



135

Rodica

170/NB
21.01.09
13

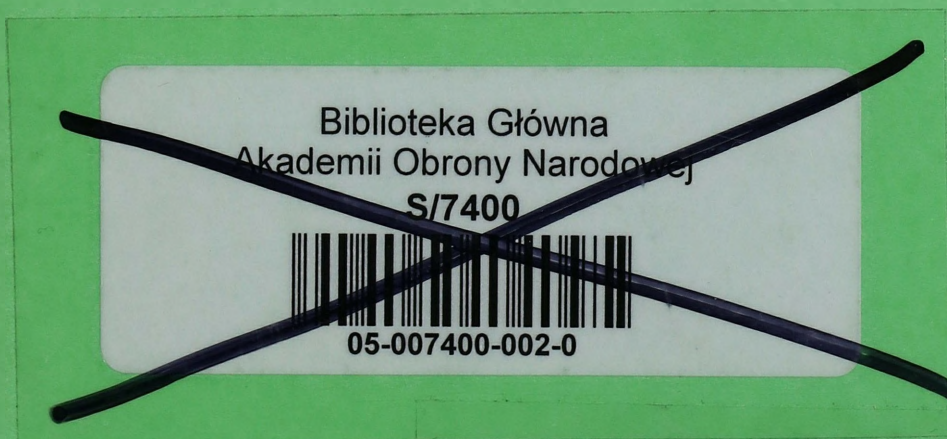


AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA
INSTYTUT WOJSK LĄDOWYCH

PRACA DOWÓDZTW SZCZEBŁA TAKTYCZNEGO WOJSK LĄDOWYCH W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH

Praca naukowo-badawcza
pk. „SYT – KRYZYS”



WARSZAWA

74730



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA
INSTYTUT WOJSK LĄDOWYCH



**PRACA DOWÓDZTW SZCZEBLA
TAKTYCZNEGO WOJSK LĄDOWYCH
W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH**

**Praca naukowo-badawcza
pk. „SYT - KRYZYS”**



Recenzent:

Prof. dr hab. Stanisław ŚLADKOWSKI

Opracował zespół autorski w składzie:

- kierownik zespołu: prof. dr hab. inż. Józef MICHNIAK – koncepcja pracy, wstęp, rozdział trzeci, wnioski końcowe i zakończenie
- członkowie zespołu:
 - płk dr Norbert PRUSIŃSKI – rozdział drugi
 - płk dr Jacek TREMBECKI – rozdział czwarty
 - ppłk dr Wiesław KRZESZOWSKI – rozdział pierwszy
 - Renata GRZYBEK – druk, redakcja techniczna, grafika komputerowa i skład

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
<i>Prof. dr hab. inż. Józef MICHNIAK</i>	
1. RODZAJE SYTUACJI KRYZYSOWYCH	15
<i>Ppłk dr Wiesław KRZESZOWSKI</i>	
1.1. Pojęcie i istota sytuacji kryzysowej	15
1.2. Typologia sytuacji kryzysowych.....	24
1.2.1. Sytuacje kryzysowe o charakterze ekologicznym	27
1.2.2. Sytuacje kryzysowe o charakterze społecznym	35
2. ORGANIZACJA DOWODZENIA SIŁAMI ZADANIOWYMI SZCZEBŁA TAKTYCZNEGO WOJSK LĄDOWYCH W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH	37
<i>Płk dr inż. Norbert PRUSIŃSKI</i>	
2.1. Podstawowe założenia.....	37
2.2. Ogólne zasady działania – doktryna	39
2.3. Sposób zorganizowania elementów dowodzenia wojsk lądowych w sytuacjach kryzysowych	43
2.3.1. Rola dowódcy wojsk lądowych w systemie zarządzania kryzysowego Ministerstwa Obrony Narodowej	43
2.3.2. Grupa reagowania kryzysowego dowództwa wojsk lądowych	45
2.3.3. Grupy operacyjne i zespoły operacyjne dowództw jednostek wojsk lądowych.....	51
2.4. Relacje pomiędzy dowództwami	59
2.5. Uprawnienia i odpowiedzialność elementów dowodzenia w sytuacjach kryzysowych	62
3. METODYKA I TREŚĆ PRACY ORGANÓW DOWODZENIA SIŁ ZADANIOWYCH SZCZEBŁA TAKTYCZNEGO WOJSK LĄDOWYCH PODCZAS PLANOWANIA I ORGANIZOWANIA DZIAŁAŃ W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH	66
<i>Prof. dr hab. inż. Józef MICHNIAK</i>	
3.1. Ustalenie położenia	72
3.2. Planowanie wyprzedające.....	73
3.2.1. Ocena sytuacji	76
3.2.1.1. Analiza zadania	77
3.2.1.2. Odprawa informacyjna	80
3.2.1.3. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania	80
3.2.1.4. Odprawa koordynacyjna	82
3.2.1.5. Rozważenie wariantów działania	83
3.2.1.6. Porównanie wariantów działania	83
3.2.2. Odprawa decyzyjna – decyzja dowódcy	85
3.2.3. Opracowanie planu działania	86
3.2.4. Weryfikacja planu działania	87
3.3. Planowanie reagowania kryzysowego.....	89
3.3.1. Ocena sytuacji	90
3.3.1.1. Analiza zadania	90
3.3.1.2. Odprawy informacyjne	91
3.3.1.3. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantu działania.....	92

3.3.1.4. Rozważenie wariantów działania	99
3.3.2. Odprawa decyzyjna – decyzja dowódcy	99
3.3.3. Opracowanie planu działania	100
3.3.4. Opracowanie rozkazu	101
3.4. Stawianie zadań.....	102
3.4. Kontrola	103
4. METODYKA I TREŚĆ PRACY ORGANÓW DOWODZENIA SIŁ ZADANIOWYCH SZCZEBLA TAKTYCZNEGO WOJSK LĄDOWYCH PODCZAS REALIZACJI ZADAŃ W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH.....	104
<i>Płk dr Jacek TREMBECKI</i>	
4.1. Realizacja procesu kontroli.....	116
4.2. Metody i techniki prowadzenia synchronizacji	117
4.3. Monitorowanie sytuacji	127
WNIOSKI KOŃCOWE.....	133
<i>Prof. dr hab. inż. Józef MICHNIAK</i>	
ZAKOŃCZENIE.....	135
<i>Prof. dr hab. inż. Józef MICHNIAK</i>	
BIBLIOGRAFIA.....	137
ZAŁĄCZNIKI.....	141

WSTĘP

Prof. dr hab. inż. Józef MICHNIAK

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

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

Na podstawie długoletnich doświadczeń uznano jednak, że jest to w wielu wypadkach jedyny sposób rozwiązania nabrzmiałych problemów lub przynajmniej czasowe ustabilizowanie sytuacji. Dlatego w wielu krajach rozpoczęto proces gromadzenia doświadczeń i opracowywania wymagań niezbędnych do skutecznego wypełnienia złożonych zadań z użyciem wojsk, w rejonach objętych kryzysem. Między innymi w tym kontekście można i należy postrzegać niniejszą pracę.

Współczesna teoria i praktyka dowodzenia wojskami, ocena literatury normatywnej i opracowań naukowych oraz wnioski z ćwiczeń prowadzonych w ostatnich kilku latach skłaniają w tym zakresie do naukowej refleksji. Sprowadzić ją można w zasadzie do odpowiedzi na podstawowe pytanie: Czy - a jeśli tak to, w jaki sposób - wnioski z sytuacji kryzysowych ostatnich kilkunastu lat, w także rola komponentu wojskowego w rozwiązywaniu tychże sporów i kryzysów międzynarodowych, wpływają na proces dowodzenia postrzegany przez pryzmat współczesnych uwarunkowań geopolitycznych? Próba odpowiedzi na tak sformułowane pytanie sugeruje, że powinna być ona poprzedzona naukową prognozą

ewolucji operacji reagowania kryzysowego, która determinuje nowe rozwiązania w dziedzinie planowania a co za tym idzie również dowodzenia zarówno w wymiarze wielonarodowym jak i narodowym.

Dowodzenie jest rozumiane jako proces informacyjno-decyzyjny i traktowane jest jako całokształt celowej działalności dowódcy i jego organów dowodzenia oraz, że powinno być realizowane w ramach jasno określonego systemu metod postępowania, technik organizatorskich, wzorców dokumentów dowodzenia itp., a jednocześnie powinno także spełniać wymogi stawiane przez środowisko zewnętrzne¹. W tej sytuacji powinniśmy zadać sobie pytanie, czy fakt, że Polska jest pełnoprawnym członkiem Sojuszu, wywiera w jakiś sposób wpływ nie tylko na zmiany w naszej sztuce wojennej, która powinna być postrzegana w kategoriach sojuszniczych, ale czy również zmiany te, jak podkreśla prof. Michniak², uwidaczniają się także w obszarze dowodzenia. Jednak, czy pewne określone metody postępowania w trakcie sprawowania dowodzenia akcentuje się przede wszystkim w odniesieniu do planowania tylko z tego powodu, że planowanie jak i organizowanie jest składową przygotowaniem każdego działania zorganizowanego, czy również dlatego, że planowanie w każdej organizacji jest „początkiem długiego cyklu decyzyjnego”³, oraz ma istotny wpływ na określenie celów organizacji. Czy metody te są na tyle elastyczne, że zapewniają dowódcy realizację podstawowych funkcji dowodzenia w trakcie całego wachlarzu operacji w tym również operacji reagowania kryzysowego. Tym bardziej, że rola komponentu wojskowego, jak można zaobserwować na podstawie ewolucji w sposobach rozwiązywania sytuacji kryzysowych, cały czas się zmienia? A podstawowy wymóg w stosunku do dowódcy dotyczący tego, że podejmowane przez niego decyzje muszą być skuteczne⁴ - jest cały czas ten sam, Jak ten wymóg osiągnąć w zmieniającym się środowisku? Tym bardziej, że jak podkreśla W. Ricky Griffin, w „Podstawach zarządzania organizacjami”...”osiągnięcie skuteczności w organizacji nie jest zadaniem łatwym. Kluczem do tego jest zrozumienie otoczenia, w którym ona funkcjonuje. Na podstawie takiego zrozumienia menedżerowie mogą wykreślić „właściwą” ścieżkę dla organizacji, odpowiednio ulokowanej w swoim otoczeniu. Jeżeli menedżerowie, a takimi są przecież dowódcy, są w stanie określić pożądaną pozycję swej organizacji w stosunku do innych części otoczenia, a także zaplanować sposoby osiągnięcia tej pozycji, mają wszelkie szanse

¹ J. Michniak, Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych, AON, Warszawa 1999, s.5.

² Tamże, s. 5.

³ Z. Ścibiorek, Podejmowanie decyzji, Agencja wydawnicza Ulmak, Warszawa 2003, s.47.

⁴ Skuteczność - oznacza robienie właściwych rzeczy. Jeżeli rozpatrywać to w kontekście wzajemnego oddziaływania organizacji i ich środowiska, okazuje się, że skuteczność jest związana z tym, na ile dobrze organizacja rozumie, reaguje i wpływa na otoczenie. Por. Griffin W. Ricky, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 126.

skutecznie nią kierować. Natomiast, jeżeli błędnie określą cele bądź też, jeśli dążą do nich w niewłaściwy sposób, najprawdopodobniej będą mniej skuteczni.

Otoczenie odgrywa ważną rolę jako czynnik sukcesu czy porażki organizacji. Organizacje i ich otoczenie wywierają na siebie nawzajem wieloraki wpływ. Wpływ otoczenia na organizację wojskową może wyrażać się różnymi czynnikami. Organizacja ze swej strony oddziałuje na swe otoczenie celowe wykorzystując zarządzanie informacją, reakcje strategiczne, fuzje, przejęcia, zakupy, sojusze, projektowanie struktury organizacji, wpływy bezpośrednie i odpowiedzialność społeczną. Czasami też próbuje wywierać wpływ na szersze elementy swojego otoczenia ogólnego.

Kluczowym kryterium pozwalającym ocenić, jak organizacja radzi sobie w stosunkach z otoczeniem, jest poziom jej skuteczności. Skuteczna organizacja z powodzeniem pozyskuje zasoby, odpowiednio nimi zarządza, osiąga wytyczone cele i zaspokaja potrzeby swojego „elektoratu”. Kluczowym czynnikiem skuteczności jest odpowiednie planowanie⁵. Z tego też względu w poniższej pracy tyle miejsca poświęcono na charakterystykę uwarunkowań realizacji operacji reagowania kryzysowego, które ma istotny wpływ na dowodzenie komponentem wojskowym. Tym bardziej, że rola „komponentu wojskowego” traktowanego jako „siły” w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowej ulegała i ciągle ulega istotnym zmianom.

Cel badawczy

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

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

- zidentyfikować uwarunkowania wpływające na przebieg procesu dowodzenia w sytuacjach kryzysowych;
- ustalić, czy i w jakim zakresie zidentyfikowane powyżej uwarunkowania i ustalenia można uwzględnić w obowiązujących dotychczas polskich rozwiązaniach dotyczących dowodzenia w sytuacjach kryzysowych;
- określić kolejność i treść czynności realizowanych w cyklu decyzyjnym dowodzenia siłami zadaniowymi szczebla taktycznego wojsk lądowych w sytuacjach kryzysowych.

⁵ Griffin W. Ricky, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 126 – 127, 129.

Przedmiot badań

Wspomniane wcześniej uwarunkowania wywierają istotny wpływ na potrzebę stosowania przejrzystych procedur dowodzenia a w nim planowania użycia wojskowych sił zadaniowych szczebla taktycznego wojsk lądowych w sytuacjach kryzysowych.

W związku z tym, na podstawie powyższych czynników za **przedmiot badań** do niniejszej pracy przyjęto **dowodzenie narodowymi wojskowymi siłami zadaniowymi szczebla taktycznego wojsk lądowych w sytuacjach kryzysowych uwzględniającym zasady oraz uwarunkowania realizacji tego rodzaju działań**. Szczególny nacisk położono na **planowanie i kontrolę**, które w związku z tym, że są **zasadniczymi funkcjami dowodzenia**, a także to, że stanowią „początek i koniec długiego cyklu decyzyjnego”⁶, mają istotny wpływ na określenie celów działania a tym samym warunkują i determinują realizację pozostałych funkcji dowodzenia w trakcie całego wachlarza działań w sytuacjach kryzysowych.

Główny problem badawczy

W świetle przedstawionych powyżej uwarunkowań pojawia się potrzeba podjęcia badań, mających na celu weryfikację dotychczasowych rozwiązań w zakresie dowodzenia a w nim przede wszystkim procesu planowania i kontroli użycia sił zadaniowych szczebla taktycznego wojsk lądowych w sytuacjach kryzysowych. Uwarunkowania te, stanowiące niejako sytuację problemową, stały się podstawą do przyjęcia głównego problemu badawczego sformułowanego w formie pytania: **W jaki sposób planować, organizować i kierować siłami zadaniowymi szczebla taktycznego wojsk lądowych podczas działań w sytuacjach kryzysowych?**

Udzielenie odpowiedzi na powyższe pytanie ma istotne znaczenie praktyczne, gdyż usprawni⁷ proces decyzyjny podczas działań w sytuacjach kryzysowych.

Problemy szczegółowe

Praca nad rozwiązaniem zasadniczego problemu badawczego w określonym wcześniej obszarze wymaga rozwiązania szeregu problemów cząstkowych w ujęciu *fotograficznym* (jak jest?), *diagnostycznym* (dlaczego tak jest?), *prognostycznym* (jakie są możliwości?) oraz *praktycznym* (jak postępować?). Autorzy zdają sobie jednocześnie sprawę, że dowodzenie siłami zadaniowymi szczebla taktycznego wojsk lądowych w sytuacjach kryzysowych jest „... całokształtem działań realizowanych przez dowódcę i podległe jemu organa dowodzenia w celu podjęcia decyzji, opracowania i postawienia zadań podwładnym i nadzorowania ich

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

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

wykonania...”⁸. Na potrzeby badań autorzy ograniczyli obszar wyrażony powyższą definicją do przedsięwzięć realizowanych przez dowódcę i podległe mu dowództwo od momentu otrzymania zadania, po jego wykonanie – czyli zakres przedsięwzięć określany jako cykl decyzyjny dowodzenia⁹ stanowiący, gdy rozpatrzy się jego istotę, zasadniczą treść funkcji planowania i kontroli.

Dlatego szczegółowe problemy badawcze, ujęto w postaci następujących pytań:

- 1) *Jakie występują zasadnicze rodzaje sytuacji kryzysowych?*
- 2) *Jakie uwarunkowania wpływają na przebieg procesu dowodzenia w sytuacjach kryzysowych?*
- 3) *Czy i w jakim zakresie dotychczasowe polskie rozwiązania w obszarze procesu dowodzenia spełniają zidentyfikowane wymagania?*
- 4) *Jaka treść i zakres czynności powinna występować w trakcie cyklu decyzyjnego dowodzenia, aby spełniał on wymagania adekwatne do potrzeb działań w sytuacjach kryzysowych?*

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

Hipoteza badawcza

Wielofunkcyjny charakter współczesnych działań w sytuacjach kryzysowych ze środowiskowymi, organizacyjnymi i normatywnymi uwarunkowaniami dowodzenia, a w tym planowania i kontroli stawia obecnie przed dowódcami (oraz organami dowodzenia) narodowych sił zadaniowych szczebla taktycznego wojsk lądowych nowe wymagania i konieczność posiadania umiejętności elastycznego dostosowywania swoich koncepcji dowodzenia (realizacji zadania) do specyfiki zarówno środowiska ich realizacji, jego struktury, jak i zadań realizowanych przez dowodzone siły, a to powoduje potrzebę określenia szczegółowego zakresu oraz treści czynności w cyklu decyzyjnym dowodzenia. Zaś zastosowanie w planowaniu i kontroli zasad i wymagań generowanych przez sytuację kryzysowe podkreślających ich specyfikę, takich jak: wzajemny szacunek, bezstronność, elastyczność, współpraca cywilno-wojskowa, jedność dowodzenia, przejrzystość celów działania, swoboda manewru, wiarygodność, ograniczenie w użyciu siły zapewnieni właściwe

⁸ Regulamin działań wojsk lądowych, Warszawa, DWLąd. 1999, s.50.

⁹ J. Michniak i inni, Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, Warszawa, AON 2000, s.27.

warunki do realizacji zadań przez podległe pododdziały i osiągnięcie celu działania w sytuacji kryzysowej.

Zdaniem autorów, stosownie do przyjętej hipotezy roboczej, przeprowadzone badania pozwolą na sprecyzowanie zakresu i określenie potrzebnych zmian w niektórych czynnościach realizowanych w trakcie cyklu decyzyjnego dowodzenia sił zadaniowych szczebla taktycznego wojsk lądowych w sytuacjach kryzysowych.

Metody i techniki badawcze

Przyjęto, że w badaniach zasadniczą rolę będzie odgrywała metoda analizy systemowej rozumianej jako sposób podejścia. Wynika to z przedmiotu badań, jaki przyjęto w rozprawie – dowodzenie narodowymi wojskowymi siłami zadaniowymi szczebla taktycznego wojsk lądowych w sytuacjach kryzysowych uwzględniającym zasady oraz uwarunkowania realizacji tego rodzaju działań. Cecha strukturalności, jaka występuje w przedmiocie badań, stanowi logiczne uzupełnienie podejścia systemowego. Bez podejścia strukturalnego trudno byłoby rozpatrywać zagadnienia dowodzenia w układzie hierarchicznym, a szczególnie w planowaniu i kontroli jako funkcji dowodzenia jest to konieczne, ponadto zastosowanie podejścia informacyjnego jest warunkiem koniecznym w takiej pracy, ponieważ przedmiot badań w swej istocie, jest obszarem przetwarzania, przesyłania i wymiany danych.

Dobierając metody badawcze uwzględniono dwie podstawowe zasady metodologiczne: dokonano analizy, czy wybór i zastosowanie określonych metod zapewnią rzeczywiście w stopniu maksymalnym udzielenie odpowiedzi na pytania ustalonej problematyki; wybór metod podporządkowano problematyce prowadzonych badań.

Metody teoretyczne

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

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

Analiza literatury oraz dokumentów normatywno-szkoleniowych umożliwiła pogłębienie wiedzy autorów w obszarze założonej problematyki badawczej, pozwoliła przedstawić i uzasadnić ważność i aktualność sprecyzowanych problemów naukowych. *Analiza* stosowana była głównie w badaniach literatury, którą podzielono na trzy zasadnicze grupy.

Pierwszą grupę stanowiły opracowania dotyczące przebiegu procesu planowania, jak i organizacji procesu dowodzenia w operacjach wsparcia pokoju. W grupie tej dużą uwagę poświęcono przede wszystkim dokumentom normatywnym, opracowaniom dydaktycznym oraz publikacjom i pracom badawczym ujmującym poglądy autorów na kwestie zbieżne

z obszarem badań. Poczesne miejsce w tej grupie literatury znalazły dokumenty normatywne i publikacje Sojuszu Północnoatlantyckiego, a także narodowe wybranych państw. W grupie tej szczególną uwagę zwrócono na te pozycje literatury, które podkreślały specyficzne uwarunkowania nie tylko samej istoty operacji wsparcia pokoju, ale także dowodzenia i procesu planowania tego rodzaju działań. Wnioski uzyskane w podczas przeprowadzonej analizy i syntezy posłużyły do poszukiwania porównań i analogii w obszarach poszczególnych (szczegółowych) problemów badawczych.

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

Metoda ta służyła również do badania uwarunkowań oraz zakresu planowania i kontroli działań w sytuacjach kryzysowych.

Synteza pozwoliła na uzyskanie istotnej wiedzy o zjawiskach i procesach. W związku ze zbiorem szeregu faktów, z pogranicza wielu dziedzin, zastosowanie tego typu metody umożliwiło scalenie uzyskanych w toku badań wyników. Znalazły one swoje odzwierciedlenie w postaci wniosków i propozycji rozwiązań określonych problemów. *Synteza* objęto wnioski wynikające z badań teoretycznych.

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

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

tym, że metody indukcji i redukcji nie zapewniają 100-procentowej pewności wnioskowania, dają natomiast wystarczające prawdopodobieństwo.

Nierozzerwalnym elementem prowadzonych badań było **wnioskowanie**, którego efekty w postaci wniosków zawarto we wszystkich rozdziałach i wnioskach końcowych. Następnie **uogólnienie**, które stosowano do ujawniania cech, zjawisk, powiązań i zależności powtarzalnych, łączenia ich stosownie do przyjętych kryteriów oraz formułowania na ich podstawie uniwersalnych zasad działania. *Uogólnienie* wiążące się ściśle ze wskazanymi powyżej metodami – pozwoliło również na sformułowanie wniosków wyższego rzędu, wniosków ogólnych, co szczególnie ujawniło się w części pracy dotyczącej kształtu procesu planowania i kontroli w działaniach sił zadaniowych szczebla taktycznego wojsk lądowych w sytuacjach kryzysowych.

Techniki badań

Technika analizy dokumentów - każdy dokument, rozpatrywany za pomocą tego rodzaju technik, posiadał określoną wartość¹⁰. Starano się znaleźć w nim odzwierciedlenie istniejących właściwości charakterystycznych dla analizowanego obiektu, w tym przypadku działań w sytuacjach kryzysowych. Polegano przeważnie na intuicji i wyczuciu, stąd też uwzględniono, że techniki te mają wyraźnie subiektywny charakter. Fakt ten znacznie utrudniał, a niekiedy wręcz uniemożliwiał, intersubiektywne sprawdzanie końcowego wyniku przeprowadzonej analizy (interpretacji), szczególnie zaś w odniesieniu do uwarunkowań wpływających na proces dowodzenia w działaniach sił zadaniowych szczebla taktycznego wojsk lądowych w sytuacjach kryzysowych.

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

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

Techniki oparte na wzajemnym komunikowaniu się badacza z respondentami – w tego typu technikach uwzględniono wszystkie formy wywiadu oraz inne sposoby zdobywania pisemnych niestandardowych wypowiedzi. Ze względu na rodzaj pośrednictwa między badaczem a respondentem w pracy wykorzystano *techniki pośrednie* – zaliczono do nich różne sposoby zdobywania niestandardowych wypowiedzi. Zaletą tych technik było to, że zachowania respondenta nie były modyfikowane obecnością osoby drugiej. Wadą zaś, że badacz nie miał możliwości ustalenia, w jakich warunkach odbywało

¹⁰ M. Łobocki, *Metody badań pedagogicznych*, Warszawa, PWN 1978, s. 237-240.

się nadawanie informacji (np. czy nie pod wpływem osób trzecich) ani też nie ma sposobności dopytania się w przypadku odpowiedzi niejednoznacznej.

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

W rozdziale pierwszym pt.: „Rodzaje sytuacji kryzysowych” przedstawiono wyniki badań mających na celu identyfikację pojęć i istotę sytuacji kryzysowych oraz dokonano typologii tych sytuacji kryzysowych oraz rozwiązanie problemu szczegółowego, który można zawrzeć w pytaniu - Jakie występują zasadnicze rodzaje sytuacji kryzysowych?

W osiągnięciu zakładanego celu i udzielenia odpowiedzi na pytanie określające problem szczegółowy zastosowano przede wszystkim analizę literatury przedmiotu oraz dokumentów normatywno-szkoleniowych, wnioskowanie i uogólnienie.

W rozdziale drugim: „Organizacja dowodzenia siłami zadaniowymi szczebla taktycznego wojsk lądowych w sytuacjach kryzysowych” szczególny nacisk położono na analizę ogólnych zasad działań, sposób zorganizowania elementów dowodzenia w sytuacjach kryzysowych, a także na relacje, uprawnienia i odpowiedzialność elementów dowodzenia w sytuacjach kryzysowych. Pozwoliło to autorom na opisanie uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, które należy uwzględnić w przebiegu procesu dowodzenia siłami zadaniowymi szczebla taktycznego wojsk lądowych w sytuacjach kryzysowych a wynikających zarówno z organizacji dowództwa, jak i realizujących zadanie sił wojskowych.

W rozdziale trzecim: „Metodyka i treść pracy organów dowodzenia sił zadaniowych szczebla taktycznego wojsk lądowych podczas planowania i organizowania działań w sytuacjach kryzysowych” zawarta została odpowiedź na następujące pytania problemowe:

- *Czy i w jakim zakresie dotychczasowe polskie rozwiązania w obszarze procesu dowodzenia spełniają zidentyfikowane wymagania?*
- *Jaka treść i zakres czynności powinna występować w trakcie cyklu decyzyjnego dowodzenia, aby spełniał on wymagania adekwatne do potrzeb działań w sytuacjach kryzysowych?* Na to pytanie tylko częściowo ponieważ faza kontroli została przedstawiona w kolejnym rozdziale.

Pozwoliło to autorom na opisanie metod i treści pracy organu dowodzenia sił zadaniowych szczebla taktycznego wojsk lądowych w trzech fazach cyklu decyzyjnego dowodzenia: ustalanie położenia, planowanie, stawianie zadań.

W rozdziale czwartym: „Metodyka i treść pracy organów dowodzenia sił zadaniowych szczebla taktycznego wojsk lądowych podczas realizacji zadań w sytuacjach kryzysowych

zawarta została odpowiedź na czwarty człon pytania problemowego: *Jaka treść i zakres czynności powinna występować w trakcie cyklu decyzyjnego dowodzenia, aby spełniał on wymagania adekwatne do potrzeb działań w sytuacjach kryzysowych? tzn. jaka treść i zakres czynności powinna występować w trakcie fazy kontrola cyklu decyzyjnego dowodzenia, aby spełniała ona wymagania adekwatne do potrzeb działań w sytuacjach kryzysowych?*

Z tego też względu przedstawione zostały uwarunkowania mające wpływ na dowodzenie w tego typu działaniach. Uwarunkowania zarówno zewnętrzne, wynikające z ograniczeń prawno-międzynarodowych i doktrynalnych oraz uwarunkowania wewnętrzne wynikające z koncepcji organizacji sił realizujących działania w sytuacjach kryzysowych sposobu ich dowodzenia.

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

1. RODZAJE SYTUACJI KRYZYSOWYCH

Ppłk dr inż. Wiesław KRZESZOWSKI

Zjawiska kryzysowe towarzyszyły człowiekowi od zarania dziejów i nadal są immanentną częścią jego życia. Mają one zawsze przełomowy charakter i chociaż mogą spowodować dobre lub złe przeobrażenia, są to zawsze sytuacje groźne. Jako takie wymagają kontroli, a przynajmniej systematycznego monitorowania. Jednocześnie coraz bardziej złożony charakter wydarzeń kryzysowych, dotyczących wielu ważnych obszarów funkcjonowania człowieka, wymusza konieczność szybkiego reagowania na ich pojawianie się. Jakikolwiek bowiem opóźnienia w tym zakresie, spowodować mogą utratę kontroli nad przebiegiem wydarzeń i w efekcie kulminację kryzysu. Dlatego jest tak bardzo istotne odpowiednio wczesne dostrzeżenie symptomów kryzysów i szybkie na nie reagowanie. Konieczna wydaje się być do tego znajomość istoty sytuacji kryzysowej i jednoznaczne odróżnienie pojęcia sytuacji kryzysowej od kryzysu.

Przedstawione w tym rozdziale wyniki badań stanowią rozwiązanie szczegółowych problemów badawczych sformułowanych w postaci dwóch następujących pytań:

1. Czym charakteryzuje się sytuacja kryzysowa, jaka jest jej definicja i istota?
2. W jaki sposób można klasyfikować sytuacje kryzysowe?

1.1. Pojęcie i istota sytuacji kryzysowej

W mowie potocznej termin „*sytuacja kryzysowa*” używany bywa często zamiennie z terminem „*kryzys*”. Nie jest to jednak właściwe podejście, gdyż między tymi dwoma pojęciami istnieje zauważalna różnica. Jeżeli bowiem **kryzys** jest zerwaniem istniejącego układu (stanu rzeczy, systemu, porządku) prowadzącym do zmiany jego struktury, to zjawisko owego zerwania, trwające w czasie, rozpoczynające się od stanu równowagi poprzez niestabilność (zakłócanie podstawowych cech systemowych) do stabilności w nowej sytuacji (jakościowo innej – zazwyczaj) określa się mianem **sytuacji kryzysowej**¹¹. Przez termin „*sytuacja kryzysowa*” można więc rozumieć „*zespół okoliczności zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na dany system w ten sposób, iż zaczyna się i jest w nim kontynuowany proces zmiany. Rezultatem tej zmiany może być jakościowo nowy system lub nowa struktura i funkcja w układzie istniejącym*”¹². Stąd też, w tak pojmowanej sytuacji kryzysowej, kryzys jest jedną z jej faz i oznacza moment niestabilności grożącej katastrofą lub wywołującą pozytywne zmiany w strukturze i funkcjach podmiotu.

¹¹ Kitler, 1999, s. 71

¹² Wróblewski, 1996, s.10

W wielu publikacjach podkreśla się, że sytuacja kryzysowa występuje wówczas, gdy pojawiają się takie zagrożenia (wewnętrzne lub zewnętrzne), które mogą spowodować zakłócenie podstawowych cech danej organizacji, ograniczenie warunków jej funkcjonowania, a tym samym sprzyjają utracie zdolności rozwoju, a nawet przetrwania danej organizacji¹³. Tak więc zagrożenia są warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym, do zaistnienia sytuacji kryzysowych. Nie są one groźne, gdy pojawiają się sporadycznie, w nieznaczej liczbie, a ich natężenie jest niewielkie. Dopiero kumulacja długotrwałych zagrożeń o dużym natężeniu może doprowadzić do sytuacji kryzysowej. Zwykle będzie to miało miejsce wówczas, gdy w stosownym czasie nie podejmie się odpowiednich kroków zaradczych wobec występujących i nasilających się zagrożeń lub, gdy przeciwdziałania takie nie będą możliwe. Sytuacja kryzysowa jest stanem pośrednim między stanem normalnym określonego systemu i jego niemal totalną dezorganizacją. W przypadku państwa, w odniesieniu do sytuacji kryzysowych o charakterze militarnym, będzie to **stan przejściowy** między pokojem i ewentualną wojną¹⁴. Sytuacja kryzysowa może mieć jednak miejsce także w czasie (okresie) pokoju. Sytuacje, w jakich wtedy funkcjonuje państwo w okresie kryzysu mają postać **stanów nadzwyczajnych**, wynikłych z powodu klęsk żywiołowych, katastrof ekologicznych lub zamieszek i fali strajków bez elementów przemocy zbrojnej¹⁵. Mogą to być wprowadzane na podstawie Konstytucji RP, na części albo na całym terytorium państwa, stan wyjątkowy (Art. 230) lub stan klęski żywiołowej (Art. 232). W takich przypadkach zjawiska kryzysowe dotyczyć mogą nie tylko całego państwa, ale także jego ograniczonego obszaru (województwa, powiatu, gminy) i wówczas poprzedzone będą zwykle sytuacjami kryzysowymi o charakterze lokalnym (Rys. 1.1).

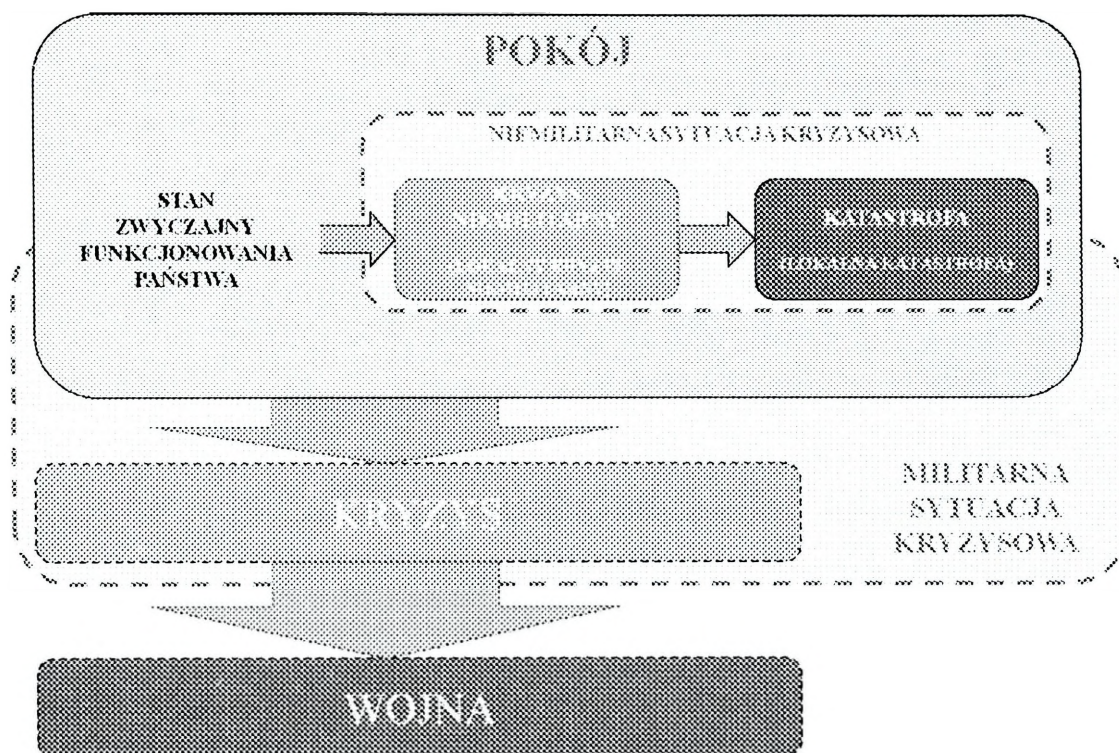
Doświadczenia wskazują, że brak zdecydowanej reakcji na sytuację kryzysową w celu wyeliminowania (lub chociaż ograniczenia) negatywnych zagrożeń, prowadzi w szybkim tempie do kolejnego stanu – wojny lub katastrofy. Sytuacja kryzysowa charakteryzuje się bowiem szybkim narastaniem negatywnych zjawisk (procesów), które w krótkim czasie dezorganizują cały system i uniemożliwiają jego funkcjonowanie [Wróblewski, 1996, s. 21]. Aby skutecznie kontrolować kryzysy, trzeba działania rozpocząć już na początku sytuacji kryzysowej.

Każda sytuacja kryzysowa jest konsekwencją istniejących i wciąż na nowo pojawiających zagrożeń. Jednak dopóki poziom tych zagrożeń nie wywołuje niepokoju społecznego i nie wymaga podejmowania specjalnych działań, nie można mówić o sytuacji kryzysowej.

¹³ P. Sienkiewicz, 2001, s. 31.

¹⁴ Tomaszewski, 2003, s. 34

¹⁵ Wróblewski, 1996, s. 13

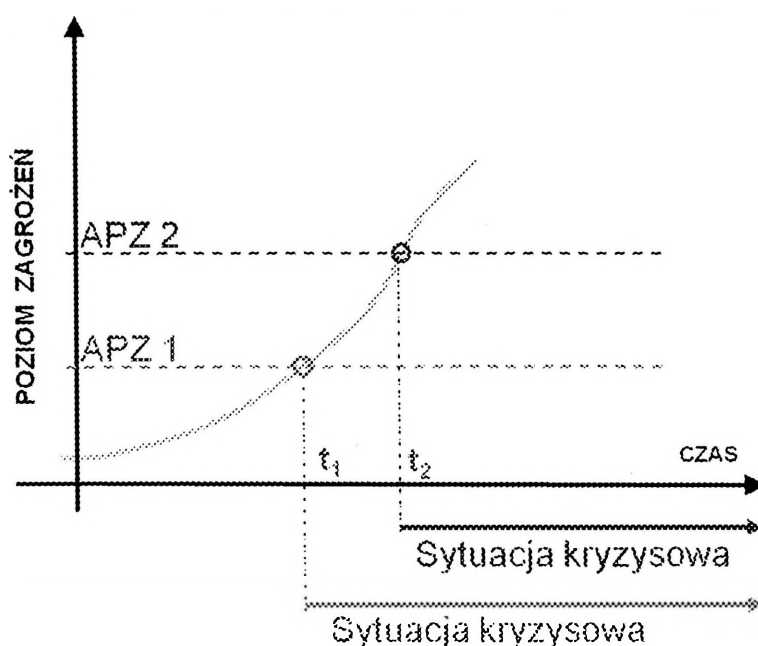


Rys. 1.1. Sytuacja kryzysowa na tle okresów funkcjonowania państwa

Źródło: opracowanie własne

Wynika z tego, że sytuacje kryzysowe mają charakter subiektywny, zależny od poziomu zagrożeń akceptowanego przez daną społeczność. To, co stanowi sytuację kryzysową dla jednostki lub małej organizacji (instytucji), dla organizacji nadrzędnej sytuacją kryzysową być nie musi. Decyduje o tym względna skala zagrożenia. Dla założonego przebiegu narastania zagrożeń, czas identyfikacji sytuacji kryzysowej zależy wyłącznie od wartości akceptowanego sumarycznego poziomu zagrożeń (APZ): im wartość ta jest większa, tym później zauważy się (uzna się) wystąpienie sytuacji kryzysowej (Rys. 1.2).

Jednak wyższy poziom akceptacji oznacza także, że po ujawnieniu sytuacji kryzysowej i rozpoczęciu reagowania występuje konieczność neutralizowania zagrożeń znacznie poważniejszych, niż w przypadku niższego poziomu akceptacji, a także, że pozostaje mniej czasu na podjęcie i zrealizowanie skutecznych działań. Poniżej wartości APZ możliwe jest reagowanie na zagrożenia siłami i środkami będącymi w doraźnej dyspozycji. Zwiększenie poziomu zagrożeń ponad ten akceptowalny poziom powoduje konieczność użycia dodatkowych, nadzwyczajnych elementów reagowania. Można więc przyjąć, że poziom ten w sposób statyczny określa początek sytuacji kryzysowej.



Rys. 1.2. Akceptowalny poziom zagrożeń (statyczny)

Źródło: opracowanie własne

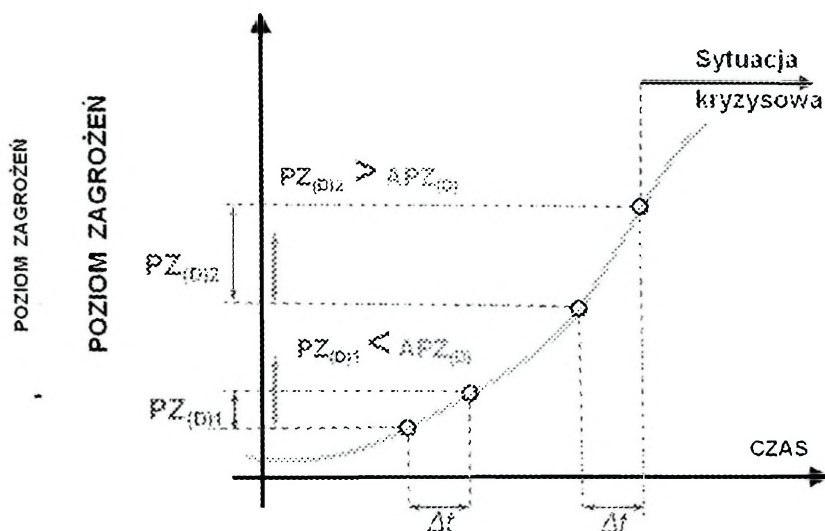
Możliwe jest jednak także inne spojrzenie na próg początku sytuacji kryzysowej, oparte na obserwacji dynamiki zmian zagrożeń. W tym przypadku miarą APZ byłby nie jak poprzednio bezwzględny poziom sumarycznych zagrożeń, ale ich przyrost w jednostce czasu (Rys. 1.3). Oznacza to, że gdy tempo wzrostu zagrożeń ($PZ_{(D)}$) przekroczy dynamiczny poziom akceptowalny ($APZ_{(D)}$) występują przesłanki do ustanowienia sytuacji kryzysowej:

$$PZ_{(D)} > APZ_{(D)}$$

gdzie tempo wzrostu zagrożeń określone jest przez różnicę sumarycznych poziomów zagrożeń w dwóch kolejnych terminach: t_2 i t_1 :

$$PZ_{(D)} = PZ(t_2) - PZ(t_1)$$

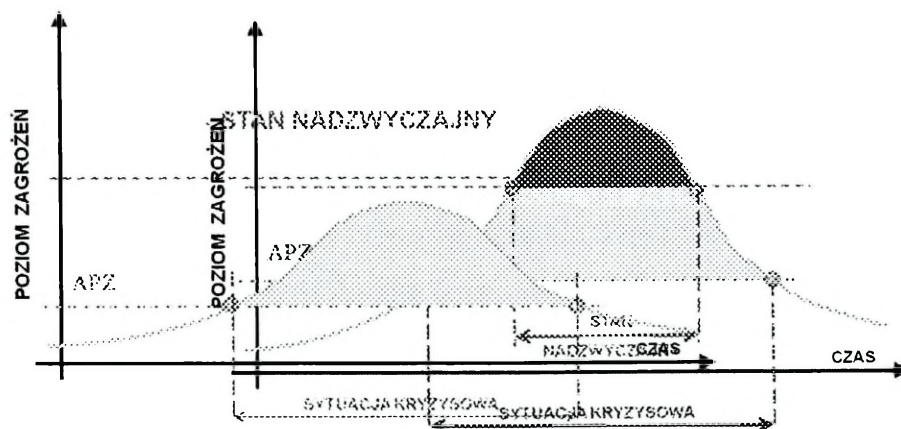
Obydwie te metody szacowania APZ mają swoje wady i zalety, a ewentualny wybór jednej z nich uzależniony będzie od konkretnych warunków, w tym: rodzaju zagrożeń, środowiska, posiadanych możliwości przeciwdziałania i innych.



Rys. 1.3. Akceptowalny poziom zagrożeń (dynamiczny)

Źródło: opracowanie własne

Problemem do rozwiązania pozostaje także określenie końca trwania sytuacji kryzysowej. Spotykane przed 2007 rokiem definicje w miarę zgodnie zakładały, że sytuacja kryzysowa kończy się po przejściu okresu kulminacyjnego (kryzysu) i powrocie do stabilnego, niskiego i nie przekraczającego akceptowalnego poziomu zagrożeń (Rys. 1.4a).



Rys. 1.4a. Sytuacja kryzysowa a stan nadzwyczajny - podejście tradycyjne

Źródło: opracowanie własne

Definicja zawarta w Ustawie o zarządzaniu kryzysowym wskazuje natomiast, że sytuacja kryzysowa trwa do chwili wprowadzenia jednego ze stanów nadzwyczajnych (klęski żywiołowej, wyjątkowego lub wojennego), a także po jego odwołaniu aż do unormowania sytuacji (Rys. 1.4b).

Rys. 1.4b. Sytuacja kryzysowa a stan nadzwyczajny - **podejście ustawowe**

Źródło: opracowanie własne

Oczywiście, możliwy jest także przypadek, gdy po ustanowieniu sytuacji kryzysowej i skutecznym reagowaniu nie wystąpi konieczność wprowadzenia stanu nadzwyczajnego. Wówczas sytuacja kryzysowa trwać będzie nieprzerwanie, aż do obniżenia poziomu zagrożeń do zakładanego poziomu (Rys. 1.4c).

Rys. 1.4c. Sytuacja kryzysowa a stan nadzwyczajny - **sytuacja kryzysowa poniżej progu stanu nadzwyczajnego**

Źródło: opracowanie własne

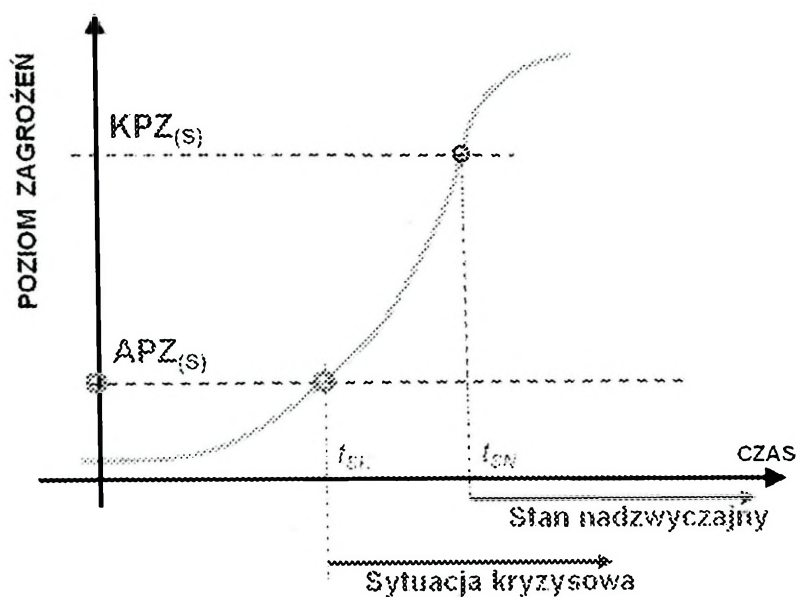
Słuszny jednak wydaje się być powrót do pierwszych definicji sytuacji kryzysowych, według których sytuacja kryzysowa to stan specjalnego funkcjonowania organizacji (lub jej części), wymagający podejmowania nadzwyczajnych środków. Takie ogólniejsze określenie

sytuacji kryzysowej pozwoliłoby na włączenie do niej także okresu, w którym wprowadzony został stan nadzwyczajny, stanowiący niejako jej kulminację, czyli kryzys. Jest to istotne również z takiego powodu, że zapisany w aktach normatywnych zakres zadań przewidzianych do realizacji przez wojsko jest znacznie większy w sytuacji kryzysowej niż w czasie stanu klęski żywiołowej. Ujęta w Art. 25. ust. 3. pkt. 16 Ustawy o zarządzaniu kryzysowym możliwość wykonywania „zadań ujętych w wojewódzkim planie reagowania kryzysowego” stwarza duże uogólnienie rodzaju zadań przewidzianych do realizacji w czasie sytuacji kryzysowych. Brak podobnego zapisu w dokumentach regulujących użycie wojska w stanach nadzwyczajnych powoduje, że zakres zadań realizowanych przez oddziały sił zbrojnych w takich stanach funkcjonowania państwa jest znacznie mniejszy, chociaż zakres zagrożeń może być znacznie większy. W niektórych przypadkach mogłoby to oznaczać pozbawioną jakiegokolwiek sensu konieczność wycofania wojska z działań przy narastaniu zjawisk kryzysowych.

Bez względu jednak na podejście do zależności między sytuacją kryzysową a stanami nadzwyczajnymi, konieczne wydaje się być także podjęcie próby określenia poziomu zagrożeń, przy którym powinno się wprowadzić jeden ze stanów nadzwyczajnych. Skala uprawnień organów władzy i zakres możliwych ograniczeń obywatelskich dla ludności w czasie stanu nadzwyczajnego funkcjonowania państwa, wskazuje, że poziom ten powinien być szacowany rzetelnie, w oparciu o dokładną analizę posiadanych możliwości w zakresie przeciwdziałania.

O ile więc próg sytuacji kryzysowej był szacowany na takim poziomie, przy którym niewystarczające było wykorzystanie doraźnych, będących w bieżącej dyspozycji środków przeciwdziałania i konieczne było uruchomienie dodatkowych sił będących w dyspozycji, to próg stanu nadzwyczajnego sytuowany powinien być na poziomie sumarycznych zagrożeń, dla którego staje się niewystarczające użycie wszystkich sił i środków znajdujących się na danym szczeblu organizacyjnym państwa i niezbędne jest wsparcie przez elementy reagowania wydzielane przez nadrzędny szczebel organizacyjny. Ten krytyczny poziom zagrożeń (KPZ), analogicznie do opisanego wcześniej akceptowalnego poziomu zagrożeń (APZ), może być szacowany statycznie (Rys. 1.5) lub dynamicznie (Rys. 1.6).

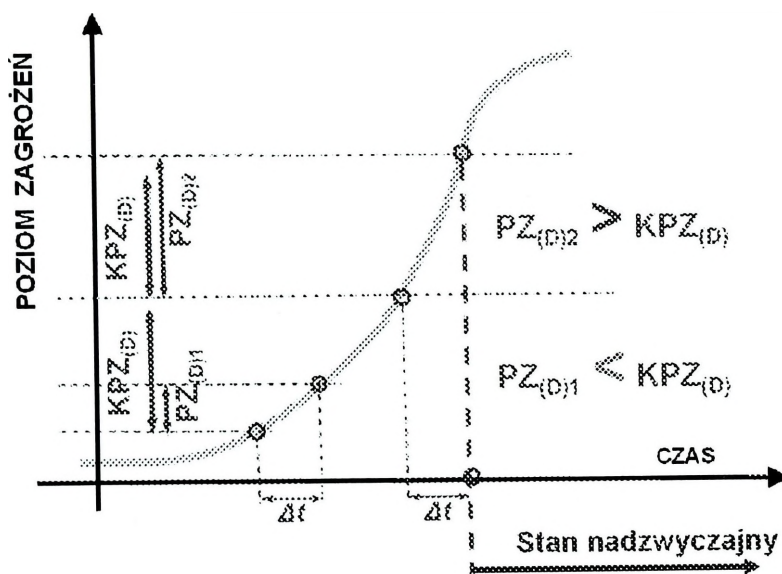
Aby obraz przebiegu sytuacji kryzysowej był kompletny, określić należy jeszcze momenty, w których powinno się odwołać stan nadzwyczajny i sytuację kryzysową. Analogia do szacowania wartości progowych w czasie narastania zagrożeń wskazuje, że w stan nadzwyczajny powinien być odwołany, gdy możliwe ze względu na zmniejszanie sumarycznych zagrożeń możliwe będzie zrezygnowanie z udziału w działaniach sił i środków wydzielonych przez nadrzędny szczebel organizacyjny.



Rys. 1.5. Krytyczny poziom zagrożeń (statyczny)

Źródło: opracowanie własne

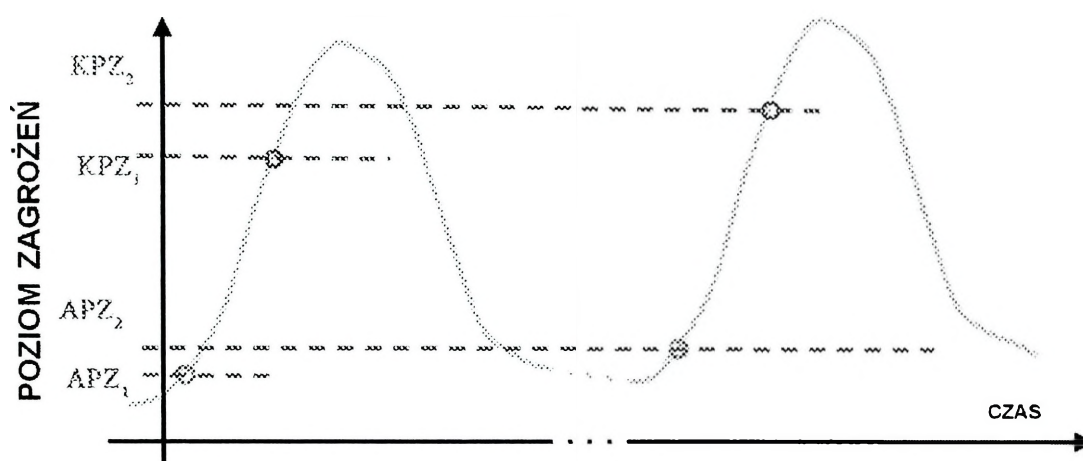
Podobnie, gdy skuteczne działania będą w stanie zapewnić środki będące w bieżącej dyspozycji i możliwe będzie wycofanie środków dodatkowych, można uznać, że przestała istnieć sytuacja kryzysowa.



Rys. 1.6. Krytyczny poziom zagrożeń (dynamiczny)

Źródło: opracowanie własne

Tak szacowane krytyczny i akceptowalny poziom zagrożeń mogą być oczywiście inne od tych, które występowały przy narastaniu zagrożeń. Okazuje się bowiem, że doświadczenie zdobyte każdorazowo podczas przeciwdziałaniu zjawiskom kryzysowym i związane z tym modyfikacje i zmiany organizacyjno-strukturalne, pozwalają na przyjęcie wyższego poziomu akceptowalnego i krytycznego poziomu zagrożeń: posiadanymi środkami dyżurnymi można przeciwdziałać coraz większym zagrożeniom (rys. 1.7).



Rys. 1.7. Zmiany akceptowalnego i krytycznego poziomu zagrożeń

Źródło: opracowanie własne

Przedstawione powyżej treści prezentują przebieg i podstawowe parametry typowych sytuacji kryzysowych. Do rozwiązania pozostaje problem doboru odpowiednich metod praktycznych i narzędzi pozwalających na jak najbardziej ścisłe określenie wartości progowych akceptowalnych i krytycznych sumarycznych poziomów zagrożeń. Zbyt późne rozpoczęcie działań może bowiem być powodem poważnych trudności w zapanowaniu nad narastającym chaosem, a nawet braku możliwości skutecznego reagowania. Odwrotnie zaś, zbyt wczesne działanie może spowodować niepotrzebne uruchomienie licznych, dodatkowych sił i środków, a tym samym generować duże koszty.

W polskim systemie prawnym pojęcie sytuacji kryzysowej zostało ostatecznie unormowane w kwietniu 2007 r., po niemal siedmioletnich działaniach legislacyjnych. Uchwalona wówczas Ustawa o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. z 2007 r. Nr 89 poz. 590) wypełnia lukę prawną pomiędzy normalnym stanem funkcjonowania państwa a jednym ze stanów nadzwyczajnych. W świetle cytowanej ustawy, sytuacja kryzysowej to „sytuacja będąca następstwem zagrożenia i prowadząca w konsekwencji do zerwania lub znacznego naruszenia więzów społecznych przy równoczesnym poważnym zakłóceniu w funkcjonowaniu instytucji publicznych, jednak w takim stopniu, że użyte środki niezbędne

do zapewnienia lub przywrócenia bezpieczeństwa nie uzasadniają wprowadzenia żadnego ze stanów nadzwyczajnych, o których mowa w art. 228 ust. 1 Konstytucji.”

Dzięki postanowieniom tej ustawy możliwe stało się użycie niezbędnych nadzwyczajnych sił i środków, w tym także wojskowych, w wielu różnych sytuacjach zagrażających bezpieczeństwu obywateli, nawet jeśli sytuacje te nie wymagają wprowadzenia stanu nadzwyczajnego (wyjątkowego lub stanu klęski żywiołowej). Dotychczas bowiem polskie prawo regulowało użycie wojska tylko w czasie wojny, podczas stanu wyjątkowego lub klęski żywiołowej oraz w sytuacjach kryzysowych o charakterze militarnym.

Zapisana w ustawie definicja sytuacji kryzysowej jest wystarczająco ogólna i odnosi się do wszystkich rodzajów sytuacji: o charakterze zarówno militarnym, jak i niemilitarnym. Jednak dokładna lektura tekstu całej ustawy wskazuje dość jednoznacznie, że dotyczy ona jedynie sytuacji kryzysowych o charakterze niemilitarnym. Jest to istotny mankament ustawy o zarządzaniu kryzysowym, uniemożliwiający kompleksowe wykorzystanie zawartych w niej norm za podstawę do dalszych badań. Z drugiej jednak strony, ze względu na zauważoną wcześniej wystarczającą ogólność, możliwe jest zaakceptowanie samej definicji sytuacji kryzysowej. Konieczne jest jednak odniesienie jej do wszelkich stanów funkcjonowania państwa, trwających pomiędzy stanem normalnym (normalnym stanem funkcjonowania państwa), a jednym z militarnych lub niemilitarnych stanów nadzwyczajnych (wojennego, wyjątkowego lub klęski żywiołowej).

1.2. Typologia sytuacji kryzysowych

Sytuacje kryzysowe, będące bezpośrednią konsekwencją pojawiających się zagrożeń, są z tymi zagrożeniami ściśle powiązane. Jeśli więc podstawowy podział zagrożeń może być dokonany przy uwzględnieniu dwóch zasadniczych kryteriów: **charakteru** i **zakresu**, to te same kryteria wykorzystać można do klasyfikowania sytuacji kryzysowych.

W związku z tym, ze względu na charakter, wyróżnić można militarne i niemilitarne sytuacje kryzysowe. **Sytuacje kryzysowe o charakterze militarnym** występują wówczas, gdy dochodzi do użycia siły zbrojnej lub gdy takie użycie zostało zaplanowane. Istotna jest tu sama groźba użycia broni i wynikające z tego zagrożenia. Zaliczamy do nich m.in.:

- prowokacje i incydenty militarne;
- incydenty i starcia graniczne;
- ograniczone użycie środków ogniowych;
- zbrojną napaść grup nieformalnych;

- demonstracje siły;
- blokady militarne;

Przedstawione wyżej typowe przykłady militarnych sytuacji kryzysowych wymagają podjęcia przez odpowiednie siły działań obejmujących użycie broni, opartych na znanych i systematycznie doskonalonych procedurach.

Warto w tym miejscu zauważyć, że termin „militarny” nie oddaje w pełni istoty zjawiska. Za prof. Bolesławem Balcerowiczem przyjmuje się zwykle, że zagrożenie militarne to rodzaj zagrożenia, w którym istnieje prawdopodobieństwo zastosowania przez potencjalnego przeciwnika przemocy zbrojnej¹⁶. Definicję tę uściśla Edyta Posel-Częścik dodając, że chodzi tu o przemoc, która może być użyta przeciwko państwu (jako całości) oraz przeciwko jego siłom zbrojnym¹⁷.

Jednak zgodnie ze Słownikiem Wyrazów Obcych czy Słownikiem Języka Polskiego „militarny” oznacza „dotyczący wojska, spraw wojskowych”. Trudno jednak uznać, że militarne sytuacje kryzysowe, rozumiane jako te związane z użyciem przemocy zbrojnej, dotyczyć będą wyłącznie wojska. I odwrotnie, nie jest także wystarczająco precyzyjne twierdzenie, że wszelkie sytuacje kryzysowe dotyczące spraw wojskowych muszą być związane z groźbą użycia broni. Przyjmowana jest bowiem także chociażby możliwość zastosowania przeciwko siłom zbrojnym ataku cybernetycznego, polegającego na włamaniu się do systemów komputerowych wojska¹⁸.

Przeprowadzone badania wskazują, iż znacznie korzystniej byłoby używać terminu „zbrojne”, który według definicji zawartej w słowniku oznacza „związane z użyciem broni, walką lub wojną”. Ponieważ jednak wcześniej wymieniony termin jest bardzo powszechnie stosowany i właściwie rozumiany, będzie one konsekwentnie stosowany w dalszej części.

Przeciwstawne do sytuacji militarnych są oczywiście **niemilitarne sytuacje kryzysowe**. Obejmują one takie wydarzenia, których źródłem są zagrożenia nie związane ze stosowaniem przemocy zbrojnej. Do tego typu sytuacji zaliczyć można kryzysowe sytuacje społeczno-polityczne, ekonomiczne, ekologiczne, naukowo-techniczne czy cywilizacyjno-kulturowe. Analizując tego typu zjawiska należy zauważyć, że mogą wśród nich być sytuacje zamierzone, inspirowane świadomie w celu osiągnięcia pożądanych skutków i przypadkowe, które mogą powstać bez udziału lub woli człowieka.

Obie przedstawione wyżej grupy sytuacji kryzysowych można poddać dodatkowej klasyfikacji przyjmując za kryterium **lokalizację źródeł**. W takim przypadku sytuacje

¹⁶ Balcerowicz, 1997, s. 66

¹⁷ Posel-Częścik, 2003, s. 182

¹⁸ Bógdał-Brzezińska, Gawrycki, 2004, s. 326

kryzysowe podziela się na wewnętrzne i zewnętrzne, w odniesieniu do rozpatrywanego podmiotu, np. państwa. Uznano jednocześnie, że w realiach polskich wewnętrzne sytuacje kryzysowe mogą mieć charakter wyłącznie niemilitarny. Przyjęto bowiem, że sytuacja, w której w ramach naszego państwa, bez ingerencji z zewnątrz, użyta będzie przemoc zbrojna, są nierealne.

I tak **wewnętrzne sytuacje kryzysowe** powstać mogą na skutek utraty przez rząd lub władze samorządowe zdolności w zakresie sprawowania kontroli funkcjonowania państwa na określonym obszarze, w tym dotyczące utrzymania ładu i porządku publicznego oraz zaspokojenia potrzeb bytowych obywateli. Przestankami takiego stanu mogą być z jednej strony np. wzrost przestępczości, terroryzm, odradzające się nacjonalizmy, fanatyzmy religijne, narastanie niezadowolenia społecznego w wyniku słabości gospodarczej państwa, a z drugiej problemy wynikające z niekorzystnych i trudnych do opanowania zjawisk naturalnych, jak powodzie, rozległe pożary czy różnego rodzaju katastrofy dotykające dużą liczbę osób.

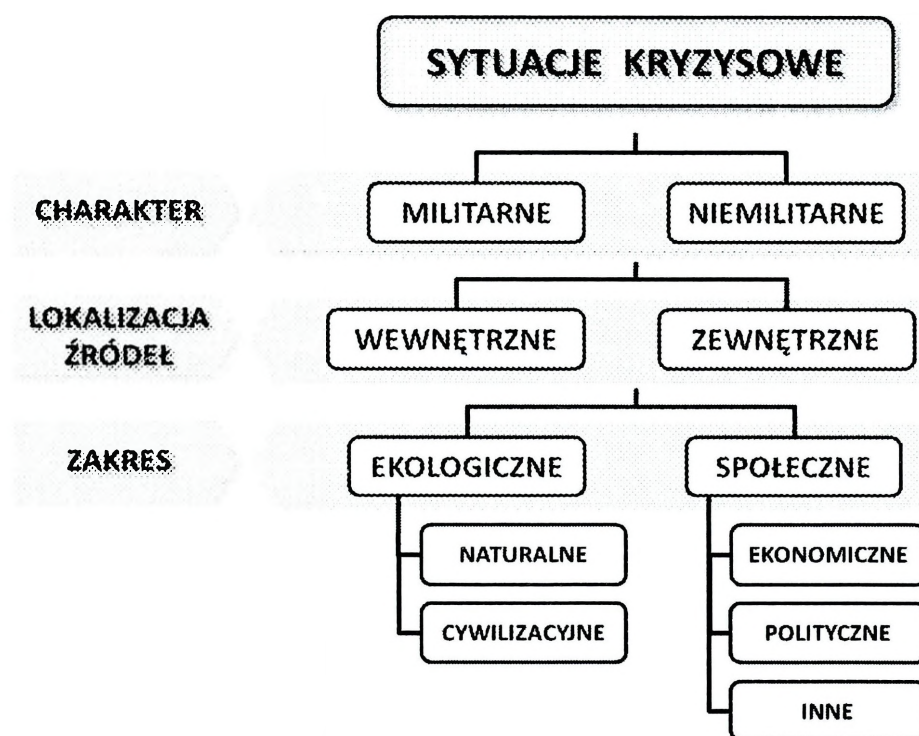
Natomiast **zewnętrzne sytuacje kryzysowe** wynikają ze szkodliwego – zamierzonego lub przypadkowego – oddziaływania innych podmiotów, zewnętrznych w stosunku do obserwowanego. Zakres możliwych zdarzeń w tym obszarze jest bardzo duży i obejmuje m.in. przenoszone z terytorium innego państwa skażenia środowiska, zorganizowaną przestępczość międzynarodową (przemyt, handel narkotykami, terroryzm), sprzeczności społeczne w rejonach przygranicznych, uzależnienie surowcowe (także energetyczne) czy niekorzystny przepływ kapitału.

Potrzeby prowadzonych badań wymusiły jednak dotknięcie jeszcze jednego aspektu sytuacji kryzysowych. Z punktu widzenia wojska jest bardzo istotne, jakiego obszaru funkcjonowania państwa sytuacja taka dotyczy. Od tego zależy bowiem, jaki może być prawdopodobny charakter działań przewidzianych do realizacji przez pododdziały i oddziały Sił Zbrojnych RP. Obowiązujące przepisy prawa umożliwiają użycie wojska w bardzo zróżnicowanych sytuacjach, co powoduje, że planowanie ewentualnych działań i przygotowanie do nich żołnierzy jest procesem bardzo skomplikowanym. Trudność potęguje dodatkowo fakt, że zadania, jakie mają wykonywać żołnierze bardzo często nie są typowe dla wojska i jako takie nie są ujęte w programach szkolenia. Wymaga to niejednokrotnie specjalnego, często doraźnego, przygotowywania żołnierzy do działań. Możliwość prognozowania charakteru działań wojska stwarza natomiast warunki do chociaż częściowej specjalizacji sił, a tym samym do zapewnienia większej skuteczności działania pododdziałów.

Słuszne więc wydaje się być zauważenie, że wewnętrzne niemilitarne sytuacje kryzysowe mogą dotyczyć **ekologicznego** lub **społecznego** obszaru funkcjonowania państwa z zastrzeżeniem, że ta sama sytuacja kryzysowa może także skutkować w obydwóch wymienionych obszarach.

Taka dodatkowa, niezależna klasyfikacja sytuacji kryzysowych jest bardzo istotna. Pozwala bowiem na wyodrębnienie i jednoznaczne oznaczenie sytuacji kryzysowych wskazanych w obowiązującej Ustawie o zarządzaniu kryzysowym, w ogólnym stopniu regulującej zasady użycia Sił Zbrojnych RP w zakresie wsparcia działań władz cywilnych w czasie pokoju. Stanowiąc może tym samym podstawę wszelkich badań dotyczących funkcjonowania wojsk w sytuacjach kryzysowych.

Zaprezentowana wyżej ogólna klasyfikacja sytuacji kryzysowych przedstawiona została graficznie na rysunku 1.2.1.



Rys. 1.2.1. Ogólna klasyfikacja sytuacji kryzysowych

Źródło: opracowanie własne

1.2.1. Sytuacje kryzysowe o charakterze ekologicznym

Ekologiczne sytuacje kryzysowe określają taki stan środowiska, w którym stopień ingerencji człowieka w przyrodę lub intensywność jej naturalnego przekształcania przekracza zdolności środowiska do samodzielnej kompensacji zachodzących zmian¹⁹.

¹⁹ Iwanek, 2004, s. 21

Tak sformułowana definicja wskazuje na konieczność wyodrębnienia dwóch rodzajów ekologicznych sytuacji kryzysowych: naturalnych, spowodowanych działaniami sił przyrody oraz cywilizacyjnych, związanych z działalnością człowieka, mogącą być przyczyną powstania awarii i katastrof technicznych.

Do najważniejszych **zdarzeń naturalnych** należy zaliczyć przede wszystkim powodzie i rozległe pożary. Sytuacje przez nie spowodowane są wyraźnie odczuwalne w przeciągu bardzo krótkiego czasu, a ich gwałtowność w dużym stopniu utrudnia działanie służb ratowniczych. W przypadku innych zdarzeń naturalnych, jak degradacja środowiska, zmniejszanie grubości warstwy ozonowej, wylesianie i pustynnienie rozległych terenów czy zmiany właściwości fizykochemicznych wód oceanicznych i morskich, zmiany zachodzą relatywnie wolno i tym samym możliwe jest ich monitorowanie i systematyczne, kompleksowe rozwiązywanie pojawiających się problemów. Do działań tych, które najczęściej mają wymiar globalny, zwykle nie ma potrzeby angażowania wojska. W związku z powyższym dalsze badania skupione zostały na analizie zjawisk powodziowych i pożarowych.

Powódź jest jedną z najbardziej groźnych i niszczycielskich w skutkach klęsk żywiołowych. Definiowana jest jako wyraźny wzrost stanów (i natężenia przepływu wody w ciekach i jeziorach, spowodowane zwiększonym zasilaniem lub incydentalnym podpiętrzeniem zwierciadła wody, wywołanym szczególnymi zjawiskami naturalnymi i przynoszące znaczne straty materialne i społeczne. Walka z nią jest stale aktualnym problemem ogólnościatowym. Poważny wpływ na występowanie powodzi ma istniejący układ rzek oraz występująca w poszczególnych okresach roku sytuacja hydrologiczno-meteorologiczna.

Jeszcze do niedawna uważano, że w realiach polskich powodzie pojawiać się mogą tylko dwukrotnie w ciągu roku: na wiosnę, podczas intensywnych roztopów śniegu oraz późnym latem, kiedy występują zwiększone opady deszczów. Te dwie sytuacje powodują wezbranie rzek i w dużym stopniu zwiększają niebezpieczeństwo lokalnych podtopień, a nawet powodzi. Pogląd ten okazał się jednak niestuszny, albo przynajmniej nieaktualny, gdyż ze względu na postępujące zmiany klimatyczne nawalne opady pojawiają się przez cały rok. Katastrofalne powodzie, stanowiące potencjalne zagrożenie dla życia i dorobku ludzi oraz dla infrastruktury całych regionów są nieuniknione i mogą występować kilkakrotnie w czasie życia kolejnych generacji ludzkich. Skutki powodzi niejednokrotnie są olbrzymie, a uszkodzona ludność nie jest w stanie odbudować utraconego mienia przez wiele następnych lat. Pomoc poszkodowanym oraz neutralizacja szkód spowodowanych przez powodzie wymaga wydatnej pomocy państwa. Dlatego też konieczne jest bardzo intensywne działanie wszystkich odpowiedzialnych za te problematykę sił już w zakresie zapobiegania

niszczycielskim działaniom sił natury, ale przede wszystkim w sytuacji bezpośredniego zagrożenia, kiedy woda występuje z brzegów. W takich sytuacjach bardzo często pomoc wojska, dysponującego odpowiednim sprzętem, okazuje się być niezbędną.

Powodzie zwykle klasyfikuje się według trzech następujących kryteriów: zasięgu, wielkości i źródeł. Ze względu na **zasięg** dzielimy je na lokalne, regionalne i krajowe. Na podstawie kryterium **wielkości**, wyróżniamy powodzie typowe (zwyczajne), wielkie i katastrofalne. Natomiast uwzględniając **źródła**, powodzie dzieli się na cztery główne grupy: opadowe, roztopowe, zatorowe i sztormowe.

Powodzie **opadowe** są wynikiem intensywnych opadów krótkotrwałych o dużym natężeniu lub rozlewnych i frontalnych. W pierwszym przypadku pojawiają się one gwałtownie i obejmują zwykle relatywnie niewielkie obszary. Powodzie z deszczów rozlewnych narastają wolniej, ale ich zasięg terytorialny jest zwykle o wiele większy.

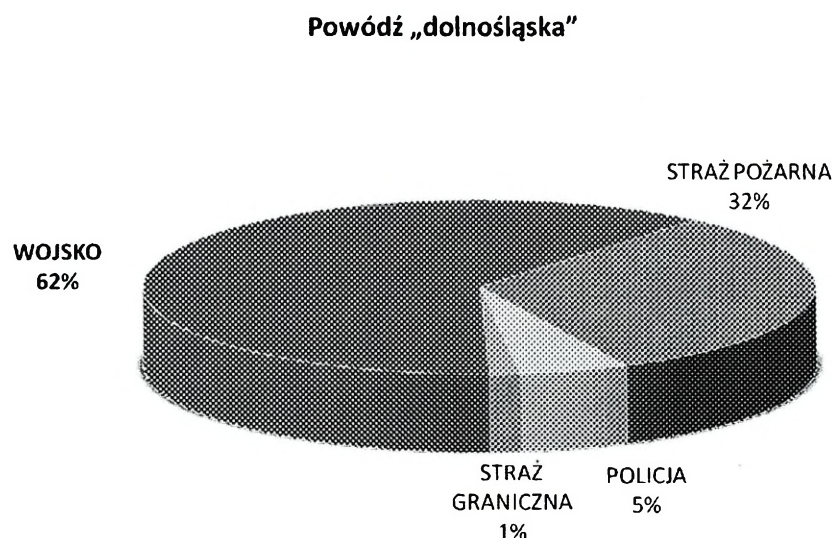
Powodzie roztopowe, wynikające z naturalnym topnieniem śniegu, jeszcze do niedawna występowały wyłącznie w końcu półrocza zimowego, a swym zasięgiem obejmowały obszary największe ze wszystkich omawianych typów. Obecnie coraz częściej zauważyć można intensywne wezbrania roztopowe w środkowym okresie zimowym, jednak najczęściej mają one charakter lokalny.

O ile powodzie roztopowe były skutkiem zwiększonej ilości wody w korytach rzek, powstałej z topniejącego śniegu, to powodzie zatorowe, które także występują w okresie zimowym, spowodowane są przez nagromadzenie dużej ilości kry lodowej lub śryżu w korytach rzek i tym samym uniemożliwienie lub co najmniej znaczne ograniczenie naturalnego biegu wody w rzece. Powstaje w ten sposób „naturalna zapora”, powodująca rozlewanie się wód rzecznych poza koryto.

Powodzie sztormowe związane są natomiast z przyptywowym wylewaniem się wód morskich w stronę lądu lub „cofaniem” się wód rzek uchodzących do morza. Tego typu powodzie występują u nas oczywiście jedynie na Wybrzeżu, Zalewie Wiślanym, Zalewie Szczecińskim oraz na dolnych odcinkach rzek uchodzących bezpośrednio do morza. W Polsce są one najrzadziej spotykane.

Największa w ostatnich latach powódź, której skutki istnieją jeszcze dziś, miała miejsce na Dolnym Śląsku w lipcu 1997 roku. Swoim zasięgiem objęła ponad 700 gmin i prawie 1400 miejscowości z 25 województw, łącznie około 20 % powierzchni Polski. Pod wodą znalazło się ponad 1 mln ha ziemi, w tym 400 tys. ha gruntów ornych i 70 tys. ha lasów. Zalanych zostało 46 tys. budynków, w tym około 600 szkół. Ewakuowano prawie 150 tys. osób. Zniszczeniu uległo ponad 200 tys. samochodów i 800 tys. ton zboża. Wielkie straty odnotowano w komunikacji. Ponad 3,1 tys. km dróg zostało poważnie uszkodzonych, z ruchu wyłączono prawie 2 tys. km linii kolejowych, uniemożliwiony został przejazd przez 245 mostów. Były też ofiary. Śmierć z związku z żywiołem poniosły 52 osoby.

W działaniach ratowniczych uczestniczyło ponad 50 tys. ratowników, w tym ponad 30 tys. żołnierzy (Rys. 1.9). Na wyposażeniu ratowników były m.in. 240 amfibie, 103 śmigłowce, 3 samoloty, 242 łodzie i pontony i 2320 samochodów specjalnych. Środki te pochodziły głównie z zasobów Sił Zbrojnych RP.



Rys. 1.9. Struktura sił ratowniczych w akcji przeciwpowodziowej na Dolnym Śląsku w 1997 roku

Źródło: opracowanie własne

Pożary, podobnie jak powódzie, mogą być bardzo groźnymi w skutkach klęskami, powodującymi ogromne straty materialne. Jednak w przeciwieństwie do powodzi, najczęściej powodowane są one przez niewłaściwe postępowanie człowieka. Niekiedy, ale wyjątkowo rzadko, przyczyna pożaru może być obiektywna, niezależna od działania ludzi. Praktycznie bowiem każdy pożar jest wynikiem błędu człowieka, popełnianym na etapie planowania określonego działania albo później, podczas realizacji określonych zamierzeń. Definiowany jest jako samorzutne, nie kontrolowane rozprzestrzenianie się ognia powodujące mierzalne straty materialne.

Według poglądów prezentowanych przez służbę pożarniczą pożary klasyfikuje się przede wszystkim według ich zasięgu i wielkości. Przyjmując za kryterium **zasięg** wyróżnić można pożary pojedyncze i przestrzenne. Pierwsze z nich obejmują pojedyncze obiekty lub odizolowane ich skupiska albo też niewielkie, wyizolowane tereny leśne lub polne. Pożary przestrzenne odznaczają się natomiast następującymi cechami:

- wysoką temperaturą, powodującą spalanie wszystkiego, co się znajdzie w strefie pożaru;
- zadymieniem dużych obszarów, powodującym znaczne ograniczenie widzialności i działającym podrażniająco na ludzi i zwierzęta, niekiedy także powodującym zatrucia tlenkiem węgla;

- silnym, ujemnym oddziaływaniem psychologicznym.

Biorąc za kryterium **wielkość**, pożary można podzielić na:

1. **Małe** – w wyniku których zostały spalone lub zniszczone:

- obiekty lub ich części, ruchomości, składowiska materiałów, maszyny, urządzenia, surowce, paliwa, itp. o powierzchni do 70 m² lub objętości do 350 m³;

- lasy, uprawy, trawy, torfowiska i nieużytki o powierzchni do 1 ha.

2. **Średnie** – w wyniku których zostały spalone lub zniszczone:

- obiekty lub ich części, ruchomości, składowiska materiałów, maszyny, urządzenia, surowce, paliwa itp. o powierzchni od 71 do 300 m² lub objętości od 351 do 1500 m³;

- lasy, uprawy, trawy, torfowiska i nieużytki o powierzchni od 1 do 10 ha.

3. **Duże** – w wyniku których zostały spalone lub zniszczone:

- obiekty lub ich części, ruchomości, składowiska materiałów, maszyny, urządzenia, surowce, paliwa itp. o powierzchni od 301 do 1000 m² lub objętości od 1501 do 5000 m³;

- lasy, uprawy, trawy, torfowiska i nieużytki o powierzchni od 10 do 100 ha.

4. **Bardzo duże** – których powierzchnia lub objętości przekraczają wartości podane powyżej.

Przy ustalaniu wielkości pożarów, w stosunku do których nie można zastosować kryteriów określonych powyżej (szczególnie dotyczy to pożarów odwiertów naftowych, rurociągów gazowych, paliwowych, urządzeń technologicznych poza budynkami itp.) przyjmuje się inne kryteria wielkości pożarów oparte na ilości użytych sił:

- pożar mały - jeżeli podano do czterech prądów gaśniczych;
- pożar średni - jeśli podano od 5 do 12 prądów gaśniczych;
- pożar duży - jeśli podano od 13 do 36 prądów gaśniczych;
- pożar bardzo duży - jeżeli podano powyżej 36 prądów gaśniczych, bez względu na ich rodzaj i wielkość.

W naszym kraju najbardziej powszechne są pożary lasów, torfowisk i pożary polne (traw, zbóż i ściernisk). Powodem ich są szczególnie sprzyjające temu zjawisku warunki, tzn. długotrwałe susze. Ilość pożarów i przestrzeń objęta nimi bywają różne. Zwykle wyróżnia się trzy rodzaje pożarów leśnych:

- 1) Pożary poszycia.
- 2) Pożary niskie (ściółki leśnej, krzewów, młodych drzewek).
- 3) Pożary wierzchołkowe.

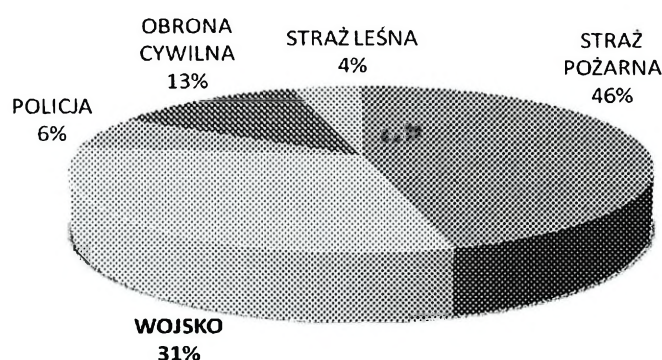
W skrajnych przypadkach pożary lasów przekształcić się mogą w burzę ogniową. Jest to szczególnie intensywny pożar, w którego centrum kształtuje się wstępujący, konwekcyjny słup ognia, do którego z zewnętrznej strefy rejonu objętego pożarem kierują się silne, wręcz huraganowe wiatry. Ugaszenie burzy ogniowej w lesie jest praktycznie niemożliwe.

Najgroźniejszy w ostatnich latach pożar kompleksu leśnego na obszarze Polski odnotowano na przełomie sierpnia i września 1992 roku w okolicach Kuźni Raciborskiej. Pożar, którego prawdopodobną przyczyną było zaproszenie ognia przez przejeżdżający pociąg, rozprzestrzenił się błyskawicznie na powierzchni ok. 50 tys. ha, na pograniczu województw katowickiego i opolskiego, pomiędzy Gliwicami, Kędzierzynom i Rybnikiem. W okresie najsilniejszego rozszerzania zasięgu pożaru, około północy 26/27 sierpnia, w czasie każdej minuty ogień obejmował aż 10 ha lasu²⁰.

W wyniku trwającego kilka dni pożaru śmierć poniosło dwóch strażaków, a około 4000 ratowników odniosło różnego rodzaju obrażenia. Całkowicie spaliło się prawie 10 tys. ha lasu w trzech nadleśnictwach: Rudy Raciborskie, Rudziniec i Kędzierzyn-Koźle. Zniszczeniu uległ sprzęt pożarniczy o wartości 800 tys. zł.

W akcji ratowniczej wzięło udział ponad 10 tys. osób, w tym także ponad 3 tys. żołnierzy. (Rys 1.10).

Pożar lasu w Kuźni Raciborskiej



Rys. 1.10. Struktura sił ratowniczych w akcji przeciwpożarowej w rejonie Kuźni Raciborskiej w 1992 roku

Źródło: opracowanie własne

Pożar został opanowany 1. września. Od następnego dnia sukcesywnie redukowano ilość sił i środków uczestniczących w walce z pożarem. Ostatnie jednostki ratownicze opuściły miejsce pożaru 13. września.

²⁰ Iwanek, 2004, s. 46.

Ekologiczne zdarzenia cywilizacyjne, będące następstwem niewłaściwego wykorzystania postępu technicznego i technologicznego, związane są przede wszystkim z:

- awariami w różnego rodzaju zakładach przemysłowych;
- katastrofami budowlanymi związanymi z błędami konstrukcyjnymi lub wybuchem gazu;
- rozległymi wypadkami komunikacyjnymi.

Współcześnie najbardziej prawdopodobne jest zagrożenie różnymi sytuacjami związanymi z awariami w zakładach przemysłowych. W przemyśle używanych jest obecnie ponad 20 tys. rodzajów substancji i związków chemicznych. Komisja Gospodarcza ONZ wyselekcjonowała ok. 450 środków uznanych za trujące, spośród nich zaś wyłoniła ok. 170 powodujących toksyczne skażenia, w których najważniejszymi są chlor i amoniak. Nowoczesne metody produkcji wymagają bardzo często specjalnych zabezpieczeń, niejednokrotnie skomplikowanych i kosztownych. Powoduje to niekiedy szukanie zabezpieczeń tańszych, a tym samym zdecydowanie mniej skutecznych. W efekcie prawdopodobieństwo różnego rodzaju awarii bardzo wzrasta. Największym zagrożeniem tego typu są zakłady produkujące lub wykorzystujące w produkcji substancje niebezpieczne, groźne dla środowiska, w tym przede wszystkim dla zdrowia i życia ludzi. Do zakładów takich zaliczyć należy głównie elektrownie jądrowe i szeroko pojmowane zakłady chemiczne (farmaceutyczne, rafinerie, produkujące nawozy sztuczne itp.), ale także inne, nawet niewielkie, jak np. stacje benzynowe czy lokalne oczyszczalnie ścieków.

Największą w ostatnim czasie katastrofą tego typu była awaria reaktora jądrowego w ukraińskim Czarnobylu, która wydarzyła się 26. kwietnia 1986 roku. Na skutek zaniedbań ze strony obsługi, doszło do wybuchu substancji w reaktorze, powodującego następnie wybuch, pożar i zniszczenie jego rdzenia. Brak odpowiednich zabezpieczeń spowodował emisję do atmosfery chmury radionuklidów, zawierającej blisko 450 izotopów promieniotwórczych. Unoszący się przez kilka dni obłok miał wysokość ok. 2000 m. Konsekwencje tej katastrofy są przerażające. W ciągu kolejnych 10 lat od jej zaistnienia w okolicy elektrowni, mimo ewakuacji ok. 150 tys. osób, zmarło co najmniej 8 tys. osób (źródła nieoficjalne podają nawet 130 tys.). Rejon katastrofy po 30 latach nadal jest niezamieszkały.

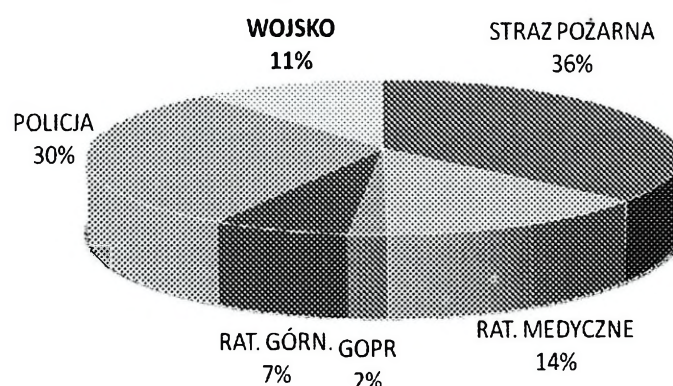
W warunkach Polski zagrożenia tego typu mogą powodować dwa reaktory badawcze w Ośrodku Jądrowym w Świerku i Składowca Odpadów Promieniotwórczych w Róźnie. Pamiętać także należy o znajdujących się w pobliżu naszych granic elektrowniach

jądrowych, z których trzy (Rowno na Ukrainie, Dukovany w Czechach i Bohunice na Słowacji) leżą niewiele ponad 100 km od polskiej granicy.

Niebezpiecznym, głównie ze względu na dużą nieprzewidywalność, zjawiskiem są katastrofy o charakterze budowlanym. Pojawiają się nagle, bez wcześniejszych objawów, powodując zwykle ogromne szkody i pociągając niejednokrotnie wiele ofiar. W polskich realiach zjawiska takie występują bardzo często w kopalniach. Niedawny wybuch metanu w podziemnych korytarzach kopalni „Halemba” spowodował śmierć ponad 30 górników.

Groźna w skutkach katastrofa budowlana miała miejsce 28 stycznia 2006 roku. Pod gruzami zawalonej hali Międzynarodowych Targów w Katowicach zginęło 65 osób, a ponad 170 zostało rannych. W akcji ratowniczej uczestniczyło około 1500 ratowników, w tym – według różnych źródeł – od 80 do 250 żołnierzy (Rys. 1.11).

Zawalenie hali Międzynarodowych Targów w Katowicach



Rys. 1.11. Struktura sił w działaniach ratowniczych w Katowicach

Źródło: opracowanie własne

W ramach akcji żołnierze pomagali przy przekopywaniu śniegu i odgruzowywaniu hali, także w ciężkiej pracy przy odsuwaniu kawałków metalowej konstrukcji. Wspierali ratowników w wnoszeniu rannych i ofiar katastrofy spod gruzów hali oraz udzielaniu bezpośredniej pomocy poszkodowanym. Stworzono również punkt logistyczny, w którym wydawano ciepłe posiłki i napoje osobom poszkodowanym, a także innym ekipom ratowniczym. Liczna grupa żandarmów skierowana została do zabezpieczenia terenu wokół hali, w tym do organizacji na drogach dojazdowych patroli, kierujących ruchem drogowym w rejonie katastrofy. Psychologowie ŻW pomagali rodzinom ofiar oraz ratownikom.

1.2.2. Sytuacje kryzysowe o charakterze społecznym

Tego typu sytuacje kryzysowe wynikają z nakładania się konfliktów i napięć społecznych, prowadzącego do przeobrażeń systemowych, a także do dezorganizacji życia społecznego, polegającego na osłabieniu więzi międzyludzkich i kontroli społecznej oraz zachwianiu ładu społecznego. Jest to przejściowy stan nierównowagi wywołany przez krytyczne wydarzenia społeczne.

Do najważniejszych, najczęściej spotykanych przyczyn sytuacji kryzysowych o podłożu społecznym, należy zaliczyć zjawiska ekonomiczne i polityczne.

Sytuacje kryzysowe o podłożu ekonomicznym to zespół niekorzystnych zjawisk w społeczeństwie dotyczących różnych obszarów jego funkcjonowania, wynikających najczęściej z załamania gospodarczego, powodującego zwykle wzrost bezrobocia i wzrost cen, a tym samym spadek realnych dochodów ludności. W wyniku takich zdarzeń rośnie niezadowolenie społeczne, a jego konsekwencją mogą być niejednokrotnie gwałtowne wystąpienia ludności przeciwko władzy. Może to doprowadzić do eskalacji wydarzeń, a w efekcie do głębokich przemian, nie zawsze korzystnych. Jednocześnie niższe dochody ludzi powodują zauważalne zmniejszenie popytu, a to konsekwentnie ograniczenie podaży, zmniejszenie produkcji i pogłębianie załamania gospodarczego.

Oczywiście, z punktu widzenia udziału wojska w przeciwdziałaniu sytuacjom kryzysowym, nie jest istotny mechanizm przemian w sferze ekonomicznej, a jedynie odzwierciedlenie tego w odczuciach i zachowaniach społecznych. Obowiązujące przepisy prawa nie uzasadniają bowiem użycia wojska do przeciwdziałania niekorzystnym zjawiskom w sferze gospodarczej. Możliwe jest natomiast, na podstawie Ustawy o zarządzaniu kryzysowym, Ustawy o policji czy Ustawy o stanie wyjątkowym, wykorzystanie Sił Zbrojnych RP do przeciwdziałania różnego rodzaju niepokojom społecznym.

Historycznym, przykładem omawianego rodzaju sytuacji kryzysowej są zjawiska w Polsce w końcu lat osiemdziesiątych XX wieku, spowodowane spadkiem wydobywania surowców, ograniczeniem produkcji przemysłowej i zmniejszeniem obrotów w handlu zagranicznym. Pojawiające się wówczas masowo frustracje społeczne udało się jednak przezwyciężyć poprzez konsekwentnie realizowany program naprawczy, który uzyskał wystarczające poparcie społeczeństwa.

Oczywiście, sytuacje kryzysowe o podłożu ekonomicznym nie muszą zawsze dotyczyć całego społeczeństwa państwa. Mogą także mieć charakter bardziej ograniczony i dotyczyć określonych grup społecznych albo niektórych regionów kraju (np. dotkniętych klęską żywiołową). Zjawiska takie obserwujemy niemal na bieżąco. Demonstracje czy nawet strajki

różnorodnych grup zawodowych, niezadowolonych z dotyczących ich warunków życia decyzji rządu, są dziś codziennością.

Blisko związane z kryzysowymi sytuacjami ekonomicznymi są sytuacje o podłożu politycznym. Powstają one w momencie, gdy w drastyczny sposób maleje poparcie społeczeństwa dla władzy. Objawiać się mogą w różny sposób, w skrajnym przypadku dojść może nawet do zamieszek i aktów agresji. Po przemianach ustrojowych w Polsce takie sytuacje na szczęście się nie zdarzają, nie można ich jednak zupełnie wykluczyć.

Podobnie jak w poprzednim przypadku, w „politycznych” sytuacjach kryzysowych z punktu widzenia wojska nie są istotne przyczyny zjawiska, ale jedynie ich ostateczne konsekwencje. Ewentualne wprowadzenie na określonym obszarze stanu wyjątkowego czy chociażby konieczność użycia sił policyjnych, zawsze stanowić będzie dla wojska wyzwanie.

Ekonomiczne i polityczne przyczyny sytuacji kryzysowych dotyczących bezpośrednio społeczeństwo nie są oczywiście jedynymi, chociaż w polskich realiach wydają się być najważniejszymi, powodującymi najgroźniejsze skutki. Trudno wymienić wszystkie pozostałe przyczyny takich zjawisk, ale nie można pominąć, co prawda rzadko spotykanego w Polsce, tła rasowego. W ostatnich latach tego typu wydarzenia miały miejsce w czerwcu 1991 roku w Mławie, gdzie po wypadku spowodowanym przez 17-letniego Roma, w którym zginął młody mężczyzna, doszło do trwającej dwa dni niekontrolowanej agresji Polaków skierowanej przeciw mniejszości romskiej. Nie było, co prawda, fizycznej napaści na żadnego Roma, ale zniszczenia mienia sięgały 5 mld złotych. Intensywność działań społeczności polskiej była tak wielka, że wydarzenia te przeszły do historii pod nazwą „pogromu mławskiego”.

Przedstawiona powyżej klasyfikacja sytuacji kryzysowych nie jest oczywiście pełna. Zjawiska kryzysowe, ze względu na swoją stałą aktualność i duże znaczenie dla rozwoju społeczeństw i organizacji, są permanentnie badane. W efekcie tych prac wyodrębniane są nowe kryteria podziału i pojawiają się nowe klasyfikacje. Można jednak przyjąć, że zaprezentowana typologia jest wystarczająca do wskazania możliwości użycia wojska w działaniach o charakterze kryzysowym.

Jest także bardzo prawdopodobne, że w najbliższym czasie ulegnie zmianie definicja sytuacji kryzysowej, zawarta w Ustawie o zarządzaniu kryzysowym. Niemniej jednak przedstawiona wyżej istota sytuacji kryzysowej nie powinna podlegać większym modyfikacjom i jako taka może być uznana za względnie trwałą.

2. ORGANIZACJA DOWODZENIA SIŁAMI ZADANIOWYMI SZCZEBLA TAKTYCZNEGO WOJSK LĄDOWYCH W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH

Płk dr inż. Norbert PRUSIŃSKI

2.1. Podstawowe założenia

Współcześnie problematyka zarządzania w sytuacjach kryzysowych leży w kompetencjach wielu instytucji i organów państwowych oraz terenowych. Najwyższymi organami w zakresie kierowania reagowaniem kryzysowym na szczeblu państwa są Prezydent RP i Rada Ministrów. Na szczeblu rządu zadania w zakresie rozwiązywania sytuacji kryzysowych realizuje Rządowy Zespół Zarządzania Kryzysowego, którego przewodniczącym jest Prezes Rady Ministrów. Natomiast w resortach, oraz na wszystkich poziomach administracji państwowej i samorządowej istnieją stałe lub doraźnie powoływane organa zarządzania kryzysowego.

Badając problematykę organizacji dowodzenia siłami zadaniowymi szczebla taktycznego wojsk lądowych w sytuacjach kryzysowych należy stwierdzić, że system kierowania zarządzaniem kryzysowym resortu obrony narodowej wpisuje się w struktury systemu krajowego, stanowiąc jego integralną część.

Analiza *Decyzji nr Z-1/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 15 lutego 2007 r. w sprawie systemu Zarządzania Kryzysowego resortu obrony narodowej oraz Rozkazu Nr Z-412 /DOW/DSO SZ RP Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 27 kwietnia 2007r. w sprawie funkcjonowania Systemu Zarządzania Kryzysowego resortu obrony narodowej* pozwala na stwierdzenie, że Ministerstwo Obrony Narodowej tworzy struktury organizacyjne na potrzeby reagowania kryzysowego w dwóch obszarach:

1. Dla sprawowania ponad resortowych funkcji powierzonych Ministrowi Obrony Narodowej.
2. Dla potrzeb dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP.

W pierwszym przypadku, zgodnie z *Art. 8. Ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym*, Minister Obrony Narodowej jest zastępcą przewodniczącego (Prezes Rady Ministrów) Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego tworzonego przy Radzie Ministrów. W tym celu dla realizacji powierzonych Ministrowi zadań tworzy się **Grupę Operacyjną Ministerstwa Obrony Narodowej**.

Natomiast zarządzanie kryzysowe w resorcie obrony narodowej Minister Obrony Narodowej sprawuje przy współudziale Kierownictwa Ministerstwa Obrony Narodowej, poszerzonego w razie potrzeby o dowódców rodzajów Sił Zbrojnych, Dowódcę Dowództwa

Operacyjnego, oraz dyrektorów (szefów, dowódców, komendantów, kierowników) komórek organizacyjnych Ministerstwa Obrony Narodowej i jednostek organizacyjnych resortu obrony narodowej.

W sytuacji narastania kryzysu, w celu wsparcia Ministra Obrony Narodowej w zakresie zarządzania i podejmowania decyzji, aktywuje się **Sztab Kryzysowy Ministerstwa Obrony Narodowej**. Natomiast w podległych dowództwach i jednostkach wojskowych organizuje się:

- Grupy Reagowania Kryzysowego (GRK);
- Grupy Operacyjne (GO);
- Zespoły Operacyjne (ZO).

Grupy Reagowania Kryzysowego tworzone są w Dowództwie Operacyjnym, dowództwach rodzajów Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej: Wojskach Lądowych, Siłach Powietrznych, Marynarce Wojennej RP, Wojskach Specjalnych, a także w Inspektoracie Wsparcia Sił Zbrojnych, Inspektoracie Wojskowej Służby Zdrowia, w Służbie Kontrwywiadu Wojskowego, Służbie Wywiadu Wojskowego oraz w Komendzie Głównej Żandarmerii Wojskowej.

Z kolei **Grupy Operacyjne** funkcjonują w dowództwach okręgów wojskowych, Dowództwie Garnizonu Warszawa, w Wojskowej Ochronie Przeciwpożarowej, dowództwie korpusów i związków taktycznych, w bazach lotniczych, oddziałach Żandarmerii Wojskowej i wojewódzkich sztabach wojskowych.

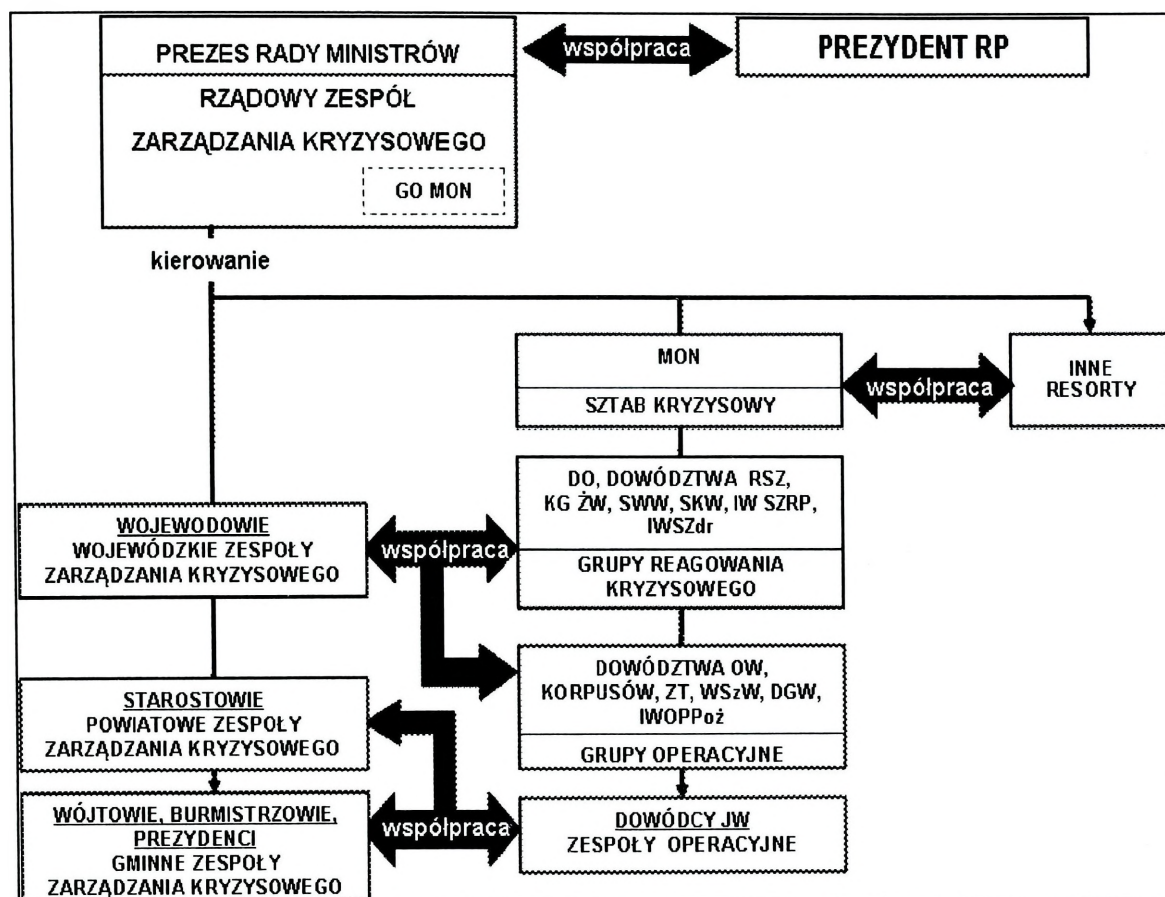
Natomiast **Zespoły Operacyjne** zgodnie z decyzjami dowódców rodzajów Sił Zbrojnych organizowane są w jednostkach wojskowych (brygadach, pułkach)²¹.

Miejsce systemu zarządzania kryzysowego MON w krajowym systemie zarządzania kryzysowego ilustruje rysunek 2.1.

Mając powyższe na uwadze oraz wiedząc, że organizacja dowodzenia to komponent systemu dowodzenia obejmujący:

- ogólne zasady działania (doktrynę),
- sposób zorganizowania dowództw,
- relacje pomiędzy dowództwami,
- uprawnienia i odpowiedzialność dowództw,
- podział i strukturę funkcjonalną dowództw na stanowiskach dowodzenia,

²¹ Decyzja Nr Z-1/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 15 lutego 2007r. w sprawie Systemu Zarządzania Kryzysowego resortu obrony narodowej, s. 1-2.



Rys 2.1. Miejsce systemu zarządzania kryzysowego MON w krajowym systemie zarządzania kryzysowego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów dyżurnej służby operacyjnej (DSO) Sił Zbrojnych RP.

W tej części pracy przedstawiony zostanie aktualny stan w obszarze organizacji dowodzenia Wojsk Lądowych SZ RP na potrzeby zarządzania kryzysowego. Stąd kolejnym etapem badań jest dogłębna analiza dokumentów stanowiących podstawę działania w sytuacjach kryzysowych. Materiały, które na potrzeby niniejszej pracy zostały poddane analizie, autor zebrał w czasie stażu w 12 Szczecińskiej Dywizji Zmechanizowanej.

2.2. Ogólne zasady działania – doktryna

Badając problematykę doktryn określających zasady wykonywania zadań reagowania kryzysowego przez Siły Zbrojne RP należy stwierdzić, że podstawę działania stanowi obszerny zbiór ustaw, rozporządzeń, porozumień, decyzji, rozkazów, regulaminów i instrukcji. Odwołując się do wyników obserwacji poczynionych przez autora w dowództwie 12 Dywizji Zmechanizowanej należy stwierdzić, że dokumentacja zarządzania kryzysowego w związku taktycznym zawiera obok tak podstawowych dokumentów jak: Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Strategia Bezpieczeństwa Narodowego czy Strategia Wojskowa

Rzeczypospolitej Polskiej ponad piętnaście różnych Ustaw, ponad piętnaście Rozporządzeń Rady Ministrów, ponad dziesięć innych rozporządzeń, zarządzeń, porozumień i umów (por. załącznik 1).

Z punktu widzenia badanego problemu szczególnie ważna jest *Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym*, która reguluje działalności wszystkich organów państwowych w sytuacjach kryzysowych. W tej części pracy wypada przytoczyć wybrane artykuły dotyczące resortu ON, które mają priorytetowe znaczenie dla SZ RP. Treści zasadnicze autor wyróżnił przez podkreślenie.

Art. 21.

Obowiązek podjęcia działań w zakresie zarządzania kryzysowego spoczywa na tym organie właściwym w sprawach zarządzania kryzysowego, który pierwszy otrzymał informację o wystąpieniu zagrożenia. Organ ten niezwłocznie informuje o zaistniałym zdarzeniu organy odpowiednio wyższego i niższego szczebla, przedstawiając jednocześnie swoją ocenę sytuacji oraz informację o zamierzonych działaniach.

Art. 25.

1. Jeżeli w sytuacji kryzysowej użycie innych sił i środków jest niemożliwe lub może okazać się niewystarczające, o ile inne przepisy nie stanowią inaczej. Minister Obrony Narodowej, na wniosek wojewody, może przekazać do jego dyspozycji pododdziały lub oddziały Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, zwane dalej „oddziałami Sił Zbrojnych”, wraz ze skierowaniem ich do wykonywania zadań z zakresu zarządzania kryzysowego.

2. W realizacji zadań z zakresu zarządzania kryzysowego mogą uczestniczyć oddziały Sił Zbrojnych, stosownie do ich przygotowania specjalistycznego, zgodnie z wojewódzkim planem reagowania kryzysowego.

3. Do zadań, o których mowa w ust. 2, należy:

- 1) współdziałanie w monitorowaniu zagrożeń.
- 2) wykonywanie zadań związanych z oceną skutków zjawisk zaistniałych na obszarze występowania zagrożeń.
- 3) wykonywanie zadań poszukiwawczo-ratowniczych.
- 4) ewakuowanie poszkodowanej ludności i mienia.
- 5) wykonywanie zadań mających na celu przygotowanie warunków do czasowego przebywania ewakuowanej ludności w wyznaczonych miejscach.
- 6) współdziałanie w ochronie mienia pozostawionego na obszarze występowania zagrożeń.
- 7) izolowanie obszaru występowania zagrożeń lub miejsca prowadzenia akcji ratowniczej.
- 8) wykonywanie prac zabezpieczających, ratowniczych i ewakuacyjnych przy zagrożonych obiektach budowlanych i zabytkach.

9) prowadzenie prac wymagających użycia specjalistycznego sprzętu technicznego lub materiałów wybuchowych będących w zasobach Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

10) usuwanie materiałów niebezpiecznych i ich unieszkodliwianie, z wykorzystaniem sił i środków będących na wyposażeniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

11) likwidowanie skażeń chemicznych oraz skażeń i zakażeń biologicznych.

12) usuwanie skażeń promieniotwórczych.

13) wykonywanie zadań związanych z naprawą i odbudową infrastruktury technicznej.

14) współdziałanie w zapewnieniu przejeźdności szlaków komunikacyjnych.

15) udzielanie pomocy medycznej i wykonywanie zadań sanitarnohigienicznych i przeciwepidemicznych;

16) wykonywanie zadań ujętych w wojewódzkim planie reagowania kryzysowego.

4. Plan, o którym mowa w ust. 2, podlega uzgodnieniu z właściwymi organami wskazanymi przez Ministra Obrony Narodowej.

5. Oddziały Sił Zbrojnych mogą być przekazane do dyspozycji wojewody w składzie etatowym albo jako tworzone doraźnie zgrupowania zadaniowe.

6. Koordynowanie udziału oddziałów Sił Zbrojnych w realizacji zadań, o których mowa w ust. 3, w zależności od obszaru występowania zagrożeń, zapewniają odpowiednio organy, o których mowa w art. 14 ust. 1, art. 17 ust. 1 i art. 19 ust. 1. Obejmuje ono przedsięwzięcia mające na celu sprawne włączenie oddziałów Sił Zbrojnych do realizacji zadań, z uwzględnieniem czasu i miejsca ich użycia oraz sposobu współdziałania z innymi podmiotami.

7. Zadania dla oddziałów Sił Zbrojnych organy, o których mowa w art. 14 ust. 1, art. 17 ust. 1 i art. 19 ust. 1, przekazują wyłącznie ich dowódcom.

8. Dowodzenie oddziałami Sił Zbrojnych odbywa się na zasadach określonych w regulaminach wojskowych i według procedur obowiązujących w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

9. Użycie oddziałów Sił Zbrojnych w sytuacji kryzysowej nie może zagrozić ich zdolności do realizacji zadań wynikających z Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i ratyfikowanych umów międzynarodowych²².

Ponieważ w rozdziale pierwszym – rodzaje sytuacji kryzysowych – szerzej niż to miało miejsce w tej części pracy poruszone zostały formalno-prawne zasady użycia wojsk w sytuacjach kryzysowych i część ustawowych dokumentów została omówiona, w tym miejscu przedstawione zostaną dyrektywy resortowe mające zasadnicze znaczenie w systemie zarządzania kryzysowego MON.

²² Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz. U. z dnia 21 maja 2007r.

Jednym z podstawowych dokumentów jest cytowana wyżej *Decyzja nr Z-1/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 15 lutego 2007 r. w sprawie systemu Zarządzania Kryzysowego resortu obrony narodowej*. Decyzja ta, obok treści już wymienionych, zawiera uregulowania mające na celu sprawne funkcjonowanie struktur resortu obrony narodowej w sytuacji zagrożeń wywołujących kryzys w jego szerokim ujęciu, zarówno w sferze polityczno-militarnej, jaki i w odniesieniu do kryzysów pozamilitarnych.

Kolejnym ważnym dokumentem jest *Rozkaz Nr Z-412 /DOW/DSO SZ RP Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 27 kwietnia 2007r. w sprawie funkcjonowania Systemu Zarządzania Kryzysowego resortu obrony narodowej*. Rozkaz ten określa szczegółowe zasady funkcjonowania sztabu kryzysowego MON, jego strukturę i skład oraz zadania zasadniczych osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych.

Jeszcze inne dokumenty regulujące działanie dowództw w sytuacjach kryzysowych to decyzje MON i rozkazy Szefa Sztabu Generalnego takie jak:

- *Decyzja Nr 71/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 25 marca 2003 r. w sprawie przeciwdziałania zagrożeniom terrorystycznym z powietrza;*
- *Rozkaz Nr PF-24/Oper./P3 Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 11 stycznia 2007r w sprawie wprowadzenia do użytku zaktualizowanych treści Planu użycia oddziałów i pododdziałów SZ RP w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych;*
- *Rozkaz Nr Z-458/Oper./P3 Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 03 czerwca 2008r. w sprawie zmian w Planie użycia oddziałów i pododdziałów SZ RP w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych.*

Natomiast na szczeblu rodzajów sił zbrojnych, w wojskach lądowych, podstawowymi aktami prawnymi regulującymi funkcjonowanie elementów reagowania kryzysowego (GRK, GO, ZO) są rozkazy Dowódcy Wojsk Lądowych. Zasadnicze wytyczne i zadania zawarte są w następujących dokumentach:

- *Rozkaz Nr Z-101 Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 14.05.2001 r. w sprawie wdrożenia Systemu Kierowania Reagowaniem Kryzysowym Wojsk Lądowych;*
- *Rozkaz Nr 396 Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 19 grudnia 2005 r. w sprawie funkcjonowania elementów Podsystemu Ratownictwa Chemicznego w Wojskach Lądowych;*
- *Rozkaz Nr 192 Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 19.06.2006 r. w sprawie funkcjonowania Systemu Reagowania Kryzysowego Wojsk Lądowych;*
- *Rozkaz Nr Z-318 Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia 22 czerwca 2008 r. w sprawie wprowadzenia do użytku w Wojskach Lądowych „Planu użycia oddziałów i pododdziałów Wojsk Lądowych w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych”.*

Analogicznie do decyzji MON i rozkazów Szefa Sztabu Generalnego, na poziomie Wojsk Lądowych, wymienione dokumenty regulują funkcjonowanie systemu zarządzania kryzysowego w dowództwach i jednostkach wojsk lądowych. Precyzują zakresy działania

2-32/z 1.04.2010

wym. funkcjonalna syst. zarz. wydz. ed
w ramach syst. kraj. bezpieczeństwa

poszczególnych elementów tego systemu. Nakazują opracowanie planów użycia oddziałów i pododdziałów Wojsk Lądowych SZ RP w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych. Określają procedury działania i sposób obiegu informacji. Ustalają zasady współdziałania między poszczególnymi elementami, zwłaszcza poza resortowymi.

Badając problematykę doktryn nie można zapominać, jak ważną rolę, szczególnie w działaniach sił przewidzianych do reakcji na sytuacje kryzysowe, spełniają również obowiązujące regulaminy dotyczące zwłaszcza użycia rodzajów wojsk (zasady i taktyka działania) oraz instrukcje sprzętu zawierające możliwości operacyjno-taktyczne, które są niezbędne do wszelkich kalkulacji i planowania ich wykorzystania. Ta grupa dokumentów, bardzo obszerna, często stanowi zasadnicze źródło wiedzy dla dowódców działających w rejonie sytuacji kryzysowej.

Podsumowując rozważania w tym obszarze problemowym trzeba podkreślić, że tak obszerny zbiór dokumentów regulujących działania w sytuacjach kryzysowych stanowi istotny problem dla oficerów sztabów, dowódców jednostek, gdyż wymaga od nich nie tylko wiedzy fachowej, ale także dobrej znajomości przepisów prawa. Niestety kilkuletnie doświadczenia na stanowisku wykładowcy Akademii Obrony Narodowej pozwalają stwierdzić, że *prawo* jako przedmiot na studiach czy kursach ma zbyt małą liczbę godzin i w większości dotyczy problematyki prawa konfliktów zbrojnych. Tymczasem takie sytuacje jak awaria prądu w woj. Zachodniopomorskim wiosną 2008 roku, czy zatrucie wody w Gryfinie w czerwcu 2008 oraz aktywny udział w likwidacji tych zagrożeń przez jednostki 12DZ pokazują jak ważny jest to obszar działania dowództw. Stąd zdaniem autora w tym obszarze wymagane jest zdecydowane zwiększenie liczby godzin z przedmiotu *prawo* i poszerzenie tematyki o problemy reagowania kryzysowego. Dzięki czemu oficerowie sztabów będą w stanie na wyższym poziomie wspierać dowódcę w planowaniu, organizowaniu i realizowaniu zadań reagowania kryzysowego.

2.3. Sposób zorganizowania elementów dowodzenia wojsk lądowych w sytuacjach kryzysowych

2.3.1. Rola dowódcy wojsk lądowych w systemie zarządzania kryzysowego Ministerstwa Obrony Narodowej

Badając wymienione w poprzednim podrozdziale oraz w załączniku 1 dokumenty normatywne dotyczące funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego MON należy stwierdzić, że Dowódca Wojsk Lądowych zgodnie z *Decyzją Nr Z-1/MON* ma do zrealizowania cztery zasadnicze zadania. Należą do nich:

1. Utrzymywanie w gotowości do działania grupę reagowania kryzysowego oraz grupy operacyjne w dowództwach: korpusów, związków taktycznych i zespoły operacyjne w jednostkach wojskowych.

2. Nadzorowanie i utrzymywanie odpowiedniej gotowości sił i środków wydzielonych do działania w sytuacjach kryzysowych zgodnie ze stosownymi planami ich użycia oraz kalkulacjami ich możliwości.

3. Uczestniczenie, w razie potrzeby, w pracy kierownictwa Ministerstwa Obrony Narodowej.

4. Wydzielanie do Sztabu Kryzysowego oficerów (specjalistów) na zapotrzebowanie Szefa Sztabu Generalnego WP²³.

Podobne w treści zadania zawiera także *Rozkaz Nr Z-412 /DOW/DSO SZ RP*, Szefa Sztabu Generalnego SZ RP. Na jego podstawie Dowódca Wojsk Lądowych musi:

1. Utrzymywać w gotowości do działania:

- Grupę Reagowania Kryzysowego (GRK);
- Grupy Operacyjne (GO) w dowództwach: korpusów, związków taktycznych;
- Zespoły Operacyjne (ZO) w jednostkach wojskowych – zgodnie ze swymi decyzjami.

2. Planować oraz przygotować podległe siły i środki do wykonywania zadań w sytuacjach kryzysowych.

3. Prowadzić i aktualizować bazę danych o siłach i środkach wydzielonych do działania w sytuacjach kryzysowych oraz przekazywać ją do Zarządu Planowania Operacyjnego (P3).

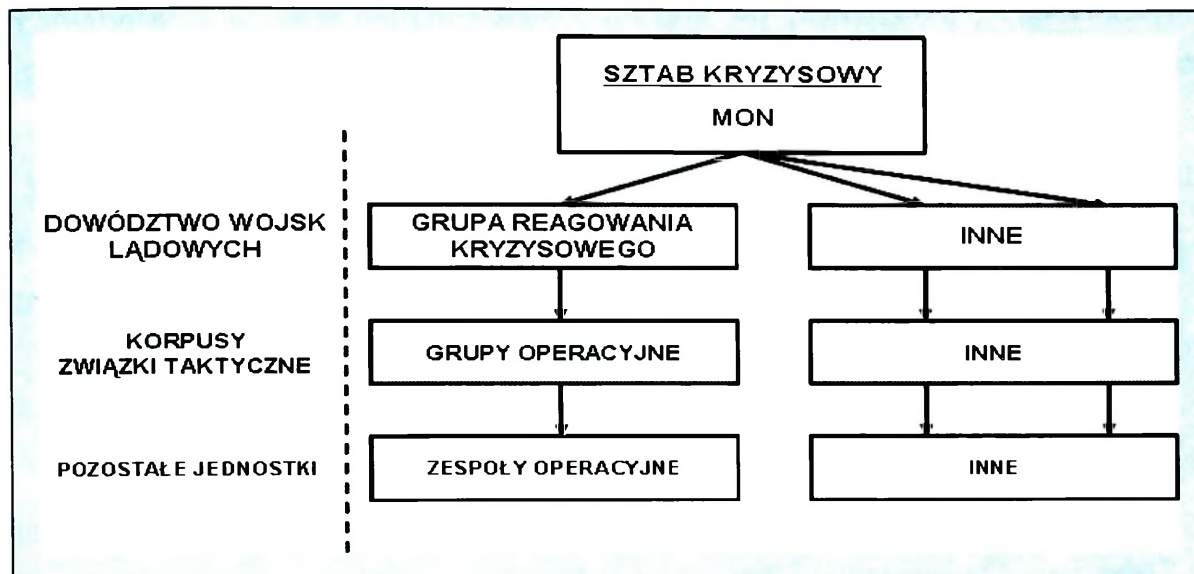
4. Wydzielać, przygotowywać i kierować ekspertów (oficerów operacyjno-łącznikowych) do obsady Sztabu Kryzysowego MON zgodnie z zapotrzebowaniem²⁴.

Z analizy treści wyżej cytowanych dokumentów oraz na podstawie przytoczonych zadań można stwierdzić, że System Kierowania Reagowaniem Kryzysowym Wojsk Lądowych jest integralną częścią Systemu Kierowania Reagowaniem Kryzysowym MON, a tworzą go:

- grupa reagowania kryzysowego w dowództwie wojsk lądowych;
- grupy operacyjne korpusów, związków taktycznych i jednostek wojskowych bezpośrednio podległych dowódcy wojsk lądowych;
- zespoły operacyjne w pozostałych jednostkach (rys. 2.2).

²³ Decyzja nr Z-1/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 15 lutego 2007 r. w sprawie systemu Zarządzania Kryzysowego resortu obrony narodowej.

²⁴ Rozkaz Nr Z-412 /DOW/DSO SZ RP Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 27 kwietnia 2007r. w sprawie funkcjonowania Systemu Zarządzania Kryzysowego resortu obrony narodowej.



Rys 2.2. Struktura dowodzenia wojsk lądowych w sytuacjach kryzysowych

Źródło: Rozkaz NR Z- 412 /DOW/DSO SZ RP Szefa Sztabu Generalnego WP z dnia 27 kwietnia 2007r, pkt.6.

2.3.2. Grupa reagowania kryzysowego dowództwa wojsk lądowych

Badając problematykę **Grupy Reagowania Kryzysowego Dowództwa Wojsk Lądowych** należy stwierdzić, że podstawą działania tej grupy jest jej *regulamin*. Dokument ten, określa między innymi cele funkcjonowania GRK, strukturę organizacyjną oraz zadania poszczególnych komórek organizacyjnych. Precyzuje rozmieszczenie i wyposażenie grupy oraz zasady jej pracy, a także obieg i ochronę informacji na zewnątrz i wewnątrz grupy. Na podstawie obserwacji można również stwierdzić, że ww. regulamin jest podstawą opracowania regulaminów grup operacyjnych i zespołów operacyjnych na niższych szczeblach dowodzenia wojsk lądowych.

Analiza powyższego dokumentu pozwala zauważyć, że Grupa Reagowania Kryzysowego Dowództwa Wojsk Lądowych ma spełniać swoje funkcje na dwóch płaszczyznach:

1. Resortowej (MON) – polegającej na przygotowaniu i wydzieleniu sił i środków Wojsk Lądowych do wsparcia struktur cywilnych w reagowaniu na pojawiające się kryzysy pozamilitarne (wewnętrzne) – zgodnie z decyzją MON.

2. Narodowej – polegającej na przygotowaniu i wydzieleniu sił i środków Wojsk Lądowych na potrzeby reagowania Sojuszu Północnoatlantyckiego na zewnętrzne kryzysy polityczno-militarne²⁵.

Natomiast zasadniczym celem jej działania jest ocena zagrożeń, aktywacja oraz skierowanie w rejon zainteresowania wydzielonych sił i środków wojsk lądowych w sytuacjach z zakresu zarządzania kryzysowego, a także wydzielenie nowych sił w nieprzewidzianych sytuacjach kryzysowych.

Z tak określonego celu funkcjonowania wynikają szczegółowe zadania GRK, które obejmują:

– realizację przedsięwzięć wynikających z uruchamiania GRK DWLąd. w ramach Systemu Kierowania Reagowaniem Kryzysowym MON;

- wydzielenie, aktywację i skierowanie sił i środków wojsk lądowych przewidzianych do udziału w operacjach kryzysowych;
- wydzielenie innych sił w nieprzewidzianych sytuacjach zagrożenia;
- w przypadku organizacji Zgrupowania Zadaniowego niepodlegającego dowódcy wojsk lądowych przygotowanie i przekazanie wydzielonych sił wojsk lądowych wyznaczonemu dowódcy obejmującemu dowodzenie w rejonie działań;
- opracowywanie dokumentów dyrektywnych (rozkazów, zarządzeń) oraz sprawozdawczo-informacyjnych (meldunków sytuacyjnych) o rozwoju sytuacji kryzysowych i działalności GRK DWLąd.;
- ocenę sytuacji w rejonach kryzysowych oraz przeprowadzenie kalkulacji czasowo-przestrzennych i finansowych związanych z przygotowaniem i udziałem wydzielonych sił i środków wojsk lądowych do wsparcia sytuacji kryzysowych;
- współpracę z organami (instytucjami) rządowymi, humanitarnymi, układu pozamilitarnego zaangażowanymi w rozwiązywanie sytuacji kryzysowych;
- szkolenie doskonalące obsady GRK;
- realizację innych przedsięwzięć wynikających z aktualnej sytuacji kryzysowej²⁶.

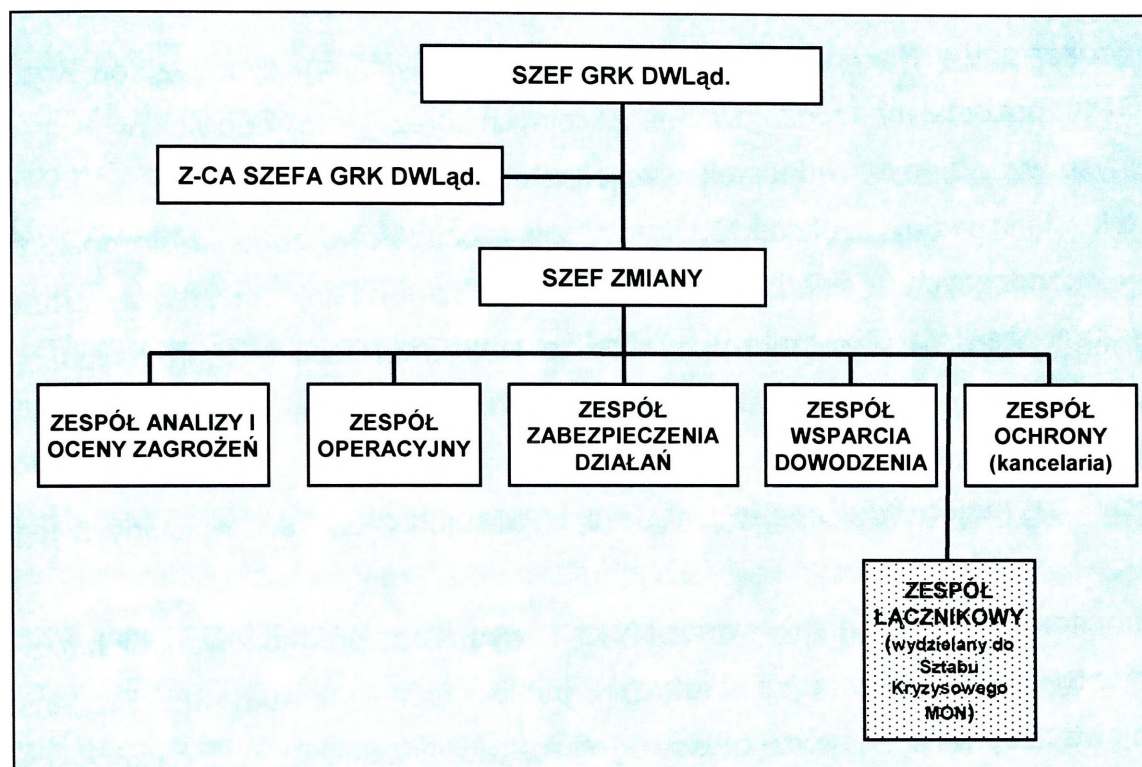
Do realizacji tych zadań Grupa Reagowania Kryzysowego DWLąd. przyjmuje następującą strukturę (rys. 2.3).

1. Kierownictwo.
2. Zespół Analizy i Oceny Zagrożeń.
3. Zespół Operacyjny.
4. Zespół Zabezpieczenia Działań.

²⁵ Regulamin funkcjonowania Grupy Reagowania Kryzysowego Dowództwa Wojsk Lądowych, DWLąd., Warszawa 2008, s. 5.

²⁶ Tamże, s. 8.

5. Zespół Wsparcia Dowodzenia.
6. Zespół Ochrony (kancelaria).
7. Zespół Łącznikowy.



Rys 2.3. Struktura GRK Dowództwa Wojsk Lądowych

Źródło: *Stale procedury operacyjne GRK DWŁąd.*, Warszawa 2008, s. 4.

Analiza zgromadzonego materiału pozwala określić, że do kierownictwa grupy reagowania kryzysowego zalicza się: szefa grupy, jego zastępcę oraz szefów trzech zmian dyżurnych. Podstawowym zadaniem tych pięciu osób funkcyjnych jest kierowanie pracą poszczególnych zespołów funkcjonalnych GRK DWŁąd.

Szef GRK DWŁąd jest przełożonym składu osobowego Grupy Reagowania Kryzysowego. W przypadku jego nieobecności obowiązki Szefa GRK pełni zastępca szefa. Szefowie zmian dyżurnych natomiast odpowiadają za sprawne, merytoryczne i terminowe wykonywanie zadań przez zespoły funkcjonalne Grupy Reagowania Kryzysowego.

Do szczegółowych zadań kierownictwa GRK należy:

- informowanie Dowódcy Wojsk Lądowych o zagrożeniach mogących prowadzić do powstania sytuacji kryzysowych oraz wnioskowanie o uruchomienie GRK, GO i ZO;
- terminowe uruchomienie oraz właściwa organizacja pracy Grupy Reagowania Kryzysowego Dowództwa Wojsk Lądowych;
- przedstawianie wariantowych propozycji użycia i wydzielenia wyznaczonych sił w sytuacjach kryzysowych;

- koordynowanie działań wydzielonych elementów wojsk lądowych w ramach Systemu Kierowania Zarządzaniem Kryzysowym MON;
- stawianie zadań podległym grupom operacyjnym i wydzielonym jednostkom wojsk lądowych;
- nadzór nad wykonywaniem dokumentów i ich dystrybucją do Sztabu Kryzysowego MON, GRK pozostałych rodzajów Sił Zbrojnych oraz grup operacyjnych i zespołów operacyjnych wydzielonych jednostek w wojskach lądowych.

Z tak zdefiniowanych zadań GRK wynikają szczegółowe zadania dla poszczególnych zespołów wchodzących w skład jej struktury. Stąd celem funkcjonowania **Zespołu Analizy i Oceny Zagrożeń** jest zbieranie oraz analizowanie informacji o zagrożeniach i rozwoju sytuacji kryzysowej, a także warunkach geograficznych i meteorologicznych obszaru zainteresowania.

Zespół ten najczęściej oparty jest na specjalistach z G2, a do głównych jego zadań należy:

- monitorowanie i ocenianie sytuacji kryzysowych oraz prognozowanie ich rozwoju;
- monitorowanie informacji zawartych w publikacjach oraz audycjach prezentowanych przez krajowe i zagraniczne środki masowego przekazu w zakresie sytuacji kryzysowych;
- prowadzenie analizy sytuacji meteorologicznej;
- zbieranie, analizowanie i opracowywanie informacji o rejonach objętych kryzysem;
- monitorowanie źródeł zagrożeń i ocena rozwoju sytuacji kryzysowej w kraju i za granicą;
- wzajemna wymiana informacji z GRK DO SZ, SP, MW, IW SZ i WSpec.;
- analizowanie otrzymywanych meldunków i sprawozdań z podległych grup operacyjnych;
- przygotowanie propozycji użycia sił i środków rozpoznania i WE oraz działań psychologicznych;
- prowadzenie mapy sytuacyjnej.

Z kolei głównym zadaniem **Zespołu Operacyjnego** jest planowanie użycia wydzielonych sił i środków wojsk lądowych, zaangażowanych w rozwiązywanie sytuacji kryzysowych, zarówno w kraju jak i za granicą, a ponadto:

- aktualizowanie bazy danych o stanie sił i środków jednostek wojsk lądowych przewidzianych do użycia w rejonie sytuacji kryzysowej;
- koordynowanie prac planistycznych zespołów funkcjonalnych w GRK DWLąd.;
- opracowywanie meldunków i sprawozdań GRK DWLąd.;
- opracowywanie i aktualizowanie niezbędnych dokumentów dotyczących użycia jednostek wojsk lądowych w rejonie kryzysu;

- planowanie, koordynowanie i monitorowanie sił i środków wojsk lądowych wydzielanych do użycia w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych;
 - koordynowanie prac w komórkach GRK DWLąd i podległych GO;
 - uaktualnianie informacji o zaistniałej sytuacji kryzysowej;
 - zbieranie i aktualizowanie danych o stopniu gotowości sił wojsk lądowych przewidywanych do użycia;
 - podwyższanie gotowości bojowej i operacyjnej sił i środków wojsk lądowych przewidzianych do wykonywania zadań z zakresu zarządzania kryzysowego;
 - opracowywanie dokumentów: planistycznych, rozkazodawczych i sprawozdawczych;
 - przekazywanie niezbędnych danych i kalkulacji dla Sztabu Kryzysowego MON do planowania wykorzystania wydzielonych jednostek wojsk lądowych w sytuacjach kryzysowych;
 - stawianie zadań wykonawcom poprzez dystrybucję dokumentów rozkazodawczych;
 - monitorowanie przebiegu realizacji zadań przez wydzielone siły w rejonie wystąpienia kryzysu, oraz zbieranie danych do meldunków i sprawozdań;
 - prowadzenie dziennika działań Grupy Reagowania Kryzysowego DWLąd.
- Zespół operacyjny tworzą specjaliści z G3 oraz rodzajów wojsk.

Zespół logistyczny tworzą specjaliści G4 oraz pionu służby zdrowia. Głównym zadaniem zespołu logistycznego jest wykonywanie zadań związanych z planowaniem, kierowaniem i koordynowaniem wsparcia logistycznego i zabezpieczenia medycznego jednostek wojskowych wojsk lądowych zaangażowanych do działań w zakresie reagowania kryzysowego, a ponadto:

- utrzymywanie i aktualizowanie bazy danych dotyczących stanu ilościowo-jakościowego uzbrojenia i sprzętu wojskowego, zapasów środków bojowych i materiałowych oraz obiektów infrastruktury jednostek wojskowych uczestniczących w działaniach kryzysowych;
- zbieranie danych o realizacji zadań wsparcia logistycznego i zabezpieczenia medycznego przez oddziały i pododdziały logistyczne na rzecz sił uczestniczących w reagowaniu kryzysowym, a także o szacunkowych kosztach realizowanych przedsięwzięć;
- analizowanie i ocenianie możliwości wsparcia logistycznego i zabezpieczenia medycznego sił uczestniczących w reagowaniu kryzysowym;
- przygotowywanie danych do meldunków i sprawozdań dla szefa zmiany GRK;
- koordynowanie przedsięwzięć logistycznych i medycznych realizowanych w czasie wprowadzania wyższych stanów gotowości kryzysowej;
- opracowanie i przedstawianie propozycji zabezpieczenia materiałowego i technicznego wojsk biorących udział w operacjach kryzysowych, w tym ewentualnego wykorzystywania zasobów i potencjału gospodarki narodowej;

– opracowywanie i przedstawianie propozycji wariantów przemieszczania oraz zabezpieczenia transportowego wojsk biorących udział w działaniach kryzysowych, w tym wykorzystania cywilnych środków transportu;

– współdziałanie z cywilnymi i wojskowymi organami transportu, realizującymi zadania zabezpieczenia transportowego działań kryzysowych.

Do podstawowych zadań **Zespołu Wsparcia Dowodzenia** należy:

– koordynowanie funkcjonowania podsystemu łączności i informatyki systemu kierowania reagowaniem kryzysowym wojsk lądowych;

– nadzór nad właściwym wyposażeniem GRK DWŁąd. w techniczne środki łączności jawnej i niejawnej oraz w sprzęt informatyki;

– aktualizowanie bazy danych o stanie sił i środków łączności i dowodzenia jednostek wojsk lądowych przewidzianych do użycia w sytuacji kryzysowej;

– opracowywanie i aktualizowanie dokumentów dotyczących użycia sił i środków łączności i dowodzenia jednostek wojsk lądowych w rejonie kryzysu;

– stała znajomość systemów teleinformatycznych w wojskach lądowych;

– dokonywanie kompleksowych analiz i ocen w zakresie łączności;

– analizowanie i podejmowanie działań w zakresie ochrony systemów łączności i informatyki;

– opracowywanie zasadniczych dokumentów łączności;

– dystrybucja oraz zarządzanie dokumentami kryptograficznymi oraz hasłami dostępowymi do systemów teleinformatycznych i kryptograficznych;

– zapewnienie sprawnego funkcjonowania systemu łączności i informatyki oraz terminowego obiegu informacji;

– utrzymywanie współdziałania w zakresie łączności z instytucjami współdziałającymi z GRK DWŁąd.;

– przygotowanie miejsc pracy w zakresie łączności i informatyki;

– utrzymywanie w pełnej sprawności technicznej sprzętu łączności, komputerów i sieci informatycznych będących na wyposażeniu GRK;

– przygotowanie miejsc pracy i odpoczynku oraz zabezpieczenie miejsc pracy w urządzenia techniczne, sprzęt biurowy i kwaterunkowy niezbędny do pracy i odpoczynku.

Zespół wsparcia dowodzenia tworzą specjaliści G6, a wspierają siły i środki właściwych pododdziałów dowodzenia.

Zasadniczym zadaniem **Zespołu Ochrony** (w tym kancelarii GRK DWŁąd) jest rejestracja i dystrybucja dokumentów. Pod względem służbowym zespół ten podlega Szefowi GRK DWŁąd. Bezpośredni nadzór nad pracą kancelarii sprawuje szef zmiany dyżurnej GRK DWŁąd. W skład tego zespołu wchodzi specjaliści z pionu ochrony informacji oraz pracownicy kancelarii. Główne zadania to:

– prowadzenie bieżącej ewidencji dokumentów otrzymywanych, wysyłanych lub wydanych zgodnie z ustaleniami przepisów o ochronie informacji niejawnych w Siłach Zbrojnych RP;

– terminowe doręczanie i wysyłanie dokumentów do adresatów;

– zapewnienie należytej ochrony dokumentów znajdujących się w kancelarii;

– kompletowanie dokumentacji oraz rozliczanie dokumentów według obowiązujących przepisów o ochronie tajemnicy w SZ RP;

– planowanie, organizowanie i nadzór nad funkcjonowaniem systemów ochrony kryptograficznej, bezpieczeństwa łączności i ochrony informacji.

Szczególną rolę w GRK Dowództwa Wojsk Lądowych spełnia **Zespół Łącznikowy**. Oficerowie wyznaczeni do zespołu łącznikowego wojsk lądowych działają w ramach **Zespołu Operacyjnego Sztabu Kryzysowego MON**. Głównym organizatorem i koordynatorem pracy oficerów łącznikowych wojsk lądowych jest Szef Sztabu Kryzysowego MON. W ramach swojej działalności zespół ten odpowiada za:

– monitorowanie i ocenę sytuacji kryzysowych;

– zbieranie i aktualizowanie danych o stopniu gotowości sił wojsk lądowych przewidywanych do użycia;

– gromadzenie, przetwarzanie, przygotowanie i dystrybucję informacji o sytuacji kryzysowej do GRK DWLąd.;

– udział w uaktualnianiu planów lub opracowywaniu propozycji wydzielenia sił i środków wojsk lądowych, stosownie do potrzeb wynikających z sytuacji kryzysowych;

– udział w przygotowywaniu projektów dokumentów decyzyjnych Ministra Obrony Narodowej oraz wykonawczych Szefa Sztabu Generalnego WP;

– przekazywanie zadań, nadzorowanie i koordynowanie działań sił wojsk lądowych wydzielonych do rozwiązywania sytuacji kryzysowych;

– opracowywanie meldunków sytuacyjnych szczebla DWLąd. dla Szefa Sztabu Kryzysowego MON.

2.3.3. Grupy operacyjne i zespoły operacyjne dowództw jednostek wojsk lądowych

Grupy i Zespoły Operacyjne są integralną częścią systemu kierowania reagowaniem kryzysowym jednostek podległych Dowódcy Wojsk Lądowych. Celem ich działania jest przeciwdziałanie rozwijaniu się sytuacji kryzysowych oraz efektywne reagowanie na inne zagrożenia (np.: militarne, niemilitarne, zewnętrzne i wewnętrzne). GO i ZO ułatwiają także dowódcom płynne przejście wojsk danej jednostki ze struktur czasu pokoju na strukturę czasu wojny.

Na przykładzie Grupy Operacyjnej 12DZ można stwierdzić, że ich rola sprowadza się do:

- pracy na rzecz dowódcy 12DZ w czasie reagowania na zagrożenia i sytuacje kryzysowe;
- koordynacji działań jednostek wojskowych 12DZ;
- współdziałaniu w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych z dowództwami innych jednostek, Wojewódzkim Sztabem Wojskowym w Szczecinie oraz z wojewódzkimi i terenowymi organami administracji państwowej i samorządowej;
- monitorowaniu sytuacji kryzysowej.

Natomiast do podstawowych zadań Grupy Operacyjnej 12DZ należy:

- rozpoznawanie i ocena zagrożeń oraz monitorowanie kierunków rozwoju sytuacji kryzysowej;
- bieżące informowanie dowództwa 12DZ o sytuacji oraz wyprzedzające sygnalizowanie potrzeb reagowania na pojawiające się zagrożenia;
- zapewnianie stosownego do rodzaju i skali kryzysu stopnia zaangażowania jednostek wojskowych 12DZ oraz koordynowanie ich działalności w reagowaniu na zaistniałą sytuację kryzysową;
- wszechstronne wsparcie procesu decyzyjnego dowództwa 12DZ;
- utrzymywanie współpracy z wojewódzkimi instytucjami zaangażowanymi w rozwiązywanie sytuacji kryzysowych;
- przekazywanie zadań wykonawcom, nadzorowanie ich realizacji oraz koordynację działań sił wydzielonych z 12DZ;
- przygotowywanie i dystrybucja dokumentów wykonawczych;
- szkolenie osób funkcyjnych i struktur dowództwa 12DZ w zakresie reagowania kryzysowego, w tym udział w sojuszniczych ćwiczeniach kryzysowych;
- zgłaszanie potrzeb realizowanych w ramach HNS do DWŁąd.²⁷

Analiza zgromadzonego materiału badawczego pozwala również zauważyć, że dosyć często zadania grup i zespołów operacyjnych podzielone są na sześć grup, są to zadania:

1. W zakresie reagowania kryzysowego.
2. Zadania mające na celu zapoczątkowanie procesu mobilizacyjnego rozwinięcia jednostek wydzielonych do użycia w sytuacji kryzysowej.
3. Na potrzeby kierowania siłami i środkami wydzielonymi do udziału w sytuacji kryzysowej.
4. W zakresie zapoczątkowania rozwijania wojennego systemu dowodzenia.

²⁷ Regulamin grupy operacyjnej 12 dywizji zmechanizowanej, Szczecin 2006, s. 5.

5. W zakresie współpracy z organami administracji rządowej i samorządu terytorialnego.

6. W zakresie zapobiegania i likwidacji zagrożeń niemilitarnych.

Mając na uwadze cel pracy poniżej przybliżono zadania z pierwszej, trzeciej, piątej i szóstej grupy.

Głównymi zadaniami w zakresie reagowania kryzysowego są:

– utrzymywanie stałego kontaktu z Grupą Reagowania Kryzysowego DWŁąd. (GO) oraz GO WSzW i z odpowiednimi zespołami powołanymi w innych województwach w celu pozyskiwania bieżącej informacji o sytuacji kryzysowej na obszarze kraju i poza jego granicami;

– zbieranie i aktualizacja danych o stopniu gotowości sił i środków przewidywanych do użycia, w tym o stanie ich zabezpieczenia materiałowo-technicznego;

– przygotowanie propozycji użycia wojsk w przypadkach odbiegających od planu;

– ciągłe zbieranie danych o sytuacji, dokonywanie analiz i wstępnych ocen napływających informacji oraz dokonywanie niezbędnych kalkulacji dotyczących korekty użycia oddziałów i pododdziałów;

– opracowywanie dokumentów decyzyjno-wykonawczych dla podległych jednostek wojskowych;

– zapoczątkowanie mobilizacyjnego rozwinięcia wydzielonych sił do użycia w sytuacji kryzysowej;

– współdziałanie, w zależności od rodzaju zagrożenia kryzysowego, z organami administracji rządowej i samorządu terytorialnego.

Natomiast głównymi zadaniami w zakresie kierowania siłami i środkami wydzielonymi do udziału w sytuacji kryzysowej są:

– zbieranie, analizowanie i ocena informacji dotyczących sytuacji kryzysowych;

– przygotowywanie propozycji, danych i obliczeń (kalkulacji) niezbędnych dowódcy do podejmowania decyzji o użyciu wydzielanych sił;

– opracowywanie zarządzeń i rozkazów dotyczących sił wydzielonych do użycia w sytuacji kryzysowej;

– przekazywanie zadań i zarządzeń dowódcy do podległych wojsk i sztabów;

– kierowanie siłami wydzielonymi do realizacji zadań.

Z kolei podstawowymi zadaniami w zakresie współpracy z organami administracji rządowej i samorządu terytorialnego są:

– zapewnienie łączności i właściwego obiegu informacji oraz systemu powiadamiania;

– nawiązanie współpracy z organami administracji rządowej i samorządowej w celu wymiany informacji o skutkach klęsk żywiołowych i katastrof;

– współdziałanie z organami administracji rządowej i samorządowej w celu zapobiegania i likwidacji skutków klęsk żywiołowych, katastrof oraz prowadzenia akcji ratowniczych.

Głównymi zadaniami w zakresie zapobiegania i likwidacji zagrożeń niemilitarnych są:

– ciągłe gromadzenie informacji o skutkach klęsk żywiołowych, katastrof, narastających kryzysach oraz studiowanie tych danych i dokonywanie oceny;

– przygotowywanie propozycji, danych i kalkulacji dla dowódcy niezbędnych do podejmowania decyzji o użyciu jednostek wojskowych;

– w przypadku powstania awarii chemicznych oraz wypadków radiacyjnych podejmowanie niezbędnych działań mających na celu ich rozpoznanie i usunięcie;

– organizowanie medycznego zabezpieczenia usuwania skutków awarii;

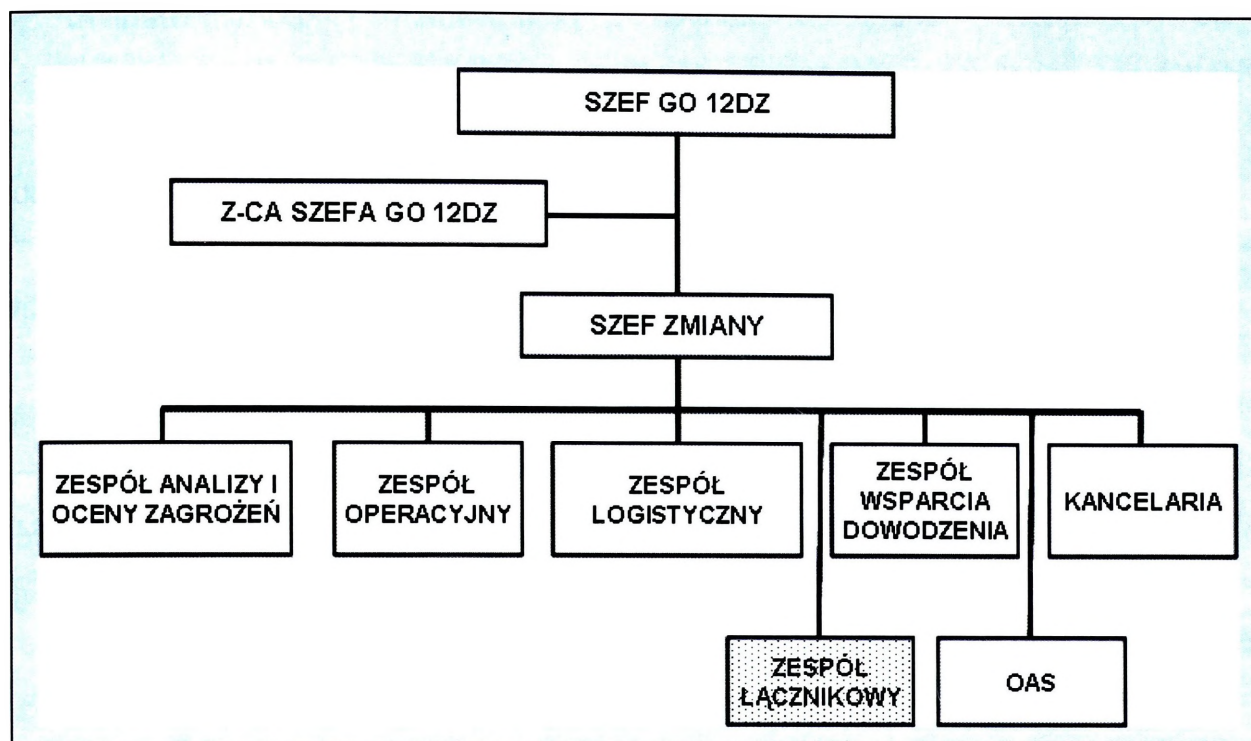
– sporządzanie dobowych meldunków z udziału jednostek wojskowych w usuwaniu awarii na podstawie meldunków otrzymywanych od zaangażowanych jednostek.

Badając problematykę struktury organizacyjnej GO i ZO wojsk lądowych należy stwierdzić, że zasadniczo nie odbiega ona od GRK Dowództwa Wojsk Lądowych. Na przykładzie 12 DZ można stwierdzić, że Grupę Operacyjną tworzą:

1. Szef GO 12 DZ.
2. Zastępcy Szefa GO 12 DZ.
3. Szef zmiany (trzech).
4. Zespół Analizy i Oceny Zagrożeń.
5. Zespół Operacyjny.
6. Zespół Logistyczny.
7. Zespół Wsparcia Dowodzenia.
8. Kancelaria.
9. Zespół Łącznikowy.
10. OAS 12bdow²⁸.

Analogicznie tworzone są zespoły operacyjne jednostek 12 DZ z zastrzeżeniem, że skład poszczególnych komórek jest mniejszy i wynika z rodzaju jednostki, stanu etatowego dowództwa i możliwości kadrowych. Szczegółowa strukturę grupy operacyjnej ilustruje rysunek 2.4.

²⁸ Tamże, s. 14.



Rys 2.4. Struktura GO Dowództwa 12 DZ

Źródło: *Regulamin grupy operacyjnej 12DZ, Szczecin 2006, s. 6.*

W tak przyjętej strukturze **Zespół Analizy i Oceny Zagrożeń (ZAiOZ)** przeznaczony jest do zbierania, analizowania informacji o zagrożeniach i rozwoju sytuacji kryzysowej oraz przygotowywania danych dowódcy o aktualnej sytuacji w rejonie kryzysowym i podległych jednostkach.

Do podstawowych zadań ZAiOZ należy:

- monitorowanie źródeł zagrożeń oraz analizowanie i ocena rozwoju sytuacji kryzysowej w kraju i za granicą;
- zbieranie i analizowanie informacji o sytuacjach zagrożeń militarnych oraz o innych zagrożeniach bezpieczeństwa państwa;
- pozyskiwanie informacji z GRK Dowództwa WŁąd.;
- prowadzenie bazy danych według kompetencji i przekazywanie informacji do zainteresowanych zespołów o ogólnej sytuacji kryzysowej oraz prognozowaniu jej rozwoju;
- analizowanie otrzymanych meldunków i sprawozdań z podległych jednostek;
- współdziałanie z wszystkimi elementami systemu zarządzania kryzysowego wojsk lądowych;
- prowadzenie mapy sytuacyjno-informacyjnej.

Kolejny zespół – **Zespół Operacyjny** – jest wiodącym zespołem w GO i przeznaczony jest do wykonywania zadań związanych z planowaniem i koordynowaniem działań podległych jednostek uczestniczących w realizacji zadań w sytuacjach kryzysowych.

Do jego podstawowych zadań należy:

- planowanie i koordynowanie wszystkich przedsięwzięć antykryzysowych realizowanych w podległych jednostkach;
- przygotowanie danych do meldunków i sprawozdań z realizowanych przedsięwzięć antykryzysowych i informacji o planowanych do wykonania przedsięwzięciach;
- przekazywanie informacji pozostałym zespołom o realizowanych działaniach kryzysowych;
- opracowywanie dla dowódcy sprawozdania operacyjnego o stanie gotowości bojowej i realizowanych przedsięwzięciach w podległych jednostkach – tylko podczas osiągania WSGB;
- aktualizacja dyslokacji jednostek, które mogą być wykorzystane do realizacji zadań w sytuacji kryzysowej, stanie ich ukompletowania i gotowości bojowej;
- monitorowanie wykonawstwa zadań antykryzysowych przez podległe jednostki;
- opracowywanie wariantów działania i uaktualnianie planów użycia wojsk w działaniach kryzysowych oraz udziału jednostek wojskowych w likwidacji skutków zagrożeń niemilitarnych;
- opracowywanie zasadniczych dokumentów rozkazodawczych, przekazywanie ich do podległych jednostek oraz sprawowanie nadzoru nad ich realizacją;
- przygotowywanie projektów dokumentów decyzyjnych oraz wykonawczych;
- koordynowanie prac planistycznych w komórkach GO oraz w podległych jednostkach;
- monitorowanie przekazywanych sygnałów alarmowania i powiadamiania, zarządzeń i rozkazów w ramach działań antykryzysowych;
- utrzymywanie współdziałania z wojewódzkimi elementami systemu kierowania reagowaniem kryzysowym;
- alarmowanie i powiadamianie osób funkcyjnych dowództwa o wprowadzeniu wyższych stanów gotowości kryzysowej.

Z kolei **Zespół Logistyczny** przeznaczony jest do wykonywania zadań związanych z przygotowaniem i koordynowaniem zabezpieczenia logistycznego przemieszczenia i działań wojsk uczestniczących w operacjach kryzysowych.

Do jego podstawowych zadań należy:

- aktualizowanie danych o stanie zabezpieczenia logistycznego jednostek przewidzianych do użycia w sytuacji kryzysu;

- analizowanie i ocenianie możliwości wsparcia logistycznego sił uczestniczących w reagowaniu kryzysowym;

- inicjowanie oraz koordynowanie planów logistycznego zabezpieczenia działań jednostek wojskowych uczestniczących w militarnych operacjach kryzysowych oraz w likwidacji skutków klęsk żywiołowych i katastrof;

- planowanie i koordynowanie przemieszczeń wojsk do rejonów operacji w sytuacji wystąpienia kryzysu;

- współdziałanie z komórkami organizacyjnymi dowództwa, wojewódzkimi przedstawicielami resortów cywilnych i władzami lokalnymi na obszarze objętym kryzysem;

- przygotowywanie danych do meldunków i sprawozdań z realizowanych przedsięwzięć wsparcia logistycznego oraz informacji o planowanych do wykonania przedsięwzięciach;

- współdziałanie w zakresie planowania i koordynowania zabezpieczenia logistycznego przemieszczenia i działań wojsk z Pionem Logistyki DWLąd.;

- koordynowanie zabezpieczenia medycznego wojsk uczestniczących w danej operacji kryzysowej;

- opracowywanie i przedstawianie wariantów propozycji zabezpieczenia medycznego wojsk biorących udział w operacjach kryzysowych, w tym wykorzystywania zasobów i potencjału gospodarki narodowej;

- ocena i analiza sytuacji medycznej, bilansowanie potrzeb materiałowych i sprzętowych oraz bazy leczniczej;

- zbieranie informacji i stała ocena funkcjonowania systemu zabezpieczenia medycznego wojsk, stopnia wykorzystania pododdziałów służby zdrowia oraz przedstawianie odpowiednich wniosków.

Natomiast **Zespół Wsparcia Dowodzenia** przeznaczony jest do wykonywania zadań związanych z przygotowaniem sił i środków łączności do realizacji dowodzenia grupą operacyjną.

Do jego podstawowych zadań należy:

- stała znajomość aktualnego stanu systemów teleinformatycznych i sytuacji łączności w wojskach;

- dokonywanie kompleksowych analiz i ocen w tym zakresie oraz przedstawianie wniosków i propozycji wprowadzenia stosownych korekt;

- opracowywanie zasadniczych dokumentów rozkazodawczych łączności, przekazywanie ich do podległych jednostek oraz sprawowanie nadzoru nad ich realizacją;

- planowanie, organizowanie i nadzór nad funkcjonowaniem systemów ochrony kryptograficznej, bezpieczeństwa łączności i ochrony informacji;

- dystrybucja oraz zarządzanie dokumentami szyfrowymi i kluczami do nich oraz hasłami dostępowymi do systemów teleinformatycznych i kryptograficznych;
- zapewnienie sprawnego funkcjonowania systemu łączności i informatyki oraz terminowego obiegu informacji;
- utrzymywanie w pełnej sprawności technicznej sprzętu łączności, komputerów i sieci informatycznych będących na wyposażeniu GO;
- zapewnianie ciągłej łączności GO z przełożonym, podległymi jednostkami oraz instytucjami współdziałającymi z GO, a także wydzielonymi siłami biorącymi udział w akcji;
- zapewnianie kompleksowej ochrony miejsc pracy GO, w tym ochrony kryptograficznej, bezpieczeństwa łączności i ochrony informacji;
- przygotowanie miejsc pracy w zakresie łączności i informatyki GO.

Podobnie jak w przypadku GRK w DWŁąd. tak i w GO szczególną rolę sprawują **Zespoły Łącznikowe**. Oficerowie wyznaczeni do Zespołu Łącznikowego działają w ramach Zespołu Operacyjnego Grupy Operacyjnej. Głównym organizatorem i koordynatorem pracy Zespołu jest Szef Grypy Operacyjnej.

Do podstawowych zadań zespołu należy:

- nawiązanie współpracy z Centrum Zarządzania Kryzysowego Wojewody w celu koordynacji działań w zapobieganiu i likwidacji skutków klęsk żywiołowych, katastrof, prowadzenia akcji ratowniczych oraz wymiany informacji o skutkach klęsk żywiołowych i katastrof;
- nawiązanie współpracy z GO WSzW i innymi organami uczestniczącymi w akcji;
- udział w uaktualnianiu planów lub opracowywaniu propozycji użycia wojsk, stosownie do potrzeb wynikających z sytuacji kryzysowych.

Kancelaria natomiast przeznaczona jest do dystrybucji dokumentów wytworzonych przez GO, napływających od przełożonego i podwładnych oraz organów współpracujących.

Do podstawowych zadań Kancelarii należy:

- prowadzenie na bieżąco ewidencji dokumentów otrzymywanych, wysyłanych lub wydanych zgodnie z zachowaniem przepisów o ochronie tajemnicy;
- terminowe przedstawianie (doręczanie) korespondencji otrzymywanej według zasad określonych w instrukcjach o działalności sztabowo-biurowej;
- terminowe wysyłanie korespondencji według zasad ustalonych przez szefa GO;
- zapewnienie należytej ochrony dokumentów znajdujących się w kancelarii, kompletowanie korespondencji oraz przygotowywanie akt do archiwum według obowiązujących przepisów o ochronie tajemnicy;
- rozliczanie z dokumentów wykonawców po zakończeniu przez nich wykonywania obowiązków służbowych.

Uogólniając powyższe treści można przyjąć, że GO i ZO jednostek wojskowych są organami doradczymi i wykonawczymi dowódców dywizji, brygad i pułków, przeznaczonymi do oceny zagrożeń i przygotowania propozycji rozwiązań sytuacji kryzysowych w ramach procesu decyzyjnego. Uruchamiane są na sygnał o wprowadzeniu stanu gotowości kryzysowej, który jest przekazywany w systemie służb operacyjnych i dyżurnych wojsk lądowych. Natomiast swoją działalność, w reżimie pracy ciągłej, rozpoczynają w *gotowości zagrożenia kryzysowego*.

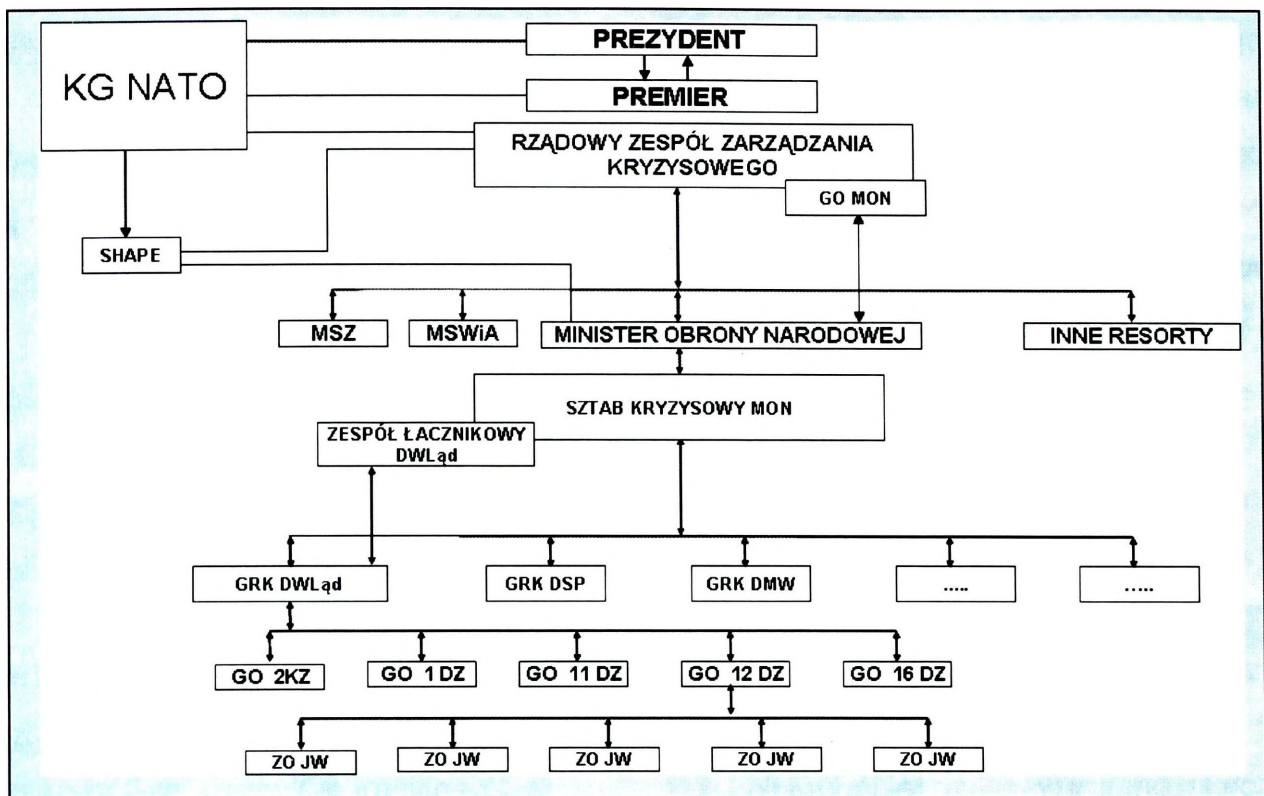
Zazwyczaj grupy i zespoły operacyjne funkcjonują w systemie 12-godzinnych dyżurów, na trzy zmiany. Odpowiedzialność za sprawną, merytoryczną i terminową pracę zmian dyżurnych ponoszą ich szefowie. Każdorazowe przyjęcie obowiązków przez zmianę dyżurną poprzedzone jest informowaniem operacyjnym, w którym biorą udział szefowie zmian i zespołów. Podstawą pracy grup i zespołów są:

1. Bieżące rozkazy, zarządzenia właściwych dowódców.
2. Rozkaz dowódcy danej jednostki w sprawie funkcjonowania systemu kierowania reagowaniem kryzysowym tej jednostki.
3. Regulamin Grupy Operacyjnej/Zespołu Operacyjnego.
4. Harmonogramy realizacji zadań, w których określa się rodzaj wykonywanych czynności, terminy oraz wykonawców (współwykonawców).

2.4. Relacje pomiędzy dowództwami

Badając problematykę więzi i obiegu informacji w ramach reagowania kryzysowego wojsk lądowych należy podkreślić, że system kierowania zarządzaniem kryzysowym resortu obrony narodowej aktywuje się w sytuacji narastania kryzysu, na podstawie decyzji Ministra ON lub Szefa Sztabu Generalnego WP, która przekazywana jest przez Dyżurną Służbę Operacyjną SZ RP. W zależności od potrzeb, informacja o rozwinięciu Sztabu Kryzysowego MON przekazywana jest do DSO SZ RP, która odpowiada za powiadomienie obsady Sztabu Kryzysowego MON.

W dalszej kolejności rozwija się podległe elementy Systemu Kierowania Reagowaniem Kryzysowym resortu ON i uruchamia niezbędne siły i środki wojska do udziału w operacji kryzysowej.



Rys 2.5. Struktura dowodzenia w sytuacjach kryzysowych

Źródło: opracowanie własne

Analizując obieg informacji można stwierdzić, że sprawność działania Grupy Reagowania Kryzysowego DWLąd. zapewnia system łączności z następującymi elementami Systemu Kierowania Reagowaniem Kryzysowym MON:

- Sztabem Kryzysowym MON;
- Grupami Reagowania Kryzysowego: Dowództwa Operacyjnego Sił Zbrojnych, Dowództwa Sił Powietrznych, Dowództwa Marynarki Wojennej RP, Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, Wojsk Specjalnych, Komendy Głównej Żandarmerii Wojskowej i Dowództwa Garnizonu Warszawa;
- Grupami Operacyjnymi: KZ, ZT;
- Zespołami Operacyjnymi innych jednostek wojskowych i instytucji bezpośrednio podległych pod Dowódcę Wojsk Lądowych.

W zależności od rodzaju i etapu rozwoju kryzysu obieg informacji w Systemie Kierowania Reagowaniem Kryzysowym Wojsk Lądowych określa Szef Grupy Reagowania Kryzysowego DWLąd.

Jako stałą procedurę wymiany informacji przyjmuje się przesyłanie meldunków sytuacyjnych dwa razy na dobę między:

- Grupami Operacyjnymi, a Grupą Reagowania Kryzysowego DWLąd.;
- Grupą Reagowania Kryzysowego DWLąd, a Sztabem Kryzysowym MON;
- oraz meldunki doraźne w zależności o sytuacji.

Natomiast w grupach operacyjnych sprawność działania zapewnia wielokanałowy system łączności oraz jego sprzężenie informatyczne z elementami Systemu Kierowania Reagowaniem Kryzysowym DWLąd. W zależności od rodzaju i etapu sytuacji kryzysowej obieg informacji w GO określają wytyczne szefa sztabu. Jako stałą procedurę wymiany informacji przyjmuje się składanie meldunków:

- o zapoczątkowaniu pracy przez Grupę Operacyjną;
- o osiągnięciu pełnej gotowości do pracy przez Grupę Operacyjną;
- dwa razy na dobę przyjęcie meldunków terminowych od ZO;
- dwa razy na dobę przesłanie meldunków terminowych do GRK DWLąd.;

Ponadto planuje się przesyłanie meldunków doraźnych w zależności od sytuacji.

Za ochronę informacji niejawnych, przetwarzanych i gromadzonych w komputerowych bazach danych, odpowiada administrator systemu - przedstawiciel Wydziału Wsparcia Dowodzenia i Łączności (G-6) oraz Pełnomocnik ds. Ochrony Informacji Niejawnych, a za osłonę kontrwywiadowczą pracy GO odpowiada oficer Wojskowych Służb Informacyjnych.

Ponadto:

- w GO podstawą ewidencji dokumentów jest *Dziennik Ewidencji Wykonanych Dokumentów* za prowadzenie którego odpowiedzialny jest kierownik kancelarii;
- wszystkie dokumenty otrzymywane, wytwarzane i wysyłane ewidencjonuje się w *Dzienniku Ewidencji Wykonanych Dokumentów*;
- podczas dokonywania zmian dyżurnych stanów osobowych przekazaniu podlegają wszystkie dokumenty na podstawie *Dziennika Ewidencji Wykonanych Dokumentów*;
- zabrania się przekazywania dokumentów pomiędzy wykonawcami (zespołami) bez odnotowania w *Dzienniku Ewidencji Wykonanych Dokumentów*;
- wnoszenie dokumentów w jakiegokolwiek postaci (na papierze, zapis elektroniczny, na folii, itd.) poza pomieszczenia GO może odbywać się jedynie za zgodą szefa zmiany;
- rozliczenie dokumentów następuje poprzez Kancelarię Tajną wraz z *Dziennikiem Ewidencji Wykonanych Dokumentów*, który podlega archiwizacji wraz z innymi dokumentami;
- informacje zawarte na nośnikach elektronicznych podlegają archiwizacji na ogólnie przyjętych zasadach.

Wymienione wyżej dane oraz szereg innych informacji znajdują się w regulaminie danej GO czy ZO. W tym miejscu warto wymienić, że w skład tych dokumentów mogą wchodzić:

- usytuowanie GRK, GO czy ZO DWLąd w Systemie Kierowania Reagowaniem Kryzysowym MON;
- harmonogram czynności elementów reagowania kryzysowego wojsk lądowych w poszczególnych stanach gotowości kryzysowej;
- struktura organizacyjna Systemu Reagowania Kryzysowego Wojsk Lądowych;

- wykaz punktów kontaktowych;
- plan rozmieszczenia GRK, GO, ZO DWLąd.;
- harmonogram aktywacji GRK, GO, ZO DWLąd.;
- zestawienie ilościowe GRK, GO, ZO;
- oraz inne zależności od potrzeb.

2.5. Uprawnienia i odpowiedzialność elementów dowodzenia w sytuacjach kryzysowych

Badając problematykę działania GRK, GO i ZO należy stwierdzić, że podstawowym dokumentem działania grup i zespołów jest *Plan użycia oddziałów i pododdziałów wojsk lądowych w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych*. Dokument ten składa się z części głównej oraz załączników. Załącznik w swojej treści zawierają sposób reakcji na określone zagrożenia, stąd są to:

1. Rejestr zagrożeń.
2. Plan udziału JW w obronie przed terroryzmem.
3. Plan udziału JW w zwalczaniu powodzi i zjawisk lodowych.
4. Plan udziału JW w akcji odśnieżania.
5. Plan udziału JW w akcjach ratowniczo-gaśniczych i usuwaniu skutków pożarów przestrzennych.
6. Planu udziału JW w rozpoznaniu i likwidacji skażeń spowodowanych awarią chemiczną (wypadkiem radiacyjnym) lub aktem terroru).
7. Plan udziału JW w oczyszczaniu terenu z przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych.
8. Plan udziału JW w akcjach poszukiwawczo-ratowniczych.
9. Plan działań przeciwepidemicznych.

Należy podkreślić, że *Plan użycia oddziałów i pododdziałów Wojsk Lądowych w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych* identyfikuje siły i środki, określa terminy ich gotowości, zasady i zakres użycia oraz sposoby wprowadzania do wsparcia działań z zakresu reagowania kryzysowego.

Niniejszy dokument szczebla wojsk lądowych stanowi podstawę do opracowania planów i procedur reagowania elementów Systemu Kierowania Reagowaniem Kryzysowym na niższych szczeblach dowodzenia.

Szczególnie istotne dla dowódców, którym przyjdzie realizować zadania reagowania kryzysowego są zasady użycia sił lub ograniczenia w ich użyciu. Wyżej wymieniony *Plan użycia ...* określa dokładnie siły i środki wojsk lądowych wydzielone do działań w przypadku

wystąpienia sytuacji kryzysowych oraz oddziały i pododdziały wojsk lądowych utrzymywane w gotowości do użycia w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych.

Oczywiście wielkość użytych sił i środków zależy od rodzaju, intensywności i skali sytuacji kryzysowej. Stąd też *Plan użycia ...* uwzględnia także sytuację, w której mogą siły wojsk lądowych być wspierane przez pododdziały państw NATO, koalicji lub innych państw biorących udział w operacji. Z zastrzeżeniem, że ich wielkość i zakres realizowanych zadań uzależnione będą od decyzji władz państwowych.

Bardzo ważne znaczenie dla dowódców mają również wspomniane już **ograniczenia**. *Plan użycia ...* określa, że wojska lądowe wykonują zadania z zakresu reagowania kryzysowego na podstawie wymienionych już dokumentów, wypada przypomnieć tylko zasadnicze:

- *Ustawy z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. Nr 241, poz. 2416 z późn. zm.),*
- *Ustawy z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej (Dz.U. Nr 62 poz. 558 z późn. zm.),*
- *Ustawy z dnia 21 czerwca 2002 r. o stanie wyjątkowym (Dz.U. 113 poz. 985 z późn. zm.),*
- *Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007r. o Zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. Nr 89, poz. 590).*

Użycie oddziałów i pododdziałów wojsk lądowych do realizacji zadań z zakresu reagowania kryzysowego nie może ograniczać ich zdolności do realizacji zadań konstytucyjnych i umów międzynarodowych.

Wsparcie przez wojska lądowe organów administracji publicznej w realizacji zadań z zakresu reagowania kryzysowego następuje w przypadku, gdy użycie innych sił i środków jest niemożliwe lub niewystarczające oraz w przypadku, gdy nie posiadają one specjalistycznego sprzętu będącego tylko na wyposażeniu wojska.

Oddziały i pododdziały wojsk lądowych wydzielane do realizacji zadań z zakresu reagowania kryzysowego mogą być wykorzystane stosownie do terminów gotowości określonych w *Instrukcji o gotowości bojowej wojsk* oraz załącznikach do *Planu użycia...*

Do użycia wojsk lądowych w zakresie usuwania skutków zaistniałej sytuacji kryzysowej, niezbędnym jest pisemny wniosek wojewody o udzielenie wsparcia przez wojska lądowe kierowany do Dowódcy Wojsk Lądowych poprzez szefa Wojewódzkiego Sztabu Wojskowego.

W celu wydzielenia oddziałów i pododdziałów wojsk lądowych do wsparcia działań antyterrorystycznych Policji niezbędnym jest wydanie, na wniosek Prezesa Rady Ministrów, Postanowienia Prezydenta RP. W przypadkach niecierpiących zwłoki decyzję o udzieleniu pomocy oddziałom Policji może podjąć Minister Obrony Narodowej, na wniosek ministra

właściwego ds. wewnętrznych i administracji. Podjęcie działań w tym trybie wymaga powiadomienia Prezydenta RP i Premiera RP. Prezydent RP niezwłocznie wydaje postanowienie o zatwierdzeniu lub uchyleniu decyzji Ministra Obrony Narodowej.

W ramach wsparcia działań antyterrorystycznych Policji oddziały i pododdziały wojsk lądowych mają prawo użycia środków przymusu bezpośredniego i broni palnej w przypadkach oraz na warunkach i w sposób przewidziany dla oddziałów Policji.

Warto także przytoczyć znajdujące się w *Planie użycia...* założenia planistyczne, które powinien znać każdy dowódca:

1. Wojska Lądowe realizują zadania zgodnie z kompetencyjnym zakresem ich działania.

2. Zadania realizowane na korzyść organów administracji publicznej nie mogą ograniczać zdolności wydzielonych oddziałów i pododdziałów wojsk lądowych do realizacji zadań w zakresie zapewnienia suwerenności i niepodległości Polski oraz jej bezpieczeństwa a także ratyfikowanych umów międzynarodowych.

3. Do udziału w przeciwdziałaniu i likwidacji skutków sytuacji kryzysowych w pierwszej kolejności wydzielane są oddziały i pododdziały wojsk lądowych określone w *Planie użycia*

4. Możliwe jest wykorzystanie innych sił i środków nie ujętych w *Planie użycia...*, adekwatnych do skali sytuacji kryzysowej oraz potrzeb operacyjnych.

5. Oddziały i pododdziały wojsk lądowych wydzielone do realizacji zadań związanych z reagowaniem kryzysowym wykonują zadania określone przez upoważnionych przedstawicieli organów administracji publicznej pozostając pod dowództwem swoich przełożonych służbowych lub przełożonych, którym zostały one podporządkowane na czas prowadzenia operacji.

6. Dowodzenie wydzielonymi oddziałami i pododdziałami wojsk lądowych odbywa się na zasadach określonych w regulaminach wojskowych i według procedur obowiązujących w wojskach lądowych.

7. Za zabezpieczenie elementów kierowania i środków łączności (w przypadku braku kompatybilności wojskowych środków ze środkami innych służb) odpowiada kierujący operacją reagowania kryzysowego.

8. Wojska lądowe przygotowuje się do wykonywania wspólnych zadań z siłami ratowniczymi innych podmiotów.

Przedstawiona w niniejszym rozdziale organizacja dowodzenia wojsk lądowych w sytuacjach kryzysowych nie odbiega zasadniczo od tej na czas wojny. O ile w czasie wojny następuje konwersja dowództwa danego szczebla na system stanowisk dowodzenia, tak w sytuacjach kryzysowych aktywuje się organ doradczy dowódcy (GRK, GO, ZO), który

ma spełniać funkcje pomocnicze w planowaniu, organizowaniu i kontrolowaniu reagowania, na ww. sytuacji.

Na podstawie obserwacji prowadzonych w 12 DZ i jednostek jej podległych, analizie dokumentów rozkazodawczych, planistycznych i wykonawczych w tym obszarze należy stwierdzić, że zadania wynikające z tej problematyki są przez dowódców traktowane bardzo poważnie. Realizowane są wszelkie szkolenia, aktualizacje planów, kontrolowany jest poziom przygotowania wyznaczonych sił do usuwania skutków klęsk żywiołowych i katastrof, podtrzymywana jest współpraca z administracją rządową i terenową.

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

3. METODYKA I TREŚĆ PRACY ORGANÓW DOWODZENIA SIŁ ZADANIOWYCH SZCZEBLA TAKTYCZNEGO WOJSK LĄDOWYCH PODCZAS PLANOWANIA I ORGANIZOWANIA DZIAŁAŃ W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH

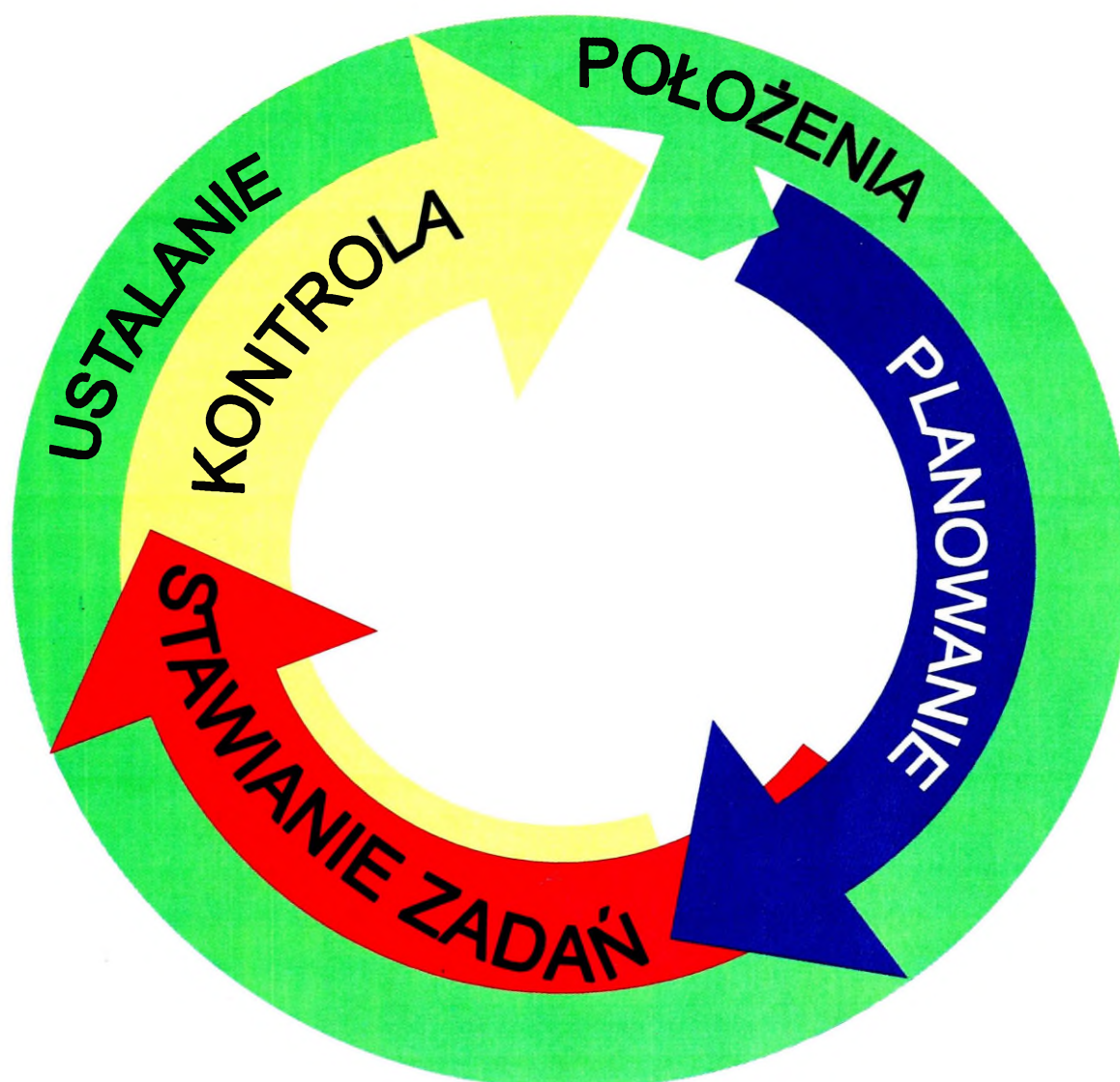
Prof. dr hab. inż. Józef MICHNIAK

W tym rozdziale autor dokonał próby rozwiązania problemu badawczego sformułowanego w postaci następującego pytania: ***w jakim zakresie specyfika sytuacji kryzysowych wpływa i jak powinna być uwzględniana w metodyce oraz treściach pracy organów dowodzenia sił zadaniowych szczebla taktycznego wojsk lądowych podczas planowania i organizowania działań?***

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

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

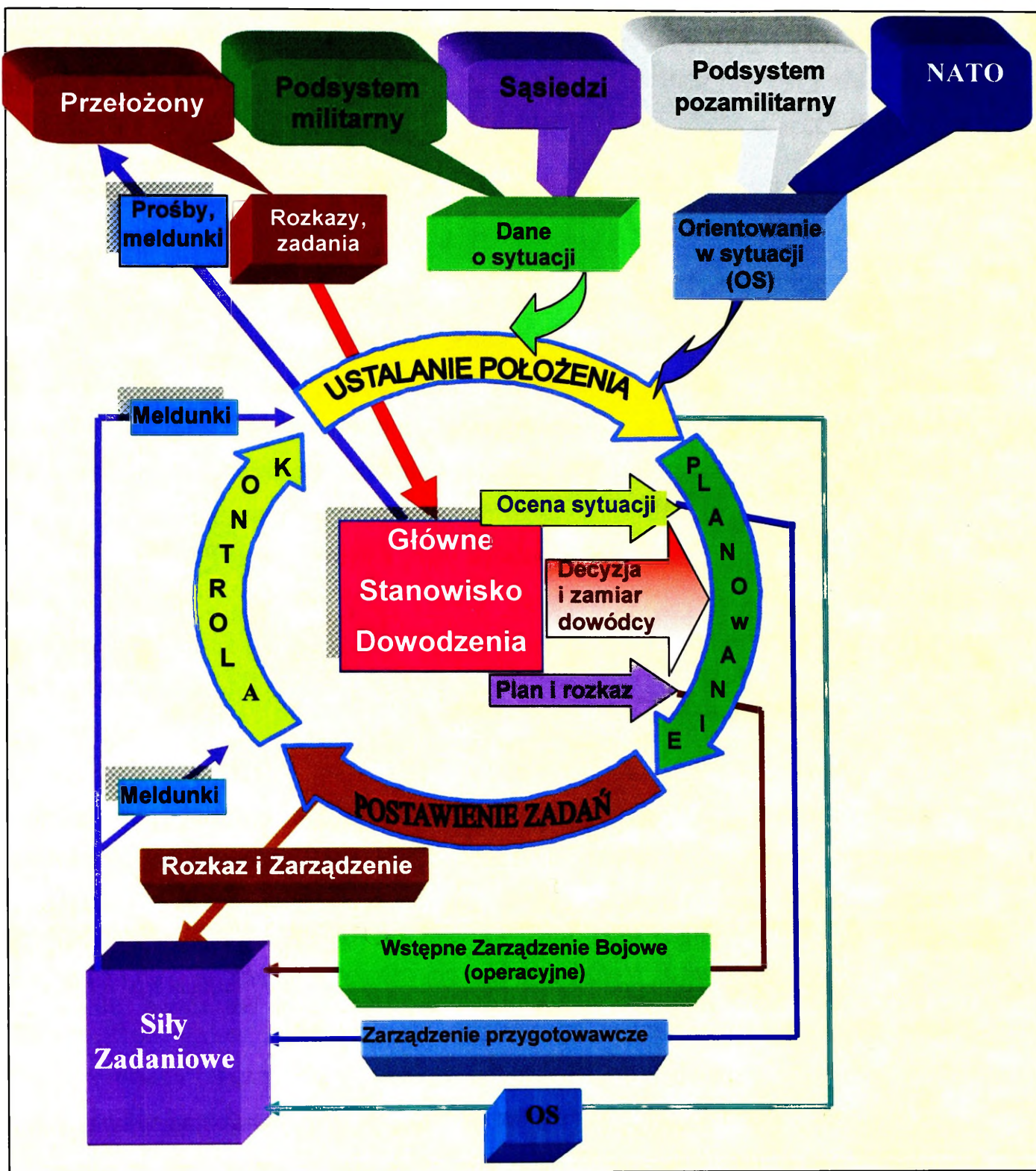
Zanim przedstawimy przebieg cyklu decyzyjnego w trakcie rozwiązywania sytuacji kryzysowych, należy zacząć od udzielenia odpowiedzi na pytanie – czym jest proces dowodzenia? Otóż jest to całość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, realizowanych przez komórki organizacyjne i osoby funkcyjne na stanowiskach i punktach dowodzenia w ramach systemu dowodzenia. Proces ten symbolicznie można przedstawić w postaci koła (rys. 3.1), które utrzymywane jest w ruchu przez ciągłe zdobywanie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji, w wyniku czego zostaje powzięta decyzja, opracowany plan działania i w efekcie postawione zadania poszczególnym wykonawcom.



Rys. 3.1. Symboliczne przedstawienie procesu dowodzenia w postaci „wirującego koła”

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

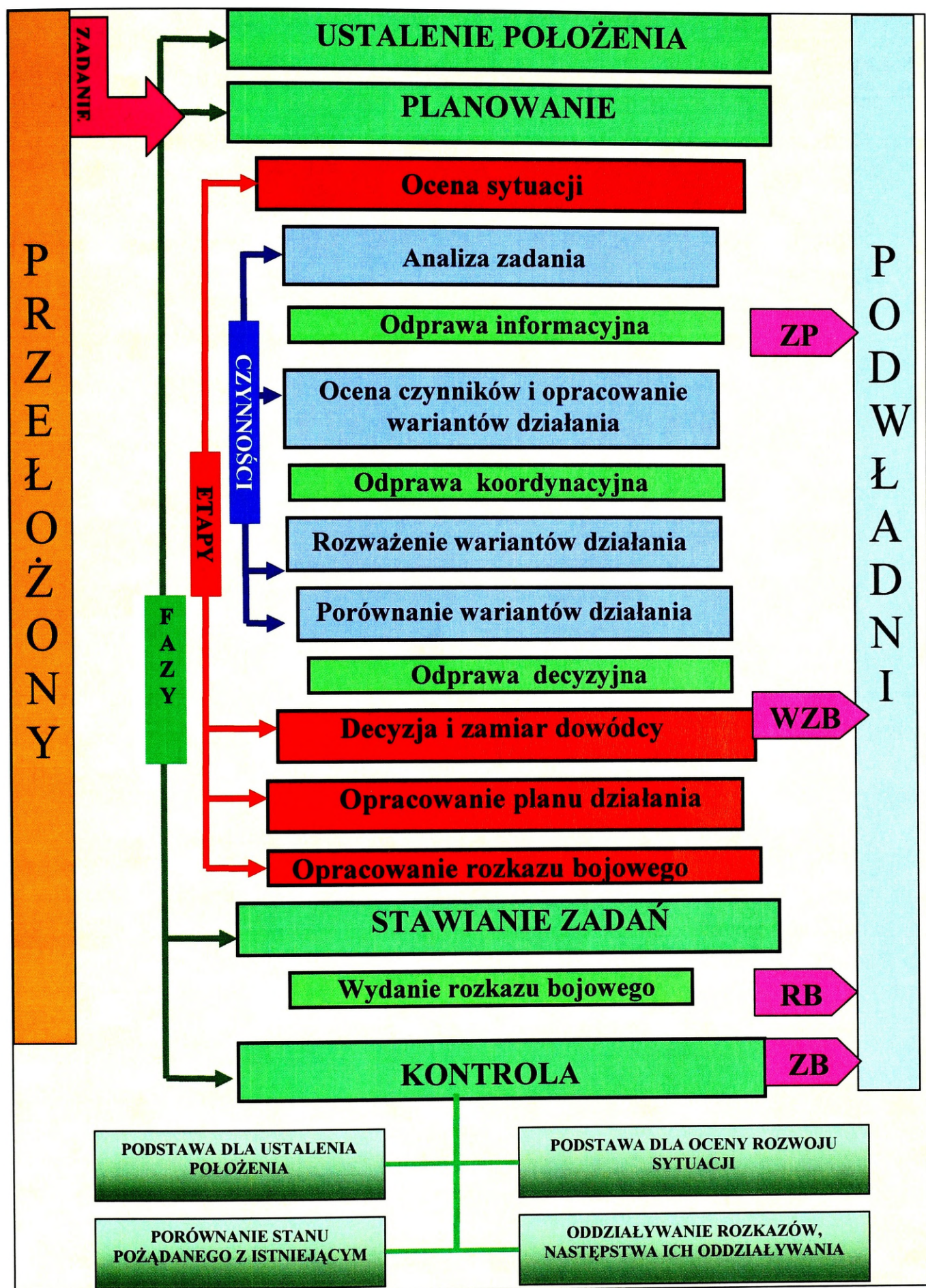
Na ten „ruch” oddziałują silnie informacje (dyrektywne) w postaci stawianych zadań oraz informacje o działaniu przeciwnika lub jak w przypadku udziału w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowej informacje o jej charakterze rozwoju itp. Ponadto informacje o położeniu i możliwościach wojsk własnych i warunkach działania (teren, pogoda itp.), zobowiązujące dowódcę do stworzenia i realizacji takiego planu, który istniejącą sytuację przekształciłby w sytuację nakazaną w otrzymanym zadaniu. Ogólny przebieg procesu dowodzenia wojskami ilustruje rysunek 3.2.



Rys. 3.2. Ogólny przebieg procesu dowodzenia wojskami

Źródło: Michniak J., *Zarządzanie w sztabach wojskowych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2008,

Cykl decyzyjny procesu dowodzenia to ukierunkowany i powtarzający się zawsze cykl myślenia i działania na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach dowodzenia. Przebiega on w czterech podstawowych łączących i przenikających się nawzajem fazach (rys.3.3): ustalenia położenia; planowania; stawiania zadań; kontroli.



Rys. 3.3. Ogólne ramy cyklu decyzyjnego w procesie dowodzenia wojskami

Źródło: opracowanie własne

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

1. W przypadku podjęcia planowania wyprzedzającego tzn. zanim nastąpiła sytuacja kryzysowa;
 - Ustalenie położenia
 - Planowanie wyprzedzające:
 - Ocena sytuacji;
 - Decyzja;
 - Opracowanie planu;
 - Weryfikacja planu.
2. W przypadku podjęcia planowania po zaistnieniu sytuacji kryzysowej
 - Ustalenie położenia
 - Planowanie reagowania kryzysowego:
 - Ocena sytuacji;
 - Decyzja;
 - Opracowanie planu operacji;
 - Opracowanie rozkazu do działania.
 - Stawianie zadań;
 - Kontrola.

Ramowy układ cyklu decyzyjnego uwzględniający różnice w przebiegu fazy planowania i jej etapów oraz innych czynności przedstawiono na rysunku 3.4.



Rys. 3.4. Ramowy układ cyklu decyzyjnego obejmującego fazę planowania wyprzedzającego i etap weryfikacji planu, oraz fazę planowania reagowania kryzysowego.

Źródło: Opracowanie własne

3.1. Ustalenie położenia

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

1. Przykładowe zagrożenia

- zagrożenia powodziowego;
- awarii przemysłowych;
- klęsk żywiołowych.

2. Przykładowe zadania dla komponentu wojskowego

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

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

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

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

3.2. Planowanie wyprzedające

Przedstawiając teoretyczne podstawy planowania, które decyduje o sprawności działania kierownika²⁹, stąd też należy do podstawowych funkcji kierowniczych, należy odpowiedzieć sobie w pierwszej kolejności na pytanie: czym jest planowanie?

W 1916 roku H. Fayol³⁰ wyodrębnił pięć funkcji kierowniczych, do których między innymi zaliczył „przewidywanie”, które wg niego znaczyło – snucie przewidywań, co do przyszłości w celu jej przygotowania.

We współczesnej nam literaturze przedmiotu istnieje szereg różnych definicji planowania, jednak zwykle zbieżnych w swojej treści. Autorzy książki *Strategor* stwierdzają, że planowanie „[...] jest sformalizowanym procesem podejmowania decyzji, w którym wypracowuje się pożądany obraz przyszłego stanu przedsiębiorstwa i określa sposoby jego osiągnięcia. Jego efektem końcowym są wybory [...] i programy działań zmierzających do zapewnienia realizacji tych wyborów”³¹. Ponadto dodają: „Planowanie jest angażowaniem się w przyszłość; wymaga przewidywania, woli działania i dążenia do założonych celów”³². Według J. Kozińskiego planowanie jest „[...] ustalaniem celów i projektowaniem sposobów realizacji przyszłych działań, opartym na identyfikacji i analizie obecnych i przewidywaniu przyszłych warunków”³³.

Szczegółowo termin „planowanie” określają J. Leon i J. Frackiewicz – jako „przewidywanie przyszłej działalności, a więc procesów niezbędnych do osiągnięcia założonych celów i zadań, potrzebnych sił i środków, ułożenie ich w kolejności czasowej i rozmieszczeniu przestrzennym”³⁴. Ponadto dodają: „Duże znaczenie ma tutaj procedura podejmowania decyzji”³⁵.

²⁹ Encyklopedia organizacji i zarządzania, Warszawa, PWE 1982, s. 207.

³⁰ **Fayol Henri** (1841-1925), francuski inżynier, jeden z współtwórców naukowych podstaw organizacji i zarządzania. W oparciu o doświadczenia praktyczne i wieloletnie badania przedstawił swą teorię administracji dotyczącą przedsiębiorstwa, urzędu, instytucji. Sformułował ogólne zasady budowy struktur organizacyjnych i zasady kierowania personelem.

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

³¹ *Strategor. Zarządzanie firmą*, Warszawa, PWE 1995, s. 415.

³² Tamże, s. 416.

³³ J. Koziński, Planowanie jako funkcja zarządzania, w: *Organizacja i zarządzanie*, M. Przybyła (red.), Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2001, s. 116.

³⁴ J. Leon, J. Frackiewicz, *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Warszawa, Wydawnictwo Antyk – Marcin Dybowski 2000, s. 77.

³⁵ Tamże.

Na podstawie powyższych i innych analizowanych definicji³⁶ można wyodrębnić wspólne elementy definicji planowania. Planowanie więc:

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

Planowanie jako projektowanie sposobów przyszłych działań polega, jak wskazuje J. Koziński, na poszukiwaniu odpowiedzi na następujące pytania³⁷:

1. **Do czego zmierza organizacja?** (W przypadku sił wsparcia pokoju - jakie cele mają zrealizować te siły w ramach celów określonych dla całości operacji wsparcia pokoju).
2. **Kiedy?** (W jakich horyzontach czasowych, – czyli jakie są ograniczenia czasowe realizacji operacji, w jakich terminach i w jakiej kolejności siły wsparcia pokoju zamierzają osiągać ustalone cele).
3. **Czym?** (Jakich zasobów rzeczowych, finansowych oraz informacyjnych pod względem rodzaju, jakości i struktury zamierzają wykorzystać siły wsparcia pokoju, skąd będą pozyskane lub przekształcone posiadane zasoby).
4. **Kim?** (Jakich zasobów ludzkich pod względem poziomu oraz struktury kwalifikacji potrzebują siły wsparcia pokoju, skąd je zamierzają pozyskać lub jak przekształcić, udoskonalić już dysponowane zasoby).
5. **Ile?** (W jakich ilościach i w jakich proporcjach potrzebne są zasoby rzeczowe, finansowe, informacyjne i ludzkie).
6. **Jak?** (Jakich technologii, szczegółowych sposobów – metod i technik – zamierzają użyć siły wsparcia pokoju w realizacji celów operacji, w ramach określonych w mandacie operacji wsparcia pokoju uwarunkowań prawno-międzynarodowych).

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

³⁶ Zob. J. Koziński, op. cit., s. 229.

³⁷ Tamże, s. 116.

Planowanie pełni, więc funkcje decyzyjną. Należy również zwrócić uwagę, że pełni również funkcję komunikowania i funkcję wywierania wpływu na funkcjonowanie organizacji³⁸ – zawiera, bowiem zbiór informacji sterujących wykonywaniem zadań przez poszczególne komórki organizacyjne.

Dobry plan, za J. Kozińskim, powinny charakteryzować następujące cechy³⁹:

- **Wykonalność.** Skutkiem nierealistycznego planowania jest zbyt wysoki koszt funkcjonowania instytucji, wynikający z nadmiernego zastosowania zasobów (np. przeinwestowanie, nadmierne zadłużenie, nadmierne zapasy) oraz możliwość niewykonania przyjętych celów.

- 1) **Racjonalność.** Plany powinny być oparte na przesłankach ugruntowanych poznawczo. Postulat ten oznacza konieczność starannego prowadzenia faz identyfikacji, analizy i prognozy, gromadzenia informacji istotnych dla problemu oraz wiarygodnych, stosowania sprawdzonych metod i technik oraz korzystania z pomocy specjalistów.
- 2) **Elastyczność.** Plany powinny uwzględniać możliwość koniecznych zmian w trakcie realizacji, gdy nie sprawdzają się prognozy kształtowania się istotnych czynników, a także zakładać niezbędne rezerwy zasobów.
- 3) **Kompletność.** Plany powinny zawierać wszystkie istotne elementy – określenia co zrobić, jak, kiedy, z wykorzystaniem jakich zasobów.
- 4) **Komunikatywność.** Oznacza to, że plan musi być sformułowany w języku zrozumiałym dla wykonawców.
- 5) **Spójność.** Plany powinny być zgodne między sobą w zakresie celów, kierunków, sposobów i terminów działania.
- 6) **Operatywność.** Oznacza to możliwość natychmiastowego rozpoczęcia realizacji przez wykonawców po ich zaznajomieniu się.

Ponadto plany powinny cechować się odpowiednią długookresowością oraz szczegółowością.

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

Planowanie wyprzedzające jest procesem wypracowania planów działania na podstawie przewidywanych zagrożeń występujących w regionie w którym może być wykorzystany pododdział lub oddział i jest oparte na prawdopodobnych scenariuszach rozwoju sytuacji. Produktem końcowym planowania wyprzedzającego jest *Obowiązujący*

³⁸ Zob. *Strategor*, op. cit., s. 436.

³⁹ J. Koziński, op. cit., s. 125-127.

plan zaangażowania pododdziału/oddziału w rozwiązaniu sytuacji kryzysowej.

Obowiązujący plan zaangażowania pododdziału/oddziału w rozwiązaniu sytuacji kryzysowej przeznaczony jest do zapewnienia zdolności reagowania na możliwe do przewidzenia sytuacje kryzysowe, które są zdefiniowane przez zespoły reagowania kryzysowego szczebla kierującego rozwiązaniem sytuacji kryzysowej z wykorzystaniem komponentu wojskowego. Plany te stanowią całkowicie skompletowane i gotowe do wprowadzenia w życie, z siłami wyznaczonymi do wykorzystania oraz ustalonymi relacjami dowodzenia na wszystkich potrzebnych szczeblach. Jeżeli nie istnieją zdefiniowane sytuacje kryzysowe danego regionu – czyli sytuacje planistyczne stanowiące impuls do planowania, dowódca pododdziału/oddziału może rozpocząć planowanie z własnej inicjatywy, współdziałając z odpowiednimi elementami Systemu Reagowania Kryzysowego i efektem tego procesu będą plany alternatywne. Plan alternatywny stanowi odpowiedź na pytanie jakie siły i w jaki sposób mogą zostać użyte w przypadku zaistnienia ewentualnej sytuacji kryzysowej.

3.2.1. Ocena sytuacji

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

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

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

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

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

Etap oceny sytuacji rozpoczynany jest przez czynność analizy zadania.

3.2.1.1. Analiza zadania

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

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

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

Metodyka analizy zadania.

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

- 1) Jakie jest zadanie i zamiar kierującego siłami użytymi w rozwiązaniu sytuacji kryzysowej (Zespołu Reagowania Kryzysowego) i jaka jest rola mojego komponentu (grupy zadaniowej, pododdziału lub oddziału,) w realizacji jego planów?
- 2) Czego wymaga przełożony lub, co muszę wykonać, aby zrealizować jego zamiar?
- 3) Czy i jeśli tak to, jakie istnieją ograniczenia swobody działania?

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

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

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

Poszukując odpowiedzi na to pytanie należy:

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

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

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

Rozwiązanie tego problemu polega na analizie specyfiki sytuacji kryzysowej a następnie rozbiorze zadania postawionego przez kierującego siłami na zadania cząstkowe w nim zawarte oraz na nie zapisane wprost, ale wynikające z jego treści - czyli zadania cząstkowe wynikłe z analizy zadania, a następnie określeniu tych z nich, które mają kluczowe znaczenie dla osiągnięcia celu – tzw. zadań głównych. Wnioski z tej części analizy zadania pozwolą nam na sformułowanie sprecyzowanego zadania własnego oraz wytycznych do zarządzania przygotowawczego. Ponadto wnioski te powinny umożliwić zidentyfikowanie ważnych problemów, na które sztab powinien zwrócić szczególną uwagę podczas oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowania wariantów działania.

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

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

Ograniczeniami tymi są: czas, przestrzeń i siły. Poszczególne ograniczenia obrazują następujące przykłady:

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

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

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

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

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

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

3.2.1.2. Odprawa informacyjna

W trakcie odprawy informacyjnej przekazuje się dwie grupy informacji:

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

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

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

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

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania obejmuje:

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

Kolejność ocen poszczególnych grup problemowych nie jest stała i zależy każdorazowo od istoty zadania otrzymanego do wykonania. W trakcie planowania

wyprzedzającego dowództwo pracuje praktycznie w sytuacją idealnej (brak presji czasu) z tego też względu w trakcie tej czynności może wykorzystać oceny i charakterystyki sytuacji kryzysowej dokonane przez zespoły eksperckie spoza dowództwa, czy też nawet wojska.

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

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

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

- 1) Proponowany podział sił.
- 2) Sposób wykonania zadania.
- 3) Priorytety.
- 4) Proponowane graficzne EDiKD (linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne i inne).
- 5) Rozmieszczenie stanowisk dowodzenia i relacje.

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

Po wykonaniu wariantów działania, należy się upewnić, czy prowadzą one do wykonania zadania i są w stanie skutecznie przeciwstawić się potencjalnym zagrożeniom wynikającym z charakteru sytuacji kryzysowej (wysoka temperatura związana z pożarem,

wysoki poziom wody, skażenie środowiska itp.) – czyli wykonać tzw.: test wykonalności. Aby tego dokonać, można posłużyć się następującą listą pytań, określającą następujące cechy wariantów działania: celowość, wykonalność, akceptowalność, wyłączność (oryginalność), kompletność.

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

3.2.1.4. Odprawa koordynacyjna

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

3.2.1.5. Rozważenie wariantów działania

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

- 1) Zmian potencjału wojsk własnych w czasie i przestrzeni.
- 2) Zmian w ugrupowania wojsk własnych.
- 3) Potrzeb w zakresie wzmocnienia, wsparcia, zabezpieczenia logistycznego.
- 4) Prawdopodobnego rozwoju sytuacji kryzysowej i wynikających z niej zagrożeń.
- 5) Wpływu terenu i warunków atmosferycznych na działanie.
- 6) Obszarów o kluczowym znaczeniu.
- 7) Decydujących wydarzeń i czasu itp.

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

3.2.1.6. Porównanie wariantów działania

Celem ostatniej czynności oceny sytuacji jest wyłonienie wariantu, który będzie rekomendowany dowódcy. Realizowane w tym etapie działania polegają na rzeczowym porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważonych poprzednio wariantów. W czynności tej może, lecz nie musi uczestniczyć dowódca. Istotne jest, aby na koniec omawianej czynności zainteresowane osoby funkcyjne uzgodniły, który z opracowanych wariantów działania jest zdaniem sztabu najlepszy, i zostanie zarekomendowany dowódcy przez szefa sztabu podczas odprawy decyzyjnej. Każdorazowo, gdy pomimo zastosowania różnorodnych metod porównawczych sztab nie może osiągnąć konsensusu, decyzję w tym zakresie podejmuje szef sztabu.

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

- wad i zalet;
- głosowania;
- kryteriów.

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

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

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

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

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

wariantu rekomendowanego dowódcy oraz jako argumenty podczas prezentowania przyjętych rozwiązań.

3.2.2. Odprawa decyzyjna – decyzja dowódcy

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

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

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

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

zgodnie z jego decyzją sztab ma zaplanować przyszłe działanie i co dowódca pragnie w wyniku tego działania osiągnąć. Zamiar ten dowódca przedstawia oficerom sztabu na koniec odprawy decyzyjnej, udzielając w razie potrzeby dodatkowych wytycznych do dalszej pracy.

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

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

3.2.3. Opracowanie planu działania

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

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

Plan działania zawiera zazwyczaj:

- Grupę informacji dyrektywnych (narzuconych przez przełożonego – w tym przypadku ograniczenia określone przez odpowiedni ZRK), np.:
 - zakresy kompetencji i uprawnień;
 - czasy graniczne: np. gotowości do działania i czasu użycia jednostki;
 - cele do osiągnięcia w wyniku działania, jak i poszczególnych jego etapach;
- Inne elementy dowodzenia i koordynacji np. relacje kierowania, współdziałania i dowodzenia, rejony zastrzeżone;
- Grupę niezbędnych informacji sytuacyjnych, np.: potrzebne informacje dotyczące sił i środków zaangażowanych w rozwiązanie sytuacji kryzysowej;
- Informacje decyzyjne, wynikające z decyzji dowódcy:
 - kto (jakie siły);

- co (przedsięwzięcia do zrealizowania, w ramach całej akcji oraz w jej poszczególnych etapach);
- gdzie (miejsce w ugrupowaniu i w przestrzeni);
- kiedy (terminy np. osiągnięcia gotowości, czasy podjęcia działania i jego zakończenia i inne o znaczeniu zasadniczym dla wykonania zadania);
- w jakim celu będzie realizował (cel główny i ewentualne cele cząstkowe).

Sporządzony plan działania powinien uwzględniać podstawowe etapy operacji reagowania kryzysowego:

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

3.2.4. Weryfikacja planu działania

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

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

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

przedsięwzięcia, łącznie z propozycjami działań, jakie powinny być podjęte w związku ze zmianami sytuacji.

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

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

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

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

- uaktualnioną sytuację (uaktualniona charakterystyka sytuacji kryzysowej; charakterystyka sił biorących udział w jej rozwiązaniu);
- oddziaływanie nowej sytuacji na bieżący plan;
- potencjalne zmiany w istniejącym planie;
- ryzyko związane z dotychczasowym planem (jakie mogą być konsekwencje wprowadzenia zmian lub pozostawienia planu w dotychczasowej postaci);
- propozycje zmian.

Etap ten kończy przebieg fazy planowania wyprzedzającego użycia sił w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowej. Szczegółowa analiza problemów rozpatrywanych w ramach weryfikacji planu prowadzi do wniosku, iż pomimo użycia do jej opisu terminu

„etap”, przedsięwzięcia w nim występujące realizowane są w sposób ciągły, stwarzając gwarancje utrzymania aktualności już gotowych oraz przygotowywanych planów działania. Zaznaczyć i podkreślić należy, że etap weryfikacji planu działania dotyczy praktycznie tylko planowania wyprzedzającego.

3.3. Planowanie reagowania kryzysowego

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

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

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

- 1) Ocena sytuacji.
- 2) Podjęcie decyzji.
- 3) Sporządzenie planu działania.
- 4) Sporządzenie rozkazu bojowego.

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

- 1) Analiza zdania.
- 2) Opracowanie wariantu działania.
- 3) Ocena wariantu działania (rozważenie wariantu działania).

3.3.1. Ocena sytuacji

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

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

- analizę zadania;
- ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantu działania;
- ocena wariantu działania (rozważenie wariantu działania);

3.3.1.1. Analiza zadania

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

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

W przypadku reagowania kryzysowego analizę zadania najlepiej jest przeprowadzić w formie burzy mózgów, z udziałem szefa sztabu, wybranych innych osób funkcyjnych np.: zespołów łącznikowych reprezentujących komponenty współdziałające w rozwiązaniu sytuacji kryzysowej (OC, OT, straż pożarna, policja itp.). Analiza zadania stanowi punkt krytyczny na drodze do osiągnięcia założonego celu. Sposób, w jaki przeprowadzi się analizę zadania oraz wnioski, do jakich dochodzi się w jej wyniku wpływają zasadniczo na organizację i dalszą pracę dowódcy i sztabu. Błędy popełnione podczas realizacji tej

czynności cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia mają negatywny wpływ na całokształt pracy dowództwa i w konsekwencji doprowadzić mogą nawet do niewykonania zadania. Z tego też względu zaleca się, żeby na analizę przeznaczyć 30 % posiadanego czasu na planowanie i następnie 20 % tego czasu na opracowanie wariantu(ów) działania, 30 % ich ocenę i 20 % na decyzje opracowanie planu i rozkazu do działania. Metodyka przebiegu analizy zadania jest taka sam jak w przypadku planowania wyprzedzającego przedstawiona w rozdziale 3.2.1.1.

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

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

3.3.1.2. Odprawy informacyjne

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

- 1) W pierwszej przekazywane są wnioski z ustalenia położenia i ogólne wnioski z analizy zadania we wszystkich obszarach zainteresowania.
- 2) W drugiej następuje organizacja pracy dokonana przez szefa sztabu na podstawie wytycznych dowódcy. Zakres i treść wytycznych może być różny, powinny one jednak zawsze zawierać:

- sprecyzowane zadanie własne;
- myśl przewodnią dowódcy;
- zadania, które zapewnią skupienie pracy zgodnie z intencjami dowódcy;
- czas zakończenia oceny sytuacji, co w praktyce oznacza czas odprawy decyzyjnej i czas postawienia zadania podwładnym;
- potrzeby informacyjne dowódcy.

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

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

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

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

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

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

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

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

Ryzyko taktyczne, związane z realizacją zadania, jest integralnie związane z zagrożeniami związanymi z obecnością i oddziaływaniem przeciwnika na polu walki. Uogólniając możemy stwierdzić, że konsekwencje ryzyka taktycznego przybierają dwie

formy: pierwsza, kiedy przeciwnik podejmuje działanie w obszarze gdzie dowódca nie uwzględnił możliwości jego wystąpienia, np.: atak przeciwnika w trakcie operacji kumulowania, koncentracji sił (przegrupowania sił) w innym rejonie – czyli dobrze oszacowane siły, ale źle miejsce. Druga, to tzw.: utracona szansa, np.: gdy dowódca podejmuje decyzję, by w celu zaskoczenia przeciwnika podjąć ryzyko przegrupowania wojsk przez teren trudny; ale nie udaje mu się skumulować siły, ponieważ jednostka niezdolna jest do wykonania szybkiego manewru, czyli dobrze oszacowane miejsce, ale źle oszacowane możliwości podległych sił. Dowódca samodzielnie przesądza jak i gdzie chce podjąć ryzyko taktyczne.

Ryzyko wypadku obejmuje wszystkie inne rodzaje ryzyka nie objęte zakresem ryzyka taktycznego i może zawierać zagrożenia pochodzące od działania (funkcjonowania) własnego personelu (wojsk), sprzętu i środowiska. Ryzyko wypadku istnieje niezależnie od działań przeciwnika a nawet bez jego obecności. Przykłady obejmują najczęściej następujące grupy przyczyn wystąpienia ryzyka wypadku:

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

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

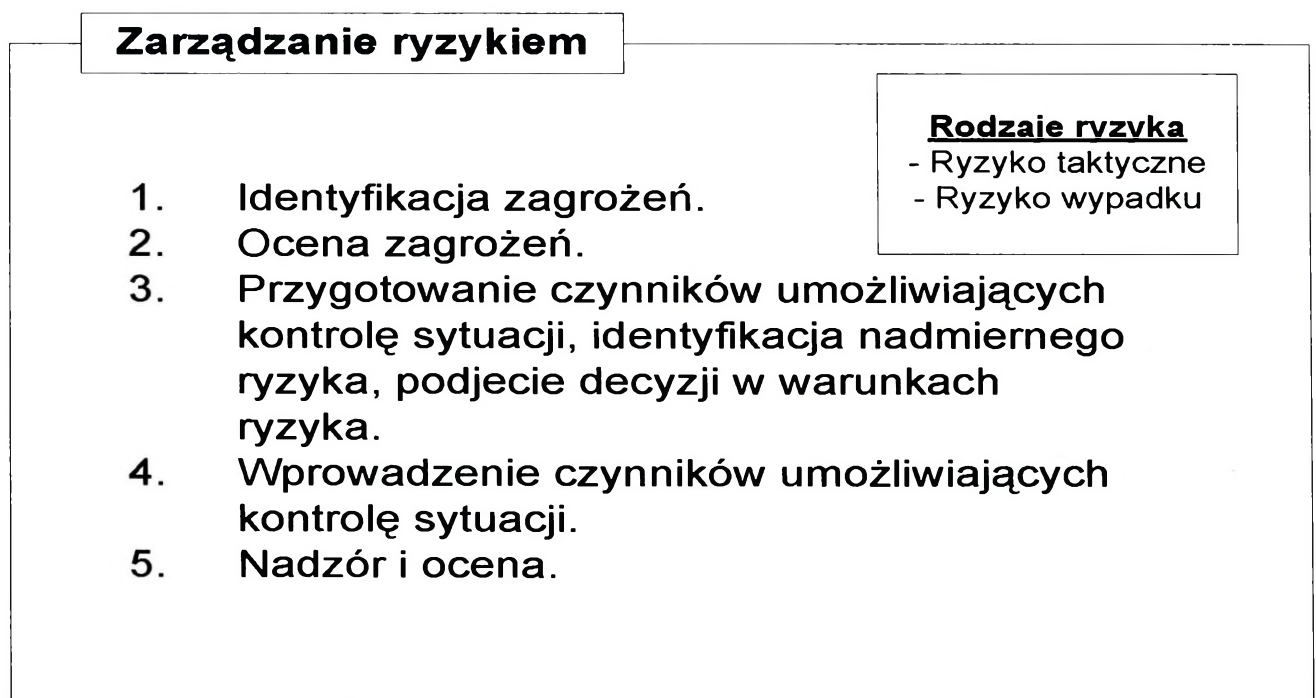
Poziom ryzyka taktycznego i ryzyka wypadku mogą być zupełnie inne i nie są z sobą powiązane. Poziom ryzyka taktycznego, w konkretnej sytuacji może diametralnie różnić się od poziomu ryzyka wypadku. Dowódca może na przykład podjąć wysokie ryzyko występowania wypadków w celu ograniczenia poziomu ryzyka taktycznego. Lub odwrotnie, jak na przykładzie zdobywania mostu w Remagen, gdzie zysk związany ze zdobyciem nietkniętego mostu na Renie przeważał koszty związane ze skrajnym ryzykiem wysłania do natarcia przez most żołnierzy (narażonych na wyniszczenie). Oba rodzaje ryzyka powinny być, zarządzane i tym samym kontrolowane przez dowódcę i jego sztab. Decyzje podejmowane o warunkach ryzyka są zaś wyłącznie atrybutem dowódcy.

Do oceny obu rodzajów ryzyka stosowany jest ten sam proces. Zarządzanie ryzykiem musi stać się tematem w trakcie oceny sytuacji, algorytmem postępowania obejmującym następujące przedsięwzięcia – identyfikację i ocenę zagrożeń, przygotowania środków

kontroli w celu ograniczenia ryzyka, podjęcia decyzji, czy potencjalny zysk z podjętego działania usprawiedliwia podjęte ryzyko a później wprowadzenia czynników kontrolnych (redukujących ryzyko i/lub zmniejszających skutki/ i następnie kontrolowanie, monitorowanie prowadzenie działań.

Podstawowe przedsięwzięcia realizowane w ramach zarządzania ryzykiem to (rys.3.3):

- 1) Identyfikacja zagrożeń.
- 2) Ocena każdego z zagrożeń.
- 3) Opracowanie czynników mających na celu kontrolę, zapobiegnięcie lub zmniejszenie skutków, każdego zidentyfikowanego zagrożenia i określenie poziomu ryzyka nadmiernego – niemożliwego do kontroli.
- 4) Wprowadzenie czynników do dokumentów dowodzenia.
- 5) Kontrola (nadzór i ocena).



Rys. 3.3. Przedsięwzięcia realizowane w ramach zarządzania ryzykiem.

Źródło: Opracowano na podstawie FM-101-5.

Zarządzanie ryzykiem to proces identyfikacji i kontroli zagrożeń podejmowany w celu ochrony wojsk i zwiększenia szans wykonania zadania. Jest prowadzony przez dowódcę i dowództwo i daje się zastosować we wszystkich typach zadań i środowiskach. Składa się z pięciu kroków:

1. Identyfikacja zagrożeń.

Identyfikacja zagrożeń dla wojsk i realizowanego zadania. W trakcie tego etapu należy uwzględnić wszystkich aspekty zadań realizowanych przez wojska w obecnych i przyszłych sytuacjach, związanych z osiągnięciem celu działania. W tym celu należy wziąć pod uwagę wszystkie źródła informacji o zagrożeniach z rozpoznaniem, doświadczeniem dowódcy i sztabu, procedurami bezpieczeństwa i doświadczeniami gromadzonymi w jednostce włącznie. Zagrożenia, które nie mogą być prawidłowo kontrolowane w oddziałach i pododdziałach, a które najprawdopodobniej mogą skutkować utratą zdolności bojowej powinny być poddane oddzielnemu procesowi zarządzania.

Narzędzia oceny ryzyka

Tabela 3.1

Przedsięwzięcia zarządzania ryzykiem realizowane w trakcie cyklu decyzyjnego.

	Identyfikacja zagrożeń	Ocena zagrożeń	Przygotowanie czynników i podjęcie decyzji	Wprowadzenie czynników	Nadzór i ocena
I. Otrzymanie zadania	X				
II. Analiza zadania	X	X			
III. Opracowanie wariantów	X	X	X		
IV. Rozważanie wariantów	X	X	X		
V. Porównanie wariantów			X		
VI. Podjęcie decyzji			X		
VII. Opracowanie rozkazu				X	
Stawianie zadań				X	X
Kontrola (synchronizacja)				X	X

Źródło: Opracowano na podstawie FM-101-5.

Tabela 3.2

Kwalifikowanie zagrożeń do procesu zarządzania ryzykiem.

Pytanie – czy ryzyko jest należycie kontrolowane?		Tak	Nie
Identyfikacja zagrożeń dla zadania	Wsparcie – Czy wsparcie jest możliwe /ludzie, sprzęt zapasy, urządzenia/ i umożliwia kontrolowanie zagrożeń?		
	Standardy – Czy zastosowane warunki bezpieczeństwa umożliwiają kontrolę zagrożeń?		
	Wyszkolenie – Czy jest wystarczające, aby kontrolować zagrożenia?		
	Ludzie – czy żołnierze są wystarczająco zdyscyplinowani, aby kontrolować zagrożenia?		

Źródło: Opracowanie na podstawie FM-101-5.

Tabela 3.3
Zobrazowanie oceny zidentyfikowanego zagrożenia

		Okresowo	Prawdopodobne	Okazjonalne	Rzadko	Mało prawdopodobne
S Z K O D L I W O Ś Ć	Katastroficzna	E	E	H	H	M
	Krytyczna	E	H	H	M	L
	Marginalna	H	M	M	L	L
	Pomijalna	M	L	L	L	L

Źródło: Opracowano na podstawie FM-101-5.

Prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia.

- okresowe – występuje często, doświadczane ciągle;
- prawdopodobne – wystąpiło wielokrotnie;
- okazjonalne – wystąpiło sporadycznie;
- rzadkie – mało prawdopodobne, ale pojawiło się kilka razy;

Mało prawdopodobne – można założyć, że nie wystąpi.

1. Szkodliwość (stopień zranienia, uszkodzenia sprzętu, lub inny czynnik rzutuujący na poziom wykonania zadania):

- katastroficzna – śmierć lub stała niezdolność, utrata systemu uzbrojenia, znaczące straty w mieniu;
- krytyczna – stała lub trwała niezdolność, okresowa niezdolność w okresie trzech miesięcy, znaczące uszkodzenie mienia, poważne straty materialne;
- marginalna – mniejsze zranienie, wypadek powodujący jednodniowa niezdolność do działania, mniej znaczące uszkodzenie systemu uzbrojenia, mniej ważna strata materialna;
- pomijalna – pierwsza pomoc lub pomoc medyczna, mniej ważne uszkodzenie systemu.

Poziomy ryzyka

- E /Ekstremalnie wysoki/ - utrata zdolności do wykonania zadania;
- H /Wysoki/ - znacząco obniża poziom wykonania zadania w kontekście stawianych wymagań;

- **M /Umiarkowany/** - obniża poziom wykonania zadania w kontekście stawianych wymagań;
- **L /Niski/** - mały lub żaden wpływ na wykonanie zadania.

2. Ocena zagrożeń.

Ocena każdego zagrożenia w celu określenia ryzyka potencjalnej straty bazuje na prawdopodobieństwie jego wystąpienia i szkodliwości zagrożenia. Określenie poziomu ryzyka na podstawie zagrożeń to bardziej sztuka niż nauka. Wykorzystuje dane historyczne, analizy intuicyjne, sądy i macierz z podobnych działań, aby oszacować ryzyko związane z każdym z zagrożeń. Macierz oceny ryzyka składa się z kolumn określenia prawdopodobieństwa i wierszy szkodliwości. Poziomy prawdopodobieństwa i szkodliwości są określane na bazie wiedzy użytkownika o prawdopodobieństwie wystąpienia i szkodliwości konsekwencji możliwego wystąpienia. Część zawarta między wspomnianymi wyżej (dotyczącymi prawdopodobieństwa i szkodliwości) określają poziom ryzyka.

3. Przygotowanie czynników umożliwiających kontrolę sytuacji, identyfikacja nadmiernego ryzyka, podjęcie decyzji w warunkach ryzyka.

A. Przygotowanie czynników umożliwiających kontrolę. Dla każdego zagrożenia należy przygotować jeden lub więcej czynników, który/które wyeliminuje lub zmniejszy ryzyko wystąpienia zagrożenia. Należy określić, kto, co, gdzie, kiedy i w jakim celu realizuje w ramach określonego czynnika mającego na celu kontrolę, lub zmniejszenie skutków zidentyfikowanego ryzyka. Podczas przygotowywania czynników należy zwrócić uwagę na przyczyny występowania zagrożeń a nie tylko na czynniki taktyczne. Skuteczna kontrola może być wprowadzona poprzez szkolenie, zarówno indywidualne jak i zespołowe, które zapewni osiągnięcie wymaganych standardów realizacji zadania. Szef sztabu koordynuje cały proces przygotowania czynników, zwracając uwagę na ich bezkolizyjność, gdyż wywiera ona wpływ na wiele obszarów funkcjonalnych i współdziałania.

B. Identyfikacja nadmiernego ryzyka. Gdy czynniki zostaną przygotowane, dla każdego zidentyfikowanego zagrożenia, należy dokonać przeglądu poziomu pozostałego ryzyka – czyli ryzyka nadmiernego (zaznaczyć jednak należy, że dla każdego zidentyfikowanego zagrożenia powinny zostać wprowadzone czynniki lub czynnik umożliwiający jego kontrolę, lub zmniejszający jego skutki, a ryzyko nadmierne, jest tym poziomem ryzyka związanego z zidentyfikowanym zagrożeniem, którego nie jesteśmy już w stanie kontrolować).

C. Podjęcie decyzji w o warunkach ryzyka. Dowódca samodzielnie podejmuje decyzje, czy lub nie zaakceptować poziom nadmiernego ryzyka. Jeżeli dowódca uzna, że ryzyko jest zbyt duże, aby kontynuować działanie lub przyjąć przedstawiony wariant działania, zarządza przygotowanie dodatkowych czynników lub modyfikuje, zmienia lub odrzuca wariant działania/zadanie.

4. Wprowadzenie czynników umożliwiających kontrolę ryzyka.

Jest to etap, w którym każdy z czynników poprzez jego wprowadzenie do dokumentów dowodzenia, zadań, instruktaży itp. stanie się efektywny i zostanie przedstawiony stanowi osobowemu w celu realizacji.

5. Nadzór i ocena.

A. Nadzorowanie czynników – etap ten ma na celu określenie sposobu, w jaki będzie każdy z czynników monitorowany, a następnie monitorowanie aby zapewnić prawidłowe ich wprowadzenie i działanie.

B. Ocena czynników to weryfikacja efektywności każdego z czynników w redukowaniu i eliminowaniu ryzyka. W przypadku czynników nieefektywnych przesądza, należy ocenić co i dla czego należy uczynić gdy następnym razem skutecznie podjąć kontrolę podobnego zagrożenia. Np., w kolejnej operacji, dowódca i sztab może zmienić nieskuteczny czynnik, zastosować inny lub tylko zmienić jego sposób wprowadzania w życie czy też tylko użycia.

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

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

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

Sporządzony wariant działania powinien uwzględniać podstawowe etapy operacji reagowania kryzysowego:

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

3.3.1.4. Rozważenie wariantów działania

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

- 1) Zmian potencjału w czasie i przestrzeni (dotyczy to przede wszystkim problematyki zabezpieczenia działań).
- 2) Zmian w ugrupowania wojsk.
- 3) Potrzeb w zakresie wzmocnienia, wsparcia, zabezpieczenia logistycznego.
- 4) Prawdopodobnego rozwoju sytuacji kryzysowej i wynikających z niej zagrożeń.
- 5) Wpływu terenu i warunków atmosferycznych na działanie.
- 6) Obszarów o kluczowym znaczeniu.
- 7) Decydujących wydarzeń i czasu itp.

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

3.3.2. Odprawa decyzyjna – decyzja dowódcy

Celem odprawy decyzyjnej jest stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji oraz samo jej podjęcie, czyli zaakceptowanie przedstawionego wariantu działania. W przypadku planowania reagowania kryzysowego i wspomnianych wcześniej ograniczeń czasowych zakładamy aktywne uczestnictwo dowódcy w trakcie realizacji poszczególnych czynności,

z tego też względu nieuzasadnionym się wydaje, przedstawianie wszystkich wniosków wypracowanych w trakcie oceny sytuacji, a tylko tych niezbędnych, które określi sam dowódca. Za organizację odprawy decyzyjnej odpowiedzialny jest szef sztabu. W odprawie, obok dowódcy i szefa sztabu uczestniczą kierownicy zespołów organizacyjno – funkcjonalnych stanowiska dowodzenia lub grupy operacyjnej. Do chwili rozpoczęcia odprawy należy przygotować:

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

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

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

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

3.3.3. Opracowanie planu działania

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

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

Sporządzenie planu działania umożliwi również przygotowanie wstępnych zarządzeń, szczególnie, jeżeli czas posiadany na przygotowanie działań jest ograniczony. Umożliwiają one wcześniejsze postawienie zadań podwładnym zanim pełny rozkaz i niezbędne załączniki

zostaną przygotowane, sprawdzone, podpisane i doprowadzone do wykonawców. Układ zarządzenia do działania jest taki sam jak rozkazu do działania. Różnica polega na zawarciu w nim (we właściwych punktach) informacji, które już są znane i umożliwią podwładnym rozpoczęcie procesu planowania. Punkty, których nie można na tym etapie pracy wypełnić treścią, pozostawia się puste.

3.3.4. Opracowanie rozkazu do działania

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

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

- 1) Nagłówek służbowy.
- 2) Część zasadniczą, która składa się z następujących punktów:
 - sytuacja;
 - zadanie;
 - realizacja;
 - zabezpieczenie logistyczne;
 - dowodzenie i łączność.

3) Część końcową.

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

Odpowiedzialnym za opracowanie rozkazu operacyjnego jest grupa operacyjna, a personalnie szef tego zespołu (zazwyczaj szef G/S 3 lub szef sztabu). W opracowaniu rozkazu współuczestniczą wszystkie zespoły organizacyjno - funkcjonalne dowództwa.

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

Rozkaz **MUSI** być przygotowany i dostarczony podwładnemu we właściwym czasie. Przyjmuje się, że z całego czasu przeznaczonego na przygotowanie działań 1/3 przeznaczona jest na pracę własną sztabu danego szczebla dowodzenia. Ten przedział

czasowy powinien być zakończony przekazaniem rozkazu (zadań) podwładnym. W wypadku skrajnie ograniczonego czasu zadania przekazuje się podwładnym w formie wstępnego zarządzenia. Rozkaz do działania przekazuje się w takiej sytuacji w późniejszym terminie.

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

3.4. Stawianie zadań

Trzecią fazą cyklu procesu dowodzenia jest stawianie zadań. Celem tej fazy jest doprowadzenie do wykonawców zadań wynikających z decyzji podjętej przez dowódcę. Formalnie rozpoczyna się ona po zakończeniu opracowywania pełnego rozkazu wraz z niezbędnymi załącznikami i uzupełnieniami. Jeśli jednak organizator pracy na SD – szef sztabu, lub osobiście dowódca uzna za celowe zastosowanie wstępnych zarządzeń (WZ), wówczas faza ta rozpocznie się praktycznie nieco wcześniej – po sporządzeniu planu do działania i (na jego podstawie) niezbędnych WZ. Sposób postawienia zadań może być różny i zależeć będzie od następujących czynników:

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

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

Osobiste postawienie zadań podwładnym przez przełożonego może mieć miejsce:

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

W celu skrócenia czasu stawiania zadań „u podwładnego” możliwe jest wykorzystanie zastępcy dowódcy (oraz innych oficerów sztabu) do przekazania w imieniu dowódcy rozkazów innym podwładnym w tym samym czasie, kiedy dowódca osobiście stawia zadania

* Wyjątkowo na szczelności brygady.

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

- przez oficerów łącznikowych;
- przy wykorzystaniu technicznych środków łączności (w tym także środków automatycznej transmisji danych).

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

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

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

3.5. Kontrola

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

4. METODYKA I TREŚĆ PRACY ORGANÓW DOWODZENIA SIŁAMI ZADANIOWYMI SZCZEBLA TAKTYCZNEGO WOJSK LĄDOWYCH PODCZAS REALIZACJI ZADAŃ W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH

Płk dr inż. Jacek TREMBECKI

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

Analizując dokumenty sojusznicze, możemy stwierdzić, że do scharakteryzowania zjawiska kryzysu w NATO używa się dwóch jednostek opisowych: powaga kryzysu i intensywność kryzysu. Gdzie powaga kryzysu w podręczniku „Generic Crisis's Management Handbook” (GCMB) opisywana jest jako „(...)rozmiar i bliskość zagrożenia priorytetowych wartości, interesów oraz celów strategicznych strony zagrożonej kryzysem lub znajdującej się w sytuacji kryzysowej”⁴⁰. Wskaźnikiem wielkości powagi kryzysu jest stopień powagi kryzysu, który jest wartością kształtowaną przez rozmiar powagi rozumianej przez charakter i wielkość (istniejącego lub spodziewanego) zagrożenia oraz przez bliskość zagrożenia interpretowaną jako możliwość wystąpienia zagrożenia w czasie oraz przestrzeni. Z kolei intensywność kryzysu jako poziom gwałtowności przebiegu kryzysu ⁴¹, a co za tym idzie zależność od wielkości użytych w nim sił i środków (w znaczeniu ilościowym i jakościowym) zastosowanych do jego opanowania oraz sposobu ich wykorzystania. Pierwszy z wymienionych czynników, tzn. „powagę kryzysu, stosuje się zwykle jako zmienny wskaźnik wyrażający decyzje polityczne służące przejściu ze stanu normalnego do stanu nadzwyczajnego”⁴². A więc jest to czynnik umożliwiający dokonanie oceny zagrożeń oraz umożliwiający podjęcie właściwej decyzji o charakterze politycznym. Natomiast drugi czynnik

⁴⁰ E. Jendraszcak, W. Kozłowski, Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, MON-DSO, Warszawa 1997, s. 9.

⁴¹ Zob. W. Kitler „ Istota, cele i treści zarządzania kryzysowego”, Zeszyt Problemy TWO nr 1/2006, s. 24.

⁴² Zob. W. Kitler „ Istota, cele i treści zarządzania kryzysowego”, Zeszyt Problemy TWO nr 1/2006, s. 26.

jest częściową konsekwencją pierwszego (decyzji politycznej podjętej pod wpływem powagi kryzysu), zatem w pewnym stopniu zależy od niego, choć „intensywność kryzysu nie jest wprost proporcjonalna do stopienia powagi kryzysu”⁴³.

Wraz z kryzysem w dziedzinie militarno-politycznej istnieje pojęcie sytuacji kryzysowej, które często błędnie jest interpretowane jako kryzys, choć nie posiada ona tego samego znaczenia. Różnica pomiędzy tymi terminami wynika z faktu, że kryzys jest punktem przełomowym, zmianą stanu, kulminacją nagromadzonych zdarzeń, stanów rzeczy (zagrożeń, konfliktów) w różnych dziedzinach życia społecznego, działalności państwa (lub wielu państw)⁴⁴, których narastanie zaczyna się w czasie, rozpoczynając od stanu normalnego poprzez niestabilność do kolejnego stanu stabilności, co określa się terminem sytuacji kryzysowej.

W związku z faktem, że w niniejszym rozdziale pracy przedmiotem badań jest faza kontroli realizowana w międzynarodowych sytuacjach kryzysowych o charakterze polityczno-militarnym, dlatego nie prowadząc dalej analizy międzynarodowych sytuacji kryzysowych do dalszych rozważań przyjęto następujące definicje: „sytuacja kryzysowa to zmiana sytuacji pomiędzy dwoma lub więcej przeciwstawnymi stronami, charakteryzująca się wzrostem intensywności negatywnych oddziaływań z wysokim prawdopodobieństwem wystąpienia starć zbrojnych”⁴⁵.

Dokonując krótkiego podsumowania znaczenia terminów kryzys i sytuacja kryzysowa należy zaznaczyć, że:

- kryzys jest elementem sytuacji kryzysowej,
- każdy kryzys jest sytuacją kryzysową, ale nie każda sytuacja kryzysowa jest kryzysem⁴⁶ (ponieważ sytuacja kryzysowa w okresie swojego trwania może nie nagromadzić tak dużego potencjału zagrożeń lub konfliktów, ażeby osiągnąć punkt przełomowy i stać się kryzysem),
- w odróżnieniu od kryzysu, sytuacja kryzysowa narasta z czasem, poczynając od czasu stabilizacji i w chwili zaistnienia nie musi wywołać zmiany w funkcjonowaniu lub działalności społeczeństwa, organizacji lub państwa⁴⁷,
- kryzys kształtują trzy czynniki: czas (pod presją którego znajduje się podmiot), ewentualności zasadniczego zagrożenia i zaskoczenia oraz fakt, że jest on rezultatem niebezpieczeństwa i okoliczności, w którym ono występuje.

⁴³ Tamże, s. 24.

⁴⁴ Tamże, s. 28, 29.

⁴⁵ E.Jendraszczak, W.Kozłowski, „Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych”, MON-DSO, Warszawa 1997, s. 7.

⁴⁶ Zob. W. Kitler „Istota, cele i treści zarządzania kryzysowego”, Zeszyt Problemy TWO nr 1/2006, s. 29.

⁴⁷ Tamże, s. 29.

Kontynuując w dalszym ciągu rozważania na temat zaangażowania komponentu wojskowego w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych, należy określić jakie grupy zagrożeń w dziedzinie bezpieczeństwa mogą doprowadzić do powstania sytuacji kryzysowych? Koncepcja Strategiczna NATO identyfikuje obecne i przyszłe zagrożenia w dziedzinie bezpieczeństwa prowadzące do zachwiania lub utraty lokalnej lub regionalnej równowagi, a w konsekwencji mogące doprowadzić do konfliktu zbrojnego. Do których zalicza⁴⁸:

- problemy o charakterze ekonomicznym, społecznym i politycznym;
- wszelkiego rodzaju spory i prześladowania na tle religijnym, etnicznym lub narodowościowym;
- konflikty terytorialne;
- niewłaściwe przeprowadzenie lub zaniechania reform w reorganizacji państw;
- oraz jedno z najważniejszych – nieprzestrzeganie praw człowieka;

Ponadto rozpoznaje inne zagrożenia stwarzające niebezpieczeństwo o charakterze globalnym, do których wlicza:

- proliferacja broni masowego rażenia i środków jej przenoszenia - związaną z powiększaniem się liczby państw posiadających BMR i środki zdolne do jej przenoszenia lub dążących do ich posiadania;
- globalny rozwój technologii (potocznie kojarzony z łatwością dostępu do zaawansowanych wojskowych technologii oraz środków przez podmioty wykorzystujące je nielegalnie z prawem międzynarodowym. Należy także wspomnieć o wzroście powszechności dostępu do technologii informatycznych, z którymi rodzi się realne zagrożenie dotyczące penetracji lub niszczenia kluczowych systemów informatycznych w dziedzinie bezpieczeństwa o znaczeniu strategicznym dla funkcjonowania państwa);
- akty sabotażu, terroryzmu;
- przestępczość zorganizowana o zasięgu międzynarodowym;
- niszczenie lub odcinanie dostępu do strategicznych surowców (w tym energetycznych);
- niekontrolowana migracja.

Reagowanie kryzysowe zgodnie z dokumentami wypracowanymi w ramach Sojuszu jest identyfikowane jako przeciwdziałanie szybkiemu rozwojowi wewnętrznych i zewnętrznych wydarzeń w otoczeniu Sojuszu, stanowiących zagrożenie dla żywotnych interesów państwa lub Sojuszu, stwarzających bezpośrednie zagrożenie dla jego żywotnych interesów, wymuszające podjęcie natychmiastowego przeciwdziałania w celu rozwiązania kryzysu, zminimalizowania jego skutków lub uniknięcia jego eskalacji⁴⁹. W związku z tym w ujęciu sojuszniczej Koncepcji Strategicznej **reagowanie kryzysowe** jest sposobem

⁴⁸ Zob. Koncepcja Strategiczna NATO, Waszyngton 1999, pkt. 19-24.

⁴⁹ Zob. identyfikacja pojęcia kryzys, s. 3 i 4.

realizacji dążeń Sojuszu do zachowania pokoju i wzmocnienia bezpieczeństwa i stabilności w obszarze euroatlantyckim⁵⁰. Zasadniczy dokument NATO, jakim jest Sojusznicza Połączona Doktryna (Allied Joint Publication-01 (B)) dokonuje interpretacji pojęcia „operacji reagowania kryzysowego spoza artykułu V” i są to w ujęciu Sojuszniczym:

„Operacje reagowania kryzysowego spoza artykułu V są to wielofunkcyjne operacje, które obejmują polityczne, wojskowe i cywilne działania inicjowane i przeprowadzane zgodnie z międzynarodowym prawem zwłaszcza prawem humanitarnym, wnoszące swój udział poprzez zapobiegania konfliktom, uchwały oraz zarządzanie kryzysowe w dążeniu do osiągnięcia celi sojuszniczych”⁵¹. Istotną cechą tego pojęcia, jaką należy podkreślić w definiowaniu operacji reagowania kryzysowego, jest fakt, że są to działania realizowane w zgodzie z prawem międzynarodowym na płaszczyźnie wojskowej i politycznej, zmierzające do przeciwdziałania konfliktom. Gdzie **operacje reagowania kryzysowego** w ujęciu R. Wróblewskiego są to operacje prowadzone poza obszarem NATO, mogące przybierać postać interwencji wojskowej skierowanej przeciwko terroryzmowi lub reżimowi (systemowi rządów stosującemu przemoc i ucisk polityczny) mogącemu zagrozić bezpieczeństwu i pokojowi na świecie poprzez produkcję i proliferację lub groźbę użycia broni masowego rażenia jak również łamanie praw człowieka⁵². Różnica między operacjami wsparcia pokoju a pozostałymi operacjami reagowania kryzysowego spoza artykułu V wynika z wielkości użytych sił i środków oraz sposobu prowadzenia działań bojowych, jak również zaangażowania w tych operacjach innych podmiotów niezwiązanych z prowadzeniem działań bojowych, ale z realizacją zadań związanych z udzielaniem wszechstronnej pomocy, zwłaszcza humanitarnej. Podstawowa różnica wynika zaś z faktu, że o ile operacje reagowania kryzysowego będą prowadzone w stanie kryzysu o niskim poziomie niestabilności sytuacji, to operacje wsparcia pokoju będą wykonywane w sytuacji na pograniczu wojny (przykład operacja ISAF). Zatem pozostałe operacje reagowania kryzysowego będą prowadzone przed lub po operacjach wsparcia pokoju w celu powstrzymania lub zapobiegnięcia eskalacji napięć lub w celu stabilizacji i następnie normalizacji sytuacji, czyli w efekcie doprowadzenie do utrzymania lub przywrócenia pokoju. W związku z tym warunkiem podstawowym jest to, że muszą być prowadzone przy aktywnym wsparciu międzynarodowych, rządowych i pozarządowych podmiotów realizujących zadania z zakresu pomocy humanitarnej, odbudowy rejonu kryzysu oraz

⁵⁰ Definicja zaproponowana przez autora zredagowana na podstawie treści zawartych w Koncepcji Strategicznej NATO, Waszyngton 1999, pkt. 26.

⁵¹ AJP-01(B)-Allied Joint Doctrine, NATO Standardization Agency (NSA), Brussels 2001, s. 22-1, (tłumaczenie autora).

⁵² „Operacje reagowania kryzysowego. Studium teoretyczne”, red. R. Wróblewski, AON, Warszawa 2002, s. 7.

przywrócenia normalizacji sytuacji⁵³. Działania te obejmują cały zakres operacji wojskowych nie objętych artykułem V Traktatu Waszyngtońskiego związanych z użyciem siły wojskowej lub groźbą jej użycia, od operacji wsparcia organizacji międzynarodowych takich jak ONZ, OBWE do samodzielnie prowadzonych operacji wsparcia pokoju⁵⁴, realizowanych przez wielonarodowe siły NATO lub we współdziałaniu z innymi państwami (nienależącymi do Sojuszu np.: PfP) lub organizacjami międzynarodowymi (takimi jak ONZ, OBWE, UE). Podsumowując w ramach operacji reagowania kryzysowego spoza artykułu V możemy wyróżnić:

Operacje reagowania kryzysowego spoza artykułu V⁵⁵:

- **operacje wsparcia pokoju**, w tym⁵⁶:
 - zapobieganie konfliktom;
 - utrzymanie pokoju;
 - wymuszanie pokoju;
 - tworzenie pokoju;
 - budowanie pokoju;
 - pomoc humanitarną.
- operacje wsparcia w likwidacji skutków klęsk żywiołowych;
- operacje wsparcia w udzielaniu pomocy humanitarnej;
- operacje poszukiwawczo-ratownicze (nie wojskowe);
- operacje ewakuacyjne;
- wojskowe wsparcie władz cywilnych;
- operacje wsparcia w wymuszeniu sankcji i embarg.

Zanim, autor przedstawi wyniki badań dotyczących fazy kontroli, należy przedstawić rodzaje operacji reagowania kryzysowego, w których może być zaangażowany komponent wojskowy. Na podstawie analizy dokumentów możemy przedstawić następującą charakterystykę poszczególnych operacji reagowania kryzysowego. **Operacje poszukiwawczo-ratownicze** są działaniami połączonych komponentów (np.: sił powietrznych, lądowych i marynarki wojennej oraz innych w zależności od potrzeb) oraz wyspecjalizowanych i odpowiednio wyposażonych zespołów do poszukiwania i ratownictwa osób znajdujących się w sytuacji zagrożenia życia na lądzie i na morzu, realizowanymi zgodnie z obowiązującym prawem międzynarodowym (przede wszystkim Konwencji Chicagowskiej z 1974 r. o „Międzynarodowym Lotnictwie Cywilnym” oraz „Międzynarodowej

⁵³ „ Operacje reagowania kryzysowego. Studium teoretyczne”, red. R.Wróblewski, AON, Warszawa 2002, s. 164, 165.

⁵⁴ Zob. AJP-01(B)-Allied Joint Doctrine, NSA, Brussels 2001, s. 22-1.

⁵⁵ Podział operacji zaproponowany przez autora na podstawie AJP-01(B)-Allied Joint Doctrine, NSA, Brussels 2001, s. 22-1, 22-14

⁵⁶ Zob. AJP-01(B)-Allied Joint Doctrine, NSA, Brussels 2001, s. 22-9.

Konwencji o Morskim Poszukiwaniu i Ratownictwie” z 1979 r.)⁵⁷. **Wymuszanie sankcji i embarga** jest pojmowane jako działania sił połączonych mające na celu kontrolowanie i wymuszanie groźba użycia lub bezpośredniego użycia siły w celu zmuszenia do przestrzegania prawa międzynarodowego oraz dostosowania się do Rezolucji ONZ⁵⁸. **Operacje wsparcia pomocy humanitarnej** są to działania prowadzone aby ulżyć ludzkiemu cierpieniu, zwłaszcza w okolicznościach, gdy odpowiedzialne władze są niezdolne lub niegotowe do dostarczenia wystarczającego wsparcia dla ludności⁵⁹. Według tego dokumentu operacja ta może przyjąć formę działań poprzedzających lub towarzyszących pomocy humanitarnej realizowanej przez wyspecjalizowane cywilne organizacje np.: podczas suszy, powodzi, trzęsienia ziemi, głodu, biologicznego, chemicznego i radioaktywnego skażenia jak również sytuacji będącej rezultatem wojny lub konfliktów i prześladowań o charakterze etnicznym, religijnym, politycznym. Jednocześnie dokonuje on podziału tej operacji na dwie kategorie: pomocy uchodźcom lub osobom wysiedlonym oraz pomocy humanitarnej⁶⁰. **Operacje wsparcia w zwalczaniu skutków klęsk żywiołowych** tak jak poprzednie rodzaje operacji są to działania prowadzone w przypadku gdy odpowiedzialne władze są niezdolne do dostarczenia wystarczającego wsparcia dla ludności⁶¹ podczas klęsk żywiołowych np.: suszy, powodzi, trzęsienia ziemi, głodu, biologicznego, chemicznego i radioaktywnego skażenia. **Wojskowe wsparcie (pomocy) cywilnym władzom** jest utożsamiane z działaniem obejmującym całokształt działalności wojskowej realizowanej w celu zapewnienia wsparcia władzom cywilnym, organizacjom społecznym, ludności zgodnie z prawem w sytuacjach i okolicznościach, które przekraczają możliwości władz cywilnych⁶². **Operacje ewakuacyjne** (ang. **Extraction Operation**) dotyczące ewakuacji personelu ONZ lub innej organizacji z rejonu objętego kryzysem, dokonywanej w sytuacji zagrożenia lub realnej groźbie zagrożenia życia wywołanego przez niepewne lub wrogie środowisko, w sytuacji utraty zgody na obecność personelu (ONZ i innej organizacji) na danym terytorium lub w przypadku utraty kontroli przez dane państwo nad częścią swojego obszaru. Kolejnym rodzajem są **operacje wsparcia ewakuacji personelu niewojskowego** (**Suport of Non-Combatant Evacuation Operation**) są to działania polegające na przemieszczeniu w bezpieczne miejsce obywateli państw NATO znajdujących się w zagrożeniu, które wynikało w związku z przebywaniem ich poza granicami

⁵⁷ Zob. AJP-01(B)-Allied Joint Doctrine, NSA, Brussels 2001, s. 22-12.

⁵⁸ Zob. AJP-01(B)-Allied Joint Doctrine, NSA, Brussels 2001, s. 22-1, 22-14.

⁵⁹ AJP-01(B)-Allied Joint Doctrine, NSA, Brussels 2001, s. 22-11, 22-12,

⁶⁰ Zob. AJP-01(B)-Allied Joint Doctrine, NSA, Brussels 2001, s. 22-12.

⁶¹ AJP-01(B)-Allied Joint Doctrine, NSA, Brussels 2001, s. 22-11, 22-12,

⁶² Zob. AJP-01(B)-Allied Joint Doctrine, NSA, Brussels 2001, s. 22-14.

kraju. Jednocześnie podkreśla, że każde państwo ponosi indywidualną odpowiedzialność za swoich obywateli⁶³.

Podsumowując analizę dokumentów oraz działań prowadzonych przez NATO autor może stwierdzić, że „operacje wsparcia pokoju” są terminem stosowanym w NATO do opisywania tych wojskowych operacji, w których wielonarodowe siły połączone mogą być użyte pod patronatem ONZ lub OBWE w celu rozwiązywania kryzysów i są one definiowane jako: „wielofunkcyjne operacje prowadzone na zasadzie bezstronności, na podstawie mandatu ONZ/OBWE, z zaangażowaniem: sił wojskowych, działań dyplomatycznych i humanitarnych w celu osiągnięcia długoterminowego porozumienia politycznego pomiędzy stronami konfliktu lub innych warunków sprecyzowanych w mandacie”⁶⁴ Operacje wsparcia pokoju obejmują w swym zakresie następujące typy działań:

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

Do realizacji wyżej wymienionych operacji opracowano w ramach sojuszu również dodatkową koncepcję umożliwiającą realizację powyższych założeń w praktyce – czyli określono środek⁶⁵ do realizacji operacji wsparcia pokoju i są nim - wielonarodowe siły połączone (ang. Combined Joint Task Forces – CJTF). Siły te, w ramach których mogą brać udział na zasadzie dobrowolności także państwa spoza Sojuszu, mają w praktyce realizować operacje wsparcia pokoju zgodnie z następującymi warunkami określonymi w kolejnym dokumencie⁶⁶ :

- operacją wsparcia pokoju powinna kierować uznana organizacja międzynarodowa np.: ONZ, OBWE. Organizacja ta zwracając się do NATO powinna opracować jednoznaczny mandat oraz wyznaczyć osobę kierującą operacją w jej imieniu;
- wszystkie strony konfliktu powinny posiadać wolę do jego politycznego rozwiązania;

⁶³ Zob. AJP-01(B)-Allied Joint Doctrine, NSA, Brussels 2001, s. 22-13.

⁶⁴ „**Peace Support Operations.** PSO are Multi-functional operations conducted impartially in support of a UN/OSCE mandate involving military forces and diplomatic and humanitarian agencies and are designed to achieve a long term political settlement or other conditions specified in the mandate. (MC 327/1” tłumaczenie własne – J.T.

⁶⁵ „... to co ułatwia, umożliwia działanie, osiągnięcie czego..”. Mały Słownik Języka Polskiego, PWN, Warszawa 1999, s.924

⁶⁶ „NATO Doctrine for PSO” NATO, 1995

- strony konfliktu, a także „państwo-gospodarz” (ang. host nation) – czyli państwo na terenie którego rozlokowane będą siły NATO – powinno wyrazić zgodę na rozmieszczenie sił pokojowych;
- wszystkie państwa Sojuszu muszą wyrazić zgodę na zaangażowanie NATO w danej operacji, a także dobrowolnie zgłosić udział swoich sił⁶⁷.

Powyższe ustalenia stanowiły podstawę do przygotowywanej właśnie pierwszej operacji wsparcia pokoju prowadzonej przez NATO, a polegającej na wprowadzeniu w życie porozumienia z Dayton⁶⁸ dotyczącego Bośni i Hercegowiny. Operacja ta miała kryptonim „Wspólny Wysilek” (ang. Joint Endeavor) i prowadzona była przez Siły Implementacyjne (ang. Implementation Force – IFOR) na podstawie rezolucji Rady Bezpieczeństwa (RB) ONZ nr 1031 z dnia 15.12.1995 w której określono mandat operacji uwzględniający postanowienia rozdziału VII KNZ. Operacja ta praktycznie otworzyła uczestnictwo Sojuszu w procesie rozwiązywania kolejnych konfliktów na Bałkanach.

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

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

Zapobieganie konfliktom – „jest to wielo-nurtowa działalność, której podstawą jest rozdział VI KNZ obejmująca w swym zakresie całe spektrum działań, od działań dyplomatycznych po rozmieszczenie prewencyjne którego celem jest zapobiegnięcie przekształcenia się sporu w konflikt zbrojny, lub ewentualnym jego rozprzestrzenieniu. Zapobieganie konfliktom. Może w sobie zawierać:

- ustalanie faktów;
- konsultacje;
- ostrzeżenia;
- inspekcje;
- nadzorowanie i obserwacje⁶⁹.

⁶⁷ w dokumencie tym określono również, że nie wszystkie warunki muszą zostać spełnione w każdym rodzaju operacji wsparcia pokoju, np. zgoda wszystkich stron konfliktu i zasada bezstronności nie jest bezwzględnie wymagana w operacjach wymuszania pokoju prowadzonych zgodnie z postanowieniami rozdziału VII KNZ, uprawniającej siły pokojowe do użycia środków militarnych w celu przywrócenia pokoju w rejonie konfliktu – J.T.

⁶⁸ Porozumienie z Dayton (m. W USA) z 21.11.1995 oraz Układ pokojowy z Paryża dotyczyły zawieszenia broni w Bośni i Hercegowinie – J.T.

⁶⁹ **conflict prevention** - Activities aimed at conflict prevention are normally conducted under Chapter VI of the UN Charter. They range from diplomatic initiatives to preventive deployments of forces intended to [prevent disputes from escalating to armed conflicts or from spreading. Conflict prevention can also include fact finding missions, consultations, warnings, inspections and monitoring. Preventive deployments within the framework of conflict prevention is the deployment of operational forces possessing sufficient deterrence

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

W związku, z tym, że zapobieganie konfliktom, opiera się przede wszystkim na wykorzystaniu pokojowych środków, środki militarne w tym między innymi komponent wojskowy stosowane są w ostateczności i w celu wsparcia działań dyplomatycznych zmierzających do rozwiązania sporu lub zapobieżenia rozszerzeniu się konfliktu.

Tworzenie pokoju – jest to operacja, która obejmuje w swoim zakresie działalność dyplomatyczną prowadzoną po rozpoczęciu konfliktu, której celem jest doprowadzenie do przerwania prowadzonych działań zbrojnych i/lub jak najszybsze porozumienie pokojowe pomiędzy stronami konfliktu. Działania dyplomatyczne mogą obejmować: prowadzenie „dobrych usług”, mediacji, pośrednictwa oraz wywieranie presji dyplomatycznej poprzez izolację lub sankcje⁷⁰. Celem operacji tworzenia pokoju – jest doprowadzenie do zaprzestania konfliktu zbrojnego i skierowanie go w stronę pokojowego rozwiązania.

Operacja tworzenia pokoju jest oczywiście w pierwszej kolejności realizowana środkami dyplomatycznymi i wojskowa aktywność może być zaznaczona w sposób pośredni poprzez na przykład poprzez udzielenie pomocy sztabowej lub planistycznej organizacji prowadzącej mediacje pomiędzy stronami konfliktu (dotyczy to przede wszystkim aspektów militarnych ewentualnego zawieszenia broni). Lub też bezpośrednio poprzez przeprowadzenie innych rodzajów operacji wsparcia pokoju. W związku z tym, że operacja tworzenia pokoju może rozpocząć się przed fizycznym rozpoczęciem działań zbrojnych przez strony konfliktu, dlatego też może ona obejmować takie same zadania dla komponentu wojskowego jak opisane w punkcie dotyczącym zadań wykonywanych przez komponent wojskowy w trakcie „zapobiegania konfliktom”, np.: monitorowanie, egzekwowanie sankcji itd.

Utrzymanie pokoju – jest to operacja wsparcia pokoju prowadzona przede wszystkim na podstawie rozdziału VI KNZ i opiera się ona na zgodzie wszystkich stron konfliktu co do celu uczestnictwa w niej wielonarodowych sił pokojowych tzn. nadzorowania i wprowadzenia porozumienia pokojowego⁷¹. Celem operacji utrzymania pokoju jest poprzez bezstronną interwencję strony trzeciej, przygotowaną i prowadzoną przez społeczność

capabilities to prevent an outbreak of hostilities. Bi-MNC Directive for NATO Doctrine for PSO, NATO, 1998, s.11

⁷⁰ **peace making** - Diplomatic activities conducted after the commencement of a conflict aimed at establishing a cease-fire or a rapid peaceful settlement. They can include the provision of good offices, mediation, conciliation and such actions as diplomatic pressure, isolation or sanctions Bi-MNC Directive for NATO Doctrine for PSO, NATO, 1998, s.11

⁷¹ **peacekeeping** - operations generally undertaken under Chapter VI of the UN Charter and conducted with the consent of all Parties to a conflict to monitor and facilitate implementation of a peace agreement Bi-MNC Directive for NATO Doctrine for PSO, NATO, 1998, s.11

międzynarodową operację z zaangażowaniem zarówno komponentu wojskowego jak i cywilnego uzupełnienie politycznego procesu rozwiązania zaistniałego konfliktu oraz wsparcie procesu przywrócenia i utrzymania pokoju.

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

Obserwacja (ang. *observation*) – zadanie to stanowi podstawowe zadanie realizowane w trakcie operacji utrzymania pokoju. Polega na obserwacji i składaniu meldunków przez zespoły (złożone od kilku do kilkuset) zazwyczaj nieuzbrojonych obserwatorów. Zaznaczyć należy, że ten rodzaj zadania jest najmniej pożądanym zadaniem które może być podjęte przez siły NATO realizujące operację wsparcia pokoju. Powodem takiego stanowiska jest to, że zasadą NATO jest zgoda na taki mandat operacji wsparcia pokoju, który realizowany jest przez siły uzbrojone⁷².

Siły rozdzielające (ang. *Interposition Force*) – wprowadzane są w celu rozdzielania stron konfliktu oraz kontrolowania porozumienia dotyczącego przerwania ognia (czasowego czy też stałego). Zadanie to polega na wprowadzeniu bezstronnych sił międzynarodowych w utworzoną strefę buforową pomiędzy stronami konfliktu.

Pomoc przejściowa (ang. *Trasition Assistance*) – zadanie polegające na zabezpieczeniu przez komponent wojskowy zawartego porozumienia pokojowego, w celu stworzenia stałych warunków umożliwiających realizację w dłuższym terminie operacji budowania pokoju. Warunki te polegają zarówno na umożliwieniu powstania struktur politycznych w regionie konfliktu, które byłyby akceptowane tak przez zainteresowaną społeczność jak i przez społeczność międzynarodową. Oraz stabilizacja warunków życia umożliwiająca powrót do niego społeczności dotkniętej konfliktem.

Rozbrojenie (ang. *arms control*) w zasadzie jest to zadanie realizowane poprzez działalność dyplomatyczną, jednak w związku z tym, że może być kluczowym środkiem umożliwiającym stabilizację w regionie i budowę zaufania, to może być elementem realizowanym w ramach wszystkich rodzajów operacji wsparcia pokoju. Komponent wojskowy mógłby więc, w zależności od mandatu, prowadzić cały szereg działań w ramach tego zadania, zaczynając od inspekcji, weryfikacji i szkoleń do rozmieszczeń prewencyjnych, przeprowadzanie demobilizacji i ostatecznie niszczenia oraz rozbijania broni i uzbrojenia.

Operacja wymuszania pokoju – jest to operacja prowadzona na podstawie postanowień rozdziału VII KNZ, polega ona na wykorzystaniu środków militarnych w celu

⁷² por. Bi-MNC Directive for NATO Doctrine for PSO, NATO, 1998, s.8

przywrócenia pokoju w rejonie konfliktu, lub osiągnięcia innych warunków określonych w mandacie. Operacja ta nie wymaga zgody wszystkich stron konfliktu⁷³.

Celem operacji wymuszania pokoju jest przerwanie konfliktu zbrojnego poprzez zastosowanie środków militarnych i zmuszenie stron konfliktu do pokojowego jego rozwiązania.

Ex definitione wynika, że cele operacji militarnej muszą być ściśle określone i powiązane z celami politycznymi. Również zasady użycia siły (ang. Rules of Engagement) powinny być bezwzględnie kontrolowane, oraz powinny przestrzegać dwóch zasad: minimum użycia siły, a także zminimalizowania ewentualnych zniszczeń. Określenie i przestrzeganie tych zasad wskazuje cel tego typu operacji nakreślony przez gen. M.J. BOYDA w FM 100-23 „Peace Operations”, że ...” zwycięstwem jest stworzenie warunków prowadzących do pokoju, a nie zniszczenie przeciwnika...” Jednym z podstawowych zadań tej operacji jest :**obrona praw człowieka** (ang. Protection of Human Rights)⁷⁴ – siły wsparcia pokoju (ang. Peace Support Forces) zdecydowanie powinny być użyte w sytuacjach szerokiego łamania praw człowieka, ludobójstwa, czystek etnicznych i/lub rozpadu instytucji państwowych w celu zatrzymania tych procesów i stworzenia warunków w których instytucje, organizacje i agencje cywilne mogłyby rozpocząć budowanie pokoju.

W związku z tym, że operacja wymuszania pokoju jest środkiem ostatecznym w trakcie rozwiązywania sytuacji kryzysowych, decyzja o jego podjęciu musi być wynikiem świadomej decyzji politycznej przekształconej w jasny i precyzyjny mandat ONZ dla kompetentnych sił wojskowych.

Budowanie pokoju – jest to operacja zawierająca działania zarówno polityczne, ekonomiczne, gospodarcze jak i wojskowe podejmowane po zakończeniu konfliktu zmierzające do utrwalenia warunków pokoju w celu uniknięcia ponownego odnowienia konfliktu⁷⁵. Celem operacji budowania pokoju jest rozwiązanie przyczyny sporu, konfliktu i w końcu kryzysu, tak żeby uniemożliwić lub zmniejszyć ryzyko jego nawrotu.

Analizując przebieg współczesnych konfliktów można stwierdzić, że infrastruktura państw w nich uczestniczących, w tym przede wszystkim państw dotkniętych konfliktem

⁷³ **peace enforcement** - operations undertaken under Chapter VII of the UN Charter. They are coercive in nature and are conducted when the consent of all Parties to a conflict has not been achieved or might be uncertain. They are designed to maintain or re-establish peace or enforce the terms specified in the mandate. Bi-MNC Directive for NATO Doctrine for PSO, NATO, 1998, s.12

⁷⁴ por. Bi-MNC Directive for NATO Doctrine for PSO, NATO, **1998** (podkreślenie J.T.), s.9

⁷⁵ **peace building** - actions which support political, economic social and military measures and structures aiming to strengthen and solidify political settlements in order to redress the causes of a conflict. This includes mechanisms to identify and support structures which tend to consolidate peace, advance a sense of confidence and well-being and support economic reconstruction. Bi-MNC Directive for NATO Doctrine for PSO, NATO, 1998, s.12

wewnętrznym – a często w późniejszym okresie pełniących rolę państwa-gospodarza, jest dotkliwie zniszczona. Również instytucje życia społecznego i politycznego najczęściej są niezdolne do podjęcia wszelkich trudów związanych z przywróceniem normalnych warunków życia. Operacje może utrudniać również fakt, że strona konfliktu lub też strony konfliktu mogą nie akceptować w pełen sposób wszystkich warunków „kruchego” pokoju. W związku z tym celem działania komponentu wojskowego będzie, w tak dramatycznie - ale realistycznie nakreślonym środowisku, będzie stworzenie i zabezpieczenie warunków umożliwiających działanie organizacji, instytucji i agencji cywilnych współpracujących w procesie budowania pokoju. Możliwymi zadaniami wojskowymi w związku z tym są: udział w szkoleniach i reformie lokalnych sił wojskowych, szkolenie w ramach rozbrojenia oraz wykonywanie innych zadań przedstawionych przy okazji innych typów operacji wsparcia pokoju.

Operacje humanitarne – są to operacje przeprowadzane w celu pomocy ludności cywilnej, mogą być prowadzone zarówno samodzielnie przez komponent wojskowy jak i we współpracy z wyspecjalizowanymi organizacjami cywilnymi. Prowadzone są one w sytuacjach, gdy władze odpowiedzialne za udzielanie pomocy nie są zdolne lub nie są skłonne jej udzielić⁷⁶. Celem operacji humanitarnych – jest niesienie pomocy ludności cywilnej w przypadkach łamania praw człowieka, klęsk żywiołowych, epidemii itp. Operacje humanitarne obejmują w swym zakresie następujące zadania dla komponentu wojskowego:

1. Pomoc humanitarna (ang. humanitarian assistance), która skupia się na dostarczaniu i rozdzielaniu podstawowych środków niezbędnych do życia np.: żywności, środków medycznych, materiałów budowlanych czy wręcz udzielanie schronienia poprzez budowę obozów przejściowych. Siły NATO wykonujące to zadanie mogą udzielać (ze względu na wyszkolenie i doświadczenie) znacznej pomocy zarówno działaniom narodowym jak i międzynarodowym podjętym przez organizacje cywilne lub wojskowe. Możliwości pomocy mogą wynikać również z odpowiedniego doboru sił NATO oraz ich wyposażenia. Zwiększając na przykład ilość jednostek i sprzętu medycznego i/lub inżynierskiego.

2. Pomoc w trakcie klęsk żywiołowych (ang. disaster relief) najczęściej zadanie to jest prowadzone w nagłych wypadkach, w przypadku gdy państwa na terytorium którego miały one miejsce, nie są w stanie sobie poradzić z potrzebami z zakresu ochrony i ratowania życia ofiar klęsk żywiołowych. W przypadku zaistnienia takiej sytuacji w państwie członkowskim NATO operacja powinna być prowadzona przez dane państwo, jeżeli jest to

⁷⁶ **Humanitarian Operations** - are conducted to relieve human suffering. Military humanitarian activities may accompany, or be in support of, humanitarian operations conducted by specialised civilian organisations. . Bi-MNC Directive for NATO Doctrine for PSO, NATO, 1998, s.14

niezbędne może być koordynowana przez istniejący w NATO Główny Komitet Planowania Pomocy Cywilnej (ang. Senior Civil Emergency Planning Committee – SCEPC).

4.1. Realizacja procesu kontroli

Następnym etapem badań, była analiza czynności w trakcie przygotowania i realizacji fazy kontroli. Z tego też względu na wstępie należy odpowiedzieć na pytanie co jest celem tej fazy?.

Celem kontroli – fazy cyklu decyzyjnego dowodzenia – jest sprawdzenie efektów (skutków) dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz sposobu ich wprowadzania w życie. Za realizację procesu kontroli odpowiedzialny jest dowódca każdego szczebla dowodzenia. Jego obowiązkiem w tym zakresie jest zachowanie obiektywizmu oraz:

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

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

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

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

Elementy dowodzenia i koordynacji działań mogą obejmować:

- graficzne EDiKD (linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne i inne);
- wytyczne koordynujące – określone w dokumentach dowodzenia;

- ograniczenia i wytyczne w zakresie różnych obszarów dowodzenia (relacje dowodzenia w działaniach wielonarodowych, ograniczanie narzucone przez państwa wydzielające kontyngenty, umowy międzynarodowe, zasady użycia siły, stopnie gotowości, wykazy zastrzeżonych częstotliwości, rejony zastrzeżone i inne);
- obowiązujące standardowe procedury działania (SPD) – ang. Standard Operating Procedures - SOP;
- inne.

Należy pamiętać, iż zbyt restrykcyjne EDiKD prowadzą do ograniczania swobody działania podwładnych. Toteż muszą być one ograniczone do poziomu niezbędnego dla skutecznego sprawowania dowodzenia a w tym kontroli działań. Skutecznym narzędziem sztabu w realizacji kontroli jest organizacja synchronizacji działań realizowana w celu:

- sprawdzenia czy podwładni właściwie zrozumieli swoje zadania;
- upewnienia dowódcy, czy synchronizacja działań poszczególnych elementów ugrupowania w zasadniczych etapach działań nie budzi zastrzeżeń i prowadzi do osiągnięcia celów poszczególnych etapów działania i celu końcowego.

Dokumentem dowodzenia wykorzystywanym w tym zakresie jest graficznie – tabelaryczny plan synchronizacji. Synchronizacji działań z udziałem podległych dowódców, jeżeli czas na to pozwala, poświęca się odrębną odprawę koordynacyjną, najlepszym rozwiązaniem w tym zakresie jest przeprowadzenie jej po podjęciu decyzji przez podległych dowódców. Ponieważ – synchronizacja jest jedną z podstawowych czynności, która daje podstawy do pełnienia funkcji kontroli działań, a jednocześnie jest czynnością w trakcie, której szczebel nadrzędny jest w stanie zrealizować kontrole przed rozpoczęciem działań jeszcze w trakcie fazy planowania realizowanej przez podległy szczebel. Z tego też względu poniżej autor przedstawia wnioski z analizy zarówno dokumentów jak i praktycznych czynności realizowanych w ramach synchronizacji przez dowództwa w operacjach wsparcia pokoju.

4.2. Metody i techniki prowadzenia synchronizacji

Współcześnie prowadzone działania bojowe wymagają zaangażowania pododdziałów, oddziałów i związków taktycznych wyposażonych w różnego rodzaju sprzęt wojskowy, systemy dowodzenia i kierowania ogniem. W związku z tak dużą różnorodnością posiadanego potencjału bojowego i jego możliwościami ogniowymi i manewrowymi, a jednocześnie niewystarczającą jego ilością by zabezpieczyć wszystkie potrzeby współczesnego pola walki, istnieje konieczność efektywnego wykorzystania tego potencjału.

Dlatego należy zarządzać posiadanymi siłami w sposób ekonomiczny, dający maksymalny efekt taki można uzyskać dla osiągnięcia celu prowadzonych działań. Na potrzeby takiego działania należy realizować synchronizację działań, która pozwoli skupić w miejscu i czasie odpowiedni do wykonania zadań cząstkowych potencjał bojowy. Upraszczając jest to zgranie w czasie dwóch lub więcej zjawisk, procesów czynności, mające na celu osiągnięcie ich jednocześnie⁷⁷.

Synchronizacja działań jest procesem realizowanym już w fazie planowania, gdzie podczas rozważania wariantów działania prowadzona jest symulacja, która jest próbą identyfikacji przyszłych wydarzeń. Podczas tej próby powstaje dokument, jakim jest tabela zdarzeń lub tabela synchronizacji, na podstawie której po wyborze wariantu działania i podjęciu decyzji przez dowódcę powstaje plan synchronizacji. Stanowi on podstawę do przeprowadzenia zasadniczej części synchronizacji działań, która jest realizowana w fazie kontroli, gdzie synchronizuje się wykonanie poszczególnych zadań cząstkowych w miejscu i czasie mających wpływ na osiągnięcie celu zadania głównego. Dlatego, synchronizacja jest „próbą generalną”, w której dowództwo brygady trenuje realizację przyszłego zadania bojowego, doskonaląc współdziałanie pomiędzy elementami ugrupowania bojowego w trakcie jego wykonywania. Takie przetrenowanie zadań przed ich rzeczywistym wykonaniem pozwala dowódcy brygady zaznajomić podwładnych z przebiegiem działania oraz w stosunkowo jasny sposób zobrazować plan realizacji zadania (przyszłą sytuację bojową). Zobrazowanie przyszłej sytuacji pomaga wykonawcom (podwładnym) zorientować się w ich przyszłym środowisku pola walki oraz roli zarówno swojej jak i sąsiadów w czasie wykonywania zadania. Ponadto powtarzanie zadań bojowych w czasie prowadzenia synchronizacji przed ich realizacją pozostawia u wykonawców trwały obraz kolejności ich realizacji w czasie działania. Jednocześnie synchronizacja jest narzędziem dowódcy brygady, poprzez które zapewnia zrozumienie swojego zamiaru i planu rozegrania walki zarówno w dowództwie brygady jak i przez podległych dowódców. Prowadzone „próby generalne” mają również za zadanie uszczegółowienie i udokładnienie synchronizacji w trakcie realizacji zadań w czasie i miejscu, co ma decydujące znaczenie w osiągnięciu celu a tym samym uzyskaniu powodzenia w realizacji zadania.

Dla brygady zmechanizowanej oraz innych oddziałów (pododdziałów) chcących efektywnie prowadzić walkę, prowadzenie synchronizacji realizowanego zadania powinno stać się standardową czynnością. Również dowództwa na wszystkich poziomach powinny rutynowo szkolić się w przygotowaniu i organizacji synchronizacji a także w praktyce realizować jej różne metody i techniki realizacji zadania tzw. „próby generalnej”.

⁷⁷ Słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1993

Głównym determinantem w doborze metody i techniki przeprowadzenia synchronizacji przed realizacją zadania jest – czas. Do innych możemy zaliczyć złożoność realizowanego zadania oraz szczebel dowodzenia. Należy jednocześnie zaznaczyć, że synchronizacje/próby generalne powinny być prowadzone na możliwie najniższym szczeblu dowodzenia, używając najefektywniejszej techniki w dostępnym czasie. W przypadku ograniczonej ilości czasu, dowództwo brygady powinno prowadzić synchronizację w ograniczonym zakresie skupiając się na najważniejszych etapach planu działania.

Synchronizację realizacji zadania dowództwo brygady powinno przeprowadzić na podstawie kompletnego i aktualnego rozkazu bojowego. W przypadku posiadania większej ilości czasu można również przeprowadzić synchronizację obejmującą realizację zadań zgodnie z planami alternatywnymi, obejmującymi inne opcje osiągnięcia celów częściowych realizowanego zadania. Tego typu działania pozwalają na wypracowanie sposobów reakcji w przypadku niespodziewanego (innego niż zakładany) rozwoju sytuacji.

Podsumowując powyższe rozważania możemy stwierdzić, że synchronizacja realizacji zadania jest koordynacją zaplanowanych i przeanalizowanych w trakcie oceny sytuacji zdarzeń (wypadków), a nie dopiero analizą. W związku z tym nie jest substytutem symulacji realizowanej w trakcie rozważenia wariantów działania. Symulacje (gry wojenne) są realizowane w trakcie fazy planowania i polegają one na analizie opracowanych kilku sposobów wykonania zadania w celu wypracowania wniosków niezbędnych do wybrania jednego optymalnego wariantu w trakcie odprawy decyzyjnej. Natomiast synchronizacje są prowadzone w trakcie fazy kontroli realizowanej przez dowództwo, które opracowało plan działania, a przed przystąpieniem do realizacji zadania. Celem synchronizacji jest, więc przygotowanie się wszystkich szczebli do praktycznego wykonania zadania bojowego określonego przez dowódcę. Dowódcy realizujący synchronizację przed realizacją zadania powinni unikać wprowadzania znaczących zmian do rozkazu bojowego w czasie jej prowadzenia. Wprowadzają tylko te zmiany, które na podstawie wniosków z przeprowadzonej synchronizacji decydują o powodzeniu wykonania zadania.

Dowódca brygady w czasie niżej przedstawionych synchronizacji („prób generalnych”) ma możliwość przetrenowania przyszłej sytuacji bojowej:

1. Synchronizacja potwierdzająca zrozumienie otrzymanego zadania.
2. Synchronizacja współuczestnicząca/partycypacyjna.
3. Synchronizacja połączonych rodzajów wojsk.
4. Synchronizacja wsparcia działań.
5. Synchronizacja Stałych Procedur Operacyjnych.

Poprzez każdą z tych pięciu rodzaju synchronizacji osiąga się określony skutek i ma ona określone miejsce w fazie kontroli.

Synchronizacja potwierdzająca zrozumienie otrzymanego zadania – powinna być prowadzona rutynowo, natychmiast po zapoznaniu się z rozkazem bojowym lub zarządzeniem przygotowawczym przez dowódców batalionów i samodzielnych kompanii. W wyniku przeprowadzonej synchronizacji podlegli dowódcy powinni zameldować dowódcy brygady:

- zrozumienie zamiaru dowódcy;
- swoje zadania i cele;
- współdziałanie z innymi jednostkami (pododdziałami) wykonującymi zadanie.

Synchronizacja współuczestnicząca – jest realizowana w celu wyjaśnienia zamiaru działania dowódcy brygady. Powinna być prowadzona przed oceną sytuacji realizowaną przez podległych dowódców. Dowódca brygady powinien prowadzić tą synchronizację z podległymi dowódcami w sposób aktywny, w celu:

- identyfikowania problemów w swojej koncepcji rozegrania walki;
- identyfikowania problemów w koncepcji rozegrania walki przez podległego dowódcę;
- określenia jak podwładny zamierza realizować zadanie (walkę).

Synchronizacja połączonych rodzajów wojsk – powinna być prowadzona przez dowództwo brygady po zrealizowaniu przez podległe pododdziały procesu planowania i opracowaniu rozkazu bojowego. Celem tego rodzaju synchronizacji jest:

- zsynchronizowanie planów działania podległych pododdziałów ze sobą;
- zapewnienie że plany wszystkich podległych dowódców zapewnią właściwe osiągnięcie zamiaru działania dowódcy brygady.

Synchronizacja wsparcia działań – powinna być realizowana w ramach pojedynczego lub określonej liczby systemów wsparcia działań. Przykładem może być synchronizacja wsparcia ogniowego lub synchronizacja zabezpieczenia działań. Synchronizację wsparcia działań należy realizować w fazie kontroli, gdzie będzie możliwość na osiągnięcie rezultatów:

- gwarantujących, że odpowiedzialni za system operacyjny żołnierze mogą wesprzeć plan dowódcy brygady;
- zapewniających realizację wszystkich przydzielonych zadań;
- synchronizujących plan wsparcia z planem manewru.

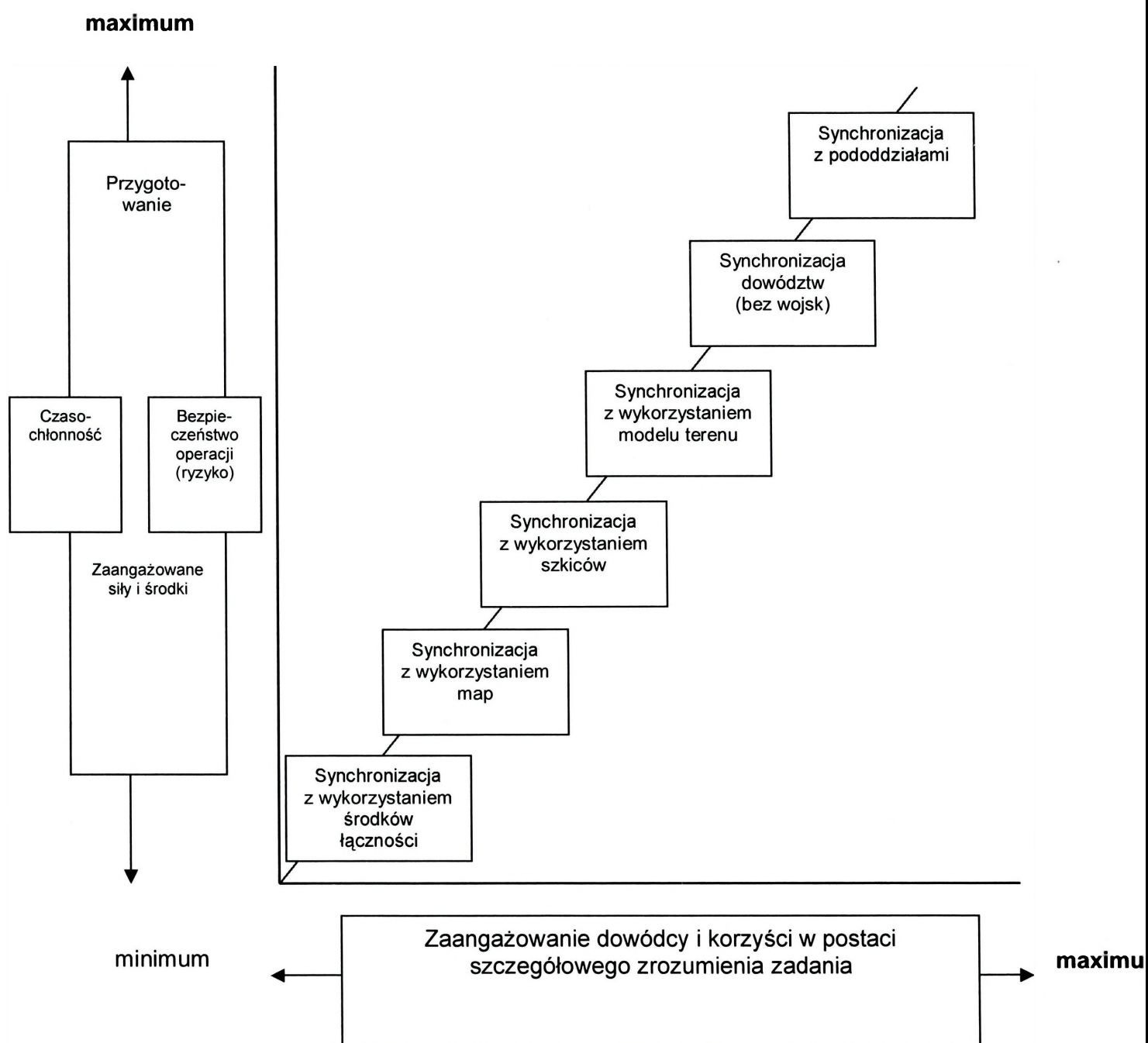
Synchronizację stałych procedur operacyjnych – należy stosować w wypadku konieczności zastosowania specyficznych procedur działania, które muszą zostać zrozumiane, a następnie stosowane w działaniu przez dowództwo brygady, dowódców batalionów i samodzielnych kompanii. Synchronizacja ta nie może być ograniczana przez istniejące regulaminy. Ćwiczona może być przez brygadę ze zmianą stanowiska dowodzenia zgodnie ze stałymi procedurami działania.

Brygada zmechanizowana może prowadzić synchronizację za pomocą różnych technik, jednakże która technika będzie wykorzystywana będzie zależało przede wszystkim od posiadanych środków w brygadzie. Generalnie jest używanych sześć technik synchronizacji:

1. Synchronizacja z pododdziałami.
2. Synchronizacja dowództw (bez wojsk).
3. Synchronizacja z wykorzystaniem modelu terenu.
4. Synchronizacja z wykorzystaniem szkiców.
5. Synchronizacja z wykorzystaniem map.
6. Synchronizacja z wykorzystaniem środków łączności.

Zakres nakładów ponoszonych na każdy z tych sześciu rodzajów synchronizacji jest różnorodny, od maksymalnych w przypadku pierwszej techniki przygotowań zarówno w czasie jak i środkach do minimalnych w przypadku synchronizacji przeprowadzanej przy pomocy środków łączności. Przedstawione techniki wymagają różnych nakładów czasu i środków na przygotowanie i przeprowadzenie synchronizacji. Każda technika zapewnia zrozumienie zadania przez uczestników synchronizacji na różnym poziomie i posiada różne ryzyko bezpieczeństwa operacji (zadania).

W treści rysunku 4.2.1 przedstawiono techniki synchronizacji usytuowane w zależności od czasu, środków, bezpieczeństwa operacji (zadania), uczestników i poziomu uzyskanego zrozumienia zadania.



Rys. 4.2.1. Techniki przeprowadzenia synchronizacji
Źródło: FM-101-5

Poniżej przedstawiono rozważania dotyczące przeprowadzenia synchronizacji sześcioma technikami. Podstawą tych rozważań są następujące czynniki:

- **czas**: ilość niezbędnego czasu na planowanie i wykonanie zadania;
- **wielkość pododdziału**: ilość i wielkość pododdziałów mogących uczestniczyć w synchronizacji;
- **bezpieczeństwo operacji (zadania)**: stopień zachowania tajemnicy przed przeciwnikiem o prowadzonej synchronizacji;
- **teren**: specyfika terenu, w którym prowadzona jest synchronizacja;

Synchronizacja z pododdziałami – poprzez zaangażowanie każdego żołnierza (uczestnika) w czasie realizacji synchronizacji istnieje możliwość szczegółowego zrozumienia zadania przez wszystkich podwładnych dowódcy brygady. W miarę możliwości brygada powinna przeprowadzić synchronizację z pododdziałami, w tych samych warunkach pogody, pory dnia, terenu itp. jakie napotkają wojska w czasie rzeczywistej walki. Synchronizację można prowadzić z użyciem amunicji bojowej. Ze wszystkich synchronizacji ta jest najtrudniejsza do zrealizowania, szczególnie na wyższych poziomach dowodzenia. Czas: przeprowadzenie tej synchronizacji jest najbardziej czasochłonne ze wszystkich przedstawionych. Dla kompanii i mniejszych pododdziałów ta technika synchronizacji jest najefektywniejsza ze wszystkich, ponieważ realizm prowadzonych działań zapewnia zrozumienie zadania i wszystkich jego etapów. Jednakże, podczas podejmowania decyzji o przeprowadzeniu synchronizacji z pododdziałami, dowódca brygady musi wziąć pod uwagę czas potrzebny podwładnym na zaplanowanie i przygotowanie działań. Środki techniczne/wyposażenie: aby zapewnić dokładne zrozumienie zadania przez podwładnych dowódcy brygady można bezpośrednio przed przeprowadzeniem synchronizacji rozważyć użycie określonych sił i środków, które będą brały udział w synchronizacji. Wielkość pododdziału: synchronizacja z pododdziałami brygady może być realizowana w ramach synchronizacji prowadzonej z dowództwem brygady przez dowódcę dywizji. Bezpieczeństwo operacji: ruch większych wojsk będzie przyciągać uwagę przeciwnika, dlatego brygada musi prowadzić synchronizację w sposób skryty. Teren: zarządzanie terenem na potrzeby synchronizacji z pododdziałami może być trudne, szczególnie, gdy będzie on niedostosowany do wielkości sił, które będą uczestniczyły w synchronizacji. Obszar przeprowadzenia synchronizacji musi być zidentyfikowany, zabezpieczony, oczyszczony i utrzymywany przez cały okres trwania synchronizacji.

Synchronizacja dowództw (bez wojsk) – przeprowadzenie synchronizacji tą techniką zajmuje mniej czasu oraz potrzeba mniej sił i środków na jej realizację, ponieważ w tej synchronizacji udział biorą dowództwo brygady oraz podlegli dowódcy. Wymagania w stosunku do terenu, w którym jest prowadzona ta synchronizacja są te same co w synchronizacji z pododdziałami, zmianie ulega jedynie liczba uczestników biorących udział w synchronizacji. Prowadzący synchronizację dowódca brygady decyduje przede wszystkim jaki szczebel dowódców będzie brał udział w synchronizacji. Biorący udział w synchronizacji dowódcy ćwiczą w rzeczywistym terenie lub podobnym do tego, w którym będzie realizowane zadanie. Często prowadzi się synchronizację tą techniką aby dokonać synchronizacji wszystkich środków ogniowych wykorzystywanych w czasie prowadzenia walki obronnej. Synchronizacja bez wojsk może być prowadzona na potrzeby przygotowania dowódców do synchronizacji z pododdziałami, co może nieść za sobą konieczność

prowadzenia synchronizacji na podstawie rzeczywistego planu rozegrania walki w dostępnym terenie. Czas: przeprowadzenie synchronizacji dowództw (bez wojsk) zajmuje mniej czasu niż synchronizacja z pododdziałami. Przeprowadzenie synchronizacji tą techniką jest doskonałym sposobem przedstawienia planu rozegrania walki (wykonania zadania) podwładnym dowódcom przed przystąpieniem do realizacji synchronizacji z pododdziałami. Wielkość pododdziału: brygada może prowadzić synchronizację dowództw (bez wojsk) w ramach synchronizacji przełożonego. Zachowanie tajemnicy: w związku z faktem, że w tej synchronizacji uczestniczą niewielkie siły i środki nie powinno stanowić takiego problemu zachowanie tajemnicy przyszłego zadania jak w czasie prowadzenia synchronizacji z pododdziałami. Jednakże, należy rozważyć ilość używanych środków radiowych, pomimo że liczba ich użytkowników jest taka sama jak podczas synchronizacji z pododdziałami. Teren: zarządzanie terenem w czasie realizacji synchronizacji dowództw (bez wojsk) może być tak samo trudne jak podczas prowadzenia synchronizacji z pododdziałami. Obszar przeprowadzenia synchronizacji musi być zidentyfikowany, zabezpieczony, oczyszczony i utrzymywany przez cały okres trwania synchronizacji.

Synchronizacja z wykorzystaniem modelu terenu – jest najczęściej stosowaną techniką synchronizacji, gdyż zajmuje mniej czasu i środków niż synchronizacja dowództw (bez wojsk). Prowadzący synchronizację dowódca brygady decyduje jaki szczebel dowódców będzie uczestniczył w tej synchronizacji oraz jaki będzie obszar terenu, w którym będzie prowadził synchronizację. Dokładny model terenu w stosunku do rzeczywistego, w którym będzie wykonywane przyszłe zadanie może pomóc podwładnym dowódcom w zrozumieniu zamiaru rozegrania walki (wykonania zadania) przez ich dowódcę. Dlatego, jeśli jest to możliwe prowadzący synchronizację powinien umieścić jej prowadzenie w miejscu, które odzwierciedlać będzie faktyczny teren, w którym prowadzona będzie walka. Jednakże, nie zawsze będzie taka możliwość, choćby ze względu na zachowanie tajemnicy zadania (przyszłego działania), w takiej sytuacji synchronizacja może być prowadzona np. po drugiej stronie zbocza, w odległości zapewniającej wgląd w teren, w którym będzie wykonywane zadanie. Orientacja terenu (charakterystyczne elementy rzeźby terenu), w którym prowadzona jest synchronizacja powinna odzwierciedlać orientację, jaka będzie w faktycznym terenie (prowadzenia walki), gdyż pomoże to w szybkim orientowaniu się dowódców w rejonie działań. Wielkość modelu terenu może być różna, od małego gdzie kolejno rozgrywane są poszczególne etapy walki do dużego gdzie uczestnicy synchronizacji mogą poruszać się w terenie, co pozwoli im na znalezienie swojego miejsca w ugrupowaniu (dokładniejsze zrozumienie zadania) . Czas: najbardziej czasochłonną częścią tej techniki może być konstrukcja modelu terenu przyszłych działań. Aby zapewnić dokładność odzwierciedlenia modelu terenu do rzeczywistego, w którym będzie realizowane przyszłe

zadanie, brygada musi posiadać procedury działania określające, kto buduje model terenu, w jaki sposób i kiedy jest to realizowane. Wielkość pododdziału: synchronizacja z wykorzystaniem modelu terenu pozwala na łączenie ze sobą dowódców różnych szczebli dowodzenia, co pozwala na efektywne wykorzystanie czasu posiadanego na przeprowadzenie tej synchronizacji. Zachowanie tajemnicy: jeśli miejsce prowadzenia tej synchronizacji nie będzie odpowiednio ochraniane, to może być problem z zachowaniem tajemnicy przyszłego działania (zadania). Grupa dowódców biorących udział w synchronizacji i ich pojazdy mogą zwracać uwagę przeciwnika. Należy pamiętać, aby po zakończeniu synchronizacji przywrócić pierwotny wygląd terenu, w którym prowadzono synchronizację. Teren: zarządzanie terenem podczas prowadzenia synchronizacji tą techniką nie jest tak trudne jak w poprzednich technikach. Lokalizacja miejsca prowadzenia synchronizacji musi być łatwa do odnalezienia przez ćwiczących dowódców, ale jednocześnie trudna do zlokalizowania przez przeciwnika. Ponadto powinno to być miejsce zapewniające wgląd w teren przyszłych działań. Środki techniczne/wyposażenie: posiadanymi siłami inżynieryjnymi można sprawnie przygotować niewielki teren, który pomoże odzwierciedlić rzeczywisty teren wykonywania zadania. Używane znaki taktyczne muszą być wystarczająco duże by móc je odczytać z odległości.

Synchronizacja z wykorzystaniem szkiców – brygada zmechanizowana powinna realizować synchronizację tą techniką prawie wszędzie, dniem i nocą. Procedury przeprowadzenia tego ćwiczenia są te same co w synchronizacji z wykorzystaniem modelu terenu z wyjątkiem sytuacji gdy prowadzący dowódca wykorzystuje szkic w miejscu modelu terenu. Wykonane szkice na potrzeby synchronizacji muszą być wystarczająco duże by każdy podwładny w sposób dosłowny mógł podążać tokiem prowadzenia przyszłych działań (zadania). Przesuwane znaki taktyczne odzwierciedlają manewr i ugrupowanie pododdziałów brygady, które będą realizowane w toku walki. Synchronizacja ta jest bardzo efektywna podczas prowadzenia „próby generalnej” techniką potwierdzenia zrozumienia zadania lub współuczestniczącą. Zachowanie tajemnicy: jeśli miejsce prowadzenia tej synchronizacji nie będzie odpowiednio ochraniane, to może być problem z zachowaniem tajemnicy przyszłego działania (zadania). Grupa dowódców biorących udział w synchronizacji i ich pojazdy mogą zwracać uwagę przeciwnika. Teren: optymalna lokalizacja miejsca przeprowadzenia synchronizacji zapewnia dobry wgląd w teren, w którym będzie wykonywane przyszłe zadanie.

Synchronizacja z wykorzystaniem map – jest podobna do synchronizacji z wykorzystaniem szkiców z wyjątkiem sytuacji, gdy prowadzący dowódca wykorzystuje mapę lub szkic (oleat) rozegrania walki w tej samej skali w jakiej używany jest plan walki. Czas: najbardziej czasochłonną częścią tej synchronizacji jest samo jej przeprowadzenie. Układ (konstrukcja) synchronizacji jest najprostszy ze wszystkich, gdyż wymaga tylko mapy

i aktualnej grafiki operacyjnej. Zachowanie tajemnicy: podobnie jak w synchronizacji z wykorzystaniem modelu terenu, jeśli miejsce prowadzenia tej synchronizacji nie będzie odpowiednio ochraniane, to może być problem z zachowaniem tajemnicy przyszłego działania (zadania). Grupa dowódców biorących udział w synchronizacji i ich pojazdy mogą zwracać uwagę przeciwnika. Teren: optymalna lokalizacja miejsca przeprowadzenia synchronizacji zapewnia dobry wgląd w teren, w którym będzie wykonywane przyszłe zadanie. Środki techniczne/wyposażenie:

- podlegli dowódcy podążają za tokiem prowadzonej synchronizacji przy pomocy swojej mapy i planu walki;
- mapa i plan walki (szkic) zorientowane i posiadające aktualną sytuację, znajdują się przed nimi, na których przesuwają znaki taktyczne prowadząc grę wojenną, w czasie której pokazują kolejne etapy walki;
- aby zapewnić przejrzystość sytuacji, dowódca brygady powinien tą synchronizację prowadzić w miejscu zapewniającym dobry wgląd w teren przyszłych działań.

Synchronizacja z wykorzystaniem środków łączności – dowództwo brygady do przeprowadzenia tej synchronizacji wykorzystuje środki łączności, gdzie poprzez stawianie zadań i składanie meldunków o wykonawstwie tych zadań, rozstrzyga najważniejsze (przełomowe) etapy przyszłej walki. Realizowane jest to według ustalonego przez prowadzącego dowódcę planu działania. W czasie tej synchronizacji wykorzystuje się wszystkie środki łączności, które będą brały udział podczas rzeczywistego działania na polu walki. Aby osiągnąć sukces prowadzonej tą techniką synchronizacji należy zapewnić wszystkim jej uczestnikom środki łączności, kopię rozkazu bojowego oraz aktualny plan działania (na folii). Czas: jeśli brygada nie ma opracowanych stałych procedur działania to przeprowadzenie tej synchronizacji może zająć dużo czasu. Ponadto przeprowadzenie synchronizacji tą techniką wymaga, aby wszystkie uczestniczące pododdziały posiadały systemy łączności (środki łączności), które można wykorzystać w czasie wykonywania zadania. Środki techniczne/wyposażenie: zanim brygada przystąpi do realizacji synchronizacji tą techniką powinna się do niej właściwie przygotować pod względem sposobu (zasad) jej prowadzenia. Technika ta polega na prowadzeniu najpierw ćwiczenia ze wszystkimi uczestnikami w tym samym pomieszczeniu, następnie przepływ informacji następuje z oddalonych od siebie miejsc rozmieszczenia środków łączności. Zachowanie tajemnicy: z powodu natężenia radiowych transmisji oraz potencjalnego narażenia informacji na monitoring radiowy prowadzony przez przeciwnika, podobnie jak w synchronizacji dowództw i z pododdziałami w tej też mogą wystąpić problemy z zachowaniem tajemnicy przyszłego działania. Dlatego, aby zapewnić zachowanie tajemnicy przyszłego działania

należy używać częstotliwości, które nie będą używane w czasie rzeczywistego działania. Jednakże, najbezpieczniejsze jest prowadzenie tej synchronizacji przy użyciu łączności przewodowej.

Która technika przeprowadzenia synchronizacji jest najlepsza? Na to pytanie nie ma jednoznacznej odpowiedzi, jednakże na podstawie przeprowadzonych ćwiczeń i praktycznych działań można powiedzieć, że najefektywniejszą techniką jest synchronizacja z pododdziałami, lecz nie zawsze w trakcie działań będą warunki do jej przeprowadzenia, przede wszystkim ze względu na miejsce oraz posiadany czas.

Obecnie prowadzone ćwiczenia przygotowujące do wyjazdu w rejon odpowiedzialności np.: w Afganistanie, pozwalają na realizację synchronizacji w pełnym zakresie (z pododdziałami), dlatego też brygada zmechanizowana i inne oddziały (pododdziały) powinny korzystać z każdej okazji by doskonalić w czasie synchronizacji swoje stałe procedury działania.

Co do kolejności prowadzenia synchronizacji to są dwie „drogi” (sposoby) postępowania. Pierwsza nakazuje prowadzić synchronizację zgodnie z obiegiem dokumentów rozkazodawczych tj.: zgodnie z kolejnością wypracowania rozkazu bojowego, przechodząc od szczebla brygady do plutonu. Chociaż ta synchronizacja łatwiejsza jest do przeprowadzenia w czasie, to nie pozwala odpowiednio przygotować się podwładnemu do synchronizacji prowadzonej na wyższym szczeblu dowodzenia. Druga „droga”, to prowadzenie synchronizacji od niższych do wyższych szczebli dowodzenia. Pozwala to dowódcy w dokładny sposób przedstawić wszystkim podwładnym dowódcom swojego zamiaru rozegrania działań, poprzez stopniowe przechodzenie od mniejszych pododdziałów do większych. Bez względu na wybraną technikę, synchronizację z małymi pododdziałami należy prowadzić w podobnych warunkach prowadzenia przyszłych działań, w skróconym przedziale czasowym w stosunku do czasu wykonania przyszłego zadania, w warunkach dziennych.

Przedstawione metody i techniki prowadzenia synchronizacji odnoszą się nie tylko do brygady zmechanizowanej ale mogą być realizowane na innych szczeblach dowodzenia. Zakres ich wykorzystania podyktowany będzie posiadanymi siłami i środkami oraz czasem na realizację synchronizacji.

4.3. Monitorowanie sytuacji

Kolejną czynnością, realizowaną w trakcie fazy kontroli jest monitorowanie sytuacji, podstawowe i stałe przedsięwzięcie fazy kontroli, obejmuje ono całokształt czynności zapewniających możliwość porównania stanu zaplanowanego (*jak miało być?*) ze stanem

rzeczywistym (*jak jest?*). Zasadnicze sposoby pozyskiwania informacji niezbędnych do sprawnego i ciągłego monitorowania sytuacji to:

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

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

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

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

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

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

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

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

Informacje pochodzące od przełożonego, podwładnych i sąsiadów oraz innych źródeł (np. zespołów kontrolnych) są zapisywane w dziennikach działań. Te z nich, których nie można (lub nie jest to celowe) zobrazować na mapach sytuacyjnych, a są potrzebne dla pracy zespołów funkcjonalnych powinny być umieszczone w pomocniczych dokumentach

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

uzupełniających mapy sytuacyjne – tabelach, szkicach, zestawieniach, zgodnie z wytycznymi szefa danej komórki stanowiska dowodzenia.

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.

W wyniku przeprowadzonych badań można opracować algorytm postępowania realizowany w trakcie fazy kontroli. W pierwszej kolejności autor przedstawi fazę weryfikacji planu – czyli realizowanie kontroli w trakcie planowania wyprzedzającego.

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

Sprawdzanie planu pod względem zgodności z aktualnymi wymaganiami i wyzwaniem stojącymi przed dowództwem opracowującym plan działania, realizowana jest dwutorowo, poprzez sprawdzanie ciągłe i okresowe.

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

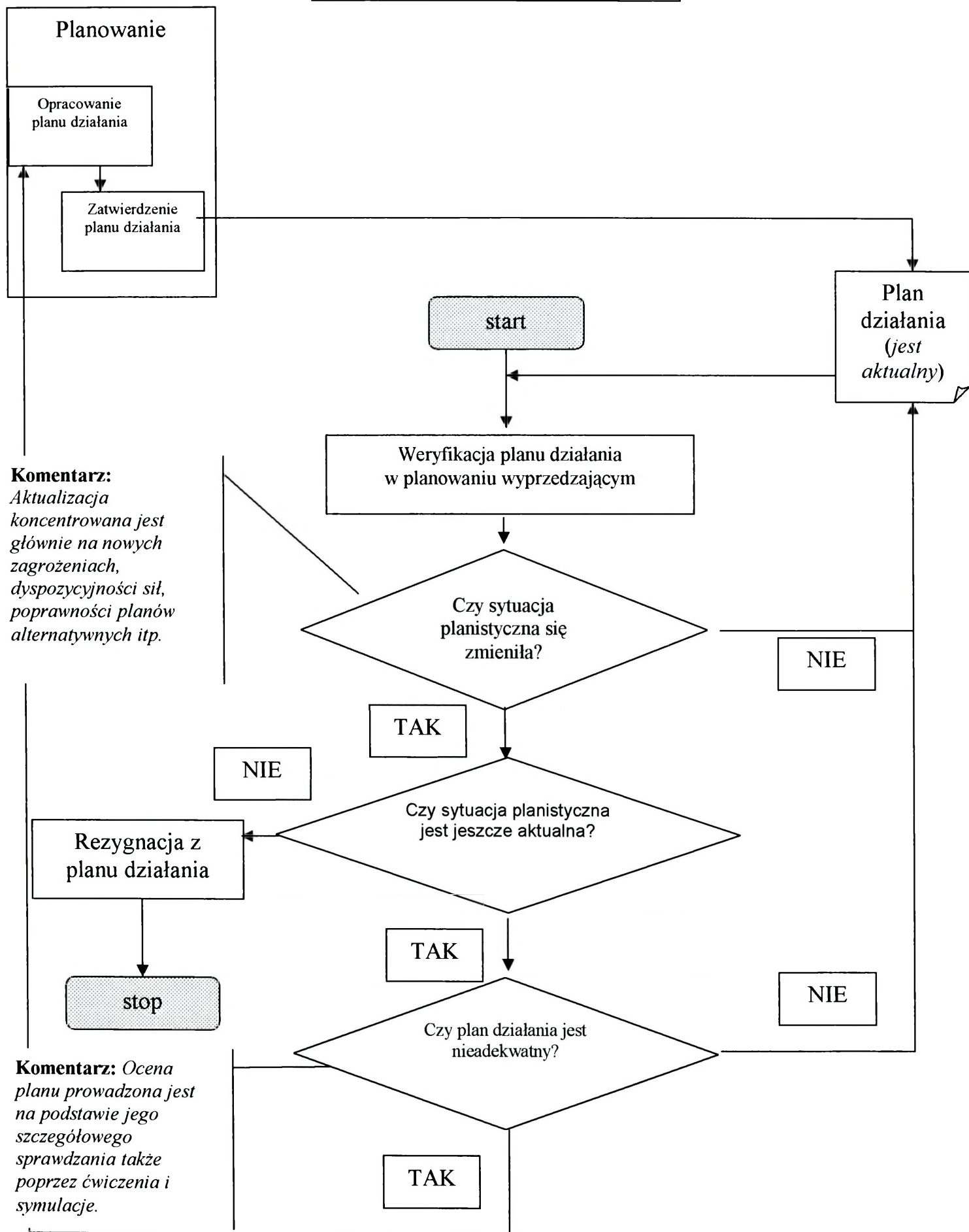
Dodatkowa odprawa decyzyjna, jeżeli jest organizowana, powinna być krótka i merytoryczna. W jej trakcie należy poruszyć co najmniej następujące problemy:

- ustalić, czy zadanie jest wykonalne;
- opracować potencjalne warianty działania.
- uaktualnić sytuację (sił strony przeciwnej (sił własnych));
- oddziaływanie nowej sytuacji na bieżący plan;
- potencjalne zmiany w istniejącym planie;
- ryzyko związane z dotychczasowym planem (jakie mogą być konsekwencje wprowadzenia zmian lub pozostawienia planu w dotychczasowej postaci);
- propozycje zmian.

Faza piąta kończy przebieg procesu planowania działań. Szczegółowa analiza problemów rozpatrywanych w ramach weryfikacji planu prowadzi do wniosku, iż pomimo użycia do jej opisu terminy *faza* (ang. *Stage*), przedsięwzięcia w nich występujące realizowane są w sposób ciągły, stwarzając gwarancje utrzymania aktualności już gotowych oraz przygotowywanych planów działania.

Algorytm fazy weryfikacji planu działania w planowaniu wyprzedzającym

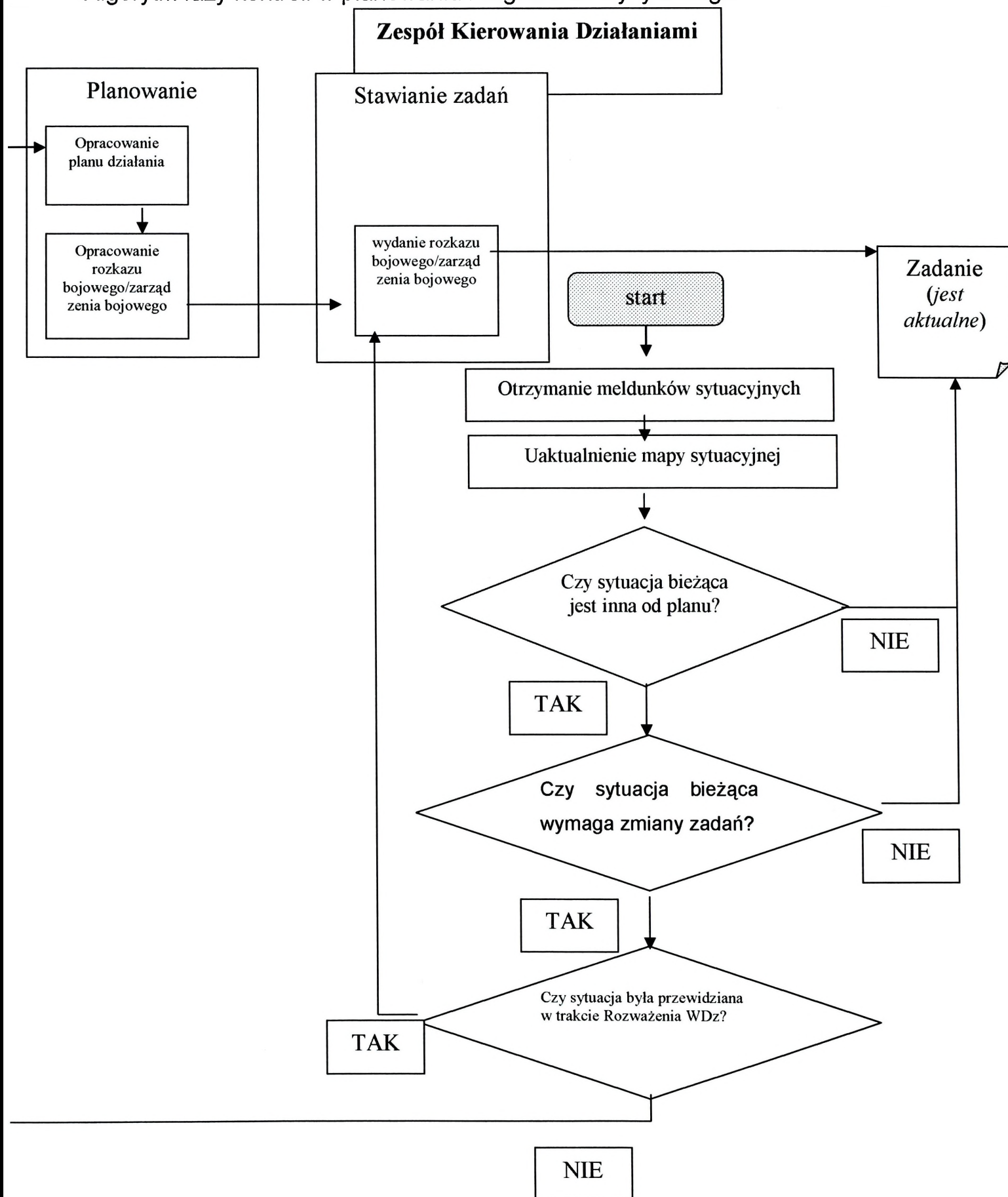
Zespół Planowania Działań



Komentarz: Aktualizacja koncentrowana jest głównie na nowych zagrożeniach, dyspozycyjności sił, poprawności planów alternatywnych itp.

Komentarz: Ocena planu prowadzona jest na podstawie jego szczegółowego sprawdzania także poprzez ćwiczenia i symulacje.

Algorytm fazy kontroli w planowaniu reagowania kryzysowego



WNIOSKI KOŃCOWE

Prof. dr hab. inż. Józef MICHNIAK

Podsumowując analizy przeprowadzone w tej pracy, należy stwierdzić, że złożoność zadań realizowanych w trakcie rozwiązywania sytuacji kryzysowych zarówno w środowisku krajowym jak i międzynarodowym, a także różnorodność samych sytuacji kryzysowych wymaga zaangażowania w proces dowodzenia a w tym planowanie specjalistów nie tylko wojskowych, ale również z tzw. cywilnych dziedzin. Dzięki takiemu podejściu w trakcie fazy planowania, a później realizacji zadań będzie można uzyskać efektywniejsze i bardziej skuteczne współdziałanie wszystkich elementów wchodzących w skład sił zaangażowanych w tego typu działania oraz, co podkreślają doświadczenia z przeprowadzonych tego typu działań, przełożyć cele sformułowane w pozamilitarnym systemie reagowania kryzysowego na wojskowe cele operacyjne i taktyczne dla odpowiedniego komponentu wojskowego zaangażowanego w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowej. Ten ostatni wniosek jest o tyle istotny, że doprowadzenie do pełnego zrozumienia celów działania przez dowódców wszystkich szczebli dowodzenia pozwoli na zmniejszenie ryzyka niepowodzenia działań.

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

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

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

Kolejnym wnioskiem, jest konieczność przeprowadzania bardzo szczegółowej i precyzyjnej synchronizacji działań, w której powinny wziąć udział wszystkie elementy

zaangażowane w rozwiązywanie sytuacji kryzysowej, zarówno wchodzące w skład komponentu wojskowego jak systemu pozamilitarnego zaangażowane w przyszłe działania.

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

1. W przypadku podjęcia planowania wyprzedzającego tzn. zanim nastąpiła sytuacja kryzysowa:
 - Ustalenie położenia
 - Planowanie wyprzedzające
 - ocena sytuacji;
 - decyzja;
 - opracowanie planu.
 - Weryfikacja planu – traktowana ze względu na ciągłość i realizowane w jej trakcie czynności jako kolejna faza, zastępująca fazy stawiania zadań i kontroli.
2. W przypadku podjęcia planowania po zaistnieniu sytuacji kryzysowej
 - Ustalenie położenia
 - Planowanie reagowania kryzysowego
 - ocena sytuacji;
 - decyzja;
 - opracowanie planu operacji;
 - opracowanie rozkazu do działania.
 - Stawianie zadań
 - Kontrola

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

ZAKOŃCZENIE

Prof. dr hab. inż. Józef MICHNIAK

Przedstawione przez autorów wyniki badań pozwalają uznać, że istnieje wspólna sojusznicza wykładnia w zakresie istoty „operacji reagowania kryzysowego”. Jednak w związku z tym, że wyzwania, przed którymi staje Sojusz ulegają zmianie, możemy stwierdzić, że zarówno zadania, zasady jak zakres zaangażowania sił NATO w rozwiązywanie sporów/konfliktów międzynarodowych cały czas ewoluuje, dlatego też proces tworzenia koncepcji udziału NATO w tego typu operacjach nie jest zakończony.

Kolejnymi wnioskami są też zidentyfikowane uwarunkowania, które wynikają z prawno-międzynarodowych ograniczeń, a które należy uwzględnić w dowodzeniu podczas operacji reagowania kryzysowego. Uwarunkowania te można zamknąć w zbiorze zasad obowiązujących w tego typu operacjach i do zasad tych na podstawie przeprowadzonych badań możemy zaliczyć: bezstronność, wzajemne szacunek, wiarygodność, ograniczenie użycia siły, przejrzystość celu operacji, jedność dowodzenia, koordynacja cywilno-wojskowa, swoboda poruszania się, elastyczność.

Zidentyfikowane zostały także uwarunkowania wewnętrzne, które należy uwzględnić w sprawowaniu dowodzenia w operacjach reagowania kryzysowego. Uwarunkowania te wynikają ze sposobu organizacji dowództwa jak i samych sił wydzielanych do operacji reagowania kryzysowego i mają istotny wpływ na dowodzenie komponentem wojskowym, a wynikają one przede wszystkim z wieloskładnikowego oraz połączonego charakteru sił biorących obok wojska w tych operacjach. Syntezując wnioski dotyczące organizacji dowodzenia w operacjach reagowania kryzysowego zespół autorski pracy opracował koncepcję cyklu decyzyjnego dowodzenia w której wykorzystuje:

- ujednoczone procedury dowodzenia Sojuszu;
- rozwiązania dotyczące wewnętrznej organizacji dowództw;
- doktryny wykorzystania poszczególne rodzajów sił w operacjach;
- rozwiązania prawno-międzynarodowe do planowania i prowadzenia operacji reagowania kryzysowego;
- uwzględnienie w dowodzeniu zasad prowadzenia operacji reagowania kryzysowego.

W związku z tym można stwierdzić, że wielofunkcyjny charakter współczesnych operacji reagowania kryzysowego ze środowiskowymi, organizacyjnymi i normatywnymi uwarunkowaniami dowodzenia a w tym przede wszystkim planowania stawia obecnie przed

dowódcami narodowych komponentów wojskowych i ich organami dowodzenia nowe wymagania.

Planowanie operacji reagowania kryzysowego musi pozostawać w ścisłym związku z pozostałymi funkcjami dowodzenia. Jednocześnie uwarunkowania przedmiotowego planowania powinny być uwzględniane w trakcie organizowania, przewodzenia (motywowania) i kontroli działania podległych wojsk.

Konieczność opracowania uzasadnionych koncepcji dowodzenia komponentem wojskowym w operacjach reagowania kryzysowego, uwzględniających specyfikę zarówno środowiska ich realizacji jak i zadań realizowanych przez komponent wojskowy, powoduje potrzebę określenia szczegółowego zakresu oraz treści czynności procesu dowodzenia, ze szczególnym naciskiem na realizowaną w jego trakcie funkcję planowania.

Zastosowanie w procesie dowodzenia zasad operacji reagowania kryzysowego, podkreślających ich specyfikę, takich jak: wzajemny szacunek, bezstronność, elastyczność, współpraca cywilno-wojskowa, jedność dowodzenia, przejrzystość celów operacji, swoboda manewru, wiarygodność wpłynie na zwiększenie poprawności merytorycznej i efektywności dowodzenia, a także zapewni właściwe warunki do realizacji zadań przez podległe pododdziały i osiągnięcie celu operacji.

Jednocześnie należy podkreślić, że nie ma „oddzielnego”, „innego” procesu dowodzenia w operacjach reagowania kryzysowego – proces ten jest taki sam jak w przypadku innych operacji militarnych. Jednak rozpatrywane treści w poszczególnych fazach oraz rozumienie i interpretacja podstawowych „pojęć” – „narzędzi planowania” są inne i muszą uwzględniać uwarunkowania zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne prowadzenia tych operacji. A w związku z tym, że problematyka ta nie jest szczegółowo opracowana i nie ma „gotowych sojusznicznych czy narodowych rozwiązań” - specyfika środowiska, w którym prowadzone są operacje reagowania kryzysowego, wymaga szerszego ujęcia tej tematyki przede wszystkim w procesie kształcenia na kierunku Zarządzanie.

BIBLIOGRAFIA

A. DOKUMENTY ŹRÓDŁOWE

1. AAP-6 *NATO Glossary of Terms and Definitions*.
2. *Analiza wniosków i doświadczeń z ćwiczeń prowadzonych w latach 1997–1999 w ramach programu „Partnerstwo dla Pokoju”*. Zarząd Programowania Szkolenia Sił Zbrojnych SG WP. Warszawa 1999.
3. AJP-1(B) *Allied Joint Operations Doctrine*. September 2000.
4. AJP 3.4.1 *Peace Support Operations*. 2nd Study Draft. MAS. Brussels 1999.
5. Bi-MNC *Directive for "NATO Doctrine for Peace Support Operations"*. NATO SACLANT, 16 October 1998.
6. Butrus B. Ghali, *An Agenda for Peace. Preventive Diplomacy, Peacemaking and Peacekeeping*. Report of the Secretary General Pursuant to the Statement Adopted by the Summit Meeting of the Security Council on 31 January 1992. United Nations. New York 1992.
7. *Dokument Ramowy Partnerstwa dla Pokoju*. Bruksela 10-11.01.1994. Zbiór Dokumentów. Warszawa, styczeń /marzec 1994, s. 167-171.
8. Jabłoński B., Kamiński S., *NATO Acquis*. A. M. Toruń 1998.
9. JP 3.07 *Joint Doctrine for Military Operations Other Than War*. USAF, 16 June 1995.
10. JWP 3-00 *Joint Operations*.
11. JWP 3-50 *Peace Support Operations*.
12. *Koncepcja Strategiczna Sojuszu – uzgodniona przez szefów państw i rządów uczestniczących w spotkaniu Rady Północnoatlantyckiej*. Rzym 7-8 listopada 1991. NATO Vademecum. Warszawa 1995.
13. *Koncepcja Strategiczna Sojuszu*, przyjęta przez głowy państw i szefów rządów biorących udział w spotkaniu Rady Północnoatlantyckiej w Waszyngtonie 23–24 kwietnia 1999 r.
14. MC 327/1 - *NATO Military Concept for NATO Peace Support Operations*. Brussels, 20 October 1997.
15. MC 389 - *Military Implementation of the Alliance's Combined Joint Task Force Concept*. Brussels, 25 November 1996.
16. *NATO Overall PfP Exercise Concept*. Brussels, Belgium 1996.
17. *Peace Operations. Field Manual*. Headquarter Department of the Army. Washington DC, 30 December 1993.
18. *The NATO Handbook*. Office of Information and Press. NATO – 1110 Brussels. Belgium 2001.

19. *Report to Congress. Kosovo/Operation Allied Force After-Action Report*. Washington D.C. 31 January 2000.
20. *The Army Field Manual, Vol. 5 : Operations other than War, part 2 : Wider Peacekeeping*. HMSO. Londyn 1994.
21. *Traktat Północnoatlantycki*. Waszyngton, 4 kwietnia 1949. NATO Vademecum. Partnerstwo i współpraca. Warszawa 1995, s. 261-264.
22. *UK Army Wider Peacekeeping Field Manual, vol. 5*. London 1994.

B. MONOGRAFIE I OPRACOWANIA

1. Antonowicz L., *Podręcznik prawa międzynarodowego*. WP PWN. Warszawa 1998.
2. Asmus R. D., *NATO. Koncepcja bezpieczeństwa XXI wieku*. Warszawa 1997.
3. Balcerowicz B., *Sojusz a obrona narodowa*. BWB, Warszawa 1999.
4. Balcerowicz B.: *Obronność państwa średniego*, AON, Warszawa 1997
5. Bartnicki A., *Zarys dziejów Afryki i Azji 1869 – 1996. Historia Konfliktów*. WKiW. Warszawa 1996.
6. Brach T., *Udział Polski w pokojowych operacjach ONZ*. AON. Warszawa 1997.
7. Bógdał-Brzezińska A., Gawrycki M. F.: *Cyberterrorizm jako nowe zagrożenie dla bezpieczeństwa międzynarodowego* [w:] E. Haliżak, W. Lizak. L. Łukaszuk, E. Śliwka (red.): *Terroryzm w świecie współczesnym*. Warszawa-Pieniężno 2004
8. Coffey J. I., *The Future Role of NATO*. New York 1997.
9. Dworecki S., *Współczesne konflikty zbrojne*. AON. Warszawa 1994.
10. *Encyklopedia prawa międzynarodowego i stosunków międzynarodowych*. WP. Warszawa 1976.
11. Fleming M., *Międzynarodowe prawo wojenne. Zbiór dokumentów*. Warszawa 1978.
12. Gagor F., Paszkowski K., *Międzynarodowe operacje pokojowe w doktrynie obronnej RP*. MON/DBM. Warszawa 1998.
13. Iwanek T.: *Kryzys i jego odmiany*. Wyd. Edukacja, Wrocław 2004
14. Kitler W.: *Wybrane aspekty kierowania państwem w sytuacjach kryzysowych w obronie narodowej RP wobec wyzwań i zagrożeń współczesności*. AON, Warszawa 1999
15. Knetki J., *Operacje połączone*. AON. Warszawa 1996.
16. Koziej S., *Podstawy sztuki wojennej*. AON. Warszawa 1992.
17. Kręcikij J.. *Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia*. AON. Warszawa 2002.

18. Kręcikij J. i zespół, *Determinanty planowania operacji wielonarodowych*, AON. Warszawa 2002.
19. Kupiecki R., *NATO a operacje pokojowe*. Warszawa 1998.
20. Leśko T., *Międzynarodowe prawo konfliktów zbrojnych*. Wydawnictwo Prawnicze. Warszawa 1982.
21. Łukaszuk L., Skowroński A., *Międzynarodowe prawo pokoju i bezpieczeństwa*. AON. Warszawa 1996.
22. Marszałek M., *Operacje wsparcia pokoju według poglądów NATO*. AON. Warszawa 1999.
23. Osmańczyk E.J., *Encyklopedia spraw międzynarodowych i ONZ*, PWN, Warszawa, 1974.
24. Polkowski A., *Udział Wojska Polskiego w operacjach pokojowych*. AON. Warszawa 1998.
25. Posel-Częścik E.: *Kryteria bezpieczeństwa państwa*. [w:] *Kryteria bezpieczeństwa międzynarodowego państwa*. Red. nauk. S. Dębski, B. Górka-Winter, PISM, Warszawa 2003
26. Rutkowski C., *Siły szybkiego reagowania jako narzędzie działań antykryzysowych państwa*. AON. Warszawa 1997.
27. Rutkowski C., Kasprzewski A., *Siły Zbrojne w sytuacjach kryzysowych*. AON. Warszawa 1996.
28. Skowroński A., *Siły pokojowe i operacje utrzymania pokoju Organizacji Narodów Zjednoczonych*, AON, Warszawa 1997.
29. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, praca zbiorowa, Studia i Materiały, nr 40, Biuro Prasy i Informacji MON, Warszawa, 1996.
30. Stańczyk J., *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*. Warszawa 1996.
31. Sztrasburger D., *Zasady sztuki wojennej*. Bellona. Warszawa 1996.
32. Szulc B., *Misje pokojowe. Podstawy teoretyczne działań wspierających pokój*. AON. Warszawa 1998.
33. *The Blue Helmets, 4th Ed.* UN Press 1997.
34. Tomaszewski A.: *System reagowania kryzysowego*. AON, Warszawa 2003
35. Wróblewski R., *Podstawowe pojęcia z polityki bezpieczeństwa, strategii i sztuki wojennej*. AON. Warszawa 1993.
36. Wróblewski R.: *Zarys teorii kryzysu. Zagadnienia prewencji i zarządzania kryzysami (Crisis prevention, crisis management)*. AON, Warszawa 1996

C. ARTYKUŁY

1. Gągor F., Paszkowski K., *Pojęcie operacji pokojowych*. Wojsko i wychowanie. Nr 5/97.
2. Kowalewski M., *Kryzys i rozwój operacji pokojowych*. Sprawy Międzynarodowe. Nr 1/1995, s. 95–112.
3. Koziej S., *Między pokojem a wojną*. Polska Zbrojna. Nr 33. Warszawa 1997.
4. Kupiecki R., *Siły stabilizacyjne NATO w Bośni (SFOR)*. Wojsko i Wychowanie. Nr 3/1997, s. 95–97.
5. Kupiecki R., *Połączone Siły Wielonarodowe do Zadań Specjalnych*. Wojsko i Wychowanie Nr 2/1998, s. 115-119.
6. Lewis P. A., *Short History of United Nations Peacekeeping. Introduction to Joint and Multi-National Operations*. Military Art and Science Division. USAF Academy. Colorado,
7. Sienkiewicz P.: *Analiza systemowa sytuacji kryzysowych*. Zeszyty Naukowe AON 2001, nr 4, s. 31

ZASADNICZE AKTY PRAWNE NORMUJĄCE DZIAŁANIE SZ RP NA WYPADEK WYSTĄPIENIA SYTUACJI KRYZYSOWYCH

Dokumenty zasadnicze:

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997r.;
- Strategia Bezpieczeństwa Narodowego z 28 listopada 2007r.;
- Strategia Wojskowa Rzeczypospolitej Polskiej;

Ustawy:

- Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej;
- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym;
- Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej;
- Ustawa z dnia 21 czerwca 2002 r. o stanie wyjątkowym;
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 2002 r. o stanie wojennym oraz o kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej;
- Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. o Żandarmerii Wojskowej i wojskowych organach porządkowych;
- Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służbie Wywiadu Wojskowego;
- Ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o zasadach użycia lub pobytu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej poza granicami państwa;
- Ustawa z dnia 12 października 1990 r. o ochronie granicy państwowej;
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji;
- Ustawa z dnia 29 listopada 2000 r. Prawo atomowe;
- Ustawa z dnia 3 lipca 2002 r. Prawo lotnicze;
- Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej;
- Ustawa z dnia 6 maja 2005 r. o zmianie ustawy o Państwowej Straży Pożarnej;
- Ustawa z dnia 9 listopada 2000 r. o bezpieczeństwie morskim;
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o administracji rządowej w województwie;

Rozporządzenia Rady Ministrów:

- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 20 lutego 2003 r. w sprawie szczegółowych zasad udziału pododdziałów i oddziałów Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w zapobieganiu skutkom klęski żywiołowej lub ich usuwaniu;
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 6 maja 2003 r. w sprawie szczegółowych zasad użycia oddziałów i pododdziałów Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w czasie stanu wyjątkowego;
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 21 września 2004 r. w sprawie gotowości obronnej państwa;
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 19 lipca 2005 r. w sprawie szczegółowych warunków i sposobu użycia oddziałów i pododdziałów Policji oraz Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w razie zagrożenia bezpieczeństwa publicznego lub zakłócenia porządku publicznego;
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 czerwca 2003 r. w sprawie obiektów szczególnie ważnych dla bezpieczeństwa i obronności państwa oraz ich szczególnej ochrony;
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 27 kwietnia 2004 r. w sprawie przygotowania systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym;
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 lutego 2004 r. w sprawie warunków i sposobu przygotowania i wykorzystania transportu na potrzeby obronne państwa, a także jego ochrony w czasie wojny, oraz właściwości organów w tych sprawach;
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 sierpnia 2004 r. w sprawie przygotowania i wykorzystania systemów łączności na potrzeby obronne państwa;
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 maja 2004 r. w sprawie warunków i sposobu przygotowania oraz wykorzystywania publicznej i niepublicznej służby zdrowia na potrzeby obronne państwa oraz właściwości organów w tych sprawach;
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 2001 r. w sprawie warunków i sposobów użycia środków przymusu bezpośredniego przez żołnierzy Żandarmerii Wojskowej;
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 2001 r. w sprawie warunków i sposobu postępowania przy użyciu broni palnej przez żołnierzy Żandarmerii Wojskowej;
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 2001 r. w sprawie użycia środków przymusu bezpośredniego oraz broni palnej przez żołnierzy wojskowych organów porządkowych;

- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2004 r. w sprawie warunków i trybu planowania i finansowania zadań wykonywanych w ramach przygotowań obronnych państwa przez organy administracji rządowej i organy samorządu terytorialnego;
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 16 października 2006 r. w sprawie systemów wykrywania skażeń i właściwości organów w tych sprawach;
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 grudnia 2004 r. w sprawie postępowania przy stosowaniu środków obrony powietrznej w stosunku do obcych statków powietrznych niestosujących się do wezwań państwowego organu zarządzania ruchem lotniczym;
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 20 lutego 2003 r. w sprawie szczegółowych warunków i sposobu postępowania przy użyciu broni palnej przez policjantów oraz zasad użycia broni palnej przez oddziały i pododdziały zwarte Policji;

Rozporządzenia właściwych Ministrów:

- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 28 lutego 2005 r. w sprawie sposobu współdziałania organów zarządzania ruchem lotniczym z Siłami Powietrznymi Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej;
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 5 stycznia 2005 r. w sprawie przekraczania granicy państwowej i lotów obcych wojskowych statków powietrznych w przestrzeni powietrznej Rzeczypospolitej Polskiej;
- Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 24 sierpnia 1992 r. w sprawie zasad i trybu wykonywania zadań przez Wojskową Ochronę Przeciwpożarową;
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 14 września 1998 r. w sprawie zakresu, szczegółowych warunków i trybu włączania jednostek ochrony przeciwpożarowej do krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego;

Zarządzenia:

- Zarządzenie Nr 6 Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 stycznia 2002 r. w sprawie Zespołu do Spraw Kryzysowych, – uzupełnione Zarządzeniem Nr 29 Prezesa Rady Ministrów z dnia 1 marca 2002 r.;
- Zarządzenie Nr 29/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 25 września 2006 r. w sprawie trybu i sposobu powoływania jednostek organizacyjnych Służby Kontrwywiadu Wojskowego i Służby Wywiadu Wojskowego, wchodzących w skład jednostek wojskowych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej realizujących zadania za granicą;
- Zarządzenie Nr 30/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 25 września 2006 r. w sprawie określenia trybu i sposobu przygotowania Służby Kontrwywiadu Wojskowego

i Służby Wywiadu Wojskowego do włączenia w skład Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej;

– Zarządzenie nr 32/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 25 września 2006 r. w sprawie zakresu i trybu współdziałania Służby Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służby Wywiadu Wojskowego z niektórymi organami wojskowymi;

Porozumienia i umowy:

– Porozumienie z dnia 20 kwietnia 2005 r. w sprawie współdziałania Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej z Policją w zakresie przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym;

– Umowa z 10 kwietnia 1997 r. między Rzeczypospolitą Polską a Republiką Federalną Niemiec o wzajemnej pomocy podczas katastrof i klęsk żywiołowych lub innych poważnych wypadków;

