwazyjne, które miały odegrać decydującą rolę w drugim etapie operacji, w trakcie przegrupowania były praktycznie bezbronne i musiały być osłaniane zarówno przez komponent morski jak i lotniczy. W drugiej fazie zaś - decydującą rolę odgrywały siły lądowe i to właśnie siły brygady stanowiły „środek ciężkości” szczebla operacyjnego. Znowu zapytamy, dlaczego? Ponieważ tylko fizyczne zajęcie wysp przez Brytyjczyków mogło zapewnić ostateczne zwycięstwo i powodzenie całości operacji, a to mogły zrealizować tylko siły 3 Brygady. I to one stanowiły w tym wypadku „środek ciężkości” sił brytyjskich, a rozbitcie ich przez siły argentyńskie pozbawiało możliwości wykonania zadania przez siły brytyjskie.

Jak widzimy „środek ciężkości” może ulegać zmianom w trakcie prowadzenia działań i odpowiednie jego rozpoznanie, oraz wykorzystanie (tak jak w przypadku wojsk izraelski) może doprowadzić do zwycięstwa, natomiast nieumiejętność wykorzystania „środka ciężkości” w działaniach przeciwnika może doprowadzić do

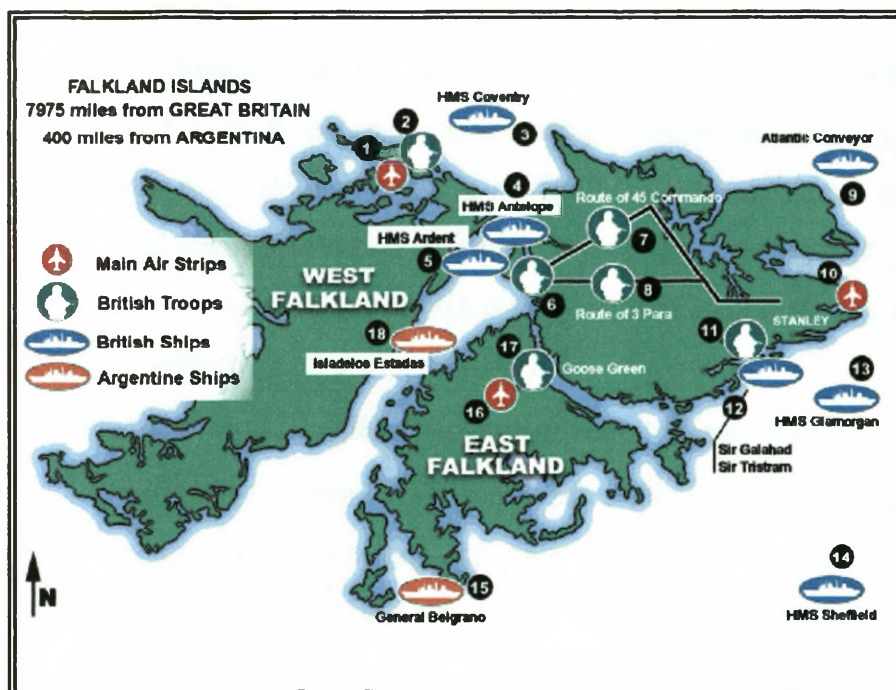
porażki (np.: w przypadku wojsk argentyńskich - oczywiście oprócz wielu innych przyczyn).

Podsumowując rozważania o „środku ciężkości” w działaniach militarnych możemy sformułować kilka wniosków:

- „środek ciężkości” (w militarnym tego słowa znaczeniu) są to siły przeciwnika stanowiące o jego sile, oraz decydujące o wykonaniu przez niego zadania, a tym samym osiągnięciu przez niego celów (operacyjnych lub strategicznych);
- „środek ciężkości” jest bardzo trudnym celem do działań bezpośrednich i najczęściej nie będziemy dysponowali wystarczającymi środkami do takich działań;
- należy w związku z tym szukać słabych punktów „środka ciężkości”, a tak jest gdy składa się on z wielu elementów (takim elementem w pierwszym przykładzie była obrona przeciwlotnicza armii egipskiej której wyeliminowanie otworzyło drogę do rozbicia egipskiego „środka ciężkości”); zaznaczyć należy, że słaba strona przeciwnika nie stanowi „środka ciężkości”, gdyż to nie słabymi stronami wygrywamy w trakcie działania jednak to one mogą umożliwić nam dotarcie, oddziaływanie i w efekcie rozbicie „środka ciężkości”;
- chcąc znaleźć „środek ciężkości” przeciwnika musimy odpowiedzieć sobie na pytania:
 - do czego dąży przeciwnik ?
 - jaki jest cel jego działania?
- gdy udzielimy odpowiedzi na to pytanie będziemy mogli sprecyzować jego „środek ciężkości” czyli określić siły lub środki które decydują o osiągnięciu celów przez przeciwnika;
- „środek ciężkości” zależy od poziomu, na którym rozpatrywane są problemy, gdyż inny „środek ciężkości” będzie dotyczył poziomu strategicznego – gdzie „środkiem ciężkości” może być na przykład: siła rządu, wola narodu (tak jak było to na przykład w Wietnamie), a co innego stanowiło będzie

„środek ciężkości” na poziomie operacyjnym. Z tego też względu zawsze należy zdefiniować – „środek ciężkości” – ale na jakim poziomie?

Rola „środka ciężkości” w sztuce wojennej jest jasna i dlatego powinniśmy umieć go precyzować i poprawnie definiować, gdyż może to decydować o sukcesie własnego działania. W wypadku, gdy nie jesteśmy w stanie podjąć bezpośrednich działań przeciwko „środkowi ciężkości” powinniśmy umieć go zneutralizować i znaleźć czuły punkt, który umożliwi nam lub przełożonemu podjęcie działań bezpośrednich. Jednak zdając sobie sprawę, że nowoczesna wojna jest pojęciem wielowymiarowym, skomplikowanym i obszernym samo opanowanie i umiejętność posługiwania się pojęciem „środka ciężkości” nie zapewni nam sukcesu, ale może stanowić jego składnik i to bardzo ważny.



Rys. 5.2.5. Falklandy/Malwiny i rozmieszczenie głównych sił argentyńskich i brytyjskich w rejonie wysp.

Źródło: <http://www.greendevils.pl>

Jak widać z powyższej analizy charakterystyki środka ciężkości bardzo trudno jest bezpośrednio przenieść jego znaczenie do operacji wsparcia pokoju, w trakcie których z założenia nie ma przeciwnika, a siły wsparcia pokoju powinny zachować

wać neutralność w stosunku do stron konfliktu¹². W pierwszych operacjach wsparcia pokoju nie określono środków ciężkości między innymi ze względu na trudności z implementacją szeregu pojęć używanych do tej pory do opisywania działań militarnych, które prowadzone są w zupełnie innym otoczeniu – otoczeniu, które nie jest przeciwnikiem i którego nie należy zniszczyć, tak jak w „typowych” działaniach militarnych.

Uogólniając pierwsze próby sformułowania środków ciężkości można stwierdzić, że na szczeblu operacyjnym poszczególnych stron konfliktu dotyczyły one pewnego rodzaju manifestacji terytorialnej i politycznej integralności danego regionu, pożądanej przez każdą ze stron konfliktu. Natomiast na szczeblu taktycznym dotyczyły politycznego wpływu w kluczowych obszarach poszczególnych regionów umożliwiających ewentualne przyjęcie pozycji obronnych i w konsekwencji zachowania panowania nad danym obszarem¹³.

Punkty decydujące (ang. Decisive Points - DP). W swoim dziele „O wojnie” Carl von Clausewitz napisał, że „najlepsza strategia polega na tym, aby zawsze być dość silnym, przede wszystkim w ogóle, a następnie w punkcie decydującym,...”¹⁴ Z kolei zgodnie z poglądami Jominiego „w każdej bitwie istnieje decydujący punkt, który w większym stopniu niż inne przesądza o zwycięstwie”¹⁵, jest to, więc słaby punkt w systemie obrony przeciwnika, dlatego też należy:

- kierować główne siły armii na decydujące punkty teatru wojny lub pola bitwy;
- działać w taki sposób, żeby masy wojsk nie tylko znalazły się w decydującym punkcie, lecz aby wszystkie razem sprawnie weszły do walki”¹⁶;
- manewrować tak, aby własne siły główne skierowane były na część sił przeciwnika;

¹² Problem ten dosyć stanowczo zauważył gen. dyw. William Nash, dowódca 1 Dywizji Zmechanizowanej USA, stanowiącej trzon sił IFOR ... „przez 30 lat byłem przygotowywany do „czytania“ pola walki, natomiast zadanie realizowane w ramach Implementation Force (IFOR) wymagało ode mnie „czytania“ pokoju. Rezultat był niezadowolający “ 12 Wray R. Johnson, LTC USAF, „Warriors without a War: Defending OOTW”, Military Review No 6, Jan-Feb 1999, s. 71.

¹³ „Ready Force Combat Team Peace Operations Campaign Plan”, RFCT HQ, Dubrave, Bosnia-Herzegovina, 24 February 1996, s.6.

¹⁴ C. Von Clausewitz, „O wojnie”, Wydawnictwo Test, Lublin 1995, s.203.

¹⁵ H. Jomini, Zarys sztuki wojennej, Warszawa 1966, s. 195.

¹⁶ Tamże, s. 82.

- kierować główną część swoich sił na decydujący punkt pola bitwy lub tę część linii bojowej przeciwnika, która musi być pokonana¹⁷.

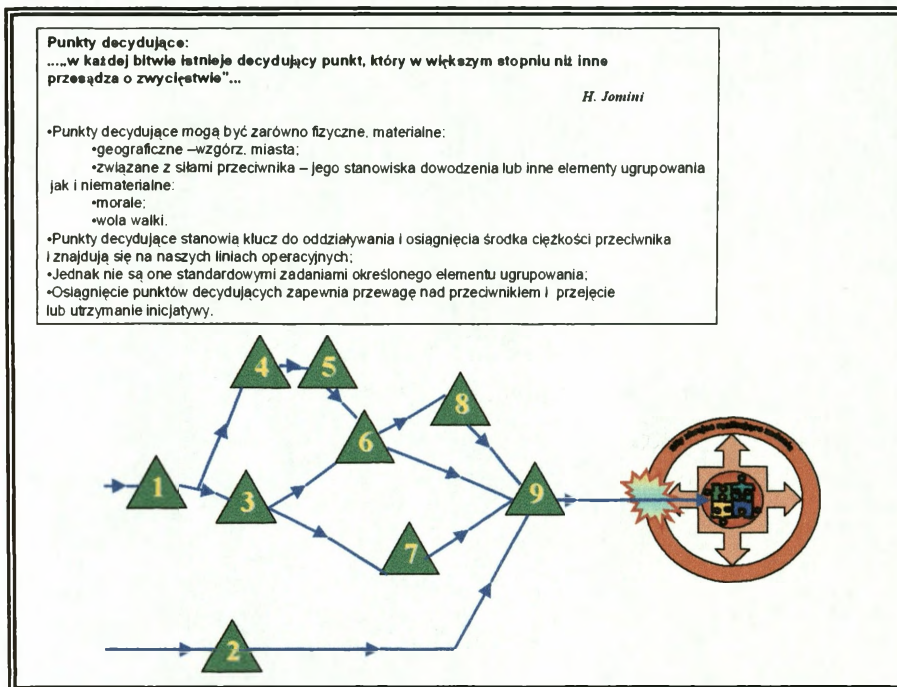
Ten decydujący punkt S. Mossor nazywa „punktem rozstrzygającym” i rozumie pod tym pojęciem „taką część operacyjnego ugrupowania nieprzyjaciela, której rozbicie naruszy całość równowagi operacyjnej i spowoduje załamanie się reszty”¹⁸.

Czym więc są punkty decydujące? Otóż stanowią one klucz do osiągnięcia środków ciężkości. Mogą to być punkty geograficzne (wzgórza, miasta, baza operacyjna), a także stanowiska dowodzenia, węzły łączności, węzły komunikacyjne lub właściwości terenu pozwalające utrzymać (lub zahamować) wysokie tempo działań. Punkty decydujące 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. Właściwe oddziaływanie na punkty decydujące pozwala dowódcom uzyskać inicjatywę, zachować swobodę manewru, utrzymać tempo i inicjatywę. Zabezpieczenie punktów decydujących może dać dowódcy elastyczność - możliwość wyboru więcej niż jednej linii operacyjnej dla przyszłych działań (rys. 5.2.6).

W operacjach wsparcia pokoju punkty decydujące mogą obejmować infrastrukturę (elektrownie, wodociągi itp.), media (prasa, radio, TV) lub też cechy terenu, które są istotne dla dalszego kontynuowania działań na rzecz wsparcia pokoju czy też szybkiej zmiany kierunku działania (np. zmiany rodzaju operacji wsparcia pokoju) i „otwierają drogę” dla kontynuowania działania. Choć często są to punkty geograficzne, mogą być nimi także np. zdolności do określonego działania. Z tego też względu podejmując się udziału w rozwiązywaniu konfliktów, istnieje konieczność uwzględnienia w mandacie operacji możliwości użycia siły w przypadku naruszenia przez jedną ze stron konfliktu zawartego porozumienia. Oznacza to, że nawet prowadząc operację utrzymania pokoju zachowujemy możliwości wymuszania siłą postanowień porozumienia pokojowego.

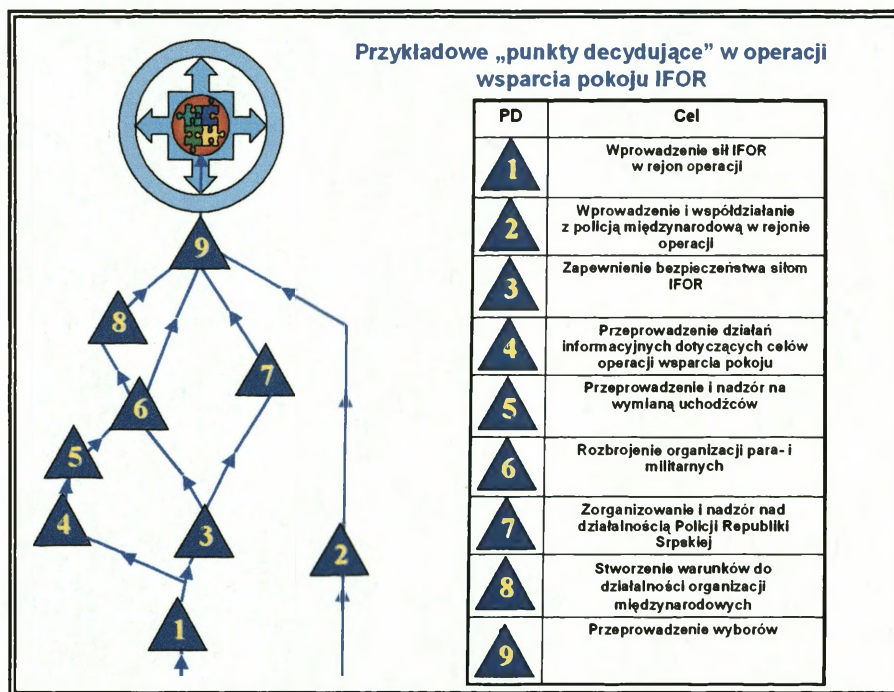
¹⁷ Tamże, s. 107-108.

¹⁸ S. Mossor, *Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny*, Warszawa 1986, s. 233.



Rys. 5.2.6. Punkty decydujące

Źródło: opracowanie własne



Rys. 5.2.7. Przykład „punktów decydujących” w operacji wsparcia pokoju na podstawie operacji, IFOR/SFOR.

Źródło: Opracowanie własne.

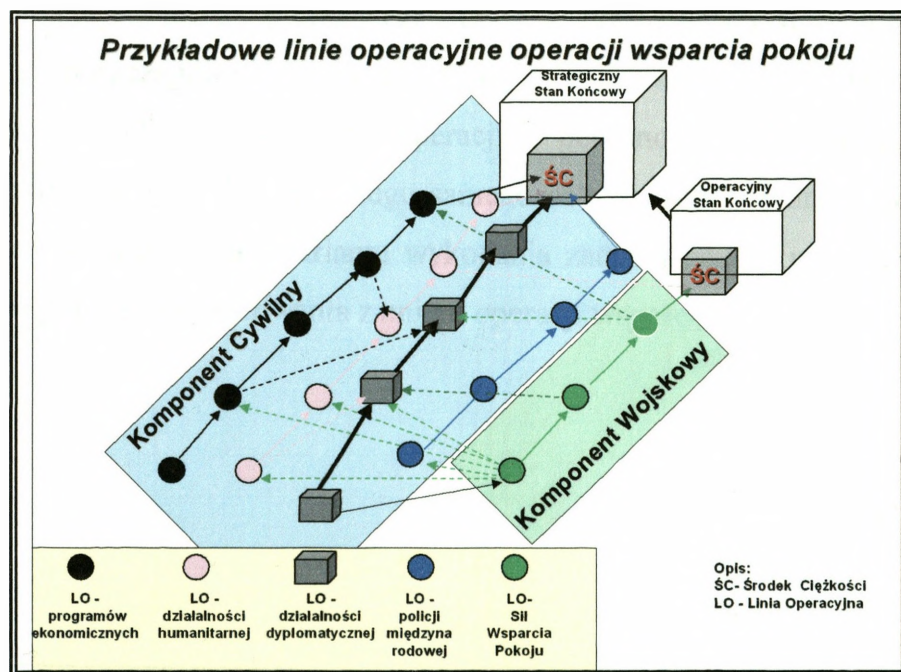
Planistyczne komórki sztabu muszą przeanalizować wszystkie potencjalne punkty decydujące i określić, które z nich oferują najlepsze możliwości do ewentualnego oddziaływania na środki ciężkości zaangażowanych stron konfliktu. Najważniejsze punkty decydujące stają się zwykle pośrednimi obiektami działania, do opanowania, których wyznacza się niezbędne siły i środki, często współdziałając z siłami z układu pozamilitarnego, np. organizacjami międzynarodowych, rządowymi i pozarządowymi.

Drogi łączące poszczególne punkty decydujące i prowadzące w efekcie do środków ciężkości to linie operacyjne. W operacji wsparcia pokoju, ogólnie możemy wyróżnić dwie linie operacyjne:

- linię operacyjną komponentu cywilnego,
- linię operacyjną komponentu wojskowego.

Jednak każda z tych linii, ze względu na złożony charakter każdego z tych komponentów składać się będzie z wielu linii nakreślających działania poszczególnych elementów każdego z komponentów.

Przykład takich linii przedstawiono na rys. 5.2.8.



Rys.5.2.8. Przykład linii operacyjnych operacji wsparcia pokoju
 Źródło: opracowanie własne

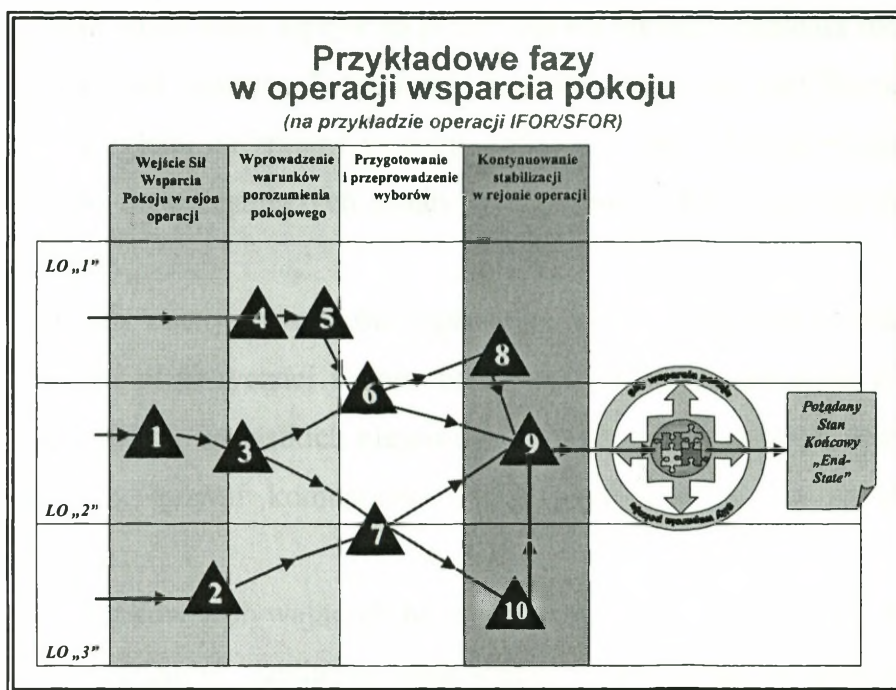
W związku z tym koncepcja operacji wsparcia pokoju to nic innego, jak zestawienie pożądanego stanu końcowego i sposobów oddziaływania zarówno sił wsparcia pokoju jak i wszystkich elementów wchodzących w skład komponentu cywilnego na środki ciężkości stron konfliktu.¹⁹ Chodzi więc ogólnie o to, aby w trakcie procesu planowania przekształcić polityczny cel strategiczny w sposób działania sił wsparcia pokoju które stanowią komponent wojskowy operacji wsparcia pokoju czyli ustalić, w jaki sposób osiągnąć cel stawiany przed komponentem wojskowym oraz gdzie skierować główny wysiłek. Na co oddziaływać, aby osiągnąć cel? Oraz z kim i w jakim zakresie w trakcie realizacji poszczególnych zadań współdziałać?

Każda planowana operacja składa się z czasowo i przestrzennie skoordynowanych faz. Możemy wyróżnić cztery zasadnicze fazy przeprowadzenia operacji:

- planowanie i zorganizowanie operacji;
- przegrupowanie i rozwinięcie sił;
- realizacja operacji;
- zakończenie operacji, przegrupowanie do rejonów wyjściowych.

Jak widać, przedstawione powyżej „narzędzia” tzn.: „pożądany stan końcowego”, który osłaniany jest przez „środek ciężkości”, określone „punkty decydujące” i „linie operacyjne” poszczególnych komponentów sił wsparcia pokoju, ustalenia „kolejności działań” i wynikające z nich „faz operacji” – pomimo specyfiki operacji wsparcia pokoju, umożliwiają osiągnięcie tego samego celu w trakcie planowania – sprawnego i pełnego opracowania „wariantu wykonania zadania”, który w następnej kolejności stanowi podstawę opracowania zamiaru operacji wsparcia pokoju.

¹⁹ Na przykład dowództwo polskiego batalionu w siłach SFOR w realizacji swoich zadań współpracowało między innymi z: OBWE, IPTF (International Police Task Force), ECMM (European Community Monitor Mission), UNHCR (United Nation High Commissioner for Refugees), USAID (United States Agency for International Development), World Vision, Sida, UMCOR (United Methodist Communittee on Relief), Italian Caritas, Pax Christy, SIDA (Swedish Interial Development Cooperation Agency), IRC (International Rescue Committe), HELP GERMANY, WFP (World Food Programme).



Rys. 5.2.9. Przykładowe fazy wyodrębnione w etapie realizacji operacji i wykonania zadań mandatowych na przykładzie operacji IFOR/SFOR.

Źródło: opracowanie własne

5.2.1.3. Etap III (etap opracowania zamiaru operacji wsparcia pokoju)

W trakcie tym etapie planowania operacji wsparcia pokoju realizowane są następujące czynności:

- ocena czynników wpływających na wykonanie zadania (analiza sytuacji);
- opracowanie wariantów działania;
- ocena wariantów działania (ich rozważenie i porównanie)
- odprawa decyzyjna;
- opracowanie zamiaru działania.

Proces opracowania wariantów działania stanowi w praktyce ciągłą wymianę informacji pomiędzy komórką planistyczną a innymi komórkami sztabu. Dla każdego problemu/czynnika powinno się przygotować zestawienie faktów i przypuszczeń oraz wniosków z nich wynikających. Wnioski, aby ułatwić ich późniejsze wykorzystanie w procesie planistycznym i stanowić pomoc dla dowódcy przy wyborze wariantu działania, powinny być zwarte i zgrupowane tematycznie.

Czynniki, które mają wpływ na pracę nad wariantami działania mogą zmieniać się w zależności od sytuacji. Toteż konieczna stać się może weryfikacja niektórych wniosków ze względu na zmiany sytuacji. Jednym z zadań zespołów planistycznych jest zapewnienie dostrzegania tych zmian i uwzględnienia ich w sporządzanym później planie działania.

W ramach oceny czynników wpływających na wykonanie zadania główny wysiłek komórki planistycznej skupia się na opracowaniu zasadniczych elementów sytuacji, identyfikacji wszystkich niejasności i, jeśli jest to możliwe, rozwiązanie we współdziałaniu z innymi komórkami sztabu pojawiających się sprzeczności lub spornych kwestii.

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania stanowi punkt wyjścia do opracowania wariantów działania komponentu wojskowego w operacji wsparcia pokoju w trakcie tej czynności w związku ze specyficznym środowiskiem realizacji tego typu operacji powinno uwzględnić się następujące grupy czynników:

- Sytuacja w obszarze operacji wsparcia pokoju;
 - o Ocena środowiska;
 - geograficzne;
 - Topograficzne;
 - Hydrograficzne;
 - Oceanograficzne;
 - Meteorologiczne;
 - o Ocena infrastruktury w rejonie operacji;
 - problemy ogólne;
 - ocena infrastruktury komunikacyjnej;
 - ocena infrastruktury transportu morskiego, porty;
 - ocena infrastruktury transportu lotniczego;
 - ocena infrastruktury łączności;
 - przemysł.
 - o Ocena sytuacji politycznej w rejonie konfliktu (w tym relacje sojusznicze);
 - o Ocena sytuacji ekonomicznej;

- Aspekty socjologiczne.
- Sytuacja stron konfliktu (prowadząca do identyfikacji i oceny potencjalnych sposobów działania każdej ze stron zaangażowanych w konflikt).
 - Siły militarne i paramilitarne;
 - Skład.
 - Rozmieszczenie i możliwości użycia.
 - Możliwości uzupełnień.
 - Możliwości manewrowe.
 - Możliwości logistyczne.
 - Bron raketowa w obszarze działań.
 - Potencjał techniczny.
 - Możliwości w zakresie rozpoznania.
 - Możliwości wykorzystania broni ABC.
 - Potencjał w zakresie działań psychologicznych.
 - Środki ciężkości i punkty decydujące (oceniane).
 - Możliwości wykorzystania przestrzeni kosmicznej.
- Ocena ograniczeń i ich współzależności;
 - Krytyczne terminy;
 - Wpływ zakazów i nakazów na terminy;
 - Krytyczne odległości i terminy;
 - Czas potrzebny na wprowadzenie w życie podjętej decyzji;
 - Czas potrzebny stronie przeciwnej na reakcję.
- Ocena zadań otrzymanych od przełożonego (prowadząca do identyfikacji sił niezbędnych do wykonania zadania);
 - Zadania sprecyzowane w dyrektywie przełożonego (*assigned tasks*);
 - Zadania wynikające z dyrektywy (*implied tasks*);
 - Nakazy;
 - Zakazy;
 - Warunki wstępne (*preconditions*);
 - Możliwości sił własnych;
 - zasady użycia siły (Rules Of Engagement - ROE);

- Ocena zdolność kontynuowania działań;
 - Rozpoznanie;
 - Przewidywane straty.
- Ocena czynników wpływających na dowodzenia;
 - Charakterystyka relacji dowodzenia.
 - Problemy zapewnienia jedność dowodzenia w środowisku wielonarodowym;
 - Zakres dowodzenia w stosunku do podległych komponentów;
 - Charakterystyka poszczególnych komponentów;
 - Problemy administracyjne;
 - Problemy bezpieczeństwa obiegu informacji;
 - Potrzeby podległych dowództw.
 - Problemy zapewnienia jedności wysiłku z komponentami współdziałającymi;
 - Integracja dowodzenia komponentów narodowych.
 - Ocena systemów łączności i transmisji informacji;
 - Niezbędne potrzeby.
 - Możliwości sił własnych.
 - Ograniczenia działania.

Dokonanie właściwej i pełnej oceny czynników wpływających na wykonanie zadania prowadzonych w trakcie tej fazy jest dokonanie oceny rejonu operacji (tak jak w przypadku operacji na terenie byłej Jugosławii), czy tylko rejonu strefy buforowej (tak jak w przypadku operacji pokojowych ONZ realizowanych na Bliskim Wschodzie np., w Syrii, czy Libanie), lub wyznaczonego rejonu ochronnego (tak jak w przypadku operacji UNPROFOR) jest ważne ze względu na stopień swobody poruszania się uczestników operacji. Zakłada się, że elementem najmniejszym, a zarazem położonym najbardziej centralnie na obszarze operacji jest strefa buforowa. Służy ona rozdzieleniu zwaśnionych stron, lub jako rejon ochrony może służyć oddzieleniu najbardziej zniszczonych lub też spornych terenów. Swoboda poruszania sił wsparcia pokoju jest największa w tej właśnie strefie. Swoboda poruszania się maleje w miarę oddalania się od strefy buforowej. Rejon operacji jako przyległy bezpośrednio do strefy buforowej

i obejmujący swym terytorium zakres zadań zewnętrznych (patrowanie, służba łącznikowa, zabezpieczenie logistyczne itp.), posiada ograniczenia związane z zakazem poruszania się w tym rejonie bez określonego zadania. Rejon misji jest najbardziej zewnętrznym terenem przyległym do rejonu operacji. Może swym zasięgiem obejmować państwa sąsiadujące ze stronami konfliktu. Obejmuje każdy obszar, w którym odbywa się jakakolwiek działalność służbowa operacji. Jednakże swoboda poruszania się jest tam najbardziej ograniczona. Pobyt w tym rejonie wymaga określonych dokumentów aprobowanych zarówno przez dowództwo jak i władze lokalne stron konfliktów lub państw sąsiednich.

Przeprowadzając ocenę rejonu prowadzenia operacji w trakcie jej planowania należy brać pod uwagę:

- ukształtowanie terenu;
- warunki klimatyczne;
- zniszczenie środowiska dokonane w trakcie konfliktu ;
- poziom skażenia środowiska, zwłaszcza środkami biologicznymi, chemicznymi, radioaktywnymi;
- zanieczyszczenie wód oraz ich jakość;
- stan sieci dróg, kolejowe, kanałów i innych;
- stan zagrożenia minowego, łącznie z planami pól minowych, rodzaje min pułapek używanych w tym rejonie. Różne kultury mają swoje specyficzne, charakterystyczne miny pułapki. Na przykład charakterystyczną cechą rejonu Jugosławii była tzw. „szklanka”, czyli granat ręczny, odbezpieczony i umieszczony w szklance stojącej na górnej krawędzi drzwi. W Kambodży najbardziej charakterystyczne były wszelkie zastrzone kije bambusowe, wystrzeliwane w kierunku osoby, która potknęła się o ich zaczep;
- stan wodociągów, sieci elektrycznych;
- skład ludnościowy, grupy etniczne, religijne i inne podziały społeczne, problemy socjalne. Informacje te szczególnie są ważne ze względu na przyszłe kontakty z ludnością cywilną;
- istniejące struktury władzy;

- inne elementy wydające się ważnymi dla realizowania zadań mandatowych.

Nie należy zapominać tu o historii państw - stron konfliktu, jak również historii samego konfliktu. Przed wojną w Zatoce Perskiej, Operacyjne Siły Sprzymierzone analizowały historię konfliktów na Bliskim Wschodzie i w rejonie Iraku od epoki napoleońskiej.

Powyższe przedsięwzięcia planistyczne, zwłaszcza te odnoszące się do przygotowania map oraz informacji na nich zawartych, wykonuje na potrzeby sił operacyjnych „służba geograficzna” - zgodnie z jej zadaniami. Do jej obowiązków należy przygotowanie i przekazanie do wszystkich dowództw tych samych spójnych danych w celu jednolitego planowania, przygotowania i prowadzenia operacji w czasie pokoju, w czasie kryzysu i w trakcie trwania konfliktu. Z ramienia tej służby w dowództwie operacji za powyższe zadania odpowiada szef służby geograficznej. Służba ta odpowiada również za przekazanie wszelkich danych o terenie (TERA), jak również za geograficzny system informacyjny (GIS), za wszelkie informacje taktyczne (TACIPRINT) i doradztwo geograficzne. Dla zapewnienia działalności w powyższym zakresie konieczne jest funkcjonowanie pionu geograficznego (kartograficznego) oraz magazynu map. Ze względu na istotną rolę tego elementu planowania oraz przeprowadzenia operacji poniżej kilka wyjaśnień dotyczących zadań zespołu geografii. Funkcjonowanie tego zespołu powoduje, że siły lądowe, morskie i powietrzne w oparciu o posiadane materiały tego pionu są zdolne do racjonalnego planowania, przemieszczania się, przygotowania i prowadzenia operacji w ich rejonie odpowiedzialności.

Służba geograficzna zapewnia mapy, jeśli to konieczne to również lokalne. Zajmuje się także opracowywaniem specjalnych meldunków operacyjnych (GEOSITREP). Raporty takie wysyła się łącznie z raportami o sytuacji operacyjnej za dany okres. GEOSITREP składa się z:

- elementów wsparcia geograficznego;
- przeznaczenia i rekomendacji swoich materiałów (katalogi oraz tzw. GEOLISTY);
- wskazywania na materiały które nawet w okresie pokoju są poufne;
- koordynowanie, przeznaczenie i wprowadzenie do obiegu służbowego potrzebnych materiałów geograficznych szczególnie dla potrzeb kryzysowych;

- koordynacja wytwarzania materiałów geograficznych w okresie kryzysu, zagrożenia sytuacji operacyjnej czy wojny;
- nadzorowanie pracy magazynów map.

Z powyższej analizy widać jak duże znaczenie ma ocena geopolityczna i znajomość realiów terenu, na którym wprowadza się siły do realizacji operacji wsparcia pokoju. Szczególne znaczenie tych informacji należy podkreślić w etapie planowania operacji wsparcia pokoju.

W celu zobrazowania istoty oraz ważności oceny warunków terenowych, dla doboru sił i ich wyposażenia przytoczę poniżej charakterystykę obszaru odpowiedzialności polskiego batalionu, który realizuje zadania w ramach sił SFOR. ...”*Obszar odpowiedzialności batalionu położony jest w środkowej części Bośni i Hercegowiny i zajmuje ok. 1300 km². Największe skupiska ludności występują w okolicach głównych miast: Teslic - Serbowie, Zepce - Chorwaci, Zavidovici, Novi Seher - Bośniacy. Poza rejonami tych miast, występuje bardzo mała gęstość zaludnienia. Przez strefę odpowiedzialności przebiega linia rozgraniczenia o długości ok. 30 km, która dzieli ją na część serbską i federacyjną. W rejonie linii rozgraniczenia występują największe skupiska pól minowych oraz największe zniszczenia. Niektóre miejscowości jak Kamenica, Domyslica, Cobe zniszczone zostały w 80-90%. Teren w ok. 50-60% jest zalesiony (w większości lasy mieszane) pozostałe 40% to łąki i pola uprawne. W ok. 80% przeważa teren górski i podgórski, wysokość wzniesień osiąga ponad 1200 m.n.p.m. Strefę przecinają dwie główne rzeki Bosna i Usora oraz duża ilość strumieni i potoków górskich. Znajduje się tu wiele mostów, większość z nich jest w bardzo złym stanie. Mosty na głównych (asfaltowych) drogach to w większości mosty żelbetowe o nośności w przedziale 40-60 t i są one w dość dobrym stanie. Natomiast mosty na drogach bocznych (asfaltowych i gruntowych) są to mosty w większości posiadające drewnianą nawierzchnię z reguły źle przytwierdzoną i w bardzo złym stanie. Konstrukcja nośna składa się przeważnie z betonowych lub kamiennych przyczółków, jednego lub dwóch filarów betonowych jako podpór pośrednich oraz dwóch belek stalowych, do których przytwierdzona jest nawierzchnia.*

Wszystkie elementy betonowe i kamienne są w złym stanie, a elementy stalowe często są odkształcone i wymagają konserwacji. Nośność takich mostów z reguły nie przekracza 20 t.

Sieć dróg jest słabo rozwinięta, przeważają drogi gruntowe i żwirowe, jedynie drogi główne są asfaltowe; na drogach żwirowych i gruntowych jest duże prawdopodobieństwo występowania min, szczególnie w pobliżu dawnej linii działań wojennych. Główne drogi na naszym terenie to: LADA (Doboj - Sarajewo) oraz FALCON (Doboj - Banja Luka).

Z przytoczonych powyżej względów teren w rejonie odpowiedzialności POLBn jest trudno przejezdny.

Środowisko naturalne ulega stopniowej degradacji za sprawą niekontrolowanego wycinania drzew, zanieczyszczenia oraz częstych pożarów lasów (okres letni).

Klimat umiarkowany. W okresie wiosenno-jesiennym występują znaczne opady deszczu i umiarkowane temperatury (5-10 stopni Celsjusza). Zimą występują dosyć obfite opady śniegu - szczególnie w wyższych partiach gór co jeszcze pogarsza komunikację, temperatura z reguły w granicach od 0 do -10 stopni Celsjusza, chociaż okresowo spada nawet do -20 stopni Celsjusza. Okres letni charakteryzuje się wysokimi temperaturami sięgającymi do 40 stopni Celsjusza oraz występowaniem burz. W okresie zimowym znaczna część tras patrolowania przebiegających w górach jest całkowicie nieprzejezdna”...²⁰

Po dokonaniu kompleksowej oceny czynników wpływających na wykonanie zadania następuje opracowanie wariantów działania. Komórka planistyczna sporządza określoną ilość wariantów działania, które pozwalają wykonać zadanie i są zgodne z wytycznymi dowódcy do planowania. Dowódca może być informowany okresowo o postępie prac lub włączać się z własnej inicjatywy dostarczając dalszych wytycznych oraz skupiając odpowiednio wysiłek pracy sztabu poprzez eliminację niektórych wariantów lub uściślenie innych. W zasadzie nie powinno się ograniczać liczby wariantów działania. Takie podejście zapewnia dużą elastyczność w wykorzystaniu posiada-

²⁰ DOWÓDCA PJW SFOR ppłk dypl. Tadeusz SAPIERZYŃSKI S p r a w o z d a n i e VII zmiany PJW SFOR w BiH Za okres od 01.02.1999 r. do 30.06.1999 r., B A N J A V R U C I C A, CZERWIEC - 1999 r.

nego potencjału oraz szeroki wybór możliwości wykonania zadania. Należy jednak pamiętać, że każdy wariant działania musi zmierzać do osiągnięcia celu operacji. Istotną techniką, która znajduje zastosowanie w trakcie pracy nad wariantami działania jest „burza mózgów”. Zespół planowania czyli zespół ekspertów z różnych dziedzin wspólnie dążą do określenia co powinno zostać wykonane i gdzie powinno to mieć miejsce. Aby tego typu praca była efektywna, członkowie zespołu muszą być śmiali i otwarci na różne nowe pomysły. Rzecz w tym, aby od razu nie zagubić się w szczegółowych rozważaniach i nie utracić wizji głównych celów, które muszą być osiągnięte. Szczegóły dotyczące identyfikowanych wariantów zostaną wychwycone i rozpatrzone później. We wczesnej fazie opracowania wariantów działania żaden pomysł nie jest zły – każdy powinien być wzięty pod uwagę.

Wariant działania opisuje możliwy sposób wykonania zadania. Jednym ze sposobów uszczegółowienia w trakcie pracy, ogólnego początkowo wariantu jest sformułowanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Kiedy rozpoczną się działania i/lub kiedy musi być zakończone (w tym podział na fazy, etapy)?
2. Kto będzie prowadził działania (w tym niezbędne wymagania)?
3. Jakie działania są rozpatrywane (np. utrzymania czy wymuszania pokoju)?
4. Gdzie będą prowadzone?
5. W jakim celu będą prowadzone (np. w celu wprowadzenia w życie postanowień pokojowych, czy też wymuszenia przerwania działań)?
6. Jak będą prowadzone działania sił wsparcia pokoju?

Oprócz poruszonych powyżej problemów, całokształt czynności związanych z opracowaniem wariantów działania powinien także obejmować:

- uwzględnienie działania stron konfliktu, rozpatrujący najbardziej prawdopodobny i najniebezpieczniejszy możliwy sposób ich działania. Zazwyczaj jest to obszar odpowiedzialności komórki prowadzącej dokładną analizę stron konfliktu.
- sprawdzenie realności wariantów, polegające na upewnieniu się, czy zidentyfikowane warianty działania prowadzą do wykonania zadania i uwzględniają różne sposoby zachowania się stron konfliktu, tzn. zarówno podporządkowanie

się warunkom zawartego przez siebie porozumienia jak i nie podporządkowanie się przez jedną ze stron lub wszystkie.

Aby dokonać sprawdzenia realności wariantów operacji wsparcia pokoju, można posłużyć się następującą listą pytań:

- czy jeżeli wariant działania zostanie zrealizowany zgodnie z jego ideą, doprowadzi to do wykonania zadania i osiągnięcia celu operacji i w efekcie zakładanego pożądanego stanu końcowego?;
- 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 stron konfliktu. Zazwyczaj do symulacji przyjmuje się najbardziej prawdopodobny i najgroźniejszy (dla wojsk własnych) sposób działania każdej ze stron. Oprócz sprawdzenia poprawności i synchronizacji w każdym wariantcie, symulacja pozwala na identyfikację wad i zalet poszczególnych wariantów działania oraz występujących w wariantach szczególnie ważnych problemów.

Po sprawdzeniu poprawności wariantów i ich symulacji, należy przystąpić do porównania wariantów działania. Porównanie wariantów działania polega na zestawieniu i sprawdzeniu wyników symulacji, wad i zalet oraz wyników rozważań poszczególnych wariantów działania z uwzględnieniem kryteriów, które dowódca uznał za szczególnie istotne (np. ekonomia sił, elastyczność, prostota, czas). Celem ostatniej czynności oceny wariantów działania jest wyłonienie wariantu, który będzie rekomendowany dowódcy. Realizowane w tym etapie działania polegają na rzeczowym porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważonych poprzednio wariantów. W czynności tej może, lecz nie musi uczestniczyć dowódca. Organizatorem porównania wariantów działania jest szef sztabu, który określa zarówno metodę przeprowadzenia tej

czynności jak skład zespołu który będzie ją dokonywał, istotne jest, aby na koniec omawianej czynności zainteresowane osoby funkcyjne uzgodniły, który z opracowanych wariantów działania jest zdaniem sztabu najlepszy, i ten wariant zostanie zarekomendowany dowódcy przez szefa sztabu podczas odprawy decyzyjnej. Każdorazowo, gdy pomimo zastosowania różnorodnych metod porównawczych sztab nie może osiągnąć konsensusu, decyzję w tym zakresie podejmuje szef sztabu.

W celu porównania wariantów działania sztab może posłużyć się następującymi metodami :

- wad i zalet;
- głosowania;
- kryteriów.

Wyniki porównania wariantów działania wraz z propozycją wariantu rekomendowanego (jego identyfikacja jest głównym celem porównania) przedstawiane są dowódcy podczas odprawy decyzyjnej, gdyż istotą tej fazy jest podjęcia przez dowódcę decyzji i ogłoszenia zamiaru działania (ang. Concept of Operation - CONOPS). Zamiar jest to jednoznaczne i zwarte oświadczenie woli dowódcy dotyczące sposobu wykonania zadania oraz opis pożądanego pod względem wojskowym stanu końcowego. W celu ułatwienia terminowego opracowania planu, poziom szczegółowości musi być ograniczony do niezbędnego minimum, umożliwiające jego zatwierdzenie przez przełożonego, który zainicjował proces planowania operacji wsparcia pokoju. Zwykle zamiar dowódcy dotyczący opracowania planu operacji wsparcia pokoju powinien:

- uwzględniać założenia i przewidywania określone przez przełożonego w przeglądzie sytuacji – w tym szczególnie uwarunkowania prawno międzynarodowe realizacji operacji wsparcia pokoju opisane w umowach międzynarodowych oraz innych dokumentach zarówno powołujących jak i określających status sił wsparcia pokoju;
- przedstawiać sposób myślenia dowódcy w poszukiwaniu drogi do osiągnięcia założonego celu oraz określać jednoznacznie jakie siły i jakie możliwości są potrzebne do wykonania zadania, a także identyfikować z wyprzedzeniem zasadnicze terminy np.: rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych faz operacji wsparcia pokoju (z określonym stopniem ogólności);

- informować podległych dowódców, własny sztab i oraz elementy wspierające i współdziałające o zakresie, charakterze, prawdopodobnych zadaniach i wymaganiach, które powinny być uwzględnione w trakcie ich procesu planowania;
- określać potrzeby przygotowywania planów uzupełniających (szczegółowych) (*SUPLANs*)²¹, których sporządzanie powinno się rozpocząć tak szybko, jak to tylko możliwe (np.: plan wsparcia logistycznego, plan dowodzenia i łączności, itp.).

Opracowane 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. Pamiętać jednak należy, że odprawa **musi** zapewnić dowódcy informacje niezbędne do podjęcia decyzji oraz zrozumienie przez sztab i podległych dowódców rozważań, które miały wpływ na decyzję dowódcy. Dowódca może także wykorzystać odprawę decyzyjną w celu uzyskania rad i sugestii od podwładnych dowódców.

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 będą połączone lub włączone do konkretnego, zmodyfikowanego wariantu działania. Układ odprawy decyzyjnej może być następujący:

- Wprowadzenie;
 - Cel odprawy;
 - Przebieg odprawy;
 - Komentarz ogólny.

²¹ Plany te dostarczają dokładnych danych niezbędnych w konkretnych obszarach planowania. Odnoszą się one do konkretnego planu działania stanowiąc oddzielny dokument lub załącznik do planu. Plany uzupełniające sporządzane są przez struktury zapewniające wsparcie w określonym obszarze problemowym, akceptowane są przez szczebel nadrzędny i dostarczane wspieranym dowódcom. GOP, s. 2-3

- Przegląd sytuacji;
 - Problemy operacyjne przełożonego;
 - Myśl przewodnia;
 - Pożądany stan końcowy;
 - Cele;
 - Zadanie;
 - Główne narzucone ograniczenia;
 - Problemy operacyjne na własnym szczeblu;
 - Środek ciężkości;
 - Punkty decydujące;
 - Pożądany stan końcowy własne działania i dobrane kryteria oceny jego osiągnięcia;
 - Cele;
 - Sprecyzowane zadanie własne;
 - Oceny i przewidywania z podkreśleniem zasadniczych problemów do rozwiązania;
- Wnioski z oceny czynników wpływających na wykonanie zadania, w punkcie tym podkreślanie wniosków z obszarów mających wpływ zarówno na planowane nasze warianty działania, jak i przewidywane warianty działania stron konfliktu;
- Warianty zachowania się stron konfliktu;
 - Opis ogólny;
 - Prawdopodobne terminy;
 - Ocena wariantów zachowania się stron konfliktu (wady i zalety każdego wariantu);
 - Przedstawienie wariantu „najbardziej prawdopodobnego” oraz „najgroźniejszego” sposobu zachowania się stron konfliktu;
- Przedstawienie własnych wariantów działania;
 - Elementy wspólne dla wszystkich wariantów.
 - Przedstawienie dla każdego wariantu działania:
 - Myśli przewodniej.

- Ogólnego zamiar działania, w tym podziału na fazy/etapy.
 - Fazy/etapy zamiaru działania, w tym także:
 - Początek i koniec fazy/etapu.
 - Zasadnicze zadanie każdego podległego dowództwa.
 - Ogólny podział sił.
 - Zasadnicze terminy.
 - Koncepcje wsparcie logistycznego, (jeżeli nie jest elementem wspólnym dla wszystkich wariantów).
 - Organizacja dowodzenia, w tym powiązanie z obszarami działania.
- Wnioski z oceny wariantów działania.
- Rezultaty rozważenia wariantów działania metodą symulacji.
 - Wady i zalety.
 - Zestawienie z kryteriami określonymi przez dowódcę.
 - Dodatkowe tabele (schematy) porównawcze, w tym przewidywane straty.
 - Rekomendowany wariant działania.
- Przedstawienie istotnych problemów, które nie zostały rozwiązane w wariantach działania.
 - Przedstawienie zidentyfikowanych problemów, które mogą wystąpić w trakcie realizacji operacji;
 - Dodatkowe wytyczne dowódcy.

Wybrany przez dowódcę w trakcie odprawy decyzyjnej wariant działania jest następnie doprowadzany do postaci zamiaru działania. Zamiar działania musi zawierać niezbędne szczegóły wyrażające pogląd dowódcy na prowadzenie przyszłych działań.

Uogólniając, zamiar działania powinien:

- zawierać założenia i przewidywania określone przez przełożonego;
- przedstawiać sposób myślenia dowódcy w poszukiwaniu drogi do osiągnięcia określonych celów;
- informować szczebel nadrzędny o sposobie wykonania zadania;

- informować podległych dowódców, sztab i elementy wspierające o zakresie, charakterze, prawdopodobnych zadaniach i wymaganiach, które powinny być uwzględnione w trakcie ich procesu 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, których sporządzenie 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.

W trakcie całej fazy opracowania zamiaru działania dowódca może także zarządzać mniej lub bardziej formalne odprawy koordynacyjne.

5.2.1.4. Etap IV (etap opracowania planu operacji wsparcia pokoju)

Etap ten obejmuje **opracowanie planu operacji wsparcia pokoju na podstawie zaakceptowanego zamiaru działania**. Jest to końcowy etap prac planistycznych w trakcie, którego można wyróżnić następujące główne przedsięwzięcia:

- opracowanie i koordynacja sporządzania planu;
- przedstawienie planu do zatwierdzenia przełożonym;
- wydanie planu.

Podstawę do opracowania planu operacji wsparcia pokoju stanowi opisany i zatwierdzony (zaakceptowany) w trakcie poprzedniego etapu zamiar działania. Zamiar, a także opracowywany na jego podstawie plan operacji powinien zawierać odpowiedzi na szereg pytań szczegółowo opisanych w poprzednim podrozdziale, w tym między innymi opisywać sposób wykonania zadania – w tym fazy ich przeprowadzenia. Podsumowując i uwzględniając specyfikę operacji wsparcia pokoju do procesu planowania możemy przyjąć następujące fazy operacji wsparcia pokoju:

- faza 1 – planowanie i przygotowanie operacji wsparcia pokoju;

- faza 2 – przegrupowanie i rozwinięcie sił wsparcia pokoju w rejonie operacji;
- faza 3 – realizacja operacji i wykonanie zadań mandatowych;
- faza 4 – zakończenie operacji, przegrupowanie do rejonów wyjściowych.

Po realizacji tych faz następuje analiza przebiegu operacji, w celu wyciągnięcia wniosków, które można wykorzystać zarówno w trakcie przygotowania (w tym również szkolenia) sił, jak i przygotowania i realizacji kolejnych operacji. Przedstawione powyżej fazy operacji wsparcia pokoju stanowią oczywiście rozwiązanie modelowe i w zależności od charakteru operacji, rozwoju sytuacji, zadań i składu sił układ ten może ulegać modyfikacji. Wszystkie fazy, z wyjątkiem planowania i rzeczywistych działań w rejonie operacji, są z reguły realizowane w odpowiedzialności narodowej. Trzecia faza, realizacja operacji - czyli właściwe działania, rozpoczyna się wraz z podporządkowaniem sił narodowych wspólnemu dowódcy i kończy w momencie powrotu pododdziałów i oddziałów do narodowych struktur dowodzenia. W związku z tym tylko faza pierwsza i trzecia ma w całości wielonarodowy charakter.

Każda z faz operacji wsparcia pokoju jest niezwykle istotna, jednak ze względu na zasady prowadzenia operacji wsparcia pokoju ze szczególnym naciskiem na zachowanie wiarygodności sił, ich bezstronności oraz zabezpieczenia zachowania swobody manewru, faza druga jest niezwykle ważna dla powodzenia całości operacji. Główne zadanie polega na tym, żeby siły wsparcia pokoju przemieścić w odpowiednie rejon odpowiedzialności natychmiast po zakończeniu ich rozpoznania, dokonaniu przeglądu przygotowania sił realizowanego przed przemieszczeniem i po zaakceptowaniu planu operacji. Szybkie i sprawne przemieszczenie zmniejsza szansę zasadniczych zmian w rejonach operacji od czasu ich wyznaczenia i rozpoznania, a jednocześnie zwiększa wiarygodność tychże sił, co do skuteczności ich działania. Odpowiedź na pytanie, kiedy Siły Wspierające Pokój (SWP) powinny zostać przemieszczone jest tylko jedna – „jak najszybciej”. Rozwinięcie zgodnie z planem całości sił w rejonie operacji powinno zapewnić realizację kolejnych faz operacji i osiągnięcie jej poszczególnych celów. W etapie tym, w zależności od celów i charakteru operacji mogą wystąpić różne fazy.

Na przykład analizując operację IFOR/SFOR realizowaną na terenie Bośni i Hercegowiny możemy wyodrębnić jak do tej pory następujące fazy operacji:

- faza 1 – planowanie i przygotowanie operacji wsparcia pokoju;
- faza 2 – przegrupowanie i rozwinięcie sił wsparcia pokoju w rejonie operacji;
- faza 3 – realizacja operacji i wykonywanie zadań mandatowych;

Specyfika operacji wsparcia pokoju, która wpływa między innymi na proces ich planowania powoduje, że podstawowy plan operacji musi być uzupełniany o kolejne plany tzw. plany uzupełniające, które uszczegóławiają założenia podstawowego planu operacji. Z tego też względu w trakcie całej czas realizowanej fazy trzeciej operacji IFOR/SFOR możemy natomiast wyodrębnić następujące etapy, które również podlegały planowaniu:

- wprowadzenie warunków porozumienia pokojowego;
- przygotowania i przeprowadzenie wyborów;
- kontynuowanie stabilizacji w rejonie operacji.

Każda z tych faz ze względu na swoją specyfikę wymagała oddzielnego podejścia podczas formułowania zarówno celów jak i zadań, ale jednocześnie wymagała spojrzenia na całość operacji i wszystkich jej uczestników. Przykładem może być chociażby sposób, w jaki sformułowano zarówno środki ciężkości jak i punkty decydujące, a które nie odnosiły się do całego etapu, ale wręcz były określone oddzielnie dla każdej z faz tego etapu (tabela 5.2.1).

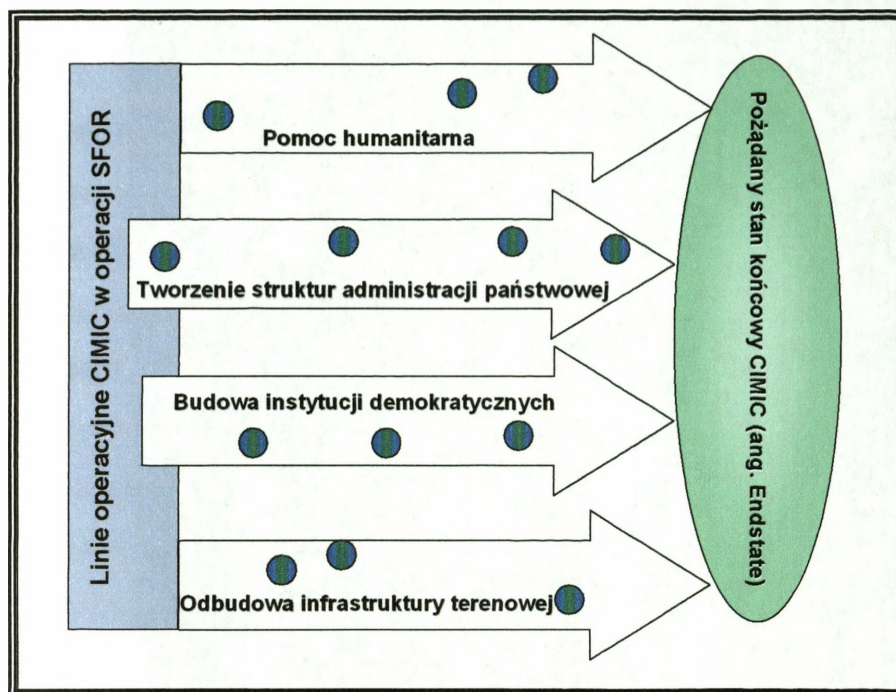
Osiągnięcie celów poszczególnych faz operacji, a nawet wyznaczonych punktów decydujących, wymaga od komponentu wojskowego i jego dowódców współpracy z całym wachlarzem organizacji wchodzących w skład komponentu cywilnego. Z tego też względu przedstawione na początku rozdziału podstawowe linie operacyjne operacji wsparcia pokoju, w których wyróżniliśmy: linię operacyjną komponentu cywilnego i linię operacyjną komponentu wojskowego musi coś spajać w całość. Tym elementem łączącym jest linia operacyjna współpracy cywilno-wojskowej, czyli CIMIC, która przebiega na granicy działalności obu komponentów. Oczywiście również w działalności samego CIMIC można wyróżnić linie operacyjne, których analiza pozwoli na określenie roli jaką spełnia ta działalność w osiągnięciu celów nakreślonych przez dowódców (linie operacyjne CIMIC w operacji SFOR przedstawia rysunek 5.2.10.).

Tabela 5.2.1

Przedstawienie punktów decydujących i środków ciężkości przyjętych w trakcie realizacji operacji IFOR przez dowódcę TF EAGLE gen. Roberta NASH'a²²

| Nazwa fazy | Punkty decydujące | Środki ciężkości |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wejście sił wsparcia pokoju w rejon operacji | bezpieczeństwo sił wsparcia pokoju; podstawy prawne operacji wsparcia pokoju (w tym przede wszystkim dokumenty międzynarodowe stanowiące o statusie sił wsparcia pokoju w rejonie operacji); opanowanie rejonu kluczowego – Brcko i tzw. Posavina Corridor; zaangażowanie stron konfliktu. | W tym etapie nie określono środka ciężkości. |
| Wprowadzenie warunków porozumienia pokojowego | stworzenie sił lokalnej policji; wprowadzenie i współdziałanie z Międzynarodowymi Siłami Policji; wybory; migracja uchodźców przez punkty kontrolne; postawa i nastawienie poszczególnych społeczeństw. | Odbiór przez strony konfliktu dynamicznego wykonania zadań przez siły IFOR |
| Przygotowania i przeprowadzenie wyborów | liderzy poszczególnych społeczności; migracje poszczególnych społeczności w trakcie wyborów; bezpieczeństwo wszystkich zaangażowanych w przeprowadzanie wyborów; | Wpływ miejscowych liderów na poszczególne grupy społeczne |
| Kontynuowanie stabilizacji w rejonie operacji | działalność organizacji międzynarodowych; postawa poszczególnych liderów politycznych; działalność organizacji humanitarnych; działalność Policji Republiki Sarepskiej; istnienie i działalność liderów i organizacji para i militarnych | Zdolność do powszechnego udziału w przedsięwzięciach na rzecz podkreślenia aspiracji narodowych i państwowych |

²² F. ZACHAR, Decisive Points in Stability and Support Operations, Fort Leavenworth, Kansas, 1999



Rys.5.2.10. Przykład linii operacyjnych działalności zespołów CIMIC w operacji SFOR

Źródło: opracowanie własne.

Ważność tą podkreśla między innymi dobór punktów decydujących i środków ciężkości przedstawionych w tabeli 5.2.1. Otóż praktycznie tylko kilka z nich dotyczy działalności „czysto” wojskowej np.: opanowanie terenu kluczowego, natomiast pozostałe dotyczą realizacji zadań we współdziałaniu z różnymi elementami komponentu cywilnego lub przedstawicielami społeczności lokalnej. Powyższy zakres zadań oraz różnorodność elementów współdziałających w ich wykonaniu wymaga w związku z tym niezwykle dokładnego i precyzyjnego zaplanowania. Również, co podkreślają doświadczenia z przeprowadzonych operacji, istotnym elementem w osiągnięciu celu operacji jest przełożenie celów strategicznych na cele operacyjne i taktyczne. Niezwykle ważne jest doprowadzenie do pełnego zrozumienia ich przez dowódców wszystkich poziomów dowodzenia, gdyż w przypadku operacji wsparcia pokoju, która prowadzona jest najczęściej w bardzo delikatnym i kruchym środowisku, błąd popełniony na szczeblu taktycznym może podważyć zaufanie do wiarygodności i bezstronności sił wsparcia

pokoju. W konsekwencji mieć niezwykle istotne znaczenie dla powodzenia całości operacji.

Decyzję o zakończeniu operacji wsparcia pokoju podejmuje Prezydent na podstawie politycznych i wojskowych ocen osiągnięcia celu, który najczęściej określony jest w pożądanym stanie końcowym operacji ogólnie rzecz ujmując i brzmi ...”stworzenie warunków w rejonie konfliktu do pokojowego współistnienia i rozwiązywania sporów przez zwaśnione strony...”²³ Decyzja ta może również zapaść w przypadku utraty przez społeczność międzynarodową możliwości dalszego kontynuowania operacji i w związku z tym braku legitymizacji dla sił realizujących operację. Przykładem może być wycofanie się sił UNPROFOR z terenów Bośni i Hercegowiny, pomimo nie osiągnięcia zakładanych celów tej operacji.

Pomimo tego, że etap ten jest integralną częścią planu operacji, to jednak ze względu na czasami odległą perspektywę czasową, a często również zmianę środowiska, powinien zostać poprzedzony szczegółowym zaplanowaniem wyjścia sił z rejonów operacji. Plan ten, bez względu na warunki wyjścia sił z rejonu operacji powinien między innymi uwzględniać:

- konieczność zapewnienia bezpieczeństwa dla całości sił realizujących zadanie w tym przede wszystkim dla komponentu cywilnego;
- możliwość wystąpienia masowych migracji ludności;
- warunki i sposób przekazania zajmowanej infrastruktury i używanego sprzętu.

Faza ta również posiada wiele newralgicznych punktów, do którym można zaliczyć między innymi presję wywieraną przez strony konfliktu, a także państwa zaangażowane w jego rozwiązanie w przypadku osiągania stabilizacji w rejonie. Presja ta dotyczyć będzie wycofania Sił Wsparcia Pokoju z rejonu operacji, co z jednej strony umożliwiłoby zachowanie osiągniętego przez strony konfliktu *status quo*, a z drugiej strony obniżenia kosztów funkcjonowania tychże sił przez organizacje i państwa je desygnujące. Dlatego też niezwykle ważna jest obiektywna ocena osiągniętych rezultatów operacji. Wyjście sił wsparcia pokoju może następować w sposób bardzo wolny, adekwatny do osiąganego stabilizacji w rejonie. Ponownie przykładem może być

²³ G. REILLY, *Peace Operations: A Mission Essential Task?*, Fort Leavenworth, Kansas, 1999

operacja IFOR/SFOR, która od początkowego stanu ok. 60 tysięcy żołnierzy w 1995 zmniejszyła się do stanu około 22 tysiące w 2000 roku.

W związku z tym, że faza ta jest planowana jest na styku NATO – państwo de-sygnujące daną jednostkę (NATO odpowiada za wszystkie przemieszczenia w ramach rejonu odpowiedzialności, natomiast odpowiedzialność narodowa dotyczy przemieszczenia danej jednostki do kraju), należy w trakcie planowania precyzyjnie i szczegółowo określić zakres odpowiedzialności. W załączniku nr 3 zamieszczony został przykład rozkazu do wyjścia sił a rejonu operacji wsparcia pokoju.

Plan operacji wsparcia pokoju podlega zatwierdzeniu przez władzę inicjującą proces planowania i zatwierdzającą zamiar działania. Wobec powyższego, zatwierdzanie planów odbywa się następująco:

- w trakcie planowania wyprzedzającego - plany alternatywne dotyczące operacji wsparcia pokoju – zatwierdza Minister ON;
- w trakcie planowanie reagowania kryzysowego – plan operacji wsparcia pokoju jest opiniowany przez Ministra ON a zatwierdzany przez Prezesa RM.
- Plany uzupełniające do planu operacji wsparcia pokoju są zatwierdzane przez Szefa SG WP.

5.2.1.5. Etap V (etap weryfikacji planu operacji wsparcia pokoju)

Etap piąty procesu planowania operacji wsparcia pokoju będzie występował tylko w przypadku planowania wyprzedzającego i jego celem będzie weryfikacja opracowanego planu alternatywnego, który powstał jako rozwiązanie zakładanej (hipotetycznej) sytuacji planistycznej, natomiast w przypadku planowania reagowania kryzysowego zgodnie z przebiegiem cyklu dowodzenia następuje przekazania zadań dla wykonawców, czyli – stawianie zadań

Weryfikacji planu obejmuje dwa zasadnicze przedsięwzięcia: **sprawdzenie i ocenę planu**. W konsekwencji tych przedsięwzięć może zajść niekiedy potrzeba przeprowadzenia dodatkowej odprawy decyzyjnej.

Sprawdzenie planu pod względem zgodności z aktualnymi wymaganiami i wyzwaniem realizowane jest dwutorowo, poprzez sprawdzanie ciągłe i okresowe. Uaktualnienie planu może zostać zarządzane także przez szczebel nadrzędny. W każ-

dym 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, zmianie mandatu sił wsparcia pokoju 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 wymagała będzie 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 powodów, stanowiących podstawę ich opracowania. Sprawdzanie okresowe stanowi kompleks przedsięwzięć realizowanych cyklicznie w poszczególnych dowództwach, w celu zapewnienia aktualności planów pomimo następujących zmian w sytuacji. Sprawdzanie okresowe jest czynnością, która odnosi się do planów opracowanych w trakcie planowania wyprzedzającego, czyli jeżeli chodzi o plany operacji wsparcia pokoju będą to plany z kategorii planów alternatywnych.

Ocena planu prowadzona jest na podstawie jego szczegółowego sprawdzania 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 nie zaangażowanych bezpośrednio w przygotowanie planu). Wybór metody oceny planu podyktowany jest zawsze czynnikami 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, zaczynając 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 oce-

nie zmienionej sytuacji, jej potencjalnym wpływem 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:

- uaktualnioną sytuację (siły stron konfliktu / 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.

Etap piąty kończy przebieg fazy planowania operacji wsparcia pokoju. Szczegółowa analiza problemów rozpatrywanych w ramach weryfikacji planu prowadzi do wniosku, iż pomimo użycia do jej opisu terminu „etap”, przedsięwzięcia w nim występujące realizowane są w sposób ciągły, stwarzając gwarancje utrzymania aktualności już gotowych oraz przygotowywanych planów operacji wsparcia pokoju. Zaznaczyć i podkreślić należy, że etap weryfikacji planu operacji dotyczy praktycznie tylko planowania wyprzedzającego i w przypadku operacji wsparcia pokoju – dotyczyć będzie tylko jednej kategorii planów tzn.: planów alternatywnych – które przedstawiają sposób zaangażowania sił wsparcia pokoju w hipotetycznych i prognozowanych sytuacjach planistycznych.

5.2.2. *Stawianie zadań*

Celem tej fazy, która następuje praktycznie po etapie czwartym planowania operacji wsparcia pokoju, jest doprowadzenie do wykonawców zadań wynikających z opracowanego planu. Formalnie rozpoczyna się ona po zakończeniu opracowywania planu operacji i następnie wynikającego z niego rozkazu operacyjnego wraz z niezbędnymi aneksami i apendyksami. Jeśli jednak organizator pracy na stanowisku dowodzenia – szef sztabu, lub osobiście dowódca uzna za celowe zastosowanie wstępnych zarządzeń operacyjnych (WZO), wówczas faza ta rozpocznie się praktycznie nieco wcześniej – po sporządzeniu planu operacji i (na jego podstawie) niezbędnych

WZO. Sposób postawienia zadań może być różny i zależeć będzie od następujących czynników:

- szczebla dowodzenia;
- stopnia doświadczenia i wykszolenia dowódców;
- posiadanego czasu;
- posiadania i poziomu technicznych środków łączności i wspomaganie 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 jednoznaczne wyjaśnienie niejasności lub wątpliwości. Daje też dowódcy możliwość sprawdzenia czy podwładni właściwie zrozumieli postawione im zadania.

Osobiste postawienie zadań podwładnym przez przełożonego może mieć miejsce:

- na stanowisku dowodzenia przełożonego (przyjmuje wówczas formę odprawy koordynacyjnej poświęconej stawianiu zadań);
- na stanowisku dowodzenia podwładnego;
- w terenie (na szczeblu batalionu i niższym)²⁴.

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 głównego wysiłku. W przypadku, gdy postawienie zadań osobiście przez dowódcę jest niemożliwe, rozkazy mogą być dostarczone:

- przez oficerów łącznikowych;
- 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 powinno być jednoznacznie sprecyzowane podczas informowania operacyjnego i przekazane podwładnym w zarządzeniach przygotowawczych.

²⁴ Wyjątkowo na szczeblu brygady.

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.

Niekiedy, w celu umożliwienia szybszego rozpoczęcia cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia u podwładnych, stawianie zadań może mieć miejsce po zakończeniu odprawy decyzyjnej, w której w takiej sytuacji biorą udział podlegli dowódcy. Pomimo, iż rozkaz operacyjny nie jest jeszcze gotowy, otrzymują oni ustne zadania od dowódcy i jeżeli jest to możliwe, kopie oleat z wariantem działania wybranym przez dowódcę. Z formalnego punktu widzenia jest to wydanie ustnych wstępnych zarządzeń operacyjnych. Porządek stawiania zadań (po podjęciu przez dowódcę decyzji i ogłoszeniu zamiaru jest analogiczny do przedstawionego powyżej, z wyjątkiem punktów 1 – 5, gdyż te informacje przekazywane są na początku odprawy decyzyjnej i nie ma potrzeby ich powtarzania.

5.2.3. Kontrola

Na wstępie należy zaznaczyć, że faza ta występuje tylko w przypadku planowania reagowania kryzysowego i następuje po fazie V – stawianie zadań. Czyli w przypadku planowania reagowania kryzysowego i planowania zaangażowania sił wsparcia pokoju w zaistniałą sytuację i w przypadku zatwierdzenia planu operacji przez organ inicjujący proces planowania nie ma mowy o weryfikacji planu operacji wsparcia pokoju, a możemy mówić o realizacji tego planu i w związku z tym **kontroli**, której celem jest sprawdzenie efektów (skutków) planowania i wynikającego z niego postawienia zadań, a także sposobu ich wykonywania. Za realizację procesu kontroli tak jak i za planowanie odpowiedzialny jest dowódca, do którego podstawowych obowiązków jest zachowanie obiektywizmu oraz:

- zapewnienie właściwego stopnia (zakresu) kontroli, biorąc pod uwagę niezbędną dla podwładnego swobodę działania wynikającą z istoty zasady dowodzenia przez określenie celów działania;

- zmniejszenie do niezbędnego minimum udziału (obciążenia) kontrolowanego, to znaczy nie odciąganie go od jego głównego zadania – osiągnięcia celu działania;
- udzielanie pomocy kontrolowanemu po stwierdzeniu, iż pomoc jest potrzebna i możliwa.

Problematyka ta jest o tyle istotna, że realizowana jest w środowisku wielonarodowym w związku z tym 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 między innymi poprzez:

- ustanowienie elementów dowodzenia i koordynacji działań;
- 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.

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 operacji wsparcia pokoju” do własnego rozkazu operacyjnego – co pozwala na łatwe ustalanie stopnia realizacji planu²⁵.

Informacje pochodzące od przełożonego, podwładnych i sąsiadów oraz 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

²⁵ Pomocne jest również stosowanie innego koloru (np. niebieskiego) do „prowadzenia” bieżącej sytuacji i innego (np. czarnego) do planu działania.

potrzebne dla 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.

Wnioski

Podsumowując analizy przeprowadzone w tym rozdziale, należy stwierdzić, że złożoność zadań realizowanych w operacjach wsparcia pokoju, jak również różnorodność samych operacji wsparcia pokoju wymaga zaangażowania w proces dowodzenia a tym planowania specjalistów nie tylko z wojskowych, ale również z cywilnych dziedzin. Dzięki takiemu podejściu w trakcie procesu planowania, a później realizacji będzie można uzyskać efektywniejsze i bardziej skuteczne współdziałanie wszystkich elementów wchodzących w skład sił realizujących operację wsparcia pokoju oraz, co podkreślają doświadczenia z przeprowadzonych operacji, przełożyć cele strategicznych na cele operacyjne i taktyczne. Ten ostatni wniosek jest o tyle istotny, że doprowadzenie do pełnego zrozumienia celów operacji wsparcia pokoju przez dowódców wszystkich szczebli dowodzenia pozwoli na zmniejszenie ryzyka niepowodzenia operacji. Jest, bowiem ona prowadzona w bardzo delikatnym i kruchym środowisku i w związku z tym błąd popełniony nawet na szczeblu taktycznym może podważyć zaufanie do wiarygodności i bezstronności całości sił wsparcia pokoju i w konsekwencji mieć niezwykle istotne znaczenie dla powodzenia całości operacji. Z tego też względu tak istotnego znaczenia nabiera uwzględnienie w dowodzeniu zasad operacji wsparcia pokoju. Zasad, które podkreślają zarówno specyfikę samych operacji wsparcia pokoju jak i środowiska jej realizacji.

Jednocześnie należy podkreślić, nie ma „oddzielnego”, „innego” procesu dowodzenia operacji wsparcia pokoju – proces ten jest taki sam jak w przypadku innych operacji militarnych. Jednak rozpatrywane treści w poszczególnych jego fazach oraz rozumienie i interpretacja podstawowych „pojęć” – „narzędzi planowania” są inne i muszą uwzględniać uwarunkowania zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne prowadzenia tych operacji. A w związku z tym, że problematyka ta nie jest szczegółowo opracowana i nie ma „gotowych Sojuszniczych rozwiązań” - specyfika środowiska, w którym prowadzone są operacje wsparcia pokoju, wymaga szerszego ujęcia tej tematyki zarówno w procesie doskonalenia kadry – realizującej te zadania jak i edukacji społeczeństwa, gdyż tylko wtedy będzie możliwe stałe zaangażowanie społeczności międzynarodowej nie tylko w gaszeniu powstałych konfliktów, ale również w rozwiązywaniu ich zanim przerodzą się w działania wojskowe.

ZAKOŃCZENIE

Płk dr hab. inż. Józef MICHNIAK

Przedstawione przez autorów wyniki badań pozwalają uznać, że istnieje wspólna sojusznicza wykładnia w zakresie istoty „operacji wsparcia pokoju”. Jednak w związku z tym, że wyzwania, przed którymi staje Sojusz ulegają zmianie, możemy stwierdzić, że zarówno zadania, zasady jak zakres zaangażowania sił NATO w rozwiązywanie sporów/konfliktów międzynarodowych cały czas ewoluuje, dlatego też proces tworzenia koncepcji udziału NATO w tego typu operacjach nie jest zakończony.

W zakresie ujednoczenia i uporządkowania aparatu pojęciowego zaleca się przyjąć następującą interpretację poniższych pojęć dotyczącą zaangażowanie organizacji międzynarodowych w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych:

- *„misja pokojowa” to każda działalność służąca zarówno pokojowi i bezpieczeństwu, jak również kontrolowaniu i rozwiązywaniu konfliktów zarówno między państwami jak i wewnątrz państw;*
- *„operacja pokojowa” - 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. Oba te terminy dotyczą działań podejmowanych przez ONZ;*
- *natomiast pojęcie „operacje wsparcia pokoju” rozumiane 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. Jest pojęciem wypracowanym i używanym do działań podjętych przez NATO.*

Kolejnymi wnioskami są też zidentyfikowane uwarunkowania, które wynikają z prawno-międzynarodowych ograniczeń, a które należy uwzględnić w dowodzeniu

podczas operacji wsparcia pokoju. Uwarunkowania te można zamknąć w zbiorze zasad obowiązujących w tego typu operacjach i do zasad tych na podstawie przeprowadzonych badań możemy zaliczyć: **bezstronność, wzajemne szacunek, wiarygodność, ograniczenie użycia siły, przejrzystość celu operacji, jedność dowodzenia, koordynacja cywilno-wojskowa, swoboda poruszania się, elastyczność.**

Zidentyfikowane zostały także uwarunkowania wewnętrzne, które należy uwzględnić w sprawowaniu dowodzeniu w operacjach wsparcia pokoju. Uwarunkowania te wynikają ze sposobu organizacji dowództwa jak i samych sił wsparcia pokoju i mają istotny wpływ na dowodzenie komponentem wojskowym, a wynikają one przede wszystkim z wielonarodowego oraz połączonego charakteru tych sił. Syntezując wnioski dotyczące organizacji dowództwa operacji wsparcia pokoju realizowanej przez wielonarodowe siły połączone, które w praktyce stanowią siły wspierające pokój należy podkreślić, że NATO pragnąc realizować operacje wsparcia pokoju zgodnie ze swoimi zasadami oraz własną doktryną opracowało koncepcję wielonarodowych sił połączonych uzupełnioną koncepcją tworzenia dla tych sił dowództw. Obie koncepcje wykorzystują:

- ujednolicone procedury dowodzenia Sojuszu;
- rozwiązania dotyczące wewnętrznej organizacji dowództw;
- doktryny wykorzystania poszczególne rodzajów sił w operacjach;
- rozwiązania prawno-międzynarodowe do planowania i prowadzenia operacji wsparcia pokoju;
- uwzględnienie w dowodzeniu zasad prowadzenia operacji wsparcia pokoju.
- W związku z tym można stwierdzić, że *wielonarodowy i wielofunkcyjny charakter współczesnych operacji wsparcia pokoju ze środowiskowymi, organizacyjnymi i normatywnymi uwarunkowaniami dowodzenia a w tym przede wszystkim planowania stawia obecnie przed dowódcami narodowych komponentów wojskowych i ich organami dowodzenia nowe wymagania.*

Planowanie operacji wsparcia pokoju musi pozostawać w ścisłym związku z pozostałymi funkcjami dowodzenia. Jednocześnie uwarunkowania przedmiotowego planowania powinny być uwzględniane w trakcie organizowania, przewodzenia (motywowania) i kontroli działania podległych wojsk.

Konieczność opracowania uzasadnionych koncepcji użycia komponentu wojskowego w operacjach wsparcia pokoju, uwzględniających specyfikę zarówno środowiska ich realizacji jak i zadań realizowanych przez komponent wojskowy, powoduje potrzebę określenia szczegółowego zakresu oraz treści czynności procesu dowodzenia, ze szczególnym naciskiem na realizowaną w jego trakcie funkcję planowania.

Zastosowanie w procesie dowodzenia zasad operacji wsparcia pokoju, podkreślających ich specyfikę, takich jak: wzajemny szacunek, bezstronność, elastyczność, współpraca cywilno-wojskowa, jedność dowodzenia, przejrzystość celów operacji, swoboda manewru, wiarygodność, ograniczenie w użyciu siły wpłynie na zwiększenie poprawności merytorycznej i efektywności dowodzenia, a także zapewni właściwe warunki do realizacji zadań przez podległe pododdziały i osiągnięcie celu operacji.

Jednocześnie należy podkreślić, że nie ma „oddzielnego”, „innego” procesu dowodzenia w operacjach wsparcia pokoju – proces ten jest taki sam jak w przypadku innych operacji militarnych. Jednak rozpatrywane treści w poszczególnych fazach oraz rozumienie i interpretacja podstawowych „pojęć” – „narzędzi planowania” są inne i muszą uwzględniać uwarunkowania zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne prowadzenia tych operacji. A w związku z tym, że problematyka ta nie jest szczegółowo opracowana i nie ma „gotowych Sojuszniczych rozwiązań” - specyfika środowiska, w którym prowadzone są operacje wsparcia pokoju, wymaga szerszego ujęcia tej tematyki przede wszystkim w procesie kształcenia żołnierzy zawodowych.

WYKAZ LITERATURY

DOKUMENTY ŹRÓDŁOWE

1. AAP-6 *NATO Glossary of Terms and Definitions*.
2. *Analiza wniosków i doświadczeń z ćwiczeń prowadzonych w latach 1997-1999 w ramach programu „Partnerstwo dla Pokoju”*. Zarząd Programowania Szkolenia Sił Zbrojnych SG WP. Warszawa 1999.
3. AJP-1(B) *Allied Joint Operations Doctrine*. September 2000.
4. AJP 3.4.1 *Peace Support Operations*. 2nd Study Draft. MAS. Brussels 1999.
5. Bi-MNC *Directive for "NATO Doctrine for Peace Support Operations"*. NATO SACLANT, 16 October 1998.
6. Butrus B. Ghali, *An Agenda for Peace. Preventive Diplomacy, Peacemaking and Peacekeeping*. Report of the Secretary General Pursuant to the Statement Adopted by the Summit Meeting of the Security Council on 31 January 1992. United Nations. New York 1992.
7. *Dokument Ramowy Partnerstwa dla Pokoju*. Bruksela 10-11.01.1994. Zbiór Dokumentów. Warszawa, styczeń /marzec 1994, s. 167-171.
8. Jabłoński B., Kamiński S., *NATO Acquis*. A. M. Toruń 1998.
9. JP 3.07 *Joint Doctrine for Military Operations Other Than War*. USAF, 16 June 1995.
10. JWP 3-00 *Joint Operations*.
11. JWP 3-50 *Peace Support Operations*.
12. *Koncepcja Strategiczna Sojuszu – uzgodniona przez szefów państw i rządów uczestniczących w spotkaniu Rady Północnoatlantyckiej*. Rzym 7-8 listopada 1991. NATO Vademecum. Warszawa 1995.
13. *Koncepcja Strategiczna Sojuszu*, przyjęta przez głowy państw i szefów rządów biorących udział w spotkaniu Rady Północnoatlantyckiej w Waszyngtonie 23 - 24 kwietnia 1999 r.
14. MC 327/1 - *NATO Military Concept for NATO Peace Support Operations*. Brussels, 20 October 1997.
15. MC 389 - *Military Implementation of the Alliance's Combined Joint Task Force Concept*. Brussels, 25 November 1996.
16. *NATO Overall PfP Exercise Concept*. Brussels, Belgium 1996.
17. *Peace Operations. Field Manual*. Headquarter Department of the Army. Washington DC, 30 December 1993.
18. *The NATO Handbook*. Office of Information and Press. NATO – 1110 Brussels. Belgium 2001.
19. *Report to Congress. Kosowo/Operation Allied Force After-Action Report*. Washington D.C. 31 January 2000.
20. *The Army Field Manual, Vol. 5 : Operations other than War, part 2 : Wider Peacekeeping*. HMSO. Londyn 1994.
21. *Traktat Północnoatlantycki*. Waszyngton, 4 kwietnia 1949. NATO Vademecum. Partnerstwo i współpraca. Warszawa 1995, s. 261-264.
22. *UK Army Wider Peacekeeping Field Manual*, vol. 5. London 1994.

MONOGRAFIE I OPRACOWANIA

1. Antonowicz L., *Podręcznik prawa międzynarodowego*. WP PWN. Warszawa 1998.
2. Asmus R. D., *NATO. Koncepcja bezpieczeństwa XXI wieku*. Warszawa 1997.
3. Balcerowicz B., *Sojusz a obrona narodowa*. BWB, Warszawa 1999.
4. Bartnicki A., *Zarys dziejów Afryki i Azji 1869 – 1996. Historia Konfliktów*. WKiW. Warszawa 1996.
5. Brach T., *Udział Polski w pokojowych operacjach ONZ*. AON. Warszawa 1997.
6. Coffey J. I., *The Future Role of NATO*. New York 1997.
7. Dworecki S., *Współczesne konflikty zbrojne*. AON. Warszawa 1994.
8. *Encyklopedia prawa międzynarodowego i stosunków międzynarodowych*. WP. Warszawa 1976.
9. Fleming M., *Międzynarodowe prawo wojenne. Zbiór dokumentów*. Warszawa 1978.
10. Gagor F., Paszkowski K., *Międzynarodowe operacje pokojowe w doktrynie obronnej RP*. MON/DBM. Warszawa 1998.
11. Knetki J., *Operacje połączone*. AON. Warszawa 1996.
12. Koziej S., *Podstawy sztuki wojennej*. AON. Warszawa 1992.
13. Kręcikij J., *Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia*. AON. Warszawa 2002.
14. Kręcikij J. i zespół, *Determinanty planowania operacji wielonarodowych*, AON. Warszawa 2002.
15. Kupiecki R., *NATO a operacje pokojowe*. Warszawa 1998.
16. Leśko T., *Międzynarodowe prawo konfliktów zbrojnych*. Wydawnictwo Prawnicze. Warszawa 1982.
17. Łukaszuk L., Skowroński A., *Międzynarodowe prawo pokoju i bezpieczeństwa*. AON. Warszawa 1996.
18. Marszałek M., *Operacje wsparcia pokoju według poglądów NATO*. AON. Warszawa 1999.
19. Osmańczyk E.J., *Encyklopedia spraw międzynarodowych i ONZ*, PWN, Warszawa, 1974.
20. Polkowski A., *Udział Wojska Polskiego w operacjach pokojowych*. AON. Warszawa 1998.
21. Rutkowski C., *Siły szybkiego reagowania jako narzędzie działań antykryzysowych państwa*. AON. Warszawa 1997.
22. Rutkowski C., Kasprzewski A., *Siły Zbrojne w sytuacjach kryzysowych*. AON. Warszawa 1996.
23. Skowroński A., *Siły pokojowe i operacje utrzymania pokoju Organizacji Narodów Zjednoczonych*, AON, Warszawa 1997.
24. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, praca zbiorowa, Studia i Materiały, nr 40, Biuro Prasy i Informacji MON, Warszawa, 1996.
25. Stańczyk J., *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*. Warszawa 1996.
26. Sztrasburger D., *Zasady sztuki wojennej*. Bellona. Warszawa 1996.
27. Szulc B., *Misje pokojowe. Podstawy teoretyczne działań wspierających pokój*. AON. Warszawa 1998.
28. *The Blue Helmets, 4th Ed.* UN Press 1997.

29. Wróblewski R., *Podstawowe pojęcia z polityki bezpieczeństwa, strategii i sztuki wojennej*. AON. Warszawa 1993.

ARTYKUŁY

1. Gałor F., Paszkowski K., *Pojęcie operacji pokojowych*. Wojsko i wychowanie. Nr 5/97.
2. Kowalewski M., *Kryzys i rozwój operacji pokojowych*. Sprawy Międzynarodowe. Nr 1/1995, s. 95-112.
3. Koziej S., *Między pokojem a wojną*. Polska Zbrojna. Nr 33. Warszawa 1997.
4. Kupiecki R., *Siły stabilizacyjne NATO w Bośni (SFOR)*. Wojsko i Wychowanie. Nr 3/1997, s. 95-97.
5. Kupiecki R., *Połączone Siły Wielonarodowe do Zadań Specjalnych*. Wojsko i Wychowanie Nr 2/1998, s. 115-119.
6. Lewis P. A., *Short History of United Nations Peacekeeping. Introduction to Joint and Multi-National Operations*. Military Art and Science Division. USAF Academy. Colorado,

