

Part Code  
ST1316



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



\*

35

# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

## WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE BUDOWY STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH PODODDZIAŁÓW WOJSK LĄDOWYCH

Praca naukowo-badawcza

p.k. STRUKTURY

~~Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej~~

~~S/7436~~



~~05-007156-001-0~~



Colour Chart #13

Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black

Inches  
Centimetres  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19



PMB

WARSZAWA

74630

\* 35

# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

---

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

## WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE BUDOWY STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH PODODDZIAŁÓW WOJSK LĄDOWYCH

Praca naukowo-badawcza

p.k. STRUKTURY

~~Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej~~

~~S1736~~



~~05-007156-001-0~~

PNB

WARSZAWA

74630

# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

---

## WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH



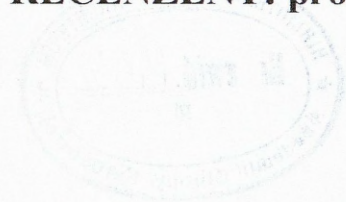
### WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE BUDOWY STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH PODODDZIAŁÓW WOJSK LĄDOWYCH

Praca naukowo-badawcza

p.k. STRUKTURY



**RECENZENT: prof. dr hab. Michał HUZARSKI**



**ZASPÓŁ AUTORSKI:**

**pplk dr Grzegorz SOBOLEWSKI – kierownik zespołu**  
**wstęp, rozdz. 1, 2, 3 i zakończenie**

**pplk dr Marek KUBIŃSKI – rozdz. 4 i 5**

## SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP .....</b>	<b>5</b>
<b>1. ZŁOŻENIA METODOLOGICZNE .....</b>	<b>8</b>
<b>2. WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA TWORZENIA STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH PODODDZIAŁÓW WOJSK LĄDOWYCH.....</b>	<b>15</b>
2.1. Założenia operacyjno-strategiczne, narodowe i sojusznicze .....	17
2.2. Zadania wojsk lądowych .....	22
2.3. Nowe koncepcje prowadzenia działań .....	26
2.4. Determinanty określające struktury organizacyjne pododdziałów wojsk lądowych do udziału w wielonarodowych siłach zadaniowych .....	32
<b>3. PROJEKTOWANIE I BUDOWA STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH .....</b>	<b>37</b>
3.1. Założenia teoretyczne tworzenia struktur organizacyjnych .....	37
3.2. Proces tworzenia i przygotowania struktur organizacyjnych wojsk lądowych do wykonywania zadań.....	47
3.3. Przykłady struktur organizacyjnych wojsk lądowych .....	52
3.3.1. Zgrupowania taktyczne tworzone na bazie batalionów.....	53
3.3.2. Zmiany strukturalne szczebla oddziału i związku taktycznego .....	59
<b>4. WŁAŚCIWOŚCI BUDOWY STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH PODODDZIAŁÓW WOJSK LĄDOWYCH .....</b>	<b>65</b>
4.1. Wyjaśnienia terminologiczne .....	67
4.2. Tworzenie taktycznych grup bojowych .....	69
4.2.1. Doświadczenia narodowe .....	70
4.2.2. Zasady tworzenia.....	81
<b>5. WARIANTY STRUKTURALNE WYKONYWANIA ZADAŃ PRZEZ WOJSKA LĄDOWE WE WSPÓŁCZESNYCH OPERACJACH.....</b>	<b>86</b>
4.2. Działania wymuszające pokój i stabilizacyjne .....	94
4.2. Prowadzenie działań bojowych.....	99
<b>ZAKOŃCZENIE.....</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>111</b>
<b>ZAŁĄCZNIKI.....</b>	<b>114</b>

## WSTĘP

Wyzwania i zagrożenia to główne determinanty kształtu współczesnych wojsk lądowych. To one wpływają na wielkość, strukturę uzbrojenia i wyposażenie tych wojsk. Naturalna tendencja do ograniczania liczebności sił zbrojnych spowodowana rosnącym poczuciem bezpieczeństwa prowadzi do hasłowego przekształcania ilości w jakość. Unowocześnienie wojsk lądowych wymuszone jest także poprzez potrzebę kompatybilności ze strukturami sojuszu, koalicji oraz gotowością do wypełniania statutowych zobowiązań poza granicami kraju w ramach reagowania kryzysowego oraz w ramach kolektywnej obrony.

Uczestnictwo w takich organizacjach obronnych jak ONZ, NATO czy Unia Europejska zobligowało Polskę do uprawiania polityki aktywnego zaangażowania w sprawy utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa. Obecność Polski w Iraku, Afganistanie czy na Bałkanach oraz wypełnianie koalicyjnej funkcji stabilizacyjnej w tych krajach jest tego dobitnym przykładem. Aktywność Polski zmierza w kierunku zacieśniania współpracy międzynarodowej, wzmocnienia roli prawa międzynarodowego i instytucji wielostronnych.

Konsekwencją takiej polityki jest zaangażowanie większej liczby żołnierzy w działaniach poza granicami państwa. Przed Siłami Zbrojnymi RP stanęły nowe wyzwania, w tym przede wszystkim realizacja zadań w środowisku odmiennym geograficznie, gospodarczo, kulturowo i religijnie. Osiągnięcie celów w ramach działań militarnych, realizowanych przez siły wojsk lądowych implikuje zatem w procesie szkolenia i doskonalenia żołnierzy konieczność zwrócenia uwagi na problemy związane z jednej strony z konsekwencją wielonarodowości – umiejętność działania w ramach wielonarodowych sił zadaniowych, a z drugiej zaś budowania zgrupowań (tymczasowych struktur pododdziałów – sił zadaniowych) i umiejętność kreowania poprawnych koncepcji.

Dynamicznie zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne niosą liczne wyzwania, w tym głównie nowe zagrożenia. Ich asymetryczność i nieprzewidywalność tworzy nową przestrzeń działań taktycznych. Jednym z wielu

czynników kształtujących ową przestrzeń jest znaczne rozszerzenie pakietu zadań realizowanych przez nasze wojska lądowe.

Wynikają one z udziału naszych komponentów w misjach pokojowych – głównie na Bałkanach, działaniach stabilizacyjnych w Iraku, czy też antyterrorystycznych w Afganistanie.

Przeznaczenie, a głównie zadania przewidywane do wykonania przez wojska, wpływają na ich struktury organizacyjne, gdyż jednym z wielu wymagań, jakie powinna spełniać każda struktura jest zapewnienie realizacji zakładanych celów i zadań oraz przygotowanie organizacji do zmiennego otoczenia<sup>1</sup>.

Oznacza to, że struktura organizacyjna powinna być dostosowana do przewidywanego charakteru prowadzonych działań oraz umożliwiać osiągnięcie zakładanych celów.

Powyższe założenia stały się impulsem do szeregu analiz i ocen prowadzonych w różnych gremiach. Ich wyniki doprowadziły między innymi do powstania w ramach NATO koncepcji CJTF (ang. Combined Joint Task Force). Pod tym pojęciem rozumie się przedsięwzięcie służące stworzeniu elastycznych struktur pozwalających na szybkie zorganizowanie i użycie sił w zależności od zadań i wymagań sytuacji<sup>2</sup>.

Przytoczone uwarunkowania sprawiły, iż autorzy na problem współczesnych koncepcji budowy struktur organizacyjnych pododdziałów wojsk lądowych na drodze naukowego poznania spojrzeli z perspektywy tworzenia sił zadaniowych jako jedynej jednostki organizacyjnej zdolnej we współczesnym świecie wykonywać skutecznie zróżnicowane zadania pod względem zarówno charakteru jak też i środowiska.

Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia. Zasadnicze treści pracy poprzedzają założenia badawcze sygnalizujące przyjętą procedurę postępowania, sposób rozwiązywania problemów i osiągnięcia nakreślonych celów. Rozdziały merytoryczne zawierają opis uzyskanych rezultatów. Dotyczą one nowych uwarunkowań tworzenia struktur organizacyjnych, główne założenia projektowania owych struktur oraz właściwości budowy współczesnych struktur pododdziałów wojsk

---

<sup>1</sup>Por. J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Warszawa 1998, s. 47.

<sup>2</sup>Por. J. Zieliński (red.), *Podstawowe założenia operacji połączonych*, AON, Warszawa 2000, s. 8.

lądowych. W końcowej części pracy nakreślone zostały możliwe warianty strukturalne pododdziałów wojsk lądowych do wykonywania zadań we współczesnych operacjach.

Praca ta jest zbiorem rezultatów badań zespołu pracowników naukowo-dydaktycznych zajmujących się określoną problematyką mieszczącą się w zakresie taktyki ogólnej. Autorzy w realizacji procedury badawczej dążyli do uzyskania możliwie wysokiego stopnia prawdziwości prezentowanych wyników. Jednakże ich ocena będzie możliwa w stosownej perspektywie czasowej na podstawie nowelizowanych treści teoretycznych oraz zbieranych doświadczeń militarnych i szkoleniowych.

## 1. ZŁOŻENIA METODOLOGICZNE

Stanowisko Polski zawarte w *Strategii bezpieczeństwa narodowego RP* wskazuje, iż wyzwania w dziedzinie bezpieczeństwa dyktują potrzebę podejścia globalnego. Zaciera się, bowiem różnica między zewnętrznymi a wewnętrznymi aspektami bezpieczeństwa. Rośnie znaczenie czynnika międzynarodowego i rola współdziałania międzynarodowego, w tym zwłaszcza w układzie sojuszniczym.

Nasza polityka bezpieczeństwa kładzie nacisk na potrzebę zacieśniania współpracy międzynarodowej. Polska będzie kontynuować politykę aktywnego zaangażowania w sprawy utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa zarówno w skali regionalnej, jak i globalnej.

Prowadzona analiza sytuacji kryzysowych ostatnich lat (Bałkany, Afganistan, Irak) wskazuje, że do ich rozwiązania angażowane są siły wielu państw. Dlatego uzasadnione jest przyjęcie tezy, iż przyszłe operacje wojenne czy też operacje poniżej progu wojny mogą być prowadzone, z dużym prawdopodobieństwem, w układzie międzynarodowym, a ich fundamentem będą zgrupowania wojsk lądowych wydzielanych przez poszczególne państwa.

**Wielonarodowe siły zadaniowe** będą tworzone na potrzeby rozwiązania zaistniałej sytuacji kryzysowej w ramach różnych organizacji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo (ONZ, OBWE, NATO, UE). Do dalszych rozważań można przyjąć, iż **wielonarodowe siły zadaniowe** traktuje się jako doraźnie (tymczasowo) utworzoną strukturę sił militarnych pod jednym dowództwem, którą stanowi potencjał (jednostki) wydzielany przez poszczególne państwa do osiągnięcia wspólnie zamierzonego celu. Siły takie mogą się składać z komponentu wojsk lądowych, sił powietrznych i morskich itp. Skład WSZ i poszczególnych komponentów określany jest przez organizację odpowiedzialną za daną operację (np.: ONZ, OBWE, NATO, UE) w porozumieniu z państwami zaangażowanymi w rozwiązanie danej sytuacji kryzysowej.

Komponent wojsk lądowych też najczęściej będzie miał charakter wielonarodowy. Tworzyć będą go zgrupowania wojsk lądowych wydzielanych przez uczestniczące państwa. Stąd **zgrupowanie wojsk lądowych wielonarodowych sił**

zadaniowych to określony potencjał utworzony, z różnych jednostek organizacyjnych, pod jednym dowództwem i wyznaczony do wykonania określonych zadań.

Rzeczpospolita Polska jako aktywny uczestnik polityki europejskiej i światowej poprzez suwerenne decyzje stanowi nie tylko o swojej roli w polityce bezpieczeństwa europejskiego, ale i po części światowego. Pozostajemy w uwarunkowaniach sojuszniczych wobec głównych partnerów z NATO, ale nie powinniśmy zapomnieć o korzeniach i solidarności europejskiej. Te dwa układy traktowane są priorytetowo, jako główny gwarant bezpieczeństwa Polski.

Jednym z narzędzi polityki bezpieczeństwa NATO (wyniku transformacji Sojuszu) są Siły Odpowiedzi NATO (NATO Response Force – NRF). Siły odpowiedzi NATO mają się składać z zaawansowanych technologicznie, elastycznie reagujących, wysoce mobilnych wojsk, w tym jednostek lądowych, morskich i powietrznych, gotowych do szybkiego przemieszczania się w miejsca, gdzie będą potrzebne, zgodnie z decyzjami Rady Północnoatlantycznej. Poszczególne państwa członkowskie przyjęły polityczne zobowiązania zwiększenia możliwości tych sił i będą one zdolne do wykonywania zadań w różnych uwarunkowaniach (rodzaj zagrożenia, środowisko działań itp.). Takie podejście powoduje, iż siły wyznaczone do realizacji zadań w ramach sił odpowiedzi będą oparte na zgrupowaniach, tworzonych stosownie do charakteru zadań i warunków działań militarnych.

Ostatnie wydarzenia dotyczące konfliktu irackiego spowodowały pewien rozdźwięk wśród sojuszników. Część państw członkowskich (głównie Niemcy i Francja) zdecydowanie sprzeciwiła się interwencji zbrojnej w Iraku. Inni członkowie (Wielka Brytania czy Polska) opowiedzieli się za akcją militarną USA wymierzoną w reżim Saddama Husajna, udzielając poparcia politycznego na arenie międzynarodowej i wysyłając swoje wojska w rejon konfliktu.

Kryzys iracki paradoksalnie stał się katalizatorem nadającym Unii profil w polityce bezpieczeństwa. Choć ujawnił głęboki podział wśród państw członkowskich, to jednocześnie rozpoczął się dialog nad nadaniem Unii większych zdolności reagowania siłami militarnymi w sytuacjach kryzysowych. Organizacja ta zdecydowała się na utworzenie własnych sił do prowadzenia operacji militarnych w

całym spektrum działań anty kryzysowych, takimi siłami mają być Grupy Bojowe (Battle Groups) UE.

Polska poparła inicjatywę utworzenia grup bojowych, ponieważ uważała, że będzie to realny wkład w budowę rzeczywistej siły operacyjnej UE. Nasz kraj nie postrzega sprzeczności między dalszym rozwojem Europejskiej Polityki Bezpieczeństwa i Obrony a stosunkami z Sojuszem, widząc w tym podniesienie poziomu potencjału obronnego Unii i tym samym wzmocnienie komponentu europejskiego w NATO. Polsko-niemiecka grupa bojowa z udziałem Litwy, Łotwy i Słowacji rozpocznie swoją działalność począwszy od 2009 roku.

Siły zbrojne są jednym z wielu narzędzi polityki bezpieczeństwa, którymi dysponują państwa i organizacje międzynarodowe. Niemniej jednak zasadne, wydaje się założenie, aby w wyniku transformacji siły zbrojne charakteryzowały się dużą elastycznością i mobilnością w wymiarze operacyjnym oraz posiadały zdolność do:

- organizowania i prowadzenia różnego typu operacji na obszarze kraju w układzie narodowym i sojuszniczym;
- podejmowania i realizowania zadań wynikających z art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego poza obszarem kraju;
- organizowania i udziału zgrupowań zadaniowych w ramach reagowania kryzysowego w układzie narodowym, sojuszniczym i koalicyjnym.

Kolejnym czynnikiem powstania sytuacji problemowej jest charakter przyszłych zagrożeń i ich asymetryczność. Konsekwencją tego są coraz częstsze operacje reagowania kryzysowego, gdzie priorytowego znaczenia nabiera możliwość włączania do struktur międzynarodowych sił tworzonych ad hoc. Uczestnictwo w operacjach reagowania kryzysowego to także zdolność tworzenia zgrupowań adekwatnych do zadań i warunków działań oraz partycypowania w wielonarodowych siłach zadaniowych. To stawia kolejne wyzwanie, jakim jest osiągnięcie przez Siły Zbrojne RP (w tym wojska lądowe) niezbędnej standaryzacji, szczególnie na poziomie kompatybilności i interoperacyjności. Istnieje, zatem potrzeba zdefiniowania prawidłowości, które w konsekwencji przełożą się na koncepcje budowy struktur organizacyjnych potrzebnych pododdziałów do wykonywania zadań w ramach

operacji reagowania kryzysowego. Określą również wymagania w zakresie uzbrojenia, wyposażenia i szkolenia wojsk lądowych.

Na podstawie oceny obecnego stanu wiedzy nakreślonej tematem przyjęto, że przedmiotem badań będą działania wojsk lądowych w aspekcie koncepcji budowy struktur organizacyjnych jako skutecznej jednostki realizującej zadania w ramach współczesnych operacji. Umiejscowiony jest on w naukach wojskowych, w specjalności – sztuka wojenna. Tak nakreślony przedmiot badań wymagał podejścia interdyscyplinarnego przez wykorzystanie osiągnięć naukowych z zakresu teorii organizacji i zarządzania oraz nauk technicznych. Istnieje przy tym potrzeba rozważania go w związkach i zależnościach wynikających z naszych narodowych potrzeb, jak i koalicyjnych zobowiązań, albowiem one determinują zakres zadań realizowanych przez wojska lądowe. Zakres tych zadań z kolei determinuje rodzaj zgrupowań i ich wielkość, które są niezbędne, aby osiągnąć założone cele operacji.

Nowa koncepcja (aktywne uczestnictwo) reakcji na wypadek zaistnienia kryzysu na świecie, przyjęta przez NATO (siły odpowiedzi), jak też nowe stanowisko UE (grupy bojowe) oraz aktywne stanowisko Polski wobec zagrożeń doprowadziło do powstania sytuacji problemowej. Kolejnym argumentem był fakt, że prowadzone badania wskazywały, iż użycie wojsk lądowych w ramach operacji w postaci jednorodnych brygad, pułków, czy batalionów w rozwiązaniu sytuacji kryzysowych jest mało zasadne i efektywne. Antidotum na współczesne zagrożenia bezpieczeństwa (operacje reagowania kryzysowego) mają być zgrupowania wojsk lądowych w ramach wielonarodowych sił zadaniowych.

Wieloletnie zawodowe zainteresowanie autorów działaniami wojsk lądowych, zwłaszcza kilkuletnie badania związane z działaniem tych wojsk w operacjach reagowania kryzysowego, zrodziło szereg pytań, których nie można było rozwiązać na podstawie dotychczasowej wiedzy, w świetle niepełnych i nowych uwarunkowań. Brak spójnej teorii, przystającej do współczesnych przewidywań i uwarunkowań, obejmującej całościowo problematykę aktualnego podejścia do koncepcji budowy struktur organizacyjnych pododdziałów wojsk lądowych w ramach sił zadaniowych.

Badania naukowe w naukach wojskowych prowadzą do formułowania zasad, praw i prawidłowości, które opisują, wyjaśniają oraz pozwalają przewidywać zjawiska zachodzące w czasie walki zbrojnej. Pojawienie się wymagających rozstrzygnięcia istotnych kwestii, dotyczących udziału zgrupowań wojsk lądowych w działaniach wielonarodowych sił zadaniowych w ramach reagowania kryzysowego oraz pragnienie uzupełnienia wiedzy na drodze naukowego poznania zaowocowało sformułowaniem problemów naukowych. Dlatego też określony przedmiot badań był podstawą do prowadzenia dociekań naukowych w oparciu o sprecyzowany główny problem, którego istotę stanowi pytanie:

**Jakie przyjmować rozwiązania w odniesieniu do kwestii organizacyjno-strukturalnych i siły potencjału bojowego pododdziałów wojsk lądowych, aby zapewnić możliwie najwyższy stopień osiągania wyznaczonych celów w obecnych i prognostycznych uwarunkowaniach?**

Rozwiązanie tak sformułowanego problemu głównego wymagało uzyskania odpowiedzi na następujące pytania szczegółowe:

- 1. Jakie uwarunkowania określają budowanie struktur organizacyjnych pododdziałów wojsk lądowych sił zadaniowych w aspekcie ich użycia we współczesnych operacjach?*
- 2. W jaki sposób projektować i tworzyć struktury organizacyjne pododdziałów wojsk lądowych, aby osiągnąć wysoką skuteczność działania?*
- 3. Jakie są właściwości budowy struktur organizacyjnych pododdziałów wojsk lądowych do wykonywania zadań we współczesnych operacjach?*
- 4. Jakie są możliwe warianty strukturalne wykonywania zadań przez wojska lądowe we współczesnych operacjach?*

Powszechnie uznanym wyznacznikiem zorganizowanych badań naukowych jest ich cel. Uwzględniając, zatem przedmiot badań i wskazaną potrzebę uzupełnienia wiedzy w odniesieniu do problemu głównego i problemów szczegółowych sprecyzowano cele pracy naukowej.

**Celem poznawczym** jest wniesienie nowych wartości do teorii sztuki wojennej w części dotyczącej koncepcji budowania struktur organizacyjnych pododdziałów wojsk lądowych jako elementu wielonarodowych sił zadaniowych w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych.

Celem pragmatycznym jest możliwość twórczego wykorzystania rozwiązań dotyczących kwestii organizacyjno-strukturalnych pododdziałów wojsk lądowych w składzie sił zadaniowych w procesie kształcenia kadr i szkolenia wojsk.

Uzyskane wyniki badań wstępnych pozwoliły na sformułowanie następującej hipotezy roboczej:

*Na podstawie obecnego stanu wiedzy obejmującej problematykę taktyki działania wojsk lądowych, a także zmieniających się uwarunkowań na nią oddziaływujących stwierdzamy, iż istnieje wiele przyczyn i przesłanek, aby dokonać wieloaspektowej analizy i oceny, z zamiarem identyfikacji jej obecnego stanu i określenia prognozy zmian.*

*Przyszłe operacje wojenne, czy też poniżej progu wojny będą prowadzone, z dużym prawdopodobieństwem, w układzie wielonarodowych sił zadaniowych, których fundamentem będą zgrupowania wojsk lądowych wydzielanych przez poszczególne państwa. Świadomość tego zobowiązuje Rzeczpospolitą Polską, jako członka NATO i UE być przygotowaną do utworzenia i przygotowania do sprawnego działania takich zgrupowań w różnych uwarunkowaniach.*

*Hipotetyczne przewidywania wskazują na potrzebę zmian w teorii koncepcji budowania struktur organizacyjnych wojsk lądowych, ich składu oraz form i metod ich działania. Podstawowym wyznacznikiem tych zmian powinny być zadania wojsk lądowych w tych operacjach i warunki ich wykonywania. Każdorazowa odmienność uwarunkowań i stawianych celów stwarza potrzebę użycia sił zadaniowych do skutecznego i efektywnego wykonywania zadań w sytuacjach kryzysowych.*

*Pododdziały wyznaczone do składu sił zadaniowych powinny składać się z elementów: uderzeniowych, wsparcia, osłony i zabezpieczenia. Te z kolei powinny stwarzać możliwość budowy modułów (grup bojowych), adekwatnych do zadań. Współczesne struktury wojsk lądowych powinny charakteryzować elastyczność, duża mobilność i zdolność do prowadzenia działań, zarówno samodzielnie, jak i we współdziałaniu ze strukturami innych rodzajów sił zbrojnych (własnych i sojuszniczych).*

Osiągnięcie wytyczonych celów badań i zweryfikowanie powstałej hipotezy było możliwe dzięki metodycznemu postępowaniu i gromadzeniu faktów,

umożliwiających analizę elementów składowych badanych zjawisk oraz wykrycie reguł mechanizmu przeobrażeń i sformułowanie uwarunkowań utylitarne go wykorzystania przedmiotu badań.

Przebieg procesu naukowego poznania był podporządkowany regułom i założeniom gwarantującym jego zorganizowany charakter. Cechowało go wnikliwość, ostrożność w formułowaniu wniosków, zwartość i dążenie do praktycyzmu.

W trakcie badań, celem zebrania materiału badawczego, autorzy stosowali klasyczne metody badawcze. Poszukując odpowiedzi na pytania problemowe wykorzystywano wyniki prac badawczych prowadzonych w poprzednich latach<sup>3</sup>, jak i materiał empiryczny zbierany w związku z opracowaniem niniejszej pracy.

Za szczególnie cenne uznano wyniki pozyskane w efekcie zastosowania metody empirycznej tj. badania opinii techniką wywiadów eksperckich. Stanowiła ona swoistą kontynuację i uzupełnienie obserwacji pośredniej. Wywiady były prowadzone indywidualnie, bezpośrednio według wcześniej przygotowanego kwestionariusza. Badania tą metodą prowadzono wśród doświadczonych oficerów, przedstawicieli Dowództwa Wojsk Lądowych, wybranych dowództw jednostek wojskowych, dowództw ośrodków szkoleniowych, którzy bezpośrednio realizowali zadania w ramach operacji stabilizacyjnych i wsparcia pokoju (operacje w Iraku, Afganistanie, Kosowie, Syrii). Pozyskane w ten sposób materiały pozwoliły na określenie koncepcyjnych aspektów tworzenia i funkcjonowania struktur organizacyjnych wojsk lądowych. Duży nacisk został również położony na wyeksponowanie nowatorskich elementów rozwiązań i cech poznawczych opracowania.

Założone cele oraz zastosowane metody badawcze, umożliwiające ich osiągnięcie, zdecydowały o ostatecznej strukturze pracy, poświęconej problematyce działania zgrupowań wojsk lądowych we współczesnych operacjach.

---

<sup>3</sup> M. Huzarski, M. Kubiński, A. Nowak, G. Sobolewski, *Zadania i taktyka wojsk lądowych w działaniach stabilizacyjnych*, pk., STABILIZACJA, Warszawa 2007; *Udział komponentu wojsk lądowych w siłach odpowiedzi NATO*, pk., KOMPONENT, Warszawa 2007; *Działania operacyjno-taktyczne wojsk lądowych w operacjach reagowania kryzysowego*, pk., MODUŁ, Warszawa 2006.

## 2. WSPÓLCZESNE UWARUNKOWANIA TWORZENIA STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH PODODDZIAŁÓW WOJSK LĄDOWYCH

Obecnie bezpieczeństwo nie może być tylko kwestią narodową, istnieje potrzeba globalnego podejścia do problemu i na filarach międzynarodowego systemu bezpieczeństwa można budować skuteczne narodowe systemy bezpieczeństwa. W świecie globalnych zagrożeń współpraca międzynarodowa staje się warunkiem koniecznym zachowania pokoju i bezpieczeństwa międzynarodowego i narodowego. Klasyczny, bowiem podział na wewnętrzne i zewnętrzne aspekty bezpieczeństwa dawno przeszedł do historii.

Założenia polityki bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego nakłada na nasze Siły Zbrojne RP zobowiązanie do udziału w różnego rodzaju operacjach militarnych (wojennych i poniżej progu wojny) w ramach potrzeby rozwiązania zaistniałej sytuacji kryzysowej pod egidą organizacji stojących na straży bezpieczeństwa międzynarodowego (ONZ, OBWE, NATO, UE). Stąd też istnieje potrzeba wydzielania komponentów narodowych w różnym wymiarze ilościowo-jakościowym w zależności od zadań i okoliczności ich realizacji. Obecność naszych kontyngentów w składzie wielonarodowych sił zadaniowych oraz w ramach reagowania kryzysowego to olbrzymi narodowy wkład w utrzymanie bezpieczeństwa międzynarodowego, a tym samym bezpieczeństwa narodowego.

Proces zmian we współczesnych działaniach operacyjno-taktycznych nie należy do zjawisk odosobnionych. Ciągłe dostosowywanie sił zbrojnych do dynamicznie zmieniającego się środowiska zewnętrznego i wewnętrznego stanowi o potrzebie dokonywania ciągłych analiz i wprowadzania nowych regulacji. Wyznacznikiem stosowanych zmian strukturalnych w sposobie działania wojsk, czy ich wyposażeniu, jest coraz częstszy ich udział w operacjach militarnych, prowadzonych poniżej progu wojny.

Przemiany polityczne ostatniego dziesięciolecia XX i początku XXI wieku oraz powiązane z nimi nasilenie wewnętrznych i międzypaństwowych konfliktów zapoczątkowały wiele przewartościowań w koncepcjach użycia sił militarnych. To powód wzrostu zainteresowania NATO i Unii Europejskiej problematyką działań pokojowych w zakresie szeroko pojętego bezpieczeństwa. Ich skutkiem jest między

innymi rozszerzenie obszaru tradycyjnych zadań sił zbrojnych o działania w ramach reagowania kryzysowego i umacniania pokoju. Przez dialog, kooperację i partnerstwo oraz użycie wydzielonych komponentów sił zbrojnych zarówno ONZ, OBWE, NATO, jak też UE starają się oddziaływać stabilizująco na inne kraje i regiony.

Stanowisko Polski zawarte w *Strategii bezpieczeństwa narodowego RP* wskazuje, iż wyzwania w dziedzinie bezpieczeństwa dyktują potrzebę podejścia globalnego. Zaciera się bowiem różnica między zewnętrznymi a wewnętrznymi aspektami bezpieczeństwa. Rośnie znaczenie czynnika międzynarodowego i rola współdziałania międzynarodowego, w tym zwłaszcza w układzie sojuszniczym.

Nasza polityka bezpieczeństwa kładzie nacisk na potrzebę zacieśniania współpracy międzynarodowej. Polska będzie kontynuować politykę aktywnego zaangażowania w sprawy utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa zarówno w skali regionalnej, jak i globalnej.

Prowadzona analiza sytuacji kryzysowych ostatnich lat (Bałkany, Afganistan, Irak) wskazuje, że do ich rozwiązania angażowane są siły wielu państw. Dlatego uzasadnione jest przyjęcie tezy, iż przyszłe operacje wojenne czy też operacje poniżej progu wojny mogą być prowadzone, z dużym prawdopodobieństwem, w układzie międzynarodowym, a ich fundamentem będą zgrupowania wojsk lądowych wydzielanych przez poszczególne państwa.

W rozdziale niniejszym, w celu zdefiniowania głównych uwarunkowań budowy struktur organizacyjnych w kontekście ich udziału w działaniach wielonarodowych sił zadaniowych, uwzględniono założenia bezpieczeństwa narodowego, europejskiego i światowego. W ramach prowadzonych badań skorzystano z dorobku teorii nauki o organizacji i zarządzaniu jako zbioru empirycznie zweryfikowanych twierdzeń w odniesieniu do tworzenia struktur organizacji i jej sprawnego funkcjonowania. Prowadzone badania pozwoliły na optymalne rozwiązania strukturalno-funkcjonalne zgrupowań wojsk lądowych do działań we współczesnych operacjach. Uzyskane rezultaty badań pozwoliły na nowe podejście do tworzenia i przygotowania zgrupowań.

### 2.1. Założenia operacyjno-strategiczne, narodowe i sojusznicze

Zachodzące przemiany polityczne i powiązane z nimi nasilenie konfliktów o różnym charakterze, a w konsekwencji różne rodzaje operacji (operacje antyterrorystyczne, prewencyjno-stabilizacyjne, wsparcia pokoju) zapoczątkowały wiele zmian w koncepcjach użycia sił militarnych. To było też powodem wzrostu zainteresowania w NATO, czy też Unii Europejskiej problematyką interwencji i działań pokojowych w zakresie szeroko pojętego bezpieczeństwa.

Poszukując odpowiedniego antidotum na dostrzeżone zagrożenia należy wyjść z generalnego założenia, iż obecnie bezpieczeństwo nie może być tylko kwestią narodową. Istnieje potrzeba globalnego podejścia do problemu i na filarach międzynarodowego systemu bezpieczeństwa można budować skuteczne narodowe systemy bezpieczeństwa. W świecie globalnych zagrożeń współpraca międzynarodowa staje się warunkiem koniecznym zachowania pokoju, bezpieczeństwa międzynarodowego i narodowego. Klasyczny podział na wewnętrzne i zewnętrzne aspekty bezpieczeństwa dawno przeszedł do historii.

Aktualnie bezpieczeństwo międzynarodowe i narodowe nie jest zjawiskiem statycznym. Analiza konfliktów militarnych na przełomie XX i XXI wieku wskazuje, iż jest to proces wysoce dynamiczny. Do historii można zaliczyć prosty dwubiegunowy system (okres zimnej wojny), oparty nie tyle na równowadze sił (równowagi takiej nigdy nie było), co na równowadze strachu. Bezpieczeństwo międzynarodowe odznaczało się w tym okresie znaczną stabilnością, której towarzyszyło wysokie ryzyko wybuchu wojny jądrowej. Wraz z zakończeniem zimnej wojny ten stan rzeczy należy do przeszłości.

Nowe uwarunkowania w środowisku bezpieczeństwa europejskiego i globalnego są przyczyną poszukiwań nowych rozwiązań w zakresie skutecznego reagowania na pojawiające się zagrożenia. Potrzebne stają się siły wydzielane „ad hoc” i przygotowane do szybkiego i skutecznego użycia w ramach reagowania kryzysowego. Dostrzegany dynamizm zmian polityczno-militarnych wymusza potrzebę dostosowania do zaistniałej sytuacji zarówno rozwiązań koncepcyjnych, jak i procedur decyzyjnych organizacji zajmujących się bezpieczeństwem.

Rozpatrując kwestie bezpieczeństwa, można uznać, iż bezpieczeństwo to stan, w którym państwa mają poczucie pewności, że brak jest groźby ataku militarnego, politycznych presji, nacisku gospodarczego, zagrożenia ekologicznego czy utraty istotnych wartości kulturowych i tożsamości kulturowych i tożsamości narodowych, co stanowiłoby przeszkodę dla rozwoju państw, współpracy międzynarodowej i utrzymania pokoju.

Projektowanie polityki bezpieczeństwa międzynarodowego i narodowego, powinno uwzględniać współczesny i dający się przewidzieć w przyszłości charakter zagrożeń takowego bezpieczeństwa. Prowadzone analizy zagrożeń wskazują, że dziś jest małe prawdopodobieństwo wybuchu światowej wojny – konfliktu militarnego na szeroką skalę, czy światowej wojny nuklearnej, ale też jest bardzo niski stopień stabilności. Od wielu lat utrzymuje się stan niepewności i co gorsza – nieprzewidywalności. Wydarzenia 11 września 2001 pogłębiły ten stan rzeczy. Dla nikogo nie powinno być tajemnicą, że w zglobalizowanym świecie, typowe zagrożenia militarne ustępują pola zagrożeniom asymetrycznym i przyrastającym na sile zagrożeniom terrorystycznym.

Główne założenia koncepcji strategicznej Sojuszu NATO oparte są na stałym utrzymywaniu zdolności użycia swoich sił w rejonie konfliktu i kryzysu. W założeniach owej koncepcji zawarte jest między innymi: skuteczność działań wojskowych w każdych dających się przewidzieć okolicznościach stanowi podstawę zdolności Sojuszu do zapobiegania konfliktom, reagowania na kryzys oraz organizowania operacji reagowania kryzysowego nie ujętych w Artykule 5. Operacje te mogą stwarzać poważne wyzwania wymagające jednocześnie dużych umiejętności politycznych i wojskowych do wspólnych wielonarodowych działań<sup>4</sup>. W przypadku kryzysów mogących prowadzić do militarnego zagrożenia bezpieczeństwa państw NATO, siły zbrojne Sojuszu mogą uzupełnić lub wzmocnić działania polityczne w ramach szerokiego podejścia do problemu bezpieczeństwa, przyczyniając się w ten sposób do opanowania kryzysów i ich pokojowego rozwiązywania<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> *NATO w systemie bezpieczeństwa euroatlantyckiego*. Materiały do studiowania oprac., H. Binkowski i inni, Warszawa 2004, s.145.

<sup>5</sup> J. Kaczmarek: *NATO - Polska 2000*. Wrocław 1999, s. 52.

Europejska strategia bezpieczeństwa jest także ukierunkowana na zapobieganie i rozwiązywanie konfliktów. W swoich założeniach uwzględnia nie tylko uwarunkowania militarne i polityczne, ale również te o charakterze ekonomicznym, społecznym i międzykulturowym. Strategia ta odniesie sukces wyłącznie wtedy, gdy dokonana zostanie całościowa analiza zagrożeń oraz zostanie ustalona wspólna definicja. Pozwoli to na wyznaczenie strategicznych celów wspólnych dla wszystkich państw Unii (jak to zaproponował, były generał armii francuskiej w stanie spoczynku, Philippe Morillon). Wiarygodność UE będzie zależała również w znacznym stopniu od zdolności do posiadania odpowiedniego potencjału militarnego, który będzie sfinansowany z budżetu wspólnotowego.

Bezpieczeństwo narodowe, nazywane również bezpieczeństwem państwa<sup>6</sup>, jest jedną z podstawowych funkcji każdego kraju, obejmującą problematykę przeciwstawiania się wszelkim zewnętrznym oraz wewnętrznym zagrożeniom jego istnienia i rozwoju. Całość ujęcia bezpieczeństwa państwa powinno obejmować aspekty wewnętrzne i zewnętrzne<sup>7</sup>. Jest to uwarunkowane potrzebami bezpieczeństwa wewnątrz struktury społeczeństwa, jak również funkcjonowaniem i ewolucją środowiska międzynarodowego, w którym powstają różnorodne zagrożenia i wyzwania. Biorąc pod uwagę fakt, że powszechnie pojmowane bezpieczeństwo ma bezpośredni związek z zagrożeniami zewnętrznymi, dlatego wiodące znaczenie jest przypisywane polityce zagranicznej kraju w całokształcie przedsięwzięć zmierzających do ochrony jego suwerenności<sup>8</sup>.

Poziom bezpieczeństwa europejskiego oparty na Sojuszu Północnoatlantyckim, został wzmocniony poprzez jego rozszerzenie, co zwiększyło jednocześnie obszar demokracji i stabilności na kontynencie europejskim. Należy jednak podkreślić, że wejście Polski w struktury NATO nie było celem ostatecznym. Jest etapem i jednym z zadań strategicznych na drodze do zapewnienia możliwości pewniejszego i

---

<sup>6</sup> Do czynników wpływających na bezpieczeństwo państwa zaliczamy: położenie geopolityczne, gospodarkę, politykę, siły zbrojne, zagrożenia militarne, zagrożenia pozamilitarne, świadomość obywateli i ekologię.

Por. K. Malak: *Bezpieczeństwo i obronność państwa*. Warszawa 1998, s. 87

<sup>7</sup>L. Freedman: *The Concept of Security*. In: M. Hawkesworth, M. Kogan: *Encyclopedia of Government and Politics*. Vol. 2. London-New York 1992, p. 733

<sup>8</sup> J. Kukułka, R. Zięba: *Polityka zagraniczna państwa*. Warszawa 1992, s. 64-69

łatwiejszego osiągnięcia celu nadrzędnego, jakim dla każdego państwa jest zagwarantowanie bezpieczeństwa narodowego, jego prawa do życia w pokoju, suwerenności, nienaruszalności terytorialnej i rozwoju ekonomicznego.

W celu utrzymania stabilności w rejonie i zapewnienia bezpieczeństwa w różnorodnych zagrożeniach, które niespodziewanie mogą pojawić się w przyszłości, Polska musi w ramach struktur NATO, ONZ i UE utrzymać silny, odpowiednio finansowany potencjał obronny<sup>9</sup>. Zarówno ONZ, Sojusz Północnoatlantycki, jak i Unia Europejska realizują dwutorową strategię promocji stabilności w całym świecie (Europie) przyjmując nowych członków i oferując wieloaspektowe formy współpracy tym państwom, których członkostwo w NATO lub UE nie jest jeszcze możliwe. Przyjęta strategia odzwierciedla potrzebę kontynuacji rozszerzenia, ale bez osłabienia wewnętrznej zdolności działania instytucji.<sup>10</sup> Środowisko bezpieczeństwa w Europie i wokół Europy nadal ulega zmianom. Pozytywnie wpływają na nie przemiany związane z postępującą integracją europejską i euroatlantycką oraz pogłębiającą się współpracą regionalną w Europie, a także z transformacją w państwach, które rozpoczęły reformy demokratyczne i wolnorynkowe.

Głównym przesłaniem (założeniem) Strategii Bezpieczeństwa Narodowego RP z 2007 r. jest zapewnienie bezpieczeństwa państwa w nowych warunkach międzynarodowych. Powyższe założenia wymagają zwiększonej aktywności w sferze polityki zagranicznej<sup>11</sup>. W szczególności chodzi tu o takie działania, jak<sup>12</sup>:

- dbanie o sprawność mechanizmów sojuszniczych (zwłaszcza o funkcjonowanie Paktu Północnoatlantyckiego, który określany jest nadal jako najważniejsza gwarancja zewnętrznego bezpieczeństwa i stabilnego rozwoju naszego kraju);
- troska o zapewnienie skuteczności instytucji międzynarodowych i prawa międzynarodowego (głównie Organizacja Narodów Zjednoczonych, Unia Europejska, Organizacja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie);

<sup>9</sup> *Polska polityka obronna oraz struktury SZ RP w warunkach rozszerzenia NATO*. W-wa, 1997, s. 15.

<sup>10</sup> P. Schmidt: *Rozłącznie ale nie odrębnie*. [w:] *Przegląd NATO. Większa sprawność i lepsza równowaga*. Bruksela 2000, s. 12.

<sup>11</sup> <http://www.wp.mil.pl>, *Strategia bezpieczeństwa narodowego RP*, Warszawa 2007.

<sup>12</sup> Tamże.

- zachowanie przyjaznych stosunków z krajami sąsiedzkimi (nie można bowiem – nawet w okresie funkcjonowania w „globalnej wiosce” – gubić z oczu najbliższego otoczenia) oraz partnerskimi (tu szczególna rola przypada Stanom Zjednoczonym, które zaraz po NATO wymienia się jako najważniejszego gwaranta naszego bezpieczeństwa);
- wspieranie procesów transformacji w Europie Wschodniej;
- udział w umacnianiu mechanizmów kontrolnych w dziedzinie nieprolifracji broni masowego rażenia;
- utrzymywanie gotowości do uczestnictwa w akcjach zapobiegania konfliktom i utrzymania pokoju;
- udział w działaniach na rzecz promocji demokracji i poszanowania praw człowieka.

W interesie Polski leży współkształtowanie systemu bezpieczeństwa międzynarodowego, który będzie coraz efektywniej eliminować zagrożenia militarne i sprzyjać budowie równowagi interesów oraz współpracy międzynarodowej w rozwiązywaniu globalnych problemów i wyzwań. Podstawową zasadą polityki bezpieczeństwa naszego państwa jest traktowanie Europy i Ameryki Północnej jako jednolitego obszaru bezpieczeństwa. Tworzony zmusznie system bezpieczeństwa europejskiego może stać się w przyszłości głównym gwarantem suwerenności i niepodległości RP.

Polska będzie nadal kontynuować politykę aktywnego zaangażowania w sprawę utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa zarówno w skali regionalnej, jak i globalnej. Wyrazem gotowości do odgrywania odpowiedzialnej roli międzynarodowej jest nasze duże zaangażowanie w proces stabilizacji w Iraku i Afganistanie. Podjęcie się stabilizacyjnej funkcji w Iraku i bezpośredniej walki z terroryzmem i stabilizacją sytuacji w Afganistanie podnosi pozycję międzynarodową Polski, a należyte wykonanie powierzonych zadań jest źródłem dodatkowego prestiżu, utrwała obraz Polski jako odpowiedzialnego i solidarnego partnera na arenie międzynarodowej. Polska ma jednocześnie świadomość, że aktywna rola w koalicji

antyterrorystycznej może wystawiać kraj na ryzyko ataków i wrogich akcji ze strony ugrupowań, którym społeczność międzynarodowa wydała walkę<sup>13</sup>.

Założenia polityki bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego nakłada na nasze Siły Zbrojne RP zobowiązanie do udziału w różnego rodzaju operacjach militarnych (wojennych i poniżej progu wojny) w ramach potrzeb rozwiązania zaistniałej sytuacji kryzysowej pod egidą organizacji stojących na straży bezpieczeństwa typu ONZ, OBWE, NATO, UE. Stąd też istnieje potrzeba wydzielania komponentów narodowych w różnym wymiarze ilościowo-jakościowym, w zależności od zadań i okoliczności ich realizacji.

## 2.2. Zadania wojsk lądowych

Polska jako członek organizacji typu NATO, UE i ONZ zamierza aktywnie uczestniczyć w procesie utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa zarówno w skali regionalnej, jak i globalnej. Przykładem tego jest nasza obecność w Iraku, Afganistanie czy na Bałkanach i wypełnianie koalicyjnej funkcji stabilizacyjnej w tych krajach. Aktywność ukierunkowana jest na potrzebę zacieśniania współpracy międzynarodowej, wzmacniania roli prawa międzynarodowego i instytucji wielostronnych. W tym ostatnim przypadku Polsce, szczególnie zależy na adaptacji Sojuszu Północnoatlantyckiego do wypełniania zadań niezbędnych dla stabilizacji globalnej, przy jednoczesnym zachowaniu jego klasycznych funkcji obronnych.

Ważną rolę w aktywności zewnętrznej spełnia polityka zagraniczna. Jej celem, jest kształtowanie korzystnego międzynarodowego środowiska bezpieczeństwa Polski. Do jej najważniejszych zadań w tym zakresie należy dbanie o:

- sprawność mechanizmów sojuszniczych,
- skuteczność instytucji międzynarodowych i prawa międzynarodowego,
- przyjazne stosunki z partnerami, w tym z państwami sąsiednimi, a także
- wspieranie procesów transformacji w Europie Wschodniej i Południowej,
- udział w umacnianiu mechanizmów kontrolnych w dziedzinie nieprolifracji broni masowego rażenia i środków jej przenoszenia,

---

<sup>13</sup> <http://www.wp.mil.pl>, *Strategia bezpieczeństwa narodowego RP*, Warszawa 2007.



- gotowość do uczestnictwa w akcjach zapobiegania konfliktom i utrzymania pokoju,
- zaangażowanie w międzynarodowe wysiłki na rzecz ochrony środowiska naturalnego,
- udział w działaniach na rzecz promocji demokracji i poszanowania praw człowieka.

*Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP* wskazuje na Sojusz Północnoatlantycki i jego system obronny, jako zasadniczy gwarant zewnętrznego bezpieczeństwa i stabilnego rozwoju Polski. Ponadto uznaje NATO za kluczową platformą współpracy wielostronnej i dwustronnej w zakresie bezpieczeństwa i obronności, a także główny filar stabilności polityczno-wojskowej na kontynencie. Dlatego też, dokument ten podkreśla, że Polska w swoich działaniach narodowych i sojuszniczych będzie:

- popierać ewolucję Sojuszu w kierunku nowych misji i zdolności, przy zachowaniu wiarygodnego potencjału i możliwości pełnienia klasycznych funkcji zbiorowej obrony.
- uczestniczyć w zwalczaniu zagrożeń stwarzanych przez międzynarodowy terroryzm i inne zagrożenia nowego typu.
- aktywnie działać na rzecz realizacji decyzji podjętych na szczycie w Pradze w 2002 r., a dotyczących rozwoju zdolności wojskowych, tworzenia "sił odpowiedzi" NATO oraz dostosowania struktur dowództw do wymogów obecnej sytuacji.
- popierać selektywne zaangażowanie Sojuszu w misjach stabilizacyjnych na obszarze pozaeuropejskim.
- kontynuować działania na rzecz spójności NATO, w tym harmonizacji interesów sojuszniczych na arenie międzynarodowej, likwidacji luki technologicznej w zakresie środków i zdolności wojskowych między sojusznikami, zwiększonego dostępu państw europejskich do zdolności operacyjnych i obronnych NATO.
- aktywnie wspierać kontynuację procesu rozszerzenia NATO o kolejne państwa regionu.

- podejmować praktyczne działania na rzecz pogłębiania partnerstwa NATO z Rosją, opartego na zapisach Aktu Stanowiącego i Deklaracji Rzymskiej.
- popierać spełnienie euroatlantyckich aspiracji Ukrainy, w tym także w ramach kontynuacji polityki "otwartych drzwi" do NATO.
- opowiadać się za wzmocnieniem roli Rady Partnerstwa Euroatlantyckiego i Partnerstwa dla Pokoju w zagwarantowaniu bezpieczeństwa Europy Południowo-Wschodniej, Zakaukazia i Azji Środkowej, oraz
- popierać rozwój Inicjatywy Śródziemnomorskiej NATO.

Zgodzić się jednak należy ze stwierdzeniem, iż siły zbrojne są jednym z wielu narzędzi polityki, którymi dysponuje państwo. Obrona państwa i koalicji, misje pełnione poza terytorium kraju czy też wsparcie władz cywilnych w sytuacjach ekstremalnych pozostaną głównym obszarem działania sił zbrojnych w tym wojsk lądowych. Rolą ich będzie:

- Zwiększenie udziału w operacjach pokojowych ONZ, OBWE, UE
- Udział w operacjach pokojowych i militarnych sojuszu
- Wzrost znaczenia w realizacji idei PdP wobec państw wschodnich i południowego sąsiada.

Przemiany polityczne ostatniego dziesięciolecia XX i początku XXI wieku powiązane z nimi nasilenie wewnętrznych i międzypaństwowych konfliktów zapoczątkowały wiele przewartościowań w koncepcjach użycia sił militarnych. To było też powodem wzrostu zainteresowania w naszych Siłach Zbrojnych problematyką możliwości realizacji przez nasze siły interwencji i działań pokojowych w zakresie szeroko pojętego bezpieczeństwa. Ich skutkiem jest między innymi rozszerzenie obszaru tradycyjnych zadań o działania na rzecz umacniania pokoju. Przez dialog, kooperację i partnerstwo oraz użycie wydzielonych komponentów Sił Zbrojnych staramy się oddziaływać stabilizująco na inne kraje i regiony. Priorytetem naszych działań jest przede wszystkim zapobieganie powstawaniu kryzysów militarnych, ale z całą stanowczością przeciwstawimy się też niekontrolowanemu rozprzestrzenianiu broni masowego rażenia, terroryzmowi oraz przestępczości. Przewiduje się aktywne uczestnictwo sił zbrojnych, w tym wojsk lądowych, począwszy od dialogu, kooperacji

i partnerstwa, poprzez zapobieganie i sterowanie kryzysami, aż do militarnego wsparcia przedsięwzięć pokojowych, wymuszania pokoju i reakcji przeciw agresji.

Przewidywane zadania dla sił zbrojnych o charakterze ogólnym przetwarzane są na zadania o większym stopniu szczegółowości i dowiązaniu do rodzajów sił zbrojnych. Najszerszą grupę zadań przewiduje się dla wojsk lądowych, które dysponują największym potencjałem bojowym.

Uwzględniając skalę zagrożeń, obronne interesy narodowe i sojusznicze oraz funkcje sił zbrojnych można określić dla nich następujące ogólne zadania:<sup>14</sup>

- zapobieganie wojnie oraz zapewnienie pokoju przez zachowanie zdolności do obrony;
- zabezpieczenie przestrzeni powietrznej w ramach cywilno-wojskowej kontroli ruchu powietrznego i przestrzeni powietrznej;
- udział w misjach pokojowych ONZ i operacjach kryzysowych w ramach sojuszu;
- prowadzenie działań antyterrorystycznych lub udział w sojuszniczych operacjach antyterrorystycznych;
- wnoszenie wkładu w utrzymanie ładu międzynarodowego oraz swobody wykorzystywania mórz i oceanów;
- udział w kontroli obcych sił zbrojnych i przedsięwzięć rozbrojeniowych oraz obserwacja ćwiczeń;
- udział w likwidacji klęsk żywiołowych i awarii ekologicznych oraz w operacjach humanitarnych;
- udział w akcjach ratowniczych w wypadku katastrof na lądzie i w akcjach poszukiwawczo- ratowniczych na morzu;
- samodzielna obrona terytorium państwa do czasu wprowadzenia do działań sił sojuszniczych;
- udział w sojuszniczej obronie obszaru terytorialnego sojuszu, w tym ochrona ważnych szlaków komunikacji morskiej.

---

<sup>14</sup> Por. R. Wróblewski, *Wprowadzenie...*, wyd. cyt. s.128.

Reasumując, mimo diametralnej zmiany uwarunkowań wynikających z naszej pełnoprawnej obecności w sojuszu, nadal *głównym zadaniem Sił Zbrojnych RP jest obrona suwerenności i niepodległości własnego kraju*. Dostrzegamy zatem, iż spektrum zadań przewidywanych dla Sił Zbrojnych RP, w tym zwłaszcza dla podstawowego ich rodzaju – wojsk lądowych, jest szeroki i znacznie zróżnicowany.

### **2.3. Nowe koncepcje prowadzenia działań**

Przeprowadzone badania w zakresie potrzeby zmian w sposobach prowadzenia walki pozwala na wygenerowanie ogólnych założeń w odniesieniu do przyszłych działań bojowych. Przyszłe pole walki to przede wszystkim potrzeba rezygnacji z kosztownych działań, kierując się zasadą wygrywania wojen ograniczonymi kosztami. Te koszty, które nie mogą być akceptowane, to przede wszystkim życie żołnierzy. Istotne znaczenie w nowej koncepcji ma, też czynnik czasu. System rażenia i wykorzystania jego skutków powinien, zgodnie z nową koncepcją działań, być tak skonstruowany, aby nie dawał hipotetycznym przeciwnikom czasu na przystosowanie taktyki zapobiegania niszczącym skutkom ognia. System ognia nie może, więc być nieskuteczny, czy mało wrażliwy na zmiany na polu walki. Jego możliwości w zakresie poszukiwania, śledzenia, a także skutki niszczącej siły ognia, muszą znacznie przewyższać możliwości przeciwnika w zakresie maskowania działań oraz umiejętności walki w rozproszeniu.

Współcześnie kombinacja wzrastającego potencjału operacji oraz polityczne ograniczenia żądające redukcji strat własnych oraz wśród ludności cywilnej niezaangażowanej bezpośrednio w walkę zbrojną znacznie obniżają użyteczność wcześniejszych doświadczeń. Wojska walczące w ramach doktryny działań połączonych potrzebują obecnie nowej koncepcji prowadzenia operacji, która umożliwi osiągnięcie celów (politycznych, militarnych) bez potrzeby całkowitego niszczenia środowiska działań lub spowodowania nieakceptowalnego politycznie poziomu strat. Zdaniem wielu analityków wojskowych obecne koncepcje operacji połączonych jak np. amerykańska Joint Visio 2010 czy 2020, jak również Sojusznicza Doktryna Działania Połączonych AJP-01 nie zawierają dostatecznych rozwiązań dotyczących przyszłej walki zbrojnej.

Przypuszczać należy, iż w nowej koncepcji działań jedną z głównych zasad będzie, że na przyszłym polu walki (nowym typie wojny) działania powietrzne będą skierowane głównie przeciwko celom naziemnym. Mając na względzie perspektywiczne uwarunkowania, rozstrzygnięcia wymagają jedynie następujące kwestie: jakie powinny być proporcje między załogowymi i bezzałogowymi środkami użytymi do wykonania uderzenia oraz w jakie cele mają one być wymierzone na lądzie? Siły powietrzne dzięki już nabytym doświadczeniom muszą doskonalić nową doktrynę, aby zwiększyć efektywność atakowania celów naziemnych.

Proponowana nowa koncepcja działań i rola wojsk lądowych w tej koncepcji wskazuje, iż jednostki szczebla taktycznego, muszą sobie przyswoić i doskonalić metody walki dostosowane do nowych realiów i zasad prowadzenia działań bojowych, w których główną rolę odgrywa zintensyfikowana siła ognia i czas realizacji zadań. W tych przedsięwzięciach, jak wynika z badań, szczególnie istotne jest zrozumienie, iż uderzenia z powietrza przeciwko celom naziemnym same przez się nie dają gwarancji utrzymania przewagi czasu.

Wagę tego problemu podkreślają doświadczenia z działań wojennych o ograniczonym charakterze (np. w Jugosławii), w których już wykorzystywano elementy koncepcji „Zintensyfikowanej siły ognia”, wskazują one, że skutki uderzeń powietrznych są krótkotrwałe i z upływem czasu coraz mniej odczuwalne, w miarę jak przeciwnik przeciwdziała, minimalizując niszczące efekty ognia. Równie istotnym jest fakt, iż wraz z upływem czasu niwelowany jest skutek psychologiczny tych uderzeń.

Najlepszym sposobem zniwelowania możliwości przeciwdziałania ze strony przeciwnika, jest natychmiastowe działanie sił lądowych, które maksymalnie wykorzystując skutki uderzeń ogniowych swoim działaniem spowodują, iż będą one miały nie jako charakter trwałe. Największe możliwości takiego działania może zapewnić masowe wyposażenie wojsk w środki walki trzeciego wymiaru. Doświadczenia z ostatnich konfliktów wojennych wskazują, że obecność w powietrzu sił zdolnych do realizacji zadań, oraz niszczenia określonych celów, zmienia obraz i dynamikę pola walki. Należy, więc oczekiwać, że jednym z kierunków zmian w siłach lądowych będzie znaczne zwiększenie sił zdolnych do działania w trzecim wymiarze.

Warto również w tym miejscu zauważyć fakt, iż w sytuacji posiadania przewagi ogniowej przez nasze siły, jedynym zasadnym działaniem przeciwnika, jest przyjęcie takiego ugrupowania sił i środków, które pozwoli przetrwać lub zminimalizować skutki uderzeń ogniowych. Przyjęcie takiego ugrupowania, a więc rozproszenie (rozśrodkowanie) sił, spowoduje z kolei, iż będą one łatwe do pokonania częściami.

W przedstawianych koncepcjach działań, kluczem do sukcesu będzie przede wszystkim sparaliżowanie przeciwnika ogniem z powietrza na czas potrzebny do przerzucenia sił lądowych na pole walki samolotami transportowymi i śmigłowcami, z zadaniem opanowania ważnych punktów i rozmieszczenia w ugrupowaniu przeciwnika małych, samodzielnych elementów bojowych o wysokich możliwościach ogniowych i manewrowych<sup>15</sup>.

Siły te, najczęściej określane jako zgrupowania (grupy) bojowe, w celu uzyskania i utrzymania swobody manewru nie muszą zajmować terenu o szczególnym znaczeniu ani też, co jest pewnym novum, angażować się w bezpośrednią walkę ze zgrupowaniami przeciwnika. Zgodnie z proponowaną nową koncepcją walki, powinny one zająć niestrzeżone wolne przestrzenie pomiędzy rozproszonymi elementami przeciwnika. Pozostać jednak na tyle blisko, by ciągle dominować nad nim obserwacją i taktycznym ogniem precyzyjnym, o ile to będzie tylko możliwe, pozostając poza zasięgiem organicznych środków ogniowych przeciwnika. Wykonane w ten sposób bardzo szybkie działania, wykorzystanie przewagi ogniowej i skutków ognia, oraz przewagi technologicznej, utrzymywanie przeciwnika na dystans, wykonywane zniemacka i druzgocące działania na wybrane elementy jego ugrupowania spowodują, że działania te utracą charakter dotychczasowych konwencjonalnych działań.

W tym miejscu warto zadać pytanie, jaki jest wymiar taktyczny przedstawianych koncepcji? Druzgocąca przewaga w wymiarze operacyjnym, jest najpewniejszą gwarancją sukcesu w stosunkowo krótkim czasie. Bez względu jednak na to, jak intensywne byłyby to działania oraz przewaga ogniowa, wielce prawdopodobne jest, iż w efekcie końcowym dojdzie do spotkania przeciwstawnych

---

<sup>15</sup> R. Chrobak, A. Bujak, G. Sobolewski, *Wybrane aspekty organizowania i kierowania działaniami obronnymi*, Warszawa 2004, s. 35.

sił z perspektywą bezpośredniej walki. Dla obu stron będzie to stwarzać groźbę poniesienia dużych ofiar w ludziach. Konieczne jest, więc wprowadzenie koncepcji wygrywania wojen małymi kosztami, co w praktyce oznacza minimalizację strat ludzkich. Takie podejście powoduje konieczność radykalnej zmiany sposobu walki na poziomie taktycznym<sup>16</sup>.

Z badań wynika, iż przedstawiana powyżej zasada, aby walczyć „nie tak blisko”<sup>17</sup>, spowoduje rewolucyjną zmianę w koncepcjach użycia sił przeznaczonych do walki bezpośredniej, zwłaszcza wojsk zmechanizowanych i pancernych. Zgodnie z najnowszymi koncepcjami, muszą one przestać działać na zasadzie „dopaść i zniszczyć przeciwnika”, ich nowe zadanie polegać będzie na zlokalizowaniu i izolowaniu wybranych elementów ugrupowania przeciwnika, następnie rozpoznaniu jego składu i utrzymaniu w miejscu przez czas potrzebny do zniszczenia precyzyjnym ogniem. Siły przeciwnika będą, więc, zgodnie z przyjętą koncepcją, niszczone (pokonane) częściami, efektywnie, i co najważniejsze z dystansu.

Tendencja do unikania bezpośredniego kontaktu z przeciwnikiem była już widoczna podczas wojny w rejonie Zatoki Perskiej, gdzie otwarty teren, dokładne rozpoznanie pola walki oraz dostęp do wojsk sprzymierzonych pozwoliły amerykańskim siłom przeznaczonym do bezpośredniej walki na skuteczne oddziaływanie z oddali, spoza zasięgu taktycznej broni irackiej. Doświadczenia z tej wojny, jak i innych, potwierdziły, iż decydujące rozstrzygnięcie w walce i unikanie strat osobowych jest możliwe szczególnie, gdy walczący żołnierze znajdują się w nowoczesnych, powietrznych lub naziemnych pojazdach bojowych. Mogą wtedy wykorzystać przewagę w szybkości, ochronę własnego pancerza i siłę ognia. Nowoczesny, wysokiej jakości sprzęt bojowy zwiększy możliwość skuteczności lokalizacji i ograniczenia swobody siłom przeciwnika.

Rozpatrując założenia tej nowej koncepcji działań należy również dostrzegać, fakt, iż przeciwnik, który się rozprasza i ukrywa, nie będzie, co prawda zdolny do wykonania uderzenia czy skutecznej koncentracji sił, ale będzie szczególnie trudny do

---

<sup>16</sup> Tamże, s. 35.

<sup>17</sup> Por. R. L. Scales, *Nowy styl prowadzenia operacji*, *Armed Forces Journal International*, X- 2001r.

wyeliminowania ogniem. Taka sytuacja wymusza zmianę uzbrojenia, a szczególnie możliwości ogniowych sił lądowych przeznaczonych do działania na obszarze kontrolowanym przez przeciwnika. Najpewniejszą drogą do zniszczenia rozproszonego naziemnego przeciwnika będzie wyposażenie sił lądowych w systemy broni o takich samych właściwościach precyzyjnego namierzania i niszczenia, jakimi dysponują obecnie nowoczesne siły powietrzne. Skuteczną realizację tej nowej koncepcji działań warunkuje, więc technologia.

Rozwój rewolucyjnych technologii przetwarzania informacji oraz rozwój środków rażenia w tym szczególnie systemów broni precyzyjnej, umożliwiło zmianę równowagi między środkami ochrony a siłą niszczącą na korzyść tej ostatniej. Zastosowanie systemów celowania laserowego i globalnego określania pozycji obiektów oddziaływania siły niszczącej dwukrotnie zwiększyło prawdopodobieństwo ich zniszczenia przez powietrzne środki rażenia. Dlatego u podstaw nowej koncepcji prowadzenia działań bojowych, przyjęto założenie, że nowoczesne środki walki są w stanie zniszczyć przeciwnika szybciej, niż uda się mu znaleźć sposoby zneutralizowania osiągniętej przewagi.

Podsumowując prowadzone rozważania należy stwierdzić, że nowa koncepcja działań oparta została na założeniu, że zsynchronizowanie druzgocącego ognia i działania (uderzenia) zgrupowań (grup) bojowych na rozpoznane i izolowane elementy ugrupowania przeciwnika pozwoli na osiągnięcie zakładanego celu działań (operacji). Jej zasadniczym założeniem jest ograniczenie strat do minimum.

Warto jednak dostrzegać fakt, iż nowa metoda prowadzenia walki bezpośredniej, znacznie ograniczająca ponoszone straty, będzie skuteczna pod warunkiem, że uda się uniknąć odwetowych ciosów przeciwnika. Nawet najlepsza koncepcja prowadzenia działań może zostać załamana przez przeciwnika, który dla uniknięcia klęski nie zawaha się użyć niestandardowych sposobów walki i zrobi wszystko, aby efekt końcowy stał się niekorzystny dla strony przeciwnej.

Ostatnie sukcesy militarne wojsk sojusznicznych nie mogą również zmienić faktu, że zwycięstwo w wojnie nigdy nie jest zagwarantowane. Ponadto, według ocen wielu teoretyków wojskowych, wojna nadal będzie krwawa i nieprzewidywalna, a żaden z jej uczestników nie będzie miał w ręku wszystkich atutów. Wielu też uważa,

że przeciwnik może być ostatecznie zniszczony tylko wtedy, gdy znajdzie się dostatecznie blisko, by zostać pewnie i precyzyjnie rozpoznany oraz zlokalizowany.

O osiągnięciu sukcesu decydować będzie umiejętność wykorzystania przez połączone siły lądowe atutu przewagi technologicznej, precyzyjnego zsynchronizowania efektów użycia powietrznej siły ognia z uderzeniem lądowym.

Konflikty w Zatoce Perskiej, na Bałkanach i ostatni konflikt w Iraku potwierdza tezę, iż każda wojna jest inna, sposób walki nigdy się nie powtarza, co obliguje nas do nieustannego poszukiwania nowych koncepcji działań. Na miejsce starych założeń wchodzi nowe koncepcje, które uwzględniają aktualne uwarunkowania. Głównym motorem tych nowych koncepcji i założeń jest poszukiwanie sposobów realizacji zadań, gwarantujących możliwie najefektywniejsze osiągnięcie założonych celów. Nowe koncepcje stawiają też coraz to większe wymagania, jeżeli chodzi o struktury, wyposażenie i wyszkolenie wojsk.

Wiele wskazuje, iż przyszłe operacje wojenne, czy też poniżej progu wojny będą prowadzone z dużym prawdopodobieństwem w układzie wielonarodowych sił zadaniowych, opartych na zgrupowaniach taktycznych wydzielanych przez poszczególne państwa. To z kolei zobowiązuje nasz kraj być przygotowanym jako członka NATO i UE do utworzenia i sprawnego działania przez takowe zgrupowania w różnych uwarunkowaniach. Jeżeli to uwzględnimy, to łatwiej będzie nam odpowiedzieć na pytanie, jakie w przyszłości mają być wojska lądowe.

Reasumując prowadzone rozważania dotyczące głównych uwarunkowań budowy struktur organizacyjnych pododdziałów wojsk lądowych do wykonywania zadań w operacji i w walce możemy wyszczególnić następujące główne wnioski:

- charakter współczesnych zagrożeń powoduje potrzebą globalnego podejścia do problemu bezpieczeństwa;
- przyszłe operacje wojenne, reagowania kryzysowego i pokojowe prowadzone będą w układzie Wielonarodowych Połączonych Sił Zadaniowych, które będą się składać z komponentu wojsk lądowych, sił morskich i powietrznych;
- asymetria zagrożeń i wymogi wobec współczesnych działań militarnych spowodowała przewartościowania w podejściu do problemu bezpieczeństwa i możliwości użycia sił zbrojnych NATO i UE;

- nowe narzędzia NATO w postaci Sił Odpowiedzi i Grup Bojowych Unii Europejskiej zobowiązuje nasz kraj do wydzielania zgrupowań zgodnie z zapotrzebowaniem Sojuszu;
- podstawowymi czynnikami kształtującymi koncepcje i funkcjonowanie zgrupowań wojsk lądowych są: doświadczenia i wiedza; wyzwania i zagrożenia bezpieczeństwa; środowisko działań; struktury, wyposażenie i wyszkolenie wojsk; zobowiązania sojusznicze; postęp techniczny;
- przyszłe pole walki to przede wszystkim potrzeba rezygnacji z kosztownych działań, kierując się zasadą wygrywania wojen ograniczonymi kosztami. Te koszty, które nie mogą być akceptowane, to przede wszystkim życie ludności cywilnej i żołnierzy.

#### **2.4. Determinanty określające struktury organizacyjne pododdziałów wojsk lądowych do udziału w wielonarodowych siłach zadaniowych**

W literaturze wojskowej istnieje wiele przykładów, które uwzględniają potrzebę doboru odpowiednich sił i środków do realizacji zadań. Najczęściej w zależności od przewidywanych zadań mówi się o tworzeniu zgrupowań sił zadaniowych. W literaturze przedmiotu spotyka się szereg pojęć takich jak: bronie połączone, walka broni połączonych, zgrupowanie taktyczne, siły zadaniowe, grupa bojowa, zespół bojowy. Na podstawie wyników analizy porównawczej literatury przedmiotu można przyjąć, iż zgrupowania zadaniowe w operacji należy rozumieć jako siły i środki wojsk celowo utworzone na potrzeby wykonania konkretnego zadania lub grupy zadań. Tworzy się je odpowiednio do celu operacji, a dokładniej charakteru zadań, sposobu ich realizacji i uwarunkowań, jakie według prognoz mogą zaistnieć w toku ich realizacji. Okres funkcjonowania nowo utworzonych struktur uzależniony jest od czasu wykonania zadania.

Dokonując uogólnień, możemy przyjąć, iż siły zadaniowe tworzy się w celu uzyskania jak największej skuteczności wykonywania zadań w istniejących uwarunkowaniach. Struktura zgrupowań powinna się charakteryzować elastycznością i odpowiadać istniejącym zapotrzebowaniom i uwarunkowaniom.

W odniesieniu do współczesnych operacji jest to szczególnie istotne, dość czytelnie problem ten ujął trzydziesty pierwszy dowódca amerykańskiego korpusu

piechoty morskiej, gen. Charles Krulak w swojej teorii wojny trzyblokowej, która w przyszłości będzie toczona w miastach: *W jednej chwili nasi żołnierze będą musieli karmić i ubierać uchodźców – prowadząc operację humanitarną. W chwilę później będą musieli rozdzielać dwie walczące strony – prowadząc tym samym operację pokojową. Wreszcie będą musieli walczyć w śmiertelnej bitwie o średniej intensywności. I to wszystko tego samego dnia, wszystko w trzech częściach tego samego miasta. Będzie to tzw. wojna przyblokowa*<sup>18</sup>.

Wyniki badań wskazują, iż tworzenie zgrupowań w warunkach współczesnych operacji jest zamierzeniem niezwykle trudnym. Od tego, jak rozdzielono posiadane siły i środki, jak je urzutowano, w jakiej kolejności powinny włączać się do działań, zależy w dużej mierze efektywność wykorzystania ich możliwości bojowych w osiągnięciu wskazanych celów walki. Spełnienie wymogu potęgowania działań, jednoczesnego oddziaływania na całą głębokość ugrupowania przeciwnika, manewrowania elementami ugrupowania, a nade wszystko racjonalnego wykorzystania potencjału bojowego stawia przed dowódcą z jednej strony znaczne pole do popisu, z drugiej określone trudności w wyborze i podziale sił. W aspekcie tworzenia zgrupowań rodzą się określone trudności związane z narastającymi potrzebami sprawnego dowodzenia zróżnicowanymi zgrupowaniami. Na wzrost potrzeb dowodzenia ma wpływ: liczba zgrupowań, istota wykonywanych przez nie zadań, specyfika działania, współzależności elementów ugrupowania, ilość informacji i powiązania informacyjne.

Działania w Iraku, Afganistanie na Bałkanach rysują nowy obraz współczesnej operacji prowadzonej w sposób dynamiczny, precyzyjny i systemowy, przy wykorzystaniu nowoczesnej techniki wojskowej. W literaturze działania takie określane są mianem „wojny sieciocentrycznej”, w której podstawową rolę odgrywa informacja. W takich operacjach szybkość zdobywania informacji z całego obszaru działań, jej dokładność i sprawne wykorzystanie w procesie dowodzenia, w połączeniu z wykonaniem precyzyjnych uderzeń na najważniejsze obiekty przeciwnika jest

---

<sup>18</sup> Dispatches. Lessons Learned for Soldiers. Trening for Urban Operations, [www.armyapp.dnd.ca/allc/main.asp](http://www.armyapp.dnd.ca/allc/main.asp), dn. 20 maja 2002 roku.

zaprzeczeniem tradycyjnych zmasowanych uderzeń i klasycznych walk o kolejne rubieże (obiekty).

Prowadzone analizy użycia polskiego kontyngentu na Bałkanach, w Afganistanie i Iraku wskazują, iż różnorodność zadań, jak też charakter działań niejako wymusza, aby struktury współczesnych wojsk lądowych charakteryzowały się: elastycznością, dużą mobilnością i zdolnością do prowadzenia działań zarówno samodzielnie jak i we współdziałaniu ze strukturami innych rodzajów sił zbrojnych (własnych i sojuszniczych).

Elastyczność struktur powinna przede wszystkim zapewnić możliwość łatwego tworzenia dowolnych zgrupowań taktycznych i operacyjnych, odpowiednich do zadań. Nie zapewniają takich możliwości dotychczasowe (tradycyjne) struktury, które zwłaszcza na poziomie taktycznym nie posiadają zdolności do samodzielnego wykonania postawionych zadań. Przyczyną takiego stanu są przede wszystkim: jednorodne uzbrojenie w pododdziałach (do batalionu włącznie), niedostatek środków wsparcia i zabezpieczenia na szczeblach taktycznych oraz ograniczone możliwości sztabów szczebla taktycznego w zakresie samodzielnego planowania i kierowania działaniami wielu rodzajów wojsk własnych i wspierających.

W wyniku prowadzonych badań można przyjąć, iż do każdej misji będą tworzone elementy funkcjonalne służące wymuszaniu i utrzymaniu pokoju zależne od charakteru i warunków działań. Każdorazowo mogą być zróżnicowane lub zmieniać się w trakcie jej tworzenia. Tworzy się je w zależności od:

- rodzaju posiadanego mandatu;
- rodzaju, form i sposobów planowanych działań;
- sytuacji polityczno-militarnej w obszarze działań;
- warunków klimatyczno-geograficznych panujących w obszarze działań;
- możliwości struktur organizacyjnych w zakresie tworzenia elementów funkcjonalnych.

Na przykładzie Iraku można wyróżnić następujące podstawowe elementy funkcjonalne: odpowiednio zorganizowane oddziały, pododdziały wojskowe jednonarodowe lub najczęściej wielonarodowe; grupy CIMIC; tworzące się stopniowo

lekalne siły bezpieczeństwa takie, jak policja, pododdziały i oddziały sił zbrojnych; komórki / grupy oddziaływania psychologicznego.

Reasumując procedura tworzenia i szkolenia zgrupowania elementów do działań w ramach sił zadaniowych powinna być oparta na typowych zasadach tworzenia organizacji, czyli<sup>19</sup>:

- czego oczekuje koalicja od naszego kontyngentu;
- jaki będzie cel jego działania;
- jakie będą zadania i w jakich warunkach będą realizowane;
- jaka powinna być wobec tego organizacja kontyngentu (liczebność jest narzucona politycznie);
- jak sprzęt jest potrzebny do wykonywania zadań w takich warunkach.

Nie można mówić ani o stałych i niezmiennych strukturach wojsk, ani o szablonowych sposobach działań. Zarówno jedno jak i drugie uzależnione będzie od konkretnej sytuacji polityczno-militarnej, warunków geograficzno-klimatycznych oraz od postawionych zadań i posiadanego mandatu. Problematyka działań w Republice Iraku wskazuje, że struktury i techniki działania będą niewątpliwie musiały być tworzone i opracowywane lub dobierane do konkretnych warunków oraz celów przyszłych operacji. Oczywiście ważną rzeczą będą możliwości państwa w tym zakresie. Niewątpliwie już dotychczasowe doświadczenia wskazują, że budowa struktur wojsk lądowych powinna iść w kierunku tworzenia jednostek lekkich, posiadających sprzęt łatwy do przetransportowania i posiadający praktyczne możliwości od siłowych rozwiązań (rozbiciu sił przeciwnika), poprzez ustabilizowanie sytuacji w rejonie objętym kryzysem. Innymi słowy trudne środowisko, jakim jest np. teren zabudowany powoduje, że żołnierz nie tylko musi potrafić skutecznie walczyć, ale też realizować zadania związane ze stabilizacją, czy też udzieleniem pomocy humanitarnej. Zgrupowania wysłane do wykonywania zadań w ramach przezwyciężania kryzysu powinny być zdolne i przygotowane do działań o różnym charakterze.

---

<sup>19</sup> Na podstawie wniosków z I - IV zmiany PKW w Iraku.

Trudno zatem o uogólnienia czy uniwersalne rozwiązania. Przeprowadzone badania potwierdzają tezę, iż struktury i sposób działań zgrupowań wojsk lądowych w ramach operacji militarnych będą każdorazowo dobierane do konkretnego zadania, realizowanego w konkretnym otoczeniu (teren, klimacie i ludności cywilnej). Na pewno będą to elementy zadaniowe tak zorganizowane, wyposażone i wyszkolone, aby sprostać zadaniom wynikającym z konkretnej operacji.

W wyniku prowadzonych badań można przyjąć, że do każdej operacji będą tworzone elementy funkcjonalne służące wymuszaniu i utrzymaniu pokoju (do siłowych i pokojowych rozwiązań) zależne od charakteru i warunków działań. Każdorazowo mogą być zróżnicowane lub zmieniać się w trakcie jej tworzenia. Tworzy się je w zależności od: **rodzaju posiadanego mandatu; rodzaju, form i sposobów planowanych działań; sytuacji polityczno-militarnej w obszarze działań; warunków klimatyczno-geograficznych panujących w obszarze działań; możliwości struktur organizacyjnych w zakresie tworzenia elementów funkcjonalnych.**

### 3. PROJEKTOWANIE I BUDOWA STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH

Kwestie sprawności funkcjonowania organizacji od lat znajduje się w obszarze naukowego zainteresowania teoretyków i praktyków cywilnych i wojskowych<sup>20</sup>. Rozpatrując problematykę tworzenia zgrupowań (sił zadaniowych) w aspekcie ich udziału we współczesnych operacjach, zasadne wydaje się sięgnięcie do teorii nauki o organizacji i zarządzaniu. Określoną wiedzę w tym zakresie dostarcza nam teoria organizacji i zarządzania, która zawiera zbiór empirycznie zweryfikowanych twierdzeń, także w odniesieniu do tworzenia struktur organizacji i jej sprawnego funkcjonowania. Przedmiotem badań tej stosunkowo młodej dyscypliny naukowej jest organizacja, a ściślej sprawność działania organizacji<sup>21</sup>. Powszechnie organizację i zarządzanie uznaje się jako naukę stosowaną, której zadaniem jest określanie reguł pojęć i zasad o znaczeniu praktycznym w obszarze działalności zespołów ludzkich, projektowania organizacji i kierowania takimi organizacjami. Innymi słowy dyscyplina ta zajmuje się tworzeniem i powstaniem organizacji oraz jej funkcjonowaniem. Zasadne zatem wydaje się przytoczenie ogólnych zasad tworzenia i funkcjonowania struktur organizacyjnych, gdyż mogą one stanowić fundament poprawnego projektowania i tworzenia sił zadaniowych w odniesieniu do rozwiązania powstałej sytuacji kryzysowej.

#### 3.1. Założenia teoretyczne tworzenia struktur organizacyjnych

Obecnie funkcjonują różnorodne organizacje, które są tworzone przez zespoły ludzkie do realizacji określonych celów. Przez przyjęcie odpowiedniej struktury organizacyjnej mogą podjąć działania, spełniać przewidzianą dla nich funkcję<sup>22</sup>. Odnosząc się do przedmiotu naszego badań tj. zgrupowań wojsk lądowych w ramach sił zadaniowych, to możemy przyjąć, iż takowe zgrupowania także będą organizacją, gdyż będzie to zespół żołnierzy wraz z środkami o odpowiedniej strukturze, powołany do realizacji określonych zadań.

---

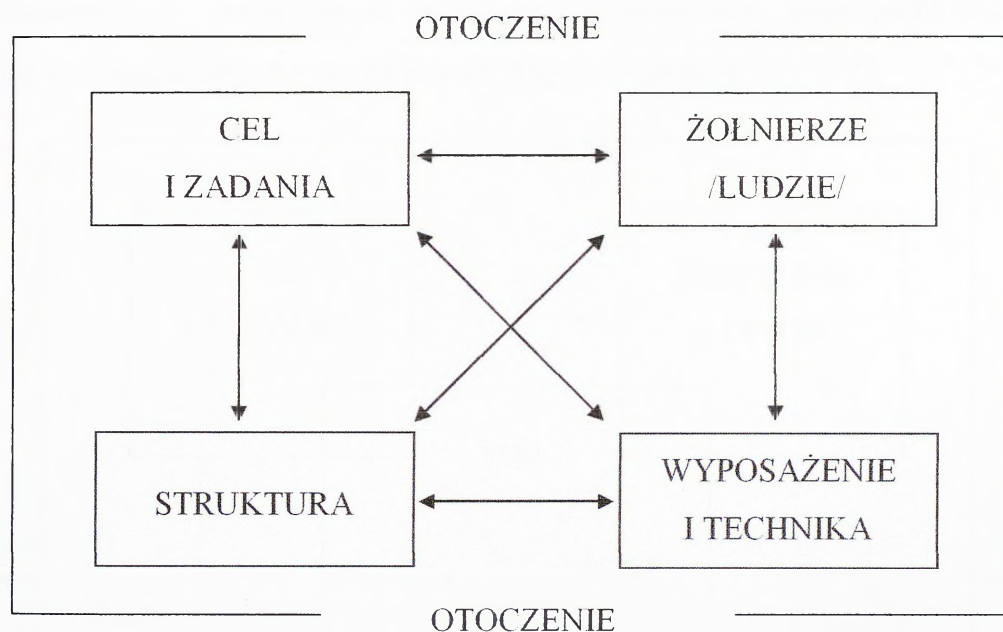
<sup>20</sup> Z. Ścibiorek, *Podjęcie decyzji*, Warszawa 2003, s. 7.

<sup>21</sup> P. Tyrała, *Kierowanie organizowanie zarządzanie*, Toruń 2003, s. 53.

<sup>22</sup> Z. Ścibiorek, *Ludzie podczas zmian w organizacji*, Toruń 2005, s. 13.

Dokonując prób zdefiniowania organizacji na potrzeby rozpatrywanych zgrupowań sił zadaniowych można przyjąć, iż organizację traktuje się w postaci modelu złożonego z czterech podstawowych podsystemów (rys. 3.1)<sup>23</sup>:

1. Cele organizacji oraz wynikające z nich zadania.
2. Żołnierze (ludzie) z ich kwalifikacjami i umiejętnościami.
3. Wyposażenie i technika (technologia) dotycząca metod i sposobów działania umożliwiających osiągnięcie celów.
4. Struktura, będąca powiązaniem pomiędzy elementami wewnątrz organizacji oraz uwzględniająca wpływ otoczenia zewnętrznego.



**Rys. 3.1. Model struktury organizacji**

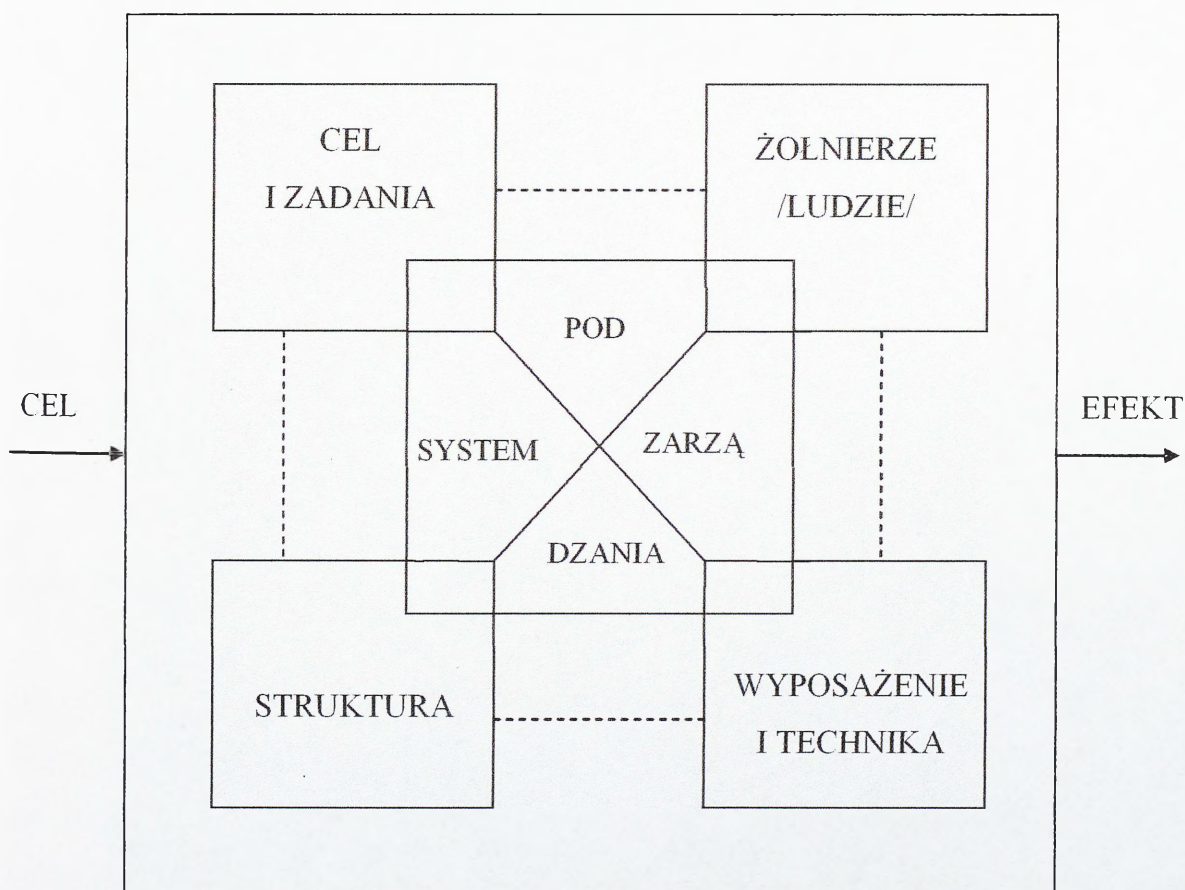
Źródło: K. Bolesta-Kukulka, *Świat w organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1999, s.46.

Jest to model ilustrujący społeczno-techniczny charakter organizacji i współzależność podsystemów. Dwa z nich „ludzie” i „zadania”, można zaliczyć do elementów społecznych, a „technologię” i „strukturę” do elementów technicznych. Strzałki wyrażające wzajemne zależności między podsystemami podkreślają konieczność holistycznego traktowania organizacji i dążenia do wewnętrznej

<sup>23</sup> Na podstawie modelu K. Bolesta-Kukulka, *Świat w organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1999, s.46.

równowagi. Zmiana dokonana lub wymuszona przez otoczenie w jednym podsystemie musi pociągnąć za sobą adaptacyjne zmiany w pozostałych podsystemach. Stosownie do charakteru zmian i konkretnych sytuacji kierunek zależności może się zmieniać. Mimo swej popularności model ten ma jedną poważną wadę: pomija człon kierowniczy (sterujący) organizacji, który we wszystkich interpretacjach pojęcia organizacji jest jej przypisywany.

Organizacja jest tu przedstawiona jako całość wyodrębniona z otoczenia, powołana do realizacji określonego celu, zadania. W odniesieniu do budowania organizacji na potrzeby działań militarnych, pełniejszy wydaje się model pięcioelementowy, z podsystemem zarządzania (dowodzenia), który podkreśla jego centralną pozycję, scalającą wszystkie podsystemy organizacji (rys. 3.2).



**Rys. 3.2. Pięcioelementowy model organizacji**

Na podstawie: M. Bielski *Organizacje istota, struktury, procesy*, Łódź 1996, s. 86.

Reasumując dotychczasowe rozważania można przyjąć, iż zgrupowanie taktyczne sił zadaniowych można potraktować jako model organizacji utworzony do osiągnięcia zamierzonych celów, realizacji określonych zadań.

Tworząc organizację w odniesieniu do wojskowych sił, możemy wyróżnić za J. Zieleniewskim<sup>24</sup> pięć etapów działania zorganizowanego:

- pierwszy etap - zdefiniowanie jasnego i ściśle określonego celu;
- drugi etap - zbadanie środków i warunków, które trzeba zastosować, aby osiągnąć zamierzony cel – planowanie działań;
- trzeci etap - przygotowanie sił, środków i warunków uznanych za niezbędne do realizacji wytyczonych zadań;
- czwarty etap - urzeczywistnienie, czyli wykonanie (realizacja) zamierzonych zadań stosownie do przyjętego planu działania;
- piąty etap - kontrola wyników i wyciągnięcie z nich wniosków.

Jednym z elementów decydującym o skutecznym działaniu organizacji, a także zgrupowań sił zadaniowych jest właściwie zaprojektowana struktura. Wszelkie struktury organizacyjne związane są z określonymi układami społecznymi. Przez struktury organizacyjne rozumie się tu formy organizacyjne relacji zachodzących między podmiotami działania wchodzącymi w skład danego układu społecznego. Poszczególne rodzaje układów społecznych i związane z nimi typy struktur organizacyjnych powstają w wyniku stale pogłębiającego się społecznego podziału pracy. Struktury organizacyjne stanowią więc „formy organizacyjne działań i funkcji” realizowanych w ramach społecznego podziału pracy.

Strukturę organizacyjną można też zdefiniować jako układ i wzajemne zależności między częściami składowymi oraz stanowiskami przedsiębiorstwa<sup>25</sup>. Struktura organizacyjna pełni istotne funkcje regulacyjne kształtujące szeroko pojęty ład wewnętrzny w organizacji, a więc określa z jednej strony miejsce każdego uczestnika, a z drugiej – wyznacza pożądane sposoby postępowania indywidualnego i zbiorowego. Pierwszy z aspektów regulacyjnej funkcji struktury można określić jako strukturalizację (porządkowanie) elementów a drugi – jako strukturalizację działań

<sup>24</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa, PWE 1981.

<sup>25</sup> J. A. F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1994, s. 208.

organizacyjnych<sup>26</sup>. Tak rozumiane funkcje spełniane są w zakresie strukturyzacji elementów przez rozczłonkowanie organizacji na grupy i kategorie uczestników, pionów i komórki organizacyjne, poszczególne poziomy hierarchii zarządzania. Natomiast strukturyzacja działań organizacyjnych następuje przez wyznaczenie ram postępowania względem siebie wyodrębnionych części i złożonej z nich całości (np. przez nacisk na pisemne stosunki służbowe, nacisk na hierarchiczne, a nie na poziome kanały porozumiewania się w organizacji, wprowadzone pisemne zakresy czynności, instrukcje operacyjne itp.)<sup>27</sup>.

Przyjmuje się, iż struktura powinna spełniać trzy podstawowe warunki:

- zapewnić realizację celów, które stawia sobie organizacja (siły zadaniowe);
- być wystarczająco trwałą, umożliwiając nieprzerwanie funkcjonowanie organizacji;
- ułatwić przystosowanie się do zmieniających się warunków zewnętrznych.

Struktura organizacyjna określa stosowany przez nią podział pracy, pokazuje powiązania między różnymi funkcjami i czynnościami, wskazuje na stopień specjalizacji pracy, opisuje strukturę hierarchii i władzy w organizacji oraz przedstawia układ odpowiedzialności. Zapewnia trwałość i ciągłość, umożliwiającą organizacji przetrwanie.

Tabela 3.1

#### Typologia struktur organizacyjnych

KRYTERIA	TYPY STRUKTUR					
Więzi organizacyjne	Liniowa	Sztabowa	Funkcjonalna		Techniczna	
		Sztabowo-liniowa				
Podział pracy	Przedmiotowa		Technologiczna	Macierzowa Hybrydowa	Zespołowa Zadaniowa	Organiczna
Rozpiętość i spiętrzenie kierowania	Smukła			Płaska		
Więzi informacyjne	Pionowa		Mieszana (hierarchiczno-techniczna)		Pozioma	

Zródło: A. Załączny, *Projektowanie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw*, Bydgoszcz 1998, s.35.

<sup>26</sup> K. Mreła: *Złożoność problematyki struktur organizacyjnych*. „Problemy Organizacji” 1980, nr 2.

<sup>27</sup> K. Mreła: *Doskonalenie struktury organizacyjnej jako całości. Podejście wielowymiarowe*. Materiały z konferencji naukowej: *Racjonalizacja konfiguracji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*. Bytom 1981, s. 3.

Pojęcie struktura organizacyjna zajmuje szczególne miejsce w teorii organizacji i zarządzania. Towarzyszy ono również siłom zbrojnym w różnych wymiarach. Wieloznaczność tego terminu występuje w znaczeniu jego treści, w zależności od koncentrowania się teoretyków na różnych jego elementach, posiada wiele znaczeń.

Obecnie strukturę organizacyjną można zdefiniować jako układ i wzajemne zależności między częściami składowymi oraz stanowiskami organizacji. Struktura organizacyjna wskazuje też stopień specjalizacji pracy. Opisuje strukturę hierarchii i władzy w organizacji oraz przedstawia układ odpowiedzialności. Zapewnia trwałość i ciągłość, umożliwiającą organizacji przetrwanie, mimo przychodzenia i odchodzenia poszczególnych osób, oraz skoordynowanie jej stosunków z otoczeniem.

Bardzo ciekawym spojrzeniem na strukturę organizacyjną, a ściślej na jej projektowanie w odniesieniu do tworzenia zgrupowań sił zadaniowych jest postrzeganie owej struktury z trzech punktów widzenia<sup>28</sup>:

- 1) Instytucjonalnego (rzeczowego): jakie zgrupowanie należy zorganizować, aby osiągnąć zamierzony cel?
- 2) Atrybutowego: jak zgrupowanie powinno działać, aby zamierzony cel osiągnąć jak najsprawniej?
- 3) Czynnościowego: w jaki sposób to zgrupowanie zorganizować aby proces ten przebiegał możliwie sprawnie?

Struktury zespołowe polegają na tworzeniu doraźnych zespołów zadaniowych, zwanych też problemowymi lub projektowymi (projekt management). Zespoły zadaniowe mogą spełniać wiele funkcji (analityczno-diagnostyczne, projektowe, wdrożeniowe, organizatorskie, techniczne, ekonomiczne itp.) oraz mieć różny zasięg (całe przedsiębiorstwo, zakład, wydział, oddział itp.). W zależności od zakresu i specyfiki realizowanego przedsięwzięcia, zespół zadaniowy może mieć formę:

- luźnego zespołu kierowanego przez koordynatora zadania;
- zespołu zadaniowego właściwego z pełnym oddelegowaniem i podporządkowaniem jego członków kierownikowi zespołu;
- zespołu kierowanego przez grupę decyzyjno-koordynującą.

---

<sup>28</sup> Na podstawie P. Tyrała, *Kierowanie organizowanie zarządzanie*, Toruń 2003, s. 55.

W przypadku zadań mniej skomplikowanych powołuje się jedynie kierownika-koordynatora zadania, który organizuje i kieruje realizacją przedsięwzięcia oraz koordynuje pracę zespołu zadaniowego. Członkowie zespołu podlegają jednak nadal swoim dotychczasowym przełożonym, poświęcając pewną ilość czasu realizacji przedsięwzięcia, które zostało im dodatkowo powierzone przez kierownika-koordynatora. W razie konieczności realizacji zadań bardziej złożonych i długotrwałych wyodrębnia się z istniejących komórek organizacyjnych specjalny zespół zadaniowy, którego członkowie wyłączeni zostają całkowicie na czas realizacji zadania ze swych komórek macierzystych. Tworzą oni odrębny zespół mający własną, adekwatną do specyfiki zadania, strukturę organizacyjną.

Zespół zadaniowy przyjmuje za realizowane zadania lub projekty pełną odpowiedzialność i wykonuje wszystkie funkcje niezbędne do realizacji nakreślonego programu, dysponując niezbędnymi pracownikami oraz środkami materialnymi i finansowymi. W razie potrzeby zespół może korzystać z pomocy specjalistów i konsultantów zewnętrznych. Skład zespołu może, stosownie do potrzeb wynikających ze specyfiki poszczególnych etapów zadania, ulegać zmianie. Pracownicy danej grupy zadaniowej zajmują się tylko realizowanym zadaniem i podlegają całkowicie kierownikowi zespołu, który spełnia wobec nich funkcje liniowe oraz ponosi pełną odpowiedzialność za zadanie<sup>29</sup>.

Organizacja pracy zespołu zadaniowego może być różna i polegać na:

- pracy ciągłej, opartej na pełnym oderwaniu członków zespołu z komórek macierzystych oraz oddelegowaniu ich do wykonywania wspólnego zadania do czasu jego całkowitej realizacji (powstaje wówczas problem zapewnienia zastępstwa w macierzystych komórkach organizacyjnych);
- okresowym uczestnictwie członków zespołu w realizacji powierzonego zadania (np. praca w zespole w określonym dniu tygodnia lub codziennie przez ustaloną liczbę godzin);
- utworzeniu stałego zespołu zadaniowego do tzw. „specjalnych poruczeń” realizującego wszelkie nietypowe zadania pojawiające się w przedsiębiorstwie.

---

<sup>29</sup> J. Trzcieniecki: *Projektowanie systemów zarządzania*, Warszawa 1979, s. 73 – 79 i 106 – 107.

Istota rozwiązania struktury zadaniowej sprowadza się do tworzenia, najczęściej w ramach struktury funkcjonalnej, zespołów zadaniowych do realizacji zadań o niepowtarzalnym, kompleksowym i innowacyjnym charakterze, ściśle związanych z realizacją określonego zadania. Zadania takie muszą być dokładnie określone ze względu na treść, zakres przedmiotowy, koszt i termin realizacji.

Wiele nowoczesnie zarządzanych organizacji opiera swoje działanie na strukturach zespołowych. Istotą struktury zespołowej jest tworzenie zespołów zadaniowych. Podstawą takich struktur są zespoły powoływane *ad hoc* w celu realizacji konkretnego zadania lub rozwiązania konkretnego problemu. Termin *adhokracja*, wprowadzony przez Warrena Bennis, miał oznaczać organizacje o strukturze tymczasowej.

Struktury okresowe będące najczęściej elementami większej formy biurokratycznej, choć mogą również występować w czystej postaci, są nowymi typami w tradycyjnej strukturze, która jest zmuszona funkcjonować w ciągle zmieniającym się otoczeniu. Struktura zespołowa na ogół towarzyszy lub funkcjonuje w obrębie struktury hierarchicznej (biurokratycznej), ale jej nie zastępuje. Uczestnicy tych struktur mają stały przydział (stanowisk) w strukturach hierarchicznych. Są oni powoływani do struktur zadaniowych na czas trwania zadania. Mogą być całkowicie lub częściowo zwolnieni z wykonywania obowiązków w macierzystej komórce. W skład danego zespołu mogą być powoływani również specjaliści z zewnątrz, którzy są okresowo zatrudniani w danej organizacji.

Nadejście takich struktur (nazywanych strukturami innowacyjnymi przejściowymi) sygnalizował w latach 60. A. Toffler w książce *Szok przyszłości*. Stwierdza on także, że im szybszy jest proces zmian zachodzący w danym środowisku, tym krótszy okres funkcjonowania form organizacyjno-strukturalnych. Struktury jednorazowe są to zespoły ludzi powołane do rozwiązania specjalnych zadań krótkoterminowych. Po wykonaniu zadania zespół dokonuje samorozwiązania. Struktury typu przejściowego w odróżnieniu od struktur typu biurokratycznego w założeniu są planowane jako tymczasowe. Struktury tego typu są najczęściej

powoływane po to, aby uporać się ze szczególnie ważnymi lub nietypowymi problemami<sup>30</sup>.

Najnowocześniejsze typy struktur organizacyjnych charakteryzuje duża zmienność powiązań kooperacyjnych, a tworzenie zespołów zadaniowych jest codzienną praktyką, a nie rozwiązaniem nadzwyczajnym. Zespoły zadaniowe wyróżniają następujące cechy: uczestnictwo w zespołach jest dobrowolne, tworzenie zespołu jest stosunkowo szybkie, z pominięciem formalnych procedur kwalifikacyjnych, komunikacja ma w dużej mierze charakter nieformalny, kierownicy zespołów nadzorują pracę z zewnątrz, na skutek inicjatywy zespołu - zapobiega to biurokratyzacji zespołów.

Funkcjonowanie w strukturach powstających *ad hoc* rodzi zapotrzebowanie na nowy typ człowieka, którego cechują zdolności twórcze, samodzielność myślenia i który jest przygotowany do przejściowych więzi międzyludzkich. Dla systemu edukacji jest to poważne wyzwanie - ukształtować do funkcjonowania w takich strukturach ludzi, którzy muszą być mobilni, w stałym ruchu, przenosić się z miejsca na miejsce zarówno w pojęciu geograficznym, jak i przestrzennym.

Inne nowatorskie rodzaje tego typu struktur organizacyjnych noszą nazwy: struktury innowacyjne, "niezbędne dezorganizacje", korporacje wirtualne i organizacje zdezagregowane. Wspólną cechą struktur organizacyjnych tego nowego typu jest to, że odpowiadają one organicznej koncepcji systemu zarządzania. Wyraża się to między innymi tym, iż:

- systemy organiczne zmierzają do nadania organizacji maksymalnej elastyczności i zdolności przystosowania się do zmian w bezpośrednim otoczeniu, zwłaszcza technicznym i rynkowym;
- budowa takiej struktury jest przeciwstawna do zasad budowy struktur hierarchicznych;
- występuje w nich niestały podział zadań;

---

<sup>30</sup> W. Grudziewski, J. Błońska, M. Morawska, *Struktury organizacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa 1998, 42.

- rozproszenie władzy w organizacji, jej znaczne zdecentralizowanie, stosunki zależności dominują nad stosunkami podporządkowania;
- bardzo niski stopień sformalizowania normy organizacyjne i przepisy są ograniczone do minimum, a margines swobody uczestników organizacji jest bardzo znaczny.

W strukturach różnego typu w gospodarce, administracji, a również coraz częściej w sferze kształcenia prognozuje się przejście od form długotrwałych do krótkotrwałych, od zasady trwałości do zasady przejściowości, a struktura biurokratyczna będzie się zmieniać w adhokrację, strukturę innowacyjną lepiej odpowiadającą współczesnym wyzwaniom.

Strukturę zadaniową stosuje się przy realizacji dużych przedsięwzięć inwestycyjnych, podczas modernizacji określonych urzędzeń, uruchamiania nowej produkcji, wprowadzania nowych produktów na rynek, wdrażania systemów informatycznych, realizując kampanię reklamującą nowy produkt lub firmę. W warunkach struktur wojskowych stosuje się ten typ struktur w przypadku tworzenia taktycznych zgrupowań bojowych. Pozostałe elementy wydzielane ze składu oddziału lub związku taktycznego, posiadające swoją stałą strukturę organizacyjną, należeć będą do typu struktur dywizjonalnych<sup>31</sup>.

Określonych koncepcji rozwiązań strukturalnych nie można stosować powszechnie, lecz po dostosowaniu ich do konkretnych, indywidualnych warunków i sytuacji. Bezkrytyczne przenoszenie do danej organizacji nowych rozwiązań, nawet doskonale funkcjonujących w innych jednostkach może skończyć się niepowodzeniem. Formy i typy struktur organizacyjnych doskonale funkcjonujące w warunkach jednej instytucji mogą okazać się zupełnie nieprzydatne w innej. Dlatego też wdrażanie określonego rozwiązania strukturalnego, uznawanego za nowoczesne, może być podjęte po jego adaptacji do konkretnych warunków. Wybór rozwiązania strukturalnego powinien więc być dokonywany w kontekście aktualnie istniejącej, a także antycypowanej sytuacji technicznej ekonomicznej i kadrowej organizacji.

---

<sup>31</sup> W. Grudziwski, J. Błońska, M. Morawska, *Struktury...*, 46.

### 3.2. Proces tworzenia i przygotowania struktur organizacyjnych wojsk lądowych do wykonywania zadań

Przeprowadzona analiza doświadczeń udziału polskich pododdziałów i oddziałów w ramach misji na Bałkanach, Iraku oraz w Afganistanie pozwala na sformułowanie pewnych prawidłowości w odniesieniu do tworzenia i przygotowania zgrupowania wojsk lądowych do działań w składzie sił zadaniowych. Nieprzewidywalność zagrożeń bezpieczeństwa, różnorodność zadań, specyfika środowiska to tylko niektóre argumenty przemawiające za zasadnością budowania i działania zgrupowań wojsk lądowych. Tworzone struktury na potrzeby rozwiązania sytuacji kryzysowych dają większą gwarancję skutecznego działania. Wspomniana analiza konfliktów daje też możliwość na dokonanie pewnych uogólnień w zakresie tworzenia i przygotowania zgrupowania wojsk lądowych w aspekcie realizacji zadań.

Punktem wyjścia do powołania zgrupowania w ramach wielonarodowych sił zadaniowych obok decyzji politycznych, są podstawy prawne i wydanie dokumentów prawnych zarówno organizacji międzynarodowych, jak też krajowych. Jako przykład może tu służyć PKW Afganistan<sup>32</sup>, gdzie potrzebny był szereg dokumentów do rozpoczęcia procesu tworzenia takiego zgrupowania.

---

<sup>32</sup> Porozumienie z Bonn z dnia 5 grudnia 2001 roku.

Rezolucje Rady Bezpieczeństwa ONZ: nr 1386 z dnia 21 grudnia 2001 r.; nr 1510 z dnia 13 października 2003r.; nr 1623 z dnia 13 września 2005 r.; nr 1659 z dnia 15 lutego 2006 r.

SACEUR OPLAN 10302 (Revise 1) SACEUR OPERATION PLAN FOR THE INTERNATIONAL SECURITY ASSISTANCE FORCE (ISAF) IN AFGHANISTAN (*final*) z dnia 04 maja 2006 roku.

OPLAN 30302 (Revision 1) dowódcy JFC Brunssum z dnia 13 marca 2006 roku.

COMISAF OPLAN 38302 z dnia 23 marca 2006 roku.

Postanowienie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 22 listopada 2006 roku zmieniające postanowienie o przedłużeniu okresu użycia Polskiego Kontyngentu Wojskowego w Islamskim Państwie Afganistanu.

Decyzja nr 443 Ministra Obrony Narodowej z dnia 31 października 2006 roku w sprawie przygotowania Zgrupowania Wschód Polskiego Kontyngentu Wojskowego w Islamskim Państwie Afganistanu.

Decyzja nr 37 Ministra Obrony Narodowej z dnia 25.01.2007 roku w sprawie przemieszczenia i funkcjonowania Polskiego Kontyngentu Wojskowego w Islamskim Państwie Afganistanu.

Decyzja Nr 28/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 23 stycznia 2007 r. w sprawie współpracy i zakresu obowiązków Służby Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służby Wywiadu Wojskowego w ochronie Polskiego Kontyngentu Wojskowego w Islamskim Państwie Afganistanu.

Wytoczne Dowódcy Dowództwa Operacyjnego w sprawie przygotowania sił wydzielonych do udziału w składzie PKW w Afganistanie (nr 22/06 z dnia 10 października 2006 roku).

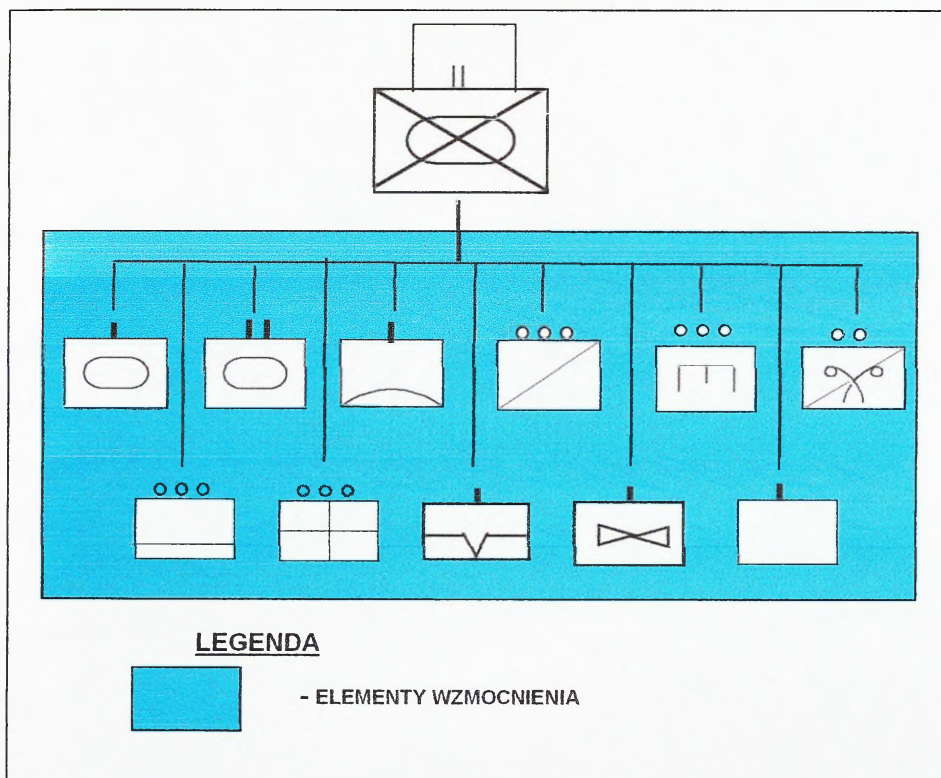
Kolejnym krokiem w tworzeniu i przygotowywaniu zgrupowania wojsk lądowych jest opracowanie harmonogramu przygotowania takiego zgrupowania. Dokonując pewnych uogólnień można przyjąć, iż harmonogram przygotowania do realizacji zadań przez zgrupowanie w ramach wielonarodowych sił zadaniowych powinien zawierać:

- rekonesans narodowy w rejonie strefy odpowiedzialności, zapoznanie się z rejonem działań oraz charakterem i zakresem zadań w ramach przyszłej misji;
- opracowanie projektu etatu zgrupowania w ramach sił zadaniowych (siły i środki);
- złożenie do rodzajów wojsk zapotrzebowań do opracowanej struktury zgrupowania;
- przeprowadzenie wstępnego kwalifikowania żołnierzy zawodowych, żołnierzy zasadniczej służby wojskowej pełniących służbę kontraktową i nadterminową w oparciu o projekt etatu zgrupowania;
- przejście w podporządkowanie jednostek zgrupowania przez dowódcę zgrupowania;
- rekonesans narodowy w rejonie strefy odpowiedzialności, opracowanie zakresu i treści szkolenia zgrupowania;
- koordynowanie wyposażania żołnierzy w należny sprzęt indywidualny oraz doposażenie poddziałów w aspekcie charakteru wykonywanych zadań;
- szkolenie operacyjno-taktyczne (kursy specjalistyczne);
- sformowanie i ukończenie zgrupowania;
- sprawdzające ćwiczenie taktyczne ze zgrupowaniem i osiągnięcie gotowości sił i środków do przemieszczenia w rejon misji.

Jak już wcześniej wspomniano cel działania i zakres przyszłych zadań w sposób decydujący będzie wpływał na strukturę takiego zgrupowania. Analiza możliwych zadań realizowanych przez zgrupowania wojsk lądowych wskazuje, iż do grupy zadań o siłowym charakterze rozwiązań predysponowane są zgrupowania budowane na bazie batalionu, brygady przedzielając wzmocnienie w zależności od charakteru i sposobu

działania przeciwnika jak też specyfiki terenu. Pozwoli to na wykorzystanie sprawnie funkcjonującego systemu walki<sup>33</sup>.

Prowadzone badania wskazują, iż najbardziej uniwersalną jednostką, która może stanowić szkielet przyszłego zgrupowania jest potencjał batalionu. Mając na uwadze specyfikę współczesnej walki tworzone zgrupowanie powinno posiadać możliwość stworzenia wielu zespołów funkcjonalnych.



Rys. 3.3. Przykład zgrupowania tworzonego na bazie batalionu

Badania wskazują, iż dodatkowo w skład zgrupowania wojsk lądowych w ramach wielonarodowych sił zadaniowych mogą wchodzić (w zależności od potrzeb) komórki zwiększające sprawność i skuteczność działania. Mogą to być komórki typu:

- zespół doradczo-obszewacyjny;
- komórka narodowego elementu zaopatrywania;

<sup>33</sup> System walki to skoordynowany wewnętrznie zbiór wzajemnie powiązanych sił, środków i różnorodnych działań, ukierunkowany na osiągnięcie celu walki, operacji, kampanii w sposób zgodny z zamiarem dowódcy i przy jak najmniejszych stratach własnych. Kieżun W., Kręcikij J., Wojejszo J., *Zgrywanie systemu walki*, materiały z sympozjum naukowego, Warszawa 2006, s. 133.

- zespołu operacyjno-specjalnego;
- sił wspierających działania (snajperów; taktyczne zespoły działań psychologicznych;
- zespół CIMIC;
- przedstawicieli do kontaktu z mediami;
- inne według potrzeb.

Zespół doradczo-obszewacyjny może spełniać rolę monitoringu i analiz bieżącej sytuacji, działań sił operacyjnych, prognozowanie rozwoju sytuacji i wspierać dowódcę zgrupowania w podejmowaniu decyzji odnośnie działania zgrupowania.

Komórka narodowego elementu zaopatrywania zajmowałaby się organizacją systemu zabezpieczenia logistycznego oraz koordynowania dostaw towarów i usług do pododdziałów. Zapewnienie ciągłości zabezpieczenia logistycznego oraz utrzymywanie wymaganych norm zapasów środków bojowych i materiałowych.

Zespół operacyjno-specjalny zajmowałby się planowaniem i realizacją operacji specjalnych w zależności od potrzeb, które prowadziłby do pozyskiwania informacji, podwyższałby bezpieczeństwo w rejonie odpowiedzialności oraz działania sił specjalnych, wspierałby w osiągnięciu celu działania zgrupowania.

Siły wspierające w zależności od bieżących potrzeb zwiększałyby bezpieczeństwo w rejonie odpowiedzialności, zajmowałyby się stabilizacją sytuacji, kontaktami z władzą i ludnością lokalną oraz organizacją i udzielaniem pomocy humanitarnej ludności w rejonie działań.

Ze względu na wielkość obszaru odpowiedzialności, bardzo często zgrupowanie powinno posiadać zdolności do prowadzenia działań aeromobilnych (prowadzonych z wykorzystaniem śmigłowców zarówno do transportu jak i do stałego wsparcia ogniowego oraz rozpoznawczego) oraz posiadać pojazdy przystosowane do transportu drogą powietrzną (np: HMMWV).

Równolegle z formowaniem zgrupowania powinien powstać plan szkolenia zgrupowania. Plan taki powinien zawierać program od szkolenia pojedynczego żołnierza (szkolenie podstawowe) do zgrywania całości zgrupowania. Bardzo ważnym

elementem szkolenia jest przygotowanie językowo-kulturowe. Ponadto w procesie szkolenia indywidualnego powinno być zrealizowane tematy z zakresu:

- informacji geograficznej o regionie, uwarunkowaniach ekonomicznych, politycznych i społecznych (zapoznanie z infrastrukturą terenu zabudowanego);
- religii – zwyczajach, obyczajach, aspektach kulturowych;
- prawa wojennego;
- udzielania pierwszej pomocy;
- sposobach ewakuacji rannych z pola walki;
- postępowania w przypadku porwania i uwięzienia;
- chorób zakaźnych w rejonie misji;
- ogólnej charakterystyki bezpośredniego zagrożenia (miny stosowane w rejonie konfliktu, prowizoryczne ładunki wybuchowe);
- procedur postępowania w przypadku zagrożenia ładunkami wybuchowymi, trującymi;
- zasad bezpieczeństwa rejonie działań PKW ze szczególnym uwzględnieniem zagrożenia przedmiotami niebezpiecznymi.

Obok rzemiosła prowadzenia walki, bardzo istotnym elementem przygotowania żołnierzy jest przygotowanie psychologiczne, które powinno obejmować:

- czynniki wpływające na psychikę w czasie służby w rejonie konfliktu zbrojnego, psychiczne problemy walki zbrojnej, higiena zdrowia psychicznego;
- reakcje i zachowania żołnierzy w ekstremalnych warunkach pola walki, lęk, strach, panika, gniew, zespół wyczerpania walką i inne ograniczenia negatywnych psychospołecznych skutków walki zbrojnej;
- stres, kryzys, trauma w służbie w rejonie konfliktu zbrojnego, sposoby rozładowania i redukcji stresu, pomoc koleżeńska wobec osób znajdujących się w stresie.

### 3.3. Przykłady struktur organizacyjnych wojsk lądowych

Istota tworzenia struktur organizacyjnych pododdziałów wojsk lądowych wyraża się w założeniu, iż w zależności od treści otrzymanego zadania tworzy się odpowiednią strukturę organizacyjną zgrupowania przeznaczonego do jego wykonania. Celem tworzenia takich zgrupowań jest uzyskanie efektu synergii. Właściwości bojowe poszczególnych elementów struktury zgrupowania powinny umożliwiać wykorzystanie uderzenia i ognia kierowanego przez odpowiedni, spójny system dowodzenia. Struktura zgrupowania powinna być elastyczna i umożliwiająca prowadzenie różnego rodzaju działań w zmieniających się warunkach klimatyczno - terenowych. Największy potencjał bojowy zgrupowań uzyskuje się poprzez właściwe wykszolenie i dowodzenie.<sup>34</sup>

Istotnym, aczkolwiek niepożądanym, czynnikiem wpływającym na zmiany organizacyjne wojsk jest międzynarodowy terroryzm. Stąd też walka z terroryzmem pojawiła się niedawno jako nowa kategoria globalnego zagrożenia. Konsekwencją zmiany charakteru współczesnych zagrożeń jest wzrost roli i znaczenia jednostek aeromobilnych oraz sił specjalnych jako komponentów, zdolnych do wykonywania zadań, gdy użycie innych rodzajów wojsk nie jest możliwe z powodów taktyczno-operacyjnych lub nie jest wskazane z przyczyn polityczno-militarnych.<sup>35</sup>

Kolejnym czynnikiem determinującym zmiany strukturalne jest sprzęt bojowy i uzbrojenie. Tempo rozwoju technicznego, zwłaszcza rozwój elektroniki, mikroelektroniki, automatyki, technik komputerowych oraz laserowych, a także możliwość wytwarzania nowych kompozytowych materiałów, przyczyniły się do wprowadzenia efektywniejszych środków rażenia i systemów kierowania ogniem a w konsekwencji do wzrostu możliwości bojowych wojsk.

---

<sup>34</sup> *Operacje lądowe, Taktyczna publikacja Sojusznicza 3.2, DWLąd, marzec 2001, rozdział 1, pkt 104.*

<sup>35</sup> M. Wrzosek, *Uwarunkowania modyfikacji struktur organizacyjnych wojsk lądowych na poziomie taktycznym*, AON, Warszawa 2003, s. 6.

### 3.3.1. Zgrupowania taktyczne tworzone na bazie batalionów

Wśród wielu zmian, określających przyszłe możliwości operacyjne wojsk lądowych, staje się usamodzielnienie batalionów, które według wielu teoretyków wojskowych, są podstawowym modułem organizacyjnym i szkoleniowym wojsk lądowych, decydujących o sile brygad i dywizji.

Współcześnie istnieje potrzeba usamodzielnienia batalionów głównie ze względu na charakter zagrożeń, asymetryczne działanie i ogniskowe podejście do działań. To z kolei rodzi potrzebę budownia modułu o znacznym stopniu samodzielności, a jednocześnie z możliwością łączenia go w większe struktury organizacyjne. Zatem batalion powinien być postrzegany jako zgrupowanie taktyczne i posiadać w swoim składzie pododdziały różnych rodzajów wojsk, aby realne było samodzielne prowadzenie walki.

W NATO nie ma jednego wzorca organizacyjnego dla batalionu. Każda z armii decyduje samodzielnie, czy w jego skład wchodzić mają np. trzy czy cztery kompanie bojowe. Określa też liczbę uzbrojenia poszczególnych kompanii. I tak np. belgijski batalion czołgów, złożony z trzech kompanii, ma 40 wozów, zaś 4-kompanijny włoski – 44. Belgowie zdecydowali się bowiem na kompanie dysponujące 13 czołgami. Włosi natomiast oparli batalionowe struktury na czterech pododdziałach, liczących, podobnie jak do niedawna polskie, po 10 wozów. Jeszcze inne rozwiązanie wybrali Niemcy. Ich batalion ma cztery kompanie po 13 czołgów (ogółem 53 wozy). Podobne różnice w organizacji występują wśród jednostek zmechanizowanych, które mogą liczyć od 40 do 60 bwp lub transporterów. Tak więc liczba ludzi i uzbrojenia w jednostkach szczebla batalionu armii natowskich jest mocno zróżnicowana. Ważne jest jedynie to, aby były zdolne do wykonania zadań przewidzianych w regulaminie działań taktycznych.

Jeżeli weźmiemy pod uwagę batalion struktur narodowych wojsk lądowych, to aby posiadał on wartość bojową porównywalną z batalionami innych armii NATO, zasadne wydaje się zwiększenie podstawowych środków ogniowych, a przez to wzrośnie jego potencjał bojowy.

Jednym z rozwiązań też może być zwiększenie liczby poszczególnych pododdziałów (kompanie, plutony). Wielu przesłanek wskazuje, iż za najbardziej

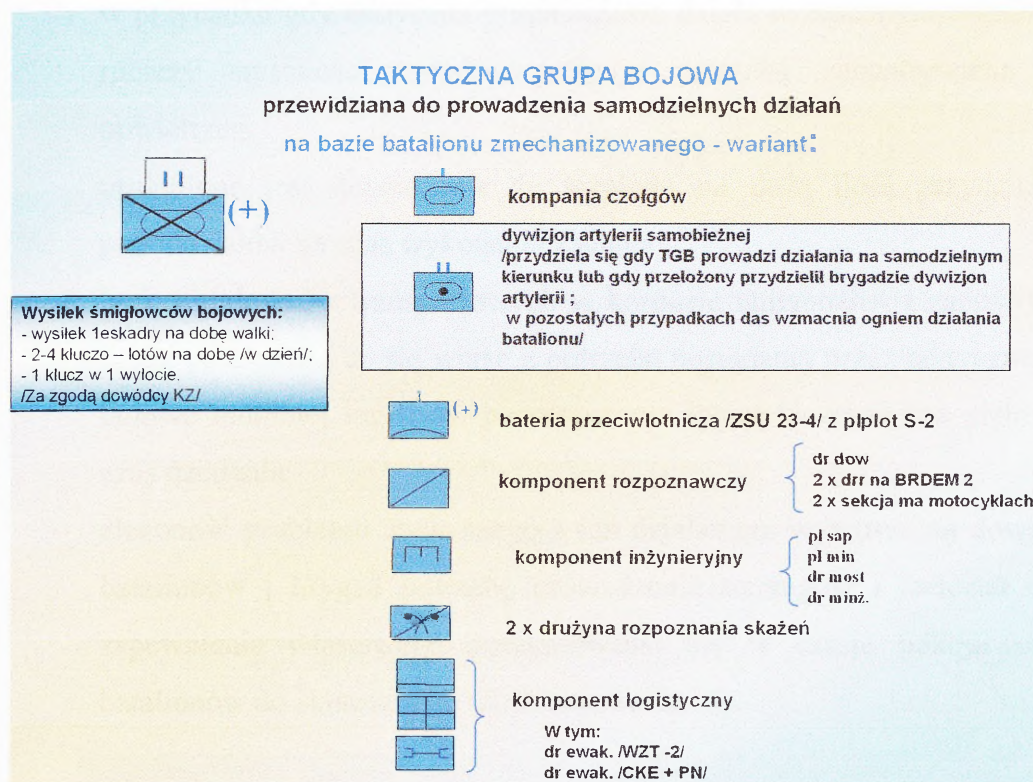
optymalne uznaje rozwiązania przyjęte w armii niemieckiej, czyli bataliony z 53 czołgami, bwp czy transporterami opancerzonymi.

Jak już wspomniano, mankamentem batalionów WP jest np. brak pododdziału rozpoznawczego. W polskich oddziałach zmechanizowanych konieczne jest również zwiększenie liczby moździerzy oraz środków przeciwpancernych oraz być może przenośnych zestawów rakiet przeciwlotniczych. Rozbudowa trzonu bojowego wymusza wzmocnienie pododdziałów logistycznych i dowodzenia. Może warto rozważyć, zatem kwestie modyfikacji funkcjonalnej i stworzenie struktury batalionu, w skład, którego wchodziłyby 4 kompanie (np. po 13 lub 17 wozów każda), ewentualnie wprowadzenie struktury mieszanej np. kompanie zmechanizowane i czołgów, a może jeszcze dodatkowo kompania piechoty. Ponadto, w skład batalionu powinny wchodzić: kompania wsparcia, wyposażona w lekkie moździerze i wyrzutnie ppk oraz kompania dowodzenia i logistyczna.

Aktualna struktura organizacyjna naszych batalionów zmusza, więc do tworzenia różnych wariantów zgrupowań taktycznych w zależności od otrzymanego zadania i warunków jego wykonania.

Prowadzone badania wskazują, iż podejmowane są próby tworzenia nowych struktur organizacyjnych (grup taktycznych) na bazie batalionu wojsk pancernych lub zmechanizowanych. Jest o tyle zasadne, gdy przewiduje się działania o dużym rozmachu i dynamizmie. Przyjęta struktura organizacyjna powinna umożliwić prowadzenie autonomicznych działań.

Takim przykładem mogą być tworzone grupy bojowe w 1 Korpusie w 2002 roku, gdzie w skład batalionowej grupy taktycznej, oprócz batalionu zmechanizowanego weszły (rys. 3.4): kompania czołgów, dywizjon artylerii samobieżnej, bateria przeciwlotnicza, pluton rozpoznawczy, pluton saperów, drużyna rozpoznania skażeń, pluton zaopatrzenia i pluton medyczny.



**Rys. 3.4. Taktyczna grupa bojowa organizowana na bazie batalionu zmechanizowanego (wariant)**

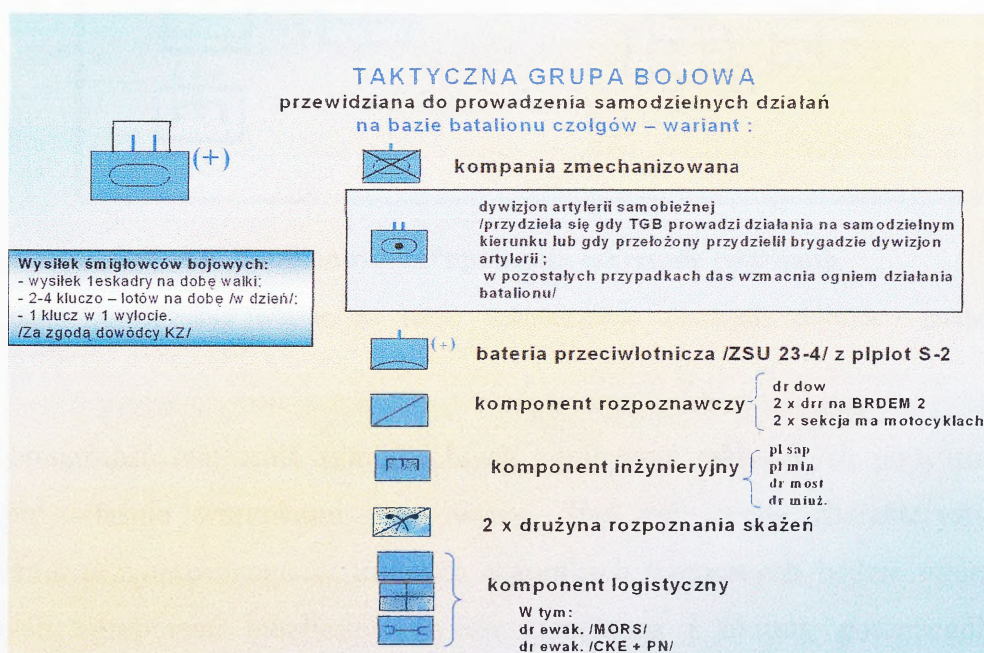
źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Walczak, *Skład, zadania oraz zasady działania taktycznej grupy bojowej*, informacja przeprowadzona w 1 KZ w 2002 roku.

W wariacie drugim (rys. 3.5), zaproponowano utworzenie batalionowej grupy taktycznej na bazie batalionu czołgu. Wzmocniono go kompanią zmechanizowaną, a skład pozostałych sił jest podobny jak w wariacie pierwszym, z tą tylko różnicą, iż zrezygnowano z dywizjonu artylerii samobieżnej.

Uzyskane w 1 KZ doświadczenia z tworzenia taktycznych grup bojowych wskazują na następujące wnioski:

- w wariacie pierwszym, brak możliwości działania samodzielnie jednej lub dwóch baterii wymusza użycie dywizjonu artylerii całością sił;
- manewr sił i środków jest utrudniony ze względu na różne możliwości pokonywania terenu przez pojazdy wchodzące w skład taktycznych grup bojowych;

- w przypadku gdy taktyczna grupa bojowa działa w znacznym oddaleniu od rubieży styczności wojsk występuje potrzeba zaopatrzenia drogą powietrzną;
- utrudnione jest dowodzenie ze względu na dużą ilość przydzielonych pododdziałów na czas wykonania zadania;
- brak śmigłowców transportowych w korpusie uniemożliwia zaopatrzenie drogą powietrzną co się wiąże z potrzebą posiadania przez taktyczne grupy bojowe mobilnej logistyki, pozostawienie logistyki zmniejsza głębokość i czas działania;
- złożoność problemu związanego z ich działaniem wymusza na dowódcach batalionów i brygad potrzebę prowadzenie treningów i ćwiczeń w celu zapewnienia właściwego przygotowania się w czasie pokoju sztabów batalionów do skutecznego nimi kierowania.

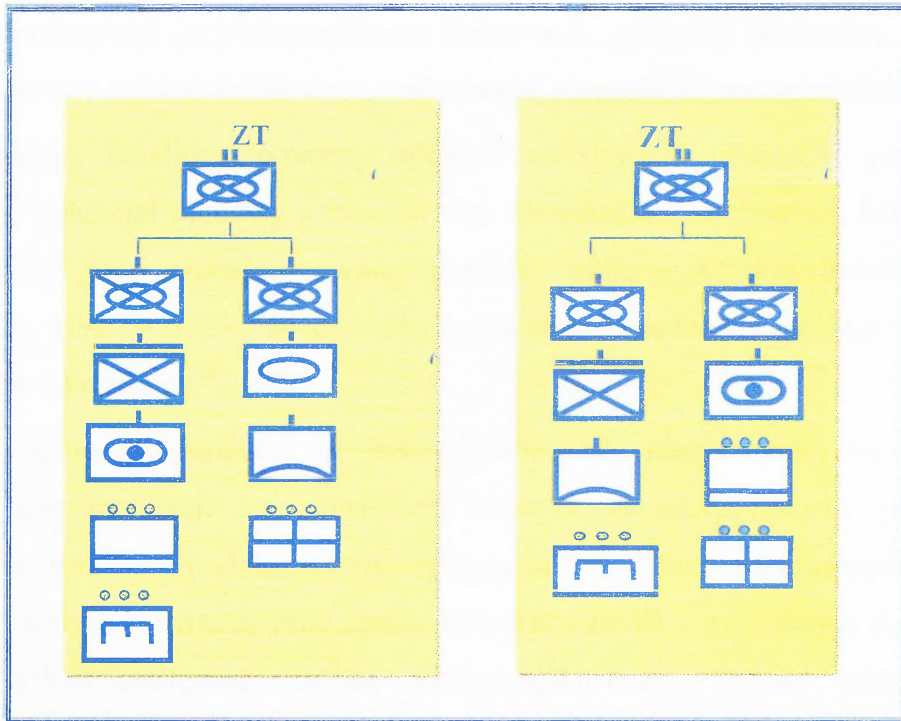


**Rys. 3.5. Taktyczna grupa bojowa organizowana na bazie batalionu czołgów (wariant)**

źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Walczak, *Skład, zadania oraz zasady działania batalionowej grupy taktycznej*, informacja przeprowadzona w I KZ w 2002 roku.

W nieco odmienny sposób zorganizowano zgrupowania taktyczne w ćwiczeniu dowódczo-sztabowym prowadzonym w Akademii Obrony Narodowej

p.k. Mazury 2003. W ćwiczeniu tym, na bazie batalionów zmechanizowanych utworzono dwa zgrupowania, w skład, których włączono po kompani obrony terytorialnej.



**Rys. 3.6. Batalionowe zgrupowania taktyczne (wariant)**

Źródło: opracowanie własne na bazie dokumentacja ćwiczenia dowódczo-sztabowego p.k. Mazury 2002-2003.

Konieczność tworzenia samodzielnych zgrupowań taktycznych podyktowana jest często właśnie warunkami terenowymi. Stąd też, cechą charakterystyczną ugrupowania przyjmowanego w trudnych warunkach terenowych będzie tworzenie taktycznych zgrupowań batalionowych do zamykania i obrony poszczególnych zagrożonych kierunków (rys 3.6). W każdym ze zgrupowań taktycznych należy skupiać zasadnicze siły na odcinku, gdzie będzie najbardziej prawdopodobne uderzenie sił przeciwnika.

Praktycznie na każdym z zasadniczych kierunków zagrożenia będą tworzone samodzielne odwoły specjalne. Należy przewidzieć wydzielenie z nich jeszcze mniejszych elementów (np.: plutonów, dział) do prowadzenia ognia

(działania) w rejonach wąskich przejść (np.: przesmyków, dróg na groblach, przesiek). Odwody rozlokowano w kilku rejonach i dysponowały przygotowanymi wcześniej drogami manewru.

W tworzeniu ugrupowania bojowego dążono do usamodzielnienia zgrupowań taktycznych działających na poszczególnych kierunkach, ponieważ ostateczny wynik prowadzonej obrony zależeć będzie często od zmagania niewielkich pododdziałów.

Reasumując, bataliony powinny spełniać podstawowy warunek: powinny posiadać duży potencjał ogniowy i manewrowy. Oznacza to, że zarówno bataliony zmechanizowane, jak i czołgów powinny posiadać większe niż dotychczas ilości środków walki. Należy sądzić, że powinno być około 50 jednostek podstawowych środków walki w batalionie<sup>36</sup>.

Można zatem stwierdzić, iż odchodzenie od klasycznych rozwiązań w obronie pozycyjnej staje się zjawiskiem częstym, mającym miejsce głównie w głębi operacyjnej. Ze względu na występującą potrzebę tworzenia odwodów w sposób zamierzony lub doraźny oraz zgrupowań taktycznych o mieszanym składzie (czołgi i BWP) następują zmiany podporządkowania, przede wszystkim batalionów. Stąd też przygotowanie batalionów do samodzielnego wykonywania zadań staje się zagadnieniem ważnym, szczególnie w zakresie zapewnienia ciągłości dowodzenia i zasilania logistycznego.

Według poglądów Stanisława Kozieja, takie samodzielne bojowo bataliony – jako oddziały - stworzyć mogą samodzielne pod względem taktycznym brygady (jako związki taktyczne), łączone z kolei w wyższe związki taktyczne jakimi byłyby dywizje. Brak takich rozwiązań w naszych wojskach lądowych utrudnia podejmowanie skutecznych działań w warunkach nowoczesnego pola walki, w tym także współdziałanie na poziomie taktycznym w ramach sił międzynarodowych. Utworzenie silniejszych batalionów, brygad i dywizji oznaczałoby zmniejszenie ogólnej liczby związków taktycznych w wojskach lądowych do kilku dywizji ogólnowojskowych i kilku samodzielnych brygad.

---

<sup>36</sup> J. Zieliński, *Zarys teorii sztuki operacyjnej wojsk lądowych*, Toruń 1998, s. 94-95.

W zależności od treści otrzymanego zadania tworzy się odpowiednią strukturę organizacyjną zgrupowania bojowego. Celem tworzenia takich zgrupowań jest uzyskanie efektu synergii.

Właściwości bojowe poszczególnych elementów struktury zgrupowania bojowego umożliwiają wykorzystanie uderzenia i ognia kierowanego przez odpowiedni/spójny system dowodzenia. Struktura zgrupowania bojowego musi być elastyczna i umożliwiająca prowadzenie różnego rodzaju działań w zmieniających się warunkach klimatyczno - terenowych. Największy potencjał bojowy zgrupowań uzyskuje się poprzez właściwe wyszkolenie i przywództwo, a w szczególności poprzez:

- powszechną znajomość doktryny, taktyki, technik i procedur na wszystkich poziomach dowodzenia.
- dążenie do prowadzenia działań zaczepnych w sytuacjach umożliwiających zaskoczenie przeciwnika.
- utrzymanie wysokiego tempa działań (akcja-reakcja, decyzja-działanie)<sup>37</sup>.

Reasumując, potrzeba usamodzielnienia szczebla dowodzenia jakim jest batalion wynika z charakteru współczesnego i perspektywicznego pola walki. Ogniskowość działań z jednej, a potrzeba łączenia wysiłku z drugiej strony, wymaga powstania „modułu” o dużej samodzielności z możliwością łączenia go w większe struktury organizacyjne<sup>38</sup>.

### **3.3.2. Zmiany strukturalne szczebla oddziału i związku taktycznego**

Proponowane zmiany na szczeblu batalionów nie pozostają bez wpływu na wyższe szczeble organizacyjne wojsk lądowych – brygady i dywizje. Zwiększenie ilości wozów w batalionach spowodowało między innymi zmniejszenie ich ilości w brygadach do trzech. Dla przykładu, brygada zmechanizowana Bundeswehry posiada

---

<sup>37</sup> *Doktryna Działania Komponentu Lądowego ATP-3.2 (wersja C tłumaczenia), rozdział I, s. 5.*

<sup>38</sup> W. Lidwa, *Współdziałanie ...*, s. 64.

w swym składzie po dwa bataliony czołgów i zmechanizowane, czyli ponad 100 „Leopardów”.

Przykładowo, przyjęcie dwójkowego modelu brygady w naszych wojskach lądowych wymusi najpewniej konieczność przyjęcia mniejszych batalionów. Alternatywą dla tego rozwiązania były właśnie liczniejsze bataliony i trójkowa struktura brygadowa.

Wymagania, jakie określono wojskom operacyjnym oraz zadania, do których wykonywania zostały powołane, wskazują na potrzebę posiadania manewrowych oddziałów i związków taktycznych zdolnych do prowadzenia działań o charakterze powietrzno-lądowym. Takim lekkim związkiem taktycznym powinna zostać brygada ogólnowojskowa w pełni samodzielna pod względem taktycznym<sup>39</sup>. Powinna jednak być silna pod względem oddziaływania ogniowego i elektronicznego<sup>40</sup>. W proponowanych rozwiązaniach często wskazuje się na konieczność posiadania bpzmot. Podobne stanowisko, akcentujące konieczność posiadania w strukturze oddziału prezentowane jest przez wielu teoretyków wojskowych.

Takie rozwiązanie urealnia znacznie możliwości oddziału w zakresie tworzenia elementów ugrupowania bojowego działających w wymiarze powietrzno-lądowym, jak np. GDSz, przy założeniu jednak, że oddział dysponowałby wysiłkiem śmigłowców. Ponadto na bazie tegoż batalionu można również organizować odwody przeciwdesantowe lub też wydzielać część sił jako OW do pasa sił przesłaniania. Jego lekkie uzbrojenie powodowało, iż był szczególnie przydatny do organizowania oddziałów obejścia, co jest niemal niezbędne podczas prowadzenia obrony w specyficznym terenie.

We wspomnianym już ćwiczeniu dowódczo-sztabowym prowadzonym p.k. Mazury 2003, ze składu ćwiczącej brygady wydzielono szereg zgrupowań taktycznych (por. rys.3.7) oraz wydzielono trzy małe, lecz mobilne odwody.

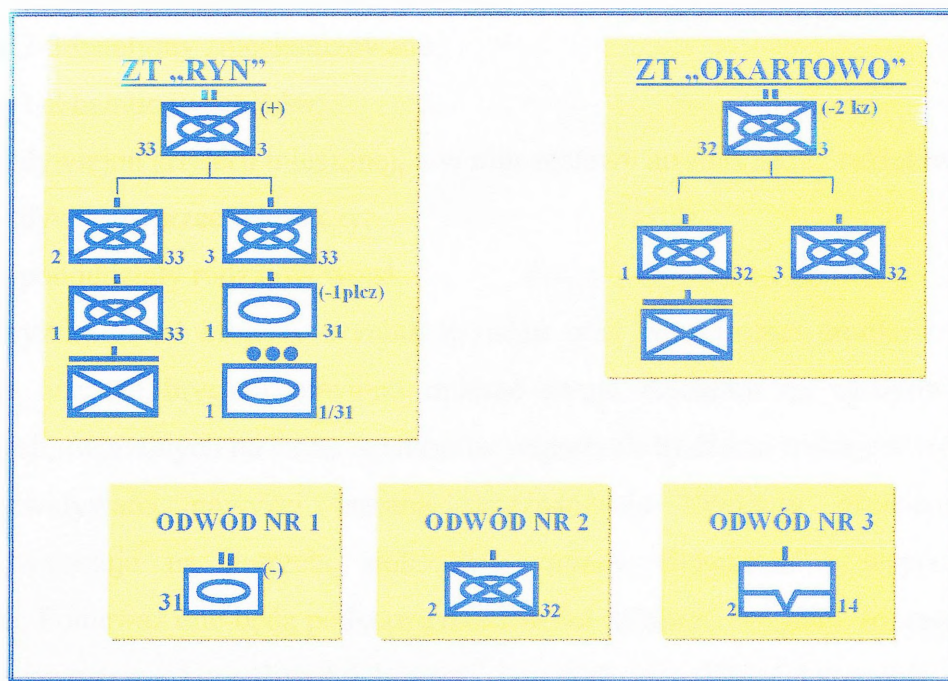
W większości proponowanych przez ćwiczących rozwiązań, przydzielone bataliony OT zostały włączone w skład zgrupowań taktycznych, przejmując zadania

---

<sup>39</sup> Por.: S. Koziej, *Podstawy ...*, s. 89.

<sup>40</sup> W. Kaczmarek, *Natarcie związku taktycznego*, AON, Warszawa 1997, s. 98.

wykonywane przeważnie przez bataliony zmotoryzowane. Brygada powinna posiadać dużą samodzielność, mobilność i zdolność do prowadzenia zarówno działań obronnych, jak i zaczepnych.



**Rys. 3.7. Podział brygady zmechanizowanej na batalionowe zgrupowania taktyczne (wariant)**

Źródło: opracowanie własne na bazie ćwiczenia dowódczo-sztabowego pk. Mazury 2003.

Wynikać to będzie z faktu, że w jej składzie powinny być mniej więcej równe ilości czołgów i BWP. Także w składzie brygady powinny być takie środki i ich ilość, która zapewni jej realizację zadań bojowych, bez potrzeby angażowania sił i środków z zewnątrz. Należy również przewidywać, że w niedalekiej przyszłości w strukturę wewnętrzną brygady zostaną włączone śmigłowce oraz środki walki elektronicznej.

Jednak, jak już wspomniano pewne kontrowersje budzą przyjmowane rozwiązania zakładające, iż w strukturze brygady będą trzy bataliony, każdy po 40 wozów. Powyższa struktura w sposób istotny utrudnia tworzenie ugrupowania bojowego, narzucając ugrupowanie z dwoma batalionami w pierwszym rzucie i jednym w odwodzie.

Inna konfiguracja możliwa jest w zasadzie dopiero po wydzieleniu sił z poszczególnych batalionów.

W oparciu o powyższe rozważania można przyjąć, że brygada może posiadać następującą strukturę organizacyjną:

- batalion dowodzenia;
- batalion rozpoznawczy (krozp, kel);
- 2-3 bataliony zmechanizowane;
- 1-2 bataliony czołgów;
- dywizjon artylerii mieszanej, a w nim zestawy artyleryjskie i raketowe;
- dywizjon przeciwlotniczy;
- pododdziały rodzajów wojsk.

Powyższy skład brygady wynika z zadań oraz właściwości środków walki. Wskazują one, że brygada powinna opierać swoje działania na zgrupowaniach taktycznych, tworzonych na bazie batalionów wspartych środkami rodzajów wojsk.

Przewidywana powyżej zmiana przeznaczenia struktury organizacyjnej brygady, wskazuje na potrzebę dokonania zmiany charakteru i wyposażenia batalionów. Ponieważ one będą podstawą możliwości działania brygady, to, zatem ich struktura wewnętrzna i możliwości bojowe, powinny umożliwiać tworzenie z nich zgrupowań taktycznych. Zgrupowania te powinny mieć charakter dostosowany do dominujących środowisk walki.

Wszelkie rozważania i kalkulacje prowadzone w ramach użycia ZT (oddziału) w działaniach obronnych rozpoczynają się od oceny wartości posiadanego potencjału bojowego i możliwości jego wykorzystania. Siła poszczególnych formacji zależy od funkcjonalności ich struktur organizacyjnych, budowanych pod kątem optymalnego wykorzystania znajdujących się w dyspozycji sił i środków. Nie bez przyczyny przywiązuje się dużo uwagi do budowy struktur organizacyjnych. Zasadniczym trzonem bojowym DZ są trzy BZ i jedna BPanc.

W 1993 roku dokonano w WP restrukturyzacji dywizji na dywizje o mieszanym składzie brygadowym - po dwie brygady zmechanizowane i jednej brygadzie pancerniej w każdej. Można przypuszczać, że takie podejście wynikało z zamiarów integracyjnych ze strukturami NATO, gdyż armie członkowskie tego paktu mają w swych strukturach brygady. Chodziło zatem o spełnienie wymagań interoperacyjności z tymi strukturami. Można się zastanawiać, czy nie było to

zamierzenie podjęte zbyt szybko, gdyż np. Niemcy w tym czasie rozpoczęli restrukturyzację mającą na celu ujednoczenie strukturalne brygad.

Oceniając obecną strukturę brygadową dywizji z punktu widzenia taktycznego dostrzec można w pewnym sensie powrót do sytuacji z przed 1989 roku, kiedy to dywizje składały się z pułków o zróżnicowanym składzie. Ujemne strony takiego rozwiązania są obecnie również aktualne, z tym że brakuje czwartego oddziału w składzie organizacyjnym dywizji.

Dokonując porównań wewnętrznej struktury potencjałów DZ z dywizjami innych państw NATO, można dostrzec wyraźnie mniejszy procent udziału środków przeciwpancernych i śmigłowców bojowych w ogólnym potencjale bojowym. Ten drugi wskaźnik jest wyjątkowo niepokojący, gdyż świadczy o znaczącej różnicy jakościowej w stosunku do np. dywizji amerykańskiej czy rosyjskiej, które mogą w odróżnieniu od naszej dywizji prowadzić samodzielnie działania w wymiarze powietrzno-ładowym. Daje to podstawy do stwierdzenia, iż wyposażenie dywizji w nowego typu śmigłowce bojowe jest jednym z pilniejszych zadań w dalszym organizacyjno-technicznym rozwoju wojsk lądowych.

Wiele przesłanek przemawia za tym, aby przyjąć kierunek zmian strukturalnych dywizji zmierzający do uniwersalnych jednolitych struktur. W opracowanym nowym modelu polskich sił zbrojnych zauważone są różne opcje i kierunki ich rozwoju. Ważnym problemem tego modelu jest dostosowanie struktur organizacyjnych do prognozowanych (nowych) warunków pola walki oraz do wymagań interoperacyjności ze strukturami Paktu Północnoatlantyckiego.

W rozwinięciu tego problemu dostrzega się konieczność budowy takich struktur, które gwarantują samodzielność bojową poczynając od podstawowych ogniw taktycznych oraz zdolność do funkcjonowania w ramach zgrupowań wielonarodowych dowodzonych przez dowództwa operacyjne w składzie międzynarodowym. W wojskach lądowych powinny być zatem tworzone samodzielne bojowo oddziały, przez powiększenie batalionów i włączenie do nich pododdziałów innych rodzajów wojsk. Rozwiązanie to narzuca pewne ograniczenia w wykorzystaniu posiadanego potencjału

bojowego<sup>41</sup>. Wymagania współczesnego i perspektywicznego pola walki narzucają potrzeby włączenia do struktur dywizji oddziału śmigłowców bojowych. Natomiast skład bojowy DPanc składającej się z dwóch BPanc i jednej BZ predysponuje je do wykonywania zwrotów zaczepnych w operacji obronnej i potęgowania uderzenia podczas zwrotu zaczepnego<sup>42</sup>.

Analiza struktur organizacyjnych i wyposażenia związku taktycznego wskazuje, że istnieją znaczące trudności w tworzeniu zgrupowań powietrznych. Współczesne związki taktyczne (ogólnowojskowe) wojsk lądowych nie posiadają etatowych sił i środków mogących stanowić podstawę do tworzenia zgrupowań powietrznych<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> M. Huzarski, *Zagadnienia taktyki wojsk lądowych*, Warszawa 1999.

<sup>42</sup> G. Sobolewski, *Obrona ZT wojsk operacyjnych wzmocnionego siłami OT*, Warszawa 2000, s. 34.

<sup>43</sup> Obecnie jedynie amerykańskie dywizje posiadają organiczne śmigłowce lotnictwa sił lądowych w składzie:

- ◆ batalion śmigłowców szturmowych (24 śmigłowce rozpoznawcze i szturmowe),
- ◆ dywizjon kawalerii powietrznej (dwie kompanie po 12 śmigłowców),
- ◆ batalion lotniczy ogólnego wsparcia (trzy kompanie po 8 śmigłowców),
- ◆ lotnicza kompania dowodzenia, ponadto, w dywizjach ciężkich, lotniczy batalion wsparcia logistycznego; Por. M. McMahon, *Aviation Restructure Initiative – corps aviation brigade, theater aviation*, US Army Aviation Digest, March/April 1994; T. Clancy, *Kawaleria pancerna*, Gdańsk 1998, s. 252-254.

#### 4. WŁAŚCIWOŚCI BUDOWY STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH PODODDZIAŁÓW WOJSK LĄDOWYCH

Przeznaczenie, a głównie zadania przewidywane do wykonania przez wojska wpływają na ich struktury organizacyjne. Pojęcie „struktura organizacyjna” zawiera bowiem w sobie dwa elementy. Pierwszym z nich jest organizacja rozumiana jako twór ludzki powołany do realizacji określonych zadań i wynikających z nich działań. W każdej organizacji doszukać się można trzech elementów:

- podmiotów (ludzi);
- narzędzi (w wypadku organizacji wojskowej – narzędzi walki);
- przedmiotów działania (zadań do których jest przewidziana).

Elementy te tworzą organizację wówczas, jeśli, oddziałują na siebie, generują całość zdolną do realizacji zadań, które wymagały powołania oddzielnej instytucji<sup>44</sup>. Potwierdza to wniosek, że u podstaw każdej organizacji tkwią zadania, jakie ta organizacja ma wykonywać.

Kolejną składową jest struktura, która jest niczym innym jak zbiorem połączeń i zależności występujących między elementami danej organizacji. Zatem struktura organizacyjna to szczegółowo opisana organizacja<sup>45</sup>.

W ramach NATO wypracowano koncepcję CJTF (ang. Combined Joint Task Force). Pod tym pojęciem rozumie się przedsięwzięcie służące stworzeniu elastycznych struktur pozwalających na szybkie zorganizowanie i użycie sił w zależności od zadań i wymagań sytuacji<sup>46</sup>.

Wskazana koncepcja tworzenia „sił zadaniowych”, choć dotyczy operacji, to jednak może również być w pewnym zakresie realizowana na szczeblach taktycznych, gdzie na bazie rdzennych struktur jednostek wojskowych tworzone są, w zależności od sytuacji i zadań – **taktyczne grupy bojowe (TGB)**. Jest to tym bardziej istotne, że analiza przebiegu wielu konfliktów zbrojnych na świecie wskazuje na to, że ciężar walki przenoszony jest na szczeble taktyczne.

<sup>44</sup>Por. T. Zieliński, *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1984, s. 75.

<sup>45</sup>Por. A. Stabryła, *Doskonaleń struktury organizacyjnej*, Warszawa 1991, s. 11.

<sup>46</sup>Por. J. Zieliński (red.), *Podstawowe założenia operacji połączonych*, AON, Warszawa 2000, s. 8.

W rozdziale zaprezentowano teorię przygotowania i prowadzenia działań na poziomie taktycznym, zwłaszcza w zakresie koncepcji doboru sił do zadań, czyli tworzenia taktycznych grup bojowych. W tym celu posłużono się przykładami rozwiązań stosowanych w innych krajach i wskazano na te rozwiązania, które mogą być wykorzystane w naszych, narodowych warunkach.

Impulsem do podjęcia badań było pytanie: *czy istnieje potrzeba tworzenia taktycznych grup bojowych, a jeśli tak, to w jaki sposób należy je tworzyć i do czego używać?*

Powyższe pytanie może wydawać się sprzeczne z dotychczasowym sposobem pojmowania problemu, gdyż na szczeblach taktycznych występują stałe struktury organizacyjne, którym przydziela się określone zadania. Jednak, jak wskazują wnioski z wielu przykładów historycznych, siły zadaniowe były tworzone niemal od zawsze, choć w różnych okresach historii różnie je nazywano. Pierwszymi jednostkami przeznaczonymi do reagowania kryzysowego były siły interwencyjne NATO powstałe w 1960 roku, które w przypadku oznak kryzysu, miały być zdolne do szybkiego przerzutu oraz natychmiastowego podjęcia działań w zagrożonych rejonach. Posiadanie takich jednostek działało odstrasżająco na potencjalnego przeciwnika i pozwalało zapobiec wielu lokalnym konfliktom w rejonach zainteresowania Paktu, stając się przez to skuteczną formą nacisku militarnego.

Z naszych, narodowych doświadczeń wynika, że szczególnie wyraźnymi przykładami tworzenia tzw. zgrupowań taktycznych jest nasz udział w misjach pokojowych, a zwłaszcza rok 1996, kiedy to Polska do wykonywania zadań w ramach IFOR wydzieliła zgrupowanie utworzone na bazie etatowego batalion.

Stąd też zgodzić się należy ze stanowiskiem, że konieczność usamodzielnienia szczebla dowodzenia, jakim jest batalion wynika z charakteru współczesnego i perspektywnego pola walki. Ogniskowość działań z jednej, a potrzeba łączenia wysiłku z drugiej strony, wymaga powstania „modułu” o dużej samodzielności z możliwością łączenia go w większe struktury organizacyjne<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> W. Lidwa, *Współdziałanie w walce lądowej*, wyd. A. Marszałek, Toruń 2000, s. 64.

#### 4.1. Wyjaśnienia terminologiczne

W dotychczasowej nomenklaturze taktycznej funkcjonowały różne pojęcia: **zgrupowania taktyczne**, **zgrupowania broni połączonych**, czy też **siły zadaniowe**.

**Zgrupowanie** w znaczeniu ogólnym to gromadzenie, zebranie się określonych osób, zorganizowane w celu przygotowania się do czegoś, najczęściej wspólnie później wykonywanego<sup>48</sup>.

W ujęciu wojskowym, **zgrupowanie taktyczne** jest to zbiór połączonych sił wojsk lądowych, którego zasadniczym trzonem jest batalion (zmechanizowany, czołgów). W jego skład mogą wchodzić pododdziały rodzajów wojsk. Skład zgrupowania taktycznego zależy od zadania i możliwości szczebla nadrzędnego. Celem tworzenia i działania zgrupowania taktycznego jest samodzielne wykonywanie zadań bojowych, często we współdziałaniu z wydzielonymi siłami rzutu powietrznego<sup>49</sup>.

Leksykon wiedzy wojskowej łączy kategorię **zgrupowania** (zgrupowania wojsk) ze szczeblem związku taktycznego i oddziału, wskazując również na występowanie w ich ramach różnych rodzajów wojsk, a także sił zbrojnych<sup>50</sup>. W publikacji tej nie występuje jednak definicja zgrupowania taktycznego.

Termin **grupa bojowa** możemy zdefiniować następująco<sup>51</sup>:

1) zespół żołnierzy (partyzantów) lub pododdziałów (oddziałów), a nawet związków występujący pod wspólnym dowództwem przeznaczony do wykonania określonego zadania bojowego. W czasie II wojny światowej w niektórych armiach tworzone nieetatowe grupy bojowe o różnym składzie, np. w armii niemieckiej i amerykańskiej najczęściej w składzie batalionu lub pułku piechoty (czołgów) wzmocnionego pododdziałami innych rodzajów wojsk;

<sup>48</sup> *Słownik współczesnego języka polskiego*, Warszawa 1996, s. 436.

<sup>49</sup> *Podstawowe kategorie sztuki wojennej*, AON, Warszawa 1996, s. 127.

<sup>50</sup> *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa 1979, s. 523.

<sup>51</sup> Tamże, s. 134.

2) w siłach zbrojnych niektórych państw zachodnich jednostka wojskowa dysponująca siłą bojową równorzędną pułkowi zmechanizowanemu (zmotoryzowanemu).

Niemiecki słownik wojskowy przedstawia definicję pojęcia **batalionowe zgrupowania taktyczne**. Jest to jednostka zorganizowana z połączenia elementów pododdziałów czołgów i piechoty pod jednym dowództwem, do wykonania konkretnego zadania. W zależności od wariantu działania, w jej składzie mogą przeważać pododdziały czołgów lub piechoty<sup>52</sup>.

Tematyka rozpatrywana w opracowaniu wymaga odniesienia do pojęcia **broni połączonych**. Można je zdefiniować jako potrzebę (ideę) wykorzystania sił i środków rodzajów wojsk w ścisłej synchronizacji tak, aby maksymalnie wykorzystać specyficzne zalety każdego z nich na polu walki. Jednocześnie, wzajemne uzupełnianie się ich zalet, pozwala na rekompensowanie braków innych rodzajów wojsk<sup>53</sup>.

W *Słowniku terminów i definicji NATO* (angielsko – polski) *AAP – 6 (U)*, używa się pojęcia *task force* / **siły (zgrupowanie, grupa)** do wykonania określonych zadań.

Z kolei w doktrynie, *Działania komponentu lądowego ATP-3.2 (wersja C tłumaczenia)*, *NATO-Jawne*, mówi się o działaniach **broni połączonych** (ang. **combined arms**), uzasadniając je stwierdzeniem, że w działaniach wojennych używa się rodzajów wojsk według przyjętej koncepcji taktycznej. Zaś w dalszej części tegoż dokumentu jest napisane o: **tworzeniu zgrupowań bojowych** (ang. **Task organization**), wyjaśniając, że w zależności od treści otrzymanego zadania tworzy się odpowiednią strukturę organizacyjną zgrupowania bojowego.

W doktrynie wojsk lądowych Francji i regulaminach francuskich mówi się o: **fr. GTIA – Groupement tactique interarmes**, **ang. The Combined arms taskforce**, co możemy przetłumaczyć jako: **zgrupowanie taktyczne broni połączonych**.

<sup>52</sup> *Militärisches Studienglossar*, s. 163-164.

<sup>53</sup> Na podstawie seminarium nt.: *Zgrupowania taktyczne wojsk lądowych w operacjach połączonych*, przeprowadzonego w Katedrze Taktyki Ogólnej AON, w dniu w dniu 18. 04. 2001 r.

W naszych wojskach lądowych przyjęte zostało pojęcie taktyczna grupa bojowa, a doświadczenia z Iraku wzbogacają terminologię o sformułowania: brygadowa grupa bojowa oraz samodzielna grupa powietrzno-szturmowa.

Trudno jest jednoznacznie uporządkować zaistniałą mnogość terminologiczną.

Najszerszym znaczeniowo pojęciem są **siły zadaniowe** gdyż taki termin:

- jasno precyzuje cel tworzenia takiego właśnie elementu ugrupowania wojsk.
- nie ogranicza ani szczebla, jaki go tworzy ani celu działania sił.

Jest to o tyle istotne, że termin **bojowa** czy **bojowy** nie bardzo pasuje np. do działań wsparcia pokoju.

Wnioski z przeprowadzonych badań wskazują, że termin **taktyczna grupa bojowa** można zdefiniować jako moduł funkcjonalny przeznaczony do wykonania określonego zadania, tworzony najczęściej na bazie batalionu, mający w swoim składzie pododdziały różnych rodzajów wojsk i charakteryzujący się dużą autonomicznością.

#### 4.2. Tworzenie taktycznych grup bojowych

Wśród wielu zmian, określających przyszłe możliwości operacyjne wojsk lądowych, staje się usamodzielnienie batalionów, które według wielu teoretyków wojskowych, są podstawowym modułem organizacyjnym i szkoleniowym wojsk lądowych, decydujących o sile brygad i dywizji.

Analiza elementów strukturalnych batalionu wskazuje, że organizacja nie spełnia wymogu funkcjonalności, co powoduje konieczność modyfikacji w czasie planowania i prowadzenia działań taktycznych (taktyczne grupy bojowe na polu walki, taktyczne siły zadaniowe w misjach pokojowych).<sup>54</sup> Współczesny batalion zmechanizowany nie posiada środków ogniowych do osłony przeciwlotniczej, środków przeciwpancernych, ale też i elementów wsparcia inżynierskiego oraz odpowiednich elementów rozpoznawczych.

---

<sup>54</sup> M. Wrzosek, *Uwarunkowania modyfikacji struktur organizacyjnych wojsk lądowych na poziomie taktycznym*, AON, Warszawa 2003, s. 6.

Pomimo dokonywanych w ostatnim czasie zmian w strukturze organizacyjnej brygad tj. np. ograniczenia liczby batalionów z czterech po 30 wozów, na trzy bataliony, ale po 40 wozów, nie zmienia się potencjał bojowy brygady, a ponadto przyjęcie takiego rozwiązania ogranicza możliwość wariantowania ugrupowania bojowego bez konieczności tworzenia elementów doraźnych np. TGB.

AK już wspomiano, aby polski batalion miał wartość bojową porównywalną z batalionami innych armii NATO, należy zwiększyć jego potencjał, a zwłaszcza liczbę podstawowego uzbrojenia. Można w tym zakresie wzmocnić sprzętowo poszczególne kompanie lub zwiększyć ich liczbę.

Rozbudowa „trzonu bojowego” wymusza wzmocnienie pododdziałów logistycznych i dowodzenia. Może warto rozważyć, zatem kwestie modyfikacji funkcjonalnej i stworzenie struktury batalionu z większą liczbą kompanii bojowych, ewentualnie wprowadzenie struktury mieszanej np. kompanie zmechanizowane i czołgów, a może jeszcze dodatkowo kompania piechoty. Ponadto, w skład batalionu powinny wchodzić: kompania wsparcia, wyposażona w lekkie moździerze i wyrzutnie przeciwpancernych pocisków kierowanych oraz kompania dowodzenia i logistyczna.

Jak wynika z powyższego, aktualna struktura organizacyjna naszych batalionów zmusza do tworzenia różnych wariantów TGB lub też innych elementów funkcjonalnych w zależności od otrzymanego zadania i warunków jego wykonania.

#### 4.2.1. Doświadczenia narodowe

W 1996 roku do IFOR wytypowano jeden z batalionów ze składu 6 Brygady Desantowo-Szturmowej<sup>55</sup>. Zmieniono jego strukturę organizacyjną oraz wyposażenie. Zmiany wynikały z potrzeb związanych ze specyfiką zadania (misji) oraz warunków jego wykonania. Podobne zależności występowały podczas udziału naszych komponentów w SFOR i KFOR. Sytuacja powtórzyła się – choć w innym wymiarze - podczas działań w Iraku i Afganistanie.

---

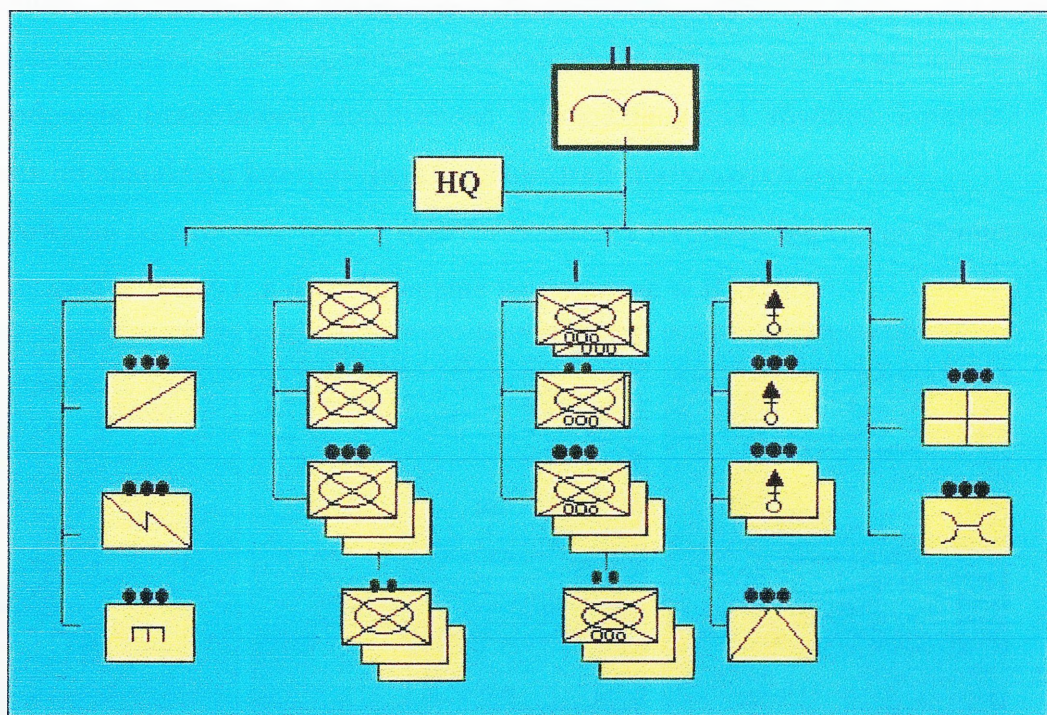
<sup>55</sup> Pomimo, że z nazwy był to batalion powietrzno-desantowy, to zmiany organizacyjne wynikające z charakteru misji spowodowały, że na jego bazie utworzono typowy batalion zmechanizowany z dodatkowymi elementami wsparcia i zabezpieczenia. [przyp. aut.]

IFOR powodował nową jakościowo sytuację dla naszych wojsk lądowych, gdyż była to pierwsza regularna jednostka naszych wojsk lądowych skierowana do wykonywania zadań poza granicami kraju.<sup>56</sup>

Na bazie tegoż batalionu stworzono zgrupowanie taktyczne, które wraz z batalionami duńskim, fińskim, szwedzkim i norweskim weszło w skład Brygady Nordycko – Polskiej (NPB).<sup>57</sup>

Specyfika działania w Bośni wymagała dostosowania struktury organizacyjnej i wyposażenia batalionu pod kątem przewidywanych zadań (rys. 4.1). W tym celu dokonano następujących zmian:

- + batalion udał się do Bośni bez bppanc i bplot, które pozostały w MSD w kraju;
- + wyposażono go w sprzęt nie występujący dotychczas w 6 BDSz. Były to BWP-1–10 pojazdów oraz BRDM (BRDM-2 i BRDM2-R5) w ilości 42 pojazdów;



Rys. 4.1. Struktura 16 batalionu powietrzno-desantowego w IFOR

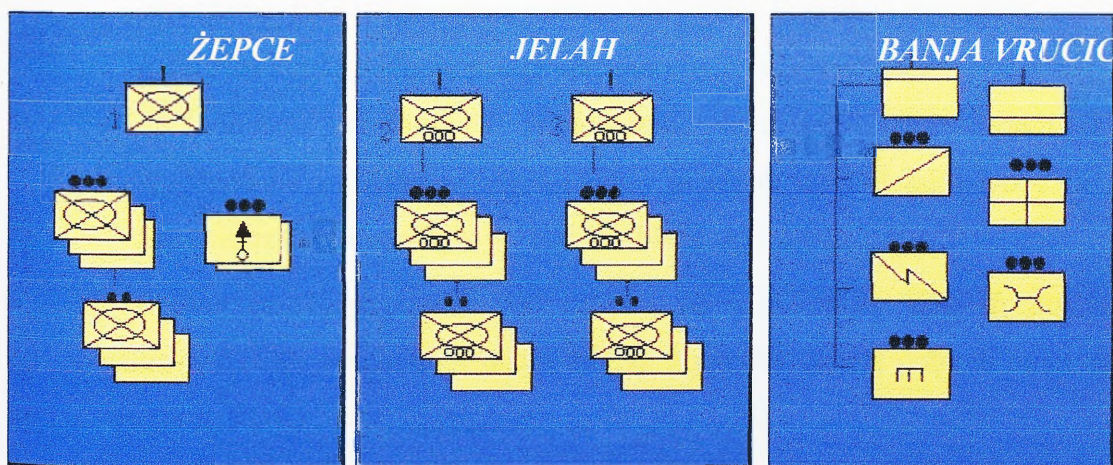
<sup>56</sup> Por. Gagor F., Paszkowski K., *Międzynarodowe operacje pokojowe w doktrynie obronnej RP*, Toruń 1999, s. 143.

<sup>57</sup> Praca zbiorowa, *Działalność 16 batalionu powietrzno-desantowego w Bośni i Hercegowinie w ramach sił IFOR*, Kraków 1997, s.17.

- ✦ batalion uzupełniono w nowoczesny sprzęt medyczny, w tym w pojazdy sanitarne, większą ilość samochodów osobowo-terenowych i ciężarowo-terenowych;
- ✦ do składu osobowego batalionu wcielono specjalistów wojskowych spoza jednostki (np. kierowcy-mechanicy BWP, kierowcy BRDM, działonowi, itp.).

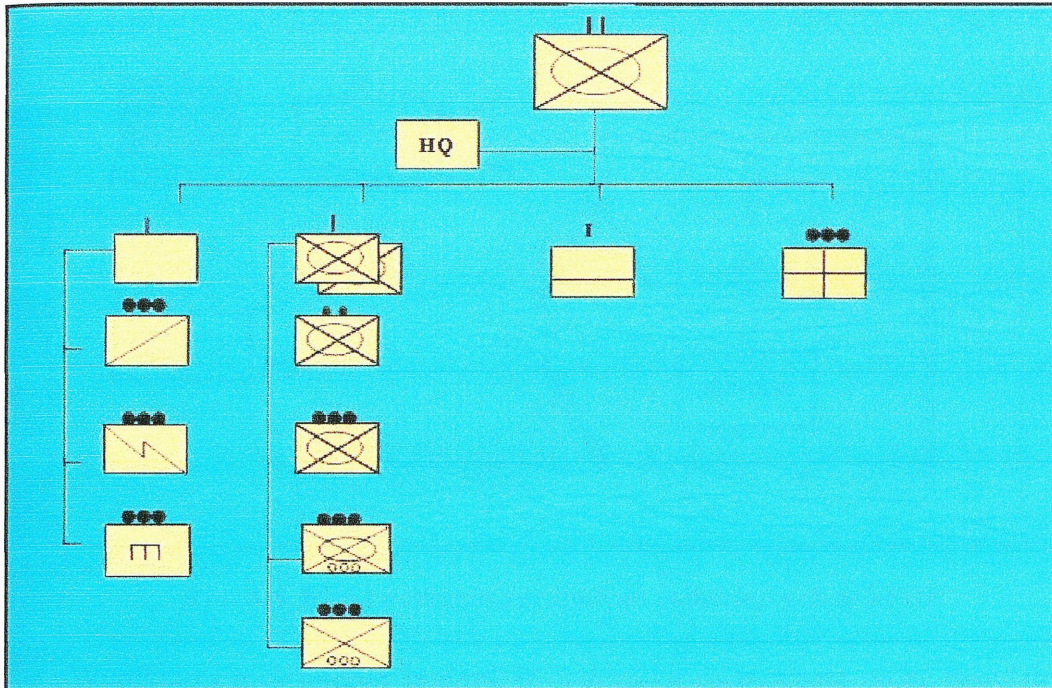
Doświadczenia z IFOR, upoważniają do sformułowania kilku wniosków cząstkowych:

1. Udział polskiego kontyngentu w siłach IFOR zapoczątkował nowy jakościowo etap w naszej działalności na forum NATO, bo oto po raz pierwszy do wykonywania zadań poza granicami kraju wyznaczono organiczną jednostkę wojskową, a był nią samodzielny batalion.
2. Sytuacja wymagała utworzenia na bazie tegoż batalionu autonomicznego zgrupowania taktycznego.
3. Specyfika działania w IFOR, tj. przydzielenie samodzielnych rejonów odpowiedzialności poszczególnym pododdziałom zgrupowania batalionowego spowodowała uzasadnioną konieczność usamodzielnienia również kompanii i nadania im charakteru **kompanijnych zgrupowań taktycznych** (rys. 4.2).
4. Zgrupowania batalionowe były o różnym składzie i wyposażeniu (jedna kompania wyposażona w BWP-1, a dwie kompanie wyposażone w BRDM).



Rys. 4.2. Zgrupowania taktyczne szczebla kompanii w IFOR

Zmiana charakteru misji, tj. przejście ze struktur IFOR na SFOR spowodowała między innymi redukcję stanu osobowego naszego zgrupowania do 500 żołnierzy.



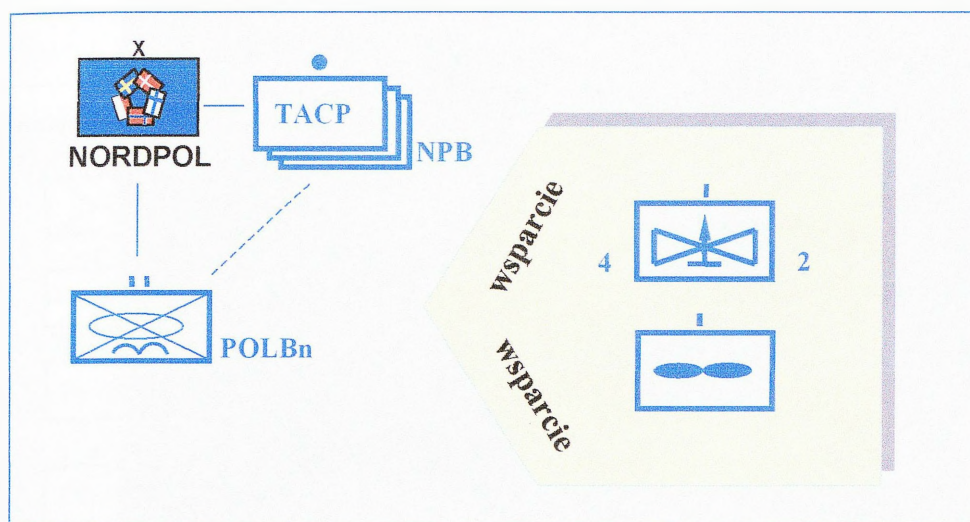
Rys. 4.3. Struktura 16 batalionu powietrzno-desantowego w SFOR

Oprócz redukcji stanów osobowych, przejście ze struktur IFOR na struktury SFOR wiązało się również z kolejną reorganizacją struktury zgrupowania (rys. 4.3).

Polegała ona między innymi na tym, iż:

- siły Polbatu zredukowano do około 420 żołnierzy, czyli o około 1/3;
- w nowych warunkach zmieniono strukturę organizacyjną batalionu poprzez wycofanie jednej kompanii szturmowej oraz kompanii wsparcia, co było naturalną konsekwencją postępującego procesu pokojowego;
- ujednolicono strukturę i wyposażenie kompanii szturmowych, które wyposażono zarówno w bojowe wozy piechoty BWP-1 jak i wozy BRDM (łącznie w batalionie było 10 BWP 17 BRDM i 3 BRDM R-5).

Idea tworzenia zgrupowań taktycznych na przykładzie działań polskiego zgrupowania w SFOR wynikała w dużej mierze z przyjętych dla potrzeb misji zasad użycia siły (ang. ROE).



Rys. 4.4. Idea tworzenia grupowań zadaniowych w SFOR

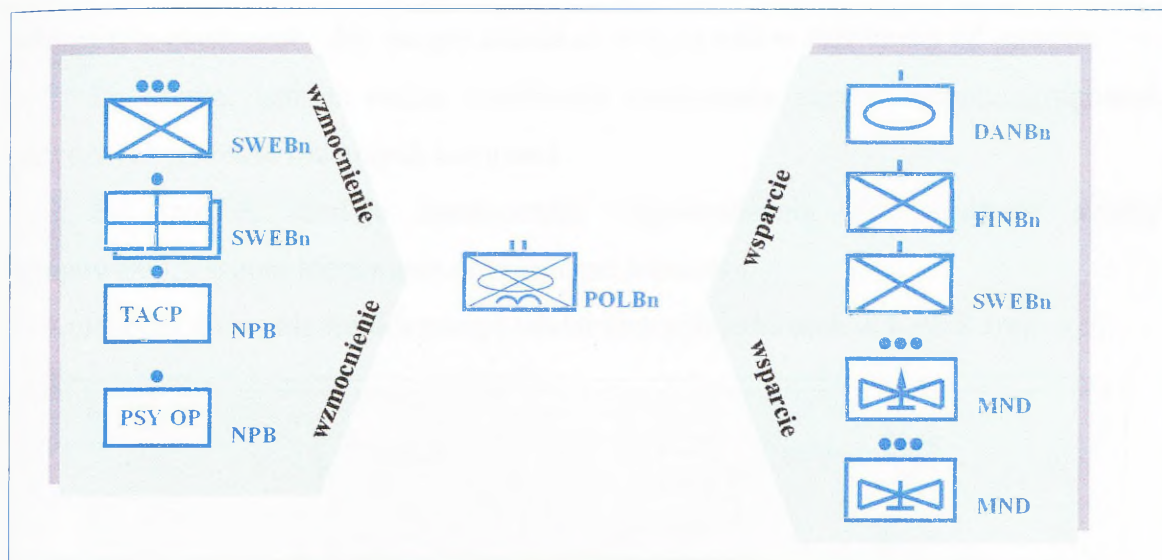
Wynikało z nich między innymi, iż podczas wykonywania zadań mandatowych, NPB w tym polskie zgrupowanie miało zapewnione wsparcie ogniowe, w razie zaistnienia takiej konieczności (rys. 4.4). Realizowane ono było przez 4 eskadrę 2 Pułku Kawalerii<sup>58</sup>, stacjonującego w Commanche Base w miejscowości TUZLA oraz przez lotnictwo Sił Powietrznych USA rozlokowane w bazach we Włoszech.

W przypadku konieczności wsparcia zgrupowania przez lotnictwo Sił Powietrznych realizowane ono było by między innymi przez samoloty F-16 C Falcon i F-18 Hornet. Do kierowania wsparciem lotniczym z ziemi przeznaczone były Zespoły Kierowania Uderzeniami Lotnictwem (ang. TACP) w DOBOJU. Na szczeblu brygady były trzy takie zespoły, które współpracowały ze zgrupowaniami batalionami brygady, a w razie potrzeby były do nich przydzielane.

W ramach NPB tworzone były ponadto zgrupowania zadaniowe, które przeznaczone były tylko do wykonania jednego określonego zadania, np. zapewnienia bezpieczeństwa w trakcie uroczystości religijnych. Takim przykładem jest

Do wykonania tego zadania na bazie polskiego batalionu utworzono zgrupowanie, dla którego przewidziano siły wzmocnienia i wsparcia (rys. 4.5).

<sup>58</sup> 4 el składała się z: 31 śmigłowców OH-58 Kiowa Warrior i 15 śmigłowców UH-60 Black Hawk.



Rys. 4.5. Batalionowe zgrupowanie zadaniowe w SFOR

### 1. Zgrupowanie wzmocniono między innymi:

- jednym plutonem piechoty z batalionu szwedzkiego (SWE Bn);
- dwoma sekcjami medycznymi z batalionu szwedzkiego (SWEDMEDCOY);
- jednym zespołem kierowania uderzeniami lotnictwem (TACP);
- jednym zespołem działań psychologicznych.

### 2. Zgrupowanie było wspierane przez:

- jedną kompanię piechoty z batalionu szwedzkiego w gotowości do działania 30 min;
- jedną kompanię piechoty z batalionu fińskiego (FIN Bn) będącej w gotowości 30 min;
- jedną kompanię czołgów z batalionu duńskiego DAN Bn w gotowości 60 min;
- plutonem śmigłowców (2 śmigłowce AH-64 i 2 śmigłowce OH-58D);
- plutonem śmigłowców transportowych (8 śmigłowców UH-60).

Wskazany przykład dowodzi o elastyczności składu i wyposażenia batalionowego zgrupowania taktycznego, które było każdorazowo modyfikowane w zależności od potrzeb wynikających z rozwoju sytuacji w rejonie działań.

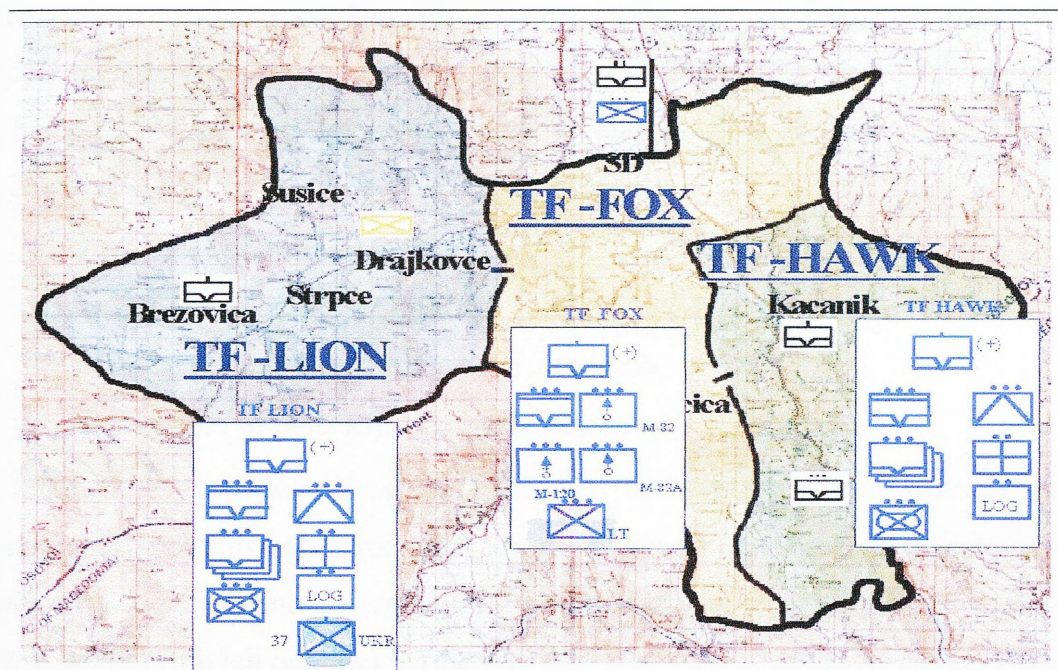
Działalność polskiego batalionu w siłach SFOR wskazuje, iż:

Po pierwsze, koniecznym jest, aby zgrupowanie tworzone na szczeblu batalionu było na tyle elastyczne, aby mogło zmieniać swój kształt w zależności od potrzeb.

Po drugie, istnieje realna możliwość budowania samodzielnych zgrupowań taktycznych na bazie rdzennych kompanii.

Po trzecie, istnieje konieczność wprowadzenia do struktury sztabu zgrupowania, zespołu kierowania uderzeniami lotnictwa.

Kolejnych doświadczeń dostarczył udział naszych jednostek w KFOR (rys. 4.6).



Rys. 4.6. Zgrupowania taktyczne w KFOR

W skład polskiego kontyngentu w siłach NATO w Kosowie weszły:

- kompania ukraińska;
- 30 żołnierzy litewskich z Kowieńskiego Batalionu Jegrów;
- trzy sekcje z kontyngentu amerykańskiego: łącznikowa, analizy i kontroli oraz łączności.

Analizując udział polskiego zgrupowania w siłach KFOR poczynić można wiele ciekawych spostrzeżeń, szczególnie w zakresie możliwości tworzenia na jego bazie wielonarodowych zgrupowań taktycznych.

Analogicznie jak to było w siłach IFOR i SFOR, ze zgrupowania batalionowego wydzielono samodzielne zgrupowania taktyczne.

Działanie w KFOR pokazuje, iż zarówno batalion, jak i kompania, mogą być szczeblem organizacyjnym, na którym mogą być tworzone zgrupowania wielonarodowe.

Nowe, inne doświadczenia wynikają z naszego udziału w stabilizacji sytuacji w Iraku. Działania stabilizacyjne podejmowane są po doprowadzeniu do rozejmu i przejściu konfliktu w fazę wygasania (fazę pokonfliktową) i wówczas, gdy angażowanie sił międzynarodowych jest niezbędne do trwałego ustabilizowania sytuacji i odbudowania pokoju na terytorium objętym kryzysem. Stąd też tworzone na szczeblach taktycznych zgrupowania zadaniowe należy określać mianem taktycznych grup bojowych.

Celem działań stabilizacyjnych jest:<sup>59</sup>

- łagodzenie skutków konfliktu;
- pomoc w odbudowie struktur państwowych;
- umacnianie współpracy cywilno – wojskowej.

Rola sił wojskowych sprowadza się do nadzorowania przestrzegania porozumienia pokojowego (rozejmu), utrzymywania niezbędnych sankcji lub ograniczeń w celu uniemożliwienia wznowienia walk, jeśli porozumienie jest przez strony konfliktu (lub ich odłamy) naruszane.

Szczególne znaczenia w stabilizowaniu sytuacji nabiera kontrola zbrojeń, której zasadniczym celem jest osiągnięcie lub utrzymanie stabilizacji na określonym obszarze, stanowiące zasadniczy warunek budowania wzajemnego zaufania. Choć kontrola zbrojeń obejmuje głównie przedsięwzięcia o charakterze dyplomatycznym, jednak siły zbrojne stanowią nieodzowny element systemu kontroli obejmującego: inspekcje, kontrolowanie demobilizacji i niszczenia systemów uzbrojenia.

---

<sup>59</sup>M. Banasik, *Strategiczna koncepcja rozwoju i operacyjnego wykorzystania sił NATO w perspektywie najbliższych 15 lat*, Polskie Narodowe Przedstawicielstwo Wojskowe przy SHAPE, materiały z wykładu wygłoszonego w SG WP, Warszawa luty 2005 r.

Kolejną grupę zadań stanowią przedsięwzięcia o charakterze ochronnym. Działania te polegają głównie na osłanianie i ochronie grup etnicznych, ludności poszkodowanej w rezultacie działań wojennych oraz ochronie dóbr materialnych przed grabieżą i konwojów. Powyższe zadania realizowane są poprzez:

- działania punktów kontrolnych przy wjazdach do baz ;
- przeszukiwanie obiektów;
- kontrolę tłumów;
- patrolowanie piesze i na pojazdach;
- obserwację wyznaczonych obiektów.

Wskazane zadania wykonywane są przez taktyczne grupy bojowe szczebla brygady i batalionu. Dla przykładu, jedna z brygad zmechanizowanych otrzymała zadanie utworzenia części komponentu wojskowego – brygadowej grupy bojowej (ang. Brigade Combat Troops) w sile batalionu zmechanizowanego. Jednak pokojowa struktura batalionu (batalion w kraju funkcjonował w siłach szybkiego rozwinięcia) różniła się od tej, jaka była wymagana w działaniach w Iraku. Stąd też na czas działań został wzmocniony jednostkami żandarmerii wojskowej i taktycznym zespołem działań psychologicznych. Weszły one w struktury sztabu batalionu. Ponadto, kompanię dowodzenia wzmocniono plutonem saperów oraz drużyną ochrony i regulacji ruchu. Kompania zmechanizowana natomiast składała się z dwóch plutonów. Kompania rozpoznawcza również ma w swoim składzie dwa plutony, natomiast kompania logistyczna – pluton zaopatrzenia, pluton remontowy i pluton medyczny.

W strukturę batalionu włączono również łotewską kompanię zmotoryzowaną i litewski pluton zmotoryzowany<sup>60</sup>.

Jak wskazuje zaprezentowany przykład, specyfiki zadań przewidywanych do wykonania spowodowała znaczne zmiany strukturalne batalionu. Powstała w ten sposób taktyczna grupa bojowa stała się jednym z elementów brygadowej grupy bojowej.

---

<sup>60</sup> Z. Szczybyło, *Przygotowania batalionu do wyjazdu do Iraku*, PWL – wydanie specjalne, sierpień 2003, s. 34.

Kolejny przykład dotyczy szczebla brygady tj. Brygady Międzynarodowej BCT (Brigade Combat Troops) (por. załącznik 2), która weszła w skład Dywizji Międzynarodowej. Brygadowa grupa bojowa składała się z:

- dowództwa;
- sztabu, w skład którego wchodzi przedstawiciele Danii, Fidżi i Mongolii;
- dwóch polskich batalionów zmechanizowanych w tym jeden wzmocniony lotewską kompanią i plutonem zmotoryzowanym z Litwy;
- bułgarskiego batalionu zmechanizowanego;
- batalionu dowodzenia;
- grupy zabezpieczenia medycznego.

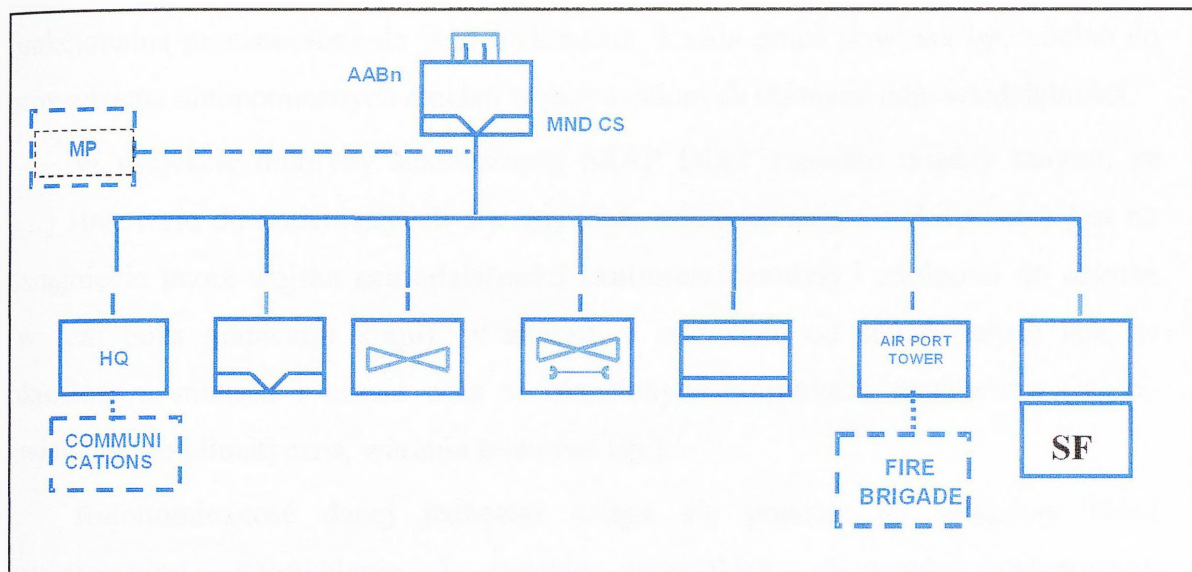
Do zasadniczych zadań stojących przed BCT należało (rejon odpowiedzialności BCT przedstawia załącznik 3):

- pomoc w ustanowieniu nowych władz;
- wojskowe wsparcie administracji cywilnej;
- pomoc w odbudowie infrastruktury;
- wsparcie akcji humanitarnych i ochrony konwojów;
- zapewnienie porządku publicznego;
- ochrona ważnych obiektów użyteczności publicznej, infrastruktury, zabytków i miejsc kultu religijnego.

Ważnym elementem ugrupowania dywizji była Samodzielna Grupa Powietrzno-Szturmowa (SGPSz). Jako odwód dowódcy dywizji przeznaczona była do wsparcia działań oddziałów dywizji w razie nagłego zaostrzenia sytuacji, zwłaszcza w przypadku ataku na polskich żołnierzy. Doświadczenia wskazują, że struktura i wyposażenie tak zorganizowanej SGPSz zapewnia:

- błyskawiczną reakcję i wsparcie wszystkich oddziałów dywizji w razie wystąpienia sytuacji kryzysowych w strefie odpowiedzialności;
- demonstrację siły;
- transport lotniczy, rozpoznanie z powietrza rejonów szczególnego zainteresowania oraz ewakuację rannych z rejonów porażenia;
- eskortę, ochronę VIP, konwojów oraz patrolowanie;
- realizację zadań specjalnych.

Samodzielna Grupa Powietrzno – Szturmowa liczy zazwyczaj ok. 300 żołnierzy, a jej głównym wyposażeniem są śmigłowce Mi – 8 i W – 3W oraz indywidualna i zespołowa broń strzelecka.



**Rys. 4.7. Wariant struktury Samodzielnej Grupy Powietrzno Szturmowej**

Rdzeń SGPSz stanowią: eskadra śmigłowców, szwadron kawalerii powietrznej oraz kompania specjalna (ang. SF) (por. rys. 4.7).

W celu sprawnej realizacji zadań w całym sektorze odpowiedzialności dywizji, SGPSz została podzielona na dwie podgrupy bojowe rozlokowane w różnych miejscach. Ich skład zmienia się w zależności od sytuacji w rejonie odpowiedzialności.

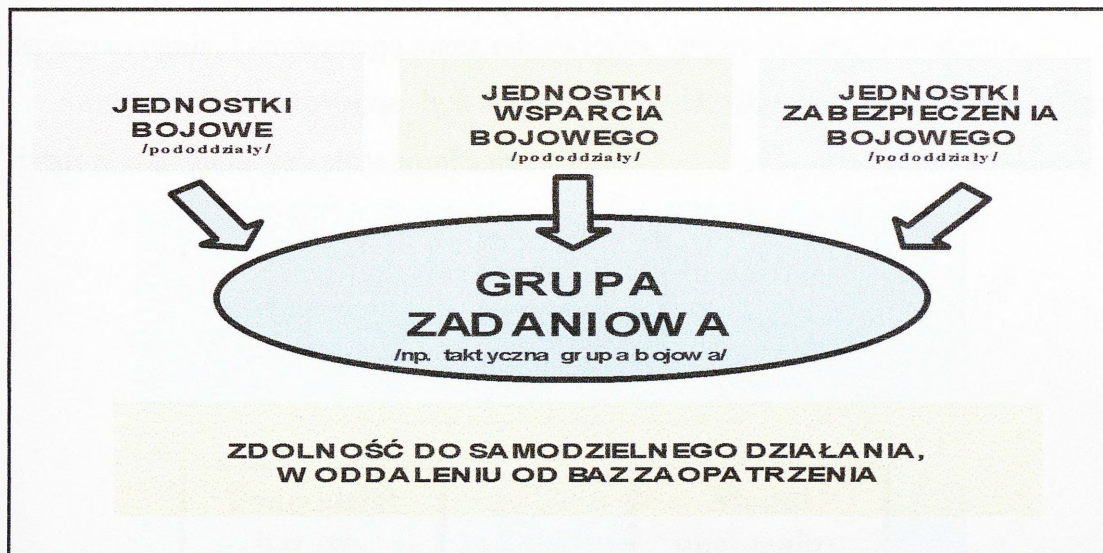
Samodzielna Grupa Powietrzno Szturmowa z racji swojego przeznaczenia, zadań i wyposażenia zapewnia dowódcy dywizji wysoce manewrowy odwód oraz możliwość natychmiastowej reakcji na zagrożenia w całym obszarze odpowiedzialności dywizji.

### 3.2.2. Zasady tworzenia

Istota tworzenia taktycznych grup bojowych wyraża się w założeniu, iż w zależności od treści otrzymanego zadania tworzy się odpowiednią strukturę funkcjonalną przeznaczoną do jego wykonania. Każda grupa powinna być zdolna do prowadzenia autonomicznych działań w przydzielonych rejonach odpowiedzialności.

W projekcie doktryny szkoleniowej SZRP DD/7 zapisano między innymi, że (...) stosownie do zmieniających się zagrożeń, szkolenie wojsk nakierowane jest na osiągnięcie przez wojska **samodzielności (autonomiczności)** i zdolności do działań (w tym poza granicami kraju), w znacznym oddaleniu od stacjonarnych baz, w określonym miejscu i czasie oraz w określonych warunkach środowiska (region świata, strefa klimatyczna, warunki terenowe itp.).

Autonomiczność danej jednostki osiąga się poprzez jej właściwy skład organizacyjny, wyszkolenie i zgranie wszystkich elementów składowych (komponentów). Model jednostki autonomicznej przedstawia rys. 4.8.<sup>61</sup>



**Rys. 4.8. Model jednostki autonomicznej**

Źródło: Projekt doktryny szkolenia sił zbrojnych RP DD/7, Warszawa 2004.

<sup>61</sup> Projekt doktryny szkolenia sił zbrojnych RP DD/7, Warszawa 2004, s.7.

Warunkiem prowadzenia autonomicznych działań w Wojskach Lądowych jest tworzenie modułów bojowych (grup zadaniowych), których podstawą są bataliony.

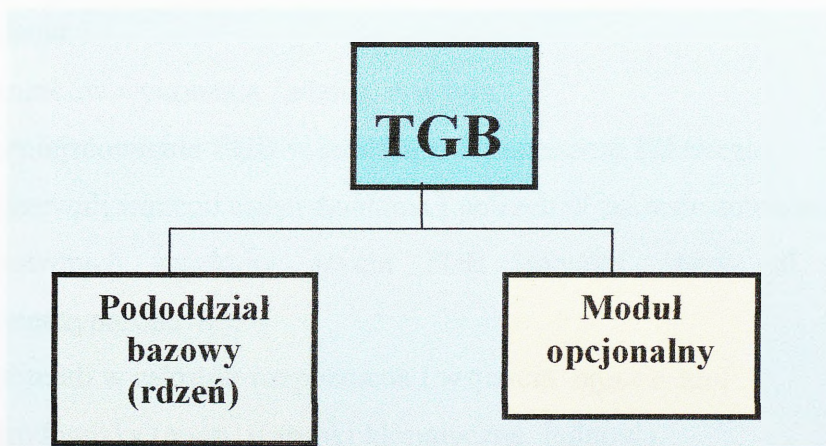
Pododdziały bojowe na poziomie taktycznym (taktyczne grupy bojowe), uzupełniane są pododdziałami wsparcia i zabezpieczenia działań.<sup>62</sup>

Szkolenie pododdziałów wsparcia i zabezpieczenia jest ściśle powiązane z cyklem szkolenia modułów bojowych - grup zadaniowych (taktycznych grup bojowych) i polega na wszechstronnym zgraniu i dostosowaniu ich działań do potrzeb grupy zadaniowej.<sup>63</sup>

Zbliżone podejście do modelu tworzenia TGB zaprezentowali J. Policha i Z. Zalewski w artykule: *Oslona przeciwlotnicza taktycznej grupy bojowej*. W swoim opracowaniu uwzględniają również moduł decyzyjny obejmujący dowództwo i sztab brygady lub batalionu wraz z oddelegowanymi oficerami rodzajów wojsk i z przydzielonych pododdziałów<sup>64</sup>.

Celem tworzenia TGB jest uzyskanie efektu synergii. Właściwości bojowe poszczególnych elementów struktury TGB powinny umożliwić wykorzystanie uderzenia i ognia, kierowanego przez odpowiedni, spójny system dowodzenia.

Struktura TGB powinna być elastyczna i umożliwiać prowadzenie różnych działań w zmieniających się warunkach.



**Rys. 4.9. Elementy składowe taktycznej grupy bojowej**

<sup>62</sup> Tamże, pkt. 5006.

<sup>63</sup> Tamże, pkt. 5007.

<sup>64</sup> J. Policha i Z. Zalewski, *Oslona przeciwlotnicza taktycznej grupy bojowej*, PWL nr 8 (530), sierpień 2003, s. 23.

Doświadczenia innych państw wskazują, że każda TGB zbudowana jest z dwóch zasadniczych komponentów: **pododdziału bazowego** zwanym **rdzeniem** TGB i **modułu opcjonalnego** (por. rys. 4.9 i zał. 4).

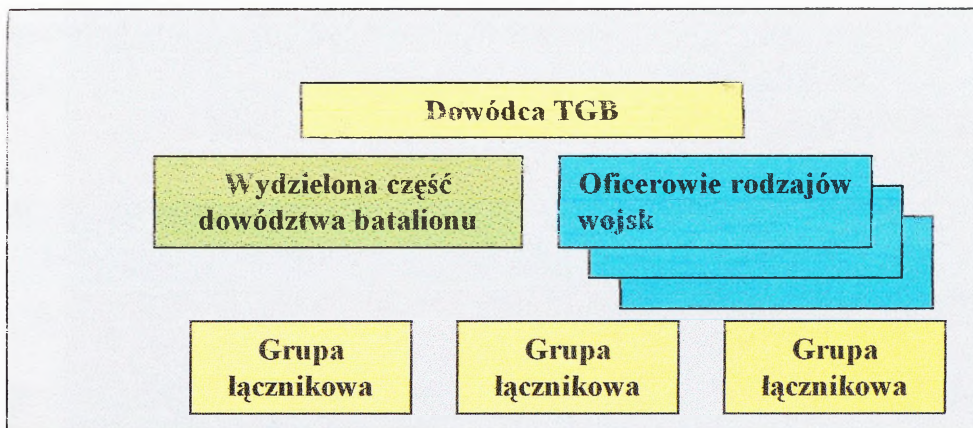
**Rdzeń** tworzy się na bazie pododdziałów: zmechanizowanych, zmotoryzowanych, czołgów, aeromobilnych lub też innych w zależności od potrzeb. Głównym wyznacznikiem decydującym o doborze pododdziału bazowego jest rodzaj działań (charakter misji) oraz cel, jaki należy osiągnąć w działaniach.

Pododdział bazowy determinuje styl działania i sposób osiągania celu. Planując użycie TGB należy uwzględnić specyfikę wszystkich elementów wpływających na wykonanie zadania (np. zasady, reguły ich użycia i działania). Jednak taktyka działania będzie podporządkowana i niejako narzucona przez pododdział bazowy. Stąd też analizując otrzymane zadanie (misję) należy jasno zdefiniować jego parametry taktyczno-operacyjne oraz specyfikę, co w rezultacie doprowadzi do wyboru pododdziału bazowego TGB oraz modułu opcjonalnego. Zmiana charakteru zadania lub warunków jego wykonania może doprowadzić do konieczności zmodyfikowania składu modułu opcjonalnego lub nawet zmiany pododdziału bazowego.

Dobór elementów **modułu opcjonalnego** wynika głównie z:

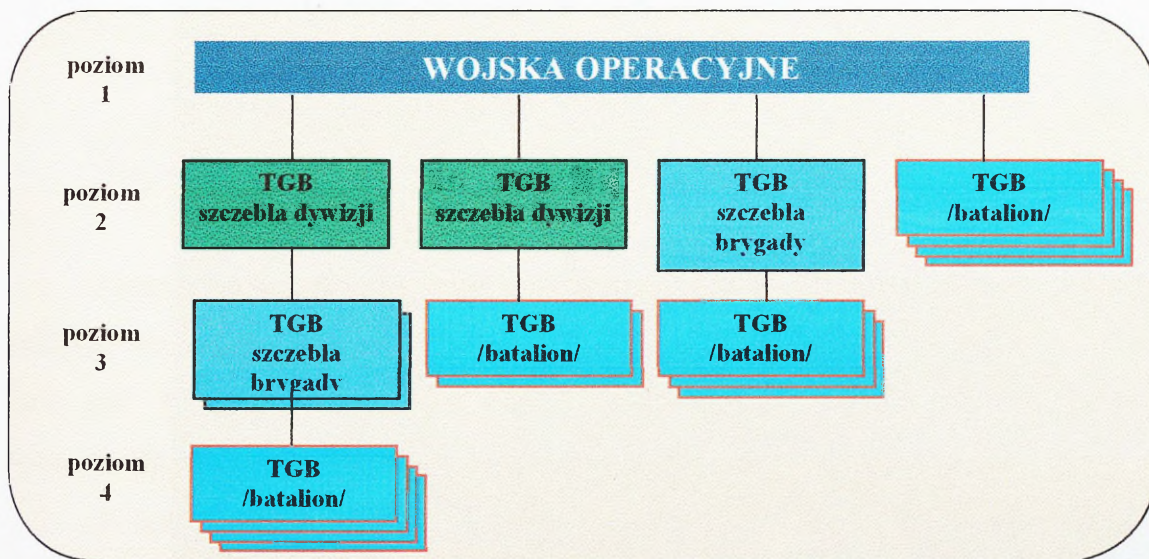
1. Rodzaju zagrożeń aktualnych i przyszłych;
2. Zadania;
3. Warunków wykonania zadania, a w tym:
  - umiejscowienia TGB w strukturze komponentu lądowego;
  - przewidywanego czasu działania i potrzeb w zakresie autonomii;
  - prawnych aspektów użycia TGB (mandat, status sił, porozumienia międzynarodowe);
  - potrzeb w zakresie rozpoznania i wsparcia ogniowego;
  - środowiska (teren, warunki klimatyczne, ludność).

Dowodzenie TGB przejmuje dowódca komponentu, na bazie którego jest ona tworzona. W skład dowództwa włącza się oficerów specjalistów w zależności od rodzajów pododdziałów włączonych do TGB (por. rys. 4.10).



**Rys. 4.10. Proponowany skład dowództwa taktycznej grupy bojowej utworzonej na bazie batalionu**

Oficerowie rodzajów wojsk mają do spełnienia dwie zasadnicze funkcje. Po pierwsze, powinni być doradcami dowódcy w sprawach specjalistycznych, a po drugie, powinni utrzymywać kontakt z pododdziałami specjalistycznymi poprzez grupy łącznikowe.

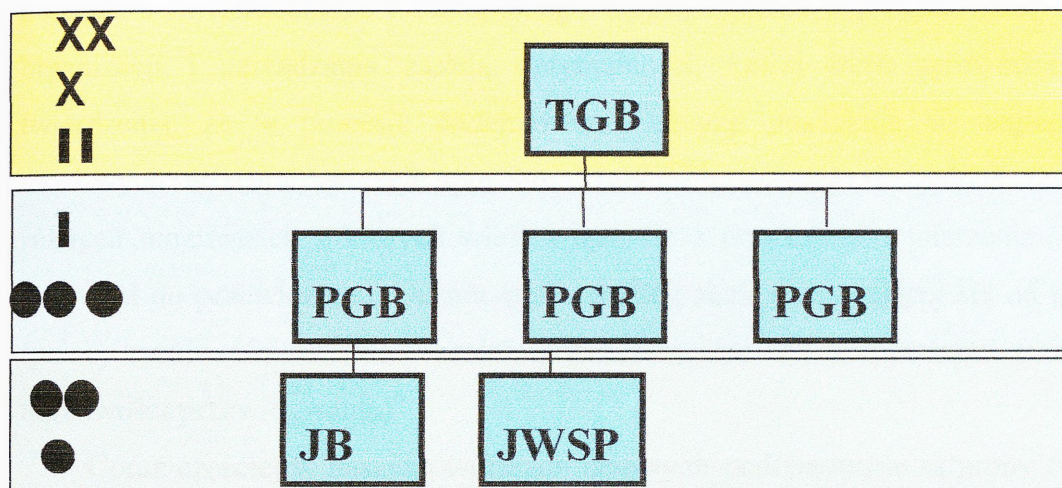


**Rys 4.11. Poziomy dowodzenia taktycznymi grupami bojowymi**

źródło: *Manuel sur l'organisation du commandement des Forces Terrestres en operation*, Commandement de la Doctrine et de L'enseignement Militaire Superieur de L'armee de Terre Editio, Mai 1997, s. 17.

Szczebel organizujący taktyczną grupę bojową powinien zapewnić jej dane z rozpoznania oraz niezbędne wsparcie i zabezpieczenie.

Tworzone na szczeblu batalionu taktyczne grupy bojowe mogą mieć różne podporządkowanie (por. rys. 4.11). Mogą stanowić element brygadowej grupy bojowej lub podlegać dowództwu dywizji, czyli być jej elementem ugrupowania. Wariantem rzadziej stosowanym lecz możliwym jest ich bezpośrednia podległość dowódcy komponentu lądowego. Rozwiązania stosowane w wielu państwach wskazują na dążenie do „spłaszczania” poziomów dowodzenia.



Rys. 4.12. Szczeble organizujące taktyczne grupy bojowe

Źródło: *Doktryna użycia wojsk lądowych Francji*, Centrum Studiów i Doktryn, Paryż, czerwiec 1999.

Niezależnie od podległości funkcjonalnej, każda TGB składa się z kilku **podgrup bojowych (PGB)** tworzonych najczęściej na szczeblu kompanii lub plutonu (por. rys. 4.12). Podgrupy bojowe powinny być również w znacznym stopniu usamodzielnione.

Z kolei każda podgrupa bojowa składa się z **jednostki bojowej (JB)** i **jednostki wsparcia (JWSP)**. Przy czym pod pojęciem jednostki bojowej rozumie się pododdziały ogólnowojskowe. Jednostki wsparcia to z kolei takie pododdziały, jak np. wsparcia ogniowego, obrony przeciwlotniczej ale też i logistyczne. Zalicza się do nich również pododdziały obrony terytorialnej lub też elementy układu pozamilitarnego, jak doradcy, tłumacze itp.

## 5. WARIANTY STRUKTURALNE WYKONYWANIA ZADAŃ PRZEZ WOJSKA LĄDOWE WE WSPÓŁCZESNYCH OPERACJACH

Jeżeli założyć, iż podczas wykonywania zadań mogą zaistnieć różne, trudne do przewidzenia sytuacje i do działań w takich, zaskakujących okolicznościach trzeba być przygotowanym np. przez projektowanie (symulacje) wielowariantowych rozwiązań.

Stąd też, warianty TGB powinny umożliwić jak najlepsze wykorzystanie potencjału intelektualnego i materialnego wojsk, zgodnie z przyjmowaną w teorii organizacji i zarządzania zasadą optymalności, której treść sprowadza się do twierdzenia, że w procesie podejmowania decyzji poszukuje się najlepszego z możliwych w danej sytuacji sposobu działania<sup>65</sup>. Wymaga to jednak rozważenia różnych możliwości, z których wiele wiąże się z przyszłymi wydarzeniami, często trudnymi do przewidzenia. Ocenia się je według skali rozciągającej się od pewności (pełnej możliwości przewidywania), poprzez ryzyko, do niepewności (minimalnej możliwości przewidywania)<sup>66</sup>.

Coraz częściej w naszych wojskach lądowych podejmowane są próby tworzenia różnych wariantów TGB. Wnioski z ćwiczeń wskazują na różne rozwiązania.

Dla przykładu w 10 BKPanc podjęto wysiłek utworzenia dwóch TGB, obie na bazie bcz, do których przydzielono: po jednej kz, bplot, plsap oraz sekcje wysuniętych obserwatorów. Prezentowany przykład wyraża nieco inną koncepcję tworzenia TGB. Założono w niej pozostawienie znacznego potencjału, głównie wsparcia ogniowego w gestii dowódcy brygady. Tak samo pododdziały logistyczne działały na korzyść TGB a nie były do nich przydzielone. Dywizjon artylerii samobieżnej wykonywał zadania na zasadzie przydziału priorytetów. Podobnie postąpiono z pozostałymi pododdziałami specjalistycznymi, które pozostały w swoich etatowych podporządkowaniach i ich użycie było zcentralizowane na rzecz całej brygady. Zakładano jednak, że skład i wyposażenie TGB może się zmienić w zależności od sytuacji i otrzymanego zadania.

---

<sup>65</sup> *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, Warszawa 1981, s. 614.

<sup>66</sup> Por. J. A. F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 246-247.

Kolejny przykład pochodzi z 15 BZ, w której utworzono TGB na bazie bcz. W jej skład włączono dodatkowo: kz, którą rozdzielono, przydzielając po jednym plutonie do każdej kcz, drsap, plrozp, bas, bplot, drsk oraz sekcję wysuniętych obserwatorów. Wskazany wariant jest przykładem odmiennego podejścia do koncepcji tworzenia TGB, gdyż zasadniczy potencjał brygady przydzielono do TGB.

Różne podejścia sprowadzają się do wspólnego mianownika, że o kształcie TGB powinien decydować cel działania oraz wymagany stopień autonomiczności.

W dalszej części opracowania proponuję prezentację wariantów tworzenia TGB przyjmowane w innych państwach: Francji, USA i Niemczech.

Różnorodność działań do jakich angażowane są **jednostki francuskich wojsk lądowych** wymusiła konieczność odmiennego podejścia do struktur organizacyjnych na szczeblach brygady i batalionu. W wyniku szeregu zmian, poziom brygady stał się podstawowym szczeblem organizacyjnym wojsk lądowych Francji, gdzie do niedawna dominowały struktury dywizyjne i pułkowe. Przystępując do zmian strukturalnych założono, iż szczeble taktyczne powinny być przygotowane do prowadzenia autonomicznych działań zarówno w czasie pokoju, kryzysu, jak i konfliktu zbrojnego. Przy czym celem działań kryzysowych powinno być przede wszystkim **stabilizowanie sytuacji** w określonym rejonie oraz odstraszenie potencjalnego agresora. Osiągnąć to można poprzez między innymi:

- wzmocnienie ochrony i obrony obiektów;
- interwencję siłową;
- prewencyjne rozmieszczenie sił.

Natomiast podczas konfliktu zbrojnego należy być przygotowanym zarówno do działań defensywnych, jak i ofensywnych.

Powyższe założenia uzupełniono wnioskami z doświadczeń jednostek francuskich z udziału w wielu powojennych konfliktach, z których wynikało między innymi, iż w zasadzie każda brygada ogólnowojskowa powinna być zdolna do wydzielenia do czterech samodzielnych taktycznych grup bojowych tworzonych na bazie batalionów, które w razie konieczności mogą być wzmocniane lub wspierane odpowiednimi siłami ze szczebla nadrzędnego.

Konieczność tworzenia taktycznych grup bojowych wynika z przewidywanego celu oraz oczekiwanego rezultatu działań, oceny przeciwnika i w ogólnym tego słowa znaczeniu warunków w jakich mogą być prowadzone hipotetyczne działania.

Stąd też taktyczną grupę bojową cechować powinno:

- posiadanie znaczących możliwości uderzeniowych;
- zdolność do prowadzenia ognia pośredniego i bezpośredniego;
- zapewnione wsparcie mobilności;
- możliwość prowadzenia autonomicznych działań.

Wielkość taktycznej grupy bojowej jest każdorazowo podyktowana określonymi potrzebami pola walki i wynika głównie z: zadania, oceny zagrożeń oraz warunków działania. Powyższe uwarunkowania są jednocześnie wyznacznikami decyzji czy taktyczna grupa bojowa powinna być tworzona na bazie pododdziałów czołgów czy też pododdziałów zmechanizowanych.

W dokumentach normatywnych wojsk lądowych Francji proponuje się wiele wariantów składu TGB w zależności od przewidywanych działań, np. do działań zaczepnych, rozpoznania walką, działań w terenie zurbanizowanym lub do kontroli strefy rozdzielania w ramach wymuszania pokoju. Wspólną cechą proponowanych wariantów jest ten sam pododdział bazowy, czyli batalion zmechanizowany. Wyróżnikiem jest natomiast dobór modułu opcjonalnego w zależności od rodzaju działań.

Pierwszym przykładem jest wariant TGB przewidywanej do prowadzenia działań zaczepnych (por. zał. 5.). W tym wariacie pododdział bazowy został wzmocniony między innymi dwoma kompaniami czołgów (po 13 czołgów każda), dwoma plutonami przeciwpancernymi wyposażonymi łącznie w 6 pojazdów typu VAB z wyrzutniami ppk HOT o zasięgu do 4 km.

Kolejny przykład, to TGB stworzona w celu prowadzenia rozpoznania walką (por. zał. 6). W skład modułu opcjonalnego weszły dwa plutony przeciwpancerne, jedna kompania czołgów oraz kompania rozpoznawcza na transporterach kołowych typu ERC 90 SAGAIE z działkiem 90 mm.

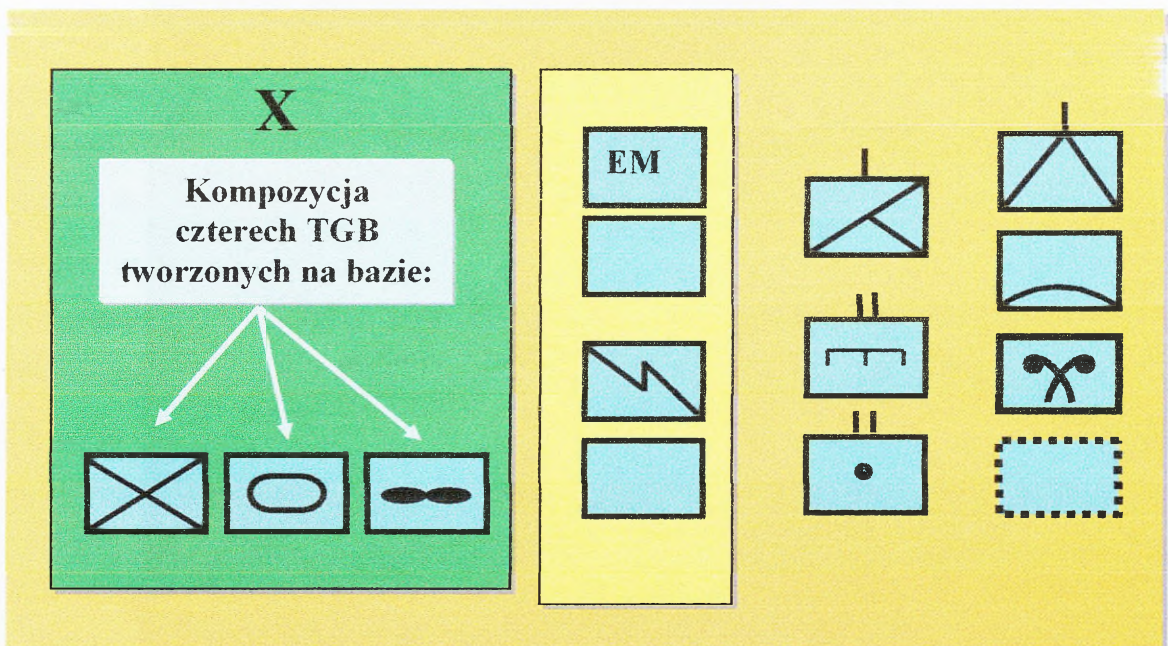
Do prowadzenia działań w terenie zabudowanym (zał. 7.), przewidziano z kolei włączenie do modułu dwóch kompanii zmotoryzowanych, jednej kompanii czołgów,

plutonu przeciwpancernego z zestawami krótkiego zasięgu ERYX oraz pluton moździerzy 120 mm lub opcjonalnie 81 mm.

Ostatni przykład dotyczy wariantu TGB przewidzianej do prowadzenia działań w strefie rozdzielania (zał. 8), w skład której oprócz pododdziału bazowego włączono kompanię zmotoryzowaną, kompanię rozpoznawczą oraz kompanię saperów.

We wszystkich wskazanych wariantach TGB tworzonych w wojskach lądowych Francji, w skład modułu opcjonalnego weszła kompania saperów, inną cechą jest również dość duże nasycenie środkami przeciwpancernymi.

Konsekwencją tworzenia TGB na poziomie batalionu są zmiany na szczeblu brygady, stąd też w wojskach lądowych Francji wprowadzono termin **brygada operacyjna** (rys. 5.1. i zał. 9).



**Rys. 5.1. Istota tworzenia brygady operacyjnej**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *La Brigade Interarmes Generique*, Commandement de la Doctrine et de L'enseignement Militaire Supérieur de L'armée de Terre, édition 2000, s. 27.

W czasie pokoju brygady organiczne posiadają stałe struktury organizacyjne. Jak już wspomniano, zakłada się jednak, że każda brygada ogólnowojskowa powinna być zdolna do wydzielenia czterech batalionowych TGB.

Brygada operacyjna jest kompozycją TGB szczebla batalionu czołgów, zmechanizowanych lub innych. Ilość TGB włączonych w skład brygady operacyjnej zależy od wielu kryteriów, w tym głównie od zadania, zagrożeń oraz warunków prowadzenia działań. Konieczność tworzenia brygad operacyjnych wynika również z faktu, iż w zasadzie pełna autonomiczność batalionowych TGB jest trudna do osiągnięcia<sup>67</sup>, zwłaszcza w zakresie dowodzenia, łączności czy też ochrony. Stąd też konieczne jest wspieranie działań batalionowych TGB przez elementy pozostające w dyspozycji dowódcy brygady operacyjnej lub też szczebla nadrzędnego.

W podobny sposób podchodzi się do problematyki tworzenia TGB w **wojskach lądowych Stanów Zjednoczonych**. Podstawowymi dokumentami normującymi powyższą problematykę są: *FM 3-21.31, The Stryker Brigade Combat Team*, oraz *The tank and mechanized infantry battalion task force, Field manual \*NO. 3-90.2*.

Jako jeden z etapów przemian związanych z nowymi wyzwaniami było utworzenie między innymi sześciu **brygadowych grup bojowych (BGB)** (ang. The Stryker Brigade Combat Team). Dotychczas w armii amerykańskiej istniały dwa rodzaje brygad ogólnowojskowych: ciężkie i lekkie. Doświadczenia z ostatnich konfliktów zbrojnych, zwłaszcza w rejonie Bałkanów wskazywały jednoznacznie na konieczność posiadania formacji, która charakteryzowałaby się jednocześnie znaczną siłą ognia i dużą mobilnością. Przykładem takiego właśnie rozwiązania jest brygadowa grupa bojowa. Planuje się, iż do końca 2008 roku uzyskanie zostanie potencjał w sile<sup>68</sup>:

- jednej brygady w gotowości do użycia 96 godzin;
- jednej dywizji w gotowości - 120 godzin;
- pięciu dywizji w gotowości - 30 dni.

Koncepcja organizacji brygady bazuje na dwóch założeniach. Po pierwsze musi posiadać zdolność do prowadzenia działań bojowych oraz do reagowania w sytuacjach kryzysowych, w tym zwłaszcza reagowania wobec zagrożeń asymetrycznych.

---

<sup>67</sup> Potwierdzają to również nasz, polskie doświadczenia. [przyp. aut.].

<sup>68</sup> Terre magazine, nr 141, luty 2003, s. 46.

Po drugie przyjęta struktura organizacyjna powinna charakteryzować się modułowością do najniższych szczebli tj. zwłaszcza batalionu i kompanii, co ma pozwolić na odpowiedni dobór sił (modułów) do pojawiających się zagrożeń: działania bojowe, wsparcie działań sił pokojowych czy też działania stabilizacyjne (por. zał. 10-12). Poprzez przyjęcie odpowiedniej struktury organizacyjnej oraz wyposażenia, uzyskano zdolność do przerzutu brygady drogą powietrzną (samolotami C 130) wszędzie tam, gdzie zaistnieje taka potrzeba, w każdy rejon świata. Zakłada się przy tym, że brygada może prowadzić działania samodzielnie lub też w składzie dywizji lub jako element korpuśny. Jest ponadto przygotowana do prowadzenia zarówno działań obronnych, zaczepnych oraz stabilizacyjnych.

Każda brygada składa się z (zał. 13):

- trzech batalionów zmechanizowanych na transporterach kołowych;
- jednego dywizjonu artylerii;
- batalionu rozpoznawczego.

Te pięć batalionów tworzy rdzeń brygadowej grupy bojowej<sup>69</sup>. Dodatkowo w skład wchodzi kompania rozpoznania wojskowego, kompania saperów i kompania łączności. W tematyce szkoleniowej BGB akcentowane jest działanie w terenie zurbanizowanym, stąd też w skład każdej kompanii zmechanizowanej wchodzi zespół strzelców wyborowych (trzech strzelców). Trzy inne zespoły podporządkowane są dowódcy batalionu. Prowadzenie działań stabilizacyjnych poza obszarem kraju wymusiło potrzebę włączenia w skład BGB grupy przygotowawczej (ang. Early Entry Module – EEM). Liczy ona około czternastu specjalistów reprezentujących: prawo, logistykę, łączność, oficerów operacyjnych oraz współpracy wojskowo-cywilnej. Jej głównym przeznaczeniem jest przygotowanie wprowadzenia zasadniczych sił BGB w rejon. Jednak jest ona wprowadzana poza sporny obszar z zadaniem zorganizowania bazy tranzytowej i udokładnienia szczegółowych warunków wprowadzenia BGB.

Analogicznie, jak w przypadku wojsk lądowych Francji, struktura amerykańskiej brygadowej grupy bojowej oparta jest na założeniu, że zarówno szczebel batalionu, jak

---

<sup>69</sup> *FM 3-21.31 The Stryker Brigade Combat Team*, Headquarters Department Of The Army, march 2003, rozdział 1-12.

i kompanii powinny być zdolne do prowadzenia autonomicznych działań. Stąd też w ich strukturach występują różne rodzaje broni, elementy wsparcia i zabezpieczenia (por. zał. 14). Na poziomie BGB występuje brygadowy batalion zaopatrzenia (ang. BSB), który zapewnia autonomiczność BGB pod względem logistycznym na okres 72 godzin.

W siłach lądowych Niemiec używa się pojęcia wzmocniony batalion (niem. Verstärkten Kampftruppenbatalions [VrKpfTrBtl]).<sup>70</sup> Podkreśla się przy tym, iż wynika to z zadania, jakie otrzymał pododdział, oceny potencjalnego przeciwnika oraz warunków, w jakich będą prowadzone przyszłe działania. Do modułu, jakim jest batalion przydzielane są kompanie „walczące” i pododdziały innych rodzajów wojsk, tworząc tzw. mieszane bataliony. Szczególne miejsce w wojskach lądowych Niemiec zajmują bataliony czołgów. W dokumentach doktrynalnych przyjęto, że bcz może prowadzić walkę w ramach brygady lub samodzielnie. Podkreśla się przy tym, że największą skuteczność w walce osiągnąć może poprzez współdziałanie z innymi rodzajami wojsk. Szczególne znaczenie dla skuteczności działań czołgów zajmują pododdziały grenadierów pancernych.<sup>71</sup> Inne pododdziały przydziela się stosownie do zadania, jakie ma wykonać batalion. Zakłada się, że niezbędnym warunkiem skutecznego współdziałania batalionu z innymi rodzajami wojsk jest jasny podział sił na jednostki wydzielane i podporządkowane. Zakres współdziałania pomiędzy poszczególnymi elementami ustala dowództwo, w skład którego wchodzi oficerowie specjaliści z przydzielonych rodzajów wojsk, którzy są doradcami dowódcy batalionu w sprawach specjalistycznych.<sup>72</sup> Dowodzenie wzmocnionym batalionem przejmuje dowódca batalionu na bazie, którego jest tworzony wzmocniony batalion. Dla przykładu batalion ogólnowojskowy może być wzmocniony:

- kompanią grenadierów pancernych lub czołgów;
- baterią przeciwlotniczą;

<sup>70</sup> *Kampftruppenbatalions (KpfTrBtl)* nazwa ta oznacza jednostki walczące batalionu np. kompanie czołgów, natomiast nazwa wzmocnienie *verstärken* oznacza, iż batalion wzmocniony można nazwać *VerstärktenKampftruppenbatalions*

<sup>71</sup> *Ausbildungsgebiet „Fuhrung im Gefecht” TAKTIK Teil B: Zusammenwirken mit anderen TrGtg 4.2 PzBtl 3. Fuhrung des Panzerbatalions im kampf.*

<sup>72</sup> *Grundsätze Panzerbataillon HDv 221/100 Zusammenwirken mit anderen TrGtg – Grubdeatze.*

- plutonem saperów;
- plutonem przeciwpancernym.

Na szczeblu batalionu wykonuje się dokument w postaci tabeli podporządkowania/przekazania/współdziałania, w której określa się szczegółowe zasady podporządkowania.

Batalion grenadierów pancernych uważa się za zdolny do prowadzenia skutecznej walki przeciwko spieszonyj piechocie, lekko opancerzonym pojazdom a także z czołgami. Zadania może wykonywać samodzielnie, jednak jako typowe działanie uważa się jego walkę w ścisłym współdziałaniu z czołgami.

Batalion czołgów i zmechanizowany może być wspierany przez dywizjon (w nomenklaturze niemieckiej batalion artylerii). Do batalionu ogólnowojskowego przydziela się oficera ogniowego (niem. Feuerunterstützungsoffizier [FUO]) z dywizjonu artylerii, który uczestniczy w planowaniu, do kompanii przydziela się sekcje wysuniętych obserwatorów, (niem. Vorgeschober Beobachter [VB]), których zadaniem jest koordynacja ognia artylerii zgodnie z planem wsparcia oraz koordynowanie ognia nieplanowego (na wezwanie z pola walki) lub poprzez przydział do batalionu grupy rozpoznania artylerii (niem. Artilleriebeobachtungsradargruppe [ABRA])<sup>73</sup>.

Regułą w zakresie osłony przeciwlotniczej jest przydział bplot do batalionu ogólnowojskowego. Jeżeli batalion działa na głównym kierunku, to może być dodatkowo wzmocniony baterią rakiet plot.

Na bazie pododdziałów inżynieryjnych tworzy się grupy saperkie i przydziela do batalionu. Są to siły wielkości plutonu saperów np.: czołgi saperkie (niem. MiRPz) KEILER, samobieżne mosty (niem. BrPz) BIBER oraz samobieżne ustawiacze min (niem. MiWuPz) SCORPION.

Ogień przeciwpancerny zapewnia kompania wsparcia, w której występuje pluton ppanc w składzie pięciu samobieżnych ppk JAGUAR.

---

<sup>73</sup> „Handbuch für den Gefechtsstand des verstärkten Kampftruppenbataillons“ Zusammenwirken mit Kampfunterstützung-Zusammenwirken mit Artillerie .str 179.

Jak wynika z powyższych przykładów, w zależności od zadania, batalion czołgów lub grenadierów pancernych odpowiednio wzmacnia się poprzez przydzielenie im sił niezbędnych do wykonania zadania.

Zdaniem M. Huzarskiego: „*Wariantowanie użycia pododdziałów wiąże się z rozwiązywaniem problemów o charakterze taktycznym, w wyniku których powstają koncepcje działania przetwarzane na zamiary i decyzje dowódców*”<sup>74</sup>.

Stąd też, warianty powinny umożliwić jak najlepsze wykorzystanie potencjału intelektualnego i materialnego wojsk, zgodnie z przyjmowaną w teorii organizacji i zarządzania zasadą optymalności, której treść sprowadza się do twierdzenia, że w procesie podejmowania decyzji poszukuje się najlepszego z możliwych w danej sytuacji sposobu działania<sup>75</sup>. Wymaga to jednak rozważenia różnych możliwości, z których wiele wiąże się z przyszłymi wydarzeniami, często trudnymi do przewidzenia. Ocenia się je według skali rozciągającej się od pewności (pełnej możliwości przewidywania), poprzez ryzyko, do niepewności (minimalnej możliwości przewidywania)<sup>76</sup>.

#### **4.2. Działania wymuszające pokój i stabilizacyjne**

Zgodnie z decyzjami, które zapadły w Rzymie oraz rok później w Oslo i Brukseli, NATO może brać udział w operacjach pokojowych zgodnie z własną procedurą, rozpatrując każdy przypadek oddzielnie, poprzez wydzielenie odpowiednich sił i środków oraz udostępnienie infrastruktury systemów rozpoznania, dowodzenia i łączności, a także zabezpieczenia logistycznego<sup>77</sup>.

Najczęstszym sposobem zapobiegania konfliktom jest prewencyjne rozmieszczenie sił, które definiuje się jako użycie cywilnych i (lub) wojskowych sił w celu oddalenia niebezpieczeństwa przerodzenia się sporu w konflikt zbrojny<sup>78</sup>. Polega

<sup>74</sup> M. Huzarski, *Zagadnienia taktyki wojsk lądowych*, Warszawa 1999, s. 56.

<sup>75</sup> *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, Warszawa 1981, s. 614.

<sup>76</sup> Por. J. A. F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie ...*, wyd. cyt., s. 246-247.

<sup>77</sup> Final Communiqué of the Ministerial Meeting of the North Atlantic Council, Oslo, 4 czerwca 1992 oraz Final Communiqué of the Ministerial Meeting of the North Atlantic Council, Bruksela, 17 grudnia 1992.

<sup>78</sup> Bi – MNC Directive..., wyd. cyt., s. 14.

ono na rozmieszczaniu sił posiadających dostateczne zdolności odstraszenia w celu zapobiegnięcia wybuchowi działań wojennych. Warunkiem niezbędnym do wykonania tego typu operacji jest precyzyjnie określony mandat.<sup>79</sup> Stąd też zapobieganie konfliktom jest działaniem, zmierzającym do powstrzymania rozwoju zaistniałego konfliktu i niedopuszczenia do jego przerodzenia się w formę niosącą zagrożenie wewnętrzne lub międzynarodowe. Celem tego działania jest stworzenie warunków do dialogu i porozumienia poprzez różne formy pomocy i nacisku na forum politycznym, wprowadzanie ograniczeń i zakazów, do odstraszenia militarnego włącznie<sup>80</sup>.

Wymuszanie pokoju jest działaniem, które może zawierać aktywne formy zastosowania siły wojskowej i nie wymaga akceptacji wszystkich stron konfliktu<sup>81</sup>. Według terminologii NATO operacja wymuszanie pokoju: „obejmuje działania zgodnie z postanowieniami rozdziału VII Karty Narodów Zjednoczonych, polegające na wykorzystaniu środków militarnych do przywrócenia pokoju w rejonie konfliktu<sup>82</sup>. Operacje takie mogą być prowadzone w przypadku konfliktu międzypaństwowego i wewnętrznego, zwłaszcza w celach humanitarnych lub gdy przestały funkcjonować legalne instytucje państwowe. Są one stworzone dla utrzymania lub ponownego ustanowienia pokoju albo narzucenia terminu wyszczególnionego w mandacie.

Zasadniczym celem interwencji sił pokojowych w tym etapie konfliktu jest doprowadzenie wszelkimi dostępnymi sposobami do zawieszenia broni i rozejmu.

Przeprowadzone analizy wskazują, że z reguły w rejon konfliktu wprowadzany jest komponent wojskowy składający się z kontyngentów wielu państw, którym przydzielane są samodzielne rejony odpowiedzialności w ustanowionej strefie rozdzielania.

---

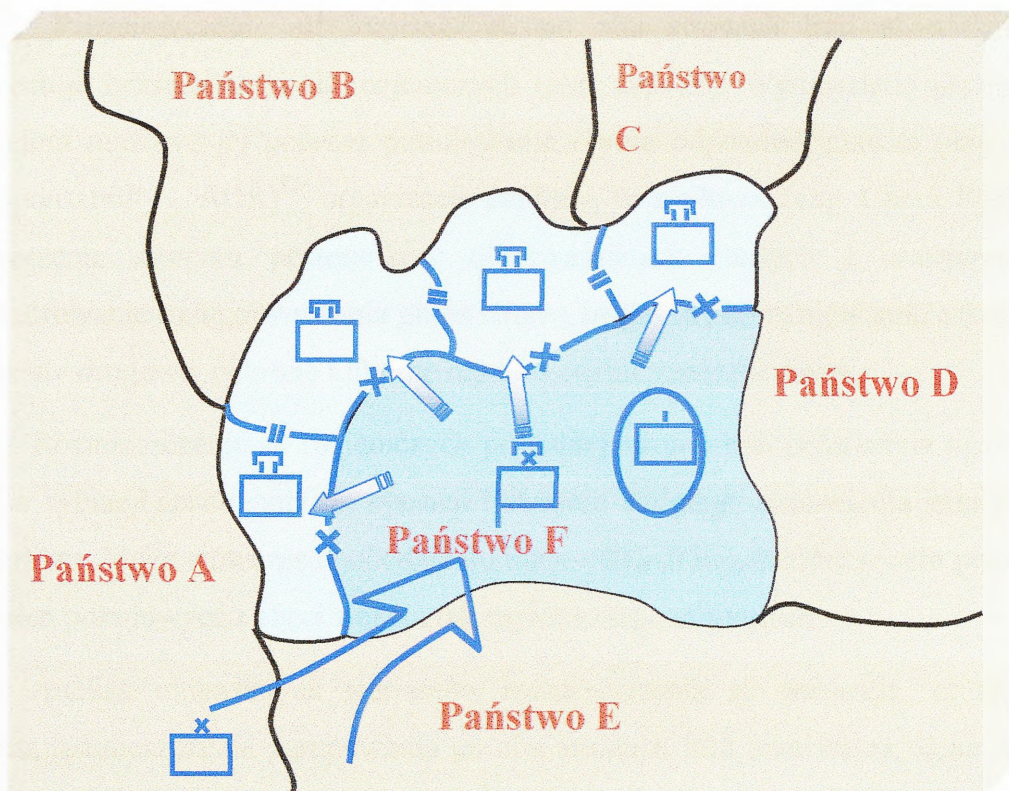
<sup>79</sup> Mandat – określenie podstaw prawnych operacji (legalizacja), jej charakter, ograniczenia i zastrzeżenia, cele strategiczne oraz pożądany stan po zakończeniu operacji.

<sup>80</sup> W. Szot, *Operacje pokojowe. Zadania realizowane przez wojska lądowe*, Warszawa 2002, s. 18.

<sup>81</sup> G. Evans, *Współpraca dla pokoju. Agenda globalna na lata dziewięćdziesiąte i następne*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 1994, s. 163.

<sup>82</sup> Rozdział VII Karty NZ mówi o akcjach militarnych w razie zagrożenia pokoju, naruszania pokoju i aktów agresji.

Sprawne funkcjonowanie takiego komponentu wielonarodowego wymaga stworzenia elastycznych struktur pozwalających na szybkie zorganizowanie i użycie sił w zależności od wymogów sytuacji<sup>83</sup>.



**Rys. 5.2. Ugrupowanie sił rozdzielających sporne strony (wariant)**

Opracowano na podstawie, *Nordic UN Tactical Manual*, volume 1, Kirjapaino Oy Jyvasyla 1996, s. 59-63.

Zakładając, że do rozdzielenia spornych stron dochodzić będzie najczęściej w sytuacji nieprzestrzegania przez nie ustaleń pokojowych, to zasadniczym sposobem rozmieszczenia sił zadaniowych, w tym TGB będzie rozmieszczenie wzdłuż linii przerwania ognia (ang. Cease-Fire-Line CFL), po jednej lub obu jej stronach (por. rys. 5.2). Wybór wariantu rozmieszczenia będzie uzależniony od wielu czynników, w tym zwłaszcza od:

- warunków terenowych, a głównie ilości dróg manewru;
- aspektów kulturowych (różnice wyznaniowe, etniczne społeczeństw);

<sup>83</sup> J. Zieliński (red.) *Podstawowe ...*, wyd. cyt., s. 8.

- nastawienia ludności do interweniujących sił;
- możliwości współpracy z władzami lokalnymi;
- dyslokacji wojsk stron konfliktu.

Rozmieszczenie sił rozjemczych po obu stronach linii przerwania ognia akcentuje bezstronności sił rozjemczych (por. zał. 15). Wymuszanie przestrzegania rozejmu możliwe jej poprzez patrolowanie rejonu odpowiedzialności (ang. Area of Responsibility – AOR)<sup>84</sup>, organizację punktów kontrolnych (ang. Check Point – CP), stworzenie systemu posterunków obserwacyjnych (stałych i czasowych) oraz nadzorowanie rozminowywania przez strony, inspekcje, konwojowanie, eskortowanie, blokady drogowe, ochronę i obronę rejonów rozmieszczenia wojsk.

Rozmieszczenie sił rozjemczych po jednej stronie linii przerwania ognia stosuje się w sytuacji zaostrzenia się sytuacji i skrajnie wrogiego nastawienia jednej ze stron konfliktu. Może wówczas dochodzić do intensyfikacji incydentów w celu pogwałcenia ustaleń pokojowych i chęci zajęcia jak największego terytorium.

Analiza omawianych wariantów rozmieszczenia sił wskazuje, że zasadniczą zaletą rozmieszczenia zgrupowania po obu stronach linii przerwania ognia jest jasno wyrażona zasada bezstronności sił rozjemczych. Ponadto, z formalnego punktu widzenia takie właśnie rozmieszczenie, stwarza dobre warunki do zorganizowania współpracy w relacjach zgrupowanie i obie strony. Ponadto istnieje możliwość uzyskiwania wiarygodniejszych informacji o poczynaniach zwaśnionych stron, gdyż posterunki i patrole będą rozlokowane po obu stronach linii przerwania ognia.

Główną wadą takiego rozwiązania jest utrudnione dowodzenie podległymi zgrupowaniami, gdyż ich stanowiska dowodzenia są rozmieszczone po różnych stronach linii przerwania ognia. Istnieje konieczność jednoczesnego utrzymywania w zasadzie dwóch stanowisk dowodzenia (zasadniczego i grupy łącznikowej). Potrzeba w tym celu wydzielić dodatkową ilość sił i środków, np. łączności. Rozmieszczenie zgrupowania po obu stronach linii przerwania ognia powoduje dodatkowe problemy w zakresie zabezpieczenia logistycznego zgrupowań. Zwiększa liczbę transportów

---

<sup>84</sup> 16 bdsz w Bośni miał między innymi zadanie patrolowania AOR sięgającego około 1400 km<sup>2</sup>.

z zaopatrzeniem, a co jest z tym związane, zwiększa ilość sił zaangażowanych do ich ochrony.

Kolejny wariant dotyczy również działania w czasie kryzysu, a dokładniej podczas wymuszania pokoju jednak prezentuje użycie TGB tworzonych na bazie batalionu czołgów.

Użycie TGB tworzonych na bazie bcz w tego rodzaju działaniach uzasadnia fakt, iż w czasie działań innych niż wojna istnieje możliwość nagłego, punktowego zaostżenia sytuacji w spornym rejonie, co może spowodować konieczność użycia siły przez jednostki rozjemcze. W zaprezentowanym przykładzie (zał. 16) działania w strefie rozdzielnia prowadzą zarówno zgrupowania tworzone na bazie batalionu piechoty, jak i na bazie pododdziału czołgów.

Te drugie mogą być użyte w dwojaki sposób:

- + do kontroli strefy rozdzielienia wspólnie z pododdziałami piechoty;
- + mogą stanowić odwód sił pokojowych.

W pierwszym przypadku pododdziały czołgów są użyte do patrolowania strefy rozdzielienia w miejscach szczególnego ryzyka zaostżeniem sytuacji kryzysowej. Mogą również obsadzać punkty kontrolne. Ich przydatność do tego rodzaju działań jest szczególnie widoczna w razie konieczności utworzenia tymczasowego punktu kontrolnego w sytuacji wzrostu napięcia.

Szerzej stosowanym rozwiązaniem jest przypadek drugi, gdzie czołgi stanowią jeden z odwodów dowódcy sił pokojowych. Wówczas głównym celem działań sił będzie odstraszenie i/lub wzmocnienie pododdziałów lekkich np. piechoty. Koniecznym może być również interwencja w stosunku do strony konfliktu naruszającej rozejm.

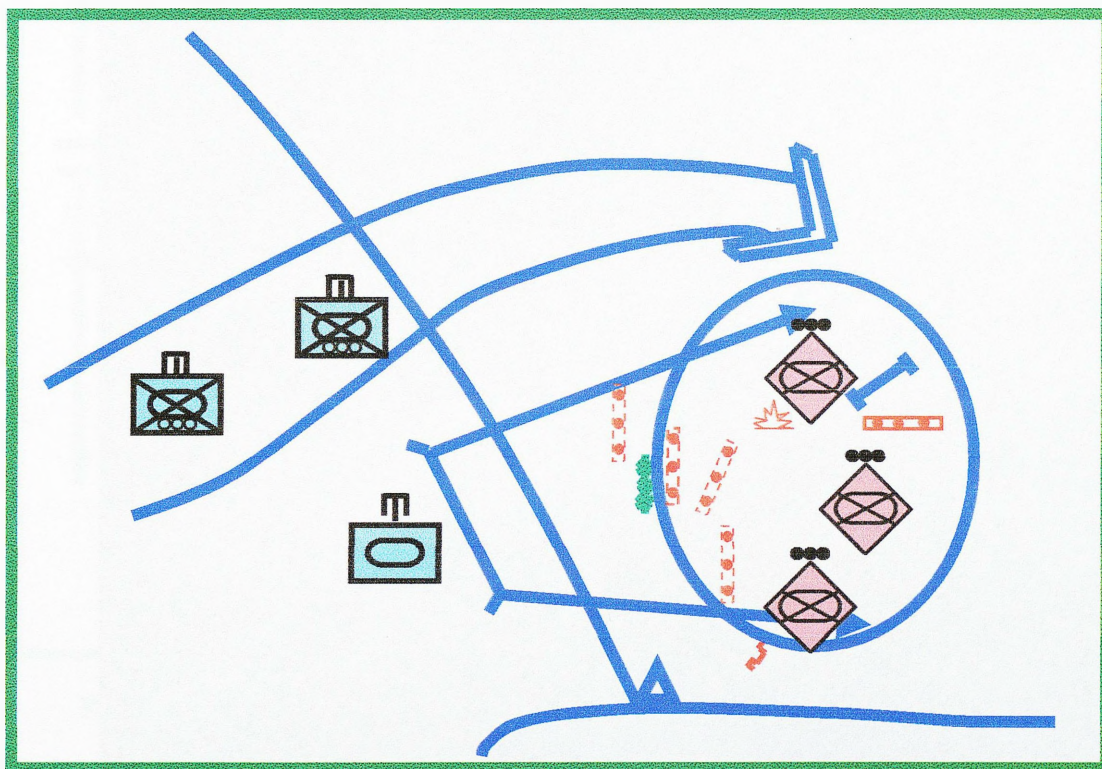
Sama obecność czołgów w strefie rozdzielienia wymusza na spornych stronach posłuszeństwo w nienaruszaniu ustaleń pokojowych. Ponadto pokazuje zdeterminowanie sił rozjemczych wykraczające poza samą obecność w strefie rozdzielienia, do użycia siły w razie takiej konieczności. Użycie czołgów do działań wymuszających pokój powoduje sytuację, w której interweniujące siły nie są biernym

celem ewentualnych ataków ze strony zważnionych stron, gdyż posiadają siłę ognia wystarczającą do natychmiastowej reakcji, jeśli zajdzie ku temu konieczność.

#### 4.2. Prowadzenie działań bojowych

W dokumentach normatywnych wojsk lądowych Stanów Zjednoczonych<sup>85</sup> prezentowanych jest wiele wariantów użycia TGB w działaniach bojowych. Dla przykładu w FM 3-90.2, w części dotyczącej form manewru podane są warianty: oskrzydlenia, obejścia, czy też przełamania.

Oskrzydlenie jest preferowaną formą manewru, do wykonania którego może być użyta TGB (rys. 5.3.).



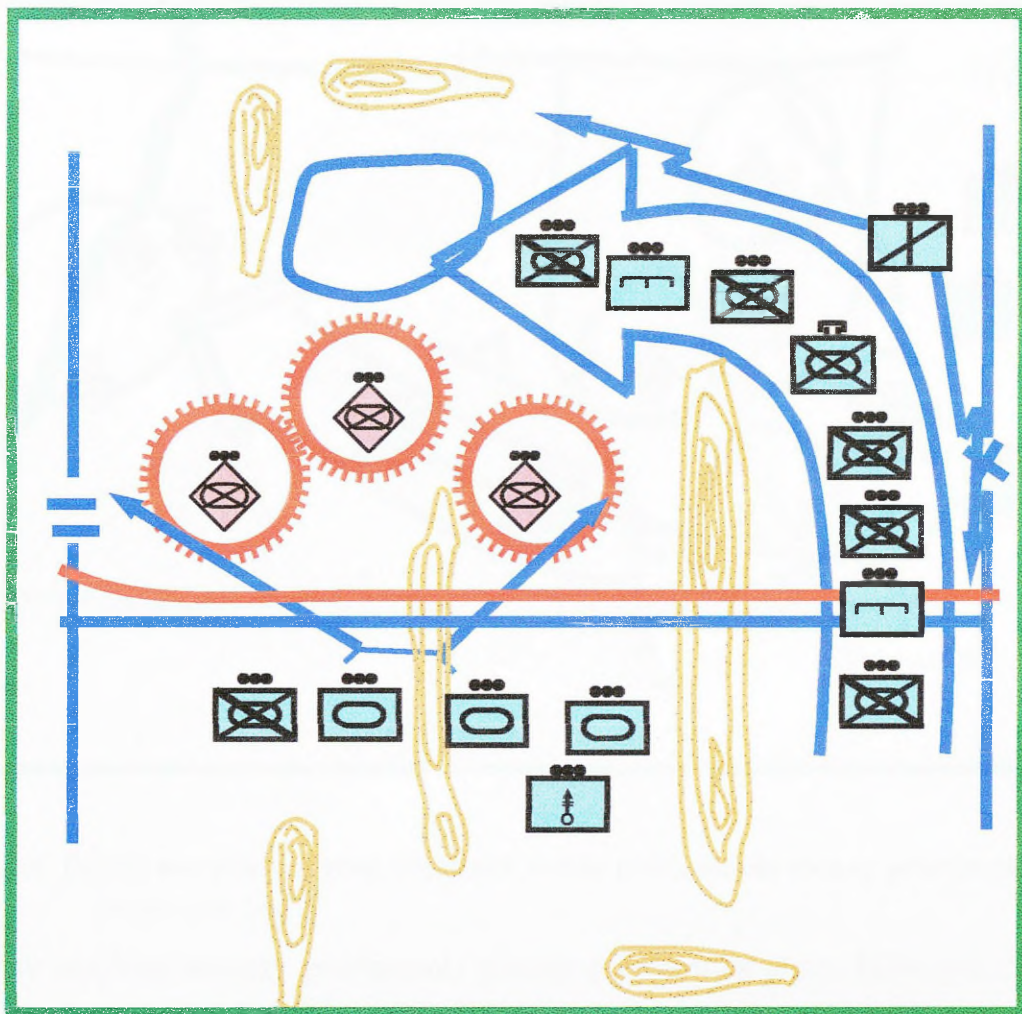
**Rys. 5.3. Użycie taktycznej grupy bojowej podczas oskrzydlenia**

Źródło: FM 3-90.2

W zaprezentowanym wariantcie jedna TGB stworzona na bazie kompanii czołgów wiąże przeciwnika od czoła stwarzając przez to warunki do wykonania jednostronnego oskrzydlenia przez dwie kolejne TGB. Punkt ciężkości natarcia

<sup>85</sup> FM 3-21.31, *The Stryker Brigade Combat Team*, oraz *The tank and mechanized infantry battalion task force*, Field manual \*NO. 3-90.2.

znajduje się na kierunku sił prowadzących oskrzydlenie. Podkreśla się przy tym, iż oskrzydlenie może być prowadzone zarówno w stosunku do przeciwnika, który zajął stałe pozycje, jak i będącego w ruchu.

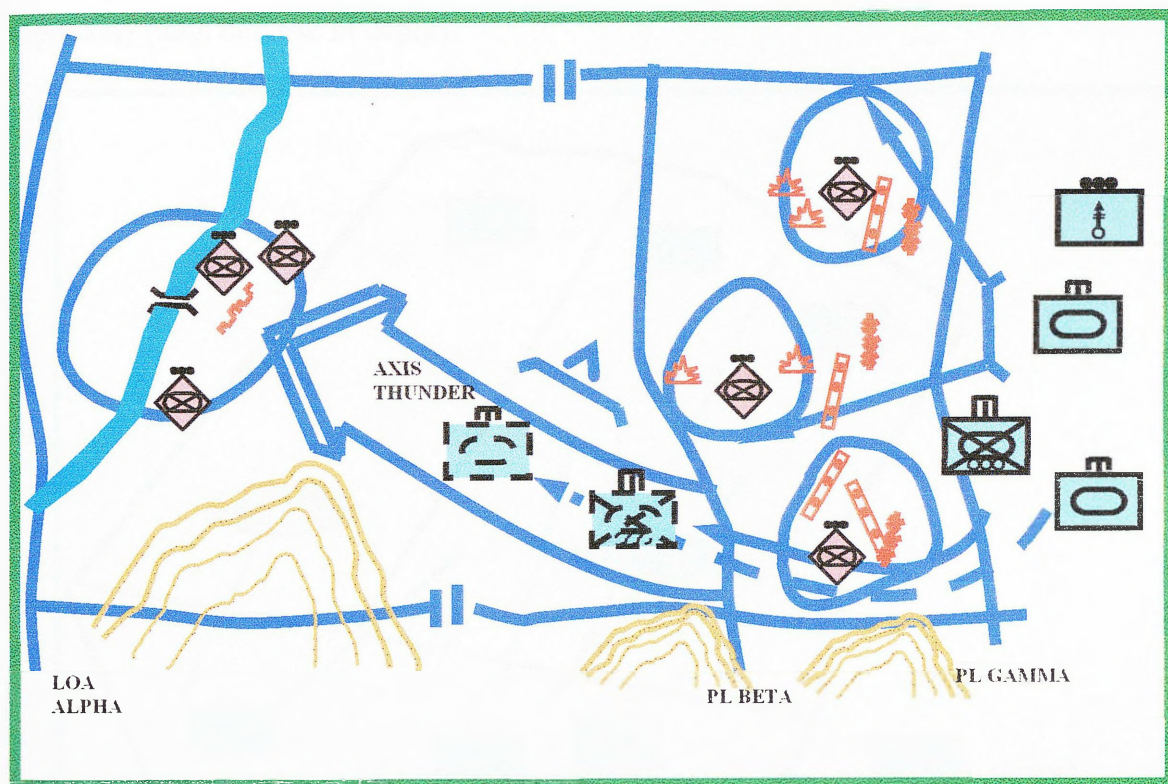


**Rys. 5.4. Użycie taktycznych grup bojowych w celu obejścia**

*Źródło: FM 3-90.2*

Kolejnym przykładem uzasadnionej potrzeby tworzenia TGB jest manewr obejścia, w którym siły obchodzące działają na samodzielnych kierunkach i bez kontaktu ogniowego z siłami głównymi. W zaprezentowanym wariantcie na szczeblu brygady utworzono dwie TGB. Zostały one użyte do wykonania jednoczesnego uderzenia od czoła i na tyły przeciwnika. Wariant wskazuje między innymi na czytelne rozdzielanie zadań dla TGB tworzonych na bazie batalionów czołgów i zmechanizowanych – wyposażonych w BWP oraz transportery opancerzone. Czołgi

wykonały uderzenie na elementy mobilniejsze i o większej sile ognia. Z kolei BWP i transportery opancerzone przeszły do walki w głębi ugrupowania przeciwnika dezorganizując poczynania elementów wsparcia i zabezpieczenia.



**Rys. 5.5. Użycie taktycznych grup bojowych w celu przełamania obrony przeciwnika**

*Źródło: FM 3-90.2*

Następny przykład dotyczy przełamania obrony przeciwnika przez TGB (rys. 5.5.).

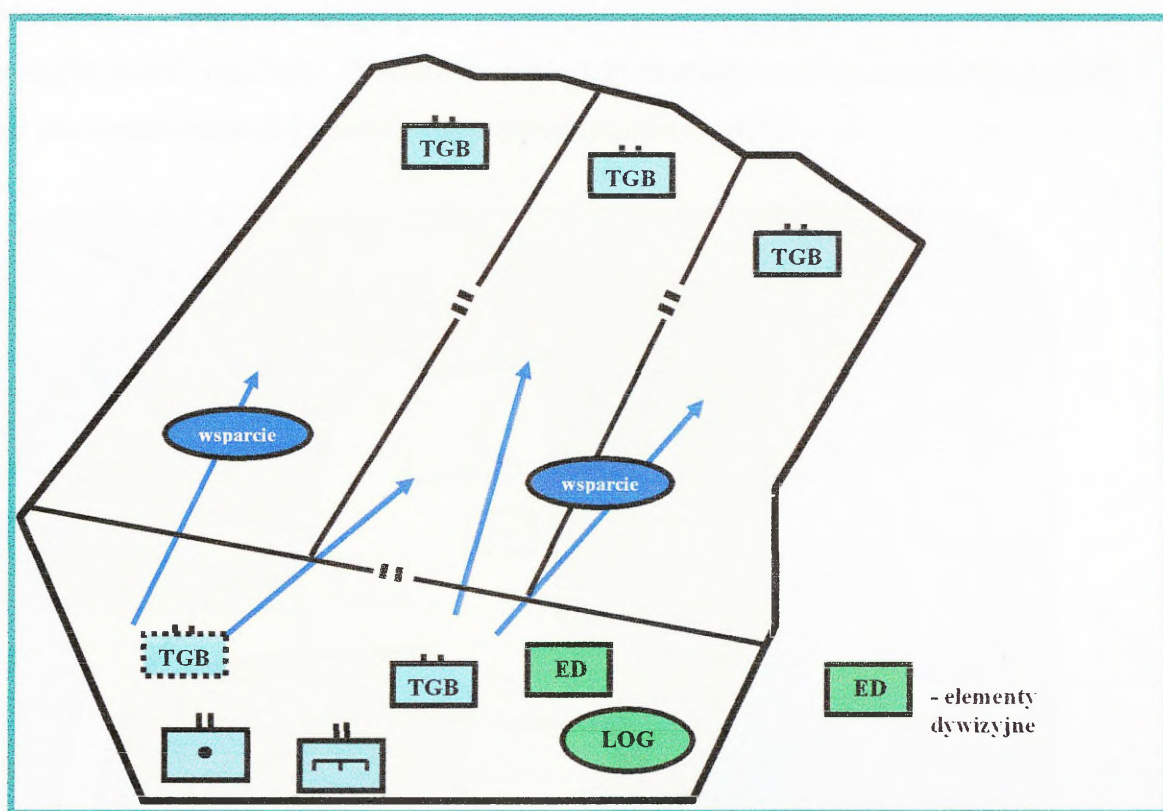
W zaprezentowanym wariantcie przełamanie wykonano w trzech etapach:

- przełamanie głównej pozycji obrony przeciwnika i utworzenie luki w jego ugrupowaniu;
- wprowadzenie kolejnych sił TGB w powstałą lukę w celu ubezpieczenia natarcia sił głównych TGB;
- opanowanie obiektu w głębi ugrupowania przeciwnika (celu działania TGB).

Konieczność użycia TGB w tym przypadku wynika głównie ze złożoności zadania, tj. konieczności dokonania wyłomu w głównej pozycji obronnej, ubezpieczenia skrzydeł w powstałej luce w ugrupowaniu przeciwnika, a ponadto

dalszego kontynuowania natarcia w celu opanowania obiektu w głębi ugrupowania przeciwnika w celu ograniczenia mu możliwości manewru odwodami i/lub uniemożliwienia wykonanie kontrataku.

Kolejne warianty dotyczą użycia TGB w obronie, w tym w tzw. obronie głębokiej (ang. defense in depth).



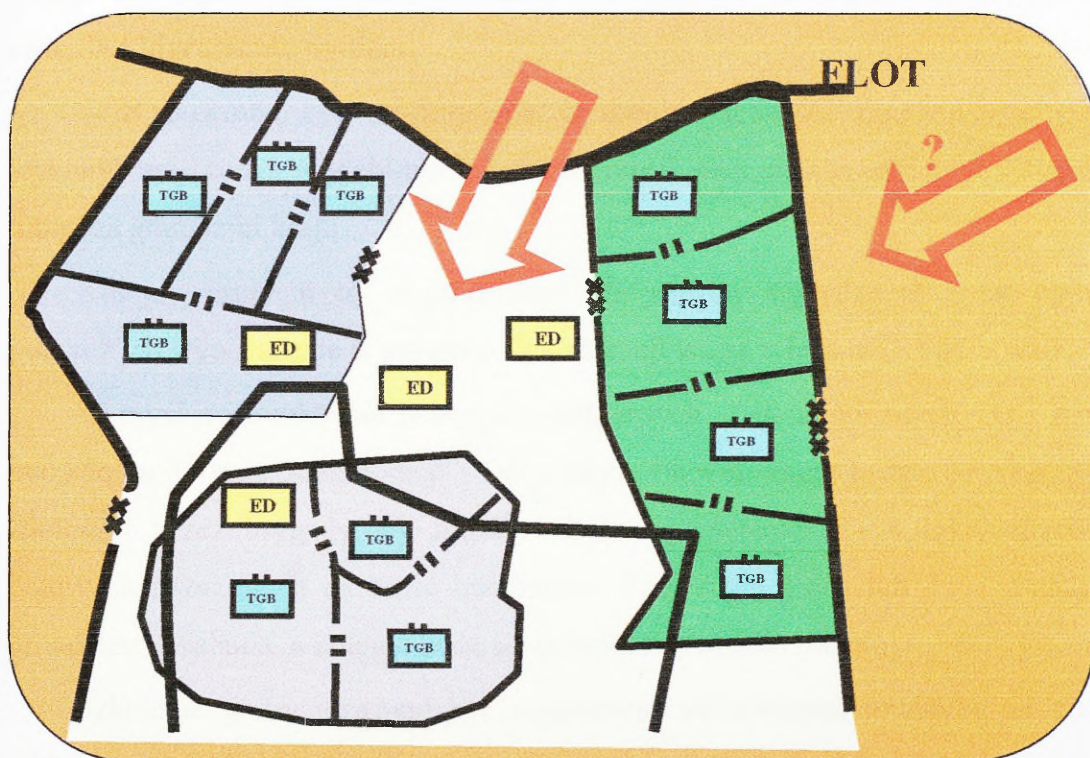
Rys. 5.6. Użycie taktycznych grup bojowych w obronie głębokiej

Źródło: *La Brigade Interarmes Generique*, Commandement de la Doctrine et de L'enseignement Militaire Superieur de L'armee de Terre, edition 2000, s. 36.

Rys. 5.6 przedstawia niemal klasyczne ugrupowanie obronne z trzema TGB w pierwszym rzucie i jedną w odwodzie. Ponadto w rejonie tyłowym brygady rozmieszczone są elementy wspierające i zabezpieczające. Użycie TGB uzasadnia fakt prowadzenia tzw. obrony głębokiej tj. między innymi działanie poszczególnych elementów ugrupowania na samodzielnych kierunkach i często w większych rejonach odpowiedzialności niż ma to zwykle miejsce. Warto podkreślić, że w dokumentach normatywnych USA, obronę głęboką traktuje się jako podstawowy rodzaj obrony,

gdyż zwiększone rejony odpowiedzialności poszczególnych elementów ugrupowania stwarzają swobodę manewru, co w znacznym stopniu zwiększa ich żywotność.

Kolejny przykład (rys. 5.7.) przedstawia ugrupowanie obronne dywizji zbudowane z TGB szczebla batalionowego. W wariantcie tym przewidywany punkt ciężkości natarcia przeciwnika spodziewany jest od czoła, stąd też przyjęto ugrupowanie z silnymi skrzydłami i słabszym centrum ugrupowania dywizji, co utworzyło worek ogniowy. Ponadto w odwodzie dywizji rozmieszczono trzy kolejne TGB do ostatecznego załamania natarcia przeciwnika w głębi.



**Rys. 5.7. Użycie taktycznych grup bojowych w obronie dywizji**

Źródło: *La Brigade Interarmes Generique*, Commandement de La Doctrine et de L'enseignement Militaire Supérieur de L'armee de Terre, edition 2000

Celem zaprezentowania wariantów użycia taktycznych grup bojowych było wskazanie na te sytuacje taktyczne, w których tworzenie autonomicznych elementów ugrupowania jest wręcz niezbędne. Dotyczy to zarówno działań wsparcia pokoju, jak i działań bojowych.

Konsekwencją zmiany charakteru współczesnych zagrożeń jest wzrost roli i znaczenia jednostek aeromobilnych oraz sił specjalnych jako komponentów, zdolnych do wykonywania zadań, gdy użycie innych rodzajów wojsk nie jest możliwe z powodów taktyczno-operacyjnych lub nie jest wskazane z przyczyn polityczno-militarnych.<sup>86</sup> Stąd też możliwym kierunkiem doskonalenia organizacji i działania TGB może być wspólne wykonywanie zadań przez pododdziały zmechanizowane, piechoty, aeromobilne lub grupy specjalne.

**Różnorodność środków oddziaływania na przeciwnika występujących w TGB wymaga wprowadzenia efektywniejszych, zintegrowanych systemów rażenia i kierowania ogniem.**

TGB powinna być wyposażona w środki łączności zapewniające sprawne wykonywanie zadań w głębi ugrupowania przeciwnika, na samodzielnych kierunkach lub poza granicami kraju.

Kolejny problem to wzmocnienie autoochrony taktycznych grup bojowych poprzez ich wyposażenie w systemy identyfikacji wojsk własnych na polu walki.

W myśl uwarunkowań polityczno-militarnych i ekonomicznych TGB powinna być zdolna do tzw. „samorotacji”. Docelowym rozwiązaniem będzie uzyskanie takiej zdolności przez brygady, by możliwe było wydzielenie 3 - 4 taktycznych grup bojowych tworzonych na bazie batalionów. Przy czym jedna lub dwie z nich będą prowadzić działania, a kolejne będą się przygotowywać do rotacji.

Szkolenie grupy powinno być obejmować skorelowaną tematykę na szczeblu oddziału z uwzględnieniem jej przeznaczenia i przewidywanych zadań. Zróżnicowany charakter struktury organizacyjnej i wyposażenia wymusza taki system szkolenia, który pozwoliłby na maksymalne zgranie poszczególnych jej elementów organizacyjnych.

Zasadniczym celem procesu szkolenia powinno być zgranie grupy, przede wszystkim poprzez wspólne ćwiczenia taktyczne poszczególnych komponentów wchodzących w jej skład.

---

<sup>86</sup> M. Wrzosek, *Uwarunkowania ...* wyd. cyt., s. 6.

Skład TGB w zależności od treści realizowanego zadania może zawierać komponent w sile batalionu, brygady, a nawet dywizji lub niekonwencjonalny np. w celu eliminowania zagrożeń terrorystycznych. Przykładem takiej grupy bojowej jest polski komponent biorący udział w operacji antyterrorystycznej w Afganistanie, czy też Samodzielna Grupa Powietrzno-Szturmowa w ramach naszego kontyngentu w Iraku.

Z kolei podgrupy bojowe powinny być zdolne do niemal natychmiastowej zmiany swojego podporządkowania i zaadoptowania w nowej TGB pod dowództwem narodowym lub też międzynarodowym.

Jednym z nowych kierunków, w którym biorą udział nasze wojska lądowe, jest budowa europejskich struktur bezpieczeństwa, w ramach której powstała między innymi koncepcja tworzenia grup bojowych Unii Europejskiej, jako europejski cel operacyjny do roku 2010 (por. rys. 5.8).<sup>87</sup>

	System Operacyjny NATO	GRUPY BOJOWE UE
Obszar działania	dowolne miejsce na obszarze odpowiedzialności NATO i poza nim	dowolne miejsce poza terytorium UE
Rodzaj sił	Połączone	Połączone, głównie lądowe
Struktura organizacyjna	Brygada WLąd, elementy RSZ	Batalion piechoty, elementy sił powietrznych i morskich
Wielkość sił	25 000 żołnierzy	1500 żołnierzy – element zasadniczy
Gotowość	5-30 dni	5-10 dni
Ciągłość działań	30 dni	30 dni
Ilość operacji	Jedna	Dwie różne
Zakres zadań	Pełny zakres misji Sojuszu	Pełny zakres misji petersberskich UE

**Rys. 5.8. Porównanie koncepcji grup bojowych UE z systemem operacyjnym NATO (SON).**

Opracowano na podstawie wykładu płk. Ryszarda Zająca, Szefa Oddziału Analiz i Prognoz SG, na temat: *Koncepcja tworzenia Grup Bojowych w aspekcie potrzeb obronnych UE*, wygłoszonego w AON w 2005 roku.

<sup>87</sup> Na podstawie wykładu płk. Ryszarda Zająca, Szefa Oddziału Analiz i Prognoz SG, na temat: *Koncepcja tworzenia Grup Bojowych w aspekcie potrzeb obronnych UE*, wygłoszonego w AON w 2005 roku.

Powyższa koncepcja oparta jest na następujących założeniach:

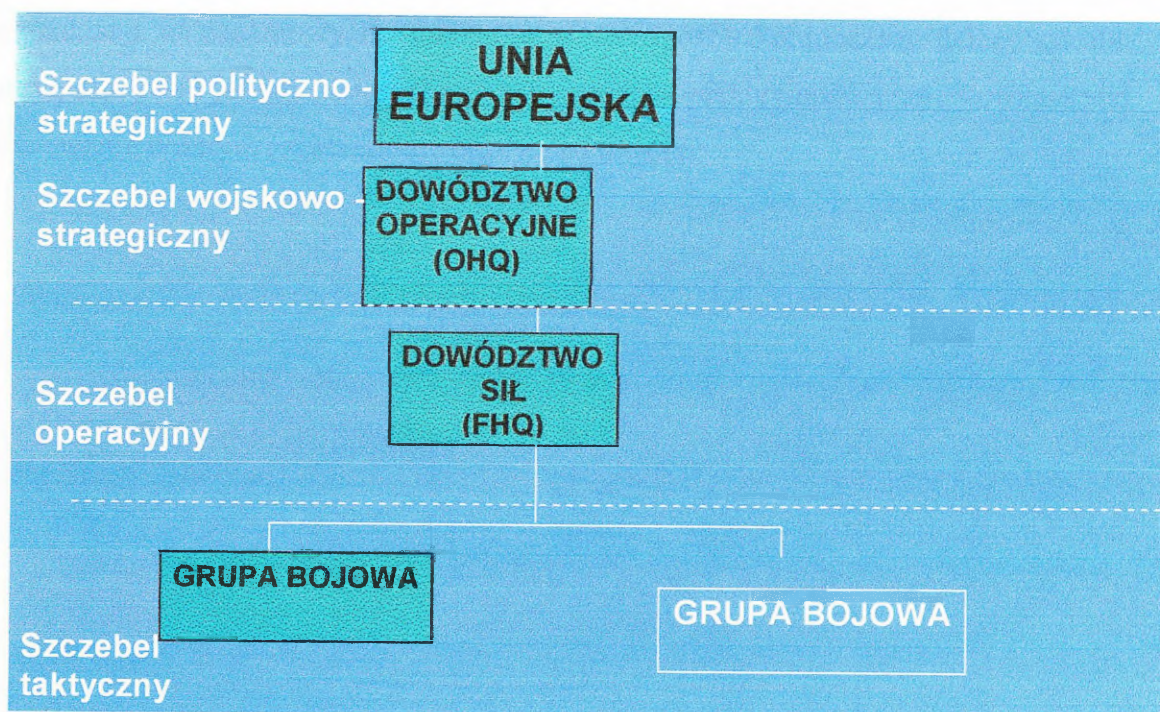
- posiadanie jednostek o wysokim stopniu gotowości zdolnych do prowadzenia samodzielnych operacji;
- zdolność do prowadzenia dwóch operacji jednocześnie;
- utworzenie 7-9 grup bojowych w sile 1500 żołnierzy każda;
- gotowość do podjęcia działań w rejonie operacji – 15 dni;
- obszar działania – bez ograniczeń (poza obszarem UE);
- wstępne zdolności operacyjne – 2005r., pełne zdolności operacyjne – 2007r.

Według założeń powyższej koncepcji, grupy bojowe powinny charakteryzować się następującymi zdolnościami do przetrwania:

- samowystarczalność – 30 dni;
- czas trwania misji – do 120 dni;
- w krytycznych przypadkach – brak wsparcia ze strony państwa gospodarza.

W porównaniu do Systemu Operacyjnego NATO, koncepcja grup bojowych UE zakłada tworzenie sił reakcji militarnych bazujących na batalionach, z docelową wielkością komponentów ok. 1500 żołnierzy każdy. Z kolei SON zakłada tworzenie komponentów wojskowy liczących ok. 25 tys żołnierzy. Wyraźne zmniejszenie liczebności samodzielnego modułu wojskowego wynika głównie z powodów ekonomicznych. Mniejsze liczebnie komponenty narodowe stwarzają możliwość włączenia się w działania państw mniejszych lub mniej zamożnych, które będą mogły, w ramach generowania sił, deklorować udział sił wielkości kompanii, plutonu lub nawet sekcji. Wynika z powyższego, że w przyszłości w batalionowej taktycznej grupie bojowej mogą się znaleźć komponenty kilku lub nawet kilkunastu państw.

Analizując strukturę dowodzenia grup bojowych UE dostrzec można trzy zasadnicze poziomy: strategiczny, operacyjny i taktyczny (por. rys. 5.9.). Dla poziomu strategicznego zarezerwowana jest sfera koncepcyjna. Zadaniem szczebla operacyjnego jest zaplanowanie działań grup bojowych zgodnie z wypracowanymi koncepcjami i przetworzenie ich w zadania. Natomiast sfera wykonawcza jest domeną poziomu taktycznego.



Rys. 5.9. Struktura dowodzenia grupami bojowymi UE

źródło: Na podstawie wykładu plk. Ryszarda Zająca, Szefa Oddziału Analiz i Prognoz SG, na temat: *Koncepcja tworzenia Grup Bojowych w aspekcie potrzeb obronnych UE*, wygłoszonego w AON w 2005 roku.

Przewiduje się trzy sposoby tworzenia grup bojowych UE:

- ✚ samodzielnie;
- ✚ w formule państwa ramowego (*framework nation*);
- ✚ wniesienie wkładu do wielonarodowej grupy bojowej.

Reasumując dynamicznie zmieniające się uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne potwierdzają potrzebę szeregu analiz i ocen, których wynikiem powinny być zmiany w strukturach organizacyjnych wojsk na szczeblach taktycznych. Stąd też w opracowaniu posłużono się przykładami rozwiązań stosowanych w innych krajach i wskazano na te, które mogą być wykorzystane w naszych, narodowych warunkach.

Otwartą kwestią pozostają ustalenia terminologiczne. Niezależnie od przyjmowanych nazw, cel tworzenia taktycznych grup bojowych jest wspólny dla zaprezentowanych państw, tzn. dobór sił do zadań. Celowość tworzenia taktycznych grup bojowych i ich skuteczność w działaniu wymaga jednak wnikliwej oceny

aktualnych zagrożeń i prognozowania przyszłych. Stanowi to bazę do planowania i organizacji sił zadaniowych. Stworzone w ten sposób komponenty należy szkolić i przygotowywać już w czasie pokoju, zaś podstawą efektywności przygotowania jest opracowanie doktryn, regulaminów oraz zasad użycia.

## ZAKOŃCZENIE

Prowadzone analizy działań wojsk lądowych na Bałkanach, w Afganistanie i Iraku wskazują, iż różnorodność zadań jak też charakter działań niejako wymusza, aby struktury współczesnych wojsk lądowych charakteryzowały się: elastycznością, dużą mobilnością i zdolnością do prowadzenia działań, zarówno samodzielnie jak i we współdziałaniu ze strukturami innych rodzajów sił zbrojnych. Elastyczność struktur powinna przede wszystkim zapewnić możliwość łatwego tworzenia dowolnych zgrupowań taktycznych i operacyjnych, odpowiednich do zadań. Nie zapewniają takich możliwości dotychczasowe (tradycyjne) struktury, które zwłaszcza na poziomie taktycznym nie posiadają zdolności do samodzielnego wykonania postawionych zadań. Przyczyną takiego stanu są przede wszystkim: jednorodne uzbrojenie w pododdziałach (do batalionu włącznie), niedostatek środków wsparcia i zabezpieczenia na szczeblach taktycznych oraz ograniczone możliwości sztabów szczebla taktycznego w zakresie samodzielnego planowania i kierowania działaniami wielu rodzajów wojsk własnych i wspierających.

**W wyniku prowadzonych badań możemy przyjąć, iż do każdej misji będą tworzone elementy funkcjonalne służące wymuszaniu i utrzymaniu pokoju zależne od charakteru i warunków działań. Każdorazowo mogą być zróżnicowane lub zmieniać się w trakcie jej tworzenia. Tworzy się je w zależności od:**

- rodzaju posiadanego mandatu;
- rodzaju, form i sposobów planowanych działań prewencyjno – stabilizacyjnych;
- sytuacji polityczno – militarnej w obszarze działań;
- warunków klimatyczno – geograficznych panujących w obszarze działań;
- możliwości struktur organizacyjnych w zakresie tworzenia elementów funkcjonalnych.

Wiele przemawia za tym, że w strukturach wojsk lądowych niezbędne są swoiste moduły bojowe, zdolne do realizacji określonej grupy zadań. Będą one stanowiły podstawę do tworzenia wyższych struktur oraz zgrupowań operacyjnych.

Wyniki uzyskane w efekcie przeprowadzonych badań w pełni zweryfikowały zasadność i celowość podjęcia prac nad ogółem zagadnień zawartych w temacie niniejszego opracowania. W pełni potwierdziła się przyjęta na wstępie hipoteza robocza, której istota sprowadzała się do twierdzenia, że pododdziały wyznaczone do składu sił zadaniowych powinny składać się z elementów: uderzeniowych, wsparcia, osłony i zabezpieczenia. Te z kolei powinny stwarzać możliwość budowy modułów (grup bojowych), adekwatnych do zadań. Współczesne struktury wojsk lądowych powinny charakteryzować elastyczność, duża mobilność i zdolność do prowadzenia działań, zarówno samodzielnie, jak i we współdziałaniu ze strukturami innych rodzajów sił zbrojnych (własnych i sojuszniczych).

W rozważaniach zaprezentowano hipotetyczny warianty budowy struktur organizacyjnych na potrzeby realnych zadań we współczesnych operacjach. Autorzy mają nadzieję, że proponowane wnioski i zalecenia oraz propozycje rozwiązania poszczególnych problemów będą przydatne zarówno w procesie kształcenia kadry zawodowej, jak i w praktycznej działalności szkoleniowej wojsk.

## BIBLIOGRAFIA

- Ausbildungsgebiet „Führung im Gefecht” TAKTIK Teil B: Zusammenwirken mit anderen TrGtg 4.2 PzBtl 3. Führung des Panzerbataillons im Kampf.
- Binkowski H., i inni NATO w systemie bezpieczeństwa euroatlantyckiego. Materiały do studiowania oprac., Warszawa 2004.
- Chrobak R., Bujak A., Sobolewski G., Wybrane aspekty organizowania i kierowania działaniami obronnymi, Warszawa 2004.
- Dispatches. Lessons Learned for Soldiers. Training for Urban Operations, [www.armyapp.dnd.ca/allc/main.asp](http://www.armyapp.dnd.ca/allc/main.asp), dn. 20 maja 2002 roku.
- Doktryna użycia wojsk lądowych Francji, Centrum Studiów i Doktryn, Paryż, czerwiec 1999.
- Doktryna, Działania komponentu lądowego ATP-3.2 (wersja C tłumaczenia), NATO.
- Działalność 16 batalionu powietrzno-desantowego w Bośni i Hercegowinie w ramach sił IFOR, praca zbiorowa, Kraków 1997.
- Encyklopedia Organizacji i Zarządzania, Warszawa 1981.
- Evans G., Współpraca dla pokoju. Agenda globalna na lata dziewięćdziesiąte i następne, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 1994.
- Field manual \*NO. 3-90.2.
- FM 3-21.31, The Stryker Brigade Combat Team, oraz The tank and mechanized infantry battalion task force, Field manual \*NO. 3-90.2.
- Gągor F., Paszkowski K., Międzynarodowe operacje pokojowe w doktrynie obronnej RP, Toruń 1999.
- Grudziewski W., J. Błońska, M. Morawska, Struktury organizacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Warszawa 1998.
- Grundsätze Panzerbataillon HDv 221/100 Zusammenwirken mit anderen TrGtg – Grubdeatze.
- Handbuch für den Gefechtsstand des verstärkten Kampftruppenbataillons Zusammenwirken mit Kampfunterstützung-Zusammenwirken mit Artillerie.
- Handbuch für den Gefechtsstand des verstärkten Kampftruppenbataillons Zusammenwirken mit Kampfunterstützung-Zusammenwirken mit der Heeresflugabwehrtruppe.
- HDv 100/100 VS-NfD Truppenführung (TF), Dezember 2000 DSK  
HH320220020.
- <http://www.wp.mil.pl>, Strategia bezpieczeństwa narodowego RP, Warszawa 2007.
- Huzarski M. Kubiński M., Sobolewski G., Działania operacyjno-taktyczne wojsk lądowych w operacjach reagowania kryzysowego, pk., MODUŁ, Warszawa 2006.
- Huzarski M. Kubiński M., Sobolewski G., Udział komponentu wojsk lądowych w siłach odpowiedzi NATO, pk., KOMPONENT, Warszawa 2007.
- Huzarski M. Kubiński M., Sobolewski G., Zadania i taktyka wojsk lądowych w działaniach stabilizacyjnych, pk., STABILIZACJA, Warszawa 2007.
- Huzarski M., Zagadnienia taktyki wojsk lądowych, Warszawa 1999.
- Kaczmarek J.: NATO - Polska 2000. Wrocław 1999.
- Kobielski M., Przyszłość wojsk zmechanizowanych i pancernych, PWL nr 9 (531) wrzesień 2003.
- Kubiński M., Taktyczne grupy bojowe na bazie batalionów, PWL nr 3 (537) marzec 2004.
- Kubiński M., Taktyczne grupy bojowe według poglądów francuskich, PWL nr 2 (548) luty 2005.
- Kukułka J., R. Zięba: Polityka zagraniczna państwa. Warszawa 1992.

L' étude "CAPAZUB" sur les besoins capacitaires d'un G.T.I.A. engagé en zone urbaine, DOCTRINE N°03 JUIN 2004.

La Brigade Interarmes Generique, Commandement De La Doctrine et de L'enseignement Militaire Superieur de L'armee De Terre, edition 2000.

La Brigade Interarmes Generique, Commandement De La Doctrine et de L'enseignement Militaire Superieur de L'armee De Terre, edition 2000.

La Doctrine actuelle des forces terrestres (The land forces current doctrine) 1/2, Objectif Doctrine No 40, Commandement de la Doctrine et de L'Enseignement Militaire Superieur de L'Armee de Terre, Paris 2003.

La Doctrine actuelle des forces terrestres (The land forces current doctrine) 2/2, Objectif Doctrine No39, Commandement de la Doctrine et de L'Enseignement Militaire Superieur de L'Armee de Terre, Paris 2003.

Leksykon wiedzy wojskowej, Warszawa 1979.

Lidwa W., Współdziałanie w walce lądowej, A. Marszałek, Toruń 2000.

Malak K., Bezpieczeństwo i obronność państwa. Warszawa 1998.

Manuel sur l'organisation du commandement des Forces Terrestres en operation, Commandement de la Doctrine et de L'enseignement Militaire Superieur de l'armee de Terre Edition Mai 1997.

Mreła K., Doskonalenie struktury organizacyjnej jako całości. Podejście wielowymiarowe. Materiały z konferencji naukowej: Racjonalizacja konfiguracji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Bytom 1981.

Nordic UN Tactical Manual, volume 1, Kirjapaino Oy Jyvasyla 1996.

Ojrzanowski M., Przygotowanie brygady międzynarodowej do operacji „Iracka Wolność”, PWL – wydanie specjalne, sierpień 2003.

Podstawowe kategorie sztuki wojennej, AON, Warszawa 1996.

Policha J. i Zalewski Z., Osłona przeciwlotnicza taktycznej grupy bojowej, PWL nr 8 (530), sierpień 2003.

Schmidt P., Rozłącznie ale nie odrębnie. [w:] Przegląd NATO. Większa sprawność i lepsza równowaga. Bruksela 2000.

Ścibiorek Z., Ludzie podczas zmian w organizacji, Toruń 2005.

Ścibiorek Z., Podejmowanie decyzji, Warszawa 2003.

Słownik współczesnego języka polskiego, Warszawa 1996.

Sobolewski G., Wspólne działania obronne wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej, Warszawa 2004.

Sobolewski G., Wybrane aspekty walki w mieście, Warszawa 2006.

Sobolewski G., Zgrupowania wojsk lądowych w działaniach w terenie zabudowanym, Warszawa 2007.

Stabryła A., Doskonalenia struktury organizacyjnej, Warszawa 1991.

Stanecki J., Fudała R., Odtwarzanie zdolności bojowej grupy taktycznej, PWL nr 9 (507) wrzesień 2001.

Stoner J. A. F., Wankel C., Kierowanie, Warszawa 1997.

Szczybyło Z., Przygotowania batalionu do wyjazdu do Iraku, PWL – wydanie specjalne, sierpień 2003.

- Szot W., Operacje pokojowe. Zadania realizowane przez wojska lądowe, Warszawa 2002.
- Terre magazine, nr 141, luty 2003.
- The tank and mechanized infantry battalion task force, Field manual \*NO. 3-90.2 (FM 71-2), Headquarters Department Of The Army Washington, D.C., 11 June 2003.
- Trzcieniecki J., Projektowanie systemów zarządzania, Warszawa 1979, s. 73 – 79 i 106 – 107.
- Tyrała P., Kierowanie organizowanie zarządzanie, Toruń 2003.
- Tyszkiewicz A. (kier. zesp.) Doświadczenia i wnioski z przygotowania i udziału pierwszej zmiany Dywizji Międzynarodowej w misji stabilizacyjnej w Iraku, dodatek do PWL nr 8 2004 r.
- Unterrichtsmappe zum Ausbildungsgebiet „Führung im Gefecht” TAKTIK DSK H 120 7520 287.
- Wołęjszo J., Wybrane problemy projektowania struktur organizacyjnych, [w:] Uwarunkowania modyfikacji struktur organizacyjnych wojsk lądowych na poziomie taktycznym. Materiały z sympozjum naukowego, Warszawa 2003.
- Wołęjszo J., Zarządzanie zmianą w organizacji wojskowej, Warszawa 2006.
- Wołęjszo J., Zgrywanie systemu walki, materiały z sympozjum naukowego, Warszawa 2006.
- Wrzosek M., Uwarunkowania modyfikacji struktur organizacyjnych wojsk lądowych na poziomie taktycznym, Warszawa 2003.
- Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, Warszawa, PWE 1981.
- Zieliński J. (red.), Podstawowe założenia operacji połączonych, Warszawa 2000.
- Zieliński T., Organizacja zespołów ludzkich, Warszawa 1984.

**ZAŁĄCZNIKI**

- Załącznik 1** Wywiad ekspercki
- Załącznik 2** Struktura organizacyjna Brygady Międzynarodowej BCT (Brigade Combat Troops) w Iraku.
- Załącznik 3** Rejon odpowiedzialności brygadowej grupy bojowej w Iraku.
- Załącznik 4** Tworzenie taktycznej grupy bojowej.
- Załącznik 5** Wariant taktycznej grupy bojowej wojsk lądowych Francji przeznaczonej do prowadzenia działań zaczepnych.
- Załącznik 6.** Wariant składu taktycznej grupy bojowej do prowadzenia rozpoznania walką.
- Załącznik 7** Wariant taktycznej grupy bojowej do prowadzenia działań w terenie zurbanizowanym.
- Załącznik 8** Wariant taktycznej grupy bojowej do kontroli strefy rozdzielania.
- Załącznik 9** Struktura brygady operacyjnej wojsk lądowych Francji.
- Załącznik 10** Wariant organizacji sił zadaniowych tworzonych na bazie batalionu zmechanizowanego USA.
- Załącznik 11** Wariant organizacji sił zadaniowych tworzonych na bazie batalionu zmechanizowanego USA.
- Załącznik 12** Wariant organizacji sił zadaniowych tworzonych na bazie batalionu lekkiego USA.
- Załącznik 13** Struktura brygadowej grupy bojowej wojsk lądowych Stanów Zjednoczonych.
- Załącznik 14** Brygada sił lądowych USA.
- Załącznik 15** Rozmieszczenie sił pokojowych po obu stronach linii przzerwania ognia (wariant).
- Załącznik 16** Wariant użycia taktycznych grup bojowych w operacji wymuszania pokoju.



# **AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ**

## **WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH**

### **WYWIAD EKSPERCKI**

#### **WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE BUDOWY STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH PODODDZIAŁÓW WOJSK LĄDOWYCH**

---

WARSZAWA 2008

Dokonujące się przemiany polityczne i powiązane z nimi nasilenie konfliktów o różnym charakterze, a w konsekwencji różne rodzaje operacji (operacje antyterrorystyczne, prewencyjno-stabilizacyjne, wsparcia pokoju) zapoczątkowały wiele zmian w koncepcjach użycia sił militarnych. To było też powodem wzrostu zainteresowania w NATO, czy też Unii Europejskiej problematyką interwencji i działań pokojowych w zakresie szeroko pojętego bezpieczeństwa.

Przynależność do takich organizacjach obronnych jak ONZ, NATO czy Unia Europejska zobligowało Polskę do uprawiania polityki aktywnego zaangażowania w sprawy utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa. Obecność Polski w Iraku, Afganistanie czy na Bałkanach oraz wypełnianie koalicyjnej funkcji stabilizacyjnej w tych krajach jest tego dobitnym przykładem. Aktywność Polski zmierza w kierunku zacieśniania współpracy międzynarodowej, wzmocnienia roli prawa międzynarodowego i instytucji wielostronnych.

Konsekwencją takiej polityki jest zaangażowanie większej liczby żołnierzy w działaniach poza granicami państwa. Przed Siłami Zbrojnymi RP stanęły nowe wyzwania, w tym przede wszystkim realizacja zadań w środowisku odmiennym geograficznie, gospodarczo, kulturowo i religijnie. Osiągnięcie celów w ramach działań militarnych, realizowanych przez siły wojsk lądowych implikuje zatem w procesie szkolenia i doskonalenia żołnierzy konieczność zwrócenia uwagi na problemy związane z jednej strony z konsekwencją wielonarodowości – umiejętność działania w ramach wielonarodowych sił zadaniowych, a z drugiej zaś budowania zgrupowań (tymczasowych struktur pododdziałów – sił zadaniowych) i umiejętność kreowania poprawnych koncepcji.

Zmiany uwarunkowań w środowisku bezpieczeństwa europejskiego i globalnego są przyczyną poszukiwań nowych rozwiązań w zakresie skutecznego reagowania na pojawiające się zagrożenia. Potrzebne stają się siły wydzielane „ad hoc” i przygotowane do szybkiego i skutecznego użycia w ramach reagowania kryzysowego. Dostrzegany dynamizm zmian polityczno-militarnych wymusza potrzebę dostosowania do zaistniałej sytuacji zarówno rozwiązań koncepcyjnych, jak i procedur decyzyjnych organizacji zajmujących się bezpieczeństwem.

Współczesna operacja prowadzona przez siły wielonarodowe obejmuje wiele nowych problemów związanych z szeregiem uwarunkowań w zakresie tworzenia i sprawnego działania pododdziałów wojsk lądowych.

Przytoczone uwarunkowania sprawiły, iż autorzy na problem współczesnych koncepcji budowy struktur organizacyjnych pododdziałów wojsk lądowych na drodze naukowego poznania spojrzeli z perspektywy tworzenia sił zadaniowych jako jedynej jednostki organizacyjnej zdolnej we współczesnym świecie wykonywać skutecznie zróżnicowane zadania pod względem zarówno charakteru jak też i środowiska.

Powyższe zagadnienia stanowiły obszar badań, dlatego uprzejmie proszę Panów o wyrażenie swoich opinii dotyczących następujących kwestii – problemów wyrażonych w postaci pytań:

- 1. Jakie uwarunkowania określają koncepcje budowy struktur organizacyjnych pododdziałów wojsk lądowych wielonarodowych sił zadaniowych w aspekcie ich użycia we współczesnych operacjach?*
- 2. Jakie warianty struktury komponentu lądowego pozwolą realizować wymagany zakres zadań?*
- 3. W czym powinna wyrażać się modułowość komponentów szczebla brygady i batalionu?*

## **SPRAWOZDANIE Z BADANIA OPINII EKSPERTÓW**

**I. Temat badań:** Współczesne koncepcje budowy struktur organizacyjnych pododdziałów wojsk lądowych

**II. Metody badawcze:** Metoda ocen ekspertów.

**III. Cel badań:** Uzyskanie opinii doświadczonych oficerów o najważniejszych problemach związanych z obszarem badań nakreślonym w temacie pracy.

**IV. Czas badań:** luty 2006 – grudzień 2007.

**V. Opis przebiegu badań:**

Badanie przeprowadzono metodą ocen ekspertów i objęto nim 15 (piętnastu) oficerów reprezentujących:

**Wydział Wojsk Lądowych Akademii Obrony Narodowej:**

- Profesor AON - 2,
- Adiunkt WWLąd - 3,

**Wydział Strategiczno-Obronny Akademii Obrony Narodowej:**

- Adiunkt - 2,

**Dowództwo Wojsk Lądowych**

- Starszy specjalista – 1,
- Specjalista – 2.

**Przedstawiciele jednostek wojskowych biorących udział w operacjach poza granicami kraju**

- Dowódca – 2,
- Oficer sztabu – 3.

W oparciu o uzyskane opinie można sformułować następujące generalne wnioski:

*W kontekście pytania pierwszego:*

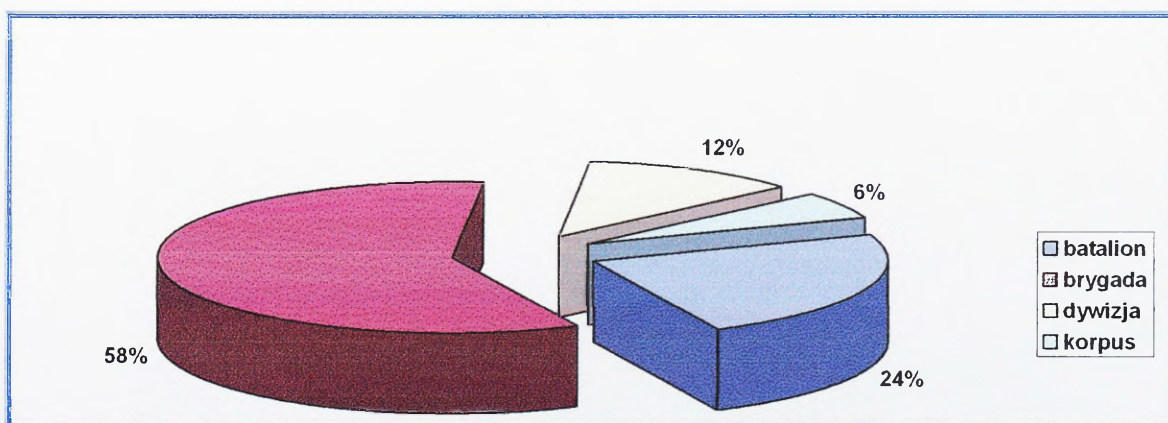
1. Bezpieczeństwo nie może być tylko kwestią narodową, istnieje potrzeba globalnego podejścia do problemu i na filarach międzynarodowego systemu bezpieczeństwa można budować skuteczne narodowe systemy bezpieczeństwa. W świecie globalnych zagrożeń współpraca międzynarodowa staje się warunkiem koniecznym zachowania pokoju i bezpieczeństwa międzynarodowego i narodowego.
2. Założenia polityki bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego nakłada na nasze Siły Zbrojne RP zobowiązanie do udziału w różnego rodzaju operacjach militarnych (wojennych i poniżej progu wojny) w ramach potrzeby rozwiązania zaistniałej sytuacji kryzysowej pod egidą organizacji stojących na straży bezpieczeństwa międzynarodowego (ONZ, OBWE, NATO, UE). Stąd też istnieje potrzeba wydzielania komponentów narodowych w różnym wymiarze ilościowo-jakościowym w zależności od zadań i okoliczności ich realizacji.
3. Uczestnictwo w operacjach reagowania kryzysowego to także zdolność tworzenia zgrupowań adekwatnych do zadań i warunków działań oraz partycypowania w Wielonarodowych Siłach Zadaniowych w ramach operacji ONZ, NATO czy UE; Konsekwencją tego są coraz częstsze operacje reagowania kryzysowego w terenie zabudowanym. Charakter tych operacji, sprawia, że priorytowego znaczenia nabiera możliwość generowania sił tworzonych „ad hoc” do struktur międzynarodowych.
4. W wyniku prowadzonych badań można przyjąć, że do każdej operacji będą tworzone elementy funkcjonalne służące wymuszaniu i utrzymaniu pokoju (do siłowych i pokojowych rozwiązań) zależne od charakteru i warunków działań. Każdorazowo mogą być zróżnicowane lub zmieniać się w trakcie jej tworzenia.
5. Struktury współczesnych wojsk lądowych powinny charakteryzować się: elastycznością, dużą mobilnością i zdolnością do prowadzenia działań, zarówno

samodzielnie jak i we współdziałaniu ze strukturami innych rodzajów sił zbrojnych (własnych i sojusznicznych) w różnych środowiskach. To powinno przede wszystkim zapewnić możliwość łatwego tworzenia dowolnych zgrupowań taktycznych i operacyjnych, odpowiednich do zadań i warunków ich realizacji. Wysokie utecniczenie armii jest dziś praktycznie warunkiem *sine quanon* prowadzenia manewrowych i efektywnych działań przez pododdziały i zgrupowania wojsk lądowych.

***W kontekście pytania drugiego:***

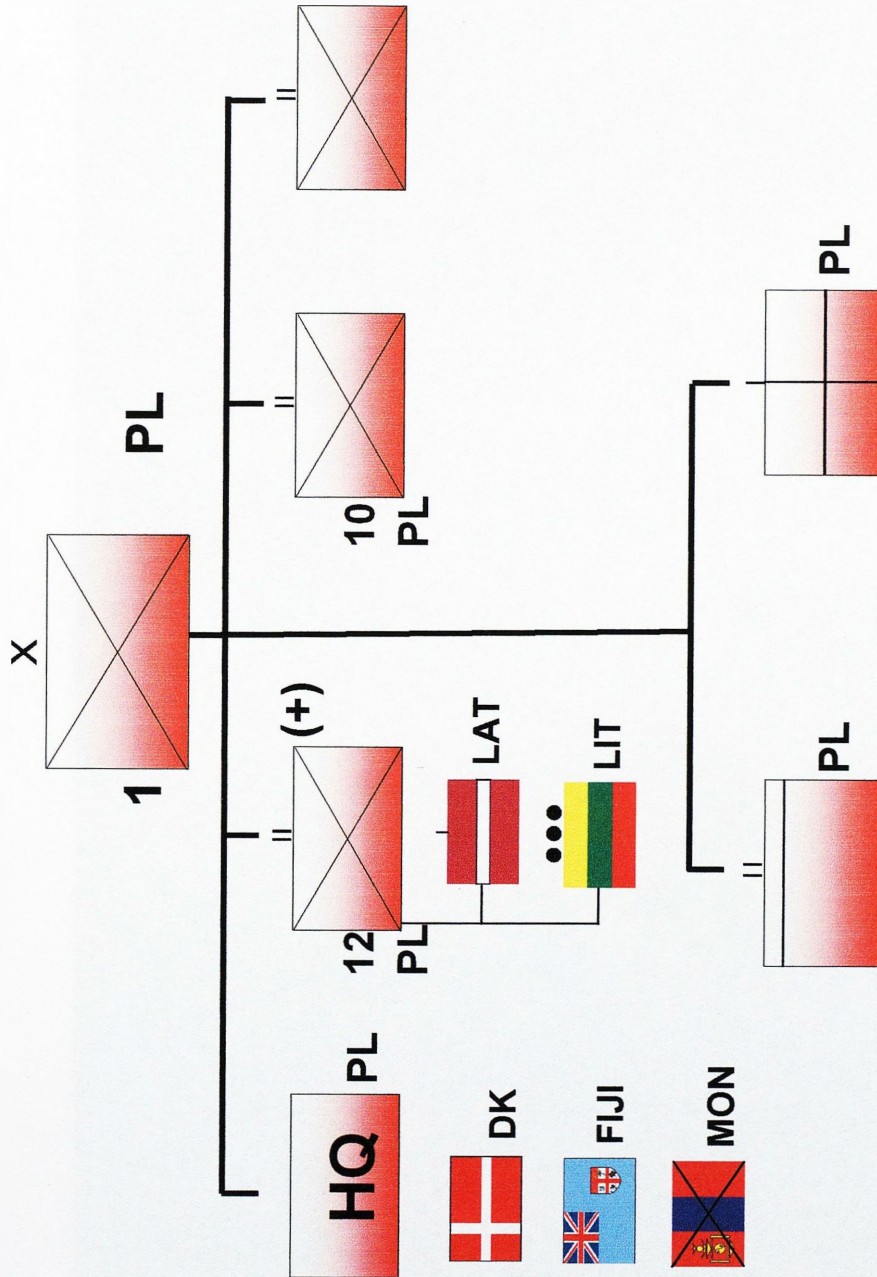
1. Siły Odpowiedzi, aby mogły wypełniać swoje zadania, muszą posiadać odpowiednią strukturę, adekwatną do zagrożeń i zadań.
2. Struktura komponentu SON powinna bazować na elemencie lądowym **wielkości batalionu lub brygady** uwzględniającym również elementy innych rodzajów sił zbrojnych.
3. Koncepcja przygotowania i wydzielania komponentów z naszych wojsk lądowych powinna bazować na założeniach tworzenia jednostek lekkich charakteryzujących się wysoką mobilnością i autonomicznością.
4. Komponent lądowy musi być złożony z elementu utrzymującego bardzo wysoką gotowość bojową, czyli sił natychmiastowego reagowania.

**Graficzne zobrazowanie wyników badań**



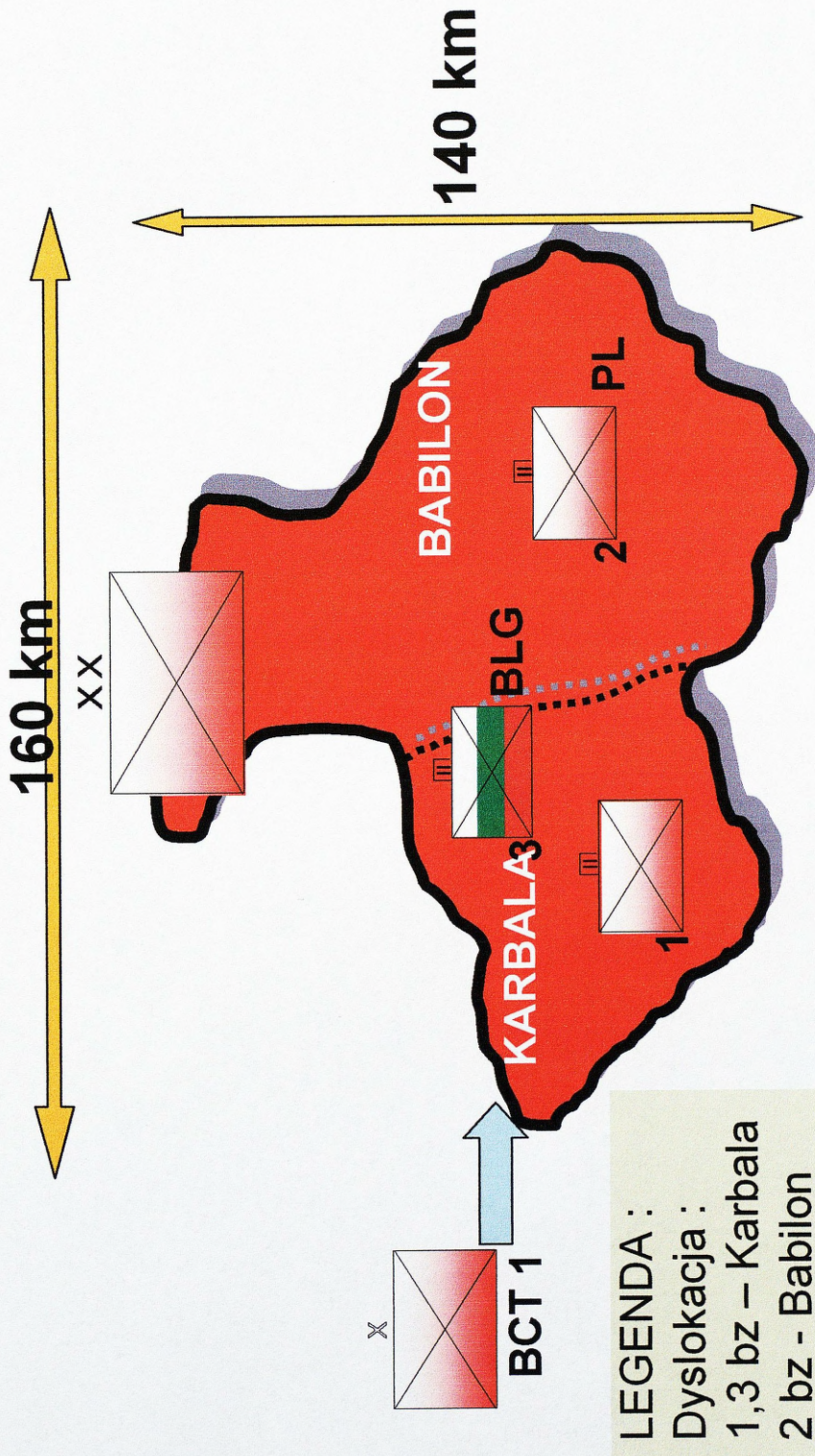
*W zakresie trzeciego pytania:*

1. Koncepcja organizacji brygady powinna bazować na założeniu, że każda brygada ogólnowojskowa musi posiadać zdolność do prowadzenia zarówno działań bojowych, jak i do reagowania w sytuacjach kryzysowych, w tym zwłaszcza reagowania wobec zagrożeń asymetrycznych.
2. Przyjęta struktura organizacyjna brygad powinna charakteryzować się modułowością do najniższych szczebli tj. zwłaszcza batalionu i kompanii, co ma pozwolić na odpowiedni dobór sił (modułów) do pojawiających się zagrożeń: działania bojowe, wsparcie działań sił pokojowych czy też działania stabilizacyjne.
3. Na poziomie brygady, najbardziej optymalną strukturę i wyposażenie posiadają amerykańskie brygadowe grupy bojowe typu Stryker (ang. The Stryker Brigade Combat Team).
4. Struktura organizacyjna batalionu powinna umożliwiać zorganizowanie samodzielnych zgrupowań kompanijnych. Wiąże się to między innymi z wprowadzeniem do struktur kompanii, pododdziałów (plutonów, drużyn) wsparcia i zabezpieczenia.

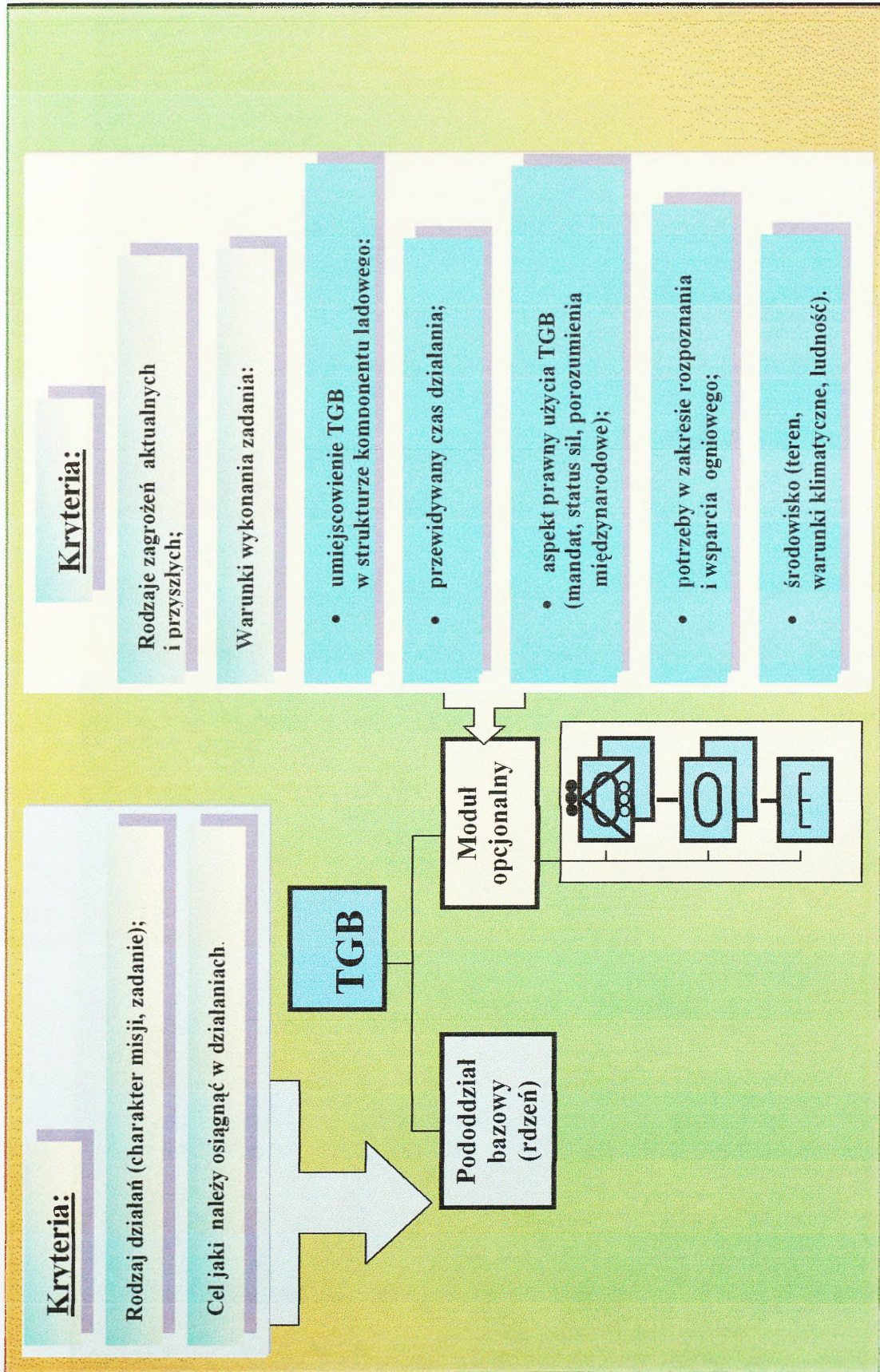


Struktura organizacyjna Brygady Międzynarodowej BCT (Brigade Combat Troops) w Iraku

źródło: M. Ojrzanowski, *Przygotowanie brygady międzynarodowej do operacji „Iracka Wolność”*, PWL – wydanie specjalne, sierpień 2003, s. 32.

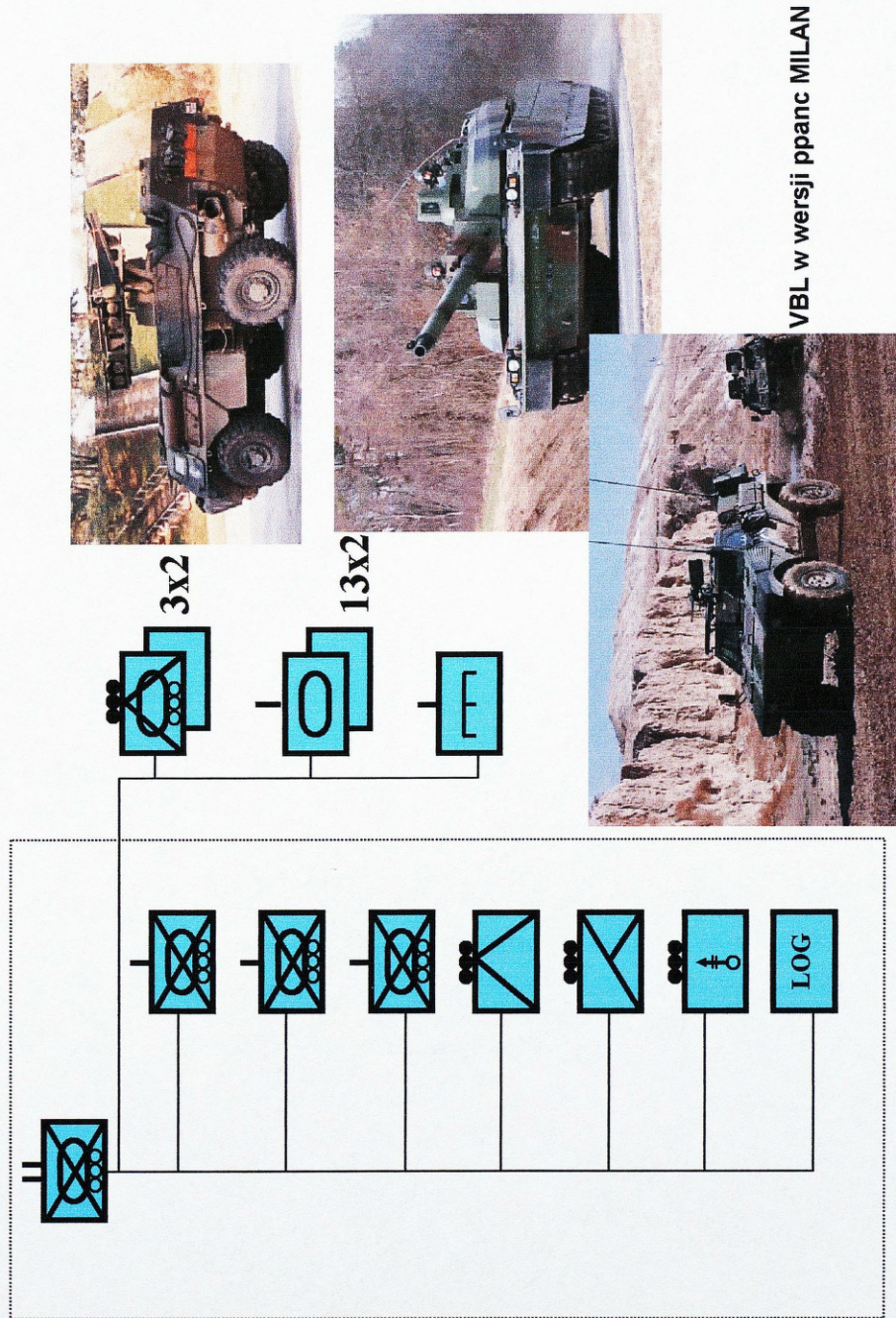


Rejon odpowiedzialności brygadowej grupy bojowej w Iraku



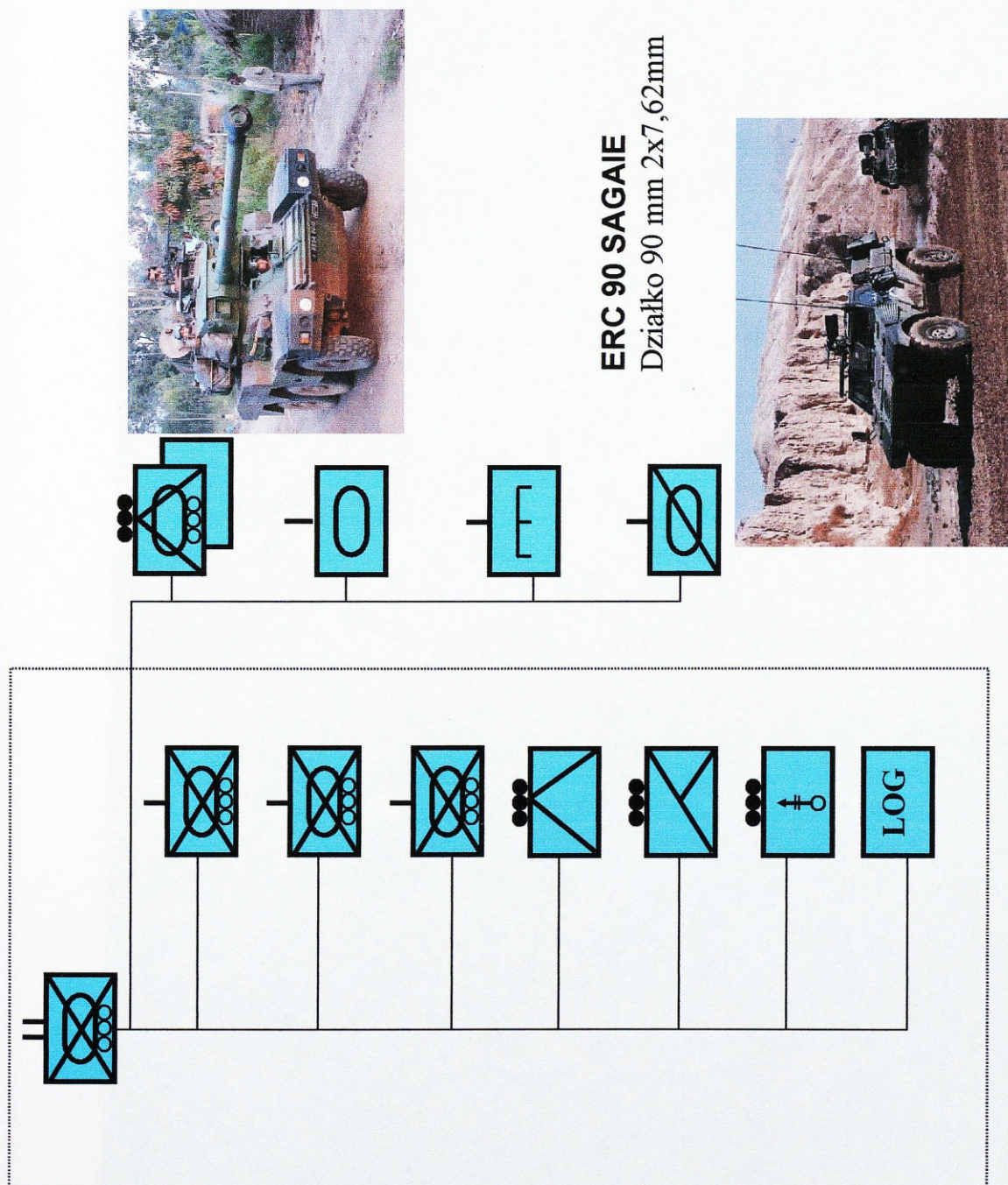
Tworzenie taktycznej grupy bojowej

Załącznik 5



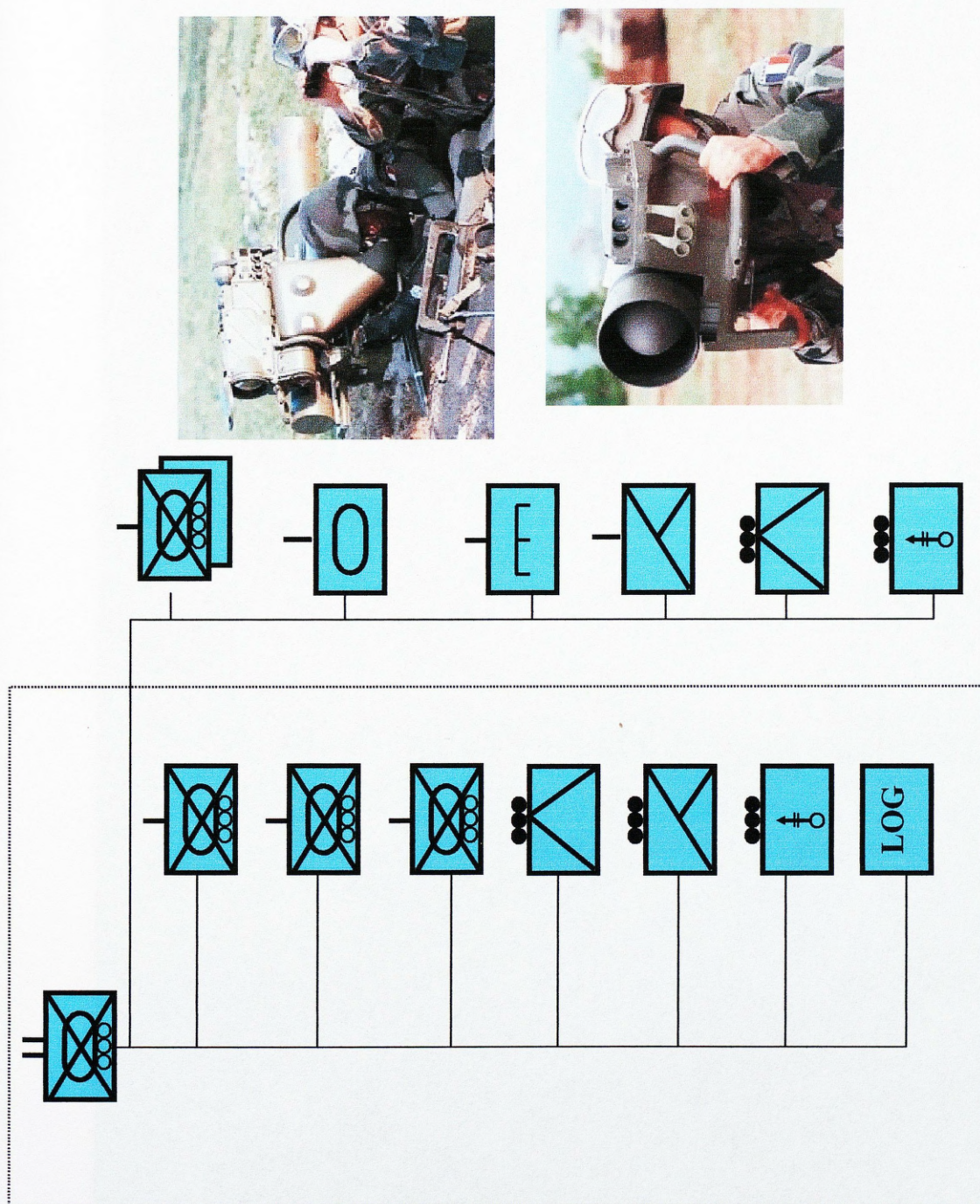
**Wariant taktycznej grupy bojowej przeznaczonej do prowadzenia działań zaczepnych**  
 Opracowano na podstawie: *Doktryna użycia wojsk lądowych Francji*, Centrum Studiów i Doktryn, Paryż, czerwiec 1999.

## Załącznik 6



**Wariant składu taktycznej grupy bojowej do prowadzenia rozpoznania walką**  
Opracowano na podstawie: *Doktryna użycia wojsk lądowych Francji*, Centrum Studiów i Doktryn, Paryż, czerwiec 1999

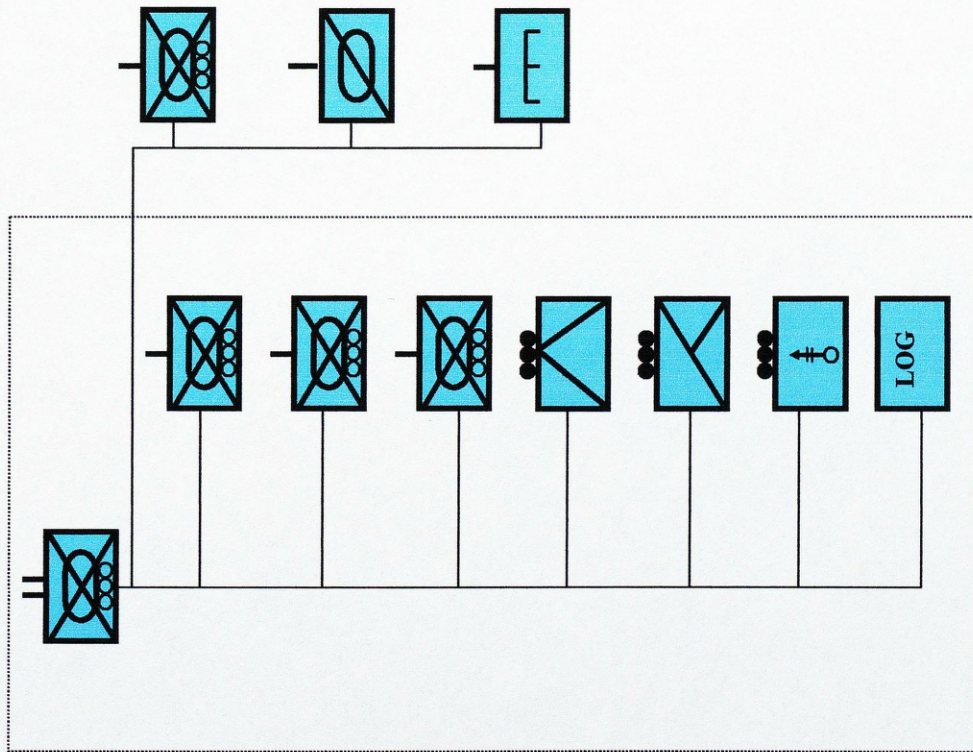
## Załącznik 7



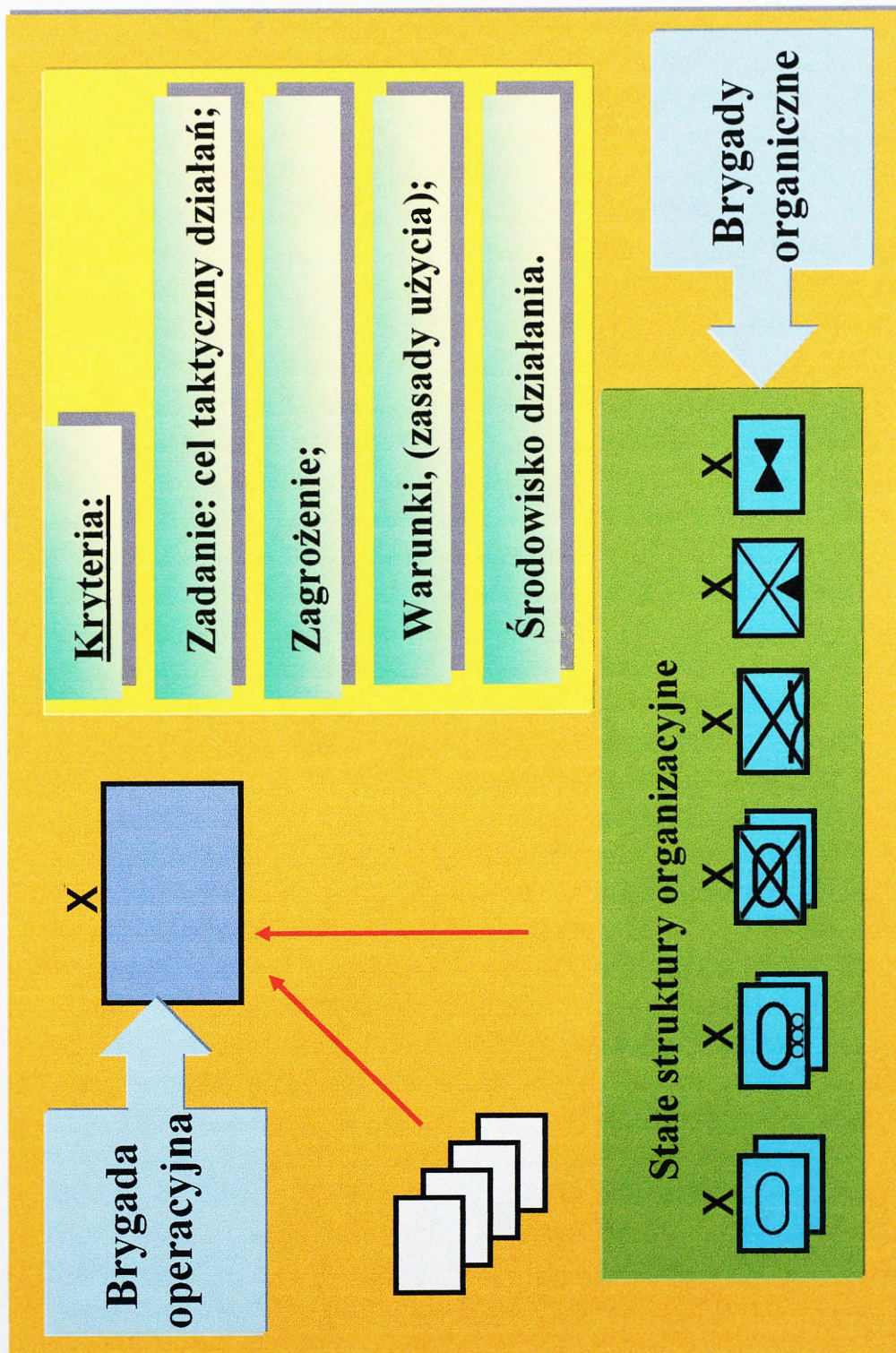
Wariant taktycznej grupy bojowej do prowadzenia działań w terenie zabudowanym

Opracowano na podstawie: *Doktryna użycia wojsk lądowych Francji*, Centrum Studiów i Doktryn, Paryż, czerwiec 1999

## Załącznik 8

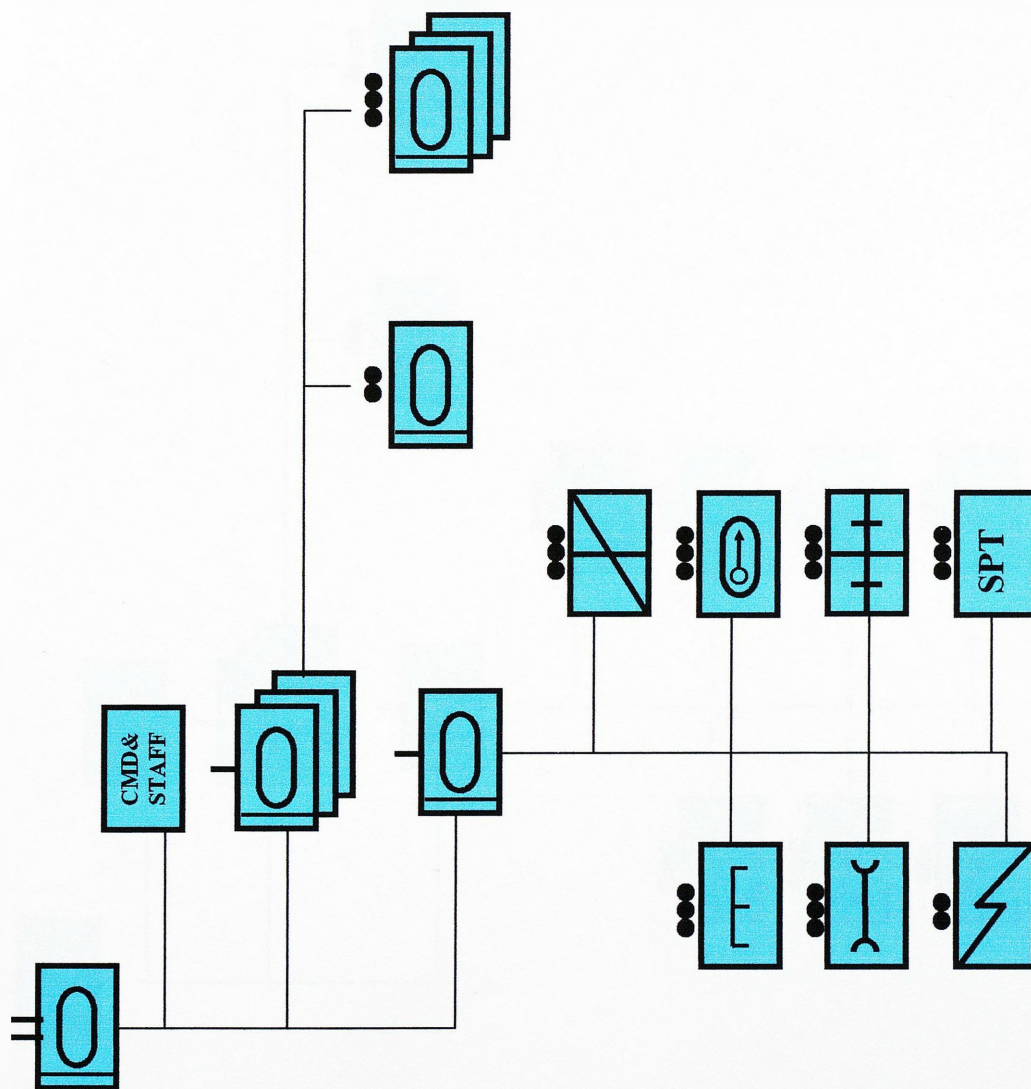


Wariant taktycznej grupy bojowej do kontroli strefy rozdzielania  
 źródło: *Doktryna użycia wojsk lądowych Francji*, Centrum Studiów i Doktryn, Paryż, czerwiec 1999



**Struktura brygady operacyjnej wojsk lądowych Francji**  
 opracowanie własne na podstawie: *La Brigade Interarmes Generique*, Commandement De La Doctrine et de L'enseignement Militaire Supérieur de L'armée De Terre, édition 2000, p. 25.

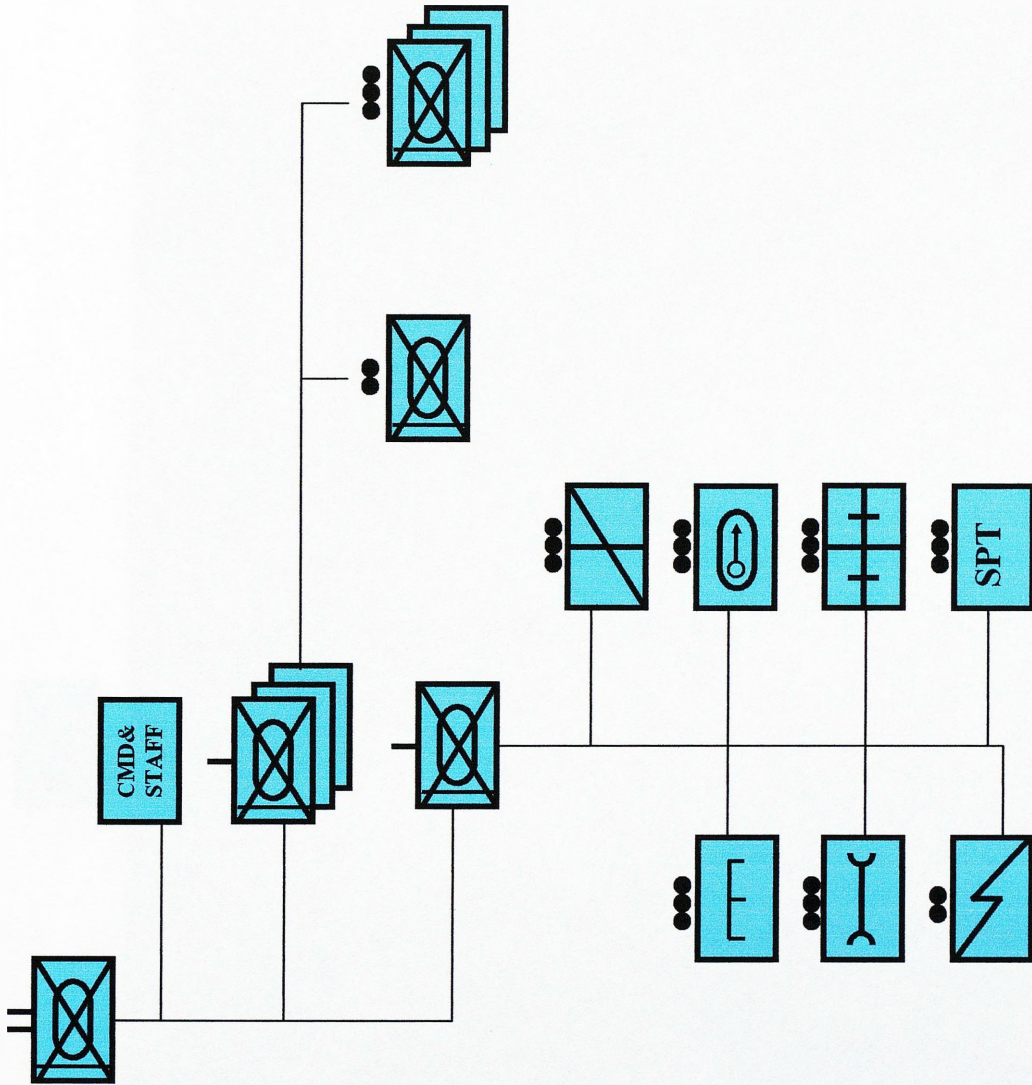
## Załącznik 10



**Wariant organizacji sił zadaniowych tworzonych na bazie batalionu zmechanizowanego USA**

źródło: *The tank and mechanized infantry battalion task force*, Field manual \*NO. 3-90.2 (Fm 71-2), Headquarters Department Of The Army Washington, D.C., 11 June 2003.

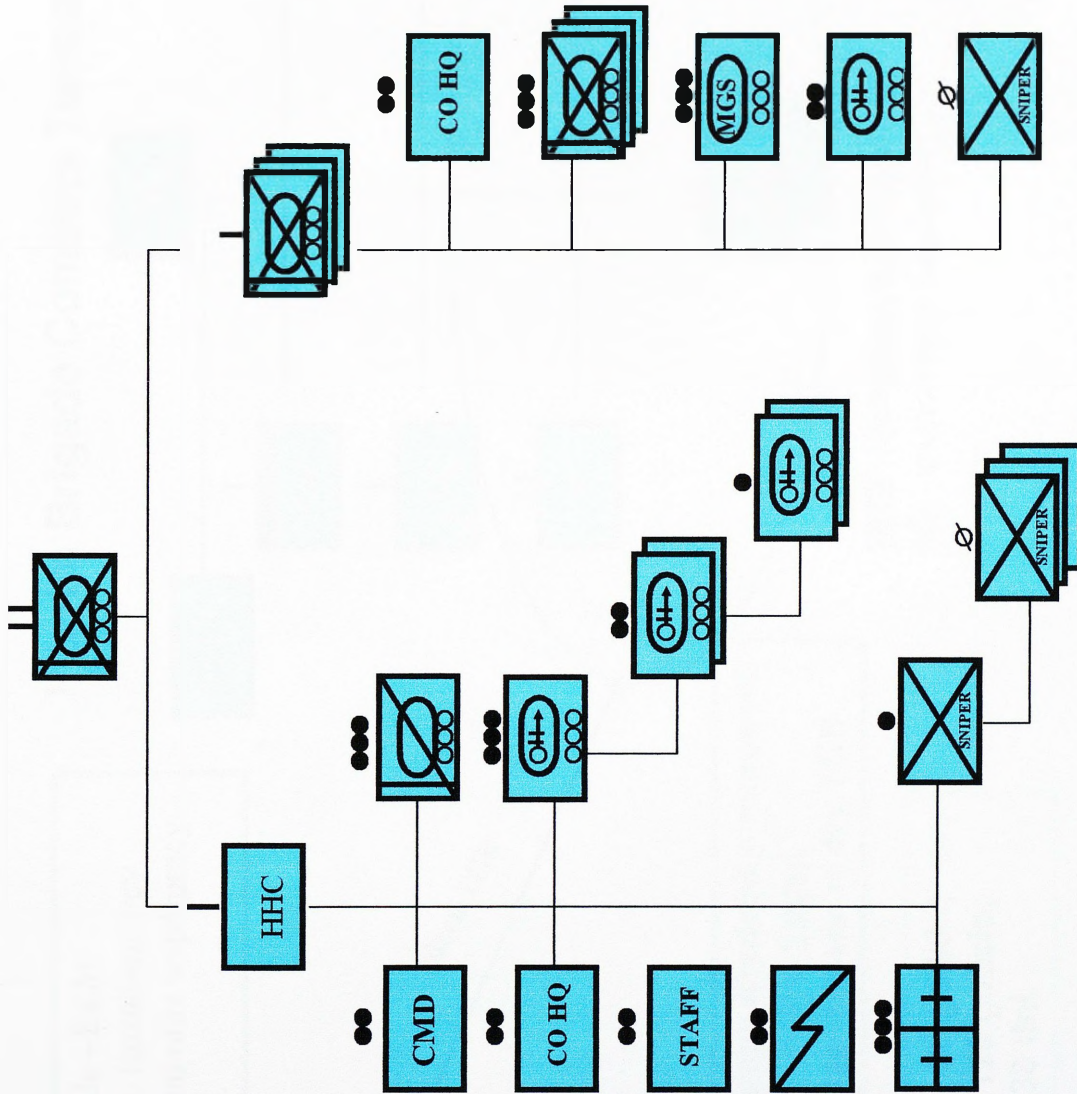
## Załącznik 11



**Wariant organizacji sił zadaniowych tworzonych na bazie batalionu zmechanizowanego USA**

źródło: *The tank and mechanized infantry battalion task force*, Field manual \*NO. 3-90.2 (Fm 71-2), Headquarters Department Of The Army Washington, D.C., 11 June 2003.

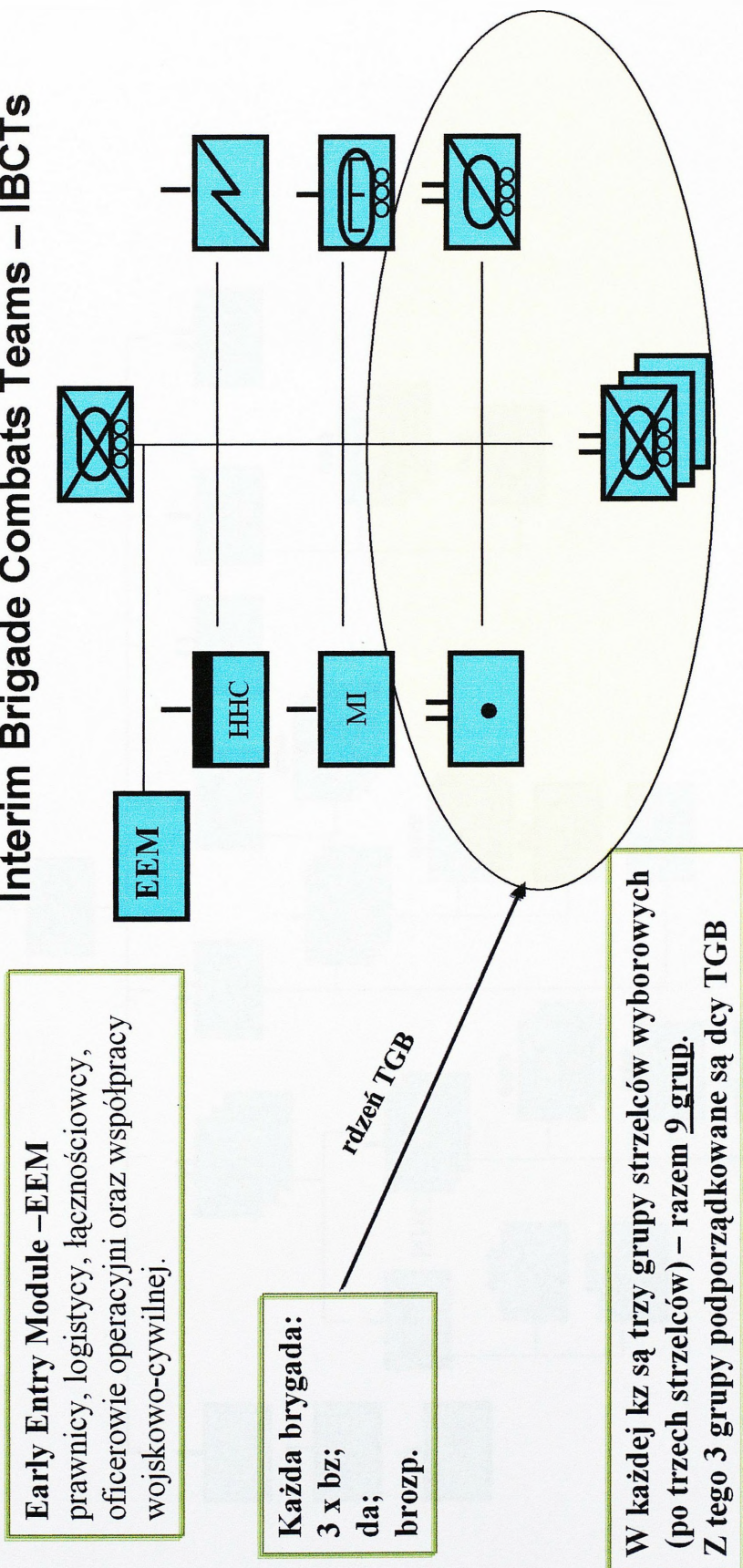
## Załącznik 12



**Wariant organizacji sił zadaniowych tworzonych na bazie batalionu lekkiego USA**

źródło: *The tank and mechanized infantry battalion task force*, Field manual \*NO. 3-90.2 (Fm 71-2), Headquarters Department Of The Army Washington, D.C., 11 June 2003.

# Interim Brigade Combats Teams – IBCTs



**Early Entry Module –EEM**  
 prawnicy, logistycy, łącznościowcy,  
 oficerowie operacyjni oraz współpracy  
 wojskowo-cywilnej.

**Każda brygada:**  
 3 x bza;  
 3 kompanie;  
 3 plutony.

**W każdej z nich są trzy grupy strzelców wyborowych  
 (po trzech strzelców) – razem 9 grup.  
 Z tego 3 grupy podporządkowane są dcy TGB**

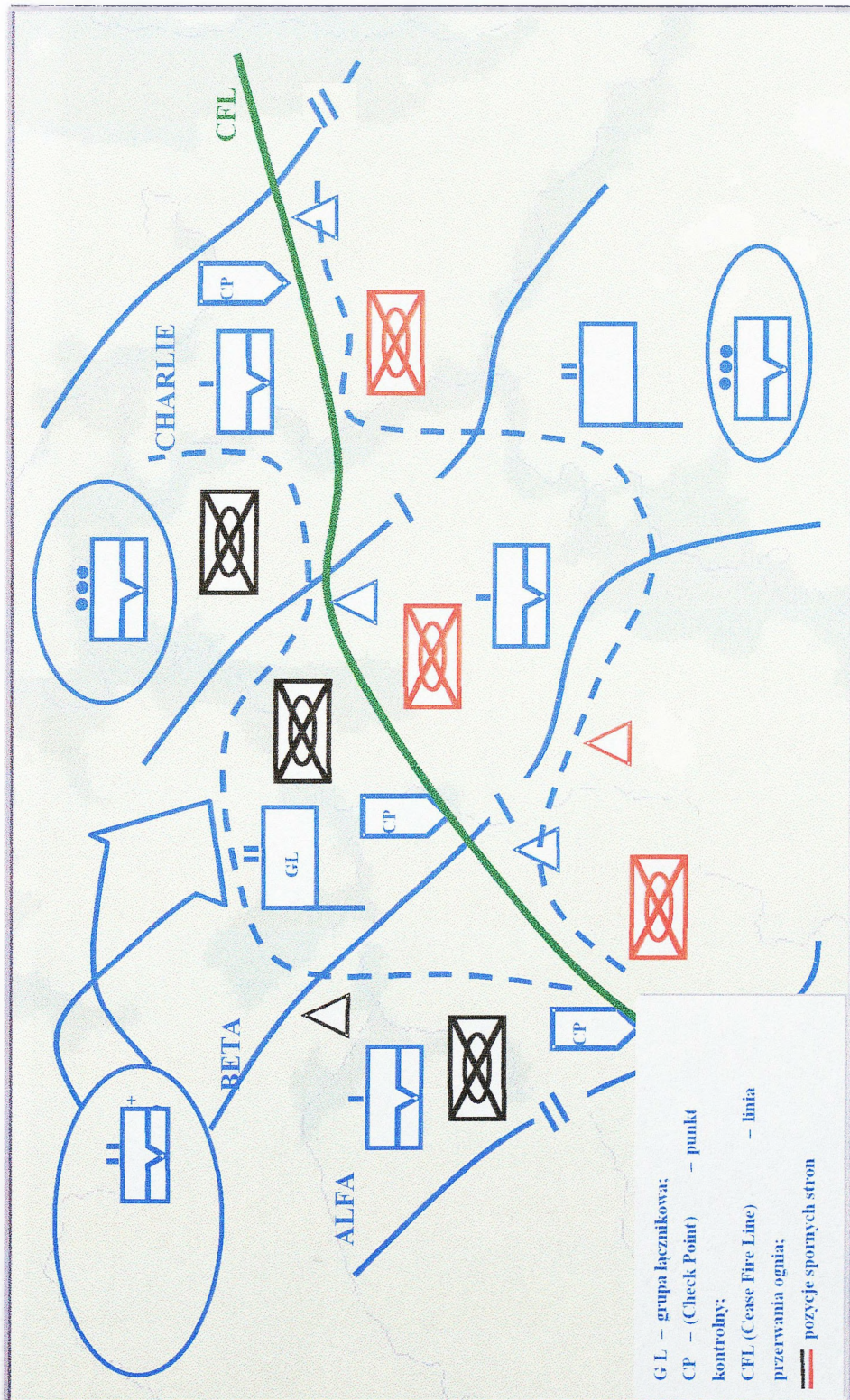
- **Jedna brygada w - 96 godzin;**
- **Jedna dywizja w - 120 godzin;**
- **Pięć dywizji w - 30 dni.**

HHC – kompania dowodzenia;  
 MI – rozpoznawanie wojskowe;

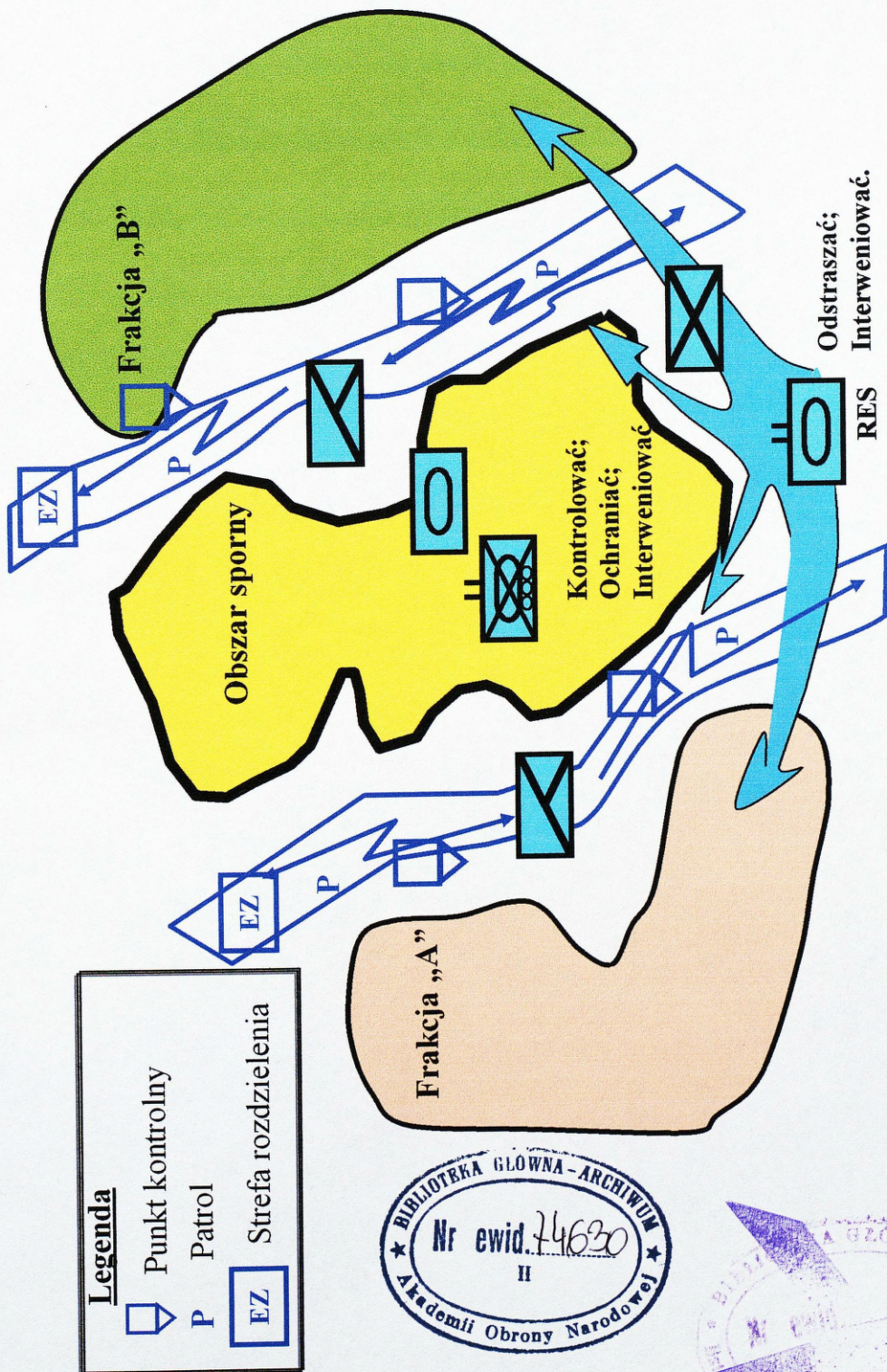
Załącznik 13

**Struktura brygadowej grupy bojowej wojsk lądowych Stanów Zjednoczonych**  
 źródło: *Terre magazine*, nr 141, luty 2003, s. 46.





**Rozmieszczenie sił pokojowych po obu stronach linii przerwania ognia (wariant)**



**Wariant użycia taktycznych grup bojowych w operacji wymuszania pokoju**  
 Opracowano na podstawie: *La Doctrine actuelle des forces terrestres (The land forces current doctrine) 2/2*  
 w: *Objectif Doctrine No 39*, wyd. Commandement de la Doctrine et de L'Enseignement Militaire Supérieur  
 de L'Armée de Terre, Paris 2003 r

