



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA

DETERMINANTY PLANOWANIA
OPERACJI WIELONARODOWYCH
„WSPÓLNA TARCZA-3”

65196

~~Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/5133~~



~~05-005133-003-0~~

WARSZAWA

2002

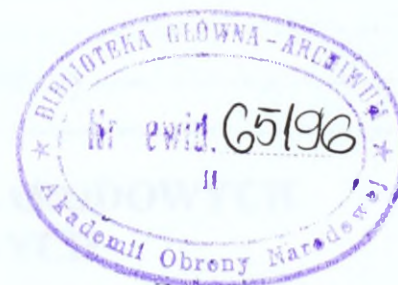


AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

INSTYTUT DOWODZENIA

DETERMINANTY PLANOWANIA OPERACJI WIELONARODOWYCH „WSPÓLNA TARCZA – 3”



Warszawa

2002



Recenzent:

płk dr hab. inż. Józef MICHNIAK

Redakcja naukowa:

mjr dr inż. Janusz KREĆIKIJ

wstęp, rozdział 3, zakończenie:

mjr dr inż. Janusz KREĆIKIJ

rozdział 1:

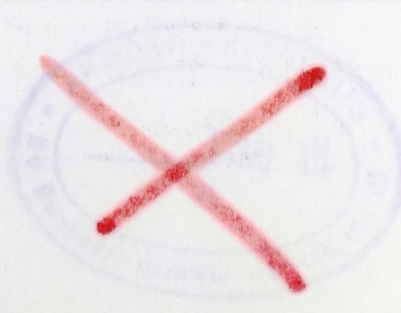
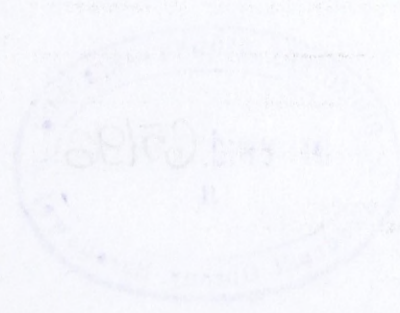
mjr dr inż. Tomasz MAJEWSKI

podrozdział 2.1, 2.2, 2.3:

mjr dr inż. Marek STRZODA

podrozdział 2.4:

kpt. dypl. inż. Jerzy SŁOWIK



WSTĘP -----	4
ROZDZIAŁ 1. PLANOWANIE W TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA	12
1.1. Istota i pojęcie planowania -----	12
1.2. Rola planowania w organizowaniu działań -----	15
1.3. Rodzaje planów -----	20
1.4. Determinanty i zasady planowania -----	23
1.5. Proces planowania-----	28
1.6. Bariery skutecznego planowania -----	35
1.7. Metody planowania -----	37
1.8. Metoda zarządzania przez cele -----	41
ROZDZIAŁ 2. PLANOWANIE W PROCESIE DOWODZENIA WYBRANYCH PAŃSTW NATO	46
2.1. Planowanie jako faza procesu dowodzenia Wojsk Lądowych Niemiec	49
2.1.1. Ocena sytuacji -----	52
2.1.2. Decyzja -----	57
2.2. Planowanie w procesie dowodzenia Wojsk Lądowych Stanów Zjednoczonych -----	62
2.3. Planowanie w procesie dowodzenia Wojsk Lądowych Wielkiej Brytanii-----	86
2.4. Planowanie w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej -----	99
2.4.1. Ocena sytuacji -----	100
2.4.2. Decyzja i zamiar dowódcy-----	120
2.4.3. Opracowanie planu operacji (planu działania) -----	123
2.4.4. Opracowanie rozkazu operacyjnego -----	125
ROZDZIAŁ 3. PLANOWANIE W WIELONARODOWYCH DZIAŁANIACH POŁĄCZONYCH	134
3.1. Aspekty terminologiczne procesu planowania działań wielonarodowych sił połączonych -----	135
3.1.1. Rodzaje (kategorie) planowania -----	135
3.1.2. Funkcjonalne wytyczne do planowania (<i>Functional Planning Guides – FPG</i>) -----	136
3.1.3. Regionalne wytyczne do planowania (<i>Regional Planning Guides – RPG</i>) -----	136
3.1.4. Szczegółowe wytyczne do planowania (<i>Specific Planning Guides – SPG</i>)-----	136
3.1.5. Dyrektywa wstępna (<i>Initiating directive</i>)-----	137
3.1.6. Zamiar działania (<i>Concept of Operations – CONOPS</i>)-----	137
3.1.7. Plany alternatywne (<i>Contingency Plans - COP</i>)-----	138

3.1.8.	Plany działania (<i>Operation Plans – OPLANs</i>) -----	138
3.1.9.	Obowiązujące plany obronne (<i>Standing Defence Plans – SDP</i>) ----	138
3.1.10.	Plany uzupełniające (<i>Supporting Plans – SUPLANs</i>) -----	139
3.1.11.	Rozkazy operacyjne (<i>Operation Orders - OPORDs</i>)-----	139
3.1.12.	Środek ciężkości (<i>Centre of Gravity – COG</i>)-----	139
3.1.13.	Punkty decydujące (<i>Decisive Points - DP</i>) -----	140
3.1.14.	Działania bezpośrednie i pośrednie -----	140
3.1.15.	Linie operacyjne (<i>Lines of Operations</i>) -----	141
3.1.16.	Kulminacja (<i>Culmination Point</i>) -----	141
3.1.17.	Manewr -----	142
3.1.18.	Tempo-----	142
3.1.19.	Przerwa operacyjna -----	142
3.1.20.	Kolejność działań / podział na fazy -----	142
3.2.	Przebieg procesu planowania działań połączonych i wielonarodowych	
	działan połączonych -----	143
3.2.1.	Faza I (wstępna)-----	146
3.2.2.	Faza II (początkowa) -----	149
3.2.3.	Faza III (opracowanie zamiaru działania) -----	157
3.2.4.	Faza IV (opracowanie planu działania) -----	164
3.2.5.	Faza V (weryfikacja planu)-----	167
	ZAKOŃCZENIE -----	173
	BIBLIOGRAFIA -----	181
	ZAŁĄCZNIKI -----	184

WSTĘP

Zobowiązania wynikające z funkcjonowania w Sojuszu Północnoatlantyckim dotyczą zarówno państw członkowskich jako całości, jak i sił zbrojnych stanowiących militarną podstawę systemów obronnych tych państw. Dla analityków wojskowych i teoretyków sztuki wojennej zobowiązania takie objawiają się w głównej mierze w postaci nowych obszarów problemowych, w których niezbędne okazuje się przeprowadzenie badań naukowych.

Wśród szeregu specjalności naukowych składających się na sztukę wojenną funkcjonuje również specjalność - dowodzenie. Tak jak zostało to przedstawione w pierwszej części pracy badawczej¹, w obszarze tej specjalności zaistniała potrzeba rozwiązania szeregu problemów naukowych dotyczących dowodzenia sprawowanego w warunkach wielonarodowych działań połączonych².

W środowisku analityków wojskowych Sojuszu Północnoatlantyckiego powszechne jest przekonanie, iż w przewidywalnym, umownym 10 - letnim okresie czasu zarówno zadania, jak i wynikające z nich działania NATO charakteryzować się będą specyfiką ujawnioną choćby w Bośni, Kosowie czy Afganistanie. Specyfika ta oznacza położenie specjalnego nacisku na wspólne, zintegrowane działania komponentów wszystkich (dostępnych i użytecznych dla danego zadania) rodzajów sił zbrojnych, poszerzonego jednak o aspekt wielonarodowości, nieograniczony przy tym tylko dla członków Sojuszu.

W konsekwencji tak postawionych zadań, przed dowodzeniem jako specjalnością sztuki wojennej staje konieczność zbadania wybranych problemów wiążących się z dowodzeniem w działaniach o skomplikowanym wielonarodowym i połączonym charakterze.

Stąd też, od roku 2000, w zespole pracowników naukowo – badawczych Instytutu Dowodzenia (uprzednio Katedry Dowodzenia i Łączności) prowadzone są prace badawcze mające na celu rozwiązanie niektórych z tego rodzaju problemów.

¹ J. Kręcikij, M. Strzoda, J. Trembecki, *Założenia teoretyczne wielonarodowej operacji połączonej*, Warszawa, AON 2000, s.5.

² *Combined Joint Operations* (ang.)

Kolejny, trzeci już problem naukowy, dotyczący zagadnień **planowania działań wspomnianego rodzaju sił**, stanowi logiczną kontynuację dwóch poprzednich, skoncentrowanych na teorii działań wielonarodowych sił połączonych oraz strukturach organizacyjnych ich dowództw.

Wyniki wstępnej analizy literatury przedmiotu zdecydowały o przyjęciu na potrzeby rozwiązania problemów badawczych sprawdzonej już procedury, której istotę obrazuje rys. 1.

Opracowanie pisarskie pracy stanowi sumę wniosków uzyskanych w wyniku zastosowania różnorodnych metod badawczych. Już początkowe prace wykazały istnienie szeregu luk w istniejącej wiedzy w zakresie stanowiącym obszar zainteresowania zespołu autorskiego. W konsekwencji ujawniła się sytuacja problemowa, dając początek pierwszemu etapowi procesu badań naukowych.

Cel główny pracy badawczej zdefiniowany został jako **identyfikacja elementów procesu planowania stosowanego w dowództwach wielonarodowych sił połączonych.**

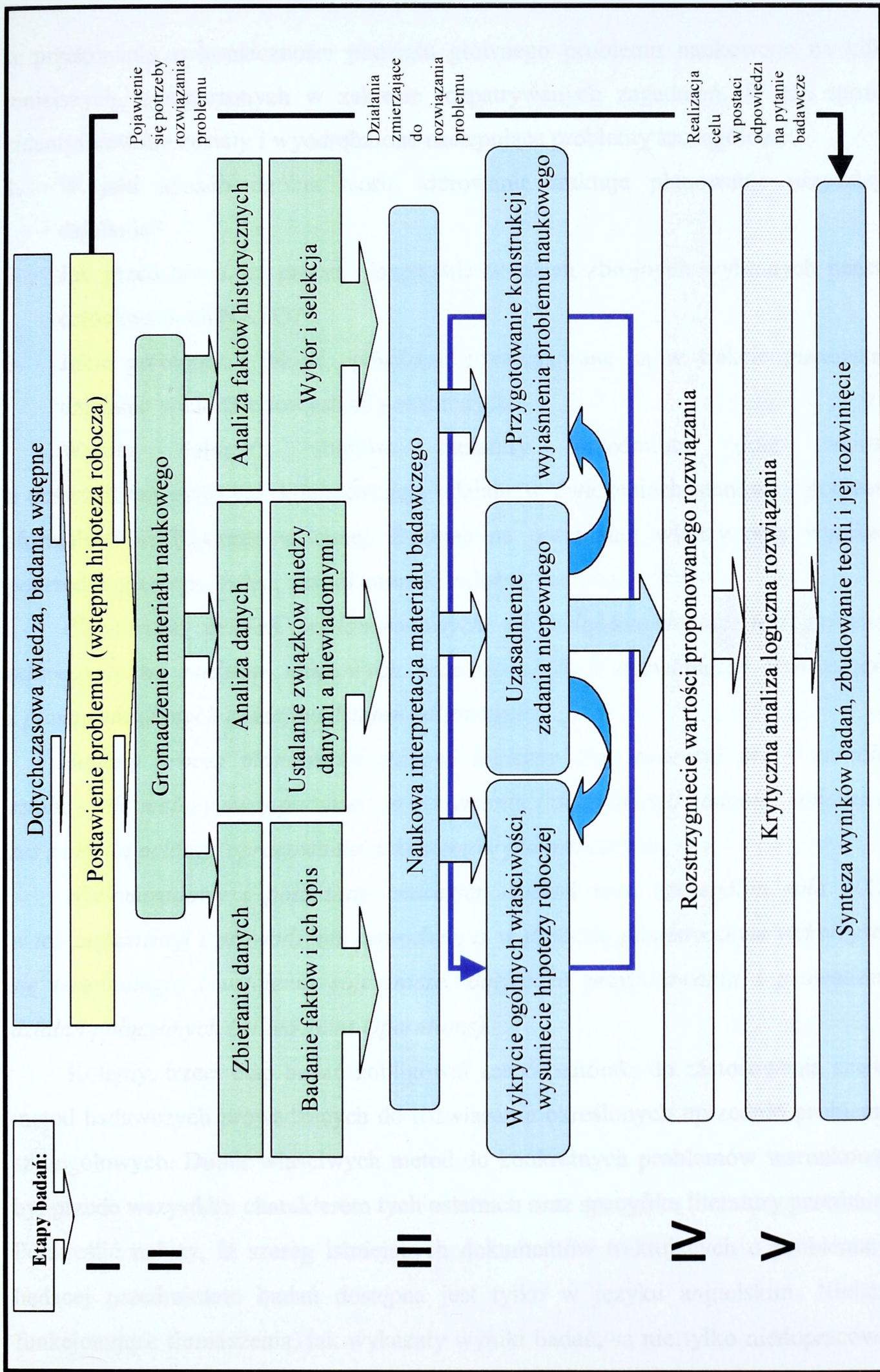
Szczegółowa analiza głównego celu umożliwiła identyfikację kilku celów cząstkowych prowadzących do jego osiągnięcia. Cele te określono w następujący sposób:

1. Zidentyfikować podstawy teoretyczne planowania jako funkcji i fazy kierowania.
2. Określić narodowe procedury planistyczne stosowane w wybranych armiach państw NATO.
3. Określić metodykę rozwiązywania problemów planistycznych działań wielonarodowych sił połączonych.

Aby osiągnąć przedstawione powyżej cele, zespół autorski sformułował problem badawczy w postaci pytania:

W jaki sposób i za pomocą jakich procedur planowane są działania wielonarodowych sił połączonych?

Kolejny, drugi etap badań polegał w głównej mierze na przeprowadzeniu szeregu analiz, porównań i analogii oraz dalszym, dogłębnym studiowaniu dostępnej literatury przedmiotu. W konsekwencji tych badań zespół autorski utwierdzony został



Rys. 1. Przyjęta na potrzeby pracy struktura procedury badawczej
 Źródło: Opracowano na podstawie S. Kaminski, *Nauka i metoda*.

w przekonaniu o konieczności podziału głównego problemu naukowego na kilka mniejszych, ograniczonych w zakresie rozpatrywanych zagadnień. W ten sposób zidentyfikowane zostały i wyodrębnione następujące problemy szczegółowe:

1. W jaki sposób ogólna teoria kierowania traktuje planowanie przyszłego działania?
2. Jak przedstawia się proces planowania w siłach zbrojnych wybranych państw członkowskich NATO?
3. Jakie problemy i jakimi sposobami rozwiązywane są w trakcie planowania działania wielonarodowych sił połączonych?

Wyniki dalszych studiów literatury przedmiotu oraz wnioski z doświadczeń będących konsekwencją udziału w ćwiczeniach stanowiły podstawę sformułowania hipotezy wstępnej. Bazując na posiadanej wiedzy oraz wynikach poprzedniego etapu badań, zespół autorski założył, że:

Planowanie działań wielonarodowych sił połączonych nie jest procesem oderwanym od podstaw naukowych oraz istniejących doświadczeń wynikających z planowania innych rodzajów działań militarnych.

Badany proces planowania stanowi logiczny ciąg twórczej pracy zespołów sztabowych, mający swój początek po otrzymaniu (identyfikacji) zadania, kończąc się zaś z chwilą pełnego opracowania dokumentów planistycznych.

Wielonarodowy i połączony charakter działań oraz szczególna rola NATO w ich organizacji i prowadzeniu powoduje, iż w procesie planistycznym wykorzystuje się terminologię i ustalenia sojusznicze, dotyczące przygotowania i prowadzenia działań połączonych (Allied Joint Operations).

Kolejny, trzeci etap badań zobligował zespół autorski do zastosowania szeregu metod badawczych prowadzących do rozwiązania określonych uprzednio problemów szczegółowych. Dobór właściwych metod do konkretnych problemów warunkowany był przede wszystkim charakterem tych ostatnich oraz specyfiką literatury przedmiotu. Podkreślić należy, iż szereg istniejących dokumentów traktujących o problematyce będącej przedmiotem badań dostępna jest tylko w języku angielskim. Nieliczne funkcjonujące tłumaczenia, jak wykazały wyniki badań, są nie tylko niedopracowane

pod względem merytorycznym, ale przynoszą także wiele sprzeczności i niejasności w zakresie terminologii.

Specyfika problemów badawczych rzutowała bezpośrednio na fakt, iż wśród użytych metod dominowały metody teoretyczne. Analiza, synteza, wnioskowanie, porównanie, analogia oraz uogólnienie znalazły zastosowanie we wszystkich etapach badań.

Analiza zastosowana została przede wszystkim w badaniach teoretycznych literatury dotyczącej problematyki planowania działań połączonych i wielonarodowych działań połączonych, w celu identyfikacji aktualnych ustaleń i kierunków zmian w rozpatrywanym obszarze.

Syntezie poddane zostały wnioski z badań teoretycznych i empirycznych, porównywane następnie z przyjętymi założeniami.

W wydobywaniu podobieństw i różnic w sposobach planowania stosowanych w różnych rodzajach sił zbrojnych oraz działaniach połączonych, szczególnie pomocne było porównanie.

W trakcie wnioskowania o podobieństwach badanych procesów planistycznych równoległe z porównaniem stosowana była analogia.

Z kolei uogólnienie wykorzystywane zostało do ujawnienia cech i zjawisk powtarzalnych, a przez to do formułowania zasad uniwersalnych dotyczących różnorodnych procesów planowania.

W zakresie metod empirycznych szczególne znaczenie miała obserwacja naukowa ćwiczeń dowódczo - sztabowych. Szczególnie istotna dla prawidłowego przebiegu procesu badawczego była obserwacja naukowa ćwiczenia dowódczo - sztabowego wielonarodowych sił połączonych *ALLIED EFFORT*, prowadzonego w ramach Kursu Taktyczno - Operacyjnego Integracji z NATO przy pomocy oficerów brytyjskiego *Joint Service Command and Staff College*. Uczestnictwo w przygotowaniu i przeprowadzeniu tych ćwiczeń dało podstawy do weryfikacji zasadności przyjętych założeń w zakresie specyfiki planowania działań połączonych sił wielonarodowych.

Rozwiązanie problemów szczegółowych spowodowało pozyskanie kolejnych faktów naukowych. Pozwoliły one na zweryfikowanie hipotezy wstępnej

i przedstawienie potencjalnego rozwiązania głównego (w tej części pracy) problemu w postaci **hipotezy roboczej**:

Planowanie, zgodnie z ogólną teorią kierowania, traktowane być może jako funkcja kierowania oraz jako faza szeroko rozumianego procesu kierowania. W konsekwencji takiego założenia planowanie działań wielonarodowych sił połączonych nie stanowi procesu oderwanego od podstaw naukowych. Bazuje ono na istniejących doświadczeniach wynikających z planowania innych rodzajów działań militarnych.

Rozwiązania narodowe w zakresie planowania pomimo różnic wynikających z ich formalnego podziału wykazują liczne podobieństwa wynikające zarówno ze wspólnych źródeł ogólnonaukowych, jak i sojuszniczych ustaleń standaryzacyjnych i obejmują:

- *otrzymanie/identyfikację zadania,*
- *analizę zadania,*
- *analizę/ocenę czynników, które w różny sposób wpływają na wykonanie zadania,*
- *identyfikację potencjalnych wariantów działania,*
- *ocenę zdefiniowanych wariantów działania,*
- *podjęcie decyzji (wybór jednego z wariantów),*
- *sporządzenie dokumentów planistyczno – dyrektywnych (rozkazów).*

*Wielonarodowy i połączony charakter działań oraz szczególna rola NATO w ich organizacji i prowadzeniu powoduje, iż w procesie planistycznym **wykorzystuje się terminologię i ustalenia sojusznicze, dotyczące przygotowania i prowadzenia działań połączonych** (Allied Joint Operations) oraz doświadczenia poszczególnych państw członkowskich, znajdujące swoją interpretację we właściwych dokumentach normatywnych NATO dotyczących takich rodzajów działań.*

Badany proces planowania stanowi logiczny ciąg twórczej pracy zespołów sztabowych, mający swój początek po otrzymaniu (identyfikacji) zadania, kończąc się zaś z chwilą pełnego opracowania dokumentów planistycznych.

W takim aspekcie proces planowania działań wielonarodowych sił połączonych obejmuje pięć faz planistycznych:

- fazę wstępną,
- fazę początkową,
- fazę opracowania zamiaru działania,
- fazę opracowania planu działania,
- fazę weryfikacji planu.

Niezależnie od tego rodzaju systematyki, na badany proces planowania składa się szereg czynności nie odbiegających od przedsięwzięć znanych w teorii organizacji i zarządzania jako proces decyzyjny:

- otrzymanie lub określenie zadania – powstanie sytuacji problemowej,
- analiza zadania – formułowanie problemu,
- analiza sytuacji (ocena czynników wpływających na wykonanie zadania) i identyfikacja wariantów działania - wykrycie, opracowanie i selekcja wariantów,
- analiza wariantów działania (rozważenie i porównanie) – budowa modeli i przewidywanie skutków oraz porównanie skutków i uszeregowanie wariantów,
- podjęcie decyzji – wybór jednego z wariantów,
- sporządzenie planu działania,
- ciągła weryfikacja sporządzonych planów.

Specyfika planowania działań wielonarodowych sił połączonych polega więc na zmianach w zakresie rozpatrywanych problemów, wynikających z aspektu wielonarodowości i udziału komponentów kilku rodzajów sił zbrojnych, nie zaś na różnicach w kolejności i treści rozpatrywanych problemów, która to kolejność ma swoje źródło w teorii organizacji i zarządzania.

Następny, czwarty etap badań polegał na weryfikacji hipotezy w celu jej ostatecznego uzasadnienia i sprawdzenia. Znaczną rolę odegrały w tym zakresie opinie wyrażone przez wykładowców brytyjskiego *Joint Service Command and Staff College*, dysponujących doświadczeniem w zakresie planowania i prowadzenia działań zarówno o charakterze połączonym jak i wielonarodowym.

Piąty i ostatni etap prac obejmował podsumowanie wyników badań, ich uogólnienie i syntezę. Zespół autorski przyjął określoną, wiarygodną interpretację

rozwiązania problemu badawczego, która przedstawiona została w pisarskim opracowaniu wyników badań.

Struktura opracowania wyników badań obejmuje wstęp, trzy rozdziały oraz zakończenie.

We **wstępie** zaprezentowano metodologiczne aspekty badań oraz konstrukcję opracowania pisarskiego pracy badawczej. Uzasadniono w nim wybór tematu stanowiącego fragment większego, złożonego procesu badawczego i przedstawiono przyjętą procedurę badawczą.

Rozdział pierwszy zawiera syntetyczne przedstawienie teoretycznych (ogólnonaukowych) aspektów planowania postrzeganego w postaci funkcji i fazy kierowania.

Rozdział drugi obejmuje wyniki badań dotyczących narodowych rozwiązań w zakresie planowania, stosowanych w wybranych armiach państw Sojuszu Północnoatlantyckiego.

Rozdział trzeci zawiera wyniki badań prowadzonych w obszarze procesu planowania działań sił połączonych o charakterze wielonarodowym.

Niniejsza praca, jak wspomniano, stanowi trzecią część długofalowego procesu badawczego prowadzonego w obszarze szeroko rozumianego dowodzenia w działaniach wielonarodowych sił połączonych. Wyniki badań trzeciej części wspomnianego procesu, zaprezentowane w opracowaniu, stanowią jednocześnie podstawę do kontynuacji prac badawczych, ukierunkowanych na fizyczne rezultaty procesów planistycznych, to znaczy na dokumenty dowodzenia zawierające wyniki planowania działań badanego rodzaju sił.

PLANOWANIE W TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA**1.1. Istota i pojęcie planowania**

Celem badań, których wyniki przedstawiono w tym rozdziale, była identyfikacja czynników, jakie należy uwzględnić przy planowaniu działań oraz ustalenie etapów procesu planowania. Zwrócono również uwagę na problematykę wdrażania planów oraz wyodrębniono metody planowania, które mogą być przydatne w organizacji wojskowej. Aby osiągnąć przedstawiony cel dokonano analizy szeregu publikacji z zakresu organizacji i zarządzania (planowania i podejmowania decyzji), w tym pozycji autorów, którzy są autorytetami w tym zakresie – W. Kieżuna, A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, M. Przybyły oraz L. Krzyżanowskiego. Rezultaty tych analiz, w formie opisu, konstatacji i wniosków przedstawiono poniżej.

Planowanie należy do jednego z czynników, który decyduje o sprawności działania kierownika¹, stąd też należy do podstawowych funkcji kierowniczych. Jednak nie jest nową ideą. Już w 1916 roku H. Fayol zaliczył je pod nazwą „przewidywanie” do pięciu wyodrębnionych przez siebie funkcji administracyjnych przedsiębiorstwa. „Przewidywać” znaczyło, według niego, snuć przypuszczenia co do przyszłości i przygotowywać ją.

W 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”². Ponadto dodają: „Planowanie jest angażowaniem się w przyszłość; wymaga przewidywania, woli działania i dążenia do założonych celów”³. Według J. Kozińskiego planowanie jest

¹ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa, PWE 1982, s. 207.

² *Strategor. Zarządzanie firmą*, Warszawa, PWE 1995, s. 415.

³ Tamże, s. 416.

„[...] ustalaniem celów i projektowaniem sposobów realizacji przyszłych działań, opartym na identyfikacji i analizie obecnych i przewidywaniu przyszłych warunków”¹.

Szczegółowo pojęcie planowania zdefiniował L. Krzyżanowski, opisując ją następującym wzorem:

$$FP = [AP_z] Q^{pl}_d [G, Q^p_{me}, \{nd_{os}\}_d, \{nd_{ap}\}_d] \leftrightarrow OT/SP$$

co można odczytać następująco: „[...] funkcja planowania, FP, polega na podejmowaniu przez aparat zarządzający, AP_z – pozostający w określonych relacjach (stosunkach i oddziaływaniach) z otoczeniem, OT, i z systemem (podsystemem) społecznym, SP, organizacji – decyzji planistycznych, Q^{pl}_d , dotyczących ustalania (i modyfikowania) celów organizacji, G, oraz zbioru pożądanych, potencjalnych (p) działań (oddziaływań) materialno-energetycznych, Q^p_{me} , jak również zasobów (zbiorów) osobowych i aparaturowych nośników działań $\{nd_{os}\}_d$, $\{nd_{ap}\}_d$ niezbędnych do realizacji tych celów”².

W ujęciu ogólnym L. Krzyżanowski stwierdza, że planowanie (ale i organizowanie) jest „[...] działaniem preparacyjnym, projektującym, które zmierza do skonstruowania wiązki celów oraz operacyjnej struktury ich realizacji”³.

Szczegółowo termin „planowanie” określają J. Leon i J. Frackiewicz – 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”⁴. ponadto dodają: „Duże znaczenie ma tutaj procedura podejmowania decyzji”⁵.

Na podstawie powyższych i innych analizowanych definicji⁶ 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,

¹ J. Koziński, *Planowanie jako funkcja zarządzania*, w: *Organizacja i zarządzanie*, M. Przybyła (red.), Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2001, s. 116.

² L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, Warszawa, PWN 1985, s. 229.

³ Tamże, s. 229.

⁴ J. Leon, J. Frackiewicz, *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Warszawa, Wydawnictwo Antyk – Marcin Dybowski 2000, s. 77.

⁵ Tamże.

⁶ Zob. J. Koziński, op. cit., s. 229.

- 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 pytania¹:

1. Do czego zmierza organizacja? (Jakie cele, jakiego rodzaju zamierza osiągnąć, jaka jest hierarchia i struktura celów).
2. Kiedy? (W jakich horyzontach czasowych, w jakich terminach i w jakiej kolejności instytucja zamierza osiągać ustalone cele).
3. Czym? (Jakich zasobów rzeczowych, finansowych oraz informacyjnych pod względem rodzaju, jakości i struktury potrzebuje instytucja, skąd je zamierza pozyskać lub jak przekształcić posiadane zasoby).
4. Kim? (Jakich zasobów ludzkich pod względem poziomu oraz struktury kwalifikacji potrzebuje instytucja, skąd je zamierza pozyskać lub jak przekształcić, udoskonalić już dysponowane zasoby).
5. Ile? (W jakich ilościach i w jakich proporcjach potrzebne są zasoby rzeczowe, finansowe, informacyjne i ludzkie).
6. Jak? (Jakich technologii, szczegółowych sposobów – metod i technik – zamierza użyć organizacja w swojej przyszłej działalności).

Planowanie, jak wspomniano, jest wybieganiem myślą w przyszłość, jednak wyraźnie różni się 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 organizacji² – zawiera bowiem zbiór informacji sterujących wykonywaniem zadań przez poszczególne komórki organizacyjne.

¹ Tamże, s. 116.

² Zob. *Strategor*, op. cit., s. 436.

Dobry plan, za J. Kozińskim, powinny charakteryzować następujące cechy¹:

1. **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.
2. **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 oraz wiarygodnych, stosowania sprawdzonych metod i technik oraz korzystania z pomocy specjalistów.
3. **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.
4. **Kompletność.** Plany powinny zawierać wszystkie istotne elementy – określenia co zrobić, jak, kiedy, z wykorzystaniem jakich zasobów.
5. **Komunikatywność.** Oznacza to, że plan musi być sformułowany w języku zrozumiałym dla wykonawców.
6. **Spójność.** Plany powinny być zgodne między sobą w zakresie celów, kierunków, sposobów i terminów działania.
7. **Operatywność.** Oznacza to możliwość natychmiastowego rozpoczęcia realizacji przez wykonawców po ich zaznajomieniu się.

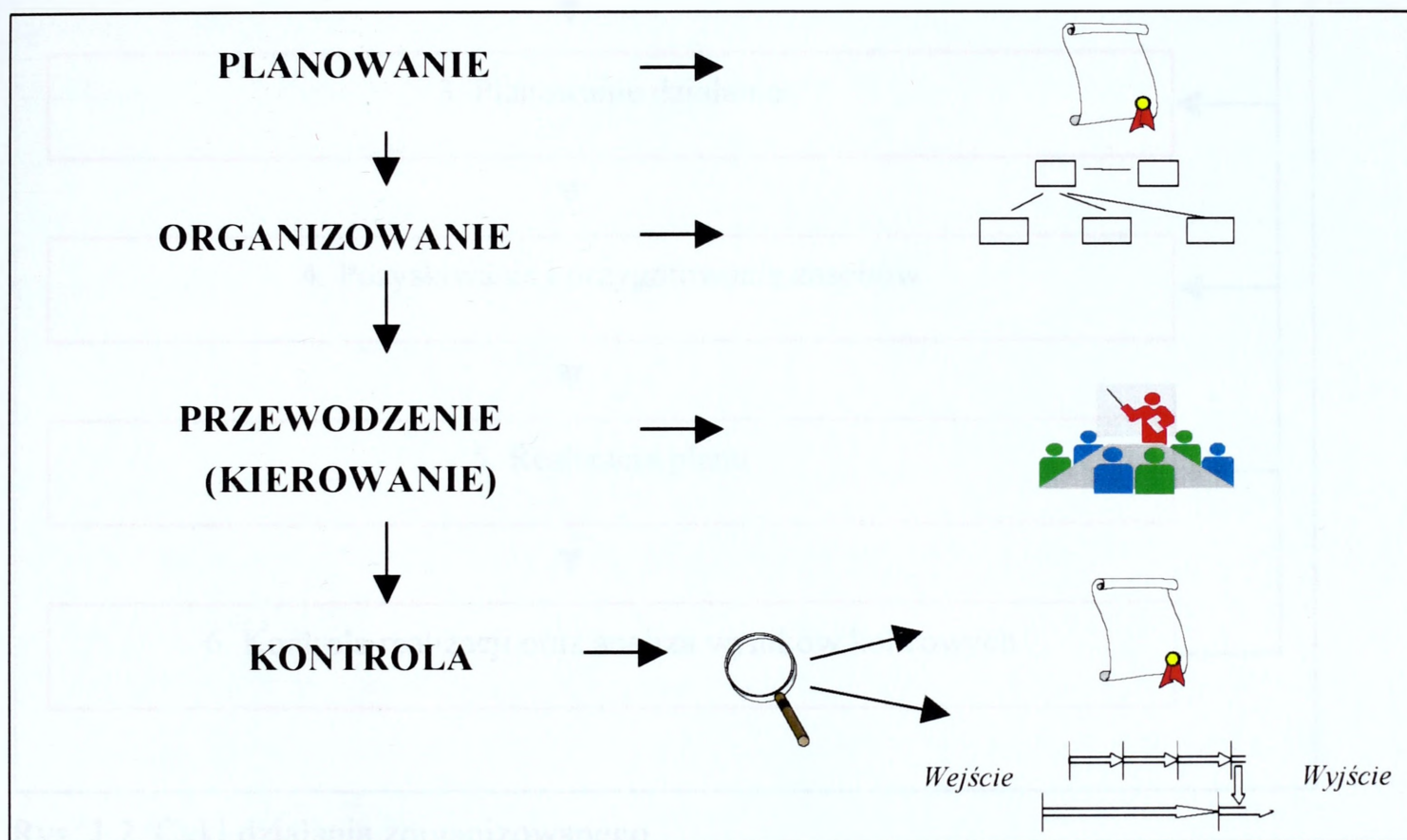
Ponadto plany powinny cechować się odpowiednią długookresowością oraz szczegółowością.

1.2. Rola planowania w organizowaniu działań

Rosnąca zmienność i złożoność warunków działania organizacji gospodarczych i budżetowych powoduje, że nieustannie poszukuje się nowych metod rozwiązywania problemów regulacyjnych oraz dąży do usprawniania procesu zarządzania i modyfikacji funkcji kierowniczych. Planowanie, będące, obok organizowania,

¹ J. Koziński, op. cit., s. 125-127.

przewodzenia i kontroli, jedną z funkcji¹ kierowniczych (rys. 1.1), jest również przedmiotem dociekań badawczych, w wyniku których formułuje się prawidłowości rządzące planowaniem oraz określa związki pomiędzy otoczeniem organizacji a przebiegiem i jakością planowania. Opracowanie planu pozwala zracjonalizować i ukierunkować działania kierownika; plan jest podstawą sprawnej realizacji funkcji organizowania i następnie motywowania. Jest również wzorcem z którym porównuje się bieżące i końcowe wyniki pomiaru funkcjonowania organizacji.



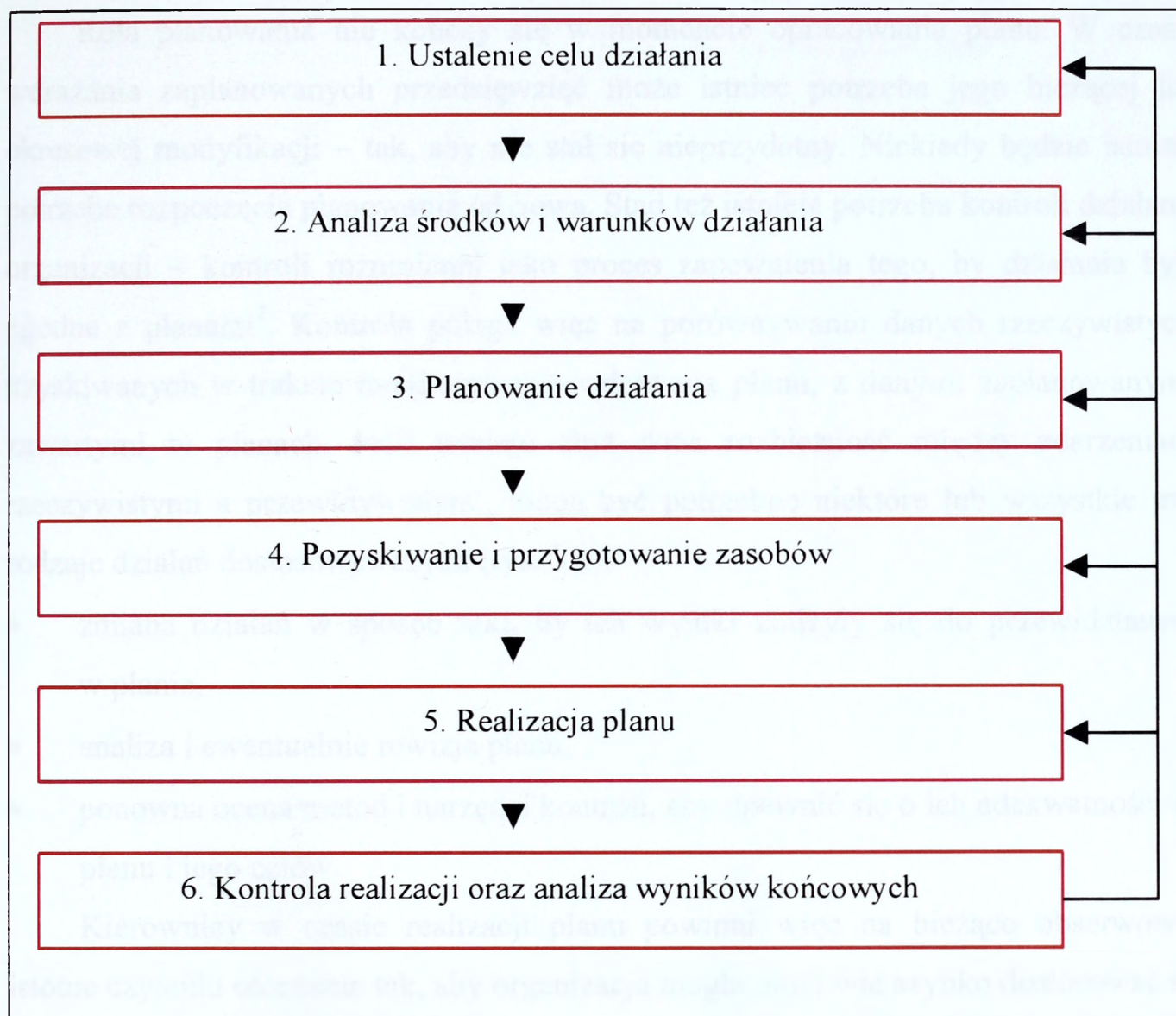
Rys. 1.1. Funkcje kierownicze

Jak słusznie zauważa H. Bieniok, „... wysoka sprawność, a zwłaszcza zdumiewające efekty pracy dobrze zorganizowanej wymagają nie tyle nadludzkiej pracowitości, co pewnego wysiłku umysłowego, a więc obmyślenia i odpowiedniej preparacji (przygotowania) całego działania”². Jednolitym, powszechnie

¹ Przez funkcję rozumie się „zbiór (zakres) potencjalnych (możliwych), zwykle powtarzanych, typowych i sformalizowanych proceduralnie działań, wyodrębnionych ze względu na ich zawartość treściową (rodzaj) oraz na ich zrelatywizowanie do określonego celu lub jego części (zadania)”. L. Krzyżanowski, op. cit., s. 189.

² H. Bieniok, *Cykl organizacyjny jako uniwersalna dyrektywa organizowania działań*, w: *Metody sprawnego zarządzania*, Warszawa. H. Bieniok i zespół, A. W. Placet 1997, s. 57.

przyjmowanym cyklem sprawnego działania człowieka i organizacji jest cykl organizacyjny opracowany przez H. Le Chatelier'a – rysunek 1.2.



Rys. 1.2. Cykl działania zorganizowanego

Źródło: H. Bieniok, op. cit., s. 59.

Etapy tego cyklu można sprowadzić kolejno do faz¹:

- obmyślenia, zaplanowania i przygotowania się, czyli do fazy preparacji (etapy 1–4),
- realizacji planu (etap 5-ty),
- kontroli wyników (etap 6-ty).

¹ Tamże, s. 57.

W cyklu organizacyjnym główny nacisk zostaje położony na fazę preparacji – jak zauważa H. Bieniok, „[...] dobre obmyślenie i przygotowanie działania jest połową sukcesu”¹.

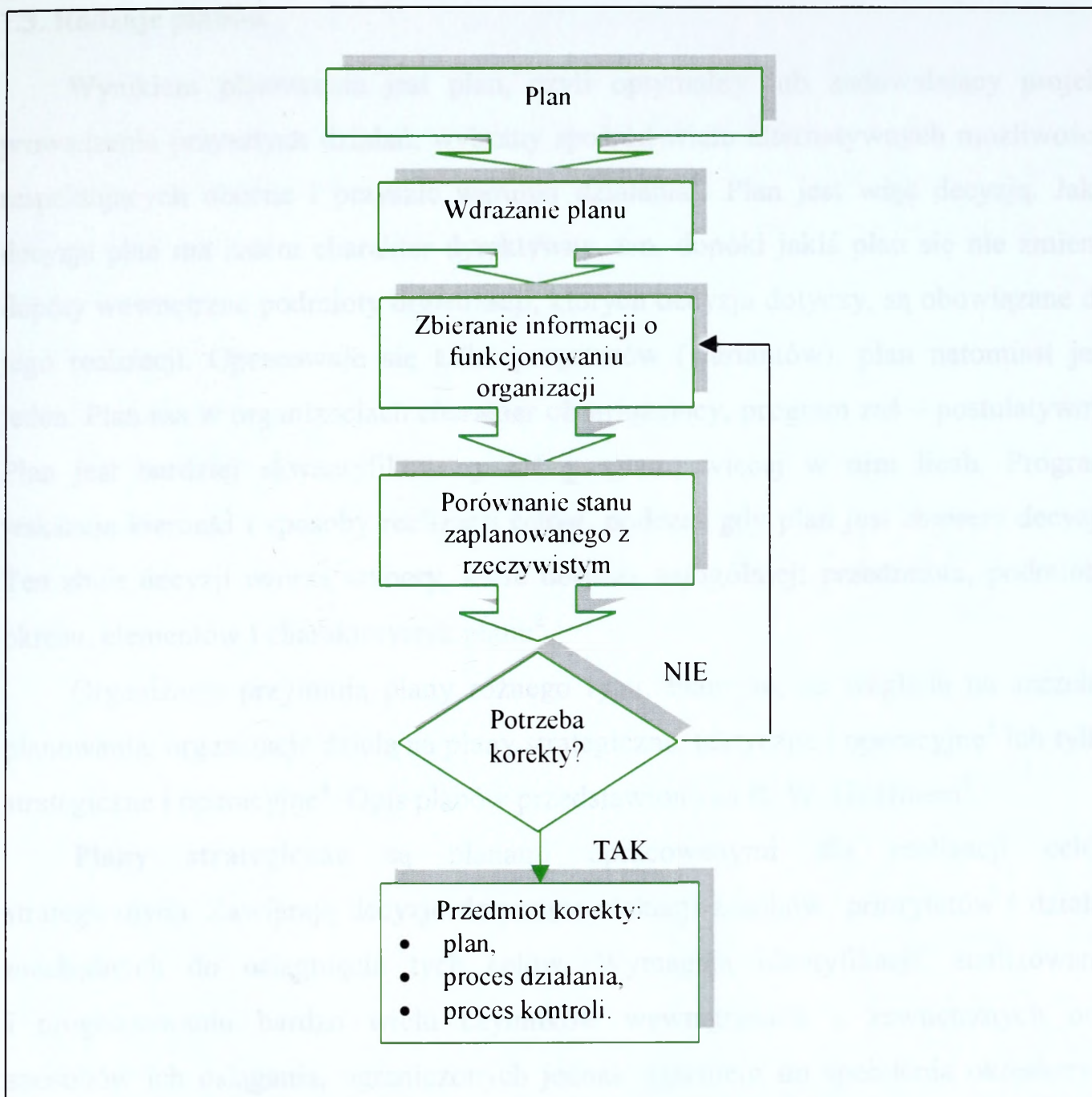
Rola planowania nie kończy się w momencie opracowania planu. W czasie wdrażania zaplanowanych przedsięwzięć może istnieć potrzeba jego bieżącej lub okresowej modyfikacji – tak, aby nie stał się nieprzydatny. Niekiedy będzie istniała potrzeba rozpoczęcia planowania od nowa. Stąd też istnieje potrzeba kontroli działania organizacji – kontroli rozumianej jako proces zapewnienia tego, by działania były zgodne z planami². Kontrola polega więc na porównywaniu danych rzeczywistych, uzyskiwanych w trakcie monitorowania wdrażania planu, z danymi zaplanowanymi, zawartymi w planach. Jeśli istnieje zbyt duża rozbieżność między zdarzeniami rzeczywistymi a przewidywanymi, mogą być potrzebne niektóre lub wszystkie trzy rodzaje działań dostosowawczych (rys. 3.1):

- zmiana działań w sposób taki, by ich wyniki zbliżyły się do przewidzianych w planie,
- analiza i ewentualnie rewizja planu,
- ponowna ocena metod i narzędzi kontroli, aby upewnić się o ich adekwatności do planu i jego celów.

Kierownicy w czasie realizacji planu powinni więc na bieżąco obserwować istotne czynniki otoczenia tak, aby organizacja mogła możliwie szybko dostosować się do nowych sytuacji. Powinni starać się przewidywać problemy zanim one wystąpią. W tym celu kierownicy muszą ustanowić obowiązek ciągłego zbierania danych o wewnętrznym funkcjonowaniu organizacji, aby stale uzyskiwać nowe informacje o jej sprawności i postawach pracowników. Wszelkie zebrane w ten sposób informacje powinny być systematycznie porównywane z wcześniej ustalonymi normami lub wzorcami efektywności. Znaczne odchylenia od tych wzorców powinny stanowić sygnał alarmowy, nakazujący podjęcie działań korygujących.

¹ Tamże, s. 59.

² A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa, PWE 1997, s. 82.



Rys. 1.3. Rola planu w procesie jego wdrażania

Z powyższych treści wynika, iż opracowanie planu w którym uwzględniono zasady planowania określone teorią zarządzania stwarza możliwość:

- sprawniejszego organizowania działania i skutecznego realizowania celów,
- korekty działań, gdyż stanowi wzorzec oceny realizacji zadań,
- korekty aktualnego planu,
- łatwiejszego dokonywania systemowych zmian w organizacji.

1.3. Rodzaje planów

Wynikiem planowania jest plan, czyli optymalny lub zadowalający projekt prowadzenia przyszłych działań, wybrany spośród wielu alternatywnych możliwości, respektujących obecne i przyszłe warunki działania¹. Plan jest więc decyzją. Jako decyzja plan ma zatem charakter dyrektywny, tzn. dopóki jakiś plan się nie zmieni, dopóty wewnętrzne podmioty organizacji, których decyzja dotyczy, są obowiązane do jego realizacji. Opracowuje się kilka programów (wariantów), plan natomiast jest jeden. Plan ma w organizacjach charakter obowiązujący, program zaś – postulatywny. Plan jest bardziej skwantyfikowany niż program, więcej w nim liczb. Program wskazuje kierunki i sposoby realizacji celów, podczas gdy plan jest zbiorem decyzji. Ten zbiór decyzji tworzą wybory, które dotyczą najogólniej: przedmiotu, podmiotu, okresu, elementów i charakterystyk planu².

Organizacje przyjmują plany różnego typu. Plany te, ze względu na szczebel planowania, organizacje dzielą na plany strategiczne, taktyczne i operacyjne³ lub tylko strategiczne i operacyjne⁴. Opis planów przedstawiono za R. W. Griffinem⁵.

Plany strategiczne są planami opracowanymi dla realizacji celów strategicznych. Zawierają decyzje dotyczące alokacji zasobów, priorytetów i działań niezbędnych do osiągnięcia tych celów. Wymagają identyfikacji, analizowania i prognozowania bardzo wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz sposobów ich osiągania, ograniczonych jednak dążeniem do spełnienia określonych potrzeb i oczekiwań społeczeństwa.

Przedmiotem planu są problemy o największym znaczeniu dla przetrwania i rozwoju instytucji – np. misja, skala działalności, sektory prowadzenia działalności, podstawowe kompetencje za pomocą których instytucja zamierza rywalizować z konkurentami, zasady wewnętrznej organizacji, kierunki prowadzenia prac badawczo-rozwojowych, źródła pozyskiwania i alokacja wewnętrznych zasobów, zasady kształtowania cen itp.).

¹ J. Koziński, op. cit., s. 115.

² Tamże, s. 116.

³ R. W. Griffin, op. cit., s. 207.

⁴ A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 76.

⁵ R. W. Griffin, op. cit., s. 207, 208.

Plany strategiczne są nadrzędne w stosunku do pozostałych planów instytucji i wyznaczają ramy do ich sporządzania. Mają jakościowy charakter – elementy skwantyfikowane mają w nim znaczenie uboczne i drugorzędne.

Plany taktyczne nastawione są na osiągnięcie celów taktycznych, czyli dla realizacji określonych części planu strategicznego. Plany taktyczne na ogół angażują wyższy i średni szczebel zarządzania, mają horyzont czasowy nieco krótszy niż plany strategiczne i koncentrują się na konkretnych sprawach. Plany taktyczne zajmują się więc bardziej realizacją zadań niż ich stawianiem.

Plany operacyjne koncentrują się na realizacji planów taktycznych dla osiągnięcia celów operacyjnych. Opracowuje je kadra średniego i niższego szczebla kierowniczego. Plany operacyjne koncentrują się na krótkim okresie i mają stosunkowo wąski zasięg. Każdy taki plan obejmuje dość wąski zestaw działań.

Ze względu na czas obowiązywania planu dzieli się je na długookresowe, średniokresowe i krótkookresowe¹.

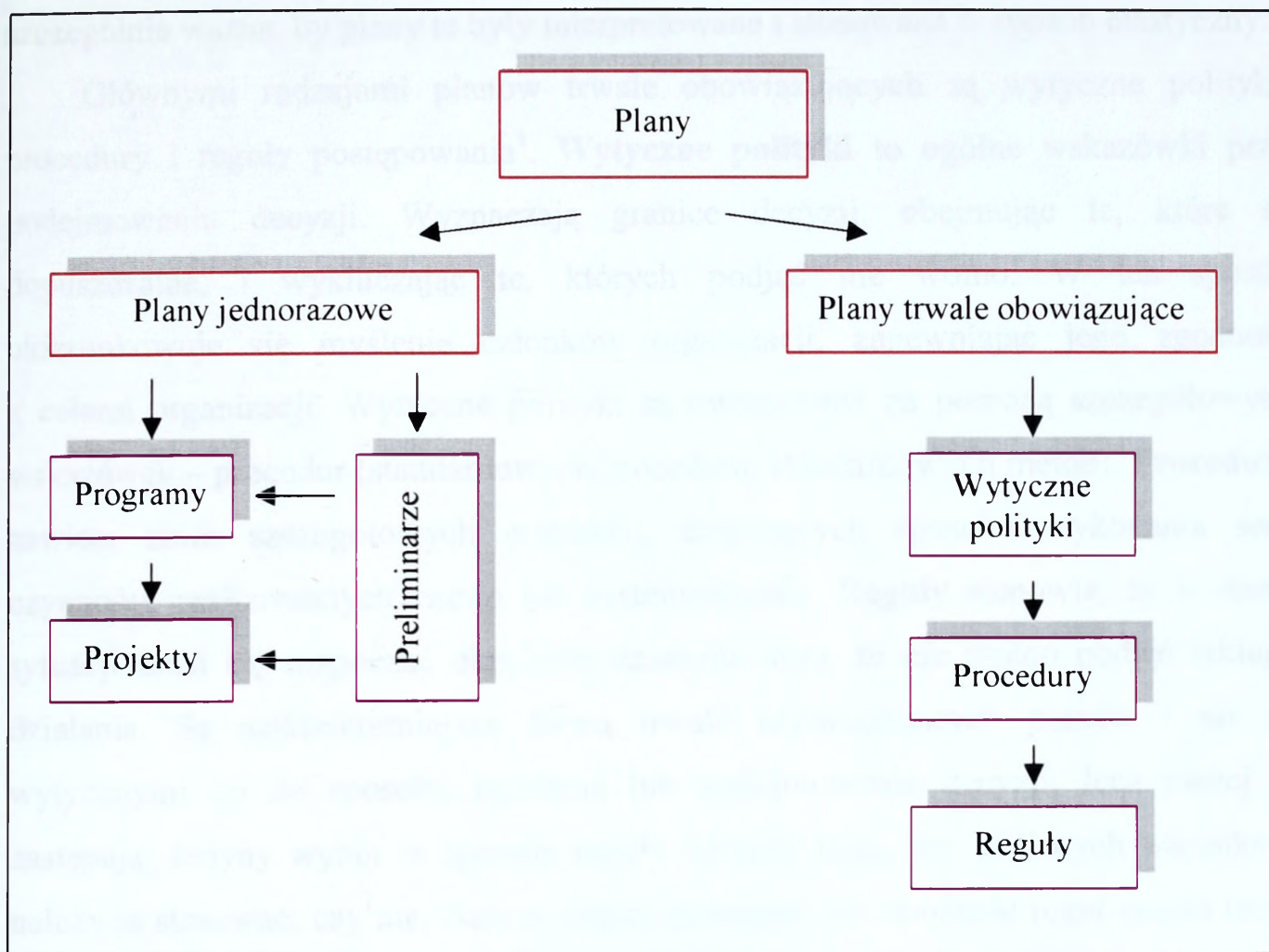
Plany długookresowe obejmują okres wieloletni, być może nawet okres kilku dziesięcioleci; najbardziej rozpowszechnione plany długookresowe obejmują okres pięcioletni lub dłuższy. **Plany średniokresowe** obejmują na ogół okres od roku do pięciu lat. **Plany krótkookresowe** obejmują na ogół okres jednoroczny lub krótszy. Ponadto, ze względu na kryterium podziału rzeczowego, wyróżnia się plany całościowe (dotyczą całej organizacji), odcinkowe (obejmują racjonalnie wyodrębnione obszary) oraz kompleksowe (obejmują kilka powiązanych ze sobą obszarów działania). Plany występują w dwóch podstawowych formach:

- plan działania – używany do uruchomienia działania według przyjętego planu,
- plan reakcji (awaryjny) – opracowany w celu zareagowania na nieprzewidziane okoliczności; zawiera alternatywne sposoby działania na wypadek, gdyby przyjęty plan został nieoczekiwanie zakłócony lub przestał odpowiadać zmienionym warunkom.

Plany, jak wskazują A. F. Stoner i Ch. Wankel można ponadto podzielić na jednorazowe oraz trwale obowiązujące² – rysunek 1.4.

¹ J. Koziński, op. cit., s. 118.

² A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 81.



Rys. 1.4. Klasyfikacja planów jednorazowych i trwale obowiązujących
 Źródło: A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 77.

Plan jednorazowy jest planem przygotowanym dla realizacji zadań, które prawdopodobnie w przyszłości nie będą powtarzane. **Program** to jednorazowy plan dla szerszego zestawu działań. **Projekt** to plan jednorazowy o węższym zakresie i mniejszej złożoności niż program, często dotyczy jednostkowych przedsięwzięć

Plany trwale obowiązujące służą do pokierowania za pomocą jednej decyzji lub jednego zbioru decyzji tych działań, które powtarzają się w organizacji. Wprowadzenie planów trwale obowiązujących umożliwia kierownikom zaoszczędzenie czasu przeznaczonego na planowanie i podejmowanie decyzji, gdyż w podobnych sytuacjach postępuje się w sposób konsekwentny i ustalony z góry. W niektórych przypadkach plany trwale obowiązujące mogą jednak powodować skutki niepożądane, gdyż zobowiązują kierowników do przestrzegania dawniej

podjętych decyzji, które mogły już utracić aktualność. Z tego względu jest sprawą szczególnie ważną, by plany te były interpretowane i stosowane w sposób elastyczny.

Głównymi rodzajami planów trwale obowiązujących są wytyczne polityki, procedury i reguły postępowania¹. **Wytyczne polityki** to ogólne wskazówki przy podejmowaniu decyzji. Wyznaczają granice decyzji, obejmując te, które są dopuszczalne, i wykluczając te, których podjąć nie wolno. W ten sposób ukierunkowuje się myślenie członków organizacji, zapewniając jego zgodność z celami organizacji. Wytyczne polityki są realizowane za pomocą szczegółowych wskazówek – procedur (standardowych procedurą, standardowych metod). **Procedura** zawiera zbiór szczegółowych instrukcji, dotyczących sposobu wykonania serii czynności, realizowanych często lub systematycznie. **Reguły** stanowią, że w danej sytuacji musi się rozpocząć określone działanie albo, że nie wolno podjąć takiego działania. Są najkonkretniejszą formą trwale obowiązujących planów i nie są wytycznymi co do sposobu myślenia lub podejmowania decyzji, lecz raczej je zastępują. Jedyne wybory w sprawie reguły dotyczą tego, czy w danych warunkach należy ją stosować, czy nie. Należy jednak pamiętać, że mnożenie reguł często może wpłynąć ujemnie na postawę pracowników.

1.4. Determinanty i zasady planowania

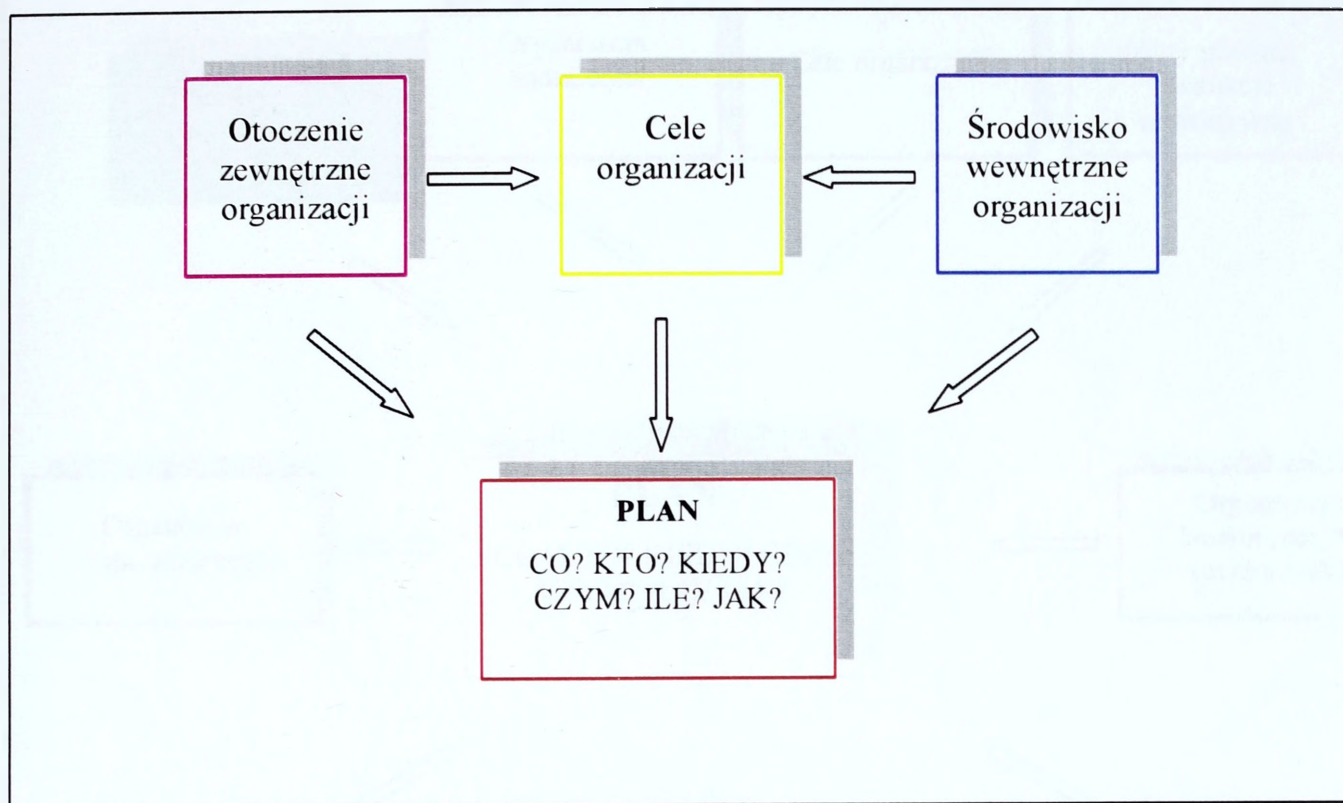
Najprościej proces planowania można określić jako ciąg stawianych pytań i udzielanych odpowiedzi. Za trzy podstawowe pytania, na które należy udzielić odpowiedzi w procesie planowania, uważa się następujące:

- dokąd organizacja zmierza?
- w jakim środowisku i otoczeniu organizacja się znajduje?
- jakie należy podjąć działania, aby osiągnąć zamierzony rezultat?

Odpowiedź na pierwsze i drugie pytanie wymaga rzetelnej analizy i oceny wszystkich czynników, które należy wziąć pod uwagę planując działania organizacji.

¹ Opis określony za A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 82.

Czynniki te, związane są z wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniem organizacji, mają, obok celów organizacji, decydujący wpływ na jej funkcjonowanie (rys. 1.5).



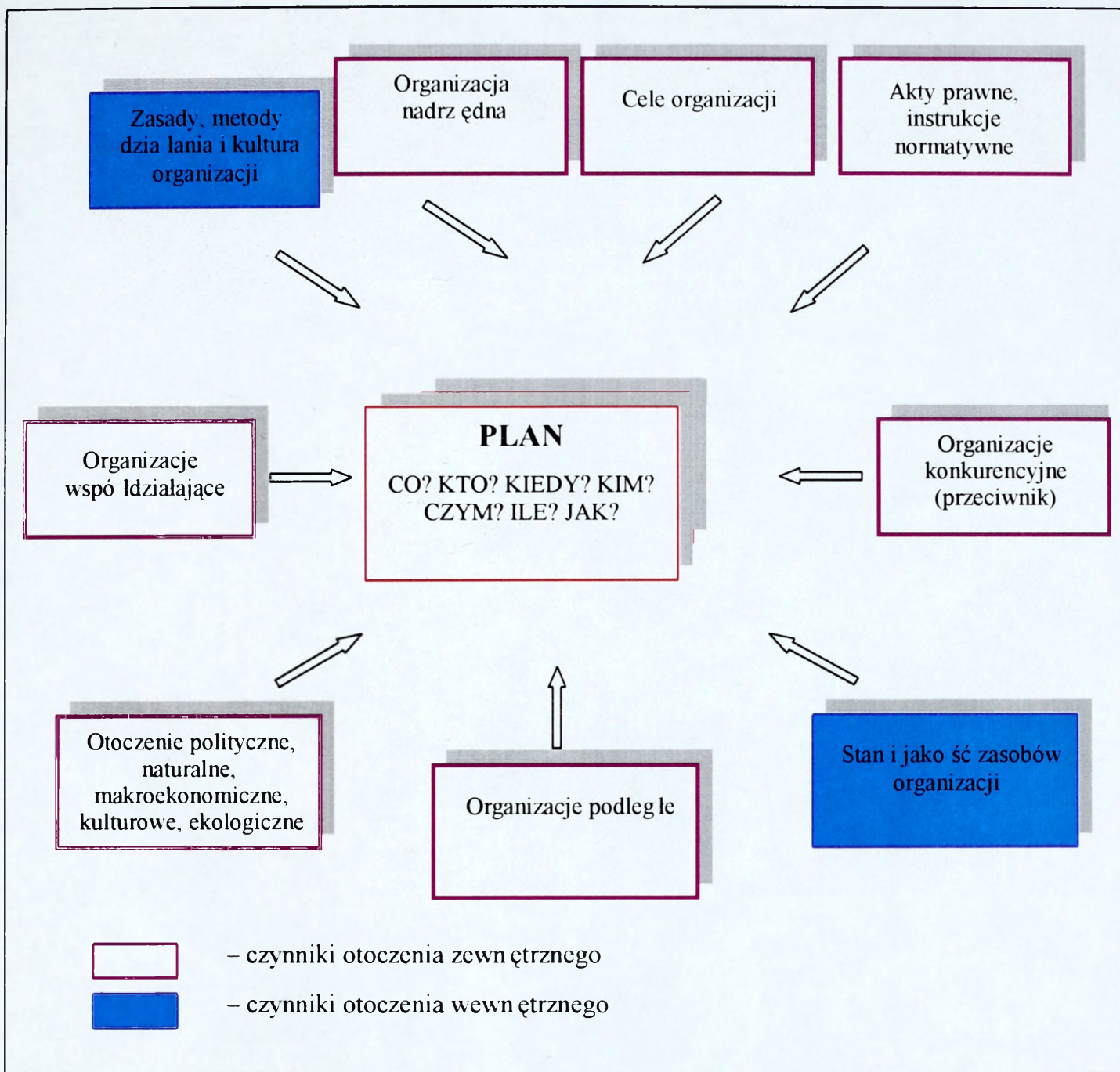
Rys. 1.5. Determinanty procesu planowania i planu

Stąd też czynniki te powinny zostać zidentyfikowane oraz uwzględnione również w procesie opracowywania planu działania organizacji. Inaczej plan będzie nierealistyczny i niespójny. Grupy takich czynników przedstawia rysunek 1.6.

Należy zwrócić uwagę na to, że pod pojęciem zasobów organizacji należy rozumieć zasoby informacyjne, finansowe, rzeczowe i ludzkie. Te ostatnie zawierają takie, między innymi, cechy personelu planistycznego, jak umiejętności wykorzystywania wiedzy oraz motywację do rzetelnego wykonywania czynności planistycznych.

Wykaz czynników determinujących plan byłby niepełny bez wskazania jeszcze jednego ważnego czynnika – jakości wiedzy naukowej o planowaniu działań.

Nieco inaczej czynniki determinujące planowanie przedstawia, za R. Millerem, M. R. Bedardem, W. Kieżun, (tab. 1). Determinanty te poklasyfikował na informacje wykorzystywane przez uczestników, wartości preferencji kierownictwa oraz zdolności i umiejętności planistów. Uwzględnił również kulturę organizacyjną.



Rys. 1.6. Czynniki otoczenia wpływające na proces planowania i plan
 Źródło: Opracowanie własne J. Kręcikij, T. Majewski, W. Zawadzki

Organizując proces planowania należy mieć na uwadze następujące wymagania:

- uwzględnianie zmienności otoczenia,
- szybkie dostosowywanie się do zadań i wymagań otoczenia,
- szybkie inicjowanie procesu planowania,
- przewidywanie rozwoju wydarzeń.

Tabela 1

Planowanie

Wejście	Proces planowania	Wyjście
<p>Informacje wykorzystywane przez uczestników:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hipotezy, • analiza przemysłowa, • analiza konkurentów, • istniejąca strategia. <p>Wartości preferencji kierownictwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • profesjonalne, • intuicyjne, <p>Zdolności i kwalifikacje uczestników</p> <ul style="list-style-type: none"> • zdolności percepcji, • kreatywność, • zdolności analityczne. <p>Kultura organizacyjna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • metody podejmowania decyzji, • preferencje, • normy i wartości. 	<p>Formalna koncepcja procesu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kto uczestniczy? • kiedy? • jakie dokumenty, raporty? • jakie hipotezy? <p>Styl kierowania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • planowanie jednoosobowe, • partycypacja kadr. <p>Sytuacja organizacyjna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • polityczne aspekty procesu planowania, • konflikty. 	<p>Hierarchia planów strategicznych:</p> <ul style="list-style-type: none"> • całościowy, korporacyjny, • plany taktyczne, • projekty. <p>Programowanie działalności. Plany:</p> <ul style="list-style-type: none"> • roczny, • marketingu, • badań, • produkcji, • personalny, • finansowy. <p>Budżety:</p> <ul style="list-style-type: none"> • roczny, • kwartalny.

Źródło: R. Miller., M. R. Bedard, *Le Design Organisationel*. In: Miller R. (ed.): *La Direction des Entreprises. Concepts et Applications*. Montreal, 2^e ed. MacGraw-Hill, 1988, s. 369. Za W. Kieżunem, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa, SGH, 1997, s. 329.

Proces planowania jest działaniem wysoce kreatywnym, wymagającym czasem intuicyjnych rozwiązań, jednak powinien opierać się na zawartych w teorii

zarządzania ogólnych zasadach planowania. Dokonując planowania należy więc dążyć do przestrzegania następujących zasad¹:

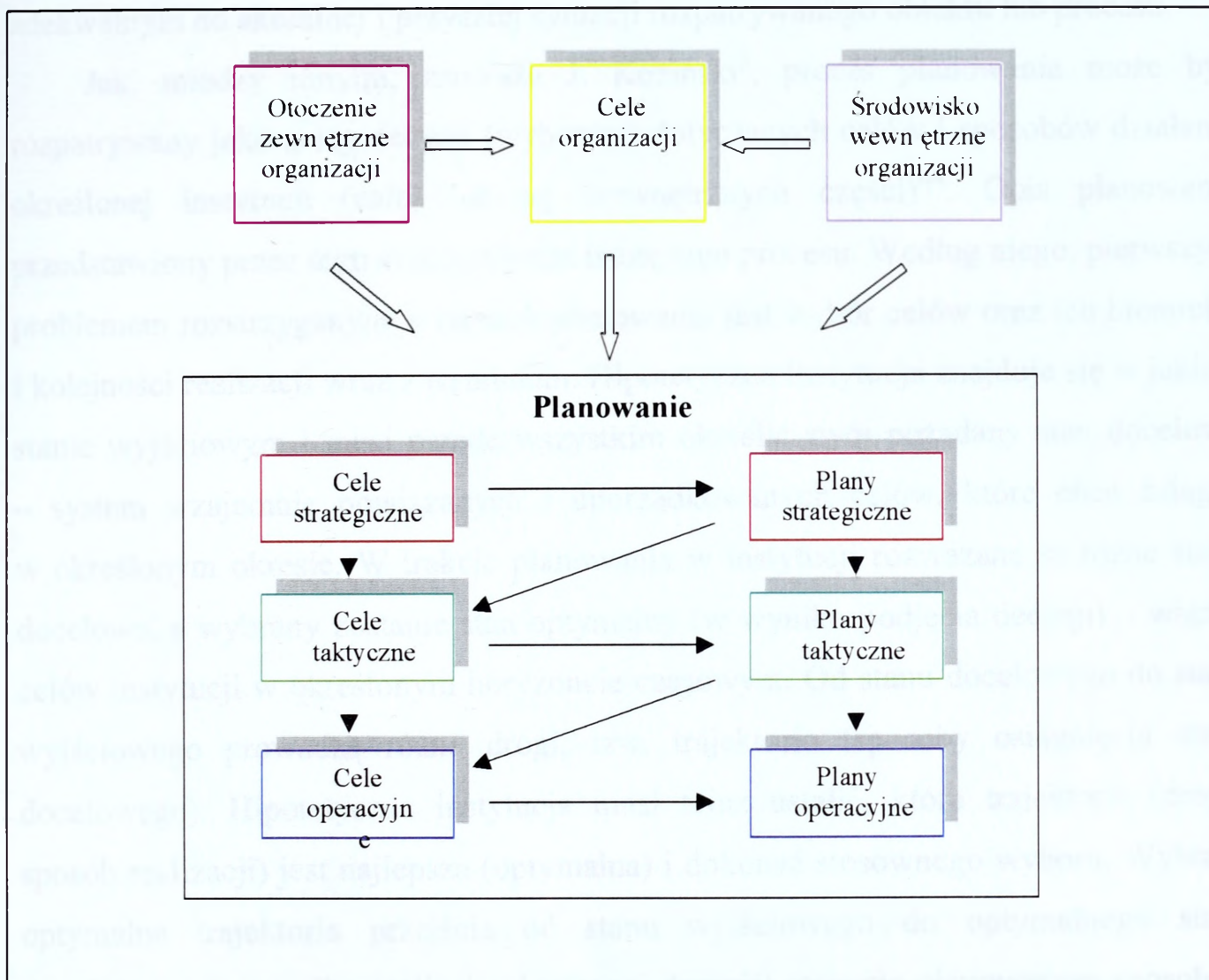
1. **Zasady chronologicznej kolejności planowania i działania.** Wymaga to, by wszystkie lub przynajmniej istotne działania w instytucji były poprzedzone planem rozumianym jako decyzja o zamierzonych celach oraz sposobach ich osiągnięcia. Plan powinien być wynikiem pewnego namysłu, refleksji przed działaniem realnym, a także stanowić pewną wytyczną do tego działania.
2. **Zasady hierarchiczności planowania.** Wymaga to, by z planów o szerokim przedziale rzeczowym (całościowych) i czasowym (długookresowych) były wyprowadzane plany o węższym przedziale rzeczowym (plany kompleksowe i odcinkowe) oraz czasowym (plany średnio- i krótkookresowe).
3. **Zasady adekwatności planowania do aktualnych i przewidywanych warunków.** Oznacza, że proces planowania powinien opierać się na rzetelnej analizie otoczenia i zasobów organizacji oraz na racjonalnej, uzasadnionej, wiarygodnej prognozie tego, co może być w przyszłości.
4. **Zasady współdziałania kompetentnych podmiotów.** W planowaniu niezbędne jest wykorzystywanie wiedzy oraz informacji wielu podmiotów wewnętrznych organizacyjnych.
5. **Zasady poparcia ze strony naczelnego kierownictwa.** Planowanie spełnia swoją funkcję, gdy postrzegane jako działalność sprzyjająca sprawności zarządzania. W największym stopniu zależy to od postawy naczelnego kierownictwa. Stąd też kierownictwo musi postrzegać planowanie jako działanie merytoryczne, nie czysto formalne oraz kształtować taką kulturę organizacyjną, która będzie sprzyjała działaniom związanym z rzetelnym planowaniem.
6. **Zasada integracji planowania i kontroli.** Planowanie musi być uzupełnione wdrożeniem planów oraz sprawdzeniem tego, czy i w jakim stopniu przynoszą one oczekiwane rezultaty.

Powyższe zasady w konkretnych warunkach działania organizacji ulegają uszczegółowieniu.

¹ J. Kosiński, op. cit., s. 120-121.

1.5. Proces planowania

Ogólny schemat procesu planowania w organizacji przedstawia rysunek 1.7. Zwraca on uwagę na dwa fakty: 1) potrzebę uwzględniania determinantów procesu planowania oraz 2) hierarchiczności planowania i planów. Plany strategiczne są bowiem źródłem celów dla planów taktycznych, a te – dla planów operacyjnych.



Rys. 1.7. Ogólny schemat procesu planowania

Analizując szczegółowe propozycje etapów procesu planowania, można stwierdzić, iż ich autorzy różnią się w liczbie wymienianych etapów (od 4 do 7), w akcentowaniu ważności danego etapu oraz tym, czy w zakres procesu zalicza się lub nie zalicza etapu wyboru wariantów działania.

Jak zauważają autorzy książki *Strategor*, w procesie planowania działań „[...] trzeba z góry oceniać zbiór problemów i poczynań, które dają szansę dojścia, w sposób najbardziej efektywny i pewny, do pożądanych wyników, ujętych

w sekwencję kolejnych odcinków”¹. Na iteracyjność tego procesu zwraca uwagę L. Krzyżanowski². Według tego autora proces planowania powinien przebiegać zgodnie z zasadą Nadlera, czyli przez cyklicznie stosowane zabiegi o charakterze analitycznym, syntezującym i oceniającym – od formułowania „idealnego” wzorca działań, przez uwzględnianie różnych ograniczeń, priorytetów i innych uwarunkowań (zwykle pogarszających ów idealny wzorzec), ku rozwiązaniom realistycznym, adekwatnym do aktualnej i przyszłej sytuacji rozpatrywanego obiektu lub procesu.

Jak, między innymi, zauważa J. Koziński³, proces planowania może być rozpatrywany jako „ciąg decyzji (wyborów) dotyczących celów i sposobów działania określonej instytucji (całej lub jej wewnętrznych części)”⁴. Opis planowania przedstawiony przez tego autora wyraża istotę tego procesu. Według niego, pierwszym problemem rozstrzyganym w ramach planowania jest wybór celów oraz ich hierarchii i kolejności realizacji wraz z terminami. Hipotetyczna instytucja znajduje się w jakimś stanie wyjściowym i musi przede wszystkim określić swój pożądaný stan docelowy – system wzajemnie powiązanych i uporządkowanych celów, które chce osiągać w określonym okresie. W trakcie planowania w instytucji rozważane są różne stany docelowe, a wybrany zostanie stan optymalny (w wyniku podjęcia decyzji) – wiązka celów instytucji w określonym horyzoncie czasowym. Od stanu docelowego do stanu wyjściowego prowadzą różne drogi, tzw. trajektorie (sposoby osiągnięcia stanu docelowego). Hipotetyczna instytucja musi teraz ustalić, która trajektoria (droga, sposób realizacji) jest najlepsza (optymalna) i dokonać stosownego wyboru. Wybrana optymalna trajektoria przejścia od stanu wyjściowego do optymalnego stanu docelowego (w wyniku podjęcia określonej decyzji) staje się planowanym sposobem działania instytucji. Proces ten J. Koziński prezentuje w 6 fazach:⁵

1. Identyfikacja i analiza aktualnych warunków wewnętrznych i zewnętrznych determinujących działanie jednostki organizacyjnej.

¹ *Strategor*, op. cit., s. 416.

² L. Krzyżanowski, op. cit., s. 229.

³ J. Koziński, op. cit., s. 123.

⁴ Tamże, s. 123.

⁵ Tamże, s. 124, 125.

2. Prognoza i analiza przyszłych warunków wewnętrznych i zewnętrznych determinujących działanie instytucji lub jej części.
3. Konstrukcja alternatywnych celów działania uwzględniająca wyniki analiz i prognoz z poprzednich faz
4. Wybór optymalnego systemu celów (optymalnej wiązki celów).
5. Konstrukcja alternatywnych sposobów działania instytucji.
6. Wybór optymalnych sposobów działania instytucji.

Natomiast A. F. Stoner i Ch. Wankel¹ wyróżniają cztery etapy procesu planowania:

1. Ustalenie celu lub zbioru celów. Punktem wyjścia do planowania jest decyzja o tym, czego organizacja lub jej część chce czy potrzebuje. Identyfikacja priorytetów i konkretyzacja zamierzeń umożliwiają skuteczną koncentrację zasobów organizacji.
2. Określenie istniejącej sytuacji. Jak odległe są cele organizacji czy jej części? Jakie są zasoby do realizacji celów? Dopiero po analizie obecnego stanu rzeczy można opracować plany dalszego postępowania.
3. Ustalenie, co sprzyja, a co przeszkadza w realizacji celów. Jakie czynniki środowiska wewnętrznego i otoczenia mogą ułatwić organizacji osiągnięcie jej celów? Jakie czynniki mogą stwarzać problemy? Przewidywanie przyszłych sytuacji, problemów i okazji jest zasadniczym elementem planowania.
4. Opracowanie planu lub zbioru działań prowadzących do osiągnięcia celu (celów). Końcowym etapem planowania jest opracowanie różnych wariantów działań prowadzących do osiągnięcia pożądanego celu lub celów, ocena tych wariantów i wybór najodpowiedniejszego (a przynajmniej zadawalającego) z nich. W tym etapie podejmowane są decyzje dotyczące przyszłych działań.

A. Chrostowski i P. Szczepankowski, stwierdzają, że kompleksowy proces planowania obejmuje: prognozowanie, programowanie i tworzenie planu². Autorzy ci wyodrębniają siedem etapów procesu planowania³: ustalanie celów, identyfikacja

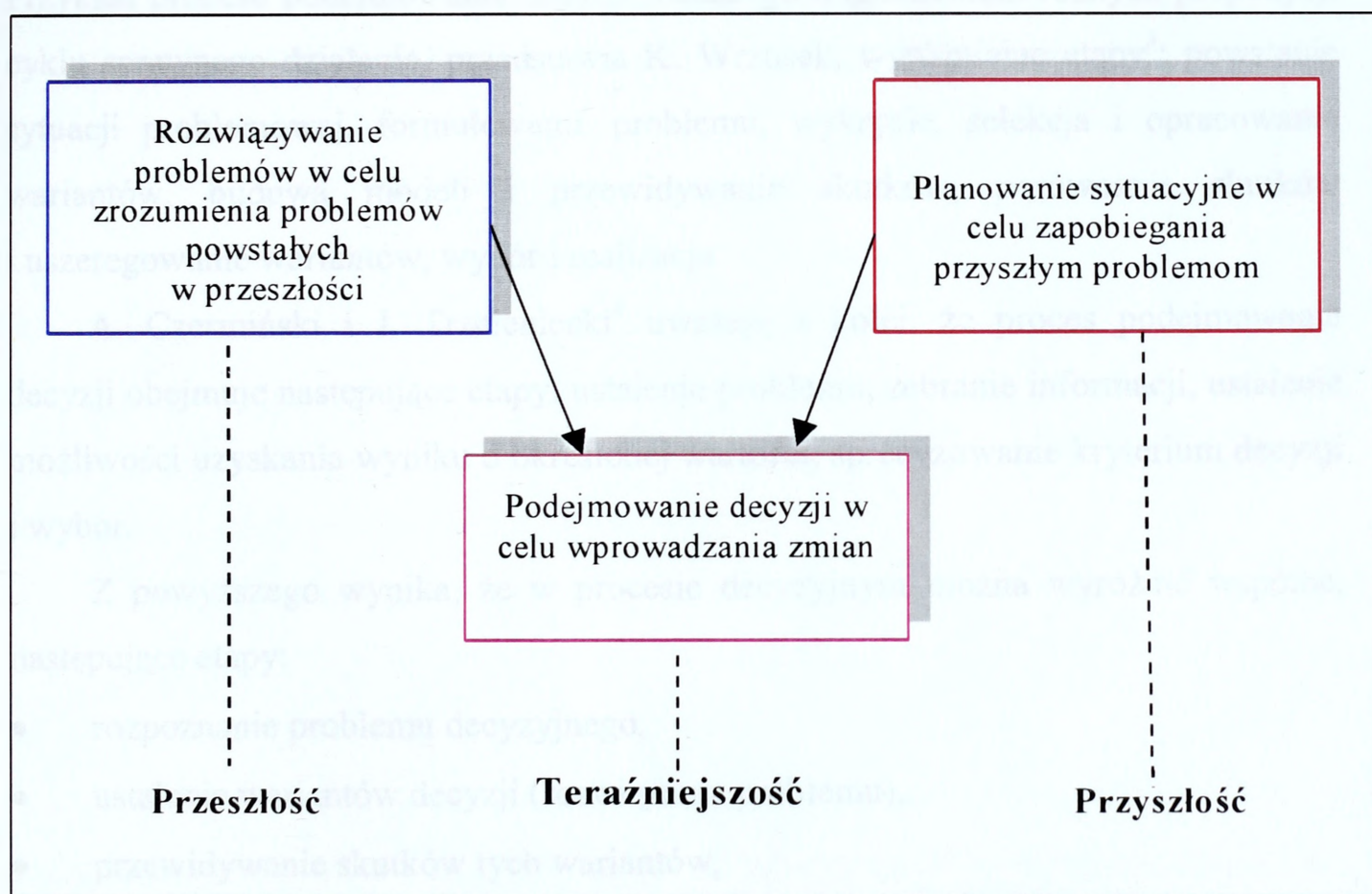
¹ A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 76.

² A. Chrostowski i P. Szczepankowski, *Planowanie*, w: *Zarządzanie. teoria i praktyka* pod red. A. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa, PWN 1999, s. 218.

³ Tamże.

problemów, poszukiwanie alternatywnych rozwiązań, ocenianie konsekwencji, dokonanie wyboru, wdrażanie planu, kontrola realizacji.

Jak już wskazywano, proces planowania jest procesem podejmowania decyzji i tak jest ujmowany w wymienianych przykładach. W szerszym znaczeniu decydowanie jest ujmowane jako kompleksowy proces, w którym występują czynności poprzedzające akt wyboru oraz działania wdrażające w życie wybrane rozwiązanie. Charakterystyczną cechą każdej decyzji jest to, że opiera się na informacjach z przeszłości i teraźniejszości, zaś jej realizacja dotyczy przyszłości (rys. 1.8).



Rys. 1.8. Podejmowanie decyzji a rozwiązywanie problemów i planowanie sytuacyjne
Źródło: P. Walker, *Podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów*, w: *Praktyka kierowania*, praca zbiorowa pod red. D.M. Stewart, Warszawa, PWE 1994, s. 541.

Uwzględniając planowanie należy jednak wskazać jeszcze jedno źródło informacji – wyniki przewidywania i prognozowania.

Zwykle uważa się, że proces decyzyjny składa się z dwóch faz: przygotowania i podjęcia decyzji lub – jak wskazuje W. Flakiewicz¹ – trzech faz: fazy rozpoznania, a więc określenia jaki jest problem, fazy projektowania, czyli formułowania możliwych rozwiązań problemu oraz fazy wyboru, dającą odpowiedź na pytanie, które rozwiązanie jest najlepsze.

W. Kieżun², definiując proces decyzyjny podkreśla ponadto, że polega on na przetworzeniu informacji wejściowych w informację wyjściową. Informacja wejściowa to meldunki, sprawozdania, instrukcje, a także wiedza i doświadczenie, a informacja wyjściowa to: dyrektywy, zarządzenia, rozkazy i polecenia. Podobnie ujmuje planowanie, wyróżniając wejście, proces planowania oraz wyjście (tab. 1). Przykład procesu podejmowania decyzji, będącego uogólnieniem różnych propozycji cyklu sprawnego działania, przedstawia K. Wrzosek, wyróżniając etapy³: powstanie sytuacji problemowej, formułowanie problemu, wykrycie, selekcja i opracowanie wariantów, budowa modeli i przewidywanie skutków, porównanie skutków i uszeregowanie wariantów, wybór i realizacja.

A. Czermiński i J. Trzcieniecki⁴ uważają z kolei, że proces podejmowania decyzji obejmuje następujące etapy: ustalenie problemu, zebranie informacji, ustalenie możliwości uzyskania wyniku o określonej wartości, sprecyzowanie kryterium decyzji i wybór.

Z powyższego wynika, że w procesie decyzyjnym można wyróżnić wspólne, następujące etapy:

- rozpoznanie problemu decyzyjnego,
- ustalenie wariantów decyzji (rozwiązania problemu),
- przewidywanie skutków tych wariantów,
- wybór na podstawie przyjętego kryterium wariantu najbardziej korzystnego.

¹ W. Flakiewicz, *Podjęcie decyzji kierowniczych*, Warszawa, PWE 1973, s. 23.

² W. Kieżun., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa, KiW 1997, s. 299.

³ K. Wrzosek, *Elementy analizy systemowej*, w: *Elementy teorii systemów i analizy systemowej*, T. Jajuga, i inni, Wrocław, Wyd. AE 1993, s. 113.

⁴ A. Czermiński, J. Trzcieniecki, *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa, PWN 1974, s. 74.

Biorąc pod uwagę wskazania wymienianych autorów na rysunku 1.9 przedstawiono proces planowania jako proces podejmowania decyzji. Uwzględniono w nim:

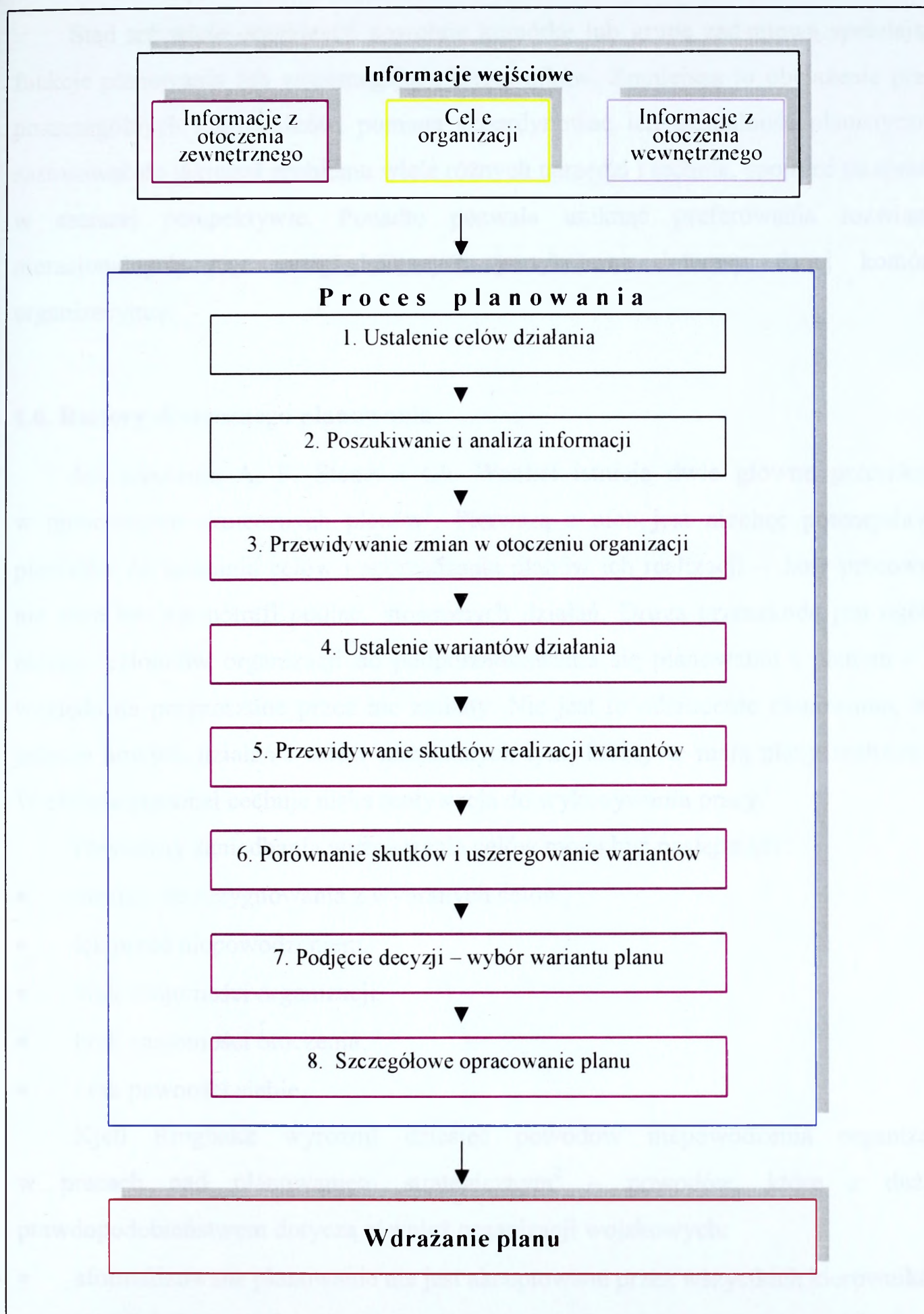
1. Etap formułowania celów działania (problemów do rozstrzygnięcia) dla danego szczebla organizacji.
2. Etap poszukiwania i analizy aktualnych warunków wewnętrznych i zewnętrznych determinujących działanie organizacji (rys. 1.6), wskazywany np. przez J. Kozińskiego.
3. Etap przewidywania przyszłych warunków wewnętrznych i zewnętrznych determinujących działanie organizacji, wyodrębniony np. przez J. Kozińskiego, A. F. Stonera i Ch. Wankla.
4. Etapy ustalania wariantów działania, przewidywania skutków realizacji wariantów działania oraz ich porównania i wyboru – wskazywane przez A. Chrostowskiego i P. Szczepankowskiego oraz wyodrębnione przez K. Wrzoska jako etapy procesu podejmowania decyzji.
5. Etap opracowania szczegółowego planu (programu, projektu).

W trakcie procesu planowania realizowane są dodatkowe czynności, z których najważniejsze to:

- zbieranie i ewentualne przetwarzanie danych,
- określenie ograniczeń,
- wybór metody oceny (wartościowania) wariantów,
- wybór kryteriów decydowania.

Wszystkie wyodrębnione etapy procesu decyzyjnego są ze sobą powiązane sprzężeniami zwrotnymi. Oznacza to, że do poznania ostatecznego rozwiązania – wyboru wariantu – dochodzi się przez wielokrotne powtarzanie cyklu czynności poznawczych. Tylko w sporadycznych przypadkach udaje się osiągnąć w pełni zadowalające rozwiązanie za pierwszym razem.

Planowanie jest procesem czasochłonnym i skomplikowanym, wymagającym uwzględnienia wielu czynników otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Wymaga od kierowników również oderwania się od bieżących spraw, co utrudnia kierowanie podwładnymi oraz utrudnia wykonanie zadowalającego planu.



Rys. 1.9. Proces planowania jako proces podejmowania decyzji

Stąd też wiele organizacji powołuje komórkę lub grupę zadaniową spełniającą funkcje planowania lub wspomagającą kierowników. Zmniejsza to obciążenie pracą poszczególnych kierowników, pomaga skoordynować ich działalność planistyczną, zastosować do jakiegoś problemu wiele różnych narzędzi i technik, spojrzeć na sprawę w szerszej perspektywie. Ponadto pozwala uniknąć preferowania rozwiązań nieracjonalnych czy uwzględniających partykularne interesy danej komórki organizacyjnej.

1.6. Bariery skutecznego planowania

Jak wskazują A. F. Stoner i Ch. Wankel istnieją dwie główne przeszkody w opracowaniu skutecznych planów¹. Pierwszą z nich jest niechęć potencjalnych planistów do ustalania celów i sporządzania planów ich realizacji – dany pracownik nie chce lub nie potrafi podjąć stosownych działań. Drugą przeszkodą jest ogólna niechęć członków organizacji do podporządkowania się planowaniu i planom – ze względu na przyniesione przez nie zmiany. Nie jest to odrzucenie planowania, lecz jedynie nowych działań i celów narzucanych tym, którzy te mają plany realizować. W efekcie personel cechuje niska motywacja do wykonywania pracy.

Przyczyny zaniedbania wyznaczania celów mogą być następujące:

- niechęć do rezygnowania z wybranych celów,
- lęk przed niepowodzeniem,
- brak znajomości organizacji,
- brak znajomości otoczenia,
- brak pewności siebie.

Kjell Ringbakk wyróżnił dziesięć powodów niepowodzenia organizacji w pracach nad planowaniem strategicznym² – powodów, które z dużym prawdopodobieństwem dotyczą również organizacji wojskowych:

- sformalizowane planowanie nie jest akceptowane przez wszystkich kierowników,
- planiści nie rozumieją niektórych aspektów sformalizowanego planowania,

¹ A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 81.

² Tamże, s. 118.

- do prac planistycznych nie włączono kierowników niektórych szczebli,
- podstawową odpowiedzialność za planowanie sędowano na pracowników sztabowych,
- uważa się plany długoterminowe za niezmiennie,
- wybiera się wyszukany i kosztowny system planowania,
- dobre plany są po prostu ignorowane,
- nie rozróżnia się planowania od prognozowania i preliminarzania kosztów,
- dostępna informacja jest niewystarczająca,
- kierownicy są zasypywani szczegółami.

Autorzy książki *Strategor* sformułowali następujące zarzuty wobec klasycznych form planowania¹:

- opieranie się na założeniu względnej stabilności warunków działania, choć fakty nieustannie wskazują na coś innego,
- częste zmienianie się procesu planowania w sformalizowaną procedurę administracyjną: powolną, trudną do przełamania i uniemożliwiającą odkrywanie oraz rozwiązywanie problemów naprawdę nowych, wymagających szybkiej reakcji,
- nadmierną wiarę w precyzję liczb oraz prawomocność przyjmowanych z góry ograniczeń i założeń, które stawały się tym bardziej fałszywe, im przewędrowały więcej szczebli hierarchicznych. Na każdym z nich bowiem dodawano nowe ograniczenia i zastrzeżenia, dokonywano kolejnej ich syntezy,
- tępienie – zamiast wspierania – kreatywności ekip kierowniczych i ich otwartości na zmiany.

¹ *Strategor*, op. cit., s. 424.

1.7. Metody planowania

Metody planowania są „sposobami sprawnego i powtarzalnego działania dotyczącego wykorzystanie posiadanych zasobów”¹. Przyspieszają proces planowania w stosunku do planowania intuicyjnego oraz pozwalają lepiej wykorzystać posiadane zasoby.

Jak już wyżej stwierdzono, planowanie w instytucji musi być oparte na wiarygodnym prognozowaniu, stąd też prognozowanie jest ściśle powiązane z planowaniem i bywa traktowane jako integralna część procesu planowania. Jak stwierdza J. Koziński, ściśle rozgraniczenie metod wyłącznie prognostycznych i wyłącznie planistycznych w zasadzie nie jest możliwe ani potrzebne².

Grupy metod prognozowania i planowania, według wymienionego wyżej autora, mogą być następujące³:

1. Metody zalgorytmizowane, polegające na stosowaniu ścisłych, sformalizowanych technik ilościowych, w ramach których informacje, warianty celów i sposobów działania oraz ich potencjalne skutki są ujmowane ilościowo. Procedury pozyskiwania informacji, oceny ich wiarygodności, formułowania wariantów działania oraz oceny ich skutków są w tej grupie metod wysoce sformalizowane. Metody te mają zastosowanie głównie do problemów oraz obszarów działalności tych instytucji, które są wysoce ustrukturyzowane.

2. Metody heurystyczne, polegające na mieszanym stosowaniu ścisłych sformalizowanych technik ilościowych oraz metod jakościowych, za pomocą których informacje, warianty celów i sposobów działania, a także ich potencjalne skutki są ujmowane zarówno ilościowo, jak i jakościowo. Procedury pozyskiwania informacji, oceny ich wiarygodności, formułowania wariantów działania oraz oceny ich skutków są tylko częściowo sformalizowane.

3. Metody jakościowe. Ich istotą jest wyłączne lub dominujące stosowanie jakościowych metod przetwarzania i interpretacji informacji dotyczących założeń,

¹ H. Bieniok, *Cykl organizacyjny jako uniwersalna dyrektywa organizowania działań*, w: *Metody sprawnego zarządzania*, Warszawa, H. Bieniok i zespół, A. W. Placet 1997, s. 57.

² J. Koziński, op. cit., s. 138.

³ Tamże, s. 138-139.

zamierzeń oraz skutków działalności planistycznej. Język stosowany w tych metodach planowania jest wysoce jakościowy (więcej – mniej; lepiej – gorzej; wzrost – spadek; dobrze dla instytucji – źle dla instytucji itp.).

Do szczegółowych metod, które można w pewnym zakresie wykorzystywać w planowaniu działań sił zbrojnych zalicza się metody scenariuszowe, metody symulacyjne, wykresy Gantta, planowanie sieciowe oraz metodę SWOT. Opis tych metod przedstawiono za T. Krasicką i J. Ingram oraz autorami *Strategora*.

1. Metoda scenariuszowa. Formalizowanie procesów podejmowania decyzji strategicznych jest główną funkcją systemów planistycznych¹. Zakłada się tu istnienie w przedsiębiorstwie stabilnej władzy i reguł gry, które umożliwiają sformalizowanie procedur ukierunkowujących procesy decyzyjne. Otoczenie jest przy tym założeniu traktowane jako przewidywalne. Przyjmuje się, że żadne nieoczekiwane zdarzenia nie naruszają opracowanych harmonogramów. Jednak sytuacje takie rzadko jednak występują w rzeczywistości i dlatego planowanie musi być stosowane do warunków niepewności. Służy temu opracowywanie wariantowych planów sytuacyjnych lub planów awaryjnych, które są wdrażane zależnie od okoliczności. Metoda scenariuszowa przygotowuje organizacje na różne możliwe warianty rozwoju zdarzeń.

Metoda scenariuszowa, jak wskazuje T. Krasicką², służy prognozowaniu i planowaniu przyszłości i polega na budowie kilku wariantów scenariuszy przyszłości – przypuszczalnego opisu zdarzeń, jakie mogą wystąpić w organizacji i w jego otoczeniu w przyszłości. Pozwala to określić stosowne cele i przygotować odpowiednie strategie działania.

Istota metody scenariuszowej polega na prowadzeniu systematycznych studiów nad przyszłością organizacji oraz jego otoczenia, które pozwalają rozpoznać możliwy, hipotetyczny ciąg wydarzeń prowadzący do różnych prawdopodobnych skutków.

Do głównych typów scenariuszy stosowanych w planowaniu zalicza się:

- scenariusze przyszłości samej organizacji,

¹ *Strategor*, op. cit., s. 436.

² T. Krasicka, *Metody scenariuszowe*, w: *Metody sprawnego zarządzania*, Warszawa, H. Bieniok i zespół, A. W. Placet 1997, s. 11–12.

- scenariusze otoczenia organizacji.

Ogólna procedura sporządzania scenariuszy przyszłości organizacji zakłada¹:

- precyzyjne sformułowanie zadania i wyznaczenie obszaru tematycznego scenariusza,
- opis i ocenę (diagnozę) obecnej sytuacji badanego przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem takich działań czy zdarzeń, które najsilniej wywołują potrzebę zmiany tej sytuacji,
- opis i analizę zbiorów potencjalnych czynników zewnętrznych kształtujących sytuację organizacji oraz ustalenie ich tendencji rozwojowych,
- określenie ewolucji organizacji w założonym horyzoncie czasowym na podstawie zarówno znanych mechanizmów rozwoju przedsiębiorstwa jak i informacji wynikających z etapów poprzednich,
- opracowanie możliwych obrazów przyszłości przedsiębiorstwa zakładających różne rodzaje świadomej interwencji w jego dotychczasowe procesy rozwoju,
- wykorzystanie scenariuszy w formułowaniu planów strategicznych przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu metody scenariuszowe dzieli się na trzy grupy: scenariusze możliwych zdarzeń, scenariusze symulacyjne, scenariusze stanów otoczenia².

2. Metody symulacyjne. Metody symulacyjne polegają na budowie eksperymentalnego modelu danego systemu na bazie modeli matematycznych, które za pomocą komputera pozwalają badać warianty zachowań tego systemu długookresowo i w założonych warunkach³. Modele pozwalają na prześledzenie procesów zachodzących w organizacjach (także wojskowych) aktualnie oraz w przyszłości. Zastępują rzeczywiste i kosztowne działania (wojsk) i w ciągu krótkiego czasu umożliwiają poznanie różnorodnych konsekwencji wprowadzanych zmian. Metody te mogą służyć do bieżącego opisu funkcjonowania organizacji,

¹ Tamże, s. 13.

² Tamże, s. 13-20.

³ Tamże, s. 11-12.

badania hipotetycznego zachowania organizacji w przyszłości oraz projektowania systemu. W procesie planowania modele pozwalają przetestować warianty użycia wojsk, warianty zabezpieczenia logistycznego i na tej podstawie wybrać najlepszy w danej sytuacji wariant działania. Problemem jest posiadanie centrum symulacji, odpowiedniego programu symulacyjnego oraz bazy możliwie wszystkich zmiennych opisujących działanie sił własnych, sił przeciwnika oraz środowisko walki¹.

3. Wykresy Gantta. Wykresy Gantta służą do planowania i kontrolowania wykonania planu oraz uwzględniania zmienności przebiegu wykonania zadania².

Zdarzenia na wykresie Gantta przedstawiane są w wersjach:

- planowanej przed rozpoczęciem działania,
- rzeczywistej, nanoszonej na wykres wraz z upływem czasu.

Stosuje się następujące rodzaje wykresów:

- wykres wydajności pracy personelu,
- wykres wykorzystania maszyn i urządzeń,
- wykres planowania – przebiegu prac planowanych w wydziałach.

W warunkach wojskowych przydatny jest głównie ostatni z wymienionych wykresów. Dotyczyć może planowania pracy dowództw i stanowisk dowodzenia, ułatwia zapewnienie ciągłości działania personelu zespołów i centrów oraz wykorzystanie wszystkich stanowisk pracy. Pozwala również oszacować ilość personelu niezbędnego do pełnego wykonywania przewidzianych zadań.

4. Planowanie sieciowe. Planowanie sieciowe służy do takiego planowania i kontroli realizacji złożonych przedsięwzięć gospodarczych, technicznych i organizacyjnych, które zakłada racjonalne wykorzystanie zasobów. Przykładem zastosowania w wojsku może być planowanie przygotowania do wyjazdu na misje pokojowe, planowanie działania w czasie OWSGB, planowanie przegrupowania (przemieszczenia) sił, budowa przepraw, remont sprzętu. Istnieją dwie techniki sieciowe:

¹ Tamże, s. 25.

² J. Ingram, *Wykresy Gantta*, w: *Metody sprawnego zarządzania*, Warszawa, H. Bieniok i zespół, A. W. Placet 1997, s. 28.

- CPM – technika ścieżki krytycznej – pozwala określić ścieżkę najdłuższą w sieci, determinującą realizację całego przedsięwzięcia. Uwaga planistów jest wtedy skupiona na szukaniu możliwości jej skrócenia.
- PERT – technika ocen i kontroli działania – również służy do określenia najdłuższą ścieżki w sieci, jednak czas trwania czynności, wobec braku informacji o nich, opiera się o trzy oceny eksperckie: optymistycznej, prawdopodobnej i pesymistycznej.

Planowanie sieciowe niewątpliwie może być wykorzystywane do planowania działania wojsk, jednak jej stosowanie jest sensowne w przypadku planowania wykonywania rzeczywiście skomplikowanych przedsięwzięć. Ponadto wymaga pewnego czasu na wykonanie i analizę wykresu sieciowego.

Ponadto wyróżnia się metodę planowania strategicznego **SWOT**, która służy do analizy silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń dotyczących badanej organizacji¹.

1.8. Metoda zarządzania przez cele

Metodą zarządzania, która kładzie akcentuje proces planowania jest metoda zarządzania przez cele. Jej istotą jest wciągnięcie podwładnych w proces wytyczania celów i planowania oraz jasne i wyraźne postawienie przed nim zadań². Zajmuje się ustalaniem celów i planowaniem dla indywidualnych kierowników i podległych im jednostek lub grup roboczych.

Metoda ta może przebiegać w pięciu następujących etapach:

1. Informowanie podwładnych o tym, jakie ustalono cele i plany dla organizacji i podległych im jednostek.
2. Wypracowanie zestawu celów i planów dla każdego podwładnego – z pełną obustronną akceptacją.
3. Pisemne precyzowanie tak celów, aby można je było możliwie dokładnie zweryfikować (skwantyfikować).
4. Okresowa ocena stopnia realizacji celów. Kierownik i podwładny wspólnie oceniają, które cele zostały zrealizowane. Badane są przyczyny zarówno

¹ Zob. J. Koziński, op. cit., s. 140.

² R. W. Griffin, op. cit., s. 225, 226.

sukcesów jak i porażek, a stopień realizacji celu jest podstawą nagradzania pracownika.

5. Końcowa ocena stopnia realizacji celów. Ocena ta może stanowić podstawę ustalania celów i planów na następny okres.

Plany powinny być sformułowane możliwie jasno i powinny bezpośrednio odnosić się do poszczególnych celów. Kierownicy pełnią rolę doradców i pilnują, by cele i plany podwładnych były możliwe do osiągnięcia i wykonania oraz by ułatwiały realizację celów i planów zarówno w podległej im jednostce, jak i w całej organizacji. W toku takich spotkań powinny być również określone zasoby, których będzie potrzebował podwładny do realizacji swych planów i skutecznej pracy na rzecz osiągnięcia wyznaczonych celów.

* * *

Prezentowane w podrozdziałach konstatacje i wnioski wymagają scalenia, uogólnienia i przedstawienia również w aspekcie wskazań praktycznego wykorzystania przez planistów w organizacjach wojskowych. Tak uczyniono poniżej.

Niezależnie od różnych poglądów dotyczących pojęcia planowania, na podstawie analizowanej literatury przedmiotu badań, można wyodrębnić **wspólne atrybuty 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 szeregu wariantów celów i sposobów działania i następnie podejmowania decyzji,

Podkreślenia wymagają następujące stwierdzenia dotyczące **roli planowania**:

- planowanie należy do jednego z czynników, który decyduje o sprawności działania kierownika (dowódcy),

- wykonywana praca osiąga zamierzony cel i wysoką sprawność nie tyle dzięki pracowitości jej wykonawców, ale pewny wysiłek umysłowy związany z obmyśleniem i preparacją działania,
- planowanie spełnia funkcję decyzyjną, funkcję komunikowania oraz funkcję wpływania na członków organizacji (kadrę zawodową),
- plan jest (powinien być) wzorcem z którym porównuje się wyniki bieżącej i końcowej kontroli działania,

Plan jest więc niezbędnym składnikiem działania zorganizowanego. Kierownicy w czasie realizacji planu powinni na bieżąco obserwować istotne czynniki otoczenia tak, aby organizacja mogła możliwie szybko dostosować się do nowych sytuacji.

Sformułowano również konstatacje i wnioski dotyczące **procesu planowania**:

1. Każda organizacja, również militarna, jeśli chce zachować zdolność uzyskiwania przewagi nad konkurencją (przeciwnikiem), musi uwzględniać zmienne i złożone otoczenie organizacji. Stąd też planując każde istotne działanie organizacji należy brać pod uwagę zarówno cele organizacji, jak i szereg czynników związanych z wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniem organizacji. Ich identyfikacja i uwzględnienie jest trudną sztuką, lecz decyduje o jakości uzyskanego planu.
2. O jakości planu mogą świadczyć takie jego cechy jak: wykonalność, racjonalność, elastyczność, kompletność, komunikatywność, spójność, operatywność, długookresowość oraz wystarczająca szczegółowość.
3. Uzyskanie wymienionych cech wymaga od planistów przestrzegania określonych zasad, do których należą: zasada chronologicznej kolejności planowania i działania, zasada hierarchiczności planowania, zasada adekwatności planowania do aktualnych i przewidywanych warunków, zasada współdziałania kompetentnych podmiotów, zasady poparcia ze strony naczelnego kierownictwa, zasada integracji planowania i kontroli. Ponadto oparcie planowania o proces podejmowania decyzji racjonalizuje planowanie, sprzyja refleksji, dyskusji i namysłowi, co zmniejsza prawdopodobieństwo popełniania błędów.
4. Autorzy literatury przedmiotu różnią się między sobą liczbą i zawartością etapów procesu planowania. Jednak wspólną cechą prezentowanych poglądów jest

wskazywanie potrzeby analizy otoczenia oraz oparcie procesu planowania o proces podejmowania decyzji. Stąd też można wyodrębnić osiem etapów procesu planowania:

- etap ustalenia celów działania na danym szczeblu (komórce) organizacji oraz sformułowania problemów do rozstrzygnięcia,
- etap poszukiwania i analizy aktualnych warunków wewnętrznych i zewnętrznych determinujących działanie organizacji,
- etap przewidywania przyszłych warunków wewnętrznych i zewnętrznych determinujących działanie organizacji,
- etap ustalania wariantów działania,
- etap przewidywania skutków realizacji wariantów działania,
- etap porównania skutków i uszeregowania wariantów,
- etap wyboru wariantu,
- etap opracowania szczegółowego planu (programu, projektu).

W trakcie procesu planowania realizowane są dodatkowe czynności, z których najważniejsze to:

- zbieranie i ewentualne przetwarzanie danych,
- określenie ograniczeń,
- wybór metody oceny (wartościowania) wariantów,
- wybór kryteriów decydowania.

Proces ten ma charakter iteracyjny – etapy mogą się powtarzać, a uzyskiwane informacje ulegać uszczegółowieniu i poszerzeniu.

5. Opracowując warianty wskazane jest kierować się, jak wskazuje Krzyżanowski, zasadą Nadlera – od formułowania „idealnego” wzorca działań, przez uwzględnianie różnych ograniczeń, priorytetów i innych uwarunkowań ku rozwiązaniom realistycznym (podejście prognostyczne).

6. Bariery skutecznego planowania w organizacjach wynikają zwykle stąd, że:

- sformalizowane planowanie nie jest akceptowane przez wszystkich kierowników,
- planiści nie rozumieją niektórych aspektów sformalizowanego planowania,

- do prac planistycznych nie włącza się kierowników niektórych szczebli,
- podstawową odpowiedzialność za planowanie ceduje się na pracowników sztabowych,
- plany długoterminowe uważa się za niezmiennie,
- wybiera się wyszukany i kosztowny system planowania,
- dostępna informacja jest niewystarczająca,
- kierownicy są zasypywani szczegółami.

Powyższe bariery, z dużym prawdopodobieństwem obejmują również organizacje wojskowe. Zatem istnieje potrzeba kształtowania pozytywnej kultury organizacyjnej, sprzyjającej rzetelnemu podejściu do wykonywanych obowiązków przez planistów oraz krzewieniu u członków organizacji (kadry zawodowej sił zbrojnych) świadomości roli planu w sprawnym i skutecznym funkcjonowaniu organizacji.

7. Użyteczną metodą, która integruje personel organizacji wokół realizacji planu i ma charakter motywujący jest metoda zarządzania przez cele.
8. Wobec tego, że otoczenie organizacji, a zwłaszcza organizacji wojskowych, jest zmienne i wymaga szybkiego dostosowywania się do postawionych zadań i wymagań otoczenia, pożądane jest tworzenie planów awaryjnych oraz ustalania procedury wykorzystania tych planów. Pomocną metodą może być metoda scenariuszowa. Ponadto metodami, usprawniającymi proces planowania, są: wykresy Gantta, metoda symulacyjna, metoda planowania sieciowego. Jednak ich wykorzystanie zależy od umiejętności kadry planistycznej.
9. Istotne jest również to, że zmienność otoczenia, trudny do przewidzenia rozwój konfliktów, a jednocześnie potrzeba szybkiej reakcji sił militarnych w celu przeciwdziałania tym konfliktom, wymaga posiadania procedur szybkiego inicjowania procesu planowania działań.

Reasumując należy podkreślić, że ważne jest, aby w procesie planowania działań sił zbrojnych dążyć do uzyskania pożądanych cech planu, oraz uwzględnić zasady i etapy planowania wskazywane przez specjalistów zarządzania – zwracając przy tym jednocześnie uwagę na specyfikę otoczenia i funkcjonowania organizacji wojskowych.

R o z d z i a ł 2

PLANOWANIE W PROCESIE DOWODZENIA WYBRANYCH PAŃSTW NATO

Rozwój wojskowości na przestrzeni lat był determinowany w znacznej mierze poprzez analizowane, oceniane i opisywanie przyczyn zwycięstw i klęsk poszczególnych wodzów i ich armii. Wielokrotnie działania wojenne prowadziły koalicje, które poprzez łączenie wysiłku zmierzały do osiągnięcia wspólnego celu. Otrzymane w toku tych działań wnioski były inspiracją dla wielu specjalistów zajmujących się sztuką wojenną. Wielokrotnie przekazywali oni dla przyszłych pokoleń swoje uwagi i spostrzeżenia dotyczące niepowodzeń działań koalicyjnych. Analiza historycznych i współczesnych opracowań dotyczących teorii sztuki wojennej, a w tym dowodzenia, pozwala na szereg refleksji dotyczących wymagań prowadzenia działań sojuszniczych.

W odniesieniu do funkcjonowania Sojuszu Północnoatlantyckiego stwierdzić należy, że w zasadniczych dokumentach normatywnych jako jeden z najistotniejszych warunków prowadzenia operacji wielonarodowych uznano **osiągnięcie odpowiedniego poziomu kompatybilności i interoperacyjności jednostek wszystkich państw Sojuszu oraz dowództw NATO z odpowiednimi dowództwami narodowymi.**

Wymaganie to nabiera szczególnego znaczenia w obliczu prowadzenia współcześnie przez Sojusz szeregu działań, w tym uczestniczenie wydzielonych jednostek w operacjach wsparcia pokoju, organizowanie międzynarodowych ćwiczeń dowódczo – sztabowych oraz z wojskami oraz przygotowanie Sojuszu do sprostania wyzwaniom XXI wieku. Działania powyższe wymagają szeregu przedsięwzięć, w tym zwłaszcza dostosowania struktur dowództw i jednostek do nowych wymagań, wdrożenia wspólnych procedur funkcjonowania dowództw oraz unowocześnienie sprzętu technicznego.

Przystępując do prac w obszarze teorii i praktyki dowodzenia dotyczących planowania operacji wielonarodowych nie sposób pominąć kwestii dotyczących

narodowych aspektów funkcjonowania sił zbrojnych poszczególnych państw członkowskich oraz ich wzajemnych korelacji. Problem ten nabiera szczególnego znaczenia w obliczu konieczności osiągnięcia przez jednostki Wojska Polskiego interoperacyjności z jednostkami innych państw Sojuszu. Ważką jest także kwestia relacji dowództw narodowych z dowództwami zintegrowanej struktury dowodzenia NATO.

Przedstawione powyżej uwarunkowania oraz doświadczenia otrzymane przez zespół autorski w toku dotychczasowych prac badawczych skłaniają między innymi do pytań:

- Jakie determinanty mają wpływ na planowanie, aby można było obecnie mówić o racjonalnym, skutecznym, a co najważniejsze efektywnym dowodzeniu?
- Czy w odniesieniu do współczesnych zasad funkcjonowania 19 równoprawnych członków NATO istnieje korelacja pomiędzy narodowymi modelami procesu planowania?
- Czy w obliczu ekspansji i dynamicznego rozwoju nowoczesnej technologii, środków walki oraz rozszerzenia obszaru walki w wymiar powietrzny, elektromagnetyczny, informatyczny i kosmiczny proces planowania nowego znaczenia?

Powyższe refleksje oraz chęć zgłębiania teorii dowodzenia, w tym zwłaszcza realizacji jednej z zasadniczych **funkcji dowodzenia - planowania**, były przyczynkiem do przeprowadzenia badań tegoż jakże interesującego obszaru. Wymagały one, między innymi, przestudiowania szeregu publikacji traktujących o narodowym ujęciu procesu planowania oraz jego roli i znaczenia w dowodzeniu podczas realizacji zadań wynikających z zadań i wymagań współczesnego pola walki.

Analiza tych publikacji pozwoliła na wyciągnięcie szeregu wniosków, które w swojej istocie stworzyły sytuację problemową będącą „motorem” prac badawczych. Jeden z zasadniczych wniosków otrzymanych w etapie wstępnym był fakt, że istotnym komponentem sił zbrojnych wszystkich państw NATO są **wojska lądowe**. W odniesieniu do ich niepodważalnego miejsca i roli na współczesnym polu walki przyjęto, iż stanowią one będą przedmiot badań, w odniesieniu do procesu planowania realizowanego w jednostkach wybranych państw NATO.

Identyfikacja sytuacji problemowej dotyczących kwestii teoretycznego „umocowania” założeń oraz zasad planowania oraz ich zastosowania w praktyce stanowiła zasadniczy determinant prowadzenia tego fragmentu prac badawczych.

W odniesieniu do nakreślonych uwarunkowań poznawczych oraz zaistniałej sytuacji problemowej oraz zdefiniowanych we wstępie celów częściowych, w tym etapie badań, zespół autorski dążył do:

- przedstawienia zasadniczych założeń i zasad prowadzenia planowania w jednostkach wojsk lądowych Niemiec, Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i Polski,
- określenia stopnia korelacji poszczególnych rozwiązań narodowych,
- zidentyfikowania obszarów planowania, w których podczas prowadzenia działań wielonarodowych wymagane jest osiągnięcie interoperacyjności.

Osiągnięcie przedstawionych wyznaczników zdeterminowało przyjęcie odpowiedniej procedury badawczej oraz zmierzało do weryfikacji tezy, iż *zmiany zachodzące we wszystkich elementach systemu dowodzenia powodują konieczność weryfikacji teoretycznych założeń ich funkcjonowania, w tym także planowania. Prowadzenie wielonarodowych operacji Sojuszniczych wymaga „współgrania” procedur stosowanych w jednostkach poszczególnych państw członkowskich. Dlatego wymagają one weryfikacji zmierzającej do dostosowania ich do warunków, w jakich funkcjonuje system dowodzenia.*

Przyjęte w toku prac badawczych częściowe cele i hipoteza robocza wynikają w znacznej mierze z przestudiowanej dotychczas literatury i materiałów oraz wniosków otrzymanych podczas dotychczasowych badań. Złożoność i rozległość obszaru badań spowodowało jednak, iż procesem badawczym objęto przedstawione już cztery państwa.

2.1. Planowanie jako faza procesu dowodzenia Wojsk Lądowych Niemiec

Przystępując do prac badawczych w obszarze procesu planowania realizowanego w wojskach lądowych Niemiec dokonano analizy szeregu dokumentów normatywnych oraz pozycji literatury traktujących o dowodzeniu. Już na wstępie stwierdzono, iż szczególną rolę w Bundeswehrze odgrywa regulamin *HDv 100/200*.¹ Zawiera on szereg ustaleń dotyczących przebiegu procesu dowodzenia, w tym także planowania. Jednak jak każdy regulamin szereg zagadnień przedstawionych jest określonym stopniem ogólności. Podyktowane jest to dużą potrzebą uniwersalności tego dokumentu, który w swojej istocie dotyczy wszystkich szczebli dowodzenia wojsk lądowych od batalionu wzwyż. Przeprowadzona analiza jego treści pozwala jednak stwierdzić, iż jest to jednak najbardziej miarodajne źródło pozwalające na przeanalizowanie poszczególnych elementów dowodzenia, w tym także procesu planowania.

Kolejny ważny wniosek wstępnego etapu badań dotyczył stwierdzenia, iż przedstawiony powyżej dokument stanowi podstawę do opracowania w poszczególnych oddziałów i związków taktycznych Bundeswehry obowiązujących procedur działania (*Standing Operating Procedures – SOPs*). Dokumenty te zawierają szereg dodatkowych informacji o większym stopniu szczegółowości dostarczają niejako wykładni oraz szczegółowych wytycznych jak realizować poszczególne czynności, jakie są zadania poszczególnych osób funkcyjnych, w jakich strukturach działają dowództwa oraz szereg innych informacji. W swojej istocie stanowią one niejako instrukcję funkcjonowania danej jednostki. Są z reguły opracowywane na okres pokoju oraz na okres zagrożenia i wojny. W niniejszym opracowaniu analizą objęto SOP 14 DZ (GE) wchodzącej w skład Wielonarodowego Korpusu Północny - Wschód (*Multinational Corps North – East, MCN-E*).

Analiza niemieckiej literatury oraz wnioski zebrane podczas obserwacji ćwiczeń dowódczo-sztabowych prowadzonych w Akademii Dowodzenia Bundeswehry w Hamburgu pozwoliła na zrozumienie znaczenia określonych zasad postępowania

¹ HDv 100/200 VS-NfD, *Führungsunterstützung in Heer*, Hamburg 1997.

podczas planowania prowadzenia działań przez wojska oraz zidentyfikowania szeregu interesujących wniosków dotyczących przedmiotu badań.

Według poglądów Bundeswehry „dowodzenie” jest swego rodzaju sztuką, twórczą działalnością bazującą na charakterze, możliwościach i sile duchowej dowódcy. Najważniejszym zadaniem dowodzenia jest załamanie woli walki i siły bojowej przeciwnika i zmuszenie go do poddania się i zaniechania prowadzenia działań wojennych. To jednak wymaga zdecydowania w dążeniu do określonego celu. Tą cechą osobową powinien posiadać każdy dowodzący podległymi wojskami.

Ważkim jest także stwierdzenie, że dowodzenie podczas prowadzenia działań militarnych to pojedynek dwóch woli, to w znacznej mierze walka o swobodę działania. W tym pojedyнку celem dowódcy i wspierającego go dowództwa jest narzucenie swej woli przeciwnikowi. Natomiast w sytuacji, kiedy przeciwnik ma przewagę działania te mają w najmniej sprzyjających okolicznościach uniemożliwić przeciwnikowi realizacji jego zamiaru, a więc przeciwstawienie się jego woli.

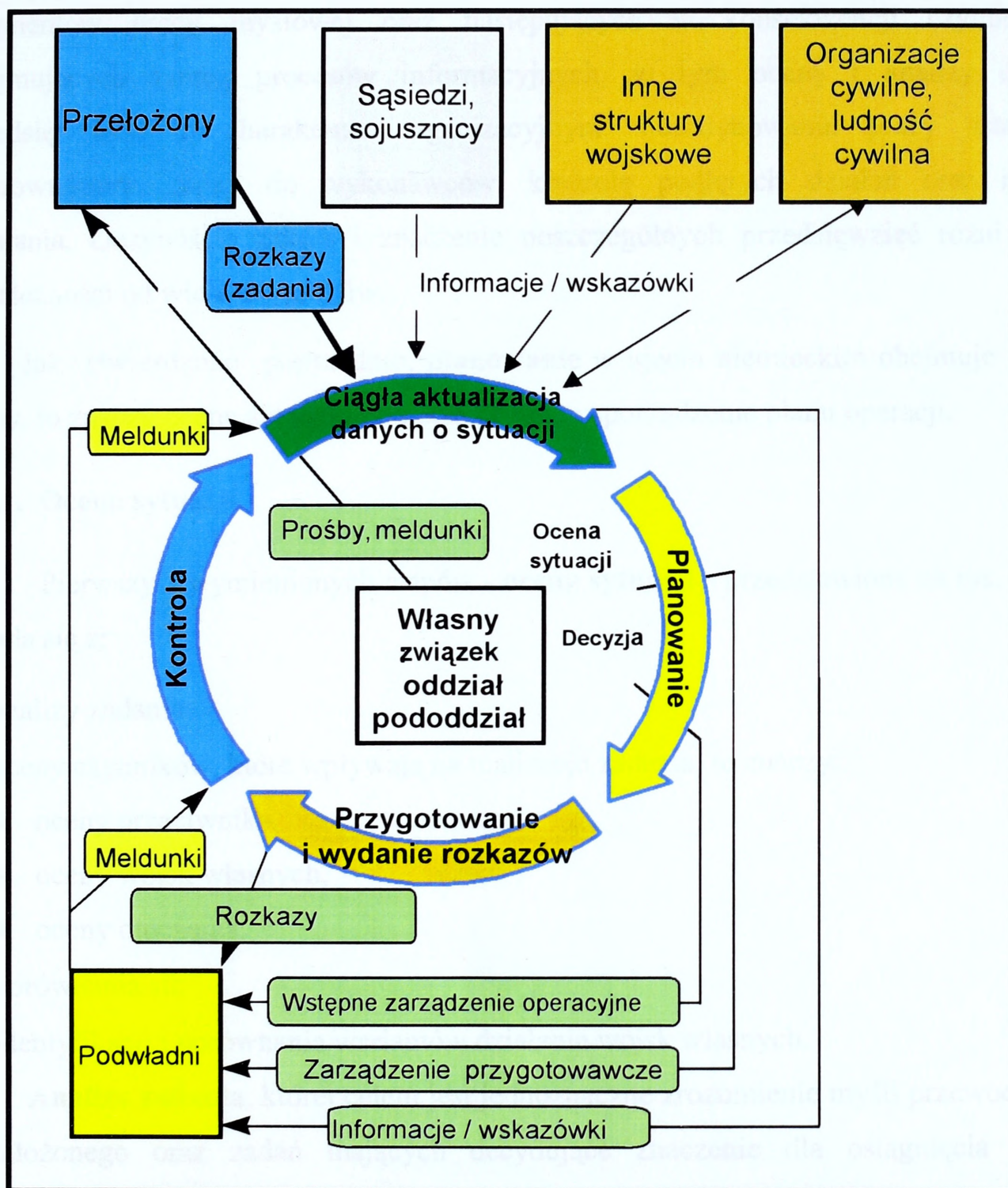
Synteza wniosków cząstkowych pozwala na stwierdzenie, że proces dowodzenia rozpoczyna się z chwilą otrzymania nowego zadania lub w wyniku wystąpienia istotnych zmian w sytuacji.

Proces ten obejmuje cztery, przedstawione na rys. 2.1, powtarzające się cyklicznie fazy, to znaczy:

- ciągłą aktualizację danych o sytuacji,
- **planowanie**, a w nim:
 - ocenę sytuacji,
 - podjęcie decyzji,
 - przygotowanie planu operacji.
- przygotowanie i wydanie rozkazów (stawianie zadań),
- kontrolę.

Kolejne, powiązane ze sobą fazy tworzą logiczny ciąg myślenia i działania. W trakcie przebiegu procesu dowodzenia sytuacja jest w sposób ciągły monitorowana i oceniana, podejmowane są niezbędne decyzje, planowana jest ich realizacja, stawiane są zadania oraz koordynowana i monitorowana jest ich realizacja.

Proces dowodzenia traktowany jest jako proces nastawiony na dowodzenie przez zadania.¹



Rys. 2.1 Przebieg procesu dowodzenia w niemieckich Wojskach Lądowych
 Źródło: Opracowano na podstawie *14th Mech Inf Div, FSOP, Part B*

¹ Niem. *Führen mit Auftrag*.

Z jednej strony jest to proces ciągły, z drugiej natomiast otrzymanie nowego zadania oraz jego osiągnięcie stanowi zamknięty i powtarzalny ciąg przedsięwzięć, który występuje na każdym szczeblu i w każdym obszarze dowodzenia. Przedstawione fazy dowodzenia są przedsięwzięciem bardzo złożonym i składają się z mniejszych fragmentów pracy myślowej oraz następujących w konsekwencji czynności obejmujących szereg procesów informacyjnych, w tym oceny i analizy oraz przedsięwzięcia o charakterze organizacyjnym: koordynowanie pracy sztabu, doprowadzanie zadań do wykonawców, kontrolę podjętych działań oraz inne działania. Oczywiście zakres i znaczenie poszczególnych przedsięwzięć różni się w zależności od wielu czynników.

Jak stwierdzono poprzednio, **planowanie** w ujęciu niemieckim obejmuje trzy etapy, to znaczy ocenę sytuacji, podjęcie decyzji i sporządzenie planu operacji.

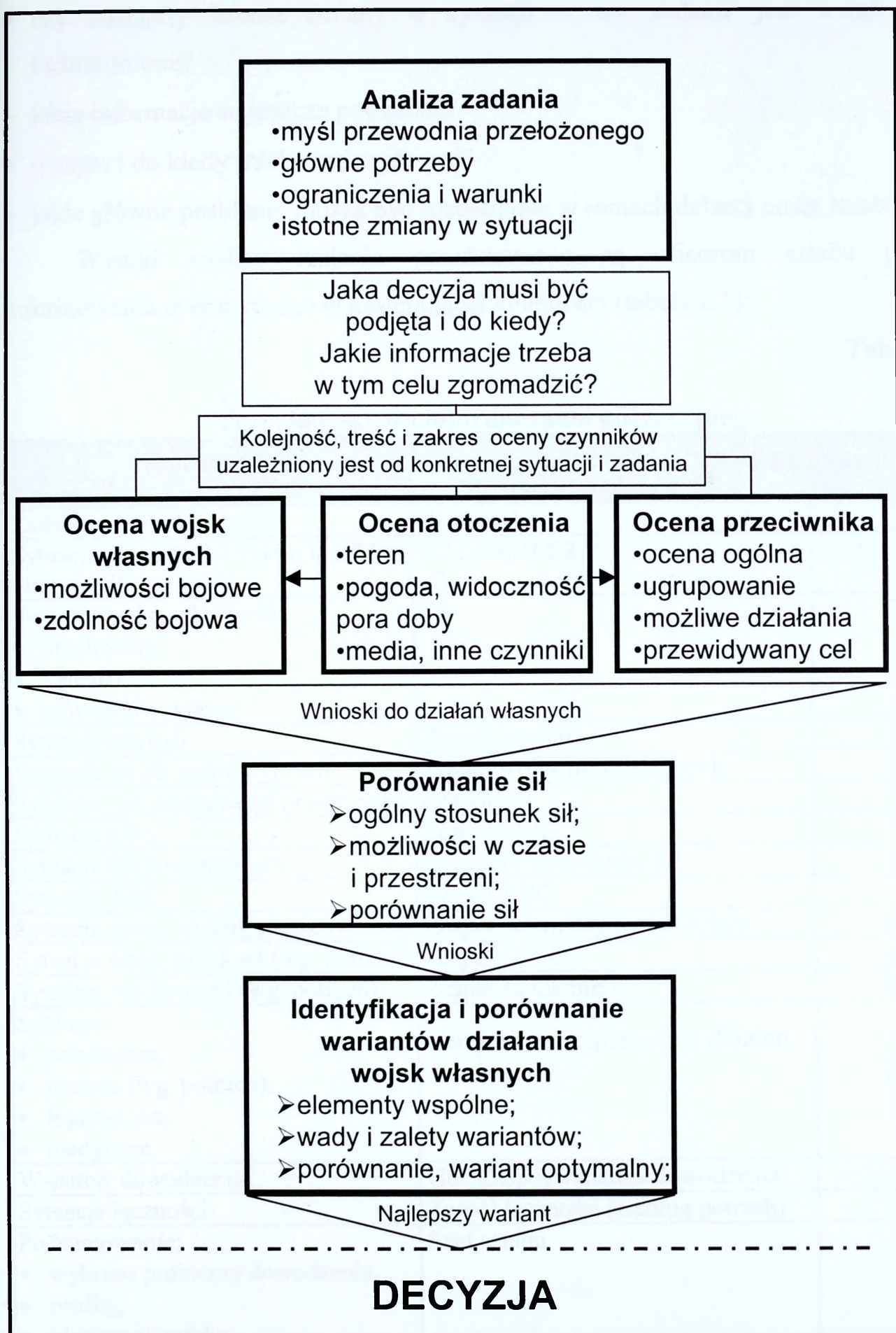
2.1.1. Ocena sytuacji

Pierwszy z wymienionych etapów - **ocena sytuacji** - przedstawiona na rys. 2.2, składa się z:

- analizy zadania;
- oceny czynników, które wpływają na realizację zadania, to znaczy:
 - oceny przeciwnika,
 - oceny wojsk własnych,
 - oceny otoczenia;
- porównania sił;
- identyfikacji i porównania wariantów działania wojsk własnych.

Analiza zadania, której celem jest jednoznaczne zrozumienie myśli przewodniej przełożonego oraz zadań mających decydujące znaczenie dla osiągnięcia celu działania, prowadzona jest zwykle przez dowódcę i szefa sztabu. Sprowadza się ona do znalezienia odpowiedzi na następujące pytania:

- jaka jest myśl przewodnia przełożonego?
- co jest istotą własnego zadania (główne zadania do wykonania)?
- czy i jakie istnieją ograniczenia (nakazy i zakazy) własnego działania?



Rys. 2.2 Układ oceny sytuacji stosowany w procesie dowodzenia niemieckich Wojsk Lądowych

Źródło: Opracowano na podstawie HDv 100/200

- czy nastąpiły istotne zmiany w sytuacji – czy zadanie jest wciąż ważne i uzasadnione?
- jakie informacje są jeszcze potrzebne?
- o czym i do kiedy trzeba zdecydować?
- jakie główne problemy muszą być rozpatrzone w ramach dalszej pracy sztabu?

Wyniki analizy zadania przedstawiane są oficerom sztabu podczas informowania operacyjnego w następującej kolejności (tabela 2.1):

Tabela 2.1.

Przykład układu informowania operacyjnego

Problematyka	Osoba funkcyjna przedstawiająca dana problematykę	Czas (maks.) min.
Zadanie / analiza zadania	Szef sztabu	5
Sytuacja przeciwnika / stron konfliktu / innych sił	G2 / zespół G2	3
Sytuacja wojsk własnych: <ul style="list-style-type: none"> • przełożony, • sąsiedzi, • główne siły własne. 	G3	3
Sytuacja artylerii	Zespół artylerii	2
Sytuacja wojsk inżynieryjnych	Zespół wojsk inżynieryjnych	2
Sytuacja opl, zarządzanie przest. pow.	Zespół opl	2
Sytuacja LWL	Zespół LWL	2
Sytuacja Sił Powietrznych	Komórka łącznikowa SP	2
Sytuacja ABC	Zespół ABC	2
Sytuacja (inne, według potrzeb)	Zespół informacyjny / ofic. łącz.	(3)
Sytuacja bezp. wojsk wł.(wg. potrzeb)	Zespół OPSEC	(2)
Sytuacja żandarmerii (wg. potrzeb)	Zespół żandarmerii	(2)
Sytuacja: <ul style="list-style-type: none"> • personalna, • prawna (wg. potrzeb), • logistyczna, • medyczna. 	Centrum zabezpieczenia działań	2 (2) 2 2
Wsparcie dowodzenia	G6 / Zespół wsparcia dowodzenia	2
Sytuacja łączności	Zespół łączności (według potrzeb)	(2)
Podsumowanie: <ul style="list-style-type: none"> • wybrane problemy dowodzenia, • prośby, • plan pracy sztabu. 	Szef sztabu	5
Razem		36 (11)

Źródło: Opracowano na podstawie *14th Mech Inf Div, FSOP, Part B*

- wnioski z analizy zadania,
- wstępna ocena przeciwnika,
- ocena własnej sytuacji,
- plan pracy sztabu (przykładowy plan pracy sztabu obrazuje tabela 2.2),
- wytyczne dowódcy.

Tabela 2.2.

Przykład planu pracy sztabu

PLAN PRACY SZTABU ...

Planowane przedsięwzięcie	Planowany czas od/do	Czas rzeczywisty
Analiza zadania	Od X do X+0:15	
Informowanie operacyjne	X+0:15 do X+0:45	
Zarządzenie przygotowawcze	X+0:45 do X+1:00	
Ocena sytuacji	X+1:00 do X+1:45	
Odprawa decyzyjna	X+2:00 do X+2:30	
Sporządzenie planu operacji	X+2:45 do X+3:30	
Sporządzenie rozkazu operacyjnego	X+3:30 do X+4:30	
Podpisanie rozkazu przez dowódcę	X+4:45 do X+5:00	
Powielenie rozkazu	X+5:00 do X+6:00	
Stawianie zadań	X+6:00	

Źródło: Opracowano na podstawie *14th Mech Inf Div, FSOP, Part B*

Kolejność następnych kroków nie jest ściśle określona. Ocena przeciwnika, wojsk własnych, terenu i otoczenia prowadzona jest w porządku uwarunkowanym sytuacją, posiadanym czasem, ilością informacji i charakterem działań. Dostyc często po analizie zadania następuje ocena wojsk własnych. Jednakże w przypadku, gdy

to strona przeciwna posiada inicjatywę, właściwe jest rozpoczęcie oceny czynników właśnie od oceny przeciwnika. Ważne jest również, aby ocena otoczenia, a szczególnie terenu była możliwie jak najbardziej zintegrowana z oceną wojsk własnych i przeciwnika.

Istotą **oceny przeciwnika** jest ustalenie najbardziej prawdopodobnego w danej sytuacji sposobu jego działania. Jeżeli jest to niemożliwe, dąży się do określenia wariantu najgroźniejszego dla wojsk własnych. Zwykle przyjmuje się następujący układ oceny:

- przeciwnik - sytuacja ogólna,
- przeciwnik - sytuacja szczegółowa,
- możliwe sposoby działania z punktu widzenia przeciwnika,
- najbardziej prawdopodobny sposób działania przeciwnika.

Typowym aspektem niemieckiego modelu procesu dowodzenia jest dążenie do określenia w wyniku oceny przeciwnika **jednego**, najbardziej prawdopodobnego lub najgroźniejszego sposobu działania przeciwnika. Oczywiście nie wyklucza to możliwości przygotowywania planów alternatywnych.

Istotą **oceny terenu i otoczenia** jest zidentyfikowanie wpływu jaki teren, warunki atmosferyczne, widoczność i inne czynniki będą miały na działanie własne i przeciwnika (stąd konieczność integracji tej oceny z ocenami wojsk własnych i przeciwnika).

W ramach **oceny wojsk własnych** poddaje się wnikliwej analizie zdolność bojową i efektywność posiadanych sił. Oceniając zdolność bojową, analizuje się:

- stopień gotowości bojowej,
- ukompletowanie, stan morale i poziom wyszkolenia,
- rodzaj wyposażenia,
- możliwości wsparcia bojowego,
- możliwości wsparcia logistycznego,
- możliwości rozpoznania,
- wsparcie przez inne siły (sąsiedzi, sojusznicy, środki miejscowe),
- wyszkolenie, doświadczenie i osobowość dowódcy.

Efektywność sił kalkuluje się poprzez konfrontację własnej zdolności bojowej z:

- zadaniem do wykonania,
- przeciwnikiem,
- dostępnością sił w czasie i przestrzeni,
- wpływem czynników otoczenia (teren, itp.).

W ramach kolejnej czynności, **porównania sił**, dokonuje się porównania determinantów efektywności wojsk własnych i przeciwnika. Celem tej czynności jest identyfikacja takiego punktu w czasie, w którym stosunek sił jest najkorzystniejszy dla wojsk własnych.

W konsekwencji poprzednich czynności **tworzone są**, a następnie dokładnie rozważane **warianty działania wojsk własnych**. Pozwala na określenie ich silnych i słabych stron w stosunku do:

- celu działania,
- niezbędnych sił i środków,
- prawdopodobnych strat,
- działania przeciwnika.

Następnie warianty porównywane są pomiędzy sobą w celu wyłonienia najlepszego z nich. **Czynność ta kończy etap oceny sytuacji**, stwarzając w ten sposób dowódcy warunki do podjęcia decyzji.

2.1.2. Decyzja

Decyzja podejmowana jest przez dowódcę po odprawie decyzyjnej. Przykładowy układ takiej odprawy przedstawiony został w tabeli 2.3. Podejmując decyzję, dowódca dokonuje wyboru jednego z wariantów działania. Następnie przekazuje ją podwładnym, określając:

- nazwy (numery) jednostek,
- rodzaj działań w odniesieniu do zadania,
- ugrupowanie, główny wysiłek i mechanizm działania,
- terminy,
- obszar działania, kierunki, obiekty,
- cel działania, wskazując na jego zgodność z myślą przewodnią przełożonego.

Informacje przedstawione przez dowódcę stanowią podstawę do formalnego sporządzenia punktu 3.a. rozkazu operacyjnego - **zamiaru działania**.

Tabela 2.3.

Przykład układu odprawy decyzyjnej

Referent / odpowiedzialny	Problem główny	Problemy szczegółowe
Szef sztabu	Zadanie	<ul style="list-style-type: none"> • myśl przewodnia przełożonego, • główne potrzeby, • narzucone warunki, • istotne zmiany w sytuacji, • kwestie wymagające sprawdzenia, • problemy wymagające decyzji dowódcy na koniec odprawy.
G2 / zespół G2	Sytuacja przeciwnika / stron konfliktu / innych sił	<ul style="list-style-type: none"> • przegląd sytuacji, • stan sił, • możliwe sposoby działania, • prawdopodobny cel.
G3 / przedstawiciel Centrum dowodzenia	Ocena sytuacji wojsk własnych	<ul style="list-style-type: none"> • główne siły przełożonego, • sąsiedzi, • główne siły własne, • możliwości bojowe, • potencjał, • zdolność bojowa.
Zespół geografii	Ocena otoczenia	<ul style="list-style-type: none"> • teren, • pogoda, widoczność, zachmurzenie, czas, • media i inne czynniki.
Dowódca artylerii		Sytuacja artylerii, rekomendacja co do wsparcia ogniowego.
Dowódca wojsk inżynieryjnych		Sytuacja wojsk inżynieryjnych ich wykorzystanie i / lub zapory.
Zespół ABC		Sytuacja ABC.
Dowódca opl		Sytuacja opl, zarządzanie przestrzenią powietrzną.
Oficer łącznikowy SP		Sytuacja SP, rekomendacja użycia SP.
G3 / przedstawiciel Centrum dowodzenia		Sytuacja sił terytorialnych.
Centrum zabezpieczenia działań		Sytuacja i rekomendacja co do wsparcia logistycznego, personalnego.
Centrum wsparcia		Sytuacja i rekomendacja co do wsparcia

Referent / odpowiedzialny	Problem główny	Problemy szczegółowe
dowodzenia		dowodzenia.
Główny lekarz		Sytuacja medyczna, rekomendacja wykorzystania sił i środków opieki medycznej.
Szef sztabu	Wnioski działań własnych	
G3 / przedstawiciel Centrum dowodzenia	Porównanie sił	<ul style="list-style-type: none"> • ogólny stosunek sił, • możliwości w czasie i przestrzeni, • porównanie sił.
Szef sztabu	Przedstawienie i porównanie własnych wariantów działania	<ul style="list-style-type: none"> • elementy wspólne, • wady i zalety wariantów, • porównanie, • wariant optymalny.
Szef sztabu	Rekomendowanie wariantu działania	

Źródło: Opracowano na podstawie *14th Mech Inf Div, FSOP, Part B*

2.1.3. Sporządzenie planu operacji

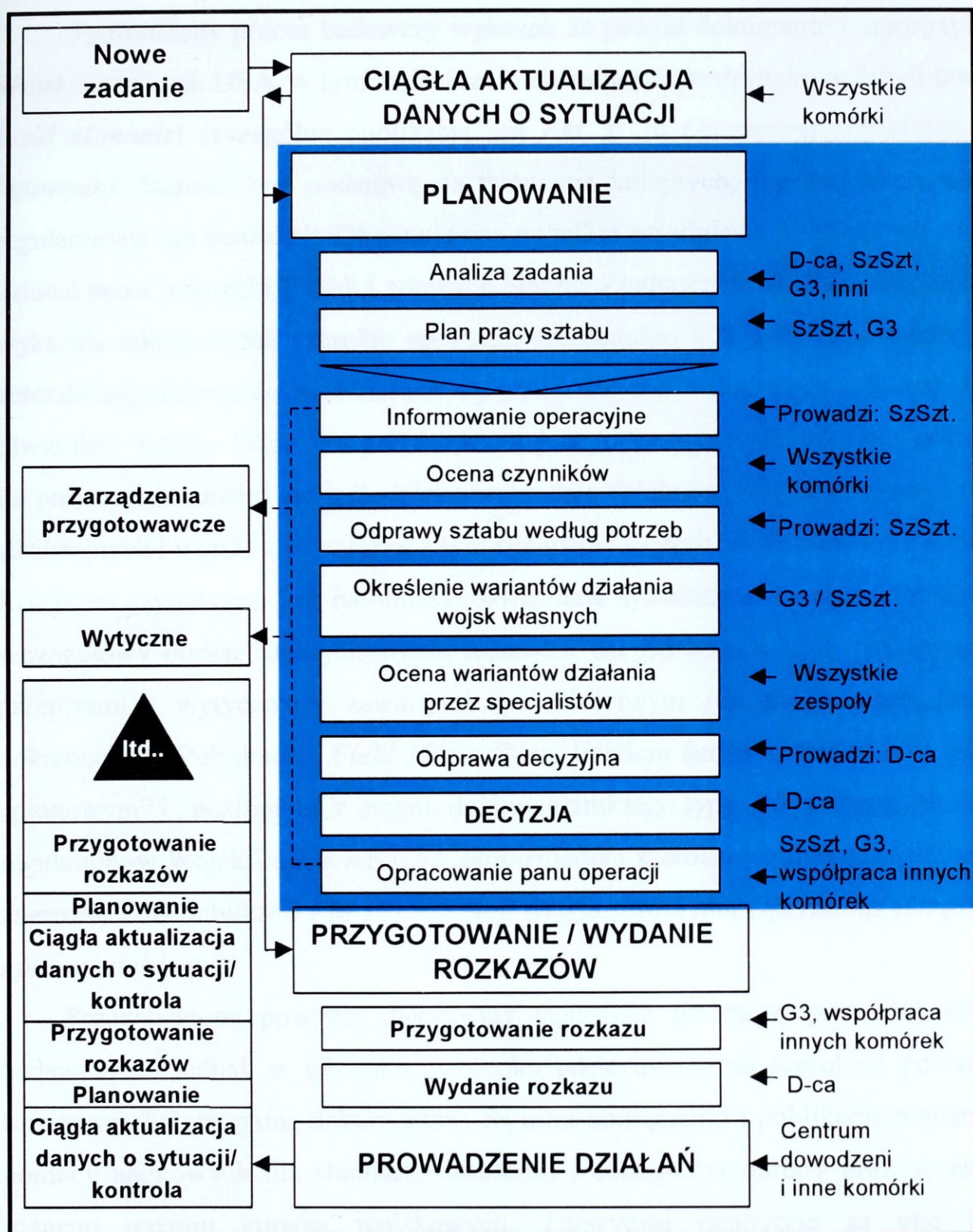
Ostatnim etapem fazy planowania jest sporządzenie **planu operacji**. Przedstawiony w ogólnym zarysie przez dowódcę po podjęciu przez niego decyzji, jest opracowywany w szczegółach przez oficerów sztabu. Zaakceptowany przez dowódcę, stanowi podstawę do przygotowania rozkazu operacyjnego i uzupełniających go aneksów.

Jak wykazuje analiza przebiegu procesu dowodzenia w Wojskach Lądowych Niemiec, charakteryzuje się on narodowym podejściem do formalnego podziału na fazy (etapy, czynności) i ich nazewnictwem. Specyficznym rozwiązaniem jest przyjęcie jako fazy pierwszej **ciągłej aktualizacji danych o sytuacji**, tym bardziej, że przedsięwzięcie to ma raczej charakter ciągłego procesu realizowanego we wszystkich komórkach funkcjonalnych stanowisk dowodzenia.

Wyniki analizy dokumentów normatywnych upoważniają do stwierdzenia, iż pojęcie **planowania** (rys.2.3) traktowane jest przez Niemców jako całość zamykająca w sobie wszystkie przedsięwzięcia począwszy od analizy zadania aż do opracowania planu operacji (ale nie rozkazu operacyjnego). Planowanie zostało formalnie podzielone na trzy etapy: ocenę sytuacji, podjęcie decyzji oraz sporządzenie planu operacji. W świetle teorii organizacji i zarządzania interesującym wydaje się fakt, że fizyczne przygotowanie rozkazu operacyjnego nie jest, w ujęciu niemieckim, częścią planowania. Dyskusyjne jest również potraktowanie sporządzania planu operacji jako czynności równorzędnej ocenie sytuacji czy podjęciu decyzji, jeżeli planów, a właściwie jego sporządzanie jest integralną częścią procesu powstawania rozkazu.

Na podkreślenie zasługuje przyjęte przez Niemców założenie, iż ocena sytuacji, a konkretnie ocena przeciwnika, doprowadzić ma do identyfikacji jednego (najbardziej prawdopodobnego lub najgroźniejszego) sposobu działania przeciwnika. Jak wykazano w kolejnych podrozdziałach rozdziału 2. pracy, jest to podejście istotnie różniące się od modelu amerykańskiego czy angielskiego, gdzie uważa się, iż nie można „dowodzić” przeciwnikiem i za optymalne rozwiązanie przyjmuje się „doprowadzenie” kilku potencjalnych opcji przeciwnika aż do odprawy decyzyjnej. Dodatkowo, w porównaniu do ustaleń sojuszniczych czy rozwiązań brytyjskich lub amerykańskich, Niemcy wyraźniej akcentują problem porównania sił jako część oceny sytuacji.

Na tym kończą się rzeczywiste różnice. Należy podkreślić, iż faza planowania w ujęciu niemieckim obejmuje przedsięwzięcia oceny sytuacji (*Estimate*) w zakresie określonym przez zapisy ATP-3.2. Układ przedsięwzięć tej oceny, kolejność czynności i ich zakres, a w szczególności ocena czynników wpływających na wykonanie zadania oraz sposób wariantowania, noszą znamiona ogólnoukładowe, mimo drobnych różnic mających raczej charakter uszczegółowienia niż zmiany. Konstatując, **w niemieckim modelu przebiegu procesu dowodzenia także w zakresie planowania jako jego fazy uwzględnione zostały ustalenia sojusznicze.**



Rys. 2.3 Planowanie na tle procesu dowodzenia Wojsk Lądowych Niemiec
 Źródło: Opracowano na podstawie HDv 100/200

2.2 Planowanie w procesie dowodzenia Wojsk Lądowych Stanów Zjednoczonych

Prowadzony proces badawczy wykazał, że spośród dokumentów normatywnych Wojsk Lądowych USA, w tym zwłaszcza o charakterze doktrynalnym (czyli tzw. ang. *Field Manuals*) szczególną publikacją jest *FM 3 - 0 Operations (Działania wojsk lądowych)*. Stanowi ona podstawę do tworzenia kolejnych, bardziej szczegółowych regulaminów lub instrukcji. Obejmuje ona wszelkie zasadnicze problemy prowadzenia działań przez jednostki Wojsk Lądowych Stanów Zjednoczonych. Prowadzona analiza wykazała także, że tak szerokie spektrum problemów, a w tym interesująca zespół autorski zagadnienia dowodzenia zostały przedstawione w dużym stopniu uogólnienia. Stwierdzić można także, że podyktowane jest to przynajmniej dwoma powodami. Po pierwsze dokument ten jest niejako wykładnią działania jednostek różnego rodzaju sił zbrojnych i wojsk, a w związku z tym cechować się musi dużą dozą uniwersalności. Kolejnym czynnikiem jest natomiast rozwiązanie systemowe, w myśl którego każdy szczegółowy obszar funkcjonowania jednostek Sił Zbrojnych USA regulowany jest przepisami i wytycznymi zawartymi we właściwym dla niego tegoż problemu dokumentach. Publikacje „*Field Manual*” są, bowiem ściśle korelowane w układzie „pionowym” i „poziomym” z innymi dokumentami tego typu. W przyjętej systematyce regulaminów Wojsk Lądowych USA problematyka szeroko rozumianego dowodzenia zawarta jest w publikacji *FM 101 - 5 Staff Organization and Operations (Organizacja i praca sztabów)*.

Przedstawione powyżej dokumenty stanowiły podstawę prowadzonych prac badawczych. Jednak w ich toku zwrócono także uwagę na szeroką i powszechnie rozpowszechnioną gamę dokumentów. Są nimi podręczniki i publikacje o charakterze pomocy naukowych dla słuchaczy akademii i college'ów obrony oraz uczestników różnego rodzaju kursów wojskowych. Zazwyczaj opatrzone są one tytułem traktującym o zawartości merytorycznej oraz wskazaniem na swój akademicki charakter, czyli tak zwane materiały studenta - ang. *Student Texts (ST)*. Dokumenty te nie mają charakteru doktrynalnego, są to podręczniki i materiały pomocnicze, których głównym celem jest ułatwienie studentom przyswojenia treści zawartych we

właściwych publikacjach typu *FM*. W swojej istocie stanowią one także egzemplifikację treści zawartych w stosownych dokumentach doktrynalnych.

W trakcie analizy zgromadzonego materiału badawczego stwierdzono, że szczególnie interesujący, ze względu na zawartość oraz użyteczność dla rozwiązania przedstawionych częściowych problemów badawczych jest regulamin *FM 101-5*. Zawarto w nim, bowiem zasadnicze aspekty procesu dowodzenia.

W świetle analizy *FM 101-5* proces dowodzenia funkcjonujący w wojskach lądowych USA obejmuje szereg czynności, które z uwagi na swoją rolę podzielono na następujące przedsięwzięcia (etapy procesu dowodzenia stosowanego w wojskach lądowych USA przedstawiono na rysunku 2.4):

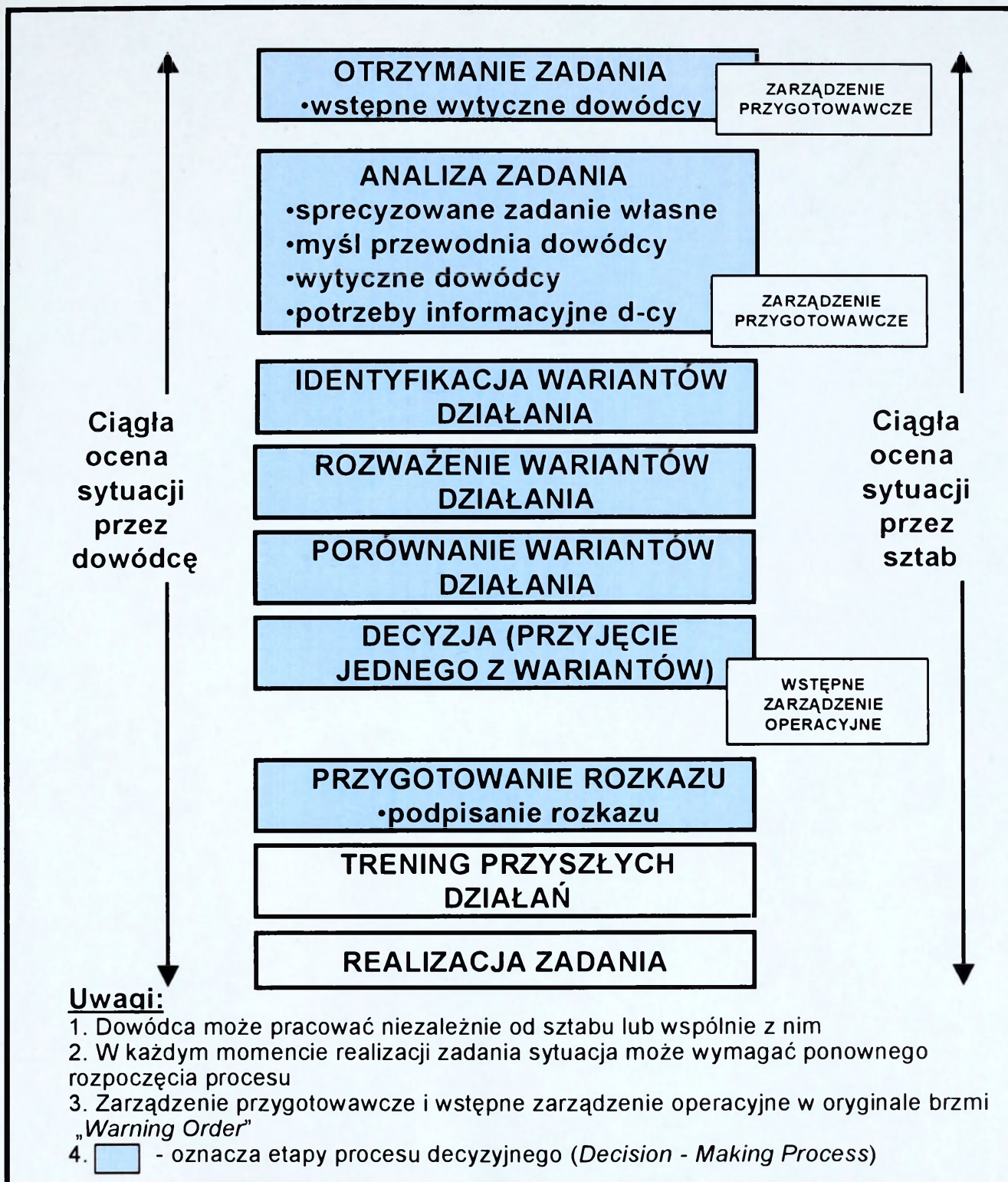
- ciągła ocena sytuacji,
- proces podejmowania decyzji,
- przygotowanie i wydanie rozkazu,
- realizacja zadania.

Są realizowane są równolegle przez dowódcę i sztab od chwili otrzymania zadania aż po jego wykonanie. W dokumentach normatywnych zostały one podzielone na etapy i czynności. Prowadzona analiza wykazała, że planowanie określane jest jako proces podejmowania decyzji – *Decision – Making Process*.

Obejmuje on następujące etapy:

- otrzymanie zadania,
- analizę zadania,
- identyfikację wariantów działania,
- rozważenie (dosł. analizę) wariantów działania,
- porównanie wariantów działania,
- decyzję (zaaprobowanie przez dowódcę jednego z wariantów działania),
- przygotowanie i wydanie rozkazu.

Najczęstszą formą **otrzymania zadania** jest rozkaz operacyjny. Zadanie zostaje postawione przez szczebel nadrzędny, ale w pewnych sytuacjach dowódca może rozwinąć dotychczas realizowane zadanie lub wydedukować nowe na podstawie zaistniałej sytuacji. Dowódca może na przykład stwierdzić, iż nadarza się okazja



Rys. 2.4 Etapy procesu dowodzenia stosowanego w Wojskach Lądowych USA

Źródło: Opracowano na podstawie *FM 101-5*

zrealizowania myśli przewodniej przełożonego w sposób inny, ze względu na zasadnicze zmiany sytuacji, od pierwotnie zaplanowanego. Może to spowodować rozpoczęcie przez niego planowania całkowicie nowego wariantu działania.

W ramach etapu otrzymania zadania sztab rozpoczyna przygotowanie do analizy zadania. Polega to na realizacji następujących przedsięwzięć:

- przygotowaniu rozkazu szczebla nadrzędnego wraz z częścią graficzną (optymalnie każda komórka powinna otrzymać swoją kopię),
- przygotowanie odpowiednich map,
- zestawienie obowiązujących procedur działania własnych i szczebla nadrzędnego oraz właściwych regulaminów, a także już posiadanych różnorodnych ocen i kalkulacji sztabowych.

Po otrzymaniu zadania dowódca i sztab dokonują również wstępnej oceny (oszacowania) sytuacji, identyfikując:

- czas od otrzymania zadania do rozpoczęcia jego realizacji,
- czas potrzebny na własnym i niższym szczeblu dowodzenia aby zaplanować, przygotować i wykonać zadanie,
- potrzeby w zakresie informacyjnego przygotowania pola walki,
- posiadane i dostępne wyniki kalkulacji i ocen sztabowych.

Ważnym wynikiem tych czynności jest wstępna kalkulacja czasu, w przeprowadzeniu, powszechnie stosowana jest w tym przypadku „międzynarodowa” zasada, według której 1/3 czasu przeznaczana jest na pracę sztabu własnego, natomiast 2/3 czasu wydziela dla podwładnych. Czas jest determinantem, który w sposób szczególny rzutuje na szczegółowość rozpatrywania problemów podczas planowania i przygotowania działań. Toteż po sporządzeniu wstępnej kalkulacji czasu dowódca musi określić sposób realizacji procesu decyzyjnego w odniesieniu do konkretnej sytuacji. Decyzja ta dotyczy stwierdzenia czy stosowana będzie „pełna” procedura postępowania (metodyczne rozpatrywanie problemów krok po kroku) czy też zastosowany zostanie skrócony wariant procedury planowania.

Kolejnym przedsięwzięciem jest skierowanie do sztabu krótkich, wstępnych wytycznych, które mogą dotyczyć:

- przedstawienia sposobu skrócenia procesu decyzyjnego (jeśli jest taka potrzeba),
- wstępnej kalkulacji czasu,
- określenia miejsc, w które trzeba wysłać oficerów łącznikowych,
- realizacji wstępnych przedsięwzięć rozpoznania,

- zaplanowania i zrealizowania niezbędnych przemieszczeń i przegrupowań (poprawę położenia),
- innych zadań, jakie dowódca chce skierować do sztabu.

Ostatnią czynnością etapu otrzymania zadania jest wysłanie do podwładnych pierwszego zarządzenia przygotowawczego (ang. *warning order*), jako niezbędnego warunku realizacji planowania równoległego. Układ i treść zarządzenia nie jest sformalizowana, stwierdza się jednak, że powinno ono zawierać, co najmniej następujące informacje:

- rodzaj przyszłych działań,
- ogólne umiejscowienie przyszłych działań w przestrzeni,
- zasadnicze terminy,
- przemieszczenia lub czynności rozpoznania, które należy jak najszybciej rozpocząć.

Prowadzona analiza wykazała, że zasadniczymi dla dalszego przebiegu procesu dowodzenia wynikami tego etapu są: **wstępne wytyczne dowódcy dla sztabu i pierwsze zarządzenie przygotowawcze.**

Zgodnie z *FM 101-5 analizę zadania* prowadzi się w celu zidentyfikowania problemów taktycznych oraz rozpoczęcia procesu poszukiwania rozwiązań tychże problemów. Przyjmuje się, iż dowódca prowadzi analizę zadania równoległe z analizą prowadzoną przez sztab tak, aby był w stanie ocenić pracę sztabu w tym zakresie. Analiza zadania składa się formalnie z 17 czynności, które nie zawsze występują w tej samej kolejności. Są to:¹

1. Przeanalizowanie rozkazu przełożonego.
2. Wstępne informacyjne przygotowanie pola walki.
3. Identyfikacja zadań cząstkowych.
4. Przegląd dostępnych (posiadanych) środków.
5. Identyfikacja ograniczeń własnego działania.
6. Określenie szczególnie ważnych faktów i przypuszczeń.
7. Ocena ryzyka.

¹ *FM 101-5 Staff Organization and Operations*, Washington 1997, s.5-5.

8. Wstępne określenie szczególnie ważnych potrzeb informacyjnych dowódcy¹.
9. Określenie wstępnych przedsięwzięć rozpoznania.
10. Podział (kalkulacja) czasu.
11. Propozycja sprecyzowanego zadania własnego.
12. Przeprowadzenie informowania operacyjnego (*Mission Analysis Briefing*).
13. Zaaprobowanie przez dowódcę sprecyzowanego zadania własnego.
14. Określenie myśli przewodniej dowódcy.
15. Wydanie wytycznych dowódcy.
16. Wydanie zarządzenia przygotowawczego.
17. Przegląd faktów i przypuszczeń (założeń).

W ramach **przeanalizowania rozkazu przełożonego** należy dokładnie zrozumieć:

- informacje dotyczące przełożonego, to znaczy:
 - myśl przewodnią,
 - zadanie, w tym zadania cząstkowe, ograniczenia, ryzyko, dostępne środki i obszar działania (w języku angielskim niezależnie od szczebla dowodzenia siły działają w obszarze – ang. *area of operations*),
 - zamiar działania,
 - zasadnicze terminy;
- zadania sąsiadów i ich relacje z planem działania przełożonego,
- wyznaczony obszar działania.

Celem **wstępnego informacyjnego przygotowania pola walki** jest zapewnienie dowódcy jak najbardziej aktualnego obrazu pola walki, szczególnie w odniesieniu do przeciwnika i terenu. Typowymi produktami tych przedsięwzięć są uaktualnione oleaty obrazujące teren i sytuację przeciwnika w obszarze działania.

Szczególną rolę odgrywa także podczas analizy zadania **identyfikacja zadań cząstkowych**. Obejmują one zarówno takie zadania, które są bezpośrednio zapisane (sprecyzowane) w rozkazie przełożonego, jak i te, które muszą być zrealizowane, aby wykonać zadanie, choć nie zostały zawarte w rozkazie **-wynikające z:** analizy rozkazu

¹ W oryginale *Commander's Critical Information Requirements* - informacje niezbędne dowódcy dla realizacji przez niego procesu dowodzenia, szczególnie zaś dla podjęcia decyzji.

przełożonego, sytuacji przeciwnika, rozmieszczenia własnych sił, założeń doktrynalnych, terenu i innych zadań cząstkowych. W trakcie dalszych rozważań brane są pod uwagę tylko te zadania wynikające, które **wymagają zaangażowania dodatkowych środków**. Zarówno spośród zadań cząstkowych sprecyzowanych jak i wynikających identyfikuje się następnie zadania cząstkowe o znaczeniu szczególnie istotnym dla osiągnięcia celu działania.

Przegląd dostępnych (posiadanych) środków ta polega na sprawdzeniu, czy rzeczywiście środki pozostające w dyspozycji dowódcy są adekwatne do realizacji zidentyfikowanych zadań cząstkowych. W razie potrzeby określone być powinny dodatkowe potrzeby w tym zakresie.

Szczególną rolę odgrywają także podczas planowania różnego rodzaju **ograniczenia**. Część ograniczeń narzucana jest przez przełożonego, zaś niektóre wynikać będą z istoty przyszłego działania. Ograniczeniami mogą być zarówno zakazy jak i nakazy. Każde ograniczenie swobody działania musi zostać zidentyfikowane i zrozumiane przez dowódcę i sztab.

W toku koncepcyjnej pracy dowódcy i sztabu wykorzystuje się fakty znane, które dotyczą zarówno wojsk własnych jak i przeciwnika, czy też ogólnie szeroko rozumianej sytuacji. **Określenie szczególnie ważnych faktów i przypuszczeń** odgrywa dużą rolę w racjonalizacji przyszłych działań. Przypuszczenia (założenia) określa się najczęściej poprzez:

- zestawienie założeń otrzymanych od przełożonego,
- identyfikację warunków, na które dowódca nie ma wpływu, ale które są istotne dla realizacji planu,
- identyfikację warunków, które spowodują, iż plan działania stanie się nieaktualny.

Zarówno dowódca jak i sztab w toku prac planistycznych zobowiązani są do **ocena i określenia poziomu ryzyka**.

Wstępne określenie szczególnie ważnych potrzeb informacyjnych dowódcy (*Commander's Critical Information Requirements*) wskazują obszary, z których koniecznie należy pozyskać informacje dla dowódcy. Mają one dać mu możliwość podejmowania ważnych decyzji, szczególnie zaś wyboru wariantu działania.

Bez zbędnego w tym miejscu wchodzenia w szczegóły tego procesu, określenie potrzeb wymaga odpowiedzenia sobie na pytanie: „*Co dowódca powinien wiedzieć w tej sytuacji, aby we właściwym czasie podjąć właściwą decyzję?*”.

Prowadzona analiza wykazała, że w dokumentach normatywnych wojsk lądowych USA dużą wagę poświęca się pozyskiwaniu informacji przez elementy rozpoznawcze. Określenie przez sztab **wstępnych przedsięwzięć rozpoznania** jest konsekwencją przedsięwzięć wstępnego informacyjnego przygotowania pola walki oraz określenia potrzeb informacyjnych dowódcy i sztabu. Identyfikowane są w tym przypadku obszary, z których brak jest informacji lub, w których posiadane informacje wymagają potwierdzenia lub uzupełnienia. W celu zaplanowania zdobycia dostępnymi środkami dodatkowych informacji, w dalszej kolejności przygotowany jest wstępny plan rozpoznania. Zadania dla tych środków umieszcza się we wstępnym aneksie rozpoznania, po to, aby siły i środki rozpoznania mogły rozpocząć swe działania tak szybko jak to możliwe. Określa się, że aneks ten, który *de facto* uruchamia rozpoznanie i zdobywanie informacji na potrzeby planowania powinien zawierać, co najmniej:

- obszar rozpoznania,
- zadanie rozpoznania,
- podział sił,
- cel rozpoznania,
- potrzeby i priorytety w zakresie rozpoznania,
- niezbędne linie koordynacyjne,
- obszary zainteresowania (*Named Areas of Interest – NAI*), w takim zakresie, w jakim znane są w danej chwili,
- drogi do obszaru działania,
- łączność i zabezpieczenie logistyczne,
- sposób wsparcia ogniowego,
- organizację ewakuacji medycznej.

Ważną rolę odgrywa także podczas planowania **podział (kalkulacja) czasu**. W ramach tego przedsięwzięcia aktualizacji podlegają wcześniejsze ustalenia

dotyczące podziału czasu, zarówno w stosunku do terminów określonych przez przełożonego, jak i prawdopodobnych terminów przeciwnika oraz czasów potrzebnych na realizację poszczególnych zadań cząstkowych. Koordynacja czasowa dotyczy w tym przypadku zarówno wszelkich czynności związanych z planowaniem i innymi funkcjami dowodzenia oraz przedsięwzięć realizowanych przez podległe jednostki.

Ważnym wnioskiem stwierdzonym podczas procesu badawczego jest duży zakres wsparcia i pomocy ze strony sztabu dla dowódcy. Odnosi się to także do szeregu przedsięwzięć, które należą do obowiązków dowódcy i jak się wydawało powinien je on zrealizować osobiście. Jednym z takich przedsięwzięć jest zidentyfikowanie **sprecyzowanego zadania własnego**. Analizowane dokumenty podkreślają, że autorem proponowanego brzmienia sprecyzowanego zadania własnego (*Restated Mission*) jest szef sztabu lub G/S3. W proponowanym zadaniu powinny znaleźć się następujące informacje:

- kto (jaki rodzaj sił) będzie wykonywał zadanie,
- jaki rodzaj działań jest rozważany,
- kiedy rozpocznie się działanie,
- gdzie to będzie miało miejsce,
- w jakim celu poszczególne elementy będą realizować swoje zadania.

Pierwszym, niejako sformalizowanym spotkaniem oficerów sztabu dotyczącym otrzymanego zadania jest **informowania operacyjne**. Organizowane jest ono każdorazowo, jeżeli czas na to pozwala. Jego układ może być różny, zazwyczaj jednak przedstawiane są następujące informacje:

- zadanie i myśl przewodnia przełożonego dwa szczeble w górę,
- zadanie i myśl przewodnia bezpośredniego przełożonego,
- przegląd wstępnych wytycznych dowódcy,
- zadania cząstkowe sprecyzowane, wynikające i o szczególnym znaczeniu,
- ograniczenia,
- dostępne siły,
- zagrożenia i ryzyko ich wystąpienia,

- proponowane wstępne potrzeby informacyjne dowódcy,
- proponowany podział czasu,
- proponowane sprecyzowane zadanie własne.

W trakcie tej odprawy dowódca określając sprecyzowane zadanie własne zgadza się z propozycją sztabu, modyfikuje ją lub przedstawia **własne brzmienie zadania**. Niezależnie jednak od tego, raz określone sprecyzowane zadanie własne staje się zadaniem danych sił (jest ono później zapisane jako punkt 2. rozkazu operacyjnego danej jednostki).

Kolejnym szczególnie ważnym punktem informowania operacyjnego jest określenie przez dowódcę **myśli przewodniej (*Commanders's Intent*)**. Zostaje ona zidentyfikowana w trakcie analizy zadania. Kolejnym ważnym wnioskiem procesu badawczego jest stwierdzenia, że myśl przewodnia, jeżeli to konieczne, **może ulec modyfikacji**. Następuje to zazwyczaj po jej skonfrontowaniu **z całością wniosków z analizy zadania**, szczególnie ze sprecyzowanym zadaniem własnym oraz wnioskami przedstawianymi przez specjalistów.

Warto także wskazać na fakt, że istota myśl przewodniej dowódcy wyraża się w krótkim i jednoznacznym określeniu, co podległe siły muszą zrobić, aby wykonać zadanie, w odniesieniu do przeciwnika, terenu oraz pożądanego stanu końcowego. Myśl przewodnia stanowi swego rodzaju „oś” łączącą sprecyzowane zadanie własne i zamiar działania poprzez określenie takich istotnych **zadań cząstkowych**, które stanowić będą podstawę dla umożliwienia zachowania inicjatywy przez podwładnych w przypadku nieprzewidzianych okoliczności, lub w sytuacji, gdy z różnych przyczyn zamiar działania stanie się nieaktualny. Jeżeli dowódca w określonej sytuacji uzna, iż należy przedstawić cel (cele) działania szerzej (bardziej szczegółowo) niż określono to w sprecyzowanym zadaniu własnym, może to uczynić. Myśl przewodnia powinna zamykać się w kilku zdaniach i musi znaleźć się w każdym rozkazie. Jako zasadę podaje się, że sprecyzowane zadanie własne i myśl przewodnia dowódcy musi być zrozumiała przez dowódców dwa szczeble w dół (dowódca batalionu musi rozumieć myśl przewodnią dowódcy brygady i dywizji).

W analizowanych dokumentach dużo miejsca poświęca się także właściwemu określeniu **celów cząstkowych**. Określenie do realizacji i osiągnięcia szczególnie

istotnych elementów przyszłych działań w formie celów cząstkowych powoduje dobranie do ich realizacji odpowiednich środków i sposobów działania i „owocuje” określeniem **zadań cząstkowych**, które muszą być zrealizowane przez wojska, aby osiągnąć założony cel działań. Ważny jest także, aby określone zostały warunki, które muszą być spełnione aby owe zadania cząstkowe zostały zrealizowane. Podkreślić jednak należy, że na tym etapie planowania **nie są jeszcze powiązane z konkretnym wariantem działania**. Należy je raczej postrzegać jako określenie tego, co jest szczególnie ważne lub, co musi być spełnione, aby z powodzeniem wykonać zadanie. Ma to duże znaczenie w warunkach szybko zmieniających się warunków pola walki, kiedy zdarzają się nieprzewidywalne wcześniej sytuacje, okazje lub, gdy wybrany wariant działania staje się nieaktualny. Wtedy zadania te będą dla podwładnych wskazówką do podjęcia działań wpierających działanie przełożonego lub innych elementów ugrupowania – będą, bowiem zgodne z jego myślą przewodnią. Przykładami istotnych warunków, jakie powinny być spełnione podczas realizacji zadań są: tempo działania, czas trwania (walki, etapu działań), skutki oddziaływania na przeciwnika, obiekty terenowe, nad którymi trzeba panować, itp.

W analizowanych dokumentach nie podano normatywnych „wytycznych” jak powinna wyglądać idealna myśl przewodnia. Określa się, np. że może ona zawierać cel działania. W tym jednak przypadku, nie powinien to być jednak cel przepisany ze sprecyzowanego zadania własnego. Jest to raczej szerszy opis, wybiegający w przyszłość w stosunku do celu aktualnych działań, postrzegający go w szerszym, „operacyjnym” aspekcie. Reasumując, **myśl przewodnia obejmuje:**

- cel działania (uwzględniając wspomniane powyżej zastrzeżenia),
- zadania / warunki / zdarzenia, które muszą mieć miejsce / muszą się wydarzyć aby zadanie mogło zostać wykonane,
- opis pożądanego stanu końcowego.

Kolejnym ważnym wnioskiem jest to, że myśl przewodnia dowódcy nie zawiera „sposobu” czy też „mechanizmu” działania, poprzez który podległe siły przejdą z aktualnego położenia do stanu końcowego. Sposób ten to nic innego jak **zamiar działania**, który dopiero będzie opracowany w dalszej części planowania jako **konsekwencja decyzji dowódcy**.

Dowódca osobiście przygotowuje swą myśl przewodnią dla każdego przygotowywanego rozkazu operacyjnego. Myśl przewodnia formułowana na każdym szczeblu dowodzenia musi nawiązywać (wspomagać) do myśli przewodniej przełożonego.

W odniesieniu do myśli przewodniej ważnym jest także stwierdzenie, że w każdym rozkazu jest **tylko jedna myśl przewodnia – myśl przewodnia dowódcy**. Oznacza to, iż w aneksach i apendyksach do rozkazu nie ma myśli przewodniej – zawierają one natomiast koncepcję (zamiar) wsparcia (zabezpieczenia). Na przykład aneks „Wsparcie ogniowe” do rozkazu operacyjnego zawierać powinien „zamiar wsparcia...”, a nie myśl przewodnią.

W rozkazu operacyjnym myśl przewodnia dowódcy wydającego ten rozkaz umieszczana jest w punkcie **3. REALIZACJA**, przed paragrafem **3.a. Zamiar działania**. Myśli przewodnie przełożonych zamieszcza się natomiast jako podpunkty punktu **1.b. Wojska własne**.

Informowanie operacyjne to także moment, w którym następuje koordynowanie poczynań sztabu. Kończy się ono zazwyczaj **wydaniem wytycznych dowódcy**, które mogą, między innymi zawierać:

- warianty działania (także strony przeciwnej), które zdaniem dowódcy należy rozpatrzyć lub pominąć,
- ważne potrzeby informacyjne dowódcy,
- wytyczne do organizacji rozpoznania, w zakresie dezinformacji i działań zmierzających do zwiększenia bezpieczeństwa wojsk własnych,
- wytyczne co do ryzyka,
- wytyczne w zakresie wsparcia ogniowego,
- dodatkowe informacje dotyczące priorytetów różnych działań oraz kryteriów jakie przyjąć należy podczas porównania wariantów działania,
- terminy,
- rodzaje zarządzeń i rozkazów, jakie mają być przygotowane,
- metodę sprawdzenia znajomości i zrozumienia zadań przez podwładnych,
- inne dane, które zdaniem dowódcy powinny być znane oficerom sztabu.

Natychmiast po wydaniu przez dowódcę wytycznych, na podstawie dotychczasowych ustaleń G(S)3 opracowuje **zarządzenie przygotowawcze** (*Warning order*). Przekazywane jest podwładnym i powinno ono obejmować następujące informacje:

- sprecyzowane zadanie własne,
- myśl przewodnią dowódcy,
- obszar działania podwładnych (np. w formie szkicu),
- ważne potrzeby informacyjne dowódcy,
- wytyczne dotyczące ryzyka,
- wytyczne co do przedsięwzięć rozpoznania jakie powinny być podjęte przez podwładnych,
- wytyczne w zakresie działań dezinformujących i zabezpieczających,
- szczególne priorytety,
- główne terminy.

Planowanie jest procesem ciągłym, jednak w trakcie przebiegu procesu decyzyjnego **przeгляд faktów i przypuszczeń** (założeń) **musi** odbywać się cyklicznie stosownie do otrzymywanych rozkazów. Identyfikowane przypuszczenia mogą stać się, bowiem faktami lub okazać błędnymi założeniami. Zmieniająca się sytuacja taktyczno-operacyjna wielokrotnie, bowiem powoduje, że nowe fakty mogą zmieniać określone potrzeby i wymagania. Jeżeli tylko fakty lub przypuszczenia ulegną zmianom, istotne jest ustalenie, czy i w jaki sposób ewentualne nowe informacje mogą wpłynąć na własne planowanie i działania.

Decyzja dowódcy warunkowana jest posiadaniem możliwości wyboru sposobu osiągnięcia celu działania. Identyfikowane i opracowane w tym celu warianty działania zawsze powinny spełniać następujące warunki: prowadzić do wykonania zadania stosownie do wytycznych dowódcy; być realne do zrealizowania (wykonalne przy użyciu posiadanych sił); reprezentować możliwy do zaakceptowania poziom strat własnych, szczególnie w ludziach; różnić się jednoznacznie od innych wariantów (sposobem osiągnięcia celu działania); być jak najbardziej kompletne (odpowiadać na pytania: kto, co, gdzie, kiedy, jak i w jakim celu ma wykonać?).

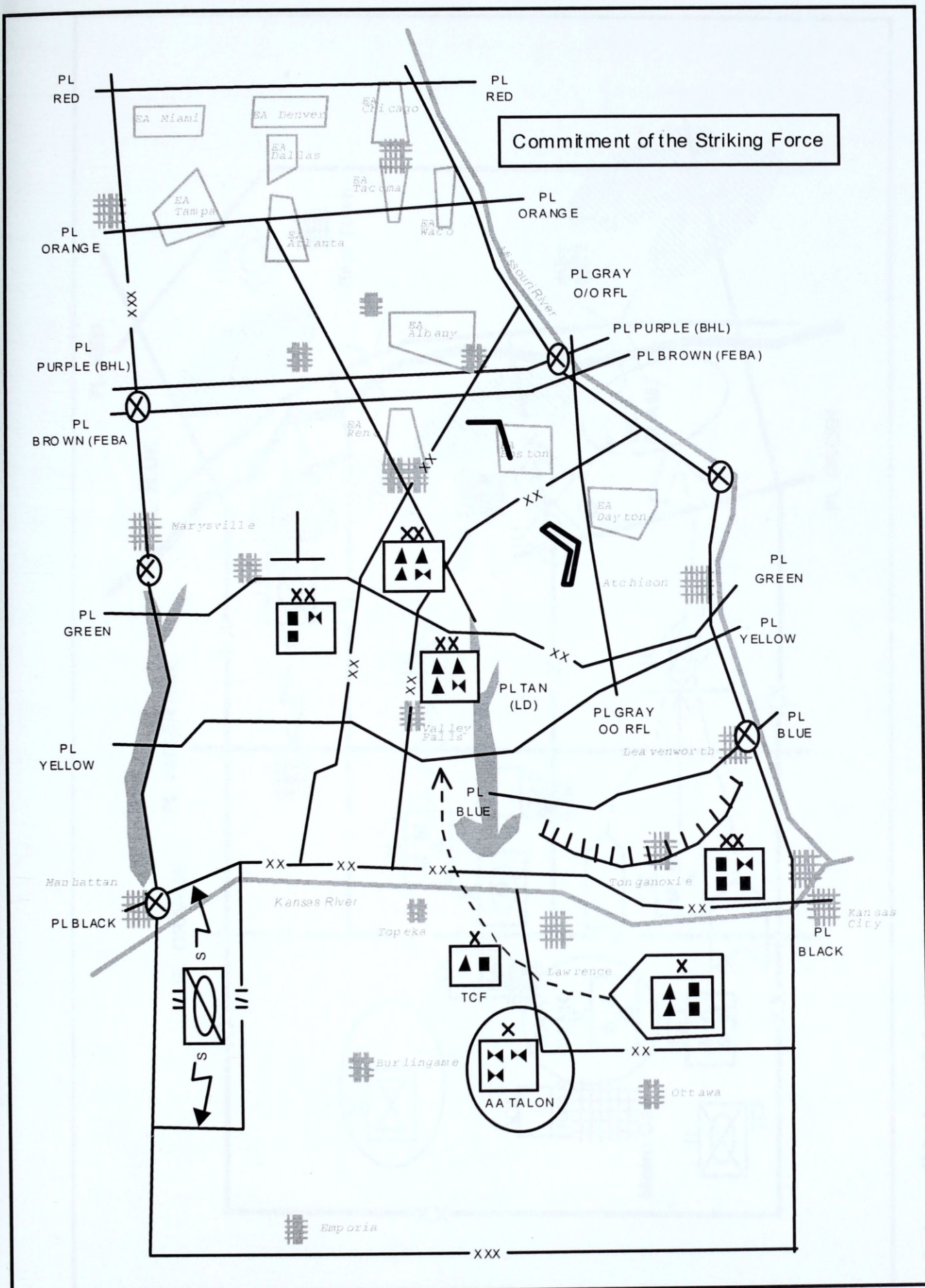
Przyjmuje się, iż we właściwie skonstruowanym wariancie działania siły i środki są właściwie dobrane do przyszłego zadania. Jednocześnie powinny one zapewniać odpowiedni zakres elastyczności na wypadek nieprzewidzianych sytuacji w trakcie realizacji zadania oraz pozostawiać podwładnym dowódcom niezbędną swobodę działania.

Identyfikując **warianty działania wojsk własnych**, dowódca i sztab realizują następujące przedsięwzięcia:

- oceniają możliwości bojowe wojsk własnych i przeciwnika,
- ustalają potencjalne sposoby wykonania zadania,
- ustalają siły niezbędne do wykonania zadania,
- przygotowują schemat manewru (ogólny zarys przyszłych działań),
- ustalają organizację dowodzenia zgodnie z zasadą, iż z jednego SD kieruje się działaniami minimum dwóch, a maksimum pięciu elementów ugrupowania,
- w wyniku powyższych czynności przygotowują **warianty działania** w postaci szkiców uzupełnionych pisemną notatką (legendą).

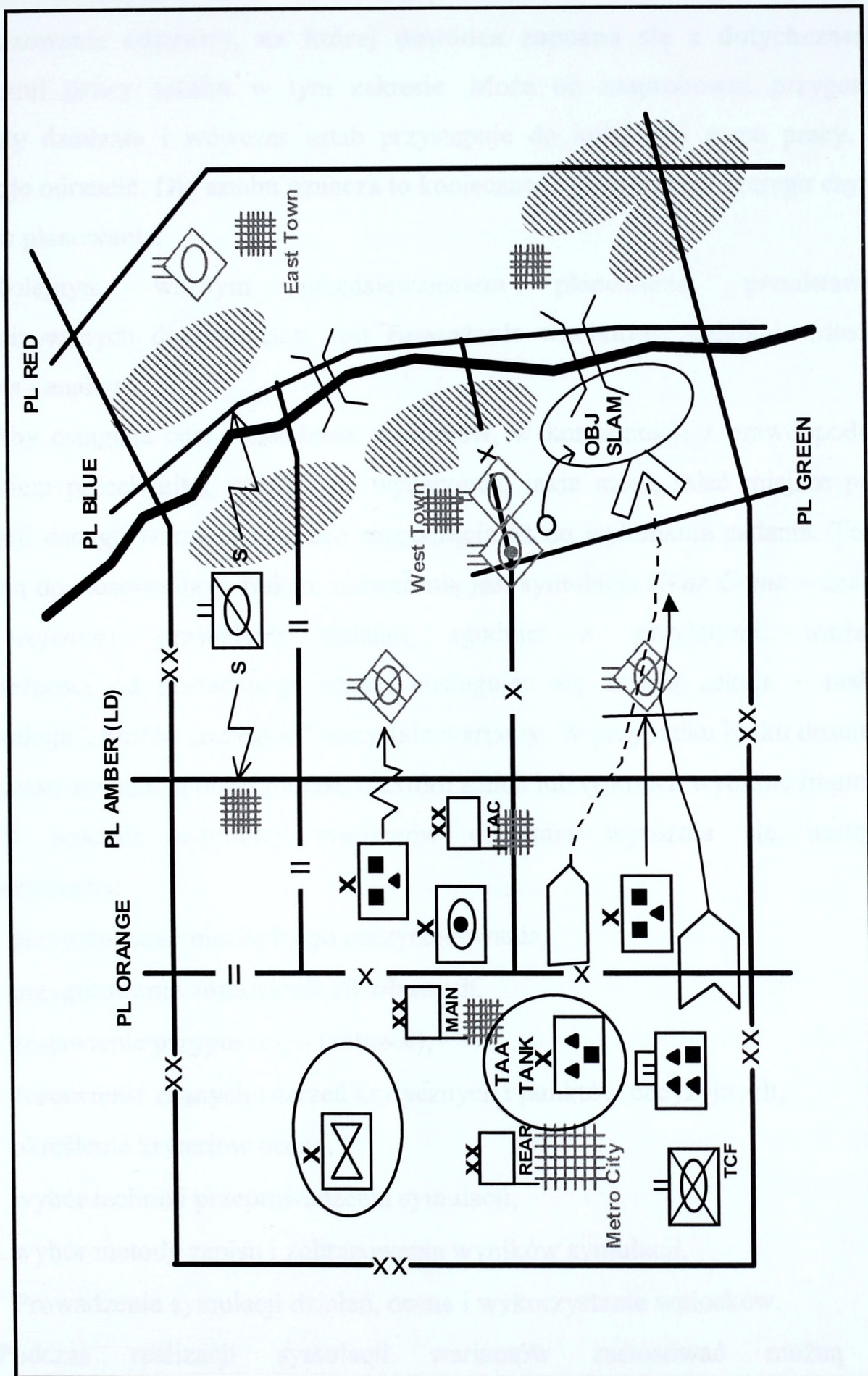
Zgodnie z *FM 101-5*, szkic wariantu działania powinien zawierać: linie rozgraniczenia określające obszar działań oraz linie rozgraniczenia pomiędzy podległymi elementami; zasadnicze linie koordynacyjne, takie jak FEBA, LD/LC i inne potrzebne do wyrażenia planu działania; elementy osłonowe (rozpoznawcze); osie natarcia; rejony ześrodkowania, rejony obrony, umocnione rejony obrony, worki ogniowe (*Engagement Areas – EA*), obiekty ataku; graficzne przedstawienie zadań; sposób koordynacji wsparcia ogniowego; określenie głównego wysiłku; rozmieszczenie stanowisk dowodzenia (własnego szczebla); znane lub przewidywane działanie przeciwnika.

Dokumenty normatywne określają także, że każdy wariant można uzupełnić stosownie do potrzeb, np. danymi dotyczącymi szczególnie ważnych charakterystyk terenu lub innymi elementami tak, aby ułatwić zrozumienie jego istoty. Forma, w jakiej jest przygotowany może być dowolna, przyjmuje się, że o wartości danego wariantu decyduje jego zawartość merytoryczna. Przykłady wariantów działania przedstawiono na rysunkach 2.5 i 2.6.



Rys. 2.5 Przykład wariantu działania korpusu w operacji obronnej (część graficzna)

Źródło: ST 100-3



Rys. 2.6 Wariant działania dywizji w natarciu (część graficzna)

Źródło: ST 100-3

Po zidentyfikowaniu (ustaleniu) wariantów działania, możliwe jest zorganizowanie **odprawy, na której dowódca zapozna się z dotychczasowymi wynikami pracy sztabu** w tym zakresie. Może on zaaprobować przygotowane warianty działania i wówczas sztab przystępuje do kolejnego etapu pracy. Może jednak je odrzucić. Dla sztabu oznacza to konieczność powtórzenia szeregu czynności procesu planowania.

Kolejnym ważnym przedsięwzięciem planowania, przedstawionym w analizowanych dokumentach, jest **rozważenie wariantów** działania (dosłownie *analysis* - analiza).

Aby osiągnąć cele rozważenia wariantów, w konfrontacji z prawdopodobnym działaniem przeciwnika, określa się wydarzenia, jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu, od jego rozpoczęcia aż do wykonania zadania. Technika zalecaną do stosowania w trakcie rozważenia jest symulacja (*War Game* – dosłownie *gra wojenna*) przyszłych działań zgodnie z przyjętymi wariantami. W zależności od posiadanego czasu, posługując się zasadą „akcja – reakcja – kontrreakcja”, można „rozegrać” wszystkie warianty. W przypadku braku dostatecznej ilości czasu symulacją objąć można, niektóre z nich lub tylko ich wybrane fragmenty.

W procesie symulacji wariantów działania wyróżnia się następujące przedsięwzięcia:

- przygotowanie niezbędnego oprzyrządowania,
- przygotowanie zestawienia sił własnych,
- zestawienie przypuszczeń (założeń),
- zestawienie znanych zdarzeń krytycznych i punktów decyzyjnych,
- określenie kryteriów oceny,
- wybór techniki przeprowadzenia symulacji,
- wybór metody zapisu i zobrazowania wyników symulacji,
- Prowadzenie symulacji działań, ocena i wykorzystanie wniosków.

Podczas realizacji symulacji wariantów zastosować można jedną z kilku technik jej prowadzenia. Rekomenduje się trzy z nich, to znaczy:

- technikę etapów,

- technikę kierunków,
- technikę obiektów.

Istotą **techniki etapów** (*Belt Technique*), stosowanej zarówno do symulacji działań zaczepnych jak i obronnych, jest podział terenu działań prostopadle do linii rozgraniczenia i utworzenie w ten sposób sekwencji (etapów) przyszłego działania. Kształt powstałych tą drogą etapów oraz ich wielkość powinna wynikać z wniosków z oceny terenu (np.: przebieg rzek, dróg) jak i planowanego przebiegu działań (poszczególnych etapów działania np.: podejście do rubieży ataku, walka w głębi itp.). Początkiem pierwszego etapu jest zazwyczaj jest linia styczności z przeciwnikiem lub linia przejścia do działań zaczepnych (*Line of Departure - LD*).

Technika etapów oparta jest na sekwencyjnej analizie możliwych zdarzeń w poprzek przebiegu pasa (obszaru, rejonu) działań wojsk własnych. Jest to technika dająca możliwość najbardziej dokładnego symulowania działań, ponieważ zapewnia ciągłe rozważanie wpływu wszystkich potencjalnych czynników (przeciwnik, wojska własne, teren, czas) na każde rozpatrywane zdarzenie. Jednakże ceną, jaka trzeba zapłacić za taką dokładność jest czas niezbędny do zastosowania tej techniki. Na szczeblu dywizji, przy posiadaniu dobrze wyszkolonego sztabu i zastosowaniu tradycyjnych narzędzi symulacji (bez użycia właściwie oprogramowanych komputerów) pełna symulacja jednego wariantu działania zajmie około jednej godziny. Toteż w przypadku ograniczeń czasowych prowadzący symulację działań może zdefiniować tylko kilka etapów, i to nie koniecznie następujących jeden po drugim, ale obejmujących najważniejsze, szczególnie istotne dla wykonania zadania problemy.

W przypadku zastosowania **techniki kierunków** (*Avenue-in-dept Technique*), teren działań dzielony jest wzdłuż linii rozgraniczenia, tworząc kierunki (osie) działania wojsk własnych. Technika ta jest typowa dla rozważenia wariantów działania w natarciu.

Technika obiektów (*Box Technique*) jest swoistą kombinacją dwóch poprzednich technik. Jest ona zawężoną analizą wybranych zasadniczych rejonów pola walki (faz działania). Mogą to być:

- odcinki forsowania,

- wyprowadzenie kontrataku (przeciwuuderzenia),
- wprowadzenie do walki odwodu (potęgowanie uderzenia),
- walka z przeciwnikiem o opanowanie głównego obiektu ataku.

Zastosowanie tej techniki pozwala na skupienie uwagi na wybranych najistotniejszych obiektach, rejonach lub etapach działań w dowolnej części rejonu (pasa, obszaru) działań. Zakłada się przy tym, że wojska własne będą odpowiednio (właściwie) reagować na rozwój sytuacji na polu walki zgodnie z planem działania, podczas gdy prowadzący symulację skupia się na najważniejszych przedsięwzięciach realizowanego zadania, wyspecyfikowanych właśnie w postaci przyjętych obiektów. Technika obiektów jest szczególnie użyteczna w sytuacjach ograniczeń czasowych.

Techniki te mogą być użyte pojedynczo lub w różnych kombinacjach. Wymienione powyżej techniki nie wykluczają zastosowania innych, właściwych dla danej sytuacji, zadania, specyfiki terenu oraz dysponowanych sił i środków.

Analiza zapisów normatywnych oraz treści materiałów dotyczących planowania pozwoliła na stwierdzenie, że niezależnie od zastosowanej techniki ten fragment planowania powinien w swojej istocie pozwolić w odniesieniu do każdego wariantu na określenie:

- sposobu maksymalizowania oddziaływania na przeciwnika przy jednoczesnej ochronie wojsk własnych i minimalizacji dodatkowych zniszczeń,
- realistycznego obrazu przyszłej walki i wydarzeń, które mogą mieć miejsce w jej trakcie,
- warunków i środków niezbędnych dla powodzenia własnych działań,
- miejsca i czasu, w których można najlepiej wykorzystać własne możliwości,
- głównego wysiłku rozpoznania,
- potrzeb w zakresie koordynacji,
- najbardziej elastycznego sposobu działania.

Wnioski otrzymane w toku symulacji¹ powinny dotyczyć: realizacji przyszłych działań, struktury wojsk własnych (na przykład konieczności dodatkowego

¹ Rezultaty symulacji mogą zostać podsumowane na kolejnej odprawie sztabu (*War - Game Briefing*). Zob. FM 101-5, s. 5-24.

wzmocnienia, zmian w podziale sił), potrzeb w zakresie rozpoznania, prawdopodobnego działania przeciwnika, wpływu terenu na działania, obszarów kluczowych, decydujących wydarzeń, czasu oraz silnych i słabych stron wariantów działania wojsk własnych. Kolejnym ważnym wynikiem symulacji jest określenie oraz dokonanie modyfikacji (jeżeli jest to konieczne) poszczególnych wariantów działania. Natomiast te, które nie spełniają określonych wcześniej kryteriów mogą zostać w trakcie symulacji odrzucone. Pewne fragmenty wariantów mogą być łączone i dzięki temu powstawać będą nowe warianty. Realizuje się to zwłaszcza wtedy, gdy opracowane wcześniej warianty nie uwzględniały pewnych sytuacji, wystąpiły niepożądane wydarzenia, zadania, potrzeby lub problemy. Ustalone i zanotowane wyniki symulacji dostarczają także danych do kolejnej czynności realizowaną przez sztab - **porównania wariantów działania**.

Czynności realizowane w ramach tego przedsięwzięcia polegają na rzeczowym porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważonych wariantów działania wojsk własnych. Ma to na celu określenia tego z nich, który zapewnia największe prawdopodobieństwo sukcesu wobec najbardziej prawdopodobnego i najgroźniejszego sposobu działania przeciwnika. Wybrany w wyniku porównania wariant działania powinien ponadto zapewniać minimalne ryzyko dla żołnierzy, sprzętu i wykonania zadania, dawać możliwości kontynuowania działań, być elastyczny i gwarantować podwładnym swobodę działania. Jedną z możliwych technik stosowanych w tym celu jest tak zwana **tabela decyzyjna** (*Decision Matrix*). Przykład przedstawiono w tabeli 2.4.

Po zakończeniu czynności związanych z porównaniem wariantów sztab określa, który z nich będzie przedstawiony dowódcy jako, zdaniem sztabu, najlepszy. W sytuacji, gdy sztab nie jest w stanie osiągnąć konsensusu w tej sprawie, głos decydujący należy do szefa sztabu, który podczas kolejnego etapu pracy zarekomenduje dowódcy jeden z wariantów.

Tabela 2.4.

Przykład tabeli porównania wariantów działania
(*Decision matrix*)

Kryterium	Znaczenie kryterium	Wariant 1	Wariant 2	Wariant 3
Manewr	3	2 (6)	3 (9)	1 (3)
Prostota	3	3 (9)	1 (3)	2 (6)
Wsparcie ogniowe	4	2 (8)	1 (4)	3 (12)
Rozpoznanie	1	3 (3)	2 (2)	1 (1)
OPL	1	1 (1)	3 (3)	2 (2)
Mobilność/ zdolność przetrwania	1	3 (3)	2 (2)	1 (1)
Logistyka	1	2 (2)	1 (1)	3 (3)
Dowodzenie	1	1 (1)	2 (2)	3 (3)
Ryzyko	2	1 (2)	2 (4)	3 (6)
C2W*	1	2 (2)	1 (2)	3 (3)
RAZEM Razem po uwzględnieniu znaczenia KRYTERIUM		20 (37)	18 (31)	22 (42)

* - C2W – *Command and Control Warfare* – walka o przewagę w obszarze dowodzenia
Źródło: Opracowano na podstawie *FM 101-5*

Zakończenie przez sztab prac koncepcyjnych nad opracowaniem oraz oceną wariantów działania stwarza warunki na **podjęcie decyzji** przez dowódcę. Wybiera on jeden z przygotowanych wariantów działania po przedstawieniu mu, w ramach odprawy decyzyjnej, potrzebnych w tym zakresie informacji. Odprawa decyzyjna (ang. *Decision Briefing*), pomimo braku ścisłych ustaleń obejmuje zwykle:

- przypomnienie myśli przewodniej przełożonych (bezpośredniego i nadrzędnego),

- przypomnienie sprecyzowanego zadania własnego,
- przedstawienie sytuacji wojsk własnych,
- przedstawienie aktualnych wyników IPPW,
- przedstawienie wariantów działania wojsk własnych, w tym założeń użytych podczas planowania, rezultatów ocen sztabowych oraz wad i zalet każdego z wariantów działania (używa się do tego zwykle tabeli decyzyjnej lub innej pokazującej wyniki porównania wariantów),
- zarekomendowanie najlepszego, zdaniem sztabu, wariantu działania,
- podjęcie decyzji i ogłoszenie zamiaru,
- wydanie wytycznych do dalszej pracy sztabu.

Po podjęciu decyzji dowódca wydaje zwykle dodatkowe wytyczne dotyczące problematyki wsparcia (bojowego i logistycznego), przygotowania dokumentów dowodzenia i innych zagadnień. Na tej podstawie przygotowany jest i wysyłany do podwładnych kolejny dokument o charakterze dyrektywnym – wstępne zarządzenie operacyjne/bojowe (*Warning Order*).

Warto także nadmienić, iż scharakteryzowane powyżej przedsięwzięcia, począwszy od analizy zadania aż po pracę nad wariantami działania tworzą w ramach planowania, zgodnie z amerykańskimi poglądami, tak zwane sztabowe oceny sytuacji (*Staff Estimates*), realizowane przez wszystkie osoby funkcyjne w swoich obszarach zainteresowania. Wyróżnia się oceny:

- dowódcy,
- operacyjną,
- personalną,
- rozpoznawczą,
- logistyczną,
- współpracy cywilno – wojskowej,
- łączności,
- specjalistyczne.

Oceny te, są procesem ciągłym i stanowią podstawę do kreowania wariantów działania co oznacza w pierwszym rzędzie poszukiwanie jak najlepszych sposobów

wykorzystania posiadanych środków. Stanowią także swego rodzaju powiązanie aktualnej, rzeczywistej sytuacji i planów przyszłego działania.

Warto w tym miejscu wskazać na wniosek, iż istotną cechą procesu planowania funkcjonującego w Wojskach Lądowych USA jest właśnie formalne podejście do problemu prowadzenia przez wszystkie osoby funkcyjne (we wszystkich komórkach funkcjonalnych) ciągłej oceny sytuacji w swoich obszarach zainteresowania. Rezultaty tych ocen, prowadzonych w ramach zasadniczych faz procesu dowodzenia, a w tym planowania, mają istotny wpływ na jego przebieg. Błędy popełnione w ich trakcie rzutować mogą z kolei na cały proces identyfikacji, rozwoju, rozważenia i porównania wariantów działania. Przyjmuje się, że typowa ocena sytuacji przyjmuje następujący przebieg:

1. Zadanie. Sprecyzowanie zadanie własne będące wynikiem analizy zadania.

2. Sytuacja i rozważania.

- a. Charakterystyka obszaru działania.
 - (1) Warunki atmosferyczne.
 - (2) Warunki terenowe.
 - (3) Inne istotne czynniki (środowisko, ekonomia itd.).
- b. Przeciwnik. Rozmieszczenie, skład, możliwości, prawdopodobne sposoby działania.
- c. Wojska własne.
 - (1) Warianty działania.
 - (2) Aktualny stan sił i środków w konkretnym obszarze odpowiedzialności (np. logistyka, stan osobowy).
 - (3) Aktualny stan innych sił i środków, które mogą mieć wpływ na poszczególne aspekty pracy sztabu.
 - (4) Konfrontacja potrzeb i możliwości oraz propozycje rozwiązania problemu.
 - (5) Kryteria oceny wariantów działania z punktu widzenia komórki sztabu prowadzącej ocenę.
- d. Założenia (przewidywania).

3. Rozważania. Rozważenie każdego wariantu działania wykorzystując ustalenia z punktu (5) (kryteria) w celu identyfikacji wad i zalet wariantów.

4. Porównanie. Porównanie wariantów działania przy wykorzystaniu tych samych „narzędzi”: nadanie każdemu z wariantów „oceny” w stosunku do danego kryterium, sporządzenie tabeli porównawczej.

5. Rekomendacje i wnioski.

- a. Propozycja (rekomendowanie) wariantu działania w oparciu o wyniki porównania (wariant najbardziej dogodny do zabezpieczenia z punktu widzenia konkretnej komórki sztabu).
- b. Słabości i ryzyko rekomendacji.

Po podjęciu decyzji przez dowódcę sztab przygotowuje (a właściwie kontynuuje przygotowanie) **rozkaz operacyjny**. Szczególną rolę odgrywa tu zamiar działania (*Concept of Operations*), stanowiący punkt 3.a. rozkazu. Aby go sformułować, dowódca wykorzystuje zwykle szkic i notatkę wariantu działania, który wybrał. Zamiar, będący konsekwencją podjętej decyzji, przedstawia gdzie, kiedy i w jaki sposób dowódca planuje wykorzystać posiadane siły, aby wykonać zadanie. Obejmuje on zazwyczaj sposób wykorzystania posiadanych wojsk (schemat manewru), miejsce i sposób skupienia głównego wysiłku, rozbicia przeciwnika oraz organizację dowodzenia i wsparcia.

Z kolei wspomniany szkic wybranego przez dowódcę wariantu jest podstawą do opracowania graficznego planu działania (*Operation Overlay*), który stanowił będzie jeden z najważniejszych aneksów do rozkazu.

Rozkaz jest przedstawiany dowódcy do podpisu, powielany w ilości przewidzianej właściwymi procedurami i doprowadzany do podwładnych.

2.3. Planowanie w procesie dowodzenia Wojsk Lądowych Wielkiej Brytanii

Szeregu interesujących wniosków dostarczył proces badawczy prowadzony w obszarze procesu planowania realizowanego w Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii. Już na wstępie stwierdzono, że obszar ten regulowany jest postanowieniami zawartymi w regulaminie *ADP-2 Command*¹ (*Dowodzenie*). Publikacja ta odgrywa podobną rolę jak regulamin *FM 101-5* w Wojskach Lądowych USA oraz *HDv 100/200* w Wojskach Lądowych Bundeswehry.

Także w tym przypadku określono, że planowanie odgrywa szczególną rolę w przebiegu procesu dowodzenia (w sprawowaniu dowodzenia). W zasadniczym dokumencie normatywnym, jakim jest *ADP-2* jest ono zdefiniowane jako proces podejmowania decyzji (ang. *Decision – Making Process*). Ma on zastosowanie na wszystkich szczeblach dowodzenia. Istotą tego procesu jest podejmowanie przez dowódcę właściwych decyzji w odpowiednim czasie i przyjmowanie za nie pełnej odpowiedzialności, pomimo, iż przed podjęciem decyzji dowódca może i (powinien) konsultować się ze specjalistami swojego sztabu.

Ogólny przebieg procesu dowodzenia, postrzegany jest w brytyjskich Wojskach Lądowych jako cztery zasadnicze fazy (przedstawiono je na rysunku 2.7):

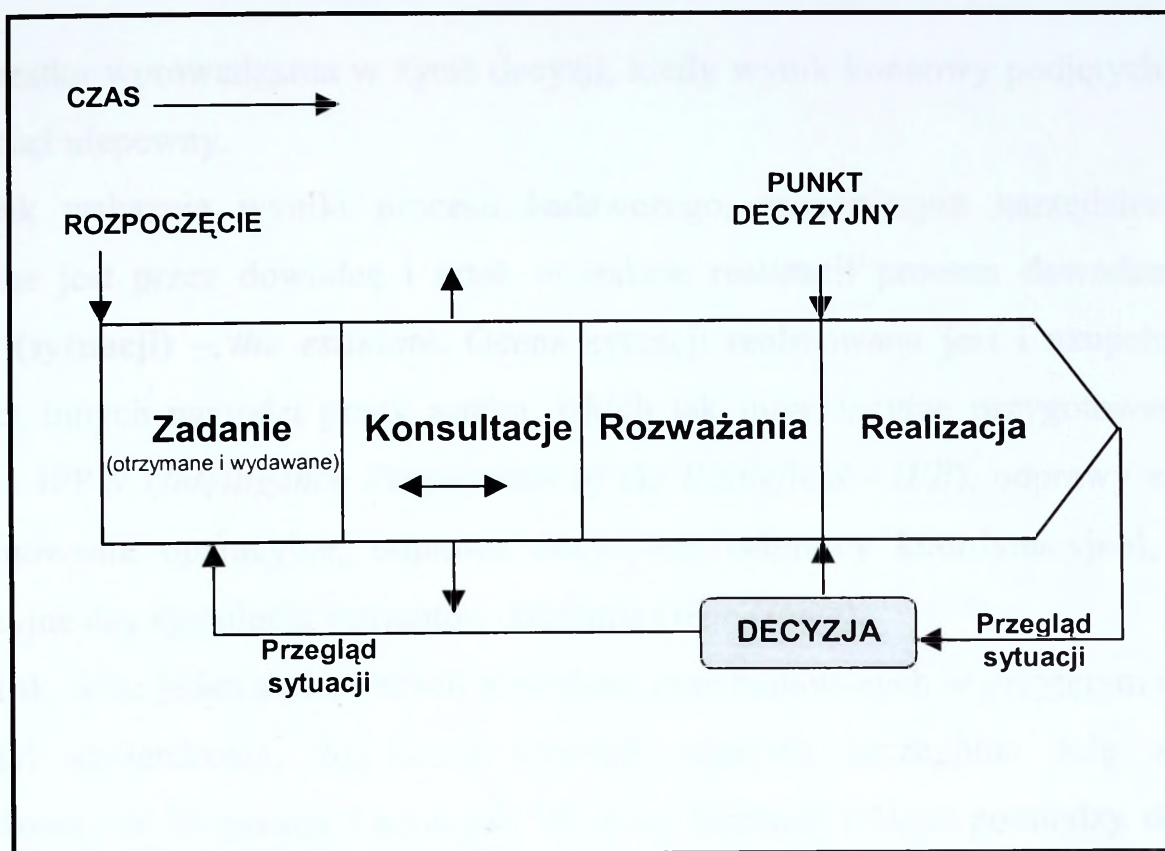
- zadaniową (*Direction*),
- wymiany informacji (*Consultation*),
- rozważań (*Consideration*),
- realizacji zadania (*Execution*).

Oczywiście pierwsze trzy fazy, choć przedstawione jako kolejno po sobie następujące, w rzeczywistości zazębiają się ująć je można jako typowe planowanie.

Wypełnienie treścią pierwszej fazy oznacza przeprowadzenie analizy zadania, określenie, do kiedy podjęta musi być decyzja oraz ustalenie potrzeb informacyjnych dowódcy.

Analiza brytyjskich dokumentów normatywnych wykazała, że faza druga jako samodzielne przedsięwzięcie ma miejsce w przypadku, gdy czas posiadany na przygotowanie działań na to pozwala.

¹ ADP – *Army Doctrine Publication* – w Siłach Zbrojnych Wielkiej Brytanii wydawnictwo wojsk lądowych o charakterze regulaminu lub instrukcji.



Rys. 2.7. Przebieg procesu dowodzenia w brytyjskich Wojskach Lądowych

Źródło: Opracowano na podstawie *ADP-2*

W warunkach ograniczonego czasu, może być ona połączona z fazą trzecią. Niezależnie od tego, wymiana informacji może mieć charakter kontaktów z:

- przełożonym (np. w zakresie zrozumienia zdania lub myśli przewodniej dowódcy),
- sąsiadami (oraz ze specjalistami w swoim sztabie, a co najmniej z szefem sztabu),
- podwładnymi.

Przyjmuje się natomiast, że faza trzecia obejmuje przede wszystkim pracę dowódcy i sztabu nad przygotowaniem i rozpatrzeniem określonej ilości wariantów działania wojsk własnych, by zakończyć się przyjęciem do realizacji jednego z nich, innymi słowy podjęciem przez dowódcę decyzji.

Po podjęciu decyzji jest ona przetwarzana w rozkazy i dostarczana podwładnym do realizacji. Podczas fazy realizacji zadania szczególnego znaczenia nabiera **sprężenie zwrotne pomiędzy przełożonym, a podwładnymi dowódcami**. W analizowanych dokumentach podkreśla się, że szczególnie jest to ważne

na początku wprowadzania w życie decyzji, kiedy wynik końcowy podjętych działań jest wciąż niepewny.

Jak wskazują wyniki procesu badawczego, zasadniczym narzędziem, jakie używane jest przez dowódcę i sztab w trakcie realizacji procesu dowodzenia jest **ocena (sytuacji) – *the estimate***. Ocena sytuacji realizowana jest i uzupełniana za pomocą innych narzędzi pracy sztabu, takich jak informacyjne przygotowanie pola walki – IPPW (*Intelligence Preparation of the Battlefield - IPB*), odprawy sztabowe (informowanie operacyjne, odprawa decyzyjna, odprawy koordynacyjne), analizy operacyjne czy symulacja wariantów działania (*War Game*).

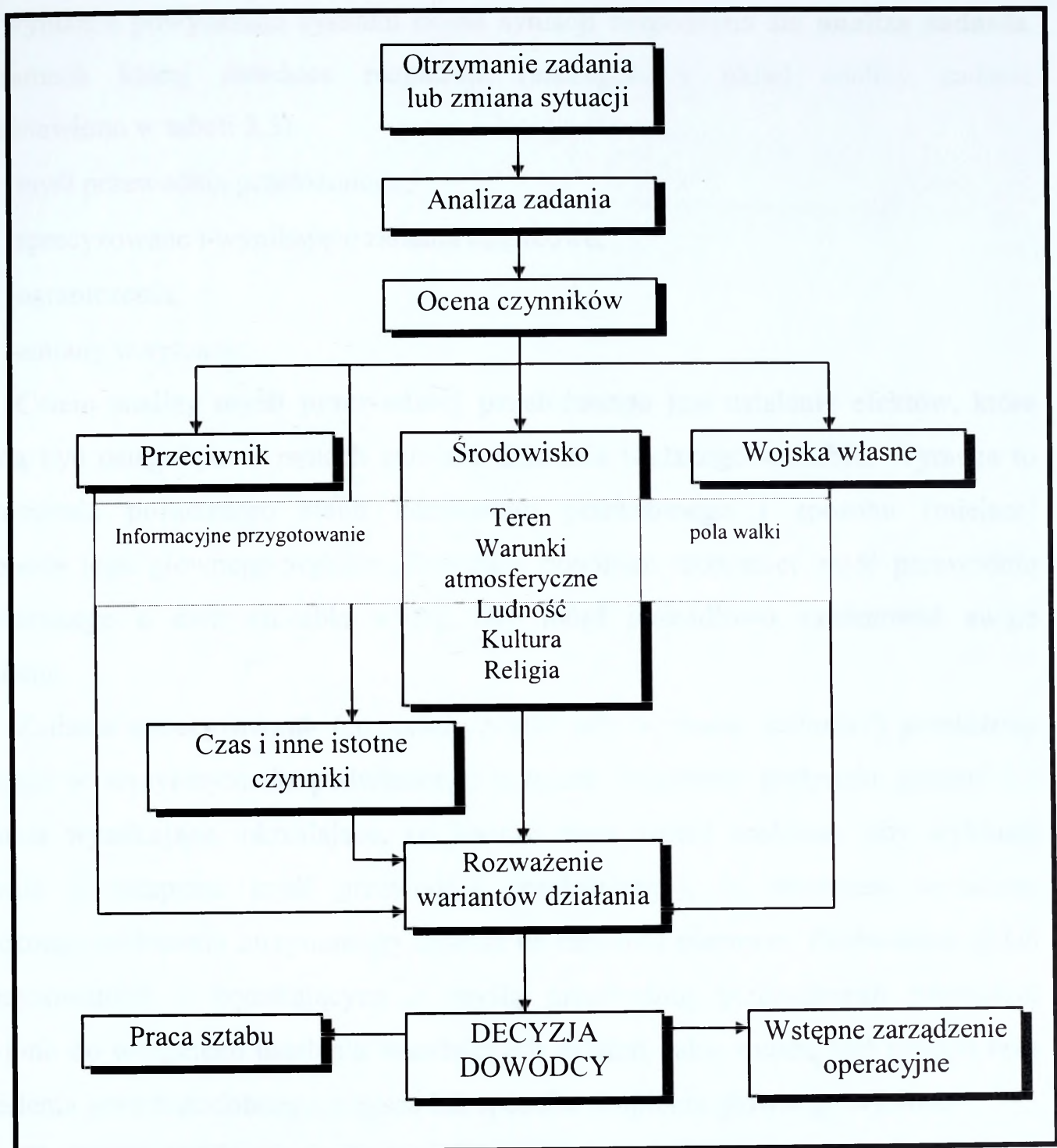
Tak, więc jeden z pierwszych wniosków prac badawczych w przyjętym obszarze dotyczył stwierdzenia, że, ocena sytuacji odgrywa szczególną rolę w pracy dowództwa. W Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii relacje pomiędzy dowódcą, a sztabem mają bardziej charakter powiązań typu „dowódca prowadzi” niż „sztab steruje”. Dowódca musi być w pełni zaangażowany w proces oceny sytuacji w trakcie jej rozpoczęcia (analizując zadanie) oraz na jej końcu (podejmując decyzję). Stopień zaangażowania (i ingerowania) dowódcy w pracę sztabu zależał będzie od szeregu okoliczności, do których zaliczyć można:

- sytuację (a w szczególności czas w jakim musi być podjęta decyzja),
- poziom wyszkolenia oficerów sztabu i ich doświadczenie,
- szczebel dowodzenia,
- złożoność wypracowywanej decyzji,
- osobowość dowódcy.

Proces oceny sytuacji obejmuje cztery etapy zobrazowane na rys. 2.8. Są to:

- analiza zadania,
- ocena czynników wpływających na wykonanie zadania,
- rozważenie (i porównanie) wariantów działania,
- podjęcie decyzji.

Po podjęciu przez dowódcę decyzji przygotowywane są plany działania i, na ich podstawie, rozkazy lub dyrektywy. Równolegle monitorowana jest sytuacja



Rys. 2.8. Układ oceny sytuacji stosowany w Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii i jej relacja z IPPW

Źródło: Opracowano na podstawie ADP-2

i pozyskiwane są nowe informacje wykorzystywane do ponownej oceny zarówno otoczenia jak i zadań. W przypadku zmian w sytuacji o charakterze zasadniczym może zająć konieczność powrotu do początku oceny sytuacji aby sprawdzić czy zadanie i podjęta decyzja (przygotowany plan) są wciąż aktualne i adekwatne do rzeczywistości.

Jak wynika z powyższego rysunku ocena sytuacji rozpoczyna się **analizą zadania**, w ramach której dowódca rozpatruje (szczegółowy układ analizy zadania przedstawiono w tabeli 2.5):

- myśl przewodnią przełożonego,
- sprecyzowane i wynikające zadania cząstkowe,
- ograniczenia,
- zmiany w sytuacji.

Celem analizy **myśli przewodniej przełożonego** jest ustalenie efektów, które muszą być osiągnięte w ramach zamiaru działania wyższego szczebla. Wymaga to zrozumienia pożądanego stanu końcowego przełożonego i sposobu (miejsca) skupienia jego głównego wysiłku. Dowódca powinien zrozumieć myśl przewodnią przełożonego o dwa szczeble wyżej, aby mógł prawidłowo zaplanować swoje działanie.

Zadania **sprecyzowane** (*co należy zrobić aby wykonać zadanie?*) przełożony zapisuje w wysyłanym do podwładnego rozkazie (właściwy podpunkt punktu 3.). Zadania **wynikające**, określające, co jeszcze musi zostać zrobione, aby wykonać zadanie (i wesprzeć myśl przewodnią przełożonego), są natomiast wynikiem logicznego rozłożenia otrzymanego zadania na czynniki pierwsze. Porównanie zadań sprecyzowanych i wynikających z myślą przewodnią przełożonego prowadzić powinno do wstępnego ustalenia zasadniczych działań, jakie muszą być podjęte oraz określenia prawdopodobnego miejsca lub sposobu skupienia głównego wysiłku.

W ramach analizy zadania dowódca musi uświadomić sobie zakres swobody działania, jakim dysponuje oraz **ograniczenia, jakie** dotyczą poszczególnych obszarów funkcjonowania jednostki podczas realizacji postawionych zadań. Należy, zatem odpowiedzieć sobie na pytania:

- co ogranicza jego swobodę działania?
- czego nie może zrobić?
- do kiedy musi podjąć decyzję?

W analizowanych dokumentach normatywnych podkreśla się, że w zależności od szczebla organizacyjnego rozpatruje się również ograniczenia polityczne i inne, takie jak np. zasady użycia siły (*Rules of Engagement – ROE*).

Tabela 2.5.

Przebieg analizy zadania w procesie podejmowania decyzji
(Wielka Brytania)

PYTANIE	ROZWAŻANIA	ZADANIA/ OGRANICZENIA
1. MYŚL PRZEWODNIA (W jakim celu?)	W jaki sposób moje działania muszą wesprzeć działania przełożonego, biorąc pod uwagę jego myśl przewodnią i myśl przewodnią przełożonego dwa szczeble w górę?	
2. ZADANIA (Co?)	Jakie zadania cząstkowe muszą wykonać aby wykonać zadanie określone przez przełożonego: a. Zadania sprecyzowane, b. Zadania wynikające.	
3. OGRANICZENIA (Czego nie wolno?) (Kiedy?)	Co ogranicza moją swobodę działania? Do kiedy muszę podjąć decyzję?	
4. ZMIANY	Czy sytuacja uległa zmianie od czasu, kiedy otrzymano rozkaz lub od czasu zakończenia oceny sytuacji? <ul style="list-style-type: none"> • Nic się nie zmieniło, • Nastąpiły drobne zmiany, • Nastąpiły znaczące zmiany, • Nastąpiły zasadnicze zmiany. 	Zadanie potwierdzone. To samo zadanie i plan. To samo zadanie, nowy plan. Możliwe nowe zadanie i nowy plan. Zwrócenie się do przełożonego. Jeśli to niemożliwe, należy działać tak aby wspierać jego główny wysiłek, mając na uwadze jego myśl przewodnią.
5. PODSUMOWANIE	O czy trzeba zdecydować? Jeżeli dowódca nie robi wszystkiego osobiście, kto ma co zrobić? Jak długo potrwa ocena sytuacji i przygotowanie rozkazu?	(np. wymagane możliwości bojowe, kierunek uderzenia) <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; text-align: center;"> <p>Wydanie zarządzenia przygotowawczego</p> </div>

Podczas tej czynności dowódca powinien także określić **czy sytuacja zmieniła się** w zakresie uzasadniającym powtórzenie jej oceny. Jeżeli tak, to w wyniku ponownej oceny może dojść do jednego z trzech wniosków:

- tak - sytuacja zmieniła się, ale istniejący plan jest ciągle aktualny,
- tak - sytuacja zmieniła się, pierwotne zadanie jest ciągle wykonalne, ale istnieje potrzeba wniesienia poprawek do planu,
- tak - sytuacja zmieniła się i pierwotne zadanie jest niewykonalne.

W ostatnim przypadku dowódca powinien skonsultować się z przełożonym. Jeżeli z jakichkolwiek przyczyn nie może tego uczynić, powinien działać wykazując własną inicjatywę, bazując na znanej mu myśli przewodniej przełożonego oraz dążąc do wsparcia swoimi działaniami jego głównego wysiłku.

Po zakończeniu analizy zadania dowódca precyzuje wytyczne do prowadzenia dalszej oceny sytuacji (**wytyczne dowódcy do planowania** oraz **plan pracy sztabu**) oraz określa wymagania w zakresie uzyskania najważniejszych informacji niezbędnych dla realizacji procesu dowodzenia.

Po przeprowadzeniu analizy zadania rozważane są wszelkie **czynniki mogące wpływać na wykonanie zadania**. Należą do nich:

- przeciwnik,
- środowisko (włączając w to teren, warunki atmosferyczne, ludność, religię, kulturę),
- siły własne (w tym możliwości zabezpieczenia logistycznego),
- ochrona sił własnych przed oddziaływaniem przeciwnika,
- czas,
- inne istotne czynniki (możliwości wykorzystania zasobów miejscowych, ograniczenia prawne, media, morale itp.).

Ocena powyższych czynników jest pracą zespołową, prowadzoną w znacznym stopniu równoległe przez wszystkie pionki funkcjonalne.

Oceniając **przeciwnika**, dowódca i G(S)2 dążą do określenia jego możliwości bojowych i prawdopodobnego zamiaru działania. Na szczeblu operacyjnym powinno się dążyć do zidentyfikowania „środka ciężkości” przeciwnika, a w konsekwencji do

ustalenia szeregu punktów decydujących (*Decisive Points*) na ścieżce prowadzącej do uderzenia w jego środek ciężkości. Na szczeblu taktycznym, G(S)2 skupia się z zasady na najbardziej prawdopodobnym i najbardziej niebezpiecznym z punktu widzenia wojsk własnych wariantcie działania przeciwnika.

Rozpatrywane czynniki **środowiska** obejmują **teren, warunki atmosferyczne, ludność** na obszarze działań, w tym także lokalną **religię i kulturę**.

Teren jest rozważany szczegółowo przy wykorzystaniu różnorodnych technik, począwszy od studiowania mapy, kończąc na wykorzystaniu zaawansowanych technologii (np. komputerowych map terenu) pozwalających na jego ocenę z punktu widzenia wojsk własnych i przeciwnika. Obowiązuje wspólne rozpatrywanie przeciwnika i wojsk własnych w stosunku do terenu. Na dokonanie tego w zorganizowany sposób pozwala wspomniany już proces określany jako „Informacyjne przygotowanie pola walki”¹. Proces ten w ujęciu brytyjskim obejmuje cztery etapy. Są to:

- etap 1 – ocena obszaru działań,
- etap 2 – ocena zagrożeń,
- etap 3 – integracja zagrożeń,
- etap 4 - przygotowanie oleaty wsparcia decyzji.

Ocena wojsk własnych ma wpływ na ich wykorzystanie do realizacji zdefiniowanych dotąd w procesie oceny sytuacji zadań. W ramach oceny wojsk własnych powinno się rozpatrzyć:

- sytuację powietrzną i morską;
 - warianty działania wojsk lądowych zależą w dużej mierze od sytuacji powietrznej. W okresie planowania operacji lądowej często występuje konieczność uzależnienia jej przebiegu od rezultatów działań prowadzonych przez siły powietrzne. Jeżeli panowanie w powietrzu lub chociażby lokalna przewaga nie może być osiągnięta, to wynikające z tego implikacje muszą być dokładnie przeanalizowane i uwzględnione w decyzji dowódcy komponentu

¹ Woryginalne *Intelligence Preparation of the Battlefield - IPB*.

lądowego. To samo dotyczy problematyki sił morskich, jeżeli działania są prowadzone w powiązaniu z marynarką wojenną.

- sytuację sąsiadów;

- w procesie oceny sytuacji szczegółowej identyfikacji poddaje się **zadania sąsiadów i ich sposób działania**. Zarówno w trakcie planowania, jak i później powinno się zmierzać do jednoznacznego określenia linii rozgraniczenia oraz uzgodnienia wspólnej reakcji na wyspecyfikowane działania przeciwnika;

- możliwości wojsk własnych.

Rozpatrzenie własnych wariantów działania musi być poprzedzone określeniem **możliwości bojowych wojsk własnych**. Zwykle obejmuje ono:

- organizację i wyposażenie z uwzględnieniem ograniczeń w zakresie użycia jednostek do wykonania określonych zadań,
- dyspozycyjność i dostępność (w czasie i przestrzeni),
- ograniczenia w możliwości wykorzystania sił wynikające ze sposobu podporządkowania (OPCOM, OPCON, TACOM, TACON) itp.,
- możliwości zabezpieczenia logistycznego.

Powyższe problemy muszą być rozpatrywane z uwzględnieniem wsparcia logistycznego. Ograniczenia w tym zakresie wpływają w decydujący sposób na możliwości wykonania zadania, niejednokrotnie zmuszając do modyfikacji lub odrzucenia określonego wariantu działania.

W ocenie wojsk własnych powinien zostać wszechstronnie oceniony potencjał bojowy oraz przydatność wojsk do ich wykorzystania w konkretnych warunkach. Uwzględnia się przy tym rodzaj operacji, warunki terenowe, przeciwnika, analizuje się możliwości sprzętu, stan wyszkolenia, gotowość i morale podległych wojsk. Ocena ta kończy się porównaniem sił przeciwnika i własnych.

W ramach **uzyskania zaskoczenia i ochrony sił własnych przed oddziaływaniem przeciwnika**. Rozpatrywane są wszelkie czynniki mające doprowadzić do jak najefektywniejszego wykorzystania sił i środków mogących wprowadzić przeciwnika w błąd (dezinformacja) oraz jak najlepszej ochrony własnych planów i sił przed podobnymi działaniami strony przeciwnej.

Czas, zwykle powiązany z przestrzenią, zawsze stanowi ograniczenie dla wariantów działania. Dowódca i sztab muszą, więc dostrzec i ocenić jak ograniczenia czasowe wpłynąć mogą na dotąd ustalone zadania. Ocena ta musi dotyczyć zarówno podziału działań na fazy, jak i czasu trwania każdej z nich, tak dalece, jak to jest możliwe do skalkulowania przed wejściem w styczność z przeciwnikiem. Praktycznym narzędziem pracy sztabowej jest w tym przypadku „oś czasowa”, na której w sposób schematyczny przedstawia się „zdarzenia” jakie będą miały miejsce po stronie własnej i przeciwnika.

Inne istotnych czynników zaliczyć można możliwości wykorzystania zasobów miejscowych, ograniczenia prawne, media, morale, relacje cywilno – wojskowe i tym podobne, które wpłynąć mogą na przebieg planowanych działań.

Rezultatem prowadzonej oceny sytuacji jest kilka możliwych wariantów wykonania zadania, które podlegają **rozważeniu i porównaniu**.

Warianty działania opracowane są zazwyczaj w sytuacji braku pełnego zabezpieczenia sił i środków. Powinny, zatem wynikać z kompromisu pomiędzy siłami jakie są dostępne, a siłami jakie wynikają ze zidentyfikowanych zadań. Każdy z opracowanych wariantów powinien też zawierać ogólny zamiar przyszłego działania z jednoznacznym określeniem głównego wysiłku. W celu ułatwienia dalszej pracy możliwie szybko należy zidentyfikować cechy wspólne opracowanych wariantów. Ułatwi to ich późniejsze porównanie i pomoże w podjęciu decyzji przez dowódcę.

Sposoby działania przedstawione w wariantach powinny zmierzać do destrukcyjnego oddziaływania na siły przeciwnika, tak moralne jak i fizyczne oraz dążyć do jego zaskoczenia. Wady i zalety wariantów działania rozważa się w odniesieniu do zadania oraz przewidywanego działania przeciwnika, biorąc pod uwagę jego prawdopodobne reakcje na własne posunięcia. Zasadą jest ponowne skonfrontowanie wariantów działania z problemem nr 1 i 2 analizy zadania, aby ostatecznie upewnić się, czy dany wariant jest zgodny z **myślą przewodnią** przełożonego i czy przewiduje **realizację zadań, które muszą być wykonane**. Jeżeli chociaż jeden z tych warunków jest niespełniony, taki wariant działania nie powinien być brany pod uwagę. Na szczeblach taktycznych typowym rozwiązaniem jest

sprawdzanie realności wariantu pod kątem zgodności z zasadami sztuki wojennej i ocena stopnia ich zastosowania.

Jeżeli sztab dysponuje dużą ilością czasu, to w celu określenia prawdopodobnych reakcji i przeciwdziałań ze strony przeciwnika na posunięcia wojsk własnych i odwrotnie, powinno się przeprowadzić **symulację wariantów działania** (czyli wspomnianą już *War Game*).

Bardzo efektywną metodą planowania i koordynacji działań w czasie i w przestrzeni jest przygotowywanie **tabeli synchronizacji**. Stanowi ona swego rodzaju graficzne narzędzie wspomagające dowódcę i jego sztab w trakcie pracy nad wariantami działania (uwzględniając działania głębokie, bezpośrednie oraz tyłowe, a także problemy wsparcia i zabezpieczenia działań), pozwalające na uwzględnienie czynników czasu i przestrzeni w odniesieniu do najbardziej prawdopodobnego sposobu działania przeciwnika. Typowa tabela zawiera oś czasową, sposób działania przeciwnika i własny wariant działania oraz wyszczególnione funkcje walki (ang. *Functions of Combat*) stosowane zgodnie z potrzebami, wynikającymi z określonej sytuacji. Oczywiście po rozpoczęciu działań nie można sztywno trzymać się zapisów tabeli synchronizacji w warunkach dynamicznej i zmiennej sytuacji, gdyż grozi to utratą (lub nie dostrzeżeniem) nadarzających się okazji pokonania przeciwnika.

Ostatnim etapem w procesie oceny sytuacji jest **dokonanie przez dowódcę wyboru** jednego z przedstawionych mu wariantów działania i ogłoszenie go jako **swojej decyzji**. Na bazie tej decyzji dowódca określa swój **zamiar działania** (*Commander's Concept*), który musi zawierać jego **myśl przewodnią** (*Commander's Intent*).

W świetle analizy *ADP-2* podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje dwa elementy: po pierwsze, wybór wariantu, a po wtóre, wyrażenie ogólnej koncepcji operacji. Decyzja dowódcy odzwierciedla jego wolę przeprowadzenia określonych działań, a rozwinięty na jej podstawie zamiar obrazuje sposób i kolejność ich wykonania.

Decyzja dowódcy powinna, więc określać:

- zaangażowane siły (*kto?*),
- jego myśl przewodnią (*w jakim celu?*),

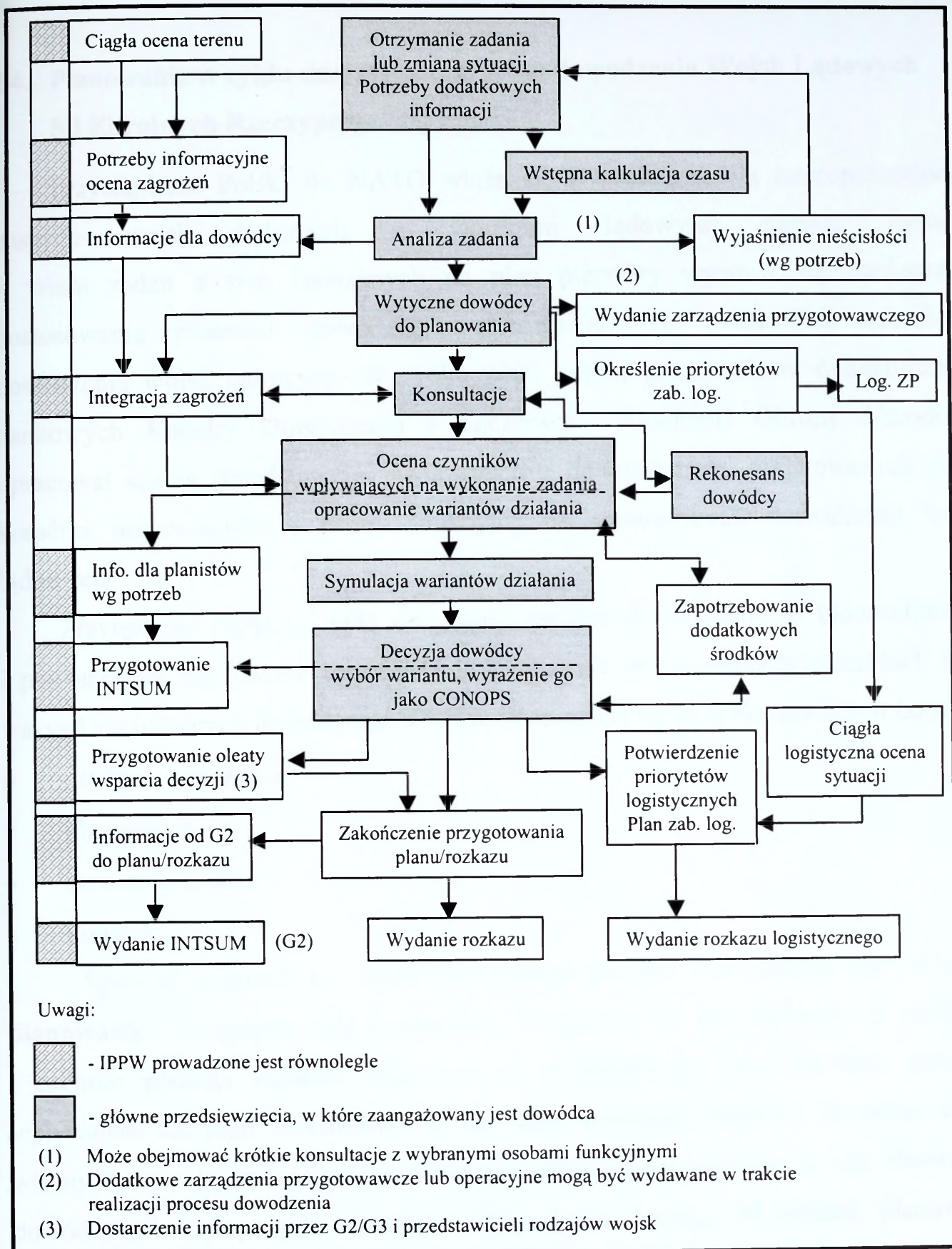
- zarys przyszłej operacji, wyrażony jako ogólny schemat manewru (*co, gdzie i kiedy?*) oraz miejsce lub sposób skupienia głównego wysiłku.

Decyzja powinna być szybko przekazana podwładnym w celu zapoczątkowania pracy w podległych dowództwach. W tym celu stosuje się wstępne zarządzenia operacyjne (*Warning Orders* lub *Fragmentary Orders*).

Po podjęciu decyzji sztab przystępuje do szczegółowego planowania działań. Sporządzone na tym etapie rozkazy są następnie podpisywane przez dowódcę i dostarczane do podwładnych.

Podsumowując analizę brytyjskich dokumentów normatywnych stwierdzić należy, że można wyodrębnić wszystkie zasadnicze czynności realizowane w trakcie procesu dowodzenia w Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii, a obejmują one następujące przedsięwzięcia (porównaj rysunek 2.9):

- przyjęcie zadania,
- wstępną kalkulację czasu,
- analizę zadania,
- wydanie wytycznych do planowania przez dowódcę,
- wymianę informacji z przełożonym, podwładnymi i sąsiadami,
- ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania (w tym identyfikację możliwych wariantów działania wojsk własnych),
- rozważenie wariantów działania,
- podjęcie decyzji przez dowódcę,
- przygotowanie dokumentów dowodzenia i podpisanie ich przez dowódcę,
- postawienie zadań podwładnym,
- realizację zadania.



Rys. 2.9. Przebieg oceny sytuacji na tle procesu podejmowania decyzji w Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii.

Źródło: Opracowano na podstawie ADP-2

2.4. Planowanie w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej

Przystąpienie Polski do NATO wiąże się z koniecznością interoperacyjności naszych wojsk lądowych z wojskami lądowymi państw Sojuszu. Z wielu zadań z tym związanych na plan pierwszy wysuwa się konieczność dostosowania procedur dowodzenia stosowanych na wszystkich szczeblach dowodzenia wojsk lądowych. W roku 2000 zespół pracowników dydaktyczno – naukowych Katedry Dowodzenia i Łączności Akademii Obrony Narodowej opracował szereg przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, realizowanych przez komórki organizacyjne i osoby funkcyjne na stanowiskach dowodzenia wojsk lądowych.

Przyjęty do realizacji cykl decyzyjny procesu dowodzenia to ukierunkowany i powtarzający się zawsze tok myślenia i działania na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach dowodzenia. Obejmuje on cztery łączące się nawzajem fazy:

- ustalenie położenia,
- planowanie,
- stawianie zadań,
- kontrolę.

Spośród¹ czterech faz cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, faza druga – **planowanie** - odgrywa rolę szczególną. W trakcie tej fazy dokładnym analizom i ocenom podlega zadanie otrzymane od przełożonego oraz wszelkie czynniki wpływające na jego wykonanie. W tej fazie powstają warianty działania wojsk własnych, są w jej trakcie szczegółowo rozważane i porównywane w celu stworzenia dowódcy jak najlepszych warunków do podjęcia decyzji. W ramach planowania podejmowana jest też decyzja, formułowany i ogłaszany przez dowódcę zamiar działania. Powstaje w tym czasie również rozkaz operacyjny.

Faza planowania podzielona jest na cztery etapy. Są to:

- ocena sytuacji,

¹ J. Michniak i zespół, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych*, Warszawa, AON 2000 r. s. 35.

- podjęcie decyzji,
- sporządzenie planu operacji,
- sporządzenie (opracowanie) rozkazu operacyjnego.

2.4.1. Ocena sytuacji

Tak jak faza planowania w procesie dowodzenia, tak etap oceny sytuacji zajmuje w tej fazie specjalne miejsce. Czynności realizowane w tym etapie związane są bowiem bezpośrednio z analizami i ocenami problemów mających zasadniczy wpływ na przyszłe działania wojsk własnych¹.

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

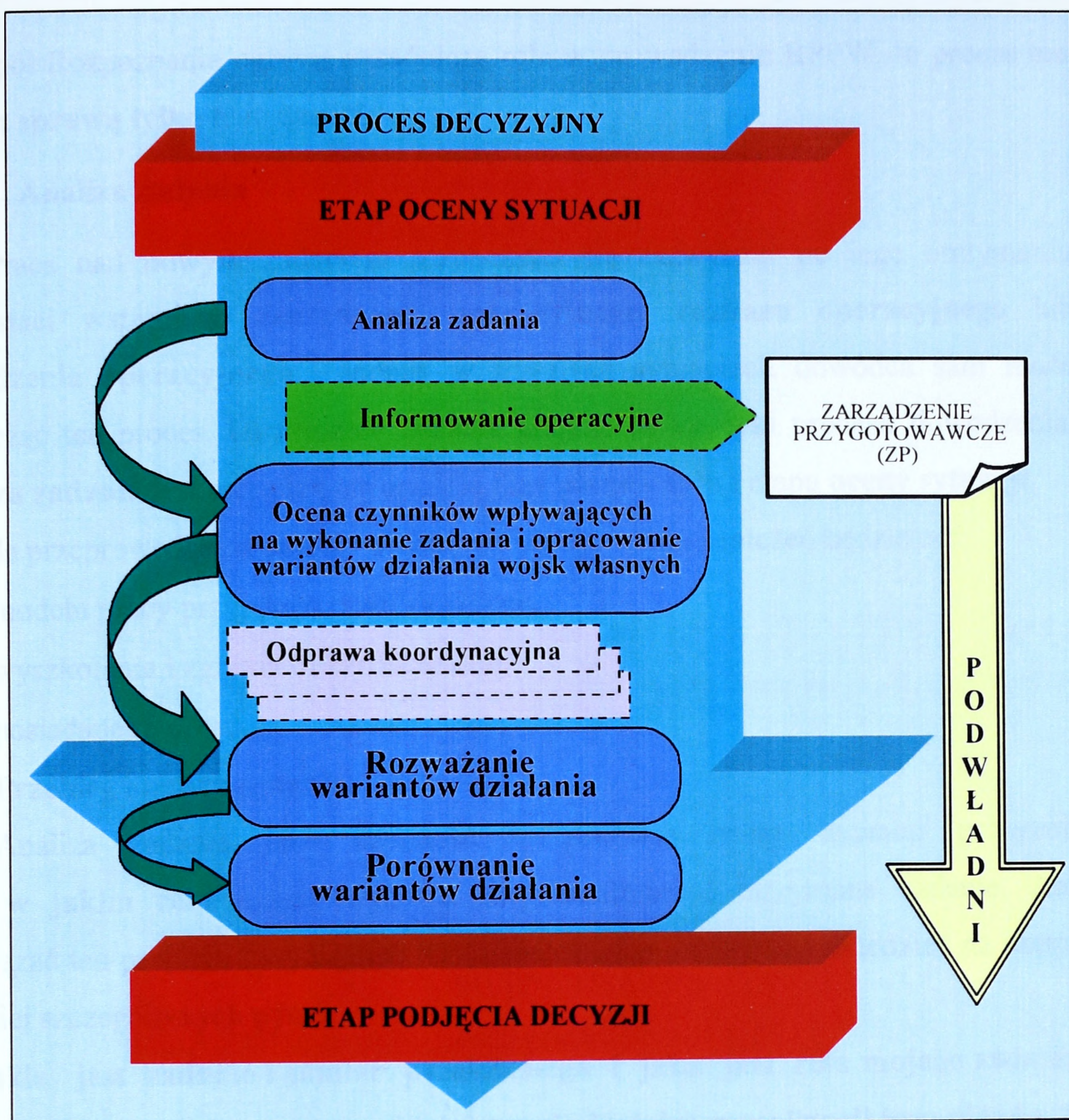
Choć poszczególne czynności zachodzą na siebie i granice pomiędzy nimi są dość płynne, etap oceny sytuacji można podzielić na:

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

W czynności realizowane w ramach **etapu oceny sytuacji** (rys. 2.4.1) zaangażowane są wszystkie komórki organizacyjno - funkcjonalne stanowiska dowodzenia. Jednakże szczególną, wiodącą i koordynującą rolę odgrywa Zespół Planowania². Właśnie w tym zespole powstają warianty działania wojsk własnych, tam

¹ J. Michniak i zespół, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych*, Warszawa, AON 2000 r. s. 36.

² *Tymczasowa instrukcja wojennego systemu dowodzenia* określa, że na szczeblu taktycznym (ZT, Brygada, pułk) tworzy się elementy organizacyjno - funkcjonalne rozmieszczane na stanowisku dowodzenia i nazywa się je; zespoły, sekcje. Autor zdecydował, że w opracowaniu będzie posługiwał się określeniami; CENTRA, ZESPOŁY zgodnie z przyjętą i obowiązującą w AON publikacją *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, główne problemy*, praca zbiorowa, Warszawa 1999. Z punktu widzenia autora ustalenia terminologiczne nie mają zasadniczego wpływu na metodykę rozwiązywanego problemu.



Rys. 2.4.1. Ocena sytuacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Kręcikij, J. Wołęjszo *Rozważanie wariantów działania metodą symulacji*, Warszawa, AON 1999 r. s. 4.

też są rozważane i porównywane. Istotne jest również podkreślenie znaczenia Zespołu Rozpoznania jako komórki SD realizującej główną część procesu Informacyjnego Przygotowania Pola Walki (IPPW)¹. Informacje pozyskiwane, gromadzone, opracowywane i rozprowadzane w ramach IPPW mają bardzo duży wpływ na powstawanie wariantów działania wojsk własnych, ich rozważanie, porównanie, a w konsekwencji także na decyzję dowódcy. Toteż należy mieć świadomość, iż choć

¹ Odpowiednik *Intelligence preparation of the Battlefield* (IPB).

to Zespół Rozpoznania ogrywa zasadniczą rolę w prowadzeniu RPPW, to proces ten nie jest sprawą tylko tego zespołu.

2.4.1.1. Analiza zadania

Praca nad nowym zadaniem rozpoczyna się zazwyczaj po jego otrzymaniu w postaci **wstępnego zarządzenia operacyjnego, rozkazu operacyjnego** lub **zarządzenia operacyjnego**. Jednak w pewnych sytuacjach dowódca sam może rozpocząć ten proces. Otrzymanie zadania inicjuje nowy cykl procesu dowodzenia. **Analiza zadania** jest pierwszą czynnością fazy **planowania** i etapu **oceny sytuacji**. Metoda przeprowadzenia analizy zadania może być różna i zależeć będzie od:

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

Przebieg 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:

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

Poszukując odpowiedzi na to pytanie należy:

- przeprowadzić analizę obszaru prowadzenia przyszłych działań,
- dokonać analizy zadania przełożonego i zamiaru prowadzenia przez niego działań zamieszczonego w rozkazie operacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem jego myśli przewodniej,
- zapoznać się z podziałem sił w celu pełniejszego zrozumienia zarówno zadania jak i zamiaru działania.

Niezbędne informacje zawarte są w odpowiednich punktach rozkazu operacyjnego (wstępnego zarządzenia operacyjnego, zarządzenia operacyjnego):

- zadanie i zamiar przełożonego o dwa szczeble wyżej – w punkcie 1.b.,
- zadanie przełożonego – punkt 2.,

- zamiar przełożonego (w tym jego myśl przewodnia) – punkt 3., (3.a.),
- podział sił – część nagłówkowa rozkazu operacyjnego, lub odpowiedni aneks.

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

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

Rozwiązanie tego problemu polega na rozbiorze zadania postawionego przez przełożonego na zadania cząstkowe w nim zawarte¹ oraz na nie zapisane wprost, ale wynikające z jego treści² - czyli zadania cząstkowe wynikłe z analizy zadania, a następnie określeniu tych z nich, które mają kluczowe znaczenie dla osiągnięcia celu³ – tak zwanych zadań głównych. Wnioski z tej części analizy zadania pozwolą nam na sformułowanie **sprecyzowanego zadania własnego** oraz wytycznych do **zarządzenia przygotowawczego**.

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: **przestrzeń, siły i czas**.

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

¹ Zadanie cząstkowe zawarte w zadaniu postawionym przez przełożonego, czyli sprecyzowane we właściwym podpunkcie punktu 3. jego rozkazu operacyjnego.

² Zadania cząstkowe które wyniknęły w trakcie prowadzenia analizy zadania, szczególnie wówczas, gdy otrzymane zadanie sformułowane jest w sposób ogólny.

³ Zadania (mogą to być zarówno te zadania cząstkowe, które określił przełożony, jak i te wynikłe w trakcie analizy zadania), których znaczenie dla wykonania zadania jest szczególnie istotne.

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 się z nim skontaktować. Jeżeli nie jest to możliwe dowódca jest zobowiązany przeprowadzić ponownie analizę zgodnie z zadaniem i zamiarem działania przełożonego (ze szczególnym uwzględnieniem celu jego działania – czyli myśli przewodniej). Jeżeli odpowiedź na to pytanie jest negatywna, wcześniej sformułowane wnioski kończą przeprowadzanie analizy zadania. Wnioski te formułuje się w formie :

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

Myśl przewodnia dowódcy opisuje stan końcowy do jakiego dąży dowódca. Jest to związane wyrażenie celu działania.

Myśl przewodnia powinna ogniskować wysiłek podwładnych - jednak nie powinna stwierdzać **jak działać** lecz **co należy osiągnąć**. Dzięki temu, w zmienionej nagle sytuacji, kiedy dotychczasowy plan okaże się do niej nieadekwatny, podwładni nadal będą wiedzieć jaki cel mają osiągnąć. Myśl przewodnia dowódcy powinna być związana i jasna, a wskazując cel jaki należy osiągnąć nie może ograniczać inwencji podwładnych.

W trakcie dalszej pracy sztab przygotowuje kilka wariantów odpowiedzi na pytanie – jak wykonać zadanie? Natomiast dowódca w trakcie odprawy decyzyjnej decydując się na jeden z wariantów - i udziela odpowiedzi na to pytanie (przełożonemu, podwładnym jak i swojemu dowództwu) w formie zamiaru, w którym zawarte są odpowiedzi na pytania co i jak wykonać?

Stąd też myśl przewodnia dowódcy – jako wniosek z analizy zadania - spina fazę planowania i **ogniskuje** wokół siebie pracę całego dowództwa.

Sprecyzowane zadanie własne stanowi podstawę do dalszej pracy sztabu. Ponadto zostanie ono zapisane w sporządzanym podczas dalszej pracy rozkazie operacyjnym, tworząc jego punkt 2. ZADANIE.

Wszystkie zadania cząstkowe przekazane w **sprecyzowanym zadaniu własnym** muszą być uwzględnione przez sztab w trakcie opracowywania wariantów wykonania zadania.

Podstawowe **kryteria**, oraz ich znaczenie – czyli przypisane im wartości liczbowe lub procentowe, określa dowódca lub w jego imieniu szef sztabu na informowaniu operacyjnym. Kryteria podzielić można na trzy podstawowe grupy :

- **regulaminowe zasady działania,**
- **rodzaje wojsk** – problematyka elementów wspierających i zabezpieczających działanie. Dowódca powinien określić znaczenie poszczególnego kryterium – rodzaju wsparcia i zabezpieczenia działań. Ustalenie wartości poszczególnych kryteriów wynika z dokonanej przez dowódcę analizy konkretnego zadania.
- **kryteria wynikłe z analizy zadania** – najważniejsza grupa kryteriów – będzie określać zasady, którymi powinien kierować się sztab opracowując i oceniając warianty wykonania konkretnego zadania. Nie jest to grupa stała – za każdym razem o rodzaju oraz znaczeniu poszczególnego kryterium decydować będzie dowódca przeprowadzając analizę zadania. Kryteria te wynikające z istoty przyszłych działań mogą dotyczyć:
 - prostoty w przejściu z obecnego ugrupowania w ugrupowanie zadaniowe,
 - czasu opanowania obiektu ataku,
 - stałego zachowanie odwodu, itp.

Wytyczne do pracy dowództwa wynikłe z wstępnej kalkulacji czasu.

Do podstawowych wniosków z kalkulacji czasu, które rzutują na dalszą pracę dowództwa należą następujące terminy :

- wydania rozkazu operacyjnego,
- odprawy decyzyjnej,
- pierwszej odprawy koordynacyjnej poświęconej przedstawieniu opracowanych wariantów działania.¹

¹ Przedstawione powyżej czynności zastały wymienione w odwrotnej kolejności w stosunku do tej, w jakiej występują w trakcie procesu planowania, ponieważ czasem od którego rozpoczyna się kalkulację czasu potrzebnego na przeprowadzenie naszego procesu planowania jest termin otrzymania przez podwładnych zadania w formie rozkazu operacyjnego zgodnie z zasadą 2/3 czasu dla podwładnego.

Dowódca może podać także inne czasy, które uzna za niezbędne. Terminy podane powyżej stanowią **minimum informacji**, które powinny zostać wygenerowane w wyniku kalkulacji czasu przeprowadzonej w trakcie analizy zadania.

Wytyczne wynikające z analizy - zadania do pracy dowództwa i podwładnych.

W tej grupie wniosków podaje się wszystkie inne informacje i zadania, które dowódca uważa za niezbędne, np.:

- potrzeby informacyjne,
- minimalna lub maksymalna ilość wariantów działania wojsk własnych,
- wytyczne które należy przekazać w **zarządzeniu przygotowawczym**,
- inne dane.

Analiza zadania jako pierwsza czynność oceny sytuacji stanowi zarówno o kierunku dalszej pracy całego dowództwa jak i o efektach całej fazy planowania. Dowódca może przeprowadzić analizę zadania wspólnie z dowództwem jako „burzę mózgów”, z pomocą tylko szefa sztabu, wybranych innych osób funkcyjnych lub też samodzielnie. Bez względu na sposób jej przeprowadzenia wnioski z analizy zadania stanowią podstawę do sformułowania wytycznych przekazywanych podczas **informowania operacyjnego**.

W trakcie **informowania operacyjnego**, ze względu na jego miejsce i rolę w fazie planowania oraz wpływ na dalszy przebieg procesu dowodzenia, przekazuje się dwie grupy informacji:

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

- **sprecyzowane zadanie własne,**
- **kryteria do porównania wariantów działania.**

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

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

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

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania obejmuje:

- ocenę przeciwnika,
- ocenę wojsk własnych,
- ocenę otoczenia (warunki terenowe, atmosferyczne, ludność, 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.

Jako zasadę przyjmuje się:

- jeżeli wojska własne prowadzić mają działania o charakterze zaczepnym, Zespół Planowania rozpoczyna ocenę czynników nie czekając na pełne informacje z Zespołu Rozpoznania, gdyż narzucenie przeciwnikowi własnej inicjatywy jest jednym z zasadniczych warunków powodzenia przyszłych działań. Podstawą do rozpoczęcia pracy są w takiej sytuacji dotychczas zdobyte informacje. Istotną rolę odgrywa również ich wymiana w ramach Informowania Operacyjnego.
- jeżeli wojska własne prowadzić będą działania obronne, w których z założenia w początkowym okresie inicjatywa należeć będzie do przeciwnika, Zespół Planowania powinien rozpocząć pracę dysponując wystarczającą ilością informacji o przeciwniku, otrzymanych od Zespołu Rozpoznania.

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

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

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

W celu umożliwienia realistycznej i opartej na stanie rzeczywistym oceny wojsk własnych wykorzystuje się pomocniczy dokument dowodzenia o charakterze sprawozdawczo informacyjnym – **zestawienie sił i środków**. Jest on prowadzony i w sposób ciągły uaktualniany we wszystkich komórkach funkcjonalnych SD, przy czym zawartość informacyjna zestawienia uzależniona jest od zakresu odpowiedzialności danej komórki.

Dysponując wnioskami z oceny przeciwnika oraz wojsk własnych możliwe staje się dokonanie **porównania sił**. Porównanie to ma charakter globalny, to znaczy obejmuje przeciwstawienie posiadanemu potencjałowi wojsk własnych potencjału przeciwnika, z uwzględnieniem zmian tych potencjałów w czasie i przestrzeni. Jako dokument o charakterze pomocniczym może być w tym zakresie wykorzystywana **tabela porównania sił**.

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

Ocena czynnika czasu ma znaczenie szczególne dla rozwiązania przez dowództwo problemu zsynchronizowania trzech elementów: sił, przestrzeni i czasu,

to znaczy zidentyfikowania rozwiązań pozwalających dysponować **wystarczającymi siłami w odpowiednim miejscu, i we właściwym czasie.**

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

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

Określając kolejność wykonania zadania należy w każdym wariantcie określić **jakie etapy i w jakiej kolejności będą realizowane** oraz jeśli to konieczne wyznaczyć cele pośrednie. Kolejność wykonania zadania w obronie odnosi się zazwyczaj do:

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

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

- walki z elementami osłonowymi przeciwnika,
- obezwładnienia ogniowego przeciwnika (w miejscu włamania),
- zmylenia go co do kierunku głównego uderzenia,
- walki w taktycznej strefie obrony,

- kierunków, rubieży i czasów wprowadzenia do walki własnych odwodów,
- rozbicia odwodów przeciwnika,
- osiągnięcie celów natarcia.

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

W każdej sytuacji, stosownie do kolejności i sposobu wykonania zadania określa się ugrupowanie operacyjne (bojowe) oraz dokonuje wstępnego podziału sił. Zasada jest, iż **ugrupowanie operacyjne (bojowe) jest konsekwencją przyjętego sposobu działania, nie zaś odwrotnie.**

Zgodnie z przyjętymi ustaleniami rozpatruje się następnie problemy **organizacji dowodzenia** oraz **synchronizacji działań**. W zakresie organizacji dowodzenia ustalić należy wstępne rozmieszczenie stanowisk dowodzenia i ich ewentualną oś przesunięcia. W graficznym wariancie działania przedstawia się zazwyczaj pierwsze oraz co najmniej jedno kolejne (planowane) położenie stanowiska dowodzenia. W odniesieniu do elementów synchronizacji określić należy w każdym wariancie linie rozgraniczenia oraz niezbędne linie koordynacyjne (linię przebiegu przedniego skraju obrony, rubież ataku, rubieże wprowadzania do walki odwodów itp.), obiekty ataku, **a także inne elementy dowodzenia i koordynacji działań stosownie do potrzeb.**

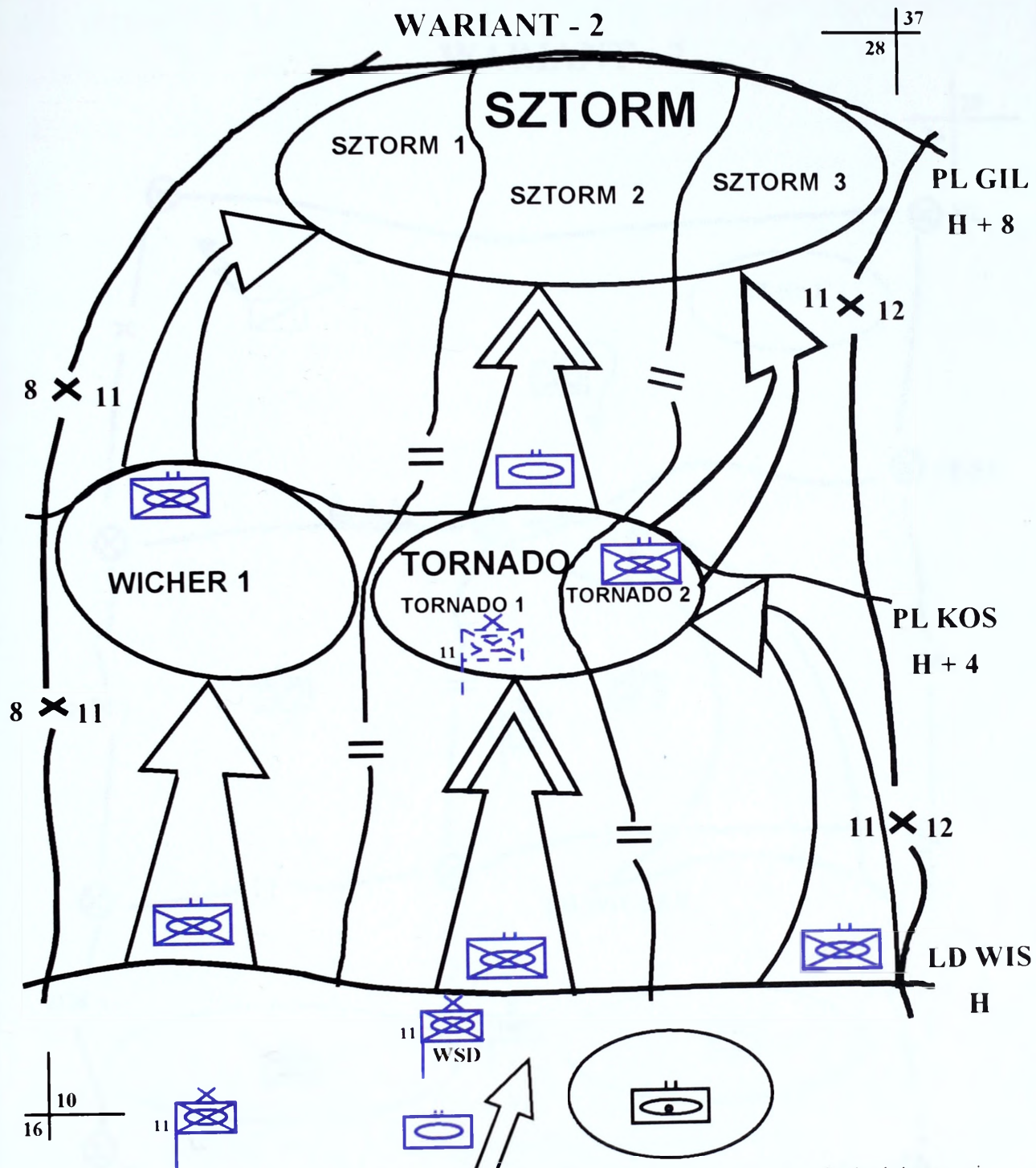
Każdy ze sporządzonych tą drogą wariantów działania składa się ze szkicu i pisemnej notatki (legandy) wyjaśniającej istotę sposobu wykonania zadania oraz podającej informacje, których nie można przedstawić graficznie (za pomocą znaków taktycznych). Szkic (rys. 2.4.4, 2.4.5) przedstawia zazwyczaj:

- ugrupowanie bojowe,
- wstępny podział sił,
- sposób wykonania zadania, w tym miejsce skupienia głównego wysiłku (punkt ciężkości), wszystkie informacje jeden szczebel w dół,
- rozmieszczenie SD.

W zasadzie nie podaje się na szkicu numerów (nazw) pododdziałów, oddziałów czy związków taktycznych, pozostawiając to decyzji dowódcy.

KLAUZULA TAJNOŚCI

WARIANT - 2



Brygada naciera trzema bcz w pierwszym rzucie, bcz w odwodzie. Punkt ciężkości natarcia w centrum ugrupowania. Po opanowaniu obiektów WICHER 1, TORNADO główne uderzenie kontynuuje odwodowy bcz, bcz pozostaje w odwodzie. Potęgując natarcie dwóch bcz opanowują obiekt SZTORM. Punkt ciężkości w centrum ugrupowania.

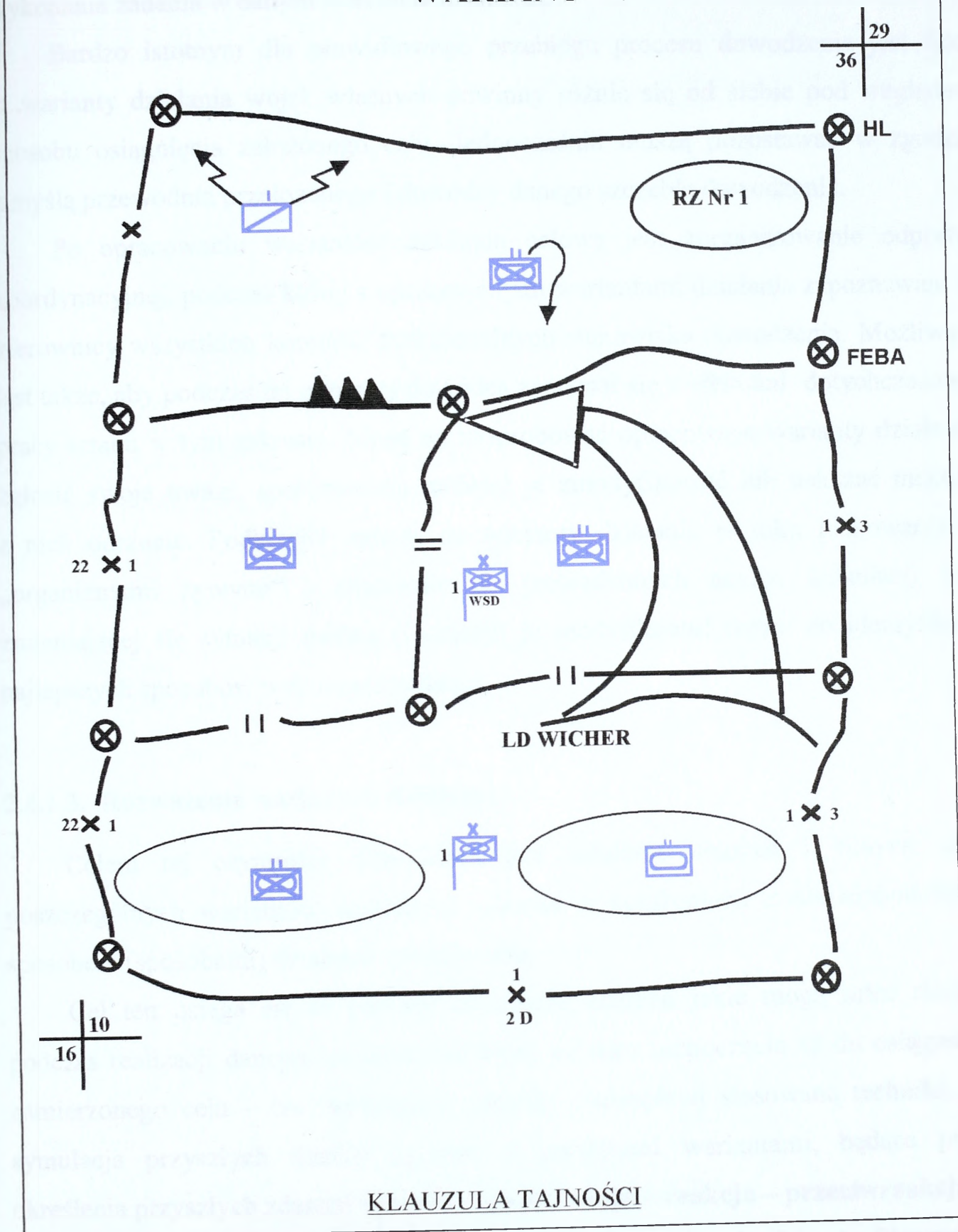
KLAUZULA TAJNOŚCI

Rys 2.4.4. Wariant działania brygady w natarciu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Słowik *Dowodzenie Brygadą Zmechanizowaną /Pancerną w natarciu*, Warszawa, AON 2001

KLAUZULA TAJNOŚCI

WARIANT - 2



Rys 2.4.5. Wariant działania brygady w obronie
Źródło: Opracowanie własne J. Słowik

Szkic zawiera zwykle tylko elementy ogólnowojskowe, chyba, że rozmieszczenie i sposób użycia elementów specjalistycznych będzie szczególnie istotny dla sposobu wykonania zadania w danym wariantcie działania.

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

Po opracowaniu wariantów działania celowe jest zorganizowanie odprawy koordynacyjnej, podczas której z opracowanymi wariantami działania zapoznawani są kierownicy wszystkich komórek funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Możliwym jest także, aby podczas tej odprawy dowódca zapoznał się z efektami dotychczasowej pracy sztabu w tym zakresie. Może on zaaprobować opracowane warianty działania, zgłosić swoje uwagi, spostrzeżenia, polecić je zmodyfikować lub nakazać niektóre z nich odrzucić. Podkreślić należy, że warianty działania w toku planowania są „organizmami żywymi” i stosownie do prowadzonych analiz, kalkulacji oraz zmieniającej się sytuacji można (i należy) je modyfikować dążąc do identyfikacji najlepszych sposobów wykonania zadania.

2.4.1.3. Rozważenie wariantów działania

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

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

Uczestnikami symulacji są przede wszystkim członkowie Zespołu Planowania oraz Zespołu Rozpoznania „prowadzący” sytuację po stronie wojsk własnych i przeciwnika. Mogą w niej brać udział także przedstawiciele zespołów

z Centrum Wsparcia Działań oraz innych stosownie do ustaleń szefa sztabu lub szefa Zespołu Planowania. W zależności od posiadanego czasu, można w ten sposób „rozegrać” wszystkie warianty w całości lub tylko ich wybrane, szczególnie ważne fragmenty. Rezultatami symulacji, są wnioski dotyczące :

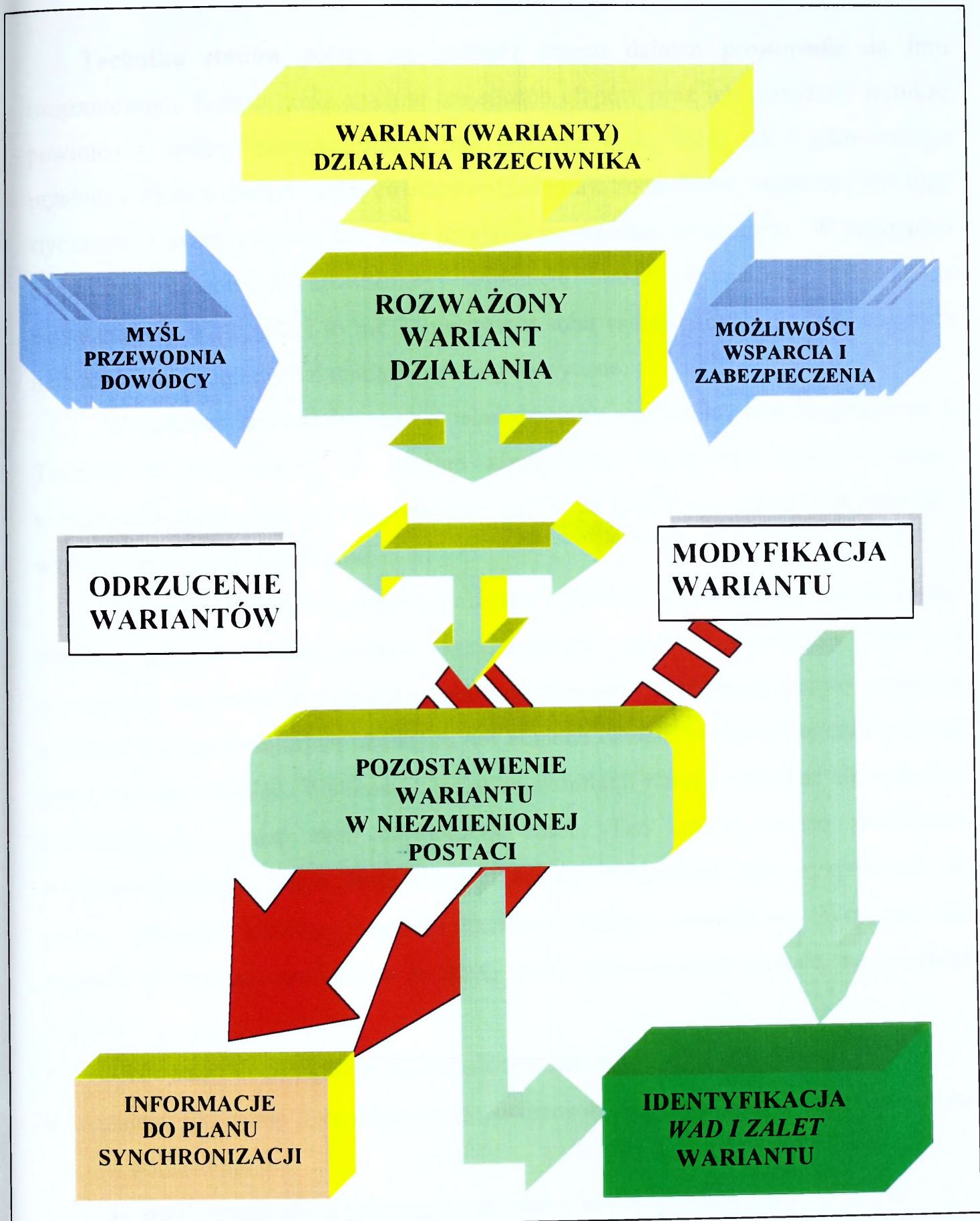
- zmian potencjału wojsk własnych w czasie i przestrzeni,
- zmian w ugrupowania wojsk własnych,
- potrzeb w zakresie wzmocnienia, wsparcia, rozpoznania, zabezpieczenia logistycznego,
- prawdopodobnego działania przeciwnika,
- wpływu terenu na działania wojsk własnych i przeciwnika,
- obszarów o kluczowym znaczeniu,
- decydujących wydarzeń i czasu itp.

Na podstawie powyższych wniosków warianty działania mogą zostać przyjęte, zmodyfikowane lub wręcz odrzucone jako nie spełniające wymaganych kryteriów (rys. 2.4.6). Ustalone i zanotowane wyniki symulacji dostarczają istotnych danych do kolejnego etapu pracy dowództwa – porównania wariantów działania.

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

Do typowych technik symulacji przyszłych działań zalicza się:

- technikę etapów,
- technikę kierunków,
- technikę obiektów.



Rys.2.4.6 Istota rozważania wariantów działania

Źródło: J. Kręcikij, J. Wołęjszo *Rozważanie wariantów działania metodą symulacji*, Warszawa, AON 1999, s.7.

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

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

Technika obiektów stanowi połączenie dwóch poprzednich technik. Teren dzielony jest na obiekty będące skrzyżowaniem pasów i kierunków. Jest ona szczególnie użyteczna w sytuacji ograniczeń czasowych. Pozwala skupić uwagę na wybranych najistotniejszych obiektach lub etapach działań w dowolnej części rejonu (pasa, obszaru) działań. Wybierając technikę symulacji należy kierować się rodzajem prowadzonych działań oraz czynnikiem czasu. Ten ostatni często zadecyduje o wybranej technice. Szczególnie w warunkach ograniczonego czasu przeprowadzenie pełnej symulacji każdego wariantu działania będzie niemożliwe. Wówczas ich rozważenie prowadzone być może inną, mniej czasochłonną metodą, na przykład poprzez:

- porównanie uogólnionych potencjałów wojsk własnych i przeciwnika,
- zidentyfikowanie i przedstawienie w sposób opisowy wad i zalet wariantów w odniesieniu do:
 - myśli przewodniej przełożonego i dowódcy,
 - zasad walki (sztuki wojennej).

2.4.1.4. 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 dowódca może, lecz nie musi uczestniczyć osobiście. Organizatorem porównania wariantów działania jest szef sztabu. Do prowadzonych ocen, oprócz Zespołu Planowania, czynnie włączają się przedstawiciele poszczególnych rodzajów wojsk z CWDz, CZDz oraz CDow. 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. Jeżeli pomimo zastosowania różnorodnych metod porównawczych sztab nie może osiągnąć konsensusu, decyzję w tym zakresie podejmuje **szef sztabu**.

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

- wad i zalet,
- głosowania,
- kryteriów.

Najprostszą metodą porównania poszczególnych wariantów jest **metoda „wad i zalet”**. W celu oceny i porównania poszczególnych wariantów wykorzystywane są tabele wad i zalet wariantów działania, wypełnione treścią w trakcie poprzedniej czynności - ich rozważania.

Dla dokonania porównania może być zorganizowana odprawa koordynacyjna, w której uczestniczą przedstawiciele zespołów Rozpoznania i Planowania oraz specjaliści z Centrum Wsparcia Działań, Centrum Zabezpieczenia Działań i Centrum Wsparcia Dowodzenia – skład każdorazowo wynikał będzie z potrzeb i istoty rozpatrywanych problemów.

Metoda wad i zalet jest prosta, jasna i szybka w stosowaniu, lecz jednocześnie stosunkowo mało obiektywna. Trudno jest bowiem określić, niezbędną dla dokonania porównania, wartość poszczególnych wad i zalet. Stosowana jest zazwyczaj

w przypadku krótkiego czasu na przygotowanie walki, szczególnie gdy nie było możliwe przeprowadzenie rozważenia wariantów z wykorzystaniem symulacji. Prostota tej metody 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.

Istotą **metody głosów** jest procedura głosowania przez poszczególnych członków sztabu (zazwyczaj kierowników komórek) za jednym z wariantów – przy założeniu, że każdemu przysługuje jeden głos (tab. 2.4.1).

Tabela 2.4.1.

TABELA GŁOSÓW (wariant)

	WARIANT 1	WARIANT 2	WARIANT 3
Osoba I	X		
Osoba II	X		
Osoba III		X	
Osoba IV			X
Osoba V	X		
SUMA	3	1	1

Źródło: J. Michniak i zespół, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych*, Warszawa, AON 2000 s. 66.

Metoda ta jest bardzo prosta i możliwa do stosowania także w warunkach skrajnie ograniczonego czasu. Jej słabą stroną jest subiektywność ocen poszczególnych uczestników głosowania wynikająca ze stosowania przez nich różnych kryteriów oceny.

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

Pierwsza wersja tej metody polega na założeniu, iż suma wartości poszczególnych kryteriów stanowi 100%. Każdemu z przyjętych kryteriów dowódca

przyznaje określoną wartość wyrażonej w procentach, która odzwierciedla jego znaczenie w osiągnięciu celu (tab. 2.4.2, kolumna pierwsza).

Wariantom przypisuje się punkty w skali od 0 do 10 – gdzie 10 oznacza wariant najlepszy według danego kryterium (tab. 2.4.2, kolumny 2 – 4). Całkowitą wartość wariantu stanowi suma iloczynów przyznanych mu punktów i procentowego znaczenia kryteriów – wyniki te sumuje się w dolnym wierszu tabeli.

Tabela 2.4.2.

TABELA PORÓWNANIA WARIANTÓW DZIAŁANIA (wariant)

Kryterium / wartość w %	WARIANT „A”	WARIANT „B”	WARIANT „C”
K – I / 25%	4 / 1*	2 / 0,5	6 / 1,5
K – II / 50%	7 / 3,5	5 / 2,5	3 / 1,5
K – III / 25%	2 / 0,5	4 / 1	4 / 1
SUMA / 100%	13 / 5	11 / 4	13 / 4

Źródło: J. Michniak i zespół, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych*, Warszawa AON 2000 r. s. 67.

Tabela 2.4.3 przedstawia *inną wersję* tej metody, w której znaczenie poszczególnych kryteriów określa się stosując wartości liczbowe w przedziale od 1 do 5 (gdzie 5 oznacza kryterium najważniejsze). Wariantom przypisuje się wartości w przedziale 1-3, tzn. 3 otrzymuje wariant najlepszy, 1 - najgorszy. Istota sumowania wartości pozostaje taka sama.

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.

Tabela 2.4.3.

TABELA PORÓWNANIA WARIANTÓW DZIAŁANIA (wariant)

Kryterium	Znaczenie Kryterium	WARIANT „A”	WARIANT „B”	WARIANT „C”
Prostota	2	2 / 4	1 / 2	3 / 6
Zaskoczenie	3	1 / 3	3 / 9	2 / 6
Czas	5	1 / 5	2 / 10	3 / 15
Ekonomia sił	1	1 / 1	2 / 2	1 / 1
Wsparcie logistyczne	2	1 / 2	3 / 6	2 / 4
Działania połączone	1	1 / 1	2 / 2	1 / 1
Suma / Suma po uwzględnieniu kryterium		7 / 16	13 / 31	12 / 32

Źródło: J. Michniak i zespół, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych*, Warszawa, AON 2000, s. 68.

2.4.2. Decyzja i zamiar dowódcy

Drugim etapem fazy planowania jest dokonanie przez dowódcę wyboru jednego z przedstawionych mu przez sztab **wariantów działania** i ogłoszenie go jako swojej **decyzji**. Na bazie tej decyzji dowódca określa swój **zamiar działania**, który musi zawierać jego **myśl przewodnią**.

Podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje zatem dwa elementy: po pierwsze, **wybór wariantu działania** – jednego z proponowanych przez sztab, zmodyfikowanego przez dowódcę lub jego własnego wariantu, po drugie zaś wyrażenie ogólnej koncepcji przeprowadzenia operacji – czyli **określenie zamiaru działania**. Decyzja dowódcy jest odzwierciedleniem jego woli prowadzenia działań w określony sposób, natomiast rozwinięty na jej podstawie zamiar stanowi zobrazowanie (opis) wykonania zadania, to znaczy krótkie i jednoznaczne

przedstawienie w jaki sposób dowódca chce wykonać zadanie i co pragnie w konsekwencji osiągnąć.

Tak więc **decyzja** to akt woli dowódcy w praktyce wyrażony w trakcie odprawy decyzyjnej, w którym dokonuje on świadomego wyboru jednego z możliwych sposobów osiągnięcia określonego celu. **Zamiar działania** jest natomiast przedstawieniem przez dowódcę sposobu osiągnięcia celu. Innymi słowy zamiar zobrazowuje jak, zgodnie z decyzją dowódcy sztab ma zaplanować przyszłe działanie i co dowódca pragnie w wyniku tego działania osiągnąć.

Zamiar ten dowódca przedstawia oficerom sztabu na koniec odprawy decyzyjnej, udzielając w razie potrzeby dodatkowych wytycznych do dalszej pracy. Podczas przedstawiania zamiaru jest on notowany przez wyznaczonego oficera Zespołu Planowania, sprawdzany przez dowódcę i w etapie czwartym fazy planowania (Sporządzenie rozkazu operacyjnego) stanowi podstawę do sformułowania podpunktu 3.a. rozkazu operacyjnego – zamiar działania.

Struktura zamiaru nie jest sformalizowana, powinien on jednak zawierać następujące informacje:

- myśl przewodnią dowódcy,
- sposób wykonania zadania (w razie potrzeby podzielony na fazy /etapy/), w tym miejsce (sposób) skupienia głównego wysiłku,
- podział sił,
- priorytety wykorzystania sił i środków wsparcia i zabezpieczenia działań.

Celem odprawy decyzyjnej jest stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji oraz **samo jej podjęcie**, czyli wybór przez dowódcę jednego z wariantów działania. **Za organizację odprawy decyzyjnej** odpowiedzialny jest szef sztabu. Odbywa się ona w Zespole Informacyjnym Centrum Wsparcia Dowodzenia, Zespole Planowania, lub w oddzielnym pomieszczeniu przeznaczonym do prowadzenia odpraw. W odprawie, obok dowódcy i szefa sztabu uczestniczą kierownicy komórek organizacyjno – funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. 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. Odprawa decyzyjna nie stanowi forum dla dyskusji oficerów sztabu, który wariant działania i z czyjego punktu widzenia jest lepszy – to już zostało przedyskutowane (podczas rozważania i porównania wariantów). Do momentu rozpoczęcia odprawy sztab już ustalił wariant rekomendowany.

Jeżeli posiadany czas na to pozwala lub dowódca tego wymaga, po punkcie piątym porządku odprawy oficerowie odpowiedzialni za rodzaje wojsk mogą krótko scharakteryzować sposób wsparcia i zabezpieczenia przygotowanych wariantów działania przez poszczególne rodzaje wojsk. Przykładowy układ odprawy decyzyjnej przedstawia tab.2.4.4.

Tabela 2.4.4.

UKŁAD ODPRAWY DECYZYJNEJ (wariant)

Lp.	PROBLEMATYKA	WYKONAWCA
1.	Przedstawienie układu odprawy decyzyjnej	Szef sztabu
2.	Przedstawienie wniosków z analizy zadania ✓ myśl przewodnia dowódcy, ✓ sprecyzowane zadanie własne, ✓ kryteria do oceny wariantów.	Szef sztabu / Kierownik zespołu planowania
3.	Wnioski z oceny terenu	Kierownik zespołu rozpoznania
4.	Wnioski z oceny przeciwnika (warianty działania przeciwnika)	Kierownik zespołu rozpoznania;
5.	Warianty działania wojsk własnych	Kierownik zespołu planowania jeżeli istnieje taka potrzeba - wystąpienia wybranych specjalistów
6.	Wariant rekomendowany	Szef sztabu;
7.	Czas dla dowódcy ✓ pytania dowódcy do dowództwa – jeżeli istnieje taka potrzeba, ✓ podjęcie przez dowódcę decyzji – wybór jednego z wariantów działania, ✓ wygłoszenie zamiaru dowódcy, ✓ przedstawienie wytycznych do dalszej pracy dowództwa (np.: dotyczące Wstępnego Zarządzenia Operacyjnego).	Dowódca

Źródło: Opracowanie własne na pod. J. Michniak i zespół, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych*, Warszawa, AON 2000 s. 66.

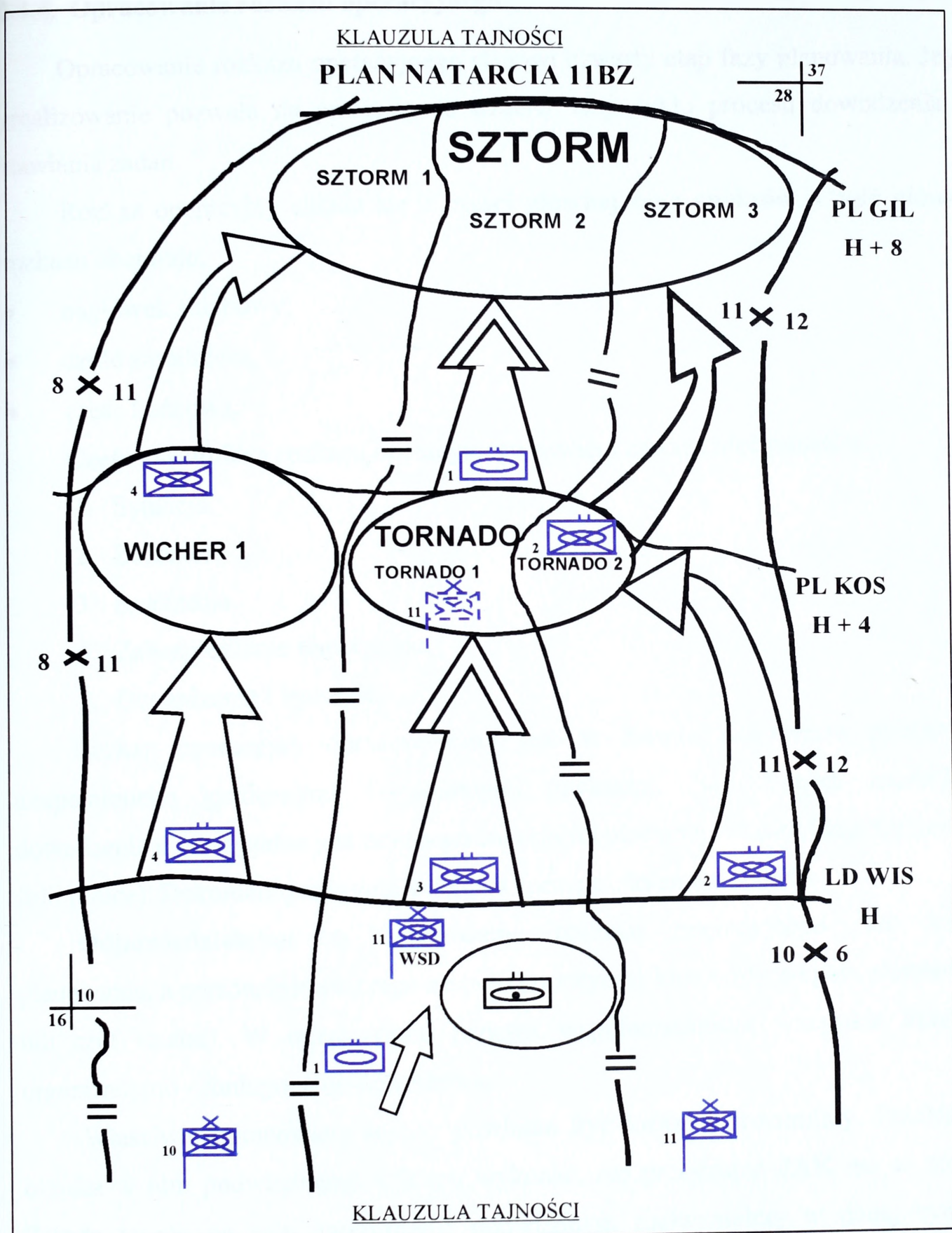
2.4.3. Opracowanie planu operacji (planu działania)

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

Plan operacji 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 operacji (działania) zawiera zazwyczaj:

- Grupę informacji dyrektywnych (narzuconych przez przełożonego), np.:
 - linie rozgraniczenia,
 - inne linie koordynacyjne,
 - obiekty do opanowania,
 - inne elementy dowodzenia i koordynacji np. rejony zastrzeżone;
- Grupę niezbędnych informacji sytuacyjnych, np.:
 - potrzebne informacje dotyczące wojsk w styczności;
- Informacje decyzyjne, wynikające z decyzji dowódcy:
 - kto (jakie siły),
 - co (jaki rodzaj działań),
 - gdzie (miejsce w ugrupowaniu i w przestrzeni),
 - kiedy (terminy np. osiągnięcia gotowości, przekroczenia linii koordynacyjnych, opanowania obiektów i inne o znaczeniu zasadniczym dla wykonania zadania),
 - w jakim celu będzie realizował (cel główny i ewentualne cele cząstkowe).



Rys. 2.4.5. Przykład planu operacji (natarcia 11 BZ)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Słowik, *Dowodzenie Brygadą Zmechanizowaną /Pancerną w natarciu*, Warszawa, AON 2001

2.4.4. Opracowanie rozkazu operacyjnego

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

Rozkaz operacyjny składa się z **części głównej** oraz **aneksów**. Część główna rozkazu obejmuje:

- nagłówek służbowy,
- część zasadniczą,
- część końcową.

Część zasadnicza rozkazu operacyjnego zawiera zawsze pięć punktów:

1. Sytuacja.
2. Zadanie.
3. Realizacja.
4. Zabezpieczenie logistyczne.
5. Dowodzenie i łączność.

Rozkaz operacyjny opracowywany jest w formie dokumentu pisemnego uzupełnionego graficznymi i pisemnymi aneksami. Na niższych szczeblach dowodzenia dopuszczalne jest zamieszczenie części pisemnej rozkazu bezpośrednio na folii (kalce). Dokument przyjmuje wówczas formę **rozkazu na oleacie**.

Odpowiedzialnym za opracowanie rozkazu operacyjnego jest zespół planowania, a personalnie szef tego zespołu (zazwyczaj kierownik zespołu planowania lub szef sztabu). W opracowaniu rozkazu współuczestniczą wszystkie komórki organizacyjno - funkcjonalne dowództwa.

Właściwie opracowany rozkaz powinien być krótki i zrozumiały. Przełożony określa w nim podwładnemu **CO** ma wykonać, nie precyzując **JAK** ma to zrobić. Zasada ta ma na celu zapewnienie podwładnym maksymalnej w danej sytuacji swobody działania i wyzwolenie w nich inicjatywy.

Rozkaz **MUSI** być przygotowany i dostarczony podwładnemu we właściwym czasie. Przyjmuje się, że z całego czasu przeznaczanego na przygotowanie walki (operacji) **1/3 przeznaczona jest na pracę własną** sztabu danego szczebla

dowodzenia. Ten przedział czasowy powinien być zakończony przekazaniem rozkazu (zadań) podwładnym. W wypadku skrajnie ograniczonego czasu zadania przekazuje się podwładnym w formie wstępnego zarządzenia operacyjnego. Rozkaz operacyjny dostarczany jest w takiej sytuacji w późniejszym terminie.

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

2.4.4.1. Opracowanie aneksów i apendyksów do rozkazu operacyjnego

Celem sporządzania aneksów jest zmniejszenie objętości zasadniczego dokumentu. Zazwyczaj aneksy zawierają treści dotyczące przedsięwzięć specjalistycznych dotyczących jednostek bojowych, mogą także zawierać wskazówki dla dowódców jednostek wsparcia, specjalistycznych lub dowódców innych rodzajów wojsk. Zasada jest, że aneks nie powinien być rozkazem dla jednostek wsparcia, specjalistycznych czy innych rodzajów wojsk, tzn. podległy dowódca nie może wysłać go podwładnym jako rozkazu operacyjnego, lecz na jego podstawie powinien opracować własny rozkaz operacyjny.

Aneks może posiadać uzupełnienia nazywane apendyksami. Aneksy są oznaczone kolejnymi wielkimi literami alfabetu (A, B, C. itd.), natomiast apendyksy numerowane są kolejnymi cyframi arabskimi.

Wyróżnia się trzy rodzaje aneksów (apendyksów):

- pisemne,
- graficzne,
- tabelaryczne.

Aneksy pisemne zawierają zazwyczaj pięć punktów głównych takich samych jak rozkaz operacyjny¹. Przyjmuje się, że informacje zawarte w rozkazie nie powinny być powtarzane w aneksach. Dopuszczalne jest jednak, aby szczególnie ważne informacje, na które dowódca chce zwrócić uwagę podwładnych, były w nich powtórzone.

¹ Zasada ta nie odnosi się do niektórych specyficznych aneksów np. ROZPOZNANIE; WSPARCIE OGNIOWE; ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE. Układ załączników do planów i rozkazów operacyjnych zawarty jest w STANAGU 2014.

Aneksy (apendyksy) graficzne to różnego rodzaju szkice i schematy umieszczone na oleatach (folii, kalce) i mapach z naniesionym planowanym lub aktualnym położeniem oddziałów i pododdziałów, ich działaniem, trasami przegrupowania, urządzeniami logistycznymi, itp.

Aneksy (apendyksy) tabelaryczne opracowywane są, gdy istnieje potrzeba przedstawienia zestawień, porównań i innych danych w formie tabelarycznej w celu udokładnienia lub rozwinięcia danych zawartych w rozkazie lub aneksie pisemnym. Najczęściej wykonuje je się podczas organizowania marszu (przegrupowania), załadunku i wyładunku sprzętu wojskowego, ludzi itp.

Aneksy oraz uzupełniające je appendyksy opracowuje się stosownie do potrzeb, a ich ilość określana jest każdorazowo przez wykonującego rozkaz (plan). Wykaz **przykładowych** aneksów do rozkazu operacyjnego oraz odpowiedzialnych za ich wykonanie przedstawiony został poniżej:

- Aneksy:
- A - Podział sił – Zespół planowania;
 - B - Rozpoznanie – Zespół rozpoznania;
 - C - Plan (natarcia, obrony, itp.) - Zespół planowania;
 - D - Wsparcie ogniowe – Centrum Wsparcia Działań;
 - E - Obrona przeciwlotnicza - Centrum Wsparcia Działań;
 - F - Zabezpieczenie inżynieryjne - Centrum Wsparcia Działań;
 - G - Walka radioelektroniczna – Centrum Wsparcia Dowodzenia lub Zespół Rozpoznania;
 - H - Obrona przeciwchemiczna - Centrum Wsparcia Działań;
 - I - Maskowanie – Zespół Planowania;
 - J - Działania psychologiczne - Zespół Rozpoznania;
 - K - Zabezpieczenie logistyczne – Centrum Zabezpieczenia Działań;
 - L - Łączność i informatyka – Centrum Wsparcia Dowodzenia.

Apendyksy są uzupełnieniami aneksów. Wszystkie treści, które nie znajdują swojego miejsca w części zasadniczej rozkazu operacyjnego oraz w aneksach, a muszą być przekazane podwładnym, zawierane są w appendyksach. Apendyksy mogą być opracowane w różnej formie, a ich liczba zależy od wykonawcy danego aneksu. Zwykle jest to oleat z narysowaną koncepcją działania jednostek rodzaju wojsk,

którego dotyczy dany aneks. Mogą także być to tabele, wzorce doktrynalnego działania przeciwnika itd. Forma oraz układ apendyksów nie jest sformalizowany. Wykaz załączonych apendyksów umieszcza się zawsze na końcu aneksu.

*

*

*

Przeprowadzony proces badawczy pozwolił na zidentyfikowanie szeregu wniosków cząstkowych odnoszących się do procesów planowania realizowanych w jednostkach wojsk lądowych analizowanych państw. Wnioski te stanowiły doskonały materiał pozwalający na dokonanie porównań, określenia specyficznych i unikatowych rozwiązań oraz poszukiwanie analogii. Ukazał także dobitnie zasadnicze punkty spójne tych procesów oraz ich różnice.

Zasadnicze wnioski wskazują na fakt, iż we **wszystkich państwach** planowanie postrzegane jest niejako w kilku płaszczyznach. Zasadnicze z nich to ujęcie: **funkcjonalne, proceduralne, czynnościowe i organizacyjne**.

Ujęcie **funkcjonalne** dotyczy w swojej istocie określenia planowania jako jednej z funkcji dowodzenia (kierowania) realizowanej ciągle we wszystkich strukturach organizacyjnych. Celem tak przedstawianego planowania jest w pierwszym rzędzie racjonalizacja przyszłych działań poprzez opracowane planu oraz późniejsza jego realizacja.

Proceduralny charakter planowania wyraża się natomiast w nadaniu ram organizacyjnych przedsięwzięciom i czynnościom realizowanym podczas planowania. Celem takiego podejścia jest scharmonizowanie elementów planowania realizowanych przez jednostki różnych poziomów organizacyjnych oraz różnych rodzajów sił zbrojnych i wojsk. Ich zunifikowanie i ujęcie w dokumentach normatywnych pozwala na lepszą koordynację działań pomiędzy różnymi jednostkami oraz ułatwia ich wzajemne relacje i zrozumienie.

Najwięcej jednak miejsca zawierają w dokumentach normatywnych treści opisujące **czynnościowe** ujęcie planowania. Stosownie do ram nakreślonych przez cele

wynikające z istoty dowodzenia proces planowania dzielony jest na fazy, etapy, czynności lub poszczególne przedsięwzięcia. Różna może być przyjęta ich klasyfikacja i nazwy, jednak już wstępne porównanie wykazało szereg istotnych podobieństw w czynnościowym ujęciu planowania jednostek różnych państw (zestawienie elementów planowania wybranych państw zawarto w załączniku 5). Konsekwencją określenia realizowanych czynności jest także dobór personelu do ich realizacji. Identyfikacja poszczególnych zadań oraz osób funkcyjnych je realizujących jest drogą do określenia podstawowych komórek organizacji oraz elementów koordynacyjnych i decyzyjnych. Ujęcie czynnościowe dotyczy, więc także całej sfery struktury organizacyjnej, wraz z podziałem zadań, obowiązków, kompetencji, odpowiedzialności oraz relacji pomiędzy poszczególnymi elementami tej struktury.

Ujęcie **organizacyjne** planowania w znacznej mierze jest konsekwencją przedstawionych procesów. Wyraża się ono w określeniu wszystkich formalnych zależności związanych z zabezpieczeniem i wsparciem procesu planowania. Dotyczy to szeregu przedsięwzięć organizacyjnych zmierzających z jednej strony do zapewnienia bezkolizyjnej realizacji planowania, z drugiej strony dotyczy wszystkich elementów ułatwiających, usprawniających oraz zwiększających efektywność pracy podczas planowania.

Jak wykazuje analiza przebiegu procesu dowodzenia w Wojskach Lądowych Niemiec, różni się on od dotąd przedstawionych przede wszystkim podziałem na fazy, etapy, czynności oraz ich nazwami. Nietypowe jest przyjęcie jako fazy pierwszej **ciągłej aktualizacji danych o sytuacji**, tym bardziej, że przedsięwzięcie to ma raczej charakter ciągłego procesu realizowanego we wszystkich komórkach funkcjonalnych stanowisk dowodzenia.

Z kolei pojęcie **planowania** traktowane jest przez Niemców jako całość zamykająca w sobie wszystkie przedsięwzięcia poczynawszy od analizy zadania aż do opracowania planu operacji. Zostało ono formalnie podzielone na trzy etapy: ocenę sytuacji, podjęcie decyzji oraz sporządzenie planu operacji. Co ciekawe, w ujęciu niemieckim, „fizyczne” **przygotowanie rozkazu operacyjnego nie jest częścią planowania.**

W podejściu tym dostrzegamy, iż planowanie obejmuje także ocenę sytuacji (ang. *Estimate*) w znaczeniu określonym przez zapisy ATP-3.2.

Na podkreślenie zasługuje przyjęte przez Niemców założenie, iż ocena sytuacji, a konkretnie ocena przeciwnika, doprowadzić ma do identyfikacji **jednego** (najbardziej prawdopodobnego lub najgroźniejszego) sposobu działania przeciwnika. Jest to podejście różne od modelu amerykańskiego czy angielskiego, gdzie uważa się, iż nie można „dowodzić” przeciwnikiem oraz ograniczać się tylko do jednego wariantu jego działania. Za optymalne rozwiązanie przyjmuje się, bowiem ciągle monitorowanie działań przeciwnika oraz „doprowadzenie” kilku potencjalnych opcji jego działania aż do odprawy decyzyjnej. Dodatkowo, w porównaniu do ustaleń sojuszniczych czy rozwiązań brytyjskich lub amerykańskich, podczas planowania w jednostkach wojsk lądowych Bundeswehry wyraźniej akcentowane są problem porównania sił jako część oceny sytuacji.

Dokonując porównania elementów planowania realizowanego w jednostkach wojsk lądowych Stanów Zjednoczonych stwierdzono, że treść decydujących etapów procesu podejmowania decyzji - od analizy zadania po podjęcie decyzji - w zasadzie pokrywa się z ustaleniami zawartymi w tym zakresie w ATP-35(B) czy ATP-3.2 oraz jest w wielu punktach zbieżne z ujęciem w dokumentach innych państw.

Regulaminy amerykańskie przyjmują jednak inny, **bardziej szczegółowy** podział na poszczególne etapy i czynności. Proces dowodzenia podzielony jest na 9 etapów, zaś sama analiza zadania obejmuje 17 szczegółowo opisanych czynności. W bardzo szczegółowy sposób charakteryzowane są także przedsięwzięcia realizowane w dowództwie po otrzymaniu zadania, a przed rozpoczęciem jego analizy. Amerykanie, w porównaniu do publikacji sojuszniczych, bardzo wyraźnie akcentują podział na rozważenie (*Analysis*) i porównanie (*Comparison*) wariantów dziania. Dążą też do doprowadzenia do podwładnych informacji o nowym zadaniu nawet przed przeprowadzeniem analizy zadania (wykorzystując tzw. *Initial Warning Order* lub *Warning Order No 1*). Podejście takie traktują jako jeden z warunków równoległego przygotowania działań na kilku szczeblach dowodzenia. W tym przypadku także sztab przed rozpoczęciem analizy zadania otrzymuje wstępne wytyczne do pracy.

Warto podkreślić, że amerykańskie ujęcie planowania kładzie duży nacisk na **myśl przewodnią dowódcy**. Jej sformułowanie uważa się za warunek konieczny realizacji dowodzenia przez zadania, czyli *Mission Command*.

Równie wyraźnie podkreślany jest podział **wysiłku planowania** na „**pracę dowódcy**” i „**pracę sztabu**”. Pomimo zidentyfikowania dużego wpływu dowódcy na przebieg procesu dowodzenia jednocześnie akcentuje się pełne zachowanie swobody działania i inicjatywy wszystkich oficerów sztabu.

Kolejnym ważnym wnioskiem jest stwierdzenie, że opracowanie, przygotowanie i praca nad wariantami działania traktowana jest jako sformalizowana czynność realizowana przez dowódcę i sztab. Przy czym duże znaczenie przywiązuje się do prowadzenia symulacji (*War Game*) przebiegu przyszłych działań, nawet w przypadku ograniczonego czasu i kosztem innych wariantów.

Typowe dla rozwiązań amerykańskich jest również stosowanie sformalizowanych tabel (*Matrix*) i zestawień, np. różnych tabel porównania wariantów działania, tabel synchronizacji itp.

Porównując amerykański model procesu dowodzenia z rozwiązaniami stosowanymi w innych państwach stwierdzono, że charakteryzuje się on specyficznymi, narodowymi ustaleniami, typowymi dla tego właśnie kraju. Jednocześnie, pomimo charakterystycznego, narodowego podziału na konkretne etapy, stosowania własnej terminologii, czy innego nieco rozłożenia akcentów wysiłku pracy dowództwa, amerykański proces podejmowania decyzji (*Decision Making Process*) nie odbiega od istoty procesu scharakteryzowanego w sojuszniczych i narodowych dokumentach normatywnych. Dotyczy to przede wszystkim decydujących fragmentów przebiegu oceny sytuacji, w tym szczególnie istoty analizy zadania, pracy nad wariantami działania oraz podejmowania decyzji. W żadnym jednak wypadku rozwiązania amerykańskie nie stanowią kopii właściwych ustaleń sojuszniczych.

Ważnym wnioskiem otrzymanym w toku porównania rozwiązań sojuszniczych i narodowych jest fakt, iż wielokrotnie w szeregu publikacjach sojuszniczych pojawiają się mniej lub bardziej dokładne kopie rozwiązań amerykańskich.

Także porównanie przebiegu procesu planowania stosowanego w Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii wskazuje, że w swej istocie nie odbiega on od badanych rozwiązań sojuszniczych czy też rozwiązań innych państw. Aspekt narodowy wyraża się przede wszystkim w podziale procesu dowodzenia na cztery konkretne fazy o specyficznych dla brytyjskiego rozwiązania nazwach: faza zadaniowa, wymiany informacji, rozważań i realizacji. Szczególnie wyodrębnienie jednej z nich, to znaczy fazy wymiany informacji (konsultacje) jest w zasadzie niespotykane w rozwiązaniach innych państw. Warto podkreślić, iż tradycyjnie wiele uwagi poświęca się analizie zadania, traktując ją jako podstawę do dalszej działalności dowództwa.

Jednakże elementy decydujące o istocie przebiegu procesu planowania, szczególnie zaś układ oceny sytuacji, cała problematyka wariantowania (także pojęcie „gry wojennej”), oraz sposób podejmowania decyzji pokrywają się z zapisami *ATP-3.2* w tym zakresie. Należy mieć jednak świadomość, iż w tym przypadku „wektor oddziaływania” zmienił swój kierunek. Bowiem faktem jest, że to nie Anglicy dostosowali swój regulamin do ustaleń *ATP*, lecz sami byli **autorami części publikacji sojuszniczej dotyczącej dowodzenia**. Warto, więc nadmienić, iż cały model przebiegu procesu dowodzenia w żadnym wypadku nie stanowi powielania innych rozwiązań w tym zakresie i traktowany jest jako własne, narodowe podejście do rozwiązywania problemów dowodzenia przy jednoczesnym zachowaniu zdolności do wspólnej z sojusznikami realizacji zadań.

Ważnym wnioskiem otrzymanym w wyniku porównania procesów planowania realizowanych w jednostkach analizowanych państw jest to, iż planowanie zazwyczaj realizowane jest w odniesieniu do bieżącej sytuacji i realizowanego planu oraz planowanie dotyczące przyszłych działań. Pierwsze z nich to nic innego jak **planowanie bieżące** realizowane na stanowisku dowodzenia przez komórki odpowiedzialne za realizowanie przyjętego planu. Kolejny rodzaj planowania to **planowanie perspektywiczne** inspirowane nowym zadaniem, realizowane przez komórki planistyczne.

W analizowanych narodowych procesach nie występują rzeczywiste, **doktrynalne i merytoryczne** różnice. Układ przedsięwzięć oceny sytuacji, kolejność czynności i ich zakres, a w szczególności ocena czynników wpływających na

wykonanie zadania oraz sposób wariantowania, noszą znamiona ogólnoukładowe. Występujące drobne różnice mają raczej charakter uszczegółowienia pewnych rozwiązań niż ich zmiany. Wynikają także z zastosowania innej terminologii lub tłumaczenia zwrotów narodowych na język angielski.

PLANOWANIE W WIELONARODOWYCH DZIAŁANIACH POŁĄCZONYCH

Jak dowiedziono w 1. części pracy badawczej, działania wielonarodowych sił połączonych są niczym innym jak działaniami połączonymi, prowadzonymi dodatkowo w układzie wielonarodowym, obejmującym **nie tylko państwa członkowskie NATO**¹. Pomimo to Sojusz Północnoatlantycki odgrywa szczególną, główną rolę w planowaniu, organizowaniu i prowadzeniu takich działań, poprzez zaangażowanie swoich środków finansowych, infrastruktury, systemu dowodzenia i oczywiście wojsk. Dobitym przykładem roli, jaka NATO odgrywa w wielonarodowych działaniach połączonych jest fakt, iż dowództwa takich sił (*Combined Joint Task Force Headquarters – CJTF HQ*) budowane są na bazie dowództw macierzystych (*Parent Headquarters*), którymi są właściwe dowództwa regionalne Sojuszu².

Prowadzone badania pozwoliły na konstatację, iż w takiej sytuacji do planowania działań wielonarodowych sił połączonych stosowane są procedury przygotowane i sprawdzone w działaniach Sojuszniczych Sił Połączonych (*Allied Joint Forces – AJF*). Toteż rozwiązanie głównego problemu badawczego wymagało przeprowadzenia szczegółowej analizy procesu planowania działań połączonych Sojuszu. Badaniom poddano szereg publikacji sojuszniczych, wśród których do zasadniczych należały:

- *AJP-01(B) Allied Joint Doctrine (Doktryna sojuszniczych działań połączonych)*,
- *AJP-3 Allied Joint Operations (Sojusznicze działania połączone)*,
- *Guidelines for Operational Planning GOP (Wytyczne do planowania działań połączonych)*.

W kolejnych podrozdziałach przedstawione zostały wyniki badań wskazanych publikacji.

¹ J. Kręcikij, M. Strzoda, J. Trembecki, *Założenia teoretyczne wielonarodowej operacji połączonej*, Warszawa, AON 2000.

² J. Kręcikij, M. Strzoda, J. Trembecki, *Struktury organizacyjne dowództw wielonarodowych sił połączonych*, Warszawa, AON 2001, s. 127 - 130.

3.1. Aspekty terminologiczne procesu planowania działań wielonarodowych sił połączonych

3.1.1. Rodzaje (kategorie) planowania

Zgodnie z ustaleniami zawartymi w *GOP*, proces planowania działań podzielony został na dwie zasadnicze kategorie: planowanie wyprzedzające i planowanie kryzysowe.

Planowanie wyprzedzające (*Advance Planning*)

Planowanie wyprzedzające jest procesem wypracowania planów działania na podstawie przewidywanych zagrożeń Sojuszu, opartym na prawdopodobnych scenariuszach rozwoju sytuacji. Produktem końcowym planowania wyprzedzającego jest *Plan alternatywny (COP)* lub *Obowiązujący plan obronny (SDP)*.

Plan alternatywny przeznaczony jest do zapewnienia zdolności reagowania na możliwe przyszłe zagrożenia bezpieczeństwa (dotyczy to zarówno działań w ramach Artykułu 5. Traktatu Waszyngtońskiego jak i poza nim). Podstawę dla opracowania takiego planu stanowią tak zwane *Planning Situation – PSs*, przewidujące sytuacje, w których Sojusz będzie zmuszony do zareagowania, oraz dokument Komitetu Wojskowego (*Military Committee – MC*) MC 161 *Ogólna ocena rozpoznawcza (The General Intelligence Estimate)*.

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

Planowanie kryzysowe (*Crisis Response Planning*)

Planowanie kryzysowe polega na zainicjowaniu planowania i przygotowaniu planów reagowania na aktualne lub powstające kryzysy (konflikty). Wymaga ono szerokiej koordynacji oraz procesu aprobowania przyjmowanych rozwiązań. Finalnym produktem tego typu planowania jest *Plan działania (Operation Plan - OPLAN)*. Oczywiście, w trakcie planowania kryzysowego można wykorzystać

istniejący, opracowany wcześniej w ramach planowania wyprzedzającego plan alternatywny i dopracować go do postaci *OPLAN*.

3.1.2. Funkcjonalne wytyczne do planowania (*Functional Planning Guides – FPG*)

FPG zapewniają wytyczne do planowania w konkretnych obszarach funkcjonalnych. Ich celem jest uzupełnienie ustaleń zawartych w publikacjach Komitetu Wojskowego NATO, *GOP* i doktrynie NATO. Wytyczne te nie powtarzają informacji zawartych w wymienionych powyżej publikacjach lecz zawierają szczegółowe dane planistyczne dotyczące określonych obszarów funkcjonalnych, które nie są zawarte w innych dokumentach. Układ *FPG* jest podobny do układu planów działania (*OPLAN*) które zostały scharakteryzowane w załączniku 8. Za przygotowanie *FPG*, podobnie jak *GOP* odpowiedzialne są dowództwa strategiczne Sojuszu (*Strategic Commands – SCs*).

3.1.3. Regionalne wytyczne do planowania (*Regional Planning Guides – RPG*)

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

3.1.4. Szczegółowe wytyczne do planowania (*Specific Planning Guides – SPG*)

SPG mogą być określone przez dowódców podregionalnych sił połączonych (*Joint Sub-Regional Commanders – JSRCs*) lub dowódców rodzajów sił zbrojnych (*Component Commanders – CCs*) aby zapewnić wytyczne do planowania specyficzne dla tych dowództw. W przeciwieństwie do *FPG* i *RPG*, które są odnotowywane we właściwych dokumentach sojuszniczych, *SPG* pozostają sprawą wewnętrzną od poziomu dowództwa regionalnego w dół, zaś dowódcy *JSRC* i *CC* są odpowiedzialni za ich przygotowanie i wykorzystanie.

3.1.5. Dyrektywa wstępna (*Initiating directive*)

Dla NAC, Komitetu Planowania Obronnego (*Defence Planning Committee – DPC*) oraz MC dyrektywa wstępna jest narzędziem pozwalającym na uruchomienie i ukierunkowanie planowania działań, jednakże nie jest ona poleceniem rozpoczęcia rzeczywistego działania z użyciem sił zbrojnych. Dyrektywa określa sytuację, cele polityczne i/lub militarne, główne otrzymane zadania oraz polityczny i militarny pożądaný stan końcowy. Dowódcy Sił Sojuszniczych (*Supreme Allied Commanders – SACs*) używać będą dyrektywy wstępnej do uruchomienia planowania na poziomie dowództw regionalnych oraz dowództw wielonarodowych sił połączonych (*Combined Joint Task Force – CJTF*). Analogicznie dowódca RC lub CJTF wysłać będzie dyrektywę wstępną do dowódców JSRC oraz CC. W zależności od treści dyrektywy, produktem końcowym prac planistycznych przez nią uruchomionych mogą być zamiary działania (*Concept of Operations – CONOPS*), plany alternatywne (*COP*) lub plany działania (*OPLAN*).

3.1.6. Zamiar działania (*Concept of Operations – CONOPS*)

Zamiar działania wyraża sposób w jaki dowódca chce użyć swoich sił, czas i miejsce ich użycia, cele do osiągnięcia oraz pożądaný stan końcowy. Zawiera informacje wyjaśniające jak należy zsynchronizować możliwości dostępnych sił aby osiągnąć pożądaný cele. Zamiar działania stanowi produkt końcowy fazy III – **opracowanie zamiaru działania** - procesu planowania działań połączonych. Zanim zostanie on rozwinięty do postaci planu działania przedstawiany jest do akceptacji **w postaci formalnego dokumentu** temu szczeblowi dowodzenia, który uruchomił proces planistyczny poprzez wysłanie dyrektywy wstępnej. **Zamiar jako dokument** zawiera zwykle przegląd sytuacji, sprecyzowane zadanie własne, myśl przewodnią dowódcy, zarys przebiegu działań, potrzeby w zakresie sił, ogólną koncepcją wsparcia logistycznego oraz zasadnicze ustalenia w ramach organizacji dowodzenia. Nie podaje się w nim żadnych szczegółowych aneksów typowych dla pełnego planu działania.

3.1.7. Plany alternatywne (*Contingency Plans - COP*)

Plany alternatywne przygotowywane są na wypadek potencjalnych przyszłych wydarzeń lub okoliczności, w oparciu o znane lub zakładane czynniki. Plany te stanowią konsekwencję realizacji procesu planowania alternatywnego. Przygotowywane na wszystkich szczeblach dowodzenia, z takim stopniem szczegółowości, jaki jest możliwy w danym przypadku, służą jako podstawa do planowania późniejszych operacji. Opracowywane są w ścisłej koordynacji i konsultacji z właściwymi dowódcami NATO, władzami cywilnymi i państwami członkowskimi. W pełni przygotowany *COP* zawiera odpowiednią liczbę uzupełniających go aneksów. Podczas pracy nad przygotowaniem *COP* w zakresie potencjału militarnego jaki może być zaangażowany, wykorzystuje się zarówno przewidywane (oceniane) siły Sojuszu, jak i skoordynowane i zatwierdzone Zestawienie sił Sojuszu (*Allied Force List - AFL*).

3.1.8. Plany działania (*Operation Plans - OPLANs*)

Plany działania są dokumentami planistycznymi przygotowawanymi w odpowiedzi na aktualne lub powstające zagrożenie (kryzys). Oparte na założeniach zawartych w dyrektywie wstępnej, mogą być przygotowywane na wszystkich szczeblach dowodzenia. *OPLANs* są typowymi produktami końcowymi planowania kryzysowego. Przygotowywane są z niezbędnym dla sprawnej realizacji stopniem szczegółowości, w ścisłej współpracy z dowódcami stosownych szczebli dowodzenia, władzami cywilnymi i państwami członkowskimi Sojuszu oraz sprzymierzonymi. W pełni opracowany *OPLAN* uzupełniony jest właściwą liczbą aneksów.

3.1.9. Obowiązujące plany obronne (*Standing Defence Plans - SDP*)

Są to plany niezbędne dla dowódców NATO w celu zapewnienia zdolności Sojuszu do wykonywania określonych zadań w strukturach pokojowych. Przykładem takiego planu może być Zintegrowany plan obrony powietrznej NATO.

3.1.10. Plany uzupełniające (*Supporting Plans – SUPLANs*)

Plany te dostarczają dokładnych danych niezbędnych w konkretnych obszarach planowania. Odnoszą się one do konkretnego planu działania. Plan uzupełniający może stanowić oddzielny dokument lub być załączonym do istniejącego planu pod postacią aneksu. Plany uzupełniające sporządzane są przez struktury zapewniające wsparcie w określonym obszarze problemowym, akceptowane są przez szczebel nadrzędny i dostarczane wspieranym dowódcom.

3.1.11. Rozkazy operacyjne (*Operation Orders - OPORDs*)

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

3.1.12. Środek ciężkości (*Centre of Gravity – COG*)

Środki ciężkości występują na poziomie strategicznym, operacyjnym oraz taktycznym i są charakteryzowane jako centra (ośrodki) siły i ruchu, od których wszystko jest uzależnione lub jako punkty, przeciwko którym powinny być skierowane wszystkie wysiłki. *COG* stanowi tą charakterystyczną zdolność czy szczególne miejsce, z którego siły militarne, państwo czy sojusz czerpie swą swobodę działania, fizyczną siłę lub wolę walki. Środek ciężkości sił przeciwnika jest aspektem jego szeroko rozumianej zdolności działania który, jeśli zostanie zaatakowany i zniszczony, wyeliminowany lub zneutralizowany doprowadzi do nieuchronnej klęski lub spowoduje chęć strony przeciwnej do zawarcia pokoju na drodze negocjacji. Odwrotnie - zniszczenie, eliminacja lub neutralizacja jakiegoś własnego środka ciężkości prowadzi do własnej nieuniknionej klęski. *COG* może obejmować: zgrupowanie sił przeciwnika lub ich strukturę dowodzenia, opinię publiczną, narodową wolę walki oraz strukturę sojuszu czy koalicji. Sedno planowania działań

leży w zdolności do skoncentrowanego połączonego oddziaływania przeciwko *COG* sił przeciwnika, przy równoczesnej ochronie własnych środków ciężkości.

3.1.13. Punkty decydujące (*Decisive Points - DP*)

Punkty decydujące stanowią klucz do osiągnięcia środków ciężkości. Kontrolowanie tych punktów zapewnia dowódcom przewagę nad siłami strony przeciwnej i pozwala wpływać na przebieg działań. Punkty decydujące mogą obejmować infrastrukturę lub te cechy terenu, które są istotne dla dalszego kontynuowania działań czy też szybkiej zmiany kierunku działania i „otwierają drogę” dla posuwających się naprzód sił. Choć są to zwykle punkty geograficzne, mogą być nimi także np. zdolności do określonego działania.

Właściwe oddziaływanie na punkty decydujące pozwala dowódcom uzyskać inicjatywę, zachować swobodę manewru, utrzymać tempo i inicjatywę. Zabezpieczanie punktów decydujących może dać dowódcy elastyczność - możliwość wyboru więcej niż jednej linii operacyjnej dla przyszłych działań.

Zazwyczaj na obszarze działań będą występowały różnorakie punkty decydujące. Planistyczne komórki sztabu muszą przeanalizować wszystkie potencjalne punkty decydujące i określić, które z nich oferują najlepsze możliwości do ewentualnego uderzenia na *COG* sił strony przeciwnej. Najważniejsze punkty decydujące stają się zwykle pośrednimi obiektami działania, do opanowania których wyznacza się niezbędne siły i środki.

3.1.14. Działania bezpośrednie i pośrednie

Działanie bezpośrednie pociąga za sobą liniowe, nieprzerwane podejście (na wprost, do przodu) przeciwko *COG* sił przeciwnika, często wzdłuż istotnych punktów decydujących. To bezpośrednie podejście może oznaczać zaangażowanie sił przeciwnika (zabezpieczających jego własne *COG* i punkty decydujące).

W przypadku **działań pośrednich** *COG* strony przeciwnej atakowany jest z niespodziewanych kierunków lub w nieoczekiwanym czasie. Przy działaniach pośrednich dąży się do wykorzystania słabych punktów strony przeciwnej, jednocześnie unikając mocnych. Przykłady stanowią: uderzenia na skrzydła, obszary tyłowe, linie komunikacyjne lub elementy systemu dowodzenia.

3.1.15. Linie operacyjne (*Lines of Operations*)

Linie operacyjne definiują kierunek działania w czasie i przestrzeni względem sił strony przeciwnej. Łączą one siły z ich bazą operacji i obiektami do opanowania (oddziaływania itp.). Integrują wielorakie środki oddziaływania jak np. siłę ognia, działania psychologiczne (*Psychological Operations – PSYOPS*), dezinformację, działania specjalne i manewr, aby skupić je na środku ciężkości strony przeciwnej.

O działaniu po liniach wewnętrznych mówimy, jeżeli siły „rozchodzą się” z punktu centralnego. Działania po liniach wewnętrznych są szczególnie korzystne dla mniejszych sił, gdyż umożliwiają zmianę kierunku głównego wysiłku szybciej, niż zdoła na to zareagować strona przeciwna.

Siły działają po liniach zewnętrznych, jeśli ich działania zbiegają się na przeciwniku. Prowadzenie działań po liniach zewnętrznych wymaga dysponowania znacznymi siłami, lecz jednocześnie oferuje większe możliwości okrążenia i pobicia słabszego przeciwnika.

3.1.16. Kulminacja (*Culmination Point*)

Kulminacja stanowi punkt w czasie i przestrzeni, w którym rozpatrywane siły nie mogą dłużej z powodzeniem kontynuować działań. Ma ona zarówno ofensywne jak i defensywne znaczenie.

W działaniach zaczepnych punkt kulminacyjny jest tym punktem w czasie i przestrzeni, w którym potencjał atakujących nie przewyższa już siły obrońców. W takiej sytuacji stronie działającej zaczepnie grozi zwrot zaczepny przeciwnika i porażka, zaś kontynuowanie działań zaczepnych wiąże się z wielkim niebezpieczeństwem. Sztuką natarcia, na każdym szczeblu prowadzonych działań, jest osiągnięcie zamierzonego celu zanim nastąpi własny punkt kulminacyjny.

Strona broniąca się osiąga swój punkt kulminacyjny, gdy nie ma już dalszej możliwości skutecznej obrony lub przejścia do wykonania zwrotu zaczepnego. Toteż sztuką obrony jest doprowadzenie strony atakującej do punktu kulminacyjnego, a następnie zwrot zaczepny wykonany w momencie, gdy atakujący wyczerpał swoje

środki, a rozmieszczenie jego sił uniemożliwia sprawne przejście do skutecznej obrony.

3.1.17. Manewr

Manewr polega na osiągnięciu takiej pozycji względem strony przeciwnej, z której można zagrozić jej siłom. Manewr może być skierowany zarówno na punkty decydujące jak i bezpośrednio na *COG* strony przeciwnej.

3.1.18. Tempo

Tempo to miara określająca szybkość działania wojsk własnych w odniesieniu do posunięć strony przeciwnej zarówno w trakcie bojów i bitew, jak i w przerwach pomiędzy głównymi operacjami.

3.1.19. Przerwa operacyjna

Przerwa operacyjna oznacza chwilowe przerwanie działań po osiągnięciu głównych celów taktycznych lub operacyjnych, lecz przed osiągnięciem jednego z własnych punktów kulminacyjnych. Jej celem jest zregenerowanie zdolności bojowej w przygotowaniu do zadania decydującego uderzenia. Przerwa operacyjna może zostać także wymuszona działalnością sił strony przeciwnej.

3.1.20. Kolejność działań / podział na fazy

Jak wspomniano poprzednio, zespoły planistyczne zobowiązane są do określenia najlepszej kolejności działań tak, by utrzymać odpowiednie tempo aż do osiągnięcia pożądanego stanu końcowego. Pociąga to za sobą konieczność rozpatrzenia różnorodnych czynników, włączając w nie geograficzną charakterystyką obszaru działań, strukturę dowodzenia, logistykę, możliwości wzmocnienia przeciwnika czy opinię publiczną. Każdy z tych czynników może szybko ulegać zmianom w różnych okolicznościach. Kolejność, na którą decydują się dowódcy musi więc być na tyle elastyczna, by móc szybko przystosować plan do zaistniałych zmian.

Faza stanowi okres, w czasie którego znaczne siły zaangażowane są do realizacji podobnych zadań. Przejście do innej fazy, np. z rozmieszczenia do działań zaczepnych, będzie pociągało za sobą przeniesienie wysiłku znacznej części sił.

W czasie planowania muszą więc zostać ustalone i monitorowane warunki, których spełnienie jest niezbędne aby umożliwić przejście do następnej fazy.

Przedstawione w niniejszym podrozdziale kategorie, terminy i pojęcia z zakresu planowania działań sił połączonych i wielonarodowych stanowią niezbędne minimum konieczne dla zrozumienia istoty tego procesu. Stanowią one jednocześnie bazę, na podstawie której w podrozdziale 3.2 scharakteryzowany został sam przebieg badanego procesu.

3.2. Przebieg procesu planowania działań połączonych i wielonarodowych działań połączonych

Analiza struktury dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego pozwala na stwierdzenie, iż dowództwa NATO, a w konsekwencji także dowództwa wielonarodowych sił połączonych (*CJTF HQ*) to z założenia organizacje wielonarodowe, w ramach których pracują przedstawiciele różnych państw członkowskich Sojuszu oraz innych państw sprzymierzonych (koalicji). Wspólne rozwiązywanie skomplikowanych problemów militarnych, sporządzanie dokumentów planistycznych oraz realizacja codziennych zadań byłaby trudna bez uzgodnienia jednolitych procedur działania. Aby rozwiązać ten problem, w dowództwach Sojuszu opracowano szereg publikacji mających charakter wytycznych (instrukcji) do planowania działań sił NATO.

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

- *Funkcjonalne wytyczne do planowania (Functional Planning Guides – FPG)*,
- *Regionalne wytyczne do planowania (Regional Planning Guides – RPG)*,

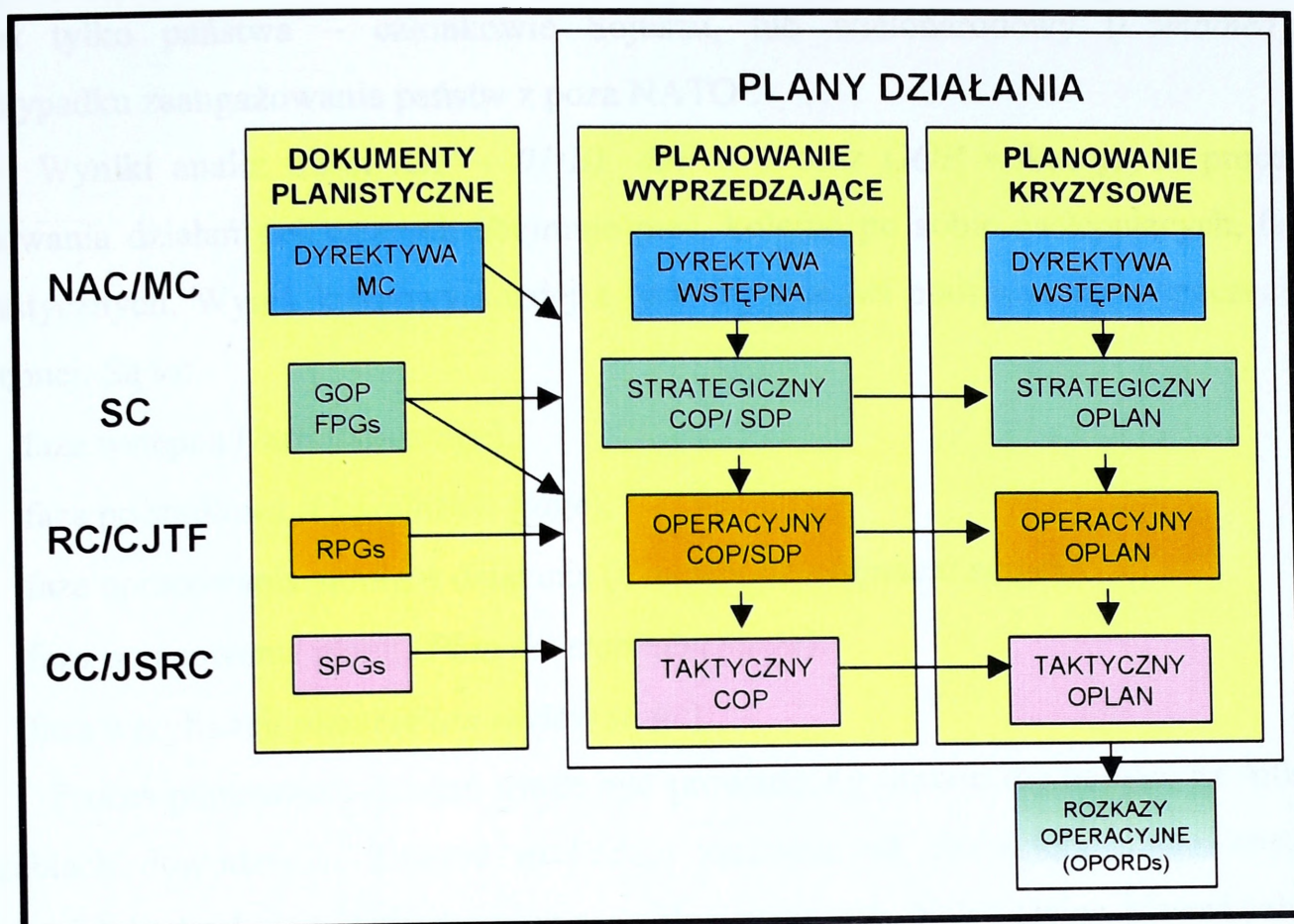
- *Szczegółowe wytyczne do planowania (Specific Planning Guides - SPG).*

Należy jednak podkreślić, że wśród publikacji o charakterze doktrynalnym właśnie GOP odgrywa rolę dokumentu o charakterze podstawowym, stanowiącym bazę do opracowania kolejnych, ukierunkowanych na konkretne dowództwa lub obszary funkcjonalne.

Analiza treści wspomnianych dokumentów normatywnych pozwoliła na wygenerowanie wniosku, iż proces planowania działań połączonych /wielonarodowych działań połączonych (*Operational Planning Process – OPP*) jest niczym innym jak skoordynowanym procesem pracy sztabowej, mającym na celu identyfikację najlepszego sposobu wykonania otrzymanego zadania lub planowanie na rzecz przyszłych, prawdopodobnych zadań. Jako że planowanie przebiega zazwyczaj w warunkach niedostatecznej ilości informacji, ograniczonego czasu i środków, proces planowania skonstruowany został tak, aby umożliwić logiczną, analityczną pracę prowadzącą do podjęcia właściwej decyzji nawet w niejasnych sytuacjach czy innych niesprzyjających warunkach.

Proces planowania działań połączonych może być stosowany przez **dowództwa sojusznicze (w tym CJTF HQ)** szczebla strategicznego, operacyjnego i taktycznego (rys. 3.1), niezależnie od rodzaju tworzonych planów czy używanych (planowanych do użycia) sił. Zasadnicze cele, dla realizacji których opracowano proces planowania działań NATO, oprócz tak oczywistego jak stworzenie planu (planów) osiągnięcia pożądanego stanu końcowego i wykonania postawionego zadania, to:

- standaryzacja procesu planowania przyszłych działań w ramach Sojuszu,
- zapewnienie polityczno – strategicznej kontroli podczas powstawania planów działania,
- umożliwienie sztabom właściwego przetransponowania celów polityczno – strategicznych na cele militarne,
- zapewnienie dowódcom wpływu na kształtowanie i rozwój planów,



Rys. 3.1. Zależności pomiędzy szczeblem dowodzenia NATO, dokumentami planistycznymi, rodzajem planowania i rodzajami planów działania

Źródło: Opracowani na podstawie *GOP*

- wykorzystanie twórczego myślenia zespołów sztabowych,
- ocena wyników planowania.

Zbiór dokumentów planowania działań NATO został opracowany dla zapewnienia wspólnych procedur zapoczątkowania planowania, opracowania planów, ich akceptacji, weryfikacji i publikacji. Istota tego procesu jest zgodna z ogólnymi zasadami planowania. Plany działania, które są produktem finalnym całego procesu planowania, uzupełniane są przez kompleks dodatkowych dokumentów, takich jak wspomniane wcześniej *GOP*, *FPG*, *SPG*, doktryny i porozumienia standaryzacyjne. Analiza tych dokumentów wskazuje, iż badany proces planistyczny dotyczy przede wszystkim działań o charakterze połączonym, czyli *Joint Operations*, w których uczestniczą komponenty co najmniej dwóch rodzajów sił zbrojnych. W skali NATO działania te mają przy tym zwykle charakter sojuszniczy (*Allied*), jeżeli biorą w nich

udział tylko państwa – członkowie Sojuszu, lub wielonarodowy (*Combined*), w przypadku zaangażowania państw z poza NATO¹.

Wyniki analiz treści *AJP – 01(B)*, *AJP – 3* oraz *GOP* wskazują, iż proces planowania działań połączonych obejmuje pięć, kolejno po sobie następujących, faz planistycznych. Wynik końcowy każdej z tych faz stanowi podstawę do rozpoczęcia następnej. Są to:

- faza wstępna (*Initiation stage*),
- faza początkowa (*Orientation stage*),
- faza opracowania zamiaru działania (*Concept development stage*),
- faza opracowania planu (*Plan development stage*),
- faza weryfikacji planu (*Plan review stage*).

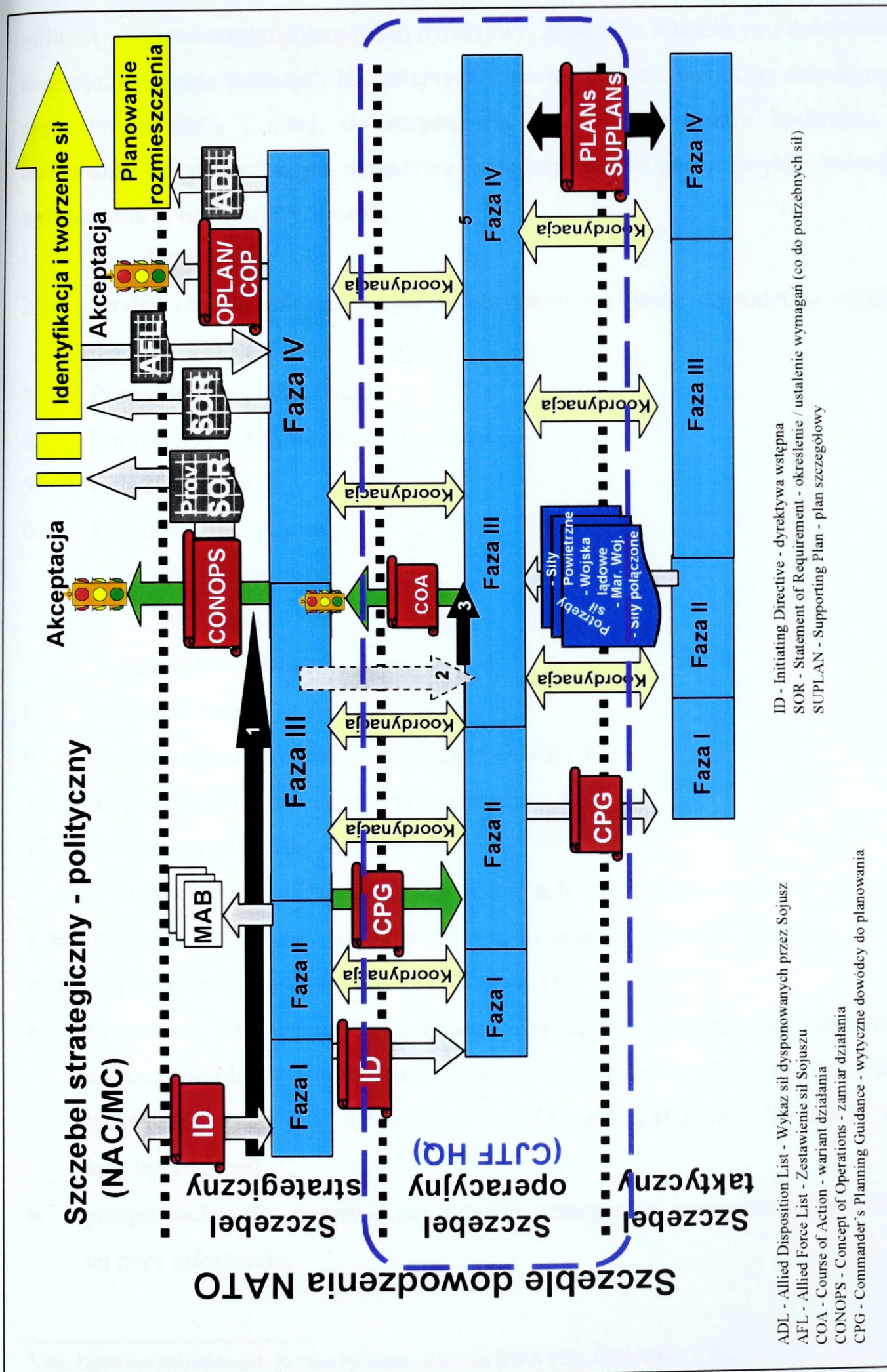
Proces planowania działań może być prowadzony prawie równolegle na kilku szczeblach dowodzenia. Zależec to będzie zarówno od charakteru planowanych działań jak i od zakresu prowadzonych prac planistycznych. Należy więc zdawać sobie sprawę, jak wielką w takiej sytuacji rolę odgrywać będzie ścisła koordynacja pomiędzy poszczególnymi dowództwami oraz poszczególnymi państwami partycypującymi w wielonarodowych siłach połączonych (rys. 3.2).

3.2.1. Faza I (wstępna)

Zarówno zapisy normatywne jak i rzeczywiste wydarzenia ostatnich lat wskazują, iż proces planowania działań może zostać rozpoczęty na różnych szczeblach dowodzenia jako reakcja na polityczne czy też militarne wydarzenia. Ponadto, dowódcy mogą sami zainicjować proces planowania, jeżeli wymuszą to na nich zmieniające się okoliczności.

Naczelnny Dowódca Sił Sojuszniczych (*Supreme Allied Commander – SAC*) otrzymywał będzie zazwyczaj polityczne wytyczne od Rady Północnoatlantyckiej, Komitetu Planowania lub od Komitetu Wojskowego NATO. Jednakże w dowództwach strategicznych (*SC*) możliwe jest rozpoczęcie planowania działań

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



Rys. 3.2. Istota równoległego planowania działań na różnych szczeblach dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego i wykorzystanie procesu planowania działań połączonych przez dowództwo CJTF

Źródło: Opracowano na podstawie GOP

militarnych przed otrzymaniem takiej dyrektywy, zgodnie z właściwymi dokumentami normującymi takie sytuacje¹. Na kolejnych szczeblach dowodzenia, w dowództwach regionalnych (RC) i niżej, do rozpoczęcia procesu planowania konieczne jest otrzymanie od przełożonego dyrektywy wstępnej, zawierającej zwykle informacje ugrupowane w następujący sposób:

1. Przegląd sytuacji.
2. Środek (środki) ciężkości (już zidentyfikowane przez dowództwo wydające dyrektywę).
3. Przewidywania (założenia).
4. Polityczne i militarne zakazy i nakazy.
5. Cele strategiczne.
6. Pożądany stan końcowy:
 - a. Polityczny.
 - b. Militarny.
7. Zadanie (*Mission*) strategiczne.
8. Zadania (*Tasks*).
9. Zasady użycia siły (*Rules of Engagement - ROE*).
10. Logistyka i kluczowe problemy zasilania.
11. Inne wytyczne koordynacyjne.

Z punktu widzenia dalszej pracy w ramach procesu planowania, wychodząc z założenia, iż każda faza tworzy podstawę do przeprowadzenia następnej, w fazie pierwszej najważniejsze wydarzenia to (tabela 3.1):

- otrzymanie ze szczebla nadrzędnego dyrektywy wstępnej lub samodzielne rozpoczęcie planowania (tylko w *Strategic Commands* – gdyż tylko dowódcy na strategicznym szczeblu dowodzenia NATO, czyli *SACEUR* i *SACLANT* są do tego uprawnieni),
- przeprowadzenie wstępnej oceny sytuacji strategicznej w oparciu o posiadane do tej pory informacje,

¹ Np. *Defensive Requirements Review Planning Situation (DRR PS)*, GOP 2001, s. 4-2.

- zorganizowanie specjalistycznego zespołu w ramach dowództwa, składającego się z odpowiednio przygotowanych, reprezentujących różne specjalności oficerów, którzy rozwiązywać będą problemy planistyczne, określanego jako **grupa planowania działań** (*Operational Planning Group – OPG*),
- zgromadzenie niezbędnych dla rozpoczęcia procesu planowania informacji.

3.2.2 Faza II (początkowa)

Wyniki analizy treści GOP wskazują, że po otrzymaniu dyrektywy wstępnej dowódca dokładnie określa co musi być osiągnięte. W zależności od sytuacji, zapoczątkowanie procesu planowania może nastąpić w wyniku otrzymania dyrektywy, ustnych wytycznych lub założeń wypracowanych przez grupę dowódcy. Niezależnie od sposobu rozpoczęcia procesu planowania konieczne jest dokładne zrozumienie myśli przewodniej przełożonego, oraz jasne sprecyzowanie pożądanego stanu

Tabela 3.1.

Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w I fazie procesu planowania działań połączonych

Faza planowania	Główne problemy	Czynności	Rezultaty
Faza I (Wstępna)	Otrzymanie lub identyfikacja zadania (zadań)	<ul style="list-style-type: none"> • otrzymanie dyrektywy wstępnej jeżeli została wydana przez szczeble nadrzędny, • przeprowadzenie wstępnej oceny sytuacji strategicznej, • utworzenie grupy planowania działań, • zgromadzenie niezbędnych informacji. 	Zidentyfikowanie potencjalnych sposobów reakcji militarnej (w bardzo ogólnym zakresie)

Źródło: Opracowano na podstawie GOP

końcowego. Efektem finalnym tej fazy są wytyczne dowódcy do planowania. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w II fazie *OPP* zaprezentowano w tabeli 3.2.

3.2.1.1. Analiza zadania

Analiza zadania, która może być prowadzona metodą „burzy mózgów”, ukierunkowuje cały proces planowania. Przeprowadza się ją w celu określenia istoty problemu, sprecyzowania rezultatów jakie powinny być osiągnięte oraz ustalenia pożądanego stanu końcowego. Dowódca jest osobiście odpowiedzialny za prowadzenie analizy zadania. Toteż chociaż sama analiza prowadzona jest przez wyspecjalizowany zespół sztabowy, to rezultaty pracy specjalistów realizujących to zadanie muszą uzyskać aprobatę dowódcy przed rozpoczęciem dalszych czynności procesu planowania. Można stwierdzić, iż celem prowadzenia analizy zadania jest niejako określenie „granic” problemu.

Zgodnie z wymaganiami zawartymi w *GOP* w trakcie analizy zadania powinny zostać rozpatrzone następujące problemy:

- sytuacja polityczno – militarna w obszarze odpowiedzialności, w tym prawdopodobny cel (cele) oraz możliwości strony przeciwnej,
- myśl przewodnia przełożonego,
- ograniczenia w procesie planowania,
- przewidywania (założenia),
- czynniki wpływające na realizację zadania,
- silne i słabe strony,
- środki ciężkości,
- punkty decydujące,
- zadania (*Tasks*),
- cele,
- pożądaný stan końcowy,
- kryteria powodzenia.

Tabela 3.2.

Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w II fazie procesu planowania działań połączonych

Faza planowania	Główne problemy	Czynności	Rezultaty
Faza II (Początkowa)	<ul style="list-style-type: none"> • przeprowadzenie analizy zadania, • przeprowadzenie odprawy informacyjnej, • opracowanie wytycznych dowódcy do planowania. 	<ul style="list-style-type: none"> • przegląd sytuacji, • zapoznanie się z zadaniem, myślą przewodnią, celami i pożądanym stanem końcowym przełożonego, • identyfikacja nakazów i zakazów, • identyfikacja faktów i przypuszczeń (założeń), • identyfikacja silnych i słabych stron własnych i strony przeciwnej, • identyfikacja środków ciężkości własnych i strony przeciwnej (strategicznych i operacyjnych), • określenie punktów decydujących (celów pośrednich), • identyfikacja i określenie zadań (<i>Tasks</i>) sprecyzowanych i wynikających, • określenie własnego celu, pożądanego stanu końcowego oraz kryteriów osiągnięcia powodzenia, • sprecyzowanie zadania własnego (<i>Mission</i>), • przeprowadzenie wstępnej analizy struktury potrzebnych sił, • przygotowanie odprawy informacyjnej, • przygotowanie wytycznych dowódcy do planowania. 	Wytyczne dowódcy do planowania, które mogą posłużyć jako dyrektywa wstępna dla podwładnych

Zródło: Opracowano na podstawie *GOP*

Przegląd aktualnej sytuacji w obszarze odpowiedzialności postrzegany jest jako przegląd okoliczności, które doprowadziły do obecnej sytuacji lub stanowią przesłankę przyszłego zagrożenia. Przedsięwzięcie to obejmuje również wiadomości o zamiarach i potencjalnych możliwościach strony przeciwnej uzyskane ze wszelkich dostępnych źródeł wywiadowczych.

Analiza ustaleń sojuszniczych zawartych w *GOP* oraz *AJP - 01(B) (AJP-3)* wskazuje wyraźnie, iż właściwa interpretacja i pełne zrozumienie **myśli przewodniej przełożonego** jest szczególnie istotne. Stanowi ono podstawę wszystkich dalszych rozważań i przedsięwzięć planistycznych - dlatego jej właściwa interpretacja powinna być potwierdzona przez przełożonego. **Wymaganym minimum** jest w tym zakresie dokładne zrozumienie zadania (*Mission*) przełożonego, celów i pożądanego stanu końcowego.

Ograniczenia w procesie planowania mogą przybrać trzy formy: **zakazów, nakazów i wstępnych warunków powodzenia.**

Zakazy definiują działania których **nie wolno** uwzględniać w procesie planowania. Przykładem tego typu ograniczeń może być stwierdzenie: „...nie zezwala się na żadną akcję uprzedzającą...”.

Nakazy z kolei narzucają konkretne przedsięwzięcia, które muszą zostać zrealizowane. Jako przykład tego typu ograniczeń przytoczyć można zapis: „...przeciwuderzenie musi rozpocząć się przed 31 SIERPANIA 200...”.

Z kolei wstępne warunki powodzenia stanowią te aspekty planowanych działań, które dowódca uważa za szczególnie istotne, i bez spełnienia których powodzenie przyszłych działań jest niemożliwe. Przykładem takiego warunku może być sformułowanie wymogu, iż przybycie do obszaru działań musi odbyć się w warunkach braku przeciwdziałania strony przeciwnej.

Przewidywania (założenia) określane są w przypadku braku znajomości faktów. Muszą one być prawdopodobne, uzasadnione i realistyczne. Dotyczą spraw, na które dowódca nie ma wpływu, ale bez których proces planowania nie może zostać przeprowadzony. Jeżeli przyjęte przewidywania są tak istotne, że powodzenie opracowanego wariantu działania zależy właśnie od nich (np. wywiązanie się państwa z zobowiązań sojuszniczych), to może być uzasadnione przygotowanie planu

alternatywnego do realizacji na wypadek, gdy rzeczywistość okaże się inna, niż zakładali to (przewidywali) twórcy planu.

Do **czynników**, które należy wziąć pod uwagę w trakcie analizy zadania należą czas, charakterystyka geograficzna obszaru działań, otoczenie i inne. Przyjmuje się jednak, iż na tym etapie prac planistycznych czynniki te powinny być uwzględniane tylko w takim zakresie, w jakim bezpośrednio wpływają na przygotowanie wytycznych dowódcy do planowania.

Identyfikowane w trakcie analizy zadania **silne strony** są to takie cechy, które w określonych sytuacjach można szczególnie efektywnie wykorzystać przeciwko siłom strony przeciwnej. Natomiast **słabe strony** to słabe (wrażliwe) punkty, których atakowanie ułatwia pokonanie sił zbrojnych lub państwa strony przeciwnej.

Wyniki badań ustaleń sojuszniczych dotyczących przebiegu procesu planowania działań połączonych upoważniają do podkreślenia szczególnej roli terminu **środek ciężkości**. Środki ciężkości (*Centre of Gravity – COG*) występują na poziomie strategicznym, operacyjnym oraz taktycznym i są charakteryzowane jako centra (ośrodki) siły i ruchu, od których wszystko jest uzależnione lub jako punkty, przeciwko którym powinny być skierowane wszystkie wysiłki¹. *COG* stanowi tą charakterystyczną zdolność czy szczególne miejsce, z którego siły militarne, państwo czy sojusz czerpie swą swobodę działania, fizyczną siłę lub wolę walki. Środek ciężkości sił przeciwnika jest aspektem jego szeroko rozumianej zdolności działania, który jeśli zostanie zaatakowany, zniszczony, wyeliminowany lub zneutralizowany, doprowadzi do nieuchronnej klęski lub spowoduje chęć strony przeciwnej do zawarcia pokoju na drodze negocjacji. Odwrotnie zaś - zniszczenie, eliminacja lub neutralizacja jakiegoś własnego środka ciężkości prowadzi do własnej nieuniknionej klęski. *COG* może obejmować: zgrupowanie sił przeciwnika lub ich strukturę dowodzenia, opinię publiczną, narodową wolę walki oraz strukturę sojuszu czy koalicji. Sedno planowania działań leży w zdolności do skoncentrowanego połączonego oddziaływania na *COG* sił przeciwnika, przy równoczesnej ochronie własnego środka (środków) ciężkości.

¹ *GOP*, s. 3-1.

Znaczenie bezpośrednio związanych ze środkiem ciężkości **punktów decydujących** (*Decisive Points – DP*) polega na tym, iż zazwyczaj bezpośrednio atakowanie środka (środków) ciężkości przeciwnika jest niemożliwe lub niecelowe. W takiej sytuacji konieczne staje się określenie szeregu punktów decydujących prowadzących do środka ciężkości, które powinny być opanowane (obezwładnione) w określonej kolejności.

Zadania, zarówno **sprecyzowane** jak i **wynikające** mają swe źródło w dyrektywie wstępnej lub ustnych wytycznych przekazanych dowódcy oraz w przeprowadzonych szczegółowych analizach. Zadania sprecyzowane (*Specified Tasks*) są to zadania jednoznacznie określone przez przełożonego w otrzymanych od niego dokumentach normatywnych. Natomiast zadania wynikające (*Implied Tasks*) rzadko bywają bezpośrednio określone, lecz zawsze są ważne dla osiągnięcia celu. Są one powiązane lub wypływają z zadań sprecyzowanych. Muszą być zidentyfikowane w trakcie analizy zadania i rozważone we wczesnej fazie procesu planowania.

Cele precyzują co dowódca chce osiągnąć poprzez oddziaływanie na środki ciężkości, czyli określają dokładnie oczekiwane rezultaty. Na przykład celem operacyjnym może być zniszczenie lub zneutralizowanie środka ciężkości strony przeciwnej. Cele **nie powinny być** prostym powtórzeniem pożądanego stanu końcowego działań.

Stan końcowy charakteryzowany jest jako kompleks warunków politycznych i militarnych, których osiągnięcie oznacza, że zadanie zostało wykonane. Warunki te powinny być sformułowane dość ogólnie po to, by nie ograniczać dowódcy w wyborze sposobu wykonania zadania. Zazwyczaj jednak, ze względu na ogólność formułowania pożądanego stanu końcowego stwierdzenie, czy został już osiągnięty może stwarzać pewne problemy. Dlatego często niezbędne jest zastosowanie konkretnych, mierzalnych **kryteriów powodzenia**, które pozwolą jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie.

3.2.2.2. Zadanie (*Mission*)

Sprecyzowane zadanie własne (*Mission*) jest jasnym, zwięzłym stwierdzeniem określającym: **kto** będzie prowadził określone działanie, **co** jest do wykonania, **kiedy** to będzie miało miejsce, **gdzie** to będzie realizowane i **jaki jest cel** realizacji tego zadania. Zadanie to **nie określa jak** należy działać. Na przykład¹:

„W dniu 21.11.2001 r. o godz. 00.01 (KIEDY), Dowódca Sił Sojuszniczych A (KTO) przejmie OPCON nad wydzielonymi siłami w Kraju B (GDZIE) aby odstraszać i być w gotowości do powstrzymania agresji (CO), osłaniać kluczowe instalacje, infrastrukturę przemysłową i petrochemiczną (CO), oraz jeśli będzie to konieczne przeprowadzić operacje zaczepna w odpowiedzi na agresję zbrojną strony przeciwnej (CO) w celu przywrócenia suwerenności Krajowi C (W JAKIM CELU)”.

Sprecyzowane zadanie własne jest jednym z zasadniczych wyników analizy otrzymanego zadania. Precyzowanie zadania jest analitycznym procesem trwającym tak długo, aż każdy czynnik mający wpływ na realizację zadania otrzymanego od przełożonego zostanie rozpatrzony.

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

Sprecyzowane zadanie własne (*Mission*) jest ogólnym stwierdzeniem, które określa: kto będzie prowadził działania, co, kiedy, gdzie i w jakim celu powinno być wykonane. *Task* to czynność zlecona podległym siłom lub dowództwom przez przełożonego. Czynności te muszą być wykonane aby zapewnić wykonanie przez niego zadania.

Z punktu widzenia ciągłości planowania korzystne jest, aby we wczesnym jego etapie rozpocząć **identyfikację (określenie) potrzebnych sił** poprzez wstępną ocenę potencjału niezbędnego do wykonania zadania. Ocena ta będzie prowadzona dalej, bardziej szczegółowo, podczas pracy nad wariantami działania. Jej szybkie zapoczątkowanie jest istotne dlatego, by optymalnie wykorzystać możliwości wojsk w kreowanych potencjalnych sposobach wykonania zadania.

¹ J. Kręcikij, *Wybrane aspekty ...*, s. 31.

3.2.2.3. Odprawa informacyjna

Odprawa informacyjna prowadzona jest w celu przedstawienia dowódcy wniosków ze wszystkich aspektów rozważanych w trakcie analizy zadania oraz wydania wytycznych dowódcy do dalszego planowania. Odprawa ta podsumowuje informacje zawarte w otrzymanych dyrektywach i wstępnie zidentyfikowane problemy oraz pozwala dowódcy na wyciągnięcie wniosków dotyczących istoty otrzymanego zadania. Wynikiem informowania operacyjnego są przygotowane **wytyczne dowódcy do planowania**, które odzwierciedlają akceptację przez dowódcę wyników analizy zadania, w tym przyjmowanych przez sztab kierunków dalszej pracy. Układ informowania operacyjnego zawarto w załączniku 2.

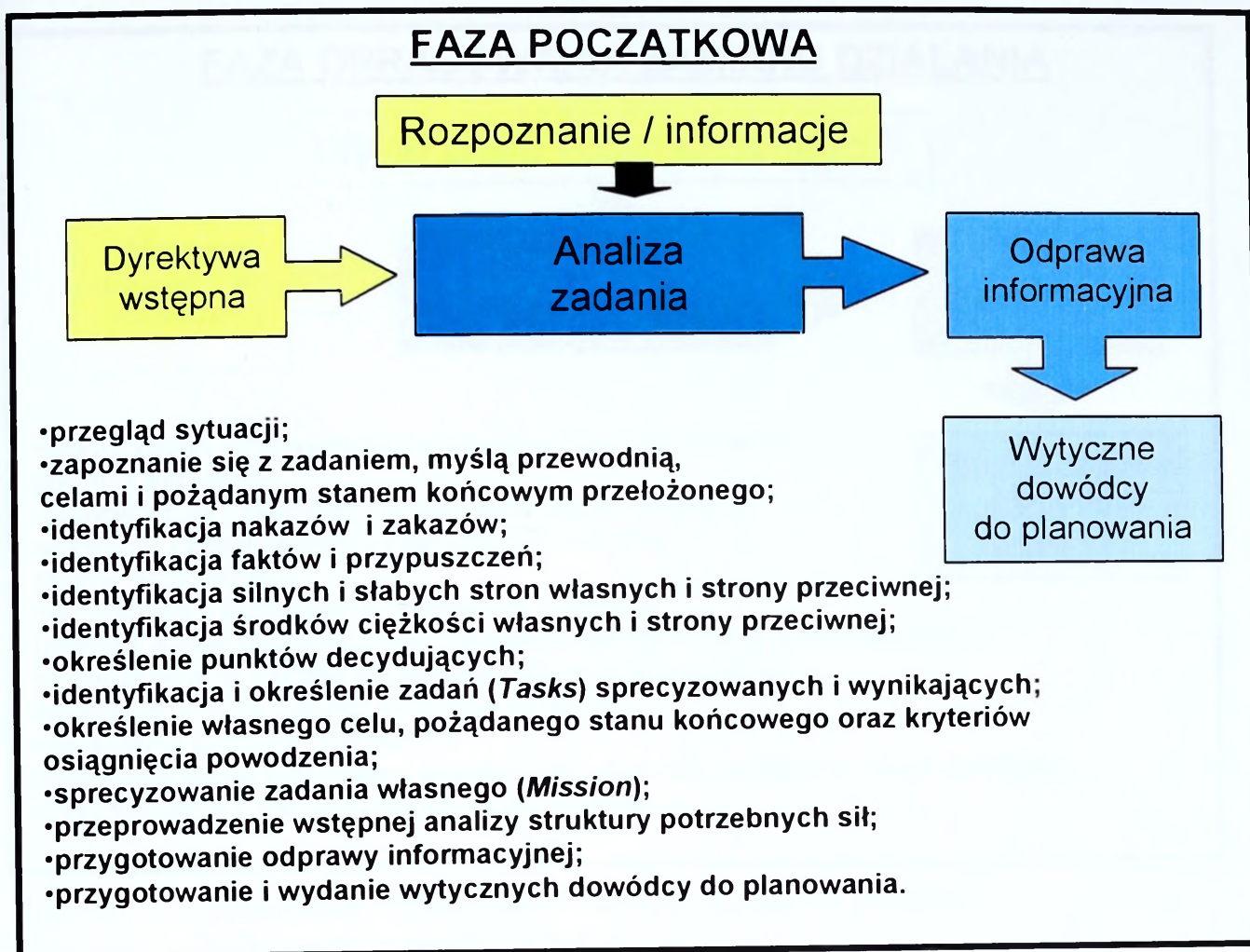
3.2.2.4. Wytyczne dowódcy do planowania

Konsekwencją fazy początkowej są **wytyczne dowódcy do planowania** - formalny dokument, który może służyć jako dyrektywa wstępna do rozpoczęcia planowania na własnym szczeblu dowodzenia jak i w podległych dowództwach. Wytyczne dowódcy do planowania - produkt finalny odprawy informacyjnej, poszerzone przez dowódcę o dodatkowe informacje, obejmują trzy główne grupy problemów:

- myśl przewodnią dowódcy,
- jego pogląd na pożądany stan końcowy,
- sprecyzowane zadanie własne.

Poprzez wykorzystanie wytycznych w charakterze dyrektywy wstępnej dla podwładnych, podlegli dowódcy otrzymują możliwość rozpoczęcia własnych przygotowań do przyszłych działań. Podjęte na podstawie tych informacji czynności będą następnie przydatne w trakcie kolejnej fazy planowania – opracowanie zamiaru działania. Układ wytycznych dowódcy do planowania zawarto w załączniku 3.

Na rys. 3.3 przedstawiono zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w trakcie fazy początkowej procesu planowania działań połączonych (wielonarodowych działań połączonych).



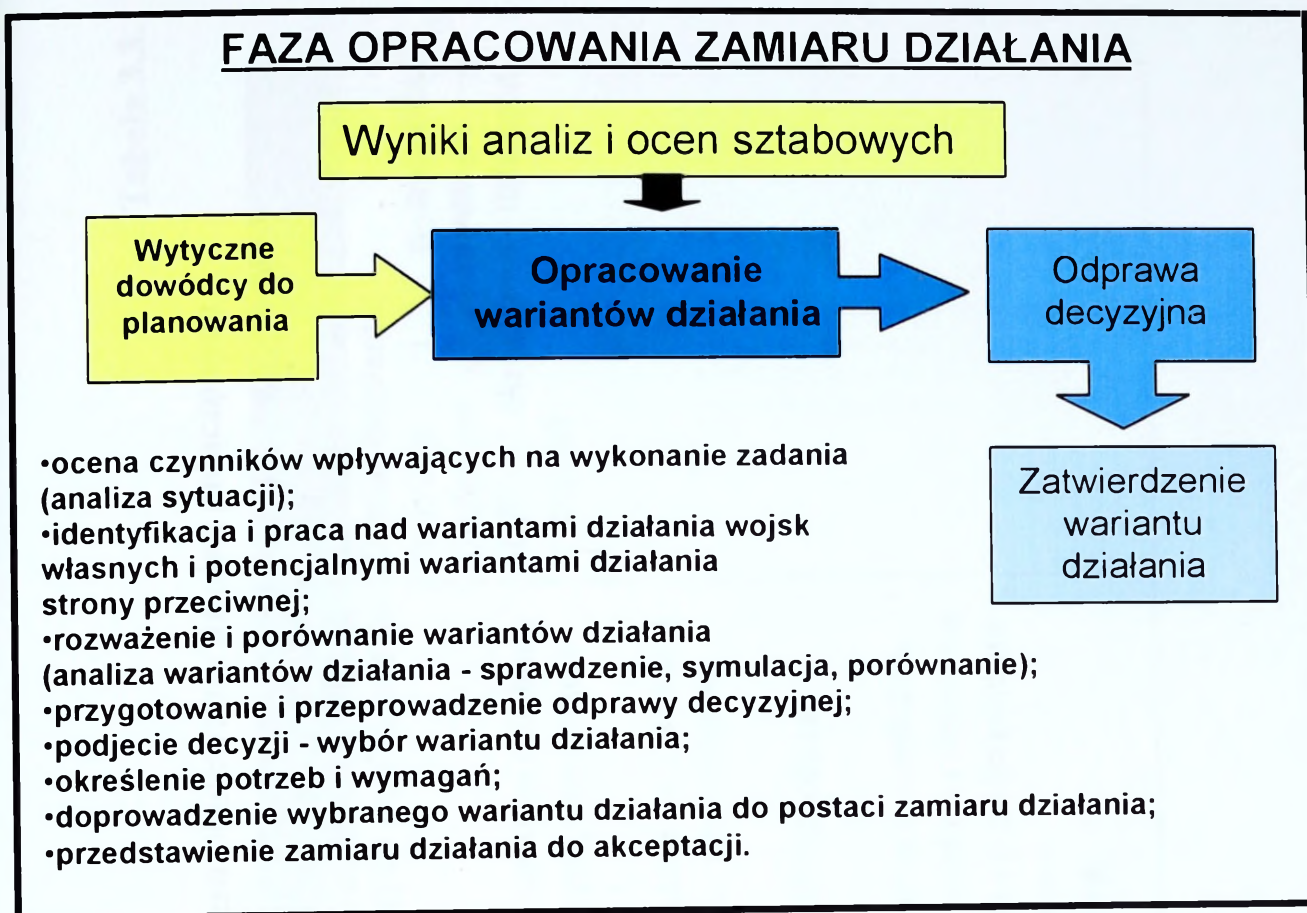
Rys. 3.3. Istota fazy początkowej procesu planowania działań NATO

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*

3.2.3. Faza III (opracowanie zamiaru działania)

Jak wskazują wyniki analizy *GOP*, opracowanie zamiaru działania rozpoczyna się z chwilą wydania wytycznych do planowania przez dowódcę. Wytyczne ustalają zasadnicze kierunki pracy oraz stanowią podstawę dla sztabu do przeprowadzenia oceny czynników wpływających na wykonanie zadania (tzw. *Situation analysis* - analiza sytuacji), a także do pracy nad opracowaniem wariantów działania (rys. 3.4).

Wariant działania to możliwy sposób w jaki dowódca będzie mógł wykonać postawione mu zadanie. Początkowo powstaje w ogólnych zarysach, następnie jest uszczegółowiany o informacje pojawiające się podczas dalszej pracy. Finalnym produktem tej fazy planowania jest zamiar działania (*Concept of Operations* – *CONOPS*), podstawą sporządzenia którego jest wybrany przez dowódcę wariant działania.



Rys. 3.4. Istota fazy opracowania zamiaru działania procesu planowania działań NATO

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*

Opracowanie zamiaru działania odbywa się poprzez wszechstronną, logiczną ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowanie oraz porównanie szeregu możliwych wariantów działania. W tej fazie możemy wyróżnić cztery etapy;

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

Zestawienie zasadniczych przedsięwzięć realizowanych w fazie III oraz ich wyników zobrazowane zostało w tabeli 3.3.

Tabela 3.3.

Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w III fazie procesu planowania działań połączonych

Faza planowania	Główne problemy	Czynności	Rezultaty
Faza III (Opracowanie zamiaru działania)	<ul style="list-style-type: none"> • praca sztabu nad oceną czynników, nad praca wariantami działania, • przeprowadzenie odprawy decyzyjnej, • opracowanie zamiaru działania. 	<ul style="list-style-type: none"> • ocena czynników wpływających na wykonanie zadania (analiza sytuacji), • identyfikacja i praca nad wariantami działania wojsk własnych i potencjalnymi wariantami działania strony przeciwnej, • rozważenie i porównanie wariantów działania (analiza wariantów działania - sprawdzenie, symulacja, porównanie), • przygotowanie i przeprowadzenie odprawy decyzyjnej, • podjęcie decyzji - wybór wariantu działania, • doprowadzenie wybranego wariantu działania do postaci zamiaru działania i przedstawienie zamiaru działania do akceptacji, • określenie potrzeb i wymagań, 	Zamiar działania; Potrzeby i wymagania (<i>Statement of requirement</i> – <i>SOR</i> – określenie/ ustalenie wymagań)

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*

3.2.3.1. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania (analiza sytuacji)

Celem **analizy sytuacji** jest zbadanie faktów i czynników mających wpływ na wykonanie zadania i dzięki temu:

- ustalić, czy zadanie jest wykonalne,
- opracować potencjalne warianty działania.

Proces opracowania wariantów działania stanowi w praktyce ciągłą wymianę informacji pomiędzy komórką planistyczną a innymi komórkami sztabu. Zasadnicze problemy, które powinny zostać rozpatrzone w trakcie tego procesu przedstawiono w załączniku 4.

3.2.3.2. Opracowanie wariantów działania

W konsekwencji analizy sytuacji komórka planistyczna sporządza określoną ilość wariantów działania, które prowadzą do wykonania zadania i są zgodne z wydanymi już wytycznymi dowódcy. Analiza treści publikacji oraz doświadczenia z ćwiczeń wskazują, iż w zasadzie nie powinno się ograniczać liczby wariantów działania. Takie podejście zapewnia dużą elastyczność w wykorzystaniu posiadanego potencjału oraz szeroki wybór możliwości wykonania zadania.

Istotną techniką, która znajduje zastosowanie w trakcie pracy nad wariantami działania jest „burza mózgów”. Grupa planowania działań, czyli zespół ekspertów z różnych dziedzin, wspólnie dąży do określenia co powinno zostać wykonane i gdzie powinno to mieć miejsce. Aby tego typu praca była efektywna, członkowie *OPG* muszą być śmiali i otwarci nawet na szczególnie nowatorskie pomysły.

Wariant działania egzemplifikuje możliwy sposób wykonania zadania. Jedną z dróg uszczegółowienia i rozwinięcia ogólnego początkowo wariantu jest sformułowanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. **Kiedy** rozpoczną się działania i/lub kiedy musi być zakończone (w tym podział na fazy, etapy)?
2. **Kto** będzie prowadził działania (w tym niezbędny potencjał)?
3. **Jakie** działania są rozpatrywane (np. zaczepne czy obronne)?
4. **Gdzie** będą prowadzone?

5. **W jakim celu** będą prowadzone (np. w celu wprowadzenia w życie postanowień pokojowych)?

6. **Jak** będą prowadzone działania?

Oprócz poruszonych powyżej problemów, całokształt czynności związanych z opracowaniem wariantów działania powinien także obejmować:

- uwzględnienie potencjalnego działania przeciwnika,
- sprawdzenie realności wariantów,
- symulację wariantów działania (*War game*),
- porównanie wariantów działania.

Uwzględniając **potencjalne działania przeciwnika** rozważa się najbardziej prawdopodobny i najniebezpieczniejszy możliwy sposób działania przeciwnika. Zazwyczaj jest to obszar odpowiedzialności komórki prowadzącej dokładną analizę strony przeciwnej.

Sprawdzając realność wariantów dąży się do upewnienia, czy zidentyfikowane warianty działania rzeczywiście prowadzą do wykonania zadania i są w stanie skutecznie przeciwstawić się potencjalnym sposobom działania strony przeciwnej. Zawarta w *GOP* procedura sprawdzająca zaleca wykorzystanie następującej listy pytań:

- czy jeżeli wariant działania zostanie zrealizowany zgodnie z jego 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 jak ?

Symulacja opracowanych wariantów działania to sposób rozważania (sprawdzenia) każdego wariantu wobec potencjalnych sposobów działania strony przeciwnej. Zazwyczaj do symulacji przyjmuje się najbardziej prawdopodobny

i najgroźniejszy (dla wojsk własnych) sposób działania strony przeciwnej. Oprócz sprawdzenia poprawności i synchronizacji działań w każdym wariantcie, **symulacja pozwala na identyfikację wad i zalet poszczególnych wariantów działania** oraz występujących w wariantach szczególnie ważnych problemów.

Kolejna po rozważeniu czynność stanowi **porównanie wariantów** działania. Polega ono na zestawieniu i sprawdzeniu wyników symulacji, wad i zalet oraz wyników rozważań poszczególnych wariantów działania z uwzględnieniem kryteriów oceny wariantów, które dowódca uznał za szczególnie istotne (np. ekonomia sił, elastyczność, prostota, czas). Wyniki porównania wariantów działania wraz z propozycją wariantu rekomendowanego (jego identyfikacja jest głównym celem porównania) przedstawia się następnie dowódcy podczas odprawy decyzyjnej.

3.2.3.3. Odprawa decyzyjna

Opracowane przez *OPG* warianty działania wraz z niezbędnymi wnioskami przedstawiane są dowódcy w czasie odprawy decyzyjnej. W jej trakcie dowódca dokonuje wyboru lub modyfikuje wariant, który będzie następnie doprowadzony do postaci zamiaru działania.

Niekiedy, w zależności od otrzymanych wytycznych, niezbędne może być zorganizowanie dodatkowej odprawy w celu potwierdzenia przyjętych założeń zanim konkretny wariant działania zostanie wybrany przez dowódcę.

Układ odprawy decyzyjnej zawarto w załączniku 5. Niezależnie od formalnego układu **odprawa przede wszystkim musi zapewnić dowódcy informacje niezbędne do podjęcia decyzji** oraz zrozumienie przez sztab i podległych dowódców czynników, które miały wpływ na decyzję dowódcy. Dowódca może także wykorzystać odprawę decyzyjną w celu uzyskania rad i sugestii od podwładnych.

Podczas odprawy dowódca rozważa informacje przedstawione przez planistów i wydaje wytyczne do opracowania zamiaru działania. Dowódca może też zdecydować, że powinien zostać opracowany dodatkowy wariant (warianty) albo, że konkretne aspekty różnych wariantów działania należy połączyć lub włączyć do konkretnego, zmodyfikowanego wariantu działania.

W trakcie całej fazy opracowania zamiaru działania dowódca może także zarządzać mniej lub bardziej formalne odprawy koordynacyjne (*Update Briefings*).

3.2.3.4. Opracowanie zamiaru działania

Wybrany przez dowódcę w trakcie odprawy decyzyjnej wariant działania doprowadza się z kolei do postaci zamiaru działania. Zamiar działania musi zawierać niezbędne szczegóły wyrażające pogląd dowódcy na prowadzenie przyszłych działań. Układ treści zamiaru działania przedstawiono w załączniku 6.

Konstatując, zamiar działania powinien:

- uwzględniać założenia i przewidywania określone przez przełożonego,
- przedstawiać sposób myślenia dowódcy w poszukiwaniu drogi do osiągnięcia celów,
- informować szczebel nadrzędny o zamiarach dowódcy,
- informować podległych dowódców, sztab i elementy wspierające o zakresie, charakterze, prawdopodobnych zadaniach i wymaganiach, które powinny być uwzględnione podczas ich planowania,
- określać jednoznacznie jakie siły i jakie możliwości są potrzebne do wykonania zadania,
- identyfikować z wyprzedzeniem zasadnicze terminy (z określonym stopniem ogólności) przyszłych działań,
- określać potrzeby przygotowywania planów szczegółowych (*SUPLANs*)¹, których sporządzanie powinno się rozpocząć tak szybko, jak to możliwe.

Zamiar działania powinien zostać przedstawiony do akceptacji na tym szczeblu dowodzenia, który zapoczątkował proces planistyczny poprzez wysłanie dyrektywy wstępnej.

¹ Plany te dostarczają dokładnych danych niezbędnych w konkretnych obszarach planowania. Odnoszą się one do konkretnego planu działania stanowiąc oddzielny dokument lub załącznik do planu. Plany uzupełniające sporządzane są przez struktury zapewniające wsparcie w określonym obszarze problemowym, akceptowane są przez szczebel nadrzędny i dostarczane wspieranym dowódcom. *GOP*, s. 2-3

3.2.3.5. Identyfikacja sił

Analiza treści *AJP – 01(B)* oraz *GOP* prowadzi do stwierdzenia, iż znaczna część prac planistycznych, począwszy od opracowania zamiaru działania aż do finalnej wersji planu działania, dotyczy identyfikacji sił niezbędnych do wykonania zadania. W ramach realizacji tych przedsięwzięć sztab opracowuje *Ustalenie wymagań (Status of Requirement - SOR)*, identyfikując siły potrzebne do wykonania każdego z zadań. Przykładowy układ *SOR* przedstawiono w załączniku 7. Określone wymagania porównuje się następnie z rzeczywistymi możliwościami Sił Reagowania NATO oraz narodowymi zgłoszeniami do *Kwestionariusza Planowania Obronnego (Defence Planning Questionnaire - DPQ)*. Opracowany przez *OPG* dokument (*SOR*) przedstawiany jest państwom członkowskim w tym samym czasie co zamiar działania, zazwyczaj podczas wstępnej konferencji planistycznej, z prośbą o wydzielenie niezbędnych sił. W odpowiedzi państwa deklarują siły, które mogą być uwzględnione podczas dalszych prac planistycznych. Po identyfikacji dostępnych sił, *SOR* przekształcany jest w *Zestawienie sił Sojuszu (Allied Force List – AFL)*, które zostaje następnie zawarte we wstępnej wersji planu. Lista tych sił jest w sposób ciągły uaktualniana, niekiedy zaś przekształcana do postaci *Wykazu sił dysponowanych przez Sojusz (Allied Disposition List - ADL)*, który, zawierając informacje o znacznie większym stopniu szczegółowości, jest publikowany oddzielnie od planu działania, jako samodzielny dokument planistyczny (rys.3.5).

3.2.4. Faza IV (opracowanie planu działania)

Końcowy etap prac planistycznych stanowi zatwierdzony plan działania. W tej fazie procesu planowania wyróżnić można następujące główne przedsięwzięcia:

- fizyczne opracowanie / koordynacja sporządzania planu,
- przedstawienie planu do zatwierdzenia przełożonym,
- wydanie planu.

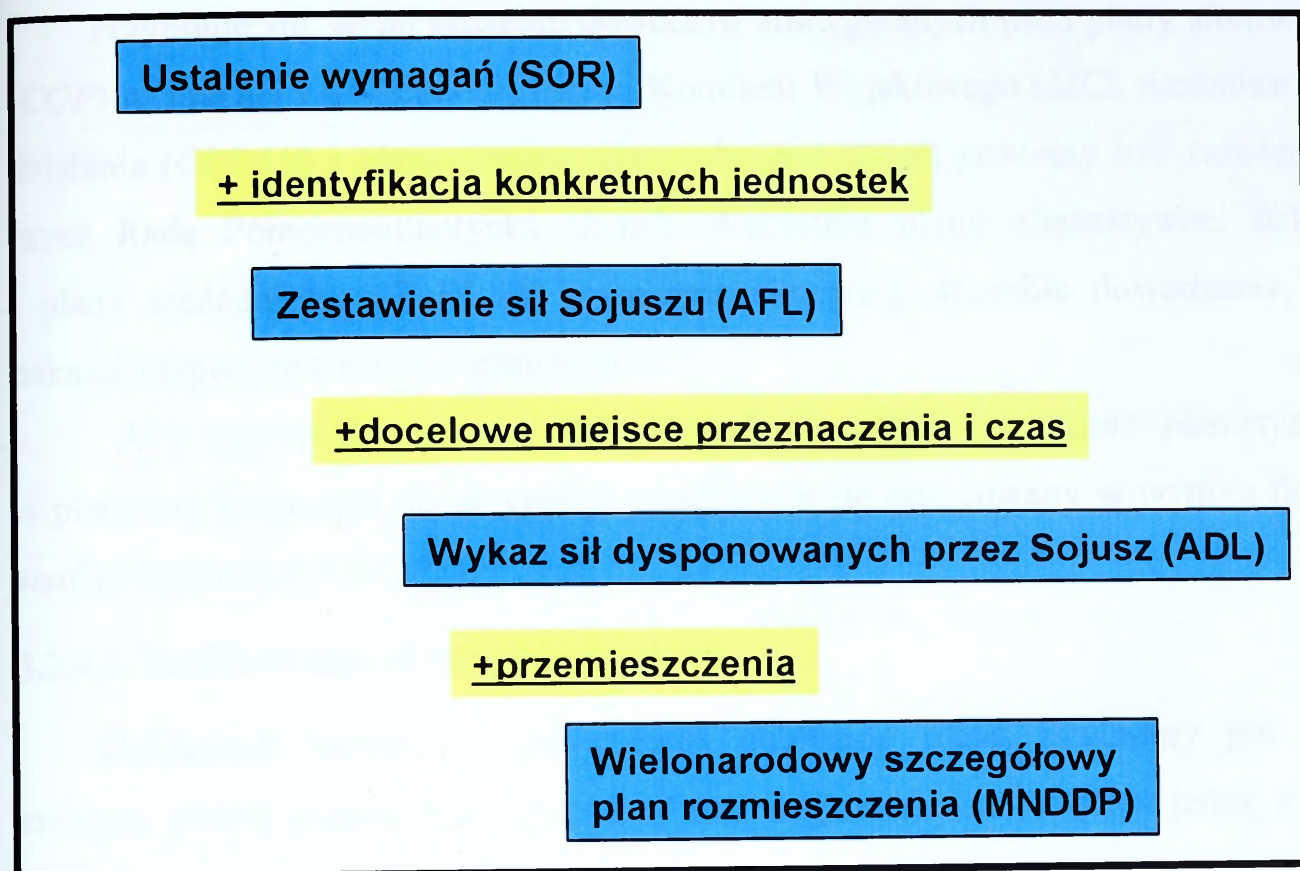
Zestawienie głównych przedsięwzięć realizowanych w IV fazie przedstawiono w tabeli 3.4.

Tabela 3.4.

Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w IV fazie procesu planowania działań połączonych

Faza planowania	Główne problemy	Czynności	Rezultaty
Faza IV (Opracowanie planu działania)	<ul style="list-style-type: none"> fizyczne sporządzenie planu, koordynacja pracy zespołów funkcjonalnych podczas sporządzania planu, akceptacja planu przez szczebel nadrzędny, przygotowanie dystrybucji planu. 	<ul style="list-style-type: none"> dalsza praca nad myślą przewodnią i zamiarem działania zgodnie z potrzebami, zakończenie sporządzenia poszczególnych elementów planu, potwierdzenie i identyfikacja sił, koordynacja i fizyczne sporządzenie planu, sporządzenie planów uzupełniających, sporządzenie planów specjalistycznych, przedstawienie planu działania do akceptacji, dystrybucja planów działania i uzupełniających. 	„Rodzina” planów; (<i>Allied Disposition List</i> – ADL – Wykaz sił dysponowanych przez Sojusz)

Źródło: Opracowano na podstawie GOP



Rys. 3.5. Ideowy schemat procesu identyfikacji sił

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*

3.2.4.1. Fizyczne sporządzenie planu i koordynacja pracy zespołów funkcjonalnych dowództwa

Podstawą opracowanego planu jest sporządzony i zatwierdzony (zaakceptowany) w trakcie poprzedniej fazy zamiar działania.

W trakcie przygotowania planu wykorzystywane są wszystkie informacje pozyskane przez planistów w ramach *OPP*. Ważne jest, aby pisemne przygotowywanie poszczególnych fragmentów planu nie było odkładane do czasu rozpoczęcia fazy IV. Poszczególne elementy planu muszą być przygotowywane natychmiast po uzyskaniu niezbędnych do tego informacji. W takiej sytuacji kluczowe znaczenie ma ciągła wymiana informacji pomiędzy różnymi komórkami sztabu i podległymi dowódcami – koordynacja pracy.

Układ części głównej OPLAN przedstawiony został w załączniku 8.

3.2.4.2. Zatwierdzenie / akceptacja planu

Przyjmuje się, że na szczeblu dowództw strategicznych (*SC*) plany alternatywne (*COP*) wymagają zazwyczaj akceptacji Komitetu Wojskowego (*MC*), natomiast plany działania (*OPLAN*) i obowiązujące plany obronne (*SDP*) powinny być zatwierdzane przez Radę Północnoatlantycką (*NAC*). Wszystkie plany alternatywne, działania i plany szczegółowe (*SUPLAN*) wymagają akceptacji szczebla dowodzenia, który nakazał rozpoczęcie procesu planowania.

Aby zapewnić podstawy do dalszych, szczegółowych prac planistycznych w pierwszej kolejności do akceptacji przedstawia się opracowany w wyniku fazy III. zamiar działania (*CONOPS*).

3.2.4.3. Publikowanie (dystrybucja) planu

Całokształt problemów dotyczących publikacji planu zawierany jest w tak zwanym piśmie przewodnim (*Letter of Promulgation*) stanowiącym jedną z części planu działania.

Ideowy schemat przebiegu fazy opracowania planu działania przedstawiony został na rys. 3.6.

3.2.5. Faza V (weryfikacja planu)

Faza weryfikacji planu obejmuje dwa zasadnicze etapy: **sprawdzanie i ocenę**. W konsekwencji tych przedsięwzięć może zajść niekiedy potrzeba przeprowadzenia dodatkowej odprawy decyzyjnej. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w ramach fazy piątej zestawiono w tabeli 3.5.

Sprawdzanie planu pod względem zgodności z aktualnymi wymaganiami i wyzwaniem stojącymi przed dowódcami Sojuszu, realizowana jest dwutorowo, poprzez sprawdzanie ciągłe i okresowe.

W trakcie działań plan musi być sprawdzany w sposób ciągły, gdyż pojawiające się zmiany w sytuacji powodować będą konieczność uaktualnienia planu. Uaktualnienie takie może zostać zarządzane także przez szczebel nadrzędny. W każdym przypadku konieczna jest ocena, czy wystarczające będzie uaktualnienie



Rys. 3.6. Istota fazy opracowania planu działania procesu planowania działań NATO

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*

planów już istniejących, czy też konieczne stanie się sporządzenie nowych. Aktualizacja koncentrowana jest głównie na nowych zagrożeniach, dyspozycyjności sił, poprawności planów alternatywnych itp. Po dokonaniu weryfikacji planu, dowódca zostaje zapoznany z wynikami tego przedsięwzięcia, łącznie z propozycjami działań jakie powinny być podjęte w związku ze zmianami sytuacji. Istotne jest, iż każda zmiana o charakterze zasadniczym wprowadzona do planu wymagała będzie ponownej akceptacji tak zmodyfikowanego dokumentu przez właściwy szczebel nadrzędny.

Sprawdzanie okresowe wynika z kolei z założenia, iż wszystkie plany mają ograniczony „termin ważności” wynikający ze zmieniających się ciągle okoliczności, stanowiących podstawę ich opracowania. Sprawdzanie okresowe stanowi kompleks przedsięwzięć realizowanych cyklicznie w poszczególnych dowództwach, w celu zapewnienia aktualności planów pomimo następujących zmian w sytuacji.

Ocena planu prowadzona jest na podstawie jego szczegółowego sprawdzania także poprzez ćwiczenia i symulacje. Biorąc pod uwagę kryteria czasu i otrzymanych wyników, za najbardziej efektywne przyjmuje się stosowanie symulacji

Tabela 3.5.

Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w V fazie procesu planowania działań połączonych

Faza planowania	Główne problemy	Czynności	Rezultaty
Faza V (Weryfikacja planu)	<ul style="list-style-type: none"> • przegląd planu, • ocena (aktualności) planu, • dodatkowa odprawa decyzyjna (jeśli potrzebna). 	<ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie ciągłego przeglądu i weryfikacji planów, • prowadzenie okresowej weryfikacji planów, • przeprowadzenie ćwiczeń i/lub symulacji, • przeprowadzenie dodatkowej odprawy decyzyjnej jeśli potrzeba, • naniesienie i dystrybucja poprawek zgodnie z wprowadzonymi zmianami, • przygotowanie i dystrybucja planów zgodnie z potrzebami. 	Uaktualniony plan działania

Źródło: Opracowano na podstawie GOP

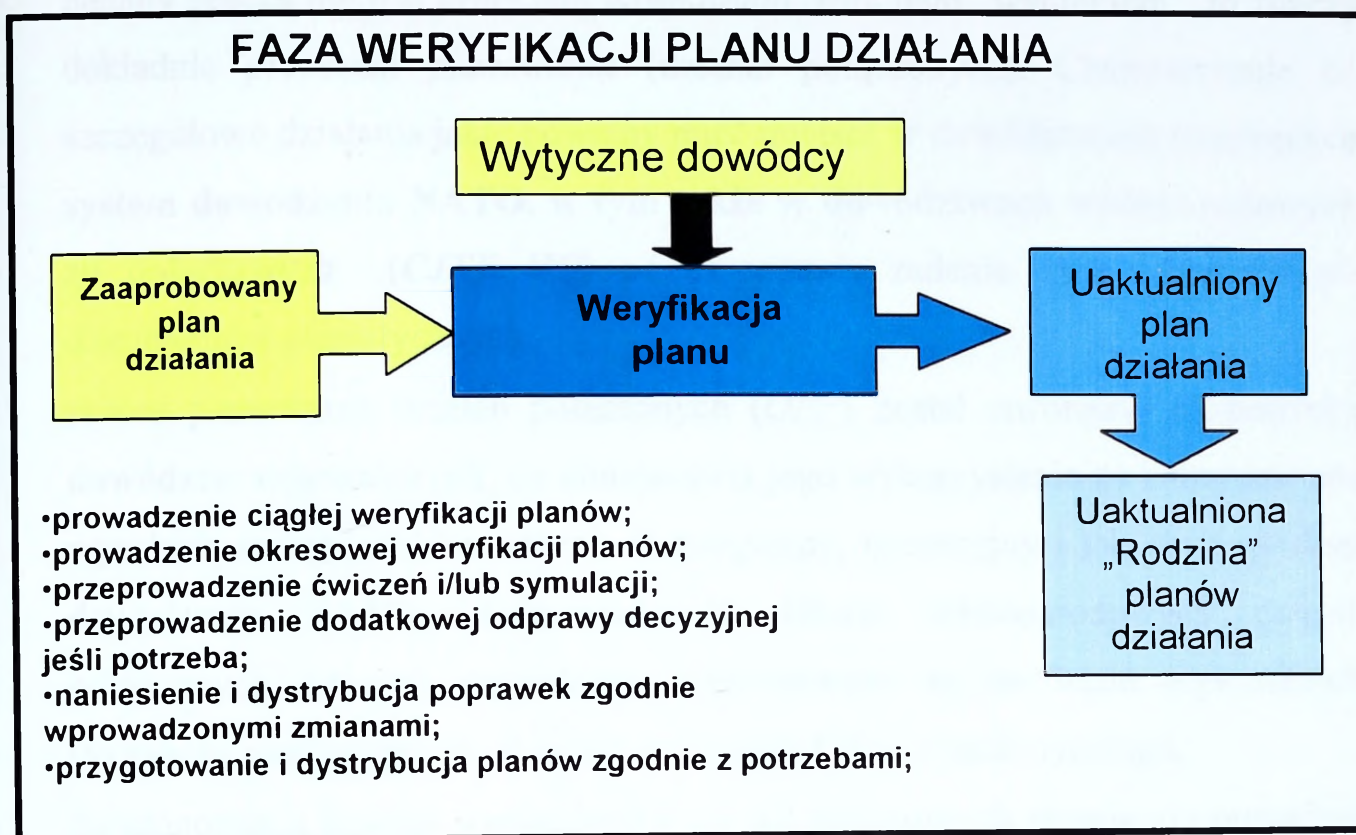
komputerowych. Jednakże nie dopuszcza się do całkowitej rezygnacji z ocen dokonywanych przez doświadczonych oficerów (oczywiście tych nie zaangażowanych bezpośrednio w przygotowanie planu). Wybór metody oceny planu podyktowany jest zawsze czynnikami czasu i dostępnością środków symulacji komputerowej w konkretnym dowództwie i określonej sytuacji.

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

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

- uaktualnioną sytuację (sił strony przeciwnej / sił własnych),
- oddziaływanie nowej sytuacji na bieżący plan,
- potencjalne zmiany w istniejącym planie,
- ryzyko związane z dotychczasowym planem (jakie mogą być konsekwencje wprowadzenia zmian lub pozostawienia planu w dotychczasowej postaci),
- propozycje zmian.

Faza piąta (rys. 3.7) kończy przebieg procesu planowania działań NATO. Szczegółowa analiza problemów rozpatrywanych w ramach weryfikacji planu prowadzi do wniosku, iż pomimo użycia do jej opisu terminy *faza (Stage)*, przedsięwzięcia w nich występujące realizowane są w sposób ciągły, stwarzając gwarancje utrzymania aktualności już gotowych oraz przygotowywanych planów działania



Rys. 3.7. Istota fazy weryfikacji planu działania w procesie planowania działań NATO

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*

* * *

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

- proces planowania działań połączonych skonstruowany został dla osiągnięcia konkretnych, określonych celów, wśród których najważniejsze to;
 - standaryzacja procesu planowania przyszłych działań w ramach Sojuszu,
 - zapewnienie polityczno – strategicznej kontroli podczas powstawania planów działania,
 - umożliwienie sztabom właściwego przetransponowania celów polityczno – strategicznych na cele militarne,
 - zapewnienie dowódcom wpływu na kształtowanie i rozwój planów,
 - wykorzystanie twórczego myślenia zespołów sztabowych,

- badany proces nie jest *procesem dowodzenia*, lecz jego „wycinkiem”, to znaczy dokładnie *procesem planowania* (działań połączonych). Charakteryzuje on szczegółowo działania jakie powinny mieć miejsce w **dowództwach tworzących system dowodzenia NATO, w tym także w dowództwach wielonarodowych sił połączonych (CJTF HQ)** od otrzymania zadania aż po sporządzenie dokumentów planistycznych,
- proces planowania działań połączonych (*OPP*) został stworzony na potrzeby **dowództw sojuszniczych**, co umiejscawia jego wykorzystanie na zdecydowanie wysokich szczeblach dowodzenia (strategiczny, operacyjny i taktyczny poziom dowodzenia NATO). Odpowiada to istocie wielonarodowych działań połączonych, których dowództwa organizowane są na bazie regionalnych (to znaczy **operacyjnych**) dowództw Sojuszu Północnoatlantyckiego,
- do planowania działań wielonarodowych sił połączonych stosuje się procedury typowe dla działań połączonych NATO, które scharakteryzowane są w wybranych publikacjach sojuszniczych,
- kolejność i treść przedsięwzięć realizowanych w ramach planowania działań wielonarodowych sił połączonych nie odbiega w swej istocie od ustaleń teorii organizacji i zarządzania w zakresie procesów decyzyjnych oraz od rozwiązań narodowych dotyczących procesów planistycznych,
- specyfika planowania takich działań wyraża się w;
 - ich połączonym charakterze, co zwiększa zakres rozpatrywanych problemów wynikających z konieczności planowania posunięć kilku rodzajów sił zbrojnych, ale nie zmienia ich logicznej kolejności wynikającej z podstaw naukowych,
 - partycypowaniu w działaniach wielu państw, w tym także z poza NATO, co wymaga stosowania jednolitych procedur planistycznych i jednego języka dowodzenia (angielskiego) wraz z całą standaryzowaną w ramach NATO terminologią wojskową.

ZAKOŃCZENIE

Podsumowując wyniki badań i dociekań dotyczących problematyki planowania działań wielonarodowych sił połączonych, celowe wydaje się zgrupowanie uzyskanych wniosków wokół trzech zasadniczych obszarów problemowych. Pierwszy z nich to ogólnie naukowy aspekt planowania, w rozumieniu teorii organizacji i zarządzania. Obszar drugi to rozwiązania stosowane w planowaniu działań sił lądowych, z doświadczeń których nie można było nie skorzystać, poszukując rozwiązań dotyczących wielonarodowych sił połączonych. Obszar trzeci wreszcie, to wnioski dotyczące zidentyfikowanego modelu procesu planistycznego stosowanego w dowództwach, którym podporządkowano siły połączone o charakterze wielonarodowym.

W odniesieniu do pierwszego obszaru problemowego stwierdzić należy, iż niezależnie od różnych poglądów dotyczących pojęcia planowania, wyodrębnić można pewne wspólne atrybuty planowania. W takim ujęciu planowanie dotyczy celów oraz sposobów realizacji przyszłych działań, stanowiąc myślową operację poprzedzającą i przygotowującą przyszłe działania. Opiera się ono na analizie aktualnych oraz prognozowanych informacji o otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji, wymagając jednocześnie ustalania szeregu wariantów celów i sposobów działania, a następnie podejmowania decyzji.

Warte podkreślenia wydaje się podkreślenie roli planowania, które należy do jednego z czynników decydujących o sprawności działania kierownika (dowódcy).

W planowaniu wykonywana praca osiąga zamierzony cel i wysoką sprawność nie tyle dzięki pracowitości jej wykonawców, ale dzięki określonej wysiłkowi umysłowemu związanemu z obmyśleniem i preparacją działania. Planowanie spełnia wreszcie istotne funkcje: decyzyjną, komunikacyjną oraz wpływającą na członków organizacji (kadrę zawodową). Stanowiący konsekwencję planowania plan jest (powinien być) wzorcem, z którym porównuje się wyniki bieżącej i końcowej kontroli działania. Toteż plan stanowi niezbędny składnik działania zorganizowanego.

W aspekcie samego procesu planowania celowe wydaje się podkreślenie, iż każda organizacja, również militarna, dążąc do zachowania zdolności uzyskiwania

przewagi nad konkurencją (przeciwnikiem), musi potrafić uwzględniać zmienne i złożone otoczenie organizacji. Planując więc każde istotne działanie należy brać pod uwagę zarówno cele organizacji, jak i szereg czynników związanych z wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniem organizacji. Wyznacznikami jakości sporządzanych planów są takie ich cechy jak: wykonalność, racjonalność, elastyczność, kompletność, komunikatywność, spójność, operatywność czy też odpowiednia długookresowość oraz wystarczająca szczegółowość.

Uzyskanie wymienionych cech wymaga od planistów przestrzegania określonych zasad, do których należą: zasada chronologicznej kolejności planowania i działania, zasada hierarchiczności planowania, zasada adekwatności planowania do aktualnych i przewidywanych warunków, zasada współdziałania kompetentnych podmiotów, zasady poparcia ze strony naczelnego kierownictwa, zasada integracji planowania i kontroli.

Zaakcentowania wymaga fakt, iż autorzy literatury przedmiotu różnią się znacznie między sobą w próbach zdefiniowania liczby i zawartości etapów procesu planowania. Jednak wspólną cechą prezentowanych poglądów jest wskazywanie potrzeby analizy otoczenia oraz traktowanie procesu planowania jako procesu podejmowania decyzji. Stąd też można wyodrębnić osiem etapów procesu planowania:

- etap ustalenia celów działania na danym szczeblu (komórce) organizacji,
- etap poszukiwania i analizy aktualnych warunków wewnętrznych i zewnętrznych determinujących działanie organizacji,
- etap przewidywania przyszłych warunków wewnętrznych i zewnętrznych determinujących działanie organizacji,
- etap ustalania wariantów działania,
- etap przewidywania skutków realizacji wariantów działania,
- etap porównania skutków i uszeregowania wariantów,
- etap wyboru wariantu,
- etap opracowania szczegółowego planu (programu, projektu).

Ponadto w trakcie procesu planowania realizowanych jest szereg dodatkowych czynności, z których najważniejsze to:

- zbieranie i ewentualne przetwarzanie danych,
- określenie ograniczeń,
- wybór metody oceny (wartościowania) wariantów,
- wybór kryteriów decydowania.

Konstatując podkreślić należy, że ważne jest, aby w procesie planowania działań sił zbrojnych dążyć do uzyskania pożądaných cech planu, oraz uwzględniać zasady i etapy planowania wskazywane przez specjalistów zarządzania – zwracając przy tym jednocześnie uwagę na specyfikę otoczenia i funkcjonowania organizacji wojskowych.

W zakresie drugiego obszaru problemowego przeprowadzony proces badawczy pozwolił na zidentyfikowanie szeregu wniosków cząstkowych odnoszących się do procesów planowania realizowanych w ramach wojsk lądowych wybranych państw. Wnioski te stanowiły doskonały materiał pozwalający na dokonanie porównań, określenia specyficznych i unikatowych rozwiązań oraz poszukiwanie analogii. Ukazał także dobitnie zasadnicze punkty spójne tych procesów oraz ich różnice.

Zasadnicze wnioski wskazują na fakt, iż we **wszystkich państwach** planowanie postrzegane jest niejako w kilku płaszczyznach. Główne z nich to ujęcia: **funkcjonalne, proceduralne, czynnościowe i organizacyjne.**

Ujęcie **funkcjonalne** dotyczy w swojej istocie określenia planowania jako jednej z **funkcji dowodzenia** (kierowania) realizowanej ciągle we wszystkich strukturach organizacyjnych. Celem tak przedstawianego planowania jest w pierwszym rzędzie racjonalizacja przyszłych działań poprzez opracowane planu oraz późniejsza jego realizacja.

Proceduralny charakter planowania wyraża się natomiast w nadaniu ram organizacyjnych przedsięwzięciom i czynnościom realizowanym podczas planowania. Celem takiego podejścia jest scharmonizowanie elementów planowania realizowanych przez jednostki różnych poziomów organizacyjnych oraz różnych rodzajów sił zbrojnych i wojsk. Ich zunifikowanie i ujęcie w dokumentach normatywnych pozwala na lepszą koordynację działań pomiędzy różnymi jednostkami oraz ułatwia ich wzajemne relacje i zrozumienie.

Najwięcej jednak miejsca zawierają w dokumentach normatywnych treści opisujące **czynnościowe** ujęcie planowania. Stosownie do ram nakreślonych przez cele wynikające z istoty dowodzenia proces planowania dzielony jest na fazy, etapy, czynności lub poszczególne przedsięwzięcia. Różna może być przyjęta ich klasyfikacja i nazwy, jednak już wstępne porównanie wykazało szereg istotnych podobieństw w czynnościowym ujęciu planowania jednostek różnych państw (zestawienie elementów planowania wybranych państw zawarto w załączniku 5).

Ujęcie **organizacyjne** planowania w znacznej mierze jest konsekwencją zbadanych procesów. Wyraża się ono w określeniu wszystkich formalnych zależności związanych z zabezpieczeniem i wsparciem procesu planowania. Dotyczy to szeregu przedsięwzięć organizacyjnych zmierzających z jednej strony do zapewnienia bezkolizyjnej realizacji planowania, z drugiej strony dotyczy wszystkich elementów ułatwiających, usprawniających oraz zwiększających efektywność pracy podczas planowania.

Jak wykazuje analiza przebiegu procesu dowodzenia w Wojskach Lądowych Niemiec, różni się on od dotąd przedstawionych przede wszystkim podziałem na fazy, etapy, czynności oraz ich nazwami. Nietypowe jest przyjęcie jako fazy pierwszej **ciągłej aktualizacji danych o sytuacji**, tym bardziej, że przedsięwzięcie to ma raczej charakter ciągłego procesu realizowanego we wszystkich komórkach funkcjonalnych stanowisk dowodzenia.

Z kolei pojęcie **planowania** traktowane jest przez Niemców jako całość zamykająca w sobie wszystkie przedsięwzięcia począwszy od analizy zadania aż do opracowania planu operacji. Co ciekawe, w ujęciu niemieckim, „fizyczne” **przygotowanie rozkazu operacyjnego nie jest częścią planowania.**

W podejściu tym dostrzegamy, iż planowanie obejmuje także ocenę sytuacji (*Estimate*) w znaczeniu określonym przez zapisy ATP-3.2.

Na podkreślenie zasługuje przyjęte przez Niemców założenie, iż ocena sytuacji, a konkretnie ocena przeciwnika, doprowadzić ma do identyfikacji **jednego** (najbardziej prawdopodobnego lub najgroźniejszego) sposobu działania przeciwnika. Jest to podejście różne od modelu amerykańskiego czy angielskiego, gdzie uważa się, iż nie można „dowodzić” przeciwnikiem oraz ograniczać się tylko do jednego

wariantu jego działania. Dodatkowo, w porównaniu do ustaleń sojuszniczych czy rozwiązań brytyjskich lub amerykańskich, podczas planowania w jednostkach wojsk lądowych Bundeswehry wyraźniej akcentowane są problem porównania sił jako część oceny sytuacji.

Dokonując porównania elementów planowania realizowanego w jednostkach wojsk lądowych Stanów Zjednoczonych stwierdzono, że treść decydujących etapów procesu podejmowania decyzji - od analizy zadania po podjęcie decyzji - w zasadzie pokrywa się z ustaleniami zawartymi w tym zakresie w *ATP-35(B)* czy *ATP-3.2* oraz jest w wielu punktach zbieżne z ujęciem w dokumentach innych państw.

Regulaminy amerykańskie przyjmują jednak inny, **bardziej szczegółowy** podział na poszczególne etapy i czynności. W wyjątkowo szczegółowy sposób charakteryzowane są przedsięwzięcia realizowane w dowództwie po otrzymaniu zadania, a przed rozpoczęciem jego analizy. Amerykanie, w porównaniu do publikacji sojuszniczych, bardzo wyraźnie akcentują podział na rozważenie (*Analysis*) i porównanie (*Comparison*) wariantów dziania. Dążą też do doprowadzenia do podwładnych informacji o nowym zadaniu nawet przed przeprowadzeniem analizy zadania (wykorzystując tzw. *Initial Warning Order* lub *Warning Order No 1*), co traktowane jest jako jeden z warunków równoległego przygotowania działań na kilku szczeblach dowodzenia. Warto podkreślić, że amerykańskie ujęcie planowania kładzie duży nacisk na **myśl przewodnią dowódcy**. Jej sformułowanie uważa się za warunek konieczny realizacji dowodzenia przez zadania, czyli *Mission Command*.

Kolejnym ważnym wnioskiem jest stwierdzenie, że opracowanie, przygotowanie i praca nad wariantami działania traktowana jest jako sformalizowana czynność realizowana przez dowódcę i sztab. Przy czym duże znaczenie przywiązuje się do prowadzenia symulacji (*War Game*) przebiegu przyszłych działań, nawet w przypadku ograniczonego czasu i kosztem innych wariantów.

Porównując amerykański model procesu dowodzenia z rozwiązaniami stosowanymi w innych państwach stwierdzono, że charakteryzuje się on specyficznymi, narodowymi ustaleniami, typowymi dla tego właśnie kraju. Jednocześnie, pomimo charakterystycznego, narodowego podziału na konkretne etapy,

stosowania własnej terminologii, czy innego nieco rozłożenia akcentów wysiłku pracy dowództwa, amerykański proces podejmowania decyzji (*Decision Making Process*) nie odbiega od istoty procesu scharakteryzowanego w sojuszniczych i narodowych dokumentach normatywnych. Dotyczy to przede wszystkim decydujących fragmentów przebiegu oceny sytuacji, w tym szczególnie istoty analizy zadania, pracy nad wariantami działania oraz podejmowania decyzji. W żadnym jednak wypadku rozwiązania amerykańskie nie stanowią kopii właściwych ustaleń sojuszniczych.

Ważnym wnioskiem otrzymanym w toku porównania rozwiązań sojuszniczych i narodowych jest fakt, iż wielokrotnie w szeregu publikacjach sojuszniczych pojawiają się mniej lub bardziej dokładne kopie rozwiązań amerykańskich.

Także porównanie przebiegu procesu planowania stosowanego w Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii wskazuje, że w swej istocie nie odbiega on od badanych rozwiązań sojuszniczych czy też rozwiązań innych państw. Aspekt narodowy wyraża się przede wszystkim w podziale procesu dowodzenia na cztery konkretne fazy o specyficznych dla brytyjskiego rozwiązania nazwach: faza zadaniowa, wymiany informacji, rozważań i realizacji. Szczególnie wyodrębnienie jednej z nich, to znaczy fazy wymiany informacji (konsultacje) jest w zasadzie niespotykane w rozwiązaniach innych państw. Warto podkreślić, iż tradycyjnie wiele uwagi poświęca się analizie zadania, traktując ją jako podstawę do dalszej działalności dowództwa.

Jednakże elementy decydujące o istocie przebiegu procesu planowania, szczególnie zaś układ oceny sytuacji, cała problematyka wariantowania (także pojęcie „gry wojennej” – symulacji przyszłych działań), oraz sposób podejmowania decyzji pokrywają się z zapisami ATP-3.2 w tym zakresie. Warto, więc nadmienić, iż cały model przebiegu procesu dowodzenia w żadnym wypadku nie stanowi powielania innych rozwiązań w tym zakresie i traktowany jest jako własne, narodowe podejście do rozwiązywania problemów dowodzenia przy jednoczesnym zachowaniu zdolności do wspólnej z sojusznikami realizacji zadań.

W analizowanych narodowych procesach narodowych nie występują rzeczywiste, **doktrynalne** i **merytoryczne** różnice. Układ przedsięwzięć oceny sytuacji, kolejność czynności i ich zakres, a w szczególności ocena czynników

wpływających na wykonanie zadania oraz sposób wariantowania, noszą znamiona ogólnoukładowe. Występujące drobne różnice mają raczej charakter uszczegółowienia pewnych rozwiązań niż ich zmiany. Wynikają także z zastosowania innej terminologii lub tłumaczenia zwrotów narodowych na język angielski.

W ramach trzeciego obszaru problemowego, wnioski z badań dotyczących przebiegu procesu planowania działań połączonych, który jak dowiedziono ma swoje zastosowanie także w planowaniu wielonarodowych działań połączonych, można sformułować następująco:

- proces planowania działań połączonych skonstruowany został dla osiągnięcia konkretnych, określonych celów, wśród których najważniejsze to;
 - standaryzacja procesu planowania przyszłych działań w **ramach Sojuszu**,
 - zapewnienie **polityczno – strategicznej** kontroli podczas powstawania planów działania,
 - umożliwienie sztabom właściwego przetransponowania celów **polityczno – strategicznych na cele militarne**,
 - zapewnienie dowódcom wpływu na kształtowanie i rozwój planów,
 - wykorzystanie twórczego myślenia zespołów sztabowych,
- badany proces okazał się nie *procesem dowodzenia*, lecz jego „wycinkiem”, to znaczy dokładnie *procesem planowania* (działań połączonych). Charakteryzuje on szczegółowo działania jakie powinny mieć miejsce w **dowództwach tworzących system dowodzenia NATO, w tym także w dowództwach wielonarodowych sił połączonych (CJTF HQ)**, od otrzymania zadania aż po sporządzenie dokumentów planistycznych,
- proces planowania działań połączonych (*OPP*) został stworzony na potrzeby **dowództw sojuszniczych**, co umiejscawia jego wykorzystanie na zdecydowanie wysokich szczeblach dowodzenia (strategiczny, operacyjny i taktyczny poziom dowodzenia NATO) i odpowiada istocie wielonarodowych działań połączonych, których dowództwa organizowane są na bazie regionalnych (to znaczy **operacyjnych**) dowództw Sojuszu Północnoatlantyckiego,

- do planowania działań wielonarodowych sił połączonych stosuje się procedury typowe dla działań połączonych NATO, które scharakteryzowane są w wybranych publikacjach sojuszniczych,
- kolejność i treść przedsięwzięć realizowanych w ramach planowania działań wielonarodowych sił połączonych nie odbiega w swej istocie od ustaleń teorii organizacji i zarządzania w zakresie procesów decyzyjnych oraz od rozwiązań narodowych dotyczących procesów planistycznych.

Konstatując, wyraźnego podkreślenia wymaga stwierdzenie, iż **specyfika planowania takich działań wyraża się w ich połączonym charakterze, co zwiększa zakres rozpatrywanych problemów wynikających z konieczności planowania posunięć kilku rodzajów sił zbrojnych, ale nie zmienia ich logicznej kolejności wynikającej z podstaw naukowych.** Sprawą mniej istotną dla rozwiązania problemu badawczego, acz nie mogącą pozostać niezauważoną, jest zjawisko partycypowania w tego typu działaniach wielu państw, w tym także z poza NATO. Wymaga to, co oczywiste, umiejętności stosowania przez oficerów dowództw typu *CJTF HQ* jednolitych **procedur** planistycznych i jednego języka dowodzenia (angielskiego) wraz z całą standaryzowaną w ramach NATO terminologią wojskową.

BIBLIOGRAFIA

- AAP-6 *Nato Glossary of Terms and Definitions*.
- ADP-2 *Command*, HQDT 1994.
- ADP-1 *Operations*, HQDT 1994.
- AJP-01(B) *Allied Joint Doctrine*, NATO Standardization Agency 2000.
- AJP-3 *Allied Joint Operations*, NATO Standardization Agency 2000.
- ATP-3.2. *Land Operations*.
- **Bieler H-G.**, *Führungsfähigkeit im Heer der neunziger Jahre. Taktisch – operative und technische Entwicklungstendenzen*, Truppenparxis 1987, nr 3.
- **Bieniok H.** i zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, Warszawa, A. W. Placet 1997.
- *Bi-SC Concept for CJTF Operations*, 2001.
- *CJTF Concept Implementation Plan*, 1999.
- **Czermiński A.**, **Trzcieniecki J.**, *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa, PWN 1974.
- **Downey J.**, *Management in the Armed Forces*, McGraw-Hill Book Company London 1977.
- *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa, PWE 1982.
- **Fellner A.**, *Nowa struktura dowodzenia NATO*, Raport nr 8, Warszawa 1998.
- **Flakiewicz W.**, *Podjęmowanie decyzji kierowniczych*, Warszawa, PWE 1973.
- FM 71-3 *Armored and Mechanized Infantry Brigade*, Washington, Department of the Army 1988.
- FM 101-15 *Corps Operations*, Washington, Department of the Army 1989.
- FM 101-5-1 *Operational Terms and Graphics*, Washington, Department of the Army 1996.
- FM 3-0 *Operations*, Washington, Department of the Army 2001.
- FM 101-5 *Staff Organizations and Operations*, Washington, Department of the Army 1997.

- FM 71-123 *Tactics and Techniques for Combined Arms Heavy Forces: Armored Brigade, Battalion /Task Force and Company / Team*, Washington, Department of the Army 1992.
- **Griffin R. W.**, Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa, PWN 1997.
- **Hobe W.**, *Dowodzenie w Siłach Lądowych Stanów Zjednoczonych na szczeblu dywizji*, Wojskowy Przegląd Zagraniczny 1986, nr 2.
- **Jajuga T., Jajuga K., Wrzosek K., Wrzosek S.**, Elementy teorii systemów i analizy systemowej, Wrocław, Wyd. AE 1993.
- **Kieżun W.**, Podstawy organizacji i zarządzania, Warszawa, KiW 1997.
- **Kieżun W.**, Sprawne zarządzanie organizacją, Warszawa, SGH 1997.
- **Knetki J.**, *Operacje połączone*, Warszawa, AON 1997.
- **Koźmiński A. K., Piotrowski W.** (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, Warszawa, PWN 1999.
- **Kozub M., Wiatr M.**, *Operacje połączone*, Myśl Wojskowa nr 1, Warszawa 1999.
- **Kręcikij J.**, *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, Warszawa, AON 2001.
- **Kręcikij J.** *Wybrane aspekty procesu planowania działań NATO (NATO Operational Planning Process)*, Warszawa, AON 2000.
- **Kręcikij J., Strzoda M., Trembecki J.**, *Struktury organizacyjne dowództw wielonarodowych sił połączonych*, Warszawa, AON 2001.
- **Kręcikij J., Strzoda M., Trembecki J.**, *Założenia teoretyczne wielonarodowej operacji połączonej*, Warszawa, AON 2000.
- **Krzyżanowski L.**, Warszawa, Podstawy nauki zarządzania, PWN 1985.
- **Leon J., Frąckiewicz J.**, Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania, Warszawa, Wydawnictwo Antyk – Marcin Dybowski 2000.
- *MC 133/3 NATO's Operations Planning*, 1999.
- *MC 389/1 MC Policy on NATO's CJTF Capability*, lipiec 2000.
- Michniak J. i zespół *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych*, Warszawa, AON 2000 r.
- *NATO Vademecum*, Warszawa, Bellona 1999.

- *Newcomers Guide*, www.nato.int.
- **Otstoot Ch. P., Hagan C. A.**, *Battle Rythm*, Military Review 1990, nr 6.
- **Przybyła M.**, *Organizacja i zarządzanie*, Wrocław, Wydawnictwa Akademii Ekonomicznej 2001.
- *SCs GOP Strategic Commanders Guidelines for Operational Planning*, 2001.
- **Słowik J.** *Dowodzenie Brygadą Zmechanizowaną / Pancerną w natarciu*, Warszawa, AON 2001.
- **Stoner F., Wankel Ch.**, *Kierowanie*, Warszawa, PWE 1997.
- **Stewart D. M.** (red.), *Praktyka kierowania*, Warszawa, PWE 1994.
- **Strategor.** *Zarządzanie firmą*, Warszawa, PWE 1995.
- ST 101-5 *Command and Staff Decision Processes*, US Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth 1994.
- ST 100-9 *Techniques and Procedures for Tactical Decisionmaking*, US Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth 1991.

ZAŁĄCZNIKI

1. Wyjaśnienie skrótów angielskojęzycznych terminów wojskowych użytych w opracowaniu.
2. Układ odprawy informacyjnej w procesie planowania działań połączonych i wielonarodowych działań połączonych.
3. Układ wytycznych do planowania dowódcy sił połączonych i wielonarodowych sił połączonych.
4. Zasadnicze problemy rozpatrywane przez sztab w trakcie oceny czynników wpływających na wykonanie zadania w ramach procesu planowania działań połączonych i wielonarodowych działań połączonych.
5. Przebieg odprawy decyzyjnej w trakcie procesu planowania działań połączonych i wielonarodowych działań połączonych.
6. Układ treści zamiaru działania (*Concept of Operations - CONOPS*) dowódcy sił połączonych / wielonarodowych sił połączonych.
7. Układ „Ustalenia wymagań” (*Status of Requirement - SOR*).
8. Układ treści części głównej planu działania (*OPLAN*) sił połączonych / wielonarodowych sił połączonych.
9. Kwestionariusz przeprowadzenia wywiadów z ekspertami.

WYJAŚNIENIE

SKRÓTÓW ANGIELSKOJĘZYCZNYCH TERMINÓW WOJSKOWYCH
UŻYTYCH W OPRACOWANIU

- ADL - Allied Disposition List* – Wykaz sił dysponowanych przez Sojusz
- AFL - Allied Force List* - Zestawienie sił Sojuszu
- AJF - Allied Joint Force* – połączone siły sojusznicze (NATO)
- AOR - Area of Responsibility* – obszar odpowiedzialności
- CC - Component Command* – dowództwo rodzaju sił zbrojnych w strukturze dowodzenia NATO
- CJTF - Combined Joint Task Force* – zgrupowanie wielonarodowych sił połączonych
- CJTF HQ - Combined Joint Task Force Headquarters* – dowództwo zgrupowania wielonarodowych sił połączonych
- COA - Course of Action* – wariant działania
- COG - Centre of Gravity* – środek ciężkości
- CONOPS - Concept of Operations* – zamiar działania
- COP - Contingency Plan* – plan alternatywny
- CPG - Commander's Planning Guidance* – wytyczne dowódcy do planowania
- DDP - Detail Deployment Plan* - szczegółowy plan rozmieszczenia
- DP - Decision Point* – Punkt decyzyjny
- DPC - Defence Planning Committee* – Komitet Planowania Obronnego
- DPQ - Defence Planning Questionnaire* – Kwestionariusz planowania obronnego
- GOP - Guidelines for Operational Planning* - Wytyczne do planowania działania
- FPG - Functional Planning Guides* – Funkcjonalne wytyczne do planowania
- ID - Initiating Directive* – dyrektywa wstępna
- IPB - Intelligence Preparation of the Batefield* – Rozpoznawcze przygotowanie pola walki
- JSRC - Joint Sub-Regional Command* – podregionalne dowództwo sił połączonych

MC - *Military Committe* - Komitet Wojskowy

MNDDP - *Multinational Detail Deployment Plan* - Wielonarodowy szczegółowy plan rozmieszczenia

NAC - *North Atlantic Council* - Rada Północnoatlantycka

OPCOM - *Operational Command* - dowodzenie operacyjne

OPCON - *Operational Control* - kontrola operacyjna

OPG - *Operational Planning Group* - grupa planowania działań

OPLAN - *Operation Plan* - plan działania

OPORD - *Operation Order* - rozkaz operacyjny

OPP - *Operational Planning Process* - proces planowania działań

PSYOPS - *Psychological Operations* - działania psychologiczne

RC - *Regional Command* - dowództwo regionalne

ROE - *Rules of Engagement* - zasady użycia siły (militarnej)

RPG - *Regional Planning Guides* - Regionalne wytyczne do planowania

SAC - *Supreme Allied Commander* - Dowódca Sił Sojuszniczych

SACEUR - *Supreme Allied Commander Europe* - Dowódca Sił Sojuszniczych w Europie

SC - *Strategic Command* - dowództwo strategiczne

SDPs - *Standing Defence Plans* - obowiązujące plany obronne

SHAPE - *Supreme Headquarters Allied Powers in Europe* - Kwatera Główna Sojuszniczych Sił NATO w Europie

SOR - *Statement of requirement* - określenie / ustalenie wymagań

SPG - *Specific Planning Guides* - Szczegółowe wytyczne do planowania działania

SUPLAN - *Supporting Plan* - plan szczegółowy

**Układ odprawy informacyjnej w procesie planowania
działań połączonych i wielonarodowych działań połączonych**

1. Wprowadzenie.
 - a. Cel odprawy.
 - b. Układ odprawy.
2. Przegląd sytuacji.
 - a. Sytuacja ogólna.
 - (1) Polityczne, wojskowe i historyczne tło (konfliktu, sytuacji kryzysowej).
 - (2) Aktualna sytuacja.
 - b. Sytuacja strony przeciwnej.
 - (1) Potencjalny zamiar.
 - (2) Możliwości.
 - (3) Ocena prawdopodobnych działań jakie może podjąć strona przeciwna (krótki opis – nie warianty działania).
 - c. Zadanie i wytyczne przełożonego.
 - (1) Zadanie (*Mission*).
 - (2) Myśl przewodnia.
 - (3) Cele.
 - (4) Pożądany stan końcowy i kryteria powodzenia.
 - (5) Oceny i przewidywania.
 - (6) Ograniczenia.
 - (7) Zadania sprecyzowane w dyrektywie przełożonego dla dowództwa, w którym prowadzona jest odprawa (*Assigned tasks*).
 - (8) Zadania wynikające z dyrektywy przełożonego dla dowództwa, w którym prowadzona jest odprawa (*Implied tasks*).
3. Problemy operacyjne.
 - a. Główne czynniki i wnioski (te, które wynikły w trakcie analizy zadania).
 - b. Silne i słabe strony.

- (1) Strony przeciwnej.
 - (2) Wojsk własnych.
 - (3) Innych sił, jeżeli potrzeba.
 - c. Środki ciężkości.
 - (1) Strategiczne.
 - (2) Operacyjne.
 - d. Punkty decydujące (na własnym szczeblu dowodzenia).
 - e. Cele.
 - f. Pożądany stan końcowy i kryteria powodzenia.
4. Proponowane brzmienie sprecyzowanego zadania własnego (*Restated mission*).
 5. Wstępna ocena sił.
 - a. Siły dostępne dla celów planistycznych (jeżeli już są znane).
 - b. Ocena i określenie potrzeb w zakresie sił niezbędnych do wykonania zadania.
 6. Propozycja wytycznych do planowania.
 - a. Propozycja brzmienia myśli przewodniej dowódcy.
 - b. Wytyczne dla sztabu.
 - c. Wytyczne dla podległych dowódców.
 7. Wnioski.
 8. Problemy wymagające akceptacji.
 - a. Problemy operacyjne.
 - b. Sprecyzowane zadanie własne (*Restated mission*).
 - c. Propozycja wytycznych do planowania.
 9. Inne, dodatkowe wytyczne.

Układ wytycznych do planowania dowódcy sił połączonych i wielonarodowych sił połączonych

1. Przegląd sytuacji.

a. Sytuacja ogólna.

- (1) Polityczne, wojskowe i historyczne tło (konfliktu, sytuacji kryzysowej).
- (2) Aktualna sytuacja.

b. Sytuacja strony przeciwnej.

- (1) Potencjalny zamiar.
- (2) Możliwości.
- (3) Ocena prawdopodobnych działań jakie może podjąć strona przeciwna (krótki opis – nie warianty działania).

c. Zadanie i wytyczne przełożonego.

- (1) Zadanie (*Mission*).
- (2) Myśl przewodnia.
- (3) Cele.
- (4) Pożądany stan końcowy i kryteria powodzenia.
- (5) Oceny i przewidywania.
- (6) Ograniczenia.
- (7) Zadania sprecyzowane w dyrektywie przełożonego (*Assigned tasks*).
- (8) Zadania wynikające z dyrektywy (*Implied tasks*).

2. Problemy operacyjne.

a. Główne czynniki i wnioski (te, które wynikły w trakcie analizy zadania).

b. Silne i słabe strony.

- (1) Strony przeciwnej.
- (2) Wojsk własnych.
- (3) Innych sił, jeżeli potrzeba.

c. Środki ciężkości.

- (1) Strategiczne.
 - (2) Operacyjne.
 - d. Punkty decydujące (na własnym szczeblu dowodzenia).
 - e. Cele.
 - f. Pożądany stan końcowy i kryteria powodzenia.
3. Sprecyzowane zadanie własne (*Restated mission*).
4. Wstępna ocena sił.
- a. Siły dostępne dla celów planistycznych (jeżeli już są znane).
 - b. Ocena i określenie potrzeb w zakresie sił niezbędnych do wykonania zadania.
5. Wytyczne do planowania.
- a. Myśl przewodnia dowódcy.
 - b. Wytyczne dla sztabu.
 - c. Wytyczne dla podległych dowódców.
6. Koordinacja.
- a. Zasadnicze terminy.
 - b. Etapy planistyczne („kamienie milowe” planowania).
 - c. Inne.
7. Dowodzenie.
- a. Wstępna organizacja dowodzenia.
 - b. Powiązania z obszarem działania.

Zasadnicze problemy rozpatrywane przez sztab w trakcie oceny czynników wpływających na wykonanie zadania w ramach procesu planowania działań połączonych i wielonarodowych działań połączonych

1. Sytuacja w obszarze działań.
 - a. Środowisko.
 - (1) Geografia.
 - (2) Topografia.
 - (3) Hydrografia.
 - (4) Oceanografia.
 - (5) Meteorologia.
 - b. Infrastruktura.
 - (1) Aspekty ogólne.
 - (2) Możliwości transportowe.
 - (3) Porty.
 - (4) Łączność.
 - (5) Przemysł.
 - c. Sytuacja polityczna (w tym relacje sojusznicze).
 - d. Ekonomia.
 - e. Aspekty socjologiczne.
2. Sytuacja strony przeciwnej. (prowadząca do identyfikacji i oceny potencjalnych sposobów działania strony przeciwnej).
 - a. Siły.
 - b. Skład.
 - c. Rozmieszczenie i możliwości użycia.
 - d. Możliwości uzupełnień.
 - e. Możliwości manewrowe.
 - f. Możliwości logistyczne.
 - g. Bron raketowa w obszarze działań.
 - h. Potencjał techniczny.

- i. Możliwości w zakresie rozpoznania.
 - j. Możliwości wykorzystania broni ABC.
 - k. Potencjał w zakresie działań psychologicznych.
 - l. Środki ciężkości i punkty decydujące (oceniane).
 - m. Możliwości wykorzystania przestrzeni kosmicznej.
3. Współzależność czasu, przestrzeni i sił.
- a. Krytyczne terminy.
 - b. Wpływ zakazów i nakazów na terminy.
 - c. Krytyczne odległości i terminy.
 - d. Czas potrzebny na wprowadzenie w życie podjętej decyzji.
 - e. Czas potrzebny stronie przeciwnej na reakcję.
4. Ocena zadań (*Tasks*) (prowadząca do identyfikacji sił niezbędnych do wykonania zadania).
- a. Zadania sprecyzowane w dyrektywie przełożonego (*Assigned tasks*).
 - b. Zadania wynikające z dyrektywy (*Implied tasks*).
 - c. Nakazy.
 - d. Zakazy.
 - e. Warunki wstępne (*Preconditions*).
 - f. Możliwości sił własnych.
 - g. Zdolność podtrzymywania działań.
 - h. Rozpoznanie.
 - i. Przewidywane straty.
5. Dowodzenie.
- a. Relacje dowodzenia.
 - b. Jedność dowodzenia.
 - c. Rozpiętość dowodzenia.
 - d. Elementy składowe.
 - e. Administracja.
 - f. Bezpieczeństwo.
 - g. Potrzeby dowódców.
 - h. Jedność wysiłku.

- i. Integracja dowodzenia.
- 6. Systemy łączności i transmisji informacji.
 - a. Niezbędne potrzeby.
 - b. Możliwości sił własnych.
 - c. Ograniczenia działania.

**Przebieg odprawy decyzyjnej w trakcie procesu planowania działań połączonych
i wielonarodowych działań połączonych**

1. Wprowadzenie.
 - a. Cel.
 - b. Przebieg.
 - c. Komentarz ogólny.
2. Przegląd sytuacji.
 - a. Wytyczne przełożonego.
 - (1) Myśl przewodnia.
 - (2) Cele.
 - (3) Pożądany stan końcowy.
 - (4) Główne narzucone ograniczenia.
 - b. Problemy operacyjne na własnym szczeblu.
 - (1) Środki ciężkości.
 - (2) Punkty decydujące.
 - (3) Cele.
 - (4) Pożądany stan końcowy i kryteria powodzenia.
 - (5) Sprecyzowane zadanie własne (*Mission*).
 - (6) Oceny i przewidywania – zasadnicze problemy.
3. Wnioski z oceny czynników wpływających na wykonanie zadania.

Podkreślenie głównych czynników i wniosków mających wpływ na potencjalne warianty działania (strony przeciwnej i własne).
4. Warianty działania strony przeciwnej.
 - a. Opis ogólny.
 - b. Prawdopodobne terminy.
 - c. Ocena (wady i zalety).
 - d. Ustalenie „najbardziej prawdopodobnego” i „najgroźniejszego” wariantu działania strony przeciwnej.
5. Własne warianty działania.

- a. Elementy wspólne dla wszystkich wariantów.
 - b. Przedstawienie dla każdego wariantu działania:
 - (1) Myśl przewodnia.
 - (2) Ogólny zamiar działania, w tym podział na fazy / etapy.
 - (3) Fazy / etapy zamiaru działania, w tym także:
 - (a) Początek i koniec fazy / etapu.
 - (b) Zasadnicze zadanie (*Task*) każdego podległego dowództwa.
 - (4) Ogólny podział sił.
 - (5) Zasadnicze terminy.
 - (6) Koncepcje wsparcia logistycznego (jeżeli nie jest elementem wspólnym dla wszystkich wariantów).
 - (7) Organizacja dowodzenia, w tym powiązanie z obszarami działania.
6. Porównanie wariantów działania.
- a. Rezultaty rozważenia wariantów działania metodą symulacji.
 - b. Wady i zalety.
 - c. Zestawienie z kryteriami określonymi przez dowódcę.
 - d. Dodatkowe tabele (schematy) porównawcze, w tym przewidywane straty.
 - e. Rekomendowany wariant działania.
7. Istotne problemy, które nie zostały rozwiązane.
8. Przewidywania ewentualnych przyszłych problemów.
9. Dodatkowe wytyczne dowódcy.

**Układ treści zamiaru działania (*Concept of Operations – CONOPS*) dowódcy sił
połączonych / wielonarodowych sił połączonych**

Przedstawiony w załączniku układ *CONOPS* wzorowany jest na zapisach STANAGu 2014 i, zgodnie z ustaleniami GOP powinien być stosowany zawsze, gdy jest to możliwe. Dodatkowe punkty i podpunkty, oraz zmiany w stosunku do struktury dokumentu przedstawionej poniżej mogą mieć miejsce jedynie gdy wymaga tego konkretna sytuacja.

Nr dokumentu

Miesiąc, rok

**SKRÓT NAZWY DOWÓDCY WYDAJĄCEGO DOKUMENT, FORMALNY
TYTUŁ ORAZ KLAUZULA TAJNOŚCI**

DOKUMENTY ODNIESIENIA: Wykaz dokumentów, odwołania do których występują w treści dokumentu. Dopuszczalne są odwołania do aneksów.

1. **SYTUACJA.** Informacje zawarte w tym punkcie pochodzą w zasadzie ze szczebla nadrzędnego i stanowią podstawę do planowania. Jeżeli jakkolwiek z przedstawionych poniżej punktów nie może być wypełniony treścią, powinien być pominięty. Ilość podawanych szczegółów będzie większa, gdy *CONOPS* zostanie rozwinięty do postaci *COP* lub *OPLAN*.

a. **Informacje ogólne.** Tło sytuacyjne stanowiące punkt wyjścia do planowania.

b. **Uwarunkowania strategiczne.** Opis uwarunkowań strategicznych, które spowodowały rozpoczęcie i realizację planowania.

- c. **Rozmach działań.** W podpunkcie tym przedstawia się rozmach planowanych działań, w tym obszar działań.
 - d. **Pożądany stan końcowy.** (przełożonego)
 - e. **Cele strategiczne.**
 - f. **Ocena zagrożeń.** Wnioski z oceny zagrożeń.
 - g. **Środki ciężkości.** Charakterystyka środków ciężkości oraz punktów decydujących (jeżeli są znane) określonych przez przełożonego.
 - h. **Siły własne.** Inne niż te, których użycia dotyczy zamiar działania.
 - i. **Zmiany w podporządkowaniu.** Inne siły podporządkowane na czas wykonywania zadania oraz siły własne wydzielane pod inne dowództwa.
 - j. **Założenia.**
 - (1) Polityczne. Zestawienie założeń (przewidywań) politycznych, w tym także nakazy narzucone przez organizacje typu ONZ, OBWE itp. oraz ocena państw neutralnych, które mogą być zaangażowane w działaniach wspólnie z NATO.
 - (2) Militarne. Wykaz założeń (przewidywań) militarnych, w tym także sytuacje wymagające przekazania uprawnień dowodzenia i / lub kontroli operacyjnej dowódcom NATO.
 - k. **Ograniczenia.** Opis nakazów i zakazów, które mogą mieć wpływ na realizację planu.
 - l. **Główne zadania** (*Tasks*). Wyszczególnienie głównych zadań określonych przez przełożonego.
2. **ZADANIE** (*Mission*). Krótkie i jednoznaczne sprecyzowanie kto będzie prowadził działania, co ma być osiągnięte, kiedy ma to nastąpić oraz celu działania. Kolejność poszczególnych elementów może być różna.
3. **REALIZACJA.**
- a. **Założenia planistyczne.** Wykaz założeń planistycznych.

b. **Wnioski z analiz dowódcy.** Krótkie podsumowanie zasadniczych problemów, których rozważenie doprowadziło do sformułowania zamiaru działania. Zazwyczaj zawiera się tu także przewidywane środki ciężkości i punkty decydujące.

c. **Myśl przewodnia dowódcy.** Myśl przewodnia dowódcy obok całościowej wizji przyszłego działania musi zawierać pożądany stan końcowy oraz określać cel planowanego działania.

d. **Przebieg działań.** Skrócony opis planowanego przebiegu działań (szczegółowe rozwinięcie zawarte będzie w Aneksie A) powinien określać zasadnicze posunięcia, zwykle podzielone na fazy (etapy). Dokładny układ tego podpunktu zależy od podejścia dowódcy, sytuacji i rodzaju planu.

e. **Potrzeby w zakresie sił własnych.** Ogólne zestawienie potrzeb co do sił niezbędnych dla wykonania zadania. Może zawierać wstępne określenie wymagań (*Initial SOR*).

f. **Zadania dla wykonawców.** Opis głównych zadań (*Tasks*) dla podległych dowódców.

g. **Wytyczne koordynujące.** Wytyczne dotyczące więcej niż jednego dowódcy.

4. **ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE.** Krótki opis ustaleń dotyczących problematyki administracyjnej i logistycznej w zakresie wsparcia działań dotyczący w pierwszej kolejności sił, które mają być wspierane. Można tu także zawrzeć zadania dla dowódców sił logistycznych.

a. **Koncepcja zabezpieczenia logistycznego.**

b. **Przemieszczenia.**

c. **Opieka medyczna.**

d. **Wsparcie przez państwo – gospodarza.**

e. **Sprawy personalne.**

5. **DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ.** Krótki opis ustaleń dotyczących dowodzenia oraz potrzeb w zakresie łączności.

- a. **Dowodzenie.**
- b. **Łączność.**

PODPIS

№	Sędzi	Śledczy	Przewodniczący	Przewodniczący	Przewodniczący	Przewodniczący	Przewodniczący	Przewodniczący	Przewodniczący
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34									
35									
36									
37									
38									
39									
40									
41									
42									
43									
44									
45									
46									
47									
48									
49									
50									
51									
52									
53									
54									
55									
56									
57									
58									
59									
60									
61									
62									
63									
64									
65									
66									
67									
68									
69									
70									
71									
72									
73									
74									
75									
76									
77									
78									
79									
80									
81									
82									
83									
84									
85									
86									
87									
88									
89									
90									
91									
92									
93									
94									
95									
96									
97									
98									
99									
100									

Układ „Ustalenia wymagań” (Status of Requirement - SOR)

Nr	Sily	Rodzaj	Wielkość	Ilość	Dodatkowe wymagania	Wymagane	Czas	Nr SOR	Zakres uprawnień	Wyznaczone państwo	Wyznaczona jednostka/formacja	Uwagi
		sił	sił	żołnierzy	wymagania	gane roz- miesz- czenie	G+/-	szczebla nad- rzędnego	upraw- nień	państwo	jednostka/ formacja	
<p>Nr – wartość nadana dokumentowi podczas procesu ustalania <i>SOR</i> i ostatecznie ustalona przed wysłaniem <i>SOR</i> do przełożonego. Po zatwierdzeniu <i>CONOPS</i>, numer ten stanowić będzie oznaczenie, do którego odwoływać się będą autorzy innych dokumentów planistycznych związanych z przygotowaniem sił do przyszłych działań.</p> <p>Sily – dowództwa lub komponenty do których skierowane będzie zapotrzebowanie na siły.</p> <p>Rodzaj sił – rodzaj sił niezbędnych do wykonania zadania zgodnie z <i>CONOPS</i> dowódcy. Uzależniony jest od możliwości bojowych, jakości sprzętu, poziomu wyszkolenia.</p> <p>Wielkość sił – wymagany szczebel organizacyjny (np. brygada, batalion, eskadra, ...).</p> <p>Ilość żołnierzy – stan osobowy wymaganych sił.</p> <p>Dodatkowe wymagania – specjalne szkolenie, posiadanie specjalnego wyposażenia, utrzymywanie określonego stanu gotowości itp.</p> <p>Wymagane rozmieszczenie – geograficzne położenie ostatniego rejonu ześrodkowania, bazy, gdzie nastąpi przekazanie uprawnień zgodnie z zamiarem działania.</p> <p>Czas G+/- - Czas przed lub po dniu G, w jakim potrzebne siły / jednostka powinna znaleźć się w miejscu wymaganego rozmieszczenia zgodnie z <i>CONOPS</i>.</p> <p>Nr SOR szczebla nadrzędnego – nr <i>SOR</i> przełożonego w planowanym podziale sił.</p> <p>Zakres uprawnień – wymagany zakres uprawnień i odpowiedzialności dowódcy wobec podległych mu sił w strukturze dowodzenia NATO.</p> <p>Wyznaczone państwo – jeżeli jest znane.</p> <p>Wyznaczona jednostka / formacja – jeżeli jest znana.</p> <p>Uwagi – zgodnie z potrzebami.</p>												

**Układ treści części głównej planu działania (OPLAN)
sił połączonych / wielonarodowych sił połączonych**

Numer dokumentu

DZIEŃ, MIESIĄC, ROK

SKRÓCONA NAZWA WYDAJĄCEGO PLAN

FORMALNA NAZWA PLANU I WŁAŚCIWA KLAUZULA TAJNOŚCI NATO

DOKUMENTY ODNIESIENIA: Wykaz dokumentów, odwołania do których występują w treści dokumentu. Dopuszczalne są odwołania do aneksów.

1. **SYTUACJA.** Informacje zawarte w tym punkcie pochodzą ze szczebla nadrzędnego i stanowią podstawę do planowania. Jeżeli jakkolwiek z przedstawionych poniżej punktów nie może być wypełniony treścią, powinien być pominięty. Ilość podawanych szczegółów będzie większa, gdy *CONOPS* zostanie rozwinięty do postaci *COP* lub *OPLAN*.
- a. **Informacje ogólne.** Tło sytuacyjne stanowiące punkt wyjścia do planowania.
 - b. **Uwarunkowania strategiczne.** Opis uwarunkowań strategicznych, które spowodowały rozpoczęcie i realizację planowania.
 - c. **Rozmach działań.** W podpunkcie tym przedstawia się rozmach działań, jeżeli został określony przez przełożonego, w tym obszar działań.
 - d. **Pożądany stan końcowy.** (przełożonego, jeśli został określony)
 - e. **Cele strategiczne.**
 - f. **Kryteria powodzenia.**
 - g. **Ocena zagrożeń.** Określa w ogólnym zakresie wnioski z oceny zagrożeń. Dokładne informacje zawiera się w Aneksie D „Rozpoznanie”.
 - h. **Środki ciężkości.** Charakterystyka środków ciężkości oraz punktów decydujących (jeżeli są znane) określonych przez przełożonego.

- i. **Siły własne.** Inne niż te, których użycia dotyczy zamiar działania.
- j. **Zmiany w podporządkowaniu.** Inne siły podporządkowane na czas wykonywania zadania oraz siły własne wydzielane pod inne dowództwa.
- k. **Ograniczenia.** (jeżeli zostały określone przez szczebel nadrzędny).
 - (1) **Zakazy.** Opis czynników, które ograniczają swobodę działania.
 - (2) **Nakazy.** Charakterystyka przedsięwzięć, które muszą zostać zrealizowane.
- l. **Założenia.** Zestawienie politycznych i militarnych założeń otrzymanych od przełożonego.
 - (1) **Polityczne.**
 - (2) **Militarne.**
- m. **Główne zadania** (*Tasks*). Wyszczególnienie głównych zadań określonych przez przełożonego.

2. **ZADANIE** (*Mission*). Krótkie i jednoznaczne sprecyzowanie kto będzie prowadził działania, co ma być osiągnięte, kiedy ma to nastąpić oraz celu działania. Kolejność poszczególnych elementów może być różna.

3. **REALIZACJA.**

- a. **Założenia planistyczne.** Wykaz dodatkowych założeń planistycznych wynikających z analizy zadania.
- b. **Wnioski z analiz dowódcy.** Krótkie podsumowanie zasadniczych problemów, których rozważenie doprowadziło do sformułowania zamiaru działania. Zazwyczaj zawiera się tu także założone środki ciężkości i punkty decydujące.
- c. **Myśl przewodnia dowódcy.** Myśl przewodnia dowódcy obok całościowej wizji przyszłego działania musi zawierać pożądany stan końcowy oraz określać cel działania.
- d. **Przebieg działania.** Skrócony przebieg przyszłych działań (szczegółowe rozwinięcie zawarte będzie w Aneksie A) powinien określać

zasadnicze działania, zwykle podzielone na fazy (etapy). Dokładny układ tego podpunktu zależy od podejścia dowódcy, sytuacji i rodzaju planu.

f. **Zadania dla wykonawców.** Określenie zadań dla każdego bezpośrednio podległego dowódcy.

e. **Sily.** Ogólne zestawienie głównych sił, których użycie zostało przewidziane w planie, w tym także wykaz państw, które wydzieliły te siły (zgodnie z *SOR*). Szczegółowy wykaz sił zawiera się w Aneksie C do planu działania.

g. **Wytyczne koordynujące.** Wytyczne dotyczące więcej niż jednego dowódcy. Zawiera się tu również wytyczne dla dowódców realizujących inne działania niż przewidziane w tym planie, ale które mogą wpływać na zaplanowaną operację lub znaleźć się pod wpływem konsekwencji z niej wynikających.

4. **ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE.** Krótki opis ustaleń dotyczących problematyki administracyjnej i logistycznej w zakresie wsparcia działań dotyczący w pierwszej kolejności sił, które mają być wspierane. Można tu także zawrzeć zadania dla dowódców sił logistycznych. **Szczegóły** dotyczące problematyki logistycznej mogą być zawarte w aneksach do planu, i wówczas w punkcie 4. zamieszcza się odwołanie do właściwych aneksów

a. **Koncepcja zabezpieczenia logistycznego.**

b. **Standardy i potrzeby logistyczne.**

c. **Przemieszczenia.**

d. **Opieka medyczna.**

e. **Wsparcie przez państwo – gospodarza.**

5. **DOWODZENIE I ŁACZNOŚĆ.** W punkcie tym podaje się informacje dotyczące rozmieszczenia i przemieszczenia stanowisk dowodzenia, organizacji służby łącznikowej (*Liaison*), systemu rozpoznawania i identyfikacji oraz ogólnych zasad w zakresie użycia środków łączności i innego sprzętu elektronicznego, jeżeli jest taka potrzeba. Szczegóły w zakresie łączności mogą być zamieszczone we właściwym

aneksie. Zgodnie z potrzebami zamieszcza się tu także odwołanie do Aneksu B „Relacje dowodzenia”.

a. **Dowodzenie.**

b. **Łączność.**

PODPIS

ANEKSY:

A. Przebieg działań

B. Podział sił i relacje dowodzenia

itd.

KWESTIONARIUSZ

przeprowadzenia wywiadów z ekspertami

I. TEMAT: PLANOWANIE W PROCESIE DOWODZENIA WOJSK
LĄDOWYCH W WYBRANYCH PAŃSTW NATO.

II. CEL: Zebrać i opracować naukowo opinie ekspertów – w obszarze teorii
i praktyki narodowych i sojuszniczych procedur planowania.

III. TEREN: Akademia Dowodzenia w Hamburgu, AON.

IV. ZAKRES PROBLEMOWY:

Instytut Dowodzenia prowadzi badania, których celem jest identyfikacja modelu planowania stosowanego w dowództwach wielonarodowych sił połączonych. Przedstawienie kompleksu zagadnień tego obszaru dowodzenia wymaga przeprowadzenia badań narodowych procedur planowania oraz ich implikacji z procesem realizowanym w dowództwach NATO oraz podczas prowadzenia działań wielonarodowych. W odniesieniu do kwestii związanych z powyższym zagadnieniem zwrócono się z zapytaniem do ekspertów, oficerów wojsk lądowych Niemiec, Stanów Zjednoczonych i Polski o wyrażenie opinii na następujące problemy – wyrażone w postaci pytań:

1. Jak definiowane jest i postrzegane planowanie w teorii dowodzenia i praktyce funkcjonowania jednostek wojsk lądowych Bundeswehry oraz USA?
2. Na jakie elementy planowania zwraca się szczególną uwagę?
3. Jak można wyróżnić związki pomiędzy narodowym procesem dowodzenia, a procesem dowodzenia realizowanym w dowództwach sojuszniczych?

UOGÓLNIONE WNIOSKI Z PRZEPROWADZONYCH BADAŃ OPINII EKSPERTÓW

Ad.1.

Proces dowodzenia, zarówno w jednostkach wojsk lądowych Bundeswehry jak i Wielkiej Brytanii, stanowi ukierunkowany i powtarzający się zawsze cykl procesów myślowych i działania. Realizowany jest we wszystkich jednostkach, na każdym szczeblu i we wszystkich obszarach dowodzenia. Pomimo pewnych różnic w terminach zasadniczo składa się z kilku elementów tj.: określenia aktualnego położenia oraz zebrania informacji niezbędnych w dla realizacji procesu; planowanie; stawianie zadań; kontrola. Jest to proces ciągły, w którym odnaleźć można szereg analogii z procesem kierowania zidentyfikowanym i opisanym w teorii organizacji i zarządzania.

Planowanie jest zasadniczym elementem dowodzenia. Istota planowania oraz jego egzemplifikacja wyraża się w opracowaniu planu działania oraz odpowiednich dokumentów dyrektywnych. Pomimo pewnych różnic oraz innego rozłożenia akcentów ankietowani eksperci wyróżnili elementy planowania realizowane przez dowódcę, szefa sztabu oraz pozostałe elementy dowództwa.

Dowódca z racji zajmowanego stanowiska i posiadanych uprawnień wywiera istotny wpływ na przebieg planowania. Wyraża się to przede wszystkim w podejmowaniu decyzji, wydawaniu wytycznych oraz określaniu szczególnie ważnych w toku planowania elementów (sprecyzowane zadanie własne, myśl przewodnia, zamiar).

We wszystkich armiach także szef sztabu zajmuje w odniesieniu do planowania znaczące miejsce. Zwrócono uwagę na jego rolę w zakresie koordynacji pracy sztabu, nadzorowaniu realizowanych czynności oraz podejmowaniu decyzji, co do wewnętrznych elementów funkcjonowania dowództwa i zewnętrznej korelacji z innymi dowództwami.

W odniesieniu do sztabu zwrócono uwagę na rolę komórek planistycznych (S/G 3 oraz J5) w zakresie nadawania tonu pracy planistycznej oraz właściwej współpracy z innymi komórkami specjalistycznymi oraz elementami układu niemilitarnego.

Ad.2.

W odniesieniu do poszczególnych elementów planowania eksperci w pierwszym rzędzie podkreślali, że na jego przebieg ma wpływ szereg wewnętrznych i zewnętrznych czynników. Jako najważniejsze wymieniono: otrzymane zadanie, posiadanej ilości czasu, rozwijającej się sytuacji taktyczno – operacyjnej, oddziaływanie przeciwnika, stopień przygotowania sztabu oraz posiadane elementy techniczno – informacyjne wspierające pracę sztabu.

Każdorazowo podstawą do rozpoczęcia planowania na danym szczeblu dowodzenia jest m.in. rozkaz operacyjny oraz rozkaz administracyjno-logistyczny. Pozwalają one uruchomić działanie wszystkich komórek na SD nad wypracowaniem decyzji.

Dokumenty dowodzenia opracowywane przez dowództwa narodowe zgodne są z ustaleniami normatywnymi zawartymi w Porozumieniach Standaryzacyjnych – STANAG. Natomiast w procesie planowania poszczególne sztaby wykorzystują Obowiązujące Procedury Operacyjne (ang. *SOP*).

Ankietowani eksperci podkreślali ważną rolę analizy zadania, jako pierwszego elementu planowania. Dobra realizacja tej czynności warunkuje, ich zdaniem, pomyślną realizację kolejnych czynności. Zwracali także uwagę, że podczas analizy zadania szczególną rolę odgrywa **identyfikacja zadań cząstkowych**. Powinna ona każdorazowo obejmować zarówno te zadania, które są bezpośrednio zapisane (sprecyzowane) w rozkazie przełożonego, jak i te, które muszą być zrealizowane, aby wykonać zadanie, choć nie zostały zawarte w rozkazie **-wynikające** z: analizy rozkazu przełożonego, sytuacji przeciwnika, rozmieszczenia własnych sił, założeń doktrynalnych, terenu i innych zadań cząstkowych.

Kolejne elementy planowania, na które zwraca się baczniejszą uwagę podczas planowania to zidentyfikowanie **sprecyzowanego zadania własnego** oraz **myśli przewodniej dowódcy**. Elementy te wywierają bezpośredni wpływ na pracę sztabu podczas planowania oraz muszą być niezbędnie przedstawione podczas informowania operacyjnego.

Innym przedsięwzięciem, na które zwracali uwagę eksperci było **rozważenie wariantów działania**. Ich zdaniem właściwie zrealizowana symulacja przyszłych działań powinna dać sztabowi odpowiedzi na szereg istotnych problemów związanych

z działaniem wojsk własnych oraz możliwych reakcji przeciwnika. Jest to doskonały moment na udoskonalenie opracowanych wariantów, a jednocześnie koordynowania działań poszczególnych elementów ugrupowania.

Szczególne miejsce w wypowiedziach ekspertów zajął moment, w którym dowódca podejmuje decyzję oraz wygłasza zamiar. Uważają oni, że jest to moment graniczny, który z jednej strony zamyka prace koncepcyjną sztabu, a z drugiej strony rozpoczyna wdrożenie podjętej decyzji w życie. Ważną rolę odgrywa, zatem doskonale przygotowanie danych do decyzji, wyrażające się we wszechstronnej ocenie wariantów działania wojsk własnych oraz pełna odpowiedzialność dowódcy za podjętą decyzję.

Ad.3.

Ankietowani respondenci podkreślali, że każde państwo opracowuje własne, narodowe procedury dotyczące dowodzenia, w tym także planowania. Są one regulowane odpowiednimi dokumentami normatywnymi – instrukcjami, regulaminami. Pomimo różnic narodowych dąży się jednak do osiągnięcia pewnego stopnia standaryzacji, który wymagany jest podczas prowadzenia działań wielonarodowych.

Procedury narodowe, w zasadniczych punktach zbieżne są z rozwiązaniami sojusznicznymi. Zawsze jednak, jeżeli jednostka realizuje postawione w toku operacji wielonarodowej, jej wewnętrzne procedury nie ulegają zmianie.

Ciekawa jest natomiast sytuacja, gdy organizowane jest jednostka i dowództwo wielonarodowe. Zazwyczaj wtedy realizowany jest proces dowodzenia, a w tym planowania, państwa, które w danym dowództwie odgrywa wiodącą rolę.