



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA

DOWODZENIE WOJSKAMI LĄDOWYMI W OPERACJACH POŁĄCZONYCH

Praca naukowo-badawcza
p.k. „JOINT-1”



65229



WARSZAWA

2002



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA

DOWODZENIE WOJSKAMI LĄDOWYMI
W OPERACJACH POŁĄCZONYCH

Praca naukowo-badawcza
p.k. "JOINT-1"



Warszawa

2002 r.

Recenzent: prof. dr hab. Michał HUZARSKI

Zespół autorski:

- płk dr hab. inż. Józef MICHNIAK - kierownik zespołu
wstęp, rozdział 3 i zakończenie;
- ppłk dr inż. Janusz KREĆCIKIJ - rozdział 4
- mjr dr inż. Marek STRZODA - rozdział 2
- mjr dypl. inż. Norbert PRUSIŃSKI – rozdział 5
- płk rez. dr Edward NOWAK - rozdział 1

Opracowanie redakcyjne, skład komputerowy, grafika komputerowa

Barbara KUĆ

<i>WSTĘP</i>	5
SŁOWNIK WYBRANYCH TERMINÓW WOJSKOWYCH Z ZAKRESU DOWODZENIA UŻYTYCH W PRACY	9
WYJAŚNIENIE SKRÓTÓW	14
ANGIELSKOJĘZYCZNYCH TERMINÓW WOJSKOWYCH UŻYTYCH W PRACY	14
<i>1. ISTOTA I SPECYFIKA DZIAŁAŃ POŁĄCZONYCH</i>	16
<i>2. ZASADY DOWODZENIA W DZIAŁANIACH POŁĄCZONYCH</i>	17
2.1. Zasady i wymagania dowodzenia w ujęciu sojuszniczym	17
2.2. Zasady i wymagania dowodzenia w armii Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej.....	27
<i>3. ORGANIZACJA DOWODZENIA W DZIAŁANIACH POŁĄCZONYCH</i>	33
3.1. Struktury i sposoby sprawowania dowodzenia w działaniach połączonych.....	34
3.2. Organizacja dowództw sił połączonych.....	42
3.3. Organizacja stanowisk dowodzenia w działaniach połączonych.....	45
<i>4. PLANOWANIE DZIAŁAŃ POŁĄCZONYCH</i>	48
4.1. Faza I (wstępna).....	53
4.2. Faza II (początkowa).....	54
4.2.1. Analiza zadania	55
4.2.2. Zadanie (Mission).....	58
4.2.3. Odprawa informacyjna	59
4.2.4. Wytyczne dowódcy do planowania.....	59
4.3. Faza III (opracowanie zamiaru działania)	60
4.3.1. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania (analiza sytuacji)	62
4.3.2. Opracowanie wariantów działania	63
4.3.3. Odprawa decyzyjna	64
4.3.4. Opracowanie zamiaru działania	65
4.3.5. Identyfikacja sił	65
4.4. Faza IV (opracowanie planu działania).....	66

4.4.1. Sporządzenie planu i koordynacja pracy zespołów funkcjonalnych dowództwa.....	67
4.4.2. Zatwierdzenie / akceptacja planu	67
4.4.3. Publikowanie (dystrybucja) planu.....	68
4.5. Faza V (weryfikacja planu).....	68
5. DOWODZENIE W TRAKCIE PROWADZENIA DZIAŁAŃ POŁĄCZONYCH.....	72
5.1 Termin „kontrola”	73
5.2. Przebieg procesu kontroli	77
5.3 Kontrola w działaniach połączonych	81
ZAKOŃCZENIE.....	88
BIBLIOGRAFIA.....	91
ZAŁĄCZNIKI.....	93
1. Układ odprawy informacyjnej w procesie planowania działań połączonych.	
2. Układ wytycznych do planowania dowódcy sił połączonych.	
3. Zasadnicze problemy rozpatrywane przez sztab w trakcie oceny czynników wpływających na wykonanie zadania.	
4. Przebieg odprawy decyzyjnej w trakcie procesu planowania działań połączonych.	
5. Układ treści zamiaru działania (Concept Of Operations - CONOPS) dowódcy sił połączonych.	
6. Układ "Ustalenia wymagań" (<i>Status of Requirement - SOR</i>).	
7. Układ treści części głównej planu działania (OPLAN) sił połączonych.	

WSTĘP

Wieloletnie dążenia Polski do pełnej integracji ze strukturami NATO zostały uwieńczone pełnoprawnym członkostwem w tym Sojuszu. Jest to niewątpliwie jedno z najważniejszych wydarzeń w dziejach najnowszej historii naszego państwa i które wywiera istotny wpływ na zmiany w sztuce wojennej, która musi być obecnie postrzegana nie tylko w kategoriach narodowych, ale przede wszystkim w sojuszniczych. Zmiany te w stosownym zakresie dotyczą również dowodzenia w działaniach połączonych.

W tym miejscu warto przypomnieć, że dowodzenie jest to proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym oraz w ramach którego wspomagany przez swój sztab planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu sił przez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji.

W nowoczesnym systemie informacyjno-decyzyjnym kierunki przepływu informacji nie zawsze są zgodne z uznaną hierarchią organizacyjną. Pionowe linie połączeń uzupełniane są poziomymi liniami łączącymi ogniwa tego samego poziomu lub różnych jego szczebli, z pominięciem przełożonych. Zwiększenie zasobu informacji wewnątrz układu i połączenie wieloma więziami informacyjnymi jego elementów, przynosi w rezultacie spadek entropii układu (stopnia jego nieokreśloności i nieuporządkowania), zwiększa stopień zorganizowania i podnosi skuteczność działania.

Zatem dowodzenie jako całokształt celowej działalności dowódcy i sztabu w operacji połączonej musi mieć jasno określony proces dowodzenia a w nim proces planowania operacyjnego według z góry określonych zasad i na zorganizowanym stanowisku dowodzenia. Tego też obszaru problemowego wojsk lądowych jako komponentu zadaniowego w operacji połączonej dotyczą rozwiązania przedstawione w treści niniejszej pracy jako rezultat wstępnego etapu badań.

Zatem dowodzenie jako całokształt celowej działalności dowódcy i jego organów dowodzenia w działaniach połączonych musi być realizowane w ramach jasno określonego systemu dowodzenia, zapewniającego wysoką sprawność planistyczną, organizacyjną i koordynacyjną niezbędną do osiągnięcia założonego celu działań połączonych. Tego też obszaru problemowego dotyczą treści przedstawione w niniejszej pracy.

Koncepcja metodologiczna niniejszej pracy ma charakter złożony, co uważam jest typowe dla zespołowej realizacji zamiarów badawczych. Osiągnięcie określonego głównego celu i problemu badawczego wymaga jednolitego rozumienia oraz zespolenia wysiłków przy ich rozwiązywaniu i osiaganiu. Natomiast indywidualne rozwiązania szczegółowe mogą być osiagane na różne sposoby, zależnie od możliwości i inwencji autorów. Takie też podejście dostrzegane jest w tej pracy, co nie wywarło wpływu na jej spójność a jednocześnie

wytworzyło autorom sprzyjające warunki do swobody twórczej, tak przecież ważnej w wyzwalaniu inwencji naukowej.

Rozpatrywanym układem jest proces dowodzenia wojskami lądowymi w działaniach połączonych. W ramach stanowiska dowodzenia pracuje dowództwo wyznaczone do kierowania działaniami połączonymi. Jego działanie to ciągły proces wymiany informacji realizowany w podsystemie informacyjnym systemu dowodzenia.

Przedmiotem badań były uwarunkowania funkcjonowania systemu dowodzenia a przede wszystkim uwarunkowania procesu planowania operacyjnego w procesie przygotowania i prowadzenia działań połączonych związane z nowymi strukturami organizacyjnymi dowództw, strukturami funkcjonalnymi stanowisk dowodzenia oraz przebiegiem cyklu decyzyjnego w procesie dowodzenia.

Jako zasadniczy cel pracy przyjęto:

Zweryfikować zasady dowodzenia w działaniach połączonych, określić sposoby sprawowania dowodzenia, struktury dowództw i organizację stanowisk dowodzenia oraz przedstawić przebieg procesu planowania działań połączonych.

Założono, że:

- opracowanie ma ukierunkować prace koncepcyjno-projektowe związane z budową struktur systemu dowodzenia dla wszystkich rodzajów sił połączonych;

- rozwiązania przyjęte w pracy powinny uwzględniać główne kierunki rozwiązań przyjęte w Sojuszu;

- opracowanie powinno być wstępem do rozwiązań przyjętych po pierwszym i drugim etapie badań ale wzbogaconych rozwiązaniami opartymi na wynikach kolejnych etapów badań.

We wstępnej hipotezie roboczej założono, że ***nowe uwarunkowania polityczne, operacyjne i ekonomiczne, tworzące jakościowo inną niż w przeszłości bazę do projektowania, zorganizowania i funkcjonowania systemu dowodzenia sił połączonych z jednej strony stwarzają dobre warunki do projektowania nowoczesnych systemów dowodzenia, z drugiej zaś – zmuszają przede wszystkim ze względów ekonomicznych do wykorzystania zmniejszonych zasobów osobowych dowództw i ograniczonych środków dowodzenia***

w nowych strukturach stanowisk dowodzenia.

Praca jest głównie charakteru teoretycznego z elementami rozwiązań praktycznych lub modelowych, a potrzeby związane ze znalezieniem sposobu osiągnięcia założonych w pracy celów oraz weryfikacja przyjętej hipotezy roboczej podyktowały wybór metod i technik badawczych.

Z metod empirycznych stosowano przede wszystkim badania opinii i obserwacje. Z metod i technik teoretycznych zastosowano główną analizę i syntezę oraz porównania i uogólnienia. Obserwacjami objęto ćwiczenia organizowane przez Dowództwo Wojsk Lądowych z 2 KZ, Dowództwo Korpusu Północy-Wschód oraz Akademię Dowodzenia

Bundeswehry. Wyniki obserwacji odzwierciedlają stan oraz stopień poznania i niewiedzy z zakresu wydolności organizowanych systemów dowodzenia. Efekty obserwacji pozwoliły na ocenę oraz wypracowanie własnych sądów i opinii w zakresie badanych problemów.

Z metod i technik badawczych w formie sądów i opinii stosowano wywiady oraz korzystano z ocen ekspertów i ich wypowiedzi w toku różnych konferencji oraz sympozjów naukowych organizowanych w AON. Materiały uzyskane tą drogą okazały się bardzo użyteczne i korzystne ze względu na obszerne grono wypowiadających się profesjonalistów z zakresu teorii i praktyki projektowania, organizowania i funkcjonowania systemów dowodzenia różnych szczebli organizacyjnych wojsk.

Dość obszerne zastosowanie znalazło także badanie literatury i różnych dokumentów normatywnych armii państw NATO, jak i samego Sojuszu. Uogólnione wyniki tych badań przedstawiamy w postaci niniejszej pracy.

J. MICHNIAK

SŁOWNIK WYBRANYCH TERMINÓW WOJSKOWYCH Z ZAKRESU DOWODZENIA UŻYTYCH W PRACY

Dyrektywa wstępna (*Initiating directive*)

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

Działania bezpośrednie i pośrednie

Działanie bezpośrednie to 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.

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*). Za przygotowanie *FPG*, podobnie jak *GOP* odpowiedzialne są dowództwa strategiczne Sojuszu (*Strategic Commands – SCs*).

Kulminacja/Punkt kulminacyjny (*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.

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.

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.

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.

Plan alternatywny (*Contingency Plan – COP*)

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*).

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*).

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.

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*.

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*).

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.

Przerwa operacyjna (*Operational pause*)

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.

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.

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*.

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”.

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.

Środek ciężkości (*Centres 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.

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

W przypadku działań wojsk lądowych zamiar działania wyraża w krótkiej formie sposób w jaki dowódca chce użyć swoich sił, czas i miejscu ich użycia, cele do osiągnięcia, myśl przewodnią oraz pożądany stan końcowy. Zawiera ponadto informacje wyjaśniające jak należy zsynchronizować możliwości dostępnych sił aby osiągnąć pożądane cele.

Podczas planowania działań połączonych zamiar działania stanowi produkt końcowy fazy III – opracowanie zamiaru działania. 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 (por. zał. 5) 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.

WYJAŚNIENIE SKRÓTÓW ANGIELSKOJEZYCZNYCH TERMINÓW WOJSKOWYCH UŻYTYCH W PRACY

ACE – *Allied Command Europe* – dowództwo Sojuszu na obszarze Europy

ADL - *Allied Disposition List* – Wykaz sił dysponowanych przez Sojusz

AFL - *Allied Force List* - Zestawienie sił Sojuszu

AJP – *Allied Joint Publication* – wydawnictwo sojusznicze poświęcone problematyce działań połączonych

AOR – *Area of Responsibility* – rejon (pas, obszar) odpowiedzialności

BHL – *Battle Handover Line* – linia przekazania 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 do planowani (określone przez dowódcę)

DP – *Decisive Point* – punkt decydujący

DPC – *Defence Planning Committee* – Komitet planowania obronnego

DPQ – Defence Planning Questionnaire – Kwestionariusz planowania obronnego
DTG – Date-Time Group – zgrupowanie w jeden blok informacji dotyczących godziny, minuty, miesiąca, roku oraz strefy czasowej prowadzonych działań
FPG - Functional Planning Guides – Funkcjonalne wytyczne do planowania
GOP - Guidelines for Operational Planning - Wytyczne do planowania działania
ID – Initiating Directive – dyrektywa wstępna
JSRC – Joint Sub-Regional Command – podregionalne dowództwo sił połączonych
MC - Military Committee - Komitet Wojskowy (NATO)
MNDDP – Multinational Detail Deployment Plan – Wielonarodowy szczegółowy plan rozmieszczenia
NAC - North Atlantic Council – Rada Północnoatlantycka
OPG - Operational Planning Group - grupa planowania działań
OPLAN - Operation Plan – plan działania
OPORD – Operation Order – rozkaz operacyjny
OPP - Operational Planning Process – proces planowania działań
OPS – Operations – wszelkiego rodzaju działanie wojskowe (w tym także operacja np. zaczepna)
PS – Planning Situation – przewidywana sytuacja, w której Sojusz będzie zmuszony do zareagowania
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
SACLANT - Supreme Allied Commander Atlantic – Dowódca Sił Sojuszniczych na obszarze Atlantyku
SC - Strategic Command – dowództwo strategiczne
SDPs - Standing Defence Plans – obowiązujące plany obronne
SOP – Standing Operating Procedure – obowiązująca procedura działania
SOR - Statement of requirement - określenie / ustalenie wymagań
SPG - Specific Planning Guides - Szczegółowe wytyczne do planowania działania
STANAG – Standardisation Agreement – porozumienie standaryzacyjne
SUPLAN – Supporting Plan – plan szczegółowy

1. ISTOTA I SPECYFIKA DZIAŁAŃ POŁĄCZONYCH

Sposób wykorzystania sił w działaniach połączonych jest w znacznej mierze zdeterminowany naturą działań wojennych, które są jednym z instrumentów polityki. W tej sytuacji zwycięstwo w wojnie współczesnej nie musi być mierzone ilością zadanych strat, poniesionych ofiar, zwycięzkimi czy przegranymi starciami lub też zajęтыми terenami. Miara zwycięstwa jest obecnie bowiem stopień osiągnięcia politycznych celów wojny i charakter tego celu bardzo silnie wpływał więc będzie na wykorzystanie poszczególnych komponentów zadaniowych, a w tym i w działaniach połączonych.

Strategia prowadzenia wojny, a przede wszystkim dokonany przez kierownictwo wybór elementów do atakowania oraz sposobu atakowania tych elementów mieć będzie decydujący wpływ na sposób wykorzystania poszczególnych komponentów – rodzajów sił w działaniach połączonych. Analiza dokumentów normatywnych NATO pozwala na identyfikację szeregu pojęć określających rodzaj sił ze względu na ich skład. Wśród najczęściej spotykanych terminów tego rodzaju do zasadniczych należą:

- **Joint Forces (JF)** – Siły Połączone, określające zgrupowania składające się z elementów dwóch lub więcej rodzajów sił zbrojnych tego samego państwa;
- **Allied Forces (AF)** – Siły Sojusznicze, odnoszące się do zgrupowań składających się z elementów dwóch lub więcej państw członków NATO;
- **Combined Forces (CF)** - Siły Wielonarodowe, rozumiane jako zgrupowania składające się z elementów dwóch lub więcej rodzajów sił zbrojnych i dwóch lub więcej państw nie tylko członków NATO;
- **Multinational Forces (MF)** – Siły Międzynarodowe, czyli zgrupowania składające się z elementów dwóch lub więcej państw nie będących członkami NATO.

Z kompilacji poszczególnych terminów tworzy się nazwy zgrupowań adekwatnie do ich rzeczywistego składu. Zgodnie z tym, zgrupowanie sił składające się z elementów więcej niż jednego rodzaju sił zbrojnych i więcej niż jednego państwa – członka NATO określane jest terminem **Allied Joint Forces (AJF)** – Sojusznicze Siły Połączone. Natomiast zgrupowanie sił składające się z elementów więcej niż jednego rodzaju sił zbrojnych i więcej niż jednego państwa (w tym także z poza NATO) nazywane jest **Combined Joint Forces (CJF)**, czyli Wielonarodowe Siły Połączone.

Istota działań połączonych polega na działaniu pod jednolitym dowództwem wszystkich elementów zgrupowań sił. Wizja kampanii dowódcy sił połączonych jest ostatecznym wyznacznikiem roli poszczególnych komponentów w działaniach połączonych. W procesie planowania ocenia się możliwości i przydatność poszczególnych komponentów sił do danej sytuacji i wybiera się te, które według dokonanych ocen są najlepsze. Działania połączone mogą więc mieć zarówno charakter działań z proporcjonalnym udziałem

wszystkich komponentów rodzajów sił zbrojnych bądź z dominującym udziałem jednego komponentu. Działania połączone mogą przybierać różne formy, w których klasyczne komponenty sił zbrojnych będą w różnych fazach tych działań prowadzić działania mieszczące się w szerokiej gamie możliwości od działań klasycznych po niekonwencjonalne zmieniając w różnych fazach swój charakter. Odpowiednio do przyjętego wariantu działań poszczególne komponenty mogą występować w roli wspieranego, wspierającego lub współdziałającego. Dowódca zgrupowania sił połączonych jest decydującym ostatecznie określającym rolę każdego komponentu – w tym i lądowego - w przygotowywanych przez niego działaniach połączonych. Planowanie działań połączonych ma m.in. odpowiedzieć na pytania:

- Kto weźmie w nich udział i jaką odegra rolę?
- Jakie zaistnieją fazy działań i jakie role w tych fazach przypadną poszczególnym komponentom?

Natomiast planowanie działań poszczególnych komponentów w tak określonych ramach prowadzone jest w dowództwach poszczególnych komponentów, których dowódcy podlegają według przyznanych uprawnień, dowódcy zgrupowania sił połączonych.

2. ZASADY DOWODZENIA W DZIAŁANIACH POŁĄCZONYCH

2.1. Zasady i wymagania dowodzenia w ujęciu sojuszniczym

Okres od drugiej wojny światowej po dzień dzisiejszy charakteryzował się dynamicznym rozwojem środków i sposobów prowadzenia wojny. Na wyposażenie wojsk wprowadzano nowe, coraz to bardziej doskonalsze środki walki oraz urządzenia techniczne. Współczesne środki rażenia oddziałują destrukcyjnie we wszystkich obszarach funkcjonowania oraz coraz częściej przenoszone są także w kolejny wymiar – w przestrzeń kosmiczną. Powstające nowe jednostki rodzajów sił zbrojnych i wojsk powodują, że okresowo daje się zauważyć dysproporcja pomiędzy możliwościami środków rażenia i techniki bojowej, a efektywnością ich wykorzystania i dowodzenia. Zmiany te w niespotykany jak dotąd sposób wpływają na obraz pola walki oraz wymagają koordynacji.

Koncepcja prowadzenia działań połączonych nie odkrywa nowych zjawisk. Jest jednak próbą porządkowania chaosu, jakim w swojej istocie są działania wojenne. W swoich założeniach zwraca ona uwagę na przewartościowania, jakim ulegają współczesne poglądy na sposoby prowadzenia walki zbrojnej i dowodzenia w przestrzeni wielowymiarowej. W odniesieniu do tej koncepcji swoje praktyczne odzwierciedlenie zasady dowodzenia znajdują w dokumentach normatywnych oraz różnego rodzaju publikacjach sojuszniczych i narodowych.

Wraz z rozwojem społeczeństw w każdej z prowadzonych wojen, walk czy też bitw odkrywano zachodzące w nich zjawiska powtarzalne, charakterystyczne czy też specyficzne. Z biegiem lat zaczęto opisywać je i ujmować jako prawa rządzące walką zbrojną. Precyzowano także zasady ich prowadzenia. Uogólniano doświadczenia oraz wyciągano wnioski dotyczące praktyki i teorii. Patrząc z perspektywy czasu można wysunąć tezę, że właściwe dowodzenie zawsze odgrywało zasadniczą rolę w uzyskaniu powodzenia i zwycięstwa. Jednocześnie dowodzenie traktowano jako „narzędzie umożliwiające wprowadzenie w życie sztuki wykonania, czyli zasad i reguł działania wojsk w starciu zbrojnym.”¹ Aby jednak umiejętnie wprowadzić je w życie konieczne jest poznanie i stosowanie obiektywnych prawidłowości nim rządzących. Tymi prawidłowościami są przede wszystkim zasady dowodzenia. Kolejnym elementem są natomiast wymagania, które tworzą niejako podstawy do stosowania zasad, a jednocześnie je uzupełniają. Przyjmuje się, że zasady dowodzenia to opracowane (ustalone) teoretycznie i zweryfikowane w praktyce prawidłowości i reguły, które określają racjonalne sposoby działalności dowódców w dowodzeniu wojskami. Ich teoretyczna znajomość oraz umiejętne zastosowanie ich w praktyce może w znaczący sposób wpłynąć na końcowy rezultat dowodzenia.

Według poglądów obowiązujących w Sojuszu *dowodzenie to oddziaływanie na zachowanie się innych ludzi, które zmierza do realizacji założonego przez dowódcę celu*. Efektywne użycie i zabezpieczenie rozmieszczonych sił jest uzależnione od wielu czynników, a jako jeden z najważniejszych wymienia się ustalone reguły postępowania, jakimi są zasady dowodzenia.

Otrzymane wyniki badań wykazały, że zarówno w publikacjach normatywnych Sojuszu jak i regulaminach oraz instrukcjach narodowych podaje się zasady, wymagania czy też wytyczne, jakie należy spełnić, aby osiągnąć odpowiedni poziom dowodzenia w działaniach połączonych.

Analizę zasad i wymagań dowodzenia obowiązujących podczas działań połączonych z udziałem komponentu lądowego przeprowadzono w odniesieniu do dwóch zasadniczych dokumentów normatywnych: ATP – 35B² oraz AJP-01 (A)³.

W obu publikacjach przedstawia podkreśla się fakt, iż współczesne operacje wojsk lądowych oprócz ich dynamicznego, powietrzno – lądowego charakteru prowadzone będą jako działania połączone (ang. Joint) różnych rodzajów sił zbrojnych oraz różnych rodzajów wojsk.

Jako podstawowy warunek osiągnięcia wspólnych celów w tym samym obszarze, czasie i w odniesieniu do tego samego zadania jako fundamentalne podaje się zasady **jedności i jednoosobowości** dowodzenia realizowane na strategicznym, operacyjnym i taktycznym poziomie wojny.

¹ S. Piotrowski, Dowodzenie w operacjach połączonych rodzajów wojsk, AON, Warszawa 1994, s. 17.

² Doktryna Taktyczna Sił Lądowych ATP – 35(B), tłum. z j. ang. A. Szydłowski, Warszawa 1997.

³ *Allied Joint Operations Doctrine AJP-01(A)*, MAS, 1998.

Jedność (ang. Unity of Command) dowodzenia wymienia się jako nieodzowną dla skutecznego i ekonomicznego użycia sił i środków. Osiąga się ją poprzez przekazanie uprawnień do kierowania i koordynowania działań wszystkich wojsk jednemu dowódcy (**jednoosobowe dowodzenie**). Na wszystkich szczeblach struktury dowodzenia jedność zapewnia niezbędną spójność planowania i wykonania zadania. W koalicyjnych (bądź międzynarodowych) operacjach połączonych mogą być wprowadzane pewne ograniczenia w zakresie podporządkowania narodowych komponentów jednemu dowódcy. Jako minimum zachowania jedności dowodzenia przyjmuje się przez dowódcę koalicyjnych połączonych sił kontroli operacyjnej (OPCON) nad wszystkimi siłami.

Analiza podstawowego dokumentu normatywnego Sojuszu dotyczącego prowadzenia wielonarodowych działań połączonych⁴ (AJP – 01(A)) wykazała, że zasady dowodzenia przedstawione jako oddzielny zbiór reguł postępowania zawarty jest między innymi w **rozdziale 4 – Dowodzenie w Wielonarodowych Połączonych Operacjach Sojuszu**. Wielokrotnie także w poszczególnych częściach dokumentu znajdujemy odniesienia do zasad, jakie należy stosować podczas planowania, stawiania zadań, kontroli oraz prowadzenia działań. Zasadami tymi są: **ciągłość dowodzenia; integracja dowodzenia; decentralizacja dowodzenia; współdziałanie i wzajemne zrozumienie; elastyczność i prostota**.

Ciągłość dowodzenia (ang. Continuity of C2) – Zasada ta określa, że dowodzenie musi być sprawowane przez cały czas trwania operacji. Żeby to osiągnąć, dowódca powinien ustalić zastępców oraz zapasowe stanowiska dowodzenia. Z zasady, „ten, kto planuje, powinien ten plan realizować”, ale okoliczności mogą zmusić do zmian.

Integracja dowodzenia (ang. Integration of the C2 Structure) – Istotą tej zasady jest to, iż integracja struktur dowodzenia zapewnia najlepsze wykorzystanie zdolności poszczególnych komponentów rodzajów wojsk do wspólnego osiągnięcia celu walki. Jeżeli wymagane jest oddzielne stanowisko dowodzenia określonego komponentu połączonych sił, to powinno być ustanowione. Nie może jednak ono dezorganizować połączonych szczebli dowodzenia. Bardzo ważnym elementem struktury dowodzenia jest skuteczna i wszechstronna rola informacji.

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

Skuteczna decentralizacja wymaga spełnienia dwóch warunków:

- Podwładny dowódca musi w pełni zrozumieć zamiar wyższego przełożonego;

⁴ *Doktryna Operacyjna Wielonarodowych Połączonych Sił Sojuszu AJP-01(A)*, MAS, 1998.

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

Współdziałanie i wzajemne zrozumienie (ang. Cooperation and Mutual Understanding)

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

Prowadzony proces badawczy wykazał także, iż oprócz przedstawionych zasad dowodzenia wielokrotnie przy opisie poszczególnych generalnych, czy też szczegółowych, zasad prowadzenia operacji połączonych wymienia się wytyczne dotyczące spełnienia określonych założeń mających wpływ na jakość dowodzenia. Ich analiza etymologiczna wykazała, iż można je traktować zarówno jako zasady lub jako wymagania dowodzenia mające wpływ na osiągnięcie powodzenia. Jako najważniejsze wymienia się:

Elastyczność – w myśl, której opracowane plany powinny być na tyle elastyczne, aby w sytuacjach nie przewidzianych umożliwić dowódcy podjęcie decyzji stosownej do zmienionych warunków prowadzonej operacji. Realizacja tej zasady wymaga właściwego zrozumienia celu działania przełożonego, elastycznego myślenia, szybkiego podejmowania decyzji, właściwej organizacji dowodzenia oraz funkcjonowania systemu łączności.⁵

Prostota – to właściwie opracowanie, prostych planów i jasnych rozkazów, które zmniejszają prawdopodobieństwo niezrozumienia i popełnienia błędu przez podwładnych.⁶

Wielu interesujących wniosków dostarczyła analiza kolejnego ważnego dokumentu normatywnego, jakim była Doktryna Taktyczna Sił Lądowych.⁷ Pomimo, iż w swojej istocie dotyczy ona wojsk lądowych wielokrotnie znajdujemy w niej odniesienia do prowadzenia działań połączonych. W dokumencie tym nie ma jednoznacznego wyartykułowania zasad dowodzenia. W rozdziale traktującym o dowodzeniu wskazuje się zasady ogólne, jakie należy przestrzegać podczas przygotowania i prowadzenia działań.

Jako zasadniczą wymienia się **ciągłość** (pkt. 0203). W odniesieniu, do której wskazuje się, że dowódcy, ich sztaby i urzędnicy łączności stanowią zwykle wysokopriorytetowe cele. Dlatego podejmowane muszą być przedsięwzięcia zapewniające ich przetrwanie, ochronę i zdublowanie. W toku działań istnieć musi ciągłość dowodzenia i kontroli (C2). Kolejną zasadą, czy wręcz prawem jest **odpowiedzialność** (pkt. 0204). Ujmuje się w niej władzę i odpowiedzialność dowódcy i sztabu w odniesieniu do podwładnych. Podkreśla się, że jest ona nadana osobie w celu dowodzenia, koordynacji i kontroli działań sił zbrojnych (jednostek

⁵ *AJP – 01 ...*, s. 2-5.

⁶ *Tamże*, s. 2-6.

⁷ *Doktryna Taktyczna Sił Lądowych ATP – 35(B)*, tłum. z j. ang. A. Szydłowski, Warszawa 1997.

wojskowych). Dowódca spełnia tę władzę nad swoimi podwładnymi na mocy mianowania. Władza ta, która wywodzi się z prawa i uregulowań wojskowych jest połączona z akceptacją jego odpowiedzialności, która nie może być przekazywana.⁸

W analizowanym dokumencie podkreśla się także, że podstawą wszelkich działań są także zasady stosowane we współczesnych, połączonych działaniach NATO. Zaliczono do nich między innymi: **Przywództwo** – w odniesieniu do którego dowódcy na wszystkich szczeblach dowodzenia muszą posiadać możliwości i determinację do wypełnienia zadań bojowych. W równej mierze muszą być zdolni do subordynowania podległych sobie dowódców i ludzi w czasie niepowodzenia i zagrożenia. Ważność roli przywódcy i trudności wykształcenia skutecznego przywództwa wzrasta na współczesnym polu walki w wyniku 24 godzinnej jej charakteru, co będzie jej trwałą cechą.

Morale – określane jako jeden z najważniejszych indywidualnych czynników na wojnie. Wysokie morale kształtuje agresywnego ducha. Wola zwycięstwa występować musi w armii od jej dowódcy po szeregowego żołnierza. Będzie ona często decydować o rezultacie walki.

Inicjatywa – podkreśla się, że indywidualna inicjatywa, w ramach danego zadania bojowego, połączona ze śmiałym działaniem, jest wymaganiem decydującym o sukcesie na wojnie.

Elastyczność – odnosi się między innymi do dowódcy, który na każdym szczeblu dowodzenia musi posiadać elastyczność umysłu i szybkość decydowania. W przeciwnym razie, gdy nie posiada tych zalet, będzie szybko oddawał inicjatywę przeciwnikowi i prawdopodobnie przegra bitwę.

Wytrzymałość - określa, że wojska muszą być psychicznie i fizycznie przygotowane do walki. Muszą posiadać wolę wykonania swoich zadań nawet, gdy przeciwstawiają się przeważającym siłom przeciwnika, gdy wojska własne są w okrążeniu, a także pomimo ponoszenia wysokich strat.

Wybór i sprecyzowanie celu – zasada ta wyraża się w tym, że w każdym działaniu wojskowych ważnym jest wybór i wyraźne określenie celu. Wybór celu jest jednym z najważniejszych obowiązków dowódcy. Wymaga to jasnego i logicznego myślenia. Cel może być ściśle określony lub może być wyrażony szerokimi pojęciami, lecz musi być niedwuznaczny i bezpośredni. Musi być przede wszystkim celem osiągalnym przez wojska będące w dyspozycji dowódcy. Raz postawiony, musi być utrzymany przez cały czas operacji. Cel musi być nakreślony stosownie do wymagań bezpieczeństwa, ponieważ podwładni mogą tworzyć z niego centralny punkt swojego planowania. Nie może być wątpliwości, co wojska mają osiągnąć.

Swoboda działania – określa, że dowódca potrzebuje odpowiednich uprawnień, aby energicznie i śmiało wykorzystywać sprzyjającą sytuację na polu walki. Musi on posiadać

⁸ Doktryna Taktyczna Sił Lądowych ATP –35(B), ... s. 2-2.

swobodę niezależnego działania w ramach otrzymanego zadania i zamiaru przełożonego. Obejmuje to potrzebę odpowiednich przedsięwzięć ochronnych, zapobiegających przed osiągnięciem przez przeciwnika zaskoczenia i tym samym sprzyjających wykorzystywaniu własnych możliwości swobodnego działania oraz przejawiania inicjatywy. Swoboda działania ma duże znaczenie, jako że łączność dowodzenia w walce może być ograniczana zaistniałymi okolicznościami lub działaniami przeciwnika, czasami przerywana, a w krytycznych okresach zerwana.

Koncentracja wysiłku – odnosić się będzie do sukces na polu walki, który wynikał będzie ze skupienia przeważającej siły w decydującym miejscu i czasie. Wyrażać się on będzie w umiejętnym wykorzystaniu podległych sił realizujących procesy wykonawcze oraz efektywnym wykorzystaniu potencjału koncepcyjnego zgromadzonego w dowództwach na stanowiskach dowodzenia. Często będzie to możliwe tylko przez zmniejszenie potencjału wojsk w określonych rejonach, określenie priorytetów w wykonywaniu zadań oraz realizacji czynności przez dowództwa i wojska.

Ekonomia sił – zasada ta mówi, że dowódca musi wykorzystywać swoje siły do zasadniczych zadań, dlatego nie wolno mu angażować więcej wysiłku do ich realizacji niż jest to niezbędne. Nie można być silnym wszędzie, więc w celu umożliwienia koncentracji swoich sił dowódca może być zmuszony akceptować ryzyko użycia absolutnego minimum sił gdzie indziej.

Zaskoczenie - jest skutecznym i silnym czynnikiem w użyciu wojsk. Jego oddziaływanie na morale może być ogromne. Sprzyjać może inicjatywie, burzy morale przeciwnika, obniża straty własne i często daje materialną przewagę podobną do koncentracji sił. Gdy inne czynniki są niesprzyjające, to sukces zależy może prawie wyłącznie od zaskoczenia. Zaskoczenie może być osiągnięte na strategicznym, operacyjnym i taktycznym poziomie wojny. Osiąga się je poprzez umiejętne planowanie i realizowanie zadań, śmiałe stosowanie manewru oraz dzięki wykorzystaniu nowego wyposażenia i techniki bojowej. Zasadniczymi elementami składowymi zaskoczenia są: dochowanie tajemnicy, ukrywanie, wprowadzanie przeciwnika w błąd, nieszablonowość, śmiałość i szybkość działania.

Rozpoznanie – dowodzenie jest procesem informacyjno-decyzyjnym, dlatego każdy dowódca potrzebuje informacji o wojskach własnych, terenie, pogodzie, innych elementach środowiska działań i o przeciwniku. Z podstawowych danych rozpoznawczych jako tło, potrzebna jest zwłaszcza bieżąca informacja o przeciwniku i rejonie zainteresowania, w celu zapewnienia dowódcy z góry danych szacunkowych o możliwościach i zamiarach przeciwnika.

Prostota – wielowymiarowe i interdyscyplinarne środowisko współczesnych działań bojowych wymaga szybkości działania środków i kompleksowość użycia posiadanych sił. Skomplikowane plany działania mogą prowadzić do poważnego zamętu, o ile przyszłe działania nie są zracjonalizowane na tyle prosto i bezpośrednio jak jest to tylko możliwe. Skomplikowane, nie skoordynowane działania określone w planie mogą przyczynić się

do niepowodzenia operacji. W miarę proste i logiczne plany są najlepsze i stwarzają więcej szans na powodzenie.

Podtrzymanie sił – każdy dowódca musi podejmować wysiłki, aby utrzymać zdolność bojową swoich wojsk i dowództw do realizacji kolejnych zadań. Powinien on starać się osiągnąć cel swoich działań przy najmniejszych stratach. Wykorzystywana musi być każda okazja do odpoczynku i zapewnienia odpowiedniego zabezpieczenia logistycznego.

Elastyczność - wszelkie plany wojskowe muszą być elastyczne, aby umożliwiły reakcję na nieprzewidziane sytuacje oraz by zapewniały osiągnięcie maksymalnej przewagi przy dowolnych zmianach wydarzeń. Wojska muszą posiadać elastyczność, aby móc reagować na zmiany planu działania i łagodnie przechodzić od jednego wariantu działania do innego. Wymaga to dobrego szkolenia, zorganizowania, łączności, pracy sztabowej i utrzymywania odwodów. Wymaga to także fizycznej mobilności wyższego szczebla, by w ten sposób nowe zarządzenia przyjmowane mogły być szybko i opłacalnie.

Współdziałanie – wszelka pomyślność działań bojowych wymaga współpracy między rodzajami wojsk i służb, między walczącymi wojskami, pomiędzy siłami zbrojnymi i władzami cywilnymi oraz pomiędzy siłami sojuszniczymi państw członkowskich, jak również szacunku dla władz i prawa suwerennych państw, w których wojsk stacjonują lub działają. Skuteczna współpraca może być osiągnięta jeśli na wszystkich szczeblach dowodzenia obecne są dobra wola i pragnienie pracy we wzajemnym kontakcie. Oparta ona jest na zespołowym zgraniu i wyszkoleniu oraz wymaga koordynacji wszelkiej działalności, aby w ten sposób w pełni osiągnąć maksymalny efekt bojowy.

Ubezpieczenie i ochrona tajemnicy – w trakcie działań dowódca musi podjąć wszelkie środki ostrożności w celu zabezpieczenia i ochrony swoich wojsk, by w ten sposób wykonać swoje zadanie. Będzie on więc działał poprzez szeroki zakres przedsięwzięć obejmujących niektóre lub wszystkie z wymienionych: realizację przedsięwzięć mających na celu pozyskanie informacji o możliwościach i zamiarach przeciwnika; wprowadzanie go w błąd co do rozmieszczenia i potencjału wojsk własnych, co do planów ich użycia oraz rozmieszczenia elementów systemu dowodzenia. Obejmować to powinno wszelkie aspekty ubezpieczenia i ochrony tajemnicy.⁹

Kolejnych interesujących wniosków dotyczących zasad dowodzenia dostarczyła analiza takich dokumentów jak AJP-3.2 oraz AJP-3.2.1.

W Doktrynie działania komponentu lądowego AJP-3.2¹⁰ nie określa się zasad dowodzenia, jednak w punkcie 239 uwypuklona jest waga ciągłości dowodzenia. Określa się w nim, iż dowódcy, ich sztaby oraz sił i środki łączności są celami o najwyższym stopniu ważności. Dlatego muszą zostać przedsięwzięte niezbędne środki, aby zapewnić ich przetrwanie, ochronę oraz dublowanie. Ciągłość dowodzenia musi zostać utrzymana przez

⁹ ATP-35B, ... s. 1-1 do 1-3.

¹⁰ Doktrynie działania komponentu lądowego AJP- 3.2. p. 239.

cały czas trwania działań. Dowódcy muszą ustalić jasny i zrozumiały łańcuch dowodzenia i jego przejmowania.

Natomiast w kolejnym dokumencie zasadom dowodzenia poświęca się aż dwa podrozdziały odnoszące się odpowiednio do dwóch terminów **command i control** oznaczających w języku angielskim odpowiednik polskiego terminu „dowodzenie”.

W odniesieniu do członu – *command* – określa się, że zasady dowodzenia wskazują jak elementy dowodzenia spełniać powinny zasadnicze obowiązki dowodzenia: realizację celu i relacji z podwładnymi. Jako zasadnicze zasady wymienia się:¹¹

- Jedność wysiłków.
- Decentralizację wykonania.
- Zaufanie.
- Wzajemne zrozumienie.
- Terminowy i efektywny proces podejmowania decyzji i działanie.

Zapisy doktrynalne określają, że stosując zasady dowodzenia spełniać należy odpowiednie wymagania dotyczące znajomości sytuacji, własnego personelu, zdolności bojowej jednostek oraz zrozumienia działań podwładnych. Podkreśla się, iż dowodzenia nie powinno być stereotypowe.

Jedność wysiłków (ang. Unity of Effort) - dotyczyć powinna koordynowania i współdziałania pomiędzy wszystkimi jednostkami dążącymi do osiągnięcia tych samych celów, nawet jeśli nie są one częścią tego samego systemu dowodzenia. Wskazuje się, iż sprecyzowanie jasnego zamiaru pozwala na skupienie oddzielnych wysiłków realizowanych przez podległe elementy. Tę samą rolę odgrywa określenie priorytetów podczas osiągania celów działania.

Decentralizacja wykonania (ang. Decentralization Execution) wymaga delegowania przez dowódcę części swoich uprawnień. Pozwala ono podwładnemu, a jednocześnie wymaga realizacji zadań stosownie do zmieniającej się sytuacji, podejmowania decyzji oraz realizacji planu stosownie do własnych ocen i kalkulacji.

Zaufanie (ang. Trust) – traktowane jest jako jeden z fundamentów przywództwa. Podobnie jak lojalność traktowane jest jako zasadnicze wymaganie podczas kreowania personalnych relacji w łańcuchu dowodzenia.

Wzajemne zrozumienie (ang. Mutual Understanding) – wymagane jest w każdych relacjach dowodzenia i wywodzi się z zaufania. Podobnie jak zaufanie osiągnięcie wzajemnego zrozumienia wymaga czasu. W swoich działaniach dowódca każdorazowo zrozumieć powinien złożoność sytuacji podwładnego oraz jego obawy. Jednocześnie wiedza fachowa podwładnego powinna pozwalać obejmować mu wszelkie działania przełożonego.

Terminowy i efektywny proces podejmowania decyzji i działanie (ang. Timely and Effective Decision and Action) – Istota tej zasady wyraża się w tym, iż podjęcie i wdrożenie

¹¹ *Command and Control Of Land Forces AJP-3.2.1*, p. 2-17.

decyzji szybciej od przeciwnika jest jedną z zasadniczych przesłanek dla osiągnięcia powodzenia.

W odniesieniu do drugiego członu terminu dowodzenie – **control** – określa się, że zasady dowodzenia wskazują jak dowódca i elementy systemu dowodzenia spełniać powinny funkcje dowodzenia (w rozumieniu control). Jako zasadnicze zasady wymienia się:¹²

- Przyznanie maksymalnej swobody w podejmowaniu decyzji i działania podwładnym.
- Posiadanie i rozpowszechnianie stałego obrazu rozwoju sytuacji operacyjnej.
- Używanie wspólnych procedur działania, terminów i znaków.
- Być zdolnym do elastyczności i przystosowania.

Przyznanie maksymalnej swobody w podejmowaniu decyzji i działania podwładnym (ang. Allow Maximum Freedom of Decision and Action Subordinates) – przełożony powinien narzucać podwładnym minimalną ilość ograniczeń. Powinien jedynie ograniczyć się do niezbędnych wytycznych oraz zapewnić podwładnemu środki do realizacji zadania.

Posiadanie i rozpowszechnianie stałego obrazu rozwoju sytuacji operacyjnej (ang. Create, Maintain and Disseminate the Common Operational Picture) – zapewnia dowódcy możliwość reagowania na wszelkie odchylenia od przyjętego planu. Zapewnia jego wdrażanie oraz pozwala koordynować wysiłki podwładnych.

Używanie wspólnych procedur działania, terminów i znaków (ang. Use Common Doctrinal Procedures, Graphics and Terms) – istota tej zasady wyraża się w tym, iż język dowodzenia oraz wszelkie komunikaty graficzne powinny być zrozumiałe dla wszystkich biorących udział w realizacji funkcji dowodzenia.

Być zdolnym do elastyczności i przystosowania (ang. Provide Flexability and Adaptability) – określa, iż zarówno ludzie jak i opracowane przez nich plany powinni być na tyle elastyczni, aby bez problemów dostosować się do nowych warunków działania. Jest to szczególnie istotne w warunkach dynamicznie zmieniającej się sytuacji na polu walki.

Analiza przedstawionych dokumentów normatywnych wykazała, iż w odniesieniu do powyższych zasad dowodzenia korzystanie z nich nie jest nakazem. To czy dana zasada zostanie zastosowana zależy od wielu czynników składających się na ogólny obraz walki, jak np.: specyfika zadania, cel jaki należy osiągnąć. Ujęcie takie daje dowódcy szeroką możliwość kierowania pola walki.

O ile w prezentowanych powyżej zasadach dowodzenia istnieje dowolność ich stosowania, to zasada, która jest stosowana we wszystkich armiach sojuszu, a w działaniach połączonych jest zasada **dowodzenia przez zadania** (w naszych Siłach Zbrojnych dowodzenie przez zadania rozumiane jest jako dowodzenie przez cele – przypis autora). Wskazują na to zapisy mówiące, że „Dowodzenie przez zadania jest najważniejszym priorytetem zarówno w czasie wojny jak i pokoju.”¹³ Zasada ta czy też prawo, opierające się na zaufaniu oraz wzajemnym zrozumieniu, zapewnia podwładnemu swobodę działania

¹² *Command and Control Of Land Forces AJP-3.2.1*, p. 3-19.

podczas realizacji zadania. Stopień tej swobody uzależniony jest jednak od wielu czynników, w tym od rodzaju wykonywanego zadania. Dowódca informuje podwładnych o swoim zamiarze, określa jasne i osiągalne cele oraz daje do dyspozycji wykonawcy konieczne siły i środki. Nie określa sposobu osiągnięcia celu, sposobu wykonania zadania. Szczegóły wykonania określa tylko wtedy, gdy zachodzi konieczność skoordynowania przedsięwzięć służących osiągnięciu wspólnego celu przez różnych wykonawców lub, gdy wymagają tego ograniczenia polityczne albo wojskowe. Swoboda działania podwładnych w realizacji zadania jest warunkiem szybkiego, zdecydowanego działania i służy zwiększeniu ich poczucia odpowiedzialności. Dowodzenie przez zadania oznacza też, godzenie się przełożonych na ewentualne błędy podwładnych. Ma to, oczywiście swoje granice, zwłaszcza gdy grozi niewykonaniem zadania lub niepotrzebnie naraża zdrowie i życie żołnierzy. Zasada ta opiera się na wzajemnym zaufaniu przełożonego do podwładnego i odwrotnie. Wymaga od wszystkich nie tylko należytego wypełniania obowiązków i woli osiągnięcia nakazanych celów, lecz także gotowości do przejścia odpowiedzialności, współpracy oraz samodzielnego, twórczego działania.”¹⁴ Podstawą dowodzenia przez zadania i warunkiem sukcesu jest zgodność myślenia i działania.

Analiza literatury pozwala na stwierdzenie, że przedstawione zasady nie są sztywne, a lista tych zasad nie jest zamknięta. Część z nich można traktować wręcz jako wymagania dowodzenia, a ich stosowanie może być drogowskazem do osiągnięcia sprawnego dowodzenia. Można także postawić tezę, że omówione zasady spełniają także rolę wymagań w stosunku do dowodzenia gdyż czasami potrzeba stosowania lub respektowania określonej zasady stanowi w istocie spełnienie ogólnego wymagania. Wymagania te niejednokrotnie dotyczą wielu dziedzin często nie związanych ze sztuką dowodzenia.

Analiza zasad i wymagań dowodzenia dotyczących działań połączonych w ujęciu sojuszniczym skłania do wniosku, że są one rozumiane, ujmowane i stosowane podobnie jak w naszej narodowej sztuce dowodzenia. Przykładowo, aby dowódca realizował zasadę ciągłości dowodzenia muszą być spełnione między innymi takie wymagania jak: posiadanie w strukturze organizacyjnej zastępcy, w zakresie operacyjnym tworzenie dwóch lub więcej stanowisk dowodzenia, czy też posiadanie odpowiednich środków łączności, które zabezpieczą mu ciągłość dowodzenia w każdych warunkach pola walki. Inna jest natomiast czasami terminologia, szczegółowość jednak zakres poszczególnych definicji nie wpływa zasadniczo na interpretację oraz zastosowanie zasad i wymagań dowodzenia w działaniach elementów narodowych, sojuszniczych i międzynarodowych w działaniach połączonych.

¹³ B. Panek, *Ocena położenia*, AON, Warszawa 1997, s.6.

¹⁴ K. Hofedtiz, *Dowódca i dowodzenie*, Myśl Wojskowa nr 5, Warszawa 1998.

2.2. Zasady i wymagania dowodzenia w armii Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej

Wybór Sił Zbrojnych Stanów Zjednoczonych jako jednego z obszarów badawczych podyktowany był wieloma względami. Zaliczyć do nich można między innymi dominującą rolę w strukturach politycznych i wojskowych Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz częste przyjmowanie przez armie innych państw rozwiązań ujętych w amerykańskich dokumentach normatywnych oraz stosowanych w jednostkach wojsk lądowych USA. Ponadto częsty udział wojsk amerykańskich w konfliktach zbrojnych w różnych częściach świata oraz w akcjach pokojowych i humanitarnych pozwala na weryfikację przyjętych założeń teoretycznych, co jest dodatkowym czynnikiem przemawiającym za takim wyborem obszaru badawczego. Warty podkreślenia jest także przywiązanie do amerykańskiej tradycji, struktur i rozwiązań narodowych.

Omawiając uwarunkowania dowodzenia w Siłach Zbrojnych USA warto przedstawić chociaż dwa zasadnicze determinanty mające wpływ na zasady działania (doktrynę), kształt, strukturę i zadania całych sił zbrojnych oraz poszczególnych rodzajów wojsk. Jako pierwszy wymienić należy uwarunkowania polityczne, kolejnym ważnym determinantem, co podkreśla wielu analityków i znawców problemu, jest gospodarka.

Analiza literatury wykazała znaczącą rolę **prezydenta** w zakresie obronności państwa. Jest on formalnie **Naczelnym Dowódcą Sił Zbrojnych USA**. Swoje uprawnienia dotyczące polityki zagranicznej i obronnej „głowa państwa” realizuje poprzez **Sekretarza Obrony** kierującego **Departamentem Obrony** (utworzony w 1949 r. na mocy poprawki do Ustawy o Bezpieczeństwie Narodowym) oraz **Radę Bezpieczeństwa Narodowego** (powstała w 1947 r. na mocy Ustawy o Bezpieczeństwie Narodowym). Prezydent dokonuje także nominacji na kluczowe stanowiska w siłach zbrojnych oraz administracji związane z obronnością. Należą do nich stanowiska: Sekretarza Stanu, Sekretarza Obrony, Doradcy ds. Bezpieczeństwa Narodowego, Przewodniczącego Połączonego Komitetu Szefów Sztabów, Szefowie Sztabów Rodzajów Sił Zbrojnych.

Centralne instytucje wojskowe to: Połączony Komitet Szefów Sztabów oraz Zunifikowane Dowództwa Strategiczne.

Połączony Komitet Szefów Sztabów to najwyższy ściśle wojskowy, kolegialny organ kierowniczy i koordynacyjny Sił Zbrojnych USA. Nie jest to jednak **sztab generalny** w rozumieniu europejskim, ponieważ **nie mamy tu do czynienia z organem dowodzenia w ścisłym tego słowa znaczeniu**, a jedynie strukturą służącą **koordynacji operacji różnych rodzajów sił zbrojnych na szczeblu strategicznym** oraz przeznaczoną do nadzoru nad ich przebiegiem. Natomiast Szefowie Sztabów poszczególnych rodzajów Sił Zbrojnych są bezpośrednimi podwładnymi Sekretarza Obrony. W Komitecie uzgadniane są programy, wytyczne, kierunki rozwoju oraz plany strategiczne Sił Zbrojnych oraz odnoszące się do nich

plany funkcjonowania poszczególnych rodzajów sił zbrojnych oraz działania Dowództw Zunifikowanych.

Pracą Połączonego Komitetu kieruje **Przewodniczący**, który jest najwyższą funkcją wojskowym w siłach zbrojnych. Na to stanowisko mianuje go na okres czterech lat bezpośrednio Prezydent za aprobatą kongresu. Podlega on Sekretarzowi obrony i jest doradcą w obszarze działania sił zbrojnych Prezydenta, Rady Bezpieczeństwa Narodowego, Kongresu, Sekretarza Obrony oraz tworzy swoiste lobby wojskowe w instytucjach administracji i władzy ustawodawczej. W skład Połączonego Komitetu obok Przewodniczącego wchodzi:

- Wiceprzewodniczący Połączonego Komitetu Szefów Sztabów;
- Szef Sztabu Wojsk Lądowych;
- Szef Operacji Morskich;
- Szef Sztabu Sił Powietrznych;
- Komendant korpusu Piechoty Morskiej.

Członkowie Komitetu, pełnią również rolę **doradców** dla organów władzy wykonawczej i ustawodawczej.

Zunifikowane Dowództwa Strategiczne obejmują dowództwa dwóch typów: dowództwa obszarów strategicznych oraz specjalistycznych dowództw połączonych. Szefowie obu typów dowództw dowodzą jednostkami różnych rodzajów sił zbrojnych podporządkowanych im na podstawie dyrektywy Sekretarza Obrony, który jest ich bezpośrednim przełożonym.

Ścisły cywilny nadzór nad funkcjonowaniem poszczególnych rodzajów sił zbrojnych sprawują w ramach Departamentu Obrony - **Departamenty Wojskowe** (do 1949 r. niezależne ministerstwa), które odpowiadają za organizację, szkolenie, zaopatrzenie i wyposażenie danego rodzaju wojsk – Wojsk Lądowych; Marynarki Wojennej, Sił Powietrznych. **Departament Wojsk Lądowych** kierowany jest przez **Sekretarza Wojsk Lądowych**.

Do sprawnego dowodzenia jednostkami poszczególnych rodzajów sił zbrojnych wykorzystywany jest system dowodzenia C2 (ang. C2 – Command and Control), rozumiany jako zintegrowany system obejmujący doktrynę, procedury, struktury organizacyjne, stany osobowe, sprzęt łączności i informatyki, a zapewniający dowódcom wszystkich szczebli wystarczające i terminowe informacje niezbędne do planowania działań, kierowania nimi oraz ich koordynacji i nadzorowania jako zbiór elementów materialnych i procedur uporządkowany zostały jednoznacznymi więziami organizacyjnymi:

- *hierarchicznymi;*
- *funkcjonalnymi;*
- *informacyjnymi;*
- *technicznymi.*

W amerykańskiej literaturze przedmiotów w odniesieniu do zasad i wymagań dowodzenia podczas działań połączonych można zauważyć podejście zbieżne z poglądami reprezentowanymi przez teoretyków sztuki dowodzenia innych państw. Cechą charakterystyczną jest jednak to, że nie definiuje się jednoznacznie zasad i wymagań dowodzenia, lecz ogólne lub bardziej szczegółowe wskazówki, zalecenia i nakazy jak należy postępować, aby osiągnąć pożądany wynik działania. Wszystkie te zalecenia pretendują do miana zasad dowodzenia.

W zasadniczych normatywnych dokumentach normatywnych dotyczących dowodzenia w działaniach połączonych do zasadniczych zasad zaliczono: ***jednoosobowości i jedności dowodzenia***. Podkreśla się, że w praktyce wzajemnie się one uzupełniają i przenikają.

Zasada ***jednoosobowości dowodzenia*** wiąże się ze sposobem podejmowania decyzji a zarazem ponoszenia odpowiedzialności przez dowódców za powzięte decyzje. W swojej istocie stanowi ona zaprzeczenie zasady kolegialności i mieści się w obszarze zakresu kompetencji osób funkcyjnych organów dowodzenia. Wiąże się ona, zatem z zagadnieniami organizacji dowodzenia.

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

Obecnie w Stanach Zjednoczonych zasada jedności dowodzenia respektowana jest przede wszystkim poprzez konstytucyjne uprawnienia prezydenta jako głównodowodzącego siłami zbrojnymi, a także poprzez wyznaczenie głównodowodzących na poszczególnych Teatrach Działań Wojennych. Analiza literatury wykazała, że punktem wyjściowym do sformułowania zasady jedności dowodzenia jest uznanie za prawdziwe twierdzenia, że złożone działania bojowe różnych rodzajów sił zbrojnych (rodzajów wojsk), które planuje się realizować w jednym rejonie (obszarze), i które połączone są jednym, wspólnym ***celem*** będą bardziej skuteczne i efektywne wówczas, gdy będą przebiegały w myśl ***jednej koncepcji*** (jednego zamiaru). W praktyce zasada jedności dowodzenia sprowadza się do tego, że określony obszar działań może znajdować się w gestii tylko jednego dowódcy. Oznacza to, że realizacja tej zasady w praktyce sprowadza się do wyznaczenia głównodowodzącego, który sprawuje dowodzenie nad całością sił przeznaczonych do użycia w operacji. W stosunku do tych sił sprawuje on zwykle tzw. dowodzenie operacyjne (ang. Operational Command). Natomiast pozostałe siły różnych rodzajów wojsk, które znajdują się w obszarze operacyjnym przeznaczonym do prowadzenia podlegają głównodowodzącemu na zasadzie tzw. kontroli operacyjnej (ang. Operational Control).

Jedność dowodzenia jest fundamentalną właściwością dowodzenia na operacyjnym i taktycznym poziomie wojny. Jest ona nieodzowna do skutecznego i ekonomicznego użycia sił i środków. Osiąga się ją poprzez przekazanie uprawnień do dowodzenia i koordynowania działań wszystkich wojsk jednemu dowódcy. Na wszystkich szczeblach jedność

dowodzenia zapewnia niezbędną spójność planowania i wykonania zadania w wielowymiarowej przestrzeni, przez jednostki różnych rodzajów sił zbrojnych. W koalicyjnych bądź sojuszniczych operacjach połączonych mogą być wprowadzane pewne ograniczenia w zakresie podporządkowania narodowych komponentów jednemu dowódcy. **Jako minimum zachowania jedności dowodzenia przyjmuje się przez dowódcę koalicyjnych połączonych sił sprawowanie kontroli operacyjnej nad wszystkimi siłami.** Jako jedną z najważniejszych zasad przyjęto, że wojska (jednostki) amerykańskie **dowodzone powinny być przez dowódcę amerykańskiego.**

Prowadzony proces badawczy wykazał znaczącą rolę **dowódcy**, który odpowiedzialny jest za całą sferę działalności podległych jednostek i sztabu. W analizowanych dokumentach podkreśla się **władzę dowódcy** oraz jego **odpowiedzialność**. Do jego zasadniczych zadań należy między innymi utrzymanie wysokiej zdolności bojowej podległych mu wojsk, i wysokiej dyscypliny żołnierzy; wyjaśnianie sensu służby i działań; wyrażanie dumy ze swego rodzaju sił zbrojnych oraz ze swojej jednostki; wyrabianie wzajemnego zaufania i obowiązkowości.

Skuteczność działania poszczególnych komponentów rodzajów sił zbrojnych łączona jest z dużym usamodzielnieniem dowódców oraz ich pełną odpowiedzialnością za podjęte decyzje. Kształtowany w ten sposób autorytet dowódców postrzegany jest jako warunek konieczny w dowodzeniu nawet pododdziałem najniższego szczebla.

Za powszechne w armii amerykańskiej przyjmuje się, że w procesie dowodzenia nie można rezygnować z korzyści wynikających z podejmowania samodzielnych decyzji przez podległych dowódców dążących do wykonania zadania głównego według własnego, w pełni autonomicznego zamiaru (oczywiście mieszczącego się w koncepcji rozegrania działań przełożonego).

W procesie kształcenia oficerów duży nacisk kładzie się tym samym na wyrabianie umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji, przejawiania inicjatywy, wyobraźni w przekonaniu własnej wartości oraz wiary w sukces podczas wykonywaniu zadania postawionego przez dowódcę wyższego szczebla.

Swoboda działania podwładnych w realizacji zadania jest warunkiem szybkiego, zdecydowanego działania i służy zwiększeniu ich poczucia odpowiedzialności. Opiera się ono na wzajemnym zaufaniu przełożonego do podwładnego i odwrotnie. Wymaga od wszystkich nie tylko należytego wypełniania obowiązków i woli osiągnięcia nakazanych celów, lecz także gotowości do przejęcia odpowiedzialności, współpracy oraz samodzielnego, twórczego działania. Podstawą dowodzenia przez zadania i warunkiem sukcesu jest zgodność działań koncepcyjnych dowództw połączonych i wykonawczych poszczególnych komponentów.

Duże znaczenie w działaniach połączonych będzie miało organizowanie nietatowych zgrupowań wojsk przewidzianych do realizacji określonych zadań. W tej sytuacji może zdarzyć się konieczność przekazywania rozkazów dla poszczególnych komponentów zawierających zadania dla konkretnych sił lub elementów struktury, ograniczenia

narodowe lub inne polecenia. Może to mieć miejsce zazwyczaj miejsce w przypadku konieczności najlepszego wykorzystania zdolności poszczególnych komponentów sił zbrojnych oraz rodzajów wojsk do wspólnego osiągnięcia celu. Zapewnić to powinna właściwa **integracja dowodzenia**. Wyraża się ona między innymi w tym, że jeżeli wymagane jest oddzielne stanowisko dowodzenia określonego komponentu sił połączonych, to powinno ono być zorganizowane. Nie może jednak ono dezorganizować funkcjonowania dotychczasowego systemu, a być efektywnym elementem wszechstronnej wymiany informacji sytuacyjnych i decyzyjnych.

Przyjęta w działaniach połączonych hierarchiczna struktura dowodzenia wymaga jednak czasami **decentralizacji**. Może to jednak nastąpić tylko w wyjątkowych sytuacjach. Zwłaszcza wtedy, gdy rozkazy dla kolejnych podwładnych zawierają zadania do wybranego elementu ich sił. Zasadą jest przekazywanie podwładnym uprawnień i odpowiedzialności za realizację zadań wynikających z zamiaru wyższego przełożonego. Poprzez przekazanie uprawnień dowódcy zapewniają podwładnym swobodę działania, umożliwiając im wykazanie inicjatywy i wykorzystania nadarzających się okazji na polu walki.

Przyjmuje się, że skuteczna decentralizacja wymaga w tych warunkach spełnienia dwóch warunków:

- podwładny dowódca musi w pełni zrozumieć zamiar wyższego przełożonego (np. dowódca batalionu działa wg zamiaru dowódcy dywizji np. jako dowódca oddziału wydzielonego);
- wyższy przełożony musi znać w każdym momencie operacji sytuację w swoim obszarze odpowiedzialności w odniesieniu do elementów którym postawił zadania).

Jednym z podstawowych warunków realizacji zadań podczas działań połączonych jest **współdziałanie** i wzajemny szacunek, bazujący na zrozumieniu mocnych i słabych punktów poszczególnych komponentów rodzajów sił zbrojnych i wojsk ich możliwości bojowych oraz zdolności do realizacji wspólnych zadań. Dlatego niezbędna staje się znajomość procedur stosowanych przez inne komponenty.

Otrzymane w toku badań wnioski potwierdziły, że prowadzenie współczesnych połączonych działań poszczególnych rodzajów sił zbrojnych wymaga wzajemnego zrozumienia i ścisłej kooperacji na wszystkich szczeblach dowodzenia jednostek biorących udział w operacji. Realizuje się to, aby możliwie było najlepsze wykorzystanie ich specyficznych możliwości. W tym celu wymagane jest wspólne planowanie, wspólne rozważania oraz praktycznie wdrażanie sprawdzonych struktur organizacyjnych i procedur postępowania. Niezbędna jest ponadto wspólna terminologia, jednakowe rozumienie i podejście do planowania i dowodzenia oraz dogłębna znajomość zróżnicowanych możliwości poszczególnych komponentów.

Jak określa się w wielu publikacjach dowodzenie jest sztuką, twórczą działalnością bazującą na charakterze, możliwościach i sile duchowej dowódcy. Najważniejszym zadaniem

dowodzenia podczas sojusznich działań połączonych jest złamanie woli walki i siły bojowej przeciwnika oraz narzucenie mu swojej woli.

*

* *

Analiza teoretycznych aspektów zasad dowodzenia w operacjach połączonych pozwala stwierdzić, że zaleca się ich stosowanie w czasie pokoju i kryzysu. W czasie wojny zaś zasady te wykorzystuje się w każdym rodzaju działań bojowych i na każdym szczeblu dowodzenia. Prawidłowość ta pozwala postawić tezę, że zastosowanie zasad dowodzenia w przyszłych konfliktach postrzega się jako fundament sprawnego dowodzenia i osiągnięcia celów działania. Przy czym zasady te nie są sztywne, a ich lista nie jest zamknięta. Ich wyartykułowanie w dokumentach normatywnych jest jedynie drogowskazem wskazującym kierunki

i sposoby osiągnięcia sprawnego dowodzenia zarówno przez dowódcę sił połączonych jak i dowódców poszczególnych komponentów.

Analiza zasad dowodzenia obowiązujących podczas sojusznich działań połączonych skłania do wniosku, że są one rozumiane i stosowane podobnie jak w naszej narodowej sztuce dowodzenia. Zasadnicze różnice dotyczą: terminów określających podobne lub te same treści; różną klasyfikację tych samych terminów (do zasad lub wymagań); szczegółowości definiowania lub innego definiowania kwestii podobnych. Różnice te nie stanowią zdaniem zespołu autorskiego żadnej przeszkody w prowadzeniu wspólnych połączonych operacji wielonarodowych i stosowania sojusznich i narodowych zasad dowodzenia.

3. ORGANIZACJA DOWODZENIA W DZIAŁANIACH POŁĄCZONYCH

Dowodzenie w działaniach połączonych stanowi specyficzny przypadek, w którym pod jednolitym dowództwem znajdują się komponenty pochodzące z różnych rodzajów sił zbrojnych. Analiza doświadczeń historycznych w tym zakresie wskazuje na szereg uwarunkowań powodujących trudności w sprawowaniu dowodzenia w takich sytuacjach.

Zjawisko dowodzenia wojskami koalicji (podobnie jak same koalicje militarne) nie jest wytworem naszych czasów. Działania wojenne przy użyciu sił wielonarodowych prowadzono już w zamierzchłej historii. Dobrym przykładem wydają się być wyprawy krzyżowe, realizowane przez armie reprezentujące prawie całą ówczesną Europę. Już wtedy można było dostrzec pewną specyfikę kierowania tego rodzaju wielonarodowymi organizmami. Odczuły to w roku 1386, podczas ostatniej krucjaty, połączone siły francusko-węgierskie, które w bitwie pod Nikopolis uległy armii tureckiej przede wszystkim z powodu **braku wzajemnego zaufania** sojuszników oraz niezrozumienia **różnic w mentalności narodowej**¹⁵. W tym konkretnym przypadku zabrakło również **jednego naczelnego dowódcy połączonych sił**. Jak się później okazało, nauczka dana przez historię była daremną. Na początku XX wieku, podczas pierwszej wojny światowej, państwa Ententy potrzebowały trzech lat krwawych zmaganiań, aby zrozumieć potrzebę **jednoosobowego kierowania działaniami koalicji**. Funkcjonująca od 1917 roku Najwyższa Rada Wojenna okazała się być tylko nieudolnym substytutem naczelnego dowódcy. Dopiero marcowa ofensywa niemiecka wyniosła marszałka Focha na to stanowisko, co przyniosło znaczną poprawę jakości dowodzenia¹⁶.

Specyficzną cechą, z którą musi się liczyć dowódca takich sił, są ambicje narodowe. Kiedy w 1943 roku przygotowywano inwazję na Europę, strona amerykańska nie chciała oddać swoich wojsk pod dowództwo brytyjskiego generała¹⁷. Powołany wreszcie, po sporach polityków, naczelnym dowódcą - gen. Dwight Eisenhower do końca wojny usiłował, z różnym powodzeniem, pogodzić różnice poglądów, zasady postępowania, metody pracy czy wręcz różnice charakterów amerykańskich i brytyjskich oficerów pracujących w jego połączonym sztabie¹⁸. Charakterystyczna dla dowodzenia realizowanego w tych warunkach była również konieczność liczenia się z opinią publiczną własnego kraju. Takie dążenia były zresztą powodem licznych problemów generała Deversa, dowódcy amerykańskiej grupy armii, z

¹⁵ G. Reagan, *Błędy militarne*, VASCO, Warszawa 1992, s. 64.

¹⁶ J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, Tom 2, BWW, Warszawa 1975, s.424.

¹⁷ Tamże, Tom 4, s. 320.

¹⁸ Tamże, s. 318-323.

francuskim generałem de Taissigny, który będąc dowódcą jednej z armii, znacznie chętniej wykonywał rozkazy swego rządu niż bezpośredniego amerykańskiego przełożonego¹⁹.

Z problemami charakterystycznymi dla dowodzenia siłami wielonarodowymi spotkano się również podczas wojny w Zatoce Perskiej. Konieczność kierowania działaniami wojsk reprezentujących kilkadziesiąt krajów wymusiła na dowództwie sojuszniczym powołanie do życia specjalnej komórki - Sojuszniczego Centrum Koordynacji, Łączności i Integracji (C3IC - Coalition Coordination Communications and Integrations Center). Jego zadaniem było zapewnienie współpracy pomiędzy strukturami dowodzenia sił zbrojnych państw islamskich (w ramach których funkcjonowały różnorodne systemy dowodzenia) i nie islamskich, z których znaczna część należała do NATO lub dysponowała zbliżonymi do natowskich systemami dowodzenia²⁰.

Wszystkie te historyczne i współczesne doświadczenia spowodowały, że w zasadniczych dokumentach normatywnych armii państw NATO znalazły się zapisy charakteryzujące podstawowe problemy dowodzenia działaniami połączonymi i w układzie koalicyjnym. Można stwierdzić, że specyfika sprawowania dowodzenia siłami w działaniach połączonych postrzegana jest przede wszystkim poprzez:

- różnice w strukturach wojsk i zasadach ich działania;
- różne systemy uzbrojenia i rozpoznania;
- różnice w strukturze dowództw i systemów dowodzenia;
- problemy terminologiczne;
- różnice kulturowe;
- nie zawsze tożsame interesy narodowe poszczególnych sojuszników.

3.1. Struktury i sposoby sprawowania dowodzenia w działaniach połączonych

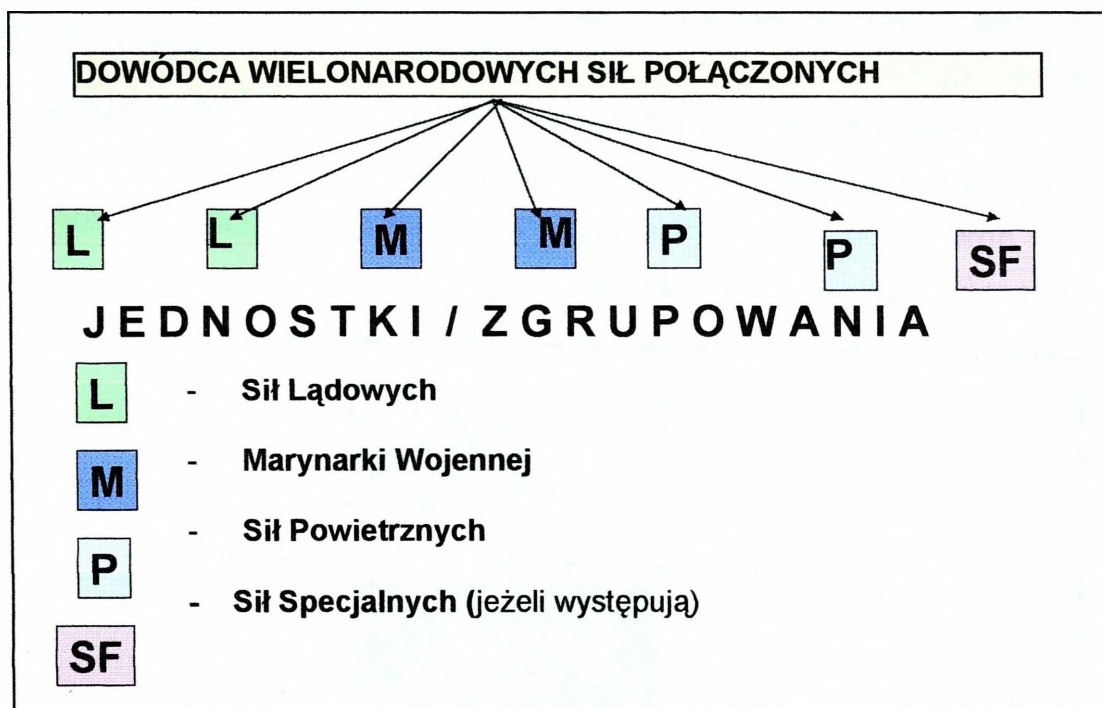
Dowodzenie w układzie koalicyjnym oznacza nową jakościowo sytuację, w której zarówno w relacjach dowodzenia (podległości), jak i funkcjonalnych oraz współdziałania występować będą organa dowodzenia różnych, koalicyjnych armii. Analiza struktur dowództw sił wielonarodowych (combined forces, allied forces, multinational forces) zawartych tak w wydawnictwach sojuszniczych (np. AJP-01(A)), jak i narodowych (np. FM 101-5 Wojsk Lądowych USA) wskazuje, że istnieją dwa zasadnicze sposoby organizacji struktury dowodzenia tego rodzaju siłami. Są to:

- sposób bezpośredni
- oraz:
- dowodzenie poprzez dowódców komponentów.

¹⁹ F. Skibiński, *O sztuce wojennej na północno-zachodnim teatrze działań wojennych*, wyd. 2, BWW, Warszawa 1977, s. 413-415.

²⁰ *Podręcznik połowy 100-5. Działania Wojsk Lądowych Armii Stanów Zjednoczonych*, AON, Warszawa 1994, s. 307.

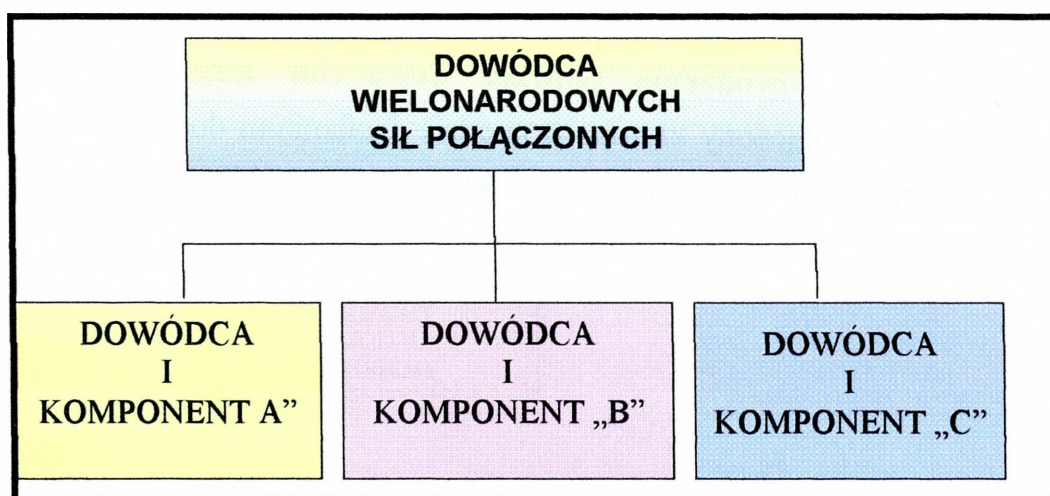
Sposób bezpośredni (rys. 3.1.) polega na prostym podporządkowaniu dowódcy sił połączonych dowódców elementów różnych rodzajów sił zbrojnych wydzielanych z różnych państw. Jest on jednak możliwy do realizacji jedynie w przypadku operacji połączonych prowadzonych relatywnie niewielkimi siłami i na małą skalę. W innym bowiem przypadku zbyt duża rozpiętość dowodzenia spowoduje, iż skuteczne sprawowanie dowodzenia stanie się bardzo trudne, czy wręcz niemożliwe.



Rys. 3.1. Organizacja dowodzenia wielonarodowymi siłami połączonymi - sposób bezpośredni

Źródło: Opracowano na podstawie AJP-01(A)

Znacznie skuteczniejszym i wręcz typowym sposobem wydaje się być sprawowanie dowodzenia poprzez dowódców komponentów, którym podporządkowane są określone siły (rys. 3.2.).



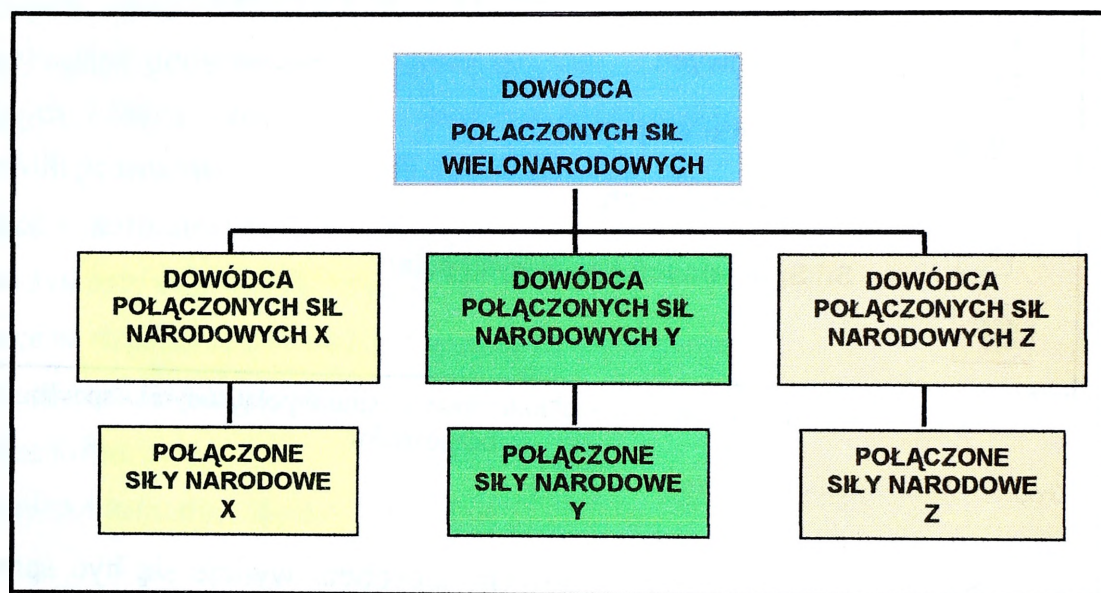
Rys. 3.2. Organizacja dowodzenia wielonarodowymi siłami połączonymi – poprzez dowódców komponentów.

Źródło: Opracowano na podstawie AJP-01(A)

Sposób ten generuje trzy możliwości zorganizowania struktury dowodzenia, a mianowicie:

- dowodzenie poprzez dowódców komponentów narodowych;
- dowodzenie poprzez dowódców komponentów rodzajów sił zbrojnych;
- dowodzenie poprzez dowódców komponentów funkcjonalnych.

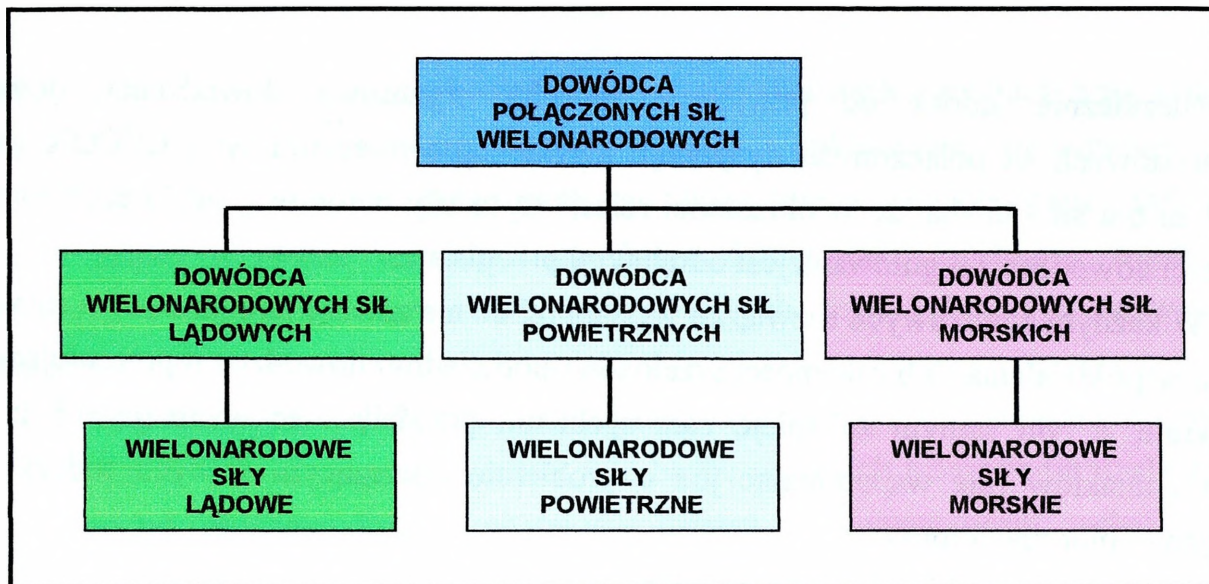
W pierwszym przypadku - **dowodzenia poprzez dowódców komponentów narodowych** - dowódcy sił połączonych podporządkowuje się dowódców sił narodowych o charakterze połączonym – czyli grupujących w sobie elementy kilku rodzajów sił zbrojnych (rys. 3.3.). Należy podkreślić, iż w takim przypadku dowódcy komponentów narodowych będą także dowódcami sił połączonych, a tym samym będą musieli zdecydować się na określony sposób organizacji dowodzenia.



Rys. 3.3. Organizacja dowodzenia w wielonarodowych działaniach połączonych przez dowódców sił narodowych.

Źródło: Opracowano na podstawie AJP-01(A).

W przypadku **dowodzenia poprzez dowódców komponentów rodzajów sił zbrojnych**, dowódca połączony kieruje (dowodzi) działaniami dowódców wielonarodowych komponentów, z których każdy reprezentuje rodzaj sił zbrojnych (rys. 3.4).

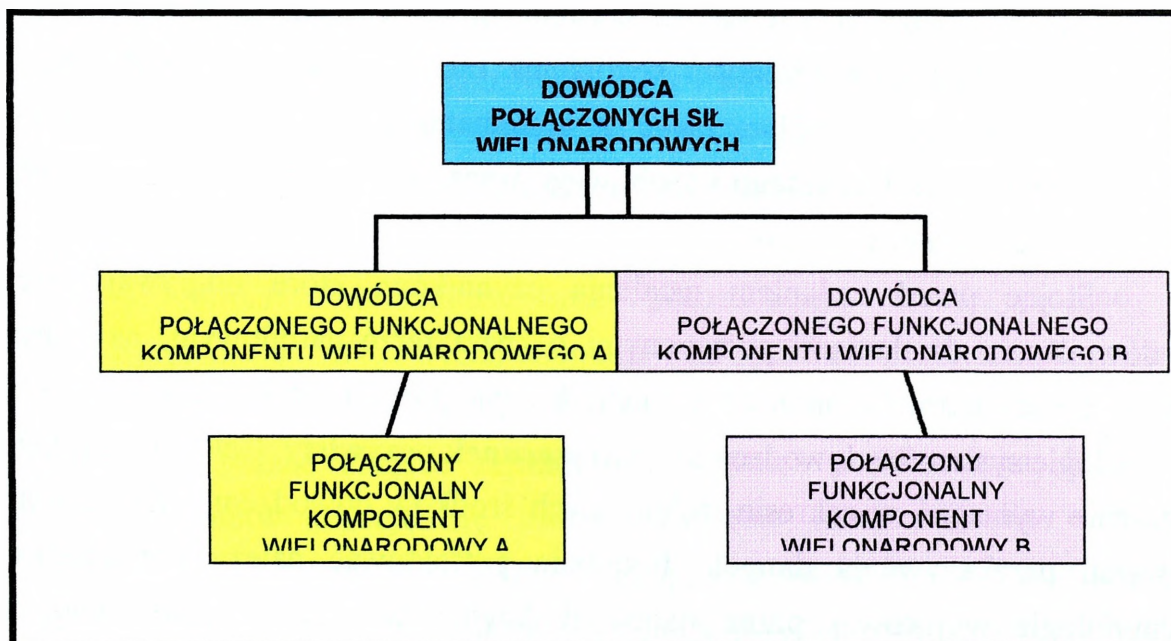


Rys. 3.4. Organizacja dowodzenia w wielonarodowych działaniach połączonych poprzez dowódców komponentów rodzajów sił zbrojnych.

Źródło: Opracowano na podstawie AJP-01(A).

Jest to najbardziej przejrzyste, najczęściej stosowane, proste i typowe rozwiązanie problemu. Oddaje również najlepiej istotę dowodzenia w wielonarodowych działaniach połączonych.

Jeżeli przyjęte zostanie rozwiązanie sprawowania **dowodzenia poprzez dowódców elementów funkcjonalnych** (rys.3.5.), wówczas dowódcy połączonemu podporządkowani zostają dowódcy komponentów, którym podlegają **połączone siły wielonarodowe** (czyli reprezentujące kilka rodzajów sił zbrojnych z kilku państw). Mamy tu więc sytuację, w której **dowódca operacji połączonej** kieruje działaniami **dowódców wielonarodowych sił połączonych** na niższym szczeblu dowodzenia - podobnie jak w przypadku dowodzenia poprzez dowódców komponentów narodowych.



Rys. 3.5. Organizacja dowodzenia wielonarodowymi siłami połączonymi poprzez dowódców komponentów funkcjonalnych.

Źródło: Opracowano na podstawie AJP-01(A).

Niezależnie jednak od przyjętego sposobu organizacji dowodzenia, dowódca wielonarodowych sił połączonych dysponuje zwykle uprawnieniami typu OPCON wobec podległym mu sił - chyba, że w określonej relacji są to siły narodowe, gdzie problematyka zależności dowodzenia regulowana jest odrębnymi przepisami.

W każdym z możliwych rozwiązań wystąpi (choć nie zawsze na tym samym szczeblu) sytuacja współdziałania (lub zależności przełożony-podwładny) dowództw reprezentujących różne kraje, a tym samym zaistnieje całe spektrum przedsięwzięć wynikających z tego rodzaju kontaktów (nie wspominając już o problemie dotyczącym różnych rodzajów sił zbrojnych – joint operations).

Do najważniejszych problemów należeć będą:

- wymiana informacji (obieg dokumentów dowodzenia) pomiędzy dowództwami w różnych relacjach;
- współdziałanie pokrewnych funkcjonalnie komórek różnych organów dowodzenia;
- formowanie mieszanych (wielonarodowych) dowództw;
- organizacja służby łącznikowej.

W konsekwencji przedstawionych powyżej analiz, niezależnie od przyjętego Osiągnięcie zdolności do dowodzenia w tym wydaniu jest niczym innym jak osiągnięciem inter-operacyjności w tym obszarze.

Interoperacyjność, zgodnie z obowiązującymi w Siłach Zbrojnych państw NATO poglądami to „zdolność systemów, jednostek lub sił do zapewnienia szeroko rozumianego wsparcia, korzystania ze wsparcia innych systemów, jednostek lub sił, a także zdolność do wzajemnej wymiany w tym zakresie, pozwalająca na skuteczne wspólne działanie”²¹.

Przeniesienie znaczenia tej definicji do problematyki dowodzenia wskazuje na konieczność posiadania zdolności stworzenia takiego systemu dowodzenia, który będzie w stanie skutecznie współpracować z systemami dowodzenia innych armii, korzystać z technicznego, informacyjnego i osobowego wsparcia z ich strony, a nawet być zdolnym do wymiany pewnych elementów.

Stojąc przed zadaniem ustalenia czynników, które odgrywają szczególną rolę w dowodzeniu działaniami połączonymi o charakterze narodowym, na potrzeby dalszych badań zespół autorski odrzucił element kompatybilności systemów łączności (technikę i technologię systemów dowodzenia), jako **warunek oczywisty**. Celem badań nie było bowiem ustalenie wymagań w zakresie technicznych środków dowodzenia czy zautomatyzowanego systemu przekazywania danych. Podobnie potraktować należy konieczność znajomości terminologii wojskowej przez osoby funkcyjne w stopniu umożliwiającym wymianę podstawowych informacji, przyjmowanie i stawianie zadań, składanie meldunków oraz organizację współdziałania. Niebagatelną rolę odgrywa także konieczność interpretacji (od

²¹ AAP-6, s. 2-I-6.

pewnego szczebla) dokumentów dowodzenia, co z konieczności wydłuża czas planowania działań i, ze względu na komponentowe różnice doktrynalne i pojęciowe, stanowi zagrożenie dla właściwego i jednoznacznego zrozumienia przekazywanej informacji²². Pamiętać należy o randze tego zjawiska, które dotyka także rodzajów wojsk od lat funkcjonujących w tym samym rodzaju sił zbrojnych czyli jednolitych zdawałoby się strukturach.

W świetle powyższych analiz można uznać, że pewna grupa czynników decydujących o sprawności dowodzenia wystąpi zawsze, nie będąc w sposób bezpośredni uzależniona od narodowego lub wielonarodowego charakteru działań. Dokonane oceny wskazują, że do czynników takich można zaliczyć:

- żywotność systemu;
- poziom wykształcenia personelu;
- oddziaływanie przeciwnika;
- otoczenie w jakim funkcjonuje system dowodzenia.

Oczywiście, zaistnieją także pewne związki pośrednie, chociażby:

- konieczność większego nakładu pracy w celu uzyskania wysokiego poziomu wykształcenia połączonego dowództwa wielonarodowego w stosunku do narodowego, czy też jednolitego w ramach rodzaju sił zbrojnych;
- dłuższy, w początkowym okresie zgrywania dowództw, czas trwania cyklu decyzyjnego;
- mniejsza odporność na dezinformację.

Jednakże czynnikami decydującymi o sprawności dowodzenia, które będą w sposób bezpośredni związane z badanymi działaniami, niewątpliwie będą:

- struktura dowództw i sposób zorganizowania stanowisk dowodzenia;
- przyjęty model procesu planowania działań połączonych;
- wytwarzane w czasie procesu przygotowania i prowadzenia takich działań dokumenty dowodzenia (tak o charakterze planistycznym jak i dyrektywnym).

Potwierdzenie powyższych ustaleń można znaleźć w bogatej ale anglojęzycznej literaturze przedmiotu badań. Literatura ta (dokumenty normatywne o charakterze „sojuszniczym” - Allied Publications oraz porozumienia standaryzacyjne czyli Standardizations Agreements - STANAGs) obejmuje całe spektrum problematyki militarnej, w zakresie której szczególną rolę, zdaniem decydentów NATO, odgrywa ujednoczenie zasad, procedur, sprzętu itp. Ważne miejsce zajmuje tam również problematyka dowodzenia. Analiza tych wydawnictw wydaje się mieć szczególne znaczenie dla rozwiązania rozpatrywanego problemu badawczego, gdyż zawierają one ustalenia, wytyczne czy wręcz wzory postępowania, jakie powinny być stosowane przez państwa członkowskie NATO. Są więc one istotnym źródłem informacji pozwalającym na zidentyfikowanie problemów z

²² FM 100-5 Operations, Department of the Army, Washington 1993, s. 5-2.

obszaru dowodzenia, które regulowane są na szczeblu układu militarnego, a tym samym umożliwiającym określenie wyróżników sprawowania dowodzenia siłami połączonymi.

Analiza tematyki porozumień standaryzacyjnych NATO pozwala na wyciągnięcie wniosku, iż w ramach problematyki dowodzenia działania zmierzające w kierunku standaryzacji²³ dotyczą w znacznej mierze **dokumentów dowodzenia**. Ich forma i treść regulowana jest poprzez:

- STANAG 2014 Rozkazy operacyjne, zarządzenia przygotowawcze i rozkazy logistyczne (Operation Orders, Warning Orders, and Administrative/Logistics Orders);
- STANAG 2019 Znaki taktyczne (Military Symbols);
- STANAG 2020 Meldunki sytuacyjne (Operational Situations Reports);
- STANAG 2029 Zasady opisywania rejonów rozmieszczenia i linii rozgraniczenia (Method of Describing Ground Locations, Areas, and Boundaries);
- STANAG 2041 Rozkazy, tabele i schematy do marszu (Operations Orders, Tables and Graphs for Road Movement), i inne.

Problematyka ta poruszana jest również w opracowywanych w poszczególnych dowództwach NATO Wytycznych Do Planowania (GOP – Guidance for Operational Planning, FPG – Functional Planning Guidance, RPG – Regional Planning Guidance, SPG – Specific Planning Guidance).

Kolejną grupę sojuszniczej literatury stanowią tzw. publikacje sojusznicze (Allied Publications). Wśród nich szczególnie istotną dla prowadzonych badań rolę odgrywa AJP-01(A) Sojusznicza doktryna działań połączonych (Allied Joint Operations Doctrine).

Szczególne to znaczenie wynika z zawartych w publikacji normatywów, ustalających zasady działania wojsk w operacjach połączonych. Analiza zawartych w nim treści wskazuje, że w obszarze dowodzenia dokonane zostały ustalenia w zakresie:

- *przebiegu procesu planowania działań wraz z opisem poszczególnych etapów pracy dowództw²⁴*;
- *struktury dowództw w działaniach połączonych wraz z charakterystyką zadań ich poszczególnych komórek funkcjonalnych²⁵*;
- *treści podstawowego dokumentu planowania – planu działania dowódcy sił połączonych²⁶*;
- *zasad dowodzenia*;
- *relacji dowodzenia*;
- *specyfiki funkcjonowania narodowych komponentów w połączonym systemie dowodzenia²⁷*.

²³ Zawarte w STANAGach. Przyp. aut.

²⁴ AJP-01(A), s. 3-1 - 3-5.

²⁵ Tamże, s. 4A1-1 - 4A1-3.

²⁶ Tamże, s. 4-8.

²⁷ Tamże, s. 4-5.

Dokumenty dowodzenia, a konkretnie ich graficzna część (mapy sytuacyjne, plany działania, aneksy, appendyksy, rozkazy i zarządzenia sporządzane na foliach czy kalkach technicznych), omawiane są także w innym wydawnictwie NATO – APP-6 Znaki taktyczne wojsk lądowych²⁸. Jest ono opracowane przez specjalną agendę Paktu, Wojskową Agencję Standaryzacyjną²⁹ i wprowadzone do użytku poprzez STANAG 2019³⁰. Reguluje się w nim zasady pracy z graficznymi dokumentami dowodzenia oraz podaje zbiór znaków taktycznych, które są stosowane przez wszystkie państwa NATO. Choć nie zabrania się w nim opracowywania dodatkowych, umownych znaków taktycznych³¹, to APP-6 odgrywa bardzo dużą rolę w ujednoczeniu graficznych i pisemno-graficznych dokumentów sporządzanych w trakcie planowania i prowadzenia wielonarodowych działań połączonych.

Problematyka dowodzenia działaniami sił wielonarodowych poruszana jest także w publikacjach sił zbrojnych poszczególnych państw NATO. Na przykład regulamin FM 101-5 Organizacja i praca sztabów Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych USA poświęca tej problematyce odrębny podrozdział, precyzując przede wszystkim strukturę dowództw w działaniach wielonarodowych (czyli typu combined) podając szereg możliwości w tym zakresie³².

Regulamin działań wojsk lądowych tejże armii³³ zawiera stwierdzenie, iż dowodzenie siłami wielonarodowymi jest w znacznym stopniu ułatwione, jeżeli struktura dowództw komponentów narodowych uczestniczących w tego rodzaju działaniach jest zbliżona.

To samo odnosi się do przebiegu procesu dowodzenia, a szczególnie planowania takich działań. Rozwiązanie takie pozwala także na uproszczenie szkolenia i ułatwienie pracy oficerów łącznikowych, których działalność wywiera niebagatelny wpływ na obieg informacji pomiędzy poszczególnymi dowództwami, a tym samym na skuteczność dowodzenia³⁴.

Analiza treści jednego z zasadniczych dokumentów normatywnych Wojsk Lądowych Wielkiej Brytanii ADP-1 Działania operacyjne (Operations) wskazuje, że problematyka dowodzenia w działaniach wielonarodowych także tam postrzegana jest przez pryzmat wielonarodowych dowództw, do określenia ich struktur organizacyjno-funkcjonalnych włącznie³⁵. Podkreśla się także wzajemne relacje pomiędzy dowództwami narodowymi, które to relacje będą znacznie utrudnione w przypadku występowania pomiędzy nimi (dowództwami) zasadniczych różnic strukturalnych³⁶. Oczywiście akcentowana jest także problematyka wspólnego języka dowodzenia oraz rola oficerów łącznikowych, którzy

²⁸ APP-6 *Military Symbols for Land Based Systems*, Brussels 1986.

²⁹ *Military Agency for Standardization (MAS)*.

³⁰ STANAG 2019 *Znaki taktyczne (Military Symbols)*, Brussels 1983.

³¹ Chociaż jednoznacznie podkreśla się konieczność stosowania objaśnień tego rodzaju znaków w legendzie, jeśli dokument używany będzie także przez sojuszników. Por. STANAG 2014 *Operations Orders, Warning Orders and Administrative/Logistics Orders*, Brussels 1992, s. I-2-2.

³² FM 101-5 *Staff Organization and Operations*, Washington 1984, rozdział 2, podrozdział V.

³³ FM 100-5 *Działania operacyjne (Operations)*, Washington 1993.

³⁴ Tamże, str. 5-5.

³⁵ ADP-1 *Operations*, 1994, s. 6-2.

³⁶ Tamże, s. 6-3.

wykazywać się muszą nie tylko znajomością doktryny, ale i procedur dowodzenia stosowanych w dowództwach, do których zostali oddelegowani. W takiej sytuacji poważne rozbieżności w tym zakresie prowadzić będą do utrudnienia przekazywania wszelkiego rodzaju informacji wynikających z udziału oficerów łącznikowych w procesie dowodzenia³⁷. Jak gdyby dla podkreślenia tych spostrzeżeń regulamin zawiera stwierdzenie, że wspólne procedury planistyczne w bardzo dużym stopniu ułatwiają współpracę pomiędzy siłami różnych państw w działaniach wielonarodowych³⁸.

Wnioski wynikające z analizy ADP-1 potwierdzone są przez wyniki badań kolejnego dokumentu Wojsk Lądowych Wielkiej Brytanii, jakim jest ADP-2 Command. Dokument ten zawiera bowiem strukturę dowództwa sił wielonarodowych wraz z zadaniami poszczególnych jego komórek³⁹ oraz charakterystykę procesu planowania tego rodzaju działań⁴⁰.

Podsumowanie wyników tej części badań pozwala na stwierdzenie, iż jako czynniki determinujące sprawność dowodzenia w wielonarodowych i narodowych działaniach połączonych postrzegane są przede wszystkim:

- *znajomość wspólnego dla wszystkich komponentów języka wojskowego, w tym jednolitego aparatu pojęciowego;*
- *znajomość zasad i sposobów prowadzenia działań przez wojska sojusznicze i inne rodzaje sił zbrojnych;*
- *podobne procedury planowania działań;*
- *znajomość i pełne zrozumienie tych procedur;*
- *zbliżone struktury organizacyjne dowództw (w tym kompetencje osób funkcyjnych) i wojsk;*
- *właściwa organizacja, wyszkolenie i działanie oficerów (grup) łącznikowych delegowanych do pracy przy innych dowództwach;*
- *kompatybilność sprzętu łączności i systemów dowodzenia;*
- *wspólne ćwiczenia na różnych szczeblach dowodzenia pozwalające poznać specyfikę działania, szczegóły różnic organizacyjno-proceduralnych, a także mentalność i odmienności kulturowe (w zakresie komponentów wystawianych przez inne państwa).*

Powyższe wnioski potwierdzają wcześniejsze ustalenia i stanowią ich szczegółowe rozwinięcie.

3.2. Organizacja dowództw sił połączonych

Osiągnięcie zakładanych celów militarnych w okresie pokoju, kryzysu i konfliktu zależy w pierwszej kolejności od zdolności rozwinięcia odpowiednich wojsk, we właściwym miejscu i we właściwym czasie. Skuteczne zaś wykorzystanie i wsparcie tych sił uzależnione

³⁷ Tamże, s. 6-3.

³⁸ Tamże, s. 6-5.

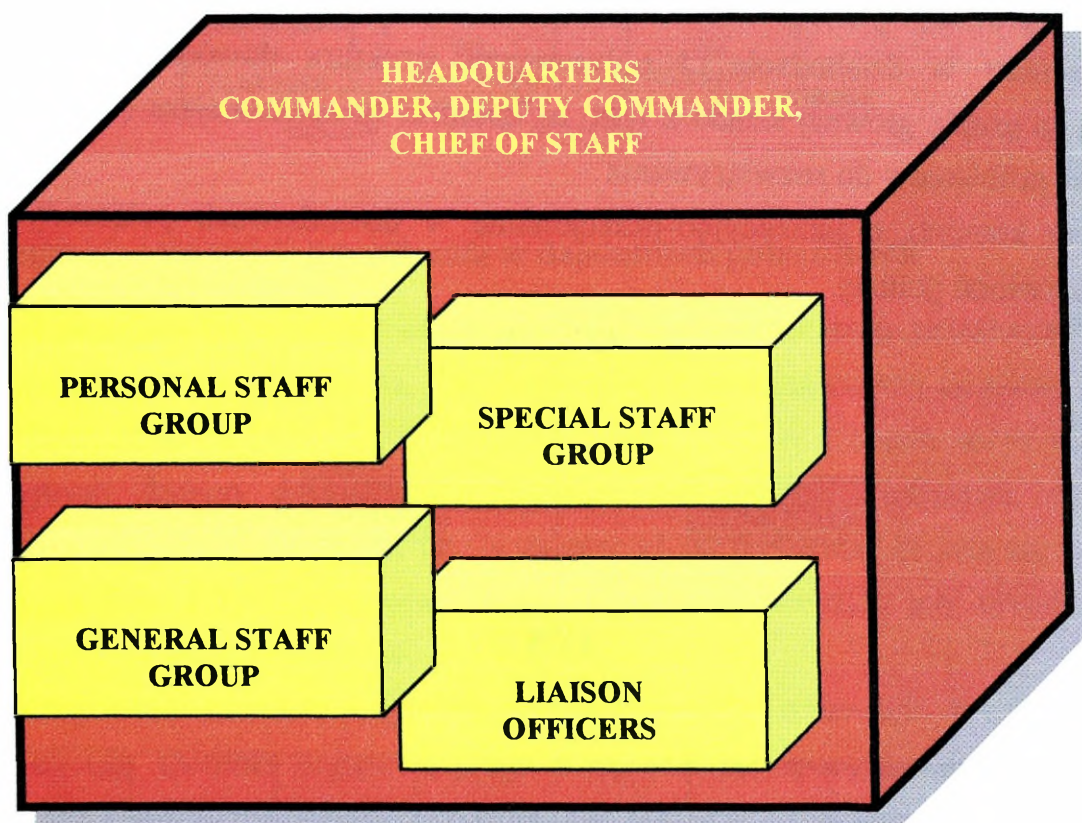
³⁹ ADP-2, s. 6-8. Zob. także ADP-2, Aneks B, s. 6-B-1.

⁴⁰ Tamże, s. 6-9 - 6-13.

jest przede wszystkim od zorganizowania właściwego systemu dowodzenia od najwyższych do najniższych szczebli.

System dowodzenia to integralna część systemu walki (operacji), organizowany w celu sprawnego przygotowania działań i efektywnego dowodzenia wojskami w ich toku obejmujący doktrynę, procedury, struktury organizacyjne, stany osobowe, sprzęt i łączność, który zapewnia dowódcom wszystkich szczebli terminowe i wystarczające dane do: **planowania działań, kierowania nimi, ich koordynacji i nadzorowania.**

Podstawowym elementem każdego systemu dowodzenia są organy dowodzenia. Stanowią je dowództwa poszczególnych ogniw dowodzenia. W strukturze dowództwa wyróżnia się dowódcę i podległe mu organy dowodzenia. Struktura ta zbudowana jest wg poniższego schematu (Rys.3.2.1.): dowódca i grupa dowódcy; sztab a w nim: grupa główna, grupa specjalistyczna i organa łącznikowe.



Rys.3.2.1. Przykład typowej narodowej struktury dowództwa

GRUPA DOWÓDCY. (PERSONAL STAFF GROUP)

Składa się z osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych, z którymi pracuje bezpośrednio dowódca.

GRUPA GŁÓWNA. (GENERAL STAFF GROUP)* - *coordinating staff group*

Składa się z (w zależności od szczebla dowodzenia) z następujących oddziałów, wydziałów i sekcji (osób funkcyjnych):

- G/S1 - ds. personalnych(PERSONNEL);
- G/S2 - ds. rozpoznania(INTELLIGENCE);
- G/S3 - ds. operacyjnych (OPERATIONS);
- G/S4 - ds. logistycznych (CSS);
- G/S5 - ds. współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC);
- G/S6 - ds. wsparcia dowodzenia i łączności(CIS).

GRUPA SPECJALISTYCZNA (SPECIAL STAFF GROUP)

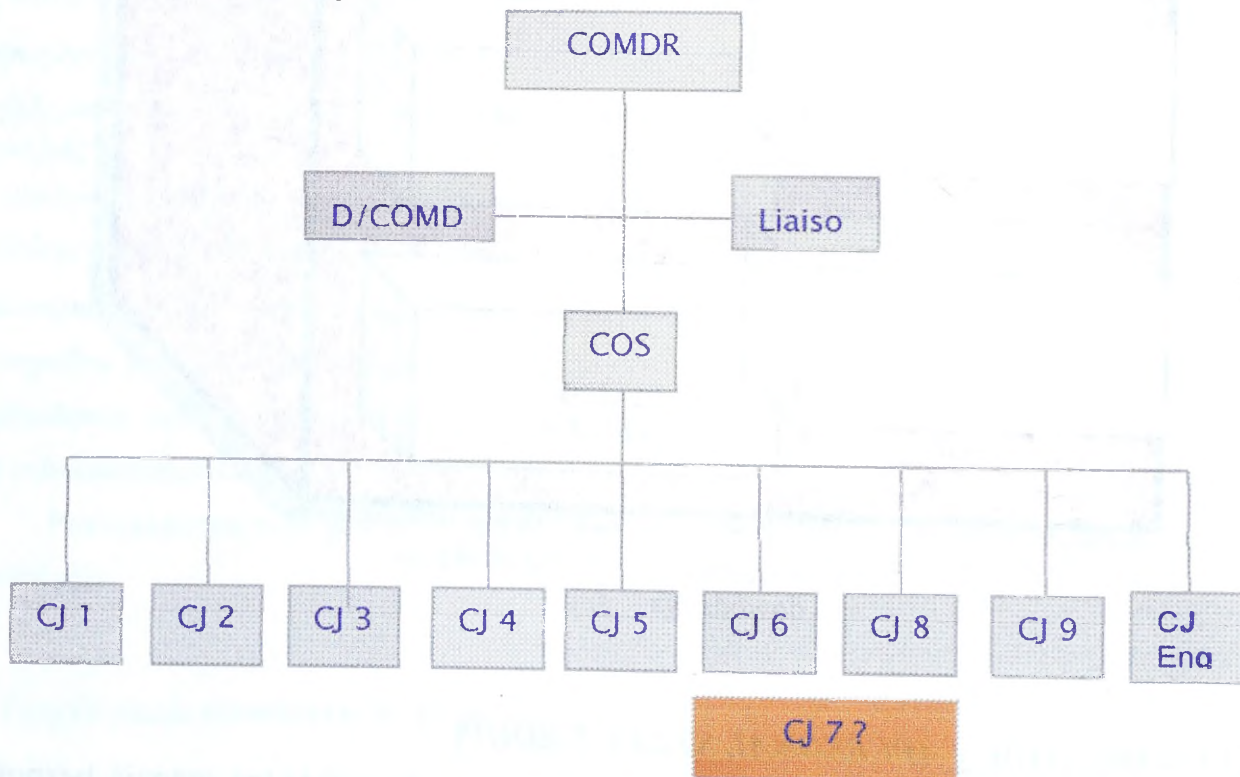
Obejmuje ona komórki organizacyjne (i/lub osoby funkcyjne) odpowiedzialne Głównie /choć nie tylko/ za problematykę wykorzystania rodzajów wojsk i służb.

Oficerowie łącznikowi.(LIAISON OFFICERS)

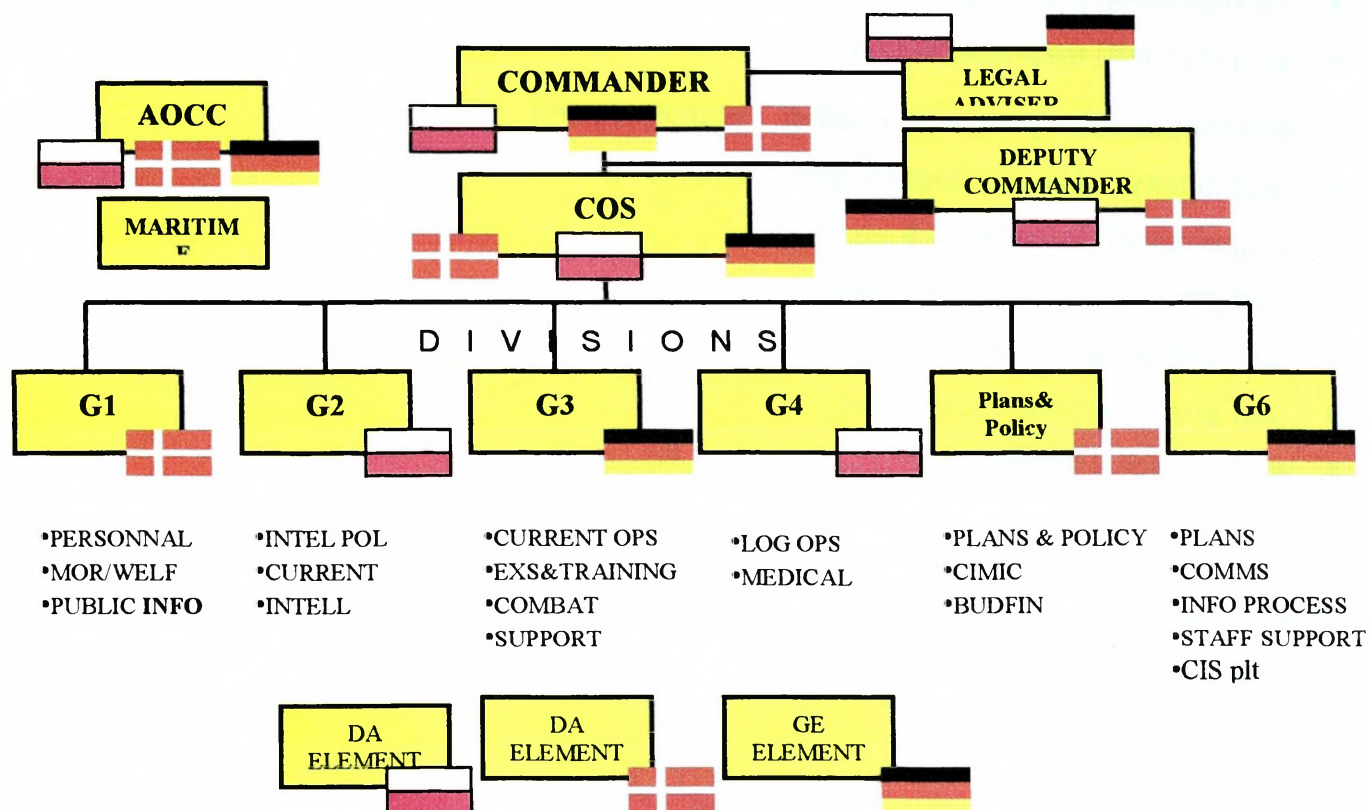
Właściwie przygotowane i wyposażone osoby (zespoły) funkcyjne, których zadaniem jest zapewnienie sprawnej wymiany informacji pomiędzy dowództwami.

Natomiast w działaniach sił połączonych struktura dowództwa budowana jest zasadniczo na grupie głównej sztabu z tym, że komórki te są liczniejsze (od 1 do 9) i mają inne zakresy problemów do rozwiązywania

Przykładowe komórki organizacyjno-funkcjonalne w dowództwach połączonych (JOINT HQ) przedstawiono poniżej.



STRUKTURA ORGANIZACYJNA DOWÓDZTWA KORPUSU WIELORARODOWEGO PÓŁNOCNY -WSCHÓD (MNC NW) (HEADQUARTES STRUCTURE)



3.3. Organizacja stanowisk dowodzenia w działaniach połączonych

W zależności od szczebla organizacyjnego i przeznaczenia określonego stanowiska dowodzenia w systemie dowodzenia, jego strukturę wewnętrzną tworzą elementy funkcjonalne powstałe na bazie specjalistów wydzielonych ze składu jednej a często nawet kilku komórek organizacyjnych danego dowództwa wzmocnione specjalistami lotnictwa, marynarki, sił specjalnych, grupami łącznikowymi itp. w zależności od problematyki jaką się zajmują. Ilość elementów funkcjonalnych stanowisk dowodzenia oraz wielkość ich obsady personalnej uzależniona jest od wielu czynników.

Szczegółową strukturę organizacyjno-funkcjonalną stanowisk dowodzenia określają dowódcy danego szczebla organizacyjnego uwzględniając specyfikę działań, zaistniałą lub prognozowaną sytuację operacyjno-taktyczną oraz potrzebę współdziałania lub funkcjonowania w sojuszniczym systemie dowodzenia.

Uwzględniając wnioski z przeprowadzonych wcześniej badań oraz ograniczenia organizacyjno-finansowe i rolę poszczególnych specjalistów dowództw w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia przyjęto za niezbędne funkcjonowanie następujących komórek sztabowych na stanowiskach dowodzenia sił połączonych:

1) **w centrum dowodzenia** – grupy(zespoły):

- dowódca;
- grupa(zespół) dowodzenia wojskami w działaniach bieżących (J3ops);
- szef sztabu;

- grupa(zespół) planowania działań (J5plans);
- grupa(zespół) rozpoznania (J2).

2) w centrum zabezpieczenia działań – grupy(zespoły):

- szef logistyki(J4) szef komórki personalnej (J1);
- grupa(zespół dowodzenia logistyką;
- szef grupy(zespołu) materiałowej;
- grupa(zespół) materiałowa;
- szef grupy(zespołu) technicznej;
- grupa(zespół) techniczna
- grupa(zespół) personalny.

3) w centrum wsparcia działań – grupy(zespoły):

- koordynator wsparcia ogniowego;
- grupa(zespół) Artylerii;
- grupa(zespół) OPL;
- grupa(zespół) WInż.;
- grupa(zespół) OPChem;
- grupa(zespół) WL.

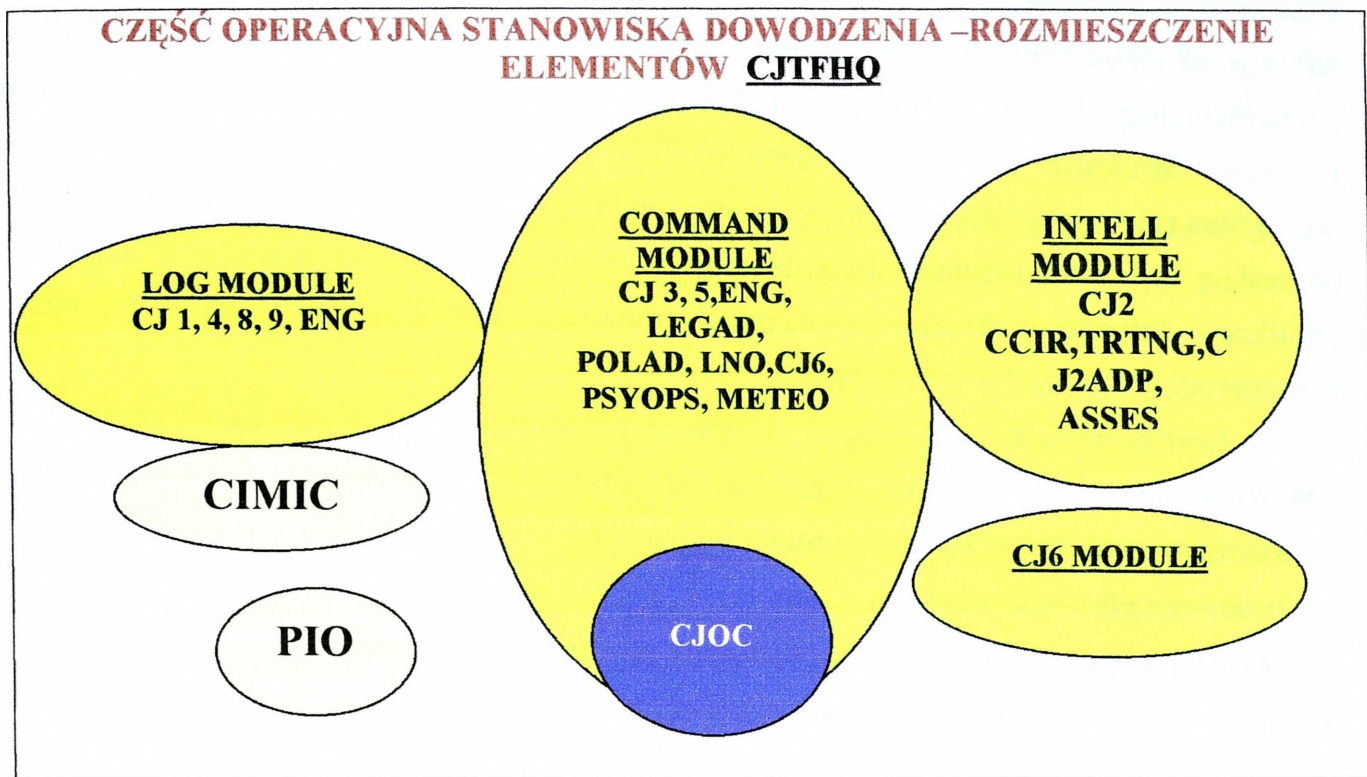
4) w centrum wsparcia dowodzenia i łączności – grupy(zespoły):

- szef centrum wsparcia dowodzenia i łączności(J6);
- grupa(zespół) organizacji dowodzenia;
- grupa(zespół) informacyjna(koordynacyjna);
- grupa(zespół) łączności i informatyki.

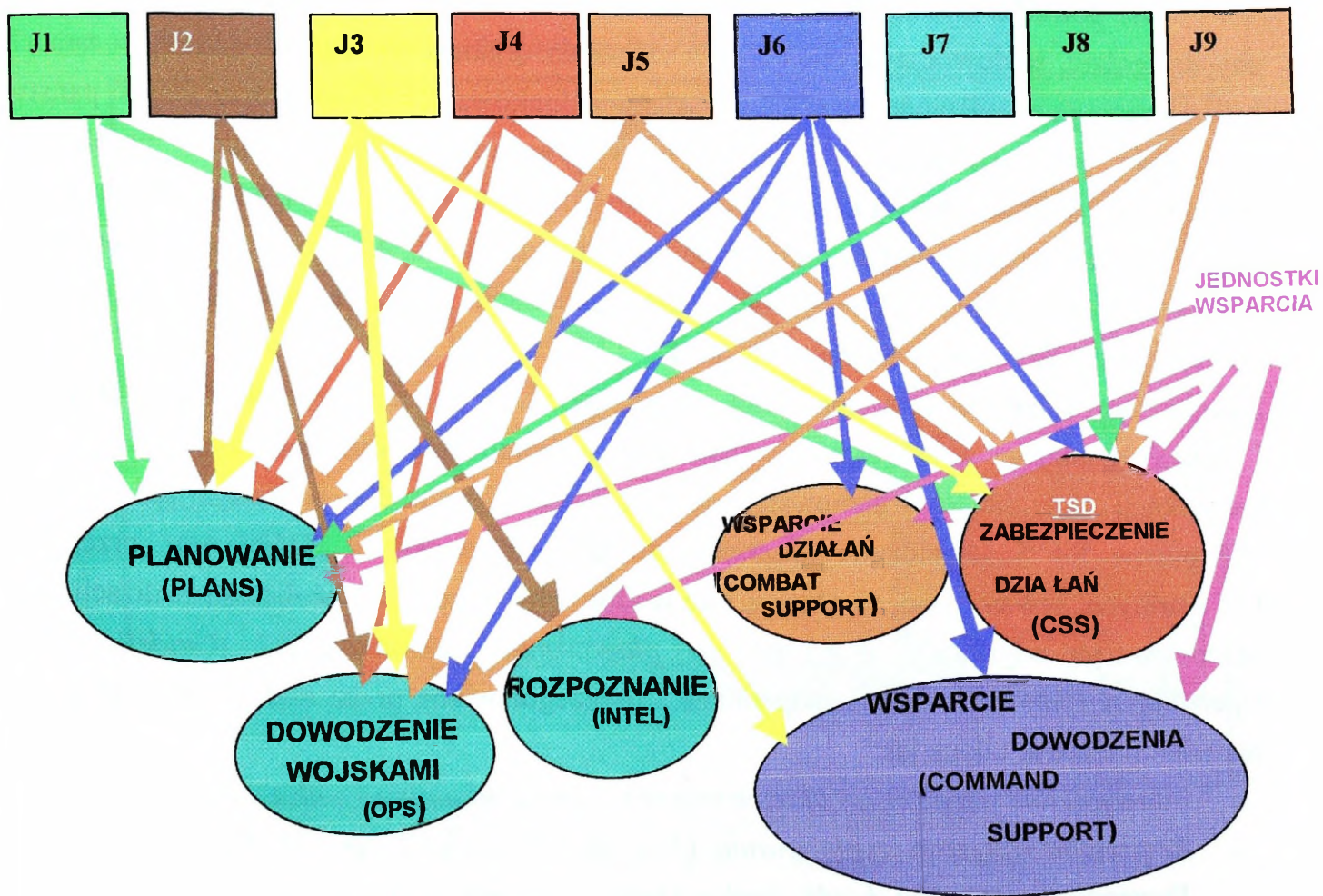
Zakres zadań wykonywanych przez te komórki będzie się jednak różnił na poszczególnych szczeblach organizacyjnych dowodzenia. Związane jest to z ilością i jakością podległych sił i środków walki, wielkością rejonów odpowiedzialności operacyjnej oraz możliwościami samych komórek sztabowych stanowisk dowodzenia. Na podstawie analizy dokumentów i wyników z obserwacji ćwiczeń można sformułować następujące wnioski odnośnie dotychczas funkcjonujących struktur stanowisk dowodzenia sił połączonych:

- brak szczegółowych regulacji w dokumentach normatywnych NATO;
- duże różnice narodowe;
- podział na zespoły funkcjonalne:
 - *planowania,*
 - *bieżących działań,*
 - *rozpoznania,*
 - *wsparcia bojowego,*
 - *wsparcia logistycznego,*
 - *wsparcia dowodzenia.*

Przykładową strukturę części operacyjnej stanowiska dowodzenia w operacji połączonej przedstawiono poniżej



Elementy grupy głównej sztabu dowództwa sił połączonych podczas transformacji na stanowisko dowodzenia - przykład



Elementy centrum operacyjnego SD w operacji połączonej

Działania w skali sojuszu NATO są z zasady działaniami o charakterze połączonym. Jednakże z samej istoty Sojuszu wynika fakt, iż w jego działaniach uczestniczą komponenty kilku państw sojuszniczych. Tego typu działania znane są, jak wcześniej wspomniano, jako *allied joint operations*. We współczesnej Europie (i nie tylko) to właśnie NATO jest i w przewidywalnej przyszłości będzie organizatorem operacji takich, jak choćby te w Bośni, czy Kosowie. Struktura dowodzenia Sojuszu, jego procedury dowodzenia odgrywać będą szczególną rolę w planowaniu i prowadzeniu wielonarodowych działań połączonych. Fakty te pozwalają na sformułowanie stwierdzenia, iż zasady dowodzenia zawarte w sojuszniczej publikacji dotyczącej działań połączonych można z powodzeniem odnieść również do wielonarodowych działań połączonych.

Analiza polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu oraz wyniki badań empirycznych pozwalają na sformułowanie wniosku, iż podczas sprawowania dowodzenia siłami połączonymi szczególne znaczenie miała będzie daleko idąca jednolitość w zakresie:

- *procesów planistycznych;*
- *struktur organizacyjno – funkcjonalnych organów dowodzenia;*
- *dokumentów planistycznych i dyrektywnych.*

4. PLANOWANIE DZIAŁAŃ POŁĄCZONYCH

Nie potrzeba dokładnych analiz struktur dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego aby stwierdzić, iż dowództwa NATO 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.

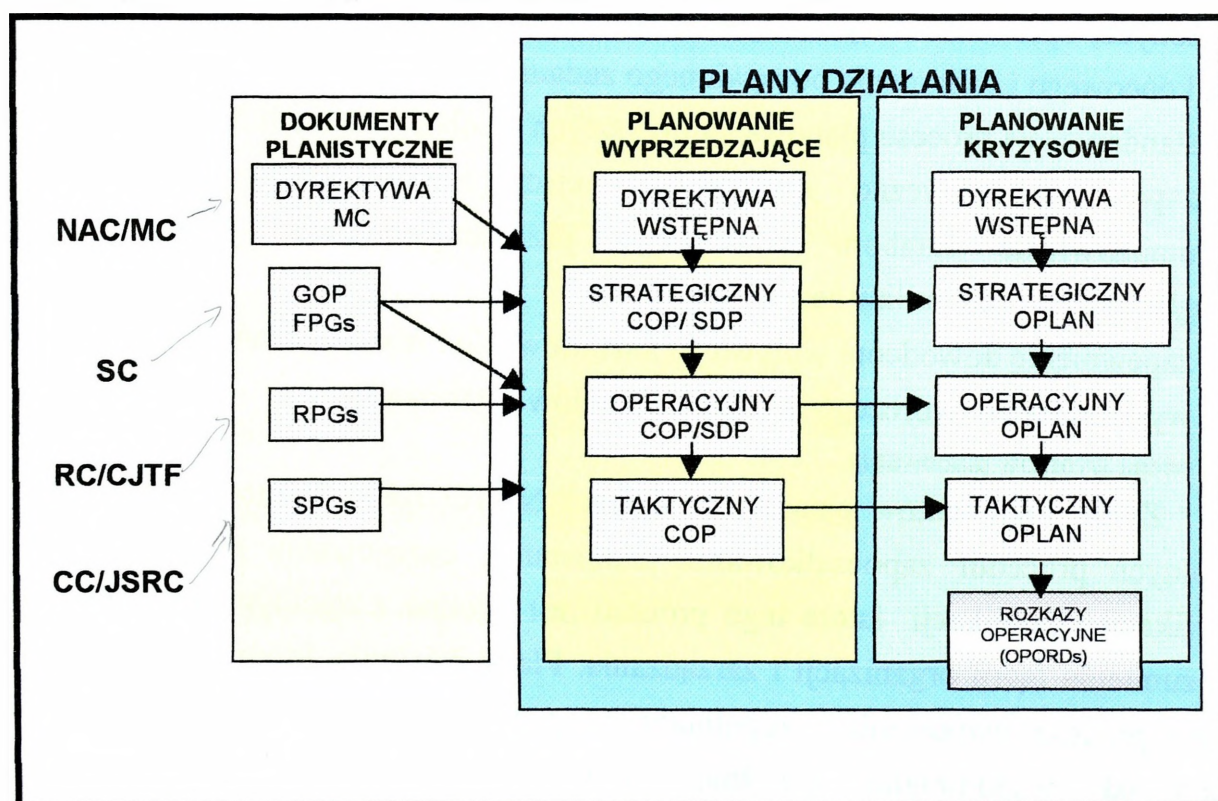
Zasadniczym celem opracowania takich wytycznych było jednoznaczne określenie procedur i odpowiedzialności w zakresie przygotowania, zatwierdzania, dystrybucji, wdrażania oraz weryfikacji dokumentów planowania działań niezbędnych dla realizacji zadań przez Dowódców Sił Sojuszniczych (*Supreme Allied Commanders – SACs*) oraz przez ich podwładnych. Stwierdzono, że główną rolę w sformalizowaniu i ujednoczeniu realizacji tych przedsięwzięć odgrywają *Wytyczne do planowania działań NATO (Guidelines for Operational Planning -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).*

Istotne w tym zakresie są także opracowania sojusznicze serii *AJP* (*Allied Joint Publications* – opracowania sojusznicze dotyczące problematyki działań połączonych), takie jak *AJP-01(B)* – *Allied Joint Doctrine* (*Doktryna sojuszniczych działań połączonych*), czy też *AJP-3 Allied Joint Operations* (*Sojusznicze działania połączone*). 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 także *Combined Joint Task Force Headquarters* /*CJTF HQ*/ czyli dowództwa zgrupowań wielonarodowych sił połączonych) szczebla strategicznego, operacyjnego i taktycznego (rys. 4.1), niezależnie od rodzaju tworzonych planów czy używanych (planowanych do użycia) sił. Omawiany proces dotyczy zatem zarówno problematyki planowania wyprzedzającego, jak i kryzysowego.



Rys. 4.1. Zależności pomiędzy szczeblem dowodzenia NATO, dokumentami planistycznymi, rodzajem planowania i rodzajami planów działania

Planowanie wyprzedzające (*Advance Planning*) jest procesem opracowywania planów działania na podstawie przewidywanych zagrożeń Sojuszu, opartym na prawdopodobnych scenariuszach rozwoju sytuacji. Produktem końcowym planowania wyprzedzającego jest plan alternatywny (*Contingency Plan - COP*) lub obowiązujący plan obronny (*Standing Defence Plan - SDP*).

Plan alternatywny przeznaczony jest do zapewnienia zdolności reagowania na możliwe przyszłe zagrożenia bezpieczeństwa (dotyczy to zarówno działań w ramach Artykułu 5. Traktatu Waszyngtońskiego jak i poza nim).

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

Planowanie kryzysowe (*Crisis Response Planning*) polega z kolei 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*.

Zasadnicze cele, dla realizacji których opracowano proces planowania działań połączonych, oprócz tak oczywistego jak stworzenie planu (planów) osiągnięcia pożądanego stanu końcowego i wykonania postawionego zadania, to:

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

Zbiór dokumentów planowania działań NATO został opracowany dla zapewnienia wspólnych procedur zapoczątkowania planowania, opracowania planów, ich akceptacji, weryfikacji i publikacji. Istota tego procesu jest zgodna z ogólnymi zasadami planowania w rozumieniu teorii organizacji i zarządzania. 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

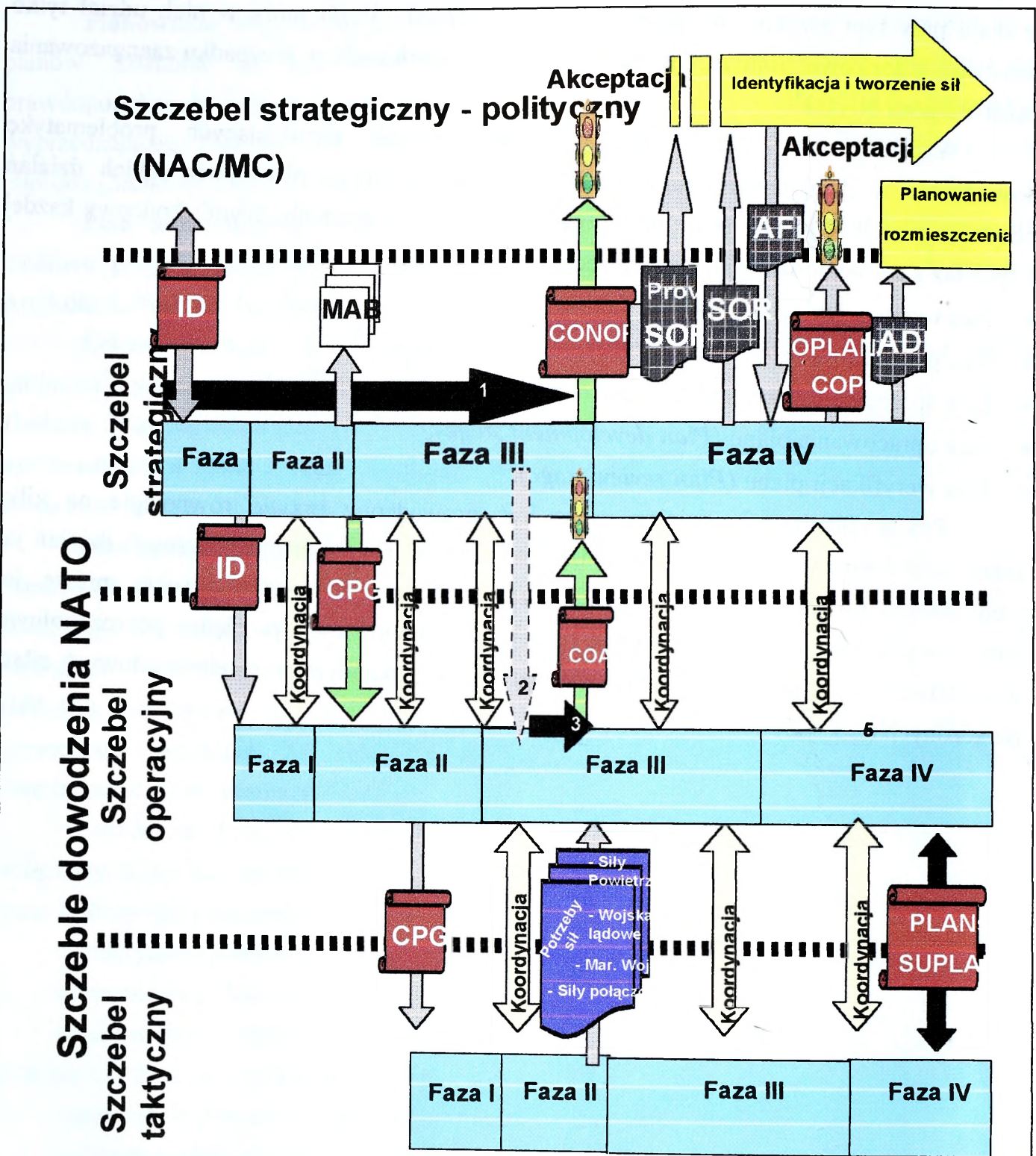
te mają przy tym zwykle charakter sojuszniczy (*Allied*), jeżeli biorą w nich udział tylko państwa – członkowie Sojuszu, lub wielonarodowy (*Combined*), w przypadku zaangażowania państw z poza NATO⁴¹.

Wyniki analiz treści publikacji sojuszniczych poruszających problematykę dowodzenia w działaniach połączonych wskazują, iż proces planowania takich działań obejmuje pięć, kolejno po sobie następujących, faz planistycznych. Wynik końcowy każdej z tych faz stanowi podstawę do rozpoczęcia realizacji 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. Zależać to będzie zarówno od charakteru planowanych działań jak i od zakresu prowadzonych prac planistycznych. Należy więc zdawać sobie sprawę, jak wielką w takiej sytuacji rolę odgrywać będzie ścisła koordynacja pomiędzy poszczególnymi dowództwami oraz poszczególnymi państwami partycypującymi w wielonarodowych siłach połączonych (rys. 4.2).

⁴¹ J. Kręcikij, *Wybrane aspekty procesu planowania działań NATO (NATO Operational Planning Proces)*, Warszawa, AON 2000, s. 7 – 11.



ADL - Allied Disposition List - Wykaz sił dysponowanych przez Sojusz
 AFL - Allied Force List - Zestawienie sił Sojuszu
 COA - Course of Action - wariant działania
 CONOPS - Concept of Operations - zamiar działania
 CPG - Commander's Planning Guidance - wytyczne dowódcy do planowania
 ID - Initiating Directive - dyrektywa wstępna
 SOR - Statement of Requirement - określenie / ustalenie wymagań (co do potrzebnych sił)
 SUPLAN - Supporting Plan - plan szczegółowy

Rys. 4.2. Istota równoległego planowania działań na różnych szczeblach dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego

Źródło: Opracowano na podstawie GOP

4.1. 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 wydarzenia polityczne czy też militarne. Ponadto, dowódcy określonych szczebli mogą sami zainicjować proces planowania, jeżeli wymuszają to na nich zmieniające się okoliczności.

Naczelnny Dowódca Sił Sojuszniczych (SAC) otrzymuje zazwyczaj polityczne wytyczne od Rady Północnoatlantyckiej (*North Atlantic Council – NAC*), Komitetu Planowania (*Planning Committee*) lub od Komitetu Wojskowego NATO (*Military Committee – MC*). Jednakże w dowództwach strategicznych (*Strategic Commands – SC*) możliwe jest rozpoczęcie planowania działań militarnych przed otrzymaniem takiej dyrektywy, zgodnie z właściwymi dokumentami normującymi takie sytuacje⁴². Na kolejnych szczeblach dowodzenia, w dowództwach regionalnych (*Regional Commands – RC*) i niżej, do rozpoczęcia procesu planowania konieczne jest otrzymanie od przełożonego dyrektywy wstępnej, zawierającej zwykle informacje ugrupowane w następujący sposób:

- *Przegląd sytuacji.*
- *Środek (środki) ciężkości (już zidentyfikowane przez dowództwo wydające dyrektywę).*
- *Przewidywania (założenia).*
- *Polityczne i militarne zakazy i nakazy.*
- *Cele strategiczne.*
- *Pożądany stan końcowy.*
- *Polityczny.*
- *Militarny.*
- *Zadanie (Mission) strategiczne.*
- *Zadania (Tasks).*
- *Zasady użycia siły (Rules of Engagement - ROE).*
- *Logistyka i kluczowe problemy zasilania.*
- *Inne wytyczne koordynacyjne.*

Z punktu widzenia dalszej pracy w ramach procesu planowania, wychodząc z założenia, iż każda faza tworzy podstawę do przeprowadzenia następnej, w fazie pierwszej najważniejsze wydarzenia to (tabela 4.1):

⁴² Np. *Defensive Requirements Review Planning Situation (DRR PS)*, GOP, s. 4-2.

Tabela 4.1.

Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w I fazie procesu planowania działań połączonych

Faza planowania	Główne problemy	Czynności	Rezultaty
Faza I (wstępna)	Otrzymanie lub identyfikacja zadania (zadań)	otrzymanie dyrektywy wstępnej jeżeli została wydana przez szczebel nadrzędny, przeprowadzenie wstępnej oceny sytuacji strategicznej, utworzenie grupy planowania działań, zgromadzenie niezbędnych informacji.	Zidentyfikowanie potencjalnych sposobów reakcji militarnej (w bardzo ogólnym zakresie)

Zródło: Opracowano na podstawie GOP

- otrzymanie ze szczebla nadrzędnego dyrektywy wstępnej lub samodzielne rozpoczęcie planowania (tylko w *Strategic Commands* – gdyż tylko dowódcy na strategicznym szczeblu dowodzenia NATO, czyli *SACEUR* i *SACLANT*, są do tego uprawnieni);
- przeprowadzenie wstępnej oceny sytuacji strategicznej w oparciu o posiadane do tej pory informacje;
- zorganizowanie specjalistycznego zespołu w ramach dowództwa, składającego się z odpowiednio przygotowanych, reprezentujących różne specjalności oficerów, którzy rozwiązywać będą problemy planistyczne, określanego jako **grupa planowania działań** (*Operational Planning Group – OPG*);
- zgromadzenie niezbędnych dla rozpoczęcia procesu planowania informacji.

4.2. Faza II (początkowa)

Wyniki analizy treści *GOP* wskazują, że po otrzymaniu dyrektywy wstępnej dowódca dokładnie określa co musi być osiągnięte. Jak wspomniano, w zależności od sytuacji, zapoczątkowanie procesu planowania może nastąpić w wyniku otrzymania dyrektywy, ustnych wytycznych lub założeń wypracowanych przez grupę dowódcy. Niezależnie od sposobu rozpoczęcia procesu planowania konieczne jest dokładne zrozumienie myśli przewodniej przełożonego, oraz jasne sprecyzowanie pożądanego stanu końcowego. Efektem finalnym tej fazy są wytyczne dowódcy do planowania. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w II fazie *OPP* zaprezentowano w tabeli 4.2.

Tabela 4.2.

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

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*

4.2.1. 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 (typu Tasks),*
- *cele,*
- *pożądany stan końcowy,*
- *kryteria powodzenia.*

Przegląd aktualnej sytuacji w obszarze odpowiedzialności postrzegany jest tutaj 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 (typu *Mission*) przełożonego, celów i pożądanego stanu końcowego.

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

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

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

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

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

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

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

Wyniki badań ustaleń 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 wysiłki⁴³. *COG* stanowi tą charakterystyczną zdolność czy szczególne miejsce, z którego siły militarne, państwo czy sojusz czerpie swą swobodę działania, fizyczną siłę lub wolę walki. Środek ciężkości sił przeciwnika jest aspektem jego szeroko rozumianej zdolności działania, który jeśli zostanie zaatakowany, zniszczony, wyeliminowany lub zneutralizowany, doprowadzi do nieuchronnej klęski lub spowoduje chęć strony przeciwnej do zawarcia pokoju na drodze negocjacji. Odwrotnie zaś - zniszczenie, eliminacja lub neutralizacja jakiegoś własnego środka ciężkości prowadzi do własnej nieuniknionej klęski. *COG* może obejmować: zgrupowanie sił przeciwnika lub ich strukturę dowodzenia, opinię publiczną, narodową wolę walki oraz strukturę sojuszu czy koalicji. Sedno planowania działań leży w zdolności do skoncentrowanego połączonego oddziaływania na *COG* sił przeciwnika, przy równoczesnej ochronie własnego środka (środków) ciężkości.

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

⁴³ *GOP*, s. 3-1

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 wpływają 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 z kolei 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.

4.2.2. 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 przykład⁴⁴:

„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 infrastruktury przemysłowa i petrochemiczną (CO), oraz jeśli będzie to konieczne przeprowadzić operację zaczepną w odpowiedzi na agresję zbrojną strony przeciwnej (CO) w celu przywrócenia suwerenności Krajowi C (W JAKIM CELU)”.

Sprecyzowane zadanie własne jest jednym z zasadniczych wyników analizy otrzymanego zadania. Precyzowanie zadania jest analitycznym procesem trwającym tak

⁴⁴ J. Kręcikij, *Wybrane aspekty ...*, s. 31.

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 prowadzona jest następnie 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.

4.2.3. 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. Wynikami odprawy informacyjnej są przygotowane **wytyczne dowódcy do planowania**, które odzwierciedlają akceptację przez dowódcę wyników analizy zadania, w tym przyjmowanych przez sztab kierunków dalszej pracy. Układ odprawy informacyjnej zawarto w załączniku 1.

4.2.4. Wytyczne dowódcy do planowania

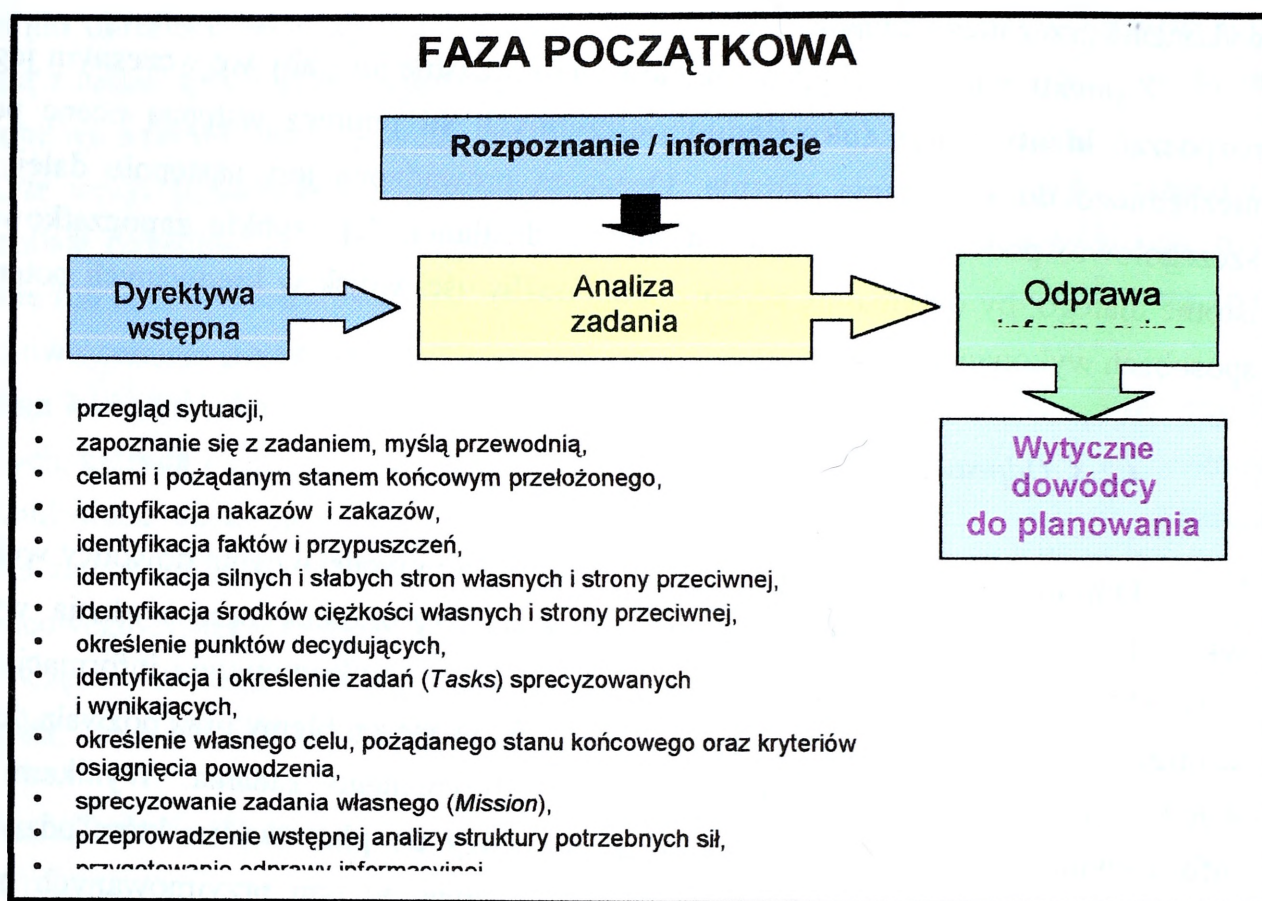
Konsekwencją fazy początkowej są, jak wspomniano, **wytyczne dowódcy do planowania** - formalny dokument, który może służyć jako dyrektywa wstępna do rozpoczęcia planowania na własnym szczeblu dowodzenia, jak i w podległych dowództwach. Wytyczne dowódcy do planowania - produkt finalny odprawy informacyjnej, 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, prowadzącej do opracowania zamiaru działania. Układ wytycznych dowódcy do planowania zawarto w załączniku 2.

Na rys. 4.3 przedstawiono zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w trakcie fazy początkowej procesu planowania działań połączonych (wielonarodowych działań połączonych).

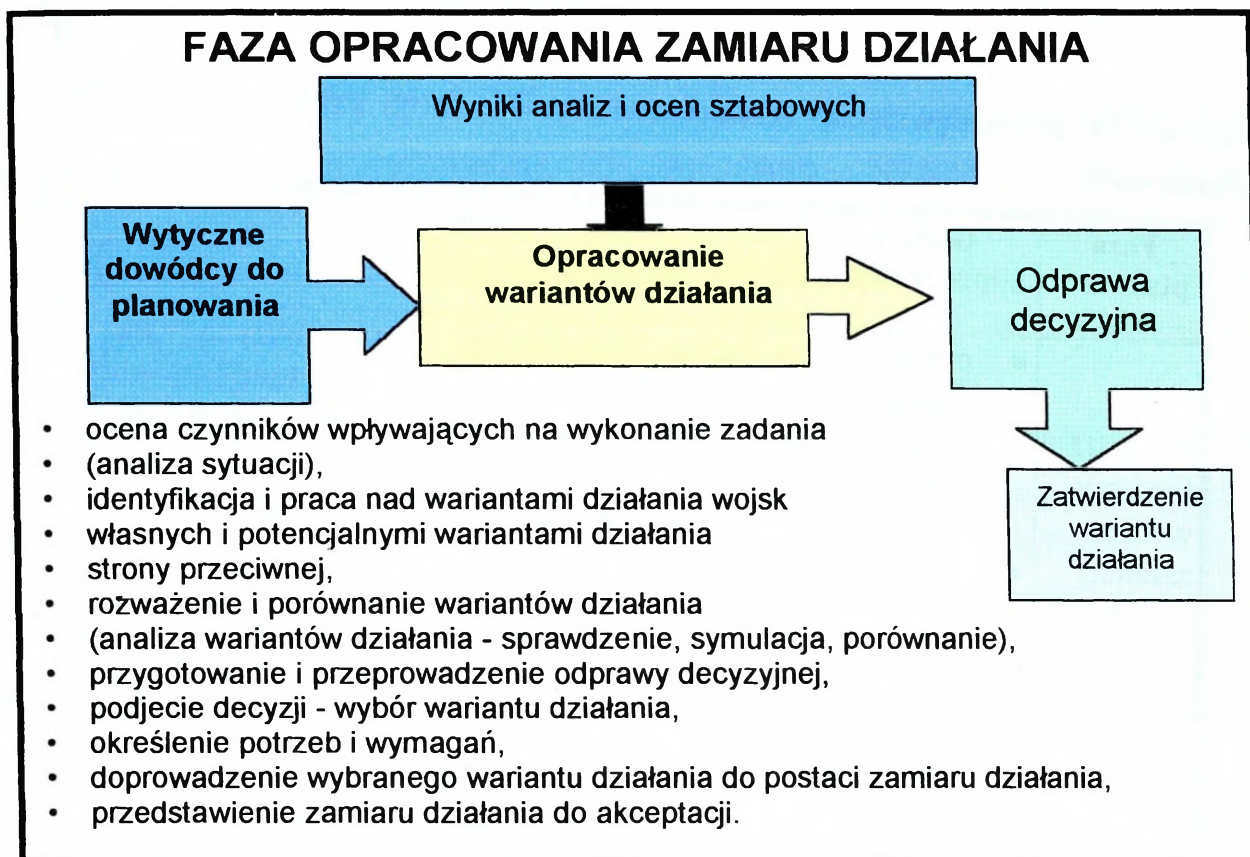


Rys. 4.3. Istota fazy początkowej procesu planowania działań NATO
 Źródło: Opracowano na podstawie GOP

4.3. 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. 4.4).

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. 4.4. 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 4.3.

Tabela 4.3.

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, • praca nad wariantami i 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 - SOR</i> - określenie/ustalenie wymagań.

Zródło: Opracowano na podstawie *GOP*

4.3.1. 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 3.

4.3.2. 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 sojuszniczych 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 (*Course of Action – CoA*) jest niczym innym jak egzemplifikacją możliwego sposobu wykonania zadania. Jedną z dróg uszczegółowienia i rozwinięcia ogólnego początkowo wariantu jest sformułowanie odpowiedzi na następujące pytania:

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

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

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

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

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

- *czy jeżeli wariant działania zostanie zrealizowany zgodnie z jego ideą, doprowadzi to do*

wykonania zadania ?,

- *czy dysponowane środki są wystarczające do realizacji wariantu działania ?*,
- *czy dysponowane środki będą efektywnie wykorzystane, czy poziom ryzyka jest dopuszczalny, a potencjalne straty akceptowalne ?*,
- *czy wariant działania różni się w sposób jednoznaczny od pozostałych, tak aby móc następnie porównać ich wady i zalety ?*,
- *czy wariant działania jest spójny i kompletny, czy odpowiada jednoznacznie na pytania: kiedy, kto, co, gdzie i jak ?*

Symulacja opracowanych wariantów działania to sposób rozważania (sprawdzenia) każdego wariantu wobec potencjalnych sposobów działania strony przeciwnej. Zazwyczaj do symulacji przyjmuje się najbardziej prawdopodobny i najgroźniejszy (dla wojsk własnych) sposób działania strony przeciwnej. Oprócz sprawdzenia poprawności i synchronizacji działań w każdym wariacie, **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.

4.3.3. 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 4. 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*).

4.3.4. 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 5.

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 (*Supporting Plans - SUPLANs*)⁴⁵, których sporządzanie powinno się rozpocząć tak szybko, jak to możliwe.

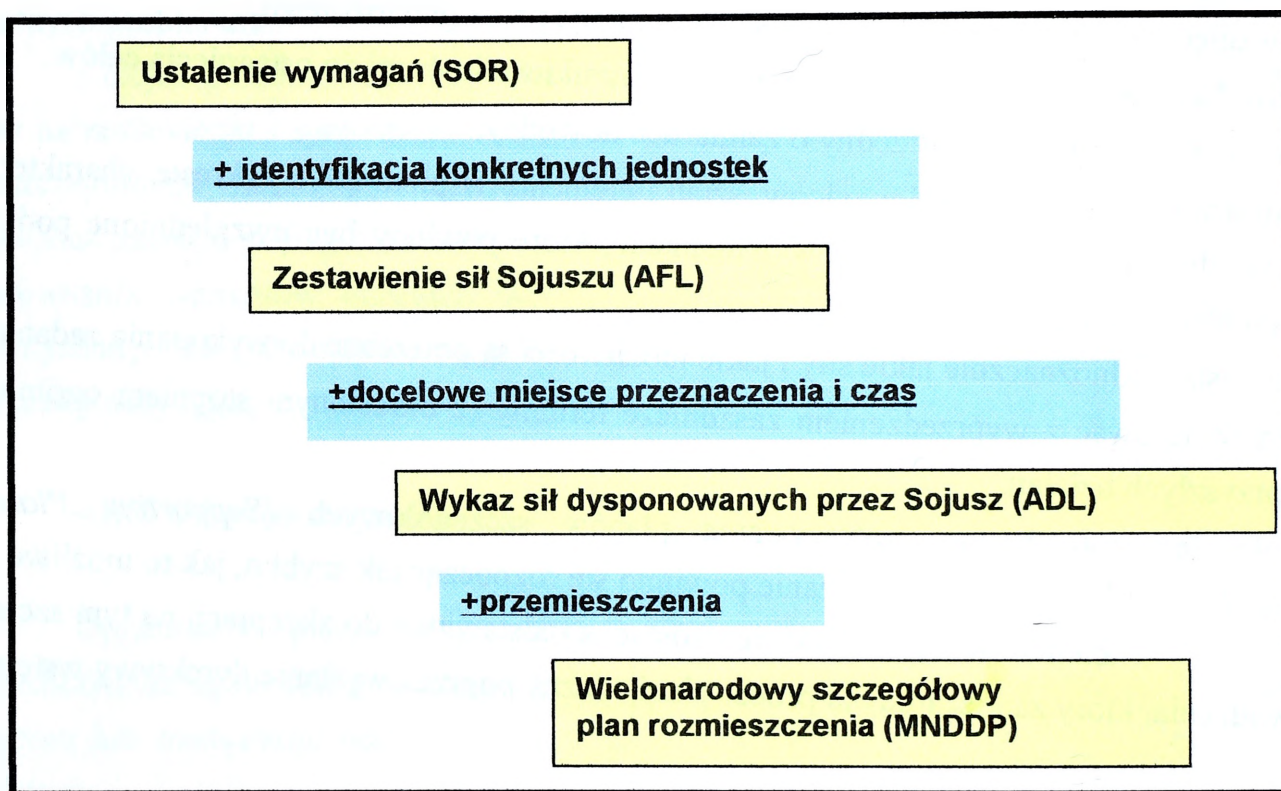
Zamiar działania powinien zostać przedstawiony do akceptacji na tym szczeblu dowodzenia, który zapoczątkował proces planistyczny poprzez wysłanie dyrektywy wstępnej.

4.3.5. Identyfikacja sił

Analiza treści *AJP – 01(B)* oraz *GOP* prowadzi do stwierdzenia, iż znaczna część prac planistycznych, poczynając 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*

⁴⁵ 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

Requirement - SOR), identyfikując siły potrzebne do wykonania każdego z zadań. Przykładowy układ *SOR* przedstawiono w załączniku 6. 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 państwu 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. 4.5).



Rys. 4.5. Ideowy schemat procesu identyfikacji sił
 Źródło: Opracowano na podstawie GOP

4.4. 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 / koordynację sporządzania planu,
- przedstawienie planu do zatwierdzenia przełożonym,

- wydanie planu.

Zestawienie głównych przedsięwzięć realizowanych w IV fazie przedstawiono w tabeli 4.4.

Tabela 4.4.

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 sporządzania 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 – ADL</i> – Wykaz sił dysponowanych przez Sojusz)

Zródło: Opracowano na podstawie *GOP*

4.4.1. 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 7.

4.4.2. Zatwierdzenie / akceptacja planu

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

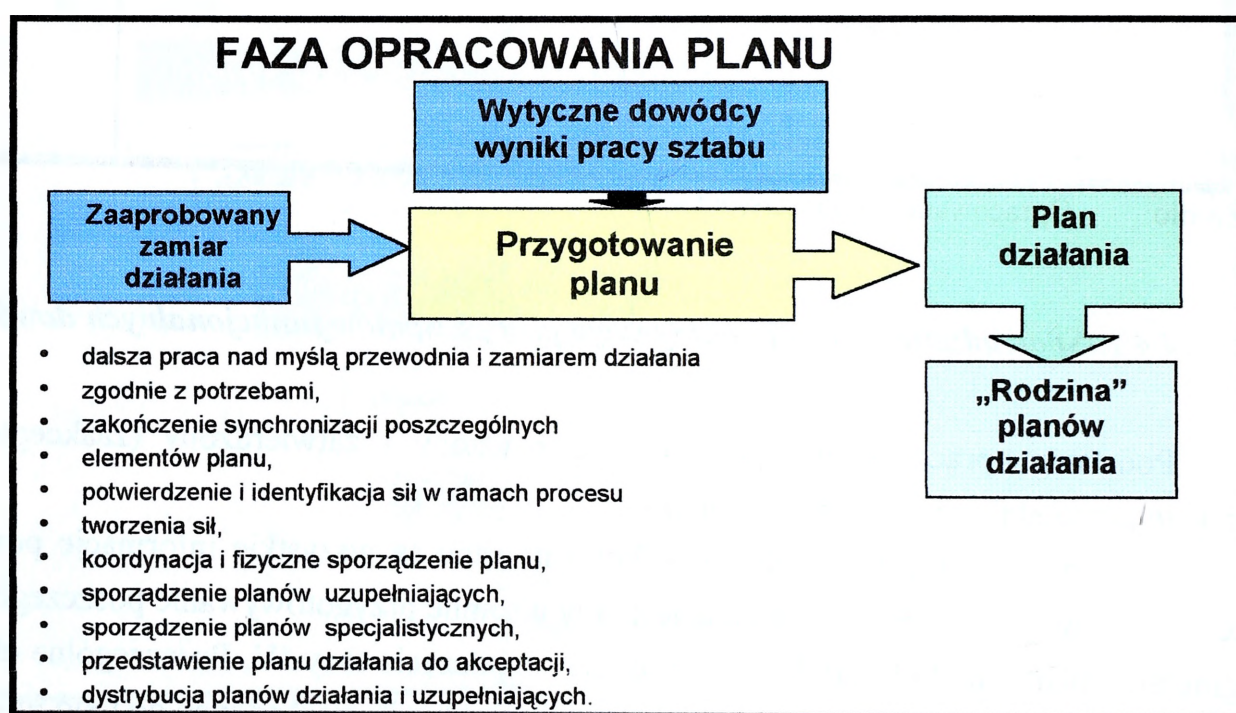
działania (*OPLAN*) i obowiązujące plany obronne (*SDP*) powinny być zatwierdzone przez Radę Północnoatlantycką (*NAC*). Wszystkie plany alternatywne, działania i plany szczegółowe (*SUPLAN*) wymagają akceptacji szczebla dowodzenia, który nakazał rozpoczęcie procesu planowania.

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

4.4.3. 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. 4.6.



Rys. 4.6. Istota fazy opracowania planu działania procesu planowania działań NATO.

Źródło: Opracowano na podstawie GOP grupa(zespół)

4.5. Faza V (weryfikacja planu)

Faza weryfikacji planu obejmuje dwa zasadnicze etapy: **sprawdzanie planu i jego ocenę**. W konsekwencji tych przedsięwzięć może zajść niekiedy potrzeba przeprowadzenia dodatkowej odprawy decyzyjnej. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w ramach fazy piątej zestawiono w tabeli 4.5.

Tabela 4.5.

**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

Zródło: Opracowano na podstawie *GOP*

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

W trakcie działań plan musi być sprawdzany w sposób ciągły, gdyż pojawiające się zmiany w sytuacji powodować będą konieczność uaktualnienia planu. Uaktualnienie takie może zostać zarządzone także przez szczebel nadrzędny. W każdym przypadku konieczna jest ocena, czy wystarczające będzie uaktualnienie planów już istniejących, czy też konieczne stanie się sporządzenie nowych. Aktualizacja koncentrowana jest głównie na nowych zagrożeniach, dyspozycyjności sił, poprawności planów alternatywnych itp. Po dokonaniu weryfikacji planu, dowódca zostaje zapoznany z wynikami tego przedsięwzięcia, łącznie z propozycjami działań jakie powinny być podjęte w związku ze zmianami sytuacji. Istotne jest, iż każda zmiana o charakterze zasadniczym wprowadzona do planu wymagała będzie ponownej akceptacji tak zmodyfikowanego dokumentu przez właściwy szczebel nadrzędny.

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 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:

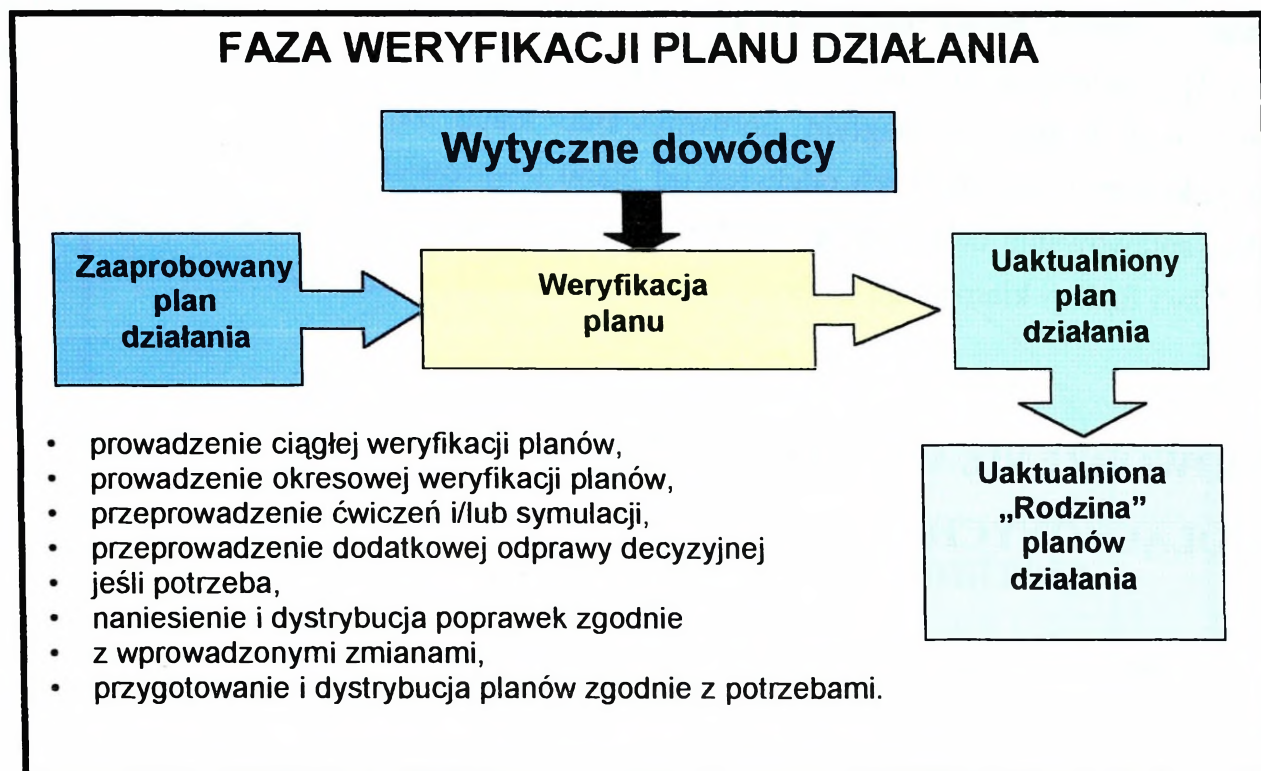
- uaktualnioną sytuację (sił strony przeciwnej / sił własnych),
- oddziaływanie nowej sytuacji na bieżący plan,
- potencjalne zmiany w istniejącym planie,
- ryzyko związane z dotychczasowym planem (jakie mogą być konsekwencje wprowadzenia zmian lub pozostawienia planu w dotychczasowej postaci),
- propozycje zmian.

Faza piąta (rys. 4.7) kończy przebieg procesu planowania działań połączonych 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.

Analiza przebiegu procesu planowania działań połączonych, który jak wspomniano ma swoje zastosowanie także w planowaniu wielonarodowych działań połączonych (*CJTF*), pozwala 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,*
- 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,



Rys. 4.7. Istota fazy weryfikacji planu działania w procesie planowania działań NATO

Źródło: Opracowano na podstawie GOP

- 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, w porównaniu do działań pojedynczego rodzaju wojsk, 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.*
- Podkreślić przy tym należy, że przedstawiony w rozdziale 4. proces nie jest w pełnym

tego słowa znaczeniu *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, od otrzymania zadania aż po sporządzenie dokumentów planistycznych. W trakcie dynamiki działań, podczas prowadzenia działań połączonych, odpowiednie dowództwa sprawują kontrolę (*Control*) nad realizacją planów przygotowanych w sposób przedstawiony powyżej. Kontrola ta polega na ciągłym porównywaniu stanu zaplanowanego z rzeczywistym, identyfikowaniu ewentualnych odchyłeń od planu i wprowadzaniu niezbędnych korekt. Jak widać, sprawowanie dowodzenia w toku działań nie odbiega wiele od rozumienia *kontroli* jako fazy i funkcji kierowania w ujęciu teorii organizacji i zarządzania.

5. DOWODZENIE W TRAKCIE PROWADZENIA DZIAŁAŃ POŁĄCZONYCH

Osiąganie celów militarnych w działaniach połączonych we współczesnych operacjach uzależnione jest od wielu czynników. Ze względu na specyfikę ich prowadzenia, uczestnictwo w operacjach sił o zróżnicowanych możliwościach i wyposażeniu technicznym, działających we wszystkich obszarach i na dużej przestrzeni, a zwłaszcza udział w nich komponentów różnych rodzajów sił zbrojnych, reprezentujących najczęściej kilka państw, także z poza Sojuszu, szczególnego znaczenia nabiera problematyka koordynacji i synchronizacji działań. Aby wysiłek poszczególnych komponentów sił połączonych przyniósł zakładany efekt synergii nieodzowne jest sprawne i skuteczne dowodzenie.

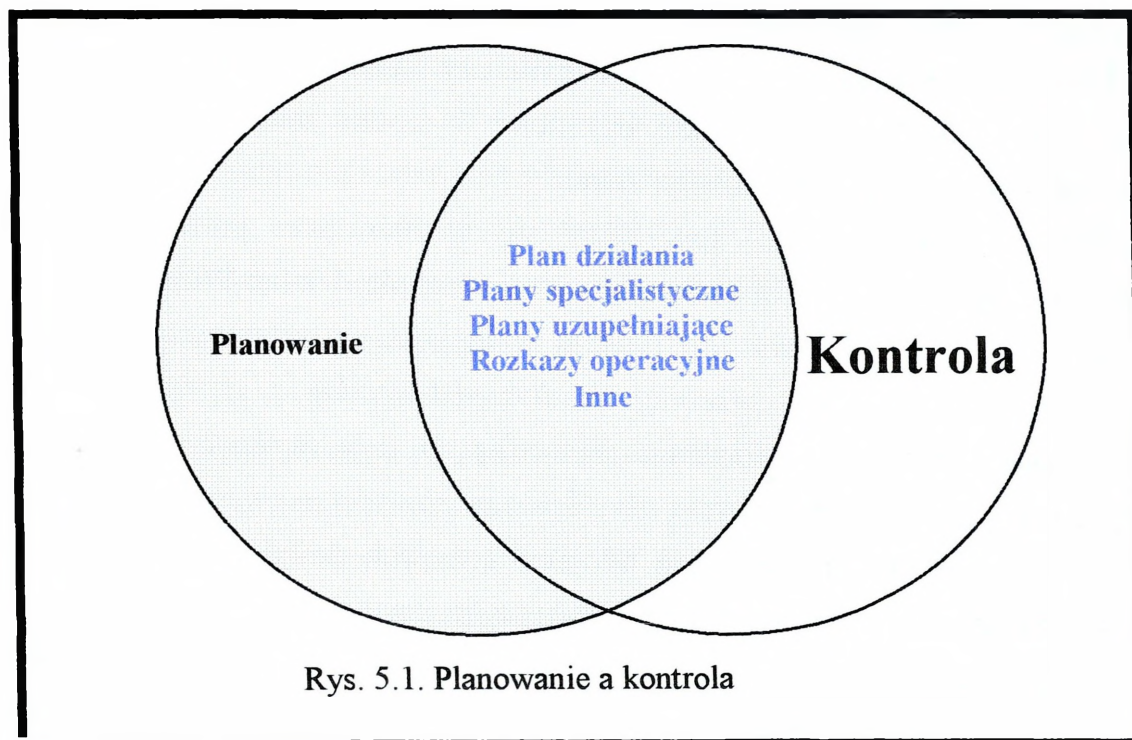
A zatem, traktując dowodzenie jako szczególną formę kierowania, można przyjąć, że jest ono spełniane przy pomocy typowych funkcji kierowniczych, takich jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę.

Dowodzenie w trakcie prowadzenia działań połączonych w potocznym rozumieniu najczęściej oznacza ciągle oddziaływanie dowódcy na podległe wojska w celu wykonania postawionego zadania. Polega ono na realizacji podjętej przez dowódcę decyzji, poprzez zbieranie, analizowanie i ocenianie informacji o położeniu, działaniu i stanie wojsk własnych i przeciwnika; podejmowaniu decyzji, co do dalszej realizacji przyjętego planu bądź jego modyfikacji, z jednoczesnym określeniem zadań i stawianiem ich wykonawcom; przewidywaniu zmian w sytuacji oraz wcześniejszym podejmowaniu stosownych działań.

Ta krótka i bardzo uproszczona charakterystyka dowodzenia w trakcie prowadzenia działań odpowiada w teorii problemu funkcji kontrolnej, której będzie poświęcony niniejszy rozdział.

5.1 Termin „kontrola”

Analityczno-decyzyjny proces planowania operacyjnego kończy się opracowaniem planu działania, planów pomocniczych i specjalistycznych, rozkazów operacyjnych i innych dokumentów dyrektywnych. Plany są następnie wdrażane przez szczegółowe działania mające doprowadzić do założonych celów. Na tym etapie proces planowania operacyjnego przekształca się w kolejną funkcję dowódczą - kontrolę. Związek między tymi funkcjami ilustruje rysunek 5.1.



W literaturze z zakresu teorii zarządzania można spotkać wiele definicji kontroli. Jedną z nich definiuje kontrolę jako: „proces, przez który kierownicy zapewniają, by rzeczywiste działania były zgodne z działaniami planowanymi. W planowaniu działalności organizacji ustala się podstawowe cele i zadania oraz sposoby ich realizacji. Za pomocą kontroli mierzy się postęp w realizacji i umożliwia kierownikom wykrycie dostatecznie wcześnie odchylenia od planu dla podjęcia działań korygujących, zanim będzie za późno. Często funkcje planowania i kontrolne pełnią różne osoby, lecz muszą się one ze sobą porozumiewać, by móc skutecznie działać.”⁴⁶

Z kolei inna definicja przedstawia kontrolę jako: „proces działania kierownictwa organizacji, którego naczelnym celem jest regulowanie i korygowanie wszelkich czynności dla zapewnienia ich przyszłej sprawności i skuteczności. (Zaprezentowane pojęcie kontroli jako

⁴⁶ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 458.

funkcji kierowniczej bardziej oznacza sterowanie bieżącą działalnością organizacji, niż sprawdzanie zaszłości”⁴⁷..

Przytoczone wyżej definicje „kontroli” pokazują, co „kontrola” ma osiągnąć, lecz nie dają jasnego obrazu, czym ona jest i z jakich elementów się składa. Przyjmując za R.J. Mocklerem⁴⁸, kontrola jest systematycznym ustanawianiem norm efektywności przy planowanych celach, projektowaniem informacyjnych sprzężeń zwrotnych, porównywaniem rzeczywistości z wyznaczonymi normami, ustalaniem odchyłeń i pomiaru ich znaczenia oraz podejmowaniem kroków by wszystkie zasoby przedsiębiorstwa były wykorzystane najskuteczniej dla osiągnięcia jego celów.

Istota kontroli zawiera się w stwierdzeniu, czy wynik działania organizacji jest zgodny z zamierzeniami oraz czy wszystkie czynności i środki zastosowane w działaniu były potrzebne do osiągnięcia zamierzonego stanu.

Z podobną ujęciem „kontroli” spotykamy się w literaturze poruszającej problematykę dowodzenia wojskami oraz w obowiązującym regulaminie działań Wojsk Lądowych. Według P. Sienkiewicza *„kontrolowanie jest funkcją polegającą na czynnościach zmierzających do stwierdzenia, czy rzeczywisty przebieg działań jest zgodny z zaprojektowanym wzorcem (modelem, planem) i czy te działania prowadzą do celu (wykonania zadania), ustalenia przyczyn ewentualnych niezgodności i określenia możliwości usunięcia niezgodności*”⁴⁹.

Natomiast Regulamin Działań Wojsk Lądowych definiuje kontrolę jako *„jedną z funkcji kierowania (dowodzenia) lub jako jedną z faz czynności kierowniczych. Istota kontroli polega na ustaleniu stanu rzeczywistego, to jest warunków, sposobów, wyników lub stopnia realizacji postawionych zadań, porównaniu stanu rzeczywistego z obowiązującymi wyznaczeniami (celami) określonymi w zadaniu (planie), wykryciu przyczyn niezgodności stanu rzeczywistego z wyznaczeniami, wskazaniu drogi do osiągnięcia sprawności i skuteczności działania przez: określenie sposobu usunięcia stwierdzonych niezgodności i niedociągnięć, ustalenie niezbędnych zmian w przebiegu procesu realizacji zadania lub korekty zadań, wskazanie pozytywnych środków, czynności lub wyników działania, wpływających na realizację zadania. Kontrola może być realizowana w formie bezpośredniej lub pośredniej*”⁵⁰.

Z kolei, w dokumentach dotyczących problematyki dowodzenia w działaniach połączonych (AJP-01), kontrola (**control**⁵¹) funkcjonuje w znaczeniu szerszym, co zostało przedstawione we wstępie tego rozdziału. Natomiast Słownik terminów i definicji NATO (AAP-6) definiuje kontrolę jako: *„władzę wykonywaną przez dowódcę nad częścią działań podległej organizacji, lub innej organizacji normalnie nie będącej pod jego dowództwem, obejmująca*

⁴⁷ A. K. Koźminski, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 199.

⁴⁸ w: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*,..., s. 458.

⁴⁹ P. Sienkiewicz, *Dowodzenie*..., s. 202.

⁵⁰ *Regulamin działań Wojsk Lądowych*, DWLąd. 16/99, Warszawa 1999, s.266.

odpowiedzialność za realizację rozkazów lub dyrektyw. Cała lub część tej władzy może być przeniesiona lub przekazana”.

Przytoczone definicje „kontroli” wykazują pewne różnice w ich znaczeniu. Należy jednak zauważyć, że występowanie w słowniku AAP-6 obok kontroli (*control*), takich pojęć jak: ośrodek kontroli i powiadamiania (*control and reporting centre*), obszar kontroli (*control area*) czy punkt kontrolny (*control point*), w których wyraz *control* jednoznacznie związany jest z kontrolą, pozwalają wyciągnąć wniosek, że dosłowne tłumaczenie nie zawsze musi oddawać istotę terminu, szczególnie w tłumaczeniu pojęć specjalistycznych. Stąd też, *control* należy postrzegać w połączeniu z terminem *command* jako dowodzenie, natomiast występującą samodzielnie jako pojęcie ściśle związane z kontrolą. O czym świadczy występowanie w definicji słownika (AAP-6) stwierdzenia: „**odpowiedzialność za realizację rozkazów i dyrektyw**”, czyli nadzorowanie wykonywania zadań.

W teorii problemu, w zależności od przyjętego kryterium, możemy wyróżnić wiele rodzajów kontroli. Kontrolę ze względu na czas jej prowadzenia można podzielić na:

- Prospektywną – poprzedzająca działanie;
- Bieżącą – prowadzoną w czasie działań;
- Retrospektywną – prowadzoną po zakończeniu działań⁵².

Kontrola prospektywna umożliwia sprawdzenie przed podjęciem działania znajomości i zrozumienia zadań (myśli przewodniej i sposobu rozegrania walki) przez podwładnych; realizacji funkcji planistycznych i organizacyjnych oraz innych zagadnień mających wpływ na wykonanie zadania.

Kontrola bieżąca polega na śledzeniu realizacji zadań a zwłaszcza osiąganych wyników pod względem czasowym, jakościowym i ilościowym. To nic innego jak zbieranie informacji z różnych źródeł (w większości od podwładnych) i porównywanie ich z planem działania. W czasie kontroli bieżącej dokonuje się jednocześnie koordynacji działania ze względu na czas, miejsce, i cel, aby każdy element był dostosowany do bieżącej sytuacji. Kontrola bieżąca wykazuje ścisły związek z innymi funkcjami dowódczymi. Stwierdzenie symptomów odchylenia jest sygnałem do rozpoczęcia działań zapobiegawczych wchodzące w zakres funkcji motywowania lub w wypadku zaistnienia znacznych negatywnych odchylenia, konieczne mogą okazać się zmiany dotyczące fazy planowania czy organizowania – sprzężenie zwrotne funkcji kontroli z funkcją planowania i organizowania.

Kontrola retrospektywna jest porównywaniem rezultatów z założonymi celami. Dostarcza ona informacji zarówno o sprawności funkcjonowania kontrolowanej jednostki organizacyjnej, sprawności systemu dowodzenia oraz słuszności koncepcji przyjętej do realizacji (celów, sposobów ich osiągnięcia, itp.). Ocena taka jest podstawą wyciągania

⁵¹ „**Control** - to władza sprawowana przez dowódcę, którą opisuje się jako proces w ramach, którego dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, stawia zadania i koordynuje działania wyznaczonych sił”, AJP-01(B).

⁵² P. Sienkiewicz, *Dowodzenie...*, s. 203.

wniosków na przyszłość, które mogą być wykorzystane w przyszłych działaniach oraz dla doskonalenia systemu dowodzenia⁵³.

Biorąc pod uwagę podział kontroli w oparciu o kryterium podmiotowe można wyróżnić:

- Kontrolę wykonywaną przez każdego wykonawcę zadania - samokontrolę;
- Kontrolę wykonywaną przez dowódcę – w stosunku do wszystkich podwładnych;
- Kontrolę wykonywaną przez zespoły kontrolujące – grupy (zespoły) oficerów wyznaczone przez dowódcę, w celu upewnienia dowódcy, iż jego rozkazy zostały odebrane, zrozumiane i we właściwy sposób realizowane. Grupy kontrolne są szczególnie użyteczne w przypadku niejasnych lub skomplikowanych sytuacji, potęgowanych brakiem meldunków od podwładnych.

Z kolei biorąc pod uwagę kryterium trybu podejmowania kontroli wymienia się:

- *Kontrolę planową* – prowadzoną na podstawie ustaleń lub istniejącej w dowództwie procedury prowadzenia kontroli;
- *Kontrolę doraźną* – spontaniczną, wynikającą z potrzeby chwili lub wymuszoną przez sytuację.

Kolejnym kryterium podziału kontroli może być zakres zadań kontrolnych. Wyróżnia się wtedy:

- *Kontrolę pełną (kompleksową)* – obejmującą całokształt działań określonego dowództwa, w określonym czasie, która umożliwia pełną ocenę funkcjonowania;
- *Kontrolę wycinkową (problemową)* – dotycząca wybranych aspektów działalności dowództwa.

Przytoczone rodzaje kontroli nie zamykają listy, przyjmując inne kryteria można dokonać kolejnych podziałów, lecz czy jest to celowe? Wyodrębnione powyżej rodzaje kontroli wzajemnie zachodzą na siebie, uzupełniają się. Ponadto, w każdym dowództwie połączonym będą wypracowane własne procedury kontroli, dostosowane do potrzeb i możliwości.

Należy jednak zwrócić szczególną uwagę na fakt, że za realizację procesu kontroli odpowiedzialny jest dowódca każdego szczebla dowodzenia. Jego obowiązkiem w tym zakresie jest zachowanie obiektywizmu oraz:

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

Stąd też, kontrola w dowództwach połączonych powinna być usytuowana w punktach strategicznych, w kluczowych obszarach działalności i powinna polegać na ocenie tych

⁵³ Tamże, s. 204.

obszarów (jednostek), które skutecznie muszą funkcjonować, aby całe dowództwo połączone osiągnęło zakładane cele.

5.2. Przebieg procesu kontroli

Celem tego fragmentu pracy jest przedstawienie przebiegu procesu kontroli. Analiza literatury z zakresu teorii zarządzania postrzega kontrolę jako proces przebiegający w czterech następujących etapach:

Określenia mierników efektywności – norm, wzorców, standardów i metod pomiaru.

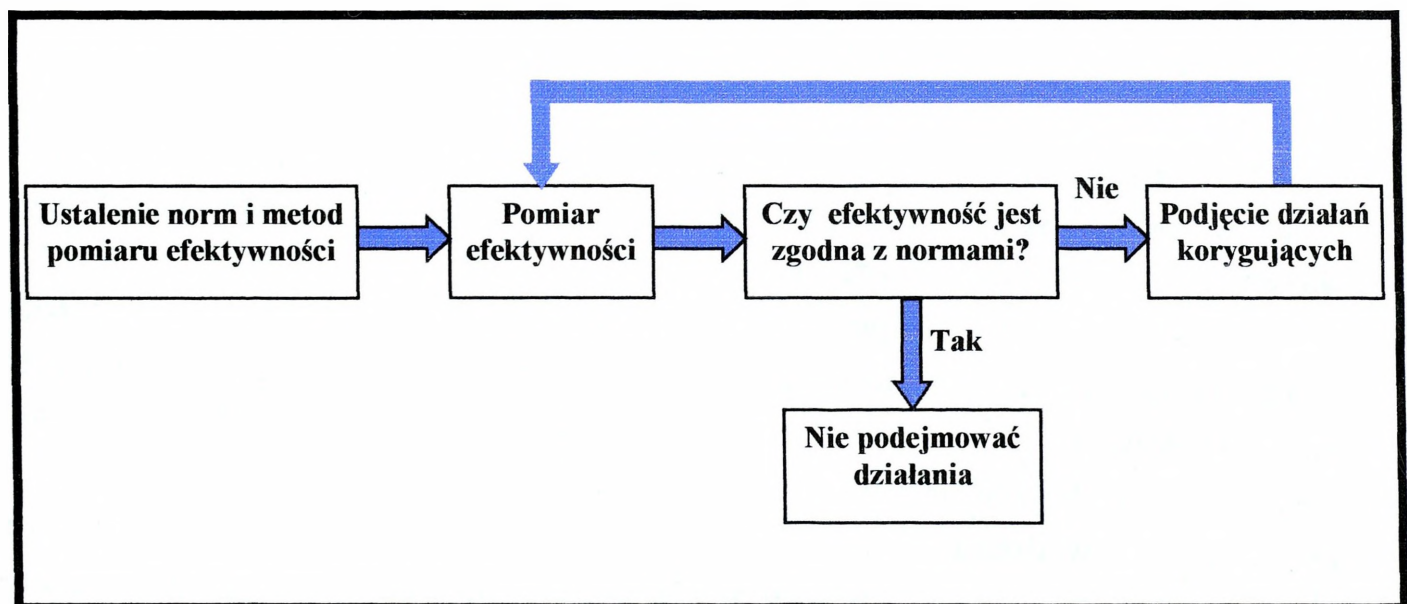
Pomiaru bieżącej efektywności, ustalenie rzeczywistego stanu.

Porównania stanu rzeczywistego ze stanem pożądanym, wyznaczonymi miernikami.

Podjęcia działań korygujących, jeśli efektywność nie odpowiada miernikom⁵⁴.

Schematycznie przebieg kontroli przedstawia rysunek 5.2..

Z podobnym postrzeganiem procesu kontroli spotykamy się w literaturze z zakresu dowodzenia wojskami⁵⁵. Poprzez kontrolę można uzyskać informacje o rzeczywistym stanie przygotowań do podjęcia działań, o jego przebiegu i wynikach. Aby to osiągnąć należy kontrolę zawsze starannie przygotować. Użycie konkretnych i właściwych sposobów kontroli stanowi obszar odpowiedzialności całego dowództwa oraz jedno z zasadniczych zadań sztabu w zakresie wspomagania sprawowania dowodzenia przez dowódcę.



Rys. 5.2. Podstawowe etapy kontroli

Źródło: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie, PWE, Warszawa 1992, s. 458.*

⁵⁴ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie, ...*, s. 458.

⁵⁵ Zob. P. Sienkiewicz, *Dowodzenie...*, s. 202.

Wnioski otrzymane w trakcie prowadzonych badań wykazują, że na wszystkich szczeblach dowodzenia kontrola realizowana jest poprzez:

- Ustanowienie elementów dowodzenia i koordynacji działań (EDKD);
- Organizację synchronizacji działań;
- Monitorowanie sytuacji;
- Podejmowanie działań mających zmniejszyć różnice pomiędzy stanem zaplanowanym a rzeczywistym.

Elementy dowodzenia i koordynacji działań są to ustne lub pisemne wytyczne dowódcy określone w celu: podziału odpowiedzialności, koordynacji wsparcia ogniowego, kontrolowania działań bojowych. Większość z elementów dowodzenia i koordynacji działań może być wyrażona w sposób graficzny a wszystkie powinny być łatwo rozpoznawalne w terenie.

Elementy dowodzenia i koordynacji mogą obejmować:

- *Graficzne EDKD, takie jak: linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne, punkty koordynacyjne, obiekty, rejony i inne;*
- *Wytyczne koordynujące – są to wszystkie informacje, dane, które zostają zamieszczone w ostatnim podpunkcie punktu 3. rozkazu operacyjnego (dyrektywy operacyjnej, wstępnego zarządzenia operacyjnego, zarządzenia operacyjnego);*
- *Ograniczenia i wytyczne w zakresie różnych obszarów dowodzenia (stopnie gotowości, wykazy zastrzeżonych częstotliwości, rejony zastrzeżone i inne);*
- *Obowiązujące procedury działania (OPD);*
- *Inne.*

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

Kolejnym narzędziem sprawowania kontroli jest **organizacja synchronizacji działań**, którą realizuje się w celu: upewnienia się czy podwładni właściwie zrozumieli swoje zadania oraz sprawdzenia czy synchronizacja działań poszczególnych elementów ugrupowania bojowego w zasadniczych etapach nie budzi zastrzeżeń.

Dokumentem dowodzenia wykorzystywanym w tym zakresie jest graficzno – tabelaryczny plan synchronizacji, który powstaje najczęściej już w czasie rozważenia wariantów działania. Po podjęciu przez dowódcę decyzji i ogłoszeniu zamiaru, po powstaniu planu operacji zostaje on uszczegółowiony, skopiowany i dostarczony do wszystkich komórek organizacyjno-funkcyjnych, dla których staje się dokumentem uzupełniającym plan działania i ułatwiającym kierowanie walką.

Następnym narzędziem służącym sprawowaniu funkcji kontrolnej przez dowódcę jest **monitorowanie sytuacji**. Obejmuje ono całokształt przedsięwzięć zapewniających możliwość porównania stanu zaplanowanego (*jak miało być*) ze stanem rzeczywistym (*jak*

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

- *Zbieranie meldunków od podwładnych;*
- *Wizyty dowódcy w podległych mu wojskach;*
- *Wysyłanie grup kontrolnych;*
- *Prowadzenie kontroli po linii funkcjonalnej przez specjalistów rodzajów wojsk.*

Meldunki od podwładnych to zasadnicze źródło informacji wykorzystywanych na potrzeby ustalenia stanu rzeczywistego (*jak jest*). Obejmują one zarówno meldunki terminowe składane zgodnie z przyjętą w dowództwie procedurą jak i meldunki doraźne, które składa podwładny na żądanie przełożonego lub po zaistnieniu sytuacji, o której zdaniem podwładnego należy natychmiast przełożonego powiadomić.

Z kolei **wizyty dowódcy w podległych wojskach** stanowią jedno z najbardziej efektywnych narzędzi kontroli w rękach dowódców. Pozwalają im przekonać się osobiście jak przebiega realizacja rozkazów, które wydali oraz w jakim stanie fizycznym i moralnym znajdują się ich podwładni. Dowódca udając się do swoich elementów ugrupowania operacyjnego ma najlepsze warunki i możliwości do realnej oceny zdolności bojowej podległych sił oraz w razie potrzeby natychmiastowej pomocy podległym dowódcom.

Współczesne pole walki, które może charakteryzować się m.in. częstym brakiem łączności, niekonwencjonalnym działaniem przeciwnika, powstawaniem sytuacji niejasnych i skomplikowanych, które potęgować może na dodatek brak meldunków od podwładnych, wymuszać będzie na dowódcach stosowanie do celów kontroli **grup kontrolnych oraz kontroli po linii funkcjonalnej**.

Grupy kontrolne formowane będą z oficerów sztabu i wysyłane w celu upewnienia dowódcy, iż jego rozkazy zostały odebrane i są we właściwy sposób realizowane. Natomiast kontrole po linii funkcjonalnej, prowadzone przez specjalistów rodzajów wojsk, są szczególnie przydatne w zakresie kontroli stanu uzbrojenia, wyposażenia oraz użycia w walce pododdziałów artylerii, wojsk inżynieryjnych, rozpoznania, obrony przeciwlotniczej, przeciwchemicznej, jednostek logistycznych i innych.

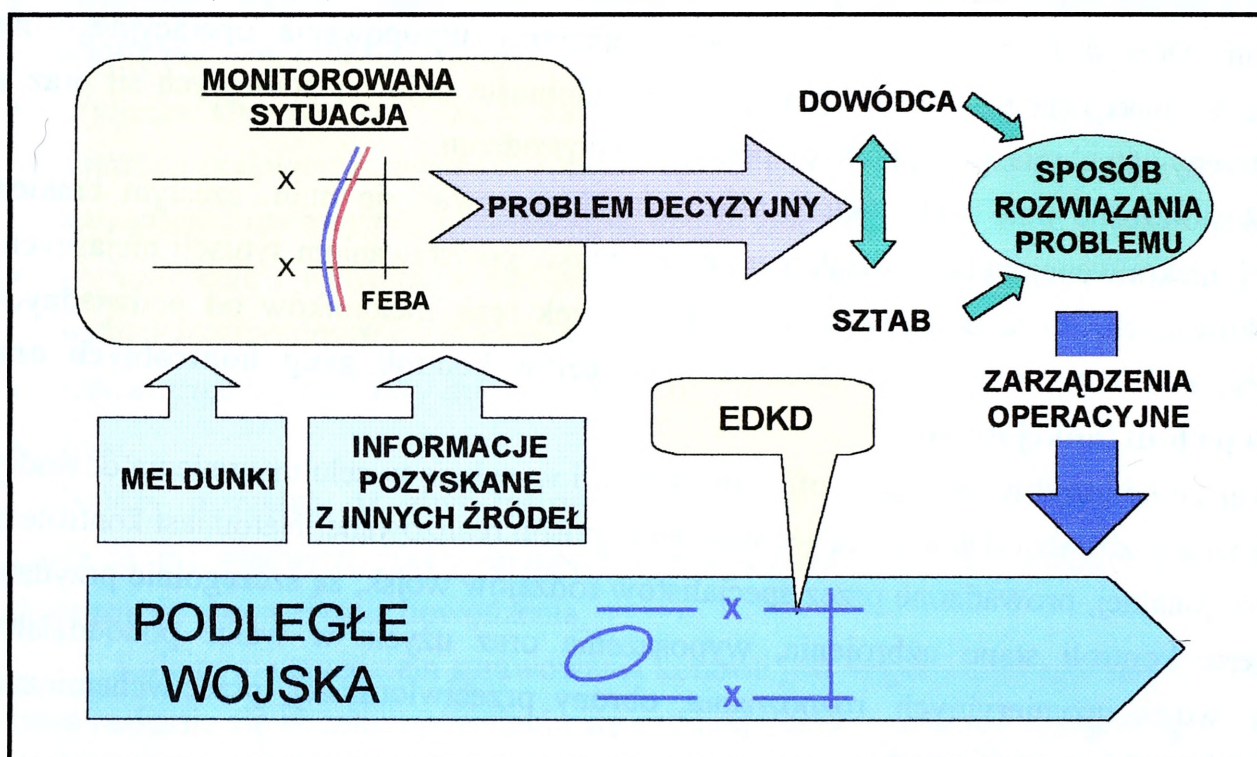
Otrzymane poprzez monitorowanie sytuacji informacje pozwalają w dowództwie ustalić stan rzeczywisty (*jak jest*), a następnie porównać go ze stanem zamierzonym (*jak miało być*). W przypadku wykrycia między tymi stanami różnic dowódca musi określić sposób usunięcia lub zmniejszenia niezgodności. Działania i czynności wykonywane w tym celu mogą dotyczyć jednego lub kilku elementów ugrupowania operacyjnego, a w skrajnych przypadkach może to dotyczyć całego przyjętego wcześniej do realizacji planu.

Wymienione i krótko scharakteryzowane narzędzia kontroli pozwalają dowódcy stwierdzić, ustalić, jaka jest aktualna sytuacja w podległych wojskach. Wyniki tej kontroli (aktualna sytuacja) przedstawiane są na mapach sytuacyjnych oraz dokumentach pomocniczych (zestawienia, tabele, szkice itp.) każdej organizacyjno – funkcjonalnej komórki stanowiska

dowodzenia. Kierownicy tych komórek są osobiście odpowiedzialni za aktualność informacji zawartych w prowadzonych przez nich dokumentach dowodzenia.

Informacje pochodzące od przełożonego, podwładnych i sąsiadów oraz innych źródeł (np. zespołów kontrolnych) są zapisywane w **dziennikach działań**⁵⁶. Te z nich, których nie można (lub nie jest to celowe) zobrazować na mapach sytuacyjnych, a są potrzebne dla pracy zespołów funkcjonalnych powinny być umieszczone w pomocniczych dokumentach uzupełniających mapy sytuacyjne – tabelach, szkicach, zestawieniach, zgodnie z wytycznymi szefa danej komórki SD.

Monitorowane informacje stanowią podstawę do oceny czy różnice te wymagają podjęcia dodatkowych działań. Jeżeli dodatkowe czynności nie są niezbędne, dowódca i sztab kontynuują swoje standardowe działania – to znaczy realizują wcześniej ustalony plan. W przypadku, gdy zmiany są konieczne, dowódca, wspomagany przez swój sztab ustala, jakie czynności (decyzje) należy podjąć. Po ich identyfikacji przekazywane są podwładnym za pomocą **zarządzeń operacyjnych**. Przebieg fazy kontroli przedstawia rys.5.3.



Rys.5.3. Kontrola jako faza cyklu decyzyjnego

Źródło: *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (Główne problemy)*, AON, Warszawa 2000.

Wnioski otrzymane w wyniku analizy literatury przedmiotu wskazują, że typowym miejscem pracy dowódcy w trakcie kontroli prowadzenia działań jest zespół dowodzenia stanowiska dowodzenia. W działaniach połączonych do realizacji tych funkcji organizuje się

⁵⁶ Dziennik działań jest dokumentem dowodzenia, którego prowadzenie ma na celu przedstawienie (zobrazowanie) przebiegu działań danej jednostki, poszczególnych komórek organizacyjno-funkcjonalnych SD oraz przepływu dokumentów i informacji pomiędzy nimi. Zapisywane są w nim informacje dotyczące zarówno relacji wewnętrznych danego SD, jak i odzwierciedlające wymianę informacji z podwładnymi, przełożonym, sąsiadami i jednostkami współdziałającymi. Dzienniki działań prowadzone są zawsze w powiązaniu z mapami sytuacyjnymi.

Połączone Centra Operacyjne (*Joint Operations Centre –JOC*), które będą omówione w następnym podrozdziale.

5.3 Kontrola w działaniach połączonych

Analizując Sojuszniczą doktrynę działań połączonych AJP-01(B), szczególnie problematykę użycia sił i dowodzenia (rozdział 3 i 4), można zauważyć, że Dowódca Wielonarodowych Sił Połączonych (COMAJF) zakresie prowadzenia operacji odpowiedzialny jest szereg zadań, do których zalicza się:

- *Ustalenie misji i stawianie zadań komponentom stosownie do ich możliwości;*
- *Delegowanie, w miarę potrzeb, podległym mu dowódcom uprawnień władzy szczebla decyzyjnego;*
- *Planowanie i organizowanie operacji specjalnych, morskich, lądowych i powietrznych podporządkowanych COMAJF;*
- *Ustanawianie połączonych, wielonarodowego systemu celów;*
- *Stosowanie siły w punktach decyzyjnych;*
- *Koordinację wśród podwładnych przedsięwzięć dotyczących środków dowodzenia i kierowania działaniami wojennymi:*
- *Koordinowanie obrony powietrznej;*
- *Zarządzanie częstotliwościami;*
- *Terminowe rozmieszczenie środków na obszarze odpowiedzialności;*
- *Kierowanie głębokim rozpoznaniem;*
- *Wprowadzanie zakazów określonych działań;*
- *Prowadzenie operacji specjalnych, dezinformacyjnych, psychologicznych;*
- *Zachowanie sił i środków jako odwód;*
- *Poznawanie sytuacji politycznej, kulturalnej i religijnej w obszarze objętym działaniami;*
- *Korygowanie (ulepszanie) planu kampanii stosownie do rozwoju sytuacji;*
- *Korygowanie planu działalności wywiadowczej;*
- *Prowadzenie polityki medialnej;*
- *Informowanie (meldowanie) o sytuacji wyższych przełożonych oraz siły wspierające odnośnie sytuacji, które mogą mieć wpływ na zmianę koncepcji prowadzenia kampanii lub na konieczność użycia dodatkowych środków;*
- *Zgłaszanie potrzeb w zakresie wsparcia administracyjnego i logistycznego w celu utrzymania gotowości sił do wykonywania zadań;*
- *Meldowanie wyższym dowódcom gotowości do realizacji etapów kampanii.*

Przytoczone wyżej całe spektrum zadań spoczywających na dowódcy sił połączonych, podkreśla szczególne znaczenie funkcji kontrolnej w procesie dowodzenia. Rodzi się jednak

w tym momencie pytanie: *W jaki sposób sprawować funkcję kontrolną aby osiągnąć zakładane cele?*

Poszukując odpowiedzi na tak postawiony problem, ciekawych wniosków dostarcza analiza materiałów, ze szkolenia dotyczącego Połączonego Centrum Operacyjnego (*Joint Operations Centre – JOC*), które przeprowadzono w Szkole NATO w Oberammergau (*NATO School SHAPE*).

Na podstawie zgromadzonej dokumentacji, można zauważyć, że kiedy w latach dziewięćdziesiątych minionego wieku, wojska Sojuszu zostały zaangażowane w działania w byłej Jugosławii, w połączonych dowództwach NATO nie istniały zespoły do wspierania dowódcy w dowodzeniu prowadzonymi działaniami, w sprawowaniu funkcji kontrolnej. Dowództwa Strategiczne⁵⁷, czy Regionalne⁵⁸ funkcjonowały w miejscach stałej dyslokacji i w strukturach przystosowanych do zadań pokojowych. Rodziło to określone problemy natury organizacyjnej, związane z monitorowaniem i oceną sytuacji oraz reagowaniem na zmieniające się warunki prowadzenia działań.

W 1996 roku, z potrzeby chwili, w poszczególnych dowództwach NATO zorganizowano Połączone Centrum Operacyjne (*Joint Operations Centre – JOC*), lub Wielonarodowe Połączone Centrum Operacyjne (*Combined Joint Operations Centre – CJOC*)⁵⁹, które miało wspierać dowódców w zakresie dowodzenia nad wyznaczonymi siłami (JOC, CJOC funkcjonują do dzisiaj – N.P.).

Szczegółowa analiza materiałów pozwala wyciągnąć wniosek, że w zależności od zadań, jakie spełniają poszczególne dowództwa w Sojuszu, przeznaczenie Połączonego Centrum Operacji jest we wszystkich z nich jednakowe lub zbliżone do siebie.

Na przykładzie dowództwa AFNORTH można zdefiniować, że **Wielonarodowe Połączone Centrum Operacyjne jest centralnym ośrodkiem dowództwa w czasie pokoju i kryzysu, którego misją jest: monitorowanie i nadzór bieżącej sytuacji (prowadzonych operacji) w obszarze odpowiedzialności dowództwa, w jego obszarze odpowiedzialności rozpoznawczej oraz obszarze zainteresowania rozpoznawczego. Ponadto monitorowanie i przegląd sytuacji poza obszarem dowództwa regionalnego AFNORTH - w ramach obszaru zainteresowania Sojuszu NATO.**

Tak ogólnie sformułowane przeznaczenie JOC (CJOC) pozwala z kolei wyspecyfikować szczegółowe zadania, jakie musi wykonać to centrum, aby zakładane cele zostały osiągnięte. Zaliczyć do nich można:

- **Monitorowanie i ocenę obecnej sytuacji w prowadzonych operacjach;**
- **Zarządzanie informacją;**

⁵⁷ *Supreme Headquarters Allied Powers Europe – Dowództwo Sił Sprzymierzonych Europy (SHAPE); Headquarters Allied Command Atlantic - Dowództwo Sił Sprzymierzonych Atlantyku (HQ SACLANT);*

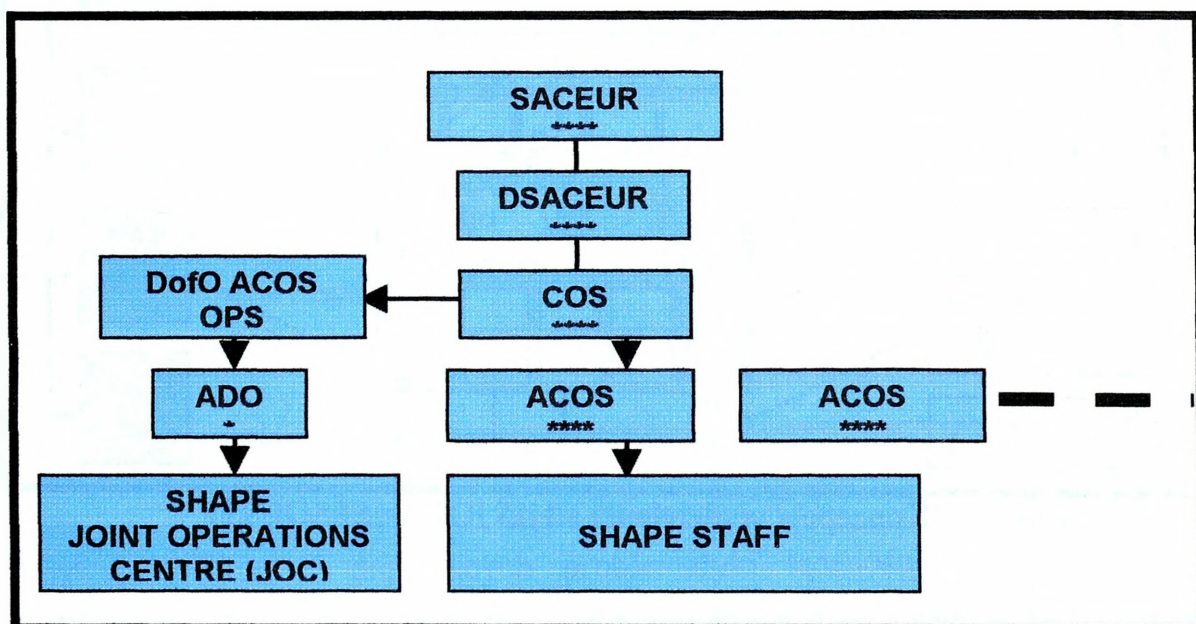
⁵⁸ *Headquarters Allied Forces North Europe - Dowództwo Sił Sprzymierzonych Europy Północnej (RHQ AFNORTH); Headquarters Allied Forces South Europe - Dowództwo Sił Sprzymierzonych Europy Południowej (RHQ AFSOUTH).*

- *Sporządzanie rozkazów i zarządzeń operacyjnych;*
- *Stawianie zadań;*
- *Przygotowywanie procedur reagowania kryzysowego;*
- *Monitorowanie i wprowadzanie kolejnych stanów do działania zgodnie z zasadami reagowania kryzysowego NATO;*
- *Przeprowadzanie, w razie potrzeby, odpraw uaktualniających sytuację w grupie dowódcy i sztabie;*
- *Utrzymywanie ścisłych kontaktów (więzi informacyjnych) z przełożonym, sąsiadami i podwładnymi.*

Należy zaznaczyć, że przedstawiona wyżej lista zadań nie jest skończona, a ich ilość wynika z przyjętego stopnia szczegółowości. Niemniej zakres przedstawionych zadań, odpowiada w całości zdefiniowanemu i scharakteryzowanemu wcześniej procesowi kontroli oraz podkreśla jego złożony charakter.

Kontynuując badania w zakresie podległości służbowej i struktury organizacyjnej Połączonego Centrum Operacji, na podstawie analizy materiałów dotyczących strategicznych i regionalnych dowództw NATO, należy stwierdzić, że Połączone Centra Operacyjne podlegają bezpośrednio pod szefa sztabu danego dowództwa (COS), co ilustruje rysunek 5.4.

Z materiałów dowództwa SHAPE wynika również, że na czele Połączonego Centrum Operacji stoi Asystent Szefa Sztabu do spraw operacyjnych (*Director of Operations – ACOS OPS*) - **Dyrektor JOC**. Ponadto w skład JOC wchodzi: pełniąca 24 godzinny dyżur, 7 dni w tygodniu, służba dyżurna w składzie 1 oficer i 2 podoficerów (docelowo 1 oficer i 1 podoficer), której zadaniem jest ciągle monitorowanie sytuacji oraz znajomości aktualnego położenia sił i środków.

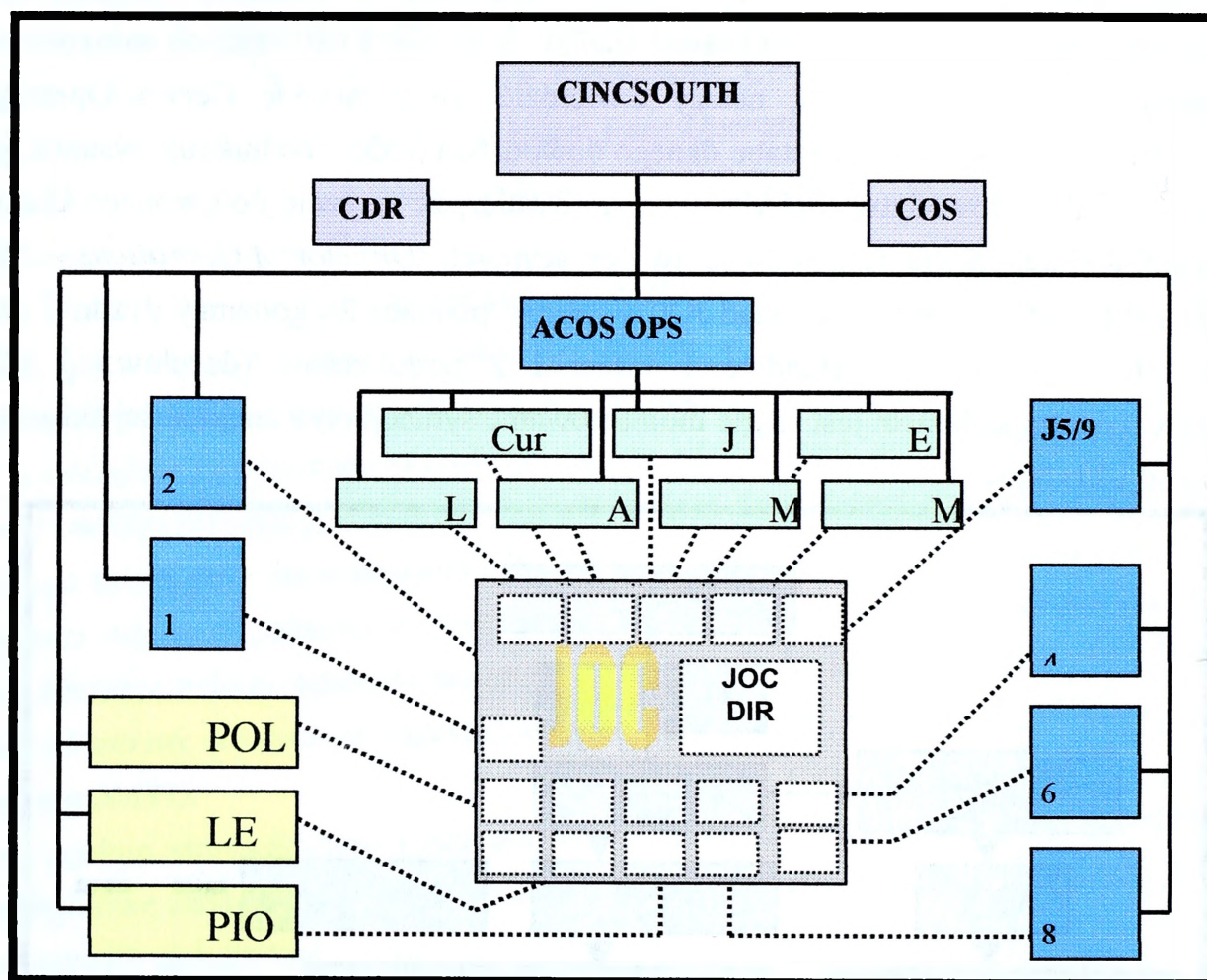


Rys. 5.4. Miejsce JOC w strukturze sztabu SHAPE⁶⁰

⁵⁹ CJOC funkcjonuje w RHQ AFNORTH.

Jednocześnie, obok służby dyżurnej, Połączone Centrum Operacyjne tworzy, w czasie pokoju, 22 oficerów z J3 i J5 dowództwa SHAPE, a w czasie kryzysu dodatkowo do 100 oficerów, wyznaczanych ze wszystkich organizacyjno-funkcjonalnych komórek dowództwa. Jednak, za każdym razem, ich ilość jest zależna od skali i rodzaju problemu oraz zadań przewidzianych do realizacji. Na uwagę zasługuje również fakt, że wszystkie osoby funkcyjne JOC przedsięwzięcia, które realizują w Połączonym Centrum Operacyjnym wykonują jako zajęcia nadobowiązkowe w stosunku do codziennych zadań wynikających z zajmowanego przez nich stanowiska w dowództwie. Koncepcje tworzenia Połączonego Centrum Operacyjnego AFSOUTH przedstawia rysunek 5.5.

Kontynuując badania nad problematyką dowodzenia w działaniach połączonych należy zwrócić uwagę na fakt, że jednym z podstawowych zadań Połączonego Centrum Operacyjnego, jest zarządzanie informacją. Pod tym pojęciem najczęściej rozumiemy zbieranie, rejestrowanie, analizowanie i ocenianie informacji, jej przechowywanie, przetwarzanie i przesyłanie.



Rys. 5.5. Koncepcja wydzielenia sił do JOC w AFSOUTH

Analiza dokumentów pozwala wyróżnić cztery podstawowe grupy źródeł informacji, z których korzysta dowódca w trakcie dowodzenia operacją połączoną, są to:

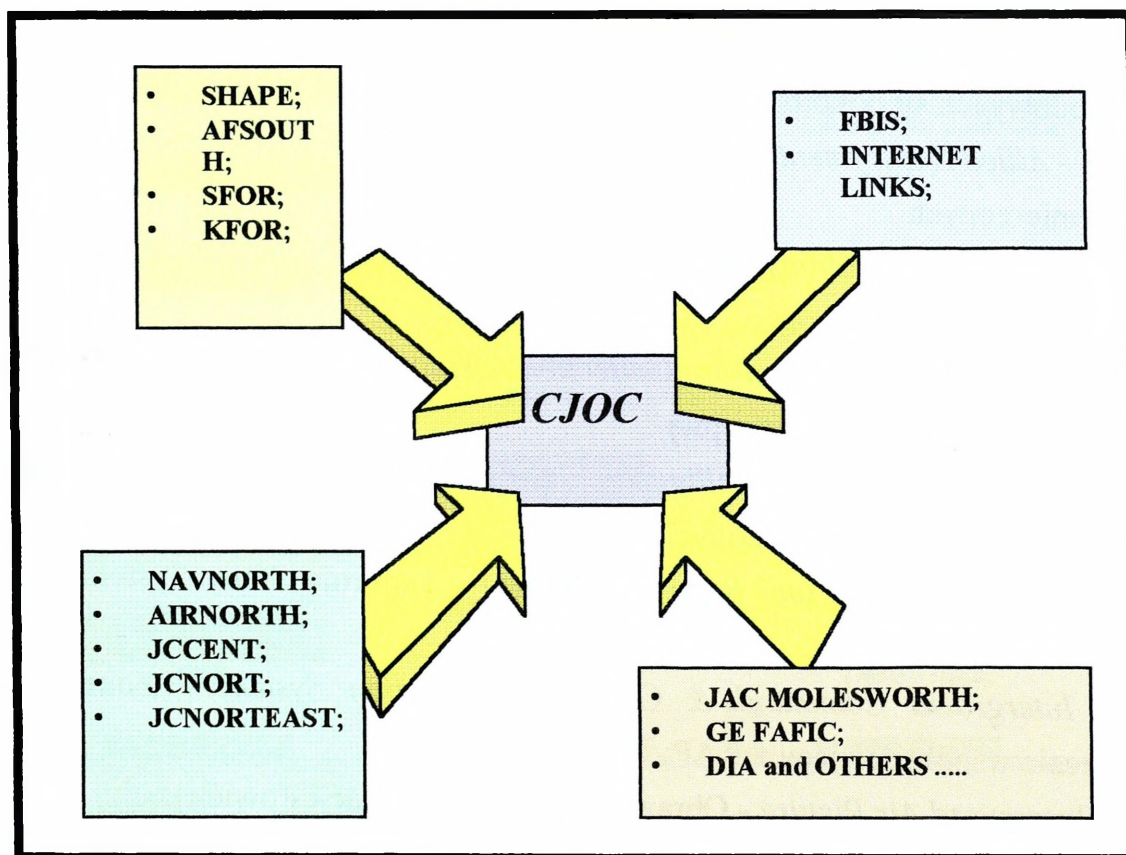
- Dowództwa nadrzędne i równorzędne;

⁶⁰ W pracy są stosowane skróty za: *Słownikiem skrótów używanych w dokumentach NATO – AAP-15(U)*.

- Dowództwa komponentów;
- Organizacje zewnętrzne;
- Media.

Rozpatrując dowództwo regionalne AFNORTH, należy stwierdzić, że dowódca w ramach sprawowania funkcji kontrolnej, poprzez Wielonarodowe Połączone Centrum Operacyjne, będzie wymieniał informacje z kilkunastoma elementami. Źródła tych informacji przedstawia rysunek 5.6.

Poruszając problematykę zarządzania informacją należy zauważyć, że wskazane na rysunku 5.6. dowództwa, komponenty sił połączonych oraz inne instytucje i agendy są w znacznej odległości od dowództwa AFNORTH. Stąd też zapewnienie wytworzenia i dostarczenia aktualnych, wiarygodnych informacji (meldunków) oraz możliwość szybkiego przygotowania, a następnie przekazywania treści podejmowanych decyzji (dyrektyw, zarządzeń) i innych informacji do podwładnych, warunkuje osiągnięcie celu działań połączonych. Stąd też szczególnego znaczenia dla sprawnego i skutecznego dowodzenia działaniami połączonymi nabiera system łączności



Rys. 5.6. Źródła informacji CJOC

Analiza materiałów dotyczących problematyki łączności Połączonego Centrum Operacji, pozwala stwierdzić, że w zależności od dowództwa, poszczególne centra są w dużym stopniu nasycone zarówno środkami do przekazywania informacji pomiędzy poszczególnymi elementami (zewnętrznymi i wewnętrznymi) jak i urządzeniami wspomagającymi przetwarzanie informacji w procesie dowodzenia.

W dowództwie AFNORTH, dla potrzeb JOC funkcjonuje:

- *Internet;*
- *Telewizje kablową i satelitarną;*
- *Utajniona łączność telefoniczną i fax;*
- *Wideo telekonferencje;*
- *Osobisty kontakt;*
- *Głośniki wewnątrz JOC;*
- *Sieć komputerową z bazą danych;*
- *Czasopisma elektroniczne;*
- *Mapy.*

Ponadto szereg innych zautomatyzowanych systemów dowodzenia, wymiany informacji, obrazowania sytuacji powietrznej, sytuacji marynarki, wywiadowczej czy meteorologicznej, sporządzania i formatowania dokumentów, bazy danych, urządzenia biurowe i inne. Część z nich przedstawia poniższe zestawienie.

CRONOS – *Crisis Response Operation NATO Open System* – zautomatyzowany system dowodzenia, wdrożony przez NATO do użytku w Bośni do wspomagania działań wielonarodowych sił pokojowych IFOR/SFOR, o możliwościach ACE/ACCIS

ADAMS - *Allied Deployment and Movement System* - System Rozwinięcia i Przemieszczenia Sił Sprzymierzonych

LOCE – *Link for Operations Center Europe* – Połączone Europejskie Operacyjne Ośrodki Wywiadowcze

BICES - *Battlefield Information Collection Exploitation System* - System Zbierania i Opracowania Informacji Operacyjnej

JOIIS- *Joint Operations Intelligence Information System* – Informatyczny System Rozpoznawczy Operacji Połączonych

SCARS - *Status Control and Reporting System* - Kontrola Stanu Systemu Alarmowania i Meldowania

ICC – *Intergrated Command & Control Information System* – Zintegrowany System Dowodzenia współdziałający z RAP;

RAP - *Recognised Air Picture* - Obraz Rozpoznanej Sytuacji Powietrznej;

AIMS – *Automated Information Message Handling* – zautomatyzowany system obiegu informacji w formie sformatowanej funkcjonujący w ramach CRONOS;

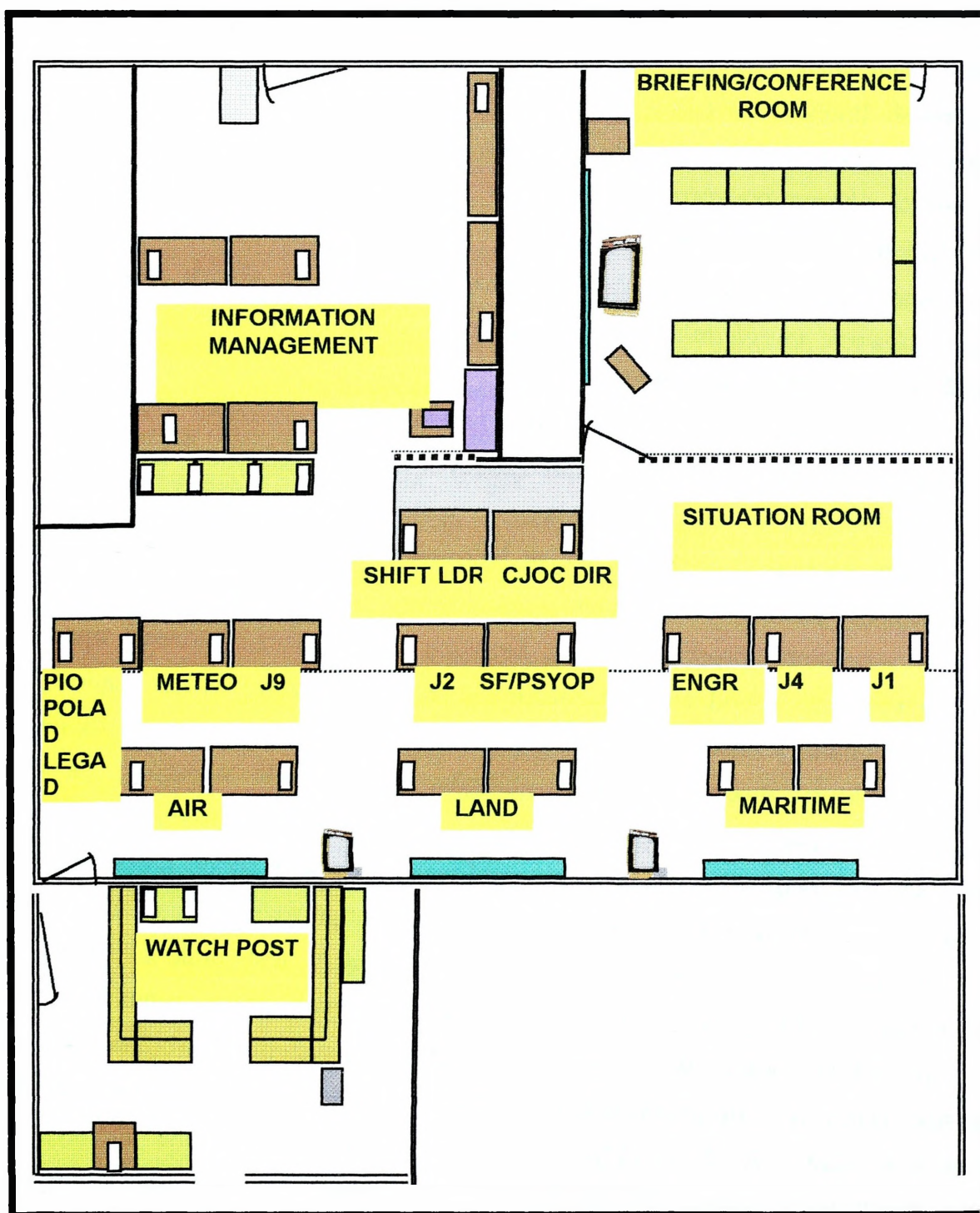
MCCIS - *Maritime Command and Control Information System* - Morski System Dowodzenia, Kierowania i Informacji;

METIS – *Meteorological Information System* – Meteorologiczny System Informatyczny;

Tak zorganizowane i wyposażone Połączone Centrum Operacyjne jest w stanie sprawnie monitorować przebieg prowadzonych działań oraz reagować na zmieniającą się sytuację. Schemat rozmieszczenia poszczególnych miejsc pracy w JOC ilustruje rysunek 5.7..

Przedstawiona w niniejszym podrozdziale charakterystyka Połączonego Centrum Operacyjnego przedstawia (JOC/CJOC) jako miejsce, w którym przebywa dowódca wraz z grupą oficerów sztabu i z którego poprzez monitorowanie sytuacji, jej ocenę, podejmowanie decyzji korygujących oraz wydawanie zarządzeń wpływa na realizację zadań podporządkowanych mu sił.

Należy zaznaczyć, że dokonana w rozdziale próba przedstawienia dowodzenia w działaniach połączonych nie wyczerpuje problematyki tego złożonego procesu. Można nawet powiedzieć, że zebrany materiał jest tylko częścią wiedzy z tego zakresu. Jeszcze wiele obszarów dotyczących rozwiązań w zakresie kontroli działań w poszczególnych dowództwach wymaga zidentyfikowania i głębszej analizy.



Rys.5.7. Rozmieszczenie miejsc pracy w CJOC

ZAKOŃCZENIE

Treść opracowania ma stanowić podstawę do zorganizowania prac koncepcyjno-projektowych zmierzających do określenia praw zasad, wymagań oraz stałych procedur w systemie dowodzenia wojsk lądowych jako komponentu zadaniowego w ramach działań sił połączonych.

Wstępna analiza zadania w świetle tak postawionego celu dostarczyła wiele wniosków sygnalizujących:

- *złożoność problemu i dużą nieokreśloność przedmiotu analiz i ocen;*
- *szybką zmienność warunków i wielość czynników decydujących o kształcie perspektywicznego modelu systemu dowodzenia wojsk lądowych;*
- *wielość i różnorodność poglądów i koncepcji dotyczących perspektywicznego modelu kierowania obroną państwa i dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP prezentowanych w instytucjach centralnych państwa i MON;*
- *brak ostatecznego, jasnego modelu sił zbrojnych, a w tym składu bojowego i struktury wojsk lądowych, uwzględniającego wojska operacyjne i siły obrony terytorialnej wraz z zasadami ich podporządkowania;*
- *nieokreśloność w kwestii stopnia integracji i zadań sił zbrojnych RP w ramach NATO.*

Problemy te w głównym stopniu zadecydowały o układzie i treści opracowania, a także stopniu osiągnięcia założonego celu.

Obecny system dowodzenia wojsk lądowych RP mimo kilkuletniej restrukturyzacji nie uzyskał on jeszcze ostatecznego, docelowego modelu dostosowanego do nowych warunków i potrzeb obronnych kraju. Dotyczy to zwłaszcza szczebli operacyjnych. W strukturze systemu dowodzenia sił zbrojnych jest Dowództwo Wojsk Lądowych, którego funkcje i zadania są jeszcze wciąż różnie postrzegane. W ślad za tym weryfikuje się funkcje, zadania i struktury obecnych sztabów okręgów wojskowych. Wiadomo, że w operacjach wojsk lądowych istotną rolę powinny odegrać siły obrony terytorialnej, które muszą ściśle współdziałać z wojskami operacyjnymi, praktycznie na wszystkich szczeblach dowodzenia. Problem ten nie znalazł jeszcze ostatecznego efektywnego rozwiązania, zarówno w teorii, jak i w praktyce. Istotną przyczyną takiego stanu rzeczy jest brak ostatecznej akceptacji docelowego modelu sił zbrojnych (a w tym wojsk lądowych) przez czynniki polityczne.

Wyjątkowo ważny wpływ na ostateczny kształt systemu dowodzenia wojsk lądowych oraz stosowane w nim procedury dowodzenia będzie miało określenie sił jakie Polska ostatecznie odda do dyspozycji dowództw NATO. Prowadzone analizy, jak również organizowane w Akademii Obrony Narodowej ćwiczenia szczebla operacyjnego w składzie międzynarodowym jednoznacznie wskazują, że dostosowania do rozwiązań sojusznicznych dalej wymagają: struktura systemu dowodzenia, struktury sztabów (zwłaszcza szczebla

operacyjnego) oraz procedury dowodzenia, w tym proces planowania i wytwarzane w nim dokumenty. Stopień tego dostosowania będzie uzależniony między innymi od rodzaju zadań sił zbrojnych Polski w sojuszu oraz stopnia integracji (autonomiczności) naszych wojsk w procesie realizacji tych zadań. Najwyższy stopień integracji struktur wojskowych i spójności ich systemów dowodzenia będzie wymagany w tych siłach, które mogą być użyte w kontyngentach ONZ i NATO do zadań poza terytorium kraju. Dużą autonomię i charakter narodowy mogą zachować te elementy systemu, które są przewidziane wyłącznie do użycia w strukturach narodowych do zadań na obszarze.

Powyższa pobieżna ocena sytuacji wskazuje, że zawarte w opracowaniu rozwiązania nie mogą posiadać kształtu ostatecznego. Zarówno zasady dowodzenia w działaniach sił, jak i procedury dowodzenia zawarte w tym opracowaniu są zatem próbą połączenia: istniejących i wprowadzanych rozwiązań w tym obszarze, oraz wniosków z badań uzyskanych w Instytucie Dowodzenia w ostatnich latach. Można zatem przyjąć, że stan systemu dowodzenia w wojskach lądowych jako komponente zadaniowym w działaniach sił połączonych zawarty w opracowaniu nie odzwierciedla już wyłącznie dzisiejszej rzeczywistości, ale nie jest jeszcze jego pełnym docelowym modelem po zakończeniu restrukturyzacji sił zbrojnych. Jest zatem stanem pośrednim uwzględniającym zarówno procesy restrukturyzacyjne w siłach zbrojnych, jak i wymagania dokumentów normatywnych NATO.

W ocenie zespołu autorskiego istnieje dziś zbyt wiele niewiadomych i zbyt wiele różnych poglądów w omawianych kwestiach, by silić się na jednoznaczne docelowe rozwiązania w obszarze dowodzenia wojsk lądowych w działaniach połączonych. Prawdopodobieństwo zastosowania takich rozwiązań w perspektywie kilku lat byłoby zapewne niewielkie i mogłoby błędnie ukierunkować rozwój prac koncepcyjno-projektowych związanych z tą problematyką. Uznano zatem, że taki „pośredni” wariant systemu dowodzenia, lecz o znacznie większej wiarygodności, będzie stanowił dostateczną podstawę do uruchomienia i ukierunkowania tych prac. W miarę krystalizowania się poglądów i zapadania wiążących decyzji dotyczących ostatecznego modelu Sił Zbrojnych RP i statusu naszych kontyngentów w NATO, możliwe będą dalsze uszczegółowienia, także w kwestiach modelu systemu i procedur dowodzenia w wojskach lądowych jako komponentu zadaniowego sił połączonych. Oceniamy, że takie możliwości wystąpią już w perspektywie najbliższych dwóch lat.

Założony cel opracowania zdecydował także o jego charakterze. Posiada ono charakter analityczno - ocenowy i określa struktury organizacyjne i funkcjonalne dowództw i stanowisk dowodzenia oraz określa przebieg procesu planowania działań połączonych.

Uzyskane wyniki analiz i ocen zawarto w pięciu rozdziałach i siedmiu załącznikach umieszczonych w jednym tomie.

Wyjątkowo krótki czas, jakim zespół dysponował na zbadanie problemu oraz wykonanie opracowania, a także niestabilność struktur przedmiotu identyfikacji były przyczyną olbrzymich trudności w realizacji założonego celu. Mamy świadomość, że trudności te wpłynęły ujemnie na wartość merytoryczną i metodyczną opracowania, a krótki czas nie pozwolił dokonać pełnego zakresu prac redakcyjnych wykonanego dzieła. Jesteśmy jednakże przekonani, że opracowanie spełnia podstawowe wymogi pracy badawczej i będzie stanowiło dobrą podstawę do uruchomienia i ukierunkowania prac koncepcyjno-projektowych w zakresie dowodzenia w działaniach sił połączonych.

BIBLIOGRAFIA

1. AAP-6 *Nato Glossary of Terms and Definitions*, Military Agency for Standardisation, Brussels 2002
2. AJP-01(B) *Allied Joint Doctrine*, Military Agency for Standardisation 2000
3. AJP-3 *Allied Joint Operations*, Military Agency for Standardisation 2000
4. **Kręcikij J.**, *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, Warszawa, AON 2001
5. **Kręcikij J.** *Wybrane aspekty procesu planowania działań NATO (NATO Operational Planning Process)*, Warszawa, AON 2000
6. *SCs GOP Strategic Commanders Guidelines for Operational Planning*, 2001
7. STANAG 2014 *Operation Orders, Warning Orders, and Administrative/Logistics Orders*, Military Agency for Standardisation 1991 „COMMUNICATIONS SYSTEMS DIVISION - BOX 3310”. Fullerton California 92634.
8. „STAFF ORGANIZATION AND OPERATIONS FM-101-5”. H.Q Washington 1984.
„TECHNIQUES AND PROCEDURES FOR TACTICAL DECISIONMAKING - STUDENT TEXT 100-9”. U.S. Army Command and General Staff College. Kansas 1991.
9. C. Smith: „A LOW PROFILE VEHICLE MOBILE SATCOM ANTENNA”. IEEE MILCOM'93. October 1993.
10. „FÜHRUNGS-AKADEMIE DER BUNDESWEHR”. Stabsarbeit 1995.
11. „INTELLIGENCE PREPARATION OF THE BATTLEFIELD”. HQ. Department of the Army 1989.
12. „MILITARY SYMBOLS FOR LAND BASED SYSTEMS - NATO UNCLASSIFIED” 1986.
13. K. Kobayashi: „COMPUTERS AND COMMUNICATIONS”. London 1986.
14. D. K. Smith: „VARIABLE DATA RATE APPLICATIONS IN METEOR BURST COMMUNICATION”. Boston 1988.
15. P. A. Young: „MULTIPLY CONNECTED SURVIVABLE NETWORK ARCHITECTURES FOR DYNAMIC ON THE MOVE TACTICAL ENVIRONMENTS”. MILCOM'93. October 1993.
16. H. J. Müller: „DIGITALE KOMMUNIKATIONSNETZE DER BUNDESWEHR”. Europäische Sicherheit nr 8/1992.
17. H. Weber: „DIE FERNMELDETRUPPE DES JAHRES 2000”. Truppendienst nr 5/1994.
18. K. Buch: „DAS DATENFUNKGERÄT SEM-93”. Soldat und Technik nr 5/94.
19. K. Buch: „MODERNSTE TECHNIK AUF DEM GEFECHTSSTAND”. Soldat und Technik nr 11/94.
20. P. Birnstingl: „DIE INTEGRIERTE FERNMELDEINFRASTRUKTUR - IFMIN”. Truppendienst nr 1/94.

21. H. W. Schmücker; J. Rigling: „DAS FERNMELDESYSTEM DER BUNDESWEHR”. Soldat und Technik nr 1/94.
22. J. Sochaczewski: „FÜHRUNGSINFORMATIONSSYSTEME DER NATO”. Wehrtechnik nr 6/88.
23. W. Paulowicz: „FÜHRUNGSORGANISATION UND FÜHRUNGSUNTERSTÜTZUNG DES HEERES IN DEN 90 ER JAHREN”. Soldat und Technik nr 7/87.
24. H. Lechner: „FÜHRUNGS UND FERNMELDESYSTEME 90”. Soldat und Technik nr 7/87.
25. Velocci: „MSE NEW COMMUNICATION SYSTEM FOR THE ARMY”. National Defense X/86.
26. „LA DESCRIPTION DU RÉSEAU”.
27. „ADVANCED COMMUNICATION SYSTEM - THE TACTICAL NETWORK OF THE 90's”.
28. „HEROS DAS FÜHRUNGSINFORMATIONSSYSTEM FÜR DAS DEUTSCHE HEER”

ZAŁĄCZNIKI

- 20. H. W. Schröder, J. Rilling, *Journal für Naturgeschichte* 1871, 10, 100.
- 21. J. Rilling, *Journal für Naturgeschichte* 1871, 10, 100.
- 22. H. W. Schröder, *Journal für Naturgeschichte* 1871, 10, 100.
- 23. J. Rilling, *Journal für Naturgeschichte* 1871, 10, 100.
- 24. H. W. Schröder, *Journal für Naturgeschichte* 1871, 10, 100.
- 25. J. Rilling, *Journal für Naturgeschichte* 1871, 10, 100.
- 26. H. W. Schröder, *Journal für Naturgeschichte* 1871, 10, 100.
- 27. J. Rilling, *Journal für Naturgeschichte* 1871, 10, 100.
- 28. H. W. Schröder, *Journal für Naturgeschichte* 1871, 10, 100.
- 29. J. Rilling, *Journal für Naturgeschichte* 1871, 10, 100.
- 30. H. W. Schröder, *Journal für Naturgeschichte* 1871, 10, 100.

**Układ odprawy informacyjnej w procesie planowania
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.

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*

Układ wytycznych do planowania dowódcy 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.

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*

Zasadnicze problemy rozpatrywane przez sztab w trakcie oceny czynników wpływających na wykonanie zadania w ramach procesu planowania 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.

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*

Przebieg odprawy decyzyjnej w trakcie procesu planowania 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.

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*

**Układ treści zamiaru działania (*Concept of Operations – CONOPS*) dowódcy 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. **Informacie 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 ŁACZNOŚĆ.** Krótki opis ustaleń dotyczących dowodzenia oraz potrzeb w zakresie łączności.
- a. **Dowodzenie.**
 - b. **Łączność.**

PODPIS

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*

... ..
... ..

... ..
... ..
... ..

... ..
... ..

... ..
... ..
... ..

... ..
... ..
... ..

... ..
... ..
... ..

... ..
... ..

Układ „Ustalenia wymagań” (Status of Requirement - SOR)

Nr	Siły	Rodzaj	Wielkość	Ilość	Dodatkowe wymagania	Wymagane	Czas	Nr SOR	Zakres uprawnień	Wyznaczone państwo	Wyznaczona jednostka/formacja	Uwagi
		siły	siły	żołnierzy	wymagania	gane roz- miesz- czenie	G+/-	szczebla nad- rzędnego	upraw- nień	państwo	jednostka/ formacja	
<p>Nr – wartość nadana dokumentowi podczas procesu ustalania SOR i ostatecznie ustalona przed wystaniem SOR do przełożonego. Po zatwierdzeniu CONOPS, numer ten stanowić będzie oznaczenie, do którego odwoływać się będą autorzy innych dokumentów planistycznych związanych z przygotowaniem sił do przyszłych działań.</p> <p>Siły – dowództwa lub komponenty do których skierowane będzie zapotrzebowanie na siły.</p> <p>Rodzaj sił – rodzaj sił niezbędnych do wykonania zadania zgodnie z CONOPS 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 CONOPS.</p> <p>Nr SOR szczebla nadrzędnego – nr SOR 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>												

Źródło: Opracowano na podstawie GOP

Układ treści części głównej planu działania (OPLAN) 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 jakikolwiek 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.**

W punkcie tym ustaje się odwołanie do
punktów 1 i 2, w których do
punktów 1 i 2, w których do
punktów 1 i 2, w których do

W punkcie tym ustaje się odwołanie do
punktów 1 i 2, w których do
punktów 1 i 2, w których do
punktów 1 i 2, w których do

1. Wzrost
2. Wzrost

PODZIAŁ



W punkcie tym ustaje się odwołanie do
punktów 1 i 2, w których do
punktów 1 i 2, w których do
punktów 1 i 2, w których do