R G B WH GR BL Grey Scale #13 C M Y K
DANES-PICTA.COM
A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Mjr dypl. inż. Jerzy SŁOWIK

SYSTEM DOWODZENIA BRYGADY OBRONY TERYTORIALNEJ

Rozprawa doktorska

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid.
Akademii Obrony Narodowej
58644

WARSZAWA 2005

Colour Chart #13
Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black
Inches Centimetres
DANES-PICTA.COM

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 58644
II

mjr dypl. inż. Jerzy SŁOWIK

SYSTEM DOWODZENIA BRYGADY OBRONY TERYTORIALNEJ

Rozprawa doktorska

Opracowana pod kierownictwem naukowym
płk. prof. dr. hab. inż. Józefa MICHNIAKA

Warszawa 2005

SPIS TREŚCI

WSTĘP 4

1. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE 8

1.1. Ogólne założenia poznawcze oraz obszar i przedmiot badań 8

1.2. Problemy badawcze 10

1.3. Cele badawcze i hipoteza robocza 12

1.4. Metody badawcze i teren badań 15

1.5. Organizacja i przebieg badań 19

2. GENEZA POWSTANIA BRYGAD OBRONY TERYTORIALNEJ 22

2.1. Rozwój polskich sił terytorialnych od średniowiecza do XX wieku 22

2.2. Polskie formacje terytorialne w XX i XXI wieku 27

Wnioski 51

3. SYSTEM DOWODZENIA – TEORETYCZNE UJĘCIE PROBLEMU 55

3.1. System – pojęcia podstawowe 55

3.2. Brygada obrony terytorialnej jako system 62

3.3. System dowodzenia – teoria problemu 68

3.4. Zasady i wymagania dowodzenia 74

Wnioski 86

4. CZYNNIKI ODDZIAŁYWUJĄCE NA SYSTEM DOWODZENIA BRYGADY OBRONY TERYTORIALNEJ 88

4.1. Współczesny charakter zagrożeń bezpieczeństwa Polski 92

4.2. Uwarunkowania prawne funkcjonowania wojsk obrony terytorialnej ... 110

4.3. Zadania wojsk obrony terytorialnej w poszczególnych okresach funkcjonowania państwa 119

4.3.1. Zadania wojsk obrony terytorialnej w okresie pokoju 120

4.3.2. Zadania wojsk obrony terytorialnej w okresie kryzysu 123

4.3.3. Zadania wojsk obrony terytorialnej w okresie wojny 128

4.4. Zadania brygad obrony terytorialnej w poszczególnych okresach funkcjonowania państwa 130

4.4.1. Zadania brygad obrony terytorialnej w okresie pokoju 131

4.4.2. Zadania brygad obrony terytorialnej w okresie kryzysu 135

4.4.3. Zadania brygad obrony terytorialnej w okresie wojny 138

4.5. Struktury organizacyjne brygad obrony terytorialnej 145
4.6. Zadania i struktury batalionu dowodzenia brygady obrony terytorialnej 151
4.7. Wpływ oddziaływania przeciwnika na organizację i funkcjonowanie systemu dowodzenia brygady obrony terytorialnej 159
4.7.1. Oddziaływanie wojsk lądowych i sił powietrznych 160
4.7.2. Rozpoznanie 163
4.7.3. Oddziaływanie ogniowe 165
4.7.4. Oddziaływanie elektroniczne 168
4.7.5. Oddziaływanie psychologiczne 171
4.7.6. Terroryzm 173
Wnioski 176
5. **WSPÓŁCZESNE SYSTEMY DOWODZENIA BRYGAD OBRONY TERYTORIALNEJ WYBRANYCH PAŃSTW** 182
5.1. System dowodzenia brygady gwardii narodowej w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej 182
5.2. System dowodzenia brygady obrony terytorialnej Niemiec 191
5.3. System dowodzenia brygady obrony terytorialnej w Rzeczypospolitej Polskiej 202
5.3.1. Organizacja dowodzenia 206
5.3.2. Proces dowodzenia 221
5.3.3. Środki dowodzenia 226
Wnioski 229
6. **KONCEPCJA SYSTEMU DOWODZENIA BRYGADY OBRONY TERYTORIALNEJ** 233
6.1. Kierunki doskonalenia systemu dowodzenia brygady obrony terytorialnej 235
6.2. Organizacja dowodzenia 238
6.3. Proces dowodzenia 251
6.4. Środki dowodzenia 258
ZAKOŃCZENIE 264
BIBLIOGRAFIA 267
WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW 277

WSTĘP

Dla Polski, wiarygodnego członka Sojuszu Północnoatlantyckiego zapewnienie własnego bezpieczeństwa jest jednym z głównych i najistotniejszych zadań związanych z zachowaniem wolności i demokracji. Znajdujemy się na kontynencie europejskim w dość specyficznym położeniu. Jako państwo członkowskie NATO sąsiadujemy z państwami nie wchodzącymi w skład Sojuszu i odmiennie postrzegającymi zasady wolności i demokracji.

Siły zbrojne przeznaczone do obrony terytorium Polski składają się z dwóch elementów: wysoce manewrowych wojsk operacyjnych i masowej terytorialnej formacji zbrojnej – wojsk obrony terytorialnej[1]. Jest to ukształtowana przez wielowiekową praktykę i sformułowana w teorii sztuki wojennej najwłaściwsza struktura wojsk, umożliwiająca połączenie w powszechnej obronie narodowej uporczywości i masowości działań wojsk obrony terytorialnej z mobilnością i siłą uderzenia wojsk operacyjnych działających w ramach Sojuszu.

Prowadzone w Akademii Obrony Narodowej prace studyjne i badania naukowe nad określeniem stopnia przystosowania naszych sił zbrojnych do realizacji nowych zadań w zmieniających się warunkach otoczenia dotyczyły przede wszystkim kompatybilności technicznej oraz dostosowania procedur i zasad funkcjonowania systemu dowodzenia do obowiązujących standardów Sojuszu.

Wyniki tych badań wskazują, iż wyjątkowo ważną rolę w systemie obronnym Polski będą miały do spełnienia brygady obrony terytorialnej. W dostępnej w bibliotekach literaturze wiele napisano o ich historii, zadaniach, strukturze i uzbrojeniu. Znacznie mniej jednak o systemie dowodzenia oraz czynnikach warunkujących działanie owego systemu.

Brygada obrony terytorialnej (BOT) jest związkiem taktycznym wojsk obrony terytorialnej (WOT) i występuje najliczniej w składzie wojsk lądowych (WLąd.). Dowództwo brygady jest podporządkowane dowództwu okręgu wojskowego (OW). W czasie zagrożenia może być mobilizowana część jej sił – stosownie do potrzeb dzia-

[1] Zob. J. Marczak, R. Jakubczak, K. Gąsiorek, *Obrona terytorialna w obronie powszechnej RP*, AON, Warszawa 1998 s. 43.

łania w rejonie odpowiedzialności. Także zadania realizować będzie w operacjach lądowych, zwykle współdziałając z wojskami operacyjnymi. Oznacza to, że w takich operacjach prowadzonych na obszarze kraju niezwykle ważnym problemem będzie współdziałanie i koordynacja działań lądowych wojsk operacyjnych i BOT realizowanych we wspólnych obszarach odpowiedzialności. Uwzględniając powyższe można stwierdzić, że perspektywiczny system dowodzenia BOT należy uznać jako integralny element systemu dowodzenia wojsk obrony terytorialnej wchodzący w skład systemu dowodzenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polski (SZ RP). Powinien on zapewnić zarówno autonomiczne, jak i skoordynowane z siłami operacyjnymi użycie i sprawne dowodzenie BOT w operacji realizowanej w układzie narodowym lub sojuszniczym.

Wynika z tego, iż system dowodzenia BOT powinien zapewniać powiązania z systemem władzy cywilnej na poziomie terytorialnym i systemem wojsk operacyjnych działających w tym samym obszarze.

Dostrzeżony problem wymaga stosownych rozstrzygnięć oraz ujednolicenia poglądów. Wymaga to zbudowania naukowych podstaw dla reorganizacji systemu dowodzenia BOT, kształtując je w odniesieniu do wymogów stawianych przed nim, a ukierunkowanych na realizację zadań w nowych warunkach geopolitycznych i organizacyjnych naszych sił zbrojnych.

Podejmując się naukowego opracowania zagadnień związanych z systemem dowodzenia BOT uznać należy, że prakseologiczny aspekt rozprawy wytyczył w znacznej mierze obszar i przedmiot badań, który w toku procedury badawczej odnosi się do poszczególnych wewnętrznych elementów systemu dowodzenia.

W odniesieniu do proponowanych zmian, modyfikacji oraz zastosowania rozwiązań w praktyce, każdorazowo w trakcie prac badawczych, za punkt wyjścia przyjmowano rozważania teoretyczne weryfikowane wynikami badań empirycznych.

Edytorskie ujęcie treści dysertacji to sześć rozdziałów, poprzedzone wstępem, zwieńczone zakończeniem oraz załącznikami.

Pierwszy rozdział rozprawy przedstawia jej metodologiczne uwarunkowania. Określono w nim założenia poznawcze, obszar i przedmiot badań oraz zasadniczy i szczegółowe problemy badawcze, które stanowiły podstawę do sformułowania celu

rozprawy. Przedstawiono także przyjętą hipotezę roboczą, metody i teren badań oraz organizację i przebieg procedury badawczej.

Rozdział drugi dysertacji to syntetyczne przedstawienie genezy kształtowania się formacji terytorialnych od średniowiecza do czasów współczesnych. Podkreślenie tradycji, ofiary i przywiązania do własnego terytorium. Przedstawienie przyczyn i okoliczności utworzenia BOT a także ich wysiłku i poświęcenia w obronie Ojczyzny.

Rozdział trzeci dysertacji to określenie podstaw ogólnej teorii systemów. Określenie organizacji wojskowej jako systemu i wskazanie jej elementów składowych. Przedstawienie poglądów teoretyków na temat systemu, systemu dowodzenia i organizacji. Przyjęcie definicji rozpatrywanych problemów.

Rozdział czwarty składa się z analitycznego, diagnostycznego i prognostycznego ujęcia problemów dotyczących czynników oddziaływujących na organizację systemu dowodzenia BOT. Poddano w nim analizie prace naukowe, dokumenty normatywne oraz określane na ich podstawie założenia i wnioski z badań empirycznych i teoretycznych opracowań, dotyczące funkcjonowania WOT, i BOT. Wyspecyfikowano zasadnicze determinanty prognostyczne, prawne, organizacyjne, operacyjno-taktyczne, psychofizyczne.

Rozdział piąty rozprawy doktorskiej przedstawia – w ujęciu analitycznym, diagnostycznym – zasadnicze kwestie dotyczące systemów dowodzenia brygady gwardii narodowej Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, brygady obrony terytorialnej Niemiec i brygady obrony terytorialnej WLąd. RP. Określa podobieństwa i różnice w funkcjonowaniu systemu dowodzenia wybranych formacji terytorialnych wskazanych państw.

Rozdział szósty dysertacji to określenie w ujęciu prognostycznym autorskiej koncepcji systemu dowodzenia BOT. Przedstawienie możliwości i kierunków modyfikacji systemu dowodzenia BOT w wojskach lądowych Rzeczypospolitej Polskiej dostosowanych do współczesnych możliwości i aktualnych prognoz.

Integralnym elementem kończącym każdy z rozdziałów dysertacji są wnioski z przeprowadzonych badań, które wytyczają kierunki dalszych prac badawczych oraz są podstawą formułowanych kolejnych problemów badawczych.

Przeprowadzone badania oraz ich właściwe przedstawienie w formie zwartej dysertacji było możliwe dzięki cierpliwości i życzliwej pomocy ze strony kierownika naukowego rozprawy Pana płk. prof. dr. hab. inż. Józefa MICHNIAKA, któremu pragnę wyrazić szczególną wdzięczność i podziękowanie.

Dziękuję również pracownikom naukowo-dydaktycznym Akademii Obrony Narodowej, zwłaszcza Kolegom z Zakładu Systemów Dowodzenia i Metodyki Szkolenia Dowództw, Wydziału Wojsk Lądowych, Zakładu Obrony Terytorialnej i Obrony Cywilnej Wydziału Strategiczno-Obronnego, których zainteresowanie, zrozumienie i pomoc były dla mnie szczególnie cenna.

1. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE

1.1. Ogólne założenie poznawcze oraz obszar i przedmiot badań

W procesie kształtowania i umacniania suwerenności na początku XXI wieku jednym z głównych i najpilniejszych zadań naszej państwowości jest zapewnienie bezpieczeństwa narodowego. Dla Polski, członka Sojuszu Północnoatlantyckiego, nadal jest to szczególnie ważne zadanie, w którym jedną z głównych ról odgrywają Wojska Lądowe Rzeczypospolitej Polskiej funkcjonujące w nowym układzie politycznym, militarnym i społecznym. We wspomnianej działalności towarzyszą im wojska obrony terytorialnej jako ich nierozłączny komponent. Zakres zadań, jakie wojska obrony terytorialnej mogą realizować w okresie pokoju, kryzysu i ewentualnego konfliktu zbrojnego, jest odmienny od zadań wojsk operacyjnych. Zadanie te mogą mieć charakter zadań militarnych i niemilitarnych. Mogą być realizowane na obszarze kraju w układzie narodowym, sojuszniczym lub międzynarodowym. Oznacza to, że oprócz przygotowania do prowadzenia działań (operacji) zbrojnych nieodzowna jest wiedza i umiejętności realizacji zadań niemilitarnych, jak chociażby zwalczanie skutków klęsk żywiołowych i ekologicznych, katastrof, itp., w tym także niesienie pomocy humanitarnej.

Jednym z zasadniczych determinantów warunkujących skuteczne wykonanie wymienionych zadań jest właściwe przygotowanie dowództw pod względem operacyjno-taktycznym, osiągnięcie i utrzymanie zdolności bojowej wojsk oraz odpowiedniego zorganizowania dowodzenia nimi, zgodnie z narodowymi i sojuszniczymi ustaleniami. Jest to jednocześnie warunek, który umożliwi współdziałanie naszych jednostek w ramach Sojuszu i w układzie koalicyjnym.

Wzrost zainteresowania problemami dowodzenia w wojskach lądowych i wojskach obrony terytorialnej wynika nie tylko z dynamicznego rozwoju systemów dowodzenia. Jest on przede wszystkim podyktowany potrzebą dostosowywania dotychczasowego modelu systemu dowodzenia do nowych zadań, które wynikają głównie z procesu integracji z systemami dowodzenia wojsk lądowych państw NATO. W tej sytuacji dowodzenie BOT postrzegane jest jako całokształt celowej działalności

dowódcy i sztabu, które musi być realizowane w ramach określonego systemu działania, gwarantującego właściwe przygotowanie pododdziałów brygady do jak najlepszego osiągnięcia celu tego działania oraz wysoką gotowość do działań w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Wymóg ten powinien zapewniać **system dowodzenia BOT**, który z prakseologicznego punktu widzenia powinien spełniać wszystkie kryteria i warunki stawiane systemom działania, w których podmiotem działania są ludzie.

Taki system, przyjmując za profesorem Piotrem Sienkiewiczem:[1]

- jest obiektem rzeczywistym (tj. istnieje i funkcjonuje w rzeczywistości);
- realizuje celowe działania;
- jest lub może być współużyteczny w powiązaniu z innymi systemami funkcjonującymi w wojsku;
- może składać się z innych podsystemów;
- stwarza warunki działania sobie i innym systemom, będąc zabezpieczany tak przez siebie, jak i inne systemy (np. system zabezpieczenia logistycznego);
- może się zmieniać (np. w zakresie struktur organizacyjnych) i doskonalić, czyli jest systemem rozwijającym się;
- realizuje proces dowodzenia w określonym czasie;
- zużywa środki materiałowo-techniczne przeznaczone do dowodzenia, które wymagają odnowy.

Analizując wymienione powyżej uwarunkowania podczas precyzowania sytuacji problemowej, stwierdzono, że aktualnie funkcjonujący system dowodzenia brygady obrony terytorialnej wymaga głębokiej analizy i modyfikacji w sferze organizacyjnej.

Jeśli chcemy osiągnąć wytyczone cele w postaci przygotowania sprawnego systemu dowodzenia do wykonania określonych zadań, należy dokonać weryfikacji poszczególnych elementów rzeczywistego systemu dowodzenia na szczeblu BOT.

Celowym jest dokonanie głębokiej analizy obecnego systemu dowodzenia brygady w odniesieniu do przyszłych zadań wykonywanych przez BOT, z uwzględnieniem wymogów narodowych i sojuszniczych.

---

[1] Zob. P. Sienkiewicz, *Inżynieria systemów*, Wyd. MON, Warszawa 1983, s. 38.

W dysertacji procesem badawczym objęto brygadę obrony terytorialnej, która stanowić będzie **obszar badań**. Odzwierciedla ona bowiem całe spektrum procesów zachodzących w ramach planowania, organizowania i kierowania działaniami (operacjami, misjami, akcjami humanitarnymi) w nowych uwarunkowaniach oraz stanowi doskonały obszar do prowadzenia badań. Na podstawie analizy wybranej literatury oraz wniosków formułowanych w toku prac badawczych prowadzonych w Akademii Obrony Narodowej oraz udziału w seminariach i konferencjach naukowych autor sądzi, że funkcjonujący obecnie system dowodzenia BOT nie spełnia wymagań w odniesieniu do aktualnych potrzeb, a także nie zapewnia właściwego stopnia standaryzacji w ramach systemu dowodzenia organizowanego w strukturach narodowych.

W toku precyzowania problemu naukowego przyjęto, że **główny przedmiot badań** stanowić będzie system dowodzenia BOT, a w szczególności jego organizacja, środki, a także proces dowodzenia.

Funkcjonowanie BOT w nowych uwarunkowaniach, jak również konieczność osiągnięcia interoperacyjności w ramach układu sojuszniczego, wymaga dokonania analizy działającego w warunkach ograniczeń obecnego systemu dowodzenia BOT. Wyniki prowadzonej analizy zmierzać powinny do określenia modyfikacji dotychczasowego systemu bądź określenia jego nowego kształtu. Efekty udoskonaleń powinny dotyczyć zwłaszcza takich jego elementów, jak organizacja, proces i środki dowodzenia BOT przy zachowaniu narodowych doświadczeń w tym zakresie.

1.2. Problemy badawcze

Nowe uwarunkowania i wynikające z nich zadania militarne i niemilitarne skłaniają do rozważenia, w jakim stopniu współczesne przeobrażenia, szczególnie w odniesieniu do systemu dowodzenia BOT, powodują konieczność zmian w organizowanym obecnie systemie.

Problem ten nabiera aktualności w kontekście zobowiązań sojuszniczych oraz w obliczu udziału wyznaczonych dowództw BOT w ćwiczeniach z wojskami operacyjnymi.

Mając na uwadze określony wcześniej przedmiot badań, a także przedstawioną wyżej sytuację problemową **główny problem badawczy** dysertacji został wyrażony w postaci następującego pytania:

Jakich należy dokonać zmian w systemie dowodzenia brygady obrony terytorialnej, aby zapewnić pełną realizację zadań dowodzenia w stanie pokoju, kryzysu i wojny?

Poszukiwanie naukowych rozstrzygnięć w odniesieniu do obszaru i przedmiotu badań oraz określonego głównego problemu badawczego wymagało przyjęcia i rozwiązania **szczegółowych problemów badawczych w postaci poniższych pytań problemowych**:

- Jak przebiega i co warunkuje rozwój formacji obrony terytorialnej w Rzeczypospolitej Polskiej?
- Co to jest system dowodzenia?
- Jak wyglądają systemy dowodzenia BOT w wybranych państwach?
- Jakie czynniki determinują funkcjonowanie systemu dowodzenia BOT?
- Jakie wymagania w odniesieniu do systemu dowodzenia BOT wynikają z obowiązujących zasad i wymagań dowodzenia w Sojuszu i SZ RP?
- Jaką strukturę organizacyjno-funkcjonalną powinno mieć dowództwo, stanowisko dowodzenia i batalion dowodzenia BOT?
- Jakie powiązania informacyjne powinien posiadać system dowodzenia BOT z systemem wojsk operacyjnych oraz elementami systemu kierowania administracją państwową i samorządową?
- Jakie elementy systemu dowodzenia wojsk operacyjnych i wojsk obrony terytorialnej powinny być tożsame na poziomie BOT?
- Jak powinien przebiegać cykl decyzyjny w procesie dowodzenia realizowanym w BOT?

Określone poszczególne problemy cząstkowe dotyczą zasadniczych zagadnień obszernego spektrum systemu dowodzenia BOT. Jednocześnie są one pochodną wyprowadzoną z problemu głównego i obejmują w ocenie autora dysertacji zasadnicze kwestie związane z problematyką systemu dowodzenia na szczeblu BOT.

1.3. Cele badawcze i hipoteza robocza

Punktem wyjścia, stanowiącym podstawę do prowadzenia badań i opracowania ich wyników w formie dysertacji, było zapoznanie się z funkcjonowaniem systemu dowodzenia BOT jako szczególnym rodzajem świadomej i celowej działalności. Autor starał się, aby proces naukowego poznania miał charakter ściśle zorganizowany, zmierzający do osiągnięcia wyznaczonego celu badań.

Praca nad rozwiązaniem głównego problemu badawczego wymagała rozwiązania szeregu problemów cząstkowych w ujęciu **faktograficznym** (*jak jest, tzn. jaki jest obecnie funkcjonujący system dowodzenia BOT*), **diagnostycznym** (*dlaczego tak jest, jakie czynniki wpływają na aktualną organizację systemu dowodzenia BOT*), **prognostycznym** (*jakie są możliwości, czy obecnie lub w najbliższej przyszłości istnieją możliwości udoskonalenia, modyfikacji poszczególnych elementów funkcjonującego systemu dowodzenia BOT?*) oraz **praktycznym** (*jak należy postępować aby usprawnić działanie systemu dowodzenia BOT i dostosować go do wymogów zmieniającej się w szybkim tempie współczesności*).

Wszystko to stanowiło podstawę sprecyzowania **głównego celu badawczego**, którym jest:

Określenie naukowo uzasadnionej koncepcji systemu dowodzenia brygady obrony terytorialnej zapewniającego realizację zadań dowodzenia w stanie pokoju, kryzysu i wojny.

Tak sformułowany cel główny determinował określenie szeregu **celów cząstkowych** mających umożliwić jego osiągnięcie. Cele te sprecyzowano następująco:

- przedstawić genezę utworzenia formacji obrony terytorialnej i BOT w Polsce;
- zidentyfikować pojęcie systemu ogólnie i systemu dowodzenia w szczególności;
- określić czynniki determinujące funkcjonowanie systemu dowodzenia BOT w nowych uwarunkowaniach organizacyjnych SZ RP
- dokonać analizy i oceny współcześnie funkcjonujących systemów dowodzenia brygad wojsk terytorialnych w wybranych państwach;

- zbadać i określić powiązania informacyjne systemu dowodzenia BOT z systemem dowodzenia wojsk operacyjnych oraz elementami systemu kierowania administracją państwową i samorządową;
- określić, na ile procedury dowodzenia stosowane w systemie dowodzenia WOT powinny być zgodne z procedurami stosowanymi w systemie dowodzenia wojsk operacyjnych;
- opracować koncepcję systemu dowodzenia BOT zdolnego do rozwiązywania zadań współczesnego dowodzenia wojskami podczas współdziałania z wojskami operacyjnymi.

Wnioski zebrane w toku analizy literatury[2], obserwacji bezpośredniej organizowanego systemu dowodzenia na szczeblu BOT oraz wyniki badań poglądów teoretyków wojskowych[3] uzyskane podczas udziału w pracach badawczych, seminariach, konferencjach naukowych pozwoliły na sformułowanie **hipotezy roboczej**, którą poddano weryfikacji w toku badań. Jej istota sprowadza się do tego, że:

Obecny system dowodzenia BOT w aspekcie nowych uwarunkowań organizacyjnych w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polski i wprowadzanych wielu udoskonaleń organizacyjno-funkcjonalnych w strukturze BOT nie zapewnia właściwej (pełnej) realizacji zadań dowodzenia. Konieczne wydają się zmiany w odniesieniu do organizacyjnych, strukturalnych, operacyjnych i technicznych aspektów funkcjonowania systemu dowodzenia brygady OT, które wpłynęłyby na trwałe, ciągłe, operatywne i skryte dowodzenie wojskami. Czynniki organizacyjne, tj.: ogólne zasady działania, struktura brygady, relacje pomiędzy dowództwami, podział i struktura funkcjonalna dowództwa na stanowiskach dowodzenia, uprawnienia i odpowiedzialność dowództw, struktura i wyposażenie batalionu dowodzenia, rodzaje organizowanych stanowisk dowodzenia, mają negatywny wpływ na realizowanie przez BOT zadań dowodzenia podczas przygotowania i prowadzenia działań w rejonach odpowiedzialności (w czasie pokoju, kryzysu i wojny). Wymieniając te czynniki nie należy zapominać również o destrukcyjnym oddziaływaniu sił zbrojnych potencjalnego przeciw-

[2] Patrz bibliografia w szczególności (*literatura przedmiotu i prace naukowo-badawcze*).
[3] T. Jemioło, B. Balcerowicz, A.Tomaszewski, Z. Ścibiorek, P. Sienkiewicz, J. Zieliński, J. Michniak, W. Kaczmarek, W. Lidwa, R. Jakubczak, J. Pawłowski, J. Marczak, J. Kręcikij i inni.

nika na system dowodzenia BOT. Uważam, że w warunkach niestabilnej współczesności i zmienności zadań priorytetowe znaczenie ma rozmieszczenie dowództwa BOT na więcej niż jednym stale funkcjonującym stanowisku dowodzenia.

Rozwiązanie to znacznie zwiększy żywotność, manewrowość stanowisk dowodzenia oraz pozwoli zorganizować je w dwóch oddzielnych rejonach lub na dwóch oddzielnych kierunkach. Aby zapewnić właściwe współdziałanie z wojskami operacyjnymi, należy organizować analogiczne komórki organizacyjno-funkcjonalne na stanowisku dowodzenia BOT. Dla zapewnienia niezbędnego przepływu informacji należy unowocześnić w BOT środki dowodzenia, które umożliwiłyby wspólne działanie z wojskami operacyjnymi, a stanowić je powinny kompatybilne urządzenia i procedury techniczne służące pozyskiwaniu, przesyłaniu, przetwarzaniu, gromadzeniu i obrazowaniu informacji (zautomatyzowany system dowodzenia), takie jak w wojskach operacyjnych. Przekształceniu powinien ulec również batalion dowodzenia, BOT, który mógłby zapewnić rozwinięcie i odpowiednie funkcjonowanie Głównego Stanowiska Dowodzenia (GSD), Tyłowego Stanowiska Dowodzenia (TSD) i doraźnie Wysuniętego Stanowiska Dowodzenia (WSD) w rejonie odpowiedzialności BOT.

Uważam, iż w systemie dowodzenia BOT należy usprawnić trzy komponenty, tj.: organizację, procedury i środki dowodzenia, z zachowaniem tych samych ogólnych zasad organizacyjno-funkcjonalnych, jakie obowiązują w wojskach operacyjnych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polski, jednakże z uwzględnieniem składu i charakteru tych wojsk oraz rodzaju wykonywanych przez nie zadań. System ten powinien być prosty i zapewnić właściwe wykonywanie zadań przez BOT w poszczególnych stanach funkcjonowania państwa (pokój, kryzys, wojna).

Zakładam, że zastosowanie przedstawionych rozwiązań wpłynie na zapewnienie efektywnego działania systemu dowodzenia brygady i zapewni dowódcy BOT efektywne sprawowanie dowodzenia podczas przygotowania i prowadzenia działań w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

Myślą przewodnią autora rozprawy, stosownie do przyjętej hipotezy roboczej, było takie przeprowadzenie badań, aby ich wyniki pozwoliły na sprecyzowanie kierunków i zakresu modyfikacji systemu dowodzenia BOT. Założono przy tym również, że zastosowanie części proponowanych rozwiązań mogłoby wpłynąć pozytywnie na

efektywność[4] systemu dowodzenia BOT, którą definiujemy, przyjmując za profesorem Piotrem Sienkiewiczem, w sposób następujący: ***„...efektywność systemu dowodzenia rozumie się jako cechę systemową, która wyraża racjonalną zdolność systemu do zaspokajania określonych potrzeb...".***[5]

Tak zdefiniowane pojęcie efektywności jasno wskazuje jej ścisły związek z racjonalnością, a więc z celowością działania i funkcjonowania systemu dowodzenia zgodnie z przeznaczeniem i zadaniami dowodzenia.

1.4. Metody badawcze i teren badań

Dobór teoretycznych i empirycznych metod badawczych determinowany był w znacznym stopniu przez wielowymiarowość podjętych problemów badawczych. Szeroka gama metod badawczych stosowana na wszystkich etapach prac badawczych, w stosunku do uzyskanych pierwotnych i wtórnych materiałów badawczych dotyczących poszczególnych problemów naukowych, pozwoliła na systemową identyfikację poszczególnych elementów przedmiotu badań, w tym związków i zależności pomiędzy nimi oraz otoczeniem.

W toku procesu badawczego stosowano **metody empiryczne** takie jak:

- sondaż diagnostyczny,
- badanie dokumentów.

Celem ich wykorzystania było poznanie sądów, opinii, poglądów oraz doświadczeń kadry dowódczej, sztabowej, dydaktyczno-naukowej, wybranej grupy studentów Akademii Obrony Narodowej oraz przedstawicieli armii innych państw NATO w przedmiocie systemu dowodzenia BOT, a także określenia możliwości jego modyfikacji.

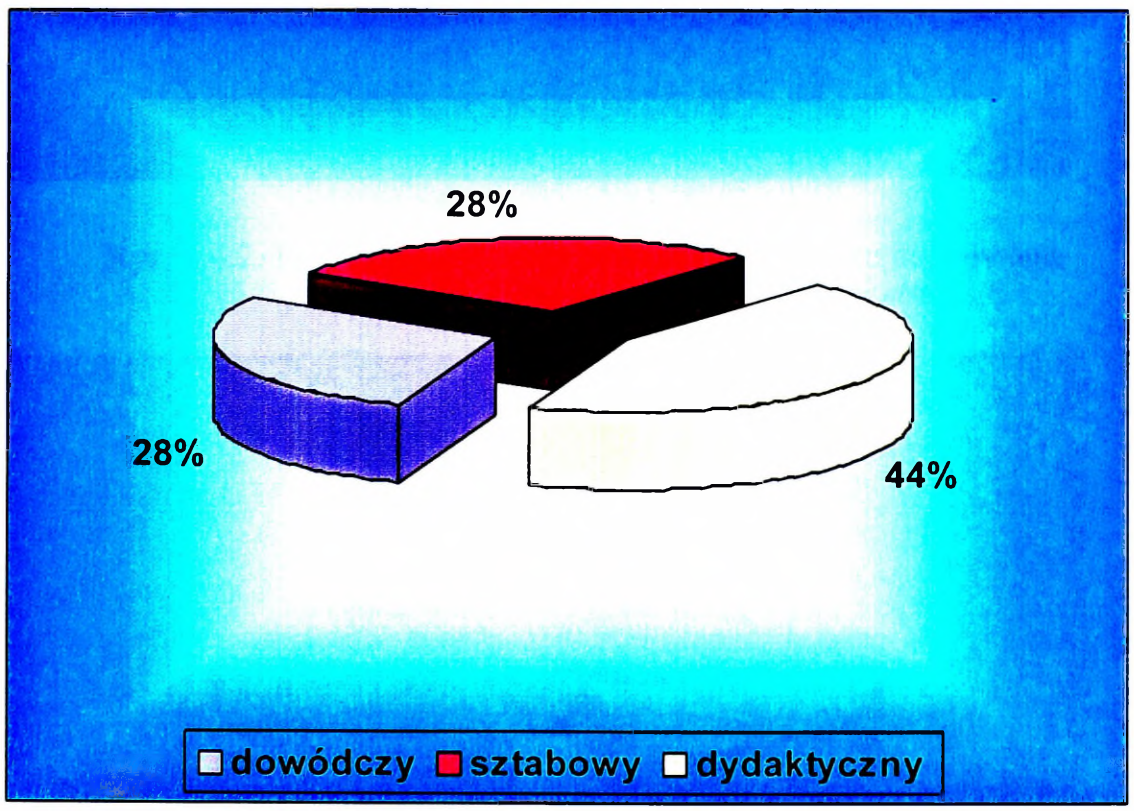
---

[4] **Efektywność** – cecha działania przynosząca jak najlepszy wynik przy minimalnym nakładzie pracy lub znikomych środkach. **Efektywność dowodzenia** – to rezultat skutecznego reagowania przez dowódcę i poszczególne dowództwa na wszystkie zmiany sytuacji w działaniach taktycznych (operacyjnych), podejmowania optymalnych decyzji i bezzwłocznego wprowadzania ich w czyn, sprawnego i operatywnego dowodzenia wojskami, właściwego użycia sił i środków oraz wielu innych czynników. Efektywność dowodzenia **jest kategorią niewymierną** i zależy w znacznej mierze od czynników niematerialnych (jakościowych, np. wyszkolenia wojsk i dowództw, umiejętnego dowodzenia lub morale., za M. Strzoda (red. nauk), *Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania*, AON, Warszawa 2002, s. 22.

[5] Zob. P. Sienkiewicz i zespół, *Podstawy analizy i inżynierii systemów*, tom I, AON, Warszawa 2002, s. 296.

Znaczące źródło pozyskiwania materiału badawczego stanowił **sondaż diagnostyczny** prowadzony techniką wywiadu, w którym narzędziem był kwestionariusz wywiadu. Celem zastosowania tej metody było uzyskanie oraz poznanie poglądów, wniosków i oczekiwań respondentów oraz weryfikacja wniosków uzyskanych w toku prowadzonych badań teoretycznych.

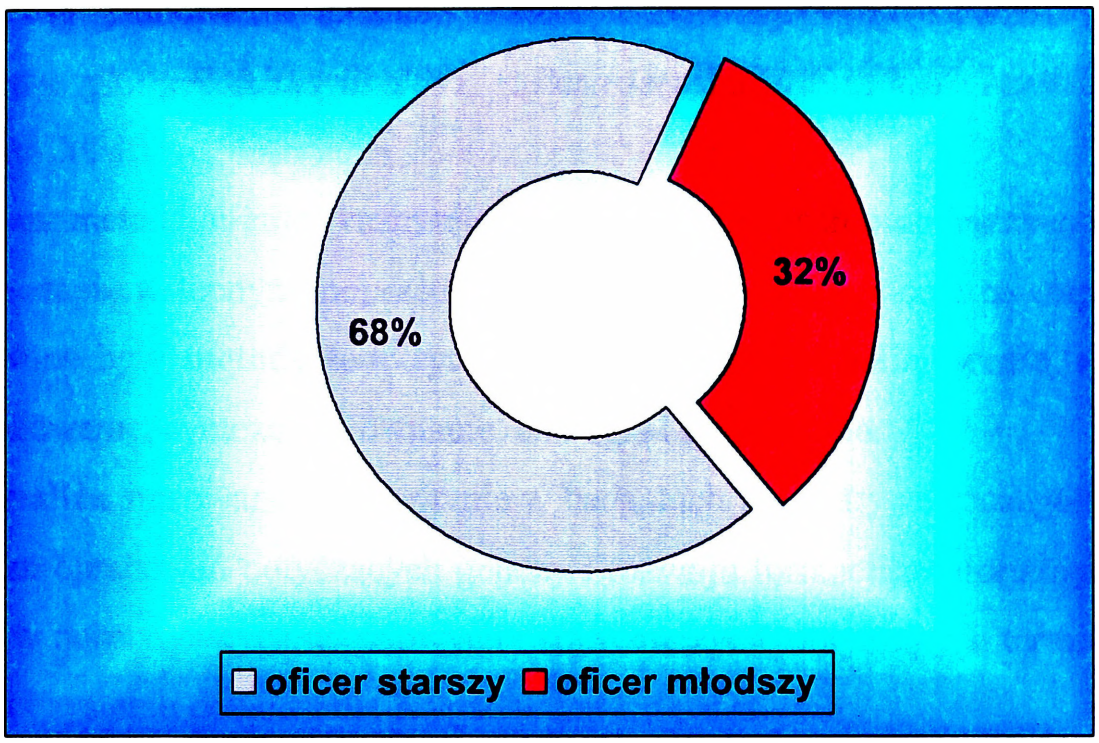
Badania empiryczne realizowano zbierając opinie ekspertów w toku rozwiązywania cząstkowych problemów naukowych. Służyły do weryfikowania wyników badań teoretycznych oraz określenia możliwości modyfikacji systemu dowodzenia BOT, z punktu widzenia praktyki. Badaniami objęto 26 oficerów spełniających zasadnicze kryteria, którymi były: kompetencje związane z zajmowanym stanowiskiem służbowym oraz znajomość problemów stanowiących istotę badań. Charakterystykę grupy oficerów objętej badaniami przedstawiono na rysunkach: 1.4.1., 1.4.2., 1.4.3.



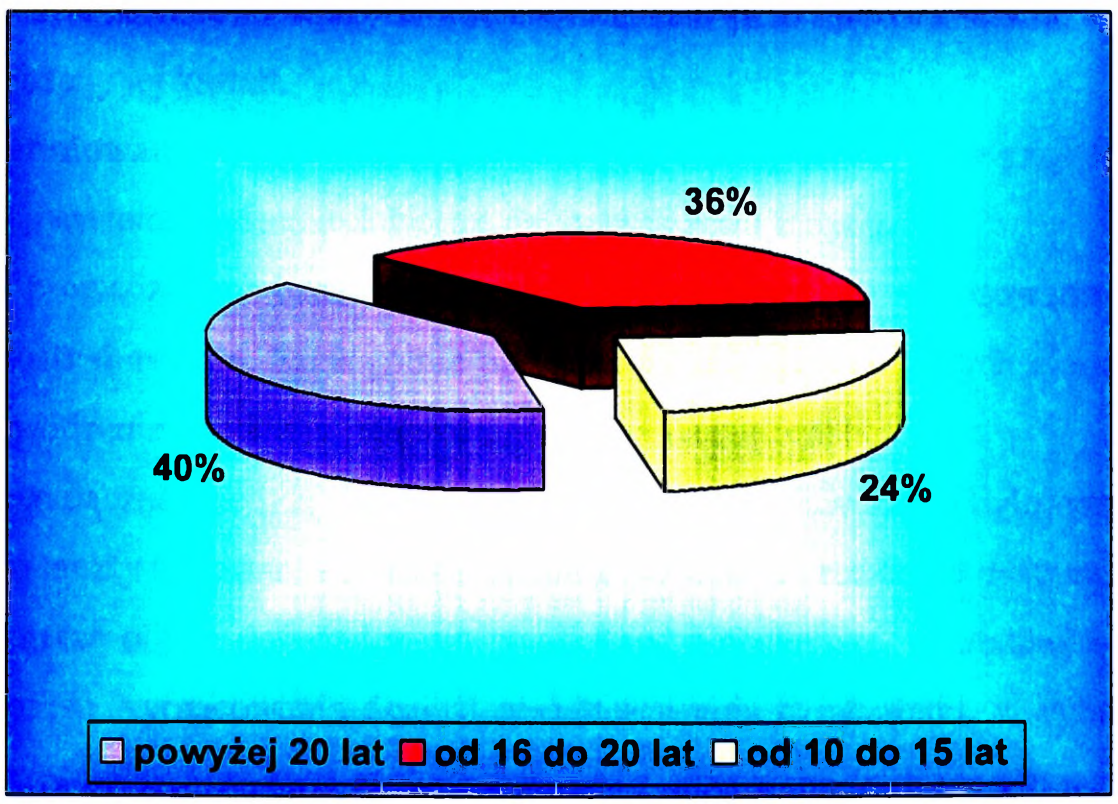
Rys. 1.4.1. Charakterystyka stanowiska służbowego respondentów
Opracowanie własne na podstawie załącznika nr 6

Analiza grupy oficerów ekspertów poddanej badaniom (26 osób) wskazuje, że (68 procent – 17 osób) z nich to oficerowie starsi, zajmujący stanowiska dowódcze (28 procent – 7 osób), z których większość (76 procent – 19 osób) ma staż służbowy powyżej 16 lat. Badanie opinii prowadzono w wybranych BOT podczas ćwiczeń

i podróży służbowych, których celem było pozyskiwanie materiału badawczego. Ponadto bieżąca działalność dydaktyczna, współudział w opracowywaniu ćwiczeń akademickich i udział w nich umożliwiły zgłębienie wiedzy o rozważanym obszarze badań.



Rys. 1.4.2. Przynależność respondentów do korpusu osobowego
Opracowanie własne na podstawie załącznika nr 6



Rys. 1.4.3. Staż służby wojskowej respondentów
Opracowanie własne na podstawie załącznika nr 6

W toku zasadniczego etapu prac badawczych zastosowano obserwację techniką zewnętrzną przy użyciu narzędzia, jakim był arkusz obserwacji.

Obserwację zewnętrzną zastosowano do badania wybranych problemów badawczych, szczególnie organizacji oraz funkcjonowania stanowisk dowodzenia BOT i procesu planowania działań. Metodą obserwacji objęto ćwiczenia dowódczo-sztabowe pk.: „*Październik-2001*" „*Październik-2002*" „*Październik-2003*", „*Jasny Brylant-2003*".

Poza metodami empirycznymi na wszystkich etapach prac badawczych, szczególnie na etapie wstępnym, poprzedzającym badania właściwe oraz na etapie końcowym stosowane były **metody teoretyczne**, były to: analiza, definiowanie, abstrahowanie, wnioskowanie, synteza, porównanie, analogia i uogólnienie.

Analiza stosowana była głównie w badaniach literatury ze szczególnym uwzględnieniem opracowań dotyczących genezy i rozwoju formacji terytorialnych oraz dokumentów normatywnych narodowych i sojuszniczych, dotyczących terminologii dowodzenia i systemu dowodzenia brygad w innych państwach.

Wszystkie rodzaje analizy, a więc **elementarną, przyczynową i logiczną** stosowano w zakresie prowadzonych badań nad systemem dowodzenia BOT oraz jego elementami, a także zachodzącymi między nimi relacjami i powiązaniami, które wpływają na obecny jej kształt.

Definiowanie wykorzystano na początku badań, szczególnie przy formułowaniu definicji systemu, systemu dowodzenia, organizacji i innych.

W prowadzonych badaniach systemu dowodzenia BOT zastosowano również metodę **abstrahowania**. Szczególnie przy izolowaniu poszczególnych elementów systemu dowodzenia i poddaniu ich szczegółowym badaniom.

Nieodłączną metodą prowadzonego procesu badawczego było **wnioskowanie**, którego efekty w postaci wniosków zawarto po każdym rozdziale dysertacji.

Syntezą objęto doświadczenia wynikające z obserwacji pośredniej i uczestniczącej procesu wypracowania decyzji oraz kierowania działaniami w wybranych BOT. Jednocześnie synteza była metodą badawczą stosowaną podczas opracowania wniosków z badań teoretycznych i empirycznych.

Syntezę przyczynową stosowano głównie przy modyfikacji struktury stanowisk dowodzenia i procesu planowania działań.

Porównania używano na wszystkich etapach prac badawczych, których istotą była identyfikacja cech wspólnych, podobieństw oraz różnic poszczególnych zagadnień badawczych, zwłaszcza w zakresie rozwiązań funkcjonujących w procesie planowania działań oraz określania struktur i interpretacji pojęć w brygadach terytorialnych wojsk lądowych państw Sojuszu.

Analogię stosowano zwłaszcza przy formułowaniu wniosków o występujących podobieństwach.

Uogólnienie wykorzystano natomiast do ujawnienia cech, powiązań i zależności powtarzalnych, łączenia ich stosownie do przyjętych kryteriów oraz formułowania na ich podstawie uniwersalnych założeń.

1.5. Organizacja i przebieg badań

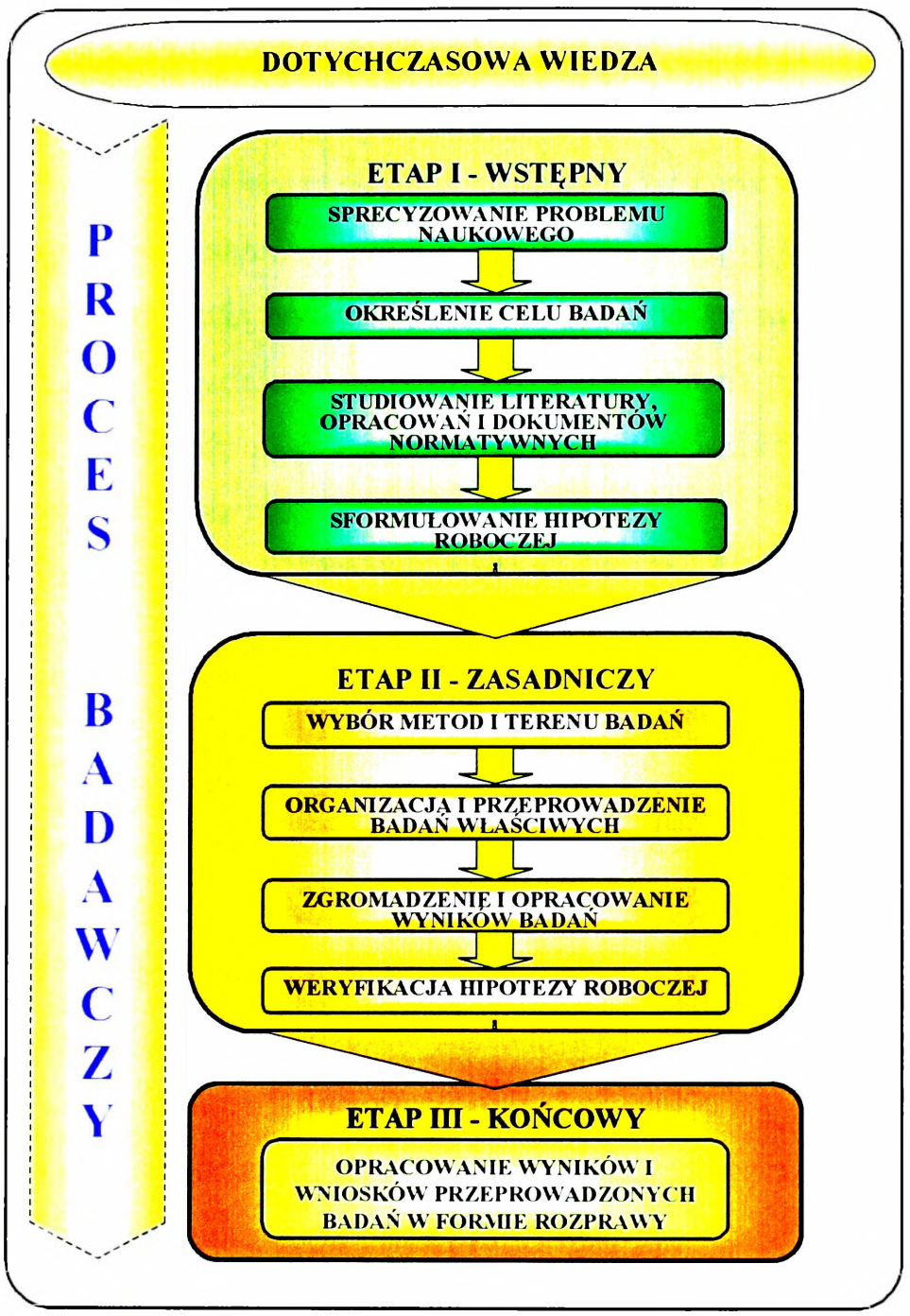
Założenie poznawcze, dotychczasowa wiedza oraz przyjęty przedmiot badań zasadniczo wpłynęły na organizację i przebieg badań zmierzających do rozwiązania głównego problemu badawczego oraz przedstawionych problemów cząstkowych.

Dążąc do naukowych rozstrzygnięć, badania realizowano w trzech zasadniczych etapach: etap pierwszy – **wstępny**; etap drugi – **zasadniczy** i etap trzeci – **końcowy**, rysunek 1.5.1.

W etapie wstępnym dokonano identyfikacji oraz sprecyzowania problemu naukowego, który w decydującym stopniu determinował podjęcie prac badawczych.

Analiza literatury oraz wniosków z badań wstępnych prowadzonych w odniesieniu do przyjętego obszaru i przedmiotu dociekań naukowych pozwoliła na określenie **celu badań** oraz sporządzenie w miarę szczegółowej koncepcji organizacji i przebiegu badań właściwych. Jednocześnie zgromadzony wtórny materiał badawczy był podstawą do sformułowania **hipotezy roboczej**.

Potrzeba weryfikacji założeń przyjętych w hipotezie roboczej oraz właściwa organizacja i przebieg badań pobudziły do zgromadzenia i dogłębnego przestudiowania literatury przedmiotu, którą podzielono na trzy grupy.



Rys. 1.5.1. Przebieg procesu badawczego
Źródło: opracowano na podstawie J. Pieter, *Z zagadnień pracy naukowej*.

Pierwszą grupę stanowiły opracowania naukowe, publikacje tematyczne i dokumenty normatywne dotyczące teorii dowodzenia w Wojskach Lądowych SZ RP. W grupie tej odnaleźć można również literaturę z zakresu teorii organizacji i zarządzania, która była pomocna w identyfikowaniu zachodzących procesów i zjawisk. Szczególną uwagę zwrócono na opracowania, które wskazywały na genezę i rozwój formacji terytorialnych oraz współczesne potrzeby i wymagania w tym zakresie, głównie w aspekcie osiągania interoperacyjności z NATO, rozpatrywanej pod kątem prowadzenia wspólnych misji, operacji, akcji humanitarnych itp. Są tu również opracowania dydaktyczne, ujmujące poglądy autorów na kwestie zbieżne z przedmiotem badań.

Grupa ta zawiera również opracowania w przedmiocie metodologii badań naukowych. Studia nad tymi opracowaniami umożliwiły właściwy wybór metod badawczych stosowanych do rozwiązania poszczególnych problemów naukowych oraz opracowania uzyskanych wyników badań.

Druga grupę stanowią wybrane akty prawne, które pozwoliły w znacznym stopniu na stwierdzenie faktycznego stanu prawnego w zakresie planowania, przygotowania i prowadzenia działań, a także interpretację wielu przedsięwzięć i czynności realizowanych przez BOT oraz inne formacje terytorialne.

Trzecią grupę stanowiły opracowania fachowe i artykuły autorskie zamieszczone w czasopismach wojskowych i cywilnych. Problematyka zgromadzonych artykułów dotyczy teorii organizacji, dowodzenia, historii i teraźniejszości formacji terytorialnych, w tym BOT, oraz poglądów uznanych autorytetów na kwestię obrony terytorium państwa. Treści zawarte w wymienionej bibliografii zbieżne były z przyjętym w pracy problemem badawczym.

Wnioski otrzymane podczas analizy oraz syntezy tych opracowań i dokumentów normatywnych posłużyły do poszukiwania porównań i analogii w rozwiązywaniu poszczególnych problemów badawczych.

Efekt prowadzonych na tym etapie prac badawczych to przede wszystkim dostrzeżenie nowych faktów naukowych, które umożliwiły przedstawienie pełniejszego obrazu rozwiązania głównego problemu badawczego w postaci **hipotezy roboczej.**

Początek **drugiego etapu prac badawczych** to dobór metod badawczych, właściwych dla poszczególnych problemów naukowych oraz organizacja i przeprowadzenie dalszych badań teoretycznych i empirycznych. Szczególną uwagę, na tym etapie, poświęcono gromadzeniu, selekcji materiału badawczego oraz opracowaniu wyników otrzymanych w toku badań. Uzyskane rezultaty prowadzonych prac badawczych stanowiły podstawę do naukowych rozstrzygnięć zmierzających do weryfikacji hipotezy roboczej, a zwłaszcza jej naukowego uzasadnienia.

Ostatni, **trzeci etap prac badawczych**, to zebranie wyników przeprowadzonych badań w spójny zbiór, umożliwiający ich logiczne uogólnienie oraz systematyzację.

Działania te miały na celu przyjęcie przejrzystego układu prezentacji wyników badań w formie rozprawy naukowej.

„Naród winien jest sobie samemu obronę od napaści i przestrzegania całości swojej. Wszyscy, przeto obywatele są obrońcami całości i swobód narodowych"
KONSTYTUCJA 3.05.1791.
(IX. Siła Zbrojna Narodowa)[1]

2. GENEZA POWSTANIA BRYGAD OBRONY TERYTORIALNEJ

2.1. Rozwój polskich sił terytorialnych od średniowiecza do XX wieku

Tworzenie narodowych i zbiorowych środków obrony militarnej to problem odwieczny i dotyczy również państwa polskiego. Niestety, nasze doświadczenia były najczęściej tragiczne, czego wymowny przykład stanowiły konsekwencje zawieranych w przeszłości sojuszy. Tworzenie własnych narodowych sił zbrojnych było dla naszego narodu obowiązkiem i prawem nadrzędnym. W rozdziale tym przedstawiona zostanie syntetyczna geneza[2] powstania formacji o charakterze terytorialnym tworzonych na ziemiach polskich. W konsekwencji rozważań zostaną przedstawione przyczyny powstania BOT w Wojskach Lądowych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polski.

Do zwycięstwa nad przeciwnikiem, oprócz dysponowania odpowiednio przygotowanymi siłami zbrojnymi, niezbędne jest ciągłe dowodzenie nimi. Walka zbrojna nie może bowiem przebiegać żywiołowo, wymaga systematycznego koordynowania ruchu i wysiłku wojsk.[3] Historia sztuki wojennej dostarcza wielu przykładów świadczących o tym, że właściwe dowodzenie wojskami przyczyniło się decydująco do rozbicia sił przeciwnika w określonej bitwie i walce, jak też przykładów wskazujących, że brak prężnego dowodzenia uniemożliwiał uzyskanie sukcesu nawet wtedy, gdy dysponowano wszystkimi koniecznymi do tego materialnymi możliwościami.

Systemy i metody dowodzenia ciągle ulęgają zmianom i udoskonaleniom w szczególności pod wpływem takich czynników, jak jakość wchodzących do uzbrojenia wojsk środków walki i towarzyszący im rozwój struktur organizacyjnych oraz sposo-

---

[1] Zob. R. Jakubczak, J. Marczak, *Obrona terytorialna Polski na progu XXI w.*, Bellona, Warszawa 1998, s. 14.
[2] **Geneza** – (gr. *genesis*) zespół warunków i przyczyn, które się złożyły na powstanie i rozwój czegoś; sposób powstania, rozwoju czegoś; pochodzenie, rodowód. wg. *Słownik wyrazów obcych PWN*, pod red. J. Tokarski, PWN, Warszawa 1980, s. 246.
[3] Zob. Z. Gołąb, S. Kołcz, *Współczesne dowodzenie wojskami*, Wyd. MON, Warszawa1974, s. 13.

bów prowadzenia działań bojowych.[4] Potrzeba organizowania dowodzenia wojskami wynikła z chwilą powstania sił zbrojnych. Sposoby urzeczywistniania dowodzenia wojskami lądowymi ulegały ciągłej ewolucji. Było to uwarunkowane przede wszystkim zmianami w środkach walki zbrojnej, sztuce wojennej oraz ilości i strukturze organizacyjnej wojsk.

W okresie średniowiecza funkcje dowodzenia nie były wyodrębnione z ogólnego systemu walki zbrojnej. W okresach tych zadanie bojowe, zakładany cel działań – tj. rozbicie przeciwnika – osiągano w jednej bitwie, w krótkim czasie i na małej przestrzeni. Do walki angażowano stosunkowo niewielkie siły, uzbrojone w dość prymitywną broń oraz mające w większości przypadków jednorodny skład (piechota i kawaleria). W całości działania wojsk można było wyodrębnić trzy etapy: koncentrację w wyznaczonym rejonie, marsz zbliżenia i bitwę generalną. W tych warunkach funkcje dowodzenia mógł sprawować w zasadzie jeden człowiek (dowódca, wódz). Do jego obowiązków należało podjęcie decyzji (w większości przypadków na długo przed bitwą), ustawienie żołnierzy w odpowiednim szyku, wydanie polecenia (hasła) do rozpoczęcia bitwy oraz początkowo osobiste branie udziału w bitwie, a w późniejszym okresie obserwowanie i bezpośrednie kierowanie jej przebiegiem.[5] Przewodzenie w walce dowódcy-żołnierza było preferowanym sposobem prowadzenia walki. Jako środki dowodzenia służyły rogi czy bębny – przekazujące żołnierzom sygnały w trakcie prowadzonych działań.

Pierwsi władcy Polski dowodzili całymi siłami zbrojnymi, które składały się z drużyny książęcej i pospolitego ruszenia. Drużyna dzieliła się na „starszą" i „młodszą". Starsza była liczebnie mała, a należeli do niej dostojnicy świeccy i duchowni, którzy mieli swoich drużynników, dobrze wyszkolonych i uzbrojonych. Drużyna starsza stanowiła radę przyboczną władcy, tworząc swego rodzaju sztab.[6] Dalsze miejsca, w drużynie zajmowali dowódcy poszczególnych jednostek i dowódcy grodów – kasztelanowie.

---

[4] Zob. D.A. Iwanow, W. P. Sawieliew, P. W. Szemański, *Zasady dowodzenia wojskami*, Wyd. MON, Warszawa 1973, s. 40, 55.
[5] Zob. Z. Gołąb, S. Kołcz, *Współczesne dowodzenie wojskami*, Wyd. MON, Warszawa 1974 s. 14.
[6] Zob. J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby, tom I*, Wyd. MON, Warszawa, 1974 s. 172, 173.

Kasztelan – powołany w średniowieczu do obrony grodów. Był on przedstawicielem panującego na przydzielonym obszarze, w którego centrum znajdował się gród. Sprawował funkcje garnizonowe i dowódcze nad załogą grodu składającą się zazwyczaj z mieszkańców podgrodzia. Przygotowywał obronę i bezpośrednio kierował walką. Był to zatem przedstawiciel władzy lokalnej stojący w hierarchii niżej od wojewody. Po pojawieniu się w końcu XII wieku urzędu starosty kasztelan stał się tytułem dostojnika ziemskiego. Tytuł ten powrócił jeszcze w okresie Księstwa Warszawskiego oraz Królestwa Polskiego (1807–1831).[7]

W średniowiecznej Polsce, gdy wojska rekrutowano sposobem pospolitego ruszenia rolę dowódców terytorialnych lub też terytorialnych organów dowodzenia spełniali:

Wojewoda – (palatyn) – czyli ten, co woje wodzi, wódz, dowódca.[8] Funkcja ta pojawiła się w XI wieku i był to dowódca, któremu podlegały wojska na określonym terytorium.

Wojski – w okresie rozdrobnienia feudalnego zastępca kasztelana do spraw wojskowych, potem urzędnik czuwający nad bezpieczeństwem rodzin szlacheckich w czasie pospolitego ruszenia.[9]

Starosta – jest to ogólnosłowiańska nazwa „starszego", np. w grodzie lub wsi. W XII wieku w Czechach tytułem tym określano mianowanego przez panującego urzędnika lokalnego obdarzonego pełnią władzy na podległym mu terenie, z wyjątkiem prawa nadawania przywilejów.[10]

Hetman – (*staroniemiecki Hoeftman*: dowódca wojsk), z końcem XV wieku w Polsce to nazwa dowódcy wojsk zaciężnych mianowanego przez króla. Władza hetmana nad wojskiem była bardzo szeroka, od końca XVI wieku funkcjonowało w Koronie i na Litwie po dwu hetmanów: wielki i polny. W 1776 roku władza hetmana została poważnie uszczuplona na skutek utworzenia Departamentu Wojskowego Rady Nieustającej. Urząd hetmana przetrwał do 1795 roku.[11] Jeszcze w początkach XV wieku hetman nie oznaczał dostojnika, który z mocy samego urzędu był naczelnikiem siły

---

[7] Z. Gloger, *Encyklopedia Staropolska*, t. III, Wiedza Powszechna, Warszawa 1972, s. 23.
[8] Z. Gloger, *Encyklopedia Staropolska*, t. IV, Wiedza Powszechna, Warszawa 1972, s. 459.
[9] Tamże, t. IV, s. 461.
[10] Tamże, t. IV, s. 271.
[11] Zob., Góralski Z., *Rządy i godności w dawnej Polsce*, Warszawa 1983, s.66.

zbrojnej całego państwa, ale wodza, który dowodził taką liczbą wojska, jaką mu król do zastąpienia siebie powierzył. W bitwie pod Grunwaldem (1410 r.) Jagiełło mianował Zyndrama z Maszkowic, miecznika krakowskiego, hetmanem całej siły polskiej, tj.: pospolitego ruszenia i najemników. W kolejnych latach stanowisko hetmana odpowiadało stanowisku dzisiejszego dowódcy pułku. Dopiero w okresie Kazimierza Jagiellończyka 12-letnia wojna z Krzyżakami wpłynęła na rozwój hetmaństwa. Król, nie mogąc liczyć w dłuższych wojnach na pospolite ruszenie, musiał utrzymywać stale na swoim żołdzie pewną liczbę wojska, którą odpowiednio zmniejszał w czasie pokoju i rozbudowywał w czasie wojny. Dowodzili nim hetmani. Z czasem nastąpił podział na hetmanów: dowodzących wojskiem nadwornym króla, zależnych od marszałka dworu, i hetmana koronnego, który dowodził całością wojsk Korony. Polska, będąc obszarowo ogromnym krajem, ciągle narażona była na najazdy. Wówczas ustanowiono zastępcę hetmana koronnego. Powstało stanowisko hetmana polnego. Jego zadaniem stała się to obrona granic państwa, budowa zamków oraz przygotowanie miast do obrony, m.in. przez ich obwarowanie. W okresie wojen XVII wieku Sejm w 1609 roku ogłosił „artykuły wojenne", które dawały hetmanowi bardzo dużą władzę. Jego wyroki miały taką samą moc jak sejmowe i starostowie musieli je obowiązkowo wykonywać. Władzę hetmanów ograniczył dopiero sejm niemy w 1717 roku.[12]

Samo wojsko przechodziło w historii różne okresy. W zasadzie na początku naszej państwowości obowiązywało chłopów pospolite ruszenie, które wzmacniało drużyny księcia (króla). W związku z rozwojem feudalizmu i nadaniem przez książąt ziemi na prawie rycerskim zaczęła się przyjmować zasada obowiązku służby wojskowej z tytułu posiadanej ziemi. Znikało równocześnie pospolite ruszenie chłopów, pojawiały się natomiast obok drużyny księcia większe drużyny możnowładców. Chłopów rzadko powoływano do walki, obowiązani byli przede wszystkim do pracy nad umocnieniem grodów i pomocy w ich obronie. Dopiero Kazimierz Wielki w zjednoczonym państwie polskim (po okresie rozdrobnienia feudalnego XII – XIII w.) ujął organizację sił zbrojnych w normy prawne. Wszyscy posiadający ziemie obowiązani zostali stawić się na wojnę z pocztem zbrojnym, którego wielkość zależała od ilości posiadanych dóbr. Tworzyli oni pod-

[12] Por. Z. Gloger, *Encyklopedia Staropolska*, t. II, Wiedza Powszechna, Warszawa 1972 s. 248-252.

stawę pospolitego ruszenia szlacheckiego – chorągwie rodowe (złożone z członków tego samego rodu) i ziemskie (złożone z pomniejszego rycerstwa, wójtów i sołtysów). Mieszczan zobowiązano do obrony miast i dostarczania wozów na wyprawę. W okresie wojny polsko-krzyżackiej (1410 r.) częściowo funkcje dzisiejszego szefa sztabu generalnego spełniał król, u którego boku stała Rada Ośmiu, będąca niejako radą wojenną wykonującą różne funkcje o charakterze sztabowo-logistycznym. Rada Ośmiu tworzyła kolektyw dobrych specjalistów i doradców w sprawach ogólnopaństwowych i wojskowych.

Na przełomie XV i XVI wieku wobec postępujących przemian społeczno-gospodarczych oraz wprowadzenia broni palnej system pospolitego ruszenia szlachty okazał się przestarzały.

Zaczęto więc wprowadzać oddziały zaciężne złożone z zawodowych żołnierzy opłacanych przez skarb państwa. Na sejmie w 1562 – 1563 roku postanowiono przeznaczyć tzw. kwartę na utrzymanie stałego wojska. To wojsko, zwane kwarcianym, stało się odtąd trzonem Sił Zbrojnych Rzeczpospolitej. W 1652 roku przeprowadzono reformę, tworząc stałe wojsko. Rzeczpospolita utrzymywać miała odtąd wojsko według etatu określonego przez sejm. Sprawujący dowodzenie hetmani organizowali sztaby, w skład, których wchodzili: generał artylerii, generał piechoty, pisarz polny, strażnik wielki i polny, oboźni, kapitan wojskowy, sędziowie wojskowi, generał - audytor (prawnik), generał - prowiantmagister, naczelny chirurg, dowódca taborów armii.

Podczas powstania w 1794 roku Tadeusz Kościuszko dążył do zwiększenia liczby wojska, chcąc wykorzystać wszystkie siły narodu, a zwłaszcza masy chłopskie, przez powołanie pospolitego ruszenia, wybieranie rekrutów systemem kantonalnym (1 pieszy z 5 dymów, 1 konny z 50 dymów), tworzenie milicji i zaciąg ochotników (kosynierzy).

Największą zwycięską bitwą T. Kościuszki była obrona Warszawy trwająca od 12 lipca do 6 września 1794 roku. Decydującą rolę w tej bitwie odegrał lud warszawski, który pod osobistym dowództwem Kościuszki, według jego planów i pomysłów, rozbudował system umocnień obronnych. Po raz pierwszy użyto w Polsce w walkach ulicznych oddziałów piechoty sformowanych z ludu Warszawy. Piechota ta wykazała ogromną zaciętość w walce i inicjatywę. Wykorzystując znakomicie własny teren, dowiodła, co może zrobić w walce żołnierz, którego nie trzeba było pilnować w boju, który sam szuka przeciwnika.[13] Naród

[13] Por. J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby, tom I,* Wyd. MON, Warszawa, 1974 s. 340-341.

zdobył się na wielki wysiłek, jednakże brak broni i niechętna wobec powstania szlachta nie pozwoliły na wystawienie odpowiedniej armii.[14] Samolubstwo szlachty zniweczyło zryw narodu polskiego i doprowadziło do trzeciego rozbioru Polski oraz utraty niepodległości na 123 lata.[15]

W latach utraty państwowości polskiej następuje szybki rozwój środków dowodzenia ściśle związany z rozwojem techniki w państwach zaborczych. Do XIX wieku podstawowym sposobem przekazywania rozkazów był ustny rozkaz przełożonego lub pisemny przekazywany przez oficerów ordynansowych oraz umówione sygnały wzrokowe lub akustyczne. Terminowość zależała od „biegu konia lub posłańca". W związku z tym zaczęto wprowadzać inne środki, takie jak: rower, gołębie pocztowe, psy, aparaturę optyczną (reflektory), ruchome punkty obserwacyjne (drabiny), balony. Rewolucją techniczną stało się wprowadzenie telegrafu i telefonu do łączności między twierdzami, od połowy XIX do końca XIX wieku wypracowano zasady stosowania łączności przewodowej.

2.2. Polskie formacje terytorialne w XX i XXI wieku

Dalszy rozwój techniczny powoduje na przełomie wieków rozwój środków dowodzenia, które pozwalają na doskonalenie struktur sztabowych – dotyczy to oczywiście państw zaborczych, ale ma bezpośredni wpływ na tworzone w przyszłości polskie siły zbrojne, gdyż służą w nich oficerowie narodowości polskiej będący zalążkiem kadry wojska polskiego.

W początkach XX wieku oprócz lotnictwa burzliwie rozwija się łączność. Do wybuchu pierwszej wojny światowej pododdziały łączności wchodziły w skład wojsk inżynieryjnych. Wprowadzono jednolity system kierowania łącznością, wykorzystując środki techniczne (telegraf, radio, telefon), jak i też ruchome (łącznik pieszy, konny, rowerzysta, motocykl, samochód, samolot, gołębie pocztowe, tresowane psy). Bardzo często wykorzystywano łączność sygnalizacyjną (stacje i posterunki świetlne). Użycie telefonicznych, telegraficznych i radiowych środków oraz wypadki podsłuchu przez przeciwnika zmusiły wojujące strony do zasto-

[14] *Mały słownik historii Polski, wyd. IV*, Warszawa, Wiedza Powszechna 1967, s. 538-541.
[15] Por. T. Krakowski., *Koordynacja działań układu militarnego z pozamilitarnym przez terytorialne organy dowodzenia*, AON, Warszawa, 2001, s.27.

sowania szyfrów i powołania komórek szyfrowo-kodowych. Potrzeba pracy na mapach i duże ich zużycie w komórkach sztabowych powoduje powołanie służby topograficznej.[16]

Analiza materiałów naukowych[17] nasuwa uogólnienie, iż w Polsce, po pierwszej wojnie światowej, kwestie tworzeniem państwowości i sił zbrojnych były rozstrzygane równolegle z organizowaniem wojskowego podziału kraju i terytorialnych władz wojskowych. Uporządkowanie spraw organizacyjnych i struktury wewnętrznej terytorialnych organów dowodzenia oraz zapewnienia niezbędnych uzupełnień stanów osobowych jednostek wojskowych umożliwiło podjęcie rozbudowy wojska. Jako jednostki wykonawcze terenowych władz wojskowych występowały bataliony etatowe, a także oddziały wartownicze i jednostki garnizonu.

Dowództwa okręgów generalnych miały zatem w swej dyspozycji 37 batalionów etatowych i jeden półbatalion w Kobryniu oraz 9 batalionów wojsk wartowniczych i etatowych. Komendy garnizonów rozporządzały dwoma pułkami garnizonowymi, wykorzystywanymi w różnych okresach jako zalążki innych jednostek, przede wszystkim wartowniczych. Po jednym batalionie o charakterze wyłącznie wartowniczym miały również dowództwa poszczególnych okręgów wojskowych. Jednostki te, noszące numery macierzystych dowództw okręgowych, obejmowały od czterech (w dowództwie okręgu generalnego Pomorze i Grodno) do ośmiu kompanii (w dowództwie okręgu generalnego Kraków i Lwów).

Po wojnie 1920 roku w procesie przechodzenia sił zbrojnych na strukturę pokojową nastąpiły również istotne zmiany w podziale terytorialnym kraju. Dowództwom okręgów generalnych zmieniono nazwę i w miejsce dotychczasowych siedmiu okręgów utworzono dziesięć okręgów korpusów: I – Warszawa, II – Lublin, III – Grodno, IV – Łódź, V – Kraków, VI – Lwów, VII – Poznań, VIII – Toruń, IX – Brześć n. Bugiem, X – Przemyśl.

W obrębie każdego z okręgów korpusów stacjonowały trzy dywizje piechoty i przeważnie po jednej brygadzie kawalerii.

---

[16] Zob. J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby tom II,* Wyd. MON, Warszawa 1974 s. 379.

[17] Por. J. Sadowski, *Przygotowanie Centralnego Rejonu Przemysłowego Śląska do obrony w okresie międzywojennym.* WPH nr 4/1959, K. Pindel, *Obrona terytorialna w II Rzeczypospolitej*, Wyd. Bellona, Warszawa 1995, T. Krakowski., *Koordynacja działań układu militarnego z pozamilitarnym przez terytorialne organy dowodzenia,* AON, Warszawa 2001.

Dokonując przeglądu dostępnych materiałów[18] dotyczących źródeł tworzenia się oddziałów o charakterze terytorialnym można wnioskować, iż próby formowania formacji Obrony Narodowej (ON) były poczynione na Górnym Śląsku w 1929 roku.

Już w Polskim planie mobilizacyjnym „S", przewidziano utworzenie 8 batalionów rezerwowych, organizowanych przez śląską 23 DP. Inicjatorem formowania tych jednostek był ówczesny szef wydziału mobilizacyjnego w oddziale Sztabu Generalnego, ppłk Jan Jagmin-Sadowski. Zadaniem batalionów miała być bezpośrednia obrona terenu Śląska na spodziewanych kierunkach działania nieprzyjaciela.

Dalszy rozwój organizacyjny śląskich formacji ON nastąpił w 1931 roku. *„W związku z zaostrzającą się sytuacją w Niemczech, w zimie 1931/32 r. marszałek Piłsudski zorganizował w Krakowie 3-dniową odprawę dla wyższych dowódców, współpracujących w osłonie i obronie Śląska, z udziałem terenowego inspektora armii, dowódcy Krakowskiego Okręgu Korpusu i przedstawicieli Sztabu Generalnego [...]. Po przestudiowaniu zagadnienia osłony i obrany Centralnego Rejonu Przemysłowego Piłsudski wydał wytyczne organizacyjne*",[19] w myśl, których jednostki 23 DP miały zmobilizować 8-batalionową rezerwową brygadę piechoty (fortecznej).

W 1937roku brygadę typu fortecznego przekształcono w brygadę ON, przy czym z chwilą mobilizacji miała z niej zostać utworzona rezerwowa dywizja piechoty (55 DP), przeznaczona do bezpośredniej obrony umocnień śląskich. Po wkroczeniu wojsk niemieckich do Czechosłowacji śląska brygada ON została ujęta w tabelach mobilizacyjnych jako 55 DP.

Następnym krokiem w kierunku realizacji idei wojsk terytorialnych były memoriały płk Juliana Skokowskiego, inspektora szkolenia rezerwy przy pierwszym wiceministrze spraw wojskowych, dotyczące położenia wojskowego Pomorza.

Memoriał z 10 grudnia 1936 roku (pierwszy), opracowany przez zespół oficerów pod kierunkiem płk Skokowskiego, opisywał przypuszczalny przebieg wojny oraz

---

[18] Por. J. Sadowski, *Przygotowanie Centralnego Rejonu Przemysłowego Śląska do obrony w okresie międzywojennym.* WPH nr 4/1959, K. Pindel, *Obrona terytorialna w II Rzeczypospolitej*, Wyd. Bellona, Warszawa 1995.
[19] Zob. J. Sadowski, *Przygotowanie Centralnego Rejonu Przemysłowego Śląska do obrony w okresie międzywojennym.* WPH nr 4/1959, s. 241 i nast.

wskazywał na bardzo trudną sytuację polskiego Pomorza, wynikającą ze szczupłości znajdujących się tam sił.[20]

Rozpatrując położenie wojskowe, szczególnie w pasie przymorskim, autor widział możliwość sformowania jednej dywizji piechoty, złożonej z 9 batalionów, wystawionych przez powiaty położone najbliżej Gdyni. Na terenie tym mieszkało około 120 tys. mężczyzn w wieku od 15 do 49 lat. Odliczając dwa najmłodsze roczniki oraz Niemców, do dyspozycji pozostawałoby 90 tys. mężczyzn zdolnych do służby wojskowej.

Drugi memoriał płk Skokowskiego z 10 marca 1937 roku, w którym autor proponował utworzenie **batalionów ON** na Pomorzu w oparciu o Związek Strzelecki, Związek Rezerwistów (na Górnym Śląsku Związek Powstańców), a w województwach wschodnich **kompanii ON**, w oparciu o formacje Korpusu Ochrony Pogranicza.

Trafną opinię wyraził gen. Tadeusz Kutrzeba, który wskazywał w tym czasie na „niekosztowne" środki zwiększenia pogotowia obronnego kraju, pisząc: „*Aby wojska liniowe mogły skutecznie operować w osłonie, winny one być lokalnymi odwodami; natomiast lokalne formacje cywilno-wojskowe winny stanowić pierwszą przesłonę granicy*".[21]

W listopadzie 1936 roku Departament Piechoty Ministerstwa Spraw Wojskowych (MSWoj.) opracował metody formowania ON, przewidując zorganizowanie 14 batalionów. Nowa formacja miała dwa cele – interwencję na rynku bezrobocia oraz powiększenie sił zbrojnych.

Oddziały ON zorganizowano na początku stycznia 1937 roku, bazując na istniejących pułkach piechoty. W skład batalionu ON wchodziły dwie kompanie strzeleckie po 60 – 80 ludzi oraz kompania ciężkich karabinów maszynowych (ckm), licząca 60 ludzi w dwóch plutonach. Kompanie strzeleckie były jednolite, utworzone z rezerwistów lub przedpoborowych. W kompanii ckm podobne wymogi stawiano poszczególnym plutonom. Jednolitość stanu osobowego pododdziałów pod względem przygoto-

[20] Por. K. Pindel, *Obrona terytorialna w II Rzeczypospolitej*, Wyd. Bellona Warszawa 1995, s. 108, za CAW, *Akta Departamentu Piechoty Ministerstwa Spraw Wojskowych*, t. 22.
[21] T. Kutrzeba, *Studium nad możliwościami wojennymi Niemiec roku 1936,* WPH nr 3/1964, s. 284.

wania wojskowego stanowiła podstawowy warunek sprawnego przebiegu procesu szkolenia.[22]

Kadra dowódcza i instruktorska nowo formowanych batalionów wywodziła się z wyznaczonych oficerów i podoficerów macierzystego pułku oraz powoływanych rezerwistów. Organizacja w tym okresie batalionów przy pułkach piechoty była eksperymentem poprzedzającym akcję zakrojoną na szerszą skalę.

Równolegle w Głównym Inspektoracie Sił Zbrojnych (GISZ), jak i w MSWojsk. oraz jego departamentach przygotowywano zarządzenia i rozkazy, wprowadzające w życie organizację formacji ON. Zima 1936/1937 roku była okresem dużego bezrobocia i wzrostu napięcia w kraju, toteż z zainteresowaniem i niepokojem oczekiwano wyników podjętego eksperymentu. Po przeanalizowaniu wyników z przeprowadzonych kontroli w batalionach obrony narodowej Ministerstwo Spraw Wojskowych uznało eksperyment za udany.

Zarysowywały się też w tym okresie inne możliwości wykorzystania tej formacji, np. prowadzenia szkolenia wojskowego poborowych nie objętych poborem z uwagi na ograniczone etaty wojska oraz uzupełnienia wojska stałego formacjami typu milicyjnego.

Kolejnym argumentem zachęcającym do tworzenia z ON formacji wojskowej o charakterze terytorialnym były niskie koszty tego nowego rodzaju wojska.

W okresie, gdy istniała już w armii pełna świadomość konieczności modernizacji sprzętu i gdy przystąpiono do jej kosztownej realizacji, unikano zwiększania tzw. wydatków wegetacyjnych, a więc powiększania stanów liczbowych. Organizowanie formacji ON pozwalało na zmniejszenie tych kosztów. Ograniczały się one do wydatków na mundury, pewien nieznaczny zapas sprzętu taborowego oraz na ćwiczenia terenowe i manewry.

Zasadniczą obsadę personalną stanowiła kadra istniejącej już organizacji Wychowania Fizycznego i Przysposobienia Wojskowego (WF i PW), co nie pociągało za sobą nowych wydatków. Zarysowywała się więc koncepcja, mająca na celu stworzenie oddziałów mniejszych od dywizji, jednolicie dowodzonych, mogących wykonywać

[22] K. Pindel, *Obrona terytorialna...*, s. 109.

określone zadania bojowe, tj. lekkiej piechoty, której bataliony łączono by w ramach **brygady** lub **półbrygady**, uzbrojonych w broń ręczną, maszynową lekką i ciężką, granaty ręczne, granatniki i moździerze, broń przeciwpancerną i lub baterię armat.

Z chwilą połączenia w szeregach ON przedpoborowego z rezerwistami (również ochotnikami) na zasadach regionalnych mogły powstać oddziały wojsk terytorialnych, zwarte, bo składające się z sąsiadów, znające teren, związane uczuciowo z miejscową ludnością, od której mogły spodziewać się dużej pomocy w wykonywaniu zadań.

W ostatnich latach przed wojną ludność ziem zachodnich czuła już zagrożenie ze strony Niemiec. Mnożyły się prowokacje nadgraniczne, niepokojąco ruchliwa i butna stawała się niemiecka mniejszość, ożywiały się jej kontakty z Rzeszą. Aby wytworzyć atmosferę lepszego samopoczucia polskiej ludności zachodniego pasa nadgranicznego, należało wciągnąć do szeregów milicyjnych rezerwistów, dając im umundurowanie i ekwipunek już w czasie pokoju. Umundurowany żołnierz ON zarówno rezerwista, jak i młody, szkolący się ochotnik (często sąsiedzi), stawał na punkcie zbornym swojej kompanii – znajdującym się zawsze tam, gdzie mieścił się magazyn broni – i otrzymywał poza karabinem i nabojami: ładownicę, bagnet z żabką i łopatkę z pokrowcem oraz inny sprzęt wojskowy.

Późniejsza praktyka dowiodła, że zaalarmowane oddziały stawały w pełnej gotowości bojowej – kompania w 2–5 godzin, a batalion w 12–16 godzin. Niekiedy kompanie dojeżdżały na miejsce zbiórki koleją, autobusami lub samochodami ciężarowymi, doraźnie zmobilizowanymi.

O dalszym rozwoju ON jako odrębnej, terytorialnej formacji wojskowej zadecydowała pilna potrzeba prowadzenia szkolenia wojskowego poborowych nie wcielonych do jednostek ze względu na ograniczone etaty armii oraz znaczne nadwyżki rezerwistów, zwłaszcza piechoty i kawalerii, w stosunku do istniejących potrzeb mobilizacyjnych.

Po pierwszych doświadczeniach w organizowaniu formacji ON minister spraw wojskowych wydał 12 marca 1937 roku rozkaz o utworzeniu jednostek ON.[23] Treść rozkazu była jednak dość enigmatyczna i nie wyjaśniała wszystkich wątpliwości, jakie

[23] Por. K. Pindel, *Obrona terytorialna...*, s. 111, inne źródła podają datę 26 marzec 1937 r., S. Truszkowski, *Z dziejów organizacji formacji Obrony Narodowej w Siłach Zbrojnych II Rzeczypospolitej*, WPH z 1969 r., nr 3, s. 392.

pojawiały się w pierwszym okresie funkcjonowania ON. W związku z powyższym zorganizowano konferencję różnych komórek MSWojsk., której przewodniczył szef Departamentu Piechoty płk dypl. Bronisław Prugar-Ketling.[24]

Na posiedzeniu stwierdzono, że ON nie będzie stanowiła kontynuacji czy wyższej formy organizacji przysposobienia wojskowego, lecz będzie częścią składową sił zbrojnych. Ustalono, że w istniejącej sytuacji najlepszym byłby podział sił zbrojnych na wojska stałe, Korpus Ochrony Pogranicza i formacje terytorialne nazywane Obroną Narodową. Podstawy prawne służby w ON oparte zostały na ustawie o służbie wojskowej z 1933 roku,[25] z których wynikało, że w czasie pokoju mogli być powoływani do służby w szeregach ON:

- oficerowie rezerwy w ramach 36-tygodniowych ćwiczeń przewidzianych do odbycia w wojsku regularnym;
- podchorążowie rezerwy nie zakwalifikowani na podporuczników rezerwy w ramach 14-tygodniowych ćwiczeń, jako podoficerowie lub szeregowi rezerwy;
- podoficerowie rezerwy w tym samym wymiarze czasu;
- ochotnicy przeszkoleni w przysposobieniu wojskowym na zasadach ochotniczego zaciągu do wojska;
- rezerwiści zaliczeni do rezerwy bez przeszkolenia w armii stałej, na 14 tygodni;
- poborowi z cenzusem[26] z ponadkontyngentu (maturzyści), przeszkoleni w skróconym czasie w oddziałach szkolnych obrony narodowej;
- poborowi z ponadkontyngentu bez cenzusu, wcielani do obrony narodowej na okres służby czynnej (18 miesięcy), po 25 roku życia – tylko na 14 tygodni.

W ślad za rozkazem 12 marca 1937 roku Departament Piechoty wydał 12 czerwca 1937 roku wytyczne do organizacji ON. Zawierały one wszystkie dotychczasowe po-

---

[24] K. Pindel, *Obrona terytorialna* ..., s. 111, za CAW, *Akta Departamentu Piechoty*..., t. 22.
[25] Tamże., za *Dziennik Ustaw RP*, nr 60 z 1933 r.
[26] **Cenzus** – (łac. *census* = ocena), kwalifikacje obywatela ze względu na wiek, wykształcenie, majątek itp., stanowiące warunek korzystania z odpowiednich uprawnień lub przywilejów (w zakresie prawa wyborczego, służby wojskowej, administracji publicznej itp.), *Słownik wyrazów obcych PWN*, pod red. J. Tokarski, PWN, Warszawa 1980 s. 106.

stanowienia dotyczące tych oddziałów, wskazywały nowy sposób ich organizacji i szkolenia oraz podawały terminy realizacji postanowień.[27]

Do końca sierpnia 1937 roku zostało sformowanych 5 dowództw brygad, 3 dowództwa półbrygad i 28 batalionów. W brygadach obrony narodowej poza batalionami utworzono oddziały zwiadowców. Organizowanym brygadom ON przyznano 30 etatów oficerskich i 60 podoficerskich. Stanowiska oficerów łączności brygady, dowódców oddziałów zwiadowców, adiutantów i lekarzy batalionów, dowódców plutonów zostały obsadzone przez oficerów rezerwy. Podchorążowie rezerwy pełnili funkcję zastępców dowódców plutonów. Problem obsadzenia wyższych stanowisk dowódczych w brygadach i półbrygadach ON rozwiązano w ten sposób, że kierownicy okręgowych urzędów oraz inspektorzy WF i PW obok własnych obowiązków przejęli jeszcze funkcje dowódców w pododdziałach ON.

W niektórych wypadkach na dowódców brygad wyznaczano oficerów o dużym stażu liniowym (po dowodzeniu pułkiem). Duży nacisk położył Departament Piechoty na tzw. regionalizm, czyli ścisłe związanie z terenem, z którego miały się rekrutować oddziały ON. *„Jednostki Obrony Narodowej będą w zasadzie formacjami regionalnymi, uzupełniającymi się z zasobów osobowych tego obszaru, na którym zostaną utworzone. Jednostki Obrony Narodowej są zorganizowane w brygady i półbrygady. Brygady i półbrygady otrzymują nazwy regionalne (Pomorska, Śląską, Karpacka)".*[28]

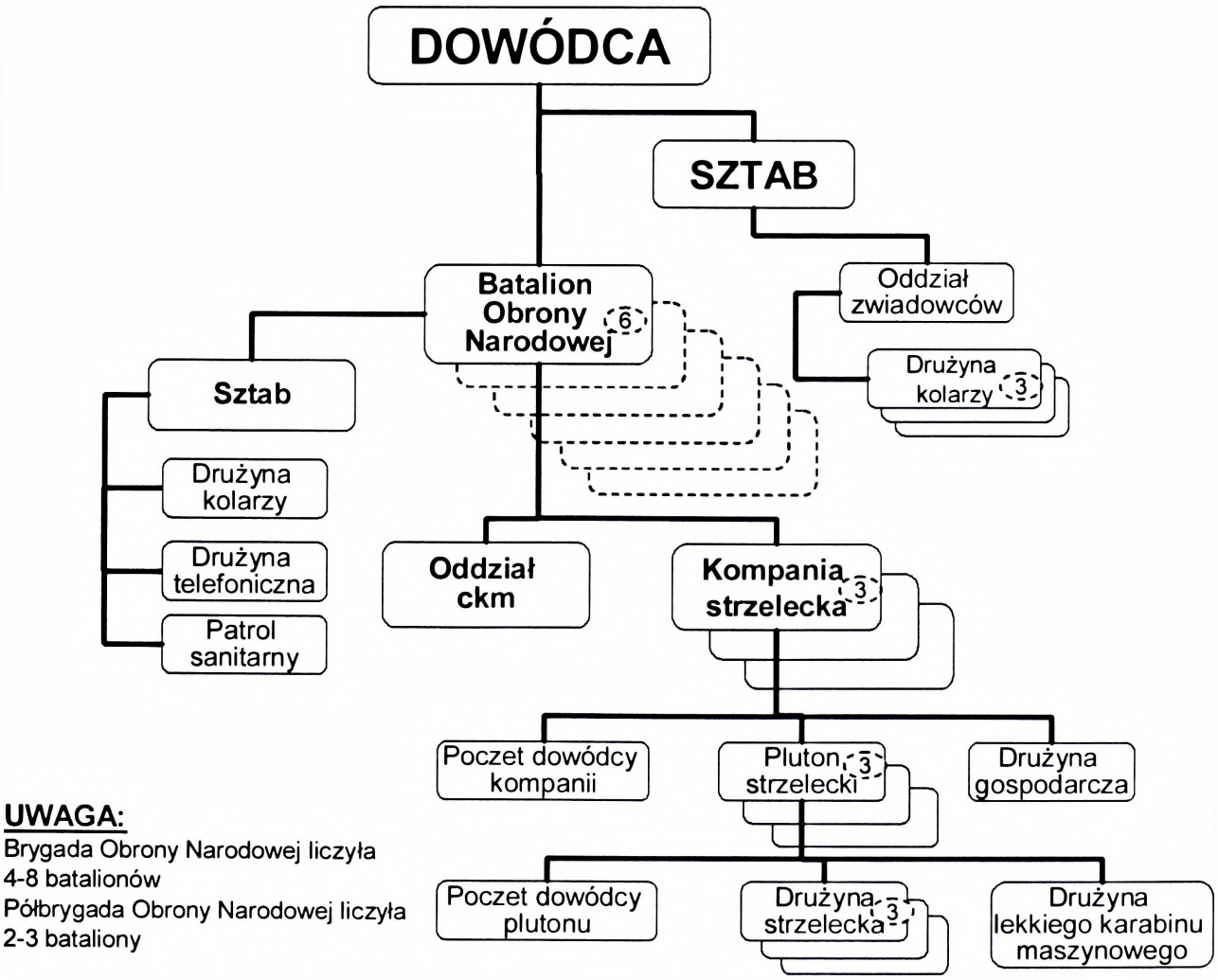
Ten regionalizm był wysoce istotnym czynnikiem wychowawczym i kształtującym morale oddziałów na wysokim poziomie.

Wiadomo, że regionalizm bardzo silnie wiąże wojsko ze społeczeństwem – wykorzystywano więc to zjawisko i np. w Morskiej Brygadzie Obrony Narodowej (MB ON) żołnierze nosili kotwicę na kołnierzach mundurów i płaszczy emblematy morskich oddziałów piechoty. Fakt ten zaakceptowany przez ministra spraw wojskowych wzmacniał więzi żołnierzy MB ON z batalionami strzelców morskich oraz podnosił ich prestiż w oczach społeczeństwa.

---

[27] K. Pindel, *Obrona terytorialna* ..., s. 112, za W. Kozłowski, *Wojsko Polskie 1936 – 1939. Próby modernizacji i rozbudowy,* Warszawa 1974, s. 126.
[28] Por. S. Truszkowski, *Z dziejów organizacji* ..., s. 397. cyt. za CAW, Akta Departamentu Piechoty..., t. 22

Z analizy opracowań źródłowych[29] wynika, iż: Departament Piechoty opracował etaty formacji ON i zgodnie z tymi założeniami w skład dowództwa brygady (lub półbrygady) wchodziło 2 oficerów zawodowych, 1 oficer rezerwy, 6 podoficerów zawodowych oraz 9 podoficerów lub szeregowców rezerwy. Etat przewidywał też 1 samochód osobowy oraz 2 konie wierzchowe. W brygadzie występowało od 4–8 batalionów strzeleckich ON, w półbrygadzie 2–3 bataliony. Batalion ON składał się z 3 kompanii strzeleckich i drużyny ckm, liczących łącznie 4 oficerów zawodowych, 12 rezerwy, w tym lekarz, 7 podoficerów zawodowych oraz 401 podoficerów i szeregowców rezerwy, 6 wozów parokonnych, 3 kuchnie polowe, 1 motocykl, 19 rowerów oraz 2 konie wierzchowe. Organizację brygady Obrony Narodowej w latach 1937–1938 przedstawia rysunek 2.2.1.



Rys. 2.2.1. Organizacja brygady Obrony Narodowej w latach 1937 – 1938
Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Pindel, *Obrona Terytorialna w II Rzeczypospolitej*, Wyd. Bellona, Warszawa 1995.

[29] Tamże. s. 397-398.

Wykonanie rozkazów o uruchomieniu pierwszej fazy organizacji ON napotkało różne trudności. W lipcu i sierpniu 1937 roku, kiedy najważniejsza była rekrutacja do oddziałów okazało się, że większość kadry zaangażowana była na obozach letnich WF i PW. Sytuację również utrudniał fakt, że był to okres żniw.

W sprawozdaniu departamentu piechoty opracowanym dla ministra spraw wojskowych 19 stycznia 1938 roku stwierdzono opóźnienia w realizacji wytycznych. Faktyczny proces organizacji kompanii i plutonów ON rozpoczął się dopiero późną jesienią 1937 roku. Od października do połowy grudnia 1937 roku w poszczególnych batalionach przeprowadzono zbiórki organizacyjne. Nie zapraszano na nie społeczeństwa, bo stan tych oddziałów pod względem organizacyjnym i wyposażenia nie zapewniał odpowiednich efektów propagandowych. Z tego względu ich pierwsza prezentacja publiczna odbyła się dopiero w styczniu 1938 roku.[30]

Stosunek społeczeństwa do nowo utworzonych oddziałów ON był bardzo zróżnicowany. W tych rejonach, gdzie odbyły się uroczyste zbiórki, przekonano się, że są to oddziały wojskowe i traktowano je życzliwie. W południowo-wschodniej części Polski stwierdzono wrogi stosunek ludności ukraińskiej do ON, podobnie również odnosiła się do niej mniejszość niemiecka na Śląsku i Pomorzu. Z tych względów we wschodniej Polsce początkowo nie formowano tych oddziałów. W maju 1938 roku uzgodniono i podano do wiadomości podległość inspekcyjną poszczególnych jednostek ON. Postanowiono przydzielić brygady i półbrygady tym generałom, którym miały one podlegać na wypadek wojny. Latem 1938 roku ON miała już taki skład organizacyjny, jaki przewidywano w założeniach pierwszej fazy jej organizacji. Oddziały utworzyły własny dobrze prosperujący system alarmowania. Na szczeblu brygady i batalionu nie odbiegał on od rozwiązań stosowanych w jednostkach wojska stałego. Pierwsza faza organizacji pododdziałów ON kończy się faktycznie dopiero na początku 1939 roku. Ostatnią zmianą było utworzenie II Cieszyńskiego batalionu ON i przesuniecie oddziału oświęcimskiego do brygady górnośląskiej. W sumie utworzono w tej fazie 5 brygad, 5 półbrygad, w tym 38 batalionów ON.[31]

---

[30] Por. K. Pindel, *Obrona terytorialna* ..., s. 114. za CAW, *Akta Departamentu Piechoty*..., t. 129/9.
[31] Por. K. Pindel, *Obrona terytorialna* ..., s. 129, za CAW, Akta GISZ, t. 302.4.266.

W *załączniku 1* przedstawiono strukturę organizacyjną jednostek ON w latach 1937 – 1938.

Konsekwentna analiza niezbędnych materiałów wskazuje, iż wiosną, 1939 roku przystąpiono do dalszej rozbudowy i unowocześniania brygad i półbrygad ON.

Według założeń planów rozwoju tych oddziałów, ustalonych w początkowym okresie ich istnienia, była to tzw. druga faza.

W marcu 1939 roku, tuż po ultimatum wystosowanym do rządu polskiego przez Niemcy, i przeprowadzeniu częściowej mobilizacji armii, zostali wezwani do Warszawy wszyscy kierownicy okręgowych urzędów WF i PW. Otrzymali oni rozkaz uruchomienia w krótkich terminach nowych oddziałów i pododdziałów ON, w wyniku czego powstały nowe brygady, półbrygady i bataliony.

Już w maju 1939 roku niektóre z nowo sformowanych batalionów ON zostały postawione w stan gotowości bojowej i otrzymały zadania w terenie, niezależnie od normalnego planu szkolenia, który przewidywał zgrupowanie na obozach w sierpniu i wrześniu. Powoływano oficerów rezerwy na ćwiczenia z oddziałami i aplikacyjne w sztabach dywizji. Przystąpiono do uzupełnienia braków materiałowych, przezbrajano bataliony w starą broń niemiecką, co było postępem, gdyż upraszczało zaopatrzenie w amunicję.

W okresie zagrożenia sformowano 52 nowe bataliony, powiększając w ten sposób szeregi ON ponad dwukrotnie, utworzono nowe brygady i półbrygady. W ten sposób MSWojsk. zorganizowało w momencie zagrożenia 17 związków lekkiej piechoty zdolnej do wykonywania pomocniczych zadań bojowych na mniej eksponowanych odcinkach oraz zadań osłony mobilizacji lub czasowej obrony ważnych punktów czy kierunków.

W kwietniu 1939 roku MSWojsk. ustaliło też formy organizacji ON, tworząc 5 typów batalionów:

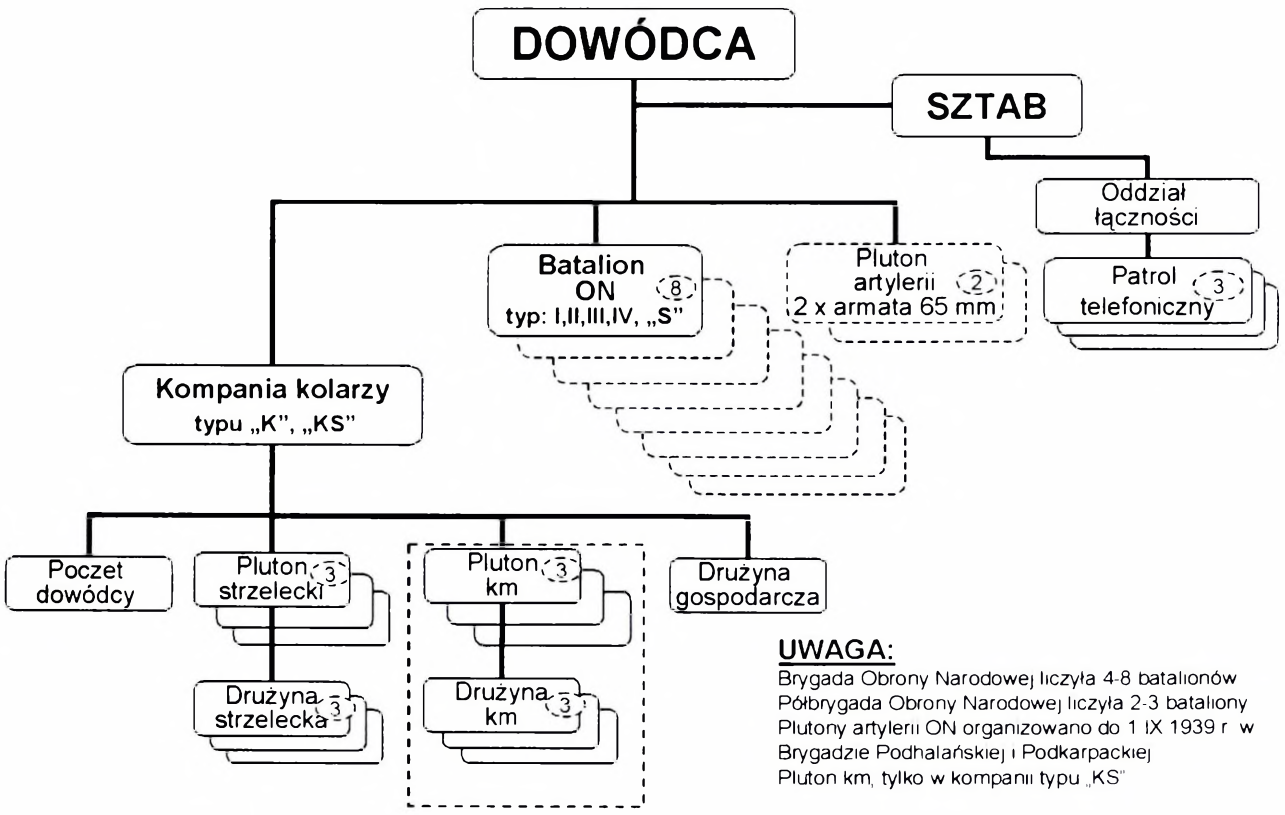
1. typ I – to batalion wartowniczy lub (tzw. etapowy); takich batalionów było 21, przeważnie formowanych na Podkarpaciu oraz na terenie województw wschodnich;
2. typ II i III – to najstarsze formacje ON, organizowane na terenach Śląska i Pomorza, łącznie 15 batalionów. Z 9 batalionów sformowano na Śląsku 55 DP

rezerwową oraz jeden pułk piechoty, przeznaczany do 21 DPG; 5 batalionów pomorskich II i III typu zastało włączonych do armii „Pomorze";

3. typ IV – występował najliczniej, w 1939 roku utworzono 45 takich batalionów;
4. typ „S"– sformowano jeszcze 3 bataliony posiadające po 18 ckm, plutonu dział przeciwpancernych oraz dwa moździerze piechoty (81 mm).[32]

Bataliony te były zgrupowane w 17 brygadach lub półbrygadach i obejmowały ogółem około 1600 oficerów i 50 tysięcy podoficerów i żołnierzy. Stan etatowy i wyposażenie tych oddziałów był zróżnicowany i uzależniony od regionu Rzeczypospolitej jak i typu batalionów wchodzących w ich skład.

Organizację brygady (półbrygady) Obrony Narodowej latem 1939 roku przedstawiono na rysunku 2.2.2.



Rys. 2.2.2. Organizacja brygady Obrony Narodowej latem 1939 roku
Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Pindel, *Obrona Terytorialna w II Rzeczypospolitej*, Wyd. Bellona Warszawa, 1995.

[32] J. Sadowski, *Przygotowanie centralnego rejonu przemysłowego Śląska do obrony w okresie międzywojennym* Warszawa, WPH 1959 nr 4, s. 251.

Koncepcja organizacji Obrony Narodowej, opracowana przez MSWojsk. nie znalazła jednak uznania w oczach generalnego inspektora sił zbrojnych, który w czerwcu 1939 roku wydał nową instrukcję zawierającą wytyczne użycia formacji ON.[33] Nie przewidywała ona łączenia batalionów ON w brygady, lecz zalecała używanie ich tylko do działań obronnych, i to u boku oddziałów regularnych.

Strukturę organizacyjną jednostek obrony narodowej latem 1939 roku przedstawia *załącznik 2.* Nowa instrukcja dopuszczała w nielicznych, specjalnych warunkach i tylko na okres przejściowy, tworzenie samodzielnych ugrupowań ON. Takie ujęcie zagadnienia równało się nakazowi likwidacji dowództw brygad, półbrygad i odbierało brygadom i półbrygadom ON cały rozmach ich organizacyjnego rozwoju.

W instrukcji zawarto informacje na temat poszczególnych typów batalionów, z wyraźnym wskazaniem, że bataliony typu II i III mają być używane jako bataliony piechoty. Bataliony typu IV są to bataliony piechoty – stwierdzała instrukcja GISZ – składające się z 3 kampanii, z których każda posiada po 3 plutony strzeleckie i drużynę karabinów maszynowych z 2 ckm. Dowódca batalionu IV typu dysponował również plutonem zwiadowców (na rowerach) i drużyną pionierów. Planowanych rusznic przeciwpancernych bataliony ON nie otrzymały przed wybuchem wojny.

W związku z podjętą decyzją władze wojskowe postanowiły związać bataliony ON z wielkimi jednostkami (brygadami, pułkami piechoty, ułanów itp.), oddziałami wydzielonymi oraz odcinkami obrony terenu. Miało to na celu zgranie batalionów ON z wojskiem oraz uzyskanie przez nie pomocy w szkoleniu.

Brak wyraźnej koncepcji użycia formacji ON oraz krańcowo różne poglądy Ministra Spraw Wojskowych i Generalnego Inspektora Sił Zbrojnych na ich przydatność doprowadziły do różnorodnego ich użycia w walce, w zależności od poglądów dowódców armii na wartość bojową brygad i batalionów ON. Najlepiej wywiązały się w walkach bataliony śląskie ON, pozostające od 1924 roku pod stałą opieką gen. Jana Sadowskiego.

W trakcie mobilizacji alarmowej wystawiły one całą 55 DP rezerwowej oraz 202 pp przydzielony do 21 DPG gen. bryg. Józefa Kustronia.

---

[33] K. Pindel, *Obrona Terytorialna...za Polskie Siły Zbrojne w drugiej wojnie światowej*, t. I, cz. 1, Londyn 1951, s. 303.

W armii „Kraków", do której weszły śląskie formacje ON, półbrygadę ON „Dąbrowa Górnicza" przekształcono na 204 pp, półbrygadę śląsko-cieszyńską na 202 pp, bataliony „Żywiec" i „Zakopane" wzmocniły 1 BG, batalion ckm „Chorzów" wszedł w skład grupy fortecznej płk W. Klaczyńskiego, batalion „Lubliniec" wzmocnił Krakowską BK, a batalion ON „Kłobuck"– 7 DP.

Przykładem innego wykorzystania formacji ON było użycie dużego zgrupowania batalionów sformowanych na terenie OK VII Poznań, liczącego 14 batalionów (13 typu IV, jeden typu „S"). Zostały one – wbrew instrukcji GISZ z czerwca 1939 roku, nakazującej „unikać zadań opóźniających, zwłaszcza na większej przestrzeni i w otwartym terenie" – użyte przez dowódcę armii „Poznań", gen. T. Kutrzebę, właśnie do zadań opóźniania. Działały one w terenie zupełnie otwartym i na dużej przestrzeni – z przedpola Poznania aż po Bzurę.

Wielkopolskie brygady i bataliony ON zostały początkowo podzielone między dywizje armii „Poznań" (14, 25, 26 DP). Tylko cztery z nich – „Kościan", „Leszno", „Rawicz" i „Koźmin" brały doraźny udział w walkach osłonowych Poznańskiej Brygady Kawalerii gen. bryg. R. Abrahama w rejonie Leszna.[34] W ten sposób sztab Wielkopolskiej Brygady Kawalerii, poza swymi jednostkami organicznymi, całym 55 pp, batalionem 68 pp, dywizjonem 14 pa, pociągiem pancernym, dowodził jeszcze czterema oddzielnymi batalionami ON. Do 26 DP, postawionej w stan gotowości bojowej w czasie pierwszej mobilizacji alarmowej (w marcu 1939 roku) i ugrupowanej na północnym skrzydle armii „Poznań", zostały przydzielone bataliony: „Kcynia", „Żnin", „Wągrowiec" i „Nakło". Miały one wykonywać zadania obrony na miejscu. 25 DP przydzielono batalion ON „Kalisz", „Ostrów", „Krotoszyn" – jako wzmocnienie pułków piechoty.[35] W sumie armia „Poznań" miała w swoim składzie dwa dowództwa brygady wraz z pododdziałami specjalnymi oraz czternaście batalionów ON.[36]

Generał T. Kutrzeba tak początkowo oceniał wartość formacji ON: *„Bataliony obrony narodowej były sformowane z doborowych rezerwistów narodowości polskiej. Były to oddziały mobilizowane na wzór milicji szwajcarskiej, jednak o dużo słabszym*

---

[34] S. Truszkowski, *Z dziejów organizacji* ..., s. 294.
[35] Por. *Wojna obronna Polski 1939 r. Wybór źródeł*, s. 429, Rozkaz Dowódcy 26 DP z 1 września 1939 r.
[36] Zob. K. Pindel, *Obrona terytorialna* ..., s. 255.

uzbrojeniu niż oddziały naszego wojska regularnego. Duch batalionów obrony narodowej był znakomity, chociaż wyszkolenie jeszcze surowe. Gdy wojna wybuchła, bataliony obrony narodowej były nieskonsolidowanym organizmem dla boju, ale cennym elementem jako uzupełnienie armii w czasie późniejszym. Szczególnie zupełny brak uzbrojenia przeciwpancernego, mała ilość broni maszynowej, brak taborów itp., uniemożliwiał użycie tego wojska w sposób dowolny. Trzeba było działać nim tylko na kierunkach drugorzędnych, w obronie na miejscu. W walkach ruchomych i przy silnych marszach musiała obrona narodowa mieć duże trudności".[37]

Z przeanalizowanej literatury wynika, iż w okresie osłony granicy i jeszcze po czterech dniach wojny, zgrupowania batalionów ON nie miały swych etatowych dowódców i były dowodzone przez sztaby dywizji, a nawet armii. W dniach 4-6 września większość poznańskich batalionów ON wyłączono ze składu brygad i dywizji armii „Poznań" i zgrupowano pod dowództwem płk Stanisława Siudy, tworząc straż tylną armii opuszczającą bez poważniejszych walk Wielkopolskę[38].

W armii „Pomorze" oddziały i pododdziały ON przydzielono różnorodnym formacjom, niekiedy prowizorycznie tworzonym dla łatania przysłowiowej dziury „*w worku pomorskim*", przed którego obroną przestrzegali jeszcze w latach dwudziestych francuscy doradcy.

Najbardziej racjonalnie została użyta w 1939 roku Morska Brygada ON. Gdynia stanowiła duże skupisko rezerwistów, istniały tu szerokie możliwości sformowania oddziałów ON. Utworzono z nich Morską Brygadę ON, w sile 5 batalionów, która odegrała w obronie Wybrzeża znaczną rolę. Na bazie dowództwa tej brygady powstało w 1939 roku Dowództwo Lądowej Obrony Wybrzeża, które przejęło cały ciężar organizacji obrony i walk toczonych na terenie nadmorskim.

Z uwagi na zagrożony garnizon, jakim była Gdynia, Morska Brygada ON otrzymała wyjątkowo dobry przydział zaopatrzenia: nowe karabiny polskiej produkcji i pełne, nowe umundurowanie. Społeczeństwo miasta, jak również i przedsiębiorstwa, fundowały, swej brygadzie ON karabiny maszynowe, granatniki i inny sprzęt oraz uzbrojenie. Była to lokalna akcja Funduszu Obrany Narodowej (FON).

---

[37] T. Kutrzeba, *Studium nad możliwościami...*, s. 46.
[38] Zob. K. Pindel, *Obrona terytorialna ...*, s. 219-220.

W operacjach wojennych bataliony ON, słabo wspierane przez nieliczną artylerię, brały udział wspólnie z batalionami piechoty morskiej w zaciętych bojach odwrotowych z dalekiego przedpola do wewnętrznego pierścienia obrony Gdyni, trwających do 19 września. Pierwszy i czwarty batalion ON walczyły na odcinku Kartuz, piąty batalion opierał się z powodzeniem do 12 września całemu pułkowi Grenzschutzu, opóźniając nieprzyjaciela na bagnistych terenach Redy.

Bataliony ON stopniowo topniały w walkach z Niemcami mającymi znaczną przewagę tak jeśli chodzi o artylerię, jak i lotnictwo. Jeszcze 15 września druga kompania pierwszego batalionu broniła wzgórza 40,2, wytrzymując ogień dwóch dywizjonów artylerii oraz koszące naloty niemieckich wodnopłatowców. Zmuszona ustąpić przed miażdżącą przewagą, cofnęła się na linię pierwszej kompanii batalionu.

Pod wpływem dalszej działalności przeważających sił nieprzyjaciela, a zwłaszcza bombardowań z powietrza i ognia artylerii, obrona uległa dalszej dezorganizacji. Walka nielicznych w porównaniu do sił niemieckich oddziałów lądowej obrony Wybrzeża trwała do całkowitego ich zniszczenia przez nieprzyjaciela.

We wrześniu 1939 roku oddziały Obrony Narodowej zapisały piękną kartę bojowej chwały. Okres walki, w których żołnierze tych oddziałów walczyli przeważnie w składzie pułków piechoty lub w obronie swoich miejscowości, wykazał, że mimo przestarzałego uzbrojenia byli oni w stanie nawiązać skuteczną walkę ze zdecydowanie przeważającym pod względem liczebnym i technicznym wrogiem.

Bataliony górnośląskie ON, stanowiące trzon 55 dywizji piechoty rezerwowej, osiągnęły taki stopień zdolności bojowej, że nie ustępowały bardzo dobrze wyszkolonej 23 Górnośląskiej DP i mężnie walczyły do 20 września 1939 roku. Również walki toczone przez Morską Brygadę Obrony Narodowej w składzie Lądowej Obrony Wybrzeża wykazały jej ogromną skuteczność bojową.

Właściwe wykorzystanie, sprawne dowodzenie i bohaterstwo żołnierzy tych formacji decydowało o patriotycznym wypełnieniu podstawowych zadań, szczególnie gdy bronili swoich miejscowości, domostw i rodzin.

Po przegranej wojnie obronnej z początkiem października 1939 roku przystąpiono do organizowania walki podziemnej.[39] W przedwojennych planach obronnych nie istniały prawdopodobne scenariusze działań na wypadek przegranej wojny i okupacji. Na terenach należących do Polski tworzyły się podziemne struktury państwa. Dotyczyło to zarówno struktur władzy państwowej, jak i wojskowej. Na mocy pełnomocnictwa otrzymanego od gen. Juliusza Romla komendantem głównym Służby Zwycięstwu Polski (SZP) został gen. Michał Karaszewicz-Tokarzewski, a jego szefem sztabu płk Stefan Rowecki (pseudonim: Grot). Przystąpiono do prowadzenia prac w dwóch kierunkach:

- budowy pionu wojskowego;
- budowy organizacji cywilnej, obywatelskiej, która wobec wojska byłaby politycznym reprezentantem społeczeństwa i stanowiłaby oparcie dla podziemnej armii.

Próbą zjednoczenia wszystkich sił, których celem była walka z okupantem stało się przekształcenie się w 1940 roku SZP w Związek Walki Zbrojnej (ZWZ). Ścierające się poglądy polityczne uniemożliwiły wspólne działanie i w 1942 utworzono Armię Krajową (AK). Statut ZWZ głosił, że jest to armia konspiracyjna podlegająca w całości, bez zastrzeżeń, każdemu legalnemu rządowi RP i Naczelnemu Wodzowi mianowanemu przez Prezydenta RP. Siły zbrojne na okupowanym terytorium RP (Armia Krajowa) operowały w sposób odpowiadający siłom obrony terytorialnej. Poszczególne jednostki były ściśle związane z terenem, w którym działały. Struktury armii podziemnej ciągle rozbudowywano i doskonalono organizacyjnie w czasie wojny, tworząc ostatecznie następującą sieć organizacyjną:

1. Komenda Główna,
2. Komenda Obszaru,
3. Komenda Okręgu,
4. Komenda Podokręgu,

---

[39] Por. *Państwo Podziemne, wybrane problemy*, pod red J. Marczaka, AON, Warszawa 1999, s. 17, za D. M. Lisiewicz, *Plan „Burza" wysiłek zbrojny Armii Krajowej 1944-1945*, IW Związków Zawodowych, Warszawa 1990.

5. Rejonowy Inspektorat,
6. Komenda Obwodu (Rejonu),
7. Komenda Placówki.[40]

Ten system pozwalał na pokrycie całego kraju rejonami odpowiedzialności. Skład i struktura pododdziałów bojowych wynikały z oceny sytuacji strategicznej zakładającej szybkie zakończenie wojny. Dlatego też przyjęto, że armia ta winna być głównie organizacja kadrową o wyselekcjonowanym składzie osobowym, dysponującą rozbudowanymi komórkami sztabowymi wszystkich szczebli i dobrze wyszkolonymi plutonami specjalnymi (głównie do akcji dywersyjnych na okres okupacji), a także plutonami bojowymi rozmieszczonymi na ważnych kierunkach operacyjnych (w gotowości do użycia). Z chwilą oddalenia się możliwości szybkiego zakończenia wojny (po klęsce Francji w czerwcu 1940 roku) Naczelny Wódz zalecił skadrowanie organizacji i ograniczenie walki zbrojnej, nastawiając się na długofalową konspirację. Jednocześnie podjęto próbę skupienia w ZWZ wszystkich działających w konspiracji organizacji. Strukturę kadrową organizacji armii podziemnej tworzyły:

- służba czynna (stanowiły ją sztaby i grupy dywersyjne i bojowe);
- rezerwa I i II rzutu (stanowiły ją organizacje bezpośrednio i luźno podporządkowane ZWZ).

W wyniku długo trwającej wojny nastąpił znaczący rozwój zespołów, służb i jednostek przeznaczonych do prowadzenia bieżących akcji bojowych.

To spowodowało, że założone wcześniej kadrowe jednostki organizacyjne służby czynnej przyjęły formę oddziałów rozwiniętych. Podstawową jednostką bojową był pluton w składzie do 50 ludzi wyposażonych w lekką broń strzelecką i sprzęt zdobyty na okupancie. Przedsięwzięcia organizacyjno-bojowe AK były dostosowane do dwóch wyraźnie wyodrębnionych etapów walki z okupantem, a mianowicie:

- konspiracyjnej walki bieżącej (wywiad, dywersja, akcje odwetowe i ochronne, propaganda) – plan „Wachlarz";

[40] Tamże, s. 17.

- powstania powszechnego – obejmującego przedsięwzięcia planowane w etapach wyzwalania kraju przez zachodnich sojuszników.

Ze względu na wydarzenia na froncie wschodnim (załamania się ofensywy niemieckiej w końcu 1943 roku) plan powstania powszechnego – wobec utraty warunków jego przeprowadzenia – zastąpiono nowym planem pod kryptonimem „Burza". Jednak niepomyślny dla Polski rozwój wydarzeń politycznych, które doprowadziły do niekorzystnych rozstrzygnięć przyczyniły się do załamania i tego planu.

Po zakończeniu wojny, gdy Polska znalazła się w strefie wpływów sowieckich i władze przejęli komuniści polscy, struktury AK zostały zdelegalizowane, a dowódców i żołnierzy prześladowano aż do połowy lat osiemdziesiątych.

Z tego też powodu w przez długie lata powojenne nie myślano o tworzeniu przy Ludowym Wojsku Polskim struktur wojsk terytorialnych, gdyż kojarzyło się to z odtwarzaniem Armii Krajowej i zagrożeniem dla spójności sojuszu ze Związkiem Radzieckim. Jednak wśród kadry oficerskiej LWP odradzały się koncepcje tworzenia w formule wojsk wewnętrznych jednostek o charakterze terytorialnym.

Zdaniem prof. Ryszarda Jakubczaka wspomniany okres charakteryzował się brakiem typowych jednostek obrony terytorialne.[41] Jednak pustkę tą wypełniły wojska obrony terytorium tzw. wojska wewnętrzne (do 1971 roku zbiorcza nazwa wojsk obrony wewnętrznej i wojsk ochrony pogranicza).[42] Głównymi twórcami systemu Obrony Terytorium Kraju (OTK) byli: Bolesław Chocha, Wojciech Jaruzelski oraz inni oficerowie Sztabu Generalnego Ludowego Wojska Polskiego. Podstawowym celem tworzonego systemu OTK (według założycieli) była: „*..konieczność przeciwstawienia się ewentualnym różnym formom zbrojnej napaści przeciwnika na obszar państwa i zapewnienia sprawności i żywotności funkcjonowania kraju...*".[43]

Z tego celu wynikały główne zadania:

- walka z siłami zbrojnymi przeciwnika dokonującymi uderzeń na obszar kraju;
- ochrona ludności, dóbr materialnych i kulturalnych narodu przed napaścią i skutkami uderzeń różnorodnych broni;

---

[41] R. Jakubczak, *Wojska obrony terytorialnej*, Wyd. Bellona, Warszawa 2001, s. 76.
[42] Tamże, s.98.
[43] B. Chocha, *Obrona terytorium kraju*, Wyd. MON, Warszawa 1974, s. 107.

- zapewnienie żywotności i sprawności funkcjonowania wszystkich dziedzin gospodarki narodowej i całego organizmu państwowego w warunkach napaści przeciwnika;
- utrzymanie bezpieczeństwa publicznego i porządku wewnętrznego (wg J.S. na froncie wewnętrznym[44]);
- stworzenie wojskom operacyjnym najdogodniejszych warunków do działania na froncie zewnętrznym.[45]

Zdaniem byłej kierowniczej kadry Ludowego Wojska Polskiego *„...działania związane z przygotowaniem struktur państwa i sił zbrojnych do działań w czasie przyszłej wojny budziły niechęć i podejrzliwość kierownictwa ZSRR i dowództwa Układu Warszawskiego...”*.[46] Zdaniem cytowanego autora w okresie zależności naszego państwa od Związku Radzieckiego wszelkiego rodzaju siły zbrojne podporządkowane były działaniom Układu Warszawskiego.

Analiza dokumentów wykazała, że o organizacyjnym podporządkowaniu oraz strukturze, uzbrojeniu i wyposażeniu oddziałów OTK przesądziły: charakter i zakres działań przewidzianych do wykonania w czasie wojny, możliwości ekonomiczne i techniczne państwa, ustalone systemy mobilizacji, dowodzenia i zaopatrywania, a także zadania realizowane w czasie pokoju.

Jak wykazuje analiza dokumentów źródłowych w składzie wojsk OTK występowały pułki i brygady piechoty OTK, a wyposażenie i uzbrojenie tych oddziałów było bardzo różnorodne tak pod względem ilościowym, jak i jakościowym.

Obok nowoczesnego uzbrojenia występującego w jednostkach obrony powietrznej kraju (OPK) i OTK Wojsk Lotniczych i Marynarki Wojennej tj. nowych systemów przeciwlotniczych, sprzętu łączności na potrzeby dowodzenia, a także nowego sprzętu inżynieryjnego, w jednostkach OTK wojsk lądowych występowały przesta-

---

[44] Tamże, s. 13,14. **Front wewnętrzny** – (pojęcie operacyjne wprowadzone przez B. Choche) „to część lub całość obszaru zaplecza (zapleczem było wszystko to, co znajdowało się poza strefą frontu zewnętrznego, przyt. J.S.), objęta działaniami bojowymi przeniesionymi poza strefę rontu zewnętrznego...”.
[45] Tamże, s. 13,14. **Front zewnętrzny** – (pojęcie operacyjne wprowadzone przez B. Choche uwzględniające linearny charakter działań bojowych) „to strefa, w której wojska walczących stron prowadziły działania bojowe.
[46] Zob. R. Dzipanow, *Obrona terytorialna*, Warszawa, Myśl Wojskowa 4/2003, s 257.

rzałe wzory uzbrojenia i sprzętu łączności za wyjątkiem stosunkowo nowego sprzętu przeprawowego i maszyn inżynieryjnych.

Brygada obrony terytorialnej centralnego lub okręgowego podporządkowania po mobilizacyjnym rozwinięciu liczyła około 3350 żołnierzy.

W jej składzie występowało:[47]

- dowództwo;
- sześć batalionów inżynieryjno-ratunkowych;
- batalion piechoty;
- pięć samodzielnych kompanii (saperów, chemiczna, łączności, kolejowa, medyczna);
- brygadowy punkt zaopatrzenia;
- warsztaty remontowe.

Pułki obrony terytorialnej (pOT) przeważnie występowały jako jednostki okręgowego podporządkowania, przeznaczone głównie do zadań ochronno-obronnych oraz inżynieryjno-ratunkowych. Mogły być w całości lub w części podporządkowane szefom wojewódzkich sztabów wojskowych. W ich skład na czas wojny wchodziły:

- dowództwo;
- dwa – trzy bataliony inżynieryjno-ratownicze (w każdym kompania inżynieryjno-ratownicza i techniczna);
- sześć – siedem samodzielnych kompanii (piechoty, łączności, saperów, chemiczna, medyczna, kolejowa);
- pododdziały zabezpieczenia i obsługi.

Struktury pokojowe BOT oraz pOT różniły się pod względem organizacyjnych od tych, które były przewidziane na wojnę.[48]

Z analizowanych dokumentów historycznych wynika, iż w brygadach i pułkach obrony terytorialnej podstawowym uzbrojeniem była broń strzelecka. W wyposażeniu

---

[47] Por. S. Waszkiewicz, *Obrona terytorium kraju (1962 – 1989) powód do dumy czy wstydu?* Myśl Wojskowa, 3/2003, s. 199-232, za [opr.] *Rozwój ludowego Wojska Polskiego w latach 1956 – 1980.* Dzieło II. Rozdział 3. *Rola, zadania i organizacja Wojsk Obrony Terytorium Kraju* (maszynopis w zbiorach WIH), s. 210-218.

[48] Tamże, s. 205. [wg.] Archiwum Wojsk Lądowych nr.2 (AWL nr 2), sygn. R-306 t. 29/90/1 (*Zarys historii Gdańskiego Pułku OT*), sygn. R-308, t. 932/66/11 (*Książka rozkazów dziennych Szczecińskiego pułku OT*), sygn. R-324, t. 17/89/5 (*Księga etatowa pułku OT m. Łodzi*).

znajdowały się również środki łączności radiowej i radiotelefonicznej, spycharki koparki, dźwigi, zestawy wiertnicze, elektrownie, zestawy rozpoznawania skażeń, piły spalinowe, zestawy do cięcia i spawania metali, sprężarki, motopompy pożarnicze, środki transportowe itp.

Organem kierowniczym w zakresie kierowania systemem OTK był organ polityczno-wojskowy: Komitet Obrony Kraju (KOK). W zakresie zadań obronnych KOK zlecał realizacje ich wojewódzkim, powiatowym i lokalnym komitetom obrony.

Jak wykazuje analiza publikacji i dokumentów historycznych, na początku lat sześćdziesiątych w okręgach wojskowych stworzono etat zastępcy dowódcy okręgu ds. OTK. W 1962 roku Sztab Generalny WP opracował „*Operacyjny plan obrony terytorium kraju*", w którym przydzielone zostały zadania obronne dla okręgów wojskowych. Uchwała KOK z dnia 16 listopada 1962 roku nakazywała zorganizowanie po jednej jednostce manewrowej typu pOT w każdym województwie i mieście wydzielonym stopnia wojewódzkiego.

W połowie 1963 roku zostały sformowane pierwsze pOT w okręgach wojskowych. Oddziały te posiadały strukturę kompanijną i liczyły 3 – 8 kompanii piechoty i pododdziałów wsparcia inżynieryjnego i zabezpieczenia. Jak wykazują analizowane materiały podporządkowanie, struktury i zadania pOT były najbardziej zbliżone do struktur i zadań współczesnych BOT. Oddziały te brały czynny udział w organizowanych ćwiczeniach i szkoleniach specjalistycznych podnoszących ich gotowość bojową. Podległość jednostek tak jak ich struktury ulegały permanentnym zmianom aż do początku lat dziewięćdziesiątych i wynikały z zasobności budżetowych i decyzji MON.

Istotną rolę w powszechnym przygotowaniu ludności do wykonywania zadań w systemie OTK było ścisłe współdziałanie podsystemu militarnego z niemilitarnym. Oddziały obrony terytorialnej wchodzące w skład podsystemu militarnego miały za zadanie ściśle współdziałać z oddziałami samoobrony[49] i organizacjami pozamilitarnymi (paramilitarnymi) i polityczno-społecznymi.

---

[49] **Oddziały samoobrony** – zorganizowane zespoły ludzi związanych ze sobą wspólnym miejscem zamieszkania lub pracy, tworzone początkowo na bazie terenowej obrony przeciwlotniczej (TOPL), a później Obrony Cywilnej (OC), przystosowane do wykonywania na swoim terenie zadań, mających na celu ochronę życia i mieni obywateli oraz majątku narodowego przed skutkami uderzeń bronią masowego rażenia [wg.] Z. Michalski, *Co zrobić z Obroną Cywilną*, Wiedza Obronna, 2/2002, s. 86-88.

W skład omawianych można zaliczyć takie organizacje, jak:

1. Milicja Obywatelska i Służba Bezpieczeństwa (MO) i (SB);
2. Terenowa Obrona Przeciwlotnicza (TOPL);
3. Obrona Cywilna (OC);
4. Liga Obrony Kraju (LOK);
5. Polski Czerwony Krzyż (PCK);
6. Ochotnicza Straż Pożarna (OSP);
7. Aeroklub PRL;
8. Ochotnicza Rezerwa Milicji Obywatelskiej (ORMO);
9. Polski Związek Krótkofalowców (PZK);
10. Ochotnicze Hufce Pracy (OHP);
11. Organizacje polityczne, kombatanckie i młodzieżowe (np. ZBOWiD, ZMS, ZMW, ZSP, ZHP itp.).[50]

Różnorodność wymienionych organizacji sprawia wrażenie, że każdy obywatel był zaangażowany w „dzieło obrony Ojczyzny", jednak szacunkowe oceny podawały, że około połowa obywateli w wieku od 16 – 60 roku życia była przeszkolona do działania na wypadek wojny. Wyjaśnieniem takiego stanu rzeczy jest to, iż jedna osoba mogła być członkiem kilku organizacji i była ewidencjonowania i wykazywana przez każdą z nich.[51]

Po zmianach w Europie w 1989 roku Polska znalazła się w nowej sytuacji. Jednocześnie z odzyskaniem niepodległości musieliśmy myśleć o samodzielnej obronie państwa (co powinno być rzeczą naturalną). Należy tu podkreślić, iż zawsze powinniśmy myśleć o swoim bezpieczeństwie w sposób planowy, a osoby odpowiedzialne za zmiany powinny być do tego przygotowane.[52]

Z analizy dokumentów i literatury źródłowej wynika, że tworzenie BOT w realiach III Rzeczypospolitej przebiegało zbyt wolno i w sposób wymuszony. Pierwszą jednostką obrony terytorialnej w III RP w Wojskach Lądowych utworzono 5 stycznia 1995 roku w Gdańsku. Nazwano ją 1. Brygada Obrony Terytorialnej im.

---

[50] B. Chocha, *Obrona terytorium kraju*, Wyd, MON, Warszawa1974, s. 243-259.
[51] Tamże, s. 246.
[52] *„Jeśli powierzymy administrację armii ignorantowi w sprawach wojennych, wtedy wprowadzimy tam chaos i frustrację wśród żołnierzy. Cała armia będzie kulała."* Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Helion, Warszawa 2004, s.41.

gen. Józefa Wybickiego (poprzednikiem tej brygady był Gdański pOT rozwiązany w 1990 roku i 7. Brygada Obrony Wybrzeża). W 1996 roku utworzono drugą jednostkę OT – nowo formowaną 7. Brygadę Obrony Terytorialnej w Łodzi (poprzednikiem tej brygady był Łódzki pOT, rozwiązany w 1989 roku).

W następnych latach tj. 1996 – 2001 na bazie likwidowanych jednostek operacyjnych i ośrodków szkolenia Wojsk Lądowych utworzono:

- 2. Mińsko-Mazowiecką Brygadę Obrony Terytorialnej im. gen. dyw. Franciszka Kleeberga w Mińsku Mazowieckim;
- 3. Zamojską Brygadę Obrony Terytorialnej w Zamościu;
- 14. Brygadę Obrony Terytorialnej Ziemi Przemyskiej im. Hetmana Polnego Koronnego Jerzego Sebastiana Lubomirskiego w Przemyślu;
- 22. Karpacka Brygadę Piechoty Górskiej Obrony Terytorialnej w Kłodzku;
- 23. Brygadę Obrony Terytorialnej w Gliwicach;
- 18. Brygadę Obrony Terytorialnej im. Edwarda Rydza-Śmigłego w Białymstoku.[53]

Proces zmian w oddziałach OT jest wciąż kontynuowany, z tendencją do stałego zmniejszania sił WOT. Aktualnie z wyżej wymienionych brygad rozwiązana została 7 BOT i 23 BOT, trwa przeformowywanie, 2 BOT na batalion specjalny (manewrowy) Żandarmerii Wojskowej. Problemem aktualnym staje się nowa formuła zawarta w strategii wojskowej RP, czyli Wojska Wsparcia Krajowego, w których składzie występują:

- Wojska Obrony Terytorialnej;
- Żandarmeria Wojskowa;
- Rejonowe Bazy Materiałowe;
- Administracja Wojskowa[54].

Rekapitulując powyższe rozważania na temat genezy powstania BOT, można wnioskować, iż: zagwarantowanie suwerenności oraz integralności terytorialnej jest podsta-

---

[53] Zob. S. Waszkiewicz, *Obrona terytorium kraju (1962 – 1989) powód do dumy czy wstydu?* Myśl Wojskowa, 3/2003, s. 223-224.
[54] *Strategia wojskowa Rzeczypospolitej Polskiej*, Szt. Gen. WP., Warszawa 2004, s. 23-24.

wowym zadaniem państwa. Wielu decydentów odpowiedzialnych za przyszły kształt sił zbrojnych nie bierze pod uwagę tworzenia sił obrony terytorialnej, bezpieczeństwo Polski upatrując jedynie w posiadaniu jednostek pancernych i zmechanizowanych lub też twierdząc, iż bezpieczeństwo zapewnia nam udział w Sojuszu Północnoatlantyckim.[55] Tymczasem już w 1832 roku przyszły geniusz strategiczny oraz feldmarszałek gen. Helmuth von Moltke pisał w swoim szkicu *„O Polsce"*: *„...biada temu narodowi, którego byt ma zależeć od układu, gwarancji, którego on w swej sile nie posiada"*.[56]

Słowa wielkiego feldmarszałka wypływające z doświadczenia i geniuszu niech będą przestrogą dla przyszłych pokoleń Polaków.

Wnioski:

Wykonane analizy literatury przedmiotu wskazują na ciągłość polskiego myślenia o samowystarczalności obronnej. Z przykrością należy zauważyć, że nasz kraj nie potrafi wyciągnąć odpowiednich wniosków z własnej historii. Polska była potęgą w czasach, kiedy miała gęstą sieć wojsk terytorialnych. W Średniowieczu, kiedy system wojskowy opierał się na podziale terytorialnym kraju, dla każdego agresora było wiadome, że nie sztuką jest wejść do naszego kraju – sztuką jest z niego wyjść.

Upadek Rzeczpospolitej rozpoczął się wraz ze zmniejszaniem wojsk tworzonych terytorialnie i postawieniem na wojska zaciężne, w tym oddziały z zagranicy.

Próba odzyskania niepodległości przy pomocy całego społeczeństwa przez Tadeusza Kościuszkę, który walcząc w USA, dostrzegł zalety użycia wojsk milicyjnych, nie powiodła się. Przyczyną okazał się brak przeszkolonych kadr. Kolejną próbą tworzenia wojsk terytorialnych były pododdziały Obrony Narodowej w okresie międzywojennym. Jednak użycie ich podczas drugiej wojny światowej przeważnie jako wojsk operacyjnych doprowadziło do szybkiego ich zniszczenia.

Dostrzegając jednak pozytywne działanie w koncepcji formowania brygad obrony narodowej w obliczu zagrożenia ze strony sąsiadów, można sformułować następujące wnioski:

---

[55] Wiele osób powołuje się tu na artykuł 5 Traktatu Waszyngtońskiego zapominając o artykule 3, który zobowiązuje do posiadania i utrzymania swojej indywidualnej (...) zdolności do odparcia zbrojnej napaści.
[56] H. v. Moltke, *O Polsce*, Wyd. Adiutor, Warszawa 1996, s. 11.

1. Decyzja o zwiększeniu wojska stałego przy użyciu niewielkich środków finansowych drogą zorganizowania jednostek terytorialnych pod nazwą Obrona Narodowa była w sytuacji międzywojennej Polski decyzją optymalną, a dla przyszłych pokoleń pouczającą.

2. Nie można się powstrzymać od refleksji, że błędne użycie brygad ON poprzez ich rozproszenie w armiach, szybkie wycofanie z rodzinnych obszarów i brak etatowych środków transportowych spowodowały, że wobec błyskawicznych postępów nieprzyjaciela siły ON szybko zużywały się w walce.

3. Dowództwa brygad były niezdolne do dowodzenia swymi pododdziałami ze względu na brak technicznych środków łączności, jak i fakt przydzielenia przez dowódców okręgów-korpusów pojedynczych batalionów do jednostek operacyjnych. Działania te były zgodnie z decyzją generalnego inspektora sił zbrojnych podjętą tuż przed wybuchem wojny. W trakcie działań wojennych Wódz Naczelny nie podjął żadnych decyzji, które by zmieniły wcześniejsze plany tj. plany przedwojenne.

4. Takie użycie batalionów Obrony Narodowej było sprzeczne z ich przeznaczeniem, prof. Ryszard Jakubczak określa to mianem zbrodnii.[57]

5. Potwierdzeniem tej tezy niech będzie stwierdzenie i pytania bez odpowiedzi zadane przez Jana Nowaka Jeziorańskiego – „*Kuriera z Warszawy*": „*...to nie sama klęska upokorzyła, ale brak jakichkolwiek planów. Jak działać w obliczu przegranej bitwy, która w obliczu miażdżącej przewagi nieprzyjaciela była przecież łatwa do przewidzenia? Jak ją opóźniać i co robić, by zadawać Niemcom jak największe straty i jakie przygotowania poczynić na wypadek zajęcia terytorium państwa?*".[58]

6. Doświadczenia z formowania brygad ON i wnioski z ich użycia w kampanii wrześniowej zasługują na przemyślane wykorzystanie.

---

[57] „Było niemal zbrodnią (Imperatyw strategiczny Naczelnego Wodza w wojnie Przeciwko Niemcom - przyt. S.J) w stosunku do wojsk ON – które nie dość, że nie były przygotowane do działań do innym niż własnym terenie, to na domiar złego wykorzystywano je w sposób manewrowy (do czego też nie były przeszkolone), nie dając im jakichkolwiek środków transportu i broni przeciwpancernej." R. Jakubczak, *Wojska obrony terytorialnej*, Bellona, Warszawa 2001, s. 97.

[58] J. Nowak Jeziorański, *Słoń i Jeż*, Wprost nr. 29, 19 lipca 1998, s. 22-23.

7. Analiza okresu okupacji w czasie drugiej wojny światowej skłania do zastanowienia nad brakiem zaplanowanych działań państwa w przypadku utraty suwerenności (państwowości). I w tym przypadku można odnieść się do wspomnianego wcześniej autora, który wskazuj, że: „*...Armia Krajowa mogła się stać siłą wielokrotnie większą, gdyby w planach wojennych przewidziano jej powstanie i wyposażenie...*”.[59]

8. Oznakami przedstawionej sytuacji niech będą następujące przykłady – wnioski na przyszłość wynikające z działań AK w czasie okupacji:

- brak zaplanowanego zachowania się sił pozostających w kraju w przypadku utraty niepodległości;
- brak wcześniejszego uświadomienia społeczeństwa o oczekiwaniach w zakresie pomocy dla armii podziemnej;
- niewystarczające przygotowanie ochotników (rezerwistów) do działania w strukturach wojskowych;
- armia podziemna wina mieć lidera, przywódcę niezwiązanego z żadną opcją polityczną, dowódcę o niezaprzeczalnym autorytecie w społeczeństwie;
- stanowiska dowódcze w oddziałach i pododdziałach powinni obejmować specjaliści żołnierze zawodowi odpowiednio przeszkoleni, posiadający pewną autonomię w działaniu i nie związani z ugrupowaniami politycznymi;
- wyposażenie i uzbrojenie powinno być wcześniej zgromadzone i przechowywane;
- w przypadku długotrwałych działań konieczne jest zapewnienie możliwości szkolenia kadry i żołnierzy do nowych warunków wojny;
- podstawowym wymogiem w zapewnieniu skuteczności walki zbrojnej z okupantem (a odstraszania w czasie pokoju) jest masowość formacji zbrojnych i tworzonych na bazie wojsk obrony terytorialnej i wojsk operacyjnych;
- podstawową formą walki zbrojnej z siłami okupanta sa działania nieregularne w masowej skali.

[59] Tamże, s 23.

9. Nasuwa się wniosek, że Polska powinna posiadać odpowiednio zorganizowany i funkcjonujący narodowy system obronności. Pomimo kilkuletniego członkostwa w Sojuszu nasze narodowe rozwiązania systemowe w zakresie organizowania narodowej zdolności obronnej wciąż wymagają dalszego doskonalenia i przemiany. Jest to szczególnie ważne, gdyż wspólne wykonywanie zadań, a co za tym idzie wspólne zaangażowanie sił, wymaga kompleksowej i skoordynowanej współpracy wszystkich członków Sojuszu Północnoatlantyckiego. Potwierdzeniem tego wniosku niech będzie cytat z wypowiedzi współczesnego autorytetu byłego doradcy prezydenta USA, naszego rodaka Zbigniewa Brzezińskiego, który na jednym ze spotkań w Krakowie stwierdził „*...bronić się należy własnymi siłami – jeżeli chcemy – by skutecznie bronili nas inni...*".[60]

10. Należy zauważyć, że słowa te wciąż nie straciły na znaczeniu i aktualności, a panująca powszechnie opinia, że mała armia zawodowa jest w stanie wywiązać się z nakładanych przez nasze państwo oraz NATO obowiązków, wydaje się błędna. Dobrze wyposażone, wysokomanewrowe siły operacyjne nie będą miały wystarczających możliwości do prowadzenia działań na terytorium własnego kraju, gdy nie będą posiadały odpowiednio zabezpieczonego otoczenia.

11. Jak wskazują doświadczenia historyczne, mała armia nie jest w stanie chronić naszego państwa.

12. Nie należy również zapominać o podjętych zobowiązaniach zapewnienia właściwych warunków do ewentualnego przyjęcia sił Sojuszu w ramach obowiązków państwa gospodarza. W przypadku agresji z zewnątrz obowiązkiem państwa-gospodarza jest wygenerowanie odpowiednich sił i środków do pełnienia określonych świadczeń na korzyść wojsk operacyjnych Sojuszu.

Dlatego też szczególnie istotną rolę w świetle powyższych rozważań odgrywają siły obrony terytorialnej i wchodzące w ich skład BOT, jako jeden z podstawowych atutów naszego kraju, które obok wojsk operacyjnych stanowią zasadniczy komponent systemu obronnego państwa.

---

[60] J. Nowak Jeziorański, *Słoń i jeż*, Wprost nr. 29, 19 lipca 1998, s. 22-23.

„To teoria decyduje o tym, co możemy zaobserwować"
(Albert Einstein)

3. SYSTEM DOWODZENIA – TEORETYCZNE UJĘCIE PROBLEMU

3.1. System – pojęcia podstawowe

Analizując ogólną teorię systemów, można wysnuć wniosek, iż teoria ta, tak jak każda inna, posługuje się zbiorem założeń i aksjomatów.[1] Podstaw teorii systemów możemy doszukiwać się w odległej historii. Grecki filozof *Arystoteles* (384 – 322 p.n.e) zaprezentował metafizyczną wizję naturalnego porządku w swej systematyce biologicznej.[2] Jego teologiczna, naturalna filozofia jest raczej zaawansowanym systemem myślenia. Bliższy naszym czasom sławny filozof *Fryderyk Hegel* (1770 – 1831) sformułował następujące twierdzenia dotyczące natury systemów:

- całość jest czymś więcej niż sumą elementów;
- całość określa naturę elementów;
- nie można zrozumieć elementów, studiując całość;
- elementy są dynamicznie połączone i wzajemnie zależne.

Według profesora Piotra Sienkiewicza już w 1964 roku Kenneth Boulding sformułował pięć postulatów, które muszą być uznane za punkt wyjścia do rozwoju nowoczesnej Ogólnej Teorii Systemów. Przedstawiają się one następująco:

- porządek, regularność i nieprzypadkowość są bardziej pożądane od nieładu, chaosu i przypadkowości;
- uporządkowanie świata doświadczalnego czyni go dobrym, interesującym i atrakcyjnym dla teoretyków systemowych;
- istnieje porządek w uporządkowaniu świata zewnętrznego lub doświadczalnego (porządek drugiego stopnia) – prawo rządzące prawami;

---

[1] **Aksjomat** – (gr. aksíōma aksiomatos). pot. prawda, twierdzenie uznane za oczywiste, prawdziwe, nie wymagające dowodów; pewnik. 2. log. sąd logiczny, który bez dowodu przyjmuje się jako prawdziwy w systemie dedukcyjnym; jedno z pierwotnych naczelnych twierdzeń systemu dedukcyjnego, z których wynikają wszystkie tezy, czyli twierdzenia pochodne; postulat. www.swo.pwn.pl.

[2] Por. P. Sienkiewicz i zespół, *Podstawy analizy i inżynierii systemów*, tom I, AON, Warszawa 2002, s. 44.

- ustanowienie porządku, kwantyfikacja i matematyzacja stanowią bardzo wartościowe wsparcie;
- poszukiwanie porządku i prawa wiąże się z poszukiwaniem empirycznych odnośników tych abstrakcyjnych pojęć.

Nieco odmienny punkt widzenia na **system** przedstawił profesor West Churchman,[3] który w 1971 roku scharakteryzował go następująco:

- system jest teleologiczny (celowy);
- działanie systemu może być określone;
- system ma użytkownika lub użytkowników;
- system jest osadzony w środowisku;
- system zawiera wewnętrzny ośrodek decyzyjny, który może zmieniać działanie elementów;
- system posiada projektanta, który troszczy się o jego strukturę i który może kierować działaniami ośrodka decyzyjnego i w rezultacie wpływać na końcowy wynik działania całego systemu;
- celem projektanta jest jak najlepsze dostosowanie systemu do potrzeb użytkownika;
- projektant zapewnia, do założonego poziomu – stabilność systemu.

Koncepcja projektanta przedstawiona przez profesora W. Churchmana, zdaniem profesora P. Sienkiewicza „*...może być interpretowana w sposób filozoficzny lub religijny. Niemniej jednak bardziej powszechną interpretacją jest postrzeganie projektanta jako człowieka – twórcy konkretnego systemu*" (np.: systemu dowodzenia BOT[4]).

Współcześnie panuje prawie całkowita zgoda co do właściwości ogólnej teorii systemów. Wybitni przedstawiciele ruchu systemowego, tacy jak: Ludwig von Bertalanffy (1955), Joseph Litterer (1969) oraz inni sformułowali główne tezy teorii systemu:[5]

---

[3] Tamże, s. 46.
[4] Zdaniem autora dysertacji.
[5] Tamże, s. 46.

- **Holizm.**[6] Własności holistyczne, niemożliwe do wykrycia przez analizę, powinny być możliwe do określenia w systemie;
- **Wzajemne powiązanie i wzajemna zależność obiektów i ich cech.** Niepowiązane i niezależne elementy nie mogą stanowić systemu;
- **Celowość.** Reakcje wewnątrz – systemowe muszą skutkować osiągnięciem określonego celu, stanu końcowego lub zmierzaniem do stanu równowagi;
- **Proces transformacji.** Wszystkie systemy, jeżeli mają osiągnąć cel, muszą przekształcać wejście na wyjście;
- **Wejście i wyjście.** W systemach zamkniętych liczba wejść jest trwale ustalona, w systemie otwartym dozwolone tworzenie dodatkowych wejść.
- **Entropia.**[7] Jest to wielkość wyrażająca ilość nieładu lub przypadkowości w każdym systemie. Systemy nieożywione zmierzają w kierunku nieładu, pozostawione samym sobie trącą wszelką inicjatywę i przekształcają się w bezwładną masę. W tym stanie ich entropia jest największa. System żyjący może, w skończonym przedziale czasu, odwrócić ten nieodwracalny proces, importując energię z otoczenia.
- **Regulacja.** Dla osiągnięcia celu ***współdziałające***[8] w ramach systemu obiekty muszą być w pewien sposób regulowane. Regulacja zakłada wykrywanie i korygowanie niezbędnych odchyleń. Dlatego sprzężenie zwrotne jest warunkiem efektywnego nadzoru. Typowe otwarte systemy trwające znajdują się w stabilnym stanie równowagi dynamicznej.
- **Hierarchia.** Systemy są całościami składającymi się z mniejszych podsystemów. To zagnieżdżanie się jednych systemów w drugich wynika z hierarchiczności.

---

[6] **Holizm** – (*gr. holos* = cały) 1. pogląd według którego zjawiska należy ujmować całościowo i organicznie. *Słownik Wyrazów Obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 283.

[7] **Entropia** – (od gr. *entrop & eukos* - zwrócenie się, obrót), 1.w termodynamice statystycznej i teorii informacji: miara nieokreśloności i stopnia nieuporządkowania elementów i stanów znajdujących się w pewnym zbiorze. *Elektroniczny Słownik Wyrazów Obcych*, PWN, Warszawa 2001.

[8] **Współdziałanie** – (socjol.) stosunek społeczny polegający na wspólnym działaniu i pomocy wzajemnej w osiągnięciu danego celu, *Encyklopedia Popularna PWN*, PWN, Warszawa 1996, s. 957.

- **Różnicowanie.** W złożonych systemach wyspecjalizowane jednostki wypełniają wyspecjalizowane funkcje. Jest to cechą wszystkich złożonych systemów i może być także nazywane specjalizacją lub podziałem pracy.
- **Równofinalizm i wielofinalizm.** Systemy otwarte mają wiele równoważnych, alternatywnych metod służących osiągnięciu tego samego celu (dywergencja[9]) lub przy określonych warunkach początkowych, określają różne i wzajemnie wykluczające się cele (konwergencja[10]).

Z przedstawionych tez wynika, że mogą one być użyte w różnorodnych obszarach zastosowania. Na potwierdzenie tego wartą zacytowania jest charakterystyka Ogólnej Teorii Systemów dokonana przez jej twórcę Ludwig von Bertalanfly w 1967 roku: „*Piękno teorii systemów polega na jej psychofizycznej neutralności, co oznacza, że pojęcia i modele mogą być stosowane w zarówno do zjawisk materialnych jak i niematerialnych*".[11] Analiza wybranych pozycji polskojęzycznej literatury z dziedziny teorii systemów wykazała, iż termin **system** postrzegany jest przez wielu naukowców w sposób subiektywny.

Jak określa profesor Piotr Sienkiewicz: „*Systemem nie jest coś co może być zaprezentowane obserwatorowi. Jest to coś, co ma być przez niego rozpoznane. Znacznie często określone słowo, nie odnosi się do rzeczy realnie istniejącej, a raczej do sposobu organizacji naszych myśli o świecie rzeczywistym*".[12]

Na potwierdzenie tej tezy wybrane definicje najbardziej zbliżone (zdaniem autora) do rozpatrywanego problemu przedstawia tabela 3.1.

---

[9] **Dywergencja** – (niem. *divergenz*, fr. *divergence)*, utworzone od *convergence* jako jego przeciwieństwo, rozbieżność, powstawanie rozbieżności, *www.swo.pwn.pl*

[10] **Konwergencja** – (ang., fr. *convergence*) - zbieżność, tworzenie się jakichś zbieżności, *www.swo.pwn.pl*

[11] P. Sienkiewicz i zespół, *Podstawy analizy i inżynierii systemów, tom I*, AON, Warszawa 2002, s. 48.

[12] Tamże, s. 48.

Tabela 3.1.

WYBRANE DEFINICJE OKREŚLAJĄCE SYSTEM

Lp.	Treść definicji	Autor/ Publikacja
1.	**System** (fr. *système*, z gr. *sýstēma ~ atos*, zestaw), układ elementów mający określoną strukturę, stanowiący logicznie uporządkowaną całość.	(*www.swo.pwn.pl*).
2.	**System**, uporządkowany wewnętrznie układ elementów mający określoną strukturę (całość); zespół zasad organizacyjnych norm i reguł obowiązujących w danej dziedzinie.	(*Encyklopedia Popularna PWN*).
3.	**System** jest to kompleks elementów znajdujących się we wzajemnej interakcji	(*L. von Bertalauffy*).
4.	**System** jest wzajemnie powiązanym zespołem elementów funkcjonujących jako całość	(*Ricky W. Griffin*).
5.	**System** jest to zbiór obiektów wraz z relacjami między nimi i między ich właściwościami	(*A. Hall*).
6.	**System** jest to zorganizowana ilość elementów powiązanych wzajemnie i pełniących określone funkcje	(*S. Beer*).
7.	**System** jest to zespół obiektów i czynności, mający cztery podstawowe cechy charakterystyczne - *treść, strukturę, łączność i sterowanie*	(*P. Rivett i R. Ackroff*).
8.	**System** (*gr. systema*) oznacza połączenie, całość. System jest to pewna całość tworzona przez określony zbiór elementów i relacji między nimi, rozpatrywana z określonego punktu widzenia.[13]	(*T i K. Jajuga, . K.i S. Wrzosek*).

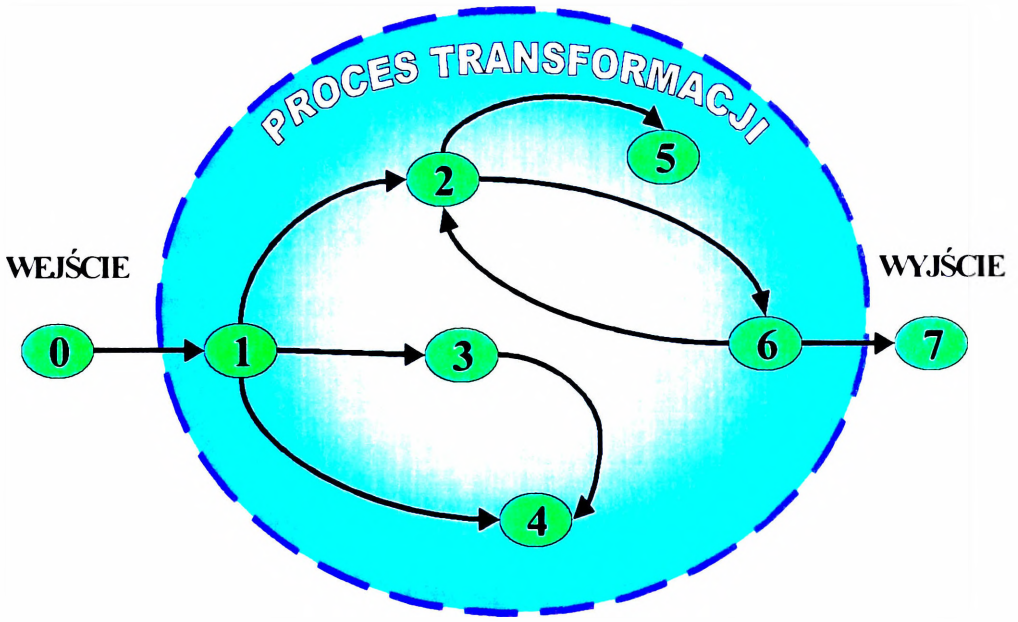
Przystępując do analizy przedstawionych w tabeli 3.1.1. definicji, można za profesorem. Józefem Michniakiem zidentyfikować ich cechy wspólne, takie jak:

- system jest zespołem powiązanych elementów;
- system jest związany z otoczeniem;
- system może być elementem systemu wyższego rzędu;
- element systemu może być systemem niższego rzędu.[14]

[13] T i K. Jajuga ; K. i S. Wrzosek , *Elementy teorii systemów i analizy systemowej*, AE, Wrocław 1993, s.10.
[14] J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003, s.21.

Jedną z możliwości przedstawienia struktury systemu może być zobrazowanie go za pomocą grafu. Ogólną strukturę systemu przedstawiono w postaci wierzchołków i łączących je łuków. Przy tym wierzchołkami grafu są elementy systemu, a łukami występujące między tymi elementami sprzężenia.[15]

Przykład grafu będącego graficzną ilustracją systemu zawiera rysunek 3.1.1.



Rys. 3.1.1. Graficzna ilustracja systemu

Źródło: J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk,* AON, Warszawa 2003, s. 24

Sprzężenia między elementami są zilustrowane łukami, przy czym strzałka wskazuje na kierunek oddziaływania.

Autor przyjmuje za T. i K. Jajugą i K. i S. Wrzoskiem, że aby zdefiniować system, należy określić:

- elementy systemu;
- elementy otoczenia systemu;
- istotne relacje między elementami;
- istotne relacje systemu z jego otoczeniem.

Kontynuując rozważania, za profesorem Józefem Michniakiem, zauważyć należy, że nie mniej ważnym pojęciem, któremu trzeba poświęcić uwagę, jest również złożoność systemu. Mówiąc o złożoności systemu, bierzemy pod uwagę liczbę, kierunek

[15] Tamże, s.24.

oraz natężenie sprzężeń między elementami. Z przytoczonej wcześniej definicji systemu wynika, że wszystkie jego elementy są powiązane; to znaczy, że w systemie nie istnieje element, który nie jest powiązany przynajmniej z jednym z pozostałych elementów.

W systemach dynamicznych, a takim jest system dowodzenia, każdy element i każde sprzężenie mogą się znaleźć w różnych stanach.[16]

Załóżmy, że:

q – liczba stanów, w jakich mogą znaleźć się elementy systemu;

r – liczba stanów, w jakich mogą się znaleźć sprzężenia systemu.

To w takim przypadku złożoność systemu jest określana przez liczbę dopuszczalnych stanów systemu i jest ona równa:

$$Z = q^n r^k$$

gdzie:

Z – złożoność systemu;

n – liczba elementów systemu;

k – liczba sprzężeń.

Istniejące systemy mogą być klasyfikowane według różnych kryteriów uzależnionych od poglądów wybranych teoretyków. Aby przybliżyć klasyfikację, przedstawione zostaną niektóre z nich.

Przyjmując za kryterium *liczbę elementów* występujących w systemie wyróżniamy:

- system mały zawierający przeliczalną liczbę elementów;
- system wielki zawierający niepoliczalną (lub trudną do zdefiniowania) ilość elementów.

Według kryterium *stanów systemu* możemy zidentyfikować:

- system prosty: $k = n - 1$;
- system złożony: $n - 1 < k < n(n - 1)$;
- system szczególnie złożony: $k = n (n - 1)$.

Przy założeniu, że: „n" liczba elementów systemu, a „k " liczba sprzężeń pomiędzy elementami systemu.

---

[16] Tamże, s.26.

Stosując kryterium **powiązania z otoczeniem,** wyróżnia się systemy:

- system zamknięty, który nie prowadzi wymiany z otoczeniem, nie ma wejścia ani wyjścia.
- system otwarty, prowadzi wymianę z otoczeniem.

Biorąc pod uwagę kryterium **zmiany w czasie istnienia systemu,** wyróżnia się:

- system statyczny, który nie ulega zmianom w czasie.
- system dynamiczny, podlegający zmianom w czasie swego istnienia.

Uznając możliwość **przewidywania zmian w czasie,** można wyróżnić:

- system deterministyczny, w odniesieniu do którego można przewidzieć jego przyszły stan;
- system probabilistyczny, w którego przypadku można tylko przewidywać prawdopodobieństwo przyszłego stanu.

Na podstawie posiadanej wiedzy i treści definicji występujących w analizowanej literaturze przedmiotu w dysertacji przyjęto definicję systemu zawartą w publikacji profesora Józefa Michniaka, która zdaniem autora najbardziej oddaje charakter rozpatrywanego problemu:

> „**System** jest to wyodrębniony zbiór elementów (materialnych lub abstrakcyjnych), wzajemnie powiązanych, rozważany jako całość z określonego punktu widzenia, mający przy tym takie właściwości, których nie posiadają jego elementy"
>
> Józef Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003, s.21.

3.2. Brygada obrony terytorialnej jako system

Współczesne społeczeństwo to społeczeństwo zorganizowane. Organizacje towarzyszą człowiekowi przez całe życie; kształtują jego mentalność, sposób postrzegania świata, aspiracje i przyzwyczajenia. W starożytnej grece słowo ***organon*** oznacza narzędzie, narząd. Organizacje są narzędziami osiągania celów w różnych dziedzinach ludzkiej aktywności, splotami różnych działań mających przynieść określony skutek. Relacje pomiędzy tymi działaniami nie mogą być przypadkowe, lecz upo-

rządkowane, ukierunkowane przez wyobrażenie tego skutku i sposobów, za pomocą których możemy go osiągnąć.[17]

W wyniku przeprowadzonej analizy wybranej literatury wybitnych twórców polskiej szkoły prakseologicznej[18] wyróżnić można trzy znaczenia pojęcia ***organizacja***: rzeczowe, atrybutowe i czynnościowe.

Znaczenie rzeczowe znajduje odzwierciedlenie w następującej definicji: organizacja to „*pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości*".[19] Bazując na przedstawionej definicji Jan Zieleniewski, zamiast pojęcia organizacja w znaczeniu rzeczowym, stosuje termin wyróżniający „rzecz zorganizowana".[20] Rzeczowe podejście do problemu organizacji prezentuje Marcin Bielski, przytaczając w swej pracy[21] definicje Charlesa Agryrisa, który ujmuje organizację jako „*wielość części, z których każda dąży do osiągnięcia szczegółowego celu i które to części utrzymują się dzięki wzajemnym powiązaniom, przystosowując się jednocześnie do środowiska zewnętrznego i przez to utrzymując stan wzajemnego powiązania części*". Kolejną wymienioną jest definicja Amitaia Etzioniego przedstawiająca organizacje jako „*jednostki społeczne, lub grupy ludzi, rozmyślnie tworzone i przekształcane dla realizacji określonych celów*".

Znaczenie atrybutowe zostało przyjęte przez J. Zieleniewskiego, który wyprowadzając określenie organizacji z definicji Tadeusza Kotarbińskiego uważał, że jest to „*pewien szczególny rodzaj stosunków części do siebie i do złożonej z nich całości*".[22] Interpretacja ta podkreśla cechy złożonej całości, inaczej cechy rzeczy zorganizowanej, jej atrybuty, w tym przypadku „szczególny rodzaj stosunków".

Znaczenie czynnościowe odnosi się do czynności organizowania. W ujęciu tym organizacja to tworzenie lub przekształcanie zorganizowanych całości. Podkreślić

---

[17] Por. J. Szczupaczyński *Anatomia zarządzania organizacją*, MSzM, Warszawa 1998, s. 7.
[18] Por. T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław, 1965., J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1976.
[19] T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1965, s. 75.
[20] J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976, s. 271.
[21] M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, UŁ, Łódz 1996.
[22] J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1976, s. 50.

należy, że znaczenie czynnościowe nie można utożsamić z wszystkimi czynnościami, które w języku potocznym są zastępowane terminem „organizacja".

W przedstawionym ujęciu prakseologicznym definicje mają charakter celowościowy, gdyż cel lub cele są z góry określone, a tworzenie organizacji ma umożliwić realizacje założonych celów. Cele determinują również strukturę organizacji i kierunek jej działań. Przedstawiona interpretacja nie zwraca jednak uwagi na obustronności relacji między całością a tworzącymi ją elementami (podsystemami). Niewystarczająco akcentuje fakt, że nie tylko elementy powinny przyczyniać się do powodzenia całości, ale też całość powinna przyczyniać się do powodzenia swych elementów, czyli do istnienia i rozwoju organizacji niezbędna jest wzajemność świadczeń i korzyści (tzw. teoria równowagi organizacyjnej).

Jako podstawowe elementy każdej organizacji możemy wyróżnić (rys. 3.2.1.):



Rys. 3.2.1. Organizacja jako system
Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Szczupaczyński *Anatomia zarządzania organizacją*, MSzM, Warszawa 1998, s. 8

- cele i zadania;
- personel;
- zasoby materialne i niematerialne;
- strukturę.[23]

[23] Zob. J. Szczupaczyński *Anatomia zarządzania organizacją*, MSzM, Warszawa 1998, s. 7.

Przedstawione elementy składowe organizacji jako systemu nie funkcjonują w próżni. Organizacja działa w określonym otoczeniu, z którym jest związana licznymi wejściami i wyjściami. Otoczenie zaś określają warunki, w których organizacja istnieje oraz obiekty jednostki i grupy, z którymi system wchodzi w interakcje.

Otoczenie nieustannie oddziałuje na organizację, jednocześnie pozostaje pod jego wpływem.[24] Poprawność przebiegu realizowanych przez organizację procesów zależy także od otoczenia. Najogólniej ujmując, otoczenie można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne.

Otoczenie *zewnętrzne* składa się z dwóch warstw: jednej zwanej otoczeniem *ogólnym* i drugiej zwanej otoczeniem *celowym*.

Otoczenie *wewnętrzne* są to warunki i siły działające wewnątrz organizacji, natomiast na otoczenie *zewnętrzne* składa się wszystko, co jest poza organizacją i co może na nią oddziaływać.

Otoczenie *zewnętrzne ogólne* to niesprecyzowane bliżej wymiary i siły, wśród których działa organizacja i które mogą mieć wpływ na jej działanie. Jednak każdy wymiar ogólnego otoczenia zawiera warunki i wydarzenia, które mogą na wiele ważnych sposobów oddziaływać na organizację. Wpływ otoczenia ogólnego jest często niejasny i długofalowy, większość organizacji koncentruje się na otoczeniu celowym.

Otoczenie *zewnętrzne celowe* to konkretne organizacje lub grupy, które mogą wpływać na organizację.

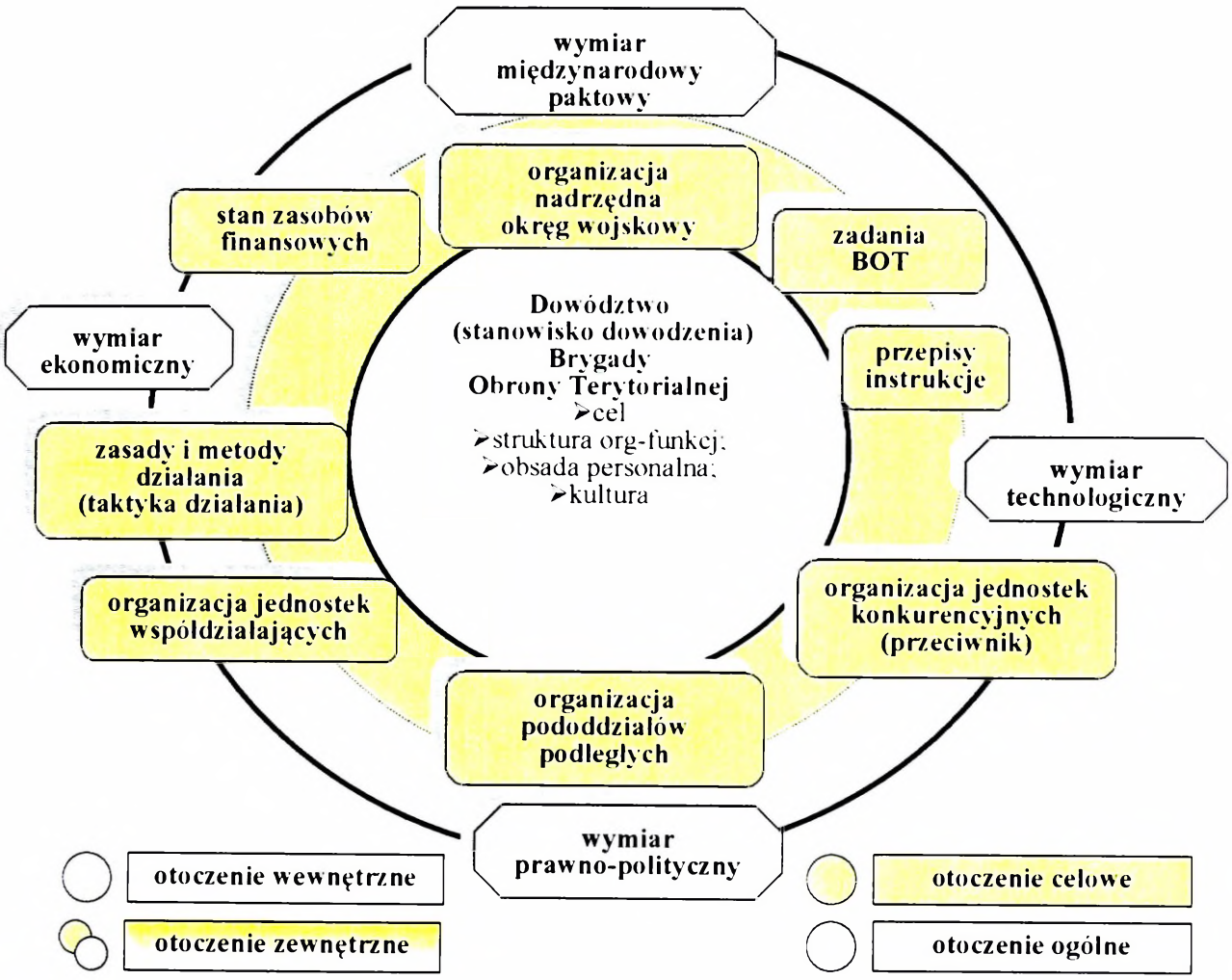
Ponieważ można rozpoznać czynniki (determinanty[25]) otoczenia szczególnie interesujące organizację, jaką jest brygada obrony terytorialnej. Uwzględniając powyższe, autor – na podstawie prowadzonych badań w gronie ekspertów – wytypował czynniki, które powinny być brane pod uwagę jako najsilniej oddziaływujące na

---

[24] Por. Z. Ścibiorek, *Podejmowanie decyzji*, Agencja wydawnicza Ulmak, Warszawa 2003, s. 21.

[25] **Determinant** – 1) (*łac. determinans*), określający, wyznaczający; każdy czynnik, którego funkcja polega na wyznaczaniu (determinowaniu) czegoś. *Słownik wyrazów obcych PWN*, PWN, Warszawa 1980, s. 148.
2) element, czynnik, którego funkcja polega na wyznaczaniu (determinowaniu) czegoś, wyznacznik, wyróżnik. M. Strzoda, N. Prusiński, *System dowodzenia. Terminologia. Część I.*, AON, Warszawa 2001, s. 14.

strukturę i funkcjonowanie brygady obrony terytorialnej. Wspomniane czynniki zostały pogrupowane i przedstawione na rysunku 3.2.2.



Rys. 3.2.2. Brygada obrony terytorialnej jako organizacja i jej otoczenie
Źródło: opracowanie własne na podstawie Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej/pancernej, materiały z sympozjum naukowego red. nauk. J. Michniak, AON, Warszawa 2002, s. 27

Z prowadzonych analiz wynika, iż na skuteczne działanie organizacji, jaką jest BOT największy wpływ będzie wywierało otoczenie wewnętrzne, do którego można zaliczyć:

- cel istnienia i działania BOT,
- strukturę organizacyjno-funkcjonalną,
- obsadę personalną,
- kulturę organizacji.

Kolejne z wyspecyfikowanych determinantów można przypisać do otoczenia zewnętrznego organizacji. W tym zaś podzielić na otoczenie celowe i otoczenie ogólne. Do otoczenia celowego przynależą:

- organizacja nadrzędna, Okręg Wojskowy;
- zadania BOT;
- przepisy i instrukcje obowiązujące BOT;
- organizacje jednostek konkurencyjnych (jednostek potencjalnego przeciwnika, sąsiadów);
- organizacja podległych pododdziałów;
- organizacja jednostek współdziałających;
- zasady i metody działania (taktykę działania BOT);
- stan zasobów finansowych.

Do czynników otoczenia ogólnego przynależą:

- wymiar międzynarodowy i sojuszniczy,
- charakter zagrożeń,
- wymiar technologiczny,
- wymiar prawno-polityczny,
- wymiar ekonomiczny.

Organizacja, jaką jest BOT w ujęciu systemowym, to konkretny otwarty system społeczno-techniczny ukierunkowany na uświadomione i sformułowane cele działania posiadający określony sposób uporządkowania.

Brygada obrony terytorialnej jest systemem konkretnym, gdyż w jej skład wchodzą co najmniej dwa elementy będące „rzeczami" (personel, środki techniczne). Rozważana BOT wchodzi w interakcje z otoczeniem, więc jej cechą jest otwartość. Właściwością BOT jako systemu jest połączenie zasobów ludzkich oraz technicznych i dlatego może być określana jako system społeczno-techniczny, a czasem w celu wyeksponowania roli czynnika ludzkiego nazywana jest systemem społecznym.

Uogólniając rezultaty przedstawionych w tym fragmencie dysertacji badań naukowych można przyjąć, że w rozważanym systemie – jakim jest BOT składająca się

z batalionów i kompani rodzajów wojsk, a która jest zdolna prowadzić działania z użyciem broni połączonych – można wyróżnić następujące podsystemy walki,[26] tj.:

- infrastruktury obszaru działań,
- ugrupowania,
- rażenia,
- wsparcia i zabezpieczenia,
- dowodzenia (w którego skład wchodzą: organa dowodzenia, stanowiska dowodzenia, relacje, procedury, infrastruktura telekomunikacyjna).

Ponieważ tematyka dysertacji dotyczy systemu dowodzenia brygady obrony terytorialnej, w dalszej części rozpatrywany będzie podsystem dowodzenia BOT.

Opierając się na powyższym ustaleniu, przyjmuje się do dalszych rozważań, iż będzie on traktowany jako **system dowodzenia**.

3.3. System dowodzenia – teoria problemu

Podjęta próba usystematyzowania nazewnictwa poszczególnych części składowych systemu dowodzenia brygady obrony terytorialnej prowadzi do kolejnego terminu wynikającego z celu i tematu niniejszej dysertacji. Jest nim system dowodzenia rozpatrywany jako pojęcie podstawowe. Dokonano wybiórczej analizy literatury z zakresu teorii dowodzenia, w której można zidentyfikować następujące definicję określające system dowodzenia.

Interesującą interpretację tego pojęcia przedstawia Leszek Kuleszyński,[27] który wyróżnia dwa *materialne elementy systemu dowodzenia*[28] podkreślając jednocześnie istotną rolę zasad i metod dowodzenia, stanowiących fundament jego funkcjonowania. Autor akcentuje między innymi, że *„zmieniając zasady i metody dowodzenia oraz organizację pracy, z tych samych organów i środków dowodzenia można tworzyć różne systemy dowodzenia o różnych właściwościach i sposobach działania"*.[29]

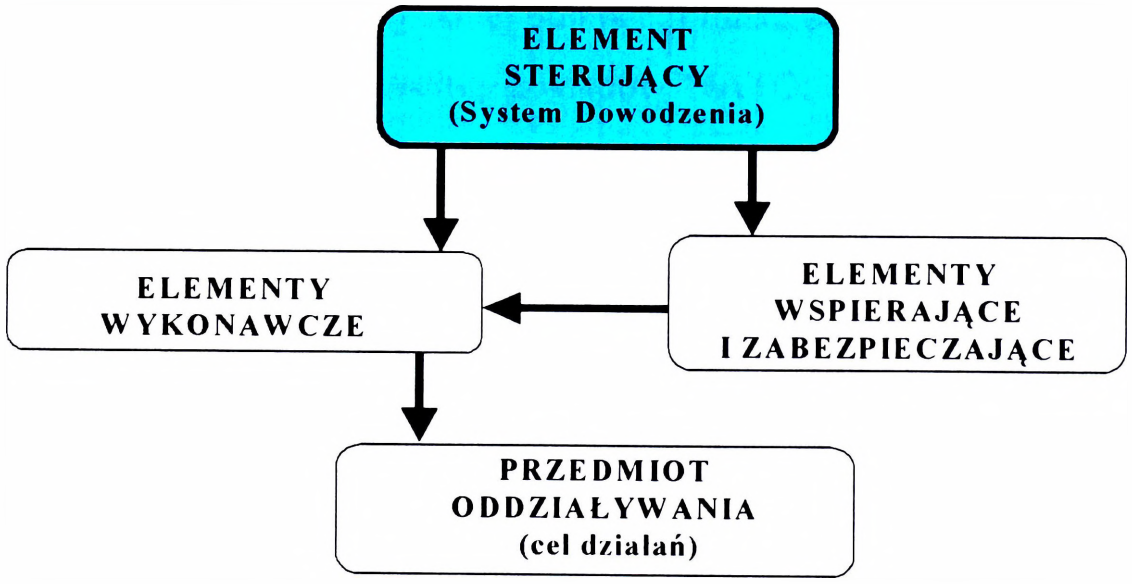
---

[26] Por. S. Koziej, *Teoria sztuki wojennej*, Bellona, Warszawa, 1993 s. 11109-110., J Zieliński i zespół, *Działania operacyjne wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1997, s. 55.
[27] L. Kuleszyński, *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Wyd. MON, Warszawa 1967, s. 40.
[28] Literatura z zakresu teorii dowodzenia zalicza do elementów systemu dowodzenia również stanowiska dowodzenia, które zgodnie z klasyczną definicją stanowią - miejsca (obiekty), z których dowódcy wraz z organami dowodzenia sprawują dowodzenia. *Mała encyklopedia wojskowa, tom 3*, Wyd. MON, Warszawa 1971.
[29] L. Kuleszyński, *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Wyd. MON, Warszawa 1967, s. 40.

Znany teoretyk wojskowy profesor Sylwester Piotrowski twierdzi, iż: *„system dowodzenia to zespół stanowisk i punktów dowodzenia sprzężonych ze sobą informacyjnie”*.[30]

Natomiast profesor Józef Michniak rozpatrujący ten problem w stosunku do dowodzenia jako teorii i praktyki wojsk, definiuje system dowodzenia jako: *„zespół elementów zorganizowanych w postaci organów dowodzenia, stanowisk dowodzenia, sieci telekomunikacyjnych, sieci teleinformatycznych, stacji i samodzielnych urządzeń telekomunikacyjnych, teleinformatycznych i pocztowych sprzężonych relacjami dowodzenia wraz z całą infrastrukturą zabezpieczenia logistycznego i operacyjnego systemu, współpracujący z sobą według przyjętych i uzgodnionych wcześniej zasad i wymagań”*.[31]

Analiza prac profesora Adama Tomaszewskiego skłania do wniosku, iż: *„system dowodzenia jest szczególnym elementem w strukturach wojskowych* (...). *Szczególnym, ponieważ jest to element sterujący rozwojem i działaniem tych struktur, w którym obok systemu dowodzenia występują zwykle elementy zabezpieczające”* – rys. 3.3.1.[32]



Rys. 3.3.1. Miejsce i rola systemu dowodzenia w strukturach wojskowych
Źródło: A. Tomaszewski, *System dowodzenia wojsk obrony terytorialnej*, AON, Warszawa 2001, s. 9

Autorzy *Leksykonu wiedzy wojskowej* postrzegają system dowodzenia jako: *„uporządkowaną, zgodnie z zasadami sztuki wojennej, całość złożoną z organów i środków dowodzenia sprzężonych ze sobą informacyjnie i zapewniającą podejmowanie stosow-*

[30] S. Piotrowsk , *Dowodzenie w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1995, s. 42.
[31] J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa, 2003, s. 22.
[32] A. Tomaszewski, *System dowodzenia wojsk obrony terytorialnej*, AON, Warszawa 2001, s. 9.

nych decyzji na wszystkich szczeblach organizacyjnych sił zbrojnych oraz ich sprawną, terminową i bezwzględną realizację".[33]

W trakcie prowadzonych badań ustalono, że w SZ RP pracuje również Podkomisja Tematyczna do Spraw Terminologii Wojskowej Wojskowego Komitetu Normalizacyjnego, która wydaje co rok słownik terminologiczny. Wspomniana publikacja określa jednolite rozumienie powszechnie stosowanych, lecz nie zawsze jednakowo rozumianych terminów i haseł teorii wojskowej z uwzględnieniem terminów stosowanych w Sojuszu.

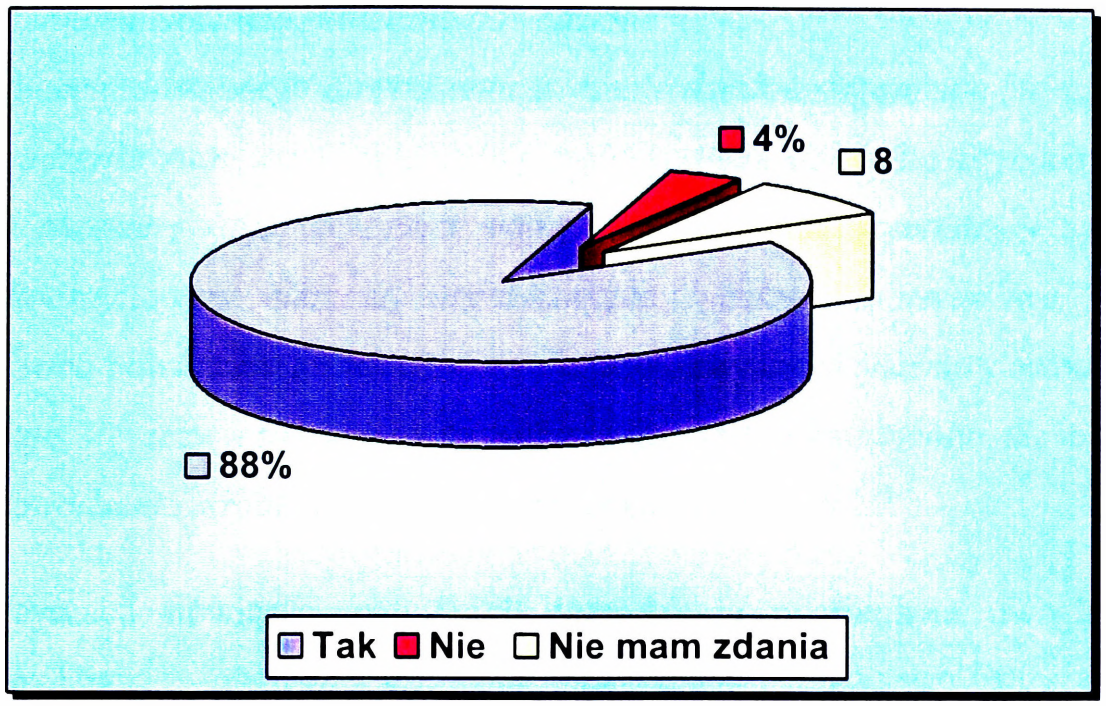
Wynikiem pracy zespołu autorów wspomnianej wyżej komisji jest opracowana definicja systemu dowodzenia, która brzmi: „*Uporządkowana, zgodnie z zasadami dowodzenia, całość złożona z organów dowodzenia i środków dowodzenia sprzężonych ze sobą informacyjnie i zapewniająca podejmowanie stosownych decyzji na wszystkich szczeblach organizacyjnych sił zbrojnych oraz ich sprawną, terminową i bezwzględną realizację. Obejmuje trzy komponenty: organizację dowodzenia, proces oraz środki dowodzenia*".

Pod tym samym hasłem w tej samej publikacji funkcjonuje również definicja przybliżająca wspomniane hasło według poglądów NATO: „***system dowodzenia*** *(ang. command, control and information system) zintegrowany system zapewniający organom dowodzenia na wszystkich poziomach aktualne i właściwe dane w celu planowania, dowodzenia i kontrolowania działań, obejmujący: doktrynę, procedury, struktury organizacyjne, stany osobowe, sprzęt i łączność, który zapewnia dowódcom wszystkich szczebli terminowe i wystarczające dane do planowania działań, dowodzenia nimi, ich koordynacji i nadzorowania*".[34]

Na rysunku 3.3.2. przedstawiono procentowy układ odpowiedzi ekspertów wyrażających swą opinię na temat definicji systemu dowodzenia opracowanej przez podkomisję tematyczną do spraw terminologii wojskowej wojskowego komitetu normalizacyjnego.

---

[33] *Leksykon wiedzy wojskowej*, Wyd. MON, Warszawa, 1979, s. 426.
[34] *Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania*, (red. nauk. M. Strzoda), AON, Warszawa 2002, s. 88.



Rys. 3.3.2. Procentowy udział odpowiedzi na pytanie dotyczące akceptacji przez respondentów definicji systemu dowodzenia proponowanej przez podkomisję tematyczną do spraw terminologii wojskowej wojskowego komitetu normalizacyjnego
Opracowanie własne

Natomiast analiza dokumentów normatywnych Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polski (WLąd. SZ RP) wskazuje na występujące analogie w zakresie interpretacji oraz struktury pojęcia systemu dowodzenia. I tak: *Regulamin Działań Wojsk Lądowych* definiuje system dowodzenia jako: „ *(...) wzajemnie ze sobą powiązane funkcjonalne i wewnętrznie skoordynowane elementy organizacyjne, ludzkie i materiałowe zgrupowane w trzy komponenty: organizacja dowodzenia, środki dowodzenia, proces dowodzenia*".[35]

W dostępnych dla autora opracowaniach i pracach badawczych można znaleźć i takie stwierdzenia, że:

- *„dowodzenie realizuje się w procesie informacyjno decyzyjnym, który, aby mógł sprawnie przebiegać, musi mieć jako bazę elementy personalne, techniczne i organizacyjne wzajemnie zależne, zaprojektowane i zorganizowane*

[35] *Regulamin działań wojsk lądowych*, DWLąd., Warszawa 1999, s. 280.

w system dowodzenia, w którym celowe i skoordynowane działanie tych elementów umożliwia skuteczne dowodzenie";

- *„w celu sprawnego dowodzenia w czasie działań organizuje się „**system dowodzenia** stanowiący integralną część systemu działań z użyciem wojsk tak w okresie pokoju, kryzysu i wojny. Tworzą go funkcjonalne i wewnętrznie skoordynowane elementy organizacyjne, ludzkie i materiałowe, wzajemnie z sobą powiązane i uzależnione od siebie. Elementy systemu dowodzenia grupuje się zazwyczaj w zestaw obejmujący trzy komponenty, tj.: organizacja dowodzenia, środki dowodzenia, proces dowodzenia".*[36]

W tej sytuacji mówiąc o **organizacji dowodzenia**, powinniśmy uwzględniać następujące treści:

- ogólne zasady działania poszczególnych elementów organizacyjnych systemu dowodzenia (sposób postępowania, sposób działania lub – doktrynę);
- sposób zorganizowania dowództw i stanowisk dowodzenia;
- relacje pomiędzy dowództwami i wewnątrz nich oraz pomiędzy stanowiskami dowodzenia tego samego szczebla dowodzenia, jak i międzyszczeblowe;
- uprawnienia i odpowiedzialność dowództw;
- podział dowództw na stanowiska dowodzenia i strukturę funkcjonalną tych stanowisk dowodzenia.

Natomiast **środki dowodzenia** to zasoby techniczne i materiałowe wydzielone do wykorzystania w systemie dowodzenia zorganizowane jako stanowiska dowodzenia, sieci telekomunikacyjne, informatyczne, pocztowe, sygnalizacyjne, wspomagania dowodzenia itp.

Proces dowodzenia zaś przyjmowany jest jako proces informacyjno-decyzyjny realizowany w cyklach decyzyjnych przez dowództwa rozmieszczone w sieci stanowisk dowodzenia swojego szczebla organizacyjnego, polegający na cyklicznym zbieraniu i opracowywaniu informacji, a następnie ich przetwarzaniu w informacje decyzyjne, które w formie zadania doprowadza się do wykonawców.

---

[36] J. Michniak, *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2003, s. 38.

Tak pojmowany system dowodzenia powinien w wojskach zapewniać:

- żywotność obiektów i środków dowodzenia;
- zdolność współdziałania, koordynację i synchronizację działań z innymi rodzajami sił zbrojnych, komponentami sił zbrojnych państw sojuszniczych, administracją w kraju oraz kraju ewentualnego obszaru działań;
- zdolność reagowania i dostosowania się do potrzeb dowodzenia w zależności od prowadzonego rodzaju działań.

System dowodzenia stanowi integralną część systemu działań, w których uczestniczą siły zbrojne. Należy zauważyć, iż przedstawione powyżej pojęcie systemu dowodzenia opracowane przez pracowników naukowo-dydaktycznych Katedry Dowodzenia i Łączności Wydziału Wojsk Lądowych AON[37] zostało wprowadzone do praktyki i dydaktyki wojsk. Dokonując analizy dokumentów normatywnych Sojuszu, jak i armii wybranych państw członkowskich można wnioskować, iż *ang. Command, Control and Information System* (C2I System) postrzegany jest jako zintegrowany system, ale składający się z różnej liczby elementów.

Zestawienie składowych systemu dowodzenia w według wybranych publikacji i regulaminów przedstawiono w tabeli 3.2.

Tabela 3.2.

SKŁADOWE SYSTEMU DOWODZENIA

p.	AAP-6 NATO	FM 101-5 (USA)	HDv100/200 (Niemcy)	Regulamin Działań Wojsk Lądowych (RP)
1.	Doktryna;	Stany osobowe;	Organizacja dowodzenia;	Organizacja dowodzenia;
2.	Procedury;	Łączność;	Proces dowodzenia;	Proces dowodzenia;
3.	Struktury organizacyjne;	Wyposażenie;	Srodki dowodzenia.	Srodki dowodzenia.
4.	Stany osobowe;	Miejsca pracy (SD);		
5.	Wyposażenie;	Procedury.		
6.	Srodki łączności i powiązania informacyjne.			

Źródło: J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, AON, Warszawa 2001, s. 19

Z przedstawionych w tabeli treści wynika jednoznacznie, że system dowodzenia nie jest jednakowo określany tak w wojskach lądowych Sił Zbrojnych RP, Stanów

[37] Obecnie Instytutu Zarządzania i Dowodzenia Wydziału Wojsk Lądowych AON

Zjednoczonych, Niemiec, jak również w dokumentach Sojuszu Północnoatlantyckiego. Elementy systemu dowodzenia są identyfikowane w sposób odmienny w armiach różnych państwach, co nie przeszkadza w istotny sposób w prowadzeniu wspólnych operacji. Jak wynika z przedstawionego zestawienia, elementy systemu dowodzenia w Niemczech i Polsce są identyczne, gdyż zostały przyjęte przez Siły Zbrojne Rzeczpospolitej Polski od Sił Zbrojnych Niemiec w czasie transformacji ustrojowej i dostosowywania naszej armii do standardów obowiązujących w NATO.

Po dotychczasowej analizie dostępnych opracowań i prac badawczych oraz uwzględniając wyniki prowadzonych badań ankietowych, w dalszych rozważaniach będę się posługiwał definicją przyjętą przez podkomisję tematyczną do spraw terminologii wojskowej wojskowego komitetu normalizacyjnego, o poniższej treści:

„**System dowodzenia** – uporządkowana, zgodnie z zasadami dowodzenia, całość złożona z organów dowodzenia i środków dowodzenia sprzężonych ze sobą informacyjnie i zapewniająca podejmowanie stosownych decyzji na wszystkich szczeblach organizacyjnych sił zbrojnych oraz ich sprawną, terminową i bezwzględną realizację. Obejmuje trzy komponenty: organizację dowodzenia, proces oraz środki dowodzenia".

3.4. Zasady i wymagania dowodzenia

Badając tok pracy dowódców i organów dowodzenia w warunkach spełniania różnorodnych funkcji związanych z dowodzeniem wojskami, można stwierdzić, że w odosobnionym przypadku będzie on zależał od charakteru otrzymanego zadania, posiadanego czasu, wykształcenia obsady operacyjnej, czyli oficerów i podoficerów, zautomatyzowania stanowisk pracy oraz wielu innych czynników. Pracy tej właściwe są jednak również pewne wspólne zasady, których należyte rozumienie i przestrzeganie jest konieczne w każdych warunkach.

Przez pojęcie **zasad dowodzenia** można rozumieć te główne zasady, którymi powinni się kierować dowódcy i organy dowodzenia w swej praktycznej działalności, związanej z dowodzeniem podległymi pododdziałami. Zasady te nie są wymysłem

poszczególnych osób, lecz stanowią wynik naukowych uogólnień praktyki działania obiektywnych praw walki zbrojnej.[38] Zasady nie są jednak identyczne z prawami.

Prawa istnieją poza ludzką świadomością i działają niezależnie od ich woli i pragnień, a więc obiektywnie. Człowiek nie ma swobody ich wyboru, ponieważ ignorowanie praw prowadzi nieuchronnie do niewykonania stojących przed nim zadań. Zadanie dowódców sprowadza się w związku z tym do wnikliwego studiowania praw i bezwzględnego stosowania się do ich wymagań w praktycznej działalności. Zasady zaś wynikają z praw i są przez człowieka stosowane świadomie w zależności od konkretnej sytuacji. Człowiek ma przy tym pewną swobodę w wyborze tych lub innych zasad. Ich twórcze stosowanie sprzyja zawsze pomyślnemu wykonaniu zadań.

Wymagania dowodzenia charakteryzują jakościowy stan dowodzenia i nie są również identyczne z zasadami dowodzenia. Odpowiadają na pytanie, jakie powinno być dowodzenie, by było zgodne z charakterem walki ogólnowojskowej i zapewniało jej prowadzenie. Zasady dowodzenia opierają się zaś na prawach walki zbrojnej i wymaganiach wobec dowodzenia, określają zalecenia co do najbardziej celowego działania dowódcy i sztabu oraz wskazują, co i jak należy robić, by spełniać wymagania wobec dowodzenia. Oczywistym jest, iż w różnych etapach rozwoju sztuki wojennej istniały różne zasady dowodzenia, gdyż zmieniały się środki i sposoby walki zbrojnej oraz wymagania wobec dowodzenia. Nie ma między prawami, zasadami i wymaganiami dowodzenia wyraźnej granicy i często wielu badaczy i teoretyków wojskowych stosuje je zamiennie. Dokonując próby zdefiniowania terminu **zasada dowodzenia,** za punkt wyjścia przyjęto ogólną definicję zasady i dyrektywy praktycznej zaproponowanej przez Tadeusza Pszczołowskiego.[39]

Autorzy *Słownika wybranych terminów z zakresu dowodzenia i zarządzania* przedstawiają następujące definicje omawianych pojęć:

- **zasady** – jako fundamentalne założenia, na których oparte jest funkcjonowanie jakiegoś systemu lub organizacji, opracowane na podstawie dorobku naukowego i praktyki normy postępowania.

---

[38] Zob. D.A. Iwanow, W.P. Sawieliew, P.W. Szemański, *Zasady Dowodzenia Wojskami*, Wyd. MON, Warszawa 1973, s.135.

[39] *Mała encyklopedii prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 53 i 290.

- **zasad dowodzenia** – jako opracowane teoretycznie (ustalone) i zweryfikowane w praktyce twierdzenia, prawidłowości i reguły, które określają najracjonalniejsze sposoby działalności dowództw podczas przygotowania i w czasie prowadzenia działań taktycznych (operacyjnych). Ich stosowanie bądź respektowanie umożliwia skuteczną realizację zadań. Do zasad dowodzenia zalicza się: jedność, jednoosobowość, dowodzenie przez cele, ciągłość, operatywność i skrytość dowodzenia.[40]
- **wymagania stawiane dowodzeniu** – jako całokształt warunków, norm, żądań, oczekiwań wskaźników i wielkości, jakim powinno odpowiadać dowodzenie, do podstawowych wymagań w zakresie dowodzenia zalicza się między innymi: elastyczność dowodzenia, zachowanie w ciągłej gotowości systemu dowodzenia oraz zapewnienie wojskom i organom dowodzenia dogodnych warunków do wykonania zadania.[41]

Uwspółcześnioną formę definicji zaproponował również prof. Józef Michniak, są one współbieżne z w/w stąd też dla potrzeb dalszych badań przyjmuje, że pod pojęciem ***„zasady dowodzenia"*** rozumieć należy *grupę czynników (jak twierdzenia, reguły, prawidłowości, wytyczne, wskazówki) wywodzących się z tradycji dowodzenia opracowanych teoretycznie i stosowanych w praktyce, które określają racjonalne sposoby działania dowództw podczas przygotowania i prowadzenia działań (walki, operacji).*[42]

Wymagania dowodzenia *to całokształt warunków, wskaźników, wielkości i oczekiwań, którym powinno odpowiadać i do których należy dostosowywać dowodzenie.*

Szczegółowa analiza współczesnej literatury specjalistycznej z zakresu dowodzenia wskazuje, że niejednolicie postrzegane są zasady i wymagania dowodzenia. Ich twórcze stosowanie sprzyja zawsze pomyślnemu wykonaniu zadań. Przedstawiony zbiór zasad jest oparty o analizę wybranych dokumentów sojuszniczych i poglądów współczesnych teoretyków wojskowych.

---

[40] *Słownik wybranych terminów z dowodzenia i zarządzania*, (red. nauk. M. Strzoda), AON, Warszawa 2002, s.105.
[41] Tamże, s. 101.
[42] J. W. Michniak, *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2003, s. 30.

Patrząc z perspektywy czasu można wysunąć tezę, że właściwe dowodzenie zawsze odgrywało zasadniczą rolę w uzyskaniu powodzenia i zwycięstwa. Jednocześnie dowodzenie traktowano jako „*narzędzie umożliwiające wprowadzenie w życie sztuki wykonania, czyli zasad i reguł działania wojsk w starciu zbrojnym*".[43] Aby jednak umiejętnie wprowadzić je w życie, konieczne jest poznanie i stosowanie obiektywnych prawidłowości nim rządzących. Otrzymane wyniki badań wykazały, że zarówno w publikacjach normatywnych Sojuszu, jak i publikacjach narodowych podaje się zasady, wymagania czy też wytyczne, jakie należy spełnić, aby osiągnąć odpowiedni poziom dowodzenia.

Interesujących wniosków dotyczących zasad dowodzenia dostarczyła analiza takich dokumentów, jak AJP-3.2 oraz AJP-3.2.1.

W Doktrynie działania komponentu lądowego AJP-3.2[44] nie określa się zasad dowodzenia, jednak w punkcie 239 uwypuklona jest waga ciągłości dowodzenia. Określa się w nim, iż dowódcy, ich sztaby oraz siły i środki łączności są celami o najwyższym stopniu ważności. Dlatego muszą zostać przedsięwzięte niezbędne środki, aby zapewnić ich przetrwanie, ochronę oraz dublowanie. Ciągłość dowodzenia musi zostać utrzymana przez cały czas trwania działań. Dowódcy muszą ustalić jasny i zrozumiały „łańcuch dowodzenia" i jego (przekazywania) przejmowania przez następnych dowódców.

Natomiast w kolejnym dokumencie jako zasadnicze zasady wymienia się:[45]

- jedność wysiłków;
- decentralizację wykonania;
- zaufanie;
- wzajemne zrozumienie;
- terminowy i efektywny proces podejmowania decyzji i działania.

Zapisy doktrynalne określają, że stosując zasady dowodzenia, spełniać należy odpowiednie wymagania dotyczące znajomości sytuacji, własnego personelu, zdolności

---

[43] S. Piotrowski, *Dowodzenie w operacjach połączonych rodzajów wojsk*, AON, Warszawa 1994, s. 17.
[44] Zob. *Doktrynie działania komponentu lądowego AJP- 3.2.*, p. 239.
[45] Zob.*Command and Control Of Land Forces AJP-3.2.1.*, p. 2-17.

bojowej jednostek oraz zrozumienia działań podwładnych. Podkreśla się, iż dowodzenie nie powinno być stereotypowe.

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

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

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

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

Terminowy i efektywny proces podejmowania decyzji i działanie (ang. *Timely and Effective Decision and Action*) – Istota tej zasady wyraża się w tym, iż podjęcie i wdrożenie decyzji szybciej od przeciwnika jest jedną z zasadniczych przesłanek dla osiągnięcia powodzenia.

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

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

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

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

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

O ile w prezentowanych powyżej zasadach dowodzenia istnieje dowolność ich stosowania, to we wszystkich armiach sojuszu stosuje się zasadę **dowodzenia przez zadania.** Zasada ta, czy też prawo opierające się na zaufaniu oraz wzajemnym zrozumieniu, zapewnia podwładnemu swobodę działania podczas realizacji zadania. Stopień tej swobody uzależniony jest jednak od wielu czynników, w tym od rodzaju wykonywanego zadania. Dowódca informuje podwładnych o swoim zamiarze, określa jasne i osiągalne cele oraz daje do dyspozycji wykonawcy konieczne siły i środki. Nie określa sposobu osiągnięcia celu, sposobu wykonania zadania. Szczegóły wykonania określa tylko wtedy, gdy zachodzi konieczność skoordynowania przedsięwzięć służących osiągnięciu wspólnego celu przez różnych wykonawców lub gdy wymagają tego ograniczenia polityczne albo wojskowe. Swoboda działania podwładnych w realizacji zadania jest warunkiem szybkiego, zdecydowanego działania i służy zwiększeniu ich poczucia odpowiedzialności. Dowodzenie przez zadania oznacza też godzenie się

przełożonych na ewentualne błędy podwładnych. Ma to oczywiście swoje granice, w przypadku gdy grozi niewykonaniem zadania lub niepotrzebnie naraża zdrowie i życie żołnierzy. Zasada ta opiera się na wzajemnym zaufaniu przełożonego do podwładnego i odwrotnie. Wymaga od wszystkich nie tylko należytego wypełniania obowiązków i woli osiągnięcia nakazanych celów, lecz także gotowości do przejęcia odpowiedzialności, współpracy oraz samodzielnego, twórczego działania."[46] Podstawą dowodzenia przez zadania i warunkiem sukcesu jest zgodność myślenia i działania.

Analizując opracowanie prof. Adama Tomaszewskiego pt. „*System dowodzenia wojsk obrony terytorialnej*" można zauważyć, iż wymienia on i definiuje następujące zasady i wymagania dowodzenia.

Zasada **jedności dowodzenia**[47] oznacza, iż w operacjach wszystkie elementy rodzajów wojsk i sił współdziałających powinny funkcjonować w jednym systemie dowodzenia operacyjnego. W praktyce oznacza to, że systemy dowodzenia wszystkich rodzajów sił zbrojnych powinny być na tyle elastyczne i otwarte na współdziałanie, by na okres operacji, na ich bazie właśnie, można było szybko tworzyć doraźne podsystemy dowodzenia operacyjnego dla określonych zgrupowań o różnym składzie bojowym wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej. Zasada ta dotyczy nie tylko narodowych systemów dowodzenia, ale także koalicyjnych. A więc w strukturach sztabów WOT powinny występować ogniwa podobne jak w strukturach sztabów wojsk operacyjnych. W ich obszarze zainteresowania powinny pozostawać te same problemy, a podczas ich rozwiązywania – muszą być stosowane te same procedury. Jest to warunek zapewnienia komunikacji w całym systemie dowodzenia i jego sprawności.

Zasada **jednoosobowego dowodzenia**[48] dotyczy głównie sposobu podejmowania decyzji i kierowania działaniami. Obowiązek ten powinien spoczywać głównie na dowódcy. Jednoosobowość jest zaprzeczeniem kolegialności, mieści się w obszarze kompetencji dowódcy i jego organów dowodzenia. Znajduje swoje odbicie w formalno-prawnej stronie systemu dowodzenia. Z zasadą jednoosobowego dowodzenia wiąże się zwykle usankcjonowanie pełnej, osobistej odpowiedzialności dowódców za podejmowane decyzje. W nowych uwarunkowaniach i poglądach na sposób

---

[46] K. Hofedtiz, *Dowódca i dowodzenie*, Myśl Wojskowa nr 5, Warszawa, 1998.
[47] Zob. A. Tomaszewski, *System Dowodzenia Wojsk Obrony Terytorialnej*, AON, Warszawa, 2001, s. 11.
[48] Tamże, s.13.

prowadzenia operacji zasada jednoosobowego dowodzenia nic nie straciła na aktualności, choć coraz trudniej będzie ją stosować. Jest ona mocno związana z wcześniej sygnalizowaną zasadą jedności dowodzenia i wymaga podporządkowania na okres operacji wszystkich (różnych) sił zgrupowania jednemu dowódcy.

Jednolitość dowodzenia[49] to zdaniem profesora wymaganie, które dotyczy głównie sfery metod dowodzenia. W praktyce chodzi o to, by we wszystkich ogniwach systemu stosowane były te same procedury pracy, wzory dokumentów oraz grafika operacyjna. Zwłaszcza w zautomatyzowanych systemach dowodzenia ułatwi to obieg i czytelność informacji. Także i w tym przypadku obecność Polski w sojuszu nakłada obowiązek stosowania w systemie dowodzenia wojsk lądowych, a także wojsk obrony terytorialnej, procedur i technik wykorzystywanych w armiach zachodnich.

Ciągłość dowodzenia[50] jest warunkiem sprawowania procesu dowodzenia. Wiąże się z nią problem żywotności systemu dowodzenia. W tym celu zwykle organizuje się między innymi odpowiednią liczbę stanowisk dowodzenia, przestrzennie się je rozmieszcza i rozbudowuje inżynieryjnie. Oznacza to, że skład, liczebność i struktury sztabów wojsk powinny zapewnić możliwość organizowania kilku stałych stanowisk dowodzenia oraz doraźnych elementów systemu. Możliwości takie muszą zapewnić także techniczne środki dowodzenia. Ciągłość dowodzenia umożliwia przede wszystkim dobrze zorganizowana łączność.

Skrytość dowodzenia oznacza, że decyzje i zadania powinny być udostępnione tylko osobom zainteresowanym i nie mogą przedostawać się poza system dowodzenia. W praktyce osiąga się to przez odpowiednią dystrybucję informacji w systemie oraz utajnienie tych informacji w relacjach. W nowoczesnych systemach dowodzenia problem ten rozwiązuje się zwykle w sferze technicznej stosując odpowiednie urządzenia szyfrujące. W podobny sposób problem należałoby rozwiązać także w WOT.

Z zasadą ciągłości dowodzenia koresponduje **operatywność i elastyczność dowodzenia**. Zasada operatywności nakazuje tak organizować procesy informacyjne, aby czas reakcji dowództw na zaistniałą sytuację mieścił się w granicach tzw. czasu krytycznego, to znaczy czasu, po upływie, którego informacja decyzyjna traci swoją uży-

[49] Tamże, s.14.
[50] Tamże, s.15.

teczność. Natomiast elastyczność dowodzenia przejawia się w umiejętności reagowania dowódców na zaistniałą sytuację w sposób stosowny do tej sytuacji, odpowiednim oddziaływaniu na podległe ogniwa dowodzenia i wprowadzaniu do uprzednio opracowanych planów korekt oraz nowych elementów. Dowodzenie elastyczne jest przeciwieństwem schematyzmu w dowodzeniu. Pozwala podwładnym wykazywać się inicjatywą, a przełożonych nie zmusza do ciągłego reagowania na sytuację na niższych szczeblach. Elastyczność wyraża się także w tym, że poszczególne ogniwa (szczeble) dowodzenia dysponują odpowiednimi uprawnieniami stosownie do zakresu wykonywanych zadań cząstkowych. Te cechy systemu dowodzenia odgrywają szczególną rolę we współczesnych operacjach przestrzennych, w których poszczególne zgrupowania taktyczne i operacyjne mogą prowadzić samodzielne działania w różnych rejonach. Dotyczy to również pododdziałów wojsk obrony terytorialnej, które mogą wykonywać swoje zadania w znacznym obszarze odpowiedzialności. Oznacza to również, że w WOT, zwłaszcza na szczeblu operacyjnym, należałoby preferować dowodzenie przez cele.

Elastyczność[51] w dowodzeniu nie eliminuje automatycznie potrzeby jego centralizacji. Centralizacja nie tylko nie zaprzecza elastyczności, ale w określonych sytuacjach jest wręcz jej potwierdzeniem. Polega ona na częściowym lub całkowitym wyłączeniu podległych ogniw dowodzenia z procesu podejmowania decyzji.

Na przykład ma ona zastosowanie w systemie alarmowania, wprowadzania wyższych stanów gotowości bojowej oraz podczas zwalczania obiektów przeciwnika.

W czasie operacji może wystąpić potrzeba włączenia wybranych pododdziałów OT bezpośrednio w system dowodzenia zgrupowania operacyjnego z pominięciem elementów systemu dowodzenia WOT.

Kolejny z prezentowanych punktów widzenia na zasady i wymagania dowodzenia, które powinny być przyjęte w dowodzeniu narodowym i sojuszniczym, przedstawia Komendant Instytutu Zarządzania i Dowodzenia AON cytowany już prof. Józef Michniak. Utrzymuje, że dla uporządkowania tego problemu należy przyjąć sześć podstawowych zasad dowodzenia i stosować je w następującym rozumieniu:

---

[51] Tamże, s.17.

Jedność dowodzenia[52] – (ang. *unity of command*) osiąga się poprzez przekazanie uprawnień do dowodzenia i koordynowania działań wszystkich wojsk jednemu dowódcy (jednoosobowe dowodzenie – *wg. J.Michniaka*) na wszystkich szczeblach organizacyjnych zapewnia ona niezbędną spójność planowania i wykonania zadań.

Ciągłość dowodzenia (ang. *continuity of command*) – jedność dowodzenia jest następnie wzmacniana poprzez ciągłość dowodzenia w trakcie trwania kampanii czy ważniejszej operacji. Osiąga się ją, gdy *„ten, który planuje, powinien realizować"*. Jednakże okoliczności w toku działań mogą na to nie pozwolić. Dowodzenie winno być procesem ciągłym przez cały okres trwania kampanii czy operacji.

Struktura dowodzenia (ang. *clear chain of command*). Zasada ta wskazuje, że struktura systemu dowodzenia jest hierarchiczna. Pomimo to rozkazy dla podwładnych mogą zawierać zadania dla konkretnych sił lub elementów struktury organizacyjnej, ograniczenia narodowe lub dodatkowe zadania.

Integracja dowodzenia (ang. *integration of command*). Zasada ta poprzez integrację struktur dowodzenia zapewnia najlepsze wykorzystanie zdolności poszczególnych komponentów rodzajów sił zbrojnych (rodzajów wojsk) do wspólnego osiągnięcia celu kampanii czy operacji. Jeżeli wymagane jest oddzielne stanowisko dowodzenia określonego komponentu połączonych sił, to powinno być ono zorganizowane. Nie może jednak ono dezorganizować połączonych szczebli dowodzenia. Bardzo ważnym elementem procesu dowodzenia jest informacja.

Decentralizacja dowodzenia (ang. *decentralisation*) – struktura dowodzenia jest zwykle hierarchiczna. Jednak w wyjątkowych sytuacjach dyrektywy, rozkazy do kolejnych podwładnych mogą zawierać zadania dla wybranego elementu ich sił.

Określenie celu działania[53] (ang. *management by objectives*) – w nawiązaniu do teorii zarządzania „zarządzanie przez cele", to jedna z systemowych metod zarządzania jednostką organizacyjną polegającą na stwarzaniu motywacyjnych przesłanek koordynacji kierownictwa (działań kierowniczych) wewnątrz organizacji.

---

[52] J. Michniak. *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2003, s. 21.
[53] Tamże, s.21.

Zarządzanie przez cele (ZPC) zainicjowane zostało w latach pięćdziesiątych w USA przez P. F. Druckera, a kontynuatorami są G. S. Odiorne (USA) J. W. Humble (Wielka Brytania).

Podstawowe założenia metody ZPC to:

- wyraźne określenie celów działania i kontrola jego wyników przy ograniczeniu do minimum ingerencji w sposób realizacji tych celów i nadrzędnej kontroli szczegółowych działań podejmowanych przez kierownika;
- dążność do zgodności celów wewnątrz organizacji – polega ona na znalezieniu sposobu podziału ogólnych celów przedsiębiorstwa na realizowane przez większe zespoły, akceptowane i wykonalne cele szczegółowe, które następnie dzielone są na bardziej szczegółowe, aż do określenia celów dla każdego pracownika; w rezultacie wszystkie cele szczegółowe powinny przyczynić się do realizacji celu podstawowego organizacji;
- elastyczne wytyczanie celów działania i zadań komórek wchodzących w skład organizacji, co umożliwia dostosowanie jej do zmieniających się warunków środowiska;
- uczestnictwo kierowników komórek w ustalaniu zadań, które mają wykonać. Sprzyja to zrozumieniu funkcji i roli celów odcinkowych w realizacji ogólnych zadań organizacji, emocjonalnemu zaangażowaniu w sprawach wykonawstwa oraz jest źródłem informacji o możliwościach komórek wykonawczych;
- uznaniowy charakter systemu oceny, oparty na analizie zarówno uczestnictwa w procesie formułowania celów, jak i realizacji;
- wykorzystanie zasady Pareta.

Na funkcjonowanie systemu zarządzania przez cele (ZPC) składają się cykliczne działania, takie jak:

- analiza obszarów kluczowych wyników (zbiór działań kierowniczych prowadzących do osiągnięcia celów organizacji);
- sporządzenie opisów pracy kierowników;
- sporządzenie indywidualnych planów usprawnień;

- bieżące obserwacje przebiegu działań i analiza tych czynników ograniczających, które leżą poza zasięgiem oddziaływania wykonawców;
- okresowa analiza wyników będąca podstawą planowania usprawnień.

Kontynuując rozważania cytowanego autora wymagania dowodzenia odnoszą się do czterech zasadniczych obszarów, tj.[54]:

- wymagania w zakresie tworzenia struktur organizacyjnych (np.: jednolite struktury na taktycznych szczeblach dowodzenia);
- wymagania w zakresie proceduralnym (np. jednakowe rozumienie i interpretowanie znaków i skrótów taktycznych, procedur sztabowych itp.);
- wymagania w zakresie indywidualnych cech psychofizycznych dowódców i osób funkcyjnych organów dowodzenia (np. konsekwencja, inicjatywa, stanowczość);
- wymagania techniczne (np. ciągłość, wierność i szybkość przekazu informacji, mobilność, itp.).

Podsumowując, można za prof. Józefem Michniakiem przyjąć skrócone wersje definicji określające rozpatrywany problem:

Zasady dowodzenia to – ***uniwersalne, ogólne twierdzenia odnoszące się do określonej dziedziny.***

Wymagania dowodzenia to – ***konkretne, praktyczne odniesienia, wskazania dotyczące poszczególnych dziedzin, konkretnych zasad lub praw dowodzenia.***

[54] Tamże, s.22-23.

Wnioski:

1. Po dotychczasowej analizie dostępnych opracowań i prac badawczych, a w tym prof. P. Sienkiewicza *„Podstawy analizy i inżynierii systemów"* i prof. J. Michniaka *„Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk"* oraz na podstawie posiadanej wiedzy i treści definicji występujących w innej analizowanej literaturze przedmiotu w dysertacji przyjęto definicję systemu zawartą w publikacji prof. J. Michniaka, która brzmi:

> **„System** ***jest to wyodrębniony zbiór elementów (materialnych lub abstrakcyjnych), wzajemnie powiązanych, rozważany jako całość z określonego punktu widzenia, mający przy tym takie właściwości, których nie posiadają jego elementy".***

2. Prowadzone badania dowiodły, iż BOT jest organizacją i spełnia warunki przewidziane dla systemu otwartego, dynamicznego i probabilistycznego.

3. Po dotychczasowej analizie dostępnych opracowań i prac badawczych oraz uwzględniając wyniki prowadzonych badań ankietowych do dalszych rozważań przyjęto definicję Podkomisji Tematycznej do Spraw Terminologii Wojskowej Wojskowego Komitetu Normalizacyjnego, która zdanie autora winna być podstawą do dalszych rozważań. Treść wspomnianej definicji jest następująca:

> **„System dowodzenia** ***jest to uporządkowana, zgodnie z zasadami dowodzenia, całość złożona z organów dowodzenia i środków dowodzenia sprzężonych ze sobą informacyjnie i zapewniająca podejmowanie stosownych decyzji na wszystkich szczeblach organizacyjnych sił zbrojnych oraz ich sprawną, terminową i bezwzględną realizację. Obejmuje trzy komponenty: organizację dowodzenia, proces oraz środki dowodzenia".***

4. Analiza zasad i wymagań dowodzenia skłania do wniosku, że są one rozumiane, ujmowane i stosowane podobnie w różnych aspektach sztuki wojennej. Ich wyartykułowanie w dokumentach normatywnych jest jedynie drogowskazem wskazującym kierunki i sposoby osiągnięcia celu działania. Przykładowo, aby dowódca realizował zasadę ciągłości dowodzenia, muszą być spełnione między innymi takie wymagania jak:

- posiadanie w strukturze organizacyjnej zastępcy;
- w tworzenie dwóch lub więcej stanowisk dowodzenia zakresie operacyjnym;
- posiadanie odpowiednich środków łączności, które zabezpieczą dowódcy i organom dowodzenia ciągłość dowodzenia w każdych warunkach pola walki.

5. Różniąca się terminologia w zakresie szczegółowości poszczególnych definicji nie wpływa zasadniczo na interpretację oraz stosowanie zasad i wymagań dowodzenia w praktycznym działaniu elementów narodowych i sojuszniczych.

6. Do dalszych rozważań przyjęto, za prof. Józefem Michniakiem, skrócone wersje definicji określające problem zasad i wymagań dowodzenia.

„Mądrość życiowa wskazuje, by reagować głównie na sprawy zasadnicze i nie rozpraszać swej uwagi na drobiazgi"
A. Aponowicz

4. CZYNNIKI ODDZIAŁYWUJĄCE NA SYSTEM DOWODZENIA BRYGADY OBRONY TERYTORIALNEJ

Obiektem badań teorii zarządzania jest zorganizowane działanie ludzkie szczególnie to, które ma formę organizacji. Badaną organizacją jest Brygada Obrony Terytorialnej jako zorganizowana całość posiadająca cechy „rzeczy" i procesów uważanych za zorganizowane, tzn. sprawnie działające. W niniejszym rozdziale zostaną przedstawione wybrane, najważniejsze, zdaniem autora, czynniki, które w istotny sposób wpływają na funkcjonowanie podmiotu badań.

Zasadnicza treść rozdziału poświecona jest czynnikom, które – jak wykazały prowadzone badania – wywierają znaczący wpływ na organizację systemu dowodzenia BOT. Jak wynika z rozdziału drugiego, nieustanne zmiany dokonujące się w wojskach lądowych i wchodzących w ich skład WOT w latach dziewięćdziesiątych spowodowały, iż rozpoczęto formowanie BOT lub przekształcanie brygad zmechanizowanych na obrony terytorialnej. W tym okresie teoretycy wojskowi skupiali swe badania na określeniu miejsca i roli WOT na „współczesnym polu walki". Prowadzone badania zmierzały w konsekwencji do określenia, miedzy innymi, miejsca i roli BOT. Analiza dokumentów normatywnych oraz literatury przedmiotu pozwala na sformułowanie w tym miejscu wniosku, że bardzo często za punkt wyjścia przy określeniu zasad działania brygady oraz jej poszczególnych obszarów specjalistycznych przyjmowano w pierwszej kolejności rozwiązania stosowane w brygadach zmechanizowanych wojsk lądowych. Niejednokrotnie oprócz zmian struktury nie dokonano innych istotnych przekształceń funkcjonalnych. W obiegowej opinii uważano i uważa się w dalszym ciągu, że jest to „drugi gatunek" jednostek wojsk lądowych

Po dotychczasowej analizie dostępnych opracowań teoretycznych nasuwa się refleksja, że system dowodzenia BOT nie był podmiotem szczegółowych badań teoretyków wojskowych.

Z upływem czasu pojawił się problem wymagań członkostwa w Sojuszu Północnoatlantyckim i związanych z tym zadań wykonywanych przez BOT na korzyść wojsk Sojuszu.

Przystępując do prac badawczych w obszarze dowodzenia, jako podstawowy wyznacznik przyjęto fakt, iż system dowodzenia BOT organizowany będzie w każdych warunkach funkcjonowania państwa. Wykonywane przez BOT zadania w czasie pokoju, kryzysu i wojny stanowią niejako „środowisko", w którym organizowany jest system dowodzenia. Warunki wspomnianego środowiska wywierają znaczący wpływ na organizację i funkcjonowanie systemu dowodzenia. Rozpoczynając proces badawczy, za zasadniczy problem jego pierwszego etapu uznano określenie, jakie determinanty mają wpływ na system dowodzenia BOT.

Rozwiązanie przedstawionego problemu naukowego ma dać podwaliny dla kolejnych etapów procedury badawczej, a jednocześnie wskazać na obszary, które przyjąć należy jako zasadnicze elementy prowadzonych badań.

Po dotychczasowej analizie dostępnych opracowań i prac badawczych[1] wynika, że zbiór czynników wpływających na organizację systemu (systemu dowodzenia) jest zbiorem otwartym. W tabeli 4.1. przedstawiono wyniki badań wybranych teoretyków wojskowych podejmujących temat determinantów systemu dowodzenia.

Mając na uwadze punkty zbieżne i różnice w przedstawionym zestawieniu poddano ocenie ekspertów uogólnioną grupę czynników będącą syntezą przeanalizowanych poglądów wybranych teoretyków wojskowych.

Uwzględniając powyższe założenie, szczególnego znaczenia nabiera fakt, iż miejsce i rola BOT w systemie działania przełożonego nie jest w pełni określona.

Niejasność współczesnych zagrożeń oraz złożone warunki terenowe powodują, że dotychczasowe normy, między innymi (normy taktyczno-operacyjne), traktować należy jedynie jako pewne punkty odniesienia nie będące w swojej istocie optymalnymi wzorcami.

---

[1] Por. J. Michniak., *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2003, s. 44-45., Z. Klawitter, M. Strzoda N. Prusiński *Kryteria oceny pracy dowództw podczas przygotowania i prowadzenia operacji (walki)*, AON, Warszawa 2001., Z. Klawitter, *Dowodzenie brygadą w walce,* AON, Warszawa 2000., M. Strzoda *Czynniki determinujące efektywność pracy sztabów*, AON, Warszawa 2004.

Tabela 4.1.

Według Józefa MICHNIAKA

POTRZEBY NARODOWE	WYMAGANIA NATO	OGÓLNE ZASADY I WYMAGANIA DOWODZENIA
głównie w zakresie bezpieczeństwa państwa, obligujące do uwzględnienia: • postanowień konstytucyjnych; • strategii bezpieczeństwa państwa i strategii obronnej RP; • aktualnej sytuacji polityczno-militarnej tj. skali i stopnia zagrożeń różnego rodzaju; • struktury (składu) organizacyjnej sił zbrojnych oraz całego resortu ON; • planów użycia sił zbrojnych, zgodnie z planami operacyjnymi; • innych obowiązujących dokumentów dyrektywnych, zwłaszcza ustawy o MON w czasie „P".	które obligują do uwzględnienia: • gotowości do wykonania pełnego spektrum zadań i misji (zgodnie z celem „Inicjatywy Zdolności Obronnych"; • celów dla SZ RP, zapewniających spójność organów dowodzenia oraz ciągłe i bezkolizyjne współdziałanie; • zadań w zakresie integracji, standaryzacji zasad i procedur działania; • zasad sprawnego przekazania dowodzenia siłami operacyjnymi (Transfer of Authority) dowództwom sojuszniczym; • obowiązku zapewnienia ciągłego i wszechstronnego zabezpieczenia wojsk operacyjnych będących w podporządkowaniu sojuszniczym i realizujących zadania w ramach zgrupowań wielonarodowych; • możliwości realizacji pełnego spektrum zadań i zobowiązań wynikających z roli państwa gospodarza (HNS).	• przestrzeganiu zasady jednoosobowego dowodzenia i jednoznacznej odpowiedzialności za realizację zadań; • przejrzystych relacjach podporządkowania dowództw i wojsk oraz zakresach kompetencyjnych dowódców i sztabów na wszystkich szczeblach organizacyjnych dowodzenia; • integracji dowodzenia wszystkimi rodzajami sił zbrojnych przez jeden połączony organ dowodzenia; • spełnieniu głównych wymagań dowodzenia tj.: efektywności, ciągłości i żywotności.

Według Marka STRZODY

CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE	CZYNNIKI WEWNĘTRZNE
• dokumenty normatywne, • zasady, reguły i wymagania, funkcje, procedury, • warunki funkcjonowania systemu, • cele nadsystemu, • miejsce w strukturze organizacji, • przydzielone zasoby i środki techniczne, • ograniczenia • warunki środowiska naturalnego, • czas osiągnięcia celu, • styl i sposób sprawowania dowodzenia.	• strategia (koncepcja) funkcjonowania organizacji i systemu, • cele organizacji i systemy, • posiadane zasoby i środki techniczne, • style dowodzenia, • dokumenty normatywne organizacja pracy, • osobowość dowódcy, • czasy i terminy, • przyjęte procedury, • organizacja procesów, • współdziałanie z elementami otoczenia, • struktura wewnętrzna, • kultura systemu, wartości.

Według Zbigniewa KLAWITTERA i zespołu

CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE	CZYNNIKI WEWNĘTRZNE
• przeciwnik (jego działanie, w tym oddziaływanie informacyjne i radioelektroniczne); • możliwość zasilania systemu dowodzenia przez inne systemy, w tym niemilitarny; • możliwości ekonomiczne państwa pozwalające na wdrażanie nowych rozwiązań technicznych; • warunki prowadzonych działań (atmosferyczne, terenowe, pora roku, doby).	• struktura systemu dowodzenia i jego charakterystyka; • zasady funkcjonowania (metody pracy, reguły realizacji funkcji i procesu dowodzenia); • technologie zastosowane do wspomagania funkcjonowania systemu; • żywotność systemu, w tym także stopień odporności systemu dowodzenia na zakłócenia; • umiejętności (poziom wyszkolenia) uczestników procesów informacyjnych zachodzących w poszczególnych elementach systemu.

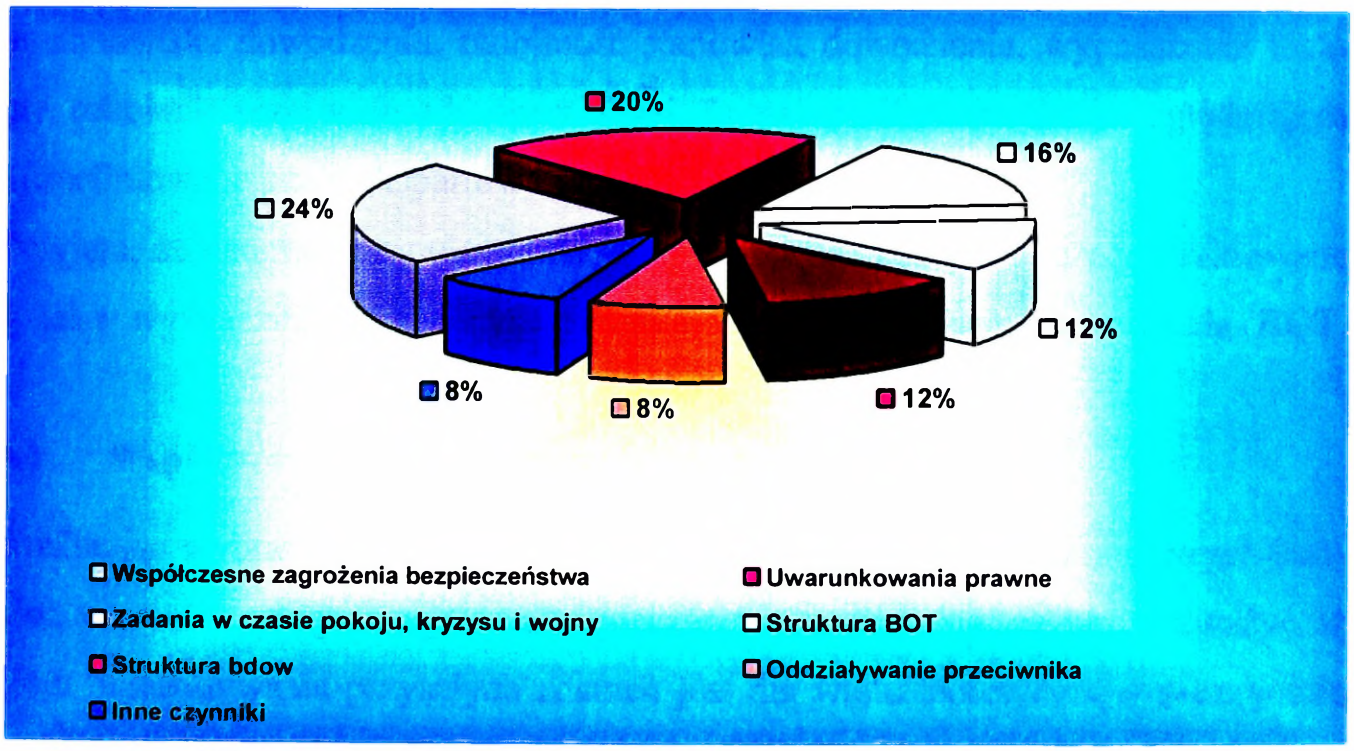
Podejście takie określiło między innymi obszar badawczy, którego zasadniczymi elementami stały się:

- **zadania wojsk obrony terytorialnej w czasie pokoju, kryzysu i wojny;**
- **uwarunkowania prawne funkcjonowania wojsk obrony terytorialnej;**
- **współczesne zagrożenia bezpieczeństwa Polski;**
- **struktura brygady obrony terytorialnej;**
- **struktura batalionu dowodzenia;**
- **zagrożenia związane z oddziaływaniem przeciwnika na system dowodzenia BOT.**

Tak zgrupowane kategorie czynników zostały przedstawione ekspertom do wyrażenia opinii na temat ważności ich wpływu na system dowodzenia BOT.

Badani mieli również możliwość określenia swojej kategorii czynników, które ich zdaniem mogłyby w sposób istotny wpływać na rozpatrywany problem.

Procentowy układ opinii ekspertów przedstawia rysunek. 4.1.



Rys. 4.1. Procentowy udział odpowiedzi na pytanie dotyczące wpływu wybranych czynników na organizację systemu dowodzenia BOT
Opracowanie własne

Badani odpowiadali na następująco sformułowane pytanie badawcze: Które z wymienionych czynników, zdaniem Pana w największym stopniu wpływają na system

dowodzenia BOT? (przedstawione czynniki należało usystematyzować w kolejności od 1 – 7, gdzie 1 oznacza najwyższą wartość):

- zadania wojsk obrony terytorialnej w czasie pokoju, kryzysu i wojny;
- uwarunkowania prawne funkcjonowania wojsk obrony terytorialnej;
- współczesne zagrożenia bezpieczeństwa Polski;
- struktura BOT;
- struktura batalionu dowodzenia BOT;
- zagrożenia związane z oddziaływaniem przeciwnika na system dowodzenia BOT;
- inne (jakie?, wymień).

Jak wykazały prowadzone badania, wymienione czynniki były akceptowane przez ekspertów i zostały wycenione, jak przedstawiono to na rysunku 4.1., załączniku nr 6 oraz kolejnych podrozdziałach czwartego rozdziału.

Opierając się na powyższych ustaleniach przyjmuję do dalszych rozważań wymienione w badaniach determinanty zgodnie z ich procentowym wynikiem osiągniętym w badaniu. Ponadto eksperci zwrócili uwagę na inne czynniki, jakimi mogą być: rodzaje stanowiska dowodzenia, mobilność stanowisk dowodzenia, wyposażenie techniczne, szkolenie rezerw obsady operacyjnej. Suma opinii ekspertów uwzględniająca inne (zdefiniowane przez ekspertów) czynniki wynosiła 8 procent.

Przyjęto, że determinanty określone w tej części procesu badawczego, traktowane będą jako wyznaczniki organizacji i funkcjonowania systemu dowodzenia BOT.

4.1. Współczesny charakter zagrożeń bezpieczeństwa Polski

Analizując wybraną literaturę,[2] której treścią jest prognozowanie przyszłych konfliktów, wojen lub nowych zagrożeń bezpieczeństwa można dość szybko zauważyć, iż problem przewidywania przyszłych zdarzeń jest dla wielu teoretyków, a szczególnie

[2] Por. Z. Scibiorek, E. Nowak, W. Kaczmarek, *Zadania wojsk OT w operacjach na obszarze kraju*. AON, Warszawa 2001., J. Marczak, J. Pawłowski, *O obronie militarnej Polski przełomu XX i XXI wieku. AON*, Warszawa 1995, A. H. Toffler, *Wojna i antywojna*, Muza, Warszawa 1997, A. Toffler, T*rzecia fala*, PIW, Warszawa 2002, B. Balcerowicz, *Wojny współczesne. Wojny przyszłe*. Myśl Wojskowa (5/2003), Warszawa 2003, Cz. Dęga, *Uzbrojenie i pole walki wojsk lądowych po 2020 roku*, Bellona, Warszawa 1995., J. Użycki, *Wojna konwencjonalna w Europie*, Wyd. MON, Warszawa 1989.

wojskowych, tematem ze wszech miar interesującym. W opinii badanych problem ten zajął również znaczące miejsce gdyż otrzymał najwięcej głosów (24 proc.).

Potwierdza to tezę byłego komendanta AON prof. Bolesława Balcerowicza, iż *„Wizje prognozy i przewidywania stanowią główny obszar zainteresowania i badań strategów, są przedmiotem wykładów i dyskusji w akademiach wojskowych, na ich podstawie tworzy się doktryny, plany i programy".*[3] Jednak kontynuując zaczerpnięty wątek, należy się zgodzić z cytowanym, iż prognozy te obarczone są wieloma niedociągnięciami i elementarnymi błędami: *„błędem najczęściej popełnianym przez teoretyków wojskowych jest skłonność do projektowania przyszłości jako ciągu linearnie dokonujących się zmian, ignorowanie obecnych w każdym procesie załamań rozwoju, regresów, nawrotów*".[4]

W opracowaniach Akademii Obrony Narodowej dotyczących prognozowania przyszłych zagrożeń bezpieczeństwa Polski można dostrzec skłonność do generalizowanej identyfikacji przyszłych konfliktów i wojen oraz wyspecyfikowania ich cech. W przytoczonej przez prof. Bolesława Balcerowicza opinii kierownika Katedry Strategii AON Cezarego Rutkowskiego można wyspecyfikować następujące właściwości współczesnych i dających się przewidzieć przyszłych wojen:[5]

- groźba wojny pozostanie realna;
- utrzyma się niskie prawdopodobieństwo konfliktów wielkiej skali;
- gwałtownie będzie natomiast wzrastać liczba konfliktów ograniczonych w skali, celach i formach;
- podstawowym wyznacznikiem cech konfliktów będzie poziom rozwoju technologicznego i zasobność ekonomiczna stron;
- działania militarne będą coraz bardziej służyły wykorzystywaniu szans; a nie przeciwdziałaniu zagrożeniom;
- procesy kierowania, rażenia będą kierowane w czasie realnym;
- kierowanie (dowodzenie) wojskami będzie zastępowane kierowaniem wojną i walką zbrojną;

---

[3] Por. B. Balcerowicz, *Wojny współczesne. Wojny przyszłe*. Myśl Wojskowa 2003/5, s.131.
[4] Tamże, s.131.
[5] Tamże, s.131-132.

- wzrastać będzie oddziaływanie na pozabojowe punkty ciężkości, maleć – na elementy bojowe;
- problemy odstraszania, walki informacyjnej, specjalnej itp. przenosić się będą na wyższy polityczny szczebel;
- wzrośnie integracja działań cywilnych i wojskowych;
- działania militarne inne niż wojna staną się podstawowym obszarem działań sił zbrojnych;
- działania wojenne i inne niż wojna będą z reguły działaniami połączonymi w wymiarach: narodowo – międzynarodowym, cywilno – wojskowym, bojowo – niebojowym oraz RSZ;
- będzie maleć rola i zmieniać się charakter wojsk lądowych;
- technologie i zdolności do działań w kosmosie w coraz większym stopniu będą determinować możność, sprawność i charakter działań w innych sferach.

Walka zbrojna w przyszłości może być (będzie):

- właściwa społeczeństwu i cywilizacji informacyjnej, wykorzystującej jej możliwości;
- pełniej podporządkowana geopolityce i geoekonomii;
- częściej będzie środkami realizacji interesów ekonomicznych;
- w mniejszym stopniu będzie gwarantowała trwałe rozwiązania polityczne, stabilizacje bezpieczeństwa;
- toczyć się będzie między podmiotami niepaństwowymi lub w ich interesie;
- będzie coraz bardziej złożona, wielowymiarowa, zróżnicowana w formach, coraz bardziej będą złożone kombinacje środków i narzędzi;
- rzadziej będzie planowym środkiem polityki, częściej natomiast efektem eskalacji w sytuacjach nieskuteczności środków pozamilitarnych;
- będzie coraz bardziej asymetryczna i pośrednia;
- jeszcze bardziej zaskakująca i trudna do prognozowania, planowania scenariuszowego;

- będzie się toczyć w nowych ośrodkach, których znaczenie wzrośnie (kosmos, infosfera, nowe formy energii);
- pojawią się nowe formy i wymiary odstraszania;
- wzrośnie rola broni masowej zagłady (BMZ), bezpieczeństwa systemów;
- będzie rodzić nowe, inne problemy i dylematy kierownicze, wykonawcze moralne.[6]

Należy zauważyć, że właściwości te odnoszą się do całego spektrum wojen, a nie do jednego konkretnego modelu. Zajmujący się tą problematyką teoretycy zadają pytanie: czy przyszła wojna, prowadzona za pomocą najnowocześniejszych środków (wojna ery informacyjnej), nie będzie się toczyła według klasycznych reguł? Na ten aspekt zwraca uwagę J. Barnett w swej książce *Future Warfare* (Przyszłe działania wojenne). Wymienia w swej książce kilka właściwości charakterystycznych dla wszystkich wojen, w tym dla wojen przyszłości, przewidując, że:

- zastosowanie w nich walki informacyjnej będzie warunkiem koniecznym do osiągnięcia zwycięstwa. Tak jak dotychczas zwycięstwo było możliwe tylko przy uzyskaniu przewagi na lądzie morzu i w powietrzu, to w przyszłości będzie wątpliwe osiągnięcie zwycięstwa bez przewagi informacyjnej;
- walka informacyjna może być zjawiskiem autonomicznym, ale może też być komponentem wspierającym działania militarne bądź działaniem głównym, wspieranym działaniami militarnymi;
- tak jak w przypadku wszystkich form wojen, walka informacyjna będzie zawierać wszystkie elementy ofensywne i defensywne. Strony (wojska) będą równocześnie używać informacji jako swoistej broni zaczepnej oraz bronić się przed użyciem jej przez przeciwnika;
- walka informacyjna będzie prowadzona na wszystkich poziomach: strategicznym operacyjnym i taktycznym. Normalnym obowiązkiem dowódców i sztabów (gremiów decyzyjnych) na każdym z tych szczebli będzie organi-

[6] Por. B. Balcerowicz, *Wojny współczesne. Wojny przyszłe*. Myśl Wojskowa 2003/5, s.131-2 z panelu dyskusyjnego polsko – ukraińskiego nt: „*Tendencje rozwoju walki zbrojnej*".

zacja i koordynacja informacyjnych akcji i kampanii. Będą to uderzenia (ataki) na infrastrukturę informacyjną zarówno w wymiarze państw, teatrów działań, jak i jednostek wojskowych;

- wojska (siły zbrojne) muszą być zdolne do działań w warunkach skutecznych uderzeń informacyjnych przeciwnika. **Nierealna, bowiem może się stać pełna osłona przed wrogiem tylko przez oddziaływanie informacyjne.** [7]

Analizując poglądy wielu teoretyków można z dużą dozą prawdopodobieństwa wnioskować, iż współczesny świat dzieli się na trzy kontrastowo różne pod względem cywilizacyjnego rozwoju typy społeczeństwa. Trzy w pewnym stopniu przenikające się, ale też rywalizujące między sobą cywilizacje. Formułują one trzy odmienne środowiska bezpieczeństwa. „Ten świat „rozdzielony na troje" tworzy trzy kręgi, trzy różne obszary. Znamiennymi symbolami tych kręgów cywilizacyjnych (wg. A. Tofflera[8]) mogą być: ***komputer, linia produkcyjna, motyka***. Narody i państwa poszczególnych kręgów będą się różnić pod wieloma względami; różne też będą ich ogólne charakterystyki".[9]

Sytuacja, w jakiej znalazła się Rzeczypospolita Polska, umiejscowienie geopolityczne i jej przynależność do znaczących organizacji międzynarodowych pozwalają przypuszczać, iż stanowi „pogranicze" kręgu społeczno-kulturowego pomiędzy społeczeństwem postindustrialnym a społeczeństwem industrialnym. Takie położenie wymusza potrzebę głębokiej analizy zagrożeń skierowanych ku społeczeństwom wysoko rozwiniętym. Jednocześnie nie można zapominać o realnym zmasowanym ataku i konwencjonalnej walce zbrojnej, która dominuje w społeczeństwach industrialnych. Stojąc na gruncie realizmu rysować się może hipotetyczny obraz konfliktu o małym zasięgu, niejasnym podłożu i prawdopodobny do realizacji przez sąsiadów dysponujących realną siłą bojową. Scenariusz takiego konfliktu opisał jeden z uznanych teoretyków wojskowych płk dr hab. Waldemar Kaczmarek w opracowaniu zbiorowym pod red. naukową płk. prof. dr. hab. Zbigniewa Ścibiorka. Zdaniem wspomnianych auto-

---

[7] Zob. B. Balcerowicz, *Wojny współczesne. Wojny przyszłe*. Myśl Wojskowa 2003/5, s. 134.
[8] A.Toffler, T*rzecia fala*, PIW, Warszawa 2002.
[9] Tamże, s 136.

rów, którzy od lat zajmują się teorią walki zbrojnej, w dającej się przewidzieć perspektywie nie zajdą w Europie zmiany geopolityczne, prowadzące do wybuchu konfliktu zbrojnego na skalę wojny.[10] Małe prawdopodobieństwo wybuchu globalnej wojny nie eliminuje jednak zagrożeń militarnych. Zakłócenia procesu demokratyzacji życia społecznego niektórych krajów, frustracje związane z nasilającymi się trudnościami gospodarczymi, nacjonalistyczne roszczenia terytorialne, wreszcie próby przywrócenia hegemonicznej roli niektórych mocarstw, doprowadzić mogą do kryzysu politycznego, mogącego przyjąć formę konfliktu zbrojnego.[11]

W aktualnej sytuacji geopolitycznej najbardziej prawdopodobny jest konflikt lokalny o małej intensywności i niewielkim zasięgu. Możliwość zaistnienia konfliktu zbrojnego przemawia więc za tym, aby Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej zdolne były do działań w ramach NATO oraz ochrony terytorium państwa w wypadku zagrożenia[12.] Zdaniem teoretyków wojskowych przygotowując siły zbrojne, należy uwzględniać konieczność zapewnienia samowystarczalności obronnej państwa przynajmniej do czasu dotarcia w rejon konfliktu zasadniczych zgrupowań, w tym wojsk sojuszniczych. Taki obraz początkowego okresu wojny wymaga posiadania formacji zdolnych do skutecznego przeciwdziałania agresorowi bez względu na skalę konfliktu, ale już od jego pierwszych godzin. Wnioski z przeszłości, wsparte wizją możliwego rozwoju zdarzeń, dowodzą, że system obrony państwa, a w tym koncepcja użycia sił zbrojnych, powinny być przygotowane do wariantu najmniej korzystnego.

Za wariant taki uznać należy **agresję**[13] zbrojną przeciwnika mającego przewagę lub dysponującego potencjałem porównywalnym.

---

[10]Zob. Z. Ścibiorek, E. Nowak, W. Kaczmarek, *Zadania wojsk OT w operacjach na obszarze kraju.* AON, Warszawa 2001, s. 11.

[11] **Konflikt zbrojny** – sprzeczność powstała między państwami (koalicjami) rozwiązywana z wykorzystaniem sił zbrojnych stosujących przemoc zbrojną. Z punktu widzenia form i sposobów stosowanej przemocy zbrojnej do konfliktów zalicza się: wojnę, interwencję zbrojną, incydent zbrojny, przewrót wojskowy, blokadę zbrojną, demonstrację siły i inne. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego wydanie piąte*, Myśl Wojskowa, 2002/6, s. 57.

[12]Z. Ścibiorek, E. Nowak, W. Kaczmarek, *Zadania wojsk OT* .... AON, Warszawa 2001, s. 11.

13 **Agresja** – użycie siły zbrojnej przez państwo (grupę państw) przeciwko suwerenności, integralności terytorialnej lub niepodległości politycznej innego państwa (grupy państw) lub w inny sposób niezgodny z Kartą Narodów Zjednoczonych, *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego wydanie piąte*, Myśl Wojskowa 2002/6, s. 10., za Rezolucja nr. 3314/XXIX ZO ONZ 14.12.1974 r. (w:) *Prawo międzynarodowe.* Materiały do studiów pod red. B. Wierzbickiego, Białystok 2000, s. 424.

Rozwój środków walki oraz koncepcje ich wykorzystania wskazują, że efekty podjętych działań wojennych w dużej mierze zależeć będą od tego czy agresor:

- zdoła zniszczyć lub zakłócić funkcjonowanie systemu kierowania państwem i dowodzenia siłami zbrojnymi;
- zdoła przenieść działania na cały obszar objęty inwazją;
- utrzyma inicjatywę;
- potrafi stworzyć warunki do rozbijania częściami przeciwstawiających się mu sił zbrojnych;
- osłabi potencjał obronny przez zniszczenie obiektów i infrastruktury przemysłowej;
- złamie wolę stawiania oporu.

Analiza zarówno opracowań prognostycznych, jak i wspomnianych wcześniej konfliktów zbrojnych pozwala wnioskować, że jednym z warunków sukcesu agresora jest osiągnięcie celu podjętych działań, zanim strona napadnięta i jej sojusznicy zdążą podjąć skuteczne środki przeciwdziałania. Będzie to możliwe wtedy, gdy wyprzedzi się stronę przeciwną w rozwinięciu i koncentracji wojsk, a także dokona się właściwego wyboru czasu, kierunku i siły uderzenia. Efektem takiego działania może być zaskoczenie, a jego uzyskanie jest z kolei jednym z podstawowych warunków uchwycenia i utrzymania inicjatywy, zwłaszcza na głównych kierunkach uderzeń. Do uzyskania zaskoczenia niezbędne jest wykrycie słabości przeciwnika, a następnie szybkie jej wykorzystanie w działaniach zmierzających do pozbawienia go woli obrony. Wnioski płynące z doświadczeń uzyskanych w najnowszych konfliktach zbrojnych dowodzą, że prawdopodobieństwo zaskoczenia na szczeblu strategicznym czy nawet operacyjnym jest bardzo znikome. Niezmiernie trudno jest dziś ukryć przygotowania do użycia znacznej siły militarnej.

Konsekwencją tego może być dążenie do uzyskania zaskoczenia poprzez wybór czasu rozpoczęcia agresji oraz sposobów użycia utrzymywanych w stałej gotowości sił „szybkiego reagowania". Wynika stąd, że w przypadku ewentualnej agresji da się wyodrębnić kilka zazębiających się ze sobą okresów, które, choć stworzą spójną całość, różnić się będą celem oraz rodzajem użytych środków walki.

Można bowiem zaryzykować twierdzenie, że cel agresji zdeterminuje sposób użycia sił i środków walki. Jeśli cel agresji ograniczony zostanie do części napadniętego terytorium, wówczas należy oczekiwać, że po wykonaniu uderzenia i opanowaniu spornego obszaru przeciwnik będzie dążył do utrzymania go. Działania takie można określać jako politykę faktów dokonanych, która w światowej historii miała już wielokrotnie miejsce, a skutki jej trwały w czasie i były trudne do usunięcia.

Według poglądów prezentowanych przez wspomnianych teoretyków należy oczekiwać, iż kolejnym krokiem stanie się próba doprowadzenia do wygaszenia konfrontacji zbrojnej, przenosząc wysiłek na rozwiązania polityczne oraz międzynarodową mediację (ONZ lub inne organizacje regionalne).

Jeśli państwo, które stanie się ofiarą agresji okaże się niezdolne do militarnego przeciwdziałania, przedłużający się konflikt może spowodować, że rozstrzygnięcia zależeć będą od postanowień innych państw, a wówczas problem odzyskania utraconych obszarów może okazać się bardzo złożony. Jeśli natomiast celem agresji będzie opanowanie całego terytorium i utworzenie swoistego protektoratu, obraz działań wojennych w tym wypadku ulegnie zmianom w miarę upływu czasu.

W początkowej i głównej fazie będą to działania regularne sił zbrojnych, które w fazie końcowej mogą przybrać formę działań przeciwpartyzanckich lub przeciwdywersyjnych.[14]

Termin uderzenia, siły i środki użyte do agresji oraz jej cel do końca pozostaną tajemnicą, tym bardziej że agresor może zrezygnować z wcześniejszego ogłaszania mobilizacji czy też zauważalnego rozwijania określonych komponentów sił zbrojnych.

Tezę tę potwierdza również prof. Czesław Dęga, który twierdzi, że:

---

14 **Działania przeciwpartyzanckie** – to wszelkiego rodzaju działania skierowane przeciwko działaniom partyzanckim (wg. J.S.), **Działania przeciwdywersyjne** – część składowa obrony przeciwdywersyjnej, polega na prowadzeniu walki z grupami dywersyjno-rozpoznawczymi, sabotażowymi i terrorystycznymi przeciwnika. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego wydanie piąte*, Myśl Wojskowa 2002/6, s. 30.
→ **Działania partyzanckie** – 1) specyficzna forma walki zbrojnej wyrażająca się w zaskakujących, krótkotrwałych i gwałtownych starciach zbrojnych, zasadzkach, napadach, aktach dywersji i sabotażu w połączeniu z psychologicznym oddziaływaniem., *Leksykon wiedzy wojskowej*, Wyd. MON, Warszawa 1979, s. 103., 2) forma nieregularnych działań bojowych prowadzonych przez siły rekrutujące się z miejscowej ludności lub z rozbitych jednostek wojskowych przeciwko okupantowi bądź rodzimej władzy. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego wydanie piąte*, Myśl Wojskowa 2002/6. s. 30.

„Nie należy także spodziewać się wzmożonych ruchów wojsk, zmiany dyslokacji wybranych jednostek czy innych przedsięwzięć świadczących o przygotowaniach do agresji".[15]

Pierwsze uderzenie, którego skutki mogą być katastrofalne dla ofiary agresji, zostanie wykonane z użyciem środków walki elektronicznej, wydzielonych sił lotnictwa, wojsk rakietowych oraz powietrzno-szturmowych i powietrzno-desantowych (desantowo-szturmowych). Siły te pozostają w wysokim stopniu gotowości bojowej praktycznie przez cały czas. Mogą, zatem w ciągu kilku godzin skrycie osiągnąć pełną gotowość do wykonania zaplanowanych wcześniej uderzeń. Wyniki analiz prowadzonych przez teoretyków wojskowych pozwalają przypuszczać, że celem pierwszego (początkowego) okresu agresji będzie dążenie do obezwładnienia systemu rozpoznania, łączności i obrony powietrznej oraz zniszczenia systemu kierowania państwem i siłami zbrojnymi, a tym samym do utrudnienia lub zerwania mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych. Cel powyższy może być osiągany w ramach prowadzonych operacji powietrznych i elektroniczno-ogniowych przy wykorzystaniu czynnika zaskoczenia, jeśli chodzi o czas rozpoczęcia działań.[16]

Analiza najnowszych konfliktów zbrojnych i wynikające z nich wnioski wskazują, że celem początkowej fazy agresji będzie prawdopodobnie likwidacja systemu kierowania państwem i dowodzenia siłami zbrojnymi. Zrealizowanie tegoż celu doprowadzi prawdopodobnie do paraliżu funkcjonowania sił zbrojnych, chaosu organizacyjnego i poważnych zakłóceń w funkcjonowaniu systemu informacyjnego niezbędnego do skutecznego przeciwdziałania agresji.

Zakłócenie funkcjonowania systemu obrony powietrznej sprawi, że siły powietrzne agresora zintensyfikują uderzenia na obiekty infrastruktury mające istotny wpływ na potencjał obronny ofiary agresji. W tym okresie należy również oczekiwać uderzeń na wojskowe i cywilne obiekty infrastruktury przemysłowej rozmieszczone przeważnie w aglomeracjach miejskich. Spowodować to może, obok zniszczeń, również skażenie terenu toksycznymi środkami przemysłowymi powstałymi w wyniku zniszczenia

---

[15] Cz. Dęga, *Uzbrojenie i pole walki wojsk lądowych po 2020 roku*, Bellona, Warszawa 1995, s. 268.
[16] Por. Z. Scibiorek, E. Nowak, W. Kaczmarek, *Zadania wojsk OT w operacjach na obszarze kraju*, AON, Warszawa 2001, s. 16, za J. Marczak, J. Pawłowski, O obronie militarnej Polski przełomu XX i XXI wieku, Warszawa 1995, s. 216.

zbiorników z takimi środkami bądź w efekcie spalania się różnego rodzaju tworzyw sztucznych stosowanych w produkcji lub wykorzystywanych jako elementy budowlane. W konsekwencji skutkiem skażenia mogą być znaczne straty wśród ludności cywilnej oraz masowy, niekontrolowany jej odpływ z zagrożonych obszarów. Działania sprzymierzonych prowadzone w rejonie Zatoki Perskiej o wyzwolenie Kuwejtu, interwencja NATO w Kosowie oraz interwencja wojsk sprzymierzonych w Iraku w 2003 wskazuje, że złamanie oporu broniącego się następować może w wyniku zastosowania nowoczesnej techniki, głównie środków precyzyjnego rażenia, występujących przede wszystkim w siłach powietrznych i wojskach rakietowych strony nacierającej. Użycie tych środków skierowane zostanie nie tylko przeciwko siłom zbrojnym ofiary agresji, ale także przeciwko różnego typu obiektom wojskowym i cywilnym rozmieszczonym na całym obszarze objętym działaniami zbrojnymi.[17] Uderzenia lotniczo-rakietowe skierowane na nieprzygotowany do odparcia ataku system obronny państwa i dowodzenia siłami zbrojnymi spowodować mogą znaczne zakłócenia i chaos utrudniający podjęcie skutecznego przeciwdziałania przez nawet gotowe do użycia siły zbrojne w pierwszych godzinach agresji.

Wspomniane uderzenia mogą następować w warunkach jednoczesnych, silnych, zmasowanych uderzeń elektronicznych na wybrane obiekty systemu dowodzenia i rozpoznania elektronicznego, zwłaszcza na te, które wchodzą w skład podsystemu obrony powietrznej. Uderzenia te staną się tym bardziej zaskakujące, że mogą być prowadzone z obszaru przeciwnika bez naruszenia terytorium lub przestrzeni powietrznej państwa stanowiącego ofiarę agresji. Niebagatelną rolę w tym etapie agresji odegra lotnictwo wykorzystujące różnorodne rakietowe i elektroniczne środki rażenia; będzie ono miało najlepsze warunki do realizacji celów zakładanych przez agresora.

Należy przypuszczać, że w tym okresie, najpierw zostaną użyte samonaprowadzające rakiety oraz pociski manewrujące zaprogramowane na precyzyjnie wyselekcjonowane cele i obiekty o istotnym znaczeniu dla zapewnienia swobody działania lotnictwa. Użyte środki obezwładniania elektronicznego prawdopodobnie sparaliżują systemy rozpoznania, obrony powietrznej i przeciwrakietowej. Celami dla wspomnianych

[17] Por. Z. Ścibiorek, E. Nowak, W. Kaczmarek, *Zadania wojsk OT w operacjach na obszarze kraju*, AON, Warszawa 2001, s. 16, za J. Użycki, *Wojna konwencjonalna w Europie*, Wyd. MON, Warszawa 1989, s. 113.

środków w tym okresie będą, obok wyżej wymienionych, także lotniska, stanowiska startowe i ogniowe rakiet przeciwlotniczych, rejony stacjonowania wojsk itp.

Siły zbrojne napadniętego państwa, zwłaszcza środki obrony powietrznej i przeciwrakietowej, dążąc do przeciwdziałania, zostaną zmuszone do uruchomienia całej gamy różnych emitujących energię elektromagnetyczną środków rozpoznania i dowodzenia. W efekcie użycie przez przeciwnika pocisków samonaprowadzających na źródła wspomnianej energii może spowodować częściowe lub całkowite zniszczenie elementów systemu obrony powietrznej, dowodzenia i rozpoznania ogólnowojskowego. Dotkliwym ciosem dla funkcjonowania gospodarki będzie zniszczenie systemu energetycznego. Obiekty tego systemu trudne do ukrycia czy maskowania, stanowić mogą łatwy cel dla środków napadu powietrznego. Ich zniszczenie czy nawet czasowe obezwładnienie sparaliżuje funkcjonowanie wielu gałęzi przemysłu. Przykładem takiego działania jest interwencja NATO w obronie ludności Kosowa, gdzie użycie bomb grafitowych na energetyczne linie przesyłowe powodowało zakłócenia w dostarczaniu energii elektrycznej. Uciążliwości z tym związane dotykają wszystkich mieszkańców korzystających z urządzeń zasilanych energią elektryczną.

Należy liczyć się z ignorowaniem przez agresora prawa międzynarodowego i atakowania przez jego siły obiektów chronionych prawem międzynarodowym. Groźne w skutkach mogą być zniszczenia elektrowni jądrowych i wodnych. Awaria elektrowni w Czarnobylu aż nadto uświadamia grozę ewentualnych zniszczeń. Uwolnienie spiętrzonych mas wody po uderzeniach na elektrownie wodne lub zbiorniki retencyjne może spowodować zatopienie olbrzymich obszarów terenu, co może zostać wykorzystane przez agresora do izolowania sił wojsk lądowych. W odniesieniu do ludności cywilnej spowodować może zatrucie źródeł wody pitnej oraz konieczność ewakuacji z zalanych i zagrożonych obszarów.[18]

Pomyślne wykonanie tych zadań stanowić może warunek sprawnego przejścia do kolejnej, drugiej części agresji. Celem jej będzie odizolowanie sił, które po mobilizacyjnym rozwinięciu będą się przemieszczać do wyznaczonych pasów i rejonów w obszarze objętym konfliktem. Takie działanie może pozwolić agresorowi na kolejne eliminowanie z walki stopniowo napływających wojsk.

---

[18] Zob. Z. Ścibiorek, E. Nowak, W. Kaczmarek, *Zadania wojsk OT* ..., s. 17.

Agresor chcąc osiągnąć ten cel, wykorzystując przede wszystkim działanie desantów operacyjnych i taktycznych, grup desantowo-szturmowych, oddziałów wydzielonych i rajdowych przykładem mogą być działania armii USA w konflikcie „Iracka Wolność". Wysadzone na różnych głębokościach, praktycznie na całym obszarze objętym konfliktem, wiązać będą walką wojska zmierzające w rejony bezpośredniego starcia, blokować przeprawy i miejsca przejść wojsk przez teren trudno przekraczalny, niszczyć: przeprawy, wybrane ruchome i stacjonarne elementy rozpoznania, dowodzenia i kierowania ogniem. Ta część agresji wspomagana będzie przez szeroko zakrojone działania dywersyjne skierowane przeciwko kolumnom maszerujących wojsk, obiektom drogowym i komunikacyjnym, urządzeniom energetycznym, zakładom przemysłowym produkującym na potrzeby wojska, węzłom łączności itp.[19] Działania te mogą spowodować duże zniszczenia rzutujące na funkcjonowanie istotnych gałęzi przemysłu, powstanie rozległych stref skażeń toksycznymi środkami przemysłowymi, liczne komplikacje w ruchu wojsk spowodowane, głównie zniszczeniami obiektów drogowych i hydrotechnicznych. Wszystko to może sprawić, że utrudnione będzie zorganizowane przemieszczanie sił, które po osiągnięciu gotowości w głębi kraju, zbliżać się będą do strefy starcia. Efektem takiego działania może być znaczne opóźnienie podejścia w strefę zmagań zbrojnych niektórych jednostek i niejednoczesne wprowadzanie ich do walki, a co się z tym wiąże ułatwienie agresorowi ich zwalczania.

Zniszczenia mostów i szlaków kolejowych to prawdopodobnie jeden z pierwszoplanowych celów potencjalnego agresora. Zniszczenie podstawowych elementów systemu energetycznego nie pozostanie bez wpływu na proces operacyjnego i mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych państwa i realizację zadań wynikających ze zobowiązań sojuszniczych. Znacznie utrudniona będzie także, wspomniana już wcześniej, egzystencja ludności cywilnej.

Trudności związane z ukryciem przygotowań do agresji sprawią, że zasadnicze siły lądowych wojsk operacyjnych agresora osiągną gotowość do działań w czasie zbliżonym do sił zbrojnych strony napadniętej. Bowiem to nacierający wybiera miejsce, czas i siłę uderzenia. Dlatego można sądzić, iż powstrzymanie agresji w pobliżu granicy,

[19] Tamże, s. 18, za S. Kulczyński, *Organizacja działanie i szkolenie pododdziałów specjalnych w siłach zbrojnych wybranych państw*, Wyd. MON, Warszawa 1992, s. 68.

w strefie taktycznej czy nawet operacyjnej, wydaje się zadaniem nierealnym. Celem działań wojsk lądowych w tym etapie konfliktu będzie bez wątpienia szybkie opanowanie i utrzymanie obszaru stanowiącego cel agresji. Determinantem jego osiągnięcia będzie czas. Im szybciej wojska lądowe agresora zdołają zająć obszar stanowiący przedmiot agresji, tym silniejszą potrafią przygotować obronę przed przeciwuderzającymi wojskami, podchodzącymi z głębi. Należy przewidywać, że w tej fazie agresji, wojska przeciwnika wspierane przez lotnictwo i śmigłowce, a osłaniane przez elektroniczne środki zakłócające, wytworzą znaczną przewagę na wybranych kierunkach uderzeń. Zgrupowania te będą dążyć do rozcięcia broniących się wojsk, ich okrążenia i izolacji, nie dążąc do całkowitego rozbijania okrążonych zgrupowań.[20]

Wspomniani autorzy twierdzą, iż należy oczekiwać, że gros sił agresora będzie dążyć do opanowania całego obszaru objętego agresją i stworzenia tam silnej obrony. Jeśli obszar agresji stanowił będzie pewną tylko część kraju, to przyjęcie ugrupowania obronnego, osłoniętego zaporami i osłanianego przez środki przeciwlotnicze i napadu powietrznego, zakończy ten fragment konfliktu. Następnie agresor przystąpi zapewne do likwidacji wcześniej okrążonych i izolowanych zgrupowań naszych wojsk, odpierania ewentualnych przeciwuderzeń oraz okupacji zajętego obszaru. Dążenie do zaskoczenia w pierwszej fazie konfliktu spowoduje, że agresja rozpocznie się z udziałem sił o najwyższym stopniu gotowości „szybkiego reagowania". Mogą one dążyć do wykonania wyżej opisanych zadań w czasie, gdy zasadnicza masa wojsk lądowych osiągać będzie gotowość do działań. Dlatego wtargnięcie wojsk lądowych i głównej masy siły może nastąpić wówczas, gdy siły szybkiego reagowania zdołają zapewnić im swobodę działań poprzez izolowanie dopływu sił w rejon starcia, tworzenie ognisk walki na całym obszarze objętym konfliktem oraz sygnalizowaną już dezorganizację systemu dowodzenia siłami zbrojnymi.

Skuteczne stawianie oporu wymaga systematycznych dostaw zaopatrzenia. Wiedząc o tym, agresor będzie dążył do sparaliżowania zaplecza logistycznego broniących się wojsk. Realizować to może, niszcząc zakłady przemysłowe produkujące na rzecz wojska, składy żywności i paliw oraz środki transportu i drogi zaopatrywania, w tym

[20] Tamże, s. 19.

także koleje i urządzenia umożliwiające żeglugę na wodach śródlądowych. Proces dezorganizacji zaopatrzenia będzie procesem ciągłym, trwającym od pierwszych chwil agresji aż do zaprzestania stawiania oporu przez stronę napadniętą.

Gdy przedmiotem agresji stanie się obszar całego kraju, wówczas scenariusz przebiegu drugiej części konfliktu może być zbliżony do pierwszej jego fazy.

Opanowane, w wyniku pierwszej fazy agresji, dogodne obszary prawdopodobnie posłużą eskalacji działań w głąb kraju. W miarę mobilizacyjnego rozwijania i osiągania gotowości wprowadzane zostaną kolejne siły, po przemieszczeniu ich na opanowane wcześniej terytorium. Eskalacja działań lądowych będzie wspierana i osłaniana we wszystkich jej fazach przez uderzenia z powietrza na ocalałe i odbudowujące się elementy systemu dowodzenia i odtwarzane elementy kierowania systemem obronnym kraju oraz wojska w rejonach mobilizacji i drogach marszu. Działanie takie umożliwi sprawne rozwijanie agresji, rozcinanie i rozbijanie zgrupowań przechodzących do obrony wojsk, opanowywanie obiektów o znaczeniu politycznym i gospodarczym oraz rubieży i rejonów, które dzięki swym walorom obronnym mogą być wykorzystane przez broniące się wojska.

Doświadczenia płynące z konfliktów zbrojnych dają podstawę do twierdzenia, że wyposażenie współczesnych armii w środki precyzyjnego rażenia nie uczyni walki zbrojnej bardziej humanitarną. Mimo tendencji do maksymalnego ograniczenia ofiar wśród ludności cywilnej całkowite ich wyeliminowanie nie wydaje się być możliwe w dającej się przewidzieć perspektywie.

Uderzeniom na obiekty militarne spowodują nieuniknione ofiary wśród społeczeństwa. To ludność cywilna może stać się w głównej mierze ofiarami uderzeń planowych i tych przypadkowych jak również ogromu niedostatku głodu, chorób i migracji, jakie towarzyszą prowadzonym do dnia dzisiejszego konfliktom.

Ostatni etap agresji to okupacja, w którym agresor będzie dążył do bezwarunkowego podporządkowania sobie ludności zajętego terytorium i zlikwidowania wszelkich oznak stawiania oporu. Należy sądzić, że przystąpi także do utworzenia na okupowanym terenie własnej administracji i rozpocznie „normalne, czyli własne" zarządzanie. Czas trwania tego etapu może zależeć od celów agresji, postawy międzynarodowych

organizacji bezpieczeństwa oraz woli walki o odzyskanie niepodległości przez okupowany naród.[21]

Przedstawiona wizja może wydawać się realistyczna w dzisiejszych czasach, gdy ogrom biedy, fanatyzm religijny i nacjonalizmy popychają społeczeństwa do walki o lepszą przyszłość i spełnienie wizji nakreślonych przez uznanych przywódców. Nie jest to jedyny scenariusz czy też pogląd na hipotetyczny scenariusz zagrożenia, jaki może nas czekać w najbliższej przyszłości. Są też i inne, które wynikają z ostatnich doświadczeń, które nie sposób przewidzieć i żadne społeczeństwo nie jest przygotowane na każdą ewentualność.

Kluczowym problemem dla skutecznego przeciwdziałania zagrożeniom jest umiejętność postawienia diagnozy **„nowych wyzwań"** dla bezpieczeństwa naszego kraju. Diagnoza ta bierze za punkt wyjścia pozytywną – z punktu widzenia naszych strategicznych interesów – ewolucję środowiska bezpieczeństwa europejskiego. Jako członek NATO dysponujemy solidnymi gwarancjami bezpieczeństwa, w przyjaznym duchu rozwijamy stosunki z sąsiadami, jesteśmy członkiem Unii Europejskiej, a procesy dalszego rozszerzenia NATO i Unii Europejskiej usuwają ostatnie ślady podziałów w naszej części kontynentu. Z poglądem prof. Adama Daniela Rotfelda (Sekretarza Stanu w Ministerstwie Spraw Zagranicznych, a obecnie Ministra Spraw Zagranicznych Rzeczypospolitej Polski) można się zgodzić, gdyż prezentuje on pogląd, iż: „Budując efektywną politykę bezpieczeństwa musimy skupić się przede wszystkim na wyzwaniach i zagrożeniach, i to nie tylko w naszym sąsiedztwie. Bezpieczeństwo międzynarodowe jest niepodzielne, jest częścią procesu globalizacji. Bezpieczeństwo naszego kraju jest wystawione bezpośrednio na wynikające z procesów globalnych zagrożenia. W coraz większym stopniu zależy ono bowiem od skutków procesów globalizacji i fragmentacji postępujących we współczesnym świecie".[22] W wypowiedzi swej prof. A. D. Rotfeld powołuje się również na znanego polskiego publicystę i pisarza Ryszarda Kapuścińskiego, który określił te zjawiska obrazowo „ciemną stroną globalizacji". Te negatywne zjawiska uwidaczniają się zwłaszcza w postaci osłabienia me-

---

[21] Tamże, s.21.

[22] Por. A. D. Rotfeld., *Strategia bezpieczeństwa narodowego RP w nowych warunkach międzynarodowych, nowe wyzwania, nowe zadania*, (wykład inauguracyjny na rozpoczęcie roku akademickiego 2003/2004 w dniu 01 października 2003 w auli AON), Warszawa 2003. www.aon.edu.pl.

chanizmów funkcjonowania poszczególnych państw i organizacji międzynarodowych, pogłębiającej się polaryzacji poziomu rozwoju i życia między krajami bogatymi i biednymi, rosnącej na tym tle frustracji i niezadowoleniu społecznym. Zapóźnienie rozwojowe, ubóstwo, degradacja środowiska naturalnego, epidemie groźnych chorób, niekontrolowane migracje i napięcia etniczne coraz widoczniej zakłócają stabilność układu międzynarodowego. Istota zmian współczesnego środowiska bezpieczeństwa polega na przesuwaniu się „punktu ciężkości" z zagrożeń klasycznych (inwazja zbrojna), których znaczenie się zmniejsza, na zagrożenia nietypowe i **„asymetryczne"**, których źródłem stają się także trudne do zidentyfikowania podmioty pozapaństwowe. Zagrożenia te mogą wpłynąć na bezpieczeństwo obywateli, kluczowych obiektów oraz służb państwa polskiego. Wymagają one oczywiście naszej szczególnej uwagi, jak również dalszego monitorowania sytuacji pod kątem ewentualnego odradzania się zagrożeń tradycyjnych. Jakkolwiek zagrożenia klasyczne nie powinny być ignorowane, to na plan pierwszy wysuwają się zagrożenia nowe, tj.:

- terroryzm międzynarodowy,
- niekontrolowana proliferacja broni masowego rażenia,
- zorganizowana przestępczość międzynarodowa,
- zjawisko „państw upadłych".

Terroryzm międzynarodowy – jest to najpoważniejsze nowe zagrożenie dla systemu międzynarodowego i Polski. Przybrało ono zupełnie nowy jakościowo charakter – jest nim globalny zakres działania, organizatorzy i wykonawcy dysponują środkami i sposobami działania wymykającymi się z klasycznych wyobrażeń o terroryzmie XIX i XX wieku. Działania terrorystów są wymierzone w wartości, instytucje i interesy większości z państw strefy euroatlantyckiej, przygotowywane z użyciem nowoczesnych technik, łatwością przemieszczania się i prowadzenia operacji finansowych. Przede wszystkim jednak terroryzm globalny – uwidoczniony np. w operacjach siatki Al-Kaidy – ma bezwzględny charakter, obliczony na wywołanie maksimum zniszczenia i strachu. Realizowany przez pozapaństwowe struktury destabilizuje cały system międzynarodowy i zagraża całym państwom (szerzej o tym problemie w podrozdziale 4.7.6.).

Niekontrolowana proliferacja broni masowego rażenia oraz środków jej przenoszenia[23] – jest kolejnym zagrożeniem dla poszczególnych państw, całych regionów, a także – w szczególnych okolicznościach – całego układu globalnego. Nadal prowadzone są w kilku państwach programy zmierzające do stworzenia potencjału broni masowego rażenia oraz programy systemów rakietowych, które sprawiają, że terytorium Polski może znaleźć się w najbliższych latach w zasięgu rakiet balistycznych spoza Europy. Niebezpieczeństwa z tym związane wynikają także z coraz bardziej realnego ryzyka wejścia w posiadanie tego rodzaju broni i środków jej przenoszenia przez organizacje terrorystyczne oraz przestępcze.

Zorganizowana przestępczość międzynarodowa – jest również nowym poważnym zagrożeniem dla naszego kraju. W tym kontekście dotyka nas zarówno charakter działalności przestępców (przemyt broni, niebezpiecznych materiałów oraz ludzi, narkobiznes), jak również sposób ich działania (poprzez korupcję czy pranie brudnych pieniędzy). Obszar Polski, także ze względu na tranzytowe położenie, staje się więc przedmiotem rosnącego zainteresowania zorganizowanych międzynarodowych grup przestępczych, nawet z odległych regionów Azji.

Zjawisko „państw upadłych" – jest swoistym i szczególnym katalizatorem różnych nowych zagrożeń. Swego rodzaju paradoksem jest to, że do tej pory źródłem niebezpieczeństw były państwa silne (zbyt silne), w szczególności totalitarne agresywne mocarstwa, jak hitlerowskie Niemcy lub stalinowski Związek Radziecki.

Teraz nowym zagrożeniem są państwa słabe, niezdolne do realizacji swoich funkcji i kontroli rozwoju wypadków na własnym terytorium. W istocie zakwestionowany jest jeden z trzech atrybutów suwerennego państwa, które – obok terytorium i ludności – powinno mieć zdolność do efektywnego wykonywania władzy na obszarze podlegającym jego zwierzchnictwu terytorialnemu.

Musimy też mieć na względzie procesy pozornie od klasycznie pojmowanego bezpieczeństwa odległe, lecz mające długofalowe skutki destabilizacyjne. Mam na myśli problemy ekonomiczne, ekologiczne i demograficzne. Z tego względu dla Polski sprawą kluczową jest utrzymanie procesów, które zagwarantują gospodarce narodowej

[23] Tamże, www.aon.edu.pl.

stabilny, zrównoważony wzrost i nadążanie za światowymi ośrodkami postępu technologicznego i myśli naukowej. Bezpieczeństwo Polski wymaga też niezakłóconego funkcjonowania handlu światowego i objęcie standardami wolnego handlu naszych sąsiadów. Rozwój technik informatycznych i komunikacyjnych oraz globalizacja rynków kapitałowych implikuje inne nowe zagrożenie, a mianowicie możliwość zakłócenia stabilności sytuacji finansowo-kapitałowej i gospodarczej. Państwo polskie musi więc dbać o stworzenie należytych warunków do sprawnego funkcjonowania kluczowych elementów infrastruktury gospodarczo-finansowej państwa.

Poważnym wyzwaniem jest też zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego Polski, w tym dywersyfikacja dostaw nośników energii, zwłaszcza ropy naftowej i gazu ziemnego. W polskiej polityce bezpieczeństwa należy brać pod uwagę fakt, iż światowy wzrost zapotrzebowania oraz cen na ropę i gaz wymaga zapewnienia bezpieczeństwa regionów wydobycia i tras tranzytu surowców strategicznych.

Z problematyką bezpieczeństwa wiąże się także zapobieganie degradacji środowiska naturalnego, szczególnie w najbliższym otoczeniu Polski, a także przeciwdziałanie katastrofom ekologicznym i ich skutkom, jak np. awariom elektrowni atomowych i zakładów chemicznych, katastrofom transportowym z niebezpiecznymi materiałami, wielkim zanieczyszczeniom atmosfery i wody, skażeniom wód powierzchniowych i gleby przez groźne odpady i związki chemiczne.

Zasadniczym wyzwaniem dla wysoko rozwiniętych państw NATO i UE jest masowa migracja z krajów opóźnionych w rozwoju, o niskiej produktywności i niskiej stopie życiowej. Obok emigracji zarobkowej – źródłem masowej migracji są występujące w różnych państwach konflikty, prześladowania polityczne.

Zjawiska te występują szczególnie w państwach „w stanie rozkładu" i anarchii. Wzrostowi „presji migracyjnej" na Polskę towarzyszy z reguły rozwój nielegalnego procederu przerzutu handlu ludźmi. Migracje i zmiany demograficzne – jak uczy doświadczenie USA i państw Unii – wywołują z kolei przesunięcia w tradycyjnych strukturach społecznych oraz napięcia społeczne i polityczne.[24]

[24] Tamże, www.aon.edu.pl.

4.2. Uwarunkowania prawne funkcjonowania wojsk obrony terytorialnej

Dotychczasowe dociekania w obszarze wybranych determinantów systemu dowodzenia uprawniają do stwierdzenia, że niezmiernie istotnym czynnikiem w państwie demokratycznym są uwarunkowania prawne funkcjonowania WOT. Prowadzone badania wykazały, że problem ten został wymieniony jako drugi w kolejności i uzyskał 20 procent głosów. Jest to fakt reprezentatywny, gdyż dowodzi, jak ważnym jest przestrzeganie prawa w środowisku wojskowym.

W okresie tworzenia suwerennej i demokratycznej państwowości władze Rzeczypospolite, w „Założeniach polskiej polityki bezpieczeństwa" jasno określiły, iż *„...celem RP jest obrona i umacnianie niepodległej, suwerennej państwowości, gwarantującej respektowanie praw człowieka, wolności i swobód obywatelskich. Trwały, niepodległy i bezpieczny byt państwa jest warunkiem ukształtowania sprawnego systemu demokratycznego, opartego na zasadach społeczeństwa obywatelskiego oraz pomyślnego przeprowadzenia reform rynkowych usprawniających gospodarkę*". Dalej stwierdza się w tym dokumencie, że *„Utrwalając swoją niepodległość i bezpieczeństwo Polska pragnie współuczestniczyć w budowaniu jedności europejskiej i tworzeniu nowego, sprawiedliwego porządku międzynarodowego."*[25]

Z przytoczonych cytatów jasno wynika, iż zapewnienie bezpieczeństwa narodowego jest priorytetowym celem państwa warunkującym realizację pozostałych celów i funkcji państwa. Uświadomienie sobie przez elity polityczne i społeczeństwo faktu, iż: *„bezpieczeństwo nie jest wszystkim, lecz bez bezpieczeństwa wszystko jest niczym"*,[26] można było postrzegać jako istotny element tworzenia trwałego bezpieczeństwa narodowego Polski. Jak to bowiem trafnie ujął prof. Roman Kuźniar z Uniwersytetu Warszawskiego: *„...w powodzi haseł w rodzaju „**po pierwsze, gospodarka**" lub „**po pierwsze, człowiek**" szybko zapominamy, że fundamentem tego wszystkiego, jest bezpieczeństwo. Jest ono pierwotną, potrzebą jednostek, grup społecznych, wreszcie państw. Idzie przy tym nie tylko o przetrwanie, integralność czy niezawisłość, lecz także o bezpieczeństwo rozwoju, który zapewnia ochronę i wzbogacenie tożsamości jednostki czy narodu. Owo bezpieczeństwo zależy od tego, co dzieje się wokół nas, od*

---

[25] *Polityka bezpieczeństwa i strategia obronna Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 1992.
[26] K. Nauman, *Bundeswehra w świecie przełomu*, Myśl Wojskowa 1996/2, s. 149.

środowiska zewnętrznego, z którego mogą pochodzić ewentualne zagrożenia, zależy także od nas samych – naszego zdrowia i gotowości sprostania takim zagrożeniom."[27]

Analizując przytoczone opinie można sformułować tezę, że właśnie od gotowości sprostania zagrożeniom bezpieczeństwa Polski wyrażającą się głównie w tworzeniu zdolności obronnych będzie zależało to, czy Polska stanie się państwem bezpiecznym, czy znów „*...bezbronnym stepem... drogą publiczną*"[28] dla obcych wojsk.

Konstytucyjna funkcja wojska ujęta w ustawie zasadniczej – Konstytucji III Rzeczypospolitej Polski z 02 kwietnia 1997 r. w Art.26, brzmi:

> ***„Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polski służą ochronie niepodległości państwa i niepodzielności jego terytorium oraz zapewnieniu bezpieczeństwa i nienaruszalności jego granic".***

Aby wykonać zapisy ustawy zasadniczej trwały burzliwe konsultacje nad kształtem sił zbrojnych i ich strukturą organizacyjną.

Dnia 31 marca 1998 roku Komisja Obrony Narodowej Sejmu, przy pełnym poparciu uczestniczących w posiedzeniu członków Komisji Obrony Narodowej Senatu, uchwaliła „Opinię nr 4". do ministra obrony narodowej w sprawie tworzenia Obrony Terytorialnej. W Opinii tej posłowie wyrażają stanowisko, iż „...obrona terytorialna winna stanowić istotny element naszego systemu obronnego, który będzie zdolny do:

- brania bezpośredniego udziału w walce;
- zabezpieczenia działań wojsk operacyjnych, obronnego przygotowania terenu, ochrony obiektów i szkolenia rezerw;
- udzielania wsparcia systemowi ratownictwa i obrony cywilnej w sytuacji klęsk żywiołowych i innych zagrożeń czasu pokoju i wojny".

Jednocześnie „Opinia nr 4" ujmuje postulaty przedstawienia do 31 maja 1998 roku dotyczące m.in.:

- docelowej koncepcji systemu oraz struktury wojsk OT;
- harmonogramu formowania jednostek OT;

---

[27] R. Kuźniar, *Po pierwsze bezpieczeństwo*, Rzeczpospolita z 9.01.1996.
[28] Określenie stanu Polski XVIII w. przez C.v.Clausewitza w „*O wojnie*", Lublin 1995, s. 450.

- systemu dowodzenia OT na szczeblu centralnym, jak i terytorialne organy dowodzenia zorganizowane do zaplanowanej struktury administracyjnej kraju;
- systemu szkolenia i wyposażenie wojsk OT.

W realizacji „Opinii nr 4" Minister Obrony Narodowej, Decyzją Nr 69/MON z dnia 05 maja 1998 roku, powołał specjalny zespół do opracowania koncepcji zadaniowej i strukturalno-organizacyjnej systemu OT. Na przewodniczącego tejże komisji wyznaczono sekretarza stanu, I zastępcę ministra obrony narodowej dr. Romualda Szeremietiewa. W wyniku pracy zespołu powstała „*Koncepcja rozwoju obrony terytorialnej*" zatwierdzona 11 stycznia 1999 roku przez ministra obrony narodowej. Między innymi zawiera ona „Założenia strategiczne tworzenia systemu OT, zarys systemu OT oraz myśl przewodnią tworzenia systemu OT". W punkcie 2.3. koncepcji tej określono, iż WOT stanowią trzon systemu OT oraz sformułowano zadania wojsk obrony terytorialnej w czasie pokoju, kryzysu i wojny, a także kwestie liczebności i składu WOT. Zwięźle sformułowane zostały również kierunki rozwoju tego rodzaju wojsk na najbliższe lata.

Przyjęcie naszej Ojczyzny w poczet państw sojuszu NATO stworzyło nową sytuację bezpieczeństwa Polski i jej „samowystarczalności obronnej". Opracowana została i przyjęta na posiedzeniu Rady Ministrów w dniu 04 stycznia 2000 roku – „Strategia bezpieczeństwa RP" jako członka NATO aktualizuje, a właściwie kontynuuje wcześniejsze ustalenia co do strategicznych celów polskiej polityki bezpieczeństwa, m.in.: poprzez akcent na kwestie: zagwarantowanie niepodległości, suwerenności, integralności terytorialnej państwa oraz nienaruszalności jego granic. W dokumencie tym są wyraźne sugestie odnośnie ogólnego składu sił zbrojnych RP, stwierdza się bowiem, iż we wszystkich rodzajach sił zbrojnych występują wojska operacyjne i wojska obrony terytorialnej. W „Strategii bezpieczeństwa RP" znajdujemy również zapis następujący: „*Wojska obrony terytorialnej przeznaczone są do wspierania i zapewniania swobody działania wojsk operacyjnych oraz wykonywania lokalnych zadań obronnych w ścisłym współdziałaniu z niemilitarnymi ogniwami struktury państwowej. Skład i struktu-*

ra wojsk obrony terytorialnej oraz system kierowania nimi są dostosowane do ustroju i podziału terytorialnego państwa oraz lokalnych potrzeb i warunków".[29]

Ataki terrorystyczne 11 września 2001 roku stały się punktem zwrotnym w myśleniu o bezpieczeństwie międzynarodowym i narodowym. Był to dla Amerykanów, szok porównywalny w swojej istocie i skali z atakiem na Pearl Harbour.

Data ta stanowi także dla innych państw, w tym Polski, cezurę oddzielającą lata po zakończeniu „zimnej wojny" od nowego, dopiero wyłaniającego się systemu międzynarodowego.[30]

Jedenasty września uświadomił skalę zmian – nowych realiów, zagrożeń i wyzwań dla bezpieczeństwa międzynarodowego w XXI wieku. Polska podjęła niezbędne praktyczne działania dyplomatyczne, wojskowe i inne – głównie poprzez włączenie się w globalną kampanię antyterrorystyczną. W instytucjach odpowiedzialnych za zagwarantowanie bezpieczeństwa narodowego Polski uświadomiono sobie konieczność stosownych zmian i wypracowania nowego dokumentu, który zastąpiłby Strategię Bezpieczeństwa Narodowego RP, przyjętą w styczniu 2000 roku. Poprzedni dokument zachował wartość w określeniu celów, jednakże w opinii ekspertów nie odpowiadał dynamicznym zmianom w skali globalnej w odniesieniu do nowego kontekstu prowadzonej polityki. Zmiany te to między innymi powstanie koalicji antyterrorystycznej, zbliżające się wejście do Unii Europejskiej, dalsze rozszerzenie NATO oraz nowe postrzeganie bezpieczeństwa w skali globalnej.

Zgodnie z decyzją Prezesa Rady Ministrów w lutym 2002 roku podjęto pierwsze prace nad nowym dokumentem, uruchamiając prace przeglądowe oraz międzyresortowy zespół do spraw Strategii Bezpieczeństwa Narodowego RP.

Czynnikami, które motywowały do przemyślenia na nowo polskiej strategii bezpieczeństwa były ważne decyzje praskiego szczytu NATO (listopad 2002) o kierunkach transformacji Sojuszu, jak również decyzje kopenhaskiego szczytu Unii Europejskiej (grudzień 2002) o dalszych reformach i rozwoju tożsamości Unii. Istotnym fak-

---

[29] J. Marczak, *Uwarunkowania polityczno militarne i prawne funkcjonowania wojsk OT w Polsce*, AON, Warszawa 2000, s. 12. za *Strategia bezpieczeństwa RP, Warszawa 2000 r.*

[30] Por. A. D. Rotfeld, *Strategia bezpieczeństwa narodowego RP w nowych warunkach międzynarodowych, nowe wyzwania, nowe zadania*, (wykład inauguracyjny na rozpoczęcie roku akademickiego 2003/2004 w dniu 01 października 2003 w auli AON),Warszawa 2003.

tem mającym znaczący wpływ na poczynione zmiany było poparcie Polski dla operacji „Iracka Wolność" i udział w procesie stabilizacyjnym. Zdarzenia te były wyznacznikami do uwzględnienia doświadczeń i wniosków dla polityki bezpieczeństwa, które znalazły swoje odbicie w tekście Strategii Bezpieczeństwa Narodowego RP. W dniu 22 lipca 2003 roku Rada Ministrów RP zatwierdziła przedstawiony jej dokument, zaś w dniu 8 września 2003 na posiedzeniu Rady Bezpieczeństwa Narodowego Prezydent RP podpisał tekst nowej Strategii Bezpieczeństwa Narodowego RP. Nowa Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP jest więc dokumentem politycznym wyrażającym uzgodnione poglądy naczelnych organów państwa odpowiedzialnych za bezpieczeństwo kraju. Strategia potwierdza trwałość strategicznych celów naszego państwa: ochrony suwerenności i niezawisłości RP, utrzymania nienaruszalności granic i integralności terytorialnej, zagwarantowania bezpieczeństwa obywateli Polski, praw człowieka i podstawowych wolności oraz demokratycznego porządku, jak również stworzenia niezakłóconych warunków do dalszego rozwoju Polski, wzrostu dobrobytu jej obywateli, ochrony dziedzictwa i tożsamości narodowej, realizacji zobowiązań sojuszniczych, a także obrony i promowania innych interesów państwowych.

Ważnym elementem nowej strategii są postanowienia dotyczące stopniowego zastępowania sił statycznych (mających na celu obronę terytorialną) przez nowoczesne, mobilne, wysoce wyspecjalizowane jednostki. Z charakteru nowych zagrożeń wynika także konieczność rozwoju współpracy wojska ze strukturami cywilnymi w zakresie reagowania na zagrożenia pozamilitarne. Dokument zawiera inne nowe i interesujące dla wojskowych elementy. Stwierdza np., że zdefiniowaniu potrzeb obronnych państwa, a także adaptacji wojska do zmieniających się sytuacji i nowych wyzwań służyć będą Strategiczne Przeglądy Obronne przeprowadzane w zależności od potrzeb.

Polska tradycja wojskowa oraz założenia strategii obronnej z 2001 roku w szerszy sposób obejmowały ustalenia, czym powinny się stać polskie wojska obrony terytorialnej. Z celów działania i przewidywanych zadań wynika (cytując uznanych teoretyków wojskowych), iż powinny to być „(...) *terytorialnie tworzona część sił zbrojnych, zorganizowane i wykorzystywane do obrony w skali lokalnej i regionalnej oraz funkcjonujące w podporządkowaniu terytorialnych organów dowodzenia. To jednostki piechoty i rodzajów wojsk formowane w oparciu o miejscowe zasoby materiałowe oraz*

ezerwy osobowe przygotowane do prowadzenia bojowych działań regularnych i nie-egularnych w ***rejonach odpowiedzialności****, a także humanitarnych –* ***również poza imi****. Tego rodzaju formacje powinny prowadzić walkę samodzielnie, wspierać wojska peracyjne i udzielać pomocy ludności w ramach działań ewakuacyjno-ratunkowych raz porządkowych*".[31]

W Konstytucji III Rzeczypospolitej Polski z 2 kwietnia 1997 roku nie ma co prawa odrębnego rozdziału dotyczącego spraw obronnych. Jednak pewne kwestie rozrzucone są w kilku artykułach. Z uwagi na charakter rozpatrywanych spraw zasadne jest spomnieć, iż w Art. 85.1. zawarte jest stwierdzenie, iż „(...) *obowiązkiem obywatela olskiego jest obrona Ojczyzny*". Z kolei punkt 2 tegoż artykułu mówi, że „(...) *zakres bowiązku służby wojskowej określa ustawa*". Istotne znaczenie ma także treść Art. 2.: „(...) *Obowiązkiem obywatela polskiego jest wierność RP oraz troska o dobro spólne*". Te zapisy stanowią konstytucyjną podstawę prawną dla wojsk obrony terytorialnej. Obowiązki te uszczegóławia Ustawa o powszechnym obowiązku obrony zeczypospolitej Polski. Znowelizowany 3 rozdział poświęcony zasadniczej służbie ojskowej określa, że zasadniczą służbę wojskową można pełnić w jednostkach wojtowych Sił Zbrojnych miedzy innymi wojsk obrony terytorialnej.

Aktualne zapisy Art. 82 mają bowiem następujące brzmienie:

- *czas trwania zasadniczej służby wojskowej wynosi dwanaście miesięcy;*
- *służbę określoną w ust.1 odbywa się w jednym nieprzerwanym okresie;*
- *zasadnicza służba wojskowa może być odbywana także w kilku okresach w ciągu trzech lat;*
- *Minister Obrony Narodowej może, w drodze rozporządzenia, ograniczać czas trwania zasadniczej służby wojskowej, stosownie do potrzeb Sił Zbrojnych i jeżeli nie zagraża to obronności lub bezpieczeństwu Państwa;*
- *w przypadkach, gdy wymaga tego konieczność zapewnienia obrony lub bezpieczeństwa państwa, Rada Ministrów może przedłużać, w drodze rozporządzenia, czas trwania zasadniczej służby wojskowej o okres nie przekraczający łącznie jednego miesiąca;*

. Marczak, *Uwarunkowania polityczno-militarne i prawne funkcjonowania wojsk OT w Polsce*, AON, Warwa 2000, s.30. za R. Jakubczak, *Wojska OT III RP*, AON, Warszawa 1999, s. 9.

- *Minister Obrony Narodowej określi, w drodze rozporządzenia, podział zasadniczej służby wojskowej na okresy oraz warunki umożliwiające przeznaczenie poborowych do zasadniczej służby wojskowej odbywanej w kilku okresach, uwzględniając jednostki wojskowe, w których żołnierze mogą odbywać tę służbę, potrzeby Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej dotyczące uzupełnień oraz proces szkolenia żołnierzy i gotowość bojową.*

Demokratyzacja państwa znalazła swój wyraz również w częściowej decentralizacji obowiązków i kompetencji z zakresu obronności na szczeblu terytorialnym, co ma szczególne znaczenie dla funkcjonowania wojsk obrony terytorialnej.[32]

Praktyczna realizacja misji wsparcia przez siły zbrojne, zwłaszcza przez WOT, władz i społeczeństwa w sytuacjach nadzwyczajnych zagrożeń niemilitarnych zawarta jest w Art. 3, p. 1a. Ustawy o powszechnym obowiązku obrony RP. Znajduje się tam zapis: „*Siły Zbrojne RP mogą brać udział ponadto w zwalczaniu klęsk żywiołowych, nadzwyczajnych zagrożeń środowiska i likwidacji ich skutków*".

W komentarzu do tego zapisu stwierdza się, iż to wymaga powiązania na szczeblu terytorialnym (województwa, powiatu, gminy) organów władzy rządowej i samorządowej z terytorialnymi organami dowodzenia wojsk OT.

W kontekście rozpatrywanych kwestii istotne znaczenie ma fragment Ustawy z 05 czerwca 1998 roku o administracji rządowej w województwie. Zgodnie z Art. 15. tejże Ustawy Wojewoda, jako przedstawiciel Rady Ministrów, odpowiada za wykonywanie polityki rządu na obszarze województwa, a w szczególności:

- zapewnia współdziałanie wszystkich jednostek organizacyjnych administracji rządowej i samorządowej działających na obszarze województwa i kieruje ich działalnością w zakresie zapobiegania zagrożeniu życia, zdrowia lub mienia oraz zagrożeniom środowiska, bezpieczeństwa państwa i utrzymania porządku publicznego, ochrony praw obywatelskich, a także zapobiegania klęskom żywiołowym i innym nadzwyczajnym zagrożeniom oraz zwalczania i usuwania ich skutków na zasadach określonych w ustawach;

[32] Zob. Z. Ścibiorek, *Prognoza funkcjonowania wojsk OT w systemie obronnym RP*, AON, Warszawa 2002, s. 44.

- wykonuje i koordynuje zadania w zakresie obronności i bezpieczeństwa państwa, wynikające z odrębnych ustaw.

Z kolei Ustawa z 05 czerwca 1998 roku o samorządzie województwa w Art. 14.1. stwierdza, iż „*Samorząd województwa wykonuje zadania o charakterze wojewódzkim określone ustawami, w szczególności w zakresie: obronności i bezpieczeństwa publicznego*". Również Ustawa z 05 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym w Art. 4.1. stwierdza, że „*Powiat wykonuje określone ustawami zadania publiczne o charakterze ponadgminnym w zakresie: ochrony przeciwpowodziowej, przeciwpożarowej i zapobiegania innym nadzwyczajnym zagrożeniom życia i zdrowia ludzi oraz środowiska, a także obronności*".

W świetle powyższych aktów prawnych terytorialne organy władzy rządowej i samorządowej są kompetentne w kierowaniu szeroko rozumianą obroną narodową na zarządzanym terenie. Stąd też terytorialne organy dowodzenia na szczeblu województwa (obecnie Wojewódzki Sztab Wojskowy, postulowane Dowództwo Obrony Terytorialnej województwa) oraz powiatu (obecnie Wojskowa Komenda Uzupełnień, postulowane Dowództwo Obrony Terytorialnej powiatu) mogą być wojskowymi partnerami cywilnych organów władzy w realizacji zadań militarnych, jak i wynikających z zagrożeń niemilitarnych.[33]

Działania nieregularne, jako drugie, obok działań regularnych są najczęściej stosowaną formą walki zbrojnej. Polega ona na unikaniu, zwykle przez stronę słabszą (broniącą się lub pokonaną), czołowych, frontalnych starć (regularnej walki). Grozi to, bowiem przegraną lub stratami nieproporcjonalnymi do korzyści. W tej sytuacji zasadne jest jednak atakowanie z zaskoczenia, przy wykorzystaniu przestrzeni i warunków terenowych.

Odwiecznym problemem jest jednak kwestia traktowania przez tak atakowanego agresora sił prowadzących działania nieregularne, np. BOT, która przeszła do działań nieregularnych w rejonie odpowiedzialności obronnej. Historia dowodzi, iż agresor niejednokrotnie traktował siły prowadzące działania nieregularne jak przestępców, łamiących zwyczajowe czy formalne prawa wojenne. Jednakże wobec skali

[33] Tamże, s. 45.

i znaczenia tej formy walki zarówno w prawie zwyczajowym, jak i formalnym nastąpiły zasadnicze zmiany na korzyść stosowania tej formy walki zbrojnej. Nawet czołowy ideolog niemiecki gen. Erich von Ludendorff zmuszony był stwierdzić: „(...) *w każdym razie partyzantka odpowiada ostatecznie prawom i zwyczajom międzynarodowym, jeżeli jest np. prowadzona na tyłach zwycięskiej armii przez wojskowo wyszkolonych ludzi, którzy noszą oznaki i znajdują się pod wojskowym kierownictwem. Ciężka sytuacja narodu wymaga takiej partyzantki*".[34] Nie zawsze jednak hitlerowcy postępowali tak, jak postulował Erich von Ludendorff. Dopiero w końcowych latach drugiej wojny światowej obserwujemy przypadki traktowania członków ruchu oporu (podziemne wojsko) za kombatantów, czego m.in. przykładem było uznanie powstańców warszawskich za armię walczącą, za regularne wojsko. Korespondowało to z treścią instrukcji wydanej 01 kwietnia 1944 roku przez naczelne dowództwo niemieckie i podpisanej przez gen. Alfreda Jodla, w której p. 163 mówi, aby „*Wszystkich partyzantów wziętych do niewoli w czasie walki, w cywilu lub w mundurze, oraz wszystkich, którzy poddali się, należy traktować jak jeńców wojennych*".[35] Tym samym uznano, iż walka partyzancka przybiera formę wojskową i odbywa się w ramach operacji wojennych.

Po drugiej wojnie światowej – zorganizowany zbrojny ruch oporu jako kategoria prawa międzynarodowego został ujęty w I Konwencji Genewskiej „O polepszeniu losu rannych i chorych w armiach czynnych". Wiele kwestii zawarto też w II Konwencji „O polepszeniu losu rannych, chorych i rozbitków sił zbrojnych na morzu" Znaleźć tam można zapisy dotyczące traktowania partyzantów.[36]

Z kolei treść Art. 4 lit. A p. 2 III Konwencji Genewskiej (1949 r.) stanowi:

„Jeńcami wojennymi w rozumieniu Konwencji są osoby, które znalazły się we władzy nieprzyjaciela, a należą do jednej z następujących kategorii:

- *członkowie sił zbrojnych strony w konflikcie, jak również członkowie milicji i oddziałów ochotniczych, stanowiących część tych sił zbrojnych,*

---

[34] Zob. M. Gąska, *Zbrojny ruch oporu w świetle międzynarodowego prawa humanitarnego konfliktów zbrojnych*, za E.von Ludendorff, AON, Warszawa 1999, s. 101.

[35] J. Marczak, *Uwarunkowania polityczno-militarne i prawne funkcjonowania wojsk OT w Polsce*, AON, Warszawa 2000, s.36, 38. [w:] M.Gąska, *Zbrojny ruch oporu w świetle międzynarodowego prawa humanitarnego konfliktów zbrojnych*, AON, Warszawa 1999, s. 64.

[36] Tamże, s. 75.

- *członkowie innych milicji i innych oddziałów ochotniczych, włączając w to członków zorganizowanych w ruchu oporu, należących do jednej ze stron w konflikcie i działających poza granicami lub w granicach swego własnego terytorium, nawet jeżeli to terytorium jest okupowane, pod warunkiem, że te milicje lub oddziały ochotnicze, włączając w to zorganizowane ruchu oporu, odpowiadają następującym warunkom:*
  - *mają na czele osobę odpowiedzialną za swych podwładnych,*
  - *noszą stały i dający się z daleka rozpoznać znak rozpoznawczy,*
  - *jawnie noszą broń,*
  - *przestrzegają w swych działaniach praw i zwyczajów wojennych,*
- *ludność terytorium nie okupowanego, która przy zbliżaniu się nieprzyjaciela chwyta spontanicznie za broń, by stawić opór wojskom inwazyjnym, a nie miała czasu zorganizować się w regularne siły zbrojne, jeżeli jawnie nosi broń i przestrzega praw i zwyczajów wojennych*".[37]

Istotne znaczenie ma treść protokołu dodatkowego z 1977 roku do Konwencji Genewskich z 1949 roku. Rozszerzył on zakres pojęcia kombatanctwa na konflikty narodowowyzwoleńcze i inne.[38]

W świetle tak zarysowanych postanowień Konwencji genewskich, wojska obrony terytorialnej, a co z tym się wiąże BOT, należy postrzegać jako wojska (oddziały) regularne. Podobnie należy traktować wszystkie paramilitarne i ochotnicze formacje wspierające wojska (oddziały i pododdziały) OT, bowiem one również są uznawane za stronę walczącą i mają takie same uprawnienia, jak wojska operacyjne.

4.3. Zadania wojsk obrony terytorialnej w poszczególnych okresach funkcjonowania państwa

Dotychczasowe dociekania uprawniają do stwierdzenia, iż wachlarz możliwych zadań dla wojsk obrony terytorialnej przewidzianych do realizacji w okresie pokoju, kryzysu czy wojny jest stosunkowo szeroki. Jak ważny jest to czynnik potwierdzają

[37] Por. M. Gąska, *Zbrojny ruch oporu w świetle międzynarodowego prawa humanitarnego konfliktów zbrojnych* AON, Warszawa 1999, s.75-76.
[38] Tamże, s. 82-101.

prowadzone badania literatury przedmiotu i opinie ekspertów? Określona grupa ekspertów, (16 procent) oceniła, że jest to czynnik niezmiernie ważny, który może wpływać w istotny sposób na system dowodzenia BOT. Powodem takiego postrzegania problemu jest fakt, że system ten organizuje się do zadań, jakie muszą być zrealizowane. Kompleks możliwych do wykonania zadań jest bardzo szeroki. Jest to zrozumiałe, chociażby, dlatego, że poszczególne regiony Rzeczypospolitej charakteryzują się swoją specyfiką. Z tego też wynika różny zakres tych samych zadań wykonywanych w poszczególnych regionach kraju.

4.3.1. Zadania wojsk obrony terytorialnej w okresie pokoju

Analiza literatury przedmiotu oraz prowadzone badania wskazują, że po pewnych uogólnieniach, **zadania wojsk obrony terytorialnej w okresie pokoju powinny** obejmować:

- planowanie przygotowania obronnego rejonów odpowiedzialności;
- szkolenie żołnierzy zasadniczej służby wojskowej i rezerw osobowych;
- przygotowanie do działań ratowniczo-ochronnych i humanitarnych na rzecz miejscowej ludności i środowiska oraz udział w likwidacji skutków klęsk żywiołowych.[39]

Wykonanie powyższych zadań będzie zależało od wielu czynników, głównie od sprawności funkcjonujących dowództw, bazy koszarowej i kadry instruktorskiej do szkolenia żołnierzy i rezerw osobowych, sprzętu oraz wojsk przygotowanych do udziału w likwidacji skutków klęsk żywiołowych, awarii i katastrof.

Historia wojskowości w sposób jednoznaczny wskazuje, iż jednym z podstawowych elementów infrastruktury obronnej państwa służącym siłom zbrojnym do szybkiego zorganizowania i prowadzenia działań bojowych jest **operacyjne przygotowanie obszaru kraju**. Stwierdzenie to odnosi się zarówno do wojsk operacyjnych, jak i obrony terytorialnej. Sądzić więc należy, iż wykorzystanie walorów obronnych własnego obszaru kraju, do którego ze swej natury OT jest przywiązana, umożliwi obni-

[39] Zob. W. Lidwa, *Wojska Obrony Terytorialnej w czasie pokoju, kryzysu i wojny*, AON, Warszawa 2000, s.41.

żenie kosztów obrony i utrzymania ważnych obiektów; stanie się istotnym czynnikiem decydującym o wykonaniu zadań.

Do pewnych zadań ewentualnych działań wojennych trzeba się przygotować wcześniej – jeszcze w okresie pokoju. Dlatego, miedzy innymi, rozwój poszczególnych obszarów i regionów nakłada na wyspecjalizowane służby szereg obowiązków. W kontekście zmierzania do dużej sprawności wszystkich elementów systemu obronnego zachodzi potrzeba wykorzystania obiektów komunikacyjnych, przemysłowych, logistycznych oraz łączności do przewidywanych zadań obronnych.

Z powyższego faktu wynika, iż **realizacja zadań z zakresu operacyjnego przygotowania terytorium do obrony zależy w znacznym stopniu od organów administracji rządowej i samorządowej**. Znajomość potencjalnych zadań, terenu i infrastruktury oraz miejsca w systemie militarnej obrony administrowanego obszaru kraju, odgrywa kluczową rolę w planowaniu rozwoju i podejmowaniu oraz wydawaniu decyzji budowlanych. Wpływ wyspecjalizowanych organów obrony terytorialnej na proces planowania i realizacji programów przestrzennego zagospodarowania powinien być decydujący i wyrażać się głównie w:

- uwzględnianiu wojskowych norm inwestycyjnych;
- przygotowaniu dróg manewru;
- utrzymaniu zapasowych łączy telekomunikacyjnych, rejonów do budowy przepraw i mostów;
- wydzieleniu składnic i magazynów wykorzystywanych podczas pokoju na użytek miejscowych środowisk.

W kontekście powyższych zadań nieodzowne jest systematyczne **szkolenie lub pozyskiwanie żołnierzy i rezerw osobowych na potrzeby wojsk obrony terytorialnej**. Praktyka dowodzi, iż pozyskiwanie przeszkolonych rezerw osobowych na potrzeby WOT to jedno z podstawowych zadań organów dowodzenia decydujące o liczebności wojsk, o tym, czy będą one miały charakter masowy, czy ograniczonej formacji zbrojnej. O tym, bowiem, ilu żołnierzy znajdzie się w szeregach armii w razie wojny zdecyduje stopień sprawności systemu mobilizacji i uzupełniania strat. Dlatego tak

ważnym zadaniem jest przygotowywanie rezerw osobowych na potrzeby obrony powszechnej.

Doświadczenia historyczne, jak również dane uzyskane z innych armii państw demokratycznych przemawiają za potrzebę przejścia w WOT na krótkoterminowy system zasadniczej służby wojskowej. W systemie tym krótkoterminowe szkolenie wojskowe – trwające około 3 miesięcy – przygotowywałyby poborowego do służby w rezerwie w najbliższej brygadzie obrony terytorialnej.

Za systemem krótkoterminowej zasadniczej służby wojskowej przemawiają następujące argumenty:[40]

- prostota szkolenia i obsługi przenośnej broni strzeleckiej, przeciwpancernej i przeciwlotniczej, w którą są wyposażone brygady OT;
- ograniczenie służby do szkolenia podstawowego i taktyki małych pododdziałów;
- skrócony wymiar służby zasadniczej w stosunku do służby w jednostkach operacyjnych, przez co bardziej akceptowalny przez poborowych;
- zminimalizowanie (w stosunku do wojsk operacyjnych) czasochłonnych prac związanych z obsługą i konserwacją złożonej techniki wojskowej;
- powiązanie szkolenia przedwojskowego poborowych (przysposobienie obronne i wojskowe, harcerstwo, survival, strzelec, sokół, legia akademicka) ze szkoleniem w oddziałach OT;
- żołnierzy OT szkoli się do prowadzenia walki w znanym im terenie, ich ojcowiźnie;
- ograniczenia służby wartowniczej, prac gospodarczych itp. niewojskowego wykorzystania czasu służby.

Działania ratowniczo-ochronne i humanitarne WOT stanowią kompleks zadań wykonywanych w czasie pokoju wspólnie z Obroną Cywilną.[41]. Polegają one głównie na ratownictwie i ewakuacji ludności i są kierowane przez wojewodę lub w jego imieniu szefa Wojewódzkiego Inspektoratu Obrony Cywilnej (WIOC). Z reguły jednak

[40] Tamże, s. 44.
[41] Tamże, s. 45.

udział WOT w działaniach ratowniczo-ochronnych w zakresie likwidacji skutków katastrof i awarii ma wymiar lokalny. Oznacza to, że pierwszym szczeblem rozstrzygającym o użyciu WOT (a w tym całych brygad lub wybranych batalionów) może być Szef WSzW lub Dowódca Okręgu. Może on, na wniosek wojewody, podjąć decyzję o użyciu podległych mu wojsk. Takie usytuowanie kompetencji wynika z konieczności szybkiego reagowania na często krótkotrwałe, lokalne, ale wyjątkowo niebezpieczne i destabilizujące życie społeczne działanie kataklizmów i katastrof.

Możliwość wykonywania szerokiego spektrum zadań przez WOT w czasie pokoju pozwala stwierdzić, iż stanowią one dość istotne wsparcie wyspecjalizowanych sił ratowniczych „sektora cywilnego". Wspólnie stanowić będą zasadniczą i decydującą o powodzeniu akcji ratowniczych siłę do walki z różnego rodzaju zagrożeniami.

4.3.2. Zadania wojsk obrony terytorialnej w okresie kryzysu

Badania wydawnictw encyklopedycznych prowadzi do wniosku, że pojecie kryzysu jest określeniem bardzo szerokim i wielowymiarowym. Zgodnie ze *Słownikiem języka polskiego* kryzys to: sytuacja niekorzystna dla kogoś lub czegoś; poważniejsze załamanie procesu wzrostu gospodarczego, których przyczyną są sprzeczności tkwiące w stosunkach produkcji. [42] Pojecie kryzys w *Słowniku wyrazów obcych (komputerowym)* pochodzi od łac. *crisis*, lub od gr. *krisis*[43], jest również określane jako: moment, okres przełomu, przesilenie, decydujący zwrot; okres załamania gospodarczego wg *Słownika wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych.*[44] *Encyklopedia popularna PWN* definiuje pojęcie kryzys jako: załamanie się procesu wzrostu gospodarczego, poważne naruszenie stanu równowagi gospodarczej i regres w rozwoju ekonomicznym kraju [...][45]. Zdaniem autorów *Słownika terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, kryzys to: sytuacja powstała w wyniku załamania się stabilnego dotąd procesu rozwoju, grożąca utratą inicjatywy i koniecznością godzenia się na przyjmowanie niekorzystnych warunków, wymagająca podjęcia zdecydowanych wszechstronnych kroków

---

[42] *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1982, s. 1066.
[43] *Słownik wyrazów obcych* (komputerowy), PWN, Warszawa 2001.
[44] T. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1988, s. 285.
[45] *Encyklopedia popularna PWN*, PWN, Warszawa 1982, s. 383.

zaradczych.[46] W wydaniu piątym *Słownika terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego* z 2002 roku znajdujemy definicję kryzysu która brzmi: sytuacja będąca następstwem zagrożenia, prowadzącą w konsekwencji do zerwania lub znacznego osłabienia więzów społecznych, przy równoczesnym poważnym zakłóceniu funkcjonowania instytucji publicznych, jednak w takim stopniu, że użyte środki niezbędne do zapewnienia lub przywrócenia bezpieczeństwa nie uzasadniają wprowadzenia żadnego ze stanów nadzwyczajnych przewidzianych w Konstytucji RP.[47] W kontekście rozpatrywanego problemu, jakim jest udział WOT, i rozpatrywanej roli BOT w czasie kryzysu dociekania zostały zawężone do obszaru bezpieczeństwa narodowego Polski.

Analiza wydarzeń ostatnich lat pozwala wnioskować, iż podczas tak rozumianego kryzysu WOT wykonywać będą następujące zadania:[48]

- prowadzenie rozpoznania terytorialnego;
- ochronę i obronę ważnych obiektów;
- uczestniczenie w zabezpieczeniu mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych;
- uczestniczenie w inżynieryjnej rozbudowie terenu w ramach operacyjnego przygotowania obszaru kraju;
- uczestniczenie w działaniach ratowniczych oraz likwidacji skutków innych zdarzeń.

Analiza konfliktów lokalnych ostatnich lat wyraźnie wskazuje na rangę walki informacyjnej, której naturą jest zdobycie rzetelnych danych o przeciwniku, jego siłach i zamiarach oraz o warunkach prowadzenia przyszłych działań. Istotną częścią tej walki jest ochrona przed rozpoznaniem ze strony przeciwnika.

Znaczna część informacji niezbędnych w procesie decydowania dotyczy warunków prowadzenia działań oraz terenu i jego zasobów. Toteż bardzo ważnym wydaje się funkcjonujący terytorialny system rozpoznania, gromadzący niezbędne dane w obszarze działań.

---

[46] *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 1996, s. 30.
[47] *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, wydanie piąte, Myśl Wojskowa 2002/6, s. 59.
[48] Zob. W. Lidwa, *Wojska Obrony Terytorialnej w czasie pokoju, kryzysu i wojny*, AON, Warszawa 2000, s. 49.

Możliwość korzystania przez wojska operacyjne (działające w zależności od sytuacji w różnych obszarach kraju) z aktualnych danych dotyczących obszaru przyszłych działań, a zgromadzonych w zasobach terenowych organów dowodzenia obrony terytorialnej, pozwoli na zaoszczędzenie czasu oraz umożliwi otrzymanie informacji o takiej szczegółowości, która zapewni sprawne organizowanie działań.

Terytorialne organy dowodzenia powinny mieć, już w czasie pokoju, wysoce wydajny terytorialny system rozpoznania. System ten powinien dostarczać danych w warunkach prowadzenia działań nie tylko WOT, ale także wojskom operacyjnym. Funkcjonowanie wspomnianego systemu niezbędne jest także do prewencyjnego i uprzedzającego likwidowania zagrożeń jeszcze w fazie ich rozwoju. Wobec tego zdaniem prof. Ryszarda Jakubczaka celem tworzenia terytorialnego systemu rozpoznania jest posiadanie danych dotyczących zagrożeń wewnątrz kraju oraz na niewielką głębokość poza jego granicami. Przede wszystkim dane te służyć powinny wypracowaniu niezbędnych przesłanek do przeciwdziałania zagrożeniu zewnętrznemu i wewnętrznemu o różnym charakterze oraz efektywnego użycia sił zbrojnych na terytorium państwa.[49]

W celu uzyskania informacji o przeciwniku na potrzeby procesu decyzyjnego w strukturach wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej występują specjalistyczne środki rozpoznania wyposażone w różnorodne rozwiązania techniczne.[50] Informacje pochodzące z tych źródeł wykorzystywane mogą być w procesie planowania walki oraz do bezpośredniego kierowania środkami rażenia elementów ugrupowania bojowego przeciwnika. Zakres treściowy tych informacji nie musi być identyczny. Zebrane informacje powinny dotyczyć obszaru zainteresowania, a ich treść umożliwiać wskazanie prawdopodobnego zamiaru działania przeciwnika. Nie zawsze jest więc konieczna informacja dotycząca szczegółowego położenia poszczególnych elementów ugrupowania bojowego przeciwnika. Jednak w sytuacji, gdy informacja służyć ma rażeniu ogniowemu, wówczas niezbędne są dane zawierające precyzyjne rozmieszczenie obiektów. Dane z rozpoznania muszą być wiarygodne, terminowe, wyjątkowo dokładne i przekazywane w czasie zbliżonym do rzeczywistego, wymóg ten podykto-

[49] Zob. R. Jakubczak, *Terytorialny system rozpoznania*, Zeszyty Naukowe AON, 1998/1, s. 133-135.
[50] Zob. A. Tomaszewski, *Wojska lądowe w strategicznej operacji obronnej*, A. Marszałek, Toruń 1996, s. 91.

wane jest manewrowym charakterem działań przeciwnika. Ogranicza to poważnie możliwości terytorialnego systemu rozpoznania. Tylko systemy rozpoznania tworzone na potrzeby wojsk operacyjnych mogą sprostać wysokim wymaganiom technicznym i organizacyjnym. Z gromadzonych przez nie danych korzystać będą także WOT.

Jak wynika z analizowanego materiału badawczego, **ochrona i obrona obiektów** jest ważnym zadaniem dla oddziałów i pododdziałów obrony terytorialnej. Organizuje się ją systemowo – jako zorganizowany, wzajemnie uzupełniający się zespół przedsięwzięć, fortyfikacji itp. Przy ochronie i obronie szczególnie ważnych obiektów prowadzi się **działania ochronno-obronne**. To pomocniczy rodzaj działań prowadzonych przez pododdziały WOT, specjalistyczne straże ochronne (Straż Przemysłową, Służbę Leśną, Służbę Ochrony Kolei itp.), jednostki policji, straż graniczną w celu rozpoznania i zapobiegania działalności niszczącej lub dywersyjnej osób wobec ważnych gospodarczo i obronnie obiektów.

Zabezpieczenie mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych oraz uczestnictwo w tym procesie jest bardzo ważnym zadaniem wojsk obrony terytorialnej. Zgodnie z definicją „*Mobilizacyjne rozwinięcie sił zbrojnych to zorganizowane przejście sił zbrojnych ze struktur ukompletowania czasu pokoju na okres wojny. Obejmuje: uzupełnianie jednostek wojskowych żołnierzami rezerwy, środkami transportowymi i maszynami wyposażenie w sprzęt, środki materiałowe, wydzielenie lub przyjmowanie zalążków, formowanie lub rozformowanie jednostek wojskowych zgodnie z potrzebami politycznymi, operacyjnymi. Może być przeprowadzone w ramach mobilizacji powszechnej lub częściowej prowadzonej w sposób jawny lub skryty z zastosowaniem elementów maskujących cel i rozmach*”.[51]

Jak wynika z definicji oraz z prowadzonych badań literatury przedmiotu przedsięwzięcia wchodzące w skład omawianego procesu mogą w znacznej części być realizowane przez WOT. Zwiększenie stanu liczebnego sił zbrojnych w procesie mobilizacji, a następnie zajęcie przez te siły wyznaczonych obszarów odpowiedzialności operacyjnej to procesy, których okres trwania zależy od przyjętej strategii bezpieczeństwa. W okresie tym istnieje groźba ich zakłócenia ze strony potencjalnego agresora przy wykorzystaniu sił specjalnych (poprzez dywersję i sabotaż) lub (oraz) użycie regular-

[51] *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, wydanie piąte, Myśl Wojskowa 2002/6, s. 69.

nych sił zbrojnych, w tym środków napadu powietrznego oraz wojsk lądowych, głównie powietrzno-szturmowych (desantów taktycznych, grup desantowo szturmowych).[52] Do zakresu zadań realizowanych przez WOT w okresie kryzysu miejsce szczególne zajmuje **uczestnictwo w inżynieryjnej rozbudowie w ramach operacyjnego przygotowania obszaru kraju**.

Współcześnie operacyjne przygotowanie kraju w znaczeniu rzeczowym można określić jako część infrastruktury obronnej państwa tworzoną w celu zapewnienia siłom zbrojnym dogodnych warunków dyslokacji, rozwinięcia i prowadzenia działań bojowych. Obejmuje ono obiekty i urządzenia logistyczne, inżynieryjne, techniczne i inne budowane w czasie pokoju i rozbudowywane w okresie zagrożenia i wojny odpowiednio do potrzeb wynikających z planu operacyjnego sił zbrojnych.[53]

W znaczeniu czynnościowym jest określane jako element obronnego przygotowania państwa. Stanowi zespół określonych przedsięwzięć organizacyjno inwestycyjnych, realizowanych w czasie pokoju i kryzysu zapewniających dogodne warunki dyslokacji wojsk, ich mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia oraz prowadzenia działań bojowych, a także funkcjonowania gospodarki narodowej i społeczeństwa w okresie zagrożenia i wojny[54].

Zakres zadań operacyjnego przygotowania obszaru kraju do obrony, wynikający z nowych zadań naszej obecności w Sojuszu i planów działania sił zbrojnych, sprowadza się przede wszystkim do wykorzystania i modernizacji istniejących obiektów i urządzeń logistycznych zarówno wojskowych, jak i gospodarki narodowej. Natomiast inżynieryjna rozbudowa obejmuje przede wszystkim przygotowanie umocnień, których celem będzie zabezpieczenie wojsk i środków walki przed porażeniem ogniowym, sparaliżowanie ruchu zgrupowań lądowych agresora oraz stworzenie dogodnych warunków wojskom do walki z nacierającym przeciwnikiem. Tworzy to znacznie większe możliwości powstrzymania przeciwnika i wygospodarowanie sił operacyjnych do realizacji zadań rozstrzygających.

---

[52] Zob. W. Lidwa, *Wojska Obrony Terytorialnej w czasie pokoju, kryzysu i wojny*, AON, Warszawa 2000, s.57.
[53] *Operacyjne przygotowanie obszaru kraju do obrony*, AON, Warszawa 1994, s. 9.
[54] Zob. W. Lidwa, *Wojska Obrony Terytorialnej w czasie pokoju, kryzysu i wojny*, AON, Warszawa 2000, s.59.

4.3.3. Zadania wojsk obrony terytorialnej w okresie wojny

W kontekście dotychczasowych rozważań mających na celu przedstawienie miejsca i roli wojsk obrony terytorialnej w kolejnych stanach funkcjonowania państwa oczywistym jest, iż wojna jest formą konfliktu zbrojnego.[55] Kontynuując za przytoczonym wcześniej *„Słownikiem...”*, wojna jest: kontynuacją polityki prowadzoną środkami przemocy w celu zmuszenia przeciwnika do spełnienia naszej woli, nosi charakter krwawej walki zbrojnej, stoczonej przez zorganizowane siły zbrojne;[56] stan funkcjonowania państwa charakteryzujący się istnieniem ostrego konfliktu zewnętrznego lub wewnętrznego rozwiązywanego środkami przemocy, w której angażuje się gros potencjału państwa”.[57] Po analizie przedstawionych definicji wynika, że jest to stan, w którym wojska obrony terytorialnej będą miały najtrudniejsze zadania. Do wypełniana swej funkcji w stanie wojny powinny się przygotowywać w czasie pokoju i kryzysu.

Analiza literatury i prowadzone badania dowodzą, iż w czasie wojny wojska obrony terytorialnej wykonywać będą następujące zadania:

- prowadzenie działań na drugorzędnych kierunkach uderzeń przeciwnika i walka w specyficznych środowiskach;
- prowadzenie działań przeciwdywersyjnych i przeciwdesantowych;
- ochrona i obrona obiektów;
- realizacja zadań zabezpieczenia inżynieryjnego, technicznego, medycznego i materiałowego wojsk własnych, jak również świadczenia usług w ramach państwa gospodarza (HNS);[58]
- prowadzenie działań nieregularnych na tyłach i w ugrupowaniu wojsk przeciwnika.

---

[55] (...) Z punktu widzenia form i sposobów przemocy zbrojnej do konfliktów zbrojnych zalicza się: **wojnę,** (...), *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, wydanie piąte, Myśl Wojskowa 2002/6, s. 57.
[56] Tamże, s. 146, za F. Skibiński, *Rozważania o sztuce wojennej*, Wyd. MON, Warszawa 1978, s 29.
[57] Zob. W. Lidwa, *Wojska Obrony Terytorialnej w czasie pokoju, kryzysu i wojny*, AON, Warszawa 2000, s. 146.
[58] HNS (*host nation support*) – wsparcie przez państwo gospodarza to: ” Pomoc cywilna i wojskowa, świadczona w czasie pokoju, w sytuacjach kryzysowych i podczas konfliktów, przez państwo, na którego terytorium przemieszczają się (także w tranzycie) lub są rozmieszczone i działają siły i organizacje NATO”, *AAP-6*, 2001.

Z analizy powyższych zadań wynika wniosek, że większość z nich wykonywana będzie wspólnie z wojskami operacyjnymi własnymi i sojuszniczymi bądź na ich korzyść. Terytorialne rozmieszczenie WOT powinno spowodować możliwość realizacji zadań bojowych w wyznaczonych rejonach odpowiedzialności (obronnej).

W analizowanych założeniach i koncepcjach prowadzenia działań wojennych na obszarze kraju główny ciężar **działań przeciwdywersyjnych**, odnoszących się po części do działań ochronno-obronnych, a także manewrowych realizować mają WOT.

Celem tych działań będzie przede wszystkim rozpoznawanie i zapobieganie działalności dywersyjnej, prowadzenie walki z grupami dywersyjnymi oraz ochrona obiektów przed ich atakami.

Zadania realizowane w czasie wojny związane z **ochroną i obroną obiektów** WOT wykonywać będą jako zorganizowany systemowo, wzajemnie się uzupełniający zespół przedsięwzięć. W sztuce wojennej działania ochronno-obronne są pomocniczym rodzajem działań, a przewaga elementów ochronnych lub obronnych zależy od charakteru obiektu, jego dyslokacji, stopnia zagrożenia i wielkości sił, jakie należy wydzielić.

Następnym, a zarazem istotnym zadaniem WOT w czasie działań wojennych jest **wsparcie działań wojsk operacyjnych**. Zadanie to realizowane będzie głównie w ramach przedsięwzięć logistycznych, inżynieryjnych i innych. Odnosi się nie tylko do przedsięwzięć prowadzonych w rejonach odpowiedzialności jednostek WOT, ale również w znacznej mierze poza nimi. Wsparcie świadczone przez WOT realizowane może być na korzyść wojsk operacyjnych naszego kraju, jak również wojsk Sojuszu w ramach HNS.

Jednym z ważniejszych i najbardziej charakterystycznym działaniem bojowym dla WOT jest **prowadzenie działań nieregularnych** w każdych niemalże okolicznościach. Właśnie w tych działaniach upatruje się możliwości przetrwania żołnierzy WOT i ludności cywilnej oraz zadawania agresorowi maksymalnie dużych strat w sposób nieprzerwany – niezależnie od tego, czy przyjął on ugrupowanie bojowe do walki, czy też wycofuje się lub odpoczywa po niej itp. Działania nieregularne to także najbardziej namacalny dowód realizacji obrony powszechnej, której część celów może

być osiągnięta nawet w przypadku czasowej okupacji części terytorium naszego państwa.[59]

4.4. Zadania brygad obrony terytorialnej w poszczególnych okresach funkcjonowania państwa

Z analizy literatury, praktyki i dokumentów normatywnych wynika, iż wojska obrony terytorialnej złożone są z oddziałów i samodzielnych pododdziałów. Skład i struktura wojsk obrony terytorialnej oraz system kierowania nimi są dostosowane do ustroju i podziału terytorialnego państwa oraz lokalnych potrzeb i warunków.

W latach 2004 – 2010 zakłada się kontynuowanie reorganizacji wojsk obrony terytorialnej stosownie do wielkości środków budżetowych wydzielonych na ten cel. Przewiduje się, że siły OT liczyć będą od sześciu do siedmiu brygad.

Aktualnie w składzie wojsk obrony terytorialnej występują: 1 BOT – Lębork; 2 BOT – Mińsk Mazowiecki; 3 BOT – Zamość; 14 BOT – Przemyśl, 18 BOT – Białystok; a także 22 Brygada Piechoty Górskiej OT – Kłodzko. Dyslokacje BOT przedstawia załącznik 3.

Brygada obrony terytorialnej jest określana jako związek taktyczny Wojsk Obrony Terytorialnej i w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polski występuje w składzie Wojsk Lądowych. Zadaniem BOT jest prowadzenie działań bojowych w każdych warunkach w rejonie odpowiedzialności. Jak wynika z teoretycznych rozważań nad **rejonem odpowiedzialności**, w zasadzie powinien być on obszarem, gdzie możliwe będzie stosowanie i wykorzystanie wszelkich **form, rodzajów i sposobów walki zbrojnej**[60], jakie są ogólnie stosowane w działaniach wojennych.

Rozmach i skala w każdym wypadku ich stosowania znacząco odbiegają od tego, co jest standardem w działaniu wojsk operacyjnych.

Na podstawie danych uzyskanych z opracowań pracowników naukowych Katedry Obrony Terytorialnej i Cywilnej AON wynika, że największe obszarowo są te działa-

---

[59] Zob. W. Lidwa, *Wojska Obrony Terytorialnej w czasie pokoju, kryzysu i wojny*, AON, Warszawa 2000, s. 68.

[60] W **rejonie odpowiedzialności** WOT można wykorzystywać jako formy walki zbrojnej *działania regularne* i *nieregularne*; jako jej rodzaje - *obronę*, lokalne *wycofanie* i działania zaczepne *(natarcie) w bardzo ograniczonym wymiarze* (wespół z nacierającymi w tym rejonie wojskami operacyjnymi); a także sposoby - *uderzenie, manewr* i *opór*.

nia bojowe WOT, które odnoszą się do **działań nieregularnych,**[61] dlatego obszar ich prowadzenia przez BOT jest maksymalną granicą wyznaczającą normatywy rejonu odpowiedzialności i w przybliżeniu wynosi do 2000 do 3000 km^2 .[62]

Brygady obrony terytorialnej realizują również zadania we współdziałaniu ze związkami taktycznymi i oddziałami wojsk operacyjnych oraz jednostkami układu pozamilitarnego. Przygotowują się do prowadzenia walki z przeciwnikiem naziemnym i powietrznym, a także udziału w działaniach w sytuacjach kryzysowych o charakterze militarnym i niemilitarnym.

4.4.1. Zadania brygad obrony terytorialnej w okresie pokoju

W trakcie prowadzenia badań wyspecyfikowano grupę zadań realizowanych przez BOT, do których w okresie pokoju należą:

- utrzymywanie stałej gotowości bojowej i mobilizacyjnej, polegającej na ciągłym zachowaniu w pododdziałach brygady określonej dyrektywnej liczby żołnierzy oraz sprawnego uzbrojenia i sprzętu wojskowego, zapasów środków materiałowych;
- utrzymywanie w gotowości do działania systemu mobilizacyjnego uzupełnienia pododdziałów brygady i pododdziałów powierzonych brygadzie do mobilizowania zapewniającego osiągnięcie wymaganego stopnia ich zdolności bojowej na okres kryzysu i wojny. W tym względzie poważnym źródłem pozyskiwania są byli żołnierze zasadniczej służby wojskowej wojsk operacyjnych. Jednakże podtrzymywaniem sprawności bojowej żołnierzy po zakończonej służbie wojskowej powinny zająć się BOT, które organizując krótkotrwałe szkolenia, zapewnią sobie dobrze wyszkolone rezerwy osobowe;
- przygotowanie pododdziałów brygady do wsparcia działań bojowych wojsk własnych i sojuszniczych w obszarze odpowiedzialności. W ramach operacyjnego przygotowania terytorium kraju bardzo istotne stanie się także przygotowanie pododdziałów BOT do budowy i utrzymania polowych urządzeń

---

[61] Zob. R. Jakubczak, *System obrony terytorialnej w zwalczaniu dywersji*, AON, Warszawa 1995, s.13.

[62] Zob. R. Jakubczak, *Działania nieregularne - podstawową formą walki zbrojnej w obronie RP* – w materiałach z konferencji naukowej nt. „*Działania nieregularne w operacjach na obszarze kraju*", AON, Warszawa 1995, s. 24.

fortyfikacyjnych, zapór inżynieryjnych, obiektów pozornych oraz operacyjnego i bezpośredniego maskowania. Jednak zadania te zaplanowane w okresie pokoju, z reguły wykonywane będą w okresie zagrożenia (kryzysu) i wojny;

- szkolenie pododdziałów brygady zgodnie z procedurami NATO szczególnie dotyczącymi dowodzenia i kierowania oraz taktyki działania w różnych sytuacjach. Wiele przesłanek wskazuje na to, iż podstawą szkolenia w BOT powinna być krótkotrwała zasadnicza służba wojskowa. Założenia tej służby mają umożliwić podstawowe wyszkolenie w prostych specjalnościach wojskowych, przygotowując w ten sposób masową formację OT, która przez wiele lat pozostawałaby na przydziałach mobilizacyjnych w rejonach odpowiedzialności macierzystych, WSzW lub (rejonowych komend obrony terytorialnej RKOT – w przypadku ich powstania). W ramach takich działań organizowanie cyklicznych szkoleń doskonalących i podtrzymujących zdolność rezerw osobowych do podjęcia działań.
- utrzymywanie wydzielonych sił w gotowości do udziału w akcjach ratowniczych, likwidacji skutków awarii, katastrof i klęsk żywiołowych. Zadanie to jest jednym z ważniejszych zadań BOT w okresie pokoju, gdyż niesie za sobą głęboki wymiar społeczny, który kształtuje pogląd społeczeństwa na istotę obrony terytorialnej. Dlatego też temu kompleksowi zadań zostanie poświęcone więcej uwagi[63].

W każdej sytuacji użycie BOT w czasie pokoju do działań ratowniczych pociąga za sobą koszty, które muszą być poniesione przez urząd, którego szef (wojewoda, burmistrz, starosta) wystąpił o pomoc.

O efektywności akcji ratunkowej decyduje przede wszystkim czas, wyposażenie ratowników i ich umiejętności, a ponadto właściwa organizacja i kierowanie. Z uwagi na szczupłość specjalistycznych sił ratowniczych, aby zwiększyć efektywność ich działań, decyzje o ich użyciu powinny być gruntownie przemyślane. W takiej sytuacji

[63] Zob.W. Lidwa, *Wojska Obrony Terytorialnej w czasie pokoju, kryzysu i wojny*, AON, Warszawa 2000, s.41.

OT, współdziałając ze specjalistycznymi formacjami ratowniczymi, w tym z OC, alizuje zadania zabezpieczające, polegające na:

- ewakuacji ludności;
- organizowaniu punktów zbiórki poszkodowanych;
- zabezpieczeniu porządku i regulacji ruchu;
- zapewnieniu ochrony pozostawionego mienia;
- udzielaniu pomocy siłom pożarniczym, głównie w zaopatrywaniu je w sprzęt i środki gaśnicze;
- udzielaniu pomocy medycznej poszkodowanym;
- wykonywaniu innych niespecjalistycznych zadań stawianych przez kierującego akcją ratunkową.

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

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

Oprócz wymienionych zadań zabezpieczających, pododdziały BOT mogą udzielać pomocy organom administracji rządowej i samorządów w zakresie:[64]

- 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.

---

[64] Tamże, s. 46.

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

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

Z kolei **w przypadku awarii przemysłowych** pododdziały BOT mogą wykonywać:

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

W przypadku **klęsk żywiołowych** pododdziały BOT mogą być wykorzystywane przede wszystkim do rozpoznawania rejonów klęsk żywiołowych. Jednak podczas:

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

Działania takie mogą być jednak prowadzone tylko w przypadku, kiedy specjalistyczne cywilne służby do tego przeznaczone nie są w stanie wykonywać tych zadań.

4.4.2. Zadania brygad obrony terytorialnej w okresie kryzysu

W okresie kryzysu o charakterze militarnym i niemilitarnym BOT stosownie do potrzeb będzie prowadzić mobilizacyjne uzupełnienie wojska, a następnie wykonywać następujące zadania:

- prowadzić rozpoznanie terytorialne;
- zapewniać ochronę i obronę ważnych obiektów;
- uczestniczyć w zabezpieczeniu mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia wojsk;
- uczestniczyć w inżynieryjnej rozbudowie terenu w ramach operacyjnego przygotowania obszaru kraju;
- uczestniczyć w działaniach ratowniczych oraz likwidacji skutków innych zdarzeń.[65]

Jak wynika z analizy literatury przedmiotu spośród przyjmowanych rodzajów rozpoznania płaszczyzną łączącą potrzeby BOT i jednostek wojsk operacyjnych jest rozpoznanie bezpośrednie.[66] Inne rodzaje rozpoznania (studyjne i elektroniczne), choć przynoszą efekty często większe niż rozpoznanie bezpośrednie, nie mogą stanowić płaszczyzny współdziałania między wyznaczonymi jednostkami wojsk lądowych, głównie z powodu braku stosownych środków łączności w BOT. Jest to zrozumiałe, bowiem środki walki, jakimi dysponuje BOT, nie wymagają całej gamy danych pozyskanych na drodze rozpoznania elektronicznego. Nie można jednak wykluczyć, że część tych danych, a szczególnie dane z rozpoznania radiolokacyjnego mogą służyć BOT, na przykład jako informacje o możliwych atakach środków napadu powietrznego.[67]

---

[65] Z. Ścibiorek, E. Nowak, W. Karczmarek, *Zadania wojsk OT w operacjach na obszarze kraju*, AON, Warszawa 2001, s. 43.
[66] W. Kaczmarek, *Natarcie związku taktycznego*, AON, Warszawa 1997, s. 139.
[67] Zob. W. Lidwa, *Wojska Obrony Terytorialnej w czasie pokoju, kryzysu i wojny*, AON, Warszawa 2000, s.54.

Analiza literatury i prowadzone badania wykazały, że jeśli oddziały lądowe wojska operacyjnych i BOT wspólnie będą wykonywać zadania w zazębiających się obszarach odpowiedzialności, a ich działania będą się wzajemnie uzupełniały, to niezbędne jest stworzenie jednolitego systemu rozpoznania i dowodzenia. Trudno bowiem zaakceptować funkcjonowanie oddzielnych systemów przeznaczonych do spełniania analogicznych lub podobnych zadań. W tej sytuacji zasadne jest utworzenie terytorialnej bazy danych wspomagającej procesy planowania i kierowania działań.

Analiza materiału badawczego prowadzi do wniosku, że **ochrona i obrona obiektów** jest ważnym zadaniem dla BOT.

Działania ochronne BOT mają charakter bezpośredniego przeciwdziałania wtargnięciu na obiekt w sposób skryty osobom nieupoważnionym. Wymuszają one przepustowy system wchodzenia na obiekt ochraniany wartą, posterunkami ochronnymi, obserwatorami, podsłuchami, patrolami, ubezpieczeniami, środkami zabezpieczenia inżynieryjnego i instalacjami sygnalizacji alarmowej.

Działania obronne BOT obejmują przedsięwzięcia uniemożliwiające zbrojne opanowanie obiektów lub spowodowanie w nim znaczących szkód. To głównie zorganizowany system ognia, rozbudowa inżynieryjna oraz prowadzenie rozpoznania na podejściach do ochranianego obiektu.

Nie tylko w czasie kryzysu ochronie i obronie podlegają ważne obiekty gospodarcze, administracyjne i wojskowe. Obiekty te ze względu na kształt dzielą się na powierzchniowe (rejony przeładunku, lotniska, składy itp.), liniowe (drogi, linie energetyczne, rurociągi, szlaki kolejowe itd.) i punktowe (mosty, wiadukty, ważne budowle energetyczne i administracyjne itp.).

Adekwatnie do charakteru obiektu możemy mówić o specyfice podejmowanych działań. Obrona obiektów powierzchniowych obejmuje:[68]

- działania na przedpolach obiektu;
- pierwszą linię stanowisk ogniowych oddalonych około 200 – 400 m od obiektu;
- drugą linię stanowisk rozmieszczonych wzdłuż ogrodzenia obiektu;

[68] Tamże, s. 55.

- ochronę najważniejszych elementów infrastruktury obiektu decydujących o jego właściwym funkcjonowaniu;
- patrole doraźnie wysyłane na odległość utrudniającą prowadzenie ognia obserwowanego na obiekt.

Obronę obiektów liniowych i punktowych prowadzi się głównie przy pomocy:

- załóg wystawianych przy najważniejszych elementach obiektów;
- patroli i posterunków dozorujących oraz rozpoznających pas otaczający obiekt;
- działań na przedpolu obiektu.

Z przeprowadzonych analiz wynika, iż **osłona procesu mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia wojsk** przez BOT polegać będzie na:

- ochronie i obronie rejonów (baz) mobilizacji;
- ochronie stanowisk dowodzenia i kierowania;
- zapewnieniu sprawnego przegrupowania wojsk do rejonów ich operacyjnego przeznaczenia;
- przeciwdywersyjnej osłonie obiektów komunikacyjnych i rejonów ześrodkowania wojsk;
- działaniach osłonowych w strefie przygranicznej.[69]

Celem nadrzędnym podejmowanych działań jest dążenie do tego, aby BOT, będąc w wyznaczonym rejonie odpowiedzialności, stworzyła wojskom operacyjnym warunki do prowadzenia mobilizacji, przemieszczania oraz przyjęcia ugrupowania odpowiednio do zamiaru operacyjnego ich wykorzystania. Dlatego nieodzowny jest sprawnie funkcjonujący system kierowania ruchem wojsk. W każdych warunkach powinien on osiągnąć gotowość do działania przed rozpoczęciem przegrupowania wojsk w okresie poprzedzającym ich operacyjne rozwinięcie.

Z uwagi na potrzebę osłony istotnych dla przemieszczających się wojsk obiektów drogowych i komunikacyjnych część zadań z tym związanych przejąć powinna BOT. Oddział ten rozwijany w oparciu o miejscowe zasoby żołnierzy rezerwy może ochra-

[69] Tamże, s. 58.

niać obiekty drogowe o istotnym znaczeniu dla ruchu i manewru wojsk (węzły drogowe i kolejowe, mosty na przeszkodach wodnych, wiadukty, tunele, itp.).

Jednostkami spełniającymi istotną rolę w zabezpieczeniu ruchu wojsk operacyjnych będzie także **żandarmeria wojskowa**. Do zadań głównych tych wojsk, które z reguły będą ściśle współdziałać z BOT, zaliczyć można:

- zabezpieczenie rejonów rozmieszczenia i dróg przemieszczania przed niespodziewanym atakiem grup dywersyjnych, sabotażowych i innych grup zakłócających prawidłowy przebieg marszu (przegrupowania);
- organizowanie patroli i włączanie ich w skład ubezpieczeń marszowych i ubezpieczeń postoju;
- organizowanie posterunków ochronnych w newralgicznych miejscach na drogach marszu wojsk operacyjnych (mosty, przeprawy itp.);
- organizowanie przedsięwzięć przeciwdywersyjnych i posterunków kontroli ruchu drogowego;
- zwalczanie grup dywersyjno-rozpoznawczych atakujących obiekty komunikacyjne, kolumny maszerujących wojsk i wojska w rejonach ześrodkowania.

Można wiec stwierdzić, iż współdziałanie żandarmerii wojskowej z BOT zapewni nie tylko sprawne przemieszczenie, ale także wykonanie innych wcześniej wymienionych zadań.

Po głębokiej analizie zadań realizowanych w czasie kryzysu można stwierdzić, iż zadania operacyjnego przygotowania obszaru kraju w znacznej części realizowane będą przez BOT, szczególnie fortyfikacyjna rozbudowa terenu.

Godnym zaakcentowania jest fakt, iż likwidacji skutków klęsk żywiołowych tak jak i w okresie pokoju jest realizowana, ale jej zakres będzie większy. Rozszerzenie zakresu zadań wynikać może z działalności dywersyjnej i sabotażowej przeciwnika prowadzonej w tym okresie. Jednak istota przeciwdziałania nim nie ulegnie zmianie.

5.4.3. Zadania brygad obrony terytorialnej w okresie wojny

W okresie wojny podstawowe zadania wykonywane będą w rejonie odpowiedzialności BOT i polegać mogą na:

- prowadzeniu działań na drugorzędnych kierunkach uderzeń przeciwnika i walki w specyficznych środowiskach;
- prowadzeniu działań przeciwdywersyjnych i przeciwdesantowych;
- ochronie i obronie obiektów (punktowych i liniowych);
- prowadzeniu działań nieregularnych na tyłach i w ugrupowaniu wojsk przeciwnika.

Jak wynika z dokumentów normatywnych i literatury przedmiotu[70] jednym z podstawowych zadań BOT w czasie działań wojennych będzie prowadzenie walki z przeciwnikiem. W działaniach bojowych nieodzowne jest przestrzeganie zasad takich jak:

- użycia BOT do zadań w pobliżu rejonów (miejscowości, obiektów) jej dyslokacji;
- wykorzystania BOT zgodnie z jej przeznaczeniem i możliwościami bojowymi;
- dowodzenia BOT przez terytorialne organy dowodzenia, a w wypadku przejścia do działań nieregularnych – przez organy kierujące tymi działaniami;
- organizowania wspólnych działań wojsk operacyjnych z BOT w formie współdziałania, wsparcia lub czasowego (doraźnego) podporządkowania;
- przygotowania zawczasu oraz utrzymywania w sprawności technicznej obiektów fortyfikacyjnych i zapór inżynieryjnych w rejonach odpowiedzialności BOT.[71]

Z powyższych zasad wynika, że przestrzeganie ich będzie sprzyjać skuteczności działań BOT w realizacji przewidywanych dla nich zadań, pozwoli także właściwie je wykorzystywać w interesie uzyskania optymalnego efektu bojowego. Można przyjąć, że ze względu na wyposażenie tylko w lekki sprzęt oraz brak transporterów opancerzonych i ograniczone posiadanie etatowych środków transportu nie zakłada się pro-

[70] Por. *Regulamin działań wojsk lądowych* DWLąd, 1999, Z. Ścibiorek, E. Nowak, W. Karczmarek, *Zadania wojsk OT w operacjach na obszarze kraju*, AON, Warszawa 2001, W. Lidwa, *Wojska Obrony Terytorialnej w czasie pokoju, kryzysu i wojny*, AON, Warszawa 2000.
[71] Zob. W. Lidwa, *Wojska Obrony Terytorialnej w czasie pokoju, kryzysu i wojny*, AON, Warszawa 2000, s. 62.

wadzenia przez BOT długotrwałych i uporczywych działań regularnych z przeważającym przeciwnikiem w terenie otwartym.

Obrona prowadzona w formie regularnej celowa (dopuszczalna) jest jedynie w terenie urozmaiconym i na drugorzędnych kierunkach zagrożenia atakiem przeciwnika, w rejonach zurbanizowanych, lesisto-jeziornych, miastach, lasach, górach i wszędzie tam, gdzie można teren wykorzystać jako naturalną osłonę i ochronę przed bezpośrednim atakiem przeciwnika. Jednak będzie to każdorazowo działanie o ograniczonej intensywności, gdyż z reguły prowadzone będzie przy zachowaniu możliwości przejścia, przynajmniej znaczącej części sił, (jeśli nie całością) do działań nieregularnych. Ze względu na wspomniane wcześniej ograniczone możliwości bojowe i manewrowe BOT należy przyjąć, że będzie ona prowadzić obronę na mniej zagrożonych kierunkach, w lukach między zgrupowaniami wojsk operacyjnych, w głębi ugrupowania obronnego, obsadzać i utrzymywać pozycje ryglowe, a także prowadzić obronę wydzielonych obiektów i miejscowości.

Celem prowadzenia działań obronnych przez BOT może być udaremnianie lub osłabienie działań zaczepnych przeciwnika, utrzymanie nakazanego rejonu, pozycji lub rubieży (miasta) i zadania mu jak największych strat. W każdych jednak warunkach **powodzenie działań obronnych będzie zależeć głównie od:**

- elastyczności form obrony;
- maksymalnego wykorzystanie elementów infrastruktury terenowej;
- przestrzennego prowadzenia walki;
- prowadzenia walki na bliskich odległościach;
- ograniczenia możliwości ogniowych i manewrowych przeciwnika;
- wykorzystania środków wsparcia wojsk operacyjnych.[72]

Działania obronne w zależności od celu działania realizowane mogą być przez BOT w wyznaczonych rejonach odpowiedzialności. Przyjmuje się przy tym, że rejon odpowiedzialności (RjO) BOT, jest wyznaczonym jej dowódcy obszarem, w którym – zgodnie z potrzebami planu operacyjnego – zobowiązany jest on przygotować i prowadzić podległymi oraz przydzielonymi mu siłami i środkami (samodzielnie lub

[72] Tamże, s. 63.

wspólnie z wojskami operacyjnymi, pozamilitarnymi ogniwami obronnymi i społeczeństwem) działania bojowe i humanitarne.

Kolejnym z zadań jest **prowadzenie obrony miast i miejscowości**. W rejonach zurbanizowanych zwykle istnieją dogodne warunki do podjęcia skutecznych działań z przeciwnikiem i wykorzystania w pełni znajomości środowiska walki – miasta, z którego wywodzą się żołnierze obrony terytorialnej. Samodzielna obrona miast i miejscowości BOT powinna być przygotowana nieco inaczej, niż czynią to wojska operacyjne. W tym bowiem przypadku obrona zewnętrzna ma nieco inny charakter – nie jest ukierunkowana na stawianie silnego i długotrwałego oporu. Część znajdujących się tam obiektów, rubieży i rejonów będzie obsadzona wojskami, zasadnicza ich liczba powinna być jednak przygotowana do wariantowego ich wykorzystania w trakcie walki, a przed jej rozpoczęciem jedynie chroniona.

Walka z nacierającym przeciwnikiem rozstrzygać się będzie bezpośrednio wśród zabudowań, gdzie wytworzą się warunki starcia na bliską odległość.

W okresie wojny nasilenie działań dywersyjnych i desantowych może być większa niż w okresie kryzysu. Jak wynika z analizowanej literatury na ogół jednak skuteczność i efektywność przeciwdywersyjnych działań BOT uzależniona będzie od następujących czynników:

- maksymalnego wykorzystania systemu informacyjno-meldunkowego wszystkich elementów systemu obronnego państwa (militarnego i cywilnego);
- potrzeby skupienia sił przeciwdywersyjnych na prognozowanych rejonach, obiektach w celu stworzenia (nasycenia) sił umożliwiających skuteczną likwidację elementów dywersyjnych;
- szybkości reagowania na przejawy działalności dywersyjnej przeciwnika;
- wysokiej mobilności i manewrowości wydzielonych sił do likwidacji grup dywersyjnych;
- umiejętnego doboru form i metod oddziaływania na przeciwnika.[73]

[73] Tamże, s. 65.

Z reguły, więc działania przeciwdywersyjne, BOT będą prowadziły w rejonach szczególnego zagrożenia i w przypadku braku możliwości realizacji tego zadania przez inne siły.

Z treści zawartych we wspomnianych koncepcjach ewentualnych działań wojennych wynika, iż **w działaniach przeciwdesantowych** można przewidywać również udział BOT. Jednak ze względu na posiadane przez nie siły i środki mogą to zadanie realizować w ograniczonym zakresie. Nie do rzadkości należeć będą przypadki, gdy celem działań przeciwdesantowych pododdziałów BOT będzie lokalizacja, blokowanie i utrudnianie desantom osiągania gotowości bojowej. Możliwe też będzie oddziaływanie na desant podczas przelotu, w czasie jego lądowania oraz w czasie łączenia się oddziałów desantujących na różnych lądowiskach.

W myśl obowiązujących zasad, w pierwszej kolejności do działań przeciwdesantowych, powinny być użyte wszystkie możliwe siły znajdujące się w pobliżu miejsca desantowania, w tym również pododdziały BOT. Wynika to z konieczności natychmiastowego blokowania rejonu desantowania, okrążenia go systemem posterunków, a następnie stopniowe rozpoznanie, rozbijanie i likwidacja.

W tym modelu walki z desantami powietrznymi BOT na ogół będą siłami blokującymi i dezorganizującymi poczynania przeciwnika oraz utrudniającymi desantowi przyjęcie określonego systemu walki, a także działania całością zgrupowania desantowego. Po rozbiciu desantu i jego przejścia w rozproszenie należy przystąpić do działań likwidacyjnych, polegających na wydzieleniu dla poszczególnych batalionów BOT stref lub rejonu do stopniowej likwidacji pozostałości desantu. W tej sytuacji bataliony BOT powinny maksymalnie wykorzystać znajomość terenu (środowiska walki) i stosować takie formy walki, jak: wypad, pościg, zasadzka, okrążenie.

Na podstawie wyników badań sądzić należy, iż głównym celem **działań ochronno-obronnych BOT** będzie dozorowanie i fizyczna obrona obiektów. Działania ochronno-obronne skupiać się będą na obiektach:

- powierzchniowych (lotniska, składy, magazyny);
- liniowych (drogi, linie przesyłowe, trasy komunikacyjne);
- punktowych (mosty, wiadukty);
- ważnych budowlach (zapory);

- stanowiskach kierowania.

Istotne jest przy tym, jakiej kategorii są te obiekty, bowiem działania ochronno-obronne będą realizowane:

- samodzielnie na obiektach kategorii I;
- we współdziałaniu z układem pozamilitarnym w odniesieniu do obiektów kategorii II.

Skuteczność działań ochronno-obronnych zależy od wielu czynników.

Są podstawy sądzić, iż niebagatelny wpływ mieć będzie:

- rozpoznanie możliwego zagrożenia;
- system informacyjno-meldunkowy w rejonach obiektów;
- dozorowanie wyznaczonych sił na przedpolach obiektu;
- umiejętny system zaporowo-blokujący i przeciwdywersyjny;
- ochrona najważniejszych elementów składowych ochranianego obiektu;
- linia stanowisk fizycznej obrony obiektów.[74]

Wybrane zadania **wsparcia działań wojsk operacyjnych** realizować mogą BOT jako zlecone przez dowództwo terytorialne lub w ramach współdziałania z określonymi siłami Sojuszu wykonującymi zadania w rejonie swojej odpowiedzialności.

Wsparcie działań wojsk operacyjnych polega głównie na:

- transporcie środków materiałowych (amunicja, mps, materiały wybuchowe i minerskie, środki higieny, sanitarne oraz żywność);
- ewakuacji uszkodzonego sprzętu;
- pochówku zabitych;
- organizowaniu obozów jenieckich oraz ich ochrony;
- organizowanie dostarczania żołnierzy rezerwy do macierzystych jednostek wojsk operacyjnych;
- rozbudowie rubieży i rejonów na korzyść wojsk operacyjnych;
- maskowaniu działań operacyjnych.

[74] Tamże, s. 66-67.

Niezależnie od okoliczności i warunków walki (operacji) BOT przygotowują się do **prowadzenia działań nieregularnych**. Celem działań nieregularnych będzie paraliżowanie zdolności kontynuowania operacji ofensywnej przeciwnika, osłabienie jego zdolności bojowej, uniemożliwienie stałego podporządkowania podbitego terytorium, uniemożliwienie wykorzystania infrastruktury logistycznej i materiałowej, a także zabezpieczenia jego wojsk.

Zrealizowanie powyższego celu wiąże się z podjęciem następujących działań:

- zwalczaniem niewielkich grup i pojedynczych żołnierzy przeciwnika;
- niszczeniem obiektów infrastruktury obronnej wykorzystywanej przez przeciwnika;
- dezorganizacją systemu dowodzenia i zabezpieczenia logistycznego;
- ograniczeniem możliwości eksploatacyjnej zajętego terytorium;
- tworzeniem struktur administracyjnych państwa podziemnego;
- prowadzeniem akcji sabotażowo-dywersyjnych;
- prowadzeniem stałego rozpoznania.

Powyższe cele można osiągnąć, stosując działania: rozpoznawcze, dywersyjne, szturmowe, obronne.[75]

Z uwagi na swą specyfikę działania nieregularne powinny prowadzić pododdziały z BOT nie większe niż pluton, a tylko w niektórych przypadkach kompania, tylko niewielkie pododdziały mogą bowiem zapewnić sobie właściwe warunki maskowanie dla swych działań.

Reasumując, BOT prowadząc działania nieregularne, w każdym miejscu i w każdej sytuacji operacyjno-taktycznej powinny dążyć do:

- pełnego wykorzystania walorów obronnych terenu i możliwości jego przygotowania do obrony jako podstawowego czynnika uzyskania zaskoczenia, zasadniczego miejsca ukrycia przed obserwacją i ogniem przeciwnika, a tym samym stworzenia dogodnych warunków do aktywnego użycia własnych środków walki;

[75] Tamże, s. 68-69.

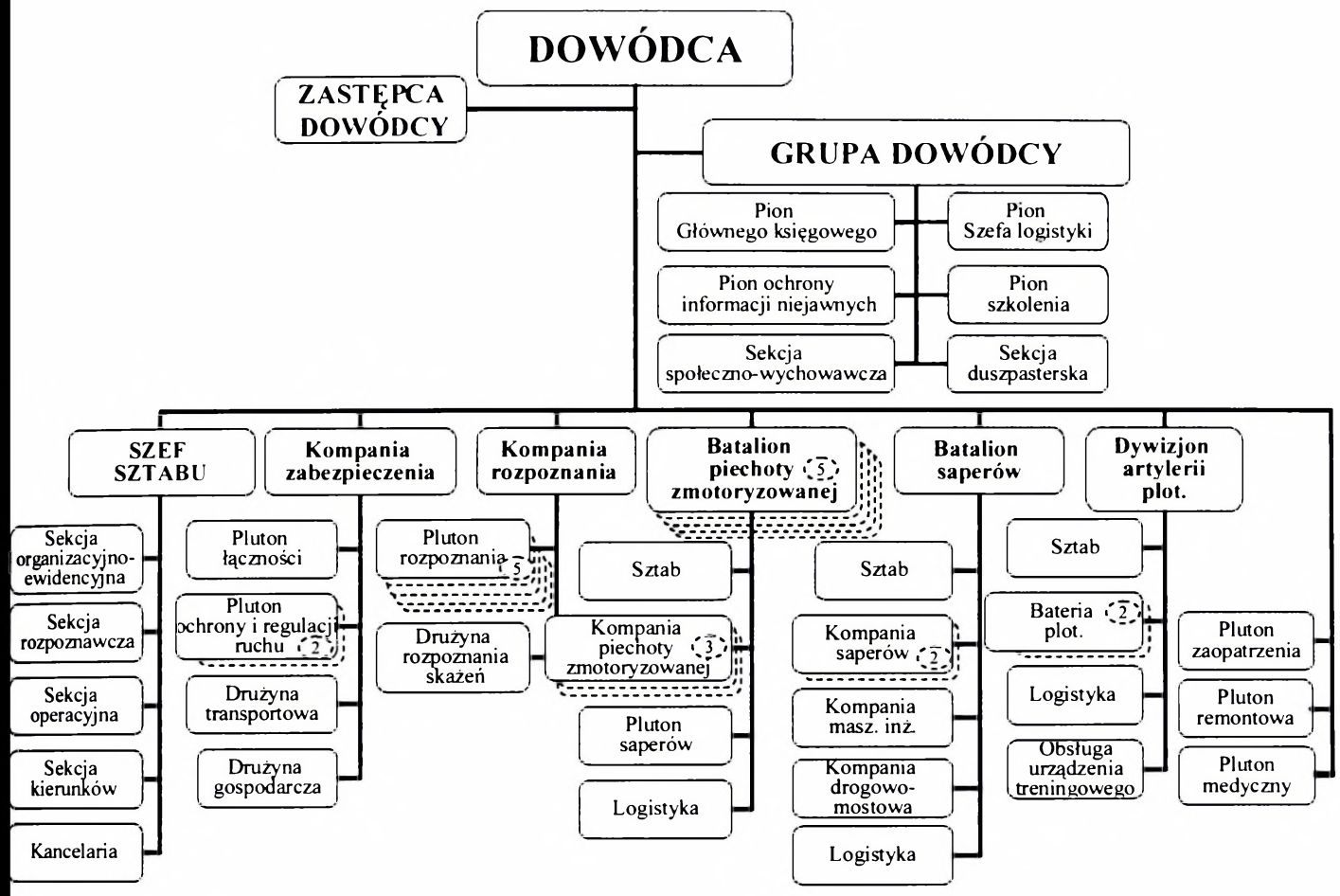
- prowadzenia aktywnej walki i dążenia do tego, aby zadawać przeciwnikowi jak największe straty;
- stosowania różnych form (regularnych i nieregularnych) i sposobów (manewrów, zasadzka, zapora, blokada, obrona miejscowości) walki zbrojnej, stosownie do siły, środków i działań przeciwnika;
- maksymalnego wykorzystania wsparcia i pomocy całego narodu;
- minimalizowania skutków oddziaływania przeciwnika na własne społeczeństwo.

4.5. Struktury organizacyjne brygad obrony terytorialnej

Po dokonaniu przeglądu dokumentów normatywnych oraz prowadząc badania w wybranych BOT, tj.: (1 BOT, 2 BOT, 14 BOT, 18 BOT) nasuwa się wniosek, że struktura organizacyjna BOT spełnia ważną rolę i jest istotnym czynnikiem wpływającym na system dowodzenia BOT – 12 procent badanych ekspertów dostrzegło wagę tego problemu.

Analizując struktury organizacyjne funkcjonujących BOT w latach 2000-2005 zidentyfikowano cztery ich warianty w ramach, których funkcjonują powyższe oddziały obrony terytorialnej.

Warianty struktur organizacyjnych BOT przedstawiają rysunki 4.5.1, 4.5.2, 4.5.3, 4.5.4.



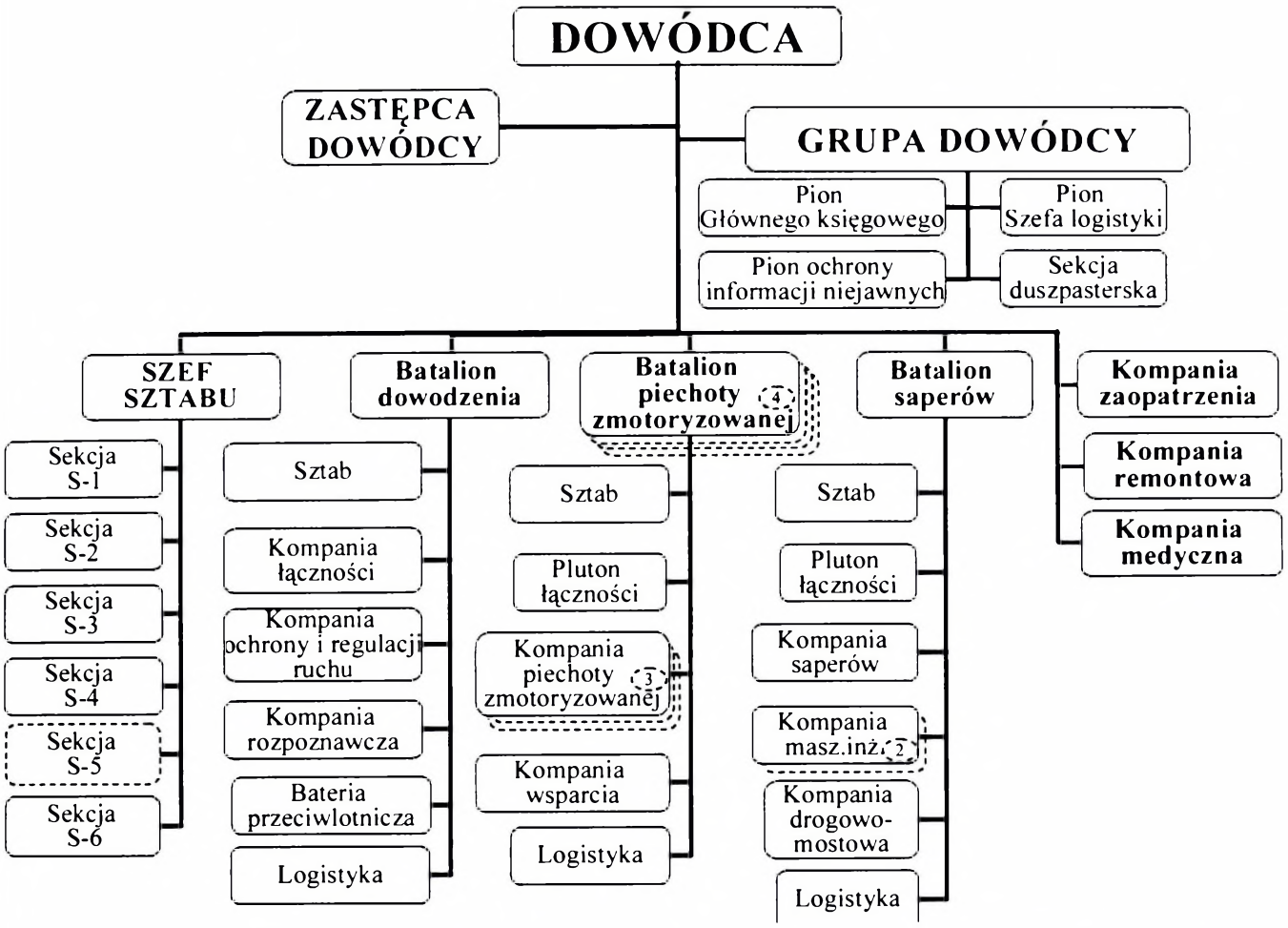
Rys. 4.5.1. Struktura organizacyjna brygady obrony terytorialnej (wariant 1)

Źródło: opracowanie własne na podstawie prowadzonych badań

W skład struktury organizacyjnej BOT w wariancie pierwszym wchodzą następujące elementy:

- dowództwo w składzie: dowódca, zastępca dowódcy, grupa dowódcy i szef sztabu z sekcjami funkcjonalnymi sztabu (organizacyjno-ewidencyjną, rozpoznawczą, operacyjną, kierunków, kancelarią);
- kompania zabezpieczenia;
- kompania rozpoznania;
- pięć batalionów piechoty zmotoryzowanej;
- batalion saperów;
- dywizjon artylerii przeciwlotniczej;
- plutony logistyczne (zaopatrzenia, remontowy, pluton medyczny).

Z badań wynika, że przedstawioną strukturę ma jedna z sześciu BOT będących w składzie WOT Rzeczypospolitej Polskiej.



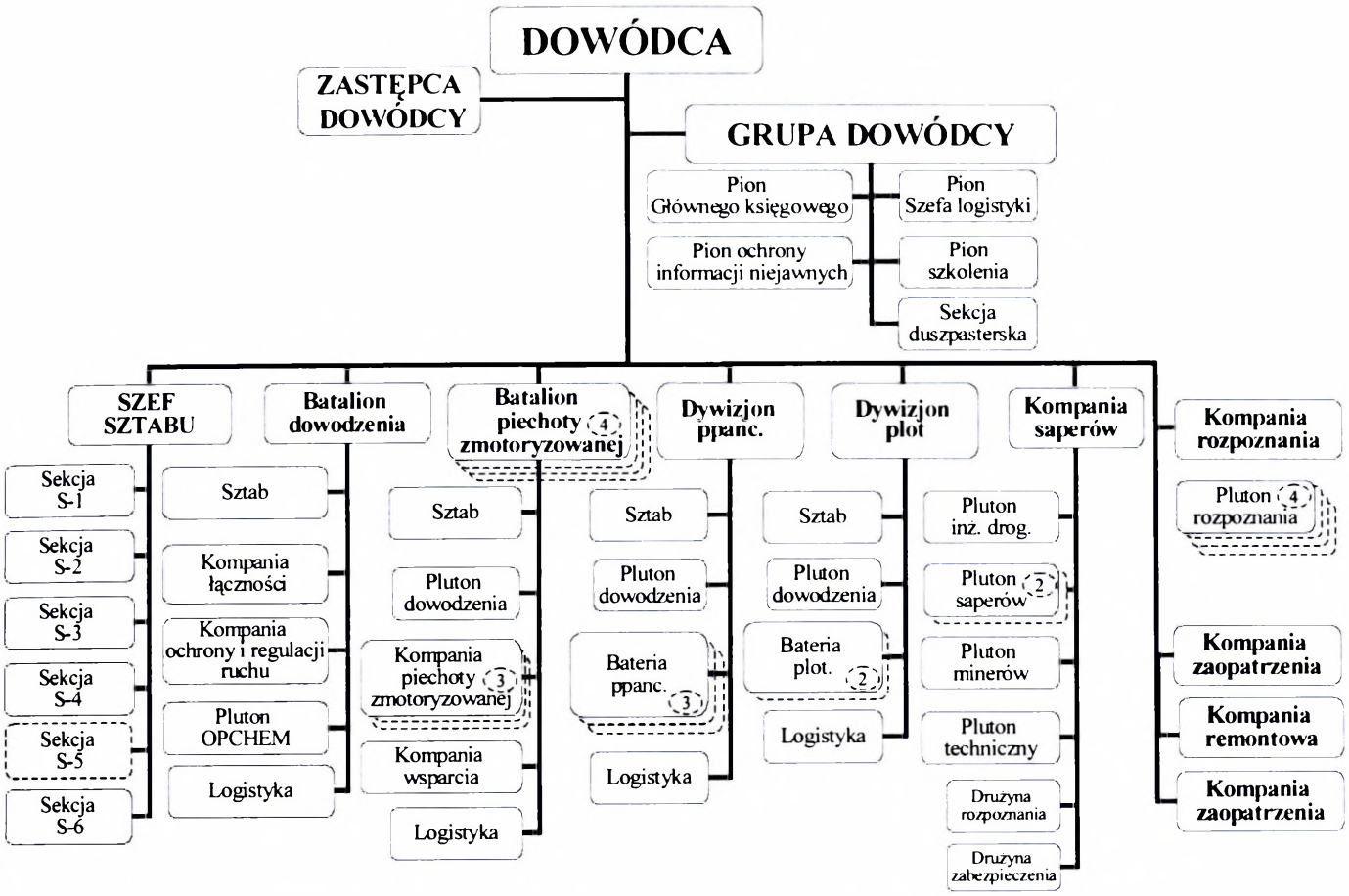
Rys. 4.5.2. Struktura organizacyjna brygady obrony terytorialnej (wariant 2)

Źródło: opracowanie własne na podstawie prowadzonych badań

W skład struktury organizacyjnej BOT w wariancie drugim wchodzą następujące elementy:

- dowództwo w składzie: dowódca, zastępca dowódcy, grupa dowódcy i szef sztabu z sekcjami funkcjonalnymi sztabu (S1 do S – 6);
- batalion dowodzenia;
- cztery bataliony piechoty zmotoryzowanej;
- batalion saperów;
- kompania zaopatrzenia;
- kompania remontowa;
- kompania medyczna.

W trakcie prowadzonych badań przedstawioną strukturę posiadała jedna z BOT funkcjonująca do 2004 roku w WOT.



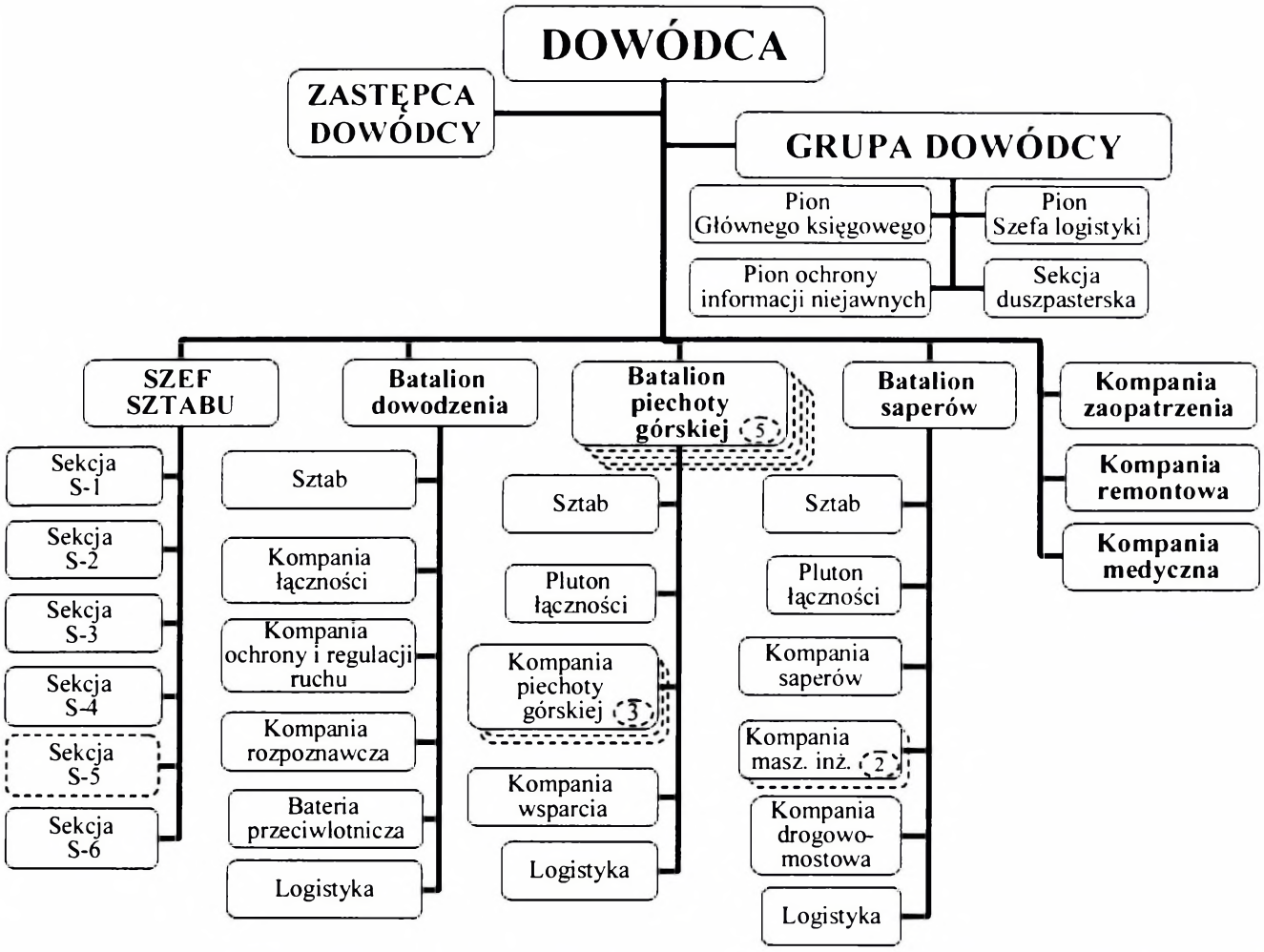
Rys. 4.5.3. Struktura organizacyjna brygady obrony terytorialnej (wariant 3)

Źródło: opracowanie własne na podstawie prowadzonych badań

W skład struktury organizacyjnej BOT w wariancie trzecim wchodzą następujące elementy:

- dowództwo w składzie: dowódca, zastępca dowódcy, grupa dowódcy i szef sztabu z sekcjami funkcjonalnymi sztabu (S1 do S – 6);
- batalion dowodzenia;
- cztery bataliony piechoty zmotoryzowanej;
- dywizjon przeciwpancerny;
- dywizjon przeciwlotniczy;
- kompania saperów;
- kompania zaopatrzenia;
- kompania remontowa;
- kompania medyczna.

Z prowadzonych badań wynika, że jest to najbardziej rozpowszechniona struktura BOT, gdyż taką strukturę posiadają cztery badane BOT w WOT .



Rys. 4.5.4. Struktura organizacyjna brygady piechoty górskiej obrony terytorialnej (wariant 4)

Źródło: opracowanie własne na podstawie prowadzonych badań

W skład struktury organizacyjnej brygady piechoty górskiej obrony terytorialnej w wariancie czwartym wchodzą następujące elementy:

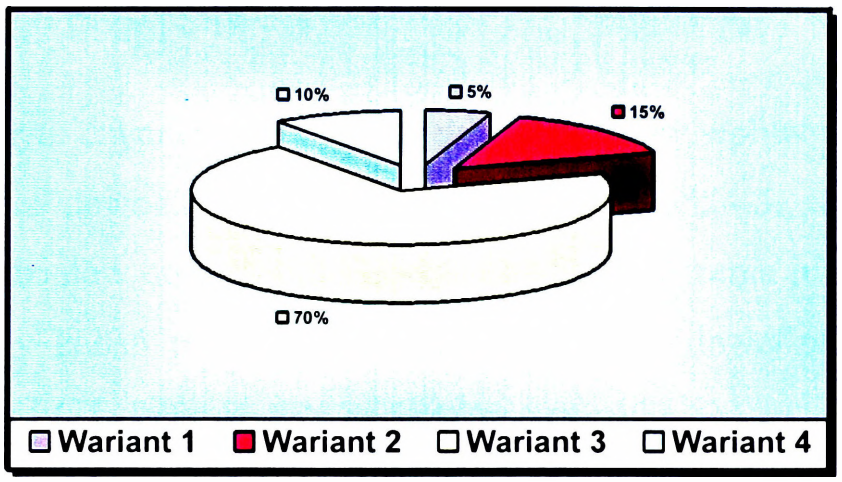
- dowództwo w składzie: dowódca, zastępca dowódcy, grupa dowódcy i szef sztabu z sekcjami funkcjonalnymi sztabu (S1 do S – 6);
- batalion dowodzenia;
- pięć batalionów piechoty górskiej;
- batalion saperów;
- kompania zaopatrzenia;
- kompania remontowa;
- kompania medyczna.

Badania wykazały, że powyższa struktura jest przypisana do jedynej brygady piechoty górskiej obrony terytorialnej. W naszej polskiej rzeczywistości, „życie bieżące"

stawiało i stawia wieloaspektowe problemy wyboru. Dylematy te muszą być rozstrzygane przez czynniki decydujące o kształcie Sił Zbrojnych i Wojsk Lądowych.

W trakcie prowadzonych badań eksperci zapytani o najbardziej optymalny wariant struktury organizacyjnej BOT wojsk lądowych wskazali wariant 3.

Rysunek 4.5.5. przedstawia procentowy udział opinii ekspertów.



Rys. 4.5.5. Procentowy udział odpowiedzi na pytanie dotyczące akceptacji przez respondentów wariantów struktury organizacyjnej BOT
Opracowanie własne

Zaprezentowana opinia ekspertów dowodzi, iż większość z nich opowiada się za trzecim wariantem organizacyjnym, który w swej istocie jest najbardziej odpowiedni wobec istoty współczesnych zagrożeń. Charakter tej struktury wskazuje, że jest to lekka piechota wyposażona w nowoczesny sprzęt o dużych możliwościach taktycznych i specjalistycznych.

Z analizy powyższych zadań i struktur organizacyjnych rodzi się wniosek, że większość z nich wykonywana będzie wspólnie z wojskami operacyjnymi (własnymi i sojuszniczymi) bądź na ich korzyść. Aby zadania mogły być realizowane zgodnie z zamiarem dowódcy, organizuje się system dowodzenia, który powinien być zdolny do sterowania i koordynowania wysiłku poszczególnych jego elementów w określonym celu. Wspomniany system dowodzenia musi zapewnić funkcjonowanie trzech procesów, które łącznie określa się jako proces dowodzenia. Należą do nich

- zbieranie informacji o wojskach własnych, przeciwniku i warunkach działań;
- przetwarzanie informacji (analizy, oceny, podjęcie decyzji);
- formułowanie zadań i stawianie ich podległym wojskom.[76]

[76] A. Tomaszawski , *System dowodzenia wojsk obrony terytorialnej*, AON, Warszawa 2001, s. 10.

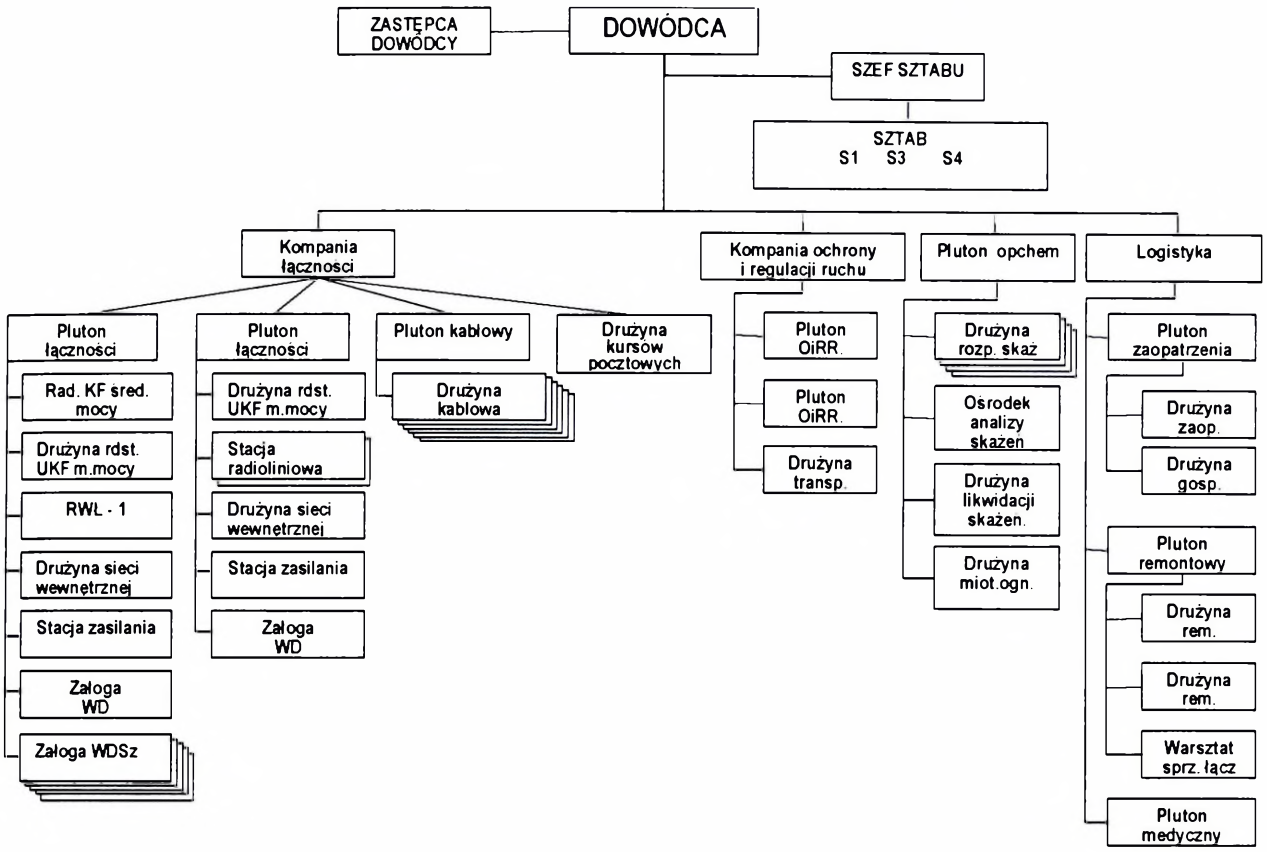
Do zapewnienia ciągłego dowodzenia oraz organizowania i utrzymania systemu dowodzenia BOT w jej strukturze organizacyjnej występuje batalion dowodzenia lub kompania zabezpieczenia, a w batalionach piechoty plutony łączności.

4.6. Zadania i struktury batalionu dowodzenia brygady obrony terytorialnej

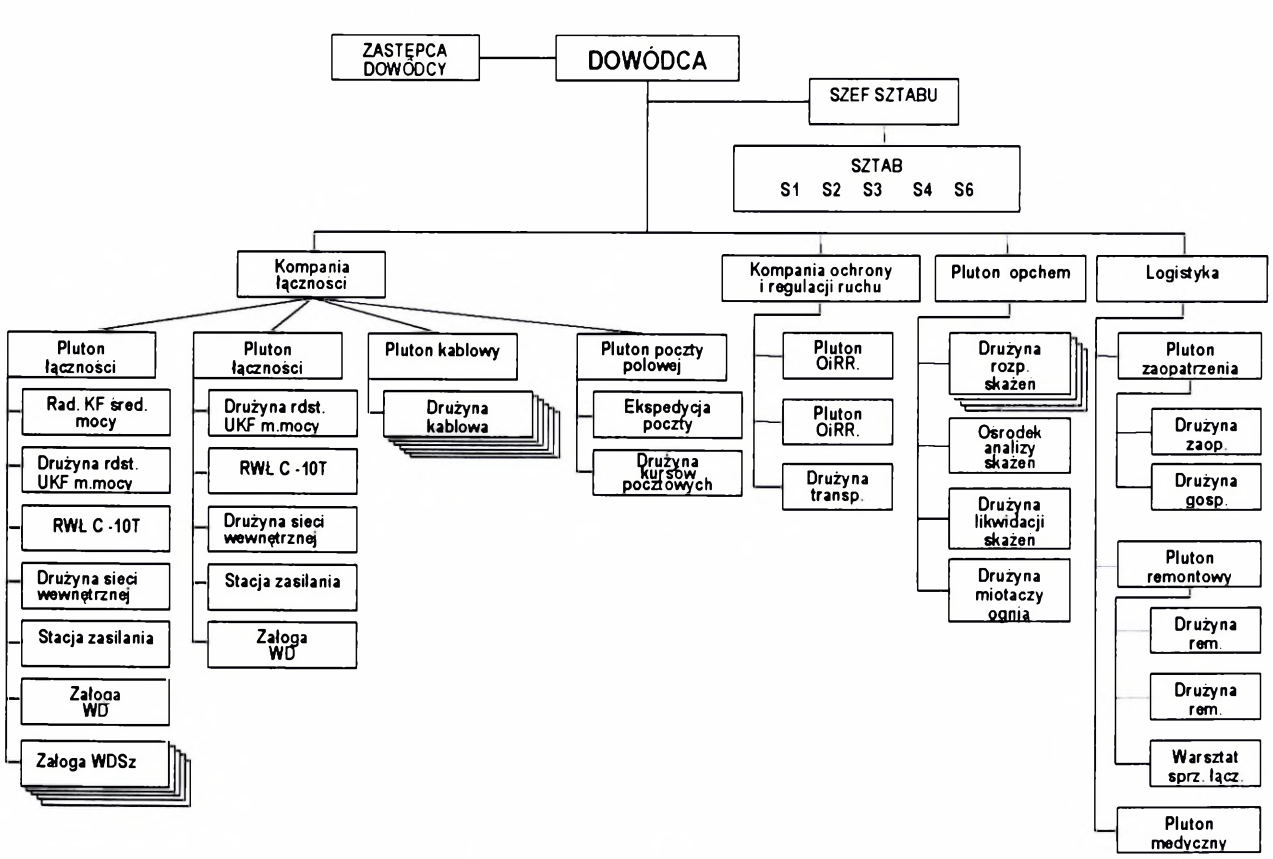
Kolejnym badanym czynnikiem, który wywiera znaczący wpływ na system dowodzenia jest pododdział dowodzenia. Jak wynika z podrozdziału 4.5., w BOT występują dwa rodzaje pododdziałów dowodzenia: kompania zabezpieczenia lub batalion dowodzenia. Na potrzeby badań przyjęto strukturę batalionów dowodzenia występującą w wariancie trzecim BOT.

Wyniki badań potwierdzają (rys. 4.0.1. – 12 procent) również istotną rolę, jaką odgrywa batalion dowodzenia w trakcie organizowania sytemu dowodzenia BOT.

Przeprowadzone badania dokumentów normatywnych, literatury przedmiotu i prowadzone obserwacje dowiodły, że batalion dowodzenia BOT umożliwia właściwe funkcjonowanie systemu dowodzenia, w tym i podsystemu łączności dla dowództwa BOT. Jest przeznaczony do organizowania Stanowiska Dowodzenia (SD) i Punktu Dowódczo Obserwacyjnego (PDO) odpowiada za ich ochronę i obronę, a także zapewnienie organom dowodzenia łączności z przełożonym, podwładnymi i współdziałającymi jednostkami. W skład batalionu dowodzenia wchodzą pododdziały: łączności, ochrony i regulacji ruchu, obrony przeciwchemicznej oraz zabezpieczenia logistycznego. Struktura organizacyjna batalionów dowodzenia w badanych BOT nie jest jednolita. Wybrane warianty struktury batalionu dowodzenia przedstawiają rysunki 4.6.1, 4.6.2.



Rys. 4.6.1. Struktura organizacyjna batalionu dowodzenia BOT (wariant 1)
Źródło: opracowanie własne



Rys.4.6.2. Struktura organizacyjna batalionu dowodzenia BOT (wariant 2)
Źródło: opracowanie własne

Strukturę batalionów dowodzenia determinuje rodzaj sprzętu, jaki znajduje się na wyposażeniu określonej BOT.

Jak wskazują badanie zasadnicze, zadania, jakie realizują bataliony dowodzenia w BOT, są następujące:

- przygotowanie rejonów rozmieszczenia, dróg dojazdu i manewru oraz budowa infrastruktury stanowisk dowodzenia;
- organizowanie i przygotowanie warunków do sprawnego funkcjonowania (eksploatacji) systemu łączności i dowodzenia;
- rozmieszczenie poszczególnych elementów i urządzeń w rejonie stanowisk dowodzenia;
- przygotowanie i obsługa miejsc pracy i odpoczynku osób funkcyjnych;
- organizowanie ochrony i obrony stanowisk dowodzenia oraz ich maskowanie;
- ochrona kierowniczych osób funkcyjnych i miejsc przechowywania dokumentów (informacji) niejawnych;
- rozwijanie zwijanie i przemieszczenie stanowisk dowodzenia;
- rozbudowa inżynieryjna rejonów rozmieszczenia stanowisk dowodzenia;
- rozwijanie i eksploatacja węzła łączności stanowiska dowodzenia i punktu dowódczo-obserwacyjnego;
- organizowanie służby porządkowo-ochronnej i regulacji ruchu oraz utrzymanie ustalonego porządku;
- logistyczne zabezpieczenie i energetyczne zasilanie stanowisk dowodzenia.[77]

W podstawowych rodzajach działań taktycznych rozwija główne stanowisko dowodzenia[78] oraz w określonych sytuacjach bojowych punkt dowódczo-obserwacyjny. Niezależnie od charakteru działań taktycznych równocześnie ze stanowiskiem dowodzenia rozwija się węzeł łączności stanowiska dowodzenia, a po wydzieleniu punktu

[77] J. Michniak, (red. nauk.), *Modele struktur organizacyjnych oddziałów i związków taktycznych wsparcia dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego*, AON, Warszawa 2002, s.103.

[78] *Tymczasowa Instrukcja Wojennego Systemu Dowodzenia* określa, że na szczeblu brygad organizuje się tyłowe Stanowisko Dowodzenia (TSD) jednakże skromne środki pododdziałów dowodzenia BOT nie pozwalają na organizowanie TSD. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że BOT nie organizuje TSD.

dowódczo-obserwacyjnego również węzeł łączności punktu dowódczo-obserwacyjnego.

Batalion dowodzenia działa zgodnie z decyzją dowódcy BOT. Rozwija elementy dowodzenia w miejscach umożliwiających sprawne i efektywne dowodzenie podległymi pododdziałami i elementami ugrupowania bojowego BOT oraz zapewnia łączność we wszystkich rodzajach i okresach działań taktycznych z przełożonymi, sąsiadami i podwładnymi, a także umożliwia wymianę informacji między osobami funkcyjnymi na stanowisku dowodzenia.

Batalion dowodzenia BOT zajmuje wyznaczone miejsce w ugrupowaniu bojowym brygady. Biorąc pod uwagę fakt, iż stanowisko dowodzenia brygady jest miejscem, w którym przebywa i pracuje zasadnicza część organów dowodzenia, zasadnicze siły i środki batalionu dowodzenia również będą rozwinięte w rejonie stanowiska dowodzenia. Z jego składu wydzielać się będzie, stosownie do sytuacji bojowej, siły i środki do rozwinięcia punktu dowódczo-obserwacyjnego. Miejsce i czas rozwinięcia określa każdorazowo szef sztabu BOT.[79]

Dla stanowiska dowodzenia i punktu dowódczo-obserwacyjnego brygady planuje się zapasowe rejony rozwinięcia.

Biorąc pod uwagę wymienione zadania batalionu dowodzenia, przewiduje się następujące wykorzystanie poszczególnych jego elementów:

1. **Sztab batalionu dowodzenia,** organ dowodzenia batalionu dowodzenia BOT.

Główną osobą funkcyjną i przełożonym wszystkich oficerów sztabu jest szef sztabu. Sztab batalionu dowodzenia przeznaczony jest do planowania działalności pododdziałów batalionu. Struktura sztabu batalionu nie jest jednolita i może występować w dwóch wariantach organizacyjnych. Różnica polega na liczbie komórek funkcjonalnych sztabu. W pierwszym wariancie są one zorganizowane od 1 do 3, w drugim wariancie od 1 do 6 z pominięciem komórki piątej – rysunki 4.6.1. i 4.6.2.

2. **Kompania łączności** batalionu dowodzenia BOT przeznaczona jest do zapewnienia łączności dowództwu brygady w zakresie dowodzenia, współdziałania,ostrzegania i alarmowania.

---

[79]Zob. J. Michniak, (red. nauk.) *Modele struktur organizacyjnych oddziałów i związków taktycznych wsparcia dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego*, AON, Warszawa 2002, s.104.

Pododdział ten realizuje następujące zadania:

- rozwija i eksploatuje węzły łączności stanowiska dowodzenia oraz doraźnie punktu dowódczo-obserwacyjnego;
- rozwija i eksploatuje linie dowiązania węzłów łączności stanowisk dowodzenia do sieci łączności;
- rozwija i eksploatuje relacje łączności przy użyciu środków radiowych (KF i UKF), radioliniowych oraz kablowych;
- rozwija oraz eksploatuje relacje łączności przy użyciu środków poczty polowej.

W kompanii łączności zasadniczymi pododdziałami są: dwa plutony łączności (mogą występować w różnym składzie etatowym),[80] pluton kablowy, pluton poczty polowej lub (drużyna poczty polowej) – rysunki 3.4.1 i 3.4.2.

3. Pluton łączności jest przeznaczony do zapewnienia usług telekomunikacyjnych (łączności) na rzecz organów dowodzenia (osób funkcyjnych) wchodzących w skład stanowisk dowodzenia BOT.[81]

Pluton łączności ma za zadanie:

- rozwinąć i eksploatować węzły łączności stanowisk dowodzenia BOT;
- rozwinąć i eksploatować relacje łączności przy użyciu środków radiowych KF i UKF oraz radioliniowych;
- zapewnić łączność organom dowodzenia (osobom funkcyjnym) stanowisk dowodzenia z przełożonym, sąsiadami i podwładnymi.

Pluton łączności składa się z drużyny radiostacji średniej mocy KF, drużyny radiostacji małej mocy UKF (pięć), drużyny aparatowni RWŁ-1 lub RWŁC-10/T, drużyny sieci wewnętrznej, stacji zasilania, załogi wozu dowodzenia (WD) i pięciu załóg wozów dowódczo-sztabowych (WDSz). Natomiast drugi pluton łączności składa się z drużyny radiostacji małej mocy UKF (pięć), drużyny stacji radioliniowej szczebla

[80] Plutony te są przeznaczone są do rozwinięcia i eksploatacji węzłów łączności stanowisk dowodzenia brygady.
[81] Tamże, s.106.

taktycznego lub aparatowni RWŁC-10/T, drużyny sieci wewnętrznej, stacji zasilania, załogi wozu dowodzenia (WD).

4. Pluton kablowy przeznaczony jest do rozwinięcia i eksploatacji linii kablowych i ma za zadanie:

- rozwinąć i eksploatować linie dowiązania (kablowe) z węzła łączności stanowiska dowodzenia BOT do sieci łączności w wybranych relacjach;
- rozwinąć i eksploatować linie kablowe z węzła łączności stanowiska dowodzenia BOT do węzłów łączności elementów ugrupowania bojowego.

W skład plutonu kablowego wchodzi sześć drużyn kablowych.

5. Pluton poczty polowej, lub drużyna kursów pocztowych, jest przeznaczony do świadczenia dowództwu, osobom funkcyjnym i żołnierzom usług w zakresie przyjmowania, rozdziału i dostarczania jawnych i niejawnych przesyłek pocztowych (paczek, listów) oraz przekazów pieniężnych.

Pluton poczty polowej (drużyna kursów pocztowych) ma za zadanie rozwinąć i eksploatować wojskową stację pocztową na stanowisku dowodzenia BOT.

Skład plutonu poczty polowej jest następujący:

- ekspedycja pocztowa (jawna i tajna);
- dwie drużyny kursów pocztowych (w składzie drużyny występuje czterech żołnierzy).

6. Kompania ochrony i regulacji ruchu przeznaczona jest do zapewnienia ochrony i obrony stanowisk dowodzenia, przygotowania miejsc pracy znajdujących się na nich organom dowodzenia oraz do zapewnienia bezkolizyjnego ich ruchu w czasie przemieszczania.

Do podstawowych zadań kompanii należy:

- przygotowanie miejsc pracy organom dowodzenia na stanowisk dowodzenia BOT;
- ochrona i obrona stanowisk dowodzenia;
- zapewnienie bezkolizyjnego przemieszczania się elementów, jak i całego stanowiska dowodzenia;

- ochrona dróg marszu, po której planowane jest przemieszczanie stanowisk dowodzenia.

W skład kompanii ochrony i regulacji ruchu wchodzą: dwa plutony ochrony i regulacji ruchu w każdym po trzy drużyny i drużyna transportowa.

7. Pluton obrony przeciwchemicznej

Głównym jego zadaniem jest maksymalne osłabienie skutków rażącego działania broni masowego rażenia (BMR) oraz radioaktywnych i toksycznych środków przemysłowych, ponadto:

- zorganizowanie ośrodka analizy skażeń (OAS);
- wykrywanie uderzeń BMR;
- rozpoznanie rejonów porażenia i klęsk żywiołowych;
- wykrywanie skażeń;
- alarmowanie o skażeniach;
- przedsięwzięcia ratunkowo-ewakuacyjne;
- kontrola radiologiczna i chemiczna (ludzi, zwierząt, środków transportowych);
- wykorzystanie indywidualnych i zbiorowych środków ochrony;
- przeprowadzanie zabiegów specjalnych w zakresie odkażania i dezaktywacji;
- przeprowadzanie zabiegów sanitarnych;
- uczestniczenie w gaszeniu pożarów;
- przepompowywanie i dowożenie wody;
- rażenie ogniem przeciwnika;
- utylizacja rozkładających się organizmów żywych w rejonach klęsk żywiołowych.

8. Pododdziały logistyczne przeznaczone są do zabezpieczenia działalności gospodarczo-bytowej stanu osobowego i sprzętu batalionu dowodzenia, w tym tworzonych przez te pododdziały elementów ugrupowania bojowego, np.: głównego stanowiska dowodzenia brygady i doraźnie rozwijanego punktu dowódczo-obserwacyjnego.

W skład pododdziałów logistyki batalionu dowodzenia wchodzą: pluton zaopatrzenia, pluton remontowy, pluton medyczny.

Do głównych zadań pododdziałów logistyki batalionu dowodzenia należy:

- terminowe zaopatrywanie w środki bojowe i materiałowe;
- zapewnienie właściwych warunków pracy dla obsady operacyjnej organizowanych stanowisk dowodzenia;
- utrzymanie w sprawności posiadanego sprzętu;
- prowadzenie obsługi technicznej i uzupełnienia w niezbędny sprzęt;
- zapewnienie opieki i obsługi medycznej.

Wariant podstawowego wyposażenie batalionu dowodzenia BOT przedstawiono w tabeli 4.6.1.

Tabela 4.6.1.

Podstawowe wyposażenie batalionu dowodzenia BOT (wariant)

Lp.	PODODDZIAŁY		RODZAJ SPRZĘTU	ILOŚĆ	UWAGI
1	**Kompania łączności**	1 pluton łączności	Rdst. KF śm. 05-1 kW Rdst. UKF mm. do 0,1 kW Radiotelefon UKF mm RWŁ - 1 Wóz kablowy Stacja zasilania WD WDSz	1 3 10 1 1 1 1 4	
2		2 pluton łączności	Radiotelefon UKF mm Radiotelefony różne RWŁC – 10/T lub Stacja radioliniowa. Stacja zasilania Aparatownia telf. utajn. Wóz kablowy Stacja zasilania	10 10 1 1 1 1 1 1	
3	**Pluton kablowy**		Wóz kablowy Polowy aparat telefoniczny ŁP – 10 MR PKA – 1x2 PKL - 2	6 50 3 35km 48 km	
4	**Pluton poczty polowej**		Ekspedycja pocztowa (EP) samochód osob.- ter. (motocykl)	 1 2	*Drużyna kursów pocztowych*

5	**Kompania ochrony i regulacji ruchu**	pluton ochrony i regulacji ruchu	AS –250 AS –2 Samochód CT Samochód OT Kancelaria na sam. CT Namiot pracy Motocykl	1 4 19 9 1 6 3	
6	**Pluton obrony przeciwche-micznej**		Samochód OT - OAS Samochód OT IRS-2M LPO 50	1 4 3 9	
7	**Pododdziały logistyczne**	pl zaop. pl. rem pl. med.	rdst. UKF mm namiot sam. cięż.-ter. poj. specjalistyczny	9 6 7 6	

4.7. Wpływ oddziaływania przeciwnika na organizację i funkcjonowanie systemu dowodzenia brygady obrony terytorialnej

Przedstawione w podrozdziale 4.1. analizy wyraźnie wskazują na dążenie do niszczenia lub obezwładniania elementów systemu dowodzenia strony przeciwnej przez wojska prowadzące działania taktyczne.[82] Z opinii ekspertów wynika również, że w czasie prowadzenia działań taktycznych gwałtownie zwiększa się zagrożenie systemu dowodzenia BOT przez definiowane czynniki, takie jak: oddziaływanie wojsk lądowych i sił powietrznych, a w nim: rozpoznanie, oddziaływanie ogniowe, elektroniczne, psychologiczne, a przypadku konfliktu nowego typu oddziaływanie grup terrorystycznych. Czynnik ten uzyskał w opinii ekspertów 8 proc. głosów.

Wiele przykładów z historii wojskowości wskazuje na dążenie do uzyskania przewagi poprzez wyeliminowania ośrodka decyzyjnego w osobie (króla, wodza, dowódcy) oraz jego organów dowodzenia. W wielu przypadkach działanie takie osiągało zamierzony skutek.

---

[82] **Działania taktyczne** – (działania bojowe) – 1) w znaczeniu ogólnym działania wojenne prowadzone przez siły zbrojne bezpośrednio na polu walki w celu zniszczenia lub obezwładnienia nieprzyjaciela, *Mała encyklopedia wojskowa*, t.1, Warszawa 1967, s. 353.; 2) rodzaj działań prowadzonych przez siły zbrojne na polu walki, zmierzających do osiągnięcia określonych celów na drodze przemocy zbrojnej, *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, wydanie piąte, Myśl Wojskowa 2002/6, s. 28.

4.7.1. Oddziaływanie wojsk lądowych i sił powietrznych

Analiza doświadczeń z współczesnych konfliktów zbrojnych oraz porównanie materiałów zawartych w opracowaniach teoretycznych pozwala na stwierdzenie, że praktyka potwierdza w całej rozciągłości przyjmowane założenia teoretyczne. Jako dobitny przykład można wskazać na działania sił koalicyjnych podczas wojny w Zatoce Perskiej. Dużą uwagę poświęcano w nich na osłonę i obronę własnych elementów dowodzenia i sterowania środkami walki przy jednoczesnym nieprzerwanym niszczeniu i obezwładnianiu systemu dowodzenia przeciwnika.

Identyfikacja zagrożeń systemu dowodzenia oraz jego zasadniczych składowych była i jest nieodłącznym elementem prowadzonych prac badawczych prze różne ośrodki naukowe. Szeroka gama zagrożeń przyjętych do dalszych badań, z uwagi na charakter ich powstawania oraz potrzebę ich systematyzacji podzielona została na:

- oddziaływania losowe środowiska i infrastruktury;
- oddziaływania losowe w wyniku niecelowych działań ludzkich;
- oddziaływania *celowe*.[83]

Do kategorii oddziaływań losowych środowiska i infrastruktury zaliczono powodzie, katastrofy zatopień, pożary, trzęsienia ziemi, tąpnięcia, wyładowania atmosferyczne, eksplozje gazów i płynów, rozprzestrzenianie się przemysłowych środków trujących, uszkodzenia linii wysokiego napięcia, skutki katastrof urządzeń jądrowych. Są to zagrożenia, które powstały w skutek oddziaływania czynników zewnętrznych bez udziału czynnika ludzkiego.

Kolejną kategorię stanowią oddziaływania losowe powstałe w wyniku niecelowego działania ludzi. Są nimi najczęściej błędy użytkowników powodujących awarie, uszkodzenia, przekonfigurowania systemów, katastrof ekologicznych, wypadków komunikacyjnych oraz inne działania powstałe przez nieumyślną ingerencję człowieka.

Badania wykazały, że najbardziej niebezpieczne dla funkcjonowania systemu dowodzenia są **oddziaływania celowe**. Możemy do nich zaliczyć miedzy innymi: od-

---

[83] M. Strzoda., *Zmiany organizacyjno-funkcjonalne stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej w aspekcie wymagań przyszłego pola walki*, AON, Warszawa 2000, s.59.

działywanie bronią konwencjonalną, bronią masowego rażenia, oddziaływanie elektroniczne, psychologiczne, skutki katastrof środowiskowych (zatopienia, pożary, oddziaływanie toksycznych środków przemysłowych), wielorakie oddziaływanie na systemy informatyczne oraz wpływ grup zbrojnego podziemia lub terrorystycznych.

Obserwacja sytuacji, w których wykorzystano teoretyczne założenia działań taktycznych w praktyce wskazuje na zachowanie stałej gotowość wydzielonych sił i środków, głównie elektronicznych i ogniowych do natychmiastowego (zbliżonego do czasu rzeczywistego) uderzenia (porażenia) wykrytych systemów dowodzenia lub ich elementów. Kompleksowość oddziaływania na stanowiska dowodzenia przeciwnika uwidoczniła się także podczas operacji wojsk Sojuszu Północnoatlantyckiego we wszystkich działaniach realizowanych na terytorium byłej Jugosławii. Analiza wniosków zawartych w szeregu publikacji wskazała na dwie charakterystyczne cechy współczesnego oddziaływania na systemy dowodzenia: **selektywność** oraz **synchronizację**.

Selektywność obezwładniania i niszczenia systemu dowodzenia, zwłaszcza jego elementów: stanowisk dowodzenia, węzłów łączności, ośrodków przekaźnikowych, posterunków i stacji rozpoznawczych oraz innych polega na odpowiednim **doborze celów,** przy jednoczesnym ścisłym skodyfikowaniu **i określeniu priorytetów**.

Z drugiej strony zwraca uwagę **dobór środka niszczenia** (obezwładnienia) do celu, przy zachowaniu wcześniej podanych parytetów.

Synchronizacja polega natomiast na koordynacji wykorzystania na tym samym obszarze w jednym czasie różnych sił i środków oddziaływujących na elementy systemu dowodzenia przeciwnika.

W działaniach tych synchronizacja stała się niezbędnym czynnikiem warunkującym selektywność, a jednocześnie kompleksowość wykorzystania szerokiego spektrum środków wojsk lądowych i sił powietrznych. Badania wykazały, że osiągnięcie tych wymagań możliwe jest przy posiadaniu ośrodka koordynującego działania rozpoznawcze, analityczne oraz wykonawcze w tym zakresie.

W wielu publikacjach podkreśla się, że zadania te w ramach planu walki prowadzić będą również oddziały rajdowe, wydzielone, obejścia lub wykonujące wypady. Obezwładnianie lub niszczenie elementów systemu dowodzenia, jakimi są stanowiska dowodzenia, może w tym wypadku być ich planową działalnością lub wynikać z rozwoju

sytuacji, gdzie po wykryciu stanowiska dowodzenia oddziały rajdowe, wydzielone, obejścia lub wykonujące wypady będą je atakować, opanowywać lub oddziaływać na nie ogniowo, dążąc do ich zniszczenia, obezwładnienia, dezorganizacji pracy lub wymuszania przemieszczenia.

W działaniach tych, na co także wskazała praktyka współczesnych konfliktów zbrojnych, pododdziały specjalne, elementy rozpoznawcze przeciwnika działać mogą nawet w ubraniach cywilnych, w mundurach policyjnych, organizacji paramilitarnych oraz umundurowaniu przeciwnika. Działania te wspierane mogą być także poprzez użycie śmigłowców oraz innych nowoczesnych środków walki.

Nie można również pominąć trzeciego wymiaru działań, czyli sił powietrznych i lotnictwa wojsk lądowych. Sposób działania elementów tych komponentów na przykładzie działań podczas wojny w Zatoce Perskiej i Iraku był określony.

W działaniach tych w ramach bezpośredniego wsparcia działań wojsk lądowych główny wysiłek lotnictwa skierowany został na niszczenie zgrupowań pancernych i zmechanizowanych oraz artylerii i stanowisk dowodzenia pierwszorzutowych wojsk irackich na głębokość do 150 km. Bezpośrednie wsparcie wojsk lądowych realizowały głównie samoloty szturmowe A-10A sił powietrznych Stanów Zjednoczonych oraz lotnictwa pokładowego i piechoty morskiej A-6E, AV-8B, Harrier. Wspierane one były uderzeniami śmigłowców przeciwpancernych AH-64 Apache, w ramach **lotniczych mieszanych grup szturmowych** oraz samoloty myśliwsko-bombowe F-16, F-18, Jaguar. Grupy te w składzie 2 – 4 samoloty oraz 4 – 6 śmigłowców atakowały wcześniej zaplanowane cele oraz działały na wezwanie z pola walki. Zadania ogniowe w pierwszej kolejności zazwyczaj wykonywały śmigłowce, a następnie samoloty szturmowe.[84]

Przykład konfliktów w byłej Jugosławii, Afganistanie i Iraku wykazał, że w wyniku dynamicznego postępu technicznego do prowadzenia działań wykorzystuje się środki wchodzące na uzbrojenie wojsk lub będące prototypami, których pomyślne zastosowanie potwierdzić ma możliwości ich użycia w różnych warunkach i sytuacjach.

Współzależność pomiędzy nowymi środkami walki a przemianami na współczesnym polu walki pozwoliła badaczom na wyodrębnienie dwóch koncepcji ich rozwoju.

---

[84] *Ocena operacyjno-taktyczna wojny w rejonie Zatoki Perskiej*, MON, Warszawa 1991.

Pierwszą polegającą na wypracowaniu sposobu prowadzenia działań bojowych, a następnie konstruowaniu narzędzi ich realizacji, oraz drugą polegającą na skonstruowaniu nowego środka walki oraz określenie zasad jego wykorzystania na bazie uzyskanych doświadczeń.[85]

Na tej podstawie i po analizie wybranych materiałów i publikacji oraz uprzednio analizowanych uwarunkowań należy wnioskowań, że elementy systemu dowodzenia BOT, a zwłaszcza stanowisko dowodzenia zagrożone są oddziaływaniem wielu elementów ugrupowania przeciwnika oraz różnorodnych środków walki. Należy tu również zwrócić uwagę na miejsce BOT w ugrupowaniu wojsk własnych, z którego wynika, że nie będzie celem priorytetowym w pierwszym okresie walki. Jednak w miarę rozwoju działań i uzyskania powodzenia przez przeciwnika sytuacja ta ulegnie niekorzystnej zmianie.

4.7.2. Rozpoznanie

Prowadzone badania i praktyka dowodzenia wskazują, że efektywne oddziaływanie na system dowodzenia, możliwe jest przy dysponowaniu **informacjami o** położeniu, przemieszczaniu oraz funkcjonowaniu stanowisk dowodzenia. Rola informacji, zarówno w biznesie jak i w prowadzeniu działań bojowych, została doceniona już w starożytności. Sun Tzu powiedział: *„Kto zna przeciwnika i kto zna swoje siły będzie zwycięzcą w stu bitwach. Kto nie zna przeciwnika, ale zna własne siły raz wygra a raz przegra. Kto zna przeciwnika ale nie zna własnych sił będzie w niebezpieczeństwie w każdej bitwie".*[86]

Dane, na podstawie których uzyskujemy informacje, pozyskują elementy rozpoznawcze oraz całe spektrum urządzeń technicznych (sensorów) zgrupowanych w różnych systemach rozpoznania.

Analiza wniosków zawartych w opracowaniach teoretycznych, zasad działania elementów rozpoznawczych oraz stosowanych przez nie środków wskazuje, że możliwości rozpoznania w ostatnich latach gwałtownie wzrosły. Autorzy artykułów zawar-

---

[85] W. Kaczmarek, *Kierunki rozwoju środków walki wojsk lądowych*, Myśl Wojskowa, 1995/6, s. 19-20.
[86] Sun Tzu, *Sztuka wojowania*, www. Sonshi.com/sun3.html.

tych w fachowych periodykach podkreślają, że efektywność rozpoznania osiągać się będzie przez zachowanie ciągłości, powszechności strategicznych, operacyjnych i taktycznych środków rozpoznania we wszystkich przestrzeniach walki. Lansowana koncepcja walki sieciocentrycznej wymaga innego, tj.: kompleksowego spojrzenia na przestrzeń walki, jak również na sposoby prowadzenia rozpoznania i oraz rolę informacji.[87]

W rozpoznaniu wojsk lądowych oprócz klasycznych już patroli rozpoznawczych, grup rozpoznawczych, specjalnych czy dywersyjno-rozpoznawczych coraz szersze zastosowanie znajdują bezpilotowe środki rozpoznawcze. W ostatnich latach nastąpił znaczny postęp w dziedzinie sprawności tych środków rozpoznania. Nasi sąsiedzi wiele uwagi poświęcają temu problemowi i wprowadzają nowe konstrukcje coraz bardziej skuteczne i coraz trudniejsze do wykrycia. W zależności od typu aparatu latającego mogą one rozpoznawać obiekty w odległości 10 – 30 kilometrów, a nawet 100 km. Szeroka gama urządzeń rozpoznawczych montowana jest także na śmigłowcach.

Rozpoznanie lotnicze prowadzone jest zazwyczaj przez taktyczne lotnictwo rozpoznawcze, realizowane na głębokość 100 km od linii styczności wojsk. Samoloty i śmigłowce wykonujące zadania rozpoznawcze wykorzystują wielorakie środki radiolokacyjne, podczerwieni i telewizyjne, na różnych wysokościach w odniesieniu bądź do określonego obszaru, bądź poszczególnych obiektów. Pozostałe rodzaje lotnictwa dysponują możliwościami prowadzenia rozpoznania na znacznie większe odległości, zawsze jednak dokonywany jest podział obszaru działań na poszczególne strefy odpowiedzialności i jednocześnie koordynowane są działania różnych elementów (składowych) prowadzonych w tym samym obszarze.

Nie mniej ważne stało się również rozpoznanie satelitarne. Jest ono ograniczone dostępnością środków, ale powszechnym staje się zakup określonych informacji do celów militarnych u firm komercyjnych.

Doświadczenie prowadzenia zbrojnych działań wojennych w pełni potwierdziły też założenia teoretyczne, w myśl których zagrożeniem dla systemu dowodzenia są działania rozpoznawcze pododdziałów i grup specjalnych, rozpoznawczych, desantowo-

---

[87] Zob. L. Konopka, *Walka sieciocentryczna sposobem działania sił zbrojnych w przyszłości*, Myśl Wojskowa, 2004/2, s. 63-79.

szturmowych, desantów powietrznych i morskich, specjalnie przygotowanych i wyposażonych pododdziałów wojsk zmechanizowanych oraz grup zbrojnego podziemia.[88]

Wnioski otrzymane w toku prac badawczych wykazały, że brygada obrony terytorialnej prowadząca działania taktyczne znajduje się obszarze potencjalnych możliwości rozpoznawczych przeciwnika, niezależnie od miejsca, jakie zajmuje w ugrupowaniu operacyjnym.

Kolejnym wnioskiem nasuwającym się w tej części procesu badawczego jest to, że rozpoznawcze działania elementów naziemnych i powietrznych prowadzić będą w konsekwencji do ogniowego i elektronicznego oddziaływania na stanowiska dowodzenia jako podstawowego sposobu ich obezwładnienia lub zniszczenia.

4.7.3. Oddziaływanie ogniowe

Powietrzno-lądowy charakter współczesnych działań powoduje szczególne eksponowanie wszelkiego rodzaju zagrożeń przez elementy działające z powietrza w taktycznej i operacyjnej strefie działań. Wyniki badań odnośnie oddziaływania ogniowego przeciwnika na system dowodzenia wskazują na dużą rozpiętość środków, jakimi obecnie dysponują siły zbrojne prawie wszystkich państw. Zasięg oraz sposób działania jednostek sił powietrznych, lotnictwa taktycznego, lotnictwa wojsk lądowych, prowadzenie działań przez jednostki desantowo-szturmowe oraz zastosowanie systemów rozpoznawczo-uderzeniowych powoduje, że zagrożenia z tego obszaru stają się zasadniczym elementem rozpatrywania podczas planowania ochrony i obrony stanowisk dowodzenia jako ważnych elementów systemu dowodzenia.

Analiza współczesnych konfliktów zbrojnych wskazuje, że zasadniczym, wysoce manewrowym środkiem rażenia zagrażającym stanowisku dowodzenia stał się śmigłowiec.

Kolejnym, klasycznym jak dotychczas sposobem oddziaływania ogniowego na stanowiska dowodzenia jest ogień artylerii. Zagrożenia te z uwagi na przestrzenne rozmieszczenie stanowisk dowodzenia w działaniach taktycznych dotyczyć będą prawie wszystkich środków artyleryjskich pozostających na wyposażeniu jednostek wojsk

[88] H. Kmieciak, *Zakłócenie dowodzenia wojskami przeciwnika*, Myśl Wojskowa, 1988/11, s. 128-132.

lądowych poszczególnych państw. Szczególnym zagrożeniem staną się w tym wypadku wieloprowadnicowe zestawy rakietowe, które w połączeniu z systemami rozpoznawczymi stanowią bardzo efektywny środek walki. Dodatkowo, oprócz klasycznych pocisków odłamkowych, mogą one oddziaływać na stanowisko dowodzenia środkami zdalnego minowania, urządzeniami zakłócającymi pracę urządzeń radiowych lub środkami precyzyjnego rażenia.

Analiza działań artylerii we współczesnych konfliktach zbrojnych, wykazała znaczne przewartościowanie z ilości i donośności w szybkość i precyzję wykonywanych uderzeń ogniowych.[89] W szeregu publikacji autorzy wskazują na dokonany w ostatnich latach proces zasilenia jednostek artylerii wiodących armii świata (m.in. USA, Wielka Brytania, Rosja, Francja, Niemcy) nowoczesnymi systemami rozpoznania, przesyłania i przetwarzania informacji oraz nową generacją pocisków.[90] Procesy te zmierzały do integracji przedsięwzięć określenia położenia dział, określenia położenia celu, dokładne wyliczenie trajektorii, przekazanie danych do działa oraz wykonania wręcz punktowych uderzeń. Kluczem do skuteczności artylerii koalicji było, zdaniem fachowców, miedzy innymi zorganizowanie kanałów „szybkiego ognia" pomiędzy elementami rozpoznawczymi, a działami lub wyrzutniami. Efektem stało się przekazywanie danych do środków rażenia jeszcze przed upadkiem nadlatujących pocisków irackich.[91]

Na efektywność artylerii ma także wpływ rodzaj stosowanych pocisków. Zarówno artyleria lufowa, jak i rakietowa wzbogaciła w ostatnich latach znacznie arsenał stosowanych pocisków. Do najnowszych zaliczyć można np. wystrzeliwane przez działo naprowadzany laserowo pocisk *Copperhead*, amunicja powierzchniowego rażenia DPICM (w pocisku 203 mm mieści się 180 takich podpocisków, w głowicy MLRS – 644, a pocisku 155 mm – 88).[92]

---

[89] M. Strzoda., *Zmiany organizacyjno-funkcjonalne stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej w aspekcie wymagań przyszłego pola walki*, AON, Warszawa 2000, s.66.
[90] J. Tomaszewski, W. Siedlecki, *Amunicja artyleryjska wczoraj i dziś*, Myśl Wojskowa, 2004/2, s. 203-214.
[91] *Dokładność trafienia wzięła górę nad zasięgiem w artyleryjskiej wymianie ognia*, Technika Wojskowa, 1991/5, s. 5-7.
[92] Z. Czarnotta, Z. Moszumański, *Artyleria przyszłości w walce*, Raport, 1998/8, s. 18-20.

Doświadczenia ostatnich konfliktów pokazują, że coraz częściej do rażenia ogniowego wykorzystuje się w działaniach taktycznych bezpilotowe bojowe statki latające oraz pociski I generacji naprowadzane światłem lasera.

Istotną wadą tego systemu pocisków jest konieczność oznaczania celu wiązką lasera z odległości widoczności wzrokowej. Ze względu na wspomniane ograniczenia i koszty wymienione pociski nie weszły powszechnie do uzbrojenia armii.

W następstwie opracowano pociski II generacji o cechach „inteligentnych" z samonaprowadzającymi się pociskami – wykorzystuje się tzw. artyleryjski system inteligentnego wykrywania i zwalczania celów opancerzonych typu „*fire and forget*" (wystrzel i zapomnij). Zasada działania polega na dostarczeniu pocisku z dostateczną dokładnością nad cel, a następnie opadający na spadochronie pocisk sam identyfikuje cel i odpala w jego kierunku podpociski, które go rażą. Przykładem takiego rozwiązania jest pocisk 155 mm *SMArt*, który posiada podpociski uwalniane na wysokości 750 m, a w fazie wyhamowywanego opadania na spadochronie identyfikują zaprogramowane cele, rażąc je z góry. W studiu prac koncepcyjnych są kolejne pociski II generacji, tzw. „pociski szybujące". System zawierający mapę terenu potrafi wykryć zidentyfikować cel i kierować podpocisk na wybrany cel.[93]

Rozpatrując ostatnie konflikty zbrojne, należy stwierdzić, że czas „armii masowych" minął bezpowrotnie. I tak do pola walki będzie musiała się dostosować artyleria. Jak wynika z przeprowadzonej analizy, środki ogniowe ewoluują w kierunku doskonalenia amunicji i ograniczonego selektywnego jej użycia. Amunicja precyzyjnego rażenia przybliża rozwiązanie problemu: jeden cel – jeden pocisk w odniesieniu do celów pancernych i opancerzonych na znacznych odległościach. Uwzględniając jednak koszt jednostkowy pocisków precyzyjnego rażenia, to klasyczne pociski artyleryjskie będą wykorzystywane jeszcze przez długi czas.

Z tego względu prace badaczy skupiają się nad zmniejszeniem rozrzutu, a także zwiększeniem pewności działania i skuteczności rażenia celów punktowych.

---

[93] J. Tomaszewski, W. Siedlecki, *Amunicja artyleryjska wczoraj i dziś*, Myśl Wojskowa, 2004/2, s. 203-214.

4.7.4. Oddziaływanie elektroniczne

Rozwój techniczny spowodował, że współczesne działania taktyczne nie mogą pomijać aspektu walki w przestrzeni elektronicznej. Starcie przeciwstawnych stron w tej przestrzeni walki jest realizowane nierzadko jeszcze przed wybuchem bezpośrednich działań wojennych. Jest to także obszar, w którym wywalczenie przewagi decyduje o powodzeniu prowadzenia działań w innych wymiarach.

Wyniki prowadzonych badań i analiza literatury przedmiotu wykazały, że w obszarze działań BOT znajdować się będzie duża ilość środków elektronicznych, w tym zwłaszcza radiostacji UKF i KF. Analiza współczesnych konfliktów zbrojnych oraz wniosków z przeprowadzonych ćwiczeń wskazują także, że w dynamicznym środowisku współczesnych działań system dowodzenia, a zwłaszcza obsady operacyjne stanowisk dowodzenia, przetwarzające, magazynujące i przesyłające informację przy wykorzystaniu urządzeń elektronicznych emitujących energię elektromagnetyczną znajdują się w spektrum zainteresowania elementów walki elektronicznej potencjalnego przeciwnika.

Zasadą prowadzenia działań zarówno w skali strategicznej, operacyjnej, jak i taktycznej stało się obecnie destrukcyjne oddziaływanie na system dowodzenia przeciwnika w obszarze elektromagnetycznym. Założenia te powodują, że stanowiska dowodzenia, a zwłaszcza elektroniczne urządzenia transmisji danych, będą funkcjonowały w stałym zagrożeniu ich rozpoznania i obezwładnienia. Dotyczy to także w znacznej mierze okresu kryzysu, gdzie prowadzone jest szerokie rozpoznanie elektroniczne mające na celu między innymi ustalenie położenia przyszłych celów ataków. Zaś samo rozpoczęcie działań w pierwszym etapie obejmuje zazwyczaj uderzenie elektroniczne na ośrodki dowodzenia oraz system obrony przeciwlotniczej połączone z oddziaływaniem ogniowym.

Przyjmując za podstawę dalszych rozważań członkostwo Polski w Sojuszu Północnoatlantyckim oraz brak realnych zagrożeń zewnętrznych, w tej części dysertacji przedstawię uogólnione wnioski dotyczące możliwości oddziaływania sił i środków wschodnich sąsiadów Polski oraz charakterystykę wybranych środków walki elektronicznej stosowanych przez zachodnich sojuszników.

Analiza zadań, jakie realizuje BOT, wskazuje, że może on znaleźć się w zasięgu oddziaływania sił i środków związku taktycznego potencjalnego przeciwnika oraz wybranych pododdziałów i środków rażenia związku operacyjnego.

Siły lądowe na szczeblu dywizji mogą mieć batalion rozpoznania i walki elektronicznej – WE (np. USA) lub kompanię walki radioelektronicznej – WE (np. Rosja, Niemcy), natomiast na szczeblu operacyjnym pułk WE.[94]

Kompania walki radioelektronicznej dywizji armii rosyjskiej swoimi siłami i środkami może rozwinąć 3 stacje rozpoznawczo-namierzająco-zakłócające, 4 stacje zakłócające UKF wojsk lądowych, 2 UKF wojsk lotniczych oraz 9 stacji zakłóceń artyleryjskich zapalników radiowych. Kompania prowadzi obezwładnianie radioelektroniczne w pasie działania dywizji na głębokość: w zakresie KF do 70 km, UKF wojsk lądowych 25 – 30 km, UKF wojsk lotniczych do 80 km. Posiadanymi siłami i środkami jednorazowo może obezwładniać zakłóceniami do 12 relacji radiowych KF, do 16 UKF wojsk lądowych i do 8 UKF wojsk lotniczych oraz osłonić 3 – 4 obiekty o powierzchni 720 000 m^2 za pomocą stacji zakłóceń zapalników radiowych.[95]

Analiza zasad prowadzenia działań taktycznych oraz istniejących zagrożeń elektronicznych wykazała także duże znaczenie nadajników zakłócających jednorazowego użytku. Na wyposażeniu jednostek państw Europy Środkowej i Wschodniej znajdują się dwa typy tych urządzeń. Pierwszy dostosowany do przenoszenia w zasobnikach po 8 sztuk przez samoloty i śmigłowce oraz drugi wystrzeliwany przez artylerię. Nadajniki lotnicze produkowane są w trzech wersjach: 20 – 30 MHz, 30 – 76 MHz i 76 – 100 MHz. Promień ich skutecznego zakłócania wynosi odpowiednio 400, 800 i 1200 m. Mają one moc 5 W i możliwość pracy przez około jedną godzinę. Nadajniki wystrzeliwane przez artylerię 152 mm produkowane są w pięciu wersjach: 20 – 27 MHz, 27 – 40 MHz, 40-60 MHz, 60 – 80 MHz, i 80 – 100 MHz. Promień ich skutecznego zakłócania wynosi 800 – 1200 m, mają moc 5,5 W i pracują przez około godzinę. W innych armiach środkami ich przenoszenia jest lotnictwo, artyleria rakietowa i polowa, wojska specjalne oraz elementy dywersyjno-rozpoznawcze. Cała gama tych środków pozwala

---

[94] Z. Magnucki, W. Scheffs, *Charakterystyka struktur organizacyjnych i środków walki elektronicznej w wybranych państwach*. AON, Warszawa 1996.

[95] M. Strzoda, *Zmiany organizacyjno-funkcjonalne stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej w aspekcie wymagań przyszłego pola walki*, AON, Warszawa 2000, s.74.

na prowadzenie zakłóceń zaporowych lub selektywnych w przedziałach 1 – 7 MHz, 80 – 250 MHz oraz do 300, 500 lub 1000 MHz. Czas ich pracy wahać się może w zależności od potrzeb od kilkudziesięciu minut do kilku godzin. Przewiduje się ich zastosowanie we wszystkich rodzajach działań w odniesieniu do wybranych obiektów zarówno w sposób zmasowany – zwłaszcza w decydujących etapach walki – jak i wybiórczy.

Rozpatrując możliwości i zastosowanie środków walki elektronicznej podkreślić należy ich stałe udoskonalanie. Proces postępu naukowego powoduje jednocześnie wprowadzanie do użytku nowych środków wykorzystujących najnowsze zdobycze techniki. Następuje równocześnie stały postęp w taktyce działania jednostek walki elektronicznej wraz z osiąganiem lepszego współdziałania z jednostkami oddziaływującymi elektronicznie na wykryte obiekty.

Otrzymane w toku prac badawczych wnioski wskazują także na coraz powszechniejsze obezwładnianie elementów systemów dowodzenia poprzez działania maskujące, zwłaszcza dezinformację. Działalność ta polega na włączeniu się środków nadawczych przeciwnika w wybrane relacje i przekazywanie w nich informacji fałszywych. Wysoce specjalistyczne urządzenia pozwalają także, co jest szczególnie niebezpieczne, na prowadzenie dezinformowania podczas przetwarzania i przechowywania informacji w urządzeniach elektronicznych, np. systemach i sieciach komputerowych. Powoduje to konieczność przewidywania działań w zagrożeniu elektronicznym oraz opracowaniu metod i sposobów ograniczenia lub wyeliminowania tego typu zagrożeń.

Zasadniczym wnioskiem, na który należy w tym momencie wskazać, jest to, iż istnieje konieczność, aby w działaniach BOT problematyka ta znalazła właściwe miejsce podczas przygotowania oraz w toku walki. Kompleksowe podejście do przeciwdziałania różnego typu zagrożeniom dla poszczególnych elementów systemu dowodzenia, a w szczególności wobec stanowisk dowodzenia, musi mieć odbicie we współdziałaniu wszystkich komponentów obsady operacyjnej i określenia ich relacji, zależności oraz wykreowania ośrodka koordynującego.

4.7.5. Oddziaływanie psychologiczne

W kontekście dotychczasowych rozważań można przyjąć tezę, że rozwój nowych środków walki znacznie wpływa na charakter przyszłych działań. Znaleźć również można wiele przykładów na to, że strony konfliktu oprócz oddziaływania ogniowego czy bezpośredniego starały się wykorzystać skutki różnorakich działań wpływających na psychikę ludzką. W literaturze fachowej obszar tej działalności zdefiniowano wręcz jako **wojnę psychologiczną**, którą określa się jako „system działań oparty na specjalnych metodach i sposobach oddziaływania na żołnierzy i społeczeństwo przeciwnika w celu osłabienia ich odporności psychicznej".[96]

W okresie po drugiej wojnie światowej zagadnieniom odporności psychicznej żołnierzy zaczęto poświęcać coraz większą uwagę. Przyczynkiem do tego były straty ponoszone w wyniku reakcji stresowych, klasyfikowane jako niebojowe. Problem ten nasilił się podczas kolejnych konfliktów zbrojnych, zwłaszcza w Korei oraz Wietnamie. Problem ten był również szeroko omawiany w mediach w trakcie i po prowadzonej wojnie w Czeczenii, „*Pustynnej Burzy*", a obecnie działań w Iraku.

Wyniki syntezy wniosków cząstkowych otrzymanych w wyniku badań teoretycznych zwracają uwagę na fakt, że odporność psychiczna człowieka wiąże się z trzema elementami: ***sytuacją trudną, stresem*** oraz ***strachem***. Na elementy te przeciwnik wpływał będzie całą paletą środków propagandowych, politycznych, ekonomicznych, ideologicznych oraz militarnych. Badania teoretyczne potwierdzone zostały empirycznymi badaniami socjologicznymi, których autorzy wyrażają miedzy innymi pogląd, że odporność psychiczna człowieka ma ścisły i niezaprzeczalny związek z rzeczywistymi warunkami jego życia i funkcjonowania, a jej istota tkwi w utrzymaniu przez jednostkę zdolności do wewnętrznego sterowania własnym działaniem w przyjmowanych dla niej relacjach (strukturach).[97]

Sytuacje trudne, z jakimi spotyka się żołnierz na polu walki, istnieją niezależnie od jego woli i będzie mowa o nich wtedy, gdy pojawią się stany emocjonalne niespotykane na co dzień. Zwłaszcza w sytuacjach, gdy stan otoczenia charakteryzować się będzie dużą niezgodnością lub brakiem zrównoważenia w odniesieniu do oczekiwań

---

[96] *Leksykon wiedzy wojskowej*, MON, Warszawa 1979, s. 482.
[97] M. Tyszkowa, *Sytuacyjno-poznawcza koncepcja odporności psychicznej*. Przegląd psychologiczny, 1978/1.

lub wyobrażeń wyniesionych z doświadczenia oraz przygotowań do realizacji funkcji na polu walki. Stany te mogą także wystąpić, gdy wartości i cele poszczególnych jednostek będą inne niż możliwości realizacji przez nie zleconych im zadań.

Stres w medycynie i psychologii analizowany był wielokrotnie w badaniach teoretycznych i praktycznych pod kątem jego szkodliwego wpływu na organizm ludzki. Przejawia się on stanem swoistego rodzaju zmian wywołanych w układzie biologicznym człowieka. W typowych reakcjach stresowych uczeni wyróżniają trzy fazy:

- reakcji alarmowych;
- oporności i odporności;
- załamania i wyczerpania.[98]

Elementy te uwidaczniają się zwłaszcza podczas długotrwałego oddziaływania na żołnierza negatywnych bodźców zewnętrznych.

Strach u osób dorosłych jest zazwyczaj rekcją na sytuacje bezpośredniego zagrożenia życia, zdrowia albo na nagłe i niespodziewane zmiany w sytuacji zewnętrznej.[99]

Przedstawione uwarunkowania powodują, że zasadniczym wnioskiem z przedstawionego etapu prac badawczych jest stwierdzenie, że dany stan psychiczny obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia w znacznej mierze wynika z zamierzonego lub niezamierzonego oddziaływania przeciwnika na elementy ugrupowania BOT oraz wewnętrznych warunków funkcjonowania. Efektem splotu wielu czynników, lub ich pojedynczych oddziaływań, mogą być straty odniesione w wyniku paraliżu psychiki powodujące częściową, okresową lub trwałą niezdolność do zorganizowanego działania, utratę zdolności do podejmowania właściwych decyzji lub sprawnego ich realizowania, utratę zdolności logicznego myślenia, zawężenie pola uwagi oraz inne objawy. Nasilenie tych objawów może wpływać na dezorganizację funkcjonowania zarówno pojedynczych osób, jak i całych zbiorowisk (pododdziałów, komórek, zespołów), które może przerodzić się w panikę.

Jako przyczyny obniżenia odporności psychicznej w prowadzonych badań wymienia się najczęściej różnorodne formy oddziaływania psychologicznego przeciwnika,

---

[98] S. Siek, *Walka ze stresem*, ATK, Warszawa 1989.
[99] J. Kunikowski, *Odporność psychiczna i morale w walce zbrojnej*, Myśl Wojskowa, 1995/3, s. 62 – 73.

jednak duże znaczenie mają także w tym przypadku takie czynniki, jak: słabe wyszkolenie, brak dyscypliny, nieudolne dowodzenie, braki w zaopatrzeniu, długotrwałość zjawisk negatywnych, zmęczenie, brak snu, ponoszone klęski oraz inne.[100]

Rekapitulując powyższe rozważania, przyjąć należy, że podczas organizacji systemu dowodzenia BOT pamiętać trzeba o czynniku ludzkim, który jest najważniejszym elementem systemu. Rozpatrując odporność psychiczną żołnierzy BOT, należy mieć także na względzie całą obsadę personalną stanowiska dowodzenia oraz podejmować przedsięwzięcia zmierzające do zapewnienia wysokiego morale, aktywnie zwalczać elementy rozpoznawcze, propagandowe oraz inne, których działanie może wpłynąć na obniżenie odporności psychicznej, zapewnić właściwe maskowanie oraz funkcjonowanie pozostałych elementów stanowiska dowodzenia.

4.7.6. Terroryzm

Terroryzm to szeroki termin na oznaczenie użycia siły lub przemocy w stosunku do osób lub własności w celu zastraszenia, przymuszenia lub okupu. Terroryści często występują z pogróżkami, by wywołać strach w społeczeństwie i przekonać obywateli, że rząd nie jest w stanie zapobiec terrorowi. Z wojskowego punktu widzenia terroryzm jest działaniem dywersyjnym (sabotażem) na szczeblu strategicznym.[101] Skutki terroryzmu mogą obejmować znaczną liczbę ofiar, uszkodzenia budynków, zakłócenia w dostępie do tak podstawowych usług, jak elektryczność, dostawy wody, komunikacja miejska, telekomunikacja i opieka medyczna. Z aktualnego rozpoznania Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego wynika, że zagrożenie podjęciem na terytorium naszego kraju bezpośrednich działań terrorystycznych jest niskie i ma raczej charakter potencjalny.[102] Jak dotąd nie odnotowano próby ataku terrorystycznego skierowanego przeciwko obiektom rządu polskiego, polskim instytucjom państwowym i prywatnym na terytorium Polski. Nadmierny optymizm w kontekście zagrożeń terrorystycznych jest jednak niewskazany. Jak wynika z przeprowadzonych w sierpniu 2004 roku badań przez Ośrodek Badania Opinii Publicznej na temat zagrożenia atakami terrorystycz-

---

[100] J. Cendrowski, S. Swobecki., *Psychologia walki i dowodzenia,* MON, Warszawa 1973, s. 82 - 83.
[101] R. Jakubczak, *Teoretyczny wymiar terroryzmu*, Warszawa, Myśl Wojskowa, 2003/1, s.48-64.
[102] Por. www.abw.gow.pl.

nymi i przygotowania Polski do przeciwdziałania ich skutkom, społeczeństwo polskie z poważnie obawia się tego problemu.[103]

Opublikowane badania zawierają następujące wnioski:

- niemal trzy czwarte Polaków obawia się, że Polska może być obiektem ataków terrorystycznych, przy czym większość uważa, że zagrożenie jest „raczej prawdopodobne";
- obawom przed wystąpieniem ataków towarzyszy przekonanie, że Polska do przeciwdziałania skutkom nie jest przygotowana;
- u podłoża takiego myślenia leżą przede wszystkim wątpliwości co do wyposażenia służb ratunkowych w naszym kraju;
- zastrzeżenia budzi również koordynacja działań między służbami odpowiedzialnymi za usuwanie skutków;
- okazało się, że z wymienionych sytuacji i kryzysowych, najmniej wątpliwości wzbudziły te, z którymi mieliśmy do czynienia w niedalekiej przeszłości, tj. powodzie, huragany, pożary.

Nasze służby mają świadomość, jak wiele jeszcze pozostaje w tej dziedzinie do zrobienia. Nie można ani na chwilę zapominać, że jako członek NATO i bliski sojusznik USA, Polska, która jest też militarnie zaangażowana w stabilizację sytuacji w Iraku, potencjalnie może stać się w przyszłości celem ataków terrorystycznych. Normalizacja stosunków polsko-izraelskich, poparcie pierwszej wojny w Zatoce Perskiej z 1991 roku, udział Polski w koalicji antyterrorystycznej i militarne wsparcie procesu stabilizacji sytuacji w Iraku powodują, że nasz kraj jest adresatem wielu gróźb ze strony arabskich terrorystów. W ten kontekst wpisują się również oświadczenia cyklicznie formułowane przez szefa Al-Kaidy.

W jednej z przypisywanej Bin Ladenowi wypowiedzi wyemitowanej 18.10.2003 roku przez katarską telewizję Al-Dżazira nasz kraj wymieniony został, obok USA, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Australii, Japonii i Włoch, jako miejsce potencjalnego ataku terrorystów w odwecie za wspieranie interwencji w Iraku. W chwili obecnej nic jednak nie wskazuje na możliwość przeprowadzenia aktów terroru zarówno przez ra-

[103] *www.tns-global.pl/archive*

dykalne ugrupowania arabskie, jak i inne ugrupowania, np. skrajnie prawicowe czy lewackie. Fakt aktywnego członkostwa Polski w międzynarodowej koalicji antyterrorystycznej (w tym udziału polskich żołnierzy w procesie stabilizacyjnym) oraz wzrost napięcia na Bliskim Wschodzie nie wpłynął w widoczny sposób na wzrost zagrożenia terrorystycznego dla naszego terytorium. Dotychczas nie stwierdzono żadnych związków ani kontaktów funkcjonujących w Polsce ugrupowań i środowisk o charakterze ekstremistycznym z organizacjami terrorystycznymi.

Bezpośrednio po zamachach z 11 września wśród przedstawicieli faszyzujących subkultur młodzieżowych zaobserwowano sporadyczne działania lub inicjatywy wyrażające solidarność z ich organizatorami. Aktywność grup ekstremistycznych w Polsce nie nosi, jak dotychczas, znamion wskazujących na możliwość podjęcia przez nie działań o charakterze terrorystycznym. Dużo bardziej realne wydają się natomiast zagrożenia związane z możliwością wykorzystania terytorium naszego kraju do działań o charakterze logistycznym i wspomagającym działalność terrorystyczną. Jako czynniki, które w ocenie przywódców siatek terrorystycznych spod znaku Al-Kaidy mogą predestynować Polskę do pełnienia roli zaplecza logistycznego, wymienić można: tranzytowy charakter naszego kraju, członkostwo w Unii Europejskiej, w miarę dobrą infrastrukturę komunikacyjną, kompatybilny z zachodnim system bankowy, stosunkowo liberalną politykę wizową, duże zapotrzebowanie na zagraniczne inwestycje kapitałowe czy wreszcie łatwość zakupu broni i materiałów wybuchowych.

Postępująca globalizacja procesów gospodarczych sprzyja ekspansji terroryzmu. W jej efekcie powstają dodatkowe czynniki sprzyjające aktywności terrorystów na naszym terytorium, takie jak:

- otwarcie granic oraz znoszenie barier w komunikowaniu i podróżowaniu;
- istotny wzrost liczby cudzoziemców stale i okresowo przebywających w naszym kraju;
- niewystarczająca skuteczność kontroli państwa wobec obywateli innych krajów przybywających do Polski i legalizujących tu swój pobyt.

Potencjalnymi zagrożeniami są również:

- traktowanie obszaru RP przez międzynarodowe organizacje terrorystyczne jako potencjalnego zaplecza logistyczno-wypadowego do działań w innych krajach;
- wykorzystanie terytorium Polski do zamachów na obiekty (w tym obywateli) państw sprzymierzonych;
- wykorzystywanie polskich instytucji finansowych przez międzynarodowe organizacje fundamentalistyczne i terrorystyczne do procederu prania pieniędzy;
- powiązanie przedstawicieli środowisk terrorystycznych, np. muzułmańskich, ze światem przestępczym i związany z tym udział w działaniach przestępczych, m.in. handlu bronią, narkotykami, przemytem ludzi itp.

W kontekście potencjalnych zagrożeń dla bezpieczeństwa wewnętrznego państwa ważną kwestią pozostaje również problem napływu do Polski uchodźców z regionu Zatoki Perskiej, Afganistanu czy Pakistanu, wśród których znajdować się mogą również terroryści i osoby związane z radykalnymi organizacjami islamskimi. Biorąc pod uwagę dynamikę rozwoju fundamentalizmu muzułmańskiego w Europie, jest bardzo prawdopodobne, że w ciągu kilku najbliższych lat nastąpi wzrost liczby przyjazdów osób związanych z tą ideologią do Polski. W wielu wypadkach mogą to być osoby, które kończyły polskie wyższe uczelnie oraz mają w Polsce krewnych bądź przyjaciół zajmujących się prowadzeniem działalności gospodarczej. W tej sytuacji nie można wykluczyć też prób przenikania aktywistów islamskich z organizacji ekstremistycznych do legalnie działających w Polsce związków społeczności arabskiej, jak również wykorzystywania działających w naszym kraju firm prowadzonych przez obywateli państw z regionu Bliskiego Wschodu.[104]

Wnioski:

Zwalczanie elementów systemu dowodzenia, zwłaszcza stanowisk dowodzenia i środków przesyłania, przetwarzania i magazynowania informacji różnorakimi środ-

[104] Por. *www.abw.gow.pl.*

kami walki, jest przedsięwzięciem złożonym, realizowanym kompleksowo na wszystkich płaszczyznach i we wszystkich środowiskach prowadzonych działań.

Przeprowadzone badania wykazały istnienie szeregu determinantów mających znaczący wpływ na przedstawiony przedmiot badań.

Synteza wniosków cząstkowych przedstawionych w niniejszym rozdziale oraz dokonane ich uogólnienia są niezbędne do określenia dalszych, zasadniczych dla procesu badawczego, obszarów funkcjonalnych będących podmiotami badawczymi. Konieczność uporządkowania spowodowała, że czynniki objęte dalszymi badaniami podzielono na zasadnicze grupy determinantów:

- prognostyczne;
- prawne;
- organizacyjne;
- operacyjno-taktyczne;
- psychofizyczne.

Do grupy determinantów prognostycznych zaliczono współczesny charakter bezpieczeństwa Polski. Określono, iż zagrożenie wybuchem wojny konwencjonalnej jest niskie, ale skala zagrożeń innego typu niż wojna jest duża i ewoluuje ku nowym formom, dotąd nieznanym.

Rozważania na temat zagrożeń i wyzwań dla bezpieczeństwa Polski nasuwają następujące uogólnienia:

1. Wymienione czynniki zagrożeń w sferze bezpieczeństwa należą do grupy czynników z otoczenia zewnętrznego organizacji nie mającego bezpośredniego wpływu na przedmiot badań. Jednak, jak wynika z przeprowadzonej analizy, zaciera się tradycyjne rozróżnienie między zewnętrznymi i wewnętrznymi aspektami bezpieczeństwa.
2. Rośnie znaczenie międzynarodowego współdziałania, zwłaszcza w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego, co wymusza stosowanie zunifikowanych rozwiązań systemowych w zakresie dowodzenia i związanych z nim środków dowodzenia.

3. Zwiększa się wpływ środowisk pozawojskowych, w tym ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, z którymi należy współpracować w ramach organizowanego systemu dowodzenia.

4. Zwiększa się znaczenie i rola prawa międzynarodowego oraz instytucji wielostronnych. Wynikiem takiego stanu rzeczy jest i będzie ciągłe dostosowywanie się organizacji i systemów otwartych do dynamicznych warunków środowiska społecznego i międzynarodowego.

5. Rosną możliwości niekontrolowanego przepływu informacji i wyspecjalizowanych technologii, które mogą być źródłem sytuacji kryzysowych.

Ściśle z tą problematyką współistnieje problem państwa prawa, jakim jest Rzeczypospolita Polska i obowiązujących regulacji prawnych, które umożliwiają funkcjonowanie BOT. Ważnym jest również akceptowalność form walki stosowanych przez BOT w świetle prawa międzynarodowego. Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz dokumentów normatywnych można wnioskować, że:

1. Wymiar prawno-polityczny w społeczeństwie demokratycznym odgrywa pierwszoplanową rolę i jest przedmiotem wielu intelektualnych sporów.

2. Ustawa zasadnicza i dokumenty wykonawcze stwarzają warunki do funkcjonowania WOT i wchodzących w ich skład BOT.

3. Przewiduje się użycie BOT w różnych stanach funkcjonowania państwa.

4. Formy działań stosowane przez BOT są dopuszczalne przez przepisy prawa międzynarodowego (działania nieregularne).

5. Żołnierzom formacji obrony terytorialnej (w tym BOT) przysługują prawa kombatanckie, tak jak i żołnierzom wojsk operacyjnych.

6. Według ostatnich rozwiązań doktrynalnych postuluje się tworzenie wojsk wsparcia krajowego, w których składzie miałyby się znajdować WOT i inne elementy system obronnego.

Rola, miejsce i zadania WOT i występujących w ich składzie jednostek o najwyższym szczeblu organizacyjnym tj. BOT, w poszczególnych stanach funkcjonowania państwa: pokój, kryzys, wojna według współczesnych zasad działań taktycznych to

kolejne wiodące determinanty. Jak wynika z przeprowadzonej analizy materiału badawczego wsparcie działań wojsk operacyjnych przez WOT będzie uwarunkowana wieloma czynnikami, które powinny zostać uwzględniane w czasie planowania działań, a szczególnie w trakcie oceny sytuacji. Jak wskazują doświadczenia z własnej historii i ostatnich konfliktów lokalnych, należy domniemywać, że w niektórych sytuacjach trzeba będzie organizować wsparcie działań wojsk operacyjnych w sposób doraźny, przy intensywnym oddziaływaniu przeciwnika. Przedstawione zadania okażą się możliwe do realizacji przez WOT jedynie przy założeniu dużej sprawności jego systemu dowodzenia.

Zadania, które może realizować BOT, dzielą się na trzy okresy funkcjonowania państwa: pokój, kryzys i wojna. Wymagają one różnego zaangażowania sił i środków w proces wykonania postawionego zadania. Nasuwa się refleksja, iż na czas pokoju i kryzysu niemilitarnego w realizacji zadań „prostych", nie wymagających dużego zaangażowania środków technicznych i urządzeń, BOT może wykonać postawione przed nim zadania. Działania swe może prowadzić, korzystając ze stacjonarnej infrastruktury w miejscu stałej dyslokacji.

Problem z wykonywaniem zadań może pojawić się w okresie kryzysu militarnego, lub wojny, gdzie siły BOT będą zmuszone do działania w rejonie odpowiedzialności obronnej. Będzie istniała potrzeba ciągłego przemieszczania się i bieżącego kontrolowania działań wielu elementów na dużym obszarze. Wielkim wyzwaniem okaże się w tym przypadku organizacja stanowiska dowodzenia, lub stanowisk, jako podstawowego elementu systemu dowodzenia.

Determinanty organizacyjne to przede wszystkim struktura BOT wraz z ich dowództwami. Przeprowadzone badania dowiodły, że odmienne struktury organizacyjne BOT są wynikiem:

1. Specyfiki rozmieszczenia poszczególnych oddziałów, np. (teren górski).
2. Bazy, jaka była podstawą do organizowania poszczególnych BOT, np. (ośrodek szkolenia, brygada zmechanizowana).
3. Struktury obsady etatowej kadry na bazie, której organizowano BOT (szczególnie jest to widoczne w strukturze dowództwa).

4. Możliwości wyposażenia w środki walki i limitów etatów w strukturze wojsk lądowych.

W strukturze brygady, w odniesieniu do przyjętego celu badań, zasadniczym elementem jest batalion dowodzenia. Organizację batalionu dowodzenia, zadania jego pododdziałów oraz ich udział w organizacji i funkcjonowaniu systemu dowodzenia przyjęto w związku z tym jako jeden z rozpatrywanych cząstkowych problemów badawczych.

Z rozważań na temat zadań i struktury batalionu dowodzenia można do dalszych badań przyjąć, że:

1. Według obowiązujących dokumentów normatywnych batalion dowodzenia BOT rozwija w systemie polowym jedno stanowisko dowodzenia i z organizowanej struktury wydziela środki do organizacji punktu dowódczo-obserwacyjnego, tezę tą potwierdzają obserwacje ćwiczeń prowadzonych w BOT.

2. Z przeprowadzonych obserwacji wynika również, że obecne wyposażenie batalionu dowodzenia nie zapewnia odparcia powietrzno-lądowych uderzeń elementów przeciwnika na stanowiska dowodzenia.

3. Eksperci wskazywali również na brak właściwego sprzętu umożliwiającego obsadzie operacyjnej realizację funkcji planistycznych, organizacyjnych, kontrolnych oraz brak środków technicznych zapewniających właściwe funkcjonowanie stanowisk dowodzenia BOT.

4. Z wypowiedzi respondentów na pierwszy plan wyłaniały się problemy związane z wyposażeniem w wozy dowodzenia umożliwiających pracę wszystkim elementom funkcjonalnym stanowiska dowodzenia.

5. Problem, który łączy się bezpośrednio z poprzednim, to ewidentny brak środków automatyzacji wspierających proces dowodzenia, oraz innych elementów technicznych, które powinny znaleźć się na wyposażeniu batalionu dowodzenia.

Determinanty operacyjno-taktyczne, to przede wszystkim siły i środki, którymi dysponuje potencjalny przeciwnik mogące oddziaływać na elementy systemu dowodzenia, a bezpośrednio na organizowane w jego ramach stanowiska dowodzenia i ich obsadę operacyjną. Badania wykazały, że potencjalny przeciwnik dysponuje szeroką gamą środków i możliwości technicznych, które pozwalają na wykrycie i niszczenie elementów systemu dowodzenia BOT.

Psychofizyczne czynniki to w pierwszej kolejności morale niezbędne do osiągania celów działania. Kolejne to również wyszkolenie i doświadczenie niezbędne do realizacji funkcji koncepcyjnych, jak i wykonawczych. Nie mniej istotne i ważne są elementy przywództwa realizowanego w codziennej praktyce.

Oddzielnym problemem (częściowo nowym i nieprzewidywalnym) aczkolwiek rzucającym szeroki cień na całe spektrum rozpatrywanego problemu jest problem terroryzmu. Świadomość zagrożeń terrorystycznych szeroko nagłośniona przez media wśród społeczeństwa przenosi się na podejmowane decyzje i ma istotny wpływ na odczucia społeczne, co potwierdzają badania.

Przedstawiona synteza i uogólnienia poszczególnych determinantów pozwoliły na wysunięcie wniosku, stwierdzającego, że poszczególne determinanty należące do otoczenia celowego i ogólnego BOT przenikają się wzajemnie, wpływają na siebie i są współzależne.

5. WSPÓŁCZESNE SYSTEMY DOWODZENIA BRYGAD OBRONY TERYTORIALNEJ WYBRANYCH PAŃSTW

Treść rozdziału poświęcona jest identyfikacji współczesnych rozwiązań w dziedzinie organizowania systemu dowodzenia w brygadach należących do struktur terytorialnych w wybranych państwach demokratycznych. Z uwagi na obszerność rozpatrywanego problemu w rozdziale tym przedstawiono rozwiązania stosowane w Stanach Zjednoczonych i Niemczech. Przyczyną takiego wyboru był fakt, iż Stany Zjednoczone są naszym partnerem strategicznym i od początku swej państwowości rozwijały siły terytorialne na swym obszarze, przez co mają duże doświadczenie w tej dziedzinie. Nie ulegają również modzie i w sposób planowy utrzymują i rozwijają siły swej Gwardii Narodowej.

Powodem, dla którego przedstawiono również siły terytorialne Niemiec, był fakt że kraj ten jako nasz najbliższy sąsiad z Sojuszu służył nam radą i doświadczeniem w trakcie ubiegania się o członkostwo w NATO. Nie bez znaczenia było również i to, że Niemcy mają wiele doświadczeń w organizowaniu formacji terytorialnych oraz przez wiele lat były państwem granicznym Sojuszu.

5.1. System dowodzenia brygady gwardii narodowej w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej

Na podstawie analizy wielu wydawnictw[1] można sformułować oczywistą prawdę, iż jednym z najważniejszych narzędzi USA służącym tworzeniu i utrzymaniu bezpieczeństwa narodowego jest Gwardia Narodowa (GN). Organizacja ta wielokrotnie sprawdziła się w praktyce, jej wkład w tworzenie bezpieczeństwa zarówno lokalnego, jak i krajowego jest niepodważalny. Od czasów jej powstania do chwili obecnej, Stany Zjednoczone zwracały szczególną uwagę na jej rozwój oraz wyposażenie. O ważności GN dla państwa oraz poszczególnych stanów niech świadczy fakt, iż podczas ogólnych tendencji do drastycznego zmniejszania sił zbrojnych, stan Gwardii Narodowej

[1] www.arng.army.mil/publications.

z roku na rok jest co prawda ograniczany, lecz odbywa się to w sposób płynny przy zwiększonym budżecie. Społeczeństwo amerykańskie jest przekonane, iż tylko przy pomocy sił lokalnych możliwe jest utrzymanie bezpieczeństwa zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego.[2] W USA Gwardia Narodowa ma od dawna ugruntowaną pozycję i uważa się ją za perspektywiczny element systemu militarnego. Podstawową cechą tej formacji jest ścisłe połączenie jej organów dowodzenia i jednostek ze strukturą terytorialną państwa. Wynika to z potrzeby utrzymywania „*obronnej*" współpracy z administracją cywilną oraz konieczności osłony „*sposobami wojskowymi*" całego kraju w sytuacji, kiedy występuje znaczny niedobór osłony „*panowania*" wojsk operacyjnych na własnym terytorium.[3]

Gwardia Narodowa to jeden z komponentów ogólnej rezerwy sił zbrojnych Stanów Zjednoczonych, w której skład wchodzą:[4]

- Gwardia Narodowa Wojsk Lądowych (ang. *the Army National Guard*);
- Gwardia Narodowa Sił Powietrznych (ang. *the Air National Guard*);
- Rezerwa Wojsk Lądowych (ang. *the Army Reserve*);
- Rezerwa Marynarki Wojennej (ang. *the Naval Reserve*);
- Rezerwa Piechoty Morskiej (ang. *the Marine Corps Reserve*);
- Rezerwa Sił Powietrznych (ang. *the Air Force Reserve*);
- Rezerwa Ochrony Wybrzeża (ang. *the Cost Guard Reserve*).

Równie ważna jak działania bojowe jest obrona i zabezpieczenie wnętrza kraju (zaplecza). Gwardia Narodowa Wojsk Lądowych USA wypełnienia podwójną misję:

- stanową – utrzymania przygotowanych sił na wypadek zagrożenia wewnętrznego lub innych sytuacji określonych przez prawo stanowe;
- federalną – utrzymania właściwie przeszkolonych i wyposażonych sił zdolnych do natychmiastowej mobilizacji na czas wojny, zagrożenia kraju lub w razie innych potrzeb.

---

[2] Sekretarz obrony w administracji prezydenta Clintona, Wiliam Cohen powiedział: „Nie możemy walczyć, narzucać porozumień pokojowych i brać udziału w misjach humanitarnych bez udziału Gwardii Narodowej i sił rezerwy", *National Defense Magazine*, luty 2000, Stephen Willingham *„National Guard Modernization Pegged to Emerging Missions.*

[3] Zob. J. Marczak, *System obrony terytorialnej III RP* Zeszyty Naukowe, 1998/1, s.65-66.

[4] *Kodeks USA*, 10 USC 10101.

Pierwszoplanową misją jest misja federalna.[5]

Liczebność oraz rodzaj jednostek gwardii jest praktycznie niezmienna. Utrzymanie jednostek gwardii narodowej należy zarówno do władz danego stanu, jak i rządu federalnego. Infrastruktura jednostek Gwardii Narodowej jest rozmieszczona w około 27 tys. miejscowości na terenie USA. W składzie Wojsk Lądowych występuje 15 samodzielnych brygad Gwardii Narodowych, są to w większości jednostki piechoty zmotoryzowanej na transporterach opancerzonych i samochodach.

Wzrost znaczenia rezerw Sił Zbrojnych USA, który rozpoczął się w latach siedemdziesiątych XX wieku, spowodował, iż został położony nacisk na integrację z wojskami operacyjnymi. Daje się to zauważyć w uzbrojeniu, wyposażeniu, kompatybilności systemów, jak również w szkoleniu kadr i żołnierzy.

System dowodzenia (ang. *command and control system*) w Gwardii Narodowej Wojskach Lądowych Sił Zbrojnych USA składają się z:[6]

- **stanów osobowych** (ang. *personnel*), rozumianych jako sztab i organa łącznikowe, wspomagające dowódcę w sprawowaniu jego funkcji;
- **łączności** (ang. *communications*), obejmującej wszelkiego rodzaju sprzęt i sieci łączności;
- **wyposażenia** (ang. *equipment*), postrzeganego jako środki automatyzacji dowodzenia oraz zapewniające wsparcie dowodzenia;
- **miejsc pracy** (ang. *facilities*), to znaczy stanowisk dowodzenia zapewniających bezpieczną pracę dowódcy i sztabu oraz działalność administracyjną i militarną prowadzoną w celu ochrony, zapewnienia funkcjonowania, przemieszczenia i rozmieszczenia dowódców i sztabów;
- **procedur** (ang. *procedures*), sposobu realizacji procesu decyzyjnego, wykorzystania zasad doktrynalnych, taktyki, środków technicznych i Stałych Procedur Operacyjnych.

---

[5] www.ang.army.mil.

[6] J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne sojuszu północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, AON, Warszawa 2001, s. 8-9, za *FM 101-5 Staff Organization and Operations*, Washington 1997, s. 1-2.

Dowódca (ang. *Commander*) odpowiedzialny jest za intensyfikowanie spójności podległych mu pododdziałów, utrzymywanie wysokiej dyscypliny, wyjaśnianie istoty służby i prowadzonych działań. Dbania o dobre imię brygady (pododdziału) oraz za kształtowanie wzajemnego zaufania i obowiązkowości wśród podwładnych. Skuteczność brygady GN łączona jest z decentralizacją oraz odpowiedzialnością i autorytetem dowódców – do najniższego szczebla włącznie. Ocenia się, że w procesie dowodzenia nie można rezygnować z dodatkowych korzyści wynikających z podejmowania samodzielnych decyzji przez dowódców dążących do wykonania zadania głównego. Dlatego też kształtowana jest atmosfera, w której każdy dowódca może uwierzyć, że sukces zależy od zręczności, inicjatywy i wyobraźni w wykonywaniu zadania postawionego przez dowódcę wyższego szczebla.

Szef sztabu (ang. *Executive officer* – na szczeblu brygady w wolnym tłumaczeniu „*oficer wykonawczy*") jest przełożonym pracowników sztabu i pierwszym doradcą dowódcy. Strukturę sztabu stanowi sześć sekcji oznaczonych symbolami od S1 do S6.

Sekcja S1 zajmuje się sprawami personalnymi i organizacyjno-ewidencyjnymi, kształtowaniem morale i dyscypliny, urlopami, edukacją, a także opieką medyczną.

Sekcja S2 zajmuje się sprawami rozpoznania i przeciwrozpoznania.

Sekcja S3 odpowiada za planowanie i kierowanie działaniami bieżącymi, organizację i rozmieszczenie pododdziałów, prowadzenie szkolenia, kształtowanie obrazu wojska w społeczeństwie, służbą łącznikową.

Sekcja S4 zajmuje się logistyką, tzn.(zakwaterowaniem pododdziałów, transportem, zaopatrzeniem w żywność, amunicję, paliwa i części zamienne, ewakuacją i remontem).

Sekcja S5 odpowiada za utrzymywanie współpracy z administracją cywilną i wykorzystanie zasobów miejscowych.

Sekcja G6 odpowiada za sprawy łączności i informatyki oraz walkę elektroniczną.[7]

Stanowiska dowodzenia stanowią centralne punkty w systemie dowodzenia. Organizowane są głownie na bazie struktur sztabowych. Organizuje się główne, tyłowe,

[7] Zob. J. Kręcikij, *Wybrane problemy dowodzenia wojsk lądowych USA*, AON, Warszawa 2002, s. 22.

wysunięte stanowiska dowodzenia oraz doraźnie zapasowe stanowisko dowodzenia na bazie stanowiska dowodzenia jednego z podległych pododdziałów.

Główne stanowisko dowodzenia (ang. *Main Command Post*) jest podstawowym miejscem pracy dowódcy. Pełni ono rolę planistyczną i koordynującą działania, szczególnie w głębi ugrupowania przeciwnika. Odpowiada za przygotowanie danych do podjęcia decyzji przez dowódcę oraz za przygotowanie i przesyłanie meldunków do przełożonego. Organizuje i koordynuje prowadzenie rozpoznania i analizy danych rozpoznawczych ze wszystkich dostępnych źródeł. Odpowiada za wsparcie ogniowe oraz koordynacje działań ochronnych w obszarze tyłowym. Komendantem głównego stanowiska dowodzenia jest szef S3.

Elementami głównego stanowiska dowodzenia brygady GN są z reguły:

- komórka operacyjna;
- komórka wsparcia ogniowego z grupami artylerii i wsparcia lotniczego;
- komórka informacyjna z grupami: informacyjną, ewidencji i łącznikową;
- węzeł łączności;
- komórki wsparcia rodzajów wojsk i służb oraz jednostek specjalnych.

Rejon głównego stanowiska dowodzenia brygady GN dodatkowo obejmuje:

- plac alarmowy (może być kilka);
- punkt zaopatrzenia (może być kilka);
- punkt meldunkowy oraz parking dla samochodów;
- lądowisko dla śmigłowców w pobliżu rejonu stanowiska dowodzenia.

Porównywalne z wysuniętym stanowiskiem dowodzenia (ang. *Tactical Command Post*) jest przeznaczony do zbierania informacji o przeciwniku, niezbędnych do kierowania walką, kontroli i koordynacji działań bojowych oraz organizowania wsparcia ogniowego. Z tego stanowiska odbywa się dowodzenie walką brygady GN i pododdziałów pierwszego rzutu, kieruje się ogniem, działaniem taktycznych sił powietrznych, pododdziałów rozpoznawczych i wsparcia działań.

Tyłowe stanowisko dowodzenia (ang. *Rear Command Post*) może przejąć rolę głównego stanowiska dowodzenia w przypadku utraty przez te ostatnie zdolności do

działania. Wykonuje ono zadania w zakresie planowania użycia służb logistycznych oraz związane z uzupełnianiem stanów osobowych. Dowódcą tyłowego stanowiska dowodzenia (TSD) jest z reguły szef logistyki (S4), a w przypadku jego nieobecności funkcję tę przejmuje szef sekcji personalnej (S1).

Zapasowe stanowisko dowodzenia (ang. *Alternate Command Post*) w celu zapewnienia nieprzerwanego dowodzenia pododdziałami, szczególnie przy zmianie położenia stanowisk dowodzenia, ze składu głównego stanowiska może być dodatkowo wydzielone siły i środki stanowiące podstawę do zorganizowania zapasowego stanowiska dowodzenia. Brygada z reguły rozwija tylko jedno zapasowe stanowisko dowodzenia, które przejmuje dowodzenie w przypadku zniszczenia lub obezwładnienia głównego stanowiska dowodzenia i ma obowiązek monitorowania rozwoju sytuacji. Jest ono równocześnie miejscem zbiórki personelu w przypadku zniszczenia głównego stanowiska dowodzenia.[8]

Elementami każdego stanowiska dowodzenia są komórki specjalistyczne, w których pracują grupy poszczególnych oficerów-specjalistów. Kilka komórek o uzupełniających się zadaniach łączone są w ośrodki. Najważniejszym elementem stanowiska dowodzenia brygady GN USA jest ośrodek operacyjny. Jest on specjalnie zabezpieczony i podlega szczególnej ochronie. W jego skład wchodzą komórki S2 i S3 oraz grupa dowodzenia. Okresowo w skład ośrodka mogą również być włączone grupy z komórek artylerii (lub dowódca artylerii) i grupy oficerów rozpoznania.

Ośrodek operacyjny charakteryzuje się:

- centralnym położeniem i traktowany jest jako strefa zamknięta;
- szczególną ochroną przez żandarmerię polową (policję wojskową) oraz specjalnymi zabezpieczeniami;
- rozmieszczeniem poza strefą zamkniętą specjalnych środków łączności.

W rejonie przewidzianym do rozwinięcia stanowiska dowodzenia rozwijane są następujące elementy:

- część kompanii dowodzenia brygady GN;
- komórka łączności przewodowej i radiowej;

[8] Zob. J. Kręcikij, *Wybrane problemy dowodzenia wojsk lądowych USA*, AON, Warszawa 2002, s. 27-44.

- grupa rozpoznania (w zależności od szczebla), zajmująca się przesłuchiwaniem jeńców, badaniem zdobytych dokumentów itp.;
- składnica map;
- grupa tłumaczy.

Tyłowe stanowisko dowodzenia tworzone jest głównie przez sztab i kompanię dowodzenia batalionu zaopatrywania brygady GN. Dowódca batalionu zaopatrywania jest równocześnie komendantem TSD.

W skład tyłowego stanowiska dowodzenia wchodzą następujące elementy:

- ośrodek operacyjny z komórkami S1 i S4;
- węzeł łączności;
- komórki ds.: kadrowych, służby uzupełnień, prasy i propagandy, doradztwa prawnego, duszpasterstwa, służby medyczno-sanitarnej, gospodarki materiałowej, obsługi i remontów oraz administracji i ewidencji;
- komórki zabezpieczenia TSD.

Przy wyborze miejsc na stanowiska dowodzenia szczególną uwagę zwraca się na możliwości zapewnienia niezawodnej łączności z przełożonym, z podległymi wojskami, sąsiadami oraz na dobrze rozwiniętą sieć drogową. Istotnym jest również możliwość rozśrodkowania i maskowania poszczególnych elementów stanowiska dowodzenia. Oprócz tego rejon wyznaczony na stanowisko dowodzenia musi mieć odpowiednią pojemność, pomimo wymaganego rozśrodkowania stanowiska dowodzenia rozmieszcza się na niewielkich powierzchniach. Rejony rozmieszczania stanowisk dowodzenia brygady GN powinny zapewniać niezawodną łączność i dysponować stosunkowo dobrze rozbudowaną siecią dróg. Dogodnymi do rozmieszczania stanowisk dowodzenia są:

- pojedyncze zabudowania lub grupy zabudowań;
- małe miejscowości i osiedla;
- przedmieścia większych miejscowości;
- obiekty przemysłowe i administracyjne.

Zmiana głównego stanowiska dowodzenia następuje w zależności od sytuacji, wykonywanych zadań i możliwości nieprzerwanego dowodzenia pododdziałami, natomiast tyłowe stanowisko dowodzenia zmienia się z mniejszą częstotliwością. Zmiany stanowisk dowodzenia organizowane są w ten sposób, aby zachować ciągłość dowodzenia. Zmian dokonuje się częściami (rzutami – grupami pojazdów). W pierwszej kolejności przegrupowuje się do nowego rejonu głównego stanowiska dowodzenia personel zmiany odpoczywającej, o ile nie znajduje się na zapasowym stanowisku dowodzenia (jako grupa operacyjna) wraz z częścią techniki i sprzętu. Na poprzednim głównym stanowisku dowodzenia z każdej komórki (sekcji) pozostają grupy zdolne do pracy. Praca ich trwa do momentu osiągnięcia gotowości przez obsadę operacyjną głównego stanowiska dowodzenia w nowym miejscu rozmieszczenia.

W przypadku zniszczenia głównego stanowiska dowodzenia zapewniona musi być ciągłość dowodzenia. Jego funkcje czasowo mogą przejąć: obsada operacyjna zapasowego stanowiska dowodzenia uzupełniona o ocalałe siły z głównego stanowiska dowodzenia lub wysunięte stanowisko dowodzenia, a w ostateczności stanowisko dowodzenia artylerii lub podległego pododdziału walczącego.

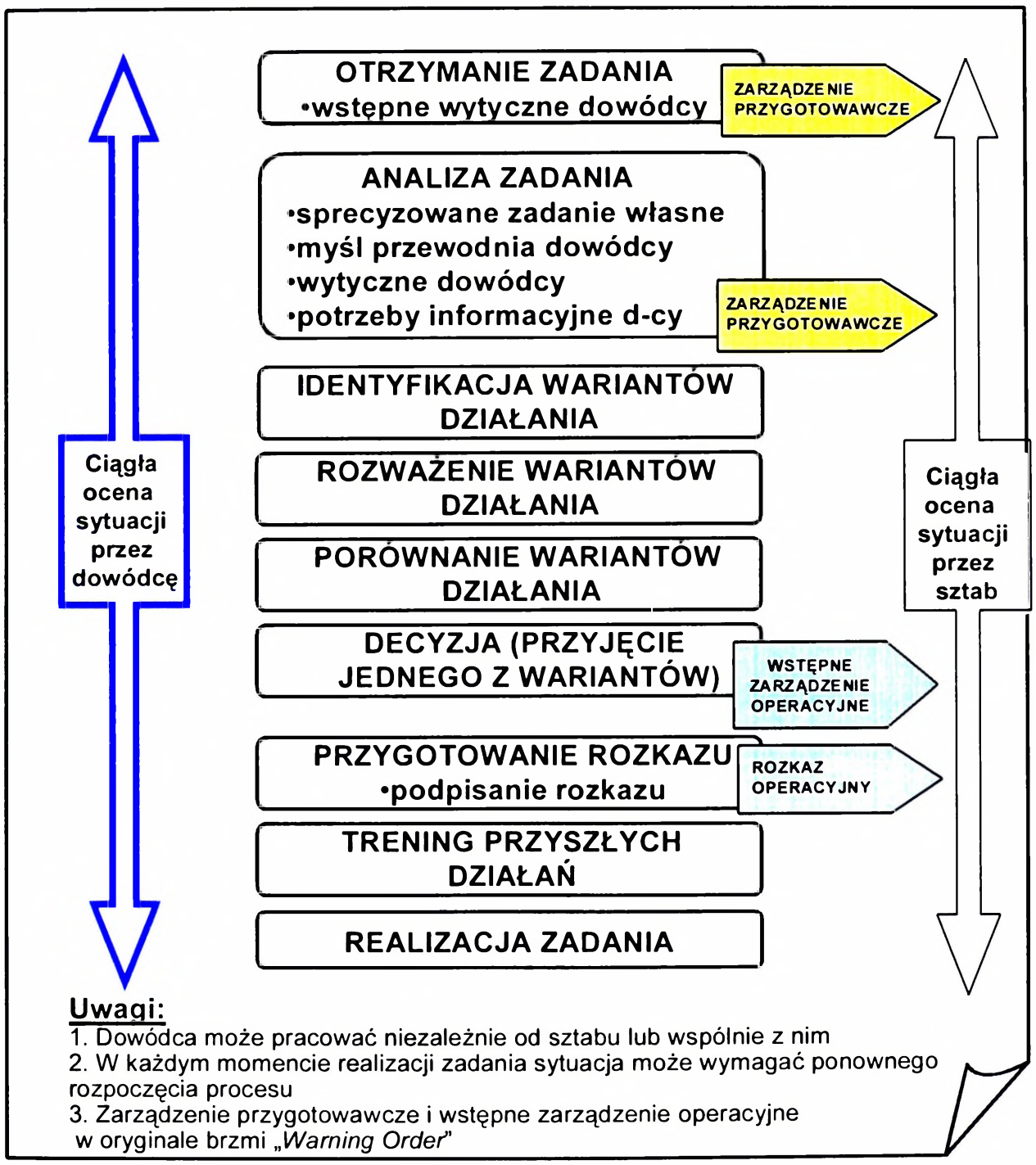
Podstawowym wariantem jest przejęcie dowodzenia przez wydzielone siły i środki zapasowego stanowiska dowodzenia. Jednak właściwym rozwiązaniem może być również przejęcie dowodzenia przez sztab artylerii, bowiem z reguły jest on korzystnie rozmieszczony i ma łączność ze wszystkimi podległymi brygadzie pododdziałami.

Przejęcie dowodzenie przez sztab podległego pododdziału dotyczy oczywiście pododdziału znajdującego się w odwodzie. Natomiast przejęcie dowodzenia przez tyłowe stanowisko dowodzenia należeć będzie do wyjątków, gdyż jego położenie w tyłowej strefie w znacznym oddaleniu od pododdziałów pierwszego rzutu nie zapewnia niezawodnej łączności z walczącymi wojskami.

W trakcie analizy zgromadzonego materiału badawczego stwierdzono, że szczególnie interesujący, ze względu na zawartość oraz użyteczność dla rozwiązania przedstawionych cząstkowych problemów badawczych, jest regulamin FM 101-5. Zawarto w nim bowiem zasadnicze aspekt procesu dowodzenia. W świetle analizy FM 101-5 proces dowodzenia funkcjonujący w wojskach lądowych USA i stosowany w brygadach GN obejmuje szereg czynności, które z uwagi na swoją rolę podzielono na nastę-

pujące przedsięwzięcia (etapy procesu dowodzenia stosowanego w wojskach lądowych USA przedstawiono na rysunku 5.1.1):

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



Rys. 5.1.1. Etapy procesu dowodzenia stosowanego w brygadzie GN USA

Źródło: opracowano na podstawie J. Kręcikij, Aspekty narodowe w procesie dowodzenia wojsk lądowych wybranych państw sojuszu północnoatlantyckiego, AON, Warszawa 2001, s. 25, za FM 101-5

Przedsięwzięcia omawianego procesu realizowane są równolegle przez dowódcę i sztab od chwili otrzymania zadania aż po jego wykonanie. W dokumentach normatywnych zostały one podzielone na etapy i czynności. Prowadzona analiza wykazała, że planowanie określane jest jako proces podejmowania decyzji (ang. *Decision Making Process*). Obejmuje on następujące etapy:

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

Jak wykazały prowadzone badania dowódca brygady GN otrzymuje zadanie w formie rozkazu operacyjnego. Po postawieniu zadania i zaplanowaniu na niższym szczeblu następuje trening przyszłych działań. Służy on do wyeliminowania wszystkich niedoskonałości podjętej decyzji i przećwiczenia podwładnych (żołnierzy, pododdziałów) w praktycznej realizacji planu działania. Może być to realizowane różnymi metodami. Zadanie zostaje postawione przez szczebel nadrzędny, ale w trakcie działań dowódca może rozwinąć dotychczas realizowane zadanie lub wydedukować nowe na podstawie zaistniałej sytuacji. Dowódca może na przykład stwierdzić, iż nadarza się okazja zrealizowania myśli przewodniej przełożonego, ze względu na zasadnicze zmiany sytuacji od pierwotnie zaplanowanej, w inny sposób. Tak określona filozofia działania umożliwia dowódcom wszystkich szczebli aktywne reagowanie na rozwój sytuacji na nieprzewidywalnym polu walki.

5.2. System dowodzenia brygady obrony terytorialnej Niemiec

Niemcy nasz zachodni sąsiad – ma wielowiekowe doświadczenia w zakresie wojskowej organizacji terytorialnej, którą w RFN współcześnie określa się mianem – Obrona Terytorialna. Określenia takie jak – „obrona krajowa", (niem. „*Landwehra*" i „*Volkssturm*") weszły do powszechnego słownictwa wojskowego.

Po klęsce III Rzeszy, w czasie odbudowy demokratycznych Niemiec i przyjęciu do NATO w celu odciążenia wojsk operacyjnych od zadań w dziedzinie wspierania i zabezpieczania działań zostały utworzone Siły Obrony Terytorialnej (niem. *Territorialheer*).[9] Siły te w przeciwieństwie do wojsk operacyjnych pozostawały pod narodowym dowództwem i miały zapewnić wojskom NATO swobodę operacyjną w strefie tyłowej działań. W wojskowej organizacji terytorialnej Niemiec warto podkreślić istnienie jest gęstej sieci terytorialnych organów dowodzenia, swego rodzaju mózgu obrony terytorialnej i organów dowodzenia WOT zdolnych do wojskowego zagospodarowania znacznego potencjału ludzkiego.[10]

Niemieckie pojęcie **„powszechnej obrony"**[11] wyraża się głównie w tym, że Niemcy przejawiają troskę o bezpieczeństwo we wszystkich obszarach prowadzonej polityki. Dotyczy to przede wszystkim przygotowań obronnych kraju i Sojuszu. Dlatego też ***powszechna obrona*** obejmuje wszystkie niezbędne dla obrony, polityczne, militarne
i cywilne, przedsięwzięcia Niemiec w wymiarze narodowym i sojuszniczym.

Polityczną odpowiedzialność za powszechną obronę ponosi rząd federalny. Określa on kierunki i cele obrony w wymiarze wojskowym i cywilnym. Jednakże system powszechnej obrony opiera się na zasadniczym rozdziale obrony cywilnej od wojskowej. Taki porządek prawny usankcjonowany przez konstytucję nie zawsze jest zbieżny z rozwiązaniami przyjmowanymi przez inne państwa w ramach Sojuszu.

Powszechna obrona obejmuje cztery obszary zadaniowe:

- użycie niemieckich sił zbrojnych pod dowództwem niemieckim (wojskowa obrona kraju);
- użycie sił zbrojnych (wyłącznie niemieckich) pod dowództwem Sojuszu (wojskowa obrona Sojuszu);
- cywilna obrona w ramach niemieckiej odpowiedzialności na terytorium Niemiec;

---

[9] H.A. Jacobsen, L. Souchon, *W służbie pokoju Bundeswehra 1955-1993*, Bellona, Warszawa 1993, s. 55.
[10] Zob. J. Marczak., *Zadania i struktura wojsk obrony terytorialnej w innych państwach*, AON, Warszawa 2000, s.15.
[11] Na podstawie wykładu ppłk. dypl. Klausa – Petera Witzke'go *nt.: Niemiecka obrona terytorialna u schyłku XX wieku* przedstawionego na seminarium w AON w listopadzie 1997 roku.

- cywilna obrona w ramach odpowiedzialności Sojuszu.[12]

Wojskowa obrona terytorialna kraju w Niemczech jest postrzegana z jednej strony jako siły zbrojne, a z drugiej jako terenowa administracja wojskowa, która jest wprawdzie obsadzana personelem cywilnym, to jednak nie jest utożsamiana z obroną cywilną.[13]

Odpowiedzialnym za wojskową obronę terytorialną kraju w ramach sił zbrojnych jest **Narodowy Naczelny Dowódca**. W Niemczech wyróżniamy dwa rodzaje narodowych dowódców.

Pierwszym jest narodowy naczelny dowódca w obszarze odpowiedzialności. Jest on odpowiedzialny za użycie niemieckich sił zbrojnych w granicach lub poza granicami obszaru działania NATO czy też na podstawie regionalnej umowy w ramach takiego lub innego zbiorowego systemu bezpieczeństwa.

Drugim narodowym, terytorialnym naczelnym dowódcą jest naczelny dowódca w Niemczech. Na terytorium państwa niemieckiego funkcjonuje narodowy naczelny dowódca, którego działalność jest uzgadniana w ramach NATO zgodnie z dokumentem MC 36/2 i w ramach Niemiec z naczelnym sojuszniczym dowódcą na Europę.

Narodowy naczelny dowódca i pozostali dowódcy realizują w ramach terenowej administracji wojskowej zadania o wymiarze narodowym. Terytorialna administracja wojskowa jest częścią wojsk lądowych.

W ramach wojskowej organizacji terytorialnej istnieją trzy szczeble dowodzenia:

- najwyższym szczeblem dowodzenia – po Ministerstwie Obrony Narodowej – jest Dowództwo Wojsk Lądowych. Dowódca Wojsk Lądowych jest jednocześnie najwyższym narodowym terytorialnym dowódcą;
- drugim szczeblem jest Dowództwo Okręgu Wojskowego, a jego dowódca jest jednocześnie dowódcą dywizji;

---

[12] Zob. J. Marczak, *Zadania i struktura wojsk obrony terytorialnej w innych państwach*, AON, Warszawa 2000, s. 15-16.
[13] Tamże, s. 20-22.

- ostatni szczebel wojskowej organizacji terytorialnej stanowią Dowództwa Obszarów Obrony. Na czele takiego dowództwa wyznaczony jest jeden z dowódców wojskowych tego obszaru.

Wojskowa organizacja terytorialna pokrywa cały obszar Niemiec. Bundeswehra dysponuje siedmioma okręgami, którym bezpośrednio podporządkowane jest 27 obszarów oraz Dowództwo Garnizonu Berlin.

Wojska lądowe są zasadniczym rodzajem sił zbrojnych, a w ich skład wchodzą wojska operacyjne (niem. *Feldheer*) i wojska obrony terytorialnej (niem. *Territorialheer*), tworzone w zasadzie dopiero w okresie kryzysu i wojny.

W strukturze organizacyjnej wojsk obrony terytorialnej Niemiec[14] występują:

- Jednostki bojowe. Stanowią one zasadniczą część WOT Niemiec i w przypadku potrzeby mogą być wykorzystane jako odwód (drugi rzut) wojsk operacyjnych sił lądowych Niemiec. Stosownie do przeznaczenia dzielą się na:
  - jednostki dyspozycyjne – organizowane na szczeblu okręgów, liczą pięć brygad zmechanizowanych i sześć brygad zmotoryzowanych (w pełni mobilizowane), inne źródła podają ogólną liczę dziesięciu brygad zmechanizowanych;[15]
  - jednostki ochrony – obejmujące piętnaście pułków (po 2 – 3 w okręgu) oraz 150 kompanii i 300 plutonów (organizowanych na szczeblu powiatowych dowództw obrony).
- Jednostki rodzajów wojsk i służb: obejmują jednostki (funkcjonujące tak w czasie pokoju, jak i mobilizowane) dowodzenia, inżynieryjno-saperskie, obrony ABC, logistyczne itp.

Jak wynika z analizy materiałów źródłowych pododdziały, zwłaszcza jednostek bojowych, wojsk obrony terytorialnej są mobilizowane i formowane w okresie stanu kryzysu i na wypadek wojny w dużej mierze na bazie miejscowych rezerw osobo-

[14] Por. George J. Stein, *Wojska OT europejskich państw NATO*, Wojskowy Przegląd Zagraniczny, 1990/3, s. 83-84.
[15] H.A. Jacobsen, L. Souchon, *W służbie pokoju Bundeswehra 1955-1993*, Bellona, Warszawa 1993, s. 129.

wych.[16] Szczególną przy tym uwagę zwraca się na to, aby odległość miejsca zamieszkania powoływanych do służby od miejsca formowania danej jednostki nie przekraczała 25 km. Oddziały i pododdziały obrony terytorialnej formowane są na bazie istniejących jednostek wojsk lądowych, a wyposażenie i uzbrojenie jest zgromadzone i przechowywane w magazynach.

W związku ze zmianą sytuacji politycznej w Europie na przełomie XX i XXI wieku, przyjęcia w skład NATO nowych członków, zmiany charakteru zagrożeń, czego wynikiem była i jest nadal planowa reorganizacja Wojsk Lądowych RFN, system Obrony Terytorialnej nie został zarzucony, ale przybrał nową bardziej funkcjonalną i ekonomiczna formę. Mogło się to dokonać między innymi ze względu na fakt, iż granice Sojuszu Północnoatlantyckiego przesunęły się o około 580 km na wschód i zmieniły się zadania wojsk lądowych Niemiec.

System dowodzenia *Bundeswehry* postrzegany jest jako zbiór elementów i relacji w skład, którego wchodzą następujące elementy:

- organy dowodzenia – które obejmują m.in. struktury: dowództw poszczególnych szczebli dowodzenia, stanowisk dowodzenia oraz zakresy zadań i odpowiedzialności osób funkcyjnych;
- proces dowodzenia – jest to ukierunkowany i powtarzający się zawsze cykl myślenia i działania na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach dowodzenia. Przebiega on w czterech fazach: ustalenie położenia; planowanie; stawianie zadań; kontrola.
- środki dowodzenia – traktowane jako urządzenia mające sprawnie i w sposób ciągły zapewnić przepływ informacji niezbędnych do dowodzenia działaniami podległych sił.[17]

Dowódca kieruje podporządkowanymi mu siłami w ramach otrzymanego zadania, realizując zamiar przełożonego zgodnie z zasadami dowodzenia i obowiązującymi

---

[16] Por., Tamże, s. 129-130, R. Jakubczak, J. Marczak *Obrona terytorialna Polski na progu XXI w.*, Bellona, Warszawa 1998, s. 85-86, J. Marczak, *Zadania i struktura wojsk obrony terytorialnej w innych państwach*, AON, Warszawa 2000, s. 25-26.

[17] J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne sojuszu północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, AON, Warszawa 2001, s. 9-10, za *HDv 100/200 - Fuhrungsunterstutzung im Heer (TF/FU)*, Bonn 1996, par. 301.

przepisami prawa. Podejmuje on podstawowe decyzje w swoim zakresie odpowiedzialności.[18]

Zastępca dowódcy ma prawo podejmowania wszelkich decyzji, gdy dowódca zginie lub jest nieosiągalny. Na rozkaz dowódcy może przejąć część uprawnień dowodzenia.

Szef sztabu przejmuje dowodzenie, gdy wyłączony zostanie dowódca i jego zastępca. Dowodzi on do czasu, gdy przełożony nie wyznaczy nowego dowódcy. Szef sztabu jest przełożonym wszystkich osób funkcyjnych sztabu i kieruje jego pracą. Jest pierwszym doradcą dowódcy i odpowiada przed nim za sprawne funkcjonowanie sztabu. Informuje on sztab o najważniejszych decyzjach dowódcy, a w razie nieobecności dowódcy i jego zastępcy podejmuje niezbędne decyzje. Jego stałym zastępcą jest oficer G3.

Komórka S1 zajmuje się sprawami personalnymi, uzupełnień, kontaktami z prasą i społeczeństwem oraz tzw. dowodzeniem wewnętrznym.

Komórka S2 odpowiada za pozyskiwanie wiadomości, planowanie i prowadzenie rozpoznania, ocenę położenia przeciwnika.

Komórka G3 odpowiada za planowanie i stawianie zadań podczas działań, alarmowanie, mobilizację, organizację i prowadzenie szkolenia oraz przedsięwzięcia maskowania i informowania operacyjnego.

Komórka G4 przeznaczona jest do realizacji wszystkich zadań logistycznych i zabezpieczenia medycznego.

Komórka S5 odpowiada za organizację i procedury współdziałania z urzędami, instytucjami i organizacjami wojskowymi i cywilnymi podczas prowadzenia działań na terytorium innego państwa. Jeżeli sztab nie ma tej komórki, to jej zadania realizuje komórka G3.

Komórka S6 zajmuje się problematyką wsparcia dowodzenia oraz walką elektroniczną. W sztabach nie posiadających tej komórki, zadania te realizuje komórka G3.

Ponadto w sztabach brygad, w zależności od potrzeb, znajdować się mogą:

- komórka służby medycznej;

[18] W. Kulma, M. Strzoda, *Dowodzenie w wybranych państwach NATO*, AON, Warszawa 1998, s. 14-20.

- komórka administracji;
- komórka kierowania ruchem.

Szczególne zadania w sztabach brygad realizują oficerowie specjaliści, którzy nie należą etatowo do sztabu. Są to dowódcy jednostek wsparcia:

- dowódca artylerii brygady;
- dowódca opl brygady;
- dowódca saperów brygady;
- dowódca łączności.

Odpowiadają oni za problematykę swego obszaru specjalistycznego. Podporządkowywani są temu oddziałowi sztabu, na którego rzecz pracują.

Dowódca artylerii proponuje użycie rozpoznania artyleryjskiego, przygotowanie i prowadzenie walki ogniowej oraz koordynację ognia i manewru. Na polecenie dowódcy kieruje ogniem podporządkowanych pododdziałów artylerii.

Dowódca OPL proponuje użycie pododdziałów obrony przeciwlotniczej oraz przedsięwzięcia powszechnej obrony przeciwlotniczej pododdziałów ogólnowojskowych.

Dowódca saperów przedstawia propozycje użycia sił i środków inżynieryjnych. Jest również jest doradcą w zakresie zabezpieczenia inżynieryjnego wojsk.

Dowódca łączności proponuje użycie specjalistycznych pododdziałów łączności i reguluje organizacją systemu łączności.

Oprócz wymienionych, w sztabach pracować mogą jeszcze oficerowie łącznikowi lotnictwa, oficerowie łącznikowi marynarki wojennej oraz organy łącznikowe jednostek operacyjnych, innych terytorialnych i współdziałających organizacji niemilitarnych. Znajdują się oni w sztabie na stałe lub też czasowo i zapewniają wymianę informacji oraz koordynację przedsięwzięć ze sztabem, który ich wysłał.

Stanowiska dowodzenia na szczeblu brygady mogą być w pełni mobilne, zdolne do przemieszczania się lub też mobilno-stacjonarne, przy czym obowiązuje zasada, że sztab brygady z zasady na okres działań dzielony jest na dwie równorzędne części, tj.

główne stanowisko dowodzenia (GSD) i tyłowe stanowiska dowodzenia (TSD), w nim znajduje się element dowodzenia logistyką.

Gdy GSD kieruje się działaniami podległych wojsk, tyłowe stanowisko dowodzenia w tym czasie przemieszcza się lub odpoczywa. Obydwa stanowiska dysponują takimi samymi środkami i dokumentami dowodzenia oraz aktualnym położeniem. Dlatego też odpoczywające w danym momencie stanowisko dowodzenia może bezzwłocznie przejąć dowodzenie po zakończeniu zmiany lub w razie zniszczenia pracującego stanowiska dowodzenia. Z przeprowadzonych badań wśród oficerów Bundeswehry studiujących w AON wynika, że koncepcja tyłowych stanowisk dowodzenia jest na etapie wdrażania w wojskach lądowych.

Na głównych stanowiskach dowodzenia reprezentowane są wszystkie podstawowe obszary dowodzenia i obszary specjalistyczne. Pracują one w zespołach specjalistycznych, które z kolei odpowiednio do zadań zgrupowane są w centra.

Na stanowisku dowodzenia brygady znajdują się trzy centra:

- centrum dowodzenia – w składzie centrum występuje zespół wsparcia działań (rodzajów wojsk);
- centrum wsparcia dowodzenia;
- centrum zabezpieczenia działań.[19]

W celu zapewnienia elastyczności dowodzenia oraz umożliwienia dowódcy bezpośredniego wglądu w sytuację na polu walki tworzyć można wysunięte stanowisko dowodzenia.

Do utrzymania kontaktu z przełożonym, sąsiadami i współdziałającymi jednostkami wykorzystuje się organy łącznikowe w postaci oficerów łącznikowych lub grup łącznikowych. Oficerowie lub grupy łącznikowe reprezentują swych dowódców w przyjmującym ich sztabie. Reprezentują oni z reguły wszystkie obszary dowodzenia i koordynują przedsięwzięcia służące współdziałaniu i wzajemnemu wspieraniu się. Odpowiadają za ciągłą wymianę informacji.

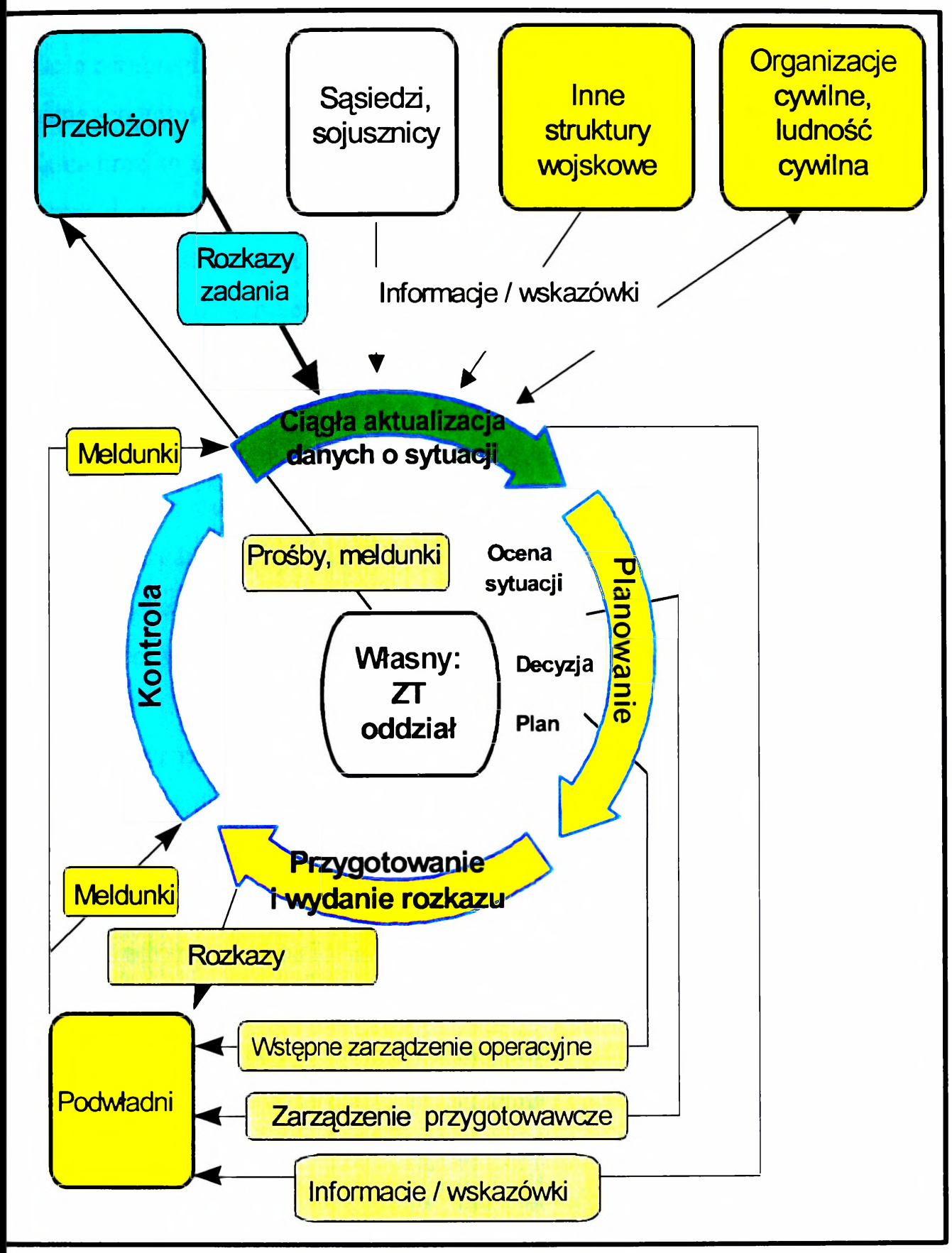
[19] Dane uzyskane na podstawie badań przeprowadzonych wśród oficerów Bundeswehry studiujących w AON w latach 2000 – 2004.

Ustalenia dotyczące procesu dowodzenia zawiera regulamin HDv 100/200 obowiązujący w wojskach lądowych Niemiec. Zawarte w nim dane są dość ogólne, gdyż dotyczą wszystkich szczebli dowodzenia wojsk lądowych. Informacji bardziej szczegółowych dostarczyła analiza stałych procedur operacyjnych (ang. *Standing Operating Procedures SOPs*) oddziałów i związków taktycznych Bundeswehry prowadzona w czasie podróży studyjnej w Wielonarodowym Korpusie Północ-Wschód w Szczecinie i w trakcie udziału w ćwiczeniu dowódczo-sztabowym w 10 Brygadzie Kawalerii Pancernej w Świętoszowie.

Na podstawie udostępnionych materiałów z 14 DZ i 7 DPanc, polskojęzycznej literatury przedmiotu i przeprowadzonych badań wśród oficerów Bundeswehry można stwierdzić, iż proces dowodzenia rozpoczyna się z chwilą otrzymania nowego zadania lub w wyniku wystąpienia istotnych zmian w sytuacji.

Proces ten obejmuje cztery, przedstawione na rysunku 5.2.1., powtarzające się cyklicznie fazy, to znaczy:

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



Rys. 5.2.1. Przebieg procesu dowodzenia w niemieckich Wojskach Lądowych

Źródło: opracowano na podstawie J. Kręcikij, Aspekty narodowe w procesie dowodzenia wojsk lądowych ranych państw sojuszu północnoatlantyckiego, AON, Warszawa 2001, s. 72, za 14th Inf Div, FSOP,Part B

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

Proces dowodzenia traktowany jest jako proces nastawiony na dowodzenie przez zadania. Z jednej strony jest to proces ciągły, z drugiej natomiast otrzymanie nowego zadania oraz jego osiągnięcie stanowi zamknięty i powtarzalny ciąg przedsięwzięć, który występuje na każdym szczeblu i w każdym obszarze dowodzenia. Przedstawione fazy dowodzenia są przedsięwzięciem bardzo złożonym i składają się z mniejszych fragmentów pracy myślowej oraz następujących w konsekwencji czynności obejmujących szereg procesów informacyjnych, w tym oceny i analizy oraz przedsięwzięcia o charakterze organizacyjnym: koordynowanie pracy sztabu, doprowadzanie zadań do wykonawców, kontrolę podjętych działań oraz inne działania. Oczywiście zakres i znaczenie poszczególnych przedsięwzięć różni się w zależności od wielu czynników.[20]

W analizowanych dokumentach podkreśla się także, że o tym, czy dowódca osiągnie w walce zakładane cele, decyduje posiadanie przez niego lub brak swobody działania. Natomiast za jeden z zasadniczych determinantów sukcesu w walce określa się dokładne planowanie.

Siły dowodzenia to pododdziały wykorzystujące swoje przygotowanie i posiadany sprzęt oraz środki na rzecz zachowania sprawności i zdolności kierowania wojskami obrony terytorialnej. Wiąże się to z realizowaniem przez nie takich zadań, jak przekazywanie i przetwarzanie informacji, dostarczanie do odbiorców danych uzyskanych z rozpoznania, elektroniczne zabezpieczenie procesu kierowania walką, nadzór dróg i regulowanie ruchu wojsk oraz podejmowanie przedsięwzięć z zakresu psychologicznego oddziaływania na wojska i ludność cywilną. W skład sił dowodzenia wchodzą pododdziały łączności, żandarmerii polowej, wojsk topograficznych, oddziaływania psychologicznego, rozpoznania. Na szczeblu brygady wykorzystuje się kompanie wsparcia dowodzenia.

---

[20] J. Kręcikij, *Aspekty narodowe w procesie dowodzenia wojsk lądowych wybranych państw sojuszu północnoatlantyckiego*, AON, Warszawa 2001, s. 72-73.

Środki dowodzenia to systemy, urządzenia i procedury techniczne służące pozyskiwaniu, przekazywaniu, przetwarzaniu, gromadzeniu i obrazowaniu informacji. Umożliwiają one syntetyczne zobrazowanie sytuacji i informatyczne wsparcie procesów podejmowania decyzji. Zapewniają przepływ informacji w sztabie oraz między podporządkowanymi i współdziałającymi oddziałami i pododdziałami.

Ułatwiają więc i przyspieszają proces dowodzenia, dzieląc się na:

- środki zdobywania informacji (systemy rozpoznawcze rodzajów wojsk);
- środki przekazywania informacji (przewodowe, radioliniowe, radiowe, satelitarne itd.);
- systemy komunikacyjne (AUTOKO, BIGSTAF itp.);
- środki przetwarzania informacji (systemy symulacyjne, systemy informacyjne, informatyczne systemy dowodzenia np.: HEROS);
- środki walki elektronicznej;
- opracowania topograficzne (mapy topograficzne i przeglądowe, mapy specjalne, dokumenty i plany topograficzne);
- inne środki (systemy, urządzenia i środki pomocnicze wykorzystywane w procesie wsparcia dowodzenia, np. pojazdy itp.).[21]

5.3. System dowodzenia brygady obrony terytorialnej w Rzeczypospolitej Polskiej

W wyniku przeprowadzonej analizy *„Programu rozwoju Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2003 – 2008"*, *„Planu rozwoju systemu wsparcia w zakresie obrony terytorialnej w latach 2003 – 2008"* oraz *„Koncepcji przebudowy wojsk Obrony Terytorialnej"* i przyjętymi założeniami BOT jest związkiem taktycznym WOT wchodzących w skład Wojsk Wsparcia Krajowego. Szerokie spektrum zadań, jakie może wykonywać zostało przedstawione w rozdziale trzecim.

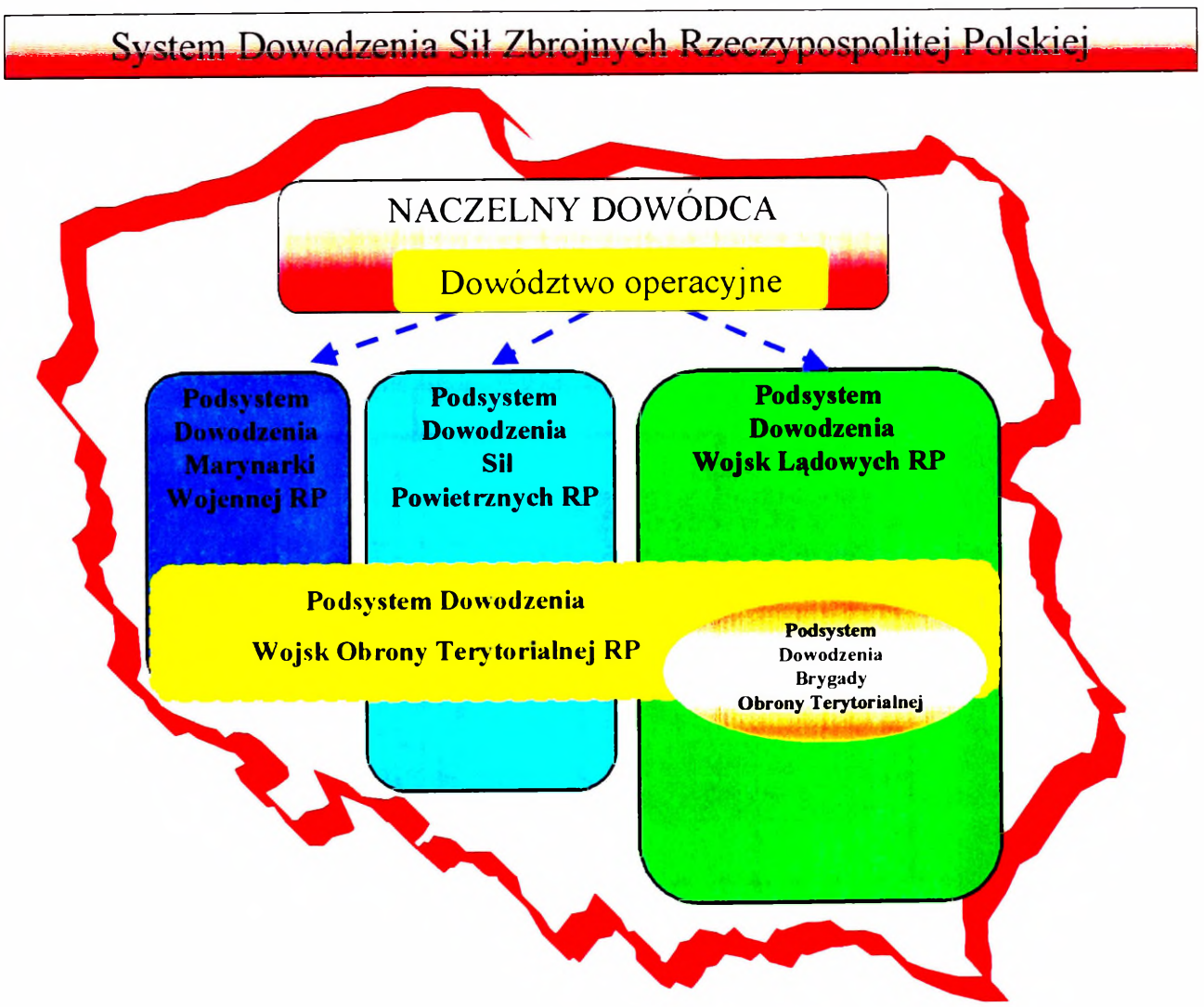
Dogłębna analiza wybranej literatury przedmiotu[22] wskazuje, że wiele napisano o historii, zadaniach, strukturze i uzbrojeniu BOT. Znacznie mniej jednak o systemie dowodzenia, który umożliwia zaplanowanie i realizację wszelkiego rodzaju działań.

---

[21] W. Kulma, M. Strzoda, *Dowodzenie w wybranych państwach NATO*, AON, Warszawa 1998, s. 20.
[22] Patrz *Bibliografia*.

Oznacza to, że w operacjach prowadzonych na obszarze kraju niezwykle ważnym problemem będzie współdziałanie i koordynacja działań lądowych wojsk operacyjnych i BOT realizowanych we wspólnych obszarach odpowiedzialności, na ich styku lub w wyznaczonych rejonach (obiektach).

Z powyższych ustaleń wynika, że podsystem dowodzenia BOT należy uznać jako integralny element podsystemu dowodzenia WOT wchodzącego w skład podsystemu dowodzenia Wojsk Lądowych ten z kolei w skład systemu dowodzenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej – rysunek 5.3.1.



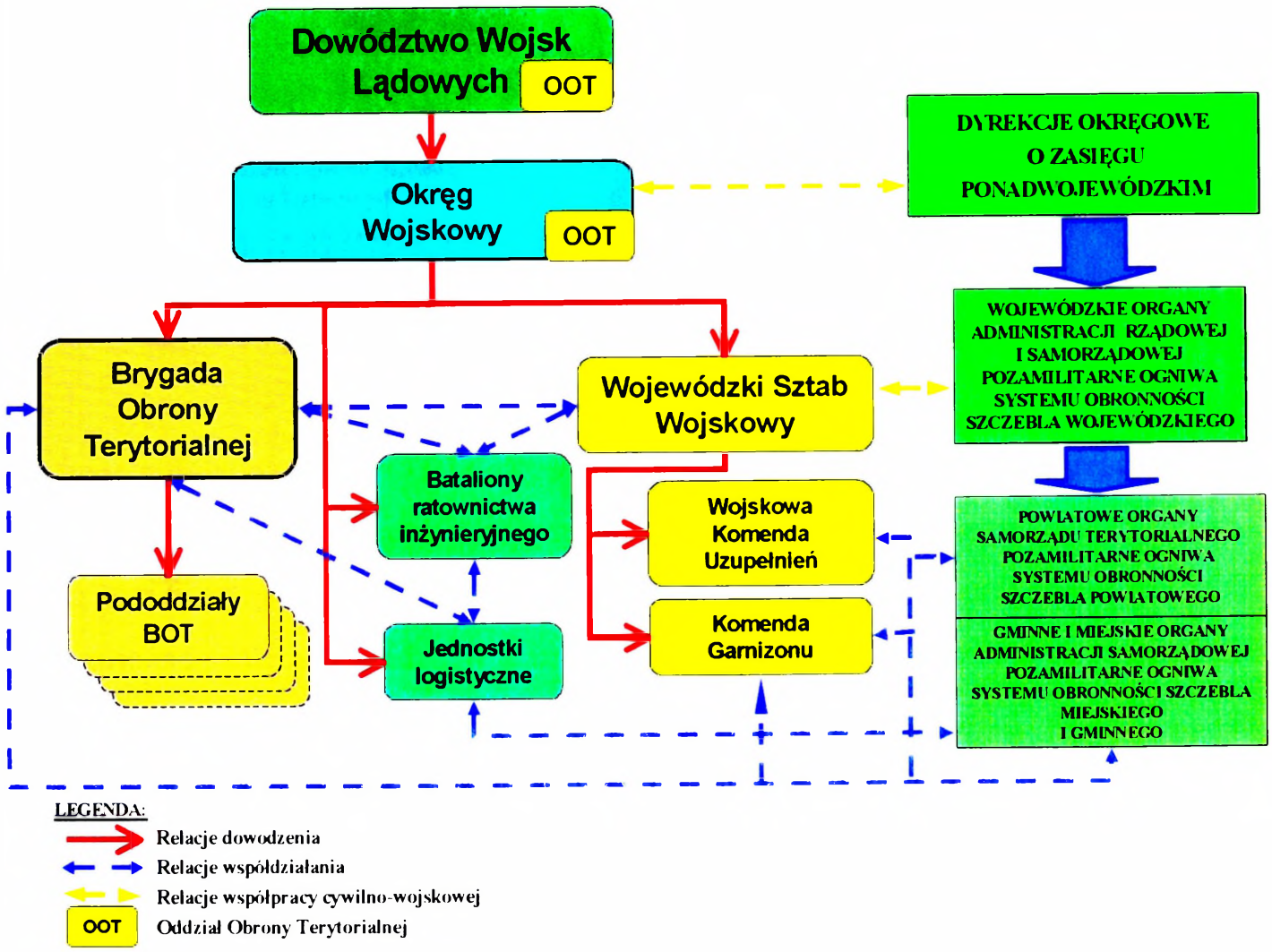
Rys. 5.3.1. Miejsce podsystemu dowodzenia BOT w systemie dowodzenia SZ RP.
Źródło: opracowanie własne

Tenże podsystem dowodzenia BOT, a jako wyodrębniona całość system dowodzenia zapewnia zarówno autonomiczne, jak i skoordynowane z siłami operacyjnymi użycie BOT w operacji realizowanej w układzie narodowym oraz sojuszniczym. Należy również założyć, że BOT lub jego wybrane elementy mogą być użyte wspólnie

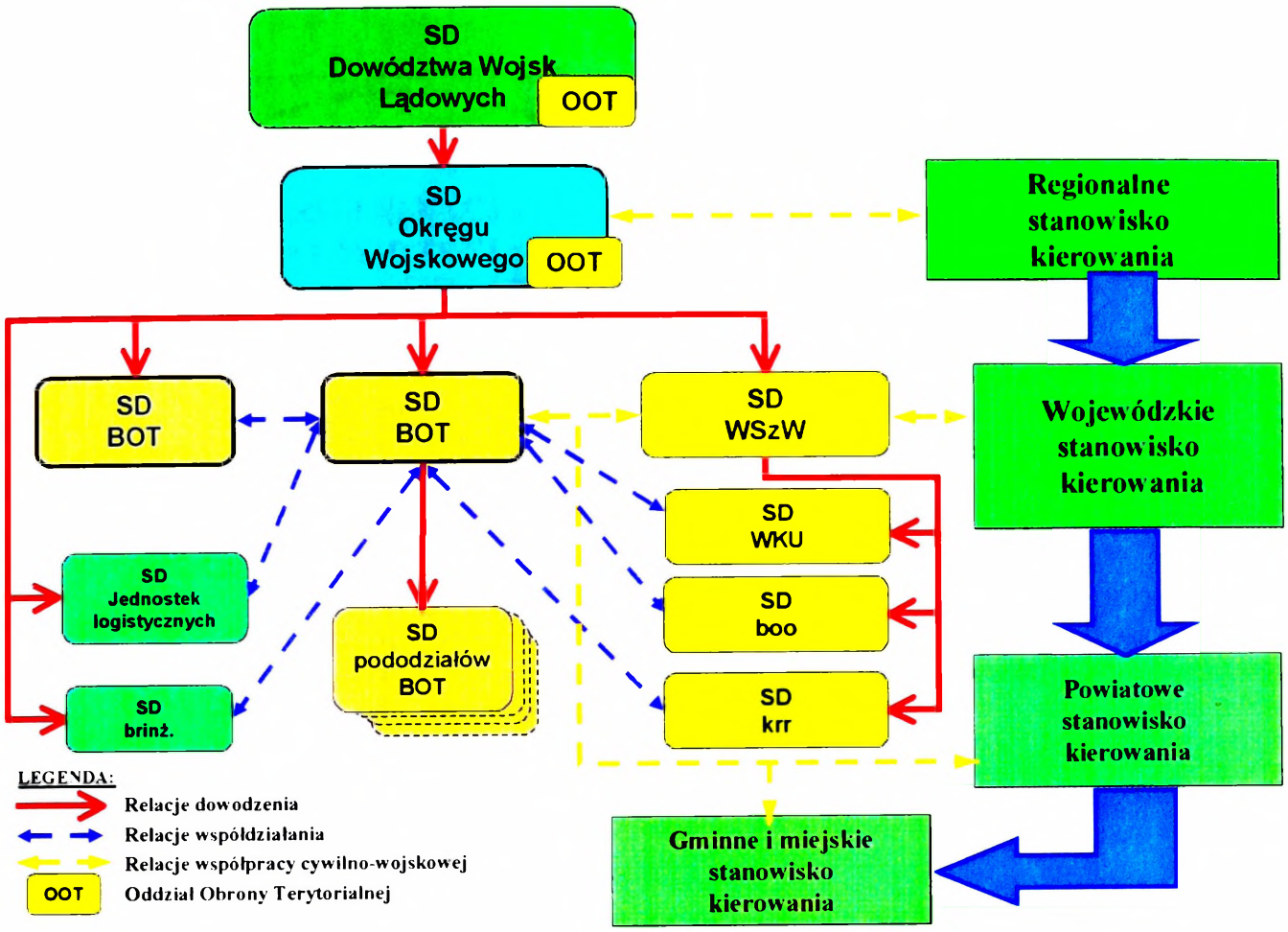
z siłami pozamilitarnymi w operacjach kryzysowych (klęski żywiołowe, katastrofy) zgodnie z decyzją cywilnych władz terytorialnych (wojewodowie, starostowie) i dowódców terytorialnych (dowódca okręgu). Wynika z tego, iż system dowodzenia BOT powinien zapewniać powiązania z systemem władzy cywilnej na poziomie terytorialnym.

Analiza aktualnie funkcjonującego systemu dowodzenia Wojsk Lądowych RP pozwala wyróżnić w nim dwie odrębne struktury organizacyjno-funkcjonalne:

- system dowodzenia w okresie pokoju – rysunek 5.3.2.;
- wojenny system dowodzenia (WSyD)– rysunek 5.3.3



Rys. 5.3.2.System dowodzenia wojsk obrony terytorialnej w okresie pokoju
Źródło: opracowanie własne

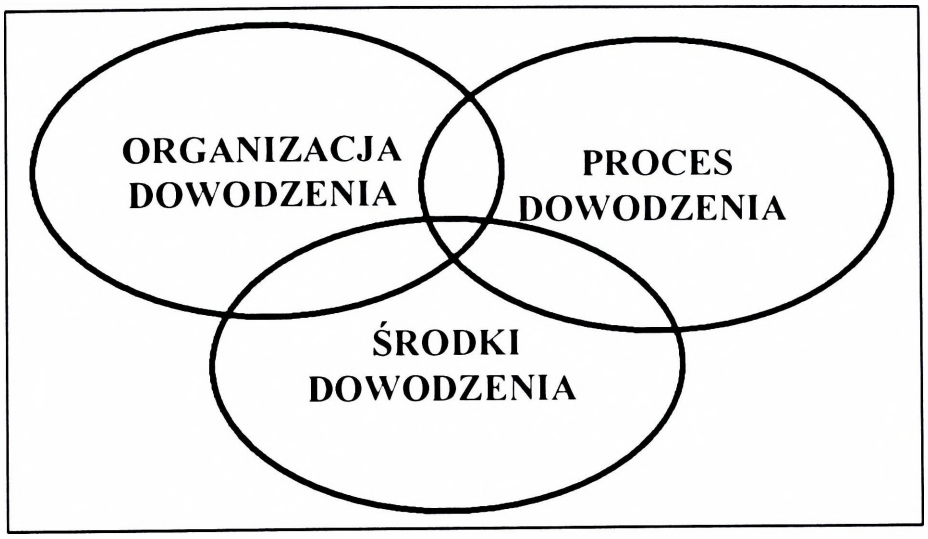


Rys. 5.3.3.System dowodzenia wojsk obrony terytorialnej w okresie wojny
Źródło: opracowanie własne

System dowodzenia WOT w okresie pokoju ma stałą strukturę organizacyjną dowództw, którą stanowią etatowe organy dowodzenia. Z kolei wojenny system dowodzenia rozwijany jest w okresie zagrożenia i wojny. Aby sprawnie dowodzić BOT organizuje się system dowodzenia stanowiący integralną część systemu operacji (walki). Tworzą go funkcjonalne i wewnętrznie skoordynowane elementy organizacyjne, ludzkie i materiałowe wzajemnie ze sobą powiązane i uzależnione od siebie.[23]

Tak pojmowany system dowodzenia BOT (rys. 5.3.4.) powinien zapewniać w toku wykonywania zadań przez BOT: żywotność obiektów i środków dowodzenia, zdolność współdziałania z innymi rodzajami wojsk czy też z komponentami sił zbrojnych państw sojuszniczych oraz zdolność reagowania i dostosowania do potrzeb dowodzenia w zależności od środowiska i rodzaju prowadzonych działań taktycznych.[24]

[23] *Regulamin działań wojsk lądowych*, DWLąd, Warszawa 1999, s. 49.
[24] Zob. Klawitter, *Wybrane aspekty systemu dowodzenia brygady zmechanizowanej (pancernej) w działaniach taktycznych*, AON, Warszawa 2001, s. 11-12.



Rys. 5.3.4. Komponenty systemu dowodzenia BOT
Źródło: J. Michniak i inni, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000

5.3.1. Organizacja dowodzenia

Dotychczasowe dociekania uprawniają do twierdzeń, że **organizacja dowodzenia** to komponent systemu dowodzenia obejmujący ogólne zasady działania (doktrynę), sposób zorganizowania dowództw, relacje pomiędzy dowództwami, uprawnienia i odpowiedzialność dowództw oraz podział i strukturę funkcjonalną dowództw na stanowiskach dowodzenia.[25]

Organizowanie to funkcja dowodzenia polegająca na celowym doborze i łączeniu składników rzeczowo-czasowo-przestrzennych w zorganizowaną całość oraz podtrzymaniu ich funkcjonowania w czasie realizacji celu działania. Istotą organizowania działań jest tworzenie struktury, która ma być przedmiotem dowodzenia przez doprowadzenie wyników planowania do wykonawców w formie rozkazu, zarządzeń, komunikatów.[26]

5.3.1.1. Struktura i zadania dowództwa brygady obrony terytorialnej

Dotychczasowe badania dowiodły, że zasadniczym uwarunkowaniem powodzenia w przyszłych działaniach będzie właściwa koordynacja i synchronizacja działalności

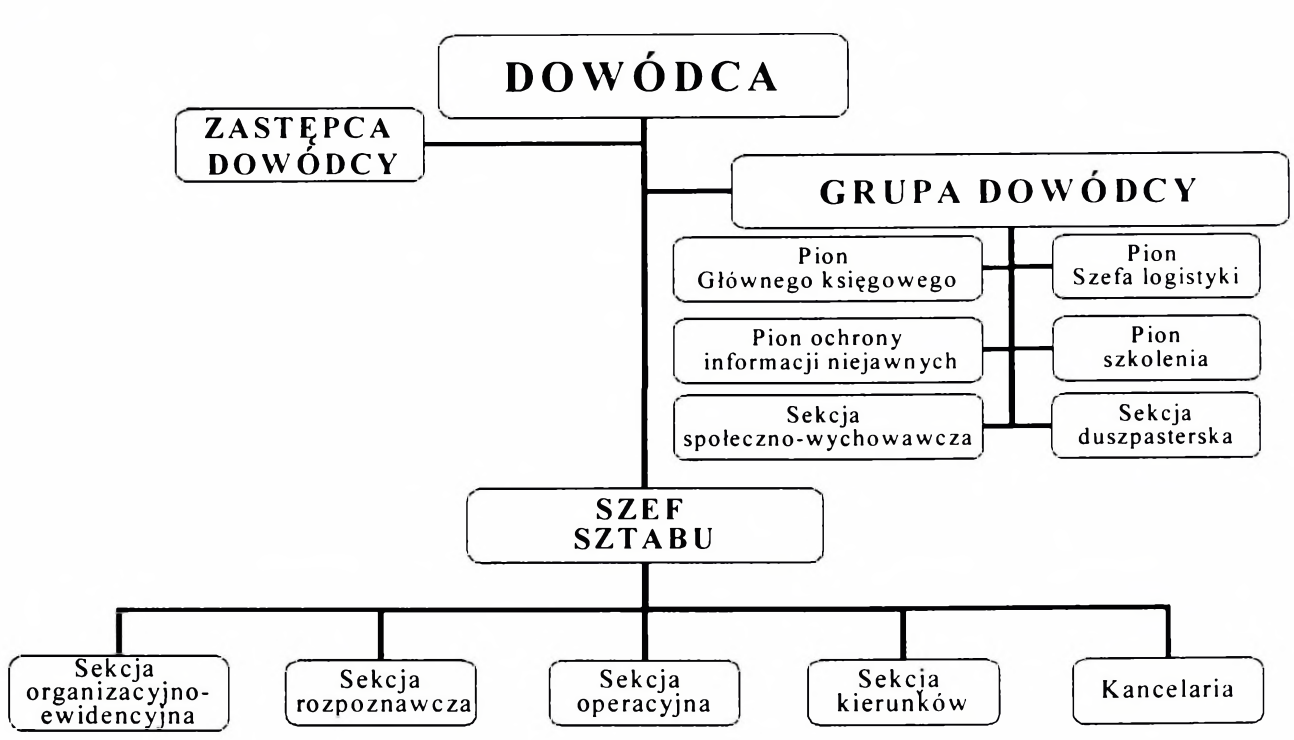
[25] M. Strzoda, N. Prusiński, *System Dowodzenia. Terminologia. Część I.*, AON, Warszawa 2001, s. 62.
[26] Tamże, s. 62.

dowództw. Warunek ten może być spełniony tylko w przypadku, kiedy struktura poszczególnych szczebli dowodzenia będzie dostosowana do funkcji i zadań, jaką mają one spełniać w walce.

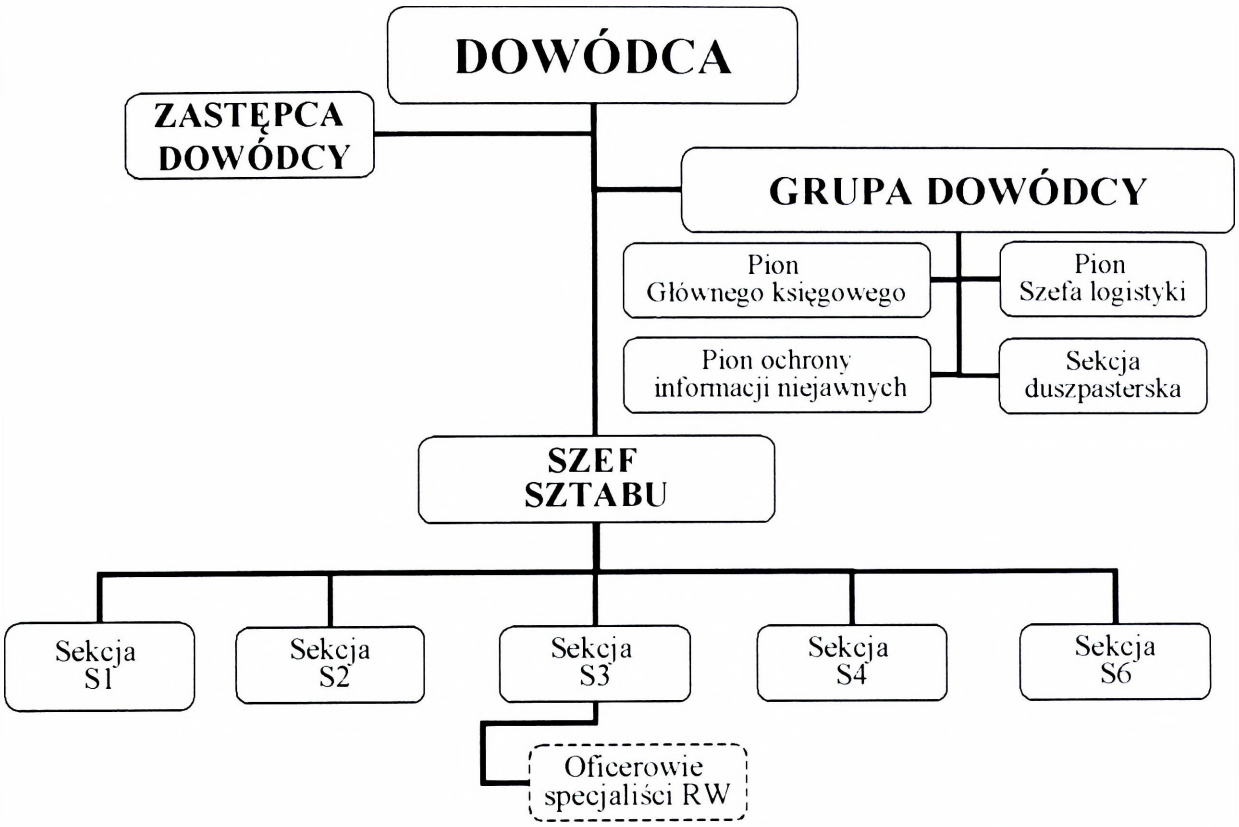
Struktura organizacyjna dowództwa BOT traktowana jest jako podział dowództwa na komórki organizacyjne wraz z określeniem ich zadań, uprawnień i odpowiedzialności oraz uwzględnieniem powiązań informacyjnych między tymi komórkami. Ponadto w zakres problematyki wchodzi również transformacja dowództwa na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

Prowadzone badania w wybranych BOT dowiodły, iż mimo wprowadzanych standardów w dziedzinie organizacji dowództw istnieją różnice w badanych brygadach. W okresie od 1999 – 2004 roku w wyniku przekształceń i reorganizacji zaobserwowano trzy typy dowództw funkcjonujących w badanych BOT.

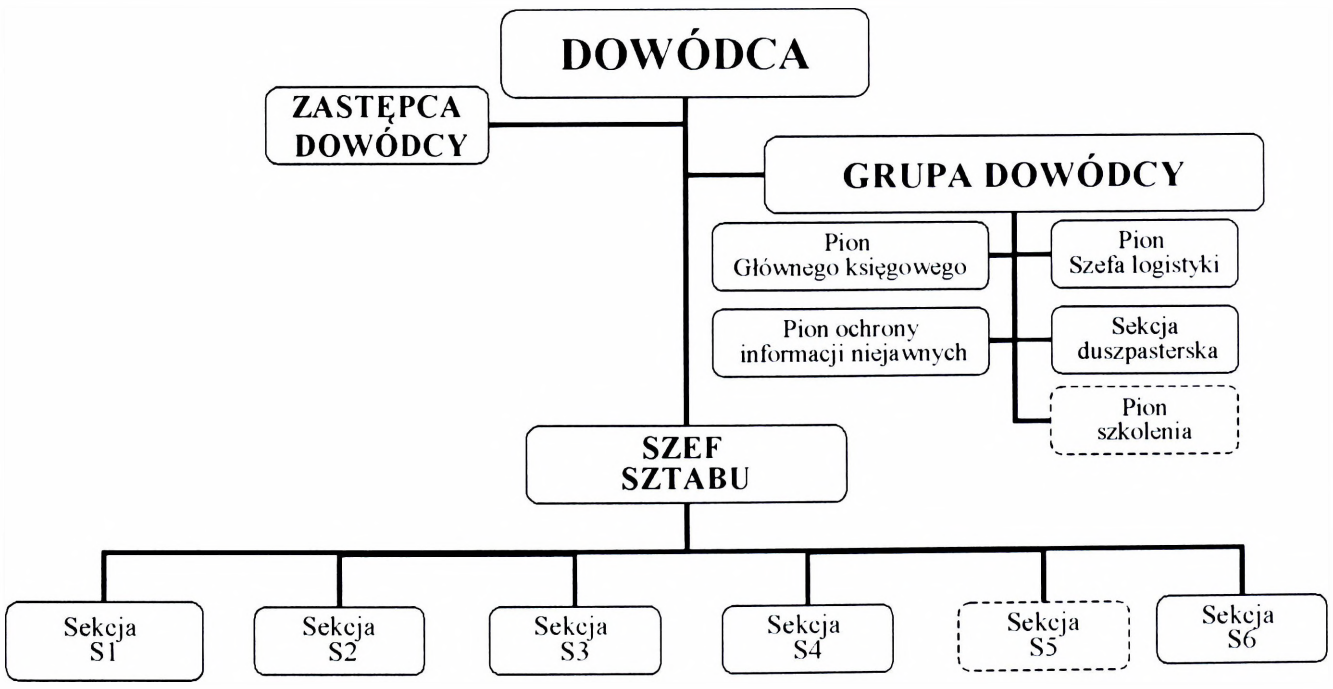
Struktury poszczególnych dowództw przedstawiają rysunki: 5.3.1.1., 5.3.1.2., 5.3.1.3.



Rys. 5.3.1.1. Struktura organizacyjna dowództwa BOT (wariant 1)
Źródło: opracowanie własne



Rys. 5.3.1.2. Struktura organizacyjna dowództwa BOT (wariant 2)
Źródło: opracowanie własne



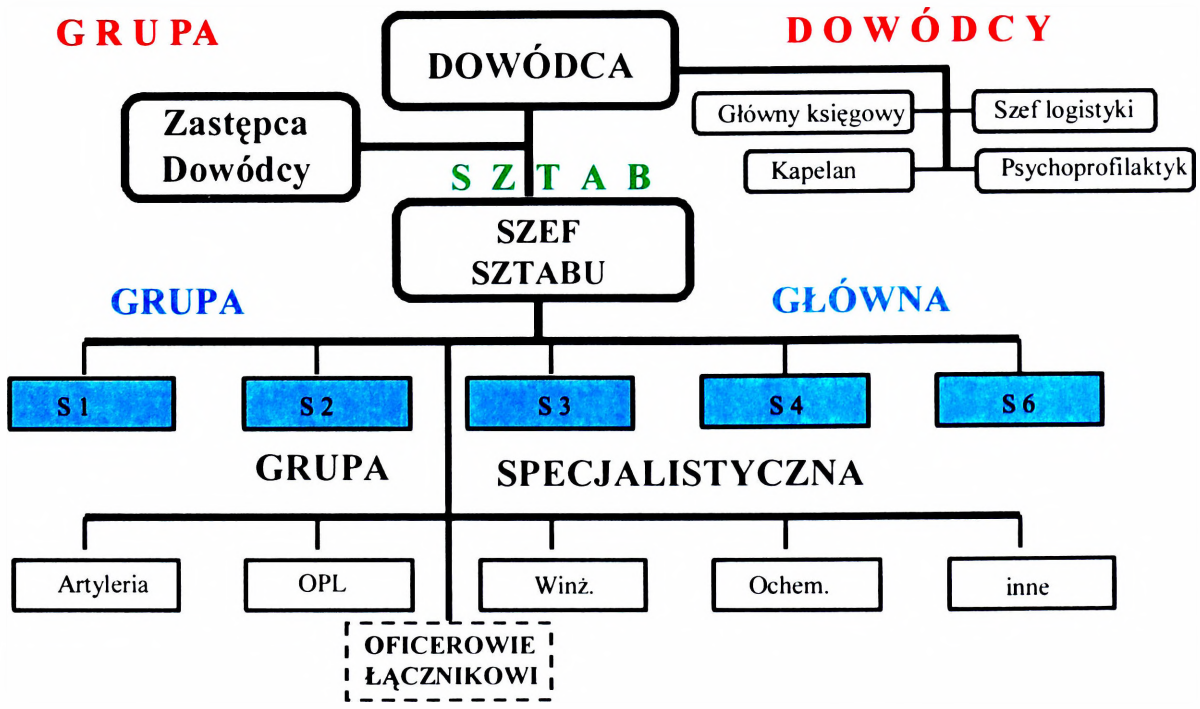
Rys. 5.3.1.3. Struktura organizacyjna dowództwa BOT (wariant 3)
Źródło: opracowanie własne

Prowadzone badania dowiodły, że również w tym obszarze dowodzenia dokonują się ciągłe zmiany i modyfikacje struktur organizacyjno funkcjonalnych dowództw.

W przedstawionych wariantach widać, iż najwięcej zmian poczyniono \w strukturze sztabu. Szef sztabu nie jest już zastępcą dowódcy, gdyż pojawiło się oddzielne stanowisko zastępcy dowódcy. Zmiany wewnętrzne sztabu dotyczą nazewnictwa poszczególnych komórek organizacyjnych, jak również ich liczby. Linią przerywaną zaznaczone są komórki, które są całkowicie obsadzone lub nie występują w strukturze pokojowej.

Znamiennym jest fakt, iż po niedługim okresie zaniku pionu szkolenia od lipca 2004 roku jest on sukcesywnie wprowadzany do wojsk.

Na podstawie analizy struktur wybranych dowództw BOT można stwierdzić, że różnią się one nieznacznie swą strukturą, aczkolwiek spełniają tę samą funkcję. W celu jednoznacznego rozumienia rozpatrywanych pojęć na potrzeby dysertacji przyjmuję strukturę dowództwa za wydawnictwem prof. J. Michniaka i zespołu „Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych", w której (ogólna) struktura dowództwa jest zbieżna z zaprezentowanymi wcześniej strukturami dowództw z prowadzonych badań empirycznych – rysunek 5.3.1.4.



Rys. 5.3.1.4. Struktura organizacyjna dowództwa BOT (wariant 4)
Źródło: opracowanie własne na podst. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000, s. 26

W skład wybranego na potrzeby dysertacji dowództwa BOT wchodzą następujące osoby funkcyjne:

Dowódca brygady jest odpowiedzialny za stan gotowości i zdolności bojowej, stan wyszkolenia dowództwa i pododdziałów brygady oraz celowe ich wykorzystanie i terminowe wykonanie przez nie zadań. Do podstawowych obowiązków dowódcy ponadto należy:

- znajomość zamiaru przełożonego;
- przewidywanie rozwoju sytuacji;
- podejmowanie decyzji;
- określanie zadań dla podwładnych;
- podział sił i środków do wykonania zadania;
- dowodzenie podległymi siłami;
- utrzymanie zdolności bojowej wojsk;
- motywowanie podwładnych;
- przywództwo.[27]

Zastępca dowódcy brygady kieruje całokształtem przedsięwzięć organizacyjno-planistycznych realizowanych w dowództwie brygady, a w tym: wydawaniem wytycznych i poleceń, organizowaniem i przeprowadzaniem odpraw, udzielaniem instruktaży i przeprowadzaniem kontroli w komórkach organizacyjnych brygady.

Szef sztabu jest koordynatorem pracy dowództwa, formułuje i określa sposoby postępowania oraz odpowiada za:

- wykonywanie zadań przez podległe komórki;
- przestrzeganie określonych procedur kierowania przez podległe komórki w zakresie ich poprawności i merytorycznej zawartości;
- sprawowanie nadzoru nad całokształtem spraw związanych z uzupełnieniem składu osobowego sztabu i pododdziałów brygady;
- nadzorowanie i integrację pracy dowództwa brygady w zakresie:
    - działalności poszczególnych osób funkcyjnych,

[27] Zadania dowódcy według dokumentu *ATP 3.2.*

- wzajemnej relacji pomiędzy komórkami dowództwa a podległymi pododdziałami.

W strukturze organizacyjnej sztabu brygady obrony terytorialnej występują następujące sekcje:

- **personalno-wychowawcza (S1), realizująca zadania w zakresie:**
  - zarządzania zasobami ludzkimi,
  - uzupełniania stanów osobowych,
  - dbałości o poziom dyscypliny i morale,
  - przestrzegania prawa, porządku i przepisów bezpieczeństwa oraz zapobiegania wypadkom,
  - wykorzystania personelu cywilnego,
  - organizacji pomocy dla jeńców wojennych, internowanych itp.
- **rozpoznawcza (S2) odpowiedzialna za:**
  - przygotowanie i koordynację przedsięwzięć rozpoznania,
  - ocenę informacji,
  - koordynację działań związanych z rozpoznaniem, zapewnieniem bezpieczeństwa i przeciwdziałaniem rozpoznaniu,
  - planowanie i koordynację szkolenia dowództw i wojsk w obszarach zainteresowania w ścisłym współdziałaniu z komórką operacyjną.
- **operacyjna (S3), która odpowiada za:**
  - zapewnienie sprawnego i terminowego przebiegu procesu przygotowania i prowadzenia operacji (walki),
  - planowanie, organizowanie, realizację i kontrolę procesu szkolenia wojsk i sztabów,
  - analizę i planowanie zmian stanowiska dowodzenia we współpracy z sekcją wsparcia dowodzenia i łączności.
- **zabezpieczenia logistycznego (S4) jest odpowiedzialna za:**
  - planowanie i koordynację wszelkich przedsięwzięć dotyczących zabezpieczenia logistycznego, to znaczy:
    - zaopatrzenia materiałowego,

- transportu,
- remontu,
- pomocy medycznej.

- **wsparcia dowodzenia i łączności (S6) odpowiada za:**
  - planowanie i nadzór nad: siecią łączności dowodzenia i działalnością komórki łączności wewnętrznej stanowiska dowodzenia,
  - zapewnienie bezpieczeństwa informacji,
  - reprodukcję i dystrybucję dokumentów wewnątrz stanowiska dowodzenia,
  - zarządzanie informacją wchodzącą i wychodzącą ze stanowiska dowodzenia,
  - planowanie i nadzór nad systemami automatyzacji,
  - planowanie i nadzór nad przedsięwzięciami obrony radioelektronicznej systemu dowodzenia i łączności,
  - planowanie zmian stanowiska dowodzenia.

W skład dowództwa brygady wchodzi grupa oficerów rodzajów wojsk podległa szefowi sekcji operacyjnej sztabu i odpowiedzialna za problematykę wykorzystania:

- artylerii (przeciwpancernej);
- obrony przeciwlotniczej;
- wojsk inżynieryjnych;
- obrony przeciwchemicznej.

Osoby funkcyjne sekcji rodzajów wojsk dowództwa brygady wspomagają dowódcę i pozostałe sekcje w zawodowych, technicznych i innych funkcjonalnych obszarach działalności.

Do zadań tej grupy należy między innymi:

- pomoc dla dowództwa w przygotowaniu planów, rozkazów i meldunków;
- planowanie i nadzór szkolenia ich własnych komórek oraz realizacji nadzoru z ramienia dowództwa w ich obszarach odpowiedzialności;

- konsultacja i koordynowanie działań z innymi oficerami (komórkami) w dziedzinach ich specjalności.

W skład dowództwa brygady w czasie sytuacji kryzysowych lub stanu wojny wchodzą **grupy oficerów łącznikowych** – do nich zalicza się: oficerów łącznikowych, grupy operacyjne rodzajów wojsk, przedstawiciele administracji samorządowej, łącznicy, kurierzy itp.

Szczególne zadania w sztabach mogą realizować **oficerowie specjaliści**, którzy nie należą etatowo do sztabu. Są to **dowódcy pododdziałów wsparcia i zabezpieczenia**:

- artylerii przeciwpancernej;
- obrony przeciwlotniczej;
- saperów;
- dowodzenia;
- logistyki.

Odpowiadają oni za problematykę swego obszaru specjalistycznego. Podlegają dowódcy BOT, a współpracują z odpowiednimi komórkami dowództwa. Przyjęta struktura organizacyjna dowództwa brygady umożliwia transformację na stanowisko dowodzenia.

5.3.1.2. Stanowiska dowodzenia

Analiza literatury[28] oraz prowadzone badania w trakcie ćwiczeń[29] dowiodły, że ważnym elementem w systemie dowodzenia BOT jest stanowisko dowodzenia, które stanowi główny ośrodek kierowania działaniami taktycznymi. Jak przedstawiono

---

[28] Por. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, (praca zbiorowa pod redakcją J. Michniaka), AON, Warszawa 1999., J. Michniak, *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2003., J. Michniak, *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 2003., J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne sojuszu północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, AON, Warszawa 2001. J. Kręcikij, *Aspekty narodowe w procesie dowodzenia wojsk lądowych wybranych państw sojuszu północnoatlantyckiego*, AON, Warszawa 2001., J. Kręcikij, *Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia*, AON, Warszawa 2002., Z. Klawitter *Wybrane aspekty systemu dowodzenia brygady zmechanizowanej (pancernej) w działaniach taktycznych*, AON, Warszawa 2001., M. Strzoda, *Zmiany organizacyjno funkcjonalne stanowiska dowodzenia BZ w aspekcie wymagań przyszłego pola walki*, AON, Warszawa 2000.

[29] „*Październik-2001*" „*Październik-2002*" „*Październik-2003*", „*Jasny Brylant-2003*".

w podrozdziale 5.3., rysunek 5.3.3. stanowiska dowodzenia, powiązane ze sobą funkcjonalnie i informacyjnie w określonym układzie poziomym i pionowym, są ważnymi elementami całego systemu dowodzenia obrony terytorialnej.

W BOT organizuje się stanowisko dowodzenia i punkt dowódczo-obserwacyjny.[30]

Stanowisko Dowodzenia (SD) – przeznaczone jest do planowania działań taktycznych oraz bezpośredniego dowodzenia brygadą i stanowi zasadnicze miejsce pracy jego dowództwa. Praca na nim prowadzona jest przez całą obsadę operacyjną. W celu zapewnienia ciągłości pracy opracowuje się plan dyżurów (zmian bojowych).

Tak zorganizowane stanowisko dowodzenia zapewnia:

- łączność dowodzenia ze wszystkimi elementami ugrupowania taktycznego BOT oraz z punktem dowódczo-obserwacyjnym, łączność z przełożonym i sąsiadami;
- ciągłe przygotowywanie informacji potrzebnych dowódcy do oceny sytuacji i podejmowania decyzji;
- przygotowywanie planów i rozkazów;
- koordynację prowadzenia rozpoznania i analizę informacji rozpoznawczych ze wszelkich dostępnych źródeł;
- organizację i koordynację wsparcia ogniowego;
- koordynację potrzeb zabezpieczenia logistycznego;
- przygotowywanie i przesyłanie meldunków do przełożonego;
- dowodzenie brygadą i sterowanie środkami rażenia w toku walki;
- nadzór nad realizacją zadań;
- planowanie kolejnych (przyszłych) działań taktycznych.

Punkt Dowódczo-Obserwacyjny (PDO) organizuje się w celu zapewnienia dowódcy bezpośredniego dowodzenia podległymi pododdziałami. Obsadę operacyjną PDO stanowią wydzielone siły i środki ze stanowiska dowodzenia.

---

[30] W ramach Wojennego Systemu Dowodzenia przewiduje się organizowanie na szczeblu brygady: stanowiska dowodzenia; tyłowego stanowiska dowodzenia oraz doraźnie punktu dowódczo – obserwacyjnego. Zob. *Instrukcja Wojennego Systemu Dowodzenia (Tymczasowa)*, Szt. Gen. 1523/2001, s. 9.

Jak dowiodła obserwacja ćwiczeń i prowadzone badania, BOT organizują stacjonarno-mobilne stanowisko dowodzenia, natomiast punkt dowódczo-obserwacyjny występuje jako mobilno-stacjonarny (doraźny element wydzielony ze stanowiska dowodzenia).

Stanowisko dowodzenia typu stacjonarno-mobilnego oznacza, że musi być rozmieszczane w obiektach, które pokrywają w pełni potrzeby w zakresie łączności, a mobilne środki łączności stanowią uzupełnienie w zakresie potrzeb łączności i informatyki.

Punkt dowódczo-obserwacyjny typu mobilno-stacjonarnego stanowi wydzielone siły i środki z głównego stanowiska dowodzenia przygotowane do rozmieszczenia w wyznaczonych rejonach, do których obsada operacyjna przemieszcza się za pomocą wozu dowódczo sztabowego i wozu dowodzenia dowódcy.

Wymagania, jakim powinny sprostać stanowiska dowodzenia to:

- zdolność dowodzenia;
- ciągłość pracy stanowiska dowodzenia;
- struktura modułowa;
- mobilność;
- łączność;
- ochrona i obrona.[31]

W organizowanych stanowiskach dowodzenia BOT wyróżniamy zawsze:

- organa dowodzenia;
- węzeł łączności oraz siły i środki poczty polowej;
- grupę zabezpieczenia

Jak wskazuje praktyka dowodzenia oraz prowadzone badania w wybranych brygadach obrony terytorialnej, stanowiska dowodzenia zorganizowane są w sposób przedstawiony na rysunku 5.3.1.2.

[31] J. Michniak, *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 2003, s.29.



Rys. 5.3.1.2. Rozmieszczenia elementów stanowiska dowodzenia BOT (wariant)
Źródło: opracowanie własne

Organa dowodzenia – zorganizowane w zespoły funkcjonalne odpowiadające obszarom problemowym dowodzenia. Są głównym elementem stanowisk przeznaczonym do bezpośredniego dowodzenia BOT i składają się z następujących zespołów:[32]

- **zespół dowodzenia** – spełnia funkcję planistyczną i organizacyjną w zakresie prowadzenia działań. Planuje i koordynuje użycie pododdziałów wsparcia brygady OT na rzecz sił głównych. Koordynuje działania powstałych komponentów stanowiska dowodzenia, określa potrzeby na informacje lub dane potrzebne do podjęcia decyzji przez dowódcę;
- **zespół wsparcia działań** – tworzony na bazie grupy specjalistów (oficerów rodzajów wojsk) przeznaczony jest do planowania, organizowania i kierowania użyciem pododdziałów specjalistycznych w walce. Niekiedy w jego skład mogą wchodzić oficerowie wojsk operacyjnych dysponujący wysiłkiem wsparcia na rzecz BOT;

[32] W ramach wojennego systemu dowodzenia przewiduje się organizowanie na szczeblu brygady zespołów, a w ich ramach sekcji. Zob. *Instrukcja wojennego systemu dowodzenia (tymczasowa)*, Szt. Gen. 2001, s.12.

- **zespół wsparcia dowodzenia** – spełnia funkcję wsparcia cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia w różnych relacjach i obszarach. Organizuje, zabezpiecza i nadzoruje przepływ oraz bezpieczeństwo informacji pomiędzy poszczególnymi komponentami wewnątrz stanowiska dowodzenia i na zewnątrz stanowiska dowodzenia;
- **zespół zabezpieczenia działań** – realizuje funkcje organizatora zabezpieczenia logistycznego działań oraz uzupełnienia stanów osobowych walczących pododdziałów.

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

- zadania, jakie ma realizować dany zespół;
- stopień przygotowania personelu operacyjnego i pomocniczego oraz wyposażenia w techniczne środki dowodzenia;
- wymogi określane przez zasady organizacji rozmieszczenia, funkcjonowania i przemieszczania stanowisk dowodzenia;
- potrzebę zapewnienia pracy przez całą dobę;
- bieżące wytyczne i ustalenia dowódcy (szefa sztabu).

Szczegółową strukturę organizacyjno funkcjonalną stanowisk dowodzenia określają dowódcy BOT po uwzględnieniu wytycznych otrzymanych od dowódców okręgów wojskowych, specyfiką działań, zaistniałą lub proponowaną sytuacją operacyjno-taktyczną oraz potrzebą współdziałania z sąsiadami, układem pozamilitarnym oraz funkcjonowania w systemie sojuszniczym.

Szczegółową strukturę organizacyjno-funkcjonalną części operacyjnej stanowiska dowodzenia BOT przedstawiono na rysunku 5.3.1.3.

- **węzeł łączności oraz siły i środki poczty polowej** – zapewniają przepływ informacji poprzez techniczne i pocztowe środki łączności oraz informatyki wewnątrz stanowiska dowodzenia i pomiędzy stanowiskami dowodzenia,

zgodnie z zasadami organizacji łączności dowodzenia, współdziałania i powiadamiania (ostrzegania i alarmowania);

- **grupa zabezpieczenia** – przeznaczona jest do przygotowania miejsc pracy, należytego ich wyposażenia, zaspakajania potrzeb życiowych obsady operacyjnej oraz do ochrony i obrony stanowiska dowodzenia. Jej zasadniczym ogniwem są wydzielone siły i środki z batalionu dowodzenia (bdow) BOT. Organizują wszechstronne zabezpieczenie bojowe i logistyczne stanowisk dowodzenia.



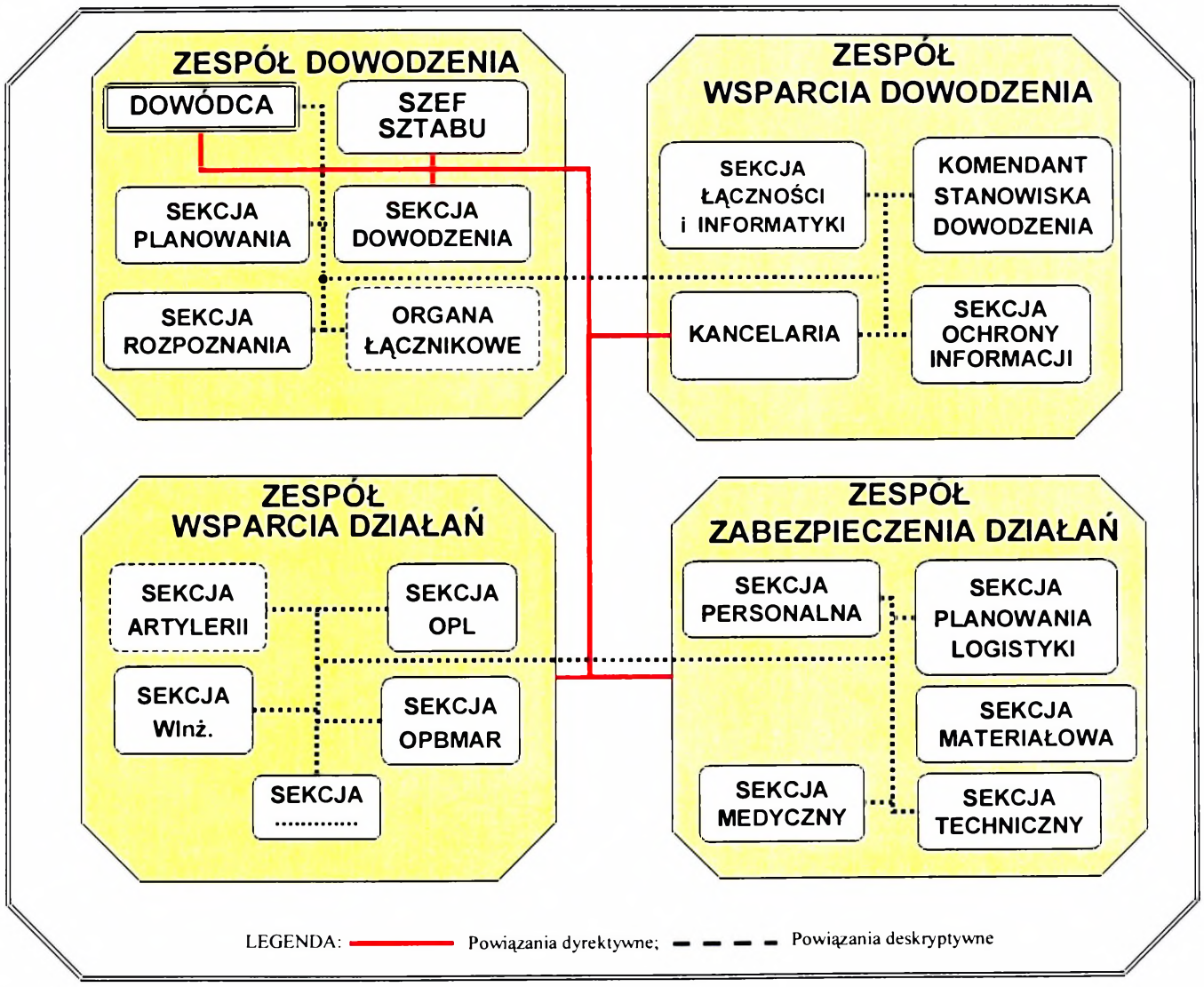
Rys. 5.3.1.3. Struktura organizacyjno-funkcjonalna części operacyjnej stanowiska dowodzenia BOT

Źródło: opracowanie własne

Istotną rolę w funkcjonowaniu stanowiska dowodzenia brygady odgrywają powiązania informacyjne wewnątrz i na zewnątrz stanowiska.

Dowódca brygady zwykle realizuje swoje funkcje bezpośrednio w sekcji planowania w trakcie planowania działań taktycznych oraz sekcji dowodzenia w trakcie ich

prowadzenia. W przypadku, gdy dowódca sprawuje swoje funkcje na PDO, organizowane powiązania informacyjne powinny zapewnić mu maksymalny dostęp do informacji zbliżony do tego, jakim dysponuje w przypadku pracy w zespole dowodzenia stanowiska dowodzenia (rys. 5.3.1.4.).

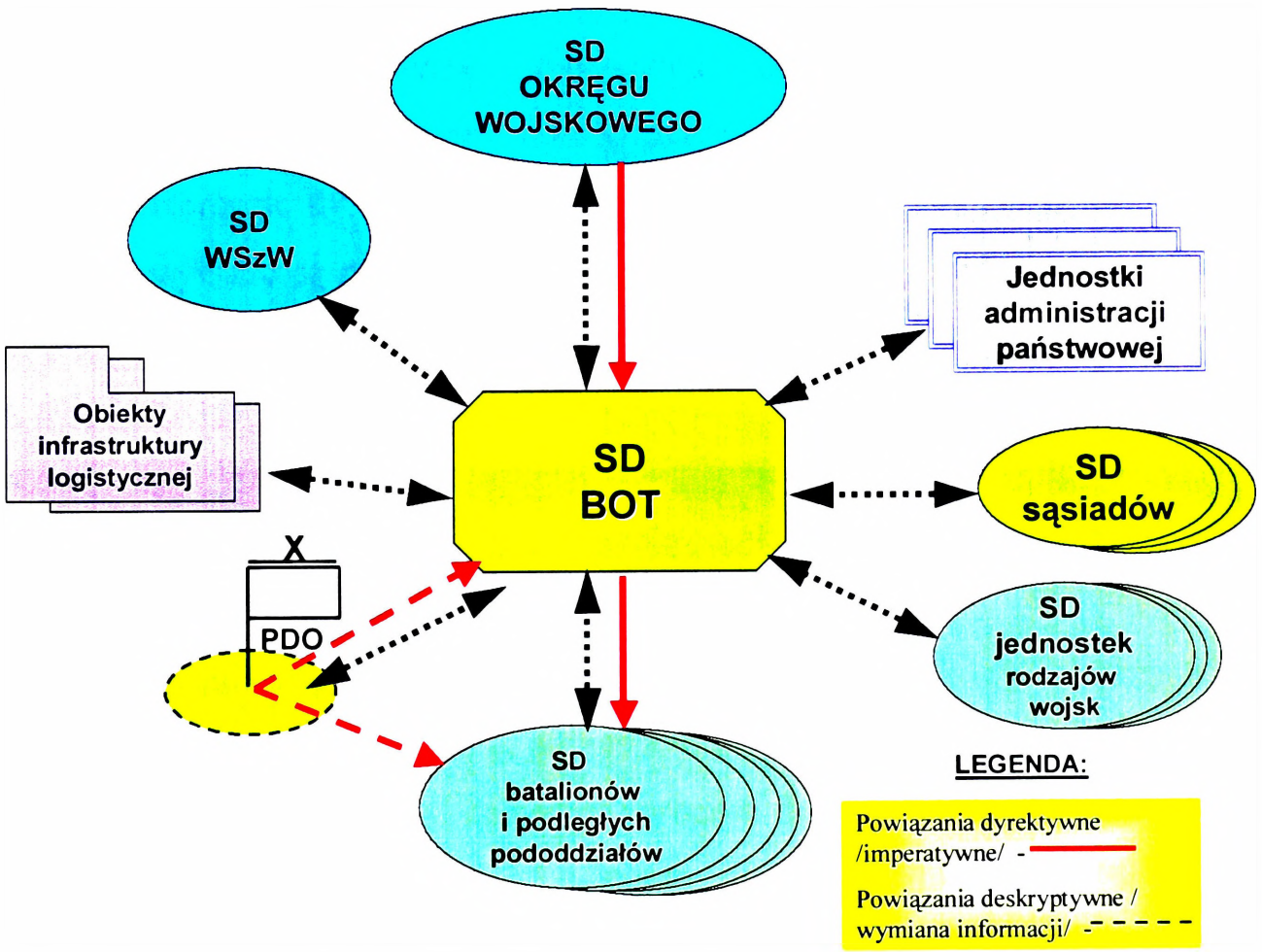


Rys. 5.3.1.4. Istota powiązań wewnątrz stanowiska dowodzenia BOT
Źródło: opracowanie własne na podstawie *Koncepcja automatyzacji procesu dowodzenia na szczeblu brygady (BZ, BKPanc) i dywizji (DZ, DKPanc)* , PIT, Warszawa 2000, s. 79

Powiązania informacyjne dowódcy i sekcji dowodzenia zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia BOT wychodzące na zewnątrz stanowiska dowodzenia obejmują więzi informacyjne zarówno ze szczeblem nadrzędnym stanowiskiem dowodzenia okręgu wojskowego, jak i stanowiskami dowodzenia podwładnych (elementami ugrupowania bojowego BOT) oraz stanowiskami dowodzenia sąsiadów i innych elementów współdziałających. W przypadku sprawowania dowodzenia przez dowódcę BOT

z punktu dowódczo-obserwacyjnego musi on mieć możliwość także dowodzenia bezpośredniego z PDO, jak i poprzez sekcję dowodzenia stanowiska dowodzenia BOT. Nie należy zapominać o relacjach współdziałania ze stanowiskami kierowania jednostek administracji państwowej i samorządowej, które odgrywają wiodącą rolę w działaniach prowadzonych w czasie kryzysów.

Istotę zewnętrznych powiązań informacyjnych ilustruje rysunek 5.3.1.5.



Rys. 5.3.1.5. Istota powiązań informacyjnych zewnętrznych stanowisk dowodzenia BOT
Źródło: opracowanie własne na podstawie *Koncepcja automatyzacji procesu dowodzenia na szczeblu brygady (BZ, BKPanc) i dywizji (DZ, DKPanc)* , PIT, Warszawa 2000, s. 79

Analizując aktualnie funkcjonujący system powiązań funkcjonalnych stanowiska dowodzenia BOT, można wyróżnić powiązania dyrektywne i deskryptywne. Więzi dyrektywne służą do przekazywania rozkazów i zarządzeń od przełożonego do podwładnych oraz relacje wewnątrz stanowiska dowodzenia, za ich organizację i utrzymanie odpowiada zawsze przełożony. Więzi deskryptywne (wymiany informacji) utrzymywane są w celu przekazywania meldunków i ocen sytuacji między podwład-

nym a przełożonym oraz pomiędzy elementami współdziałającymi ze sobą. Wszystkie podmioty wydzielają środki do organizacji i utrzymania powstałych relacji zgodnie z zasadami organizowania systemu łączności w SZ RP.

5.3.2. Proces dowodzenia

W wyniku przeprowadzonej analizy dokumentów normatywnych i wybranej literatury przedmiotu[33] ustalono, iż proces dowodzenia obejmuje całość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, realizowanych przez komórki organizacyjno funkcjonalne i osoby funkcyjne na stanowisku dowodzenia BOT. W wyniku realizacji tych przedsięwzięć podjęta zostaje decyzja i opracowany plan działania. Na jego podstawie sporządza się informacje dyrektywne w postaci zadań (rozkazów, zarządzeń), które następnie przekazywane są podwładnym. Na proces decyzyjny oddziałują silnie informacje (dyrektywne) w postaci stawianych zadań oraz meldunki o działaniu przeciwnika, położeniu i możliwościach wojsk własnych czy też otoczeniu (teren, warunki atmosferyczne itp.). Wszystkie te informacje obligują dowódcę brygady do stworzenia i realizacji takiego planu, który istniejącą sytuację przekształciłby w sytuację nakazaną w otrzymanym od przełożonego zadaniu.

Proces dowodzenia traktowany jest jako cykl decyzyjny jednakowy na wszystkich szczeblach dowodzenia, składający się, jak wspomniano, z cyklicznie powtarzających się faz, etapów i czynności.[34] Cykl decyzyjny procesu dowodzenia przebiega w czterech podstawowych fazach (rysunek 5.3.2.1.) Są to:

- ustalenie położenia;
- planowanie;
- stawianie zadań,
- kontrola.

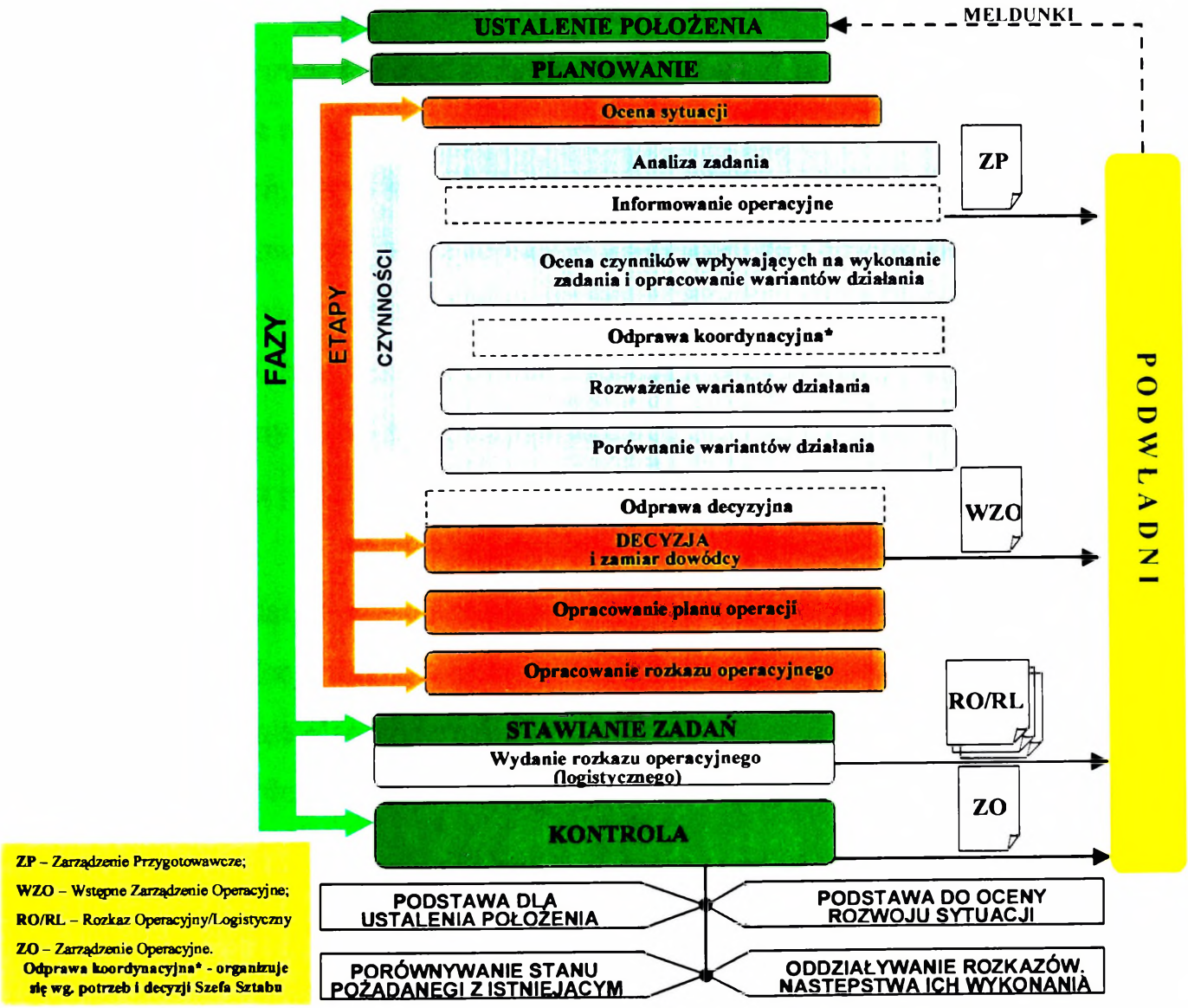
Ustalenie położenia jest pierwszą z czterech faz cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Miejsce to wynika ze szczególnego zintensyfikowania czynności zbierania

---

[33] Por. *Regulamin działań wojsk lądowych*, DWL, Warszawa 1999; J. Michniak (red. nauk.), *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych*, AON, Warszawa 2000; J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne sojuszu północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, AON, Warszawa 2000; J. Kręcikij, *Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia*, AON, Warszawa 2004.

[34] Zob. Z. Klawitter, *Wybrane aspekty Systemu dowodzenia Brygady Zmechanizowanej (Pancernej) w działaniach taktycznych*, AON, Warszawa 2001, s. 24.

informacji po otrzymaniu nowego zadania. Jednak niezależnie od umiejscowienia celem tego działania jest stworzenie dowódcy i zespołom obsady operacyjnej jasnego i przejrzystego obrazu sytuacji oraz zidentyfikowanie obszarów, z których informacje trzeba pozyskać lub uzupełnić.



Rys. 5.3.2.1. Przebieg cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia
Źródło: *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000, s. 29

Omawiana faza w swojej istocie charakteryzuje się pozyskiwaniem, gromadzeniem, porządkowaniem, przechowywaniem, wartościowaniem, porównywaniem i przedstawianiem wszelkiego rodzaju informacji dotyczących wojsk własnych, przeciwnika oraz warunków prowadzenia działań. Uzyskane informacje stanowią podstawę czynności planistycznych, a zwłaszcza wszelkiego rodzaju analiz, ocen, opracowania wariantów działania, ich rozważenia i porównania, a także podjęcia decyzji, stawiania zadań oraz dowodzenia działaniami. W BOT ustalenie położenia jest niezbędne dla wyciągnięcia właściwych wniosków, co do przyszłych i bieżących działań wojsk

własnych. Z tego też względu dowództwo BOT jest wręcz zobowiązane do systematycznego uzupełniania i uaktualniania niezbędnych informacji, tak aby posiadany przez nie zbiór danych o sytuacji był jak najbardziej kompletny i stanowił podstawę do planowania i dowodzenia działaniami.[35]

Faza druga – planowanie – odgrywa rolę szczególną. W trakcie tej fazy dokładnym analizom i ocenom podlega zadanie otrzymane od przełożonego oraz wszelkie czynniki wpływające na jego wykonanie. W tej wreszcie fazie powstają warianty działania wojsk własnych, 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. W tym czasie powstaje również plan operacji, a także zasadniczy dokument dyrektywny – rozkaz operacyjny.

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

- ocena sytuacji;
- podjęcie decyzji i określenie zamiaru działania;
- opracowanie planu operacji;
- opracowanie rozkazu operacyjnego.

Trzecią fazą cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia jest stawianie zadań. Celem tej fazy jest doprowadzenie do wykonawców zadań wynikających z decyzji podjętej przez dowódcę. Rozpoczyna się ona po zakończeniu opracowywania rozkazu operacyjnego z załącznikami i uzupełnieniami.[36] W celu umożliwienia szybszego rozpoczęcia cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia u podwładnych stawianie zadań może mieć miejsce tuż po zakończeniu odprawy decyzyjnej, w której w takiej sytuacji biorą udział podlegli dowódcy pododdziałów.

Ostatnią, czwartą fazę cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia jest kontrola, która jednocześnie zapewnia ciągłość tego procesu, gdyż jej rezultaty stanowią podstawę do

---

[35] Tamże, s. 24.
[36] Według, *Zasady przygotowania i opracowania zasadniczych dokumentów rozkazodawczych* Szt. Gen., Warszawa 2002.

uaktualniania posiadanych danych o sytuacji – ustalania położenia i realizacji kolejnych faz cyklu.

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

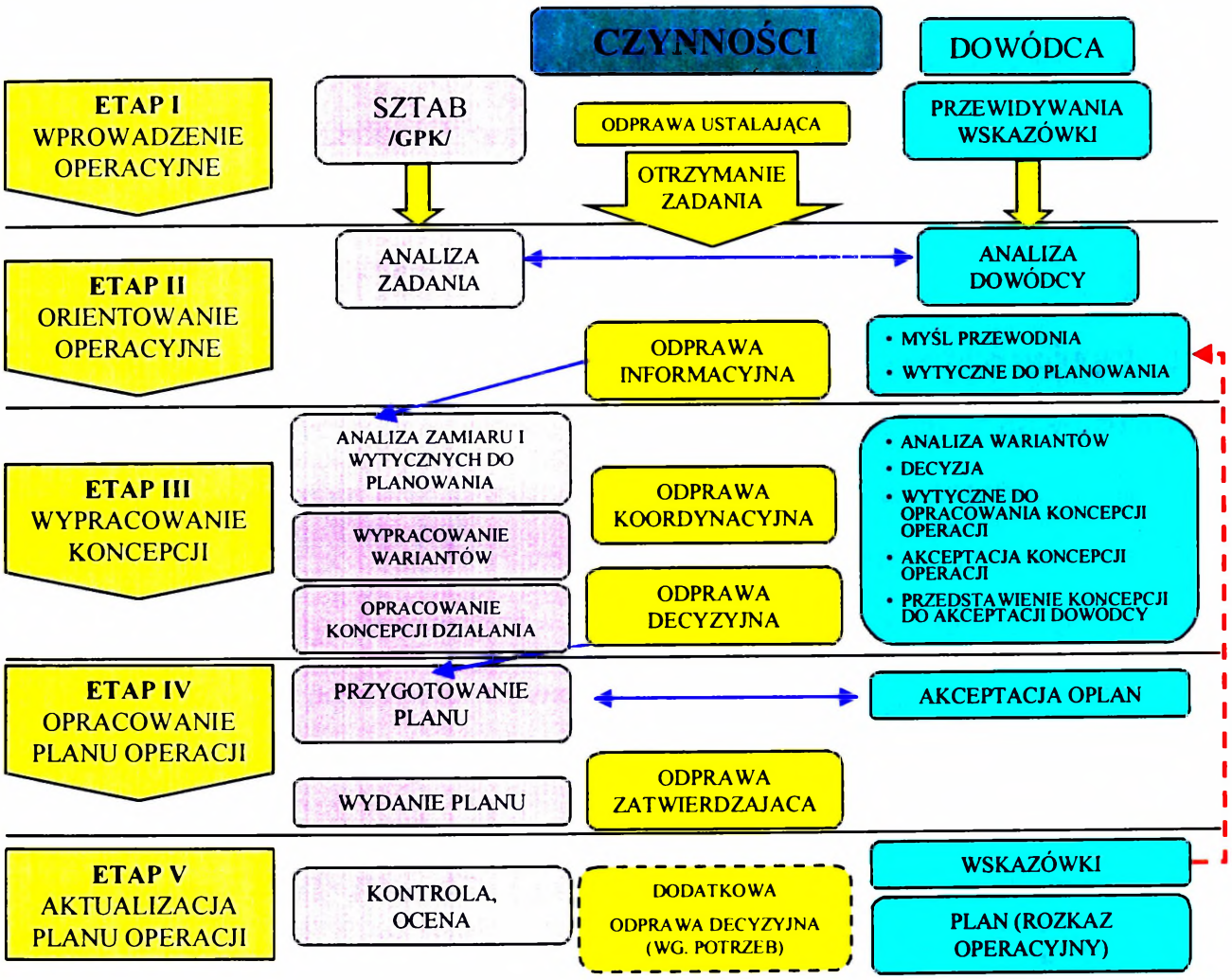
W trakcie prowadzonych badań w wybranych BOT stwierdzono, że w latach 2001 – 2004 w praktyce dowodzenia stosowano proces dowodzenia zaczerpnięty z Metodyki Procesu Planowania Operacyjnego. Wspomniana publikacja została wydana przez Zarząd Operacji Lądowych Sztabu Generalnego i została **zalecona** do stosowania na szczeblu operacyjnym i **taktycznym** w Wojskach Lądowych RP. Skutkiem tych działań była modyfikacja opisanego wcześniej procesu podejmowania decyzji w BOT. Z prowadzonych badań wynika, że potrzeba taka umotywowana była w sposób następujący. Powszechnym faktem jest, że na każdym BOT ciążą określone zadania operacyjne, ujęte w tzw. „*Planie operacyjnego użycia*". Są one opracowywane w czasie pokoju. Sztaby na każdym szczeblu dowodzenia monitorują aktualną sytuację i oceniają aktualność planów na ewentualność sytuacji kryzysowych. W przypadku sytuacji kryzysowej komórka operacyjna S3 we współdziałaniu z innymi sekcjami sztabu tworzy Grupę Planowania Kryzysowego (GPK). Grupa ta po dokonaniu oceny sytuacji niejako określa przydatność planu operacyjnego do nowej sytuacji. W razie dużej rozbieżności GPK (po zorganizowaniu się) przystępuje do opracowania nowego, kolejnego planu operacyjnego. W przypadku przeciągającej się sytuacji kryzysowej lub przerodzenia się jej w wyraźny konflikt w ramach rozwijanego wojennego systemu dowodzenia rozpoczyna działalność stanowisko dowodzenia BOT. Zorganizowany w ramach stanowiska dowodzenia zespół dowodzenia nadal monitoruje sytuację i planuje działania, dokonując korekty w planie operacyjnym lub, z chwilą otrzymania rozkazu od przełożonego, przystępuje do planowania według „procesu planowania działań taktycznych".

Pięcioetapowy przebieg procesu planowania operacyjnego i główne czynności realizowane przez GPK sztabu i dowódcę BOT przedstawia rysunek 5.3.2.2.[37]

W procesie tym występuje pięć etapów:

[37] Materiał pozyskany podczas prowadzonych badań w trakcie ćwiczenia dowódczo-sztabowego w BOT.

- wprowadzenie operacyjne;
- orientowanie operacyjne;
- wypracowanie koncepcji,
- opracowanie planu operacji;
- aktualizacja planu operacji.[38]



Rys. 5.3.2.2.Zastosowanie procesu planowania operacyjnego na szczeblu BOT
Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z zaprezentowanego rysunku do zadań dowódcy należy: poznawanie zamiaru przełożonego, przewidywanie rozwoju sytuacji, podejmowanie decyzji i określanie zadań dla podwładnych, podział sił i środków przeznaczonych do wykonania

[38] Por. *Doktryna narodowa operacje połączone OP/01*, Szt. Gen. WP, Warszawa 2002, s. 5-3, *Zasady planowania operacyjnego w SZ. RP. DD/3.5.* Szt. Gen. WP, Warszawa 2003, s. 14.

zadania, utrzymania zdolności bojowej podległych wojsk, motywowanie podwładnych.

Natomiast zadaniem Grupy Planowania Kryzysowego zorganizowanej na bazie sztabu BOT, jak wynika prowadzonych badań, jest: gromadzenie informacji, ocena informacji i przewidywanie, informowanie dowódcy, przedstawianie dowódcy propozycji wariantów działania, wydawanie zarządzeń w imieniu dowódcy, koordynacja działań i prowadzenie kontroli.

Na poszczególnych osobach funkcyjnych spoczywa odpowiedni zakres obowiązków, opracowany w procedurach pracy grupy reagowania kryzysowego.

5.3.3. Środki dowodzenia

Jak wynika z obserwacji i analizy literatury dotyczącej szeroko pojętych środków dowodzenia, dla zapewnienia właściwego przepływu informacji w dowództwach każdego szczebla dowodzenia oraz między podporządkowanymi i współdziałającymi jednostkami stosuje się odpowiednie systemy techniczne. Istotnym jest, aby funkcjonujące systemy umożliwiały skuteczne dowodzenie własnymi pododdziałami oraz współpracę z sąsiadami. Na podstawie prowadzonych badań można wnioskować, że w brygadach OT występują analogowe środki łączności. Z etatowych środków łączności brygady OT organizowany jest węzeł łączności.

Węzeł łączności SD /WŁ SD/ jest w sieci węzłem głównym, przeznaczonym do zapewnienia łączności dowódcy i jego zastępcy, szefowi sztabu i oficerom sztabu z przełożonym, podwładnymi, współdziałającymi i wspierającymi oddziałami i pododdziałami oraz pomiędzy stanowiskami dowodzenia. Strukturę organizacyjną węzła łączności SD BOT tworzą następujące elementy:

- grupa środków radiowych;
- grupa stacji węzłowych;
- grupa stacji radioliniowych;
- wojskowa stacja pocztowa;
- grupa zabezpieczenia logistycznego;
- punkt kierowania węzłem łączności.

Grupa środków radiowych przeznaczona jest do zapewnienia dalekosiężnej łączności radiowej oficerom sztabu BOT pracującym na stanowisku dowodzenia łączności telefonicznej (jawnej i utajnionej) z oficerami sztabu przełożonego oraz podwładnymi.

W jej skład wchodzą: radiostacja KF R-140, radiostacje zestawione na samochodzie małej mocy UKF do 0,1 kW, radiostacje małej mocy R-107 i radiotelefony przenośne różnego typu.

Grupa stacji węzłowych składa się z:

- stacji telefonicznej;
- stacji telegraficznej;
- stacji zasilania.

Stacja telefoniczna RWŁ-1przeznaczona jest do zapewnienia jawnej i utajnionej telefonicznej łączności dalekosiężnej oraz jawnej łączności wewnętrznej na stanowisku dowodzenia BOT.

Stacja telegraficzna przeznaczona jest do zapewnienia komutowanej łączności telegraficznej utajnionej i nie utajnionej pomiędzy stanowiskami dowodzenia BOT a stanowiskami dowodzenia okręgu wojskowego, sąsiednich oddziałów i WSzW oraz stanowiskami kierowania administracji rządowej i samorządowej.

W jej skład wchodzą: centrala telegraficzna Ctg-23 z ATgS, urządzenia TgUU-1.

Stacja zasilania przeznaczona jest do zasilania urządzeń i środków łączności na węźle łączności. W jej skład wchodzą dwa zespoły zasilające i kablowa sieć energetyczna.

Grupa stacji radioliniowych przeznaczona jest do zapewnienia dalekosiężnej łączności radioliniowej ze stanowiska dowodzenia BOT do stanowisk dowodzenia okręgu wojskowego oraz sąsiednich oddziałów i WSzW. W skład wchodzą dwie stacje radioliniowe szczebla taktycznego na samochodzie, a także urządzenie radioliniowe z WDSz dowódcy i zastępcy dowódcy BOT.

Wojskowa stacja pocztowa przeznaczona jest do przyjmowania, dokonywania rozdziału i dostarczania tajnych i jawnych przesyłek pocztowych podległym oraz współdziałającym oddziałom i pododdziałom, a także wszelkiego rodzaju przekazów pieniężnych, korespondencji osobistej i prasy. W skład stacji pocztowej wchodzi eks-

pedycja pocztowa (tajna i jawna). Dwie drużyny kursów pocztowych, punkt wymiany poczty polowej.

Grupa zabezpieczenia logistycznego organizuje się w celu utrzymania w ciągłej sprawności sprzętu łączności i ładowania akumulatorów, a także zabezpieczenia potrzeb bytowych żołnierzy węzła łączności stanowiska dowodzenia BOT. Grupę organizują służby logistyczne batalionu dowodzenia, która składa się z: punktu remontu sprzętu łączności, stacji ładowania akumulatorów oraz punktu żywienia i punktu materiałowego zabezpieczenia.

Punkt kierowania węzłem łączności stanowi ogniwo wykonawczo-kontrolne szefa węzła łączności. Realizuje on zadania związane z zapewnieniem ciągłości łączności oraz terminowego obiegu informacji.

Węzeł łączności PDO /WŁ PDO/. Jest rozwijany doraźnie i przeznaczony do zapewnienia łączności tej grupie dowództwa brygady, która pracuje na nim doraźnie. Zapewnia on łączność z elementami ugrupowania bojowego wykonującymi zadania bojowe.

Z WŁ PDO będą sprzęgane wozy dowódczo-sztabowe:

- wóz dowódczo-sztabowy dowódcy brygady;
- wóz dowódczo-sztabowy oficera rozpoznania brygady;
- wóz dowódczo-sztabowy dowódcy dywizjonu artylerii przeciwpancernej;

W uzasadnionych przypadkach mogą funkcjonować w ramach PDO:

- wóz dowódczo-sztabowy dowódcy dywizjonu przeciwlotniczego;
- wóz dowódczo-sztabowy dowódcy batalionu saperów.

Linie łączności

Sieć łączności BOT jest siecią o złożonej strukturze gwiaździstej. Jej centrum tworzą 1 – 2 węzły łączności stanowisk dowodzenia (SD i PDO), od których promieniście rozchodzą się odcinki sieci łączności do węzłów łączności stanowisk dowodzenia podległych batalionów i pododdziałów oraz współdziałających. Odcinki sieci (linii) łączności odpowiadają kierunkom informacyjnym dowodzenia oraz stanowią zespoły jedno i wielokanałowych linii teletransmisyjnych i linii pocztowych. Linie teletransmisyjne tworzone są za pomocą technicznych środków łączności, rozmieszczonych i pra-

cujących w ramach wcześniej wymienionych węzłów łączności oraz kabli polowych (PKL-2, PKA-2). Na liczbę i skład odcinków (linii) łączności mają wpływ między innymi:

- liczba stanowisk dowodzenia (w tym WŁ);
- liczba kierunków;
- wielkość i natężenie przepływu informacji;
- ilość i rodzaj posiadanych środków teletransmisyjnych i poczty polowej.

Obecnie na wyposażeniu BOT w techniczne środki łączności możliwe jest zorganizowanie i eksploatowanie teletransmisyjnych linii radiowych, radiotelefonicznych, radioliniowych oraz przewodowych. Natomiast środki poczty polowej umożliwiają zorganizowanie linii pocztowych.

Wadą takiej struktury sieci łączności jest zbyt mała żywotność – w przypadku obezwładnienia (zniszczenia) WŁ SD spowoduje dezorganizację całej sieci łączności BOT. Dążąc do zwiększenia współczynnika żywotności sieci łączności, a tym samym zapewnienia ciągłości dowodzenia pododdziałami w sytuacji zniszczenia (obezwładnienia) WŁ SD należy mieć rezerwowy węzeł łączności, który byłby zdolny do natychmiastowego przejęcia funkcji zniszczonego (obezwładnionego) węzła łączności. Z uwagi na ograniczone wyposażenie w urządzenia nie jest to możliwe i wymaga korzystania ze stacjonarnej sieci łączności państwa. Rozwiązanie to jest możliwe, ale nie zapewnia bezpieczeństwa przesyłanych informacji.

Wnioski:

Na podstawie dotychczas przedstawionej analizy systemów dowodzenia brygad gwardii narodowej i obrony terytorialnej wybranych państw NATO można stwierdzić, że :

1. Stany Zjednoczone, w przeciwieństwie do naszego kraju, doceniają komponent terytorialny, jakim jest Gwardia Narodowa. Przez samoorganizację społeczeństw lokalnych powstała milicja, dzięki której amerykanie wybili się na niepodległość i niepodległości tej nigdy nie utracili.

2. Gwardia Narodowa to także szkoła patriotyzmu oraz organizacja państwowotwórcza szczebli lokalnych.

3. Amerykańska Gwardia Narodowa jest powszechną terytorialną organizacją wojskową Sił Zbrojnych USA dysponująca gęstą siecią jednostek lądowych na całym terytorium państwa.

4. Jest ściśle związana z władzami i administracją stanu, jest autonomiczną częścią społeczności i organizacji stanu przygotowaną do realizacji, oprócz misji federalnej (państwowej), misji stanowej, obejmującej bardzo szeroki zakres wsparcia władz i społeczeństwa w zakresie bezpieczeństwa powszechnego.

5. Pojecie systemu dowodzenia jest różnie definiowane w dokumentach normatywnych, ale zakres pojęciowy jest wspólny.

6. Analiza struktur organizacyjnych dowództwa brygady wykazała, że jest tworzone na bazie typowych grup: dowódcy, koordynacyjną i specjalistyczną, przy czym dwie ostatnie stanowią główną część sztabu.

7. Sztab brygady GN wspomaga dowódcę we wszystkich obszarach jego działalności. W konsekwencji w strukturze sztabu znajdują się komórki przeznaczone do realizacji zadań wynikających z tych obszarów.

8. Obowiązki szefa sztabu na szczeblu brygady GN sprawuje oficer wykonawczy.

9. W brygadzie organizowane są trzy rodzaje stanowisk dowodzenia.

10. Dopuszcza się wykorzystywanie stanowisk dowodzenia podwładnych.

11. Układ stanowiska dowodzenia wynika z ogólnego funkcjonalnego podziału dowództwa.

12. Realizowany proces dowodzenia zawiera szereg etapów i czynności.

13. Duży nacisk kładzie się na myśl przewodnią dowódcy, prowadzenie gry wojennej i treningu przyszłych działań.

W Niemieckich Wojskach Lądowych:

1. Bundeswehra ma duże tradycje w organizowaniu i funkcjonowaniu formacji terytorialnych.

2. Dowództwa rezerwowych brygad zmechanizowanych i zmotoryzowanych OT podporządkowane są dowództwom okręgów.

3. Pojecie systemu dowodzenia jest tożsame z polskim odpowiednikiem.

4. Analiza struktur organizacyjnych dowództwa brygady wykazała, że jest tworzone na bazie typowych grup: dowódcy, główna i specjalistyczną, przy czym dwie ostatnie stanowią główną część sztabu.

5. Na szczeblu brygady organizuje się dwa stanowiska dowodzenia o podobnej strukturze.

6. Na okres planowania podporządkowuje się dowódców, pododziałów specjalistycznych szefom komórek sztabowych.

7. Proces planowania podzielony jest na fazy etapy i czynności.

8. Ocena przeciwnika doprowadzić ma do identyfikacji jednego najbardziej prawdopodobnego lub najgroźniejszego wariantu działania przeciwnika.

9. Opracowanie i wydanie rozkazu nie jest częścią planowania.

W Wojskach Lądowych Rzeczypospolitej Polskiej:

1. W strukturze sztabowej dowództwa BOT utworzone sa cztery grupy: dowódcy, główna i specjalistyczną i doraźnie oficerów łącznikowych przy czym trzy ostatnie stanowią główną część sztabu.

2. Poza strukturą sztabu znajdują się pion logistyki.

3. Analiza zadań poszczególnych osób funkcyjnych sztabu oddziału wskazuje na brak jasno sprecyzowanych dla nich obowiązków i kompetencji w zakresie przygotowania działań.

4. Liczba stanowisk dowodzenia oraz ich wyposażenie na szczeblu brygady nie zapewnia zachowania ciągłości dowodzenia podczas prowadzenia działań.

5. Dotychczasowy podział obsady operacyjnej na komórki funkcjonalne nie zapewnia możliwości pracy na stałe oficerów operacyjnych i rodzajów wojsk w komórce planowania i kierowania działaniami bieżącymi.

6. Nie jest możliwe wydzielenie obsady dla drugiego stanowiska dowodzenia.

7. Planowanie działań odbywa się według jednego z dwóch funkcjonujących obok siebie procesów planowania, a efekt końcowy jest taki sam w obu przypadkach.

8. Unowocześnienia wymagają przestarzałe środki łączności, które nie dorównują wymogom współczesności.

Analizując zagadnienia dowodzenia wojskami na szczeblu taktycznym, podkreślić również należy, że we współczesnych warunkach nastąpił ogromny wzrost liczby informacji, które wymagają przetworzenia w procesie dowodzenia. Wzrost ten spowodowany jest między innymi rozszerzeniem obszarów zainteresowania poszczególnych grup funkcjonalnych na szczeblu BOT. Istotny więc wpływ na zachodzące zmiany będzie miało wprowadzenie do użytku zautomatyzowanych systemów wspomagających dowodzenie.

Rekapitulując, oznacza to, że funkcjonujący obecnie system dowodzenia BOT powinien ulec modyfikacjom w badanych obszarach. Powinien on zostać dostosowany zarówno do przypuszczalnych warunków sytuacji bojowej, jak występowania kryzysów o różnego rodzaju charakterze lub klęsk żywiołowych występujących w okresie pokoju.

Wnioski z analizy literatury źródłowej wskazują, że zakres tej problematyki jest rozległy, procedury stosowane przez państwa należące od wielu lat do Sojuszu są zbliżone, a różnice wynikają jedynie z ustaleń narodowościowych. Rozważania zostały, więc skupione na ogólnym przedstawieniu istoty systemu dowodzenia na szczeblu BOT wojsk lądowych państw sojuszniczych.

6. KONCEPCJA SYSTEMU DOWODZENIA BRYGADY OBRONY TERYTORIALNEJ

Dokonując przeglądu dostępnych materiałów NATO widać, iż państwa członkowskie wykorzystują szereg dokumentów, mających zapewnić ujednolicenie w skali Sojuszu zasad, procedur i innych przedsięwzięć niezbędnych dla skutecznej realizacji zadań w układzie koalicyjnym. Dokumenty te mają także istotny wpływ na modyfikację treści pojęcia: system dowodzenia.

Analiza dokumentów normatywnych Sojuszu Północnoatlantyckiego pozwala na stwierdzenie, że system dowodzenia (ang. *Command, control and information system – C2I* system) wojsk lądowych w ujęciu stosowanym w państwach NATO postrzegany jest jako zintegrowany system obejmujący:

- doktrynę (ang. *Doctrine*);
- procedury (ang. *Procedures*);
- strukturę organizacyjną (ang. *Organizational structure*);
- stany osobowe (ang. *Personel*);
- wyposażenie (ang. *Equipment*);
- środki łączności i połączenia informacyjne (ang. *Facilities and Communications*).

Celem funkcjonowania tego systemu jest wspieranie dowódców wszystkich szczebli w zakresie zapewnienia terminowych i wystarczających informacji do planowania, stawiania zadań i koordynowania działań.[1] Jak wykazuje badana literatura fachowa z obszaru dowodzenia, **definicje sojusznicze stanowią podstawę do funkcjonowania narodowych ustaleń** zawartych we właściwych regulaminach i instrukcjach. Przykładem takiego pojmowania problemu mogą być funkcjonujące amerykańskie regulaminy FM 101-5, i FM 101-15.

Natomiast w niemieckich siłach lądowych system dowodzenia postrzegany jest jednakowo na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Nie oznacza to jednak, że jest

[1] J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne sojuszu północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, AON, Warszawa 2001, s. 17.

tak samo definiowany jak w dokumentach sojuszniczych. Jak wykazano w rozdziale czwartym system dowodzenia składa się z: organizacji dowodzenia, środków dowodzenia i procesu dowodzenia.

Badania problemu wykazują, że teza o ogólności definicji sojuszniczych jest słuszna i uprawnia do stwierdzenia, że państwa członkowskie mają swobodę w interpretowaniu ustaleń sojuszniczych, jednak w określonych granicach. Analizując treści zawarte w poszczególnych definicjach nie można ustrzec się od wniosku, że są one porównywalne. Różnica tkwi tylko w odmiennym pogrupowaniu tych samych problemów. Istotnym faktem jest, że długoletni członkowie sojuszu, tacy jak USA czy Niemcy, pozostają przy własnej interpretacji pojęcia system dowodzenia. Geneza polskiej definicji tkwi w pojmowaniu systemu dowodzenia przez Niemców, gdyż to oni w pierwszym okresie po polskiej deklaracji o przyjęcie w poczet członków Sojuszu wprowadzali polskich oficerów w tajniki doktryny Sojuszniczej. Owocem tych działań są dotychczasowe regulaminy instrukcje i inne dokumenty obowiązujące w Wojskach Lądowych Rzeczypospolitej Polskiej.

W celu jednoznacznego rozumienia rozpatrywanych pojęć w rozprawie przyjęto zestaw obejmujący trzy główne elementy:

- ***organizacja dowodzenia:***
  - ogólne zasady działania (doktryna, sposób działania),
  - sposób zorganizowania dowództw,
  - relacje pomiędzy dowództwami,
  - uprawnienia i odpowiedzialność dowództw,
  - podział i struktura funkcjonalna dowództw na stanowiskach dowodzenia.
- ***proces dowodzenia:***
  - proces informacyjno-decyzyjny realizowany przez dowództwa.
- ***środki dowodzenia:***
  - zasoby techniczne i materiałowe wydzielone do działania w systemie dowodzenia.[2]

[2] J. Michniak,. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000, s. 11.

Państwa członkowskie NATO uzgodniły również, iż naturalne i oczywiste różnice w doktrynach narodowych nie mogą mieć negatywnego wpływu na zdolność do prowadzenia wspólnych działań. Przykładem tego niech będą misje NATO w państwach bałkańskich, Afganistanie czy też operacja koalicyjna z partnerami z NATO w Iraku. Aby taką zdolność zapewnić, niezbędne jest stosowanie licznych porozumień standaryzacyjnych, wielonarodowych stałych procedur operacyjnych oraz innych wspólnych ustaleń i uzgodnień.

Ustalenia w obszarze dowodzenia dotyczą przede wszystkim:

- terminologii specjalistycznej;
- zakresów zadań, uprawnień i odpowiedzialności dowódcy i sztabu;
- ogólnej struktury i zadań dowództw;
- przebiegu procesu dowodzenia;
- dokumentów dowodzenia.

Dotychczasowe wnioski z przeprowadzonej analizy teorii i praktyki w zakresie systemu dowodzenia BOT w SZ RP oraz w wojskach lądowych wybranych państw NATO wskazują na różnice występujące w tym zakresie. W celu zweryfikowania poglądów w zakresie systemu dowodzenia istnieje konieczność wypracowania takiej, koncepcji systemu dowodzenia BOT, który będzie spójny z obowiązującym w jednostkach operacyjnych wojsk lądowych SZ RP jako pełnoprawnego członka NATO.

Wykorzystując wyniki badań z poprzednich części dysertacji, w tym rozdziale rozprawy opracowane zostały główne wnioski dotyczące koncepcji systemu dowodzenia BOT wojsk lądowych SZ RP. Dlatego też rozdział ten ma aspekt teoretyczny, a jego treść jest bezpośrednio związana z dążeniem do osiągnięcia celu rozprawy.

6.1. Kierunki doskonalenia systemu dowodzenia brygady obrony terytorialnej

Wyniki badań, jakie uzyskano w wyniku przeprowadzonej analizy systemu dowodzenia na szczeblu BOT w rozdziale piątym oraz wnioski z rozdziału drugiego, trze-

ciego i czwartego dysertacji, wskazują, że określone w rozdziale pierwszym kierunki usprawnienia systemu dowodzenia w pełni potwierdzają ich zasadność i aktualność w aktualnych uwarunkowaniach.

Do najważniejszych zaliczono:

- modernizację struktur dowództwa i stanowisk dowodzenia BOT;
- unormowania jednego procesu dowodzenia, który usprawni wypracowanie decyzji na szczeblu BOT;
- dostosowanie organizacyjno-techniczne batalionu dowodzenia BOT do istniejących w wojskach lądowych SZ RP

Wnioski z udziału i obserwacji wybranych ćwiczeń prowadzonych w latach 1988 – 2004 wskazują, że dodatkowym czynnikiem kształtującym współczesne dowodzenie jest wprowadzenie pełnej automatyzacji tego procesu.[3] Implikuje to już obecne ilościowe i jakościowe przewartościowania w organizacji i uzbrojeniu wojsk lądowych oraz zmiany w BOT, jakich należy się spodziewać w niedalekiej przyszłości. Automatyzacja procesów dowodzenia nie powinna polegać tylko na wprowadzeniu nowoczesnej techniki do sztabu brygady. Proces automatyzacji powinien również integrować aktualnie funkcjonujące systemy wspomagające dowodzenie i sukcesywnie oraz racjonalnie wkomponować do zachodzących i przewidywanych przeobrażeń w wojskach lądowych i siłach zbrojnych. Powyższe zmiany powinny zmierzać ku zwiększeniu efektywności, elastyczności, operatywności i ciągłości dowodzenia BOT, które są przygotowane do prowadzenia działań w okresie pokoju, kryzysu i wojny.

Potrzebę automatyzacji dowodzenia uzasadnia również znaczny wzrost roli i znaczenia jakości realizacji procesów dowodzenia, w tym zwłaszcza procesów decyzyjnych. Z drugiej jednak strony w procesie decyzyjnym mamy najczęściej do czynienia ze zjawiskiem niepełnej informacji. Ponadto informacje znane określane są najczęściej jako prawdopodobne. Stwarza to możliwość powstania tzw. „luki informacyjnej", która stwarza możliwość podjęcia błędnej decyzji. Zmierzać więc należy do tego,

[3] Prowadzone w latach 1998-2004 w AON ćwiczenia z wykorzystaniem pilotażowych systemów wspomagających dowodzenie oraz techniki komputerowej wpłynęły dodatnio na usprawnienie pracy ćwiczących dowództw. Szczególnie w zakresie obiegu informacji, jakości opracowywanych dokumentów dowodzenia. (wg J.S.).

aby wspomniane luki informacyjne, a tym samym ryzyko podjęcia błędnej decyzji było jak najmniejsze.

Badania dokumentów źródłowych państw NATO potwierdzają tezę, iż przyszłościowa koncepcja systemu dowodzenia BOT powinna posiadać jednolitą i stałą strukturę we wszystkich stanach funkcjonowania państwa.

Wnioski z polskojęzycznej literatury przedmiotu wskazują, że dotychczas tworzono inne struktury na okres pokoju, kryzysu i wojny. Wniosek ten dotyczy tak BOT, jak i brygad operacyjnych wojsk lądowych SZ RP.

Jednym z podstawowych celów umożliwiających efektywne dowodzenie BOT jest stworzenie uniwersalnego systemu dowodzenia. System ten oprócz zapewnienia kompatybilności z systemem dowodzenia wojsk lądowych powinien zapewnić w ramach organizacji walki realizację przedsięwzięć związanych z:

- zaplanowaniem działań BOT;
- opracowaniem dokumentów dowodzenia;
- kierowaniem działaniami;
- ciągłym przygotowywanie informacji potrzebnych dowódcy do oceny sytuacji i podejmowania decyzji;
- organizacją i koordynacją wsparcia ogniowego;
- organizacją prowadzenia rozpoznania i analizą informacji rozpoznawczych ze wszelkich dostępnych źródeł;
- ustalenie potrzeb zabezpieczenia logistycznego;
- planowanie kolejnych działań.

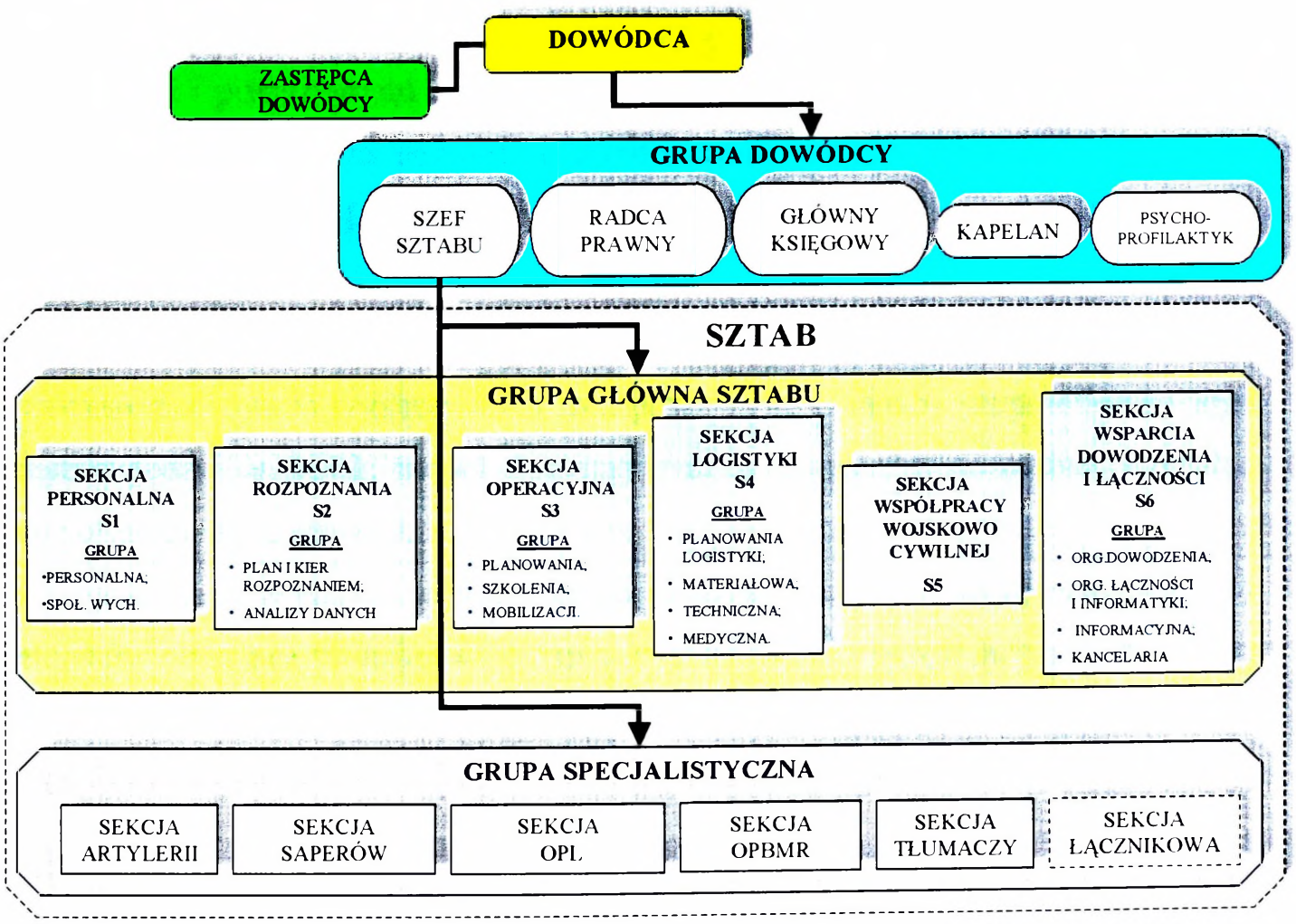
Wstępna ocena struktury systemu dowodzenia wskazuje, iż może ona być dostosowywana do każdego szczebla organizacyjnego, stanu funkcjonowania państwa i rodzaju działań. Tezę taką przyjmuję za profesorem Józefem Michniakiem: *„Struktura systemu dowodzenia powinna odzwierciedlać jego organizacyjny kształt, to jest wzajemne położenie i formę połączeń między jego oddzielnymi elementami i podsystemami. Struktura systemu dowodzenia w stosunku do funkcji przez niego wykonywanych występuje jak wewnętrzna baza, tzn. przy zadanej strukturze system może zmieniać swoje funkcje tylko w niewielkich określonych przedziałach. Jednocześnie z drugiej strony w celu zwiększenia efektywności działania tego systemu należy dążyć do zmiany*

jego funkcjonowania a w tym celu często należy zmieniać częściowo lub w pełni strukturę systemu".[4]

6.2. Organizacja dowodzenia

Analiza wniosków z prowadzonych w czwartym rozdziale dysertacji rozważań nad strukturą dowództwa brygady w wybranych państwach NATO wskazuje, że pomimo tradycji narodowościowych ogólna struktura (podział na grupy) jest jednakowa.

Przyjmując więc tezę, że kierunki zmian w zakresie dowodzenia mają na celu między innymi stworzenie w teorii i praktyce systemu dowodzenia, który byłby kompatybilny ze strukturami wojsk operacyjnych i strukturami oddziałów jednostek Sojuszu, za celowe wydaje się przyjęcie do dalszych rozważań struktury dowództwa BOT przedstawionej na rysunku 6.2.1.



Rys. 6.2.1. Struktura dowództwa BOT
Źródło: opracowanie własne

[4] J. Michniak, *Dowodzenie w tyłowej strefie działań szczebla taktycznego i operacyjnego*, AON, Warszawa 2004, s. 27.

Powyższa struktura pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków: przedstawiona struktura nie zawiera podziału dowództwa, łączy wszystkie sekcje w jeden sztab, na którego czele stoi szef sztabu kierujący i koordynujący pracą podległych mu elementów. On też jest doradcą dowódcy w zakresie przygotowania działań BOT.

Za celowe wydaje się wprowadzenie nazw poszczególnych komórek i oznaczeń od S1 do S6.

Przyjmując zasadę przestrzeganą przez państwa należące do Sojuszu, iż podział na grupy jest typowy dla każdej armii, celowym będzie, aby dowództwo BOT podzielone zostało na trzy grupy komórek organizacyjnych.

Pierwszą z nich byłaby **grupa dowódcy**, głównie osoby funkcyjne pracujące bezpośrednio z dowódcą, tj.: szef sztabu, radca prawny, główny księgowy, kapelan, psychoprofilaktyk.

Drugą z nich byłaby **grupa główna sztabu,** której zasadniczym zadaniem byłoby gromadzenie, uaktualnianie i analizowanie danych o sytuacji oraz wsparcie dowódcy terminowymi i precyzyjnymi propozycjami ułatwiającymi podjęcie decyzji. W skład grupy wchodziłyby sekcje: personalno wychowawcza (S1), rozpoznania (S2), operacyjna (S3), logistyki (S4), współpracy wojskowo-cywilnej (S5), wsparcia dowodzenia i łączności (S6).

Trzecia to **grupa specjalistyczna,** która w głównej mierze wspierałaby dowódcę w zakresie planowania wykorzystania rodzajów wojsk. Objęłaby grupę oficerów specjalistów rodzajów wojsk, zespół tłumaczy oraz w przypadku prowadzenia działań grupę oficerów łącznikowych.

W procesie dowodzenia każda z komórek organizacyjnych dowództwa brygady spełniałaby określoną funkcję i w jej ramach realizowałaby określone zadania. Zakres realizowanych zadań przez poszczególne sekcje byłby następujący:

Sekcja personalno-wychowawcza (S1) odpowiadałaby za:

- zarządzanie zasobami ludzkimi;
- uzupełnianie stanów osobowych;
- poziom dyscypliny i morale;
- przestrzeganie prawa, porządku i przepisów bezpieczeństwa oraz zapobieganie wypadkom;

- wykorzystanie pracowników cywilnych wojska;
- organizacje pomocy dla jeńców wojennych, internowanych itp.

Sekcja rozpoznania (S2) realizowałaby zadania w zakresie:

- przygotowania i realizacji przedsięwzięć rozpoznania terytorialnego;
- szkolenia dowództw i wojsk pododdziałów BOT w organizacji rozpoznania terytorialnego we współdziałaniu z komórką operacyjną.

Sekcja operacyjna (S3) odpowiadałaby za:

- przygotowanie i prowadzenie walki;
- planowanie, organizowanie, realizację i kontrolę procesu szkolenia;
- analizę, planowanie i wprowadzanie nowych struktur organizacyjnych;
- zmiany w dyslokacji pododdziałów.

Sekcja logistyczna (S4) realizowałaby zadania z zakresu:

- planowania i realizacji wszelkich przedsięwzięć dotyczących zabezpieczenia logistycznego, to znaczy:
    - materiałowego;
    - technicznego;
    - medycznego;
    - transportu.

Sekcja współpracy wojskowo-cywilnej (S5) odpowiadałaby za:

- wykorzystanie środków należących do państwa lub samorządu terytorialnego, na terenie którego prowadzone są działania np. środków materiałowych, ruchomości, nieruchomości itp. na rzecz wykonania zadania.

Sekcja wsparcia dowodzenia i łączności (S6) odpowiadałaby za:

- planowanie i nadzór nad siecią łączności;
- zapewnienie bezpieczeństwa informacji;
- powielanie i dystrybucję dokumentów wewnętrznych BOT;
- zarządzanie informacją wchodzącą i wychodzącą z BOT;
- kierowanie i nadzór nad systemami automatyzacji dowodzenia.

Jak wynika z literatury przedmiotu[5] i praktyki dowodzenia *„ważnym elementem w systemie dowodzenia są stanowiska dowodzenia, które stanowią centra kierowania działaniami. Umożliwiają one dowódcy dowodzenie wojskami w każdym rodzaju działań. Szczegółową strukturę organizacyjną stanowisk dowodzenia określają dowódcy w odniesieniu do podległych dowództw, uwzględniając specyfikę działań, sytuację operacyjno-taktyczną i możliwości współdziałania w systemie sojuszniczym. Podstawowe wymagania, jakim muszą sprostać stanowiska dowodzenia to: ciągłość pracy, mobilność, struktura modułowa, łączność, zdolność dowodzenia i ochrona i obrona*".[6]

W celu dostosowania systemu dowodzenia BOT do wymogów współczesnych zagrożeń, a szczególnie do warunków prowadzenia dynamicznych działań powietrzno-lądowych lub działań w sytuacji kryzysu niemilitarnego na szczeblu BOT celowym byłoby funkcjonowanie następujących stanowisk dowodzenia:

- ***głównego stanowiska dowodzenia (GSD);***
- ***tyłowego stanowiska dowodzenia (TSD;***
- ***wysuniętego stanowiska dowodzenia (WSD)*** – wydzielanego z doraźnie z GSD.

Zgodnie z przedstawionymi wcześniej zasadami każde, z wyszczególnionych stanowisk dowodzenia organizowane powinno być w oparciu o trzy zasadnicze części:

- część operacyjną;
- węzeł telekomunikacyjny oraz siły i środki poczty polowej;
- część zabezpieczającą (logistyczno-ochronną).

Część operacyjna z organami dowodzenia powinna zostać zorganizowana w zespoły funkcjonalne, odpowiadające obszarom problemowym dowodzenia. Powinna być traktowana jako główny element stanowisk dowodzenia przeznaczony bezpośrednio do pracy operacyjnej (sztabowej) wspierający dowódcę w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia.

Węzeł telekomunikacyjny oraz siły i środki poczty polowej powinny zapewniać przepływ informacji poprzez techniczne i pocztowe środki łączności wewnątrz stano-

---

[5] J. Michniak, *Dowodzenie w tyłowej strefie działań szczebla taktycznego i operacyjnego*, AON, Warszawa 2004.
[6] Tamże, s. 28.

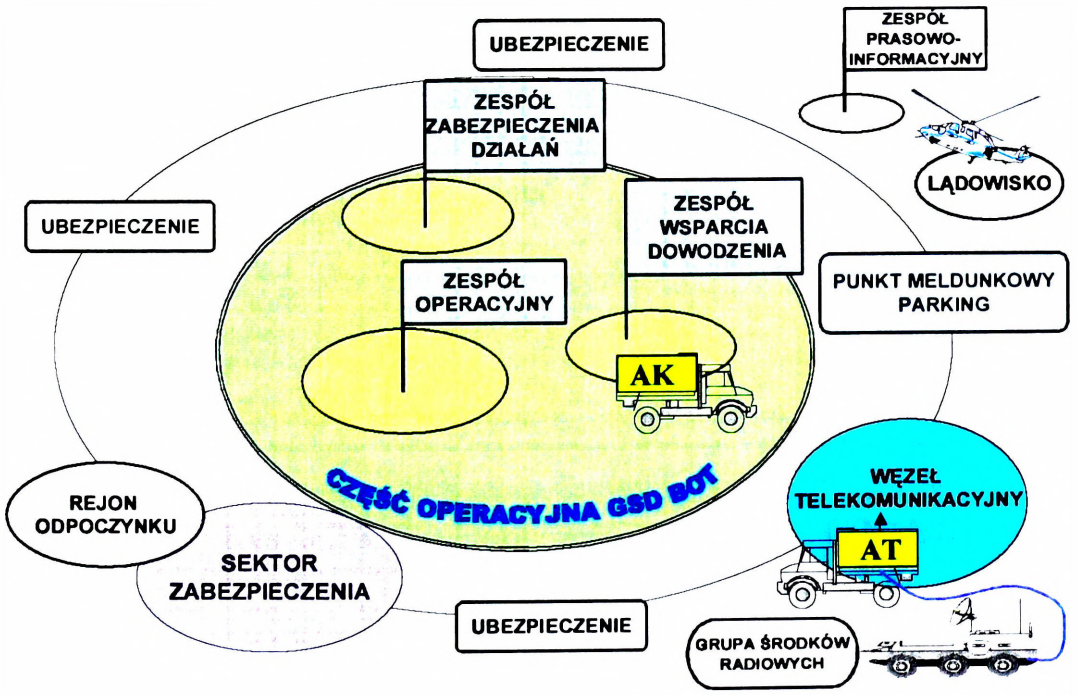
wiska dowodzenia i pomiędzy stanowiskami dowodzenia zgodnie z zasadami organizacji łączności dowodzenia, współdziałania i powiadamiania.

Część zabezpieczająca winna organizować wszechstronne zabezpieczenie bojowe i logistyczne stanowisk dowodzenia.

Ponadto w pobliżu rejonu głównego stanowiska dowodzenia powinno być zorganizowane lądowisko dla śmigłowców łącznikowych i PPD przełożonego.

Główne stanowisko dowodzenia BOT (GSD BOT) powinno być podstawowym miejscem pracy dowódcy i zasadniczej części dowództwa. Dotychczasowe wnioski z teorii i praktyki dowodzenia wskazują, że proces dowodzenia będzie realizowany zasadniczo ze stacjonarno-mobilnego głównego stanowiska dowodzenia.

Dotychczasowe wyniki badań w obrębie struktur stanowisk dowodzenia państw NATO i stanowisk dowodzenia organizowanych w wojskach lądowych SZ RP oraz wynikające z niej analogie i różnice implikują do szeregu wniosków, które można sprowadzić do tezy, że istnieje obecnie potrzeba stworzenia nowego modelu organizacyjno-funkcjonalnego stanowiska dowodzenia. Struktura stanowiska dowodzenia powinna być dostosowana do modelowego zakresu obowiązków osób funkcyjnych oraz poszczególnych komórek (pionów funkcjonalnych) dowództwa. Reasumując: powyższe wymagania spełnia struktura głównego stanowiska dowodzenia przedstawiona na rysunku 6.2.2.

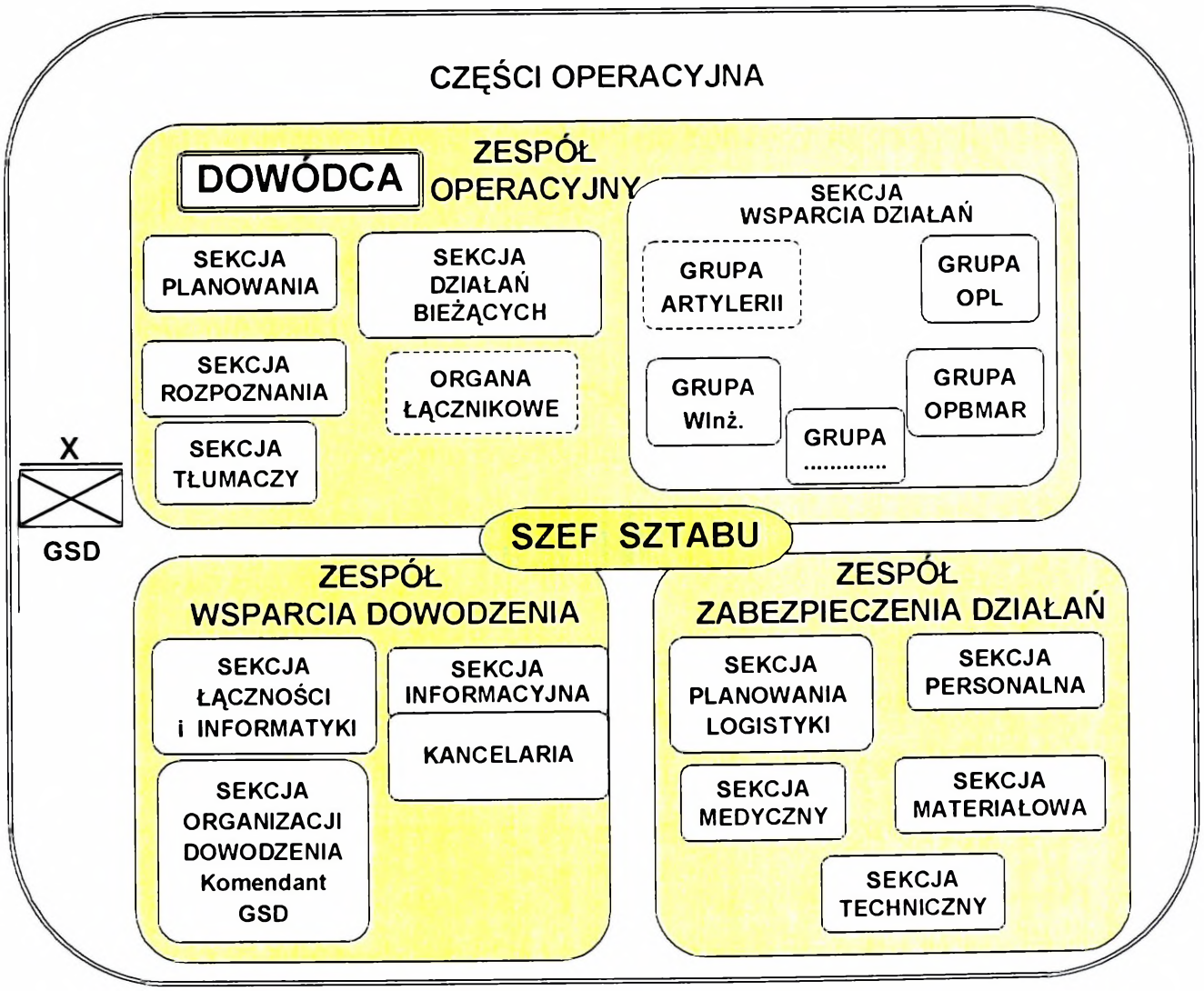


Rys. 6.2.2. Struktura GSD BOT
Źródło: opracowanie własne

Część operacyjną jako miejsce planowania i kierowania działaniami możemy podzielić na:

- **zespół operacyjny;**
- **zespół wsparcia dowodzenia;**
- **zespół zabezpieczenia działań.**

Strukturę proponowanej części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia brygady obrony terytorialnej przedstawia rysunek 6.2.3.



Rys. 6.2.3. Struktura części operacyjnej GSD BOT
Źródło: opracowanie własne

Przy takim rozwiązaniu **zespół operacyjny,** w którym znaleźliby się dowódca oraz szef sztabu jako koordynator działań wszystkich zespołów GSD BOT, realizowałby zadania związane z przygotowaniem działań dotyczących takich przedsięwzięć, jak:

- znajomość zamiaru przełożonego;
- ciągłe zbieranie informacji i przewidywanie rozwoju sytuacji;
- określanie i stawianie zadań dla podwładnych;
- podział sił i środków w celu realizacji zadania;
- dowodzenie podległymi pododdziałami;
- utrzymanie zdolności bojowej wojsk;
- motywowanie podwładnych i przywództwo.

Sekcja planowania, w której znaleźliby się przedstawiciele (S1 – 6), oficerowie rodzajów wojsk (specjaliści), spełniałaby funkcję planistyczną. Koordynowałaby działania pozostałych komponentów GSD, określała potrzeby informacji lub dane do powzięcia decyzji przez dowódcę. Przykładowe jej zadania to:

- prowadzenie oceny sytuacji;
- planowanie walki;
- opracowywanie dokumentów dowodzenia;
- nadzorowanie planowania w pododdziałach BOT.

Sekcja działań bieżących spełniałaby funkcję koordynującą, kontrolną i kierującą w zakresie prowadzenia działań. W niej zapadałyby zasadnicze decyzje dowódcy BOT związane z przygotowaniem i prowadzeniem walki. W skład tej sekcji powinni wchodzić oficerowie sekcji (S3 bez 10 – 20 procent obsady wyznaczonej na TSD) oraz rodzajów wojsk. Do zasadniczych zadań realizowanych przez sekcję działań bieżących należałoby:

- dowodzenie działaniami bieżącymi brygady zgodnie z decyzją dowódcy, rozwiązywanie problemów, które wyniknęły w trakcie prowadzenia działań;
- opracowywanie zarządzeń do podwładnych;
- opracowywanie i składanie meldunków do przełożonego;
- koordynacja działań sił ogólnowojskowych i rodzajów wojsk.

Sekcja rozpoznania spełniałaby funkcję planistyczną, koordynującą i inicjującą w zakresie organizacji rozpoznania. W skład sekcji wchodziliby oficerowie sekcji (S2). Do zadań sekcji należałoby:

- zdobywanie, gromadzenie i analiza informacji rozpoznawczych ze wszystkich dostępnych źródeł;
- prowadzenie ciągłej oceny zagrożeń;
- zasilanie informacjami pozostałych zespołów i sekcji;
- opracowywanie dokumentów dowodzenia;
- koordynacja przedsięwzięć z zakresu przeciwdziałania rozpoznawczej działalności przeciwnika.

Sekcja tłumaczy, w której znaleźliby się oficerowie tłumacze spełniałaby funkcję konsultacyjną w zakresie pracy z dokumentami w układzie sojuszniczym.

Organa łącznikowe tworzone miejsca pracy dla oficerów z współdziałających i sąsiednich oddziałów i pododdziałów.

Sekcja wsparcia działań, w której skład weszliby wszyscy oficerowie rodzajów wojsk może być przeznaczona do planowania, organizowania i koordynacji całokształtu przedsięwzięć związanych z planowaniem i z koordynacją użycia rodzajów wojsk i wsparcia bojowego. Sekcja podzielona na grupy specjalistyczne rodzajów wojsk. Do głównych zadań realizowanych w sekcji wsparcia działań należałoby:

- zbieranie danych o położeniu i możliwościach podległych funkcjonalnie wojsk, studiowanie tych danych ich ocena oraz opracowywanie propozycji ich użycia;
- współdziałanie z pozostałymi zespołami stanowiska dowodzenia w zakresie planowania, wymiany informacji oraz przygotowywaniu kalkulacji;
- przygotowywanie i przedstawianie dowódcy propozycji użycia podległych wojsk i wsparcia bojowego;
- współudział w opracowywaniu dokumentów dowodzenia.

Zespół wsparcia dowodzenia organizowany w całości z sekcji S6 bez 10 – 20 procent wyznaczonej na TSD mógłby być przeznaczony do planowania i organizowa-

nia dowodzenia i łączności, koordynacji sieci telekomunikacyjnej oraz organizacji całokształtu problematyki informatycznego wspomagania procesu dowodzenia. Organizowania i zabezpieczenia przepływu i bezpieczeństwa informacji pomiędzy poszczególnymi komponentami GSD i na zewnątrz. Do zasadniczych zadań zespołu wsparcia dowodzenia można byłoby zaliczyć:

- planowanie organizacji dowodzenia;
- planowanie i organizowanie systemu telekomunikacyjnego oraz kierowania nim podczas prowadzenia działań;
- planowanie i organizowanie efektywnego użycia środków przesyłania, przetwarzania i magazynowania informacji;
- organizację przepływu informacji wewnątrz stanowiska dowodzenia oraz w relacjach z podwładnymi i współdziałającymi wojskami;
- określanie potrzeb materiałowego zabezpieczenia funkcjonowania stanowisk dowodzenia.

Zespół zabezpieczenia działań, w którego skład weszliby oficerowie z sekcji S1 i S4, 20 do 40 procent obsady operacyjnej sekcji S1 i S4 realizowałby funkcje planistyczno-koordynujące zabezpieczenia logistycznego działań oraz administratora zasobów personalnych. Do zadań zespołu należałoby:

- ciągła ocena sytuacji logistycznej i personalnej;
- planowanie i monitorowanie przedsięwzięć zakresu zabezpieczenia logistycznego;
- planowanie i monitorowanie realizacji przedsięwzięć związanych z uzupełnieniem strat personalnych.

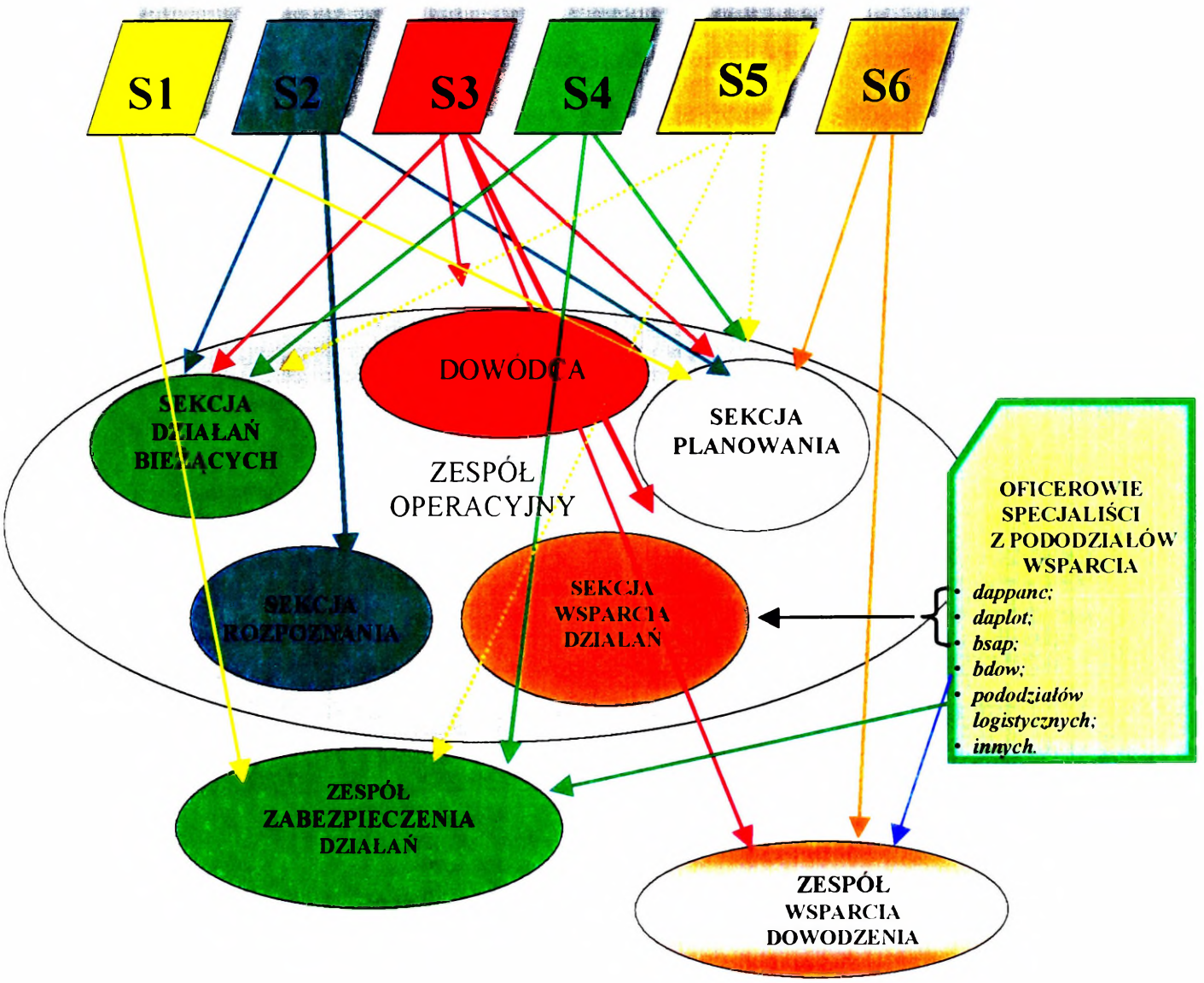
Przedstawiona struktura stanowiska dowodzenia BOT zapewnia realizację przez dowódcę i podległy mu sztab wszystkich funkcji dowodzenia. Zapewnia ona również pełną swobodę dla dowódcy oddziału. Pozwala mu przebywać tam, gdzie jest potrzebny w określonej sytuacji i gdzie najlepiej może spełniać swoje funkcje, na przykład:

- podczas planowania walki – w zespole planowania;
- podczas dowodzenia działaniami – w zespole działań bieżących;

- w newralgicznych okresach walki lub zgodnie ze stylem dowodzenia dowódcy na WSD.

Zaletą tej struktury głównego stanowiska dowodzenia brygady jest jej uniwersalizm, który wyrażać się może między innymi połączeniem zespołu operacyjnego ze wsparciem działań, co pozwala na większą integracje wysiłków oficerów ogólnowojskowych ze specjalistami (różnych) rodzajów wojsk.

Przykład rekonwersji dowództwa (na przykładzie grupy głównej sztabu) na strukturę organizacyjną głównego stanowiska dowodzenia BOT przedstawia rysunek 6.2.4.

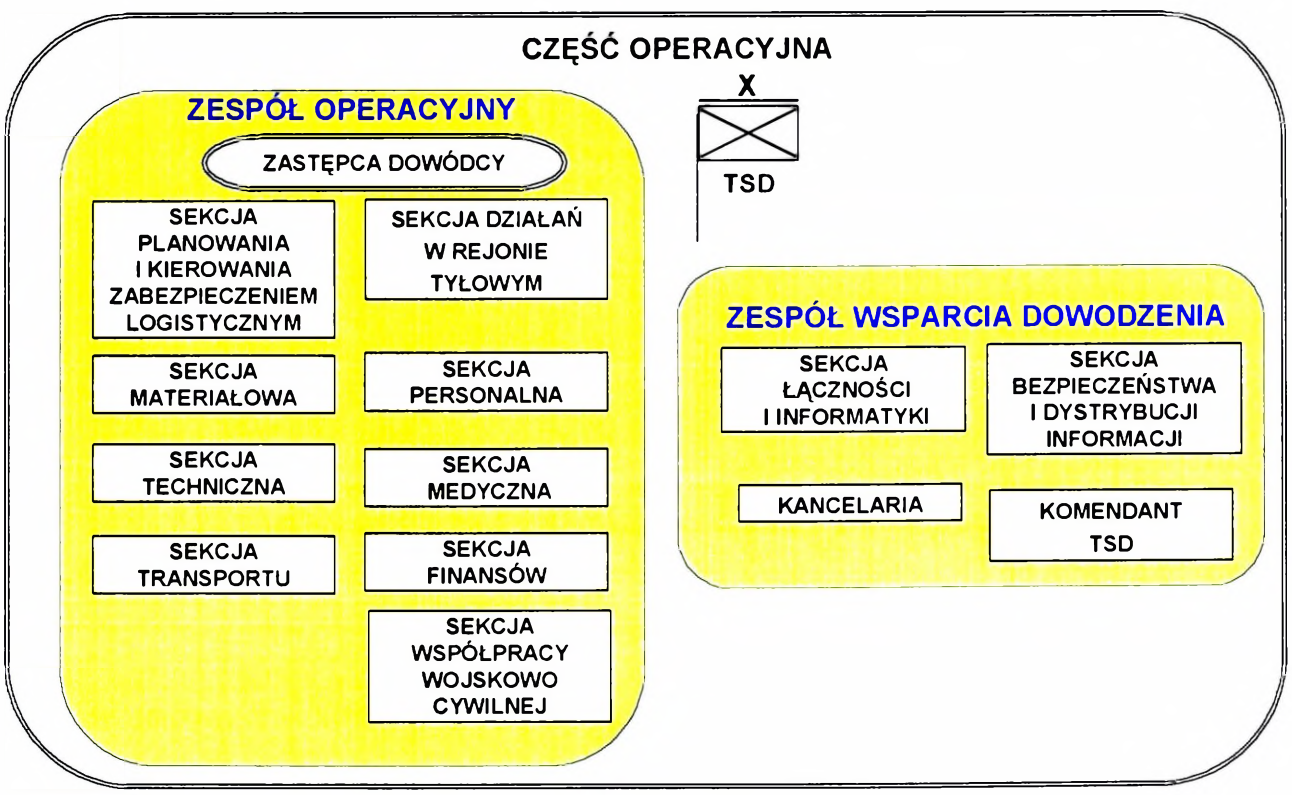


Rys. 6.2.4. Ogólna idea przejścia sekcji sztabowych na GSD BOT

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Michniak, *Dowodzenie w tyłowej strefie działań szczebla taktycznego i operacyjnego*, AON, Warszawa 2004, s. 35

Tyłowe stanowisko dowodzenia (TSD BOT) przeznaczone byłoby do zapewnienia realizacji funkcji dowodzenia w rejonie tyłowym oraz podtrzymania procesu dowodzenia w wypadku obezwładnienia GSD. Pracą TSD kierowałby zastępca dowódcy brygady, obsada TSD byłaby w ciągłej gotowości do natychmiastowego przyjęcia dowodzenia w wypadku obezwładnienia lub konieczności przemieszczenia głównego stanowiska dowodzenia. Tyłowe stanowisko dowodzenia przewidziane byłoby przede wszystkim do zapewnienia:

- zarządzania rejonem tyłowym;
- planowania i kierowania działaniami związanymi z ochroną rejonu tyłowego;
- kierowania działaniami wsparcia personalnego i logistycznego;
- planowania i kierowania przemieszczeniami w rejonie odpowiedzialności;
- podtrzymania w ograniczonym zakresie i ograniczonym czasie zasadniczych funkcji dowodzenia w sytuacji zniszczenia lub obezwładnienia GSD. Przykładową strukturę TSD BOT przedstawiono na rysunku 6.2.5.



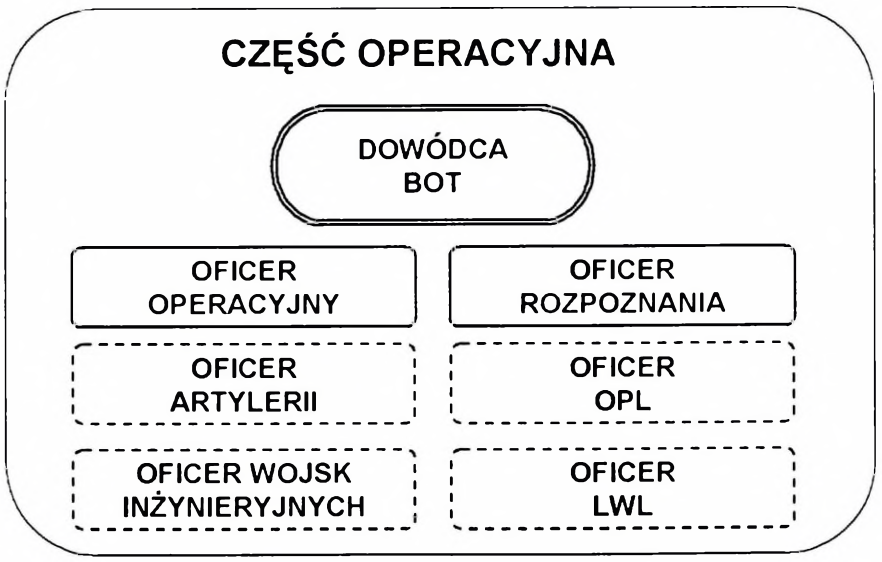
Rys. 6.2.5. Struktura organizacyjna części operacyjnej TSD BOT

Źródło: opracowanie własne

Wysunięte stanowisko dowodzenia (WSD BOT) rozumiane jest jako niewielkie, mobilne miejsce pracy, umożliwiające dowódcy BOT sprawowanie dowodzenia

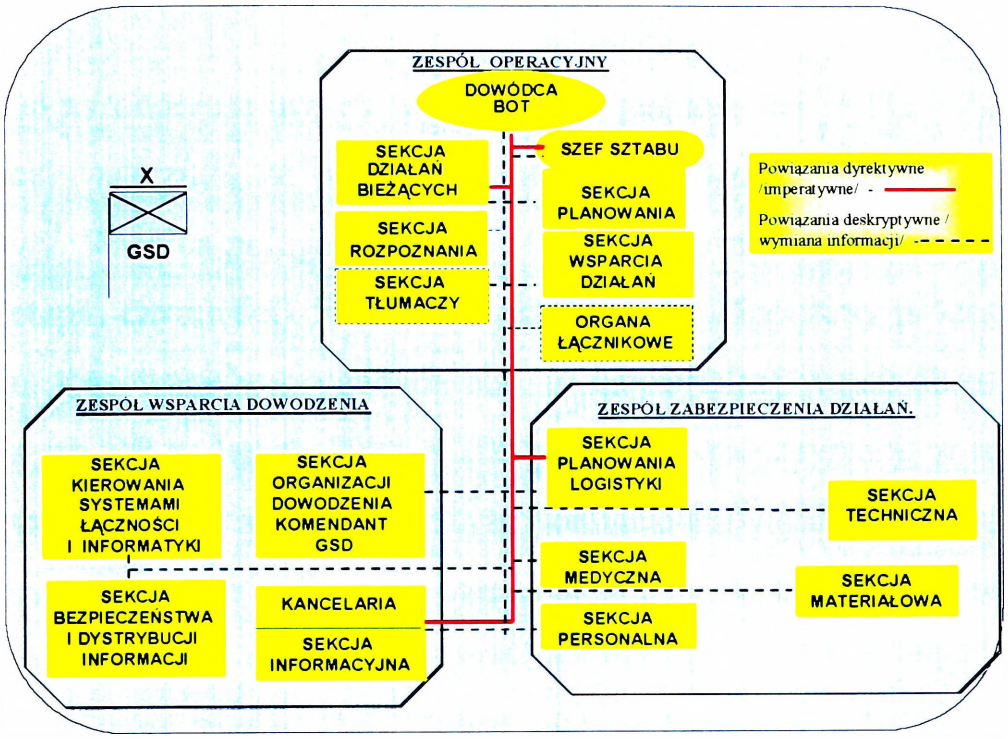
w bezpośredniej bliskości rejonu działań. Jego skład ograniczany jest zwykle do wozu dowodzenia dowódcy oraz wozów dowódczo-sztabowych osób funkcyjnych, które wraz z nim pracować będą na tym stanowisku. Obsada operacyjna tego stanowiska wydzielana jest z głównego stanowiska dowodzenia. Wysunięte stanowisko dowodzenia powinno zapewniać:

- nadzór nad prowadzonymi działaniami bojowymi;
- nadzór i koordynację manewru i wsparcia ogniowego;
- przekazywanie potrzeb zabezpieczenia logistycznego do głównego stanowiska dowodzenia (GSD);
- możliwość szybkiej zmiany rejonu rozmieszczenia stanowiska;
- ciągłą łączność z podległymi wojskami, głównym i tyłowym stanowiskiem dowodzenia oraz z przełożonym i sąsiadami. Przykładową strukturę WSD BOT przedstawia rysunek 6.2.6.

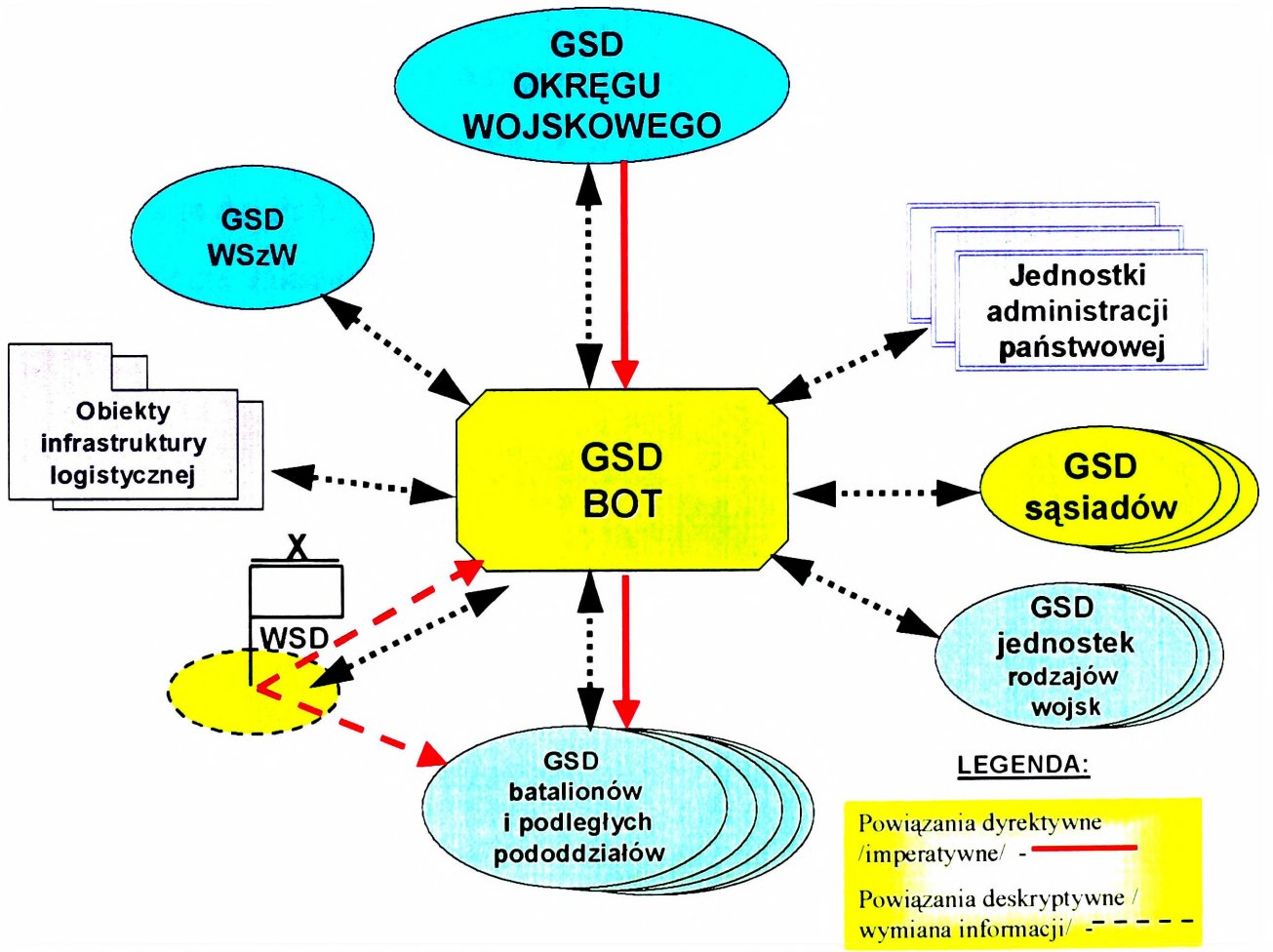


Źródło: opracowanie własne

Z prowadzonych badań wynika, że dowódca BOT zwykle realizuje swoje funkcje bezpośrednio w sekcji planowania w trakcie planowania działań taktycznych oraz sekcji działań bieżących w trakcie ich prowadzenia. W przypadku, gdy dowódca sprawuje swoje funkcje na WSD, powiązania informacyjne powinny zapewnić mu więzi informacyjne takie same jak w przypadku pracy w sekcji działań bieżących zespołu operacyjnego. Układ więzi przedstawiają rysunki 6.2.7. i 6.2.8.



Rys. 6.2.7. Istota powiązań wewnątrz GSD BOT
Źródło: opracowanie własne

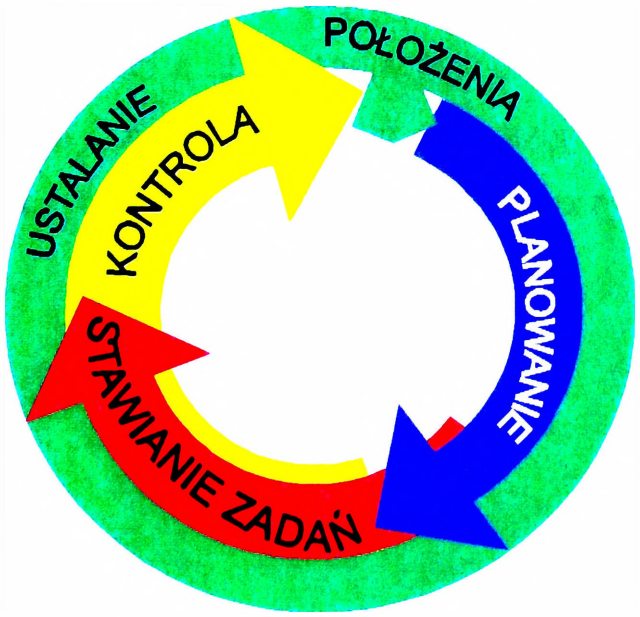


Rys. 6.2.8. Istota powiązań zewnętrznych GSD BOT
Źródło: opracowanie własne

6.3. Proces dowodzenia

Analiza ustaleń narodowościowych w wybranych państwach NATO (USA, Niemcy oraz w Polsce) wskazuje, że proces wypracowania decyzji jest porównywalny a nawet jednakowy. Różnica polega jedynie na teoretycznym podzieleniu na umowne elementy (fazy, etapy, czynności). Wskazane przykładowe algorytmy procesów przygotowania działań stosowane w brygadach obrony terytorialnej wojsk obrony terytorialnej Sił Zbrojnych RP w latach 1998 – 2004 i treści rozwiązywane w trakcie ich realizacji przedstawione w rozdziale czwartym pozwalają stwierdzić, iż treści rozpatrywane w obu przypadkach nie odbiegają daleko od siebie. Właściwym byłoby jednak unormować przebieg procesu dowodzenia podczas przygotowania działań przez dowództwo brygady obrony terytorialnej, który **jest wykonawcą decyzji, rozkazów** przełożonych wyższego szczebla organizacyjnego (Okręgu Wojskowego, Dowództwa Wojsk Lądowych itd.). W wyniku prowadzonych badań ustalono, iż na szczeblu BOT nie będą opracowywane plany operacyjne. Wynika z tego, że podstawą do planowania będzie rozkaz operacyjny dowódcy okręgu i na jego podstawie dowództwo może planować działania BOT. Procedura działania w tym przypadku powinna opierać się na procesie planowania działań.

Pomimo przyjęcia takiego modelu cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia jego analiza budzi również wątpliwości – patrz rysunek 6.3.1.



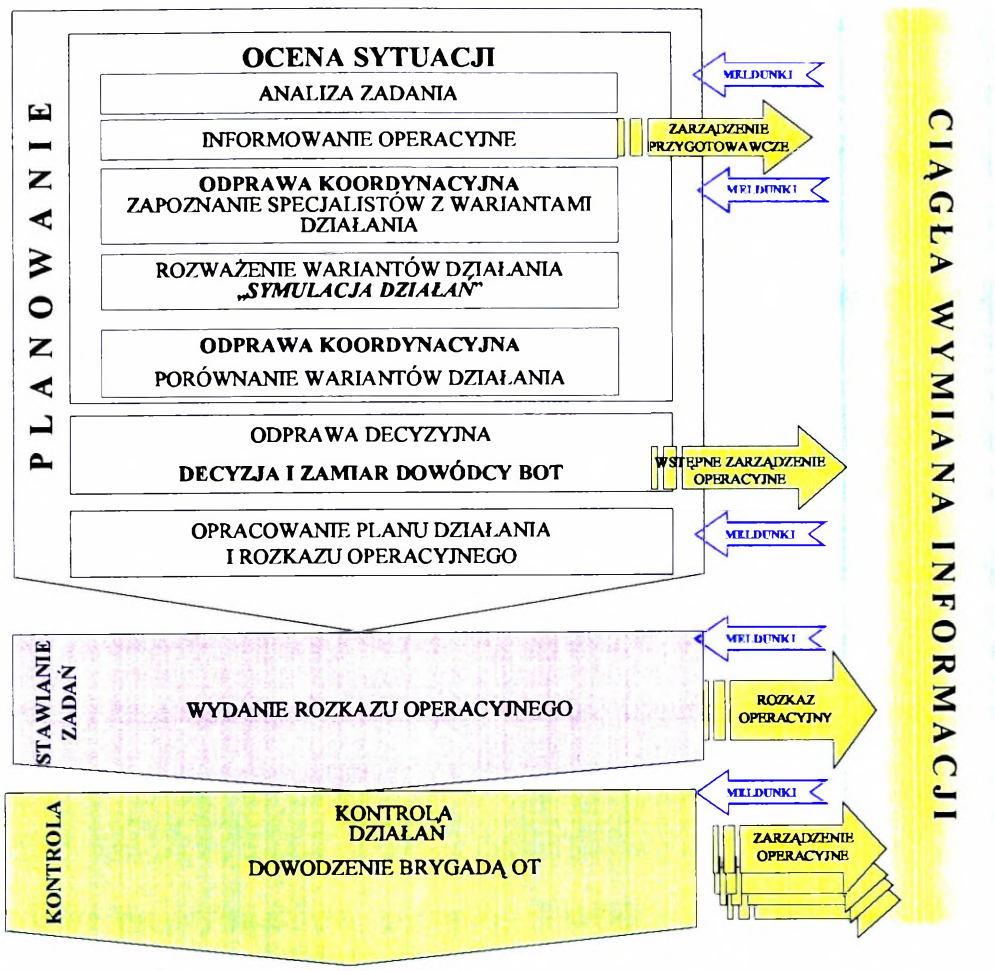
Rys. 6.3.1. Cykl decyzyjny procesu dowodzenia

Źródło: z wykładu J. Kręcikija, *Przebieg cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia,* AON, Warszawa 2001.

Szczegółowy układ procesu został przedstawiony w rozdziale piątym na rysunku 5.3.2.1. Ustalenia położenia, którego celem jest zbieranie informacji od przełożonego, podwładnych i sąsiadów i wojsk współdziałających oraz ludności cywilnej budzi wśród oficerów wątpliwości. Dotyczą one szczególnie czasu trwania tej fazy i jej potrzeby w procesie decyzyjnym. Przypomnieć należy, że ustalenie położenia jest ciągłą działalnością, która jest realizowana przez wszystkie komórki sztabu równolegle do pozostałych etapów pracy w procesie dowodzenia. Wynika to między innymi z obowiązków kompetencyjnych wszystkich osób funkcyjnych na stanowisku dowodzenia. Dlatego też w celu zachowania ciągłości dowodzenia, wyrażającej się między innymi nieprzerwanym oddziaływaniem na sytuację, niezbędne staje się ciągłe zbieranie informacji w toku przygotowania działań, które realizowane będzie poprzez zdobywanie informacji od przełożonych, sąsiadów i podwładnych oraz poprzez wymianę informacji sytuacyjnych, dokumenty dowodzenia i meldunki.

Praca dowództwa BOT polegać powinna na ciągłym planowaniu i umiejętnym koordynowaniu działań podległych pododdziałów zmierzającym do osiągnięcia zamierzonego celu. Posiadanie takich możliwości powiązane ze zdolnością do szybkiego pozyskiwania niezbędnych informacji, ich analiza, ocena, podjęcie decyzji i szybkie przekazanie rozkazów podwładnym stanowić będzie zasadnicze uwarunkowanie osiągnięcia sukcesu. Stąd wynika, iż proces dowodzenia powinien być cyklem zamkniętym o wzajemnie warunkujących się relacjach.

Mając na uwadze wnioski z funkcjonującego procesu dowodzenia oraz dążąc do osiągnięcia celu rozprawy, w dalszej części dysertacji zostanie przedstawiona praca dowództwa BOT według układu zademonstrowanego na rys. 6.3.2.



Rys. 6.3.2. Przebieg czynności realizowanych przez dowództwo BOT w ramach procesu przygotowania działań

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych,* AON, Warszawa 2000, s. 29

Proces przygotowania działań przez dowództwo brygady rozpoczyna się z chwilą otrzymania zadania najczęściej w formie rozkazu operacyjnego.

Rozkaz jest dostarczony dowódcy, który po zapoznaniu się z nim sporządza dekretację, traktującą o tym, do kogo ma być skierowany. Jest on kopiowany w liczbie egzemplarzy wystarczających dla wszystkich komórek organizacyjnych sztabu. Rozpoczyna się etap oceny sytuacji we wszystkich komórkach dowództwa BOT.

Wnioski z ćwiczeń wskazują, że z chwilą otrzymania rozkazu operacyjnego dowódca, najczęściej z zastępcą i szefem sztabu, zapoznaje się z planem działań szczebla nadrzędnego, który jest załącznikiem do rozkazu. Zgłębiają także treść otrzymanego zadania, po czym przystępują do jego **analizy**. W tym samym czasie oficerowie specjaliści wrysowują, na przygotowane folie, sytuację swoich rodzajów wojsk opisane w załącznikach do rozkazu.

W czasie analizy zadania następuje zrozumienie myśli przewodniej przełożonego i otrzymanego zadania. W trakcie analizy zadania dowódca musi zrozumieć, **co i w jakim** celu należy wykonać, aby zrealizować otrzymane zadanie. Pomocą w tym będzie odpowiedź na cztery podstawowe pytania:

- *Jakie jest zadanie i zamiar przełożonego i jaka jest rola mojej brygady w realizacji jego planów?*
- *Czego wymaga przełożony lub co muszę wykonać, aby zrealizować jego zamiar?*
- *Czy i jeśli tak, to jakie istnieją ograniczenia swobody działania?*
- *Czy nastąpiły znaczące zmiany sytuacji od momentu podpisania rozkazu przez przełożonego? Jeśli tak – to czy wiedząc o tych zmianach, postawiłby on takie samo zadanie?*

Odpowiadając na wymienione pytania, dowódca formułuje wnioski, które zapewnić mają osiągnięcie celu własnego działania, który jest częścią składową celu działania przełożonego. Wnioski dotyczą również niektórych kwestii związanych z późniejszym działaniem. Efektem prowadzonej analizy przez dowódcę winny być: sprecyzowane zadanie własne i myśl przewodnia dowódcy, a także kryteria oceny wariantów wojsk własnych oraz inne wytyczne do pracy dowództwa.

Równolegle sekcja S3 przygotowuje **plan pracy dowództwa**. Przyjmuje się, że powinien on zawierać m.in. następujące informacje:

- termin zakończenia oceny sytuacji;
- termin odprawy decyzyjnej;
- termin opracowania planu działania i rozkazu operacyjnego;
- ustalenie, kiedy odbędzie się zmiana stanowisk dowodzenia.

Szef sztabu, mając wizję działania i pracy, zarządza **informowanie operacyjne,** podczas którego przedstawione zostanie sprecyzowane zadanie własne i myśl przewodnia dowódcy oraz wydane będą wytyczne do pracy sztabu. Podczas jego trwania następuje również wymiana dotychczas uzyskanych informacji. Może też dojść do

przygotowania i przekazania zarządzenia przygotowawczego do podwładnych, które umożliwia podległym dowódcom przygotowanie się do podjęcia nowego zadania.

Planowanie działań jest procesem twórczej aktywność dowódcy i sztabu, którego celem jest określenie sposobu działania. Ma odpowiedzieć na pytanie: jak osiągnąć cel działania? Aby jednak w końcowym efekcie planowania odpowiedzieć na to pytanie, musi spełnić się szereg przedsięwzięć (ocena sytuacji, analiza zadania, ocena czynników, rozważenie i porównanie wariantów i podjęcie decyzji), które będą warunkowały prawidłową odpowiedź.

Analiza dotychczasowych wyników badań w rozdziale 4 i 5 dysertacji wskazuje, iż podstawą planowania działań jest ocena czynników, która odbywa się we wszystkich komórkach organizacyjnych sztabu BOT.

Szef sztabu koordynuje pracę i wraz z S3 prowadzi własną ocenę czynników, poszukując możliwości wykonania zadania. Natomiast w S2 przygotowuje się ocenę terenu, na którą nakłada się możliwe warianty działania przeciwnika, które są podstawą dalszej pracy S3. Graficznym efektem prowadzonej oceny czynników przez S3 są warianty działania wojsk własnych. Kompletny wariant działania musi odpowiadać na pytania: (*kto, co, gdzie, kiedy, jak i w jakim celu?*). Uwzględnia się przy tym wnioski wynikające z oceny terenu, które mogą być prezentowane na (folii, kalce) lub schemacie. Ważne jest jednak to, aby każdy wariant był poparty kalkulacjami.

Końcowym rezultatem prowadzonej oceny czynników może być wiele możliwych wariantów działania. Każdy z nich powinien uwzględniać zgodność sił, którymi dysponujemy z siłami niezbędnymi do wykonania otrzymanego zadania.

Na odprawie koordynacyjnej poświęconej zapoznaniu specjalistów z opracowanymi wariantami działania szef S3 przedstawia opracowane warianty. Stanowią one podstawę do przygotowania użycia poszczególnych rodzajów wojsk w przewidywanych wariantach działania.

Podczas jej trwania oficerowie specjaliści (szefowie zespołów, sekcji) przedstawiają wnioski z oceny sytuacji, dokonuję tego głównie przez pryzmat:

- tego czym dysponują (co mają) i co są w stanie zrobić posiadanym potencjałem podczas wykonywania zadania w danym wariancie działania;
- siły i środki potrzebnych do wykonania zadania;

- możliwości wsparcia walki;
- trudności i potrzeb.

Teraz szefowie komórek specjalistycznych przystępują do opracowania wariantów użycia rodzaju wojsk. Następnie sekcja planowania rozważa warianty działania, co polega na ilościowej i jakościowej analizie wariantów wojsk własnych. W trakcie rozważania wariantów działania organizuje się symulację działań. Celem jej jest ustalenie słabych i silnych stron poszczególnych wariantów w konfrontacji z prawdopodobnym sposobem działania przeciwnika. Efektem rozważania wariantów działania są ich wady i zalety.

Wpływają one w istotny sposób na:

- zmiany potencjałów bojowych w czasie i przestrzeni;
- zmiany w ugrupowaniu wojsk własnych;
- potrzeby wzmocnienia, wsparcia, rozpoznania, zabezpieczenia logistycznego;
- identyfikacje rejonów o kluczowym znaczeniu i inne.

W trakcie symulacji są również rozpoznawane fakty i założenia niezbędne do sporządzenia planu synchronizacji działań. Jeżeli sztab dysponuje wystarczającą ilością czasu, sporządza się wstępny zarys graficzno-tabelarycznego planu synchronizacji dla każdego wariantu działania. W sytuacji ograniczeń czasowych symulacja może nie zostać przeprowadzona, a plan synchronizacji będzie opracowywany dopiero po podjęciu decyzji przez dowódcę BOT.

Celem ostatniej czynności w ocenie sytuacji jest porównanie opracowanych wariantów działania wojsk własnych między sobą. Polega ono na ocenie, według ustalonych wcześniej przez dowódcę kryteriów, wyspecyfikowanych wad i zalet lub głosów oficerów sztabu. Efektem tej czynności sztabu jest pełna zgodność, co do wariantu lub określony wariant większościowy, który zostanie zarekomendowany dowódcy na odprawie decyzyjnej.

W kolejnym etapie fazy planowania szef sztabu organizuje najważniejszą odprawę sztabu, odprawę decyzyjną. W jej trakcie dowódca dokonuje wyboru jednego z przedstawionych mu wariantów działania (nie musi to być wariant rekomendowany). Do-

wódca zawsze powinien dążyć do zidentyfikowania kilku możliwych wariantów działania oraz wykorzystać swoją wiedzę i doświadczenie przy wyborze najwłaściwszego rozwiązania. Po dokonaniu wyboru jednego z wariantów działania i dowódca ogłasza swój zamiar działania.

Struktura zamiaru działania nie jest ściśle określona, ale powinna zawierać:

- myśl przewodnią dowódcy;
- sposób wykonania zadania (w razie potrzeby podzielony na fazy/etapy) w tym sposób skupienia głównego wysiłku (punktu ciężkości, rejony kluczowe);
- podział sił;
- wskazanie priorytetów wykorzystania sił i środków wsparcia oraz zabezpieczenia działań.[7]

Podjęcie decyzji i określenie zamiaru umożliwia przystąpienie do opracowania planu działań i rozkazu operacyjnego BOT. Dokumenty te uszczegóławia się, wpisuje brakujące treści (jak w przypadku rozkazu operacyjnego, który może powstawać już po informowaniu operacyjnym) i powiela dla podwładnych.

Równolegle po podjęciu decyzji przez dowódcę w przypadku dysponowania wystarczającą ilością czasu może być opracowane i przekazane wstępne zarządzenia operacyjne do dowódców pododdziałów. Tym samym w sztabie zostały stworzone warunki do rozwinięcia lub opracowania (od podstaw) planu synchronizacji działań.

Kolejną fazą w procesie dowodzenia jest stawianie zadań, które realizowane będą poprzez: przesłanie wstępnego zarządzenia operacyjnego lub rozkazu operacyjnego do podwładnych lub przez osobiste postawienie zadań podwładnym przez dowódcę brygady. Jak wykazały badania, drugi sposób jest bardziej preferowany przez dowódców BOT. Osobiste stawianie zadań może mieć miejsce na GSD dowódcy BOT, na SD podwładnego, w uzasadnionych przypadkach w terenie.

Kontrola ostatniej fazy procesu dowodzenia traktowana będzie jako proces stały, postrzegana jako ostatni etap działania dowódcy i sztabu podczas przygotowania działań, a następnie efektywnego ich prowadzenia.

---

[7] Por. J. Kręcikij, *Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia*, AON, Warszawa 2002, s. 108.

Kontrola ma na celu sprawdzenie efektów dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz efektywności ich wprowadzania w życie. Kontrola powinna stanowić podstawę do oceny rozwoju sytuacji.

Istotnym przedsięwzięciem na szczeblu brygady będzie rekonesans, który powinien mieć raczej charakter osobisty. W jego przeprowadzania dowódca zapozna się z rejonem przyszłych działań. Ważne jest, aby dowódca BOT dysponował środkami zapewniającymi mu sprawne przemieszczanie oraz ograniczające czas trwania rekonesansu.

Ze względu na proponowany układ pracy sztabu rekonesans powinien mieć miejsce po analizie zadania, umożliwi to dokonanie dodatkowej analizy z uwzględnieniem wiedzy o terenie przed podjęciem ostatecznej decyzji.

Przedstawiony układ przebiegu czynności realizowanych przez dowództwo BOT w procesie przygotowania działań jest sprawdzonym w wielu ćwiczeniach dowódczo-sztabowych i treningach sztabowych modelem pracy współczesnego sztabu oddziału. Proces ten zachowuje jednocześnie wybraną i sprawdzoną terminologię z zakresu dowodzenia. Ponadto jest on zgodny z procesem podejmowania decyzji w teorii organizacji i zarządzania oraz ustaleniami zawartymi w ATP-3.2 w przebiegu poszczególnych jego faz. Jest tożsamy z rozwiązaniami stosowanymi na równorzędnym szczeblu w wojskach lądowych NATO.

6.4. Środki dowodzenia

Jak wykazano w rozdziale czwartym, dla zapewnienia właściwego przepływu informacji w dowództwach każdego szczebla dowodzenia oraz między podporządkowanymi i współdziałającymi jednostkami stosuje się odpowiednie systemy techniczne.

Są to urządzenia i procedury techniczne służące pozyskiwaniu, przesyłaniu, przetwarzaniu, gromadzeniu i obrazowaniu informacji określane ogólnie mianem środków dowodzenia.[8]

[8] Wojenny system dowodzenia interpretuje je jako: system łączności i informatyki, zautomatyzowane systemy wspierające proces dowodzenia oraz mobilne siły i środki oddziałów (pododdziałów) dowodzenia zapewniające rozwijanie i funkcjonowanie stanowisk dowodzenia. Zob. *Instrukcja wojennego systemu dowodzenia*, Szt. Gen., Warszawa 2001, s. 6-7.

Najnowsza literatura przedmiotu przez środki dowodzenia rozumie:

- środki przekazywania informacji, czyli środki łączności;
- środki przetwarzania i opracowywania informacji czyli środki automatyzacji;
- środki pomocnicze.[9]

Środki łączności stanowią jeden z najważniejszych komponentów środków dowodzenia, które zazwyczaj dzielimy na:

- środki telekomunikacyjne;
- środki pocztowe,

Telekomunikacyjne środki łączności, ze względu na pełnioną funkcję w procesie przetwarzania i przesyłania informacji dzielą się na urządzenia:

- teletransmisyjne;
- komutacyjne;
- przetwórcze (końcowe lub abonenckie);
- utajniające;
- pomocnicze i specjalne.

Urządzenia teletransmisyjne przeznaczone są do tworzenia torów telekomunikacyjnych umożliwiających przesyłanie informacji na odległość. Za ich pomocą organizuje się linie telekomunikacyjne. W polowych torach telekomunikacyjnych wykorzystywane są przede wszystkim linie:

- przewodowe;
- światłowodowe;
- radiowe;

Urządzenia komutacyjne służą do łączenia i rozłączania kanałów w sieci telekomunikacyjnej;

Urządzenia przetwórcze zasadniczo są przeznaczone do przetwarzania:

[9] J. Michniak, *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2003, s.171.

- w przetworniku nadawczym – informacji źródłowej na transmitowane przez linie telekomunikacyjne sygnały;
- w przetworniku odbiorczym – odebrane sygnały na pierwotną informację źródłową.

Typowymi przedstawicielami urządzeń przetwórczych są:

- aparaty telefoniczne;
- aparaty telekopiowe (faksy);
- komputery;
- urządzenia telemetryczne (czujniki).

Urządzenia utajniające przeznaczone są do utajniania informacji w sposób automatyczny, tj.: przetwarzania informacji zrozumiałej na niezrozumiałą i odwrotnie.

Urządzenia pomocnicze i specjalne wspomagają funkcjonowanie sieci telekomunikacyjnej.

Na bazie środków łączności na potrzeby dowodzenia tworzony musi być system łączności, który powinien sprostać stawianym wymaganiom i oczekiwaniom współczesności.

Na obecnym poziomie rozwoju nauki i techniki rozwój automatyzacji dowodzenia odchodzi od podziału na automatyczną transmisję danych i wspomaganie procesu decyzyjnego. Informatyczne wsparcie dowodzenia traktowane jest współcześnie jako jeden obszar grupujący systemy i środki wspomagania dowodzenia.

Istniejący w fazie badań i prób poligonowych polowy zautomatyzowany system dowodzenia (PZSD) jest przeznaczony do informatycznego wspomagania czynności w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia na różnych szczeblach dowodzenia, między innym na szczeblu brygady wojskach lądowych.

Jak wynika z dostępnych materiałów źródłowych, polowy zautomatyzowany system dowodzenia ma zapewnić integrację zautomatyzowanych systemów dowodzenia i kierowania (sterowania)[10] środkami walki rodzajów wojsk i służb, współpracę z zautomatyzowanymi systemami dowodzenia pozostałych rodzajów sił zbrojnych

[10] Kierowanie jest pojęciem szerokim i obejmuje m.in. takie formy jak dowodzenie, zarządzanie i sterowanie. W omawianym przypadku powinno używać się określenia *sterowanie*, jednak w wojskach tradycyjnie przyjęło się używać pojęcia kierowanie w zakresie znaczeniowym pojęcia sterowanie - J. Michniak.

oraz kompatybilność operacyjną (interoperacyjność) z podobnymi systemami armii pozostałych państw NATO.[11] Polowy zautomatyzowany system dowodzenia jest rozproszonym systemem informatycznym przeznaczonym do wspomagania czynności organów dowodzenia we wszystkich fazach cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, którego podstawowymi zadaniami są:

- zakładanie i utrzymywanie baz danych zawierających aktualne i jednolite dane (model danych zgodny ze standardem LC2IEDM v 2) o:
  - sytuacji taktycznej,
  - wojskach własnych i sąsiadach,
  - przeciwniku oraz warunkach prowadzenia działań (informacje o terenie, pogodzie, itp.);
- sporządzanie dokumentów dowodzenia (meldunków, rozkazów, zarządzeń, sprawozdań, planów) z uwzględnieniem warunków pracy grupowej;
- wymiana dokumentów dowodzenia między stanowiskami dowodzenia i ich archiwizacja, w tym wymiana dokumentów sformalizowanych, zapewniających minimalizację liczby przesyłanych informacji i współdziałanie z innymi systemami, w tym z systemami innych armii krajów NATO (AdatP-3);
- zobrazowanie, na bazie jednolitej informacji utrzymywanej w bazie danych, sytuacji taktycznej na tle mapy elektronicznej, dostosowanej do danego szczebla dowodzenia;
- synchronizacja zawartości baz danych między innymi poprzez wykorzystanie wymiany dokumentów sformalizowanych i mechanizmu replikacji zgodnego z wymaganiami w NATO;
- realizacja ustalonych zadań typu kalkulacji sztabowych i udostępnianie ich wyników osobom funkcyjnym;
- integracja zautomatyzowanych systemów dowodzenia i sterowania (kierowania) środkami walki rodzajów wojsk i służb;
- współdziałanie z zautomatyzowanymi systemami dowodzenia pozostałych rodzajów sił zbrojnych.

[11] J. Michniak, *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2003, s.194-196.

Polowy zautomatyzowany system dowodzenia dostarcza osobom funkcyjnym poszczególnych komórek organizacyjnych stanowisk dowodzenia różnorodne usługi wspomagające realizację czynności w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia. Usługi te są udostępniane na zautomatyzowanych stanowiskach pracy (ZSP). Zautomatyzowane stanowiska pracy są wyposażone w techniczne środki dowodzenia, a w tym i komputer z odpowiednim oprogramowaniem użytkowym wspomagającym wykonywanie zadań określonej osoby funkcyjnej lub komórki organizacyjnej dowództwa rozmieszczonego na stanowiskach dowodzenia. Są one zlokalizowane w zautomatyzowanych wozach dowódczo-sztabowych (ZWDSz), zautomatyzowanych wozach sztabowych (ZWSz) lub pomieszczeniach wykorzystywanych do pracy obsady operacyjnej stanowisk dowodzenia.

Rozmieszczenie zautomatyzowanych stanowisk pracy w zautomatyzowanych wozach dowódczo-sztabowych i zautomatyzowanych wozach sztabowych w istotny sposób wpływa na mobilność systemu dowodzenia w połączeniu z mobilną siecią telekomunikacyjną. Zautomatyzowane stanowiska pracy w zautomatyzowanych wozach dowódczo-sztabowych zapewniają możliwość pracy zarówno na postoju, jak i w ruchu, natomiast w zautomatyzowanych wozach sztabowych na postoju.

Polowy zautomatyzowany system dowodzenia składa się z oprogramowania i środków technicznych. Środkami technicznymi są urządzenia i środki telekomunikacyjne oraz informatyczne dostosowane do pracy w warunkach polowych.

Polowy zautomatyzowany system dowodzenia składa się z następujących elementów technicznych:

- zautomatyzowanych wozów dowódczo-sztabowych – ZWDSz-10;
- zautomatyzowanych wozów sztabowych – ZWSz (ZWSz-10S, ZWSz-20);
- terminali przewoźno-przenośnych - TPP-10;
- urządzeń typu LANBOX (koncentrator sieciowy);
- terminali pokładowych montowanych w wozach bojowych – TP-10W.

Elementy techniczne systemu nie funkcjonowałyby bez specjalistycznego oprogramowania, które złożone jest z trzech zasadniczych warstw:

- oprogramowanie systemowe;

- oprogramowanie usługowe i narzędziowe;
- oprogramowanie użytkowe.

Dla potrzeb wymiany informacji i danych rozwijane będą:

- rozległa sieć komputerowa;
- lokalne sieci komputerowe stanowisk dowodzenia;
- sieci radiowe;
- radiowe sieci dostępowe.

Biorąc pod uwagę wymogi współczesności oraz potrzeby systemu dowodzenia, obecnie eksploatowana w BOT sieć łączności nie jest w stanie sprostać stawianym jej wymaganiom oraz potrzebom, które przyniosła nowa rzeczywistość. Wynika to z faktu, iż jest ona oparta na środkach i urządzeniach analogowych, które nie zawsze zapewniają wymaganą ciągłość dowodzenia oraz terminowe przekazywanie informacji z odpowiednią wiernością i skrytością przekazywanych treści. Doprowadzenie do wymiany urządzeń analogowych na cyfrowe byłoby wielkim sukcesem. Dlatego też biorąc pod uwagę wymogi, potrzeby i możliwości nowoczesnych środków łączności, w BOT sieć łączności mogłaby być zorganizowana w układzie złożonym. Do jej zorganizowania można byłoby wykorzystać środki i urządzenia radioliniowe, radiowe, radiotelefoniczne, kablowe i pocztowe. Przedstawienie możliwości polowego zautomatyzowanego systemu dowodzenia było próbą pokazania kierunku, w którym rozwijają się współczesne środki łączności. Faktem jest, iż nie zostały one jeszcze wprowadzone do wojsk operacyjnych. Galopujący postęp techniczny wymusza sięgnięcie ponowoczesne rozwiązania i tylko kwestią czasu jest, kiedy kolejne odziały i pododdziały Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polski zostaną w nie wyposażone. Przedstawione w tym rozdziale kierunki i zakres zmian w systemie dowodzenia BOT są propozycjami usprawniającymi system dowodzenia w częściowym zakresie i nie stanowią jedynego właściwego rozwiązania, które w całości usprawni funkcjonujący dotychczas system dowodzenia. Dlatego też rozwiązania przedstawione w tym rozdziale dysertacji stanowią propozycje autora, która została wypracowana na podstawie prowadzonych badań. Zdaniem autora rozwiązania te mogą zostać wykorzystane w BOT i przynieść znaczna poprawę efektywności dowodzenia.

ZAKOŃCZENIE

Przeprowadzone badania, których przedmiotem naukowego zainteresowania był system dowodzenia BOT WLąd. SZ RP okazał się dla autora intensywną i satysfakcjonującą pracą badawczą, która nie tylko poszerzyła jego wiedzę w zakresie genezy formacji terytorialnych, organizacji i zarządzania oraz funkcjonowania współczesnych systemów dowodzenia, ale pozwoliła na doskonalenie warsztatu naukowego.

Zawarte w dysertacji wyniki badań, dotyczyły analizy dotychczas funkcjonującego systemu dowodzenia BOT w SZ RP i porównywalnych formacji w wybranych państwach Sojuszu tj.: Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej i Niemczech. Prowadzone badania miały na celu zaproponowanie naukowo uzasadnionej modyfikacji dotychczasowego systemu dowodzenia BOT w SZ RP tak, aby jeszcze lepiej można było rozwiązywać złożone problemy czasu pokoju, kryzysu i konfliktu zbrojnego. Wnioski z przeprowadzonych analiz zmierzały także w kierunku ukazania zmian, jakie należałoby przeprowadzić w systemie dowodzenia BOT.

Wyniki prowadzonych badań potwierdziły tezę, że obecnie funkcjonujący model rozwiązywania problemów dowodzenia na szczeblu BOT powinien ulec modyfikacji w obszarze: struktur organizacyjno-funkcjonalnych, procesu dowodzenia, środków dowodzenia.

Zmiany w wspomnianych obszarach dowodzenia powinny w pierwszej kolejności objąć BOT przewidziane do pozostawienia jako jednostki wsparcia krajowego. W dalszej kolejności projektem zmian powinny zostać objęte pozostałe BOT, które w najbliższej przyszłości mogą zostać przeformowane do szczebla batalionu. Dokonując analizy systemu dowodzenia na szczeblu taktycznym w SZ RP podkreślić należy fakt, iż, we współczesnych warunkach nastąpił ogromny wzrost ilości informacji, które wymagają przetworzenia w procesie dowodzenia. Wzrost ten spowodowany jest między innymi rozszerzeniem obszarów zainteresowania poszczególnych sekcji funkcjonalnych na szczeblu brygady, co wynika głównie z szerokiego spektrum źródeł ich pozyskiwania oraz znacznej dynamiki i różnorodności prowadzonych działań.

Istotny, więc wpływ na zachodzące zmiany będzie miało wprowadzanie w wojskach lądowych RP zautomatyzowanych systemów wspomagających dowodzenie wojskami, które wymagają dużych nakładów finansowych. Wątpliwym jest, iż trafią one w najbliższym czasie do BOT, gdyż priorytet stanowią jednostki operacyjne. Siły te w najbliższej przyszłości mogą być w pełni uzawodowione. Perspektywa ta stwarza nadzieję na przesunięcie środków technicznych z brygad operacyjnych do BOT, co w znaczącym stopniu poprawiłoby możliwości i skuteczność formacji terytorialnych. Planowe i konsekwentne zmiany w organizacji i wyposażeniu BOT uczyniłyby system dowodzenia BOT zdolny do rozwiązywania zadań współczesnego dowodzenia wojskami podczas pokoju, kryzysu i wojny. Przedstawione w niniejszej dysertacji zagrożenia funkcjonowania systemu dowodzenia oraz funkcjonujących w jego ramach stanowisk dowodzenia determinowały w znacznej mierze przebieg prac badawczych, który ukierunkowany był na przedstawienie rozwiązań zapewniających w przyszłości ciągłość i operatywność dowodzenia BOT.

Jednym z ważniejszych wniosków, jakie otrzymano w trakcie prac badawczych było określenie potrzeby organizowania w BOT dwóch stale funkcjonujących stanowisk dowodzenia (głównego i tyłowego). Sprawne ich działanie wspierać powinien doraźnie organizowany element, wydzielany z głównego stanowiska dowodzenia, wysunięte stanowisko dowodzenia (WSD). Rozwiązanie takie wymaga szeregu zmian organizacyjnych i technicznych w dowództwie BOT oraz batalionie dowodzenia BOT.

Rekapitulując, należy oczekiwać, że w ciągu kilku najbliższych lat, proces standaryzacji obejmie wszystkie szczeble dowodzenia w SZ RP. Procesom tym winny ulec te obszary systemu dowodzenia, które zostały dostrzeżone w niniejszej dysertacji.

Rozwiązanie głównego problemu badawczego oraz osiągnięcie zasadniczego celu rozprawy spowodowało jednocześnie zidentyfikowanie kolejnych obszarów i problemów wymagających rozwiązania. Stanowią one punkt wyjścia do dalszych prac badawczych, które pozwolą na pełne przedstawienie zagadnień funkcjonowania systemu dowodzenia BOT.

Zasadniczymi obszarami przyszłych badań mogą być w pierwszej kolejności środki zabezpieczenia funkcjonowania stanowiska dowodzenia, zwłaszcza środki łączności oraz automatyzacji procesów informacyjno-decyzyjnych. Przedstawione w ni-

niejszej dysertacji potrzeby i wymagania stanowić mogą podstawę badań nad możliwościami ich zastosowania w praktyce. Jest to jednak kolejny, ogromny obszar wymagający szerokiego ujęcia i kompleksowego podejścia. Praca ukazuje także szereg zagadnień, które mogłyby znaleźć się w orbicie zainteresowania naukowców wojskowych. Odnosi się to szczególnie do kwestii związanych z organizacją dowodzenia, jak również z automatyzacją dowodzenia oraz funkcjonowania Wojennego Systemu Dowodzenia. Otrzymane w trakcie procesu badawczego wnioski w pełni potwierdziły hipotezę roboczą.

Autor zdaje sobie sprawę, że przedstawione w pracy problemy i propozycje ich rozwiązania nie wyczerpują w pełni problemów związanych z tematem pracy. Rozprawa nie jest rozwiązaniem, które może być odbierane jako „*wzorcowe i jedyne*". Dlatego też powinna być ona postrzegana jako jedna z możliwości doskonalenia systemu dowodzenia na BOT, opartych na badaniach naukowych. Wdzięczny będę za wszystkie uwagi, spostrzeżenia oraz wnioski.

Mam nadzieję, że przedstawione wnioski pozwolą na ich wdrożenie w praktyce dowodzenia, co umożliwi ich weryfikację.

Jeszcze raz dziękuję wszystkim, dzięki którym mogłem prowadzić prace badawcze, a ich wyniki przedstawić w formie dysertacji.



BIBLIOGRAFIA

Literatura przedmiotu

1. Aponowicz A., *Dowodzenie*, MON, Warszawa 1961.
2. Balcerowicz B., *Pokój i „nie-pokój": na progu XXI wieku*, Bellona, Warszawa 2002.
3. Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, UŁ, Łódz 1996.
4. Bocheński A., *Tendencje samobójcze Narodu Polskiego*, Norton, Wrocław 1999.
5. Bolesta-Kukułka K., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1999
6. *Brygada Obrony Regionalnej przeznaczenie, organizacja, zasady działania*, POW, Bydgoszcz 1991.
7. Chocha B., *Obrona terytorium kraju*, Wyd. MON, Warszawa 1974.
8. Clausevitz C., *O wojnie*, Lublin 1995.
9. Dęga Cz., *Uzbrojenie i pole walki wojsk lądowych po 2020 roku*, Bellona, Warszawa 1995.
10. Gąska M., *Zbrojny ruch oporu w świetle międzynarodowego prawa humanitarnego konfliktów zbrojnych*, AON, Warszawa 1999.
11. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000.
12. Gościński J,. *Projektowanie systemów zarządzania*, PiW, Warszawa 1971.
13. Góralski Z., *Rządy i godności w dawnej Polsce*, Warszawa 1983.
14. Iwanow D.A., Sawieljew W.P., Szemański P.W., *Zasady dowodzenia wojskami*, Wyd. MON ,Warszawa 1973.
15. Jacobsen H.A., Souchon L., *W służbie pokoju Bundeswehra 1955-1993*, Bellona, Warszawa 1993.
16. Jakubczak R., *Organizacja i wykorzystanie wojsk obrony terytorialnej*, AON, Warszawa 1996.
17. Jakubczak R., *System obrony terytorialnej w zwalczaniu dywersji*, AON, Warszawa 1996.
18. Jakubczak R., *Wojska Obrony Terytorialnej: militarne bezpieczeństwo Rzeczypospolitej Polskiej u progu trzeciego tysiąclec*ia, Bellona, Warszawa 2001.
19. Jakubczak R., *Sztuka wojenna obrony terytorialnej*, AON, Warszawa 2002.
20. Jakubczak R., Marczak J., *Obrona terytorialna Polski na progu XXI wieku*, Bellona, AON, Warszawa 1998.
21. Jemioło T., *Globalizacja. Szanse i zagrożenia*, AON, Warszawa 2000.
22. Jurga T., *Obrona Polski 1939*, Pax, Warszawa 1990.
23. Kieżuń W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa 1980.
24. Kitler W., *Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych*, AON, Warszawa 2001.
25. Klawitter Z., *Wybrane aspekty systemu dowodzenia Brygady Zmechanizowanej (Pancernej) w działaniach taktycznych,* AON, Warszawa 2001.
26. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie,* Poznań 2000.
27. Koziej S., *Teoria sztuki wojennej*, Bellona, Warszawa 1993.
28. Kozłowski W., *Wojsko Polskie 1936-1939. Próby modernizacji i rozbudowy* Wyd. MON, Warszawa 1974, s. 126.



29. Kręcikij J., *Organizacja dowództw i stanowisk dowodzenia w wybranych armiach państw NATO*, AON, Warszawa 2000.
30. Kręcikij J., *Ustalenia standaryzacyjne sojuszu północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, AON, Warszawa 2001.
31. Kręcikij J., *Aspekty narodowe w procesie dowodzenia wojsk lądowych wybranych państw sojuszu północnoatlantyckiego*, AON, Warszawa 2001.
32. Kręcikij J., *Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia*, AON, Warszawa 2002.
33. Kręcikij J., *Wybrane problemy dowodzenia wojsk lądowych USA*, AON, Warszawa 2002.
34. Kuleszyński L., *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Wyd. MON, Warszawa 1967.
35. Lewandowski H., *Zarys dziejów wojskowości polskiej 1864-1939*, Wyd. MON, Warszawa 1990.
36. Lisiewicz D. M., *Plan „Burza" wysiłek zbrojny Armii Krajowej 1944-1945*, IW Związków Zawodowych, Warszawa 1990.
37. Majewski T., *Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych*, AON, Warszawa 2002.
38. Majewski T., *Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych*, AON, Warszawa 2003.
39. Marczak J., (pod red.) *Państwo Podziemne, wybrane problemy*, AON, Warszawa 1999.
40. Marczak J., Pawłowski J., *O obronie militarnej Polski przełomu XX i XXI wieku*, Bellona, Warszawa 1995.
41. Marczak J., Jakubczak R., Gąsiorek K., *Obrona terytorialna w obronie powszechnej RP,* AON, Warszawa 1998.
42. Marczak J., Dworecki S., Piedziuk E., Duda W., *Operacyjne przygotowanie obszaru kraju do obrony,* AON, Warszawa 1994.
43. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, (praca zbiorowa pod redakcją J. Michniaka),* AON, Warszawa 1999.
44. Michniak J., *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2003.
45. Michniak J., *Stanowiska dowodzenia w Wojskach Lądowych,* AON, Warszawa 2003.
46. Michniak J., *System dowodzenia. Kierowanie obroną państwa i dowodzenie siłami zbrojnymi* (wykład), AON, Warszawa 2003.
47. Moltke H., *O Polsce*, Warszawa 1996.
48. Mossor S., *Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny,* Wyd. MON, Warszawa 1986.
49. Nożko K., *Maksymy, sentencje i „myśli refleksyjne",* AON, Warszawa 1993.
50. Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby*, Wyd. MON, Warszawa 1986.
51. Pieter J., *Z zagadnień pracy naukowej*, Wrocław 1974.
52. Pindel K., *Obrona terytorialna w II Rzeczypospolitej*, Wyd. „Bellona", Warszawa 1995.
53. Piotrowski S., *Dowodzenie w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1995.
54. Ratajczak L., *Polska wojna partyzancka 1863-1864*, Wyd. MON, Warszawa 1966.
55. Sienkiewicz P., *Inżynieria systemów*, Wyd. MON, Warszawa 1983.



56. Sienkiewicz P., *Analiza systemowa podstawy i zastosowania*, Wyd. Bellona, Warszawa 1984.
57. Sikorski W., *Przyszła wojna*, Wyd. MON, Warszawa 1984.
58. Stachowiak Z., *Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych*, AON, Warszawa 2001.
59. Starzyński R., *Zarys nauki o organizacji sił zbrojnych*, Bellona, Warszawa 1930.
60. Strzoda M., *Zmiany organizacyjno funkcjonalne stanowiska dowodzenia BZ w aspekcie wymagań przyszłego pola walki,* AON, Warszawa 2000.
61. Strzoda M., Prusiński N., *System Dowodzenia. Terminologia. Część I.*, AON, Warszawa 2001.
62. Ścibiorek Z., *Podejmowanie decyzji,* Agencja Wydawnicza „Ulmak", Warszawa 2003.
63. Ścibiorek Z., *Wojna czy pokój?,* Ossolineum, Wrocław 1999.
64. Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*, MSzM, Warszawa 1998
65. Tomaszewski A., *Wojska lądowe w strategicznej operacji obronnej*, A. Marszałek, Toruń 1996.
66. Toffler A. H., *Wojna i antywojna*, Muza, Warszawa 1997.
67. Toffler A., T*rzecia fala*, PIW, Warszawa 2002.
68. Użycki J., *Wojna konwencjonalna w Europie*, Wyd. MON, Warszawa 1989.
69. Wiśniewski E. *Metodyka wojskowych badań naukowych część I*, ASG, Warszawa 1990.
70. Zieliński J., i zespół, *Działania operacyjne wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1997.
71. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1976.
72. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.

Prace naukowo-badawcze

1. Jakubczak R., *Wojska OT III RP*, Warszawa 1999.
2. Kaczmarek W., *Prognoza możliwych zagrożeń o charakterze militarnym i niemilitarnym determinujących potrzeby w zakresie wojsk OT,* AON, Warszawa 2000.
3. Klawitter Z., Strzoda M., Prusiński N., *Kryteria oceny pracy dowództw podczas przygotowania i prowadzenia operacji (walki),* AON, Warszawa 2001.
4. Koziński M., *Użycie Wojsk Obrony Terytorialnej we współdziałaniu z siłami układu pozamilitarnego w działaniach humanitarnych,* Warszawa, AON 2002.
5. *Koncepcja automatyzacji procesu dowodzenia na szczeblu brygady (BZ, BKPanc) i dywizji (DZ, DKPanc)*, PIT, Warszawa 2000.
6. Krakowski T., *Koordynacja działań układu militarnego z pozamilitarnym przez terytorialne organy dowodzenia,* AON, Warszawa 2001.
7. Kuleszyński L., Wstęp do teorii gotowości bojowej Szt. Gen. WP., Warszawa 1979.
8. Kulma W., Strzoda M., *Dowodzenie w wybranych państwach NATO*, AON, Warszawa 1998.
9. Lidwa W., *Wpływ zadań obrony terytorialnej na taktykę ogólną pk.* „Taktyka - 2", AON, Warszawa 1999.



10. Lidwa W., *Wojska obrony terytorialnej w czasie pokoju kryzysu i wojny*, AON, Warszawa 2000.
11. Łokociejewski M., *Zadania i struktura Wojsk Obrony Terytorialnej w wybranych państwach*, AON, Warszawa 2001.
12. Marczak J., *Zadania i struktura wojsk obrony terytorialnej w innych państwach,* AON, Warszawa 2000.
13. Marczak J., *Uwarunkowania polityczno-militarne i prawne funkcjonowania wojsk OT w Polsce,* AON, Warszawa 2000.
14. Michniak J., *Podstawy teorii kierowania polowymi systemami łączności wojsk lądowych,* AON, Warszawa 1997.
15. Michniak J., *Intuicja w dowodzeniu,* AON, Warszawa 2001.
16. Michniak J., *Modele struktur organizacyjnych oddziałów i związków taktycznych wsparcia dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego,* AON, Warszawa 2002.
17. Pawłowski J., *Wojska Obrony Terytorialnej w systemie obronnym Rzeczypospolitej Polski*, AON, Warszawa 2001.
18. *Perspektywiczny model systemu dowodzenia brygadą,* materiały z seminarium naukowego, AON, Warszawa 2000.
19. *Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa BZ/BPanc, materiały z sympozjum naukowego, Warszawa 2002.*
20. Piotrowski S., Kotlicki S., Kowalski M., *Teoria dowodzenia część I, Metodologiczne i ogólnoteoretyczne podstawy teorii dowodzenia*, AON, Warszawa 1994.
21. Sienkiewicz P., Flanek Cz., *Wstęp do teorii dowodzenia cz I. Wybrane problemy dowodzenia*, AON, Warszawa 1994.
22. Sienkiewicz P. i zespół, *Podstawy analizy i inżynierii systemów*, tom I, AON, Warszawa 2002.
23. Sobolewski G., *Obrona związku taktycznego wojsk operacyjnych wzmocnionego siłami obrony terytorialnej*, AON, Warszawa 2000.
24. Strzoda M., *Czynniki determinujące efektywność pracy sztabów,* AON, Warszawa 2004.
25. Sulima J., *Brygada Obrony Terytorialnej w działaniach nieregularnych,* AON, Warszawa 1999.
26. Szafran H., *Wsparcie działań wojsk NATO na terytorium Polski (Host Nation Support)*, (roz.dok.), AON, Warszawa 2003.
27. Szafrański J., *Współdziałanie jednostek obrony terytorialnej i policji w monitorowaniu i zwalczaniu zagrożeń terrorystycznych*, AON, Warszawa 2003.
28. Ścibiorek Z., *Prognoza funkcjonowania wojsk obrony terytorialnej w systemie obronnym Rzeczypospolitej Polskiej*, AON, Warszawa 2000.
29. Ścibiorek Z., *Teoretyczne podstawy funkcjonowania Wojsk Obrony Terytorialnej*, AON, Warszawa 2001.
30. Ścibiorek Z., *Skład, rozmieszczenie i uzbrojenie sił obrony terytorialnej pk. „Skład"*, AON, Warszawa 2002.
31. Ścibiorek Z., Lidwa W., *Przewidywane zadania dla wojsk obrony terytorialnej w różnych stanach funkcjonowania państwa (pokój, kryzys, wojna),* AON, Warszawa 2000.
32. Ścibiorek Z., Marczak J., *Uwarunkowania polityczno - militarne i prawne AON,* AON, Warszawa 2000.



33. Ścibiorek Z., Nowak E., Kaczmarek W., *Zadania wojsk OT w operacjach na obszarze kraju,* AON, Warszawa 2001.
34. Ścibiorek Z., Kaczmarek W., *Charakterystyka możliwych działań wojennych*, AON, Warszawa 2001.
35. Ścibiorek Z., Kaczmarek W., *Prognoza funkcjonowania wojsk obrony terytorialnej w systemie obronnym Rzeczypospolitej Polskiej*, AON, Warszawa 2002.
36. Ścibiorek Z., Tomaszewski A., Lidwa W., *Wybrane problemy funkcjonowania Wojsk Obrony Terytorialnej*, AON, Warszawa 2002.
37. Tomalak Z., *Wykorzystanie doświadczeń Gwardii Narodowej USA do tworzenia systemu bezpieczeństwa III RP*, AON, Warszawa 2003.
38. Tomaszewski A., *Struktura organizacyjno funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych,* tom 2, AON, Warszawa 1997.
39. Tomaszewski A., *System dowodzenia Wojsk Obrony Terytorialnej*, AON, Warszawa 2001.
40. Walczak D., *Udział Brygady Obrony Terytorialnej w osłonie przeciwdywersyjnej województwa w warunkach kryzysu,* (pr. dypl.), AON, Warszawa 2001.
41. Wojtysiak J., *Działania bojowe Brygady Obrony Terytorialnej* (pr. dypl.), AON, Warszawa 1998.
42. Zieliński J., *Zadania wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej w operacjach połączonych na obszarze kraju, pk. „Kraj"*, AON, Warszawa 1999.
43. Zaskórski P., *Procesy dowodzenia wojsk lądowych w środowisku zautomatyzowanych systemów dowodzenia*, AON, Warszawa 2002.

SŁOWNIKI I ENCYKLOPEDIE

1. Gloger Z., *Encyklopedia Staropolska*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1972.
2. *Encyklopedia Popularna PWN*, PWN, Warszawa 1996.
3. *International Military and Defense Encyclopedia*, Washington 1993.
4. *Leksykon wiedzy wojskowej*, MON, Warszawa 1979.
5. *Mała Encyklopedia PWN*, PWN, Warszawa 2000,
6. *Mała encyklopedii prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
7. *Mała encyklopedia wojskowa*, tom 3, Wyd. MON, Warszawa 1971.
8. *Mały słownik historii Polski,* wyd. IV, Wiedza Powszechna, Warszawa 1967.
9. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 1996.
10. *Słownik wyrazów obcych PWN*, PWN, Warszawa 1980.
11. *Słownik wybranych terminów z dowodzenia i zarządzania*, (pod red. nauk. M. Strzody), AON, Warszawa 2002.

ARTYKUŁY

Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej:

1. Balcerowicz B., *Środki obrony państwa*, 1996 nr 2, s. 7-27.
2. Gąsiorek K., *Wojska Obrony Terytorialnej na świecie*, 1995 nr 2, s. 145-155.
3. Sienkiewicz P., *Nowoczesne badania systemowe*, 1990 nr 1, s. 125-139.



4. Sienkiewicz P., *Wartości, oceny i efektywność systemów*, 1994 nr 4, s. 72-92.
5. Skobel W., *Istota, zakres i formy współdziałania terytorialnych organów dowodzenia z organami administracji rządowej i samorządu terytorialnego*, 1995 nr 3, s. 48-57.
6. Skobel W., Gąsiorek K., *Obrona terytorialna na przełomie wieków*, 1996 nr 1, 107-123.
7. Sobolewski G., *Siły obrony terytorialnej w działaniach obronnych*, 1999 nr 2, s. 78-84.

Myśl Wojskowa:

1. Bawej W., *Rola i miejsce obrony terytorialnej w systemie obronnym państwa*, 1997 nr 1, s. 72-79.
2. Dzipanow R., *Obrona terytorialna*, 2003 nr 4, s 256-258.
3. Jakubczak R., *System obrony terytorialnej w zwalczaniu dywersji*, 1996 nr 3, s. 63-73.
4. Jakubczak R., Rejon odpowiedzialności OT, 1996 nr 5, s. 96-104.
5. Jakubczak R., Działania humanitarne wojsk obrony terytorialnej, 1997 nr 6, s. 72-78.
6. Jakubczak R., System obrony terytorialnej Polski-państwa członkowskiego NATO, 2001 nr 3, s. 35-50.
7. Jakubczak R., Obrona Terytorialna Polski na progu trzeciego tysiąclecia, 2001 nr 6, s. 104-112.
8. Jakubczak R., Operacyjny wymiar sztuki wojennej obrony terytorialnej, 2003 nr 5, s. 78-93.
9. Flis J., Przesłanki tworzenia systemu wsparcia narodowego (terytorialnego), 2001 nr 3, s. 5-16.
10. Gąsiorek K., Wojska obrony terytorialnej *w strukturze sił zbrojnych,* 1995 nr 3, s. 98-108.
11. Grącki A., *Główne problemy planowania działania i dowodzenia wojskami OT*, 2000 nr 6, s. 104-112.
12. Komański J., *Obrona terytorialna w projekcie strategii obronności Rzeczypospolitej Polskiej,* 2000 nr 4, s. 75-80.
13. Komański J., *Strategiczny zasób informacyjny, doktrynalna rola i problemy zarządzania,* 2001 nr 2, s. 69-86.
14. Komański J., Stokalski A. *Problemy tworzenia infrastruktury informatycznej podsystemu kierowania obroną terytorialną i dowodzenia wojskami OT*, 2000 nr 6, s. 91-103.
15. Kuczak J., *Organizowanie i prowadzenie działań nieregularnych*, 1999 nr 1, s. 145-164.
16. Marczak J., Obrona terytorialna III Rzeczypospolitej, 1998 nr 3, s. 5-19.
17. Mączyński A., Obrona terytorialna RP-Jaka i dlaczego?, 1996 nr 5, s. 86-95.
18. Mączyński A., Rola i zadania obrony terytorialnej, 1999 n. 5, s. 73-87.
19. Sędziak B., Obrona miasta siłami OT, 1998 nr 6, s. 130-135.
20. Skobel W., Działania nieregularne sił obrony terytorialnej w obronie państwa, 1995 nr 2, s. 67-71.



21. Skowroński A., Przyszłość obrony terytorialnej, 1998 nr 3, s. 149-156.
22. Waszkiewicz S., Obrona terytorium kraju (1962-1989) powód do dumy czy wstydu, 2003 nr 3, s. 199-232.
23. Wierzbicki B., *Prawo międzynarodowe*, (red.) Materiały do studiów, Białystok 2000.

Wiedza Obronna:

1. Gasiorek K., Jakubczak K., Skobel W., *Wojska Obrony Terytorialnej w narodowej koncepcji obronnej*, 1995 nr 4, s. 67-78.
1. Komański J., *Problemy budowy systemu obrony terytorialnej. Miejsce i rola pozamilitarnych ogniw obronnych*, 1995 nr 4, s. 63-67.
2. Komański J., *Znaczenie doświadczeń armii krajowej dla współczesnych założeń obrony terytorialnej*, 2000 nr 2, s. 80-86.
3. Michalski Z., Co zrobić z Obroną Cywilną, 2002 nr 2, s. 86-88.

Zeszyt Problemowy, Towarzystwo Wiedzy Obronnej:

1. Ciećkowski Z., *Obrona kraju naturalnym prawem narodowym i obywatelskim oboowiązkiem,* 2000 nr 4, s. 5-12.
2. Gęsior J., *Terytorialny system dowodzenia*, 1996 nr 3, s. 31-39.

Wojsko i Wychowanie:

1. Kempa J., *Brygada się dociera*, 1999 nr 5, s. 18-20.
2. Falkowski Z., *Praca wyjaśniająco-mobilizująca w wojskach OT*, 1996 nr 5, s 52-57.
3. Mikuła W. St., *Powstanie styczniowe 1863-1864*, „Dodatek specjalny", 1994.
4. *Druga 2 Mińsko-Mazowiecka Brygada Obrony Terytorialnej im. gen. dyw. Franciszka Kleberga, akty dziedzictwa tradycji oddziałów WP*, 1997 nr 3, s. 70- 71.

Wojskowy przegląd historyczny:

1. Kutrzeba T., *Studium nad możliwościami wojennymi Niemiec roku 1936,* 1964 nr 3, s. 284.
2. Sadowski J., *Przygotowanie centralnego rejonu przemysłowego Śląska do obrony w okresie międzywojennym,* Warszawa, 1959 nr 4, s. 251.
3. Truszkowski S., *Z dziejów organizacji formacji Obrony Narodowej w Siłach Zbrojnych II Rzeczypospolitej*, 1969 nr 3/4, s. 392.

Przegląd Wojsk Lądowych:

1. Biskup R., *Współdziałanie z wojskami obrony terytorialnej,* 1997 nr 8, s. 45-48.
2. Jakubczak R., Marczak J., *Obrona powszechna, czy „mała, ale znakomita armia"*, 1998 nr 3, s. 20-25.
3. Makowski K., *Organizacja i funkcjonowanie jednostek obrony terytorialnej wojsk lądowych*, 2003 nr 1, s. 5-8.
4. Komański J., *Tworzenie systemu obrony terytorialnej*, 1995 nr 2, s. 7-13.



5. Pająk T., Piasecki A., *Działania bojowe pododdziałów obrony terytorialnej*, 1995 nr 2, s. 14-20
6. Skotnicki Z., Łatka C., *Zabezpieczenie wojsk obrony terytorialnej*, 1996 nr 3, s. 67-68.

National Defense Magazine

1. Stephen Willingham ,*National Guard Modernization Pegged to Emerging Missions.* 2000/2.

Polska Zbrojna:

1. Balcerowicz B., *Sedno OT ?* 1998 nr 10, s. 9.
2. Kaleta W., *80 kilomettrów rozterek (1. Gdańska Brygada Obrony Terytorialnej im. gen. Józefa Wybickiego)*, 2001 nr 41. s. 17-18.
3. Kaleta W., *Żołnierze małych ojczyzn*, 1999 nr 35, s. 20.
4. Kopeć J., *Potrzebni ludzie i sprzęt, 2 Brygada Obrony Terytorialnej w Mińsku Mazowieckim*, 1995 nr 204, s, 5.
5. Lewandowski L., *Umieć bronić swego, ćwiczenie „Dolny Śląsk 96"*, 1996 nr 81, s. 3.
6. Pazdowski Z., *Udany start, Obrona terytorialna w POW*. 1996 nr 7, s. 5.
7. Przeciszewski R., *Sprayem w czołg, w jednostkach Obrony terytorialnej nie liczy się siła ognia, ale spryt i inteligencja*, 1997, nr 31, s. 12-13.
8. Przeciszewski R., *Żołnierze z jednej ulicy*, 2000 nr 6, s. 18-19.
9. Przeciszewski R., *Wojsko wojewódzkie (koncepcja rozwoju OT)*, 1999 nr 19, s. 19-20.
10. Rawski A., *„Otekowcy" (I Brygada Obrony Terytorialnej)*, 1995 nr 10, s. 12-13.
11. Wojtyś A., *Obrona ojcowizn*, 1996 nr 87, s. 7.
12. Wojtyś A., *Wzlot, w zamojskim mówią o nich „nasze wojsko". I niewątpliwie zasłużyli sobie na to miano.* 1997 nr 9, s. 42-43.
13. Walentek A., *Zamojskie wojsko, życie zweryfikowało plany*, 1996 nr 63, s. 6.

Żołnierz Polski:

1. Bącal B., *Doskonalenie w koszarach, 14. Brygada Obrony Terytorialnej*, 2001 nr 4, s. 24-25.
2. Rawski A., *Ludzie Robin Hooda, obrona terytorialna,* 2000, nr 8, s. 16-17.
3. Rawski A., *Wojsko do stu milimetrów*, 1997 nr 9, s. 12-13.

Głos Żołnierza:

1. Kos R., *Wojsko małych ojczyzn*, 1998 n. 11, s.11.
2. Sikora W., *Najmłodsza formacja*, 1997 nr 19/20, s. 8-9.

Komandos:

1. Galicki S., *Nieregularni, w stosunku do nich nie da się zastosować żadnego ze znanych kryteriów*, 2001 nr 2, s. 42-46.



2. Czerwiński A., *Przerwana granica*, 1999 nr 2, s. 22-23.
3. Czerwiński A., *Zniszczony transport*, 1999 nr 4, s. 32-33.
4. Czerwiński A., *Wzmocnić granice*, 1999 nr 11, s. 22-23.
5. Kups A., *Działania przeciwdywersyjne*, 2001 nr 12, s. 48-49.

Wprost:

1. Nowak Jeziorański J., *Słoń i jeż*, Wprost nr 29, s. 22-23.

REGULAMINY I INSTRUKCJE

1. AJP-3 *Allied Joint Operations*, NATO Standardization Agency 2000.
2. AJP-3.2.1.*Command and Control of Land Forces*, NATO Standardization Agency, 2001.
3. *Doktryna narodowa operacje połączone OP/1*, Sz. Gen. WP., Warszawa2002.
4. *Instrukcja organizacji i funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego (tymczasowa)*, Szt. Gen., Warszawa 2001.
5. *Land Operations ATP 3.2.*
6. *Regulamin pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP*, Sz. Gen. WP., Warszawa 1996.
7. Regulamin działań wojsk lądowych, DWLąd., Warszawa 1999.
8. *Zasady przygotowania i opracowania zasadniczych dokumentów rozkazodawczych,* Szt. Gen, Warszawa 2002.
9. *FM 101-5 Staff Organizations and Operations,* Washington, Department of the Army 1997.
10. *HDv 100/200 - Fuhrungsunterstutzung im Heer (TF/FU)*, Bonn 1996.

AKTY PRAWNE

1. *Konstytucja Rzeczpospolitej Polskiej* z dnia 2 kwietnia 1997 roku (DzU z 1997 r., nr 78, poz. 483 i z 2001, nr 28, poz. 319)
2. *Ustawa o stanie klęski żywiołowej* z dnia 18 kwietnia 2002 roku (DzU, z. 22 05 2002 r. nr 02.62.558);
3. *Ustawa o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polski* z dnia 21 11 1967 r. (DzU z 2002 r. nr 21);
4. *Ustawa o urzędzie Ministra Obrony Narodowej* z dnia 14 12 1995 r. (DzU z 1995 r. nr 10);
5. *Traktat Północnoatlantycki* z dnia 4 kwietnia 1949 roku, (DzU z 2000 r., nr 87, poz. 970);
6. *Ustawa o urzędzie Ministra Obrony Narodowej* (DzU z 1966 r., nr 10, poz. 56, nr 102, poz.747 z 1997 r., nr 121, poz. 770, nr 141, poz. 944, z 1999 r., nr 11, poz. 95, z 2001 r., nr 123, poz. 1353 i nr 154, poz.1800);
7. *Ustawa o administracji rządowej w województwie* z dnia 5 czerwca 1998 roku (DzU z 2001 r., nr 80, poz. 872 i nr 128, poz. 1407);



8. *Ustawa z dnia 25 maja 2001 roku o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowaniu Sił Zbrojnych Rzeczpospolitej Polskiej w latach 2001- 2006* (DzU z 2001 r., nr 76, poz. 804, nr 85, poz. 925, nr 154, poz. 1802);
9. *Ustawa o służbie wojskowej* (DzU z 1933 r. nr 60);
10. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 9 lipca 1996 roku w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Obrony Narodowej*, (DzU z 1996 r., nr 94, poz. 426);
11. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 września 1998 roku w sprawie utworzenia okręgów wojskowych oraz określenia ich siedzib i terytorialnego zasięgu działania*, (DzU z 1998, nr 120, poz. 774);
12. *Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 7 grudnia 1998 roku w sprawie utworzenie oraz ustalenia siedzib i terytorialnego zasięgu działania wojewódzkich sztabów wojskowych i wojewódzkich komend uzupełnień,* (DzU z 1998 r., nr 153, poz. 1003, z 2001 r., nr 140, poz. 1582);
13. *Rozporządzenie rady ministrów z dnia 20 lutego 2003 r. w sprawie szczegółowych zasad udziału pododdziałów i oddziałów Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polski w zapobieganiu skutkom klęski żywiołowej lub ich usuwaniu,* DzU z 10 03 2003 r. nr 03.41.347;
14. *Strategia bezpieczeństwa RP* przyjęta na posiedzeniu Rady Ministrów w dniu 4 stycznia 2000 roku;
15. *Strategia obronności RP* przyjęta na posiedzeniu Rady Ministrów w dniu 23 maja 2000 roku;
16. *Strategii Bezpieczeństwa Narodowego RP* z dniu 8 września 2003 r.
17. *Strategia wojskowa Rzeczypospolitej Polskiej,* Szt. Gen. WP., Warszawa 2004.

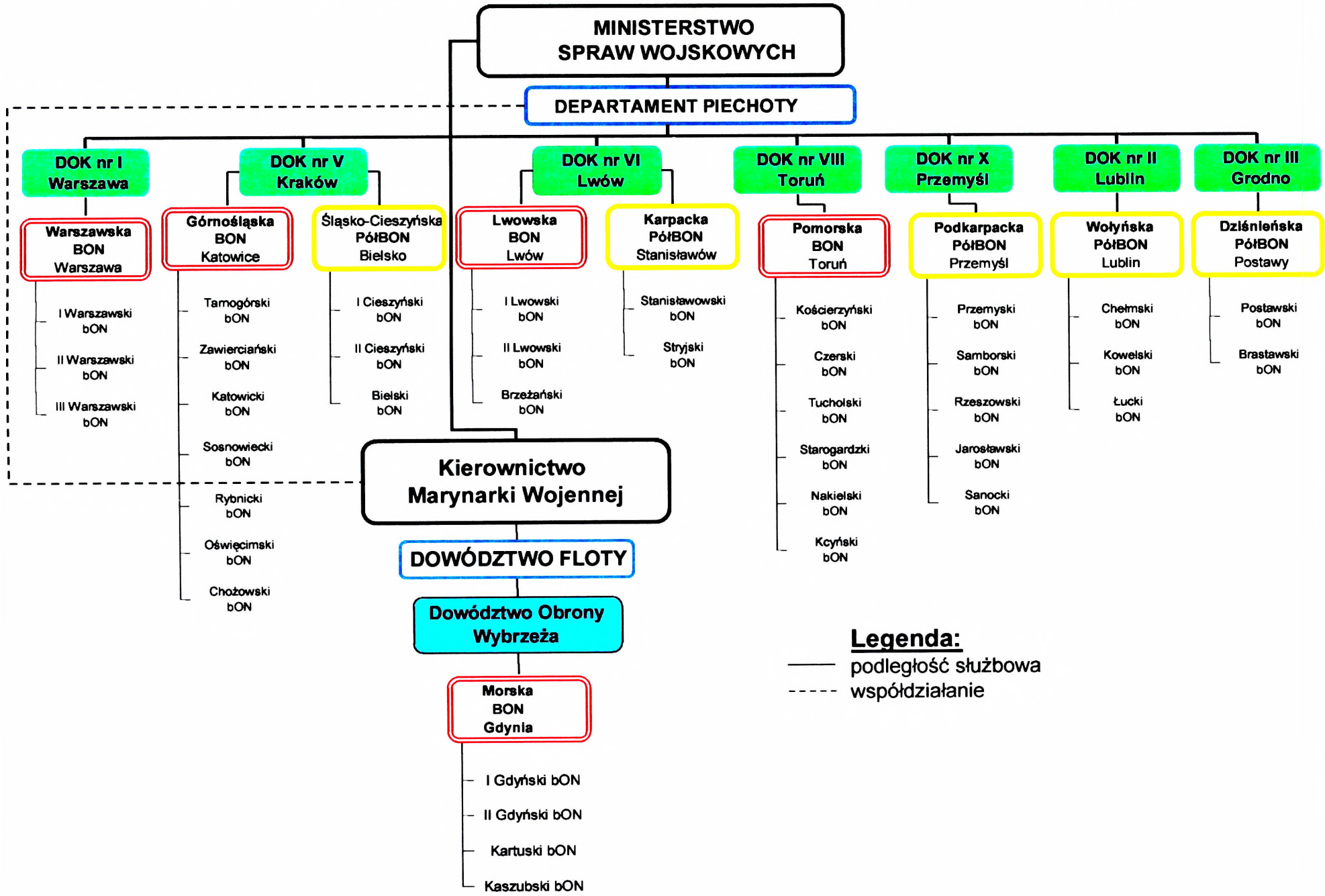
STRONY INTERNETOWE

1. www.aon.edu.pl
2. www.army.mil.pl
3. www.wp.mil.pl
4. wojsko-polskie.pl/wortal/
5. www.arng.army.mil/publications.
6. www.ang.army.mil
7. www.polska-zbrojna.pl
8. www.swo.pwn.pl

WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW

1. Struktura organizacyjna jednostek Obrony Narodowej w latach 1937 – 1938.
2. Struktura organizacyjna jednostek Obrony Narodowej latem 1939 roku (podległych MSWojsk.).
3. Dyslokacja brygad obrony terytorialnej styczeń 2005 roku.
4. Wyniki prowadzonych obserwacji. Arkusz obserwacji „MIŃSK MAZOWIECKI -2003".
5. Wyniki prowadzonych obserwacji. Arkusz obserwacji „LĘBORK-2003".
6. Wyniki badań opinii ekspertów

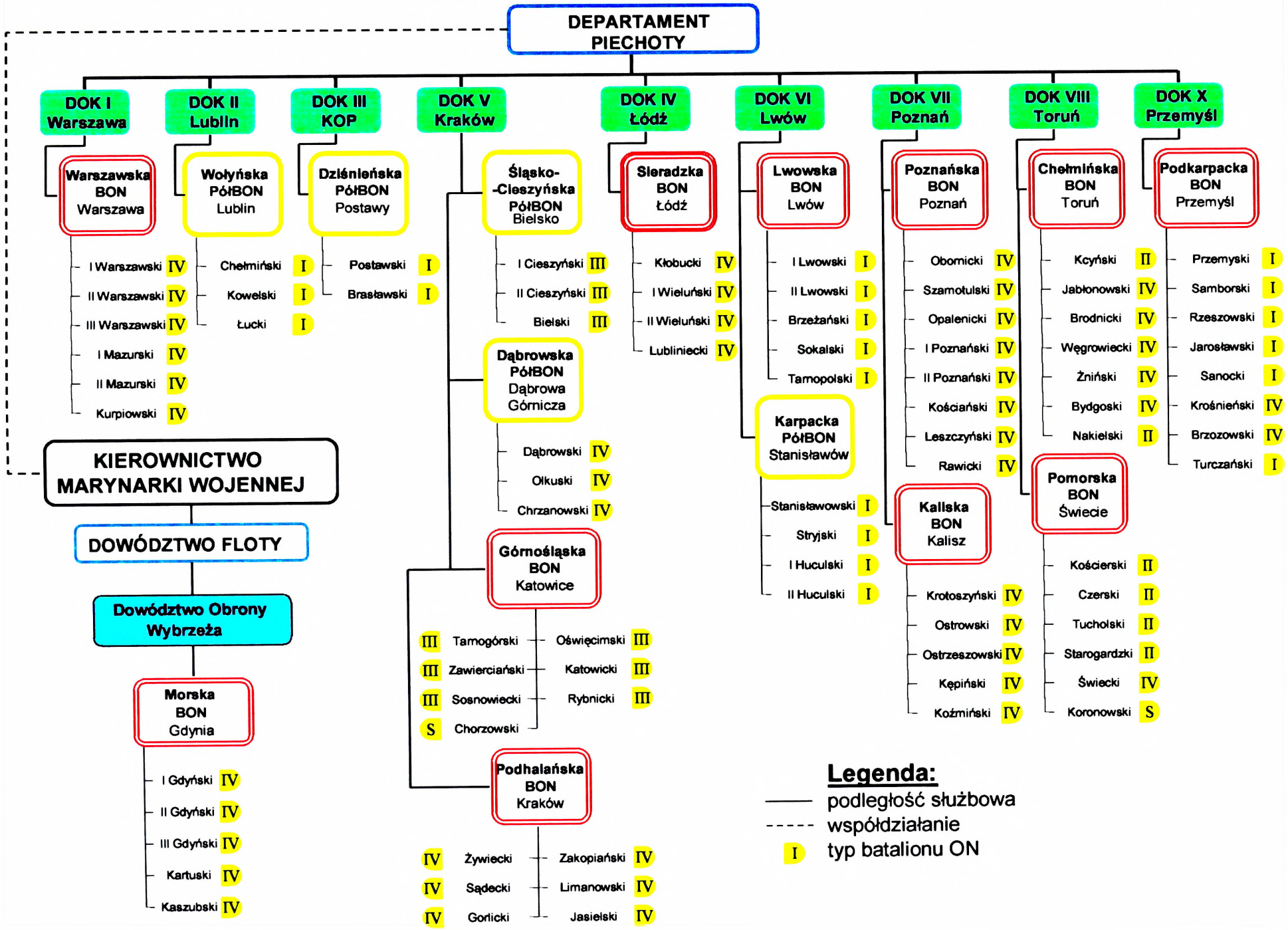
STRUKTURA ORGANIZACYJNA JEDNOSTEK ON W LATACH 1937-1938



Opracowano na podstawie K.Pindel, *Obrona terytorialna w II Rzeczpospolitej*, s.130.

ZAŁĄCZNIK 1

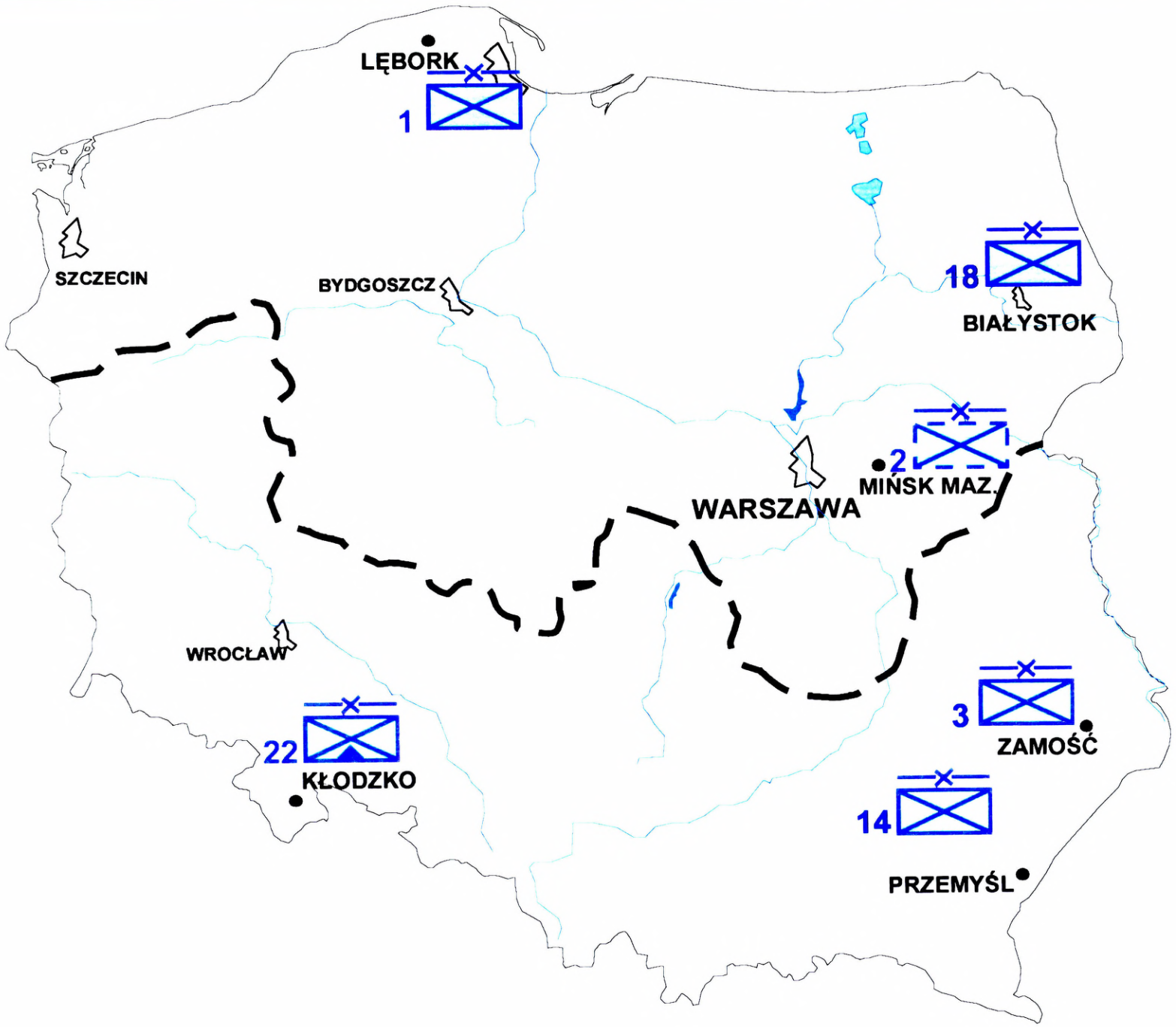
STRUKTURA ORGANIZACYJNA JEDNOSTEK ON LATEM 1939 ROKU (podległych MSWojsk.)



Opracowano na podstawie K. Pindel, *Obrona terytorialna w II Rzeczypospolitej*, s. 158.

ZAŁĄCZNIK 2

DYSLOKACJA BRYGAD OBRONY TERYTORIALNEJ STYCZEŃ 2005 r.



ZAŁĄCZNIK 3

ZAŁĄCZNIK 4

WYNIKI PROWADZONYCH OBSERWACJI

ARKUSZ OBSERWACJI

„MIŃSK MAZOWIECKI -2003"

Przedmiot obserwacji: organizacja i funkcjonowanie stanowisk dowodzenia BOT.

Miejsce: Mińsk Mazowiecki, ćwiczenie dowódczo-sztabowe „Jasny Brylant-2003".

Data: 12 czerwiec 2003 r.

Rodzaj obserwacji: obserwacja pośrednia.

Szczegółowe elementy obserwacji.

1. Maskowanie stanowisk dowodzenia.
2. Organizacja ubezpieczenia.
3. Organizacja elementów zabezpieczających funkcjonowanie stanowisk dowodzenia.
4. Proces dowodzenia.

1. Maskowanie stanowisk dowodzenia.

A. Środki stosowane do maskowania.

Środki	**2 BOT**					**Uwagi**
	Budynki	Wozy dowodzenia	Środki łączności	Obiekty fortyfikacyjne	Obiekty logistyczne	
Podręczne						
Siatki maskujące		**X**	**X**		**X**	
Zestawy maskujące						
Odbijacze kątowe			**X**			

Promienniki cieplne						
Środki do pozoracji						
Środki maskowania aktywnego						

B. Procentowy udział sprzętu (obiektów) zamaskowanych do ogólnej ilości sprzętu (obiektów).

Środki	2 BOT	Uwagi
Budynki	**O%**	
Wozy dowodzenia	**90 %**	
Miejsca pracy urządzone w namiotach	**40 %**	
Środki łączności	**90 %**	
Obiekty Fortyfikacyjne	**100%**	
Obiekty logistyczne	**50 %**	

C. Inne spostrzeżenia.

W rejonie stanowiska dowodzenia 2 BOT dały się zauważyć oznaki demaskujące, niektóre elementy oznaczano taśmą saperską. Ruch pojazdów odbywał się w wyznaczonych rejonach, jednak czasami następowało jego nasilenie, co nie zawsze było kontrolowane. W warunkach nocnych brakowało maskowania świetlnego oraz dźwiękowego pracujących agregatów prądotwórczych.

Generalnie do maskowania środków dowodzenia i łączności stosowano etatowe siatki maskujące, braki etatowe uzupełniano środkami z innych pododdziałów. Sytuacja taka miała także miejsce w odniesieniu do miejsc pracy urządzanych w namiotach.

Obiekty fortyfikacyjne maskowano jedynie środkami podręcznymi. W dobrym stopniu wykorzystywano właściwości maskujące terenu

2. Organizacja ubezpieczenia oraz ochrony i obrony.

A. Elementy ubezpieczeń.

Środki	2 BOT	Uwagi
Posterunki ochronno – obronne	**X**	
Patrole w rejonie SD	**X**	
Patrole poza rejonem SD	**X**	
Placówki	-	
Czujki (podsłuch)	-	
Obserwatorzy	**X**	

B. Inne spostrzeżenia.

Do ubezpieczenia stanowiska dowodzenia nie stosowano min. Żołnierze pytani o znajomość oraz umiejętności ustawiania grup min, w tym min sygnalizacyjnych, deklarowali umiejętności ustawiania min przeciwpancernych i przeciwpiechotnich oraz nieznajomość min sygnalizacyjnych.

Elementy ubezpieczeń sytuowano jedynie na drogach dojazdowych do rejonu rozmieszczenia stanowiska dowodzenia, pozostawały duże odcinki terenu pozostające bez ochrony.

W systemie ochrony bezpośredniej pomijano kancelarię, brakowało wyraźnego rozdzielenia oraz ochrony rejonu rozmieszczenia obsady operacyjnej.

3. Organizacja elementów zabezpieczających funkcjonowanie stanowisk dowodzenia.

A. Elementy zabezpieczające funkcjonowanie stanowisk dowodzenia

Elementy	2 BOT	Uwagi
Parkingi: - w rejonie SD: - poza rejonem SD:	 **X** **X**	
Posterunki obserwacji powietrznej i skażeń	**X**	

Organizacja służby dyżurnej: - oficer dyżurny: - warta: - pododdział alarmowy:	 **X** **X** **X**	
Punkt przyjęcia poczty polowej	**X**	Zadania realizowała obsada kancelarii

B. Inne spostrzeżenia.

Podczas ćwiczenia główne zadania związane z zabezpieczeniem stanowiska dowodzenia BOT wykonywała pododdziały logistyki brygady. Co prawda cele ćwiczenia nie dotyczyły w pododdziałów dowodzenia, jednak każdorazowe rozwijanie stanowisk dowodzenia w systemie stacjonarnym owocować powinno przetrenowaniem wszystkich elementów zmierzających do sprawnego funkcjonowania stanowiska dowodzenia.

Obserwacje dowiodły, że mało uwagi poświęcono zabezpieczeniu SD przed ewentualną penetracją lub uderzeniem przeciwnika lub na wypadek zastosowania środków masowego rażenia oraz ewentualnych awarii przemysłowych i uwolnienia toksycznych środków przemysłowych.

4. Proces dowodzenia

Cykl decyzyjny procesu dowodzenia oparty na procesie planowania działań według regulaminu działań wojsk lądowych. Zauważalnym jest wpływ niektórych elementów występujacych w procesie planowania operacyjnego (OPP) tj.: odprawa ustalająca, akceptacja planu, odprawa zatwierdzająca.

ZAŁĄCZNIK 5

WYNIKI PROWADZONYCH OBSERWACJI

ARKUSZ OBSERWACJI

„LĘBORK-2003".

Przedmiot obserwacji: organizacja i funkcjonowanie stanowisk dowodzenia brygady obrony terytorialnej.

Miejsce: Lębork, ćwiczenie dowódczo-sztabowe „Październik-2003".

Data: 28-29 październik 2003 r.

Rodzaj obserwacji: obserwacja bezpośrednia.

Szczegółowe elementy obserwacji.

1. Maskowanie stanowisk dowodzenia.
2. Organizacja ubezpieczenia.
3. Organizacja elementów zabezpieczających funkcjonowanie stanowisk dowodzenia.
4. Proces dowodzenia.

1. Maskowanie stanowisk dowodzenia.

A. Środki stosowane do maskowania.

Środki	1 BOT					Uwagi
	Budynki	Wozy dowodzenia	Środki łączności	Obiekty fortyfikacyjne	Obiekty logistyczne	
Podręczne						
Siatki maskujące		X	**X**		**X**	
Zestawy maskujące						
Odbijacze kątowe			**X**			
Promienniki cieplne						
Środki do pozoracji						

Środki maskowania aktywnego						

B. Procentowy udział sprzętu (obiektów) zamaskowanych do ogólnej ilości sprzętu (obiektów).

Środki	1 BOT	Uwagi
Budynki	**O%**	
Wozy dowodzenia	**90 %**	
Miejsca pracy urządzone w namiotach	**10 %**	
Środki łączności	**100 %**	
Obiekty Fortyfikacyjne	**100%**	
Obiekty logistyczne	**20 %**	

C. Inne spostrzeżenia.

W rejonie rozmieszczenia stanowiska dowodzenia dały się zauważyć oznaki demaskujące, niektóre elementy oznaczano taśmą saperską. Ruch pojazdów odbywał się w wyznaczonych rejonach, jednak czasami następowało jego nasilenie, co nie zawsze było kontrolowane. W warunkach nocnych brakowało maskowania świetlnego oraz dźwiękowego pracujących agregatów prądotwórczych.

Generalnie do maskowania środków dowodzenia i łączności stosowano etatowe siatki maskujące, braki etatowe uzupełniano środkami z innych pododdziałów. Sytuacja taka miała także miejsce w odniesieniu do miejsc pracy urządzanych w namiotach.

Obiekty fortyfikacyjne maskowano jedynie środkami podręcznymi. W dobrym stopniu wykorzystywano właściwości maskujące terenu

2. Organizacja ubezpieczenia oraz ochrony i obrony.

A. Elementy ubezpieczeń.

Środki	1 BOT	Uwagi
Posterunki ochronno-obronne	**X**	
Patrole w rejonie SD	**X**	
Patrole poza rejonem SD	**X**	
Placówki	-	
Czujki (podsłuch)	-	
Obserwatorzy	-	

B. Inne spostrzeżenia.

Do ubezpieczenia stanowiska dowodzeni, nie stosowano min. Żołnierze pytani o znajomość oraz umiejętności ustawiania grup min, w tym min sygnalizacyjnych, deklarowali umiejętności ustawiania min przeciwpancernych i przeciwpiechotnych oraz nieznajomość min sygnalizacyjnych.

Elementy ubezpieczeń sytuowano jedynie na drogach dojazdowych do rejonu rozmieszczenia stanowiska dowodzenia, pozostawały duże odcinki terenu pozostające bez ochrony.

W systemie ochrony bezpośredniej pomijano kancelarię, brakowało wyraźnego rozdzielenia oraz ochrony rejonu rozmieszczenia obsady operacyjnej.

3. Organizacja elementów zabezpieczających funkcjonowanie stanowisk dowodzenia.

A. Elementy zabezpieczające funkcjonowanie stanowisk dowodzenia

Elementy	**1 BOT**	**Uwagi**
Parkingi: - w rejonie SD: - poza rejonem SD:	 **X** **X**	
Posterunki obserwacji powietrznej i skażeń	**X**	
Organizacja służby dyżurnej: - oficer dyżurny: - warta: - pododdział alarmowy:	 **X** **X** -	
Punkt przyjęcia poczty polowej	-	Zadania realizowała obsada kancelarii

B. Inne spostrzeżenia.

Podczas ćwiczenia główny wysiłek zabezpieczenia funkcjonowania stanowiska dowodzenia ciążył na logistyce. Co prawda cele ćwiczenia nie dotyczyły pododdziałów dowodze-

nia, jednak każdorazowe rozwijanie stanowisk dowodzenia w systemie stacjonarnym owocować powinno przetrenowaniem wszystkich elementów zmierzających do sprawnego funkcjonowania stanowiska dowodzenia.

Z obserwacji wynika, iż w sytuacji braku realnego zagrożenia przez przeciwnika oraz pododdziały podgrywające mało uwagi poświęcono ochronie SD przed ewentualną penetracją lub uderzeniem przeciwnika lub na wypadek zastosowania środków masowego rażenia oraz ewentualnych awarii przemysłowych i uwolnienia toksycznych środków przemysłowych.

4. Proces dowodzenia

Cykl decyzyjny procesu dowodzenia oparty na procesie planowania operacyjnego (OPP).

ZAŁĄCZNIK 6

WYNIKI BADAŃ OPINII EKSPERTÓW

KWESTIONARIUSZ WYWIADU

do przeprowadzenia wywiadów z ekspertami[1]

I. TEMAT: System dowodzenia Brygady Obrony Terytorialnej

II. CEL: Zebrać i opracować naukowo opinie ekspertów-szefów sztabów BOT, szefów sekcji operacyjnej (S3), oficerów sekcji, nauczycieli akademickich.

III. TEREN: Wybrane BOT i AON.

IV. ZAKRES PROBLEMOWY:

W Instytucie Zarządzania i Dowodzenia prowadzone są badania, których celem jest przedstawienie systemu dowodzenia BOT. Prowadzone badania mają określić zakres oraz kierunki zmian dotyczących organizacji i funkcjonowania systemu dowodzenia BOT. Sądzę, że Pana wieloletnie doświadczenie, wiedza oraz opinie przyczynią się do lepszego poznania poglądów szerokiego grona oficerów na powyższy temat. Badania mają charakter anonimowy, a ich wyniki po uogólnieniach, zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych. Z góry dziękuję za wyrażenie przez Pana opinii na następujące problemy – wyrażone w postaci pytań:

1. Jaka zdaniem Pana obecnie obowiązuje definicja systemu dowodzenia, i czy akceptuje pan brzmienie definicji zawartej w słowniku *Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania*, (red. nauk. M. Strzoda), Warszawa, AON 2002 r. s. 88. która brzmi „*Uporządkowana, zgodnie z zasadami dowodzenia, całość złożona z organów dowodzenia i środków dowodzenia sprzężonych ze sobą informacyjnie i zapewniająca podejmowanie stosownych decyzji na wszystkich szczeblach organizacyjnych sił zbrojnych oraz ich sprawną, terminową i bezwzględną realizację. Obejmuje trzy komponenty: organizację dowodzenia, proces oraz środki dowodzenia*".

Pod tym samym hasłem w tej samej publikacji funkcjonuje również definicja przybliżająca wspomniane hasło według poglądów NATO: „***system dowodzenia*** *(ang. command, control and information system) zintegrowany system zapewniający organom dowodzenia na wszystkich poziomach aktualne i właściwe dane w celu planowania, dowodzenia i kontrolo-*

[1] Kursywą wpisano uogólnione wnioski, opinie i poglądy wyrażone przez ekspertów.

wania działań, obejmujący: doktrynę, procedury, struktury organizacyjne, stany osobowe, sprzęt i łączność, który zapewnia dowódcom wszystkich szczebli terminowe i wystarczające dane do planowania działań, dowodzenia nimi, ich koordynacji i nadzorowania".

2. Które z wymienionych czynników, zdaniem Pana w największym stopniu wpływają na system dowodzenia BOT?:

   (przedstawione czynniki należało usystematyzować w kolejności od 1 – 7, gdzie 1 oznacza najwyższą wartość.)

   zadania wojsk obrony terytorialnej w czasie pokoju, kryzysu i wojny,

   uwarunkowania prawne funkcjonowania wojsk obrony terytorialnej,

   współczesne zagrożenia bezpieczeństwa Polski,

   struktura BOT,

   struktura batalionu dowodzenia BOT,

   zagrożenia związane z oddziaływaniem przeciwnika na system dowodzenia BOT,

   inne (jakie?, wymień).....

3. Który z przedstawionych wariantów struktury organizacyjnej BOT jest Pana zdaniem najlepszy?

   (*Wybraną odpowiedz proszę zaznaczyć znakiem X w kratce.*)

   Wariant 1,

   Wariant 2,

   Wariant 3,

   Wariant 4.

4. Jakie, zdaniem Pana, przedsięwzięcia, zmiany organizacyjne, techniczne lub proceduralne w odniesieniu do stanowisk dowodzenia BOT mogą wpłynąć na zapewnienia ciągłości dowodzenia oraz usprawnią funkcjonowanie tych stanowisk?

Pyt. 1.

Dokonując uogólnienia wniosków przedstawionych przez oficerów objętych procesem badawczym wskazać należy, że znaczna większość ekspertów uznała treść przedstawionych definicji za właściwą w stosunku do powszechnie rozumianego pojęcia systemu dowodzenia. Podkreślano, że wymienione elementy w strukturze systemu dowodzenia są niezmienne i wzajemnie się przenikające. Zwrócono uwagę również na to, że istnieje potrzeba ujednolicenia obowiązujących pojęć, definicji w celu jednoznacznego rozumienia pojęć i problemów wojskowych.

Pyt. 2.

W aspekcie problemu dotyczącego czynników wpływających na system dowodzenia BOT eksperci mieli zdania podzielone. Jednak po dokładnej analizie opinii można było ustawić odpowiednią hierarchię ważności przedstawionych ekspertom czynników. Największą liczbę głosów zdobył czynnik współczesnych zagrożeń bezpieczeństwa Polski (24%) i, następnie uwarunkowania prawne umożliwiające funkcjonowanie BOT (20%). Kolejnym ważnym czynnikiem zdaniem ekspertów była struktura organizacyjna BOT (12%). Czynnik odnoszący się do struktury batalionu dowodzenia BOT uzyskał również (12%). Badanii wycenili oddziaływania przeciwnika na system dowodzenia BOT na (8%). Bazując na powyższych ustaleniach przyjęto do dalszych rozważań wymienione w badaniach determinanty zgodnie z ich procentowym wynikiem osiągniętym w badaniu. Ponadto eksperci zwrócili uwagę na inne czynniki, które uzyskały (8%), w grupie wymienionych przez ekspertów czynników znalazły się: rodzaje stanowiska dowodzenia, mobilność stanowisk dowodzenia, wyposażenie techniczne, szkolenie rezerw obsady operacyjnej. W swoich wypowiedziach ankietowani zwracali uwagę na interdyscyplinarność przedstawianego tematu oraz wyrażali pogląd o konieczności integracji zagadnień związanych z możliwymi zagrożeniami.

Pyt. 3.

Prezentując poglądy w zakresie modyfikacji struktur organizacyjnych BOT eksperci odnosili się do zadań jakie wykonują BOT. Zauważyli również, iż współczesne wyzwania stojące przed BOT wymuszają poszukiwanie odpowiednich struktur przewidzianych do realizacji nowych zadań „wyzwań". Prezentowane opinie, dotyczące przedstawionych w załączniku do kwestionariusza struktur organizacyjnych BOT były przychylne. Jednak dało się dostrzec przewagę opinii ekspertów. Większość z nich opowiedziała się za trzecim wariantem organizacyjnym, który w swej istocie najbardziej odpowiada na charakter współczesnych zagrożeń. Charakter tej struktury wskazuje, że jest to lekka piechota wyposażona w nowoczesny sprzęt o dużych możliwościach taktycznych. Z analizy powyższych zadań i struktur organizacyjnych rodzić się wniosek, że większość z nich wykonywana będzie wspólnie z wojskami operacyjnymi (własnymi i sojuszniczymi), bądź na ich korzyść.

Pyt. 4.

Prezentując możliwości zmian oraz modyfikacji przedstawiane były zarówno ogólne ich kierunki oraz szczegółowe propozycje uwzględniające wprowadzenie do użytkowania konkretnych rozwiązań, systemów lub nawet egzemplarzy środków dowodzenia.

Powszechnym był pogląd konieczności dokonania zmian struktury dowództwa BOT oraz bdow przy uwzględnieniu możliwości jednoczesnego organizowania co najmniej dwóch stale funkcjonujących stanowisk dowodzenia. Spełnienie powyższego postulatu wiązano z jednoczesnym „zasileniem" bdow nowoczesnymi środkami (systemami) łączności, wozami dowodzenia oraz innymi środkami umożliwiającymi realizację tych założeń.

Oceniając możliwości pracy obsady operacyjnej zwracano uwagę na możliwości psycho-fizyczne ludzi oraz jednoznaczna potrzebę pracy dwuzmianowej lub przemiennej dwóch obsad operacyjnych.

W zakresie wyposażenia technicznego wypowiedzi koncentrowały się na wyposażeniu obsady operacyjnej (dowództwa BOT) oraz pododdziałów dowodzenia. Postulowano konieczność posiadania w dowództwie BOT nowoczesnych środków informatycznych umożliwiających szybkie przetwarzanie informacji, dokonywanie kalkulacji operacyjno-taktycznych oraz przesyłanie ich innym użytkownikom. Zwracano uwagę na umieszczanie środków łączności, zwłaszcza łączności cyfrowej, oraz automatyzacji dowodzenia na wozach dowodzenia umożliwiających pracę zarówno w ruchu, jak i na postoju oficerom wszystkich zespołów funkcjonalnych obsady operacyjnej. Zapewniających ochronę przed oddziaływaniem ogniowym przeciwnika (transportery opancerzone) oraz działanie po drogach i bezdrożach.

W odniesieniu do pododdziałów dowodzenia nawiązano do wyposażenia ich w środki walki (środki ppanc, plot, transportery opancerzone) umożliwiające podjęcie skutecznej walki zarówno z elementami naziemnymi jak i powietrznymi przeciwnika wykonującymi uderzenie na stanowiska dowodzenia BOT.

Na zakończenie proszę również o podanie danych dotyczących Pana osoby, które posłużą wyłącznie zbiorczej analizie statystycznej. Gwarantuję zachowanie całkowitej anonimowości w zakresie uzyskanych informacji.

A. Jaki charakter ma obecnie zajmowane przez Pana stanowisko służbowe?
Wybraną odpowiedz proszę zaznaczyć znakiem X w kratce.

dowódczy ---------- 7,

sztabowy ---------- 7,

dydaktyczny ---------- 11.

B. Do jakiego korpusu osobowego Pan należy ?
Wybraną odpowiedz proszę zaznaczyć znakiem X w kratce.

oficer młodszy ---------- 8,

oficer starszy ---------- 17.

C. Jaki jest Pana staż służby wojskowej?
Wybraną odpowiedz proszę zaznaczyć znakiem X w kratce.

powyżej 20 ---------- 10,

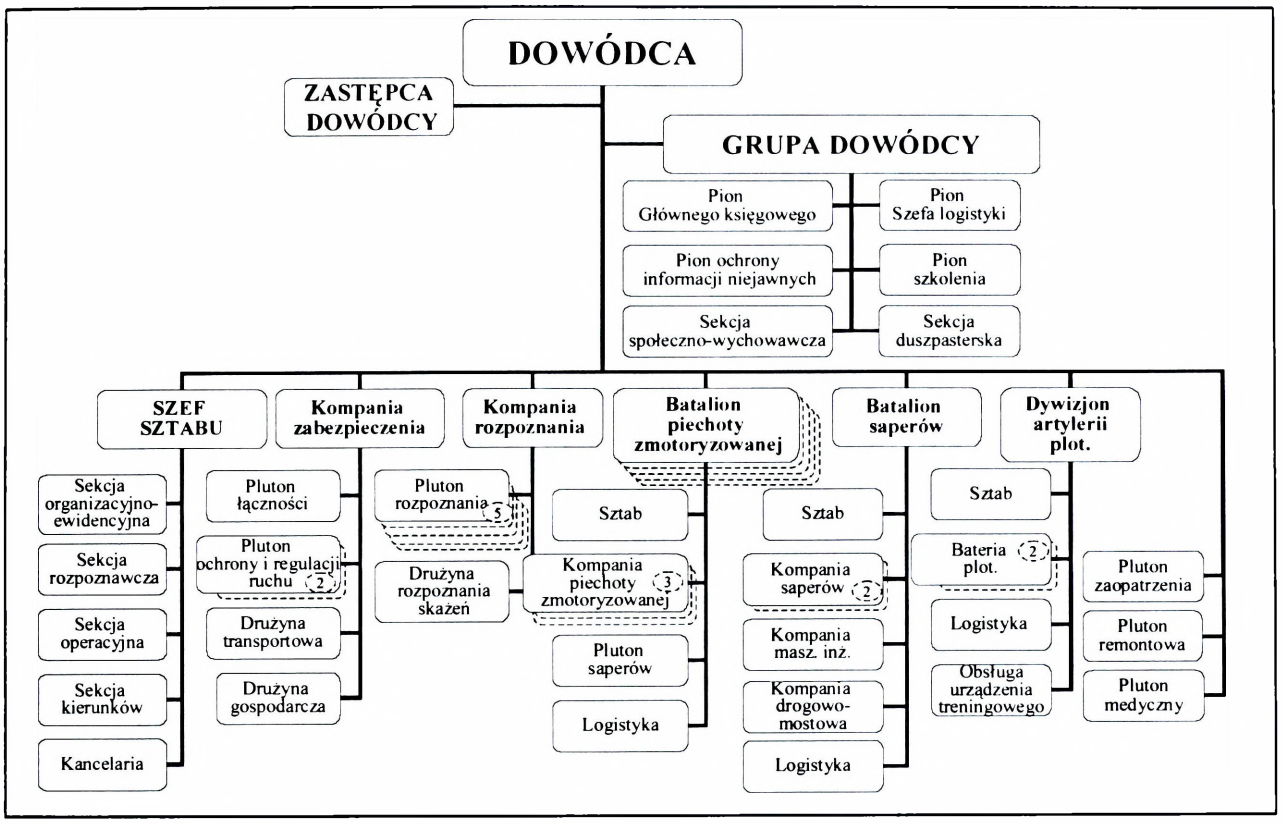
od 16 do 20 ---------- 9,

od 10 do 15 ---------- 6.

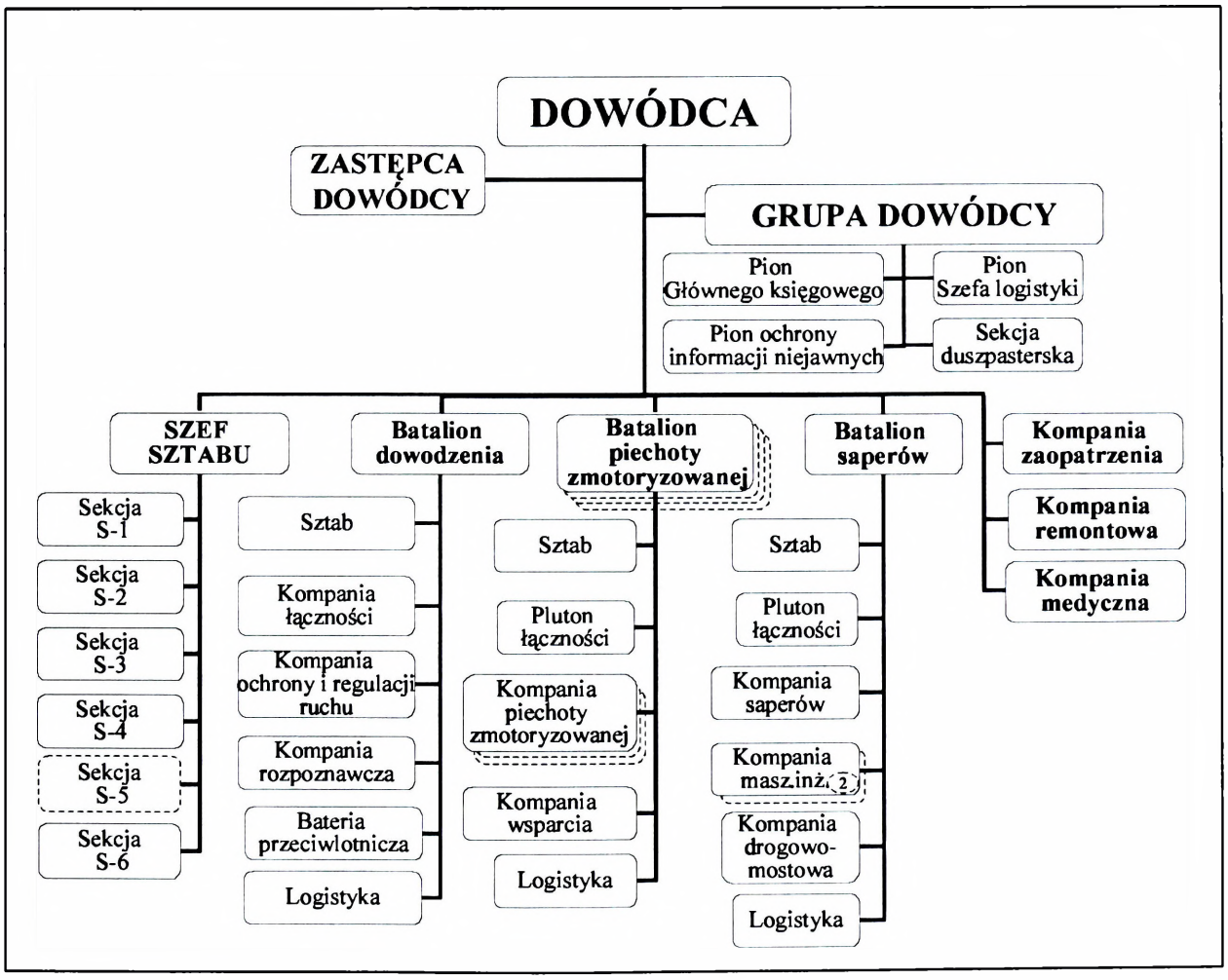
Dziękuję za pracę włożoną w wypełnienie kwestionariusza i analizę załącznika.

Załącznik do kwestionariusza

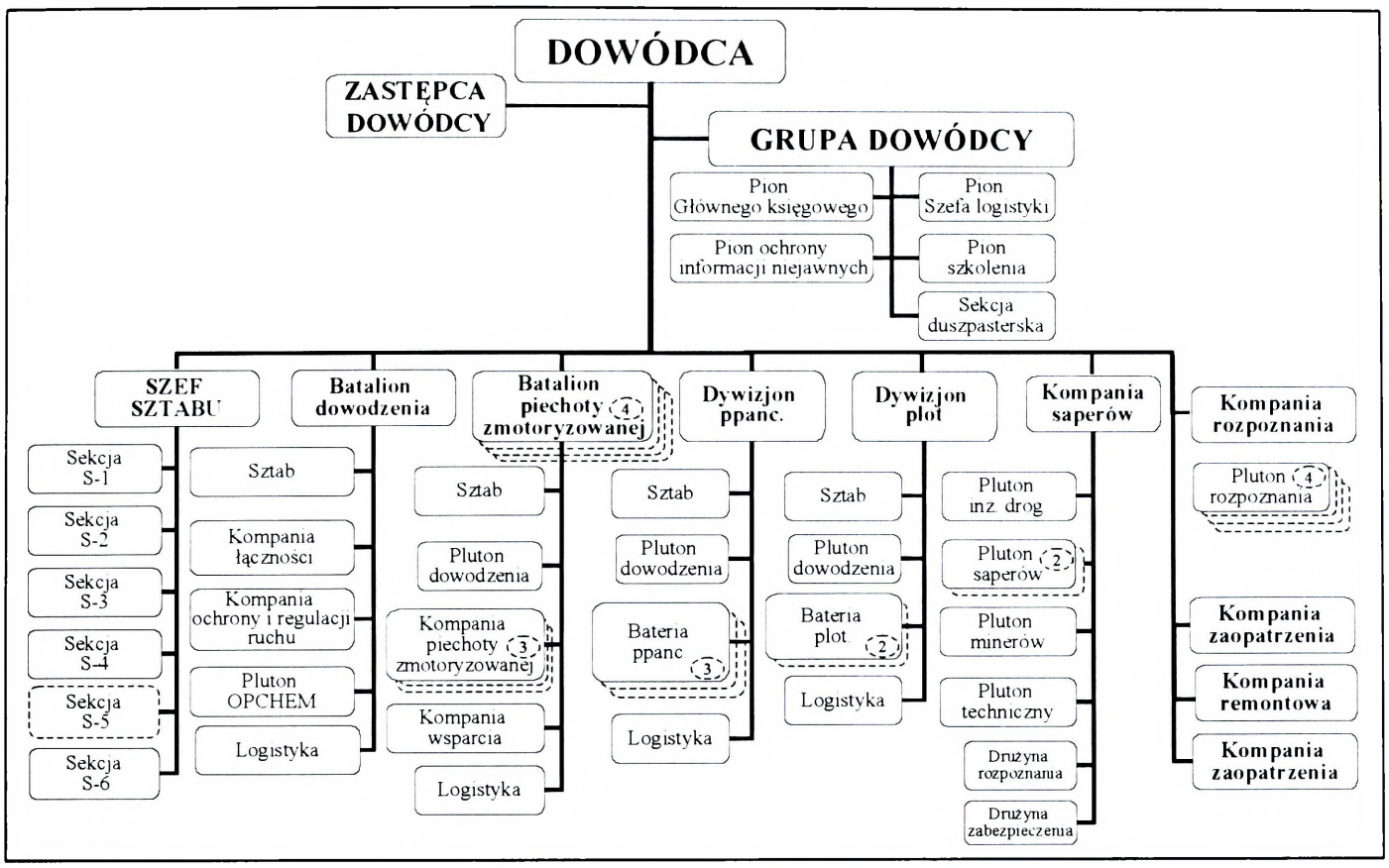
Wariant 1



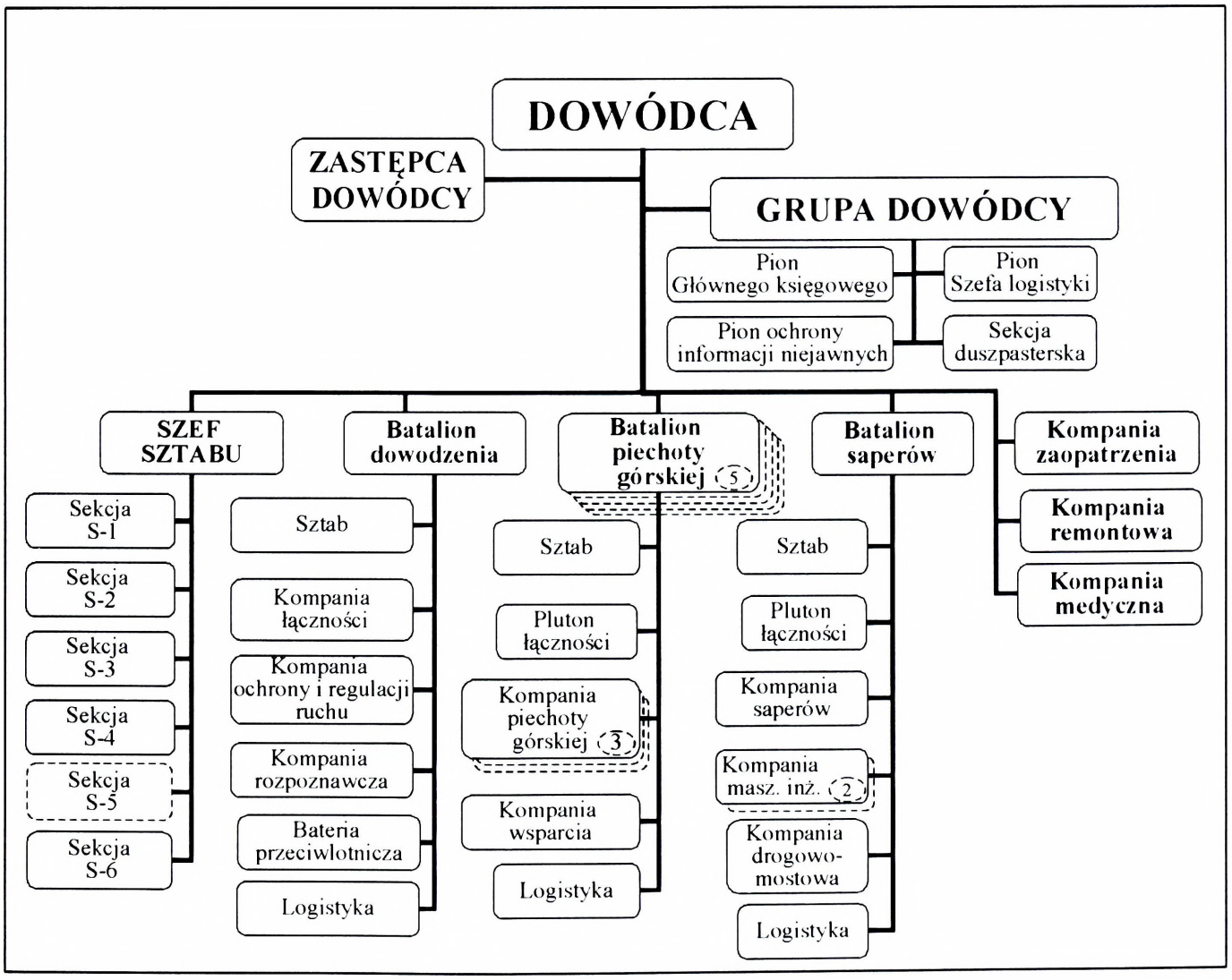
Wariant 2



Wariant 3



Wariant 4



68644

58644