



88

259/NB
8.12.09

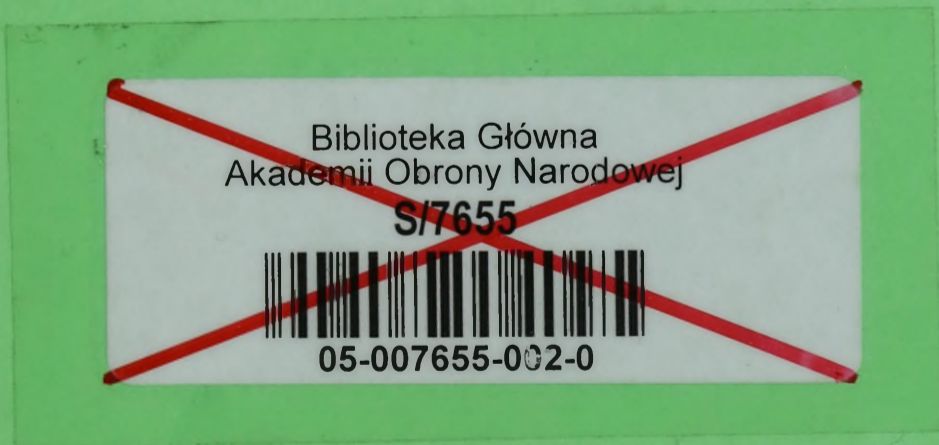
AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

METODYKA PRACY W FAZIE „KONTROLA” CYKLU DECYZYJNEGO – STAN OBECNY

Praca naukowo-badawcza

pk.: „KONTROLA”



WARSZAWA

74997



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

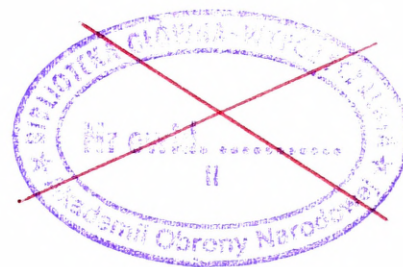
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA



METODYKA PRACY W FAZIE „KONTROLA” CYKLU DECYZYJNEGO – STAN OBECNY

Praca naukowo-badawcza

pk. „KONTROLA”



	1	2	3	A
--	---	---	---	---

4

Tytuł.: Metodyka pracy w fazie „kontrola” cyklu decyzyjnego – stan obecny.
Praca naukowo-badawcza pk. „KONTROLA”.

”

5 Rozpoczęto: 22.06.2009 Zakończono: 05. 11.2009	6 kart: 120	7
--	------------------	---

8	9
---	---

RECENZENT:

płk dr hab. inż. Andrzej CZUPRYŃSKI

Opracował zespół autorski w składzie:

płk dr Jacek TREMBECKI – kierownik tematu

(wstęp, rozdział 1, podrozdział 2.3; 3.4; zakończenie)

ppłk dr Leszek ELAK – (podrozdział 2.1; 2.2)

ppłk mgr Sławomir WRONKA – (podrozdział 3.1; 3.2; 3.3)

Queste

Spis treści

WSTĘP	6
Rozdział 1. Założenia metodologiczne (płk dr Jacek Trembecki).....	7
✦ Rozdział 2. Struktury organów dowodzenia, oraz faza kontroli na szczeblu taktycznym.....	14
2.1. Struktury organów dowodzenia w czasie pokoju (ppłk dr Leszek ELAK)	18
2.2. Struktury organów dowodzenia – punkty i stanowiska dowodzenia (ppłk dr Leszek Elak)	30
2.3. Przebieg fazy kontroli w cyklu decyzyjnym (płk dr Jacek Trembecki)	42
Rozdział 3. Struktury organów dowodzenia, faza kontroli na szczeblu taktycznym w trakcie realizacji zadań w sytuacjach kryzysowych o charakterze niemilitarnym	53
3.1. Ogólne zasady działania oddziału i pododdziału wojsk lądowych w sytuacjach kryzysowych (ppłk mgr Sławomir Wronka).....	53
3.2. Struktury organów dowodzenia w czasie kryzysu o charakterze niemilitarnym na terenie kraju (ppłk mgr Sławomir Wronka).....	59
3.3. Uprawnienia i odpowiedzialność dowództw (ppłk mgr Sławomir Wronka).....	69
3.4. Przebieg procesu dowodzenia w sytuacjach reagowania kryzysowego (płk dr J. Trembecki)	74
Zakończenie	115
BIBLIOGRAFIA	119

WSTĘP

Jedną z konsekwencji członkostwa Polski w Sojuszu Północnoatlantyckim było wprowadzenie zmian w wielu obszarach funkcjonowania Sił Zbrojnych, w tym również w obszarze dowodzenia. Przyjmując, że dowodzenie (czyli proces informacyjno-decyzyjny) jest to całokształt celowej działalności dowódcy i jego organów dowodzenia i powinien on być realizowany w ramach jasno określonego systemu metod postępowania, technik organizatorskich, wzorców dokumentów dowodzenia itp. To w niniejszej pracy zespół autorski zajmuje się częścią tego procesu – fazą kontroli cyklu decyzyjnego. Kontrola, która stanowi ostatnią, czwartą fazę cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia i zapewnia ciągłość realizacji tego procesu, gdyż jej rezultaty stanowią podstawę do uaktualniania i weryfikowania planów działania. Celem kontroli jest sprawdzenie efektów (skutków) dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz sposobu wprowadzania ich w życie. Z tego też względu w niniejszej pracy zespół autorski ma za zadanie identyfikację i zdiagnozowanie ustaleń dotyczących przebiegu fazy kontroli w cyklu decyzyjnym, którego treści i przebieg zostały w procesie wstępowania do NATO ustalone i wprowadzone do użycia. Wnioski wypracowane w pracy pozwolą na ukierunkowanie dalszych badań w zakresie wprowadzenia ewentualnych zmian w ustaleniach i przebiegu fazy kontroli cyklu decyzyjnego.

Rozdział 1. Założenia metodologiczne

Przystępując do badań nad problematyką identyfikacji i przebiegu fazy kontroli w cyklu decyzyjnym, przyjęto określone założenia metodologiczne. Po pierwsze, dokonano identyfikacji sytuacji problemowej uznano, bowiem, że jest ona podstawą do dalszych rozważań. Przeprowadzone dociekania wskazały, że dążąc do opisania przebiegu fazy kontroli należy w pierwszej kolejności określić założenia, które będą miały wpływ na przebieg cyklu decyzyjnego a w nim fazy kontroli. Głównymi determinantami mającymi wpływ na przebieg oraz treść przedsięwzięć realizowanych w cyklu decyzyjnym a w tym interesującej nas fazy kontroli są: struktury organów dowodzenia, oraz rodzaj działań w których realizowany jest cykl decyzyjny. Doświadczenia wyniesione z różnego rodzaju działań wskazują na potrzebę wzbogacenia teorii i praktyki przebiegu cyklu decyzyjnego o treści uwzględniające działania o skomplikowanym często połączonym charakterze. Po drugie, na tak określonej podstawie zdefiniowano przedmiot badań, sformułowano główny problem badawczy oraz problemy szczegółowe. Stały się one podstawą do wygenerowania hipotezy roboczej, będącej w swej istocie warunkiem niezbędnym do podjęcia badań właściwych. I po trzecie, przyjęto określone procedury badawcze, w przekonaniu zespołu autorskiego najbardziej adekwatne do przedmiotu badań, problemów badawczych i przyjętych hipotetycznie rozwiązań.

1.1. Identyfikacja sytuacji problemowej

Dążąc do identyfikacji fazy kontroli można stwierdzić, że funkcjonowanie dowództwa zarówno w działaniach połączonych jak i jednorodnych, obejmuje zagadnienia dotyczące treści i organizacji pracy jego części składowych (komórek), a w tym przede wszystkim dowódcy i zespołu dowodzenia w procesie dowodzenia wojskami. Do zagadnień tych należą:

- 1) przeznaczenie i rola dowództwa w procesie dowodzenia wojskami;
- 2) ogólne obowiązki i struktura organizacyjna dowództwa;
- 3) podział pracy w sztabie i jego stosunek do innych komórek dowództwa;

- 4) metody pracy dowództwa w warunkach pokojowych, w czasie kryzysu i walki; *(praca wojny - bo to jest odpowiednia kategoria do pokoj, kryzys, wojna)*
- 5) wyposażenie dowództwa w środki techniczne i sposób posługiwania się nimi w procesie dowodzenia wojskami i sterowania systemami uzbrojenia;
- 6) organizacja stanowisk i punktów dowodzenia oraz praca dowództwa na nich;
- 7) treść dokumentów dowodzenia i zasady ich opracowania.

Przeznaczenie i rolę dowództwa i jego komórek organizacyjnych określają nakładane na niego obowiązki, te zaś zależą od charakteru i zakresu czynności związanych z dowodzeniem wojskami. Dlatego ogólne zadania dowództwa są powiązane z obowiązkami dowódcy i innych osób funkcyjnych dowództwa związku taktycznego (oddziału, pododdziału).

W problematyce (treści) pracy dowództwa główne obszary jego funkcjonowania są związane z praktyczną działalnością jego komórek organizacyjnych. Podzielone zostały one umownie na dwie grupy: pierwsza bada ogólne zasady pracy dowództwa, którymi kieruje się ono we wszystkich rodzajach działań z użyciem wojsk; druga natomiast rozpatruje właściwości pracy dowództwa stosownie do określonego rodzaju działań taktycznych (natarcie, obrona itp.). Takie, podejście do przedstawienia działalności dowództwa nie jest przypadkowe. Wynika z istnienia ogólnych i szczególnych prawidłowości w charakterze i sposobach prowadzenia współczesnych działań z użyciem wojsk oraz w procesie dowodzenia wojskami i pracy dowództwa.

Powodzenie w pracy dowództwa współcześnie zależy od jego technicznego wyposażenia. Na wyposażenie dowództwa składają się współczesne środki łączności i informatyki, mechanizacji i automatyzacji procesów pracy, środki transportowe i inne zapewniające możliwość dogodnej pracy na postoju i podczas marszu oraz odpoczynek ludzi. Środki te znajdują się na stanowiskach i punktach dowodzenia. Dlatego problem wyposażenia i rozmieszczenia ich na stanowiskach i punktach dowodzenia jest ważną częścią składową treści pracy dowództwa. Niemniej ważne są też zagadnienia dotyczące treści i ogólnych zasad opracowania dokumentów dowodzenia oraz biurowości wojskowej w warunkach pokojowych, kryzysu i działań bojowych.

Problematyka pracy dowództw jest ściśle powiązana z innymi dziedzinami: taktyką, sztuką operacyjną, administracją i pedagogiką wojskową. Administracja wojskowa określa zasady wyjściowe, struktury organizacyjnej organów dowodzenia i zasadnicze normy wojskowo-prawne ^{w relacji} stosunku osób funkcyjnych dowództwa do dowódcy i do innych dowództw oraz podległych wojsk, jak również stosunków między oficerami i podoficerami wewnątrz dowództwa. Powiązanie dowództwa z pedagogiką wojskową następuje głównie przez jej dział - metodykę szkolenia dowództw i wojsk.

Metodyka w przedmiocie pracy dowództw odgrywa rolę pomocniczą, a przedmiot pracy dowództw ze swej strony stwarza przesłanki do doskonalenia metodyki.

Problematyka pracy dowództw najściślej jest powiązana z taktyką i sztuką operacyjną. Więż ta przejawia się w tym, że po pierwsze, wyjaśniając charakter walki, operacji czy kampanii taktyka i sztuka operacyjna określa warunki, w jakich będzie odbywać się dowodzenie wojskami, i po drugie – sukcesy w dowodzeniu wojskami zależą od gruntownej znajomości i powszechnego stosowania ustalonych przez taktykę i sztukę operacyjną zasad użycia w działaniach taktycznych i operacyjnych wojskowych sił i środków.

1.2. Przedmiot badań i ich cel

System dowodzenia to integralna część systemu działań. Jest on organizowany w celu sprawnego przygotowania działań i efektywnego dowodzenia wojskami w operacji i walce. Obejmuje doktrynę, procedury, struktury organizacyjne, stany osobowe, sprzęt i łączność. Zapewnia dowódcom wszystkich szczebli terminowe i wystarczające dane do: planowania działań, kierowania nimi, ich koordynacji i nadzorowania.

Podstawowym elementem każdego systemu dowodzenia są organy dowodzenia. Stanowią je dowództwa poszczególnych ogniw dowodzenia i realizowanych w nich cykl decyzyjny.

Z powyższych rozważań wynika, że istotnym obszarem badań są problemy organizacji dowodzenia zarówno w działaniach typowo militarnych, pośród których

możemy wyróżnić operacje militarne (realizowane zwykle w czasie wojny) jak i innych działań podejmowanych w trakcie rozwiązywania sytuacji kryzysowych na terenie kraju.

Odnosząc się do rozpatrywanej problematyki przyjęto, że przedmiotem badań będzie problematyka przebieg i treść fazy kontroli w cyklu decyzyjnym realizowanym w organach dowodzenia w trakcie pokoju oraz kryzysu. Z tak zdefiniowanego przedmiotu badań wynika, że zasadniczym celem jest wzbogacenie teorii dowodzenia o aspekty diagnostyczne, wyrażające się poprzez określenie form, metod i sposobów realizacji przedsięwzięć w trakcie fazy kontroli.

Współczesna teoria i praktyka dowodzenia, ocena literatury normatywnej i opracowań naukowych oraz wnioski z ćwiczeń prowadzonych w ostatnich kilku latach skłaniają do naukowej refleksji. Sprowadzić ją można w zasadzie do odpowiedzi na proste pytanie: Czy - a jeśli tak, to w jaki sposób - wnioski z ćwiczeń i sytuacji kryzysowych ostatnich kilkunastu lat oraz kierunki rozwoju środków ich zapobiegania wpływają na ewolucję czynności realizowanych w trakcie fazy kontroli? Próba odpowiedzi na tak sformułowane pytanie sugeruje, że powinna być ona poprzedzona naukową diagnozą organów dowodzenia realizujących cykl decyzyjny w czasie pokoju i kryzysu.

Z powyższego wywodu wynika, że *celem prowadzonych w tym etapie badań było określenie założeń do identyfikacji przebiegu fazy kontroli cyklu decyzyjnego na szczeblu taktycznym.*

Wynikiem badań powinno być zatem opisanie i diagnoza przebiegu fazy kontroli zgodnie z obowiązującymi obecnie dokumentami normatywnymi.

1.3. Problemy i hipotezy badawcze

Zaprezentowany cel badań sugeruje, że określenie stanu obecnego w zakresie cyklu decyzyjnego oraz wchodzącej w jego skład fazy kontroli wymaga pełnego wykorzystania dorobku współczesnej myśli wojskowej oraz obowiązujących dokumentów normatywnych jak w zakresie proponowanych rozwiązań przebiegu i układu czynności realizowanych w fazie kontroli.

Z powyższych myśli wynika główny problem badawczy, który zdefiniowany został następująco:

Jaki jest przebieg oraz zakres czynności realizowanych w trakcie fazy kontroli w cyklu decyzyjnym planowania i realizacji zadań w czasie pokoju i kryzysu na szczeblu taktycznym?

Należy w tym miejscu zaznaczyć, iż rozwiązanie tak sprecyzowanego problemu głównego wymagało zbadania wielu zagadnień szczegółowych. Tym bardziej, że rozważane oddzielnie charakteryzują się one pewną odrębnością bądź specyfiką, natomiast postrzegane kompleksowo stanowią uporządkowaną, logiczną całość. Przyjęte założenia wpłynęły w istotny sposób na określony wcześniej cel i przedmiot badań oraz na zastosowany podział, zakres i układ poszczególnych części niniejszego opracowania.

Kierując się takim podejściem określono problemy szczegółowe, które wyrażone zostały w postaci pytań zaprezentowanych poniżej:

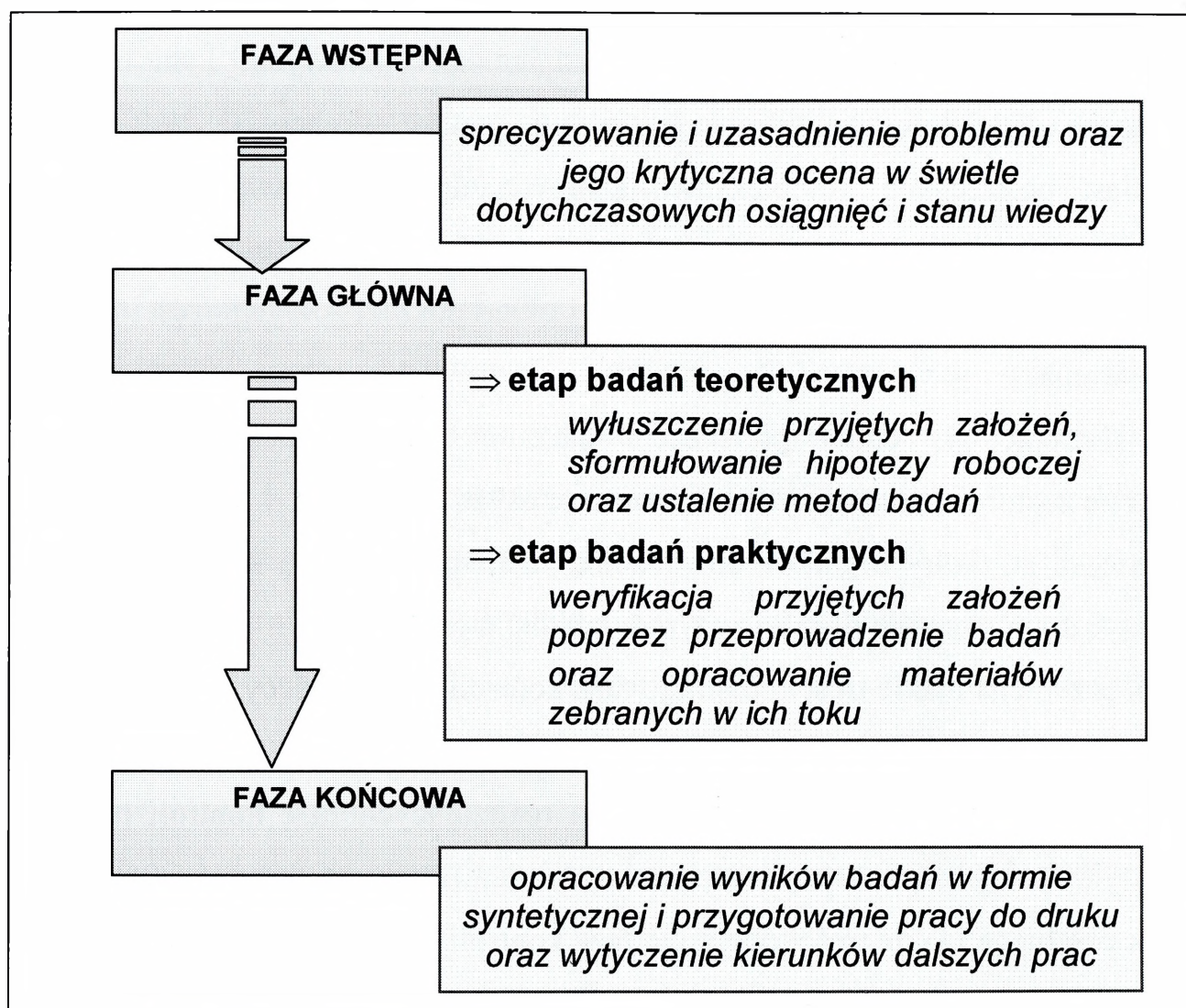
1. Jakie są struktury organów dowodzenia realizujących fazę kontroli na szczeblu taktycznym w czasie pokoju (w tym w trakcie ćwiczeń)?
2. Jak przebiega i jakie treści obejmuje faza kontroli w cyklu decyzyjnym na szczeblu taktycznym w czasie pokoju oraz ćwiczeń?
3. Jakie są struktury organów dowodzenia realizujących fazę kontroli na szczeblu taktycznym w czasie kryzysu o charakterze niemilitarnym?
4. Jak przebiega i jakie treści obejmuje faza kontroli w cyklu decyzyjnym na szczeblu taktycznym w czasie kryzysu?

Udzielenie precyzyjnej odpowiedzi na tak zdefiniowane pytania powinno w swej istocie stanowić rozwiązanie problemu głównego oraz umożliwić osiągnięcie zakładanego celu prac badawczych.

Na podstawie badań wstępnych sformułowano także następującą hipotezę roboczą: ze względu na to, że faza kontroli zamyka cykl decyzyjny, oraz ze względu na cel, którym jest weryfikacja planu oraz zadań postawionych wykonawcom, jest ona pomijana w trakcie ćwiczeń. Z tego też względu zakres oraz treść czynności realizowanych w trakcie fazy kontroli częściej wynika z prac teoretycznych niż z wniosków z działań praktycznych.

1.4. Metody badań

Dążąc do uzyskania w pełni obiektywnych wyników prowadzonych prac zastosowano określone procedury i metody badawcze. Cykl badań podzielony został na swoiste etapy, tożsame z głównymi składnikami metody naukowej¹, których cel został precyzyjnie określony (rys.1.1).



Rys.1.1. Cel badań w poszczególnych fazach procesu badawczego

W prowadzonych badaniach szeroko korzystano z metod badań naukowych, powszechnie stosowanych w naukach wojskowych i diagnostyce stanu obecnego. Ponadto w prowadzonych badaniach dążono do szerokiego stosowania podejścia systemowego i funkcjonalnego, traktując całość procesów zachodzących podczas dowodzenia jako złożony, całościowy i uporządkowany system, posiadający swoją strukturę. I co istotne, wyposażony także w inne atrybuty powszechnie akceptowane w

¹Por.: Pieter J., *Z zagadnień pracy naukowej*, Wrocław 1974, s.31.

metodologii wojskowych badań naukowych, pozwalające na zastosowanie metody systemowej.

Z kolei w celu zapewnienia efektywności prowadzonych badań, a szczególnie ich skuteczności i wydajności szeroko stosowano wybrane teoretyczne i empiryczne metody wojskowych badań naukowych. Metody teoretyczne przewijały się we wszystkich fazach prowadzonych prac, szczególnie jednak w fazie pierwszej i drugiej. Najszerzej posługiwano się w tym okresie analizą, syntezą oraz uogólnieniami.

Szeroko stosowano również badanie sądów i opinii ekspertów, głównie z kręgu pracowników naukowych i naukowo-dydaktycznych Akademii Obrony Narodowej oraz uczestników ćwiczeń. Pozwoliło to na krytyczną ocenę uzyskanych wyników i wpłynęło w znaczący sposób na ich ostateczne efekty oraz kształt niniejszego opracowania.

W konkluzji należy stwierdzić, że celem prowadzonych prac była diagnostyka fazy kontroli cyklu decyzyjnego traktowanej jako części składowej teorii dowodzenia, postrzeganej w kontekście przedmiotu jej badań, jakim jest dowodzenie w działaniach wojskowych. Obszerność tematu spowodowała, że na tym etapie badań zaprezentowano układ i treść czynności realizowanych w trakcie fazy kontroli tylko w układzie narodowym i na szczeblu taktycznym. Pozostałe problemy dotyczące np.: szczebla operacyjnego oraz działań realizowanych w układzie wielonarodowym zaprezentowane będą w kolejnych etapach prac.

przestrzenno-ogniskowych. Dlatego też potencjał elektroniczny jednostek bojowych powinien zapewnić bezpieczeństwo i sprawne funkcjonowanie systemów dowodzenia.

Celem rozważań w tym rozdziale jest przedstawienie struktur organów dowodzenia na szczeblu taktycznym w czasie pokoju, kryzysu niemilitarnego na terenie kraju oraz w czasie rozwiązywania sytuacji kryzysowych poza granicami kraju, ze szczególnym uwzględnieniem elementów kierowania działaniami.

W literaturze przedmiotu spotyka się wiele definicji pojęcia struktura. Termin ten pochodzi od łacińskiego słowa *structura* i oznacza budowę rozumianą jako rozmieszczenie elementów oraz zbiorów określających relacje zachodzących między elementami przedmiotu złożonego bez uwzględnienia jakości tych elementów, czyli tego czym są te elementy². Struktura organizacyjna to układ stanowiska i komórek organizacyjnych wewnątrz instytucji. Schemat struktury organizacyjnej różni się w zależności od typu struktury. Ogólnie jednak zależy on od stopnia sformalizowania organizacji, centralizacji/decentralizacji, rozpiętości kierowania, podziału pracy i przebiegu linii podporządkowania. Najczęściej spotykane definicje określają strukturę jako:

- sposób złożenia bądź uporządkowania elementów pewnego zbioru;
- zbiór elementów i relacje między nimi;
- zbiór relacji między elementami;
- ograniczenia różnorodności elementów i relacji.

Organizacje różnią się między sobą przede wszystkim strukturą. Strukturę organizacji można przedstawić, posługując się następującymi wymiarami:

1. *Wymiar konfiguracji* - charakteryzuje kształt struktury ról i pozycji organizacyjnych. Obejmuje on wysokość organizacyjnej hierarchii, rozpiętość kierowania na jej poszczególnych poziomach, stopień rozczłonkowania organizacji, proporcje części składowych (komórek, pionów, personelu urzędniczego, kadry kierowniczej);
2. *Wymiar centralizacji* – dotyczy rozmieszczenia uprawnień na decyzyjnych poszczególnych poziomach hierarchii (koncentracja władzy);

² Zob. T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 30.

3. *Wymiar specjalizacji* – charakteryzuje podział pracy i obowiązków między uczestników organizacji;
4. *Wymiar standaryzacji* – dotyczy typowości działań i zachowań w organizacji, zwyczajowych i ujednoliconych procesów postępowania, powtarzalnych procedur organizacyjnych;
5. *Wymiar formalizacji* – charakteryzuje zakres, w jakim system wzorów i przepływów regulujących postępowanie w organizacji jest utrwalony w dokumentach organizacyjnych³.

Każdą strukturę można rozpatrywać w aspekcie czasowym (w ujęciu statycznym i dynamicznym) oraz przestrzennym⁴. *Ujęcie czasowe statyczne* nie analizuje następstw zdarzeń, lecz bierze pod uwagę organizację w danym czasie, traktując ją jako układ stosunków zachodzących między poszczególnymi jej częściami, np.: rozmieszczenie ludzi, środków, komórek organizacyjnych, podział pracy i zadania, uprawnienia, odpowiedzialność, a także układ stopni decyzyjnych wraz z ich wzajemnymi zależnościami i podporządkowaniem. *Ujęcie czasowe dynamiczne* skupia się na czynnościach zachodzących w czasie, czyli zajmuje się procesami funkcjonowania i rozwoju organizacji (przebiegiem czynności lub operacji, obiegiem dokumentów, przepływem informacji). *Ujęcie przestrzenne* z kolei opisuje statyczne rozmieszczenie elementów instytucji w przestrzeni, a więc rozplanowanie stanowisk pracy czy usytuowanie pomieszczeń biurowych.

Wojskowa struktura organizacyjna to układ złożony z elementów organizacji (stanowiska pracy, sekcje, wydziały, zarządy, pionory organizacyjne, kierownicy poszczególnych sekcji, wydziałów, obsada personalna dowództw) oraz powiązań (więzi, podział itp.) między tymi elementami. Zgodnie z tym stanowiskiem istota struktury organizacyjnej sprowadza się do relacji między elementami tworzącymi dany układ (system)⁵.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu, można przyjąć, że dla organizacji wojskowej charakterystyczne są następujące rodzaje struktur organizacyjnych⁶:

³ *Podstawy dowodzenia*, red. J. Kręcikij, AON, Warszawa 2007, s.142.

⁴ *Projektowanie organizacji, instytucji*, red. J. Skalik, AE, Wrocław 1992, s.50.

⁵ *Podstawy dowodzenia ...*, wyd. cyt., s.144.

⁶ H. Bieniok, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 2003. s. 60; *Podstawy dowodzenia ...*, wyd. cyt., s. 144.

- *struktura liniowa (struktura prosta)* – podstawowy typ struktury organizacyjnej charakterystyczny dla małych organizacji. W strukturze liniowej występuje wyraźna linia podporządkowania, władza jest zazwyczaj scentralizowana, najczęściej wszystkie ważniejsze decyzje przy realizacji celów organizacji podejmowane są przez jedną osobę: fundatora, szefa firmy itp. Struktura liniowa zakłada, że każdy pracownik ma jednego przełożonego, który wydaje mu polecenia w tej samej linii przekazywane są też podstawowe informacje.

Zalety – każdy pracownik zna swoje uprawnienia i wie za co jest odpowiedzialny, każdy zna swoje miejsce w hierarchii, istnieje łatwość niwelowania błędów, lepsza kontrola i koordynacja, prosta konstrukcja, szybkość podejmowania decyzji, efektywne rozwiązywanie konfliktów i możliwość szybkiego awansu.

Wady – pomijanie zasady specjalizacji, konserwatyzm przełożonych, trudność komunikowania się pomiędzy wyższymi przełożonymi ze względu na biurokrację, kierownictwo ma zbyt wiele obowiązków i za małe wynagrodzenie. Struktury proste są słabo sformalizowane, rzadko występuje też w nich departamentalizacja⁷. W przypadku większości wykonywanych zadań nie istnieją sztywne normy działania. Występuje w nich jedność rozkazodawstwa na poszczególnych szczeblach w układzie hierarchicznym, a kierownicy mają silny autorytet formalny, co jest utrudnieniem dla zdobycia awansu. Struktura ta staje się dysfunkcjonalna w momencie, gdy zaczyna się rozrastać, co wiąże się z coraz większą liczbą problemów, które są rozwiązywane przez osobę znajdującą się na szczycie hierarchii.

- *struktura funkcjonalna* – charakteryzuje się występowaniem działów funkcjonalnych kierowanych przez specjalistów. Każdy pracownik podlega więcej niż jednemu kierownikowi, przez co zostaje złamana zasada jedności rozkazodawstwa. Występują przełożeni hierarchiczni (służbowi) oraz

⁷ Jeden z elementów struktury organizacyjnej polegający na takim grupowaniu zadań, aby możliwa była koordynacja działań.

przełożeni funkcjonalni wydający dyspozycje związane z wykonaniem konkretnych zadań.

Zalety – w efektywny sposób wykorzystuje^{się} wszystkie zasoby, łatwy nadzór, uaktywnia spożytkowanie wyspecjalizowanych umiejętności tam, gdzie są najpotrzebniejsze.

Wady - trudny dostęp do szybkiej informacji, trudność w określeniu odpowiedzialności i ocenianiu wyników, problem w skoordynowaniu funkcji członków całej organizacji oraz trudności w zapewnieniu jednorodnej pracy wszystkim zatrudnionym.

- *struktura sztabowo-liniowa* – stanowi połączenie dwóch poprzednich struktur, czyli liniowej i funkcjonalnej. W ogólnym zarysie struktura ta przypomina schemat liniowy, jednak wyższe kierownictwo ma do pomocy tzw. aparat pomocniczy, na który składają się komórki funkcjonalne. Do ich zadań należy przygotowanie i opracowanie materiałów, które będą pomocne dla kierowników w podjęciu ważnych decyzji.

Zalety – zachowanie jednoznacznie określonego podziału pracy, kompetencji i odpowiedzialności, prosta i przejrzysta konstrukcja oraz możliwość szybkiego decydowania.

Wady – występowanie konfliktów między kierownikami liniowymi a kierownikami komórek sztabowych.

Dokonując krótkiego podsumowania dotyczącego pojęcia struktur organizacyjnych, można sformułować wniosek, że struktury organów dowodzenia w siłach zbrojnych powinny być dostosowane do czynników sytuacyjnych. Nie należy ulegać modzie na rozwiązania strukturalne, ale należy dostosowywać strukturę organów dowodzenia do celów i charakteru wykonywanych zadań przez dowództwo.

2.1. Struktury organów dowodzenia w czasie pokoju

W czasie pokoju oddziały i pododdziały realizują zadania we współdziałaniu z oddziałami i pododdziałami Wojsk Wsparcia Krajowego (Obrony Terytorialnej,

Żandarmerii Wojskowej, Rejonowymi Bazami Materiałowymi i administracji wojskowej,) oraz jednostkami układu pozamilitarnego. Przygotowują się do prowadzenia walki z przeciwnikiem naziemnym i powietrznym, a także do udziału w działaniach w sytuacjach kryzysowych o charakterze militarnym i niemilitarnym.

Do głównych zadań realizowanych przez oddziały i pododdziały w okresie pokoju należą:

- utrzymywanie stałej gotowości bojowej i mobilizacyjnej, polegającej na ciągłym zachowaniu określonej liczby żołnierzy oraz sprawnego, nowoczesnego uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz zapasów środków materiałowych;
- utrzymywanie w gotowości do działania systemu mobilizacyjnego uzupełnienia zapewniającego osiągnięcie wymaganego stopnia ich zdolności bojowej na okres kryzysu i wojny;
- przygotowanie do wsparcia działań bojowych wojsk własnych i sojuszniczych w obszarze odpowiedzialności;
- szkolenie zgodnie z procedurami NATO szczególnie dotyczącymi dowodzenia i kierowania oraz taktyki działania w różnych sytuacjach;
- utrzymywanie wydzielonych sił w gotowości do udziału w akcjach ratowniczych, likwidacji skutków awarii, katastrof i klęsk żywiołowych.

Zadania realizowane przez oddziały i pododdziały wojsk lądowych, tylko wtedy gdy struktury dowodzenia poszczególnych jednostek zostaną odpowiednio i profesjonalnie zorganizowane. Wydaje się, aby w celu pełnego zobrazowania omawianych struktur organów dowodzenia na szczeblu taktycznym w czasie pokoju, przybliżyć na wstępie ogólne struktury organizacyjne związków taktycznych w wojskach lądowych, które są odpowiedzialne za wywiązywanie się z powyższych zadań.

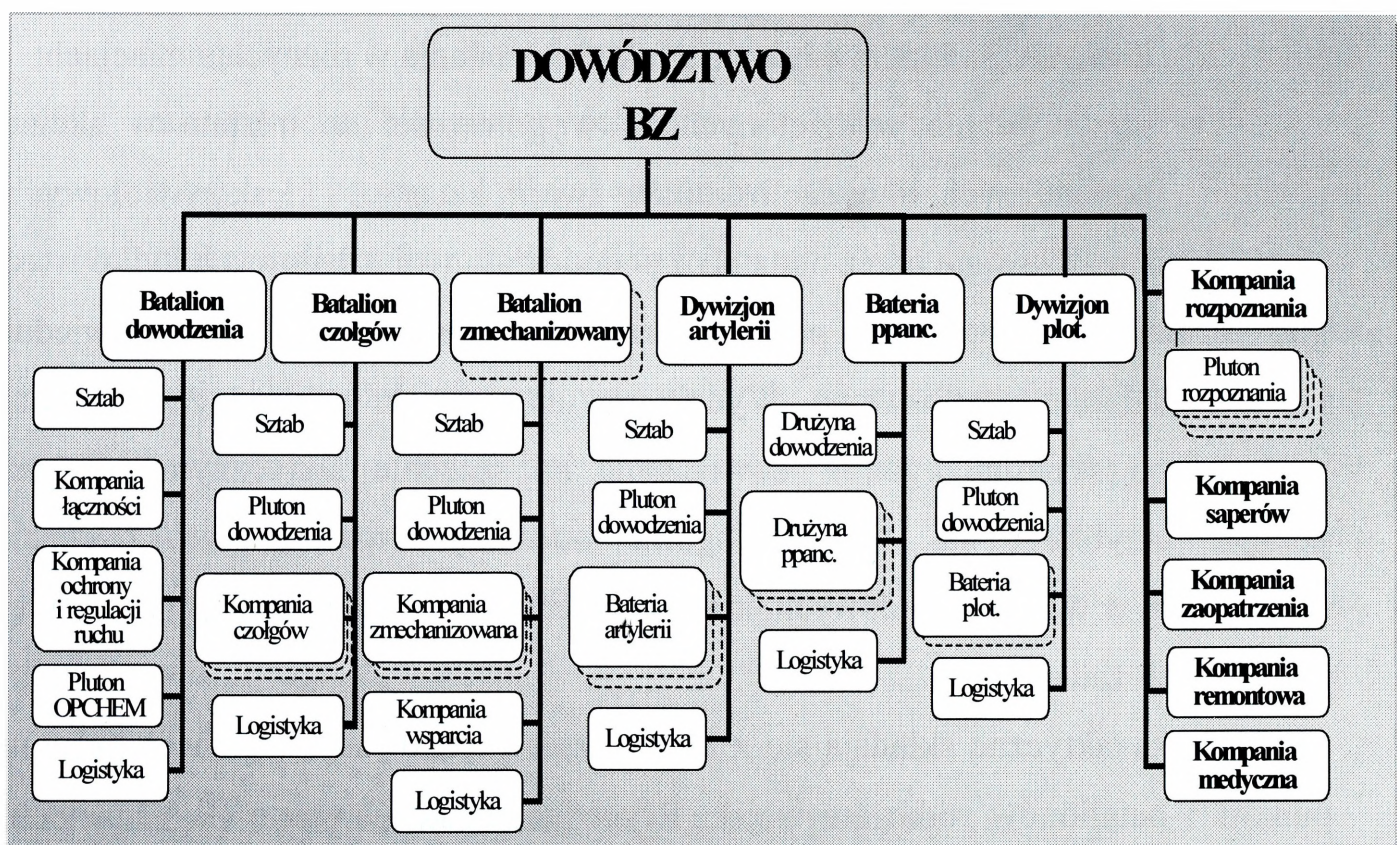
Związki taktyczne składają się z brygad zmechanizowanych, pancernych oraz pułków i batalionów rodzajów wojsk. Brygady zmechanizowane (BZ), pancerne (BPanc) są samodzielnymi oddziałami ogólnowojskowymi i biorą bezpośredni udział w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych. Wchodzą w skład dywizji zmechanizowanej/pancernej stanowiąc jej podstawowe jednostki. Z uwagi na swoją

strukturę, uzbrojenie i wyposażenie brygada jest zdolna do samodzielnego prowadzenia wszystkich rodzajów działań taktycznych oraz udziału we wsparciu władz cywilnych i społeczeństwa swymi wybranymi elementami w każdych warunkach atmosferycznych i porze dnia.

Brygada zmechanizowana składa się z następujących elementów:

- dowództwa brygady;
- dwóch batalionów zmechanizowanych;
- batalionu czołgów;
- dywizjonu artylerii;
- dywizjonu przeciwlotniczego;
- baterii przeciwpancernej;
- kompanii rozpoznania;
- kompanii saperów;
- kompanii zaopatrzenia, remontowej i medycznej.

Strukturę organizacyjną brygady zmechanizowanej przedstawia rys 2.1.



Rys 2.1. Struktura organizacyjna brygady zmechanizowanej

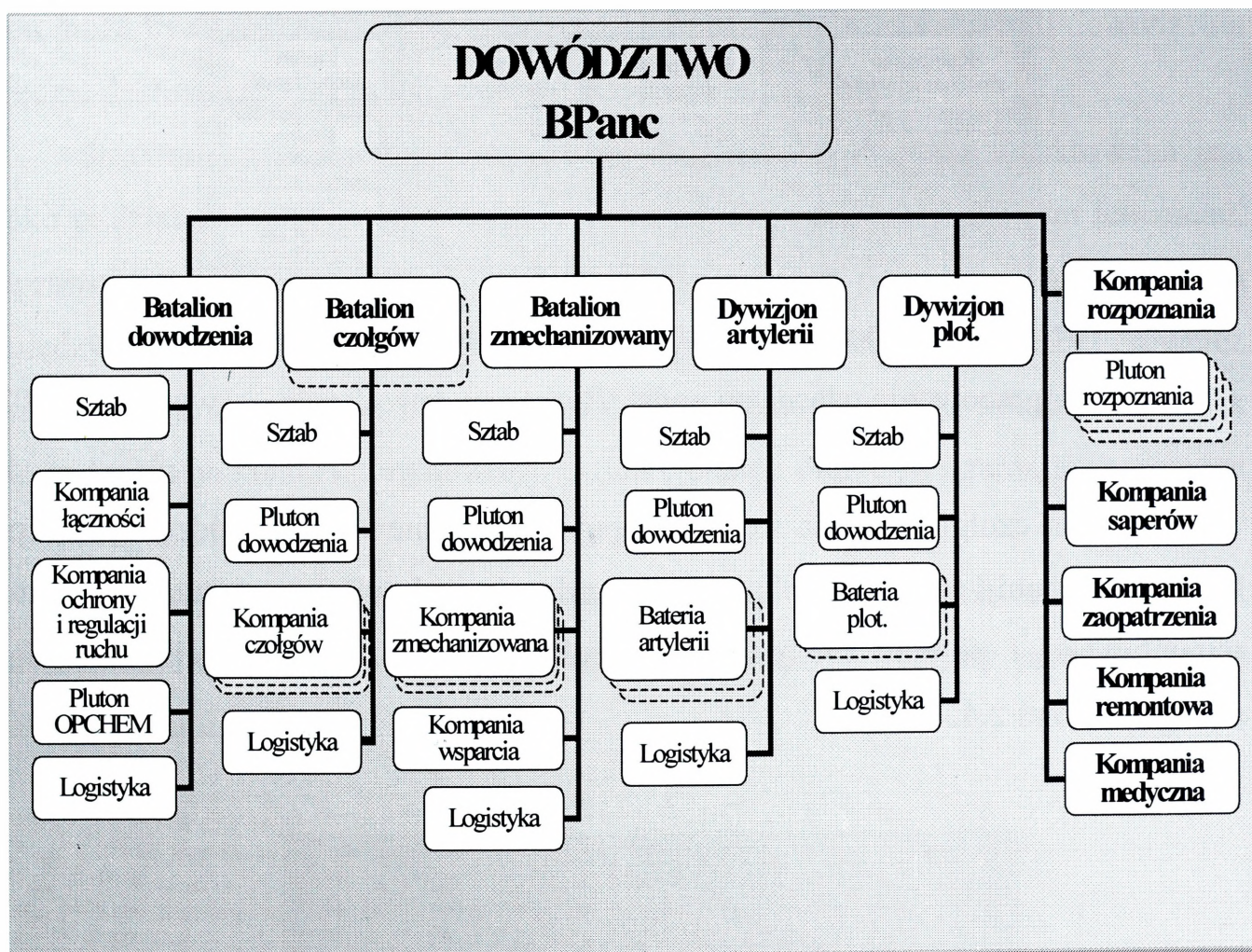
Źródło: opracowanie własne na podst. *Podstawy dowodzenia ...*, wyd. cyt. s.203.

Natomiast brygada pancerna składa się z następujących elementów:

- dowództwa brygady;
- dwóch batalionów czołgów;
- batalionu zmechanizowanego;

Pozostałe pododdziały jak w brygadzie zmechanizowanej.

Strukturę organizacyjną brygady pancerniej przedstawia rys 2.2.



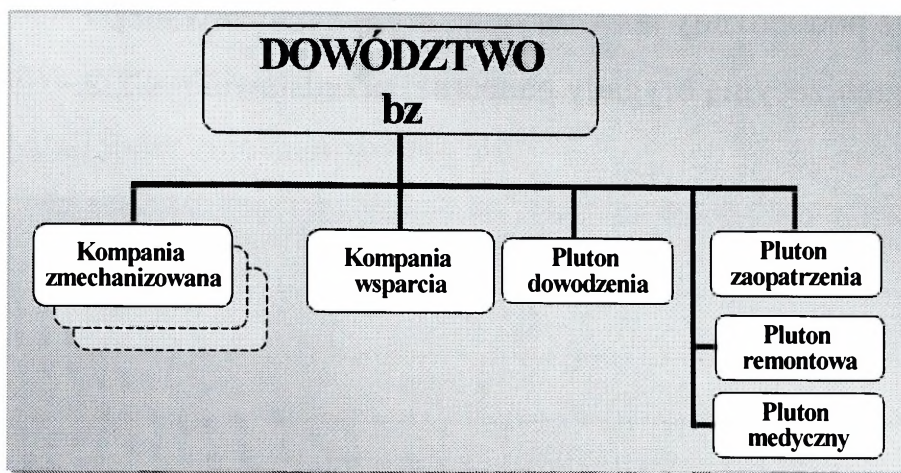
Rys 2.2. Struktura organizacyjna brygady pancerniej

Źródło: opracowanie własne na podst. *Podstawy dowodzenia ...*, wyd. cyt. s.203.

Zasadniczym pododdziałem brygady zmechanizowanej i pancerniej jest batalion, który przeznaczony jest do wykonywania podstawowych zadań taktycznych.

W brygadzie zmechanizowanej (pancernej) wyróżnia się dwa typy batalionów: batalion zmechanizowany i batalion czołgów. Batalion zmechanizowany składa się z następujących elementów: dowództwa batalionu trzech kompani

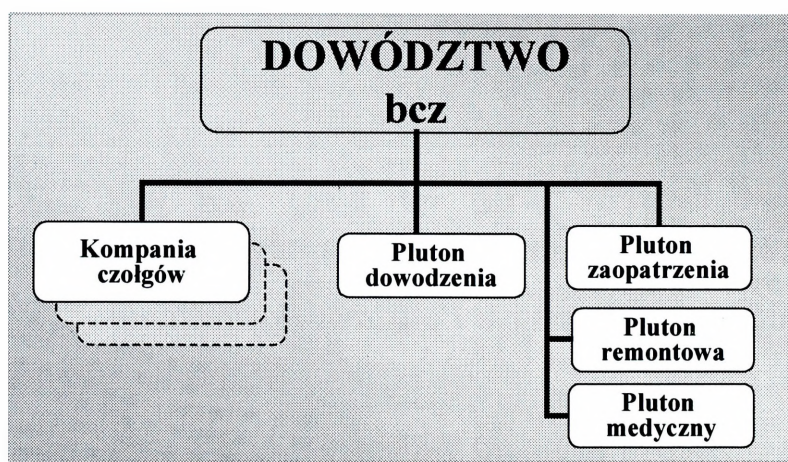
zmechanizowanych, kompanii wsparcia, plutonu dowodzenia, plutonu zaopatrzenia, plutonu remontowego i plutonu medycznego. Strukturę organizacyjną batalionu zmechanizowanego przedstawia rys 2.3.



Rys 2.3. Struktura organizacyjna batalionu zmechanizowanego

Źródło: opracowanie własne na podst.: *Podstawy dowodzenia ...*, wyd. cyt. s.202.

Batalion czołgów składa się z następujących elementów: dowództwa batalionu, trzech kompanii czołgów, plutonu dowodzenia, plutonu zaopatrzenia, plutonu remontowego i plutonu medycznego. Strukturę organizacyjną batalionu czołgów przedstawia rys 2.4.



Rys 2.4. Struktura organizacyjna batalionu czołgów

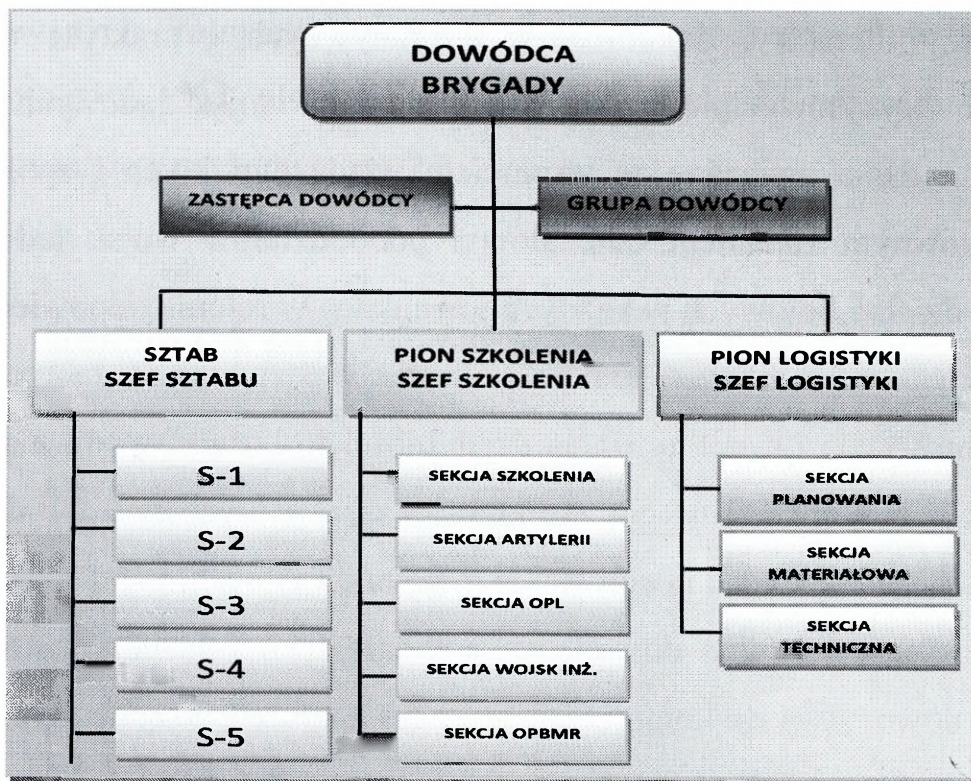
Źródło: opracowanie własne na podst.: *Podstawy dowodzenia ...*, wyd. cyt. s.202.

Z analizy literatury, dokumentów normatywnych i praktyki wynika, że w sytuacjach kryzysowych oddziały i pododdziały wojsk lądowych wykonują podstawowe zadania związane ze wsparciem władz cywilnych i społeczeństwa. Natomiast głównym zadaniem oddziałów i pododdziałów wojsk lądowych jest prowadzenie działań bojowych w każdych warunkach w rejonie odpowiedzialności.

Zasadniczym uwarunkowaniem powodzenia w działaniach taktycznych jest właściwa koordynacja i synchronizacja działalności struktur dowodzenia. Warunek ten może być spełniony wtedy, gdy struktura poszczególnych szczebli dowodzenia będzie dostosowana do zadań i celów jakie mają one spełniać.

Struktura organizacyjna dowództwa oddziału i pododdziału traktowana jest jako podział dowództwa na komórki organizacyjne wraz z określeniem ich zadań, uprawnień i odpowiedzialności oraz z uwzględnieniem powiązań informacyjnych między tymi komórkami. Ponadto w zakres problematyki wchodzi również transformacja dowództwa na stanowiska dowodzenia, a w tym podział stanowisk dowodzenia na komórki organizacyjno-funkcjonalne oraz powiązania informacyjne pomiędzy nimi.

Po wielu próbach dostosowania struktur narodowych do rozwiązań sojuszniczych ostateczna struktura organów dowodzenia brygady przedstawia się jak na rysunku 2.5.



Rys. 2.5. Struktura organów dowodzenia oddziału (BZ, BPanc)

Źródło: opracowanie własne.

W skład dowództwa oddziału (BZ, BPanc) wchodzi następujące ich części składowe: dowódca, zastępca dowódcy, grupa dowódcy (składająca się z osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych, z którymi pracuje bezpośrednio dowódca), sztab (na czele którego stoi szef sztabu) oraz pion logistyki.

Dowódca⁸ brygady jest najważniejszą osobą. Podlegają mu bezpośrednio – oprócz zastępcy i szefa sztabu oraz grupy dowódcy – dowódcy pododdziałów, główny księgowy, szef logistyki, szef szkolenia, pełnomocnik ds. ochrony informacji niejawnych, specjalista ds. psychoprofilaktyki, główny lekarz, rzecznik prasowy oraz ksiądz kapelan. Jest on odpowiedzialny za stan gotowości i zdolności bojowej, stan wyszkolenia dowództwa i pododdziałów brygady oraz celowe ich wykorzystanie i terminowe wykonanie przez nie zadań. Do podstawowych obowiązków dowódcy należy ponadto także znajomość zamiaru przełożonego, przewidywanie rozwoju sytuacji, podejmowanie decyzji i określanie zadań dla podwładnych. Dowódca ponadto dowodzi podległymi siłami, dba o utrzymanie zdolności bojowej wojsk, motywuje i przewodzi podwładnymi.

⁸ Na podstawie dokumentu ATP 3.2.

Loty ATP 3.2

Zastępca dowódcy asystuje dowódcy w wykonywaniu zadań, realizuje zadania określone przez dowódcę i zastępuje go podczas jego nieobecności. Kieruje całokształtem przedsięwzięć organizacyjno-planistycznych realizowanych w dowództwie brygady, a w tym: wydawaniem wytycznych i poleceń, organizowaniem i przeprowadzaniem odpraw, udzielaniem instruktaży i przeprowadzaniem kontroli w komórkach organizacyjnych brygady. Osoby bezpośrednio współpracujące z dowódcą należą do grupy dowódcy i nie podlegają szefowi sztabu brygady. Spełniają funkcję doradcze i opiniotwórcze dla dowódcy brygady.

Szef sztabu jako bezpośredni przełożony osób funkcyjnych sztabu, odpowiada przed dowódcą za terminową, właściwą i zgodną z procedurami pracę podległych mu komórek organizacyjnych. Jest koordynatorem pracy dowództwa, formułuje i określa sposoby postępowania, a także czuwa nad całokształtem spraw związanych z uzupełnieniem składu osobowego sztabu i pododdziałów brygady, nadzoruje i integruje pracę dowództwa brygady w zakresie działalności poszczególnych osób funkcyjnych i wzajemnej relacji pomiędzy komórkami dowództwa a podległymi pododdziałami.

W strukturze organizacyjnej sztabu brygady występują następujące sekcje:

1) **S1** – sekcja personalno-wychowawcza jest organem odpowiedzialnym za zarządzanie zasobami ludzkimi, uzupełnianie stanów osobowych, prowadzenie działalności organizacyjno-etatowej, kształtowanie poziomu dyscypliny i morale oraz przestrzeganie prawa, porządku i przepisów bezpieczeństwa oraz zapobiegania wypadkom, wykorzystania personelu cywilnego i organizacji pomocy dla jeńców wojennych i internowanych itp.

2) **S2** – sekcja rozpoznawcza jest organem odpowiedzialnym za przygotowanie i koordynację przedsięwzięć rozpoznania, analizowanie danych, ocenę informacji, koordynację działań związanych z rozpoznaniem, zapewnieniem bezpieczeństwa i przeciwdziałaniem rozpoznaniu, planowanie i koordynację szkolenia dowództw i wojsk w obszarach zainteresowania w ścisłym współdziałaniu z komórką operacyjną.

3) **S3** – sekcja operacyjna jest odpowiedzialna za realizację przedsięwzięć związanych z planowaniem oraz bieżącą działalnością szkoleniową. Zajmuje się

zapewnieniem sprawnego i terminowego przebiegu procesu przygotowania i prowadzenia operacji (działań), planowaniem, organizowaniem, realizacją i kontrolą procesu szkolenia wojsk i sztabów, analizą i planowaniem zmian stanowiska dowodzenia we współpracy z sekcją wsparcia dowodzenia i łączności.

4. S4 – sekcja zabezpieczenia logistycznego odpowiada za planowanie i koordynację wszelkich przedsięwzięć dotyczących zabezpieczenia logistycznego, to znaczy: zaopatrzenia materiałowego, transportu, remontu i pomocy medycznej.

5. S5 – sekcja współpracy cywilno-wojskowej odpowiada za pozyskiwanie oraz wprowadzanie do użytku nowych konwencji, porozumień i doktryn, nadzorowanie przestrzegania postanowień organizacji międzynarodowych, znajomość aktualnych nastrojów społecznych oraz utrzymywanie kontaktów z organizacjami rządowymi i pozarządowymi. Ponadto odpowiada za organizację pomocy humanitarnej poszkodowanej ludności cywilnej, zapobieganie wybuchom konfliktów między ludnością cywilną a żołnierzami. Jest odpowiedzialna za przestrzeganie prawa wojennego, prawa międzynarodowego, prawa państwa gospodarza oraz traktatów, Porozumień, a także rozkazów dowódców wyższych szczebli dowodzenia, ze szczególnym uwzględnieniem stosunku do ludności cywilnej oraz jeńców wojennych.

6. S6 – sekcja wsparcia dowodzenia i łączności jest odpowiedzialna za planowanie i nadzór nad siecią łączności dowodzenia i działalnością komórki łączności wewnętrznej stanowiska dowodzenia oraz zapewnienie bezpieczeństwa informacji. Odpowiada także za i dystrybucję dokumentów wewnątrz stanowiska dowodzenia, zarządzanie informacją wchodzącą i wychodzącą ze stanowiska dowodzenia oraz planowanie i nadzór nad systemami automatyzacji, a także planowanie i nadzór nad przedsięwzięciami obrony radioelektronicznej systemu dowodzenia i łączności i planowanie zmian stanowiska dowodzenia.

Na podstawie analizy przedstawionych zadań sztabu należy zaznaczyć, że jest on traktowany jako organ o szerokich kompetencjach, którego pomoc dla dowódcy ma istotne znaczenie. Zapewnia on ciągły dopływ informacji pozwalających dowódcy podjąć decyzję, określić myśl przewodnią oraz sprecyzować główny zarys planu

działania. Sztab nie ma jednak kompetencji do dowodzenia, a głównym jego celem jest doradzenie i wsparcie dowódcy oraz pomoc dowódcom niższych szczebli⁹.

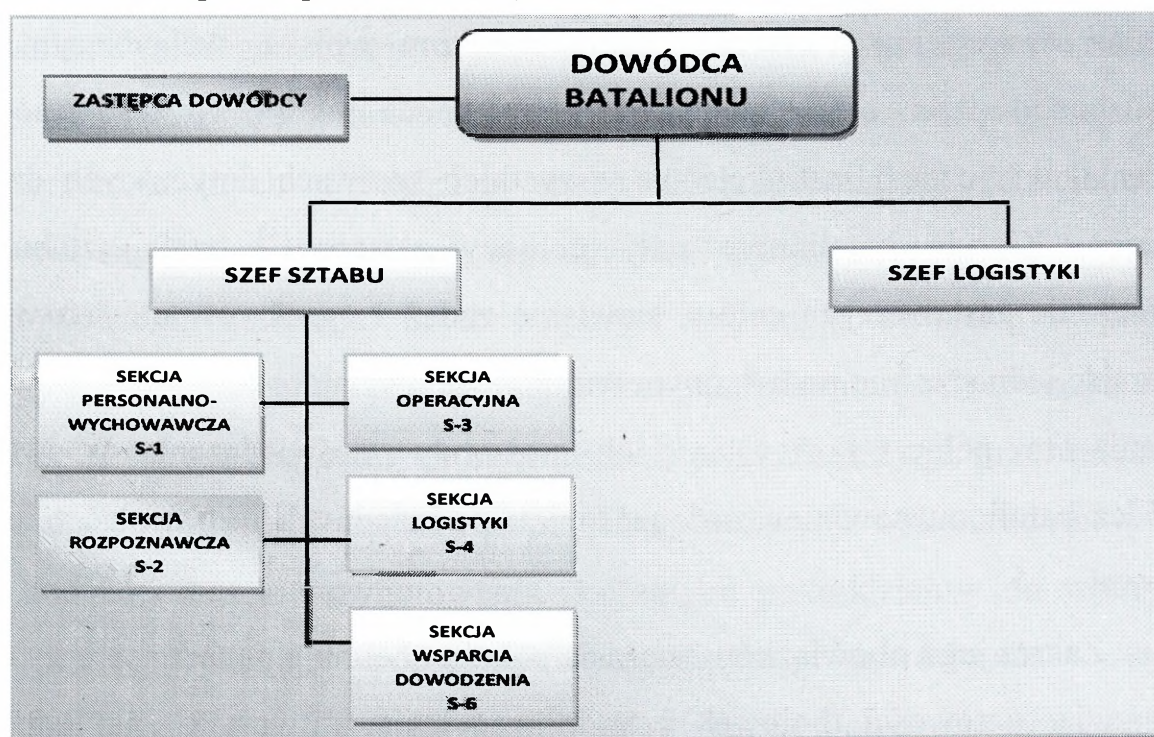
W skład dowództwa brygady oprócz sztabu wchodzi grupa oficerów (szefów) rodzajów wojsk podległa szefowi szkolenia – pion szkolenia. Jest to organ odpowiedzialny za problematykę wykorzystania w działaniach taktycznych artylerii, obrony przeciwlotniczej, wojsk inżynieryjnych i obrony przeciwochemicznej.

Osoby funkcyjne pionu szkolenia dowództwa brygady wspomagają dowódcę oraz pozostałe sekcje w zawodowych, technicznych i innych funkcjonalnych obszarach działalności.

Do zadań tej grupy należy między innymi:

- pomoc dla dowództwa w przygotowaniu planów, rozkazów i meldunków;
- planowanie i nadzór szkolenia ich własnych komórek oraz realizacji nadzoru z ramienia dowództwa w ich obszarach odpowiedzialności;
- konsultacja i koordynowanie działań z innymi oficerami (komórkami) w dziedzinach ich specjalności.

W większości brygad zmechanizowanych i pancernych dowództwa batalionów zorganizowane są w sposób przedstawiony na rys. 2.6.



Rys.2.6. Struktura organizacyjna dowództwa batalionu (bz, bcz)

Źródło: Opracowanie własne

⁹ Na podst. *Podstawy dowodzenia...*, wyd. cyt., s. 209.

Przedstawione struktury zawierają tylko elementy grupy dowódcy oraz grupy głównej, które odpowiadają za działalność planistyczną oraz funkcjonowanie batalionu w okresie pokoju. W składzie grupy głównej nie występuje sekcja współpracy cywilno-wojskowej.

Odrębny problem stanowi brak grupy specjalistycznej w dowództwach batalionów. Przyjmuje się, iż zagadnieniami użycia rodzajów wojsk zajmować się powinni specjaliści z sekcji operacyjnej (w zakresie zabezpieczenia inżynieryjnego i obrony przeciwchemicznej) oraz koordynator wsparcia ogniowego z kompanii wsparcia (w batalionie zmechanizowanym). Dlatego też w wypadku wzmocnienia lub wsparcia batalionu przez pododdziały specjalistyczne, byłoby zasadne stworzenie grupy specjalistycznej. Oddelegowanie do pracy w tej grupie specjalistów (dowódców) z przydzielonych pododdziałów, umożliwi odpowiednie planowanie ich użycia, postawienie im zadań oraz kierowanie ich działaniami.

Dowódca batalionu jest najważniejszą osobą dowództwa batalionu¹⁰. Podlegają mu bezpośrednio, oprócz zastępcy i szefa sztabu, dowódcy kompanii, plutonów logistycznych i dowodzenia, także dowódcy przydzielonych pododdziałów specjalistycznych w przypadku wzmocnienia. Posiada uprawnienia do wydawania rozkazów wszystkim żołnierzom i pracownikom wojska, wchodzącym w skład dowodzonego przez siebie pododdziału. Dowódca ma prawo wydawać rozkazy, polecenia, wytyczne i instrukcje we wszystkich sprawach dotyczących działalności batalionu. Kieruje batalionem przy pomocy zastępcy i szefa sztabu poprzez wyznaczanie zasadniczych celów, stawianie zadań i egzekwowanie ich wykonania, stwarzając jednocześnie podwładnym warunki zapewniające niezbędną samodzielność działania oraz pełne wykorzystanie ich inicjatywy i doświadczenia. W swojej pracy dowódca batalionu powinien zasięgać opinii podwładnych i korzystać z ich wiedzy fachowej.

Zakres jego obowiązków w czasie pokoju obejmuje ponadto sprawy dotyczące utrzymania gotowości bojowej i mobilizacyjnej, utrzymania na odpowiednim poziomie stanu wyszkolenia dowództwa batalionu i podległych dowódców pododdziałów, dyscypliny i morale, a także prowadzenia działalności kadrowej

¹⁰ Na podstawie. A. Junciewicz, *System dowodzenia batalionu*, AON, Warszawa, 2004, s.22-29.

i logistycznej. Ponosi on pełną odpowiedzialność za gotowość batalionu do wykonywania zadań bojowych, właściwe jego użycie oraz pomyślne i terminowe wykonanie zadań.

Zastępca dowódcy batalionu asystuje dowódcy w wykonywaniu zadań, realizuje wytyczne określone przez dowódcę i zastępuje go podczas jego nieobecności. Koordynuje realizację poleceń zleconych przez dowódcę oraz ma prawo do wydawania wytycznych wszystkim osobom funkcyjnym batalionu. Zastępując dowódcę, posiada jego pełne kompetencje, z wyjątkiem obszarów, które dowódca zastrzegł do swojej wyłączności.

Szef sztabu jest bezpośrednim przełożonym osób funkcyjnych sztabu. Odpowiada przed dowódcą batalionu za terminową, właściwą i zgodną z procedurami pracę podległych mu komórek organizacyjnych.

W strukturze dowództwa batalionu szef sztabu jest przełożonym oficerów i podoficerów wszystkich komórek organizacyjnych grupy głównej, a także grupy specjalistycznej dowództwa (z wyłączeniem dowódców wspierających i przydzielonych pododdziałów rodzajów wojsk). Do jego podstawowych zadań należy wyszkolenie podległych mu komórek i osób funkcyjnych sztabu batalionu, utrzymywanie wysokiego stopnia wyszkolenia i zgrania plutonu dowodzenia w zakresie rozwijania i funkcjonowania stanowiska dowodzenia, koordynacja pracy komórek organizacyjnych dowództwa w sposób zapewniający funkcjonowanie batalionu oraz zapewnienie właściwej organizacji i funkcjonowania oraz żywotności systemu dowodzenia batalionu. Sztab batalionu wspomaga dowódcę w podjęciu decyzji pozyskując, analizując i przetwarzając dostępne informacje. W związku z tym, sztab dąży do uzyskania niezbędnych informacji do podjęcia decyzji, przetwarza je na propozycje dla dowódcy, uczestniczy w przekazaniu decyzji wykonawcom, a także prowadzi kontrolę stopnia przygotowania podległych pododdziałów do wykonania zadania. Sztab wykonuje podstawowe dokumenty dowodzenia, włącznie z wykonaniem i przesłaniem do podległych wojsk rozkazu bojowego i planu operacji.

Omówione struktury organów dowodzenia dowództwa brygady i batalionu powinny umożliwić, w najprostszy sposób, jego transformację w stanowisko dowodzenia. Powinny jednocześnie zapewnić dowodzenie podległymi wojskami

zarówno podczas wykonywania typowych zadań bojowych w systemie narodowym, jak również podczas wykonywania zadań w sytuacjach kryzysowych na obszarze kraju. Obowiązki oraz kompetencje osób funkcyjnych (komórek organizacyjnych) stanowią podstawę do zorganizowanego działania dowództwa podczas przygotowywania do przyszłych działań, jak również do wypełniania bieżącej działalności jednostki. Przedstawione wcześniej struktury organów dowodzenia dają możliwość dowódcy (szefowi sztabu) do zorganizowanego dowodzenia i kierowania tokiem pracy podległych komórek. Stąd też w kierowaniu działaniami w czasie pokoju na szczeblu taktycznym nadrzędną rolę spełnia szef sztabu (brygady, batalionu), wykorzystując w tym celu pracę sztabu, którego najważniejszą komórką jest sekcja operacyjna. Posiada ona kompetencje do realizacji przedsięwzięć związanych z planowaniem, organizowaniem oraz bieżącą działalnością szkoleniową. Sekcja ta jest komórką która łączy w całość proces planowania i organizowania działań całego sztabu oraz koordynuje działania bieżące pododdziału.

2.2. Struktury organów dowodzenia – punkty i stanowiska dowodzenia

Ważnym elementem w komponencie „organizacja dowodzenia” są stanowiska i punkty dowodzenia, które stanowią centra kierowania działaniami. Umożliwiają one dowódcy dowodzenie w każdym rodzaju działań. Stanowiska dowodzenia, powiązane ze sobą funkcjonalnie i informacyjnie w określonym układzie poziomym i pionowym, są ważnymi elementami całego systemu kierowania obroną państwa i dowodzenia siłami zbrojnymi.

W zależności od szczebla organizacyjnego i przeznaczenia stanowiska dowodzenia w systemie dowodzenia, wewnętrzną strukturę części operacyjnej każdego stanowiska dowodzenia tworzą elementy funkcjonalne powstałe z wydzielenia ze składu jednej lub nawet kilku komórek organizacyjnych dowództwa, tworząc centra, ośrodki, zespoły, grupy czy sekcje, łączone w odpowiednie struktury operacyjno-funkcjonalne stanowiska dowodzenia odpowiadające funkcjonalnie obszarom dowodzenia wojskami w działaniach. Miejsca pracy powyższych zespołów operacyjnych oraz część zabezpieczenia i węzeł łączności a także ochronę głównego

stanowiska dowodzenia zabezpiecza swoimi siłami i środkami jednostka (pododdział) dowodzenia.

Jako zasadnicze obszary funkcjonalne dowodzenia wojskami a występujące w praktyce dowodzenia wojskami autor przyjmuje:

1. Dowodzenia wojskami w toku działań bieżących (realizowanych na bieżąco) – realizowane z SD lub okresowo z WSD (POD, PPD).
2. Przygotowywanie (planowanie, organizowanie, stawianie zadań) do przyszłych działań nakazanych przez przełożonego lub wynikających z rozwoju sytuacji na obszarze działań – realizowane z SD.
3. Kierowanie wsparciem (środki i systemy logistyczne, artylerii, WInż., OPchem., OPL, teleinformatyczne, automatyzacji, kryptograficzne, maskowania, itp.) – realizowane z SD.
4. Zarządzanie obszarem tyłowym oraz kierowanie wsparciem personalnym i logistycznym wojsk w działaniach bieżących oraz przygotowywanych (planowanych) – realizowane z SD.

System dowodzenia jest to hierarchicznie uporządkowany zbiór organów dowodzenia rozmieszczonych na stanowiskach dowodzenia funkcjonujący w środowisku sieci teleinformatycznych oraz kierujący działaniami na teatrze powietrzno-lądowym, morskim i w eterze (walka elektroniczna). Ważnym elementem w systemie dowodzenia są stanowiska i punkty dowodzenia, które stanowią centra kierowania działaniami. Umożliwiają one dowódcy dowodzenie w każdym rodzaju działań. Szczegółową strukturę organizacyjną stanowisk dowodzenia określają dowódcy w odniesieniu do podległych dowództw, uwzględniając specyfikę działań, sytuację operacyjno-taktyczną i możliwości współdziałania w systemie sojuszniczym.

Stanowiska dowodzenia muszą spełniać podstawowe wymagania do których zaliczamy:

- zdolność dowodzenia,
- łączność,
- ciągłość pracy,
- mobilność,
- strukturę modułową,

- ochronę i obronę.

Stanowiska dowodzenia, powiązane ze sobą funkcjonalnie i informacyjnie w określonym układzie poziomym i pionowym, są ważnymi elementami całego systemu dowodzenia.

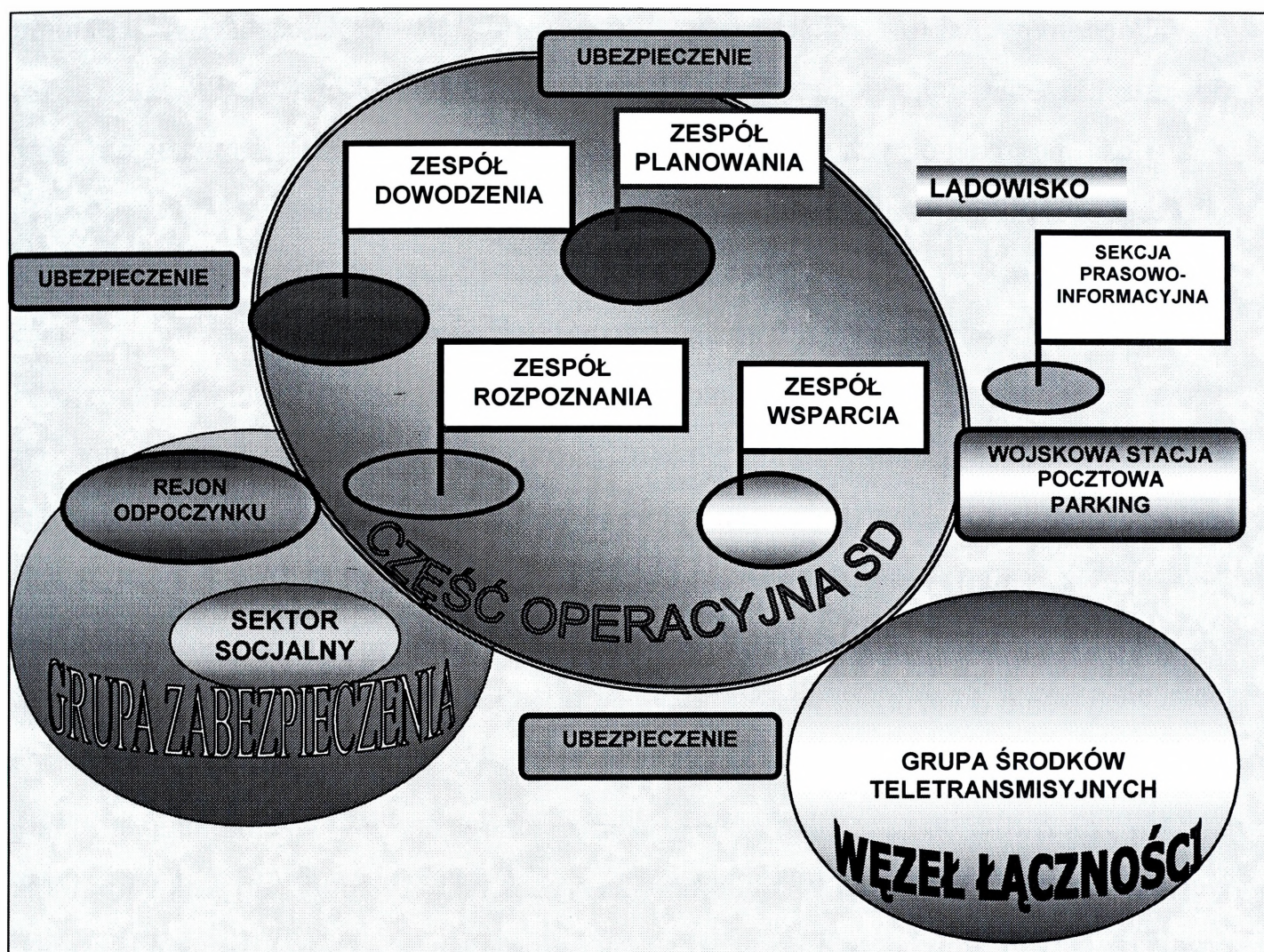
W czasie działań taktycznych, operacyjnych czy antykryzysowych, dowódcy i sztaby pracują na stanowiskach dowodzenia, odpowiedniego przeznaczenia tj.:

- stanowiskach dowodzenia (SD),
- doraźnie organizowanych z ich składu na wysuniętych stanowiskach dowodzenia (WSD) oraz ewentualnie na punktach dowódczo-obszernych (PDO) i powietrznym punkcie dowodzenia (PPD) swojego poziomu dowodzenia,
- alternatywnych stanowiskach dowodzenia (Alt. SD),

Zgodnie z przyjętymi w siłach zbrojnych zasadami stanowiska dowodzenia organizowane są w oparciu o trzy części, to znaczy:

- część operacyjną (organ dowodzenia);
- węzeł łączności (węzeł telekomunikacyjny oraz siły i środki poczty polowej);
- grupę zabezpieczenia¹¹ (rys. 2.7).

¹¹ Patrz rys. 2.7.



Rys. 2.7. Trzyczęściowa struktura organizacyjna stanowisk dowodzenia (1- część operacyjna; 2- węzeł łączności; 3- część zabezpieczenia)

Źródło: prof. dr hab. Józef MICHNIAK

Część operacyjna z organami dowodzenia – zorganizowana w zespoły funkcjonalne odpowiadające obszarom problemowym dowodzenia. Jest głównym elementem stanowisk dowodzenia przeznaczonym bezpośrednio do pracy operacyjnej (sztabowej), wspierającym dowódcę w cyklu decyzyjnym dowodzenia.

Węzeł telekomunikacyjny oraz siły i środki poczty polowej – zapewnia przepływ informacji poprzez techniczne i pocztowe środki łączności wewnątrz stanowiska dowodzenia i pomiędzy stanowiskami dowodzenia zgodnie z zasadami organizacji łączności dowodzenia, współdziałania i powiadamiania.

Grupa zabezpieczenia – organizuje wszechstronne zabezpieczenie bojowe i logistyczne stanowiska dowodzenia.

Ponadto w pobliżu rejonu stanowiska dowodzenia, w zależności od poziomu dowodzenia, organizuje się lądowisko dla śmigłowców łącznikowych i PPD.

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

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

W zależności od szczebla i przeznaczenia stanowiska dowodzenia, jego strukturę wewnętrzną tworzą elementy funkcjonalne wydzielane z jednej lub kilku komórek organizacyjnych dowództwa, połączone w odpowiednie centra, ośrodki, zespoły, grupy, sekcje jako zasadnicze komponenty części operacyjnej stanowisk dowodzenia. Wyróżniamy zawsze element części *planistycznej* i części odpowiadającej za *bieżące działania*, a w nich między innymi komórki funkcjonalne:

- dowodzenia,
- planowania,
- rozpoznania,
- wsparcia,

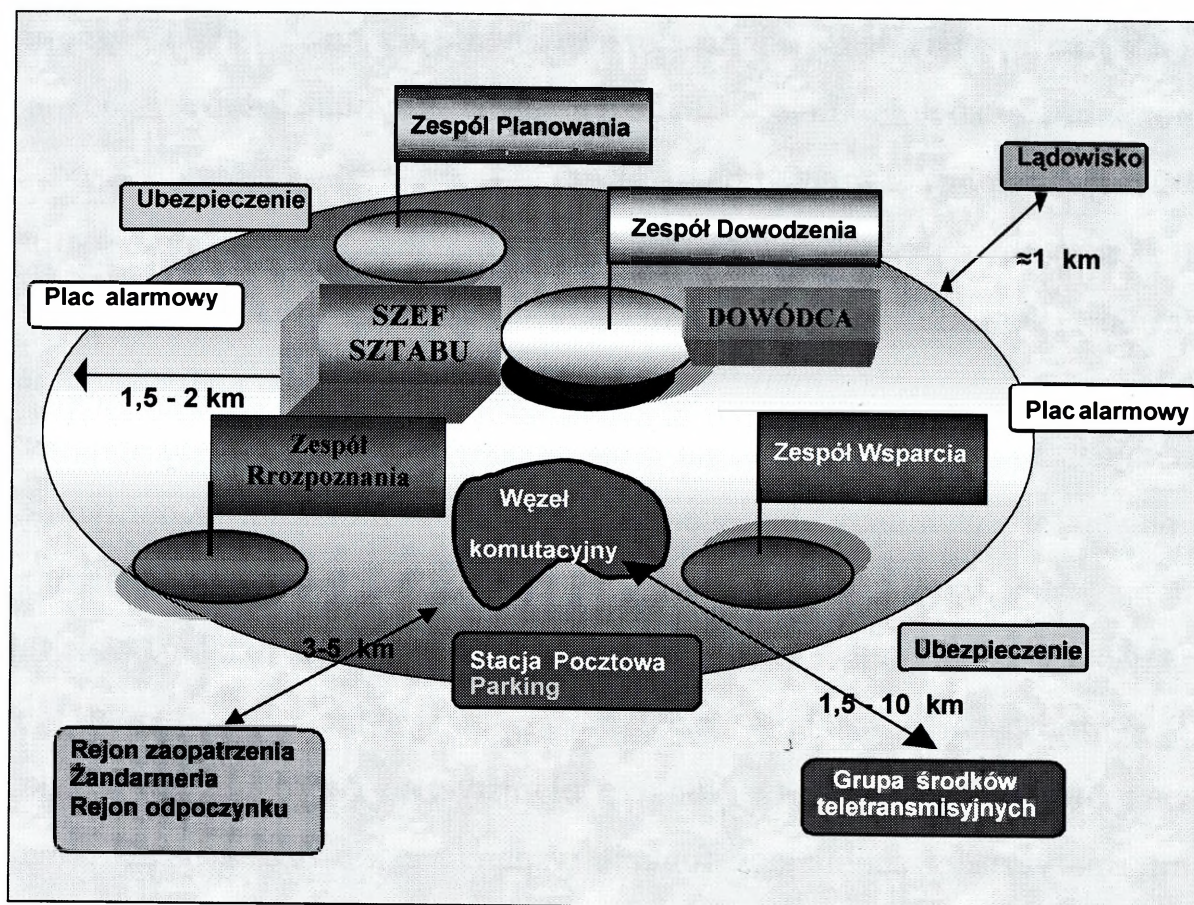
Centrum, ośrodek, a na poziomie taktycznym: zespół, grupa, sekcja dowodzenia – spełniaj funkcję koordynującą, kontrolną i kierującą w zakresie prowadzonych działań.

Centrum, ośrodek, a na poziomie taktycznym: zespół, grupa, sekcja planowania – spełnia funkcję planistyczną. Koordynuje on działania pozostałych komponentów SD, określa potrzeby na informacje lub dane potrzebne do powzięcia decyzji przez dowódcę.

Centrum, ośrodek, a na poziomie taktycznym: zespół, grupa, sekcja rozpoznania – spełnia funkcję planistyczną, koordynującą i inicjującą w zakresie organizacji operacji informacyjnych.

Centrum, ośrodek, a na poziomie taktycznym: zespół, grupa, sekcja wsparcia (komórki lub przedstawiciele rodzajów wojsk) – spełnia funkcję koordynatora wsparcia lotniczego i ogniowego wojsk zmechanizowanych i pancernych. Planuje użycie sił lotnictwa wojsk lądowych i innych specjalistycznych zgrupowań w wymiarze lądowo-powietrznym i morskim. Koordynuje wysiłek działania innych rodzajów wojsk na rzecz sił głównych. Realizuje funkcje planistyczno--koordynujące zabezpieczenia logistycznego działań wojsk lądowych oraz administratora zasobów działalności personalnej i wsparcia dowodzenia wewnętrznego. Realizuje także funkcje planistyczno-koordynujące w zakresie sieci teleinformatycznej i spełniający funkcje wsparcia cyklu decyzyjnego dowodzenia w różnych relacjach i obszarach. Organizuje, zabezpiecza i nadzoruje przepływ i bezpieczeństwo informacji pomiędzy poszczególnymi komponentami stanowisk dowodzenia swojego poziomu organizacyjnego i na zewnątrz.

Zasadnicze komponenty części operacyjnej stanowiska dowodzenia wg koncepcji autorskiej przedstawiono na rysunku 2.8.



Rys. 2.8. Zasadnicze komponenty struktury organizacyjno-funkcjonalnej części operacyjnej stanowiska dowodzenia

Źródło: prof. dr hab. Józef MICHNIAK

Ilość poszczególnych komórek organizacyjnych części operacyjnej stanowisk dowodzenia oraz wielkość ich obsady personalnej uzależniona jest od wielu czynników. Do zasadniczych należy zaliczyć:

- zadania, jakie ma realizować w cyklu decyzyjnym dowodzenia dany zespół;
- stopień przygotowania personelu operacyjnego i pomocniczego oraz wyposażenia w techniczne środki dowodzenia;
- wymogi określone przez zasady dowodzenia a dotyczące: organizacji rozmieszczenia, funkcjonowania i przemieszczania stanowisk dowodzenia;
- potrzebę zapewnienia pracy przez całą dobę z uwzględnieniem systemu zmianowego;
- bieżące wytyczne i ustalenia dowódcy (szefa sztabu).

Szczegółową strukturę organizacyjno-funkcjonalną stanowisk dowodzenia określają dowódcy danego szczebla uwzględniając specyfikę działań, zaistniałą lub

prognozowaną sytuację operacyjno-taktyczną oraz potrzebę współdziałania lub funkcjonowania w systemie sojuszniczym lub koalicyjnym.

W siłach lądowych SZ RP mogą być organizowane, przy uwzględnieniu możliwości personalnych i techniczno-materiałowych danego poziomu dowodzenia, następujące rodzaje stanowisk i punktów dowodzenia:

- stanowiska dowodzenia (SD),
- alternatywne stanowiska dowodzenia (Alt.SD),
- wysunięte stanowiska dowodzenia (WSD),
- punkty dowódczo-obszernicze (PDO) i powietrzne punkty dowodzenia (PPD).

Te dwa ostatnie z zasady jako elementy wydzielane z SD.

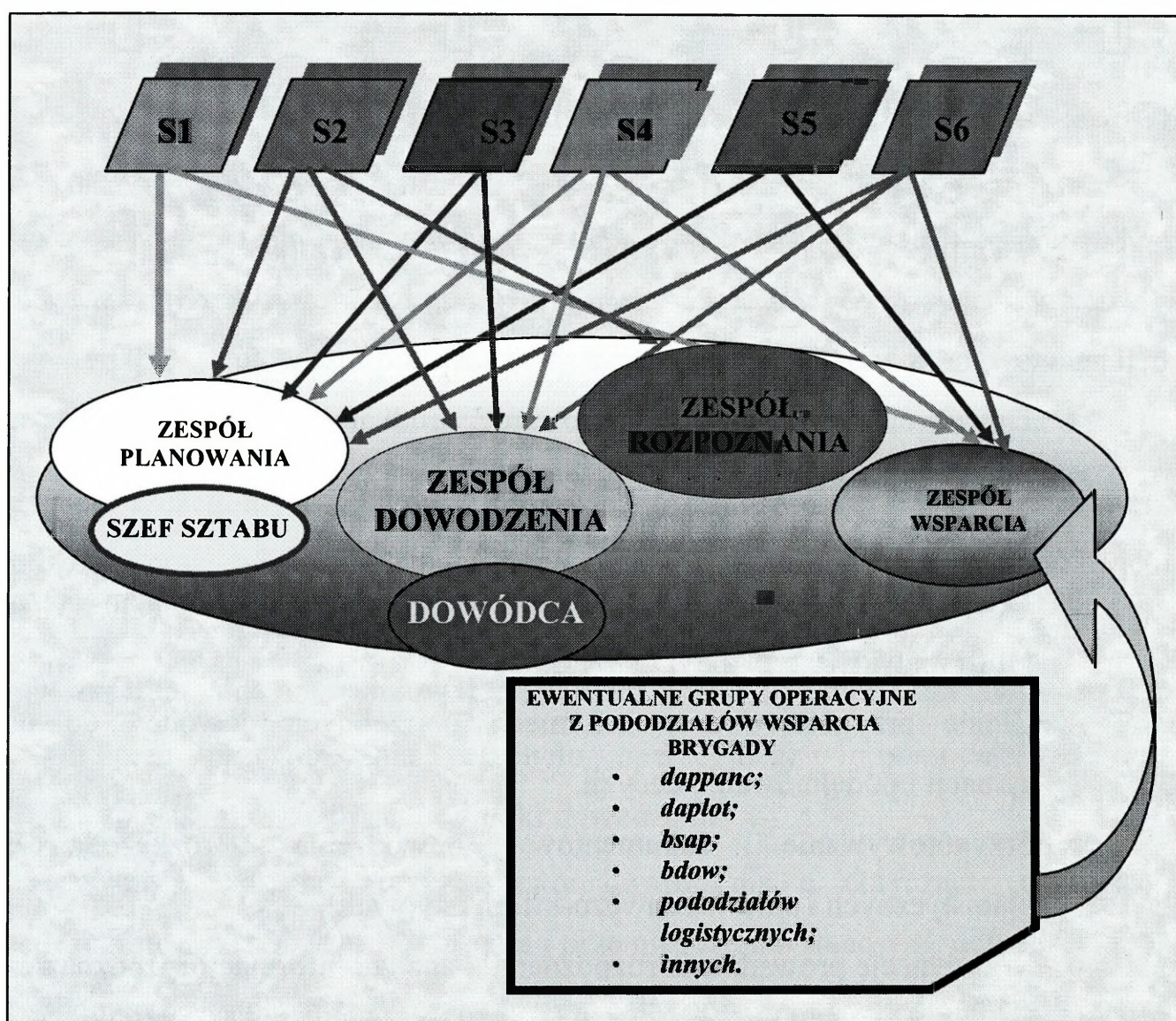
Stanowiska dowodzenia (SD) – na wszystkich poziomach dowodzenia SZ RP zapewniają realizację funkcji dowodzenia i stanowią zasadnicze miejsce pracy dla dowódcy danego poziomu dowodzenia. Praca na nich prowadzona jest w systemie dwuzmianowym. Stanowisko dowodzenia (SD) powinno zapewnić:

1. Dowodzenie wojskami i kierowanie środkami rażenia w toku walki (operacji).
2. Miejsca pracy dla organów dowodzenia.
3. Łączność dowodzenia i współdziałania, wykorzystując system łączności i informatyki, w tym ZSyD i SK ŚW.
4. Ciągłe przygotowywanie informacji potrzebnych dowódcy do oceny sytuacji i podejmowania decyzji.
5. Przygotowywanie dokumentów dowodzenia (rozkazodawczych, planistycznych i sprawozdawczo-informacyjnych).
6. Koordynację prowadzenia rozpoznania i analizę informacji rozpoznawczych i wywiadowczych z wszelkich dostępnych źródeł.
7. Koordynację potrzeb zabezpieczenia logistycznego i medycznego.
8. Możliwość otrzymywania i wysyłania (dystrybucji) dokumentów dowodzenia zgodnie z przyjętym systemem dowodzenia.
9. Planowanie kolejnych działań.
10. Nadzór nad realizacją zadań.

11. Informowanie Alternatywnych Stanowisk Dowodzenia o bieżącej sytuacji (przesyłanie duplikatów wytworzonych dokumentów dowodzenia na SD).

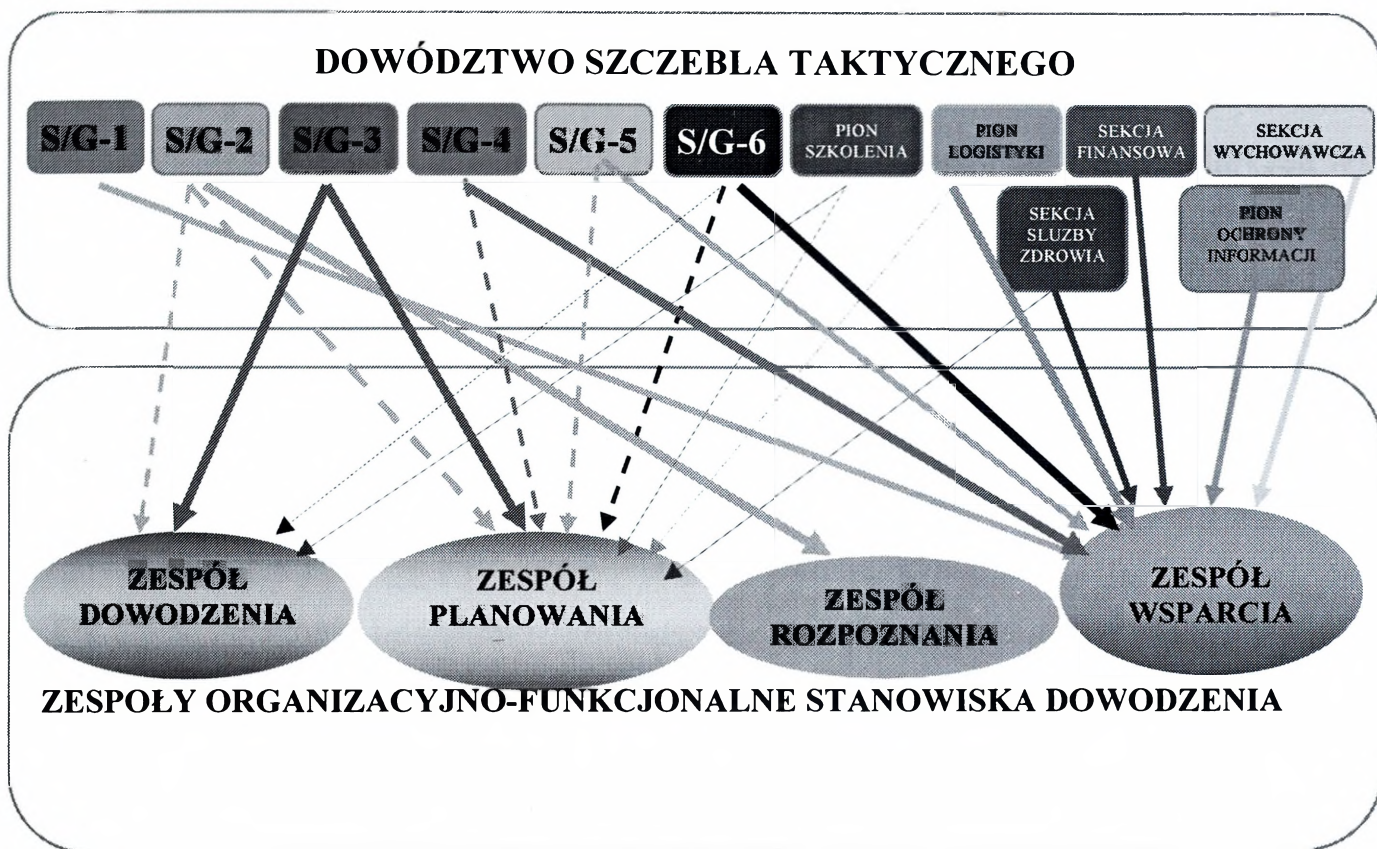
Ideę transformacji sztabu, mającego organizację grupy głównej od S/G1 do S/G6, na nakazaną strukturę organizacyjno-funkcjonalną części operacyjnej stanowisk dowodzenia, przedstawiono na schemacie 2.1. i rysunku 2.10.

Natomiast ideę transformacji sztabu, mającego organizację grupy głównej od S/G1 do S/G9, na nakazaną strukturę organizacyjno-funkcjonalną części operacyjnej stanowisk dowodzenia, przedstawiono na schemacie 2.2.



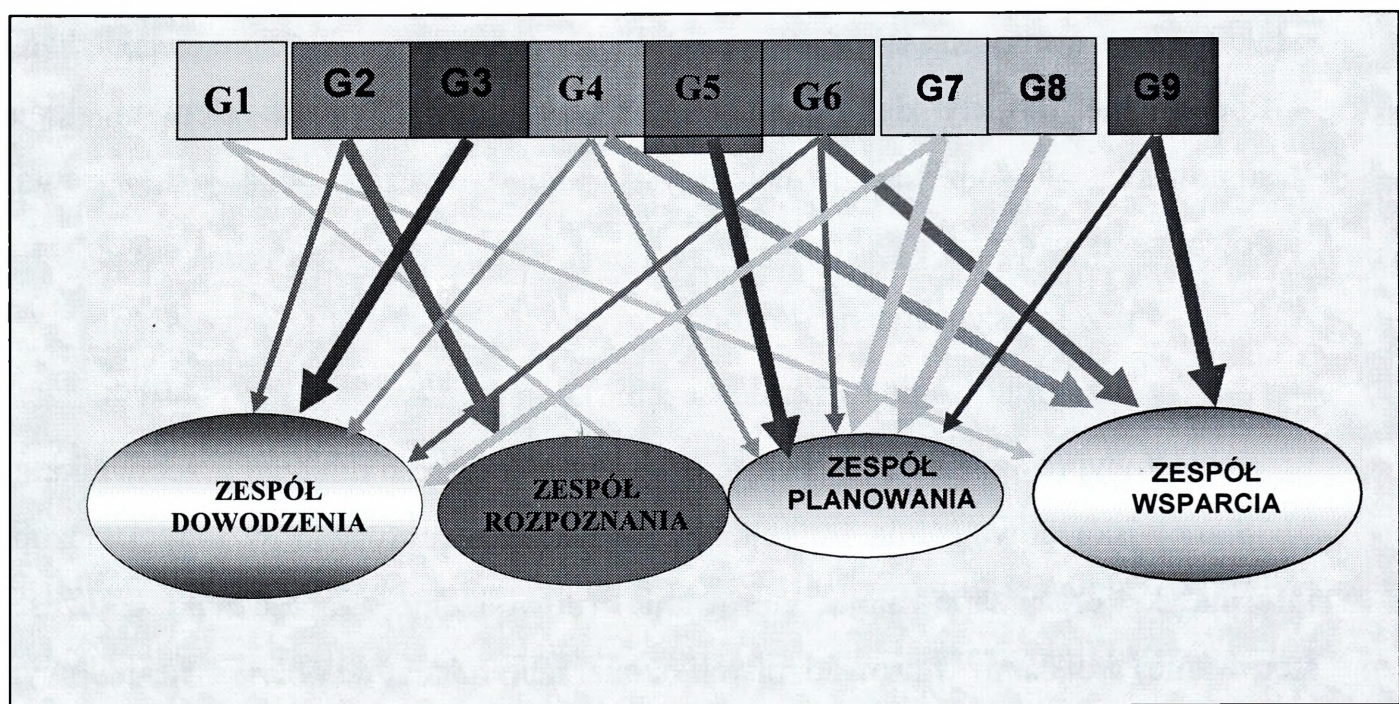
Schemat 2.1. Transformacja grupy głównej sztabu na czteroelementową część operacyjną SD przy strukturze grupy głównej sztabu od S/G1 do S/G6 na przykładzie grupy głównej sztabu brygady

Źródło: prof. dr hab. Józef MICHNIAK



Rys. 2.10. Transformacja dowództwa na czteroelementową część operacyjną SD

Źródło: prof. dr hab. Józef MICHNIAK



Schemat 2.2. Transformacja sztabu na część operacyjną SD z czterema zespołami funkcjonalnymi przy strukturze grupy głównej sztabu od S/G1 do S/G9

Źródło: prof. dr hab. Józef MICHNIAK

Wysunięte stanowiska dowodzenia (WSD) rozwija się okresowo lub na stałe, stosownie do potrzeb, w celu zapewnienia dowódcy dowodzenia podległymi wojskami w decydujących fazach walki (operacji).

Organ dowodzenia WSD wydzielany jest doraźnie ze składu SD. WSD rozwija się zgodnie z decyzją dowódcy danego szczebla dowodzenia.

Niemniej, jednak powinny one zawsze zapewnić:

- 1) Dowodzenie prowadzonymi działaniami bojowymi.
- 2) Dowodzenie i koordynację manewru i wsparcia ogniowego.
- 3) Koordynację wsparcia powietrznego i obrony przeciwlotniczej.
- 4) Przekazywanie potrzeb zabezpieczenia logistycznego i medycznego do SD.
- 5) Możliwość szybkiej zmiany rejonu rozmieszczenia stanowiska.
- 6) Ciągłą łączność z podległymi wojskami, własnym SD oraz z przełożonym i sąsiadami.

Punkty Dowódczo-Obserwacyjne (PDO) organizuje się doraźnie w jednostkach poziomu taktycznego, w celu zapewnienia dowódcy możliwości bezpośredniego wglądu w teren i dowodzenia na kierunkach, gdzie realizowane są najważniejsze zadania bojowe (np. odparcie kontrataku, wprowadzenie do walki odwodu, forsowanie przeszkody wodnej). PDO wydzielą się doraźnie, ze składu SD.

Powietrzne punkty dowodzenia (PPD) – mogą stanowić element składowy stanowiska dowodzenia i wykorzystywane wówczas będą do zapewnienia dowodzenia w czasie:

- przemieszczania się dowódcy;
- przegrupowania (przemieszczania);
- wyprowadzania wojsk z rejonów zmasowanych uderzeń przeciwnika itp.

Stanowiska dowodzenia funkcjonują w środowisku systemów i sieci łączności i informatyki oraz zapewniają kierowanie (dowodzenie, zarządzanie a czasem i sterowanie) wojskami w prowadzonych działaniach na teatrze powietrzno-lądowym.

Podczas ustalania rejonu stanowisk dowodzenia należy przestrzegać określonych wymogów, które muszą być spełnione pod względem stacjonarnej infrastruktury telekomunikacyjnej pozwalającej na przygotowanie sieci łączności stanowisk dowodzenia w poszczególnych miejscach dyslokacji z wykorzystaniem:

- 1) Resortowych sieci telekomunikacyjnych.
- 2) Sieci telekomunikacyjnych przedsiębiorstw telekomunikacyjnych.
- 3) Dedykowanych sieci telekomunikacyjnych.
- 4) Infrastruktury operatorów pocztowych.
- 5) Wojskowej poczty polowej, poczty specjalnej podległej ministrowi właściwemu do spraw wewnętrznych oraz poczty kurierskiej podległej ministrowi właściwemu do spraw zagranicznych.

Alternatywne stanowiska dowodzenia (Alt.SD) – organizowane są w celu zapewnienia ciągłości i trwałości dowodzenia wojskami oraz przejęcia dowodzenia w wypadku obozwładnienia stanowiska dowodzenia (SD). Alternatywne stanowiska dowodzenia nie ujawniają swojej działalności, gdy dowodzenie odbywa się z SD. Zajmują się głównie monitorowaniem rozwoju sytuacji, pozyskiwaniem dokumentów dowodzenia opracowywanych na stanowisku dowodzenia (SD). Struktura organizacyjna Alt.SD powinna być taka, aby zapewnić realizację powyższych zadań. O wielkości obsady operacyjnej decyduje dowódca danego szczebla dowodzenia.

W swoich założeniach autor przyjmuje, że wojskach lądowych w zależności od poziomu dowodzenia i przygotowania infrastruktury terenowej oraz urządzenia miejsc pracy, stanowiska dowodzenia można podzielić na:

- stacjonarne;
- stacjonarno-mobilne;
- mobilno-stacjonarne;
- mobilne (aeromobilne).

Stacjonarne stanowisko dowodzenia oznacza, że jest rozmieszczane w wybranych i przygotowanych wcześniej obiektach, a stacjonarna infrastruktura zabezpiecza miejsca pracy dla całej obsady operacyjnej (100% jednej zmiany) i w pełni (w 100%) zaspokaja potrzeby dowodzenia, współdziałania oraz powiadamiania (ostrzegania i alarmowania) w zakresie łączności i informatyki.

Stacjonarno-mobilne stanowisko dowodzenia oznacza, że jest rozmieszczane w wybranych i przygotowanych wcześniej obiektach, które zabezpieczają miejsca pracy

jednej zmiany obsady operacyjnej w 100%, a mobilne środki dowodzenia uzupełniają tylko doraźne potrzeby w zakresie łączności i informatyki.

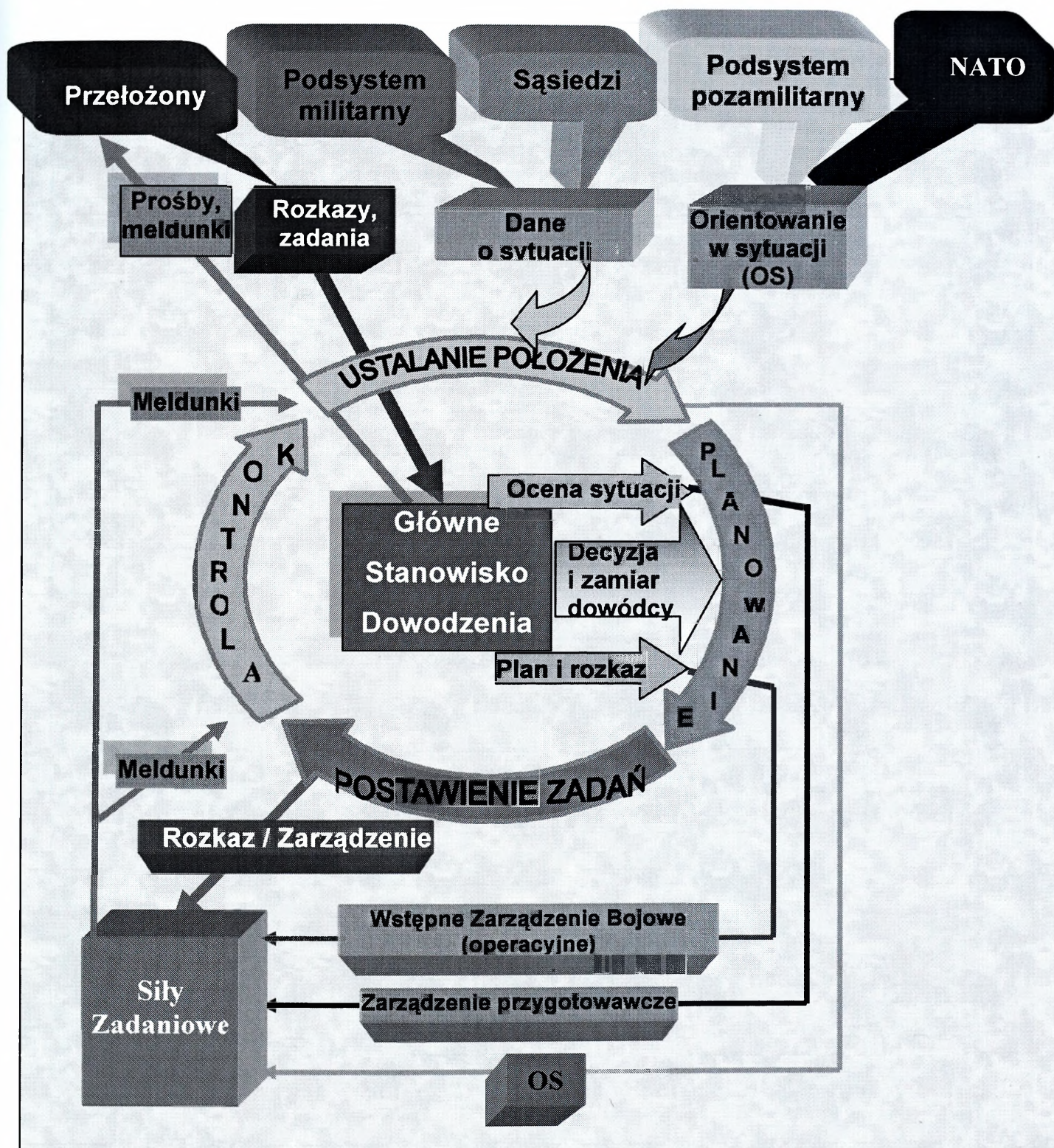
Mobilno-stacjonarne stanowisko dowodzenia oznacza, że miejsca pracy obsady operacyjnej zabezpieczone są w 40–50% na mobilnych obiektach dowodzenia (WD, WDSz, WSz), a pozostałe, mogą być rozmieszczane w obiektach, które nie pokrywają potrzeb w zakresie łączności i informatyki, a mobilne środki łączności oraz informatyki stanowią główną bazę w zakresie zaspokojenia potrzeb dowodzenia, współdziałania i powiadamiania (ostrzegania, alarmowania).

Mobilne stanowisko dowodzenia oznacza, że jest przygotowane do rozmieszczenia w każdych warunkach i w każdym rejonie, z wykorzystaniem i bez wykorzystania obiektów stacjonarnych, a praca jest prowadzona na mobilnych autonomicznych środkach dowódczo-sztabowych i aparaturowniach łączności, które zabezpieczają co najmniej 70–80% miejsc pracy dla jednej zmiany zasadniczej obsady operacyjnej.

2.3. Przebieg fazy kontroli w cyklu decyzyjnym

Całość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem wojskami i sterowaniem ich systemami uzbrojenia, realizowanych przez komórki organizacyjne i osoby funkcyjne dowództwa, składa się na proces dowodzenia. Proces ten symbolicznie można przedstawić w postaci koła, które utrzymywane jest w ruchu przez ciągłe pozyskiwanie (zdobywanie), przetwarzanie i wykorzystywanie informacji, w wyniku czego zostaje powzięta decyzja i opracowany plan działania. Na jego podstawie opracowuje się informacje dyrektywne w postaci zadań (dyrektyw, rozkazów, zarządzeń) i przekazuje się wykonawcom. Natomiast wykonawcy opracowują informacje dyskretywne w postaci meldunków, sprawozdań, itp. Na ten „ruch” symbolicznego koła najsilniej oddziałują informacje (dyrektywne) w postaci stawianych zadań oraz informacje o działaniu przeciwnika, położeniu i możliwościach wojsk własnych oraz warunkach w obszarze działania (teren, pogoda itp.), zobowiązujących dowódcę do stworzenia i realizacji takiego planu działania, który istniejącą sytuację przekształciłby w sytuację nakazaną w zadaniu bojowym (operacyjnym).

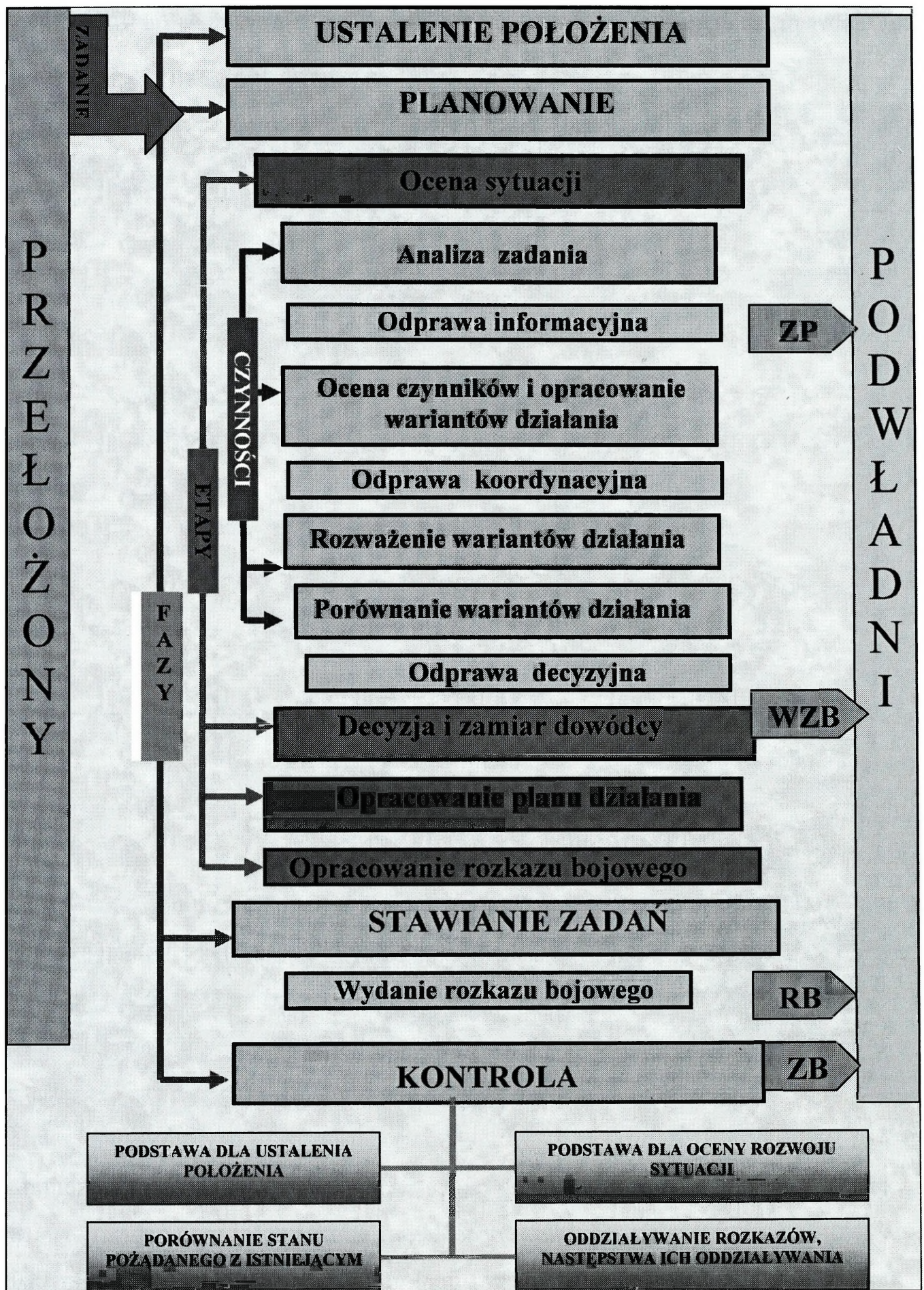
Ogólny przebieg procesu dowodzenia wojskami ilustruje rysunek 2.11.



Rys.2.11. Ogólny przebieg procesu dowodzenia wojskami

Źródło: opracowanie własne.

Proces dowodzenia, z operacyjnego punktu widzenia, traktuje się jako cykl decyzyjny jednakowy na wszystkich szczeblach dowodzenia, składający się z cyklicznie powtarzających się faz, etapów i czynności. Taki ramowy układ cyklu decyzyjnego przedstawiono na rys.2.12.



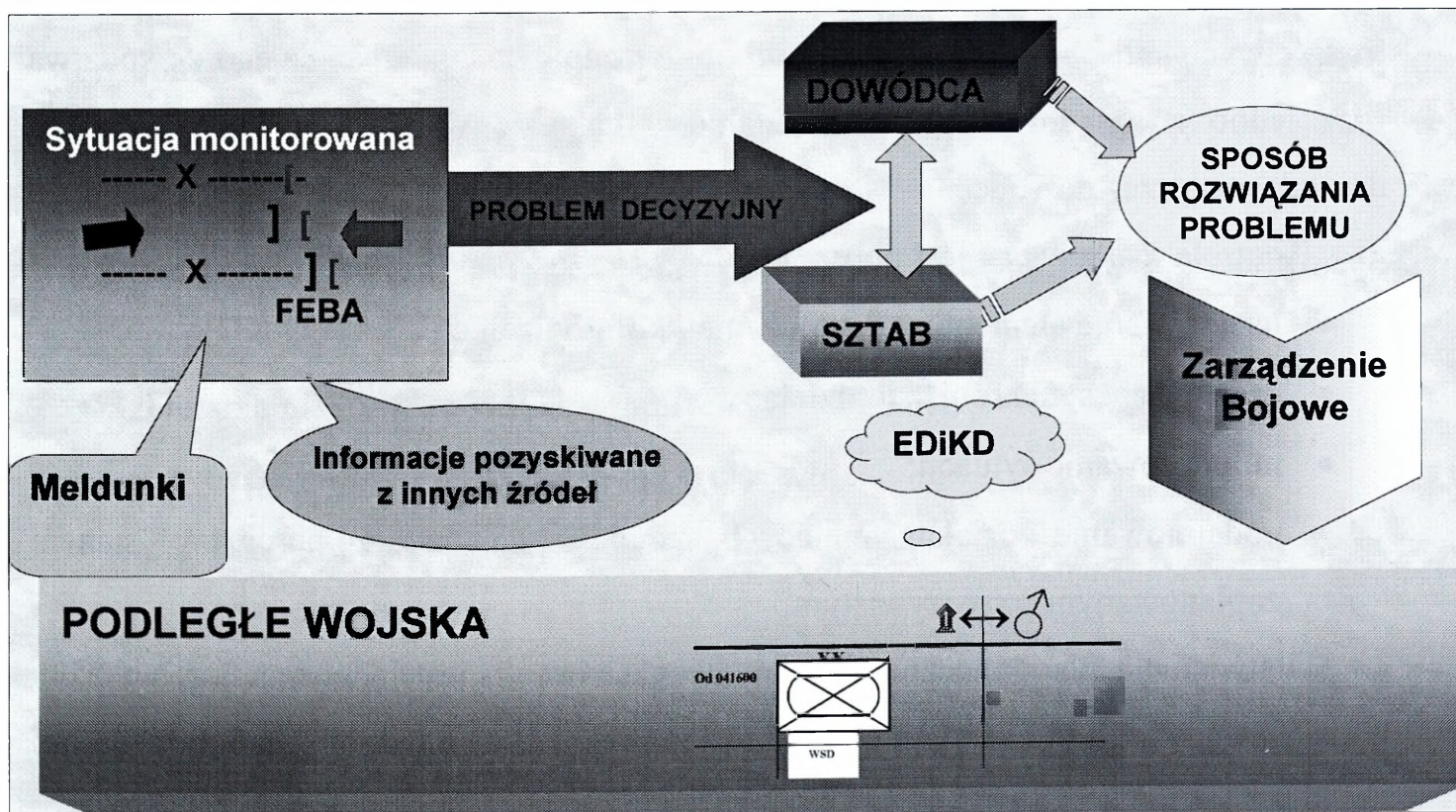
Rys. 2.12. Ramowy układ cyklu decyzyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie DD3.2.

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

1. Ustalania położenia.
2. Planowania.
3. Stawiania zadań.
4. Kontroli.

Kontrola (rys. 2.13.) stanowi ostatnią, czwartą fazę cyklu decyzyjnego dowodzenia. Jednocześnie zapewnia ona ciągłość tego procesu, gdyż jej rezultaty stanowią podstawę do uaktualniania posiadanych danych o sytuacji – ustalania położenia.



Rys. 2.13. Istota fazy „Kontrola” w cyklu decyzyjnym dowodzenia

Źródło: opracowanie własne

Celem kontroli – fazy cyklu decyzyjnego dowodzenia – jest sprawdzenie efektów (skutków) dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz sposobu ich wprowadzania w życie.

Za realizację kontroli odpowiedzialny jest dowódca każdego szczebla dowodzenia. Jego obowiązkiem w tym zakresie jest zachowanie obiektywizmu oraz:

- zapewnienie właściwego stopnia (zakresu) kontroli, biorąc pod uwagę niezbędną dla podwładnego swobodę działania wynikającą z istoty zasady dowodzenia przez określenie celów działania;
- zmniejszenie do niezbędnego minimum udziału (obciążenia) kontrolowanego, to znaczy nie odciąganie go od jego głównego zadania jakim jest osiągnięcie celu działania;
- udzielanie pomocy kontrolowanemu po stwierdzeniu, iż pomoc jest potrzebna i możliwa.

Realizacja kontroli zawsze musi być starannie przygotowana. Użycie konkretnych i właściwych sposobów kontroli stanowi obszar odpowiedzialności całego dowództwa oraz jedno z zasadniczych zadań sztabu w zakresie wspomagania sprawowania dowodzenia przez dowódcę.

Kontrola realizowana jest poprzez:

- ustanowienie elementów dowodzenia i koordynacji działań (EDiKD);
- organizację synchronizacji działań;
- monitorowanie sytuacji;
- podejmowanie działań mających zmniejszyć różnice pomiędzy stanem zaplanowanym a rzeczywistym.

Ułatwieniem dla skutecznego sprawowania kontroli jest jednoznaczny, wyraźny podział odpowiedzialności pomiędzy określonym szczeblem dowodzenia i podległymi mu dowódcami.

Elementy dowodzenia i koordynacji działań mogą obejmować:

- graficzne EDiKD (linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne i inne);
- wytyczne koordynujące;

- ograniczenia i wytyczne w zakresie różnych obszarów dowodzenia (stopnie gotowości, wykazy zastrzeżonych częstotliwości, rejony zastrzeżone i inne);
- obowiązujące procedury operacyjne (OPO);
- inne.

Należy pamiętać, iż zbyt restrykcyjne EDiKD prowadzą do ograniczania swobody działania podwładnych. Toteż muszą być one ograniczone do poziomu niezbędnego dla skutecznego sprawowania dowodzenia.

Skutecznym narzędziem sztabu w realizacji kontroli jest organizacja synchronizacji działań realizowana w celu:

- sprawdzenia czy podwładni właściwie zrozumieli swoje zadania;
- upewnienia dowódcy, czy synchronizacja działań poszczególnych elementów ugrupowania bojowego w zasadniczych etapach działań nie budzi zastrzeżeń.

Dokumentem dowodzenia wykorzystywanym w tym zakresie jest graficzno – tabelaryczny plan synchronizacji. Synchronizacji działań z udziałem podległych dowódców, jeżeli czas na to pozwala, poświęca się odrębną odprawę koordynacyjną.

Monitorowanie sytuacji obejmuje całokształt przedsięwzięć zapewniających możliwość porównania stanu zaplanowanego (*jak miało być*) ze stanem rzeczywistym (*jak jest*).

Zasadnicze sposoby pozyskiwania informacji niezbędnych do sprawnego i ciągłego monitorowania sytuacji to:

- zbieranie meldunków od podwładnych;
- wizyty dowódcy w podległych mu wojskach;
- wysyłanie grup (zespołów) kontrolnych;
- prowadzenie kontroli po linii funkcjonalnej przez specjalistów rodzajów wojsk.

Meldunki od podwładnych obejmują zarówno meldunki terminowe jak i doraźne i stanowią podstawę do ciągłej aktualizacji danych o sytuacji.

Wizyty dowódcy w podległych wojskach stanowią efektywne narzędzie kontroli w rękach każdego dowódcy. Pozwalają im przekonać się osobiście jak przebiega realizacja rozkazów, które wydali oraz w jakim stanie fizycznym i moralnym znajdują się ich podwładni. Zapewniają także warunki do najbardziej realnej oceny zdolności bojowej podległych sił.

Grupy (zespoły) kontrolne są szczególnie użyteczne w przypadku niejasnych lub skomplikowanych sytuacji potęgowanych brakiem meldunków od podwładnych. Formowane z oficerów sztabu, wysyłane są w celu upewnienia dowódcy, iż jego rozkazy zostały odebrane i są we właściwy sposób realizowane.

Kontrole po linii funkcjonalnej, prowadzone przez specjalistów rodzajów wojsk są szczególnie przydatne w zakresie kontroli stanu uzbrojenia i wyposażenia.

Informacje o aktualnej sytuacji przedstawiane są na mapach sytuacyjnych oraz dokumentach pomocniczych (zestawienia, tabele, szkice itp.) każdej organizacyjno-funkcjonalnej komórki głównego stanowiska dowodzenia. Kierownicy tych komórek są osobiście odpowiedzialni za aktualność informacji zawartych w prowadzonych przez nich dokumentach dowodzenia.

Ustanowienie EDiKD oraz monitorowanie sytuacji pozwalają dowódcy podejmować działania mające zmniejszyć różnicę (rozbieżności) pomiędzy stanem rzeczywistym a zaplanowanym.

Sytuacja monitorowana jest na mapach sytuacyjnych. W celu ułatwienia porównania stanu zaplanowanego z rzeczywistym, należy jako jednej z folii na mapie sytuacyjnej używać załącznika „Plan działania” do własnego rozkazu bojowego (operacyjnego) – co pozwala na łatwe ustalanie stopnia realizacji planu¹².

Informacje pochodzące od przełożonego, podwładnych i sąsiadów oraz innych źródeł (np. zespołów kontrolnych) są zapisywane w dziennikach działań. Te z nich, których nie można (lub nie jest to celowe) zobrazować na mapach sytuacyjnych, a są potrzebne dla pracy zespołów funkcjonalnych powinny być umieszczone w pomocniczych dokumentach uzupełniających mapy sytuacyjne – tabelach, szkicach, zestawieniach, zgodnie z wytycznymi szefa danej komórki SD.

Monitorowane informacje stanowią podstawę do oceny czy różnice te wymagają podjęcia dodatkowych działań. Jeżeli dodatkowe czynności nie są niezbędne, dowódca i sztab kontynuują swoje standardowe działania – to znaczy realizują wcześniej ustalony plan.

¹² Pomocne jest również stosowanie innego koloru (np. niebieskiego) do „prowadzenia” bieżącej sytuacji i innego (np. czarnego) do planu działania.

W przypadku, gdy zmiany są konieczne, dowódca, wspomagany przez swój sztab ustala jakie czynności (decyzje) należy podjąć. Po ich identyfikacji przekazywane są podwładnym za pomocą zarządzeń bojowych (operacyjnych).

Podczas prowadzenia działań dowódca wpływa na rozwój sytuacji za pomocą zarządzeń bojowych. Wykonywane są one przez sztab dla jednej lub kilku jednostek w celu wykonania przez nie zadań wynikłych z rozwoju sytuacji, a które wcześniej nie były im przekazane. Zarządzenia bojowe mogą zmieniać wcześniej wydane rozkazy lub precyzować zadania postawione we wcześniej wydanych rozkazach bojowych. Inną funkcją zarządzeń bojowych jest koordynacja działań poszczególnych elementów ugrupowania bojowego.

Układ zarządzeń bojowych jest taki sam jak rozkazu bojowego, jednak zawierają tylko te treści, które nie były podane we wcześniejszych rozkazach lub je zmieniają. Zarządzenia, podobnie jak rozkaz bojowy, mogą być wykonywane w formie pisemnej uzupełnionej załącznikami, na niższych szczeblach część pisemna może zostać umieszczona na oleacie. W zależności od szczebla dowodzenia i przyjętego sposobu planowania i kierowania działaniami zarządzenia bojowe mogą być opracowywane przez komórki planistyczne lub kierujące działaniami. Zarządzenia bojowe mogą być wydawane doraźnie, według potrzeb wynikających z rozwoju sytuacji taktycznej lub o stałej, ustalonej w rytmie pracy głównego stanowiska dowodzenia godzinie (godzinach).

W trakcie fazy kontroli typowym miejscem pracy dowódcy w trakcie kontroli jest właśnie zespół dowodzenia. Dowódca śledzi rozwój sytuacji (wynikający z realizacji nowego zadania) monitorowany przez zespół dowodzenia. Identyfikuje osobiście (lub wysłuchuje problemów zidentyfikowanych przez oficerów zespołu) problemy decyzyjne pojawiające się w miarę rozwoju sytuacji. Osobiście podejmuje decyzje co do rozwiązywania tych problemów (wykorzystując oczywiście propozycje zespołu dowodzenia). Podpisuje przygotowywane przez zespół zarządzenia bojowe (operacyjne) i meldunki sytuacyjne. Zapoznaje się na bieżąco ze zmianami w sytuacji zgodnie z meldunkami składanymi przez podwładnych.

Elementem który wspiera dowódcę w trakcie czynności opisanych w powyższym podrozdziale jest zespół dowodzenia. W trakcie kontroli praca zespołu dowodzenia koncentruje się na trzech głównych grupach problemów:

1. Monitorowaniu aktualnej sytuacji – identyfikacji problemów decyzyjnych.
2. Proponowaniu dowódcy rozwiązań pojawiających się problemów decyzyjnych i doprowadzaniu do wykonawców decyzji dowódcy pod postacią zarządzeń operacyjnych.
3. Meldowaniu przełożonemu (w imieniu dowódcy) o sytuacji w pasie (rejonie) działania.

W ramach pierwszej grupy problemów zespół dowodzenia pozyskuje od podwładnych meldunki o sytuacji (przez sekcję informacyjną i DSO). Podstawą do monitorowania sytuacji są meldunki terminowe składane przez podległych dowódców zgodnie z określonym reżimem czasowym. Niekiedy jednak zmiany w sytuacji mogą być tak gwałtowne, iż meldunki terminowe (składane na przykład co 4 godziny) nie będą odzwierciedlać rzeczywistości pola walki. W takiej sytuacji kierownik zespołu dowodzenia może (w imieniu dowódcy) zażądać od podległych dowódców meldunków doraźnych. Informacje przekazywane w meldunkach są nanoszone na mapę sytuacyjną zespołu oraz odnotowywane w dzienniku działań. Informacje z meldunków pozwalają także na uaktualnienie zestawienia sił i środków, umożliwiając w ten sposób ocenę rzeczywistych możliwości bojowych. Realny obraz sytuacji pozwala na porównywanie stanu rzeczywistego ze stanem zaplanowanym. Stwierdzone rozbieżności tych stanów tworzą problemy decyzyjne. Po identyfikacji problemu decyzyjnego kierownik zespołu dowodzenia:

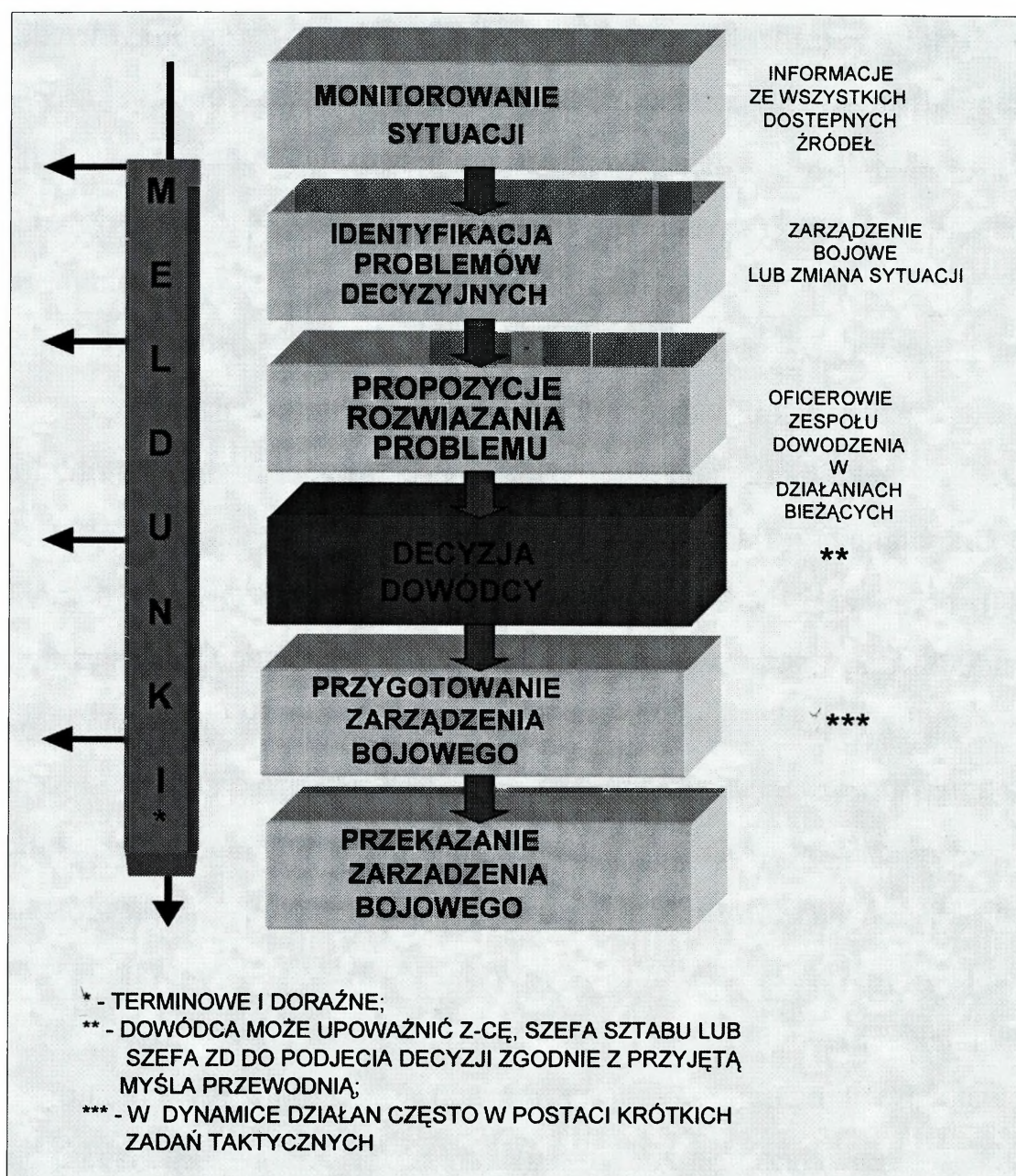
- 1) Rozwiązuje te problemy w ramach zespołu, podejmując decyzje zgodnie z uprawnieniami udzielonymi przez dowódcę lub;
- 2) Przedstawia problemy dowódcy wraz z propozycjami ich rozwiązania.

Niezależnie od sposobu działania w tym zakresie, podjęte decyzje przetwarzane są w zespole na dokumenty dowodzenia – zarządzenia bojowe (operacyjne) i doprowadzane do podwładnych poprzez sekcję informacyjną. Procedura pracy z zarządzeniem bojowym (operacyjnym) obejmuje:

- 1) Sporządzenie zarządzenia bojowego (operacyjnego) zgodnie z decyzją dowódcy lub kierownika zespołu dowodzenia.
- 2) Przedstawienie dowódcy zarządzenia do podpisu.
3. Naniesienie informacji dyrektywnych na mapę sytuacyjną zespołu dowodzenia.
4. Przekazanie zarządzenia do sekcji informacyjnej – kancelarii.
5. Odnotowanie tego faktu w dzienniku działań zespołu dowodzenia.
6. Odebranie z sekcji informacyjnej - kancelarii potwierdzenia, iż zarządzenie zostało odebrane przez adresata.

Zgodnie z terminami narzuconymi przez przełożonego, zespół dowodzenia sporządza meldunki o sytuacji swojego poziomu organizacyjnego. Po ich podpisaniu przez dowódcę są one przekazywane przełożonemu przez sekcję informacyjną - kancelarię zgodnie z procedurą przedstawioną na początku podrzdziału.

Ponadto, w wypadku wejścia w posiadanie informacji wymagających głębszych analiz i ocen, zespół dowodzenia przekazuje je do zespołu planowania. Istotę metodyki i technologii pracy dowódcy i zespołu dowodzenia w trakcie kontroli przedstawia rysunek 2.14.



Rys. 2.14. Algorytm pracy dowódcy i zespołu dowodzenia w trakcie fazy kontrola

Źródło: opracowanie własne.

Niezależnie od aktualnej fazy, etapu lub czynności cyklu decyzyjnego dowodzenia, fakt otrzymania jakiejkolwiek informacji oraz przekazania jej (meldunek, zarządzenie, aktualizacja danych) odnotowany zostaje w dzienniku działań zespołu dowodzenia w działaniach bieżących.

Rozdział 3. Struktury organów dowodzenia, faza kontroli na szczeblu taktycznym w trakcie realizacji zadań w sytuacjach kryzysowych o charakterze niemilitarnym

Celem rozważań w tym rozdziale jest przedstawienie przebiegu fazy kontroli w sytuacjach kryzysowych oraz procedur wojskowego wsparcia władz cywilnych i społeczeństwa, a ponadto sformułowania wniosków niezbędnych do sprecyzowania założeń teoretycznych dowodzenia wojskami stosownie do współczesnych potrzeb i wymogów.

3.1. Ogólne zasady działania oddziału i pododdziału wojsk lądowych w sytuacjach kryzysowych

Z analizy dokumentów Sojuszniczych i Narodowych wynika, że współcześnie nie jest możliwe prowadzenie jakichkolwiek działań (operacji) przez Siły Zbrojne bez znacznego zaangażowania władz i organizacji cywilnych. O istotnej roli współpracy cywilno-wojskowej dla zapewnienia bezpieczeństwa zaświadcza treść punktu 60. „*Koncepcji strategicznej NATO*”¹³ przyjętej w Waszyngtonie w kwietniu 1999 roku, w której czytamy m.in.: „Dla prowadzenia operacji przez NATO ogromne znaczenie mają związki między siłami Sojuszu i lokalnymi władzami cywilnymi (zarówno rządowymi jak i pozarządowymi)”¹³. Współpraca cywilno-wojskowa jest wzajemnie zależna: „władze cywilne coraz częściej potrzebują środków wojskowych, z drugiej strony dla operacji militarnych ogromne znaczenie ma wsparcie cywilne, jak np. logistyka, komunikacja, wsparcie medyczne, i poparcie społeczne”.

Podobnie współpraca cywilno wojskowa rozumiana jest w Polsce od początku XXI wieku. Obowiązująca do 2003 roku „*Strategia Obronności Rzeczypospolitej Polskiej*”¹⁴ podkreśla, że: „[...] we współczesnych warunkach szczególną rolę w zapewnieniu skuteczności działań odgrywa współpraca cywilno-wojskowa. Obejmuje

¹³ Por. *Samorząd Terytorialny w obronie narodowej Rzeczypospolitej Polskiej*, red. W. Kitler, AON, Warszawa, 2005, s. 245.

¹⁴ Przyjęta przez Radę Ministrów w dniu 23.05.200 roku.

ona współdziałanie organów cywilnych i wojskowych w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Siły Zbrojne przygotowują się do współpracy zarówno z krajowymi ogniwami pozamilitarnymi w czasie wykonywania zadań na własnym terytorium, jak i z różnymi zewnętrznymi podmiotami cywilnymi do wykonywania zadań poza granicami Polski. Z kolei struktury cywilne państwa, w tym samorządowe, przygotowują się do wszechstronnej współpracy w czasie pokoju kryzysu i wojny, zarówno z wojskami własnymi, jak i wojskami sojuszniczymi, przebywającymi lub przemieszczającymi przez terytorium Polski”. Współpraca cywilno-wojskowa to koordynacja i współpraca, mająca na celu wsparcie podejmowanych misji, a zachodzące pomiędzy dowódcą wojskowym i podmiotami cywilnymi, łącznie z ludnością i agencjami międzynarodowymi, krajowymi i pozarządowymi.

Wewnętrzna (krajowa) współpraca cywilno-wojskowa obejmuje trzy rodzaje działań:

- wsparcie władz cywilnych i społeczeństwa;
- wsparcie sił zbrojnych;
- koordynację współdziałania cywilno-wojskowego.

W tym miejscu warto przytoczyć rolę i zadania wojsk lądowych w świetle *Regulaminu działań wojsk lądowych*. W rozdziale „*Wojska Lądowe*”, w pierwszej części przedstawione są podstawowe zadania w okresie pokoju gdzie wojska lądowe zobowiązane są do utrzymywania jednostek, które po krótkotrwałym okresie przygotowania uczestniczyć mogą w przewyciężaniu sytuacji kryzysowych w ramach misji pokojowych, brać udział w przewyciężaniu skutków klęsk żywiołowych i katastrof oraz w pomocy humanitarnej. W składzie wojsk lądowych w okresie pokoju występują Związki Taktyczne (ZT) składające się z oddziałów brygad zmechanizowanych, pancernych oraz pułków i batalionów rodzajów wojsk.

Związki Taktyczne nie są jednak bezpośrednio zaangażowane w okresie pokoju w realizację operacji kryzysowych. Bezpośrednio zadania te wykonują wydzielone oddziały i pododdziały z ich składu. Wydzielone elementy ze składu dowództwa ZT współdziałają z władzami cywilnymi w ramach współpracy cywilno-wojskowej.

Bezpośredni udział w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych biorą Brygady zmechanizowana (BZ), pancerne (BPanc) są one samodzielnymi oddziałami

ogólnowojskowymi. Wchodzą w skład dywizji zmechanizowanej stanowiąc jej podstawowe jednostki (oddziały). Z uwagi na swoją strukturę, uzbrojenie i wyposażenie brygada jest zdolna do samodzielnego prowadzenia wszystkich rodzajów działań taktycznych oraz udziału we wsparciu władz cywilnych i społeczeństwa swymi wybranymi elementami w każdych warunkach atmosferycznych i porze dnia.

Brygada zmechanizowana składa się z następujących elementów: dowództwa brygady, dwóch batalionów zmechanizowanych, batalionu czołgów, dywizjonu artylerii, dywizjonu przeciwlotniczego, baterii przeciwpancernej, kompanii rozpoznania, kompanii saperów, kompanii zaopatrzenia, kompanii remontowej, kompanii medycznej – szczegółowo opisane zostały te elementy w rozdziale 2.

Z analizy literatury, praktyki i dokumentów normatywnych wynika, że w sytuacjach kryzysowych oddziały i pododdziały wojsk lądowych wykonują podstawowe zadania związane z wsparciem władz cywilnych i społeczeństwa. Głównym zadaniem oddziałów i pododdziałów wojsk lądowych jest prowadzenia działań bojowych w każdych warunkach w rejonie odpowiedzialności.

Oddziały i pododdziały wojsk operacyjnych realizują również zadania we współdziałaniu z oddziałami i pododdziałami Wojsk Wsparcia Krajowego (Obrony terytorialnej, Żandarmerii Wojskowej, Administracji Wojskowej, Rejonowymi Bazami Materiałowymi) oraz jednostkami układu pozamilitarnego. Przygotowują się do prowadzenia walki z przeciwnikiem naziemnym i powietrznym, a także udziału w działaniach w sytuacjach kryzysowych o charakterze militarnym i niemilitarnym.

W trakcie prowadzenia badań wyspecyfikowano grupę zadań realizowanych przez oddziały i pododdziały, do których w okresie pokoju i kryzysu niemilitarnego należą:

- utrzymywanie stałej gotowości bojowej i mobilizacyjnej, polegającej na ciągłym zachowaniu określonej dyrektywnej liczby żołnierzy oraz sprawnego uzbrojenia i sprzętu wojskowego, zapasów środków materiałowych;

- utrzymanie w gotowości do działania systemu mobilizacyjnego uzupełnienia zapewniającego osiągnięcie wymaganego stopnia ich zdolności bojowej na okres kryzysu i wojny;
- przygotowanie do wsparcia działań bojowych wojsk własnych i sojusznicznych w obszarze odpowiedzialności;
- szkolenie zgodnie z procedurami NATO szczególnie dotyczącymi dowodzenia i kierowania oraz taktyki działania w różnych sytuacjach;
- **utrzymywanie wydzielonych sił w gotowości do udziału w akcjach ratowniczych**, likwidacji skutków awarii, katastrof i klęsk żywiołowych. Zadanie to jest jednym z ważniejszych zadań w okresie pokoju gdyż niesie za sobą głęboki wymiar społeczny, który kształtuje zaufanie społeczeństwa do Sił Zbrojnych. Dlatego też temu kompleksowi zadań zostanie poświęcone więcej uwagi.

W każdej sytuacji użycie oddziałów i pododdziałów w czasie pokoju, do działań ratowniczych pociąga za sobą koszty, które muszą być poniesione przez urząd, którego szef (wojewoda, burmistrz, starosta) wystąpił o pomoc. O efektywności akcji ratunkowej decyduje przede wszystkim czas, wyposażenie ratowników i ich umiejętności, a ponadto właściwa organizacja i kierowanie. Z uwagi na szczupłość specjalistycznych sił ratowniczych, decyzje o ich użyciu powinny być gruntownie przemyślane, aby zwiększyć efektywność ich działań. W takiej sytuacji wyznaczone oddziały i pododdziały wojsk lądowych, współdziałając ze specjalistycznymi formacjami ratowniczymi, w tym z OC, realizują zadania zabezpieczające, polegające na:

- ewakuacji ludności;
- organizowaniu punktów zbiórki poszkodowanych;
- zabezpieczeniu porządku i regulacji ruchu;
- zapewnieniu ochrony pozostawionego mienia;
- udzielaniu pomocy siłom pożarniczym, głównie w zaopatrywaniu je w sprzęt i środki gaśnicze;
- udzielaniu pomocy medycznej poszkodowanym;

- wykonywaniu innych niespecjalistycznych zadań stawianych przez kierującego akcją ratunkową.

Zadania powyższe nie wymagają specjalistycznego przygotowania biorących w nich udział żołnierzy. Ich charakter sprawia jednak, że potrzebne są siły o znacznej liczebności. Nieodzwone jest też, o czym wspomniano wcześniej, aby wszystkie siły biorące udział w akcji ratunkowej, w tym również wojska, jeśli zostały użyte do działań, podporządkowane były organizatorowi i prowadzącemu akcję ratowniczą.

Z przedstawionego spektrum zadań wynika, iż oddziały i pododdziały, główny wysiłek w akcjach ratowniczych kierują na te przedsięwzięcia, które nie wymagają specjalistycznego sprzętu i profesjonalnego przygotowania. W realizacji innych zadań oddziały i pododdziały mogłyby brać udział na zasadzie wspierania działań służb komunalnych, straży pożarnej, policji, obrony cywilnej itp.

Oprócz wymienionych zadań zabezpieczających, oddziały i pododdziały mogą udzielać pomocy organom administracji rządowej i samorządów w zakresie¹⁵:

- ewakuacji ludności i jej mienia z terenów zagrożonych;
- organizacji i utrzymania rejonów zakwaterowania przejściowego;
- dowozu żywności, środków medycznych, wody pitnej, paszy itp.;
- gromadzenia i transportu środków pomocy humanitarnej;
- udzielania pomocy medycznej.

W przypadku zagrożenia powodziowego oddziały i pododdziały mogą być używane do wykonywania następujących zadań:

- ochrony wałów przeciwpowodziowych;
- ochrony mostów i urządzeń hydrotechnicznych, głównie przez kruszenie lodu i rozbijanie zatorów;
- usuwania przeszkód powodujących piętrzenie wód, blokujących szlaki komunikacyjne, osuwisk gruntów, zawał.

Z kolei w **przypadku awarii przemysłowych**, oddziały i pododdziały mogą wykonywać:

¹⁵ Op.cit. s. 46.

- rozpoznanie rejonów awarii, a w przypadku uwalniania się niebezpiecznych dla życia i zdrowia substancji chemicznych, kontrolę kierunku przemieszczania się obłoku skażeń toksycznych środków przemysłowych;
- izolację rejonu awarii;
- zadania pomocnicze współuczestnicząc w likwidacji skutków awarii.

W przypadku **klęsk żywiołowych** oddziały i pododdziały mogą być wykorzystywane przede wszystkim do rozpoznawania rejonów klęsk żywiołowych.

Jednak podczas:

- rozległych zniszczeń i zagruzowań jakie towarzyszą np. trzęsieniom ziemi, wichurom dodatkowymi zadaniami będzie:
 - doraźna odbudowa infrastruktury komunikacyjnej we współdziałaniu z jednostkami wyspecjalizowanymi;
 - wyszukiwanie i wydobywanie zasypanych i dostarczanie ich do punktu zbiórki poszkodowanych.
- pożarów lasów, oddziały i pododdziały mogą być wykorzystywane do wykonywania pasów przeciwpożarowych, dowozu wody do celów gaśniczych, ewakuacji ludzi i mienia;
- zawiei i lawin śnieżnych, oddziały i pododdziały mogą brać udział w odśnieżaniu dróg w celu przywrócenia normalnego ruchu.

Działania takie mogą być jednak prowadzone tylko w przypadku, kiedy specjalistyczne cywilne służby do tego przeznaczone nie są w stanie wykonywać tych zadań. Godnym zaakcentowania jest fakt, iż likwidacja skutków klęsk żywiołowych w okresie kryzysu militarnego tak jak i w okresie pokoju lub kryzysu niemilitarnego jest realizowana przez oddziały i pododdziały, ale jej zakres będzie większy. Rozszerzenie zakresu zadań wynikać może z działalności dywersyjnej i sabotażowej przeciwnika [?] prowadzonej w tym okresie. Jednak istota przeciwdziałania nim nie ulegnie zmianie.

3.2. Struktury organów dowodzenia w czasie kryzysu o charakterze niemilitarnym na terenie kraju

Dotychczasowe badania dowiodły, że zasadniczym uwarunkowaniem powodzenia w działaniach będzie właściwa koordynacja i synchronizacja działalności dowództw. Warunek ten może być spełniony tylko w przypadku, kiedy struktura poszczególnych szczebli dowodzenia będzie dostosowana do funkcji i zadań, jaką mają one spełniać.

Struktura organizacyjna dowództwa oddziału i pododdziału traktowana jest jako podział dowództwa na komórki organizacyjne wraz z określeniem ich zadań, uprawnień i odpowiedzialności oraz uwzględnieniem powiązań informacyjnych między tymi komórkami. Ponadto w zakres problematyki wchodzi również transformacja dowództwa na stanowiska dowodzenia, a w tym podział stanowisk dowodzenia na komórki organizacyjno funkcjonalne oraz powiązania informacyjne pomiędzy nimi. Prowadzone badania w wybranych brygad i batalionów dowiodły, iż mimo wprowadzanych standardów w dziedzinie organizacji dowództw istnieją różnice w badanych strukturach.

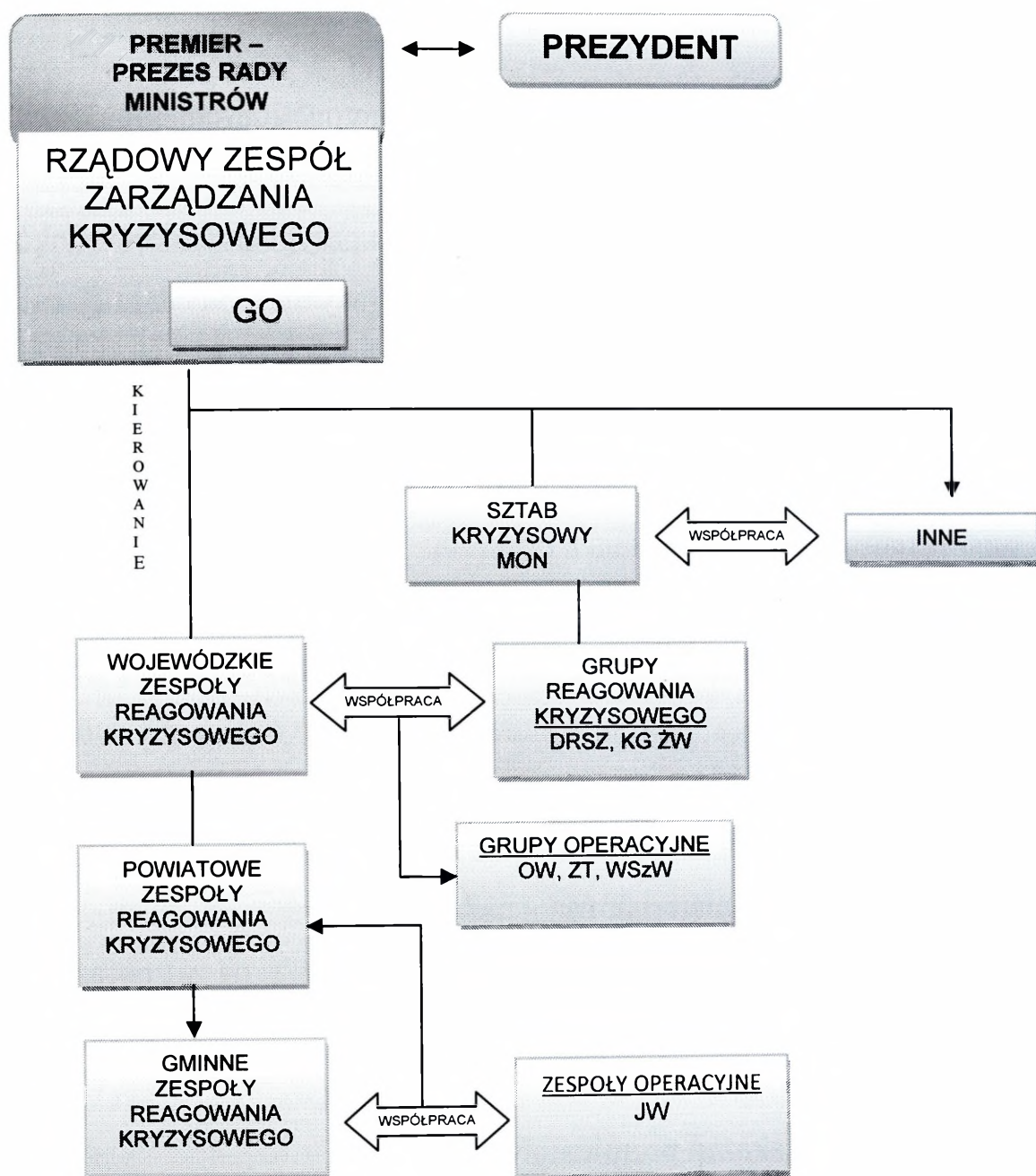
Działania oddziałów i pododdziałów w czasie kryzysu niemilitarnego wymagać będą umiejętnego planowania i synchronizacji działań wielu szczebli dowodzenia oraz rodzajów wojsk wraz z maksymalnym wykorzystaniem możliwości administracji rządowej i samorządowej. Posiadanie takich możliwości stanowić będzie zasadnicze uwarunkowanie zwiększenia efektywności i skuteczności sprawowanego dowodzenia i reagowania na powstające zagrożenia. Jest to jednak możliwe tylko w przypadku dysponowania nowoczesnym, wysoce sprawnym systemem wspierającym dowodzenie, pozwalającym na integrację wszystkich elementów ugrupowania zaangażowanych w prowadzone działania, zapobiegające narastaniu kryzysu.

Na podstawie „Decyzji nr Z-1/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 15 lutego 2007 r. w sprawie systemu Zarządzania Kryzysowego resortu obrony narodowej” oraz „Rozkazu Nr Z-412 /DOW/DSO SZ RP Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 27 kwietnia 2007 r. w sprawie funkcjonowania Systemu Zarządzania Kryzysowego resortu obrony narodowej”, Ministerstwo Obrony Narodowej tworzy struktury do

sprawowania ponad resortowych funkcji powierzonych ministrowi obrony narodowej oraz dla potrzeb dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP.

W pierwszym przypadku, zgodnie z Art. 8. „Ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym”, minister obrony narodowej jest zastępcą przewodniczącego (prezesa Rady Ministrów) Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego tworzonego przy Radzie Ministrów. W tym celu dla realizacji powierzonych Ministrowi zadań tworzy się Grupę Operacyjną Ministerstwa Obrony Narodowej. Minister obrony narodowej kieruje zarządzaniem kryzysowym przy współudziale Kierownictwa Ministerstwa Obrony Narodowej, poszerzonego w razie potrzeby o dowódców rodzajów Sił Zbrojnych, Dowódcę Dowództwa Operacyjnego oraz dyrektorów (szefów, dowódców, komendantów, kierowników) komórek organizacyjnych Ministerstwa Obrony Narodowej i jednostek organizacyjnych resortu obrony narodowej.

Rysunek 3.1. przedstawia miejsce MON w systemie reagowania kryzysowego państwa.



Rys. 3.1. Miejsce systemu zarządzania kryzysowego MON w krajowym systemie zarządzania kryzysowego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ustawy z dnia 26.04.2007 r. o zarządzaniu kryzysowym.

Wyznaczone oddziały i pododdziały wojsk lądowych do użycia w czasie kryzysu, współdziałając ze specjalistycznymi formacjami ratowniczymi są zdolne do realizacji następujących zadań zabezpieczających¹⁶:

- współdziałanie w monitorowaniu zagrożeń;
- wykonywanie zadań związanych z oceną skutków zjawisk zaistniałych w obszarze występowania zagrożeń;

¹⁶ Na podst. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, art. 25.

- wykonywanie zadań poszukiwawczo-ratowniczych;
- ewakuowanie uszkodzonej ludności i mienia;
- wykonywanie zadań mających na celu przygotowanie warunków do czasowego przebywania ewakuowanej ludności w wyznaczonych miejscach;
- współudział w ochronie mienia pozostawionego w obszarze występowania zagrożeń;
- izolowanie obszaru występowania zagrożeń lub miejsca prowadzenia akcji ratowniczej;
- wykonywanie prac zabezpieczających, ratowniczych i ewakuacyjnych przy zagrożonych obiektach budowlanych i zabytkach;
- prowadzenie prac wymagających użycia specjalistycznego sprzętu technicznego lub materiałów wybuchowych będących w zasobach Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej;
- usuwanie materiałów niebezpiecznych i ich unieszkodliwianie, z wykorzystaniem sił i środków będących na wyposażeniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej;
- likwidowanie skażeń chemicznych oraz skażeń i zakażeń biologicznych;
- usuwanie skażeń promieniotwórczych;
- wykonywanie zadań związanych z naprawą i odbudową infrastruktury technicznej;
- współudział w zapewnieniu przejezdności szlaków komunikacyjnych;
- udzielanie pomocy medycznej i wykonywanie zadań sanitarnohigienicznych i przeciwepidemicznych;
- wykonywanie zadań ujętych w wojewódzkim planie reagowania kryzysowego.

W sytuacji eskalacji kryzysu, a w związku z tym – realizacji powierzonych zadań przez wyznaczone siły zbrojne, aktywuje się Sztab Kryzysowy Ministerstwa Obrony Narodowej do wsparcia ministra obrony narodowej w zakresie zarządzania i podejmowania decyzji. Jednocześnie w podległych dowództwach i jednostkach wojskowych organizuje się następujące elementy:

Grupy Reagowania Kryzysowego (GRK) - tworzone są w Dowództwie Operacyjnym, dowództwach rodzajów Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej:

Wojskach Lądowych, Siłach Powietrznych, Marynarce Wojennej RP, Wojskach Specjalnych, a także w Inspektoracie Wsparcia Sił Zbrojnych, Inspektoracie Wojskowej Służby Zdrowia, Służbie Kontrwywiadu Wojskowego, Służbie Wywiadu Wojskowego oraz w Komendzie Głównej Żandarmerii Wojskowej. *Grupy Operacyjne* (GO) - funkcjonują w dowództwach okręgów wojskowych, Dowództwie Garnizonu Warszawa, w Wojskowej Ochronie Przeciwpożarowej, dowództwie korpusów i związków taktycznych, w bazach lotniczych, oddziałach Żandarmerii Wojskowej i wojewódzkich sztabach wojskowych. *Zespoły Operacyjne* (ZO) - zgodnie z decyzjami dowódców rodzajów Sił Zbrojnych organizowane są w jednostkach wojskowych (brygady, pułki).

Grupy i Zespoły Operacyjne są integralną częścią systemu kierowania działalnością z zakresu reagowania kryzysowego jednostek podległych dowódcy Wojsk Lądowych. Celem ich działania jest przeciwdziałanie rozwijaniu się sytuacji kryzysowych oraz efektywne reagowanie na inne zagrożenia (np.: militarne, niemilitarne, zewnętrzne i wewnętrzne). Grupy Operacyjne i Zespoły Operacyjne ułatwiają także dowódcom płynne przejście wojsk danej jednostki ze struktur czasu pokoju na strukturę czasu wojny zgodnie z zasadami zawartymi w Wojennym Systemie Dowodzenia.

Do zasadniczych przedsięwzięć Grupy Operacyjnej należy zaliczyć przede wszystkim pracę na rzecz dowódcy dywizji w czasie reagowania na kryzysy, koordynację działań jednostek wojskowych, współdziałanie w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych z dowództwami innych jednostek, Wojewódzkim Sztabem Wojskowym oraz z wojewódzkimi i terenowymi organami administracji państwowej i samorządowej oraz ciągłe monitorowanie i zbieranie niezbędnych informacji dotyczącej sytuacji kryzysowej.

Ponadto obsada Grupy Operacyjnej związku taktycznego powinna zwrócić szczególną uwagę na:

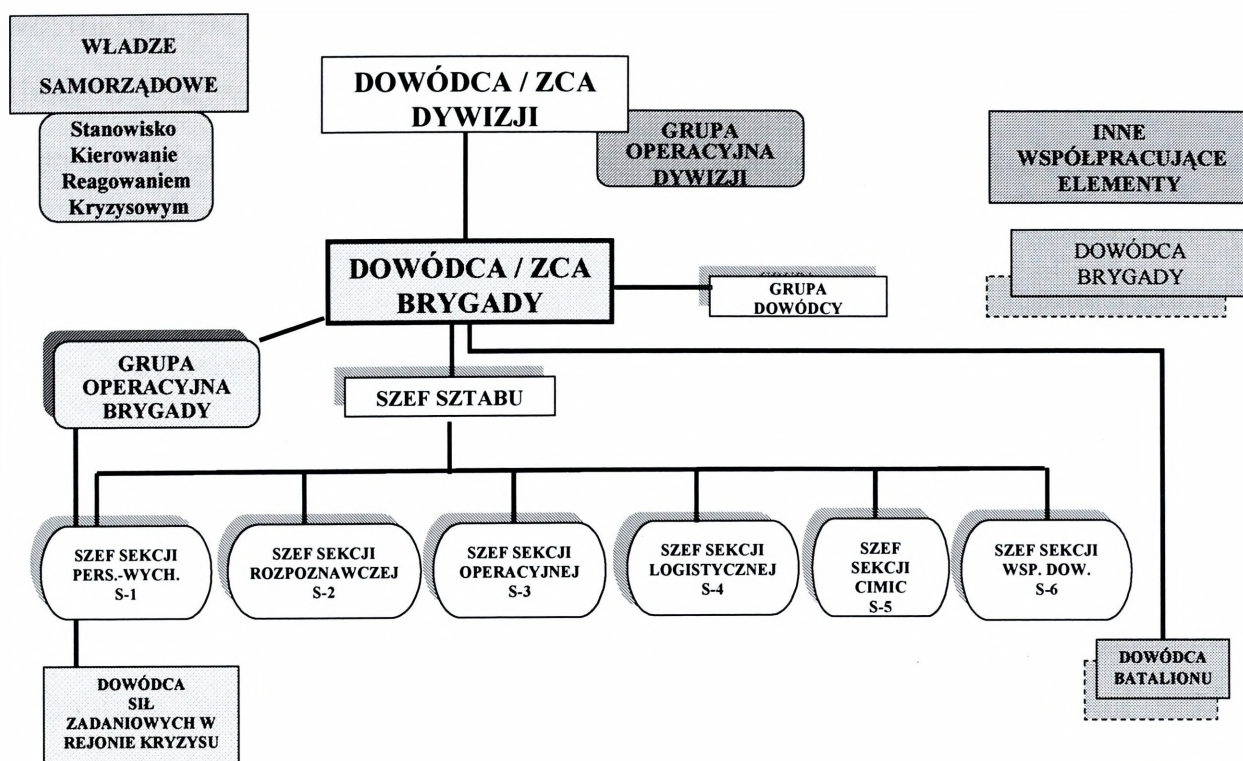
- rozpoznawanie i ocenę zagrożeń oraz monitorowanie kierunków rozwoju sytuacji kryzysowej;
- bieżące informowanie dowództwa dywizji o sytuacji oraz wyprzedzające sygnalizowanie potrzeb reagowania na pojawiające się zagrożenia;

- zapewnianie stosownego do rodzaju i skali kryzysu stopnia zaangażowania jednostek wojskowych dywizji oraz koordynowanie ich działalności w reagowaniu na zaistniałą sytuację kryzysową;
- wszechstronne wsparcie procesu decyzyjnego dowództwa dywizji;
- utrzymywanie współpracy z wojewódzkimi instytucjami zaangażowanymi w rozwiązywanie sytuacji kryzysowych;
- przekazywanie zadań wykonawcom, nadzorowanie ich realizacji oraz koordynację działań sił wydzielonych z dywizji;
- przygotowywanie i dystrybucja dokumentów wykonawczych;
- szkolenie osób funkcyjnych i struktur dowództwa dywizji w zakresie reagowania kryzysowego, w tym udział w sojuszniczych ćwiczeniach kryzysowych;
- zgłaszanie potrzeb realizowanych w ramach HNS do DWLąd¹⁷.

W przypadku zaistnienia kryzysu niemilitarnego w ramach dowództw tworzy się Grupy Operacyjne lub (Grupy Kierowniczej Kadry), których zadaniem jest ciągłe monitorowanie sytuacji i podejmowanie decyzji w zgodnych z zatwierdzonym przez dowódcę planem. Zadania te przekazywane są dla wydzielonych sił brygady znajdujących się w rejonie zaistniałej sytuacji kryzysowej.

Jak wynika z prowadzonych badań grupy te tworzy się na bazie sekcji operacyjnej (S-3) a w ich skład wchodzi oficerowie dowództwa. Otoczenie (oddziału) brygady w chwili tworzenia się grupy operacyjnej przedstawia rys. 3.2.

¹⁷ Opracowano na podst. *Regulaminu grupy operacyjnej 12 Dywizji Zmechanizowanej*, Szczecin 2006, s. 5.

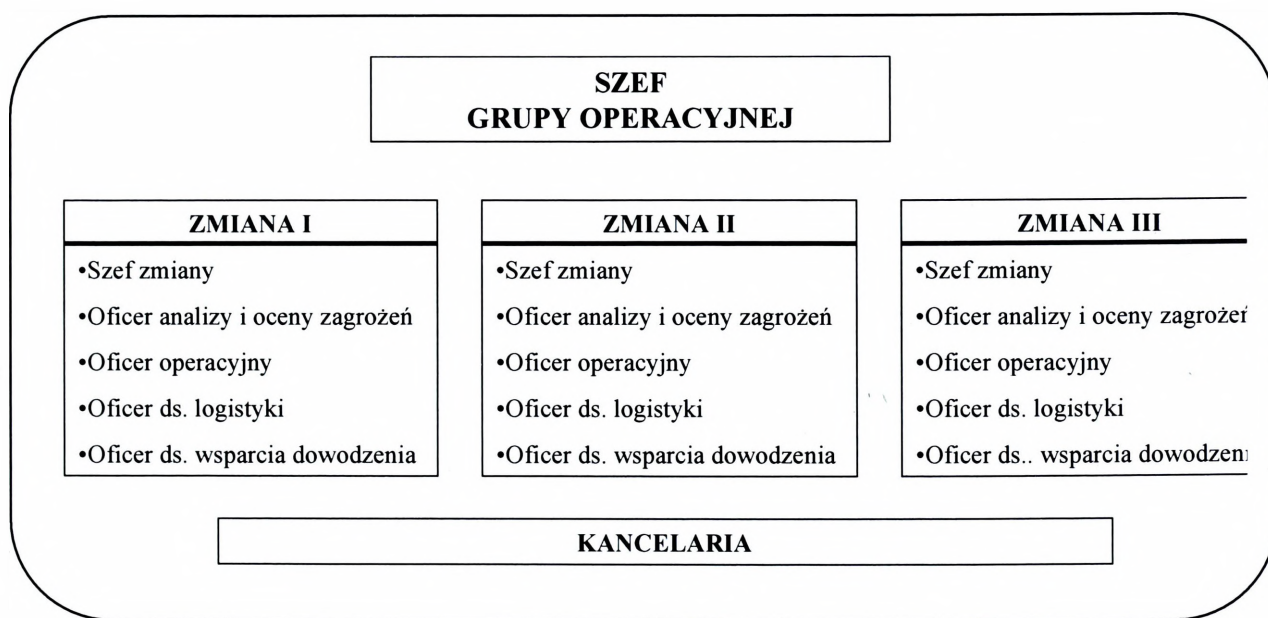


Rys 3.2. Otoczenie dowództwa oddziału (BZ, BPanc) w chwili tworzenia się grupy operacyjnej

Źródło: opracowanie własne

W związku z potrzebą ciągłego monitorowania sytuacji organizowane są zazwyczaj trzy zespoły pracujące w systemie 12 godzinnym.

Przykładowy skład poszczególnych zespołów przedstawia rysunek 3.3.



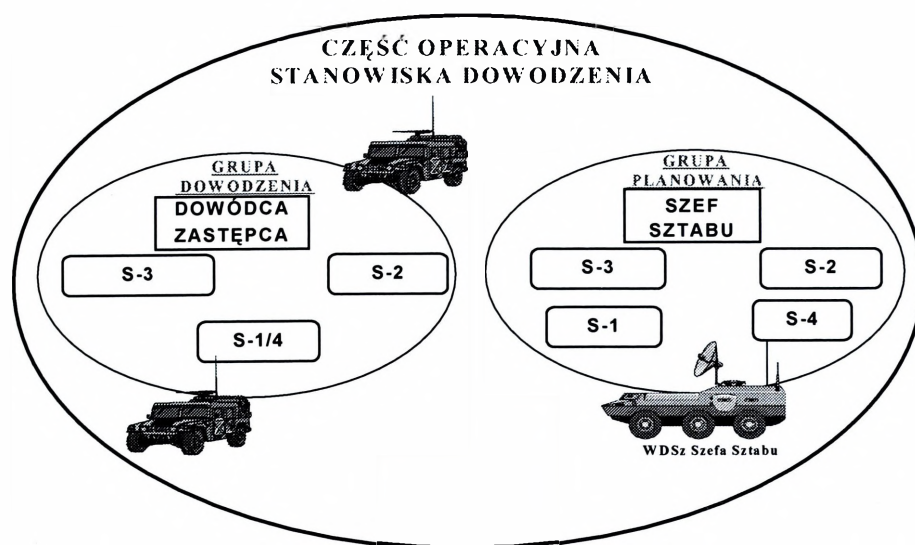
Rys 3.3. Skład grupy operacyjnej na szczeblu oddziału.

Źródło: opracowanie własne

W sytuacjach kryzysu niemilitarnego nie przewiduje się organizowania i rozwijania na szczeblu oddziału (BZ, BPanc) stanowisk dowodzenia przewidzianych w wojennym systemie dowodzenia. Istnieje uzasadniona potrzeba wykorzystania niektórych środków łączności w celu usprawnienia systemu przekazywania informacji.

Z punktu widzenia realnych potrzeb, współczesnych struktur organizacyjnych dowództw batalionów i ich wyposażenia w środki dowodzenia, najbardziej racjonalnym rozwiązaniem w sytuacjach kryzysowych jest organizowanie GSD batalionów w składzie dwóch grup. Przyjmując za podstawę taką strukturę organizacyjno-funkcjonalną GSD, **Grupa Dowodzenia** spełnia funkcję koordynowania, monitorowania i kontrolowania działań pododdziałów batalionu zmechanizowanego (czołgów) podczas osiągania założonego celu działań. Koordynuje współdziałanie pododdziałów wspierających (rodzajów wojsk), przydzielonych i elementów układu pozamilitarnego, działającego w rejonie odpowiedzialności batalionu. Natomiast celem działania **Grupy Planowania** jest przygotowanie danych, niezbędnych do podjęcia decyzji przez dowódcę oraz opracowanie dokumentacji dla potrzeb planowania i kierowania działaniami pododdziałów batalionu. Główne funkcje grupa spełnia podczas procesu podjęcia decyzji w fazach planowania i stawiania zadań. Całość wsparcia dowodzenia (łączność, ochrona i regulacja ruchu) spoczywa w tych warunkach na plutonie dowodzenia batalionu, który stanowi materialną bazę rozwijania i wyposażenia stanowiska dowodzenia w batalionie.

Strukturę części operacyjnej stanowiska dowodzenia batalionu przedstawiono na rys. 3.4.

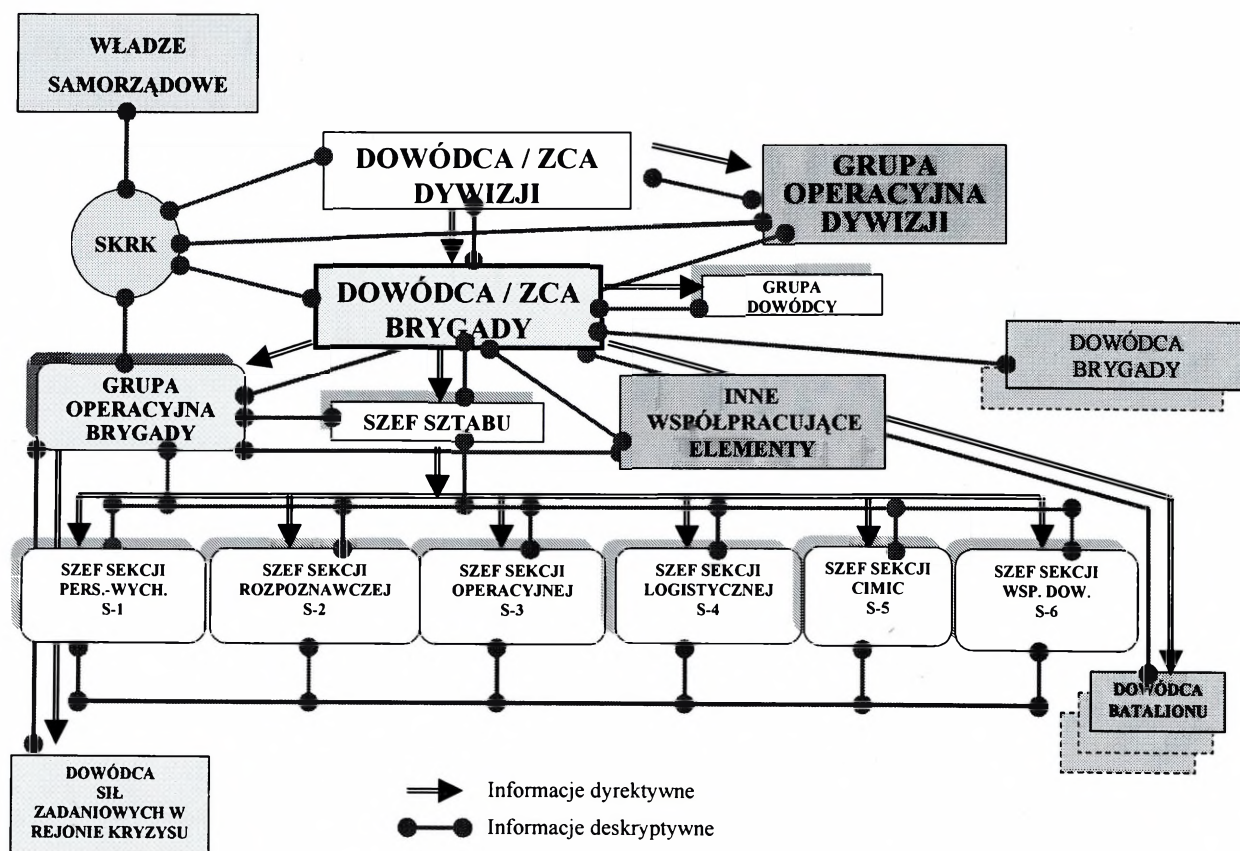


Rys 3.4. Struktura części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia pododdziału (bz, bcz)

Źródło: opracowanie własne.

W sytuacjach wymagających bezpośredniego uczestnictwa dowódcy batalionu w rejonie działań pododdziałów lub osobistych spotkań z władzami cywilnymi lub wojskowymi organizuje się dowódcy punkt dowódczo-obszerny na bazie etatowych środków (wozu dowodzenia).

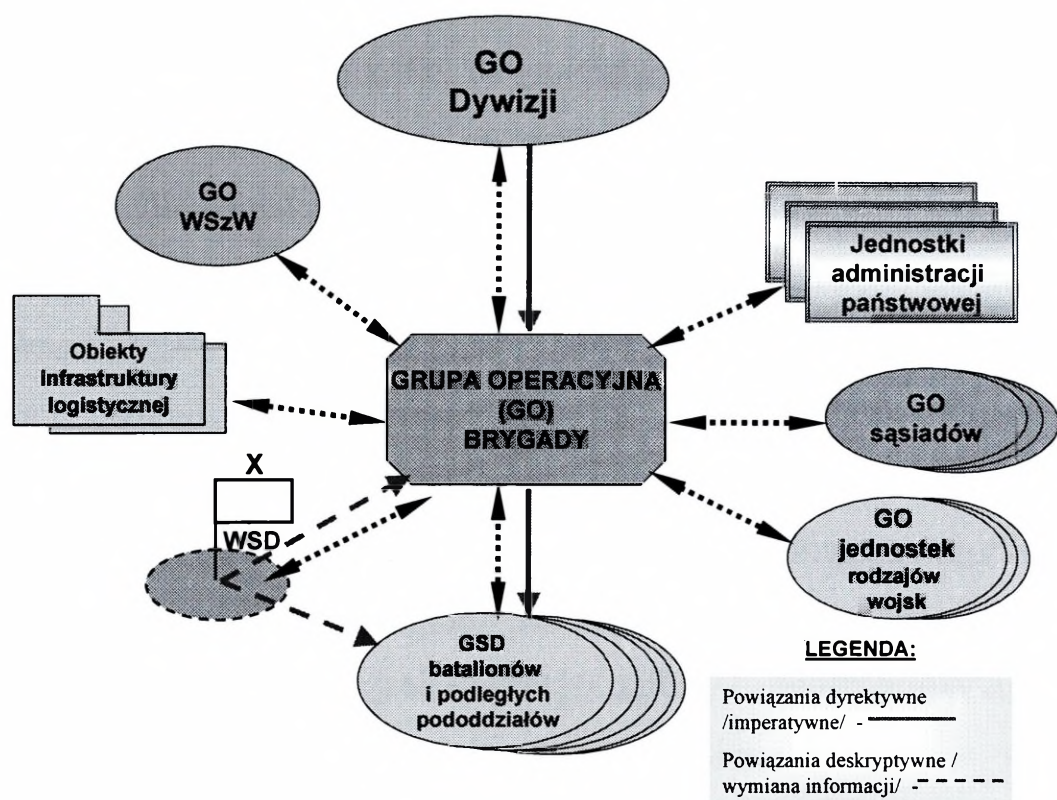
Istotną rolę w funkcjonowaniu dowództw oddziałów i pododdziałów odgrywają powiązania informacyjne często nazywane relacjami dowodzenia. Więzi te najogólniej można podzielić na więzi wewnętrzne i zewnętrzne dowództw lub organizowanych przez oddziały /pododdziały stanowisk dowodzenia. Dowódca oddziału brygady w sytuacji kryzysowej zwykle realizuje swoje funkcje bezpośrednio w zorganizowanej na bazie sekcji operacyjnej grupie operacyjnej. W przypadku, gdy dowódca sprawuje swoje funkcje na WSD, środki łączności i informatyki powinny zapewnić mu więzi informacyjne takie same, jak w przypadku pracy w grupie operacyjnej (rys 3.5.)



Rys. 3.5. Istota powiązań informacyjnych wewnątrz dowództwa oddziału (BZ, BPanc)

Źródło: Opracowanie własne

Powiązania informacyjne dowódcy i grupy operacyjnej wychodzące „na zewnątrz” dowództwa obejmować muszą więzi informacyjne zarówno ze szczeblem nadrzędnym Grupą Operacyjną Dowódcy Dywizji jak i podwładnymi (każdym elementem ugrupowania) oraz sąsiadami i innymi elementami układu pozamilitarnego współdziałającymi z oddziałem. Istotę powiązań przedstawiono na rysunku 3.6.



Rys.3.6. Istota powiązań informacyjnych grupy operacyjnej dowództwa oddziału (BZ,BPanc) z grupami operacyjnymi przełożonego, podwładnych i elementów współdziałających

Źródło: opracowanie własne.

Analizując zewnętrzne powiązania (więzi informacyjne) dowództwa oddziału, nie należy zapominać o więziach synchronizacji oraz współdziałania. Więzi synchronizacji organizuje dowódca danego szczebla w stosunku do podwładnych. Natomiast więzi współdziałania występują w trakcie realizacji wspólnych zadań, bez udziału przełożonego pomiędzy autonomicznymi podmiotami.

Z uwagi na to, że istota relacji na szczeblu batalionu jest identyczna i o wiele bardziej uproszczona niż przedstawione powyżej powiązania na szczeblu oddziału, dlatego też zostają one celowo pominięte.

3.3. Uprawnienia i odpowiedzialność dowództw

W Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej problem uprawnień i odpowiedzialności dowództw do chwili wstąpienia do Sojuszu NATO nie był szczegółowo rozpatrywany, gdyż wyznaczony dowódca posiadał pełnię uprawnień w

stosunku do podległych mu wojsk. W przypadku prowadzenia działań o charakterze narodowym tzn. bez udziału wydzielonych sił z innych państw wciąż aktualne pozostają terminy **wzmocnienie i wsparcie**.

Wzmocnienie identyfikuje się jako: ... *wydzielenie (siły) zwykle ze składu innych jednostek organizacyjnych i przydzielenie na okres wykonania określonego zadania innemu dowódcy, który wykorzystuje je zgodnie z własną decyzją, stawiając im konkretne zadania..*¹⁸.

Oznacza to, iż dowódca danego szczebla wydziela z całości swych zasobów określone siły i wzmacnia jeden z elementów ugrupowania bojowego przydzielając mu te siły. Ten zaś przez określony czas traktuje przydzielone elementy jak swoją „własność”, wykorzystując je według własnych decyzji.

Termin **wsparcie** charakteryzuje się jako: ... *działanie na korzyść (...) oddziału (...) wykonującego określone zadanie (...) siłami i środkami (...) będącymi w dyspozycji dowódcy jednostki wspierającej...*¹⁹.

Jak wynika z tej definicji dowódca, którego się wspiera, nie ma już tej swobody w wykorzystaniu elementu wspierającego, jaką posiada dowódca, którego wzmocniono poprzez przydzielenie mu określonych sił. Siły wspierające wykonują bowiem zadanie postawione przez dowódcę, który „wspiera” nie zaś przez tego, który jest „wspierany”.

Wskazane zakresy uprawnień dotyczące przydzielanych pododdziałów dotyczące pododdziałów, oddziałów bojowych, wsparcia i zabezpieczenia były wystarczające do prowadzenia działań narodowych.

Organy kierowania administracji publicznej zgodnie z obowiązującymi postanowieniami przepisów prawa są pełnoprawnymi decydentami w zakresie bezpieczeństwa, w tym obronności w stosunku do wszystkich podmiotów cywilnych działających w ich obszarach administrowania niezależnie od ich statusu prawnego. W warunkach stanu wojennego szczególnie ważną pozycję posiada wojewoda, który koordynuje i kontroluje działalność organów władzy publicznej i przedsiębiorstw oraz innych jednostek organizacyjnych działających na obszarze województwa. Wojewoda

¹⁸ J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, AON, Warszawa 2001, s. 20.

¹⁹ Tamże, s. 21.

może również nakładać zadania i nakazywać jednostkom samorządu terytorialnego dokonywanie określonych wydatków. W artykule 13.3 *Ustawy o stanie wojennym* stwierdza się ponadto: „(...) wojewodzie są podporządkowane wszystkie jednostki organizacyjne administracji rządowej i samorządowej (...) oraz inne siły i środki wydzielone do jego dyspozycji i skierowane do zadań związanych z obroną państwa i województwa, a także związanych z obroną cywilną.

Wobec powyższego należy skonstatować, że „współdziałanie” jest instytucją ustawową - prawną²⁰. Oznacza to w praktyce, że aktywność podmiotu upoważnionego do współdziałania musi wyzwalać aktywność drugiego podmiotu w zakresie ustawowych zadań (dziedzin). Często problem inicjowania współdziałania jest rozwiązany w postaci zapisu uprawniającego do żądania pomocy lub wymiany informacji, a także nadzoru lub kontroli..

Uogólniając można stwierdzić, że „współdziałanie” jest stanem więzi łączącej podmioty niezależne, oznaczającej, co najmniej dozwolenie wspólnej realizacji celów, zadań, przedsięwzięć, określonych przez prawo lub współdziałające podmioty. Za najważniejsze należy jednak uznać, że współdziałające podmioty ponoszą prawną odpowiedzialność za treść działań i ich skutki.²¹ Na marginesie warto zaznaczyć, że w wojsku źródłami prawa są nie tylko powszechnie obowiązujące ustawy i rozporządzenia ale również źródła prawa wewnętrznego – regulaminy, instrukcje, wytyczne czy plany. Szczególnym źródłem prawa o „szczególnej mocy” jest rozkaz, którego niewykonanie wiąże się z odpowiedzialnością karną określoną w art. 343 Kodeksu Karnego (Część wojskowa, Rozdział XL. Przepisy przeciwko dyscyplinie wojskowej).

Natomiast „koordynacja” w prawie administracyjnym jest stanem więzi podmiotów niezależnych, której istotę stanowi specyficzne zadanie, polegające zazwyczaj na obowiązku zbierania i uporządkowania przez organ koordynujący informacji określonej treści, zanalizowaniu i przetwarzaniu ich pod kątem oznaczonego celu i przekazanie ich pewnym podmiotom. Organ koordynujący zazwyczaj nie posiada uprawnień władczych w stosunku do innych podmiotów i nie

²⁰ A. Saulewicz, *Prawne problemy ludowej obronności i zadania rad narodowych w tej dziedzinie*, Warszawa 1968, s. 122

²¹ Z. Cieślak, I. Lipowicz, Z. Niewiadomski, *Prawo administracyjne. Część ogólna*, Warszawa 2000, s.101

może ponosić odpowiedzialności za efekt końcowy. Może pośrednio wpływać na aktywność i efektywność działań tych podmiotów poprzez przekonywującą argumentację lub interwencję u ich przełożonych²².

Należy stwierdzić, że relacje między organami dowodzenia a organami administracji publicznej są złożone i różnorodne. Złożoność ta wynika ze skomplikowanej natury administracji publicznej i prawnych zasad jej funkcjonowania ujętych w licznych aktach normatywnych. Dominującą zatem relacją cywilno-wojskową jest i pozostanie relacja współdziałania oparta na świadomości kierowniczych osób funkcyjnych i wewnętrznym przekonaniu o zasadności priorytetów sił zbrojnych, których skuteczne funkcjonowanie w warunkach prowadzenia działań zbrojnych decyduje o zapewnieniu suwerenności i integralności terytorialnej państwa.

Nie można jednak wykluczyć, że w sytuacjach ekstremalnych organy wojskowe będą zmuszone (co przewiduje cytowana ustawa o stanie wojennym) do przejęcia zadań administracji publicznej. Wydaje się, że do realizacji tego zadania predysponowane są szczególnie terytorialne organy dowodzenia szczebla wojewódzkiego i lokalnego. Wynika to przede wszystkim z:

- podobnego usytuowania poziomów dowodzenia jak w administracji publicznej;
- utrzymywania stałych kontaktów podmiotami sektora cywilnego;
- doskonałej znajomości instytucji cywilnych, ludzi środowiska, mechanizmów i stylów działania;
- współpracy z organizacjami pozarządowymi działającymi w sferze szeroko rozumianego bezpieczeństwa;
- udziału szefów (komendantów) terytorialnych organów dowodzenia w pracach zespołów doradczych wojewodów, starostów, burmistrzów (prezydentów, wójtów) w dziedzinie bezpieczeństwa.

²² Z. Cieślak, J. Lipowicz, Z. Niewiadomski, *Prawo administracyjne. Część ogólna*, Warszawa 2000, s.100.

Zaznaczyć również należy, że „relacje informacyjne” między terytorialnymi organami dowodzenia i organami administracji cywilnej oparte są na „dobrej woli” i nie mają one charakteru współpracy ustawowej. Należy zatem dążyć do ich sformalizowania w postaci przepisów prawa i szczegółowych instrukcji określających zakres, częstotliwość i sposoby przekazywania informacji.

* * *

*

Współczesne i przyszłe rodzaje działań oddziałów i pododdziałów wymagać będą umiejętnego planowania i synchronizacji działań wielu szczebli dowodzenia oraz rodzajów wojsk i połączeniu z maksymalnym wykorzystaniem możliwości administracji rządowej i samorządowej. Posiadanie takich możliwości powiązane ze zdolnością do szybkiego przekazywania informacji stanowić będzie zasadnicze uwarunkowanie zwiększenia efektywności i skuteczności sprawowanego dowodzenia. Jest to jednak możliwe tylko w przypadku dysponowania nowoczesnym, wysoce sprawnym systemem wspierającym dowodzenie, pozwalającym na integrację wszystkich elementów ugrupowania zaangażowanych w prowadzone działania.

Automatyzacja procesów decyzyjnych będzie miała znaczący wpływ na drugi element systemu dowodzenia, jakim jest organizacja dowodzenia.

- Wpłynie na ogólne zasady organizowania systemu dowodzenia,
- Zmianie ulegnie obsada etatowa dowództwa, która może ewaluować w kierunku struktury funkcjonalnej stanowiska dowodzenia,
- Miejsca pracy obsady operacyjnej stanowisk dowodzenia uzyskają większą autonomię.
- Spowoduje skrócenie czasu potrzebnego na organizację systemu dowodzenia,
- Wymusi wprowadzenie nowych, mniej skomplikowanych procedur działania podnoszących efektywność podejmowania decyzji.

3.4. Przebieg procesu dowodzenia w sytuacjach reagowania kryzysowego

W poniższym rozdziale autor przedstawi wyniki badań nad problemem, „w jaki sposób praktyczna realizacja zadań w sytuacjach kryzysowych, Wyniki badań powinny pozwolić na sformułowanie wniosków dotyczących funkcjonowania stanowisk dowodzenia w trakcie realizowania zadań przez komponent wojskowy w trakcie reagowania kryzysowego. Rezultaty badań umożliwią również określenie procedur realizowanych w dowództwie komponentu wojskowego w trakcie fazy kontroli.

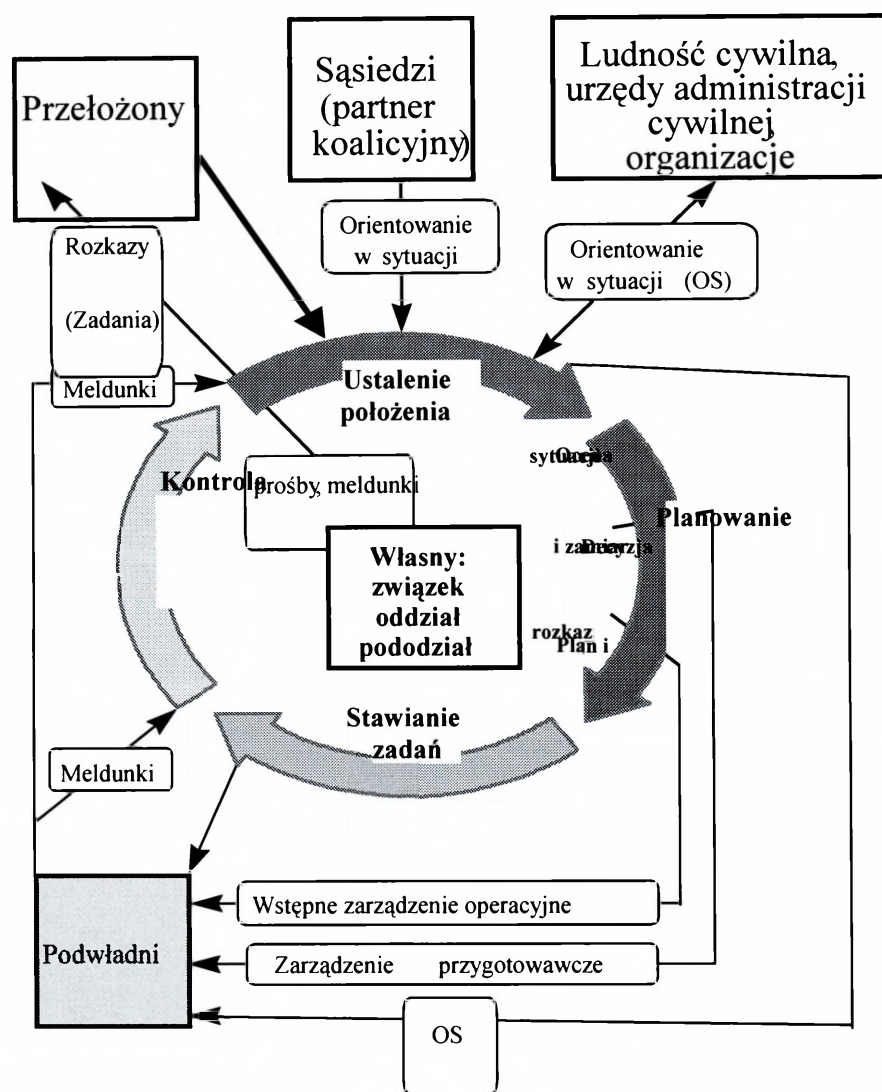
W części zasadniczej tego rozdziału poszukamy odpowiedzi na następujące pytania: *co rozpoczyna proces dowodzenia w trakcie reagowania kryzysowego oraz jakie fazy i etapy proces ten powinien obejmować oraz najistotniejsze - jak przebiega faz kontroli ?*

Analizując dokumenty normatywne, możemy stwierdzić, że w przypadku sytuacji kryzysowych na terenie kraju proces dowodzenia w tych działaniach zostaje zapoczątkowany przez element Systemu Reagowania Kryzysowego Państwa, który kieruje swoje potrzeby poprzez WSzW i WKU do oddziałów i pododdziałów.

Planowanie działań realizowanych przez pododdziały i oddziały powinno obejmować wszelkie aspekty operacji, ze szczególnym podkreśleniem specyfiki każdej z nich. W związku z tym, że każde działanie ma inny charakter, wynikają z niej również inne zadania dla komponentu wojskowego. Ponieważ prowadzenie działań w sytuacjach kryzysowych będzie realizowane w środowisku kryzysowym, dlatego niezwykle istotne jest szczegółowe i dokładne zaplanowanie sposobu użycia sił. Przeprowadzenie tej analizy umożliwi precyzyjne sformułowanie odpowiedniego zadania dla komponentu wojskowego.

Zanim przedstawimy przebieg cyklu decyzyjnego w trakcie rozwiązywania sytuacji kryzysowych, należy zacząć od udzielenia odpowiedzi na pytanie – czym jest proces dowodzenia? Otóż jest to całość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, realizowanych przez komórki organizacyjne i osoby funkcyjne na stanowiskach dowodzenia w ramach systemu dowodzenia. Proces ten symbolicznie można przedstawić w postaci koła, które utrzymywane jest w ruchu przez ciągłe zdobywanie,

przetwarzanie i wykorzystywanie informacji, w wyniku czego zostaje powzięta decyzja, opracowany plan działania i w efekcie postawione zadania poszczególnym wykonawcom. Na ten „ruch” oddziałują silnie informacje (dyrektywne) w postaci stawianych zadań oraz informacje o działaniu przeciwnika lub jak w przypadku udziału w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowej informacje o jej charakterze rozwoju itp. Ponadto informacje o położeniu i możliwościach wojsk własnych i warunkach działania (teren, pogoda itp.), zobowiązujące dowódcę do stworzenia i realizacji takiego planu, który istniejącą sytuację przekształciłby w sytuację nakazaną w otrzymanym zadaniu. Ogólny przebieg procesu dowodzenia wojskami ilustruje rysunek 3.7.



Rys. 3.7. Ogólny przebieg procesu dowodzenia

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

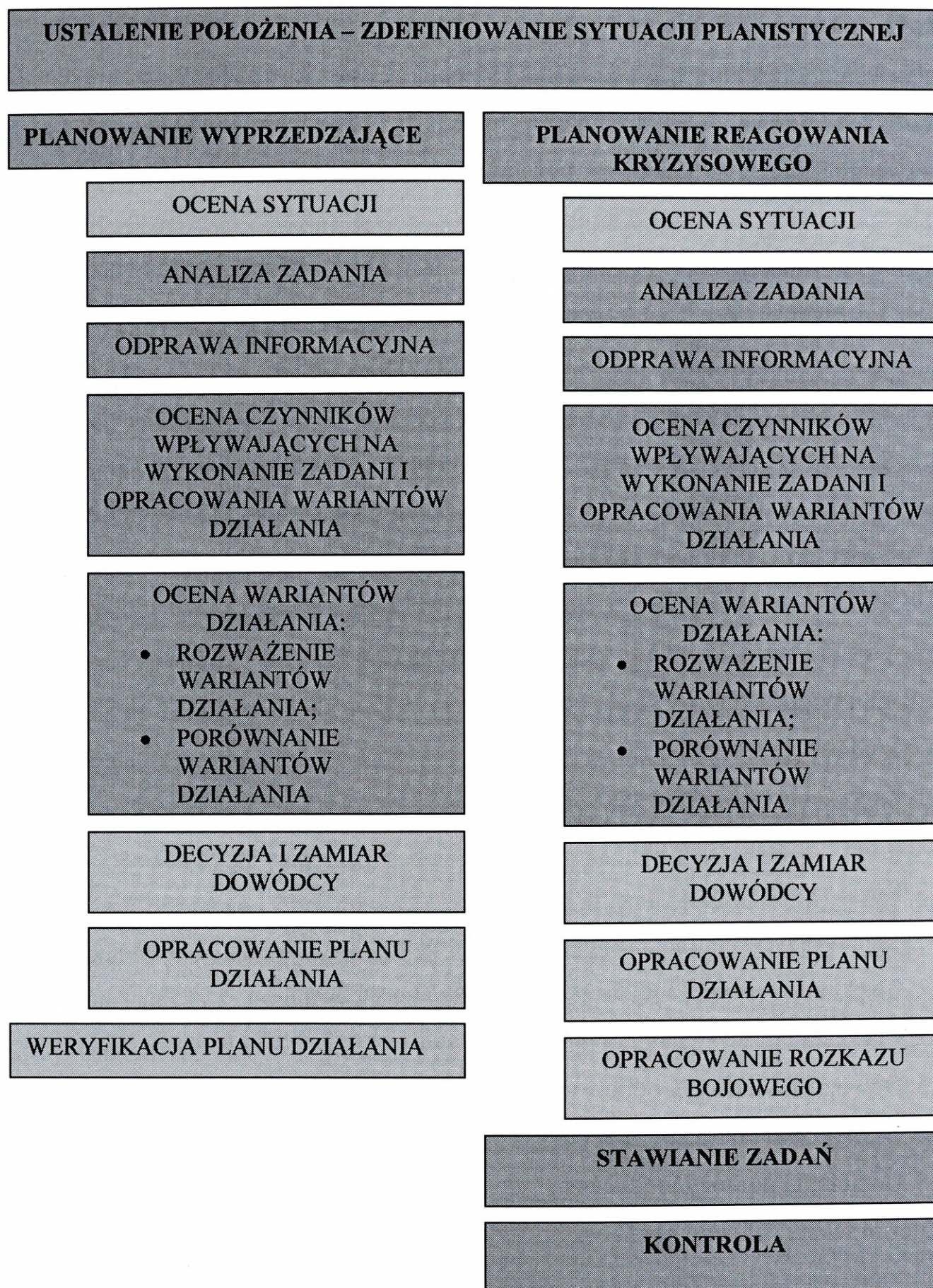
Cykl decyzyjny procesu dowodzenia to ukierunkowany i powtarzający się zawsze cykl myślenia i działania na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach dowodzenia. Przebiega on w czterech podstawowych łączących i przenikających się nawzajem fazach:

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

Jednak specyfika dowodzenia w trakcie rozwiązywania sytuacji kryzysowych, narzuca inne traktowanie zarówno poszczególnych faz jak i etapów i czynności z tego też względu możemy określić następujący przebieg tego cyklu:

1. W przypadku podjęcia **planowania wyprzedzającego** tzn. zanim nastąpiła sytuacja kryzysowa;
 - 1.1. Ustalenie położenia
 - 1.2. Planowanie wyprzedzające
 - 1.2.1. Ocena sytuacji
 - 1.2.2. Decyzja
 - 1.2.3. Opracowanie planu
 - 1.2.4. Weryfikacja planu
2. W przypadku podjęcia **planowania po zaistnieniu sytuacji kryzysowej**
 - 2.1. Ustalenie położenia
 - 2.2. Planowanie reagowania kryzysowego
 - 2.2.1. Ocena sytuacji
 - 2.2.2. Decyzja
 - 2.2.3. Opracowanie planu operacji
 - 2.2.4. Opracowanie rozkazu do działania
 - 2.3. Stawianie zadań
 - 2.4. Kontrola

Ramowy układ cyklu decyzyjnego uwzględniający różnice w przebiegu fazy planowania, i jej innych etapów przedstawiono na rysunku 3.8.



Rys. 3.8. Ramowy układ cyklu decyzyjnego obejmującego fazę planowania wyprzedzającego i etap weryfikacji planu, oraz fazę planowania reagowania kryzysowego
 Źródło: Opracowanie własne.

3.4.1. Ustalenie położenia

Ustalenie położenia w procesie dowodzenia w trakcie rozwiązywania sytuacji kryzysowych, oprócz swej zasadniczej funkcji tj. stworzenia dowódcy jasnego i przejrzystego obrazu sytuacji, na podstawie, którego może on ją ocenić, podjąć decyzję, postawić zadania i kierować działaniami. Powinno umożliwić dowódcy wyciągnięcie właściwych wniosków, co do przyszłych działań w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowej. Z tego też względu najistotniejszym przedsięwzięciem, będzie określenie, zdefiniowanie sytuacji planistycznej, czyli sytuacji reagowania kryzysowego specyficznej dla danego obszaru, w trakcie, której może zostać użyty dany pododdział lub oddział. Szereg takich sytuacji planistycznych jest zdefiniowanych w odpowiednich elementach systemu reagowania kryzysowego państwa (SRKP), rolą dowódcy jest nawiązanie współdziałania, w celu uszczegółowienia potrzeb SKRP i roli komponentu wojskowego w każdej z tych sytuacji. Przykładami takich sytuacji mogą być następujące zagrożenia i wynikające z nich zadania dla komponentu wojskowego:

1. Przykładowe zagrożenia

1.1. Zagrożenia powodziowego

1.2. Awarii przemysłowych

1.3. Klęsk żywiołowych

2. Przykładowe zadania dla komponentu wojskowego

2.1. Ewakuacji ludności i jej mienia z terenów zagrożonych;

2.2. Organizacji i utrzymania rejonów zakwaterowania przejściowego;

2.3. Dowozu żywności, środków medycznych, wody pitnej, paszy itp.;

2.4. Gromadzenia i transportu środków pomocy humanitarnej;

2.5. Udzielania pomocy medycznej.

Zdefiniowana sytuacja planistyczna będzie określał z jednej strony zagrożenie – z punktu pierwszego, natomiast z drugiej konkretne zadania dla komponentu wojskowego – np.: wybrane lub wszystkie z punkty drugiego

Z tego też względu przed zaplanowaniem użycia sił wojskowych w działaniach reagowania kryzysowego oraz przed opracowaniem planu użycia komponentu wojskowego w tego typu działaniach powinny zostać określone:

- cele działań;
- prawdopodobny rezultat zaangażowania sił wojskowych w rozwiązaniu sytuacji kryzysowej;
- źródło kryzysu – zdefiniowany rodzaj zagrożenia, jego charakter, rozwój itp.
- elementy współdziałające w rozwiązaniu sytuacji kryzysowej.

3.4.2. Planowanie wyprzedające

Przedstawiając teoretyczne podstawy planowania, które decyduje o sprawności działania kierownika²³, stąd też należy do podstawowych funkcji kierowniczych, należy odpowiedzieć sobie w pierwszej kolejności na pytanie: czym jest planowanie?

W 1916 roku H. Fayol²⁴ wyodrębnił pięć funkcji kierowniczych, do których między innymi zaliczył „przewidywanie”, które wg niego znaczyło – snucie przewidywań, co do przyszłości w celu jej przygotowania.

We współczesnej nam literaturze przedmiotu istnieje szereg różnych definicji planowania, jednak zwykle zbieżnych w swojej treści. Autorzy książki *Strategor* stwierdzają, że planowanie „[...] jest sformalizowanym procesem podejmowania decyzji, w którym wypracowuje się pożądany obraz przyszłego stanu przedsiębiorstwa i określa sposoby jego osiągnięcia. Jego efektem końcowym są wybory [...] i programy działań zmierzających do zapewnienia realizacji tych wyborów”²⁵. Ponadto dodają: „Planowanie jest angażowaniem się w przyszłość; wymaga przewidywania, woli działania i dążenia do założonych celów”²⁶. Według J. Kozińskiego planowanie jest „[...] ustalaniem celów i projektowaniem sposobów realizacji przyszłych działań,

²³ Encyklopedia organizacji i zarządzania, Warszawa, PWE 1982, s. 207.

²⁴ *Fayol Henri* (1841-1925), francuski inżynier, jeden z współtwórców naukowych podstaw organizacji i zarządzania. W oparciu o doświadczenia praktyczne i wieloletnie badania przedstawił swą teorię administracji dotyczącą przedsiębiorstwa, urzędu, instytucji. Sformułował ogólne zasady budowy struktur organizacyjnych i zasady kierowania personelem.

Po raz pierwszy sklasyfikował wszystkie czynności występujące w różnych gałęziach pracy wytwórczej ujmując je w sześciu zasadniczych grupach: techniczne, handlowe, finansowe, ubezpieczeniowe, rachunkowościowe, administracyjne. Wyodrębnił funkcje kierownicze, do których zaliczył: przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie, kontrolowanie. Najważniejsza praca: *Administracja przemysłowa i ogólna* (1916).

²⁵ *Strategor. Zarządzanie firmą*, Warszawa, PWE 1995, s. 415.

²⁶ Tamże, s. 416.

opartym na identyfikacji i analizie obecnych i przewidywaniu przyszłych warunków”²⁷.

Szczegółowo termin „planowanie” określają J. Leon i J. Frąckiewicz – jako „przewidywanie przyszłej działalności, a więc procesów niezbędnych do osiągnięcia założonych celów i zadań, potrzebnych sił i środków, ułożenie ich w kolejności czasowej i rozmieszczeniu przestrzennym”²⁸. Ponadto dodają: „Duże znaczenie ma tutaj procedura podejmowania decyzji”²⁹.

Na podstawie powyższych i innych analizowanych definicji³⁰ można wyodrębnić wspólne elementy definicji planowania. Planowanie więc:

- dotyczy celów oraz sposobów realizacji przyszłych działań;
- jest myślową operacją, która powinna poprzedzać i przygotowywać przyszłe działania;
- opiera się na analizie aktualnych oraz prognozowanych informacjach o otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji;
- wymaga ustalania i porównaniu wariantów celów i wariantów sposobów działania i następnie podejmowania decyzji.

Planowanie jako projektowanie sposobów przyszłych działań polega, jak wskazuje J. Koziński, na poszukiwaniu odpowiedzi na następujące pytania³¹:

- **Do czego zmierza organizacja?** (W przypadku sił wsparcia pokoju - jakie cele mają zrealizować te siły w ramach celów określonych dla całości operacji wsparcia pokoju).
- **Kiedy?** (W jakich horyzontach czasowych, – czyli jakie są ograniczenia czasowe realizacji operacji, w jakich terminach i w jakiej kolejności siły wsparcia pokoju zamierzają osiągać ustalone cele).

²⁷ J. Koziński, Planowanie jako funkcja zarządzania, w: Organizacja i zarządzanie, M. Przybyła (red.), Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2001, s. 116.

²⁸ J. Leon, J. Frackiewicz, Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania, Warszawa, Wydawnictwo Antyk – Marcin Dybowski 2000, s. 77.

²⁹ Tamże.

³⁰ Zob. J. Koziński, op. cit., s. 229.

³¹ Tamże, s. 116.

- **Czym?** (Jakich zasobów rzeczowych, finansowych oraz informacyjnych pod względem rodzaju, jakości i struktury zamierzają wykorzystać siły wsparcia pokoju, skąd będą pozyskane lub przekształcone posiadane zasoby).
- **Kim?** (Jakich zasobów ludzkich pod względem poziomu oraz struktury kwalifikacji potrzebują siły wsparcia pokoju, skąd je zamierzają pozyskać lub jak przekształcić, udoskonalić już dysponowane zasoby).
- **Ile?** (W jakich ilościach i w jakich proporcjach potrzebne są zasoby rzeczowe, finansowe, informacyjne i ludzkie).
- **Jak?** (Jakich technologii, szczegółowych sposobów – metod i technik) zamierzają użyć siły wsparcia pokoju w realizacji celów operacji, w ramach określonych w mandacie operacji wsparcia pokoju uwarunkowań prawno-międzynarodowych).

Planowanie, jak wspomniano, jest wybieganiem myślą w przyszłość. Wyraźnie różni się jednak od przewidywania lub prognozowania, które przez ekstrapolację lub intrapolację starają się odpowiedzieć na pytanie: „Co się zdarzy?” Natomiast planowanie poszukuje odpowiedzi na pytanie: „Co należy zrobić, uwzględniając wyniki przewidywania lub prognozowania?”

Planowanie pełni, więc funkcje decyzyjną. Należy również zwrócić uwagę, że pełni również funkcję komunikowania i funkcję wywierania wpływu na funkcjonowanie organizacji³² – zawiera, bowiem zbiór informacji sterujących wykonywaniem zadań przez poszczególne komórki organizacyjne.

Dobry plan, za J. Kozińskim, powinny charakteryzować następujące cechy³³:

- **Wykonalność.** Skutkiem nierealistycznego planowania jest zbyt wysoki koszt funkcjonowania instytucji, wynikający z nadmiernego zastosowania zasobów (np. przeinwestowanie, nadmierne zadłużenie, nadmierne zapasy) oraz możliwość niewykonania przyjętych celów.
- **Racjonalność.** Plany powinny być oparte na przesłankach ugruntowanych poznawczo. Postulat ten oznacza konieczność starannego prowadzenia faz identyfikacji, analizy i prognozy, gromadzenia informacji istotnych dla problemu

³² Zob. *Strategor*, op. cit., s. 436.

³³ J. Koziński, op. cit., s. 125-127.

oraz wiarygodnych, stosowania sprawdzonych metod i technik oraz korzystania z pomocy specjalistów.

- **Elastyczność.** Plany powinny uwzględniać możliwość koniecznych zmian w trakcie realizacji, gdy nie sprawdzają się prognozy kształtowania się istotnych czynników, a także zakładać niezbędne rezerwy zasobów.
- **Kompletność.** Plany powinny zawierać wszystkie istotne elementy – określenia co zrobić, jak, kiedy, z wykorzystaniem jakich zasobów.
- **Komunikatywność.** Oznacza to, że plan musi być sformułowany w języku zrozumiałym dla wykonawców.
- **Spójność.** Plany powinny być zgodne między sobą w zakresie celów, kierunków, sposobów i terminów działania.
- **Operatywność.** Oznacza to możliwość natychmiastowego rozpoczęcia realizacji przez wykonawców po ich zaznajomieniu się.

Ponadto plany powinny cechować się odpowiednią długookresowością oraz szczegółowością.

Przystępując do opisu procesu planowania w sytuacjach reagowania kryzysowego, na wstępie należy podkreślić, że możemy wyróżnić dwa zasadnicze rodzaje planowania: planowanie wyprzedzające i planowanie reagowania kryzysowego.

Planowanie wyprzedzające jest procesem wypracowania planów działania na podstawie przewidywanych zagrożeń występujących w regionie w którym może być wykorzystany pododdział lub oddział i jest oparte na prawdopodobnych scenariuszach rozwoju sytuacji. Produktem końcowym planowania wyprzedzającego jest *Obowiązujący plan zaangażowania pododdziału/oddziału w rozwiązaniu sytuacji kryzysowej*. **Obowiązujący plan zaangażowania pododdziału/oddziału w rozwiązaniu sytuacji kryzysowej** przeznaczony jest do zapewnienia zdolności reagowania na możliwe do przewidzenia sytuacje kryzysowe, które są zdefiniowane przez zespoły reagowania kryzysowego szczebla kierującego rozwiązaniem sytuacji kryzysowej z wykorzystaniem komponentu wojskowego. Plany te stanowią całkowicie skompletowane i gotowe do wprowadzenia w życie, z siłami wyznaczonymi do wykorzystania oraz ustalonymi relacjami dowodzenia na wszystkich potrzebnych szczeblach. Jeżeli nie istnieją zdefiniowane sytuacje kryzysowe danego regionu – czyli

sytuacje planistyczne stanowiące impuls do planowania, dowódca pododdziału/oddziału może rozpocząć planowanie z własnej inicjatywy, współdziałając z odpowiednimi elementami Systemu Reagowania Kryzysowego i efektem tego procesu będą plany alternatywne. Plan alternatywny stanowi odpowiedź na pytanie jakie siły i w jaki sposób mogą zostać użyte w przypadku zaistnienia ewentualnej sytuacji kryzysowej.

3.4.2.1. Ocena sytuacji

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

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

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

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

W realizację etapu „ocena sytuacji” zaangażowane są wszystkie komórki organizacyjno - funkcjonalne stanowiska dowodzenia. Jednakże szczególną, wiodącą i koordynującą rolę odgrywa Zespół Planowania. Właśnie w tym zespole powstają warianty działania, tam też są rozważane i porównywane.

Etap oceny sytuacji rozpoczynany jest przez czynność analizy zadania.

3.4.2.1.1. Analiza zadania

Cykl decyzyjny procesu dowodzenia jest procesem ciągłym i okresowo powtarzającym się. Dowództwo nieprzerwanie uaktualnia dane w ramach fazy kontroli i ustalania położenia. Praca nad nowym zadaniem rozpoczyna się zazwyczaj po jego otrzymaniu w postaci wstępnego zarządzenia operacyjnego, rozkazu operacyjnego lub zarządzenia operacyjnego. W pewnych sytuacjach dowódca sam może rozpocząć ten proces. Jednak generalnie przyjmuje się, że otrzymanie zadania inicjuje nowy cykl procesu dowodzenia. Analiza zadania jako pierwsza czynność oceny sytuacji stanowi zarówno o kierunku dalszej pracy całego dowództwa jak i o efektach całej fazy planowania. Z tego też względu należy w procesie dowodzenia zwrócić szczególną uwagę na prawidłowość i jakość jej przeprowadzenia. Metoda przeprowadzenia analizy zadania może być różna i zależeć będzie od:

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

Dowódca może przeprowadzić analizę zadania wspólnie z dowództwem w formie burzy mózgów, z pomocą szefa sztabu, wybranych innych osób funkcyjnych lub też samodzielnie. Analiza zadania stanowi punkt krytyczny na drodze do osiągnięcia założonego celu. Sposób, w jaki przeprowadzi się analizę zadania oraz wnioski, do jakich dochodzi się w jej wyniku wpływają zasadniczo na organizację i dalszą pracę dowódcy i sztabu. Błędy popełnione podczas realizacji tej czynności cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia mają negatywny wpływ na całokształt pracy dowództwa i w konsekwencji doprowadzić mogą nawet do niewykonania zadania.

Metodyka analizy zadania.

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

1. Jakie jest zadanie i zamiar kierującego siłami użytymi w rozwiązaniu sytuacji kryzysowej (Zespołu Reagowania Kryzysowego) i jaka jest rola mojego

komponentu (grupy zadaniowej, pododdziału lub oddziału,) w realizacji jego planów?

2. Czego wymaga przełożony lub, co muszę wykonać, aby zrealizować jego zamiar?
3. Czy i jeśli tak to, jakie istnieją ograniczenia swobody działania?
4. Czy nastąpiły znaczące zmiany sytuacji od momentu podpisania rozkazu przez przełożonego, jeśli tak- to czy wiedząc o tych zmianach postawiłby on takie samo zadanie?

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

Ad. 1. Jakie jest zadanie i zamiar kierującego siłami użytymi w rozwiązaniu sytuacji kryzysowej (Zespołu Reagowania Kryzysowego) i jaka jest rola mojego komponentu (grupy zadaniowej, pododdziału lub oddziału,) w realizacji jego planów?; Poszukując odpowiedzi na to pytanie należy:

- przeprowadzić analizę obszaru prowadzenia przyszłych działań;
- dokonać analizy zadań realizowanych przez całość sił oraz inne siły/komponenty użyte w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowej;
- zapoznać się z podziałem sił w celu pełniejszego zrozumienia zarówno zadania jak i zamiaru działania.

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

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

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

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

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

Odpowiadając na to pytanie rozpoznać należy ograniczenia, jakim podlega wykonanie zadania. Ograniczenia te stanowią także czynnik weryfikujący zadania cząstkowe wynikłe z analizy zadania (a będące częścią sprecyzowanego zadania własnego), gdyż może się okazać że niektórych z zadań cząstkowych nie można wykonać (dotyczy to wyłącznie zadań wynikłych z analizy zadania, a nie tych, które postawił nam bezpośrednio przełożony). Ograniczeniami tymi są: czas, przestrzeń i siły. Poszczególne ograniczenia obrazują następujące przykłady:

- przestrzeń: zakaz przekraczania określonych granic administracyjnych;
- siły: nakazy wynikające ze sposobu prowadzenia działań np.: ograniczenia w działaniu wynikające z zapasów logistycznych możliwych do wykorzystania przez wojska;
- czas: podporządkowania kierującemu rozwiązywaniem sytuacji kryzysowej oraz czas, którym dysponuje dowództwo na przeprowadzenie procesu planowania.

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

Ad. 4. Czy nastąpiły znaczące zmiany sytuacji od momentu sprecyzowania zadania, jeśli tak, to czy to wiedząc o tych zmianach kierujący rozwiązywaniem sytuacji kryzysowej postawiłby takie samo zadanie?

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

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

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

3.4.2.1.2. Odprawa informacyjna

W trakcie odprawy informacyjnej przekazuje się dwie grupy informacji:

- w pierwszej przekazywane są wnioski z ustalenia położenia i ogólne wnioski z analizy zadania we wszystkich obszarach zainteresowania;
- w drugiej następuje organizacja pracy w sztabie dokonana przez szefa sztabu na podstawie wytycznych dowódcy. Zakres i treść wytycznych może być różny, powinny one jednak zawierać, co najmniej:
 - sprecyzowane zadanie własne;
 - myśl przewodnią dowódcy;
 - zadania, które zapewnią skupienie pracy sztabu zgodnie z intencjami dowódcy;
 - czas zakończenia oceny sytuacji, co w praktyce oznacza czas odprawy decyzyjnej i czas postawienia zadania podwładnym;
 - kryteria do porównania wariantów działania;
 - potrzeby informacyjne dowódcy.

Ponadto wytyczne mogą zawierać inne wskazówki w zależności od otrzymanego zadania, czynnika czasu oraz doświadczenia oficerów sztabu i jego zgrania jako całości.

3.4.2.1.3. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania

Celem tej czynności, realizowanej w ramach etapu oceny sytuacji, jest zidentyfikowanie i szczegółowa ocena czynników, które w różny sposób wpływać będą na realizację otrzymanego zadania oraz ustalenie kilku realnych sposobów jego wykonania, czyli wariantów działania.

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania obejmuje:

- charakterystyka sytuacji kryzysowej i wynikające z niej zagrożenia;
- ocenę sił i środków wyznaczonych do udziału w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowej;
- ocenę otoczenia (warunki terenowe, atmosferyczne, ludność, kultura i religia w obszarze przyszłych działań);
- ocenę innych czynników, które należy wziąć pod uwagę (np. czas).

Kolejność ocen poszczególnych grup problemowych nie jest stała i zależy każdorazowo od istoty zadania otrzymanego do wykonania. W trakcie planowania wyprzedzającego dowództwo pracuje praktycznie w sytuacji idealnej (brak presji czasu) z tego też względu w trakcie tej czynności może wykorzystać oceny i charakterystyki sytuacji kryzysowej dokonane przez zespoły eksperckie spoza dowództwa, czy też nawet wojska.

Na bazie wniosków z analizy zadania i oceny czynników wpływających na wykonanie zadania opracowywane są, na tym etapie jeszcze niezbyt szczegółowe „szkice – plany działania”. Każdy, bowiem wariant działania jest niczym innym jak ogólnym zarysem planu jednego z możliwych sposobów wykonania zadania. Oznacza to, iż w ramach tych czynności dowództwa powstaje, niejako równolegle, kilka przyszłych planów działania. Wnioski z dokonywanych ocen pozwalają na określenie kolejności wykonania zadania oraz wiążące się z tym określenie sposobu wykonania zadania i w konsekwencji określenie zadań dla sił użytych w trakcie rozwiązywania sytuacji kryzysowej. Określając kolejność wykonania zadań należy w każdym wariantcie określić, jakie etapy i w jakiej kolejności będą realizowane oraz jeśli to konieczne wyznaczyć cele pośrednie.

Określenie sposobu wykonania zadania polega na sprecyzowaniu jak realizowane będą wyspecyfikowane wcześniej etapy. W każdej sytuacji, stosownie do kolejności i sposobu wykonania zadania określa się siły niezbędne do ich realizacji. Zgodnie z przyjętymi ustaleniami rozpatruje się następnie problemy dowodzenia oraz synchronizacji działań. W zakresie dowodzenia ustalić należy wstępne rozmieszczenie stanowisk dowodzenia i relacje dowodzenia i współdziałania. W odniesieniu do synchronizacji określić należy w każdym wariantcie elementy dowodzenia i koordynacji działań.

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

- proponowany podział sił;
- sposób wykonania zadania;
- priorytety;
- proponowane graficzne EDKD (linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne i inne);
- rozmieszczenie SD i relacje.

Bardzo istotnym dla prawidłowego przebiegu cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia jest fakt, iż przygotowywane warianty działania powinny w jednoznaczny sposób różnić się od siebie pod względem sposobu osiągnięcia założonego celu. *Jednocześnie muszą pozostawać w zgodzie z zamiarem określonym przez przełożonego (jego myślą przewodnią) i myślą przewodnią dowódcy danego szczebla dowodzenia.*

Po wykonaniu wariantów działania, należy się upewnić, czy prowadzą one do wykonania zadania i są w stanie skutecznie przeciwstawić się potencjalnym zagrożeniom wynikającym z charakteru sytuacji kryzysowej (wysoka temperatura związana z pożarem, wysoki poziom wody, skażenie środowiska itp.) – czyli wykonać tzw., test wykonalności. Aby tego dokonać, można posłużyć się następującą listą pytań, określającą następujące cechy wariantów działania: celowość, wykonalność, akceptowalność, wyłączość (oryginalność), kompletność.

- czy jeżeli wariant działania zostanie zrealizowany zgodnie z jego idea, doprowadzi to do wykonania zadania ?;
- czy dysponowane środki są wystarczające do realizacji wariantu działania ?;
- czy dysponowane środki będą efektywnie wykorzystane, czy poziom ryzyka jest dopuszczalny a potencjalne straty akceptowalne ?;
- czy wariant działania różni się w sposób jednoznaczny od pozostałych, tak aby móc następnie porównać ich wady i zalety ?;
- czy wariant działania jest spójny i kompletny, czy odpowiada jednoznacznie na pytania: kiedy, kto, co, gdzie, i w jakim celu ma wykonać ?

3.4.2.1.4. Odprawa koordynacyjna

Po opracowaniu wariantów działania celowe jest zorganizowanie odprawy koordynacyjnej, podczas której z opracowanymi wariantami działania zapoznawani są kierownicy wszystkich zespołów funkcjonalnych grupy operacyjnej lub dowództwa, oraz elementy łącznikowe z systemu pozamilitarnego uczestniczące w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowej. Celem takiej odprawy jest umożliwienie specjalistycznym zespołom np.: logistyki, łączności czy też wojsk inżynierskich rozpoczęcia opracowywania swoich wariantów – koncepcji wykorzystania sił i środków wsparcia i zabezpieczenia – odpowiednio do wariantów działania ustalonych przez Zespół Planowania Grupy Operacyjnej lub dowództwa. Należy jednak pamiętać, iż stopień szczegółowości oraz zakres wariantów specjalistycznych będzie różny w zależności od specyfiki sytuacji kryzysowej i rodzaju wojsk. Nie mogą one również odbierać inicjatywy i swobody działania dowódcom jednostek rodzajów wojsk biorących udział w rozwiązaniu sytuacji kryzysowej. Możliwym jest także, aby podczas tej odprawy dowódca zapoznał się z efektami dotychczasowej pracy w tym zakresie. Może on zaaprobować opracowane warianty działania, zgłosić swoje uwagi, spostrzeżenia, polecić je zmodyfikować lub nakazać niektóre z nich odrzucić. Podkreślić należy, że warianty działania w toku planowania są „organizmami żywymi” i stosownie do prowadzonych analiz, kalkulacji oraz zmieniającej się sytuacji można (i należy) je modyfikować dążąc do identyfikacji najlepszych sposobów wykonania zadania.

3.4.2.1.5. Rozważenie wariantów działania

Celem tej czynności jest ustalenie słabych i silnych stron poszczególnych wariantów wykonania zadania w konfrontacji z zagrożeniami wynikającymi ze specyfiki sytuacji kryzysowej. Cel ten osiąga się to poprzez określenie zdarzeń, jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu działania, od jego rozpoczęcia aż do osiągnięcia zamierzonego celu – tzn. wykonania zadania. W trakcie tej czynności zespół planowania dążyć będzie do określenia skutków naszego działania w każdym z etapów i wynikający z stąd zagrożeń w osiągnięciu celu działania. W zależności od posiadanego czasu, można w ten sposób „rozegrać” wszystkie warianty w całości lub tylko ich wybrane, szczególnie ważne fragmenty. Rezultatami rozważenia wariantów działania (których przedstawienie może być celem kolejnej odprawy koordynacyjnej), są wnioski dotyczące :

- zmian potencjału wojsk własnych w czasie i przestrzeni;
- zmian w ugrupowania wojsk własnych;
- potrzeb w zakresie wzmocnienia, wsparcia, zabezpieczenia logistycznego;
- prawdopodobnego rozwoju sytuacji kryzysowej i wynikających z niej zagrożeń;
- wpływu terenu i warunków atmosferycznych na działanie;
- obszarów o kluczowym znaczeniu;
- decydujących wydarzeń i czasu itp.

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

3.4.2.1.6. Porównanie wariantów działania

Celem ostatniej czynności oceny sytuacji jest wyłonienie wariantu, który będzie rekomendowany dowódcy. Realizowane w tym etapie działania polegają na rzeczowym porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważonych poprzednio wariantów. W czynności tej może, lecz nie musi uczestniczyć dowódca. Istotne jest, aby na koniec omawianej czynności zainteresowane osoby funkcyjne uzgodniły, który z opracowanych wariantów działania jest zdaniem sztabu najlepszy, i zostanie

zarekomendowany dowódcy przez szefa sztabu podczas odprawy decyzyjnej. Każdorazowo, gdy pomimo zastosowania różnorodnych metod porównawczych sztab nie może osiągnąć konsensusu, decyzję w tym zakresie podejmuje szef sztabu.

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

- wad i zalet;
- głosowania;
- kryteriów.

Najprostszą metodą porównania poszczególnych wariantów jest metoda „wad i zalet”. W celu oceny i porównania poszczególnych wariantów wykorzystywane są tabele wad i zalet wariantów działania, wypełnione treścią w trakcie poprzedniej czynności - ich rozważania. Dla dokonania porównania może być zorganizowana odprawa koordynacyjna, w której uczestniczą przedstawiciele zespołów zaangażowanych w trakcie planowania – skład każdorazowo wynikał będzie z potrzeb i istoty rozpatrywanych problemów. Metoda wad i zalet jest prosta, jasna i szybka w stosowaniu, lecz jednocześnie stosunkowo mało obiektywna. Trudno jest, bowiem określić, niezbędną dla dokonania porównania, wartość poszczególnych wad i zalet. Stosowana jest zazwyczaj w przypadku krótkiego czasu na przygotowanie działania. Jej prostota powoduje, iż celowe jest użycie jej każdorazowo, jako uzupełnienie innych metod porównawczych. Wady i zalety każdego wariantu działania mogą być wówczas przedstawiane dowódcy podczas odprawy decyzyjnej.

Jest ona ponadto szczególnie użyteczna w sytuacji, gdy brak czasu nie pozwala na przeprowadzenie symulacji przyszłych działań w ramach rozważania wariantów działania. Identyfikowane innymi sposobami wady i zalety poszczególnych wariantów, na bieżąco w miarę ich ustalania wpisywane do tabeli, pozwalają na przeprowadzenie kolejnej czynności – porównania wariantów działania.

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

subiektywność ocen poszczególnych uczestników głosowania wynikająca ze stosowania przez nich różnych kryteriów oceny.

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

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

3.4.2.2. Odprawa decyzyjna – decyzja dowódcy

Celem odprawy decyzyjnej jest stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji oraz samo jej podjęcie, czyli wybór przez dowódcę jednego z wariantów działania. Za organizację odprawy decyzyjnej odpowiedzialny jest szef sztabu. W odprawie, obok dowódcy i szefa sztabu uczestniczą kierownicy zespołów organizacyjno – funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Do chwili rozpoczęcia odprawy należy przygotować:

- charakterystykę sytuacji kryzysowej i wynikające z niej zagrożenia;
- oleatę oceny terenu działania;
- oleaty (szkice) wariantów działania;
- niezbędne kalkulacje, tabele i inne pomocnicze dokumenty niezbędne dla uzasadnienia wariantów.

W widocznym dla uczestników odprawy miejscu umieszcza się zadanie własne oraz myśl przewodnią dowódcy. Rodzaj, ilość oraz sposób rozmieszczenia pomocniczych dokumentów zależy od organizatora odprawy, każdorazowo jednak mają one zadanie ułatwić przedstawianie problemów podczas odprawy. W trakcie

odprawy decyzyjnej szczególne znaczenie ma przestrzeganie dyscypliny czasowej oraz podawanie tylko tych informacji, które mają znaczenie z punktu widzenia konieczności zdecydowania się na sposób rozwiązania problemu decyzyjnego przez dowódcę.

Finałem odprawy decyzyjnej jest dokonanie przez dowódcę wyboru jednego z przedstawionych mu przez sztab wariantów działania i ogłoszenie go jako swojej decyzji. Na bazie tej decyzji dowódca określa swój zamiar działania, który musi zawierać jego myśl przewodnią. Podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje zatem dwa elementy: po pierwsze, wybór wariantu działania – jednego z proponowanych przez sztab, zmodyfikowanego przez dowódcę lub jego własnego wariantu, po drugie zaś wyrażenie ogólnej koncepcji przeprowadzenia działań – czyli określenie zamiaru działania. Decyzja dowódcy jest odzwierciedleniem jego woli prowadzenia działań w określony sposób, natomiast rozwinięty na jej podstawie zamiar stanowi zobrazowanie (opis) wykonania zadania, to znaczy krótkie i jednoznaczne przedstawienie, w jaki sposób dowódca chce wykonać zadanie i co pragnie w konsekwencji osiągnąć. Tak, więc decyzja to akt woli dowódcy w praktyce wyrażony w trakcie odprawy decyzyjnej, w którym dokonuje on świadomego wyboru jednego z możliwych sposobów osiągnięcia określonego celu. Zamiar działania jest natomiast przedstawieniem przez dowódcę sposobu osiągnięcia celu, innymi słowy zobrazowanie jak, zgodnie z jego decyzją sztab ma zaplanować przyszłe działanie i co dowódca pragnie w wyniku tego działania osiągnąć. Zamiar ten dowódca przedstawia oficerom sztabu na koniec odprawy decyzyjnej, udzielając w razie potrzeby dodatkowych wytycznych do dalszej pracy.

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

- myśl przewodnią dowódcy;
- sposób wykonania zadania (w razie potrzeby podzielony na fazy /etapy/), w tym priorytety;
- podział sił.

3.4.2.3. Opracowanie planu działania

Kolejnym etapem fazy planowania jest sporządzenie planu działania. Stanowi on zakończenie procedury planowania podejmowanej w ramach planowania wyprzedzającego zaistnienie zdefiniowanej sytuacji planistycznej, w której na podstawie analiz i ocen dokonanych w Zespole Reagowania Kryzysowego uwzględniono udział wydzielonych sił wojskowych w zmniejszeniu lub zwalczeniu skutków sytuacji kryzysowej.

Plan działania jest przedstawionym w formie graficznej zamiarem dowódcy. Toteż musi on zawierać wszystkie informacje wymienione przez dowódcę w trakcie ogłaszania zamiaru działania. W praktyce jest to wybrany (i ewentualnie zmodyfikowany) przez dowódcę wariant działania, uzupełniony o informacje zawarte w zamiarze.

Plan działania zawiera zazwyczaj:

- Grupę informacji dyrektywnych (narzuconych przez przełożonego – w tym przypadku ograniczenia określone przez odpowiedni ZRK), np.:
 - zakresy kompetencji i uprawnień;
 - czasy graniczne: np. gotowości do działania i czasu użycia jednostki;
 - cele do osiągnięcia w wyniku działania, jak i poszczególnych jego etapach;
- Inne elementy dowodzenia i koordynacji np. relacje kierowania, współdziałania i dowodzenia, rejony zastrzeżone;
- Grupę niezbędnych informacji sytuacyjnych, np.:
 - Potrzebne informacje dotyczące sił i środków zaangażowanych w rozwiązanie sytuacji kryzysowej;
- Informacje decyzyjne, wynikające z decyzji dowódcy:
 - kto (jakie siły);
 - co (przedsięwzięcia do zrealizowania, w ramach całej akcji oraz w jej poszczególnych etapach);
 - gdzie (miejsce w ugrupowaniu i w przestrzeni);
 - kiedy (terminy np. osiągnięcia gotowości, czasy podjęcia działania i jego zakończenia i inne o znaczeniu zasadniczym dla wykonania zadania);

- w jakim celu będzie realizował (cel główny i ewentualne cele cząstkowe).

Sporządzony plan działania powinien uwzględniać podstawowe etapy operacji reagowania kryzysowego:

- przemieszczenie do rejonu sytuacji kryzysowej;
- realizacja działań związanych z rozwiązaniem sytuacji kryzysowej;
- przemieszczenie do rejonu stałej dyslokacji;
- odtworzenie zdolności do realizacji działań.

3.4.2.4. Weryfikacja planu działania

W związku z tym, że w tej części rozdziału analizie poddano przebieg fazy planowania w trakcie planowania wyprzedzającego, które charakteryzuje duży zakres umowności, co do zdefiniowanej sytuacji planistycznej, z tego też względu należy wprowadzić w ramach planowania wyprzedzającego kolejny etap – etap weryfikacji planu. Dopiero ten etap w przypadku planowania wyprzedzającego zamykał będzie cykl decyzyjny. Celem, tego etapu będzie weryfikacja opracowanego planu alternatywnego, który powstał jako rozwiązanie zakładanej (hipotetycznej) sytuacji planistycznej.

Weryfikacji planu obejmuje dwa zasadnicze przedsięwzięcia: **sprawdzenie i ocenę planu**. W konsekwencji tych przedsięwzięć może zajść niekiedy potrzeba przeprowadzenia dodatkowej odprawy decyzyjnej.

Sprawdzenie planu pod względem zgodności z aktualnymi wymaganiami i wyzwaniem realizowane jest dwutorowo, poprzez sprawdzanie ciągłe i okresowe. Uaktualnienie planu może zostać zarządzane także przez szczebel nadrzędny w tym wypadku ZRK np.: na podstawie nowych dodatkowych informacji dotyczących zakresu lub rozwoju sytuacji kryzysowej stanowiącej sytuację planistyczną. W każdym przypadku konieczna jest ocena, czy wystarczające będzie uaktualnienie planów już istniejących, czy też konieczne stanie się sporządzenie nowych. Aktualizacja koncentrowana jest głównie na nowych zagrożeniach, dyspozycyjności sił, poprawności planów alternatywnych, zmianie zadań lub celów dla komponentu wojskowego biorącego udział w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowej. Po dokonaniu

weryfikacji planu, dowódca zostaje zapoznany z wynikami tego przedsięwzięcia, łącznie z propozycjami działań, jakie powinny być podjęte w związku ze zmianami sytuacji.

Sprawdzanie okresowe wynika z kolei z założenia, iż wszystkie plany mają ograniczony „termin ważności” wynikający ze zmieniających się ciągle powodów, stanowiących podstawę ich opracowania. Sprawdzanie okresowe stanowi kompleks przedsięwzięć realizowanych cyklicznie w poszczególnych dowództwach, w celu zapewnienia aktualności planów pomimo następujących zmian w sytuacji. Sprawdzanie okresowe jest czynnością, która odnosi się do planów opracowanych w trakcie planowania wyprzedzającego, czyli planów alternatywnych.

Ocena planu prowadzona jest na podstawie jego szczegółowego sprawdzania także poprzez ćwiczenia i symulacje. Biorąc pod uwagę kryteria czasu i otrzymanych wyników, za najbardziej efektywne przyjmuje się stosowanie symulacji komputerowych. Jednakże nie dopuszcza się do całkowitej rezygnacji z ocen dokonywanych przez doświadczonych oficerów (oczywiście tych nie zaangażowanych bezpośrednio w przygotowanie planu). Wybór metody oceny planu podyktowany jest zawsze czynnikami czasu i dostępnością środków symulacji komputerowej w konkretnym dowództwie i określonej sytuacji.

Jeżeli ocena planu wykaże, iż wymagane są w nim zasadnicze zmiany zaś posiadany czas jest wystarczający, proces planowania rozpoczynany jest ponownie, zaczynając od etapu ocena sytuacji. Wymaga to analizy wszystkich niezbędnych czynników i w efekcie przynosi propozycje niezbędnych modyfikacji. Zmiany te zostają następnie przedstawione dowódcy w trakcie dodatkowej odprawy decyzyjnej. Jeśli natomiast czas jest ograniczony, wówczas weryfikacja może zostać skrócona i koncentrować się na ocenie zmienionej sytuacji, jej potencjalnym wpływie na istniejący plan oraz zawierać powinna propozycje niezbędnych zmian.

Dodatkowa odprawa decyzyjna, jeżeli jest organizowana, powinna być krótka i merytoryczna. W jej trakcie należy poruszyć, co najmniej następujące problemy:

- uaktualnioną sytuację (uaktualniona charakterystyka sytuacji kryzysowej; charakterystyka sił biorących udział w jej rozwiązaniu);
- oddziaływanie nowej sytuacji na bieżący plan;

- potencjalne zmiany w istniejącym planie;
- ryzyko związane z dotychczasowym planem (jakie mogą być konsekwencje wprowadzenia zmian lub pozostawienia planu w dotychczasowej postaci);
- propozycje zmian.

Etap ten kończy przebieg fazy planowania wyprzedzającego użycia sił w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowej. Szczegółowa analiza problemów rozpatrywanych w ramach weryfikacji planu prowadzi do wniosku, iż pomimo użycia do jej opisu terminu „etap”, przedsięwzięcia w nim występujące realizowane są w sposób ciągły, stwarzając gwarancje utrzymania aktualności już gotowych oraz przygotowywanych planów działania. Zaznaczyć i podkreślić należy, że etap weryfikacji planu działania dotyczy praktycznie tylko planowania wyprzedzającego.

3.4.3. Planowanie reagowania kryzysowego

Kolejnym rodzajem planowania, które ze względu na istotę kryzysu, ma decydujące znaczenie, jest to **planowanie kryzysowe** polega ono na zainicjowaniu planowania i przygotowaniu planów reagowania na aktualne lub rodzące się kryzysy. Wymaga ono szerokiej koordynacji oraz szybkiego procesu aprobowania przyjmowanych rozwiązań. Finalnym produktem tego typu planowania jest *Plan działania*. Oczywiście, w trakcie planowania kryzysowego można wykorzystać istniejący, opracowany wcześniej w ramach planowania wyprzedzającego plan alternatywny i dopracować go do postaci planu działania.

Spośród czterech faz cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, faza druga - planowanie - odgrywa rolę szczególną. W trakcie tej fazy dokładnym analizom i ocenom podlega zadanie realizowane w trakcie rozwiązywania sytuacji kryzysowej oraz wszelkie czynniki wpływające na jego wykonanie. W tej wreszcie fazie powstają warianty użycia komponentu wojskowego, które są w jej trakcie szczegółowo rozważane i porównywane w celu stworzenia dowódcy jak najlepszych warunków do podjęcia decyzji. W ramach planowania podejmowana jest też decyzja, formułowany i ogłaszany przez dowódcę zamiar działania. Powstaje w tym czasie w zależności od rodzaju planowania plan działania lub rozkaz operacyjny.

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

- ocena sytuacji
- podjęcia decyzji;
- sporządzenie planu działania;
- sporządzenie rozkazu bojowego.

Jednak ze względu na specyfikę planowania reagowania kryzysowego w trakcie którego planowanie powinno zostać ograniczone do minimum (ponieważ sytuacja już zaistniała), przebieg oceny sytuacji może wyglądać inaczej np.:

- analiza zdania;
- opracowanie wariantu działania;
- ocena wariantu działania (rozważenie wariantu działania).

3.4.3.1. Ocena sytuacji

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

Celem, tak jak w przypadku poprzednim, jest dogłębne zrozumienie zadania otrzymanego od przełożonego, jego zamiaru (w tym myśli przewodniej), szczegółowa ocena czynników wpływających na wykonanie zadania, opracowanie najczęściej jednego wariantu działania i jego ocena. W przypadku, gdy grupa operacyjna lub dowództwo dysponuje czasem opracowanie wariantów działania i następnie ich rozważenia i porównanie. Ponieważ przebieg tych czynności został przedstawiony we wcześniejszej części rozdziału w tym przypadku zajmiemy się przedstawieniem przebiegu oceny sytuacji w ograniczeniach czasowych – czyli przypadku opracowania i oceny jednego wariantu działania. Z tego też względu w etapie tym wyodrębnimy następujące czynności:

- analizę zadania;
- ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantu działania;

- ocena wariantu działania (rozważenie wariantu działania).

3.4.3.1.1. Analiza zadania

Analiza zadania jako pierwsza czynność oceny sytuacji stanowi zarówno o kierunku dalszej pracy jak i o efektach fazy planowania. Z tego też względu należy w procesie dowodzenia zwrócić szczególną uwagę na prawidłowość i jakość jej przeprowadzenia. Metoda przeprowadzenia analizy zadania w trakcie planowania reagowania kryzysowego może być różna i zależeć będzie od:

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

W przypadku reagowania kryzysowego analizę zadania najlepiej jest przeprowadzić w formie burzy mózgów, z udziałem szefa sztabu, wybranych innych osób funkcyjnych np. zespołów łącznikowych reprezentujących komponenty współdziałające w rozwiązaniu sytuacji kryzysowej (OC, OT, straż pożarna, policja itp.). Analiza zadania stanowi punkt krytyczny na drodze do osiągnięcia założonego celu. Sposób, w jaki przeprowadzi się analizę zadania oraz wnioski, do jakich dochodzi się w jej wyniku wpływają zasadniczo na organizację i dalszą pracę dowódcy i sztabu. Błędy popełnione podczas realizacji tej czynności cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia mają negatywny wpływ na całokształt pracy dowództwa i w konsekwencji doprowadzić mogą nawet do niewykonania zadania. Z tego też względu zaleca się, żeby na analizę przeznaczyć 30% posiadanego czasu na planowanie i następnie 20% tego czasu na opracowanie wariantu(ów) działania, 30% ich ocenę i 20% na decyzje opracowanie planu i rozkazu do działania. Metodyka przebiegu analizy zadania jest taka sam jak w przypadku planowania wyprzedzającego przedstawiona w rozdziale 3.4.2.1.1.

Bez względu na sposób przeprowadzenia analizy zadania, wnioski z niej stanowią podstawę do sformułowania wytycznych przekazywanych w trakcie odprawy informacyjnej i powinny zawierać:

- sprecyzowanego zadania własnego;
- myśli przewodniej dowódcy;

- wytycznych do pracy wynikłych z kalkulacji czasu;
- potrzeby informacyjne dowódcy;
- zadania do pracy dowództwa i podległych wojsk - wytycznych wynikłych z analizy.

3.4.3.1.2. Odprawy informacyjnej

W trakcie odprawy informacyjnej przekazuje się oficerom sztabu dwie grupy informacji:

- w pierwszej przekazywane są wnioski z ustalenia położenia i ogólne wnioski z analizy zadania we wszystkich obszarach zainteresowania;
- w drugiej następuje organizacja pracy dokonana przez szefa sztabu na podstawie wytycznych dowódcy. Zakres i treść wytycznych może być różny, powinny one jednak zawierać, co najmniej:
 - sprecyzowane zadanie własne;
 - myśl przewodnią dowódcy;
 - zadania, które zapewnią skupienie pracy zgodnie z intencjami dowódcy;
 - czas zakończenia oceny sytuacji, co w praktyce oznacza czas odprawy decyzyjnej i czas postawienia zadania podwładnym;
 - potrzeby informacyjne dowódcy.

Ponadto wytyczne mogą zawierać inne wskazówki w zależności od otrzymanego zadania, czynnika czasu oraz doświadczenia oficerów sztabu i jego zgrania jako całości.

3.4.3.1.3. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantu działania

Planowanie reagowania kryzysowego jest najczęściej ograniczone czasowo, z tego też względu w trakcie tej czynności (jeżeli nie dysponujemy odpowiednim czasem) powinien zostać zidentyfikowany i szczegółowo oceniony wariant działania.

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania obejmuje:

- charakterystyka sytuacji kryzysowej i wynikające z niej zagrożenia;

- ocenę sił i środków angażowanych w rozwiązanie sytuacji kryzysowej;
- ocenę otoczenia (warunki terenowe, atmosferyczne, ludność, kultura i religia w obszarze przyszłych działań);
- ocenę innych czynników, które należy wziąć pod uwagę (np. czas, ryzyko).

Kolejność ocen poszczególnych grup problemowych nie jest stała i zależy każdorazowo od istoty zadania otrzymanego do wykonania. W związku z tym, że przebieg tej czynności został przedstawiony we wcześniej części rozdziału w tej części szczegółowo przedstawione zostaną przedsięwzięcia związane z zarządzaniem ryzykiem.

Na wstępie należy stwierdzić, że zarządzanie ryzykiem jest integralną częścią procesu dowodzenia i przedstawione poniżej przedsięwzięcia są również realizowane w trakcie planowania wyprzedzającego, z tego też względu ta część rozdziału ma charakter uniwersalny i możliwy do wykorzystania bez względu na charakter działań, czy rodzaj planowania. Nie można mówić o optymalnej decyzji, bez poznania charakteru i zakresu potencjalnego ryzyka, gdyż tylko wtedy możemy dokonać wyboru w odpowiednim czasie odpowiednich czynności, zapobiegawczych lub minimalizujących jego wpływ i skutki. W związku z zachodzącymi zmianami środowiska realizacji zadań, a w tym m.in. działaniami połączonymi, wielonarodowymi, zarządzania ryzykiem nie można postrzegać w wąskim ujęciu i podporządkowania ryzyka jednemu zagrożeniu. Wręcz przeciwnie, należy dostrzec aspekt interdyscyplinarny zarządzania ryzykiem. W innym razie, jak pisze dr T. Kaczmarek, pozostaniemy z drobnymi fragmentami układanki, które stanowią przecież tylko fragment ogromnej całości.

Podczas oceniania ryzyka wystąpienia zagrożeń w trakcie działania, dowódca i podległe dowództwo musi widzieć przynajmniej następujące aspekty ryzyka:

- ryzyko taktyczne (w przypadku sytuacji kryzysowej – pomijane)
- i ryzyko wystąpienia wypadku.

Ryzyko wypadku obejmuje wszystkie inne rodzaje ryzyka nie objęte zakresem ryzyka taktycznego i może zawierać zagrożenia pochodzące od działania /funkcjonowania/ własnego personelu /wojsk/, sprzętu i środowiska. Ryzyko wypadku

istnieje niezależnie od działań przeciwnika a nawet bez jego obecności. Przykłady obejmują najczęściej następujące grupy przyczyn wystąpienia ryzyka wypadku:

- stan osobowy, który jest niedostatecznie wyszkolony do prowadzenia określonych działań lub przemęczony;
- niesprawny sprzęt;
- warunki otoczenia podnoszące poziom zagrożenia, takie jak ograniczona widoczność, niskie lub wysokie temperatury itp.

Ryzyko wypadku jest kontrolowane /zarządzane/ zarówno przez dowódcę jak i jego dowództwo. Dowództwo, a w tym poszczególne zespoły funkcjonalne w swoich obszarach odpowiedzialności w sposób ciągły, poszukuje zagrożeń związanych z możliwością wystąpienia wypadków, opracowuje i rekomenduje mechanizmy ograniczające ryzyko ich wystąpienia.

Dowódca i dowództwo musi reagować i podejmować działania mające na celu usunięcie problemów hamujących skuteczność i efektywność w realizacji zadań i opracować oraz rozpowszechnić wnioski z uzyskanych doświadczeń.

Po wykonaniu wariantu działania, należy tak jak i w przypadku planowania wyprzedzającego przeprowadzić test wykonalności wariantu działania. Aby tego dokonać, można posłużyć się następującą listą pytań, określającą następujące cechy wariantu działania: celowość, wykonalność, akceptowalność, wyłączość (oryginalność), kompletność:

1. Czy jeżeli wariant działania zostanie zrealizowany zgodnie z jego idea, doprowadzi to do wykonania zadania?
2. Czy dysponowane środki są wystarczające do realizacji wariantu działania?
3. Czy dysponowane środki będą efektywnie wykorzystane, czy poziom ryzyka jest dopuszczalny a potencjalne straty akceptowalne?
4. Czy wariant działania różni się w sposób jednoznaczny od pozostałych, tak aby móc następnie porównać ich wady i zalety?
5. Czy wariant działania jest spójny i kompletny, czy odpowiada jednoznacznie na pytania: kiedy, kto, co, gdzie, i w jakim celu ma wykonać?

Sporządzony wariant działania powinien uwzględniać podstawowe etapy operacji reagowania kryzysowego:

- przemieszczenie do rejonu sytuacji kryzysowej;
- realizacja działań związanych z rozwiązaniem sytuacji kryzysowej;
- przemieszczenie do rejonu stałej dyslokacji;
- odtworzenie zdolności do realizacji działań.

3.4.3.1.4. Rozważenie wariantów działania

Celem tej czynności jest ustalenie słabych i silnych stron wariantu wykonania zadania w konfrontacji z zagrożeniami wynikającymi ze specyfiki sytuacji kryzysowej. Cel ten osiąga się to poprzez określenie zdarzeń, jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji wariantu działania, od jego rozpoczęcia aż do osiągnięcia zamierzonego celu – tzn. wykonania zadania. W trakcie tej czynności zespół planowania dążyć będzie do określenia skutków naszego działania w każdym z etapów i wynikający z stąd zagrożeń w osiągnięciu celu działania. W zależności od posiadanego czasu, można w ten sposób „rozegrać” wariant w całości lub tylko wybrane, szczególnie ważne jego fragmenty. Rezultatami rozważenia wariantu działania są wnioski dotyczące :

- zmian potencjału w czasie i przestrzeni (dotyczy to przede wszystkim problematyki zabezpieczenia działań);
- zmian w ugrupowania wojsk;
- potrzeb w zakresie wzmocnienia, wsparcia, zabezpieczenia logistycznego;
- prawdopodobnego rozwoju sytuacji kryzysowej i wynikających z niej zagrożeń;
- wpływu terenu i warunków atmosferycznych na działanie;
- obszarów o kluczowym znaczeniu;
- decydujących wydarzeń i czasu itp.

Na podstawie powyższych wniosków wariant działania może zostać zmodyfikowany, lub powstać może nowy wariant działania spełniające wszystkie określone wcześniej wymogi i kryteria. Ustalone i zanotowane wyniki rozważane wariantu działania dostarczają istotnych danych do zarekomendowania tego sposobu realizacji działania dowódcy na odprawie decyzyjnej.

3.4.3.2. Odprawa decyzyjna – decyzja dowódcy

Celem odprawy decyzyjnej jest stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji oraz samo jej podjęcie, czyli zaakceptowanie przedstawionego wariantu działania. W przypadku planowania reagowania kryzysowego i wspomnianych wcześniej ograniczeń czasowych zakładamy aktywne uczestnictwo dowódcy w trakcie realizacji poszczególnych czynności, z tego też względu nieuzasadnionym się wydaje, przedstawianie wszystkich wniosków wypracowanych w trakcie oceny sytuacji, a tylko tych niezbędnych, które określi sam dowódca. Za organizację odprawy decyzyjnej odpowiedzialny jest szef sztabu. W odprawie, obok dowódcy i szefa sztabu uczestniczą kierownicy zespołów organizacyjno – funkcjonalnych stanowiska dowodzenia lub grupy operacyjnej. Do chwili rozpoczęcia odprawy należy przygotować:

- charakterystykę sytuacji kryzysowej i wynikające z niej zagrożenia;
- oleatę oceny terenu działania;
- oleatę (szkic) wariantu działania;
- niezbędne kalkulacje, tabele i inne pomocnicze dokumenty niezbędne dla uzasadnienia wariantu.

Finałem odprawy decyzyjnej jest akceptacja przez dowódcę przedstawionego mu przez sztab wariantu działania (ewentualna jego modyfikacja) i ogłoszenie go jako swojego zamiaru. Decyzja dowódcy jest odzwierciedleniem jego woli prowadzenia działań w określony sposób, natomiast rozwinięty na jej podstawie zamiar stanowi zobrazowanie (opis) wykonania zadania, to znaczy krótkie i jednoznaczne przedstawienie, w jaki sposób dowódca chce wykonać zadanie i co pragnie w konsekwencji osiągnąć.

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

- myśl przewodnią dowódcy;
- sposób wykonania zadania (w razie potrzeby podzielony na fazy /etapy/), w tym priorytety;
- podział sił.

3.4.3.3. Opracowanie planu działania

Kolejnym etapem fazy planowania reagowania kryzysowego jest sporządzenie planu działania. Stanowi on podstawę do przygotowania rozkazu do działania i uzupełniających go załączników oraz planu synchronizacji działań.

Plan działania jest przedstawionym w formie graficznej zamiarem dowódcy. Toteż musi on zawierać wszystkie informacje wymienione przez dowódcę w trakcie ogłaszania zamiaru działania. W praktyce jest to wybrany lub zaakceptowany w przypadku gdy był opracowywany jeden wariant działania (i ewentualnie zmodyfikowany) przez dowódcę wariant działania, uzupełniony o informacje zawarte w zamiarze.

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

3.4.3.5. Opracowanie rozkazu do działania

Opracowanie rozkazu do działania (bojowego) stanowi czwarty etap fazy planowania reagowania kryzysowego i następuje bezpośrednio po opracowaniu planu działania. Jego zrealizowanie pozwala na przejście do trzeciej fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia – stawiania zadań.

Rozkaz do działania składa się z części głównej oraz załączników. Część główna rozkazu obejmuje:

- Nagłówek służbowy;
- Część zasadniczą, która składa się z następujących punktów:
 1. Sytuacja.
 2. Zadanie.

3. Realizacja.
4. Zabezpieczenie logistyczne.
5. Dowodzenie i łączność.

- Część końcową.

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

Odpowiedzialnym za opracowanie rozkazu operacyjnego jest grupa operacyjna, a personalnie szef tego zespołu (zazwyczaj szef G/S 3 lub szef sztabu). W opracowaniu rozkazu współuczestniczą wszystkie zespoły organizacyjno - funkcjonalne dowództwa. Właściwie opracowany rozkaz powinien być krótki i zrozumiały. Przełożony określa w nim podwładnemu CO ma wykonać, nie precyzując JAK ma to zrobić. Zasada ta ma na celu zapewnienie podwładnym maksymalnej w danej sytuacji swobody działania i wyzwolenie w nich inicjatywy.

Rozkaz MUSI być przygotowany i dostarczony podwładnemu we właściwym czasie. Przyjmuje się, że z całego czasu przeznaczonego na przygotowanie działań 1/3 przeznaczona jest na pracę własną sztabu danego szczebla dowodzenia. Ten przedział czasowy powinien być zakończony przekazaniem rozkazu (zadań) podwładnym. W wypadku skrajnie ograniczonego czasu zadania przekazuje się podwładnym w formie wstępnego zarządzenia. Rozkaz do działania przekazuje się w takiej sytuacji w późniejszym terminie.

Integralną częścią rozkazu są załączniki sporządzane jako jego uzupełnienie, a także w celu zmniejszenia objętości jego części zasadniczej. Jeśli jest to konieczne załączniki uszczegóławiane są uzupełnieniami.

3.4.4. Stawianie zadań

Trzecią fazą cyklu procesu dowodzenia jest stawianie zadań. Celem tej fazy jest doprowadzenie do wykonawców zadań wynikających z decyzji podjętej przez dowódcę. Formalnie rozpoczyna się ona po zakończeniu opracowywania pełnego

rozkazu wraz z niezbędnymi załącznikami i uzupełnieniami. Jeśli jednak organizator pracy na SD – szef sztabu, lub osobiście dowódca uzna za celowe zastosowanie wstępnych zarządzeń (WZ), wówczas faza ta rozpocznie się praktycznie nieco wcześniej – po sporządzeniu planu do działania i (na jego podstawie) niezbędnych WZ. Sposób postawienia zadań może być różny i zależeć będzie od następujących czynników:

- szereblu dowodzenia;
- stopnia doświadczenia i wykształcenia dowódców;
- posiadanego czasu;
- posiadania i poziomu technicznych środków łączności i wspomaganie procesu dowodzenia.

Przyjmuje się, iż najlepszym sposobem postawienia zadań jest osobiste ich przekazanie podwładnym przez dowódcę. Osobisty kontakt przełożonego i podwładnego pozwala na dokładne przekazanie zadania oraz umożliwia szybkie i jednoznaczne wyjaśnienie niejasności lub wątpliwości. Daje też dowódcy możliwość sprawdzenia czy podwładni właściwie zrozumieli postawione im zadania.

Osobiste postawienie zadań podwładnym przez przełożonego może mieć miejsce:

- na SD przełożonego (przyjmuje wówczas formę odprawy koordynacyjnej poświęconej stawianiu zadań);
- na SD podwładnego;
- w terenie (na szereblu batalionu i niższym)*.

W celu skrócenia czasu stawiania zadań „u podwładnego” możliwe jest wykorzystanie zastępcy dowódcy (oraz innych oficerów sztabu) do przekazania w imieniu dowódcy rozkazów innym podwładnym w tym samym czasie, kiedy dowódca osobiście stawia zadania np. w rejonie głównego wysiłku. W przypadku, gdy postawienie zadań osobiście przez dowódcę jest niemożliwe, rozkazy mogą być dostarczone:

- przez oficerów łącznikowych;

* Wyjątkowo na szereblu brygady.

- przy wykorzystaniu technicznych środków łączności (w tym także środków automatycznej transmisji danych).

Sposób realizacji tej fazy cyklu procesu dowodzenia każdorazowo ustala dowódca lub szef sztabu. Miejsce, czas i sposób doprowadzenia zadań do podwładnych powinno być jednoznacznie sprecyzowane podczas informowania operacyjnego i przekazane podwładnym w zarządzeniach przygotowawczych.

Postawienie zadań ustnie przez dowódcę (osobę upoważnioną) lub przy wykorzystaniu technicznych środków łączności musi być potwierdzone pisemnym (pisemno – graficznym, graficznym) dokumentem dowodzenia dostarczonym adresatowi tak szybko, jak to jest możliwe.

Niekiedy, w celu umożliwienia szybszego rozpoczęcia cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia u podwładnych, stawianie zadań może mieć miejsce po zakończeniu odprawy decyzyjnej, w której w takiej sytuacji biorą udział podlegli dowódcy. Pomimo, iż rozkaz nie jest jeszcze gotowy, otrzymują oni ustne zadania od dowódcy i jeżeli jest to możliwe, kopie oleat z wariantem działania wybranym przez dowódcę. Z formalnego punktu widzenia jest to wydanie ustnych wstępnych zarządzeń. Porządek stawiania zadań (po podjęciu przez dowódcę decyzji i ogłoszeniu zamiaru jest analogiczny do przedstawionego powyżej, z wyjątkiem punktów 1 – 5, gdyż te informacje przekazywane są na początku odprawy decyzyjnej i nie ma potrzeby ich powtarzania.

3.4.5. Kontrola

Kontrola stanowi ostatnią, czwartą fazę cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia i zaznaczyć należy że występuje tylko w przypadku wprowadzenia planu w życie. Faza ta zapewnia ciągłość tego procesu, gdyż jej rezultaty stanowią podstawę do uaktualniania posiadanych danych o sytuacji, ewentualnych reakcji, wprowadzania zmian – i w rezultacie osiągnięcie celu działania.

Celem kontroli – fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia – jest sprawdzenie efektów (skutków) dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz sposobu ich wprowadzania w życie. Za realizację procesu kontroli

odpowiedzialny jest dowódca każdego szczebla dowodzenia. Jego obowiązkiem w tym zakresie jest zachowanie obiektywizmu oraz:

- zapewnienie właściwego stopnia (zakresu) kontroli, biorąc pod uwagę niezbędną dla podwładnego swobodę działania wynikającą z istoty zasady dowodzenia przez określenie celów działania;
- zmniejszenie do niezbędnego minimum udziału (obciążenia) kontrolowanego, to znaczy nie odciąganie go od jego głównego zadania – osiągnięcia celu działania;
- udzielanie pomocy kontrolowanemu po stwierdzeniu, iż pomoc jest potrzebna i możliwa.

Realizacja kontroli zawsze musi być starannie przygotowana. Użycie konkretnych i właściwych sposobów kontroli stanowi obszar odpowiedzialności całego dowództwa oraz jedno z zasadniczych zadań sztabu w zakresie wspomagania sprawowania dowodzenia przez dowódcę. Kontrola realizowana jest poprzez:

- ustanowienie elementów dowodzenia i koordynacji działań (EDKD);
- organizację synchronizacji działań;
- monitorowanie sytuacji;
- podejmowanie działań mających zmniejszyć różnice pomiędzy stanem zaplanowanym a rzeczywistym.

Ułatwieniem dla skutecznego sprawowania kontroli jest jednoznaczny, wyraźny podział odpowiedzialności pomiędzy określonym szczeblem dowodzenia i podległymi mu dowódcami.

Elementy dowodzenia i koordynacji działań mogą obejmować:

- graficzne EDKD (linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne i inne);
- wytyczne koordynujące;
- ograniczenia i wytyczne w zakresie różnych obszarów dowodzenia (stopnie gotowości, wykazy zastrzeżonych częstotliwości, rejony zastrzeżone i inne);
- obowiązujące standardowe procedury działania (SPD – ang. Standard Operating Procedures - SOP);
- inne.

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

dla skutecznego sprawowania dowodzenia a w tym kontroli działań. Skutecznym narzędziem sztabu w realizacji kontroli jest organizacja synchronizacji działań realizowana w celu:

- sprawdzenia czy podwładni właściwie zrozumieli swoje zadania;
- upewnienia dowódcy, czy synchronizacja działań poszczególnych elementów ugrupowania w zasadniczych etapach działań nie budzi zastrzeżeń.

Dokumentem dowodzenia wykorzystywanym w tym zakresie jest graficzno – tabelaryczny plan synchronizacji. Synchronizacji działań z udziałem podległych dowódców, jeżeli czas na to pozwala, poświęca się odrębną odprawę koordynacyjną.

Monitorowanie sytuacji obejmuje całokształt przedsięwzięć zapewniających możliwość porównania stanu zaplanowanego (*jak miało być*) ze stanem rzeczywistym (*jak jest*). Zasadnicze sposoby pozyskiwania informacji niezbędnych do sprawnego i ciągłego monitorowania sytuacji to:

- zbieranie meldunków od podwładnych;
- wizyty dowódcy w podległych mu wojskach;
- wysyłanie grup kontrolnych;
- prowadzenie kontroli po linii funkcjonalnej przez specjalistów rodzajów wojsk.

Meldunki od podwładnych obejmują zarówno meldunki terminowe jak i doraźne i stanowią podstawę do ciągłej aktualizacji danych o sytuacji. Wizyty dowódcy w podległych wojskach stanowią efektywne narzędzie kontroli w rękach każdego dowódcy. Pozwalają im przekonać się osobiście jak przebiega realizacja rozkazów, które wydali oraz w jakim stanie fizycznym i moralnym znajdują się ich podwładni. Zapewniają także warunki do najbardziej realnej oceny zdolności bojowej podległych sił.

Grupy kontrolne są szczególnie użyteczne w przypadku niejasnych lub skomplikowanych sytuacji potęgowanych brakiem meldunków od podwładnych. Formowane z oficerów sztabu, wysyłane są w celu upewnienia dowódcy, iż jego rozkazy zostały odebrane i są we właściwy sposób realizowane.

Kontrole po linii funkcjonalnej, prowadzone przez specjalistów rodzajów wojsk są szczególnie przydatne w zakresie kontroli stanu uzbrojenia i wyposażenia.

Informacje o aktualnej sytuacji przedstawiane są na mapach sytuacyjnych oraz dokumentach pomocniczych (zestawienia, tabele, szkice itp.) każdej organizacyjno - funkcjonalnej komórki stanowiska dowodzenia. Kierownicy tych komórek są osobiście odpowiedzialni za aktualność informacji zawartych w prowadzonych przez nich dokumentach dowodzenia.

Ustanowienie EDKD oraz monitorowanie sytuacji pozwalają dowódcy podejmować działania mające zmniejszyć różnicę (rozbieżności) pomiędzy stanem rzeczywistym a zaplanowanym.

Sytuacja monitorowana jest na mapach sytuacyjnych. W celu ułatwienia porównania stanu zaplanowanego z rzeczywistym, należy jako jednej z folii na mapie sytuacyjnej używać załącznika „Plan działania” do własnego rozkazu – co pozwala na łatwe ustalanie stopnia realizacji planu*.

Informacje pochodzące od przełożonego, podwładnych i sąsiadów oraz innych źródeł (np. zespołów kontrolnych) są zapisywane w dziennikach działań. Te z nich, których nie można (lub nie jest to celowe) zobrazować na mapach sytuacyjnych, a są potrzebne dla pracy zespołów funkcjonalnych powinny być umieszczone w pomocniczych dokumentach uzupełniających mapy sytuacyjne – tabelach, szkicach, zestawieniach, zgodnie z wytycznymi szefa danej komórki SD.

Monitorowane informacje stanowią podstawę do oceny czy różnice te wymagają podjęcia dodatkowych działań. Jeżeli dodatkowe czynności nie są niezbędne, dowódca i sztab kontynuują swoje standardowe działania – to znaczy realizują wcześniej ustalony plan.

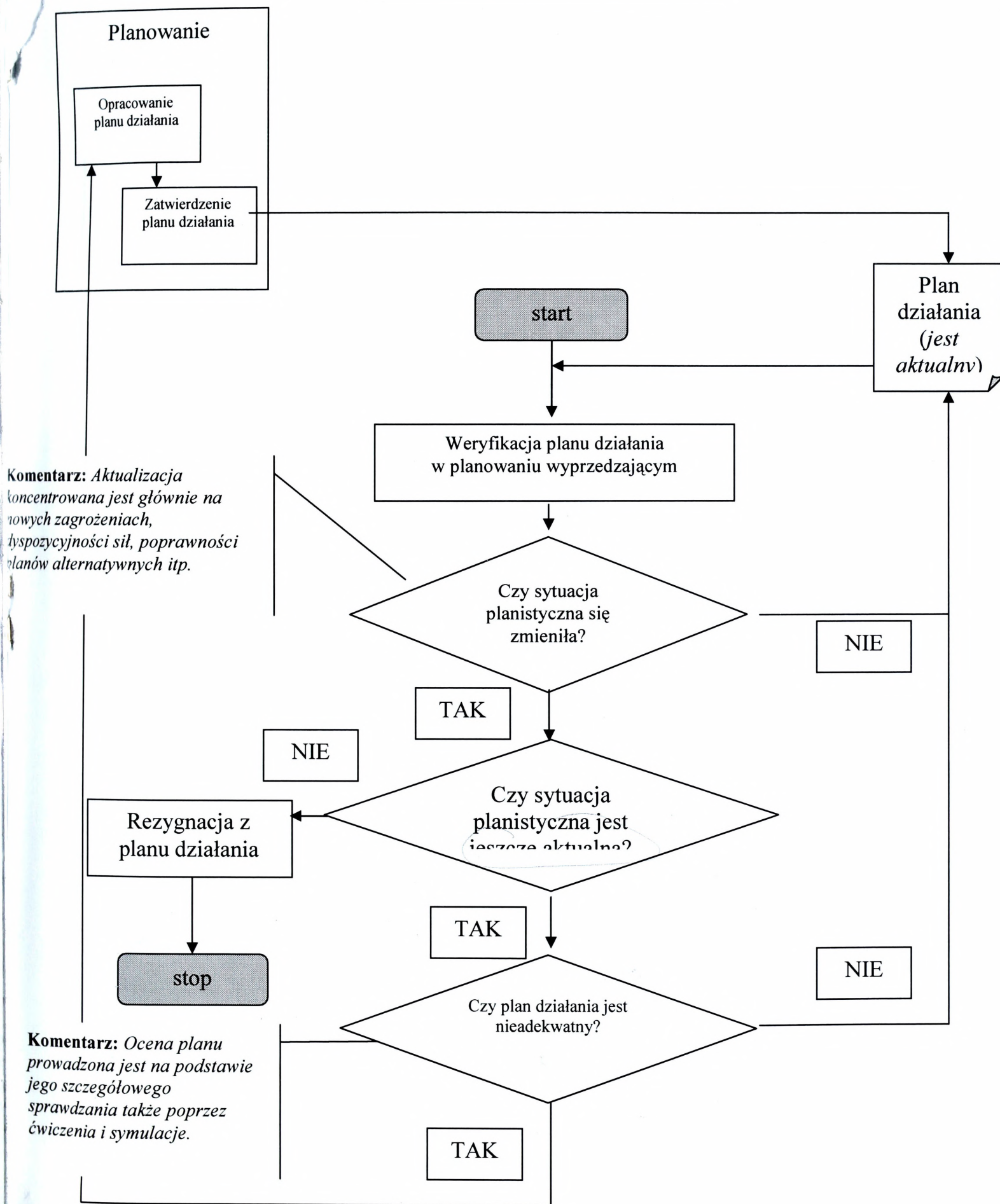
W przypadku, gdy zmiany są konieczne, dowódca, wspomagany przez swój sztab ustala, jakie czynności (decyzje) należy podjąć. Po ich identyfikacji przekazywane są podwładnym za pomocą zarządzeń bojowych.

* *
*

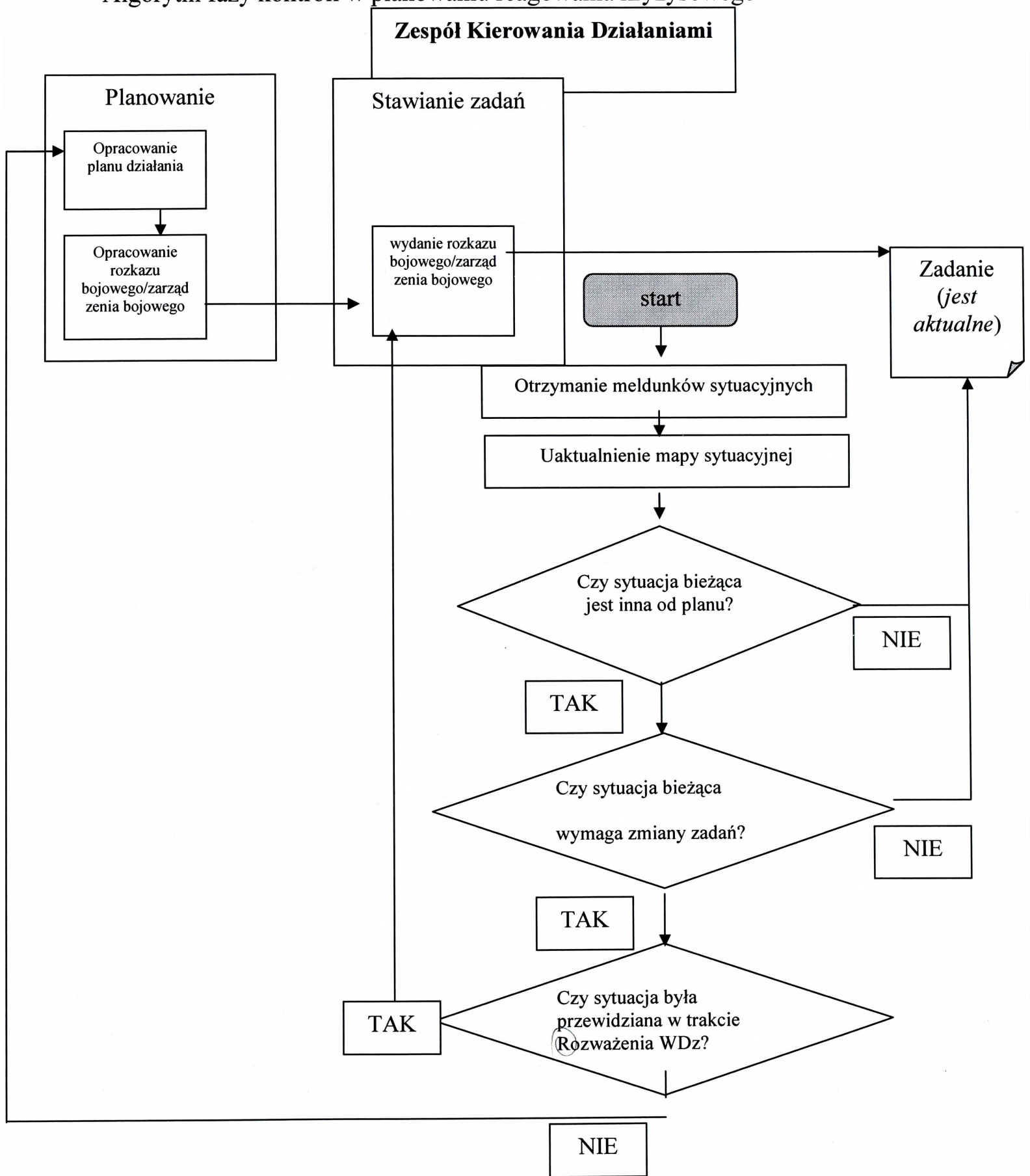
* Pomocne jest również stosowanie innego koloru (np. niebieskiego) do „prowadzenia” bieżącej sytuacji i innego (np. czarnego) do planu działania.

Algorytm fazy weryfikacji planu działania w planowaniu wyprzedzającym

Zespół Planowania Działań



Algorytm fazy kontroli w planowaniu reagowania kryzysowego



Zakończenie

Przedstawione w niniejszej pracy wyniki badań dotyczące fazy kontroli oraz struktur dowództw, które ją realizują na szczeblu taktycznym w czasie pokoju, sytuacji kryzysowych na terenie kraju, ukazały różne sposoby zorganizowania ich w zależności od sytuacji. W czasie pokoju następuje konwersja dowództwa danego szczebla na system stanowisk dowodzenia, a w sytuacjach kryzysowych na terenie kraju aktywuje się organ doradczy dowódcy (GRK, GO, ZO), który ma spełniać funkcje pomocnicze w planowaniu, organizowaniu i kontrolowaniu reagowania, na ww. sytuacji. Transformacja ta przebiega w sposób określony odpowiednimi ustawami, rozporządzeniami i dokumentami normatywnymi. Konwersja struktur dowodzenia czasu pokoju dokonywana jest na podstawie instrukcji: Wojenny System Dowodzenia.

Na podstawie obserwacji oraz prowadzonych analiz dokumentów rozkazodawczych, planistycznych i wykonawczych w tym obszarze należy stwierdzić, że zadania wynikające z tej problematyki są przez dowódców traktowane bardzo poważnie. Realizowane są szkolenia, aktualizacje planów, kontrolowany jest poziom przygotowania wyznaczonych sił do usuwania skutków klęsk żywiołowych i katastrof, podtrzymywana jest współpraca z administracją rządową i terenową.

Oczywiście, z naukowego punktu widzenia, określenie ostatecznych, sprawdzających się w różnych sytuacjach kryzysowych struktur organów dowodzenia wymaga ciągłych badań dotyczących zwłaszcza zasadności przyjętych struktur, zadań poszczególnych zespołów, więzi hierarchicznych i współdziałania, a przede wszystkim procedur działania. Wyniki tych badań mogą bowiem wpłynąć na usprawnienie istniejącego już systemu oraz dać podstawy teoretyczne oficerom zajmującym się, na co dzień problematyką planowania i organizowania systemu zarządzania kryzysowego w jednostkach Wojsk Lądowych SZ RP.

Kolejnym wnioskiem jest stwierdzenie, że przebieg cyklu decyzyjnego jest stosunkowo szczegółowo opisany do działań w trakcie wojny, natomiast trudno zidentyfikować jest taki opis w stosunku do sytuacji kryzysowych. Jedną z cech charakterystycznych w działaniach reagowania kryzysowego jest między innymi zacieranie się granic pomiędzy poszczególnymi poziomami działań. Często dowódcy

szczebla taktycznego realizują cele operacyjne, czy wręcz strategiczne. Z tego też względu tak ważne jest włączenie w proces planowania i kontroli działań specjalistów ze środowiska cywilnego. Jest, bowiem – co jest kolejną cechą charakterystyczną, tego typu operacji - ona prowadzona w bardzo delikatnym i kruchym środowisku i odbiega zasadniczo od podstawowego przeznaczenia sił zbrojnych. Z tego też względu tak istotnego znaczenia nabiera uwzględnienie w trakcie szkolenia zarówno dowództw jak i oddziałów i pododdziałów tematyki związanej z użyciem sił zbrojnych w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych.

Jednocześnie należy podkreślić, że nie ma „oddzielnego”, „innego” procesu dowodzenia w tego typu działaniach – proces ten jest taki sam jak w przypadku innych działań militarnych. Cykl decyzyjny procesu dowodzenia przebiega w czterech podstawowych łączących i przenikających się nawzajem fazach:

- 1) ustalenia położenia;
- 2) planowania;
- 3) stawiania zadań;
- 4) kontroli.

Kolejnym wnioskiem, jest konieczność przeprowadzania bardzo szczegółowej i precyzyjnej synchronizacji działań, w której powinny wziąć udział wszystkie elementy zaangażowane w rozwiązywanie sytuacji kryzysowej, zarówno wchodzące w skład komponentu wojskowego jak systemu pozamilitarnego zaangażowane w przyszłe działania.

Jednak specyfika dowodzenia w trakcie rozwiązywania sytuacji kryzysowych, narzuca inne traktowanie zarówno poszczególnych faz jak i etapów i czynności z tego też względu możemy określić następujący przebieg tego cyklu:

1. W przypadku podjęcia planowania wyprzedzającego tzn. zanim nastąpiła sytuacja kryzysowa:
 - Ustalenie położenia
 - Planowanie wyprzedzające
 - Ocena sytuacji
 - Decyzja
 - Opracowanie planu

- Weryfikacja planu – traktowana ze względu na ciągłość i realizowane w jej trakcie czynności jako kolejna faza, zastępująca fazy stawiania zadań i kontroli.

2. W przypadku podjęcia planowania po zaistnieniu sytuacji kryzysowej

- Ustalenie położenia
- Planowanie reagowania kryzysowego
 - Ocena sytuacji
 - Decyzja
 - Opracowanie planu operacji
 - Opracowanie rozkazu do działania
- Stawianie zadań
- **Kontrola**

Również rozpatrywane treści w poszczególnych fazach, etapach i czynnościach, powinny uwzględniać zarówno konieczność współdziałania z elementami pozamilitarnego systemu reagowania kryzysowego jak i uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne prowadzenia tego typu działań. A w związku z tym, że problematyka ta nie jest szczegółowo opracowana i nie ma „gotowych rozwiązań”, również prawnych - specyfika środowiska, w którym prowadzone są działania, wymaga szerszego ujęcia tej tematyki zarówno w procesie doskonalenia kadry - realizującej te zadania jak i szkolenia pododdziałów i oddziałów.

Natomiast jeżeli chodzi o problem badawczy to należy stwierdzić, że niestety zakres oraz szczegółowość opisu przedsięwzięć realizowanych w trakcie fazy kontroli jest zdecydowanie bardziej ogólny niż na przykład w przypadku fazy planowania. Również rozwiązania w tym zakresie w zdecydowanej większości oparte są częściej na badaniach teoretycznych niż na wnioskach z realizacji praktycznych działań - na pewno ten stan rzeczy spowodowany jest mniejszą ilością wniosków z ćwiczeń poświęconych fazie kontroli (ćwiczenia w zdecydowanej większości kończą się opracowaniem rozkazu bojowego – czyli nie uwzględniają kontroli jako elementu ćwiczenia). Kolejną trudnością jest brak dostępu do profesjonalnych i uwzględniających potrzeby sił zbrojnych programów symulacyjnych, które wspomagałyby dowódców i dowództwa różnych szczebli w obiektywizowaniu

wniosków wypracowanych w trakcie planowania - czyli częściowo realizujących przedsięwzięcia realizowane w trakcie kontroli.

BIBLIOGRAFIA

1. Cieślik Z., Lipowicz I., Niewiadomski Z., *Prawo administracyjne. Część ogólna*, Warszawa 2000.
2. Kitler W. i inni, *Samorząd terytorialny w obronie narodowej Rzeczypospolitej Polskiej*, AON., Warszawa, 2005.
3. Knetki J., *Operacje połączone*, AON, Warszawa 1997.
4. Kręcikij J., *Aspekty narodowe w procesie dowodzenia wojsk lądowych wybranych państw Sojuszu Północnoatlantyckiego*, Warszawa, AON 2001.
5. Kręcikij J., *Struktury organizacyjne dowództw i stanowisk dowodzenia wybranych armii państw NATO*, Warszawa, AON 2000.
6. Kręcikij J., *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, Warszawa, AON 2001.
7. Kręcikij J., *Wybrane problemy dowodzenia Wojsk Lądowych USA*, Warszawa, AON 2002.
8. Kręcikij J., *Zakresy uprawnień i odpowiedzialności dowódców wobec podległych im wojsk*, Warszawa, AON 2000.
9. Kręcikij J., *Podstawy dowodzenia*, Warszawa; AON 2007.
10. Kuleszyński L., *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Warszawa Wyd. MON 1967.
11. Michniak J. i inni, *Metody i treść pracy organów dowodzenia na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa, AON 2000.
12. Michniak J. i inni, *Dowodzenie w tyłowej strefie działań szczebla taktycznego i operacyjnego*, Warszawa, AON 2004.
13. Michniak J., *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, Warszawa, AON 2003.
14. Michniak J., *Dowodzenie i łączność*, Warszawa, AON, 2003.
15. Piotrowski S., *Dowodzenie w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, Warszawa, AON 1995.
16. Sikorski W. *Przyszła wojna*, MON, Warszawa 1984.
17. Saulewicz A., *Prawne problemy ludowej obronności i zadania rad narodowych w tej dziedzinie*, Warszawa 1968.

18. Strzoda M., Prusiński N., *System Dowodzenia. Terminologia. Część I.*, AON, Warszawa 2001.
19. Tomaszewski A., *System dowodzenia wojsk obrony terytorialnej*, Warszawa, AON 2001.

Słowniki i encyklopedie

1. Kopaliński W., *Słownik wyrazów i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa, Wiedza Powszechna 1970.
2. *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa, MON 1979.

Regulaminy, instrukcje i inne dokumenty normatywne

1. AAP-6 *Nato Glossary of Terms and Definitions*, Brussels, Military Agency for Standardization 2002.
2. *Regulamin działań wojsk lądowych*, Warszawa, DWŁąd., 1999 .
3. *AJP-01 (C): Allied Joined Doctrine*, 2007.
4. *AJP-09: NATO Civil-Military Cooperation Doctrine*, 2002.
5. *AJP-3 (A): Allied Doctrine for Joint Operations*, 2007.
6. *AJP – 3.4.1: Peace Support Operations*, 2001.
7. *Bi-MNC Directive for Peace Support Operations*, 1998.
8. *Doktryna Narodowa – Operacje Połączone (OP/01)*, Warszawa 2002.
9. *Doktryna szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (DD/07)*, Warszawa 2006.
10. *Karta Narodów Zjednoczonych*, San Francisco 1945.
11. *MC 327/1: The Military Concept for NATO Peace Support Operations*, 1997.
12. *NATO Strategic Concept*, Waszyngton 1999.
13. *UN Peacekeeping Operations. Principles and Guidelines*, Nowy Jork 2008.

