



A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

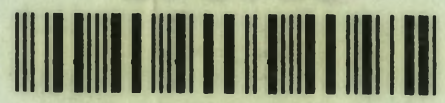
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
KATEDRA TAKTYKI OGÓLNEJ

mjr dr Jan POSOBIEC

KOORDYNACJA DZIAŁAŃ OBRONNYCH
NA SZCZEBŁACH TAKTYCZNYCH
pk. „KOORDYNATA”

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. II
62725

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/4785



05-004785-002-0

WARSZAWA

2001



h

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
KATEDRA TAKTYKI OGÓLNEJ



mjr dr Jan POSOBIEC

KOORDYNACJA DZIAŁAŃ OBRONNYCH
NA SZCZBLACH TAKTYCZNYCH
pk. „KOORDYNATA”



Recenzja pracy: **plk prof. dr hab. Michał HUZARSKI**

Spis treści

WSTĘP.....	3
1. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE.....	6
1.1. Przedmiot badań	6
1.2. Problemy, cele i hipotezy	8
1.3. Metody, techniki i teren badań	12
1.4. Przebieg badań.....	18
2. CHARAKTERYSTYKA DZIAŁAŃ OBRONNYCH NA SZCZEBŁACH TAKTYCZNYCH	20
2.1. Uwarunkowania obrony	21
2.2. Ogólne zasady obrony.....	25
2.3. Obszar odpowiedzialności obronnej związku taktycznego (oddziału).....	29
2.4. Zadania i ugrupowanie związku taktycznego, oddziału w obronie.....	39
3. ZASADNICZE ASPEKTY KOORDYNACJI DZIAŁŃ OBRONNYCH.....	48
3.1. Istota i cel koordynacji działań.....	49
3.2. Możliwości i sposoby koordynacji działań	66
3.2.1. <i>Potrzeby koordynacyjne</i>	68
3.2.2. <i>Wymogi koordynacji działań</i>	74
3.2.3. <i>Ośrodki koordynacji działań w związku taktycznym (oddziale)</i>	77
3.2.4. <i>Techniki koordynacji działań</i>	83
4. KONCEPCJA DECYZYJNA I FUNKCJONALNA KOORDYNACJI DZIAŁAŃ OBRONNYCH.....	90
4.1. Zakres koordynacji działań obronnych	91
4.2. Realizacja zamiarów koordynacyjnych podczas prowadzenia działań obronnych.....	103
ZAKOŃCZENIE	112
BIBLIOGRAFIA	116
ZAŁĄCZNIKI	119

WSTĘP

Zmieniające się uwarunkowania związane z obecnością Polski w strukturach euroatlantyckiego systemu bezpieczeństwa, a przede wszystkim dążenie do osiągnięcia interoperacyjności przez nasze siły zbrojne stawiają szczególne wymagania przed teorią taktyki. Powinna bowiem ona stanowić kanwę do racjonalnej i efektywnej praktyki. A zatem przemiany następujące w teorii powinny uwzględniać ogólnoświatowe tendencje oraz specyfikę i wewnętrzne uwarunkowania lub wskazywać obszary, w których dokonują się te zmiany, aby była ona spójna z praktyką i jednocześnie wyniesiona na wyższy poziom w swoich konstatacjach.

Wszelkie działania zbrojne wynikające z obronnego charakteru doktryny Rzeczypospolitej Polskiej z uwzględnieniem uwarunkowań sojuszniczych wskazują na szczególne znaczenie i rolę działań obronnych. Dalej obrona pozostaje ważnym rodzajem walki, zmieniają się jednak formy i sposoby jej prowadzenia. Niezwykle ważne, w myśl założeń bitwy powietrzno-lądowej, staje się oddziaływanie na całą głębokość ugrupowania nacierającego przeciwnika, aktywność, manewrowość i trwałość obrony. Wobec powyższego szczególnego znaczenia nabiera potrzeba zgrania wysiłków biorących udział w obronie różnorodnych sił i środków związków taktycznych oddziałów i pododdziałów. Zespolenie skutków działania broniących się wojsk umożliwia użycie ich w różnych wymiarach, na różnych kierunkach, w celu zaskoczenia i pobicia nacierającego przeciwnika. Należy podkreślić, iż jest to szczególnie istotne w kontekście dużej dynamiki działań obronnych, które nie ograniczają się do biernego oczekiwania na cios, lecz stosując różne formy aktywności, w tym często działań powietrzno-lądowych, dążą do minimalizacji wysiłków nacierającego. Doświadczenia z powojennych konfliktów zbrojnych wskazują, że

koordynacja i synchronizacja użycia elementów ugrupowania, w tym zróżnicowanych jakościowo zgrupowań broniących się wojsk, przyczynia się do powodzenia w osiągnięciu celów walki.

Prace badawcze autora zmierzające do rozwiązania problemów dotyczących wykonywania wspólnych zadań w obronie przez zróżnicowane pod wieloma względami siły i środki różnych rodzajów wojsk wchodzących w skład związków taktycznych i oddziałów ogólnowojskowych zostały zawarte w niniejszej pracy. Autor dążył do przedstawienia w sposób kompleksowy i logicznie uporządkowany powyższej problematyki. Układ pracy jest odzwierciedleniem przyjętej procedury badawczej. Stosownie do tego praca składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, zakończenia i załączników.

W pierwszym rozdziale zawarte zostały metodologiczne aspekty prowadzonych badań. Określony został przedmiot badań, przedstawiono problemy badawcze, cele poznawcze badań oraz przyjętą hipotezę roboczą. Istotnym uzupełnieniem jest również procedura badawcza zastosowana do weryfikacji przyjętych a priori hipotez wraz ze specyfikacją metod i technik badawczych wykorzystanych w procesie badań.

W rozdziale drugim dokonana została charakterystyka działań obronnych w kontekście współczesnych i perspektywicznych wymogów pola walki ze szczególnym uwzględnieniem przemian integracyjnych związanych z przynależnością Polski do Sojuszu Północnoatlantyckiego, co stanowiło kanwę dalszych merytorycznych rozważań przedmiotu badań.

W rozdziale trzecim ukazana została istota i cele koordynacji działań na polu walki, jak również możliwości i sposoby koordynacji działań przez ośrodki decyzyjne na przykładzie związku taktycznego.

W rozdziale ostatnim przedstawiono rozwiązania koncepcyjne koordynacji działań, oraz realizacji zamiarów koordynacyjnych w działaniach obronnych prowadzonych przez związki taktyczne i oddziały ogólnowojskowe.

Praca kończy się konstatacjami uogólniającymi uzupełnionymi perspektywami rozwoju koordynacji działań w najbliższym czasie. Znajdują się również odniesienia szacujące stopień realizacji celów i zamiarów badawczych.

Uzupełnieniem są załączniki, w których zilustrowano część zagadnień wzbogacających treści rozważań oraz udokumentowano wyniki przeprowadzonych badań.

Opracowanie ujmuje w sposób syntetyczny rozwiązania istotnych problemów koordynacji w działaniach obronnych związków taktycznych i oddziałów. Jest opisem dociekań badawczych autora oraz prezentuje uzyskane rezultaty poznawcze przeprowadzonych badań i wnioski oraz propozycje z nich wynikające.

Przeprowadzenie badań oraz ich pisarskie opracowanie możliwe było dzięki życzliwemu podejściu ze strony wielu osób – pracowników naukowo-dydaktycznych Akademii Obrony Narodowej i oficerów wojsk operacyjnych. Ich wysoki profesjonalizm, pomoc i zrozumienie dla zamiarów badawczych związanych z trudnymi i mało znanymi problemami koordynacji miało znaczący w tym udział.

ROZDZIAŁ I

1. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE

1.1. Przedmiot badań

Sformułowany temat pracy „Koordynacja działań obronnych na szczeblach taktycznych” wyznacza przedmiot badań, który nie precyzuje jednak szczegółowo problematyki badawczej. Jest on bowiem ogólny i jedynie sugeruje pewne obszary, do których odnosił się będzie proces badawczy. Zatem zasadne jest postawienie pytania – co stanowi przedmiot badań? Odpowiedź na to pytanie znajduje się w treściach niniejszego podrozdziału.

Kanwę przedmiotu badań stanowi dynamiczny rozwój środków walki sukcesywnie wprowadzanych do uzbrojenia nowoczesnych armii świata, który wywiera istotny wpływ na zmiany zachodzące w sztuce wojennej. Dotyczą one szczególnie walki, będącej jedną z podstawowych kategorii taktycznych.

Prognostyczna wizja przeobrażeń zachodzących na polu walki XXI wieku wskazuje na dalszy rozwój działań zarówno w wymiarze lądowym, jak i powietrznym. Tezę tę dobitnie potwierdzają kierunki doskonalenia środków walki, zwłaszcza śmigłowców, a także zmiany struktur organizacyjnych sił zbrojnych preferujących wysoką mobilność. Ważnym źródłem informacji są wnioski z wojen i konfliktów zbrojnych końca XX wieku.

Teoretycy wojskowi są co do tego zgodni, że walka będzie miała charakter powietrzno-lądowy¹. Jest to konsekwencja ciągłego poszukiwania efektywniejszych form i sposobów oddziaływania na przeciwnika. Zachodzące przeobrażenia, a przede wszystkim ich tempo wskazują na istniejące jeszcze rezerwy w możliwościach rozwoju śmigłowca. Wysoce prawdopodobnym jest pojawienie się nowych generacji wozów opancerzonych i śmigłowców bojowych.

¹ Por. prace takich autorów, jak: M. Huzarski, W. Kaczmarek, S. Koziej, J. Pawłowski, Z. Ścibiorek, A. Tomaszewski, J. Zieliński.

Szczególnego znaczenia nabiera zastosowanie osiągnięć elektroniki i informatyki w nowych konstrukcjach, które są charakterystyczne dla wojny trzeciej fali².

Rozwój środków walki powoduje jednoczesny wzrost znaczenia umiejętności i wiedzy zarówno dowódców, jak i żołnierzy, od których w dużym stopniu zależą wyniki starcia zbrojnego. Dlatego też istotną staje się potrzeba podnoszenia kwalifikacji i wysokiego profesjonalizmu żołnierzy. Dalej bowiem człowiek pozostaje głównym czynnikiem wpływającym na efekty walki zbrojnej. Założenia doktryny obronnej RP wskazują na znaczącą rolę obrony jako podstawowej reakcji na zagrożenie utraty suwerenności i niepodległości państwa. W początkowym okresie konfliktu zbrojnego jest ona podstawowym rodzajem walki prowadzonej w operacji obronnej.

Przeobrażenia początku lat 90. w znaczący sposób wpłynęły na przewartościowanie w sztuce wojennej, w tym także były przyczyną wprowadzenia stosownych zmian w taktyce. Priorytetowe traktowanie działań obronnych nie pomniejsza znaczenia i roli natarcia, które na szczeblach taktycznych będzie częstym zjawiskiem. Wskazują na to wyniki badań i wnioski z konfliktów lokalnych³. Teoretycy i praktycy wojskowi zgodnie dostrzegają potrzebę jednoczesnego przygotowania wojsk tak do działań obronnych, jak i zaczepnych. Współczesne natarcie różni się zasadniczo od dawnego jego pojmowania. Należy się spodziewać, że będzie ono bardziej manewrowe, charakteryzować się będzie również zdecydowanym i błyskawicznym oddziaływaniem na broniącego się. Dlatego też obrona musi niewątpliwie przewyższać je w swojej treści zdecydowanym oporem, szybkim przenoszeniem wysiłku na wybrane kierunki, koncentracją i umiejętnym unikaniem uderzeń przeciwnika.

² A. i H. Toffler, *Wojna i antywojna*, Warszawa 1997, s. 94.

³ M. Huzarski, *Powietrzno-lądowe natarcie związku taktycznego*, Warszawa 1993, s. 5.

Podczas przygotowania i prowadzenia obrony koordynacja działań jest szczególnie złożonym problemem, którego rozwiązanie rzutować będzie na jej efektywność. A zatem można zakładać, że koordynacja wysiłków może być czynnikiem decydującym o rezultatach obrony.

Uogólniając powyższe konstatacje, należy stwierdzić, że przedmiot badań w niniejszej pracy utożsamiono z problematyką zespalaania działań, zjawisk, zależności oraz uwarunkowań występujących w kontekście obrony przygotowanej i prowadzonej przez związek taktyczny, oddział. Stosownie do tego dalsze rozważania zawężone zostaną do tych szczebli organizacyjnych wojsk lądowych.

1.2. Problemy, cele i hipotezy

Istotnym elementem przyjętej procedury jest wysunięcie i sprecyzowanie problemu badawczego. Warunkuje on rozpoczęcie i przebieg procesu badań naukowych. Mówiąc o problemach badawczych ma się na myśli pytania, jakie może sobie postawić człowiek, jednak nie każde pytanie jest problemem badawczym. S. Nowak uważa, że „*problem badawczy to tyle, co pewne pytanie lub zespół pytań, na które odpowiedzi ma dostarczyć badanie*”⁴. Metodolodzy są na ogół zgodni, że z pytań badawczych należy wyłączyć te, których celem jest „*...otrzymanie gotowych odpowiedzi od innych, a nie na drodze własnych poszukiwań i badań*”⁵.

Z powyższego wynika, że z problemem naukowym mamy do czynienia wówczas, gdy istnieje do pokonania jakaś trudność powstająca z uświadomienia sobie luki w stanie bieżącej wiedzy naukowej, a luka ta występuje rzeczywiście, a nie tylko w stanie naszej świadomości⁶. Czyli jest to swoista przeszkoda,

⁴ S. Nowak, *Metodologia badań socjologicznych*, Warszawa 1970, s. 214.

⁵ M. Łobocki, *Metody badań pedagogicznych*, Warszawa 1984, s. 56.

⁶ J. Zakrzewski, *Wybrane zagadnienia dydaktyki wojskowej*, Warszawa 1974, s. 169.

trudność do pokonania w nauce, ważne zadanie naukowe wymagające rozwiązania w dążeniu do uzyskania nowej lub lepiej uzasadnionej wiedzy naukowej. A więc, ujmować go można jako:

- subiektywne określenie obiektywnych niedostatków w nauce (wiedzy naukowej);
- fragment uświadomionej przez badacza obiektywnej niewiedzy w obszarze nauki;
- zadanie wynikające z niedostatku wiedzy naukowej, wymagające rozwiązania metodami naukowymi;
- swoiste pytanie określające jakość i rozmiar pewnej niewiedzy w nauce⁷.

W konkluzji można stwierdzić, że problemem badawczym jest obiektywny i uświadomiony stan niewiedzy odnoszący się do interesującego nas faktu, zjawiska, powiązań, sprzeczności czy też procesu. Jeżeli wyrażona zostaje chęć i podjęta próba naukowego rozstrzygnięcia problemu, to wówczas kształtuje się sytuacja problemowa, która stanowi punkt wyjścia do logicznego, uporządkowanego procesu badawczego.

Na podstawie analizy obecnego stanu wiedzy na temat koordynacji działań i wykazanych wcześniej potrzeb jej uzupełnienia, sformułowany został GŁÓWNY PROBLEM BADAWCZY w postaci następującego pytania:

Jak skoordynować działania, aby osiągnąć możliwie najwyższą efektywność obrony na szczeblach taktycznych?

Rozwiązanie głównego problemu wymagało stosownych rozstrzygnięć szczegółowych i uzyskania odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie są ogólne zasady przygotowania i prowadzenia działań obronnych?
2. W czym wyraża się istota i co jest celem koordynacji działań?

⁷ E. Wiśniewski, *Metodyka ...*, s. 7.

3. Jakie są potrzeby i wymogi koordynacyjne w działaniach obronnych na szczeblu taktycznym?
4. Jakie są możliwości i sposoby koordynacji działań i jak powinny one być koordynowane w obronie?
5. Jaka jest wizja koordynacji przyszłych działań obronnych?

Powyższe pytania-problemy mają charakter otwarty, co wpływa bezpośrednio na sposób podejścia do ich rozstrzygnięcia, jednocześnie implikuje konieczność posługiwania się następującymi pytaniami pomocniczymi:

- a) w podejściu deskryptywnym (faktograficznym) - jak jest?
- b) w podejściu eksplikacyjnym (eksploracyjnym) - dlaczego tak jest?
- c) w podejściu oceniającym (szacunkowym) - jaka jest skuteczność?
- d) w podejściu prognostycznym (predywestycznym) - jak będzie, jak być powinno?⁸

Pytania deskryptywne koncentrują się na opisie zjawisk, faktów, zależności i związków wyłaniających się zarówno z teoretycznych przesłanek, jak i badań empirycznych. Z kolei pytania eksploracyjne dotyczą głównie dociekań i poszukiwań związanych z ustaleniem przyczyn danego stanu rzeczy. Pytania typu szacunkowego mają dostarczyć odpowiedzi dotyczących skuteczności, efektywności i wy tłumaczenia wykrytych zjawisk, zależności. Natomiast prognostyczne pytania dążą do twórczego ukazania prawdopodobnych kierunków rozwoju, nowych, doskonalszych rozwiązań, przyszłych faktów, zjawisk, procesów. A zatem istota tego pytania przejawia się w kreowaniu nowej rzeczywistości, innowacji zmierzającej do ulepszenia obecnego stanu rzeczy.

W naukach wojskowych, w tym zwłaszcza w sztuce wojennej, eksponowane są cele poznawcze określające oczekiwania w rezultatach badań

⁸ L. Soloma, Metody i techniki badań socjologicznych, Olsztyn 1995, s. 8.

oraz cele pragmatyczne wskazujące na możliwości wykorzystania wyników badań w praktyce.

Na podstawie przyjętego w ramach tematu obszaru zainteresowań badawczych oraz refleksji teoretycznych wynikających z literatury przedmiotu i konsultacji naukowych wygenerowany został następujący **poznawczy cel badawczy**, którym było *określenie podstawowych założeń i zasad koordynacji działań obronnych na szczeblach taktycznych*.

Z kolei celem pragmatycznym jest *wykorzystanie rezultatów badań określających założenia koordynacji działań w procesie dydaktycznym uczelni wojskowych, szkoleniu dowództw, sztabów i wojsk*.

Przyjęte postępowanie badawcze przebiegało w dwóch płaszczyznach: empirycznej i teoretycznej. Dlatego też ogólnym celem empirycznym było uzyskanie materiału faktograficznego w zakresie interesującej nas problematyki i przetworzeniu go z wykorzystaniem odpowiednich metod badawczych. Natomiast celem teoretycznym było wykreowanie nowych faktów naukowych wyrażonych w postaci pojęć, twierdzeń, hipotez. Podstawę do tego stworzył materiał faktograficzny uzyskany w badaniach empirycznych.

Wstępne czynności procedury badawczej pozwoliły sformułować ogólny zarys oczekiwanych rezultatów badań, które stanowią przypuszczenie wysunięte w celu objaśnienia zjawiska. Dla wyjaśnienia przyjętej problematyki badawczej w kontekście wstępnych czynności procedury badawczej wygenerowano niżej przedstawione rozwiązanie w postaci **hipotezy roboczej**.

Wiele przesłanek przemawia za tym, iż charakter współczesnego pola walki zwiększa wymagania stawiane przed związkami taktycznymi oddziałami ogólnowojskowymi. Wynikają one z zachodzących przemian w uzbrojeniu, wyposażeniu i zasadach działania przeciwnika, do których należy dostosować stosowne przeciwdziałania. Stąd też związek taktyczny, oddział musi być zdolny do prowadzenia obrony zapewniającej optymalne wykorzystanie posiadanych sił i

środków w celu realizacji postawionych zadań w uwarunkowaniach powietrzno-lądowego pola walki. Między działaniami muszą być wytworzone właściwe relacje oraz zachowana spójność i integracja. Szczególnego znaczenia nabiera efektywna koordynacja działań wszystkich sił i środków będących w dyspozycji dowódcy związku taktycznego, oddziału. Ścisła synchronizacja ich działań jest bowiem podstawowym i decydującym czynnikiem wpływającym na efektywność obrony przygotowanej i prowadzonej na szczeblu taktycznym w uwarunkowaniach współczesnego i przyszłego pola walki.

Koordinacja działań jest zjawiskiem złożonym i obejmuje różne aspekty, a dotyczy przede wszystkim: elementów ugrupowania, czasu, miejsca (przestrzeni), obiektów, rodzajów i sposobu wykonania zadań.

1.3. Metody, techniki i teren badań

Założony cel poznawczy i dążenie do rozwiązania wymienionych problemów implikują dobór określonych metod badawczych i decydują o charakterze przyjętego postępowania metodologicznego. Innym, istotnym wyznacznikiem są niewątpliwie założenia i ograniczenia pracy, jak też warunki materiałowo-techniczne i organizacyjne. W procesie badawczym stosowano różne metody badawcze zarówno teoretyczne jak i empiryczne.

Metodą badań naukowych jest sposób postępowania, który spełnia następujące warunki:

- nadaje się do wielokrotnego stosowania,
- używany jest świadomie,
- dotyczy rzetelnego poznania rzeczywistości⁹.

Przez techniki badań należy rozumieć kompleks sposobów zbierania materiału naukowego (danych) opartych na wytycznych prakseologicznych. Są to

⁹ Tamże, s. 30.

konkretne środki działania lub konkretne wskazówki posługiwania się tymi środkami – wiele z nich może znaleźć zastosowanie w różnych metodach.

Techniki badań to swoisty rodzaj instrukcji, która określa np. jak prowadzić ankietowanie, wywiad, testowanie itp., a zatem są to sposoby zdobywania szczegółowych informacji o przedmiocie badań¹⁰.

Narzędzia badawcze to różnorodne środki techniczne i dokumenty stosowane w badaniach, np. magnetofon, kamera video, aparat fotograficzny, kwestionariusz ankiety, arkusz obserwacji itp.

Interpretacja pojęć dotyczących metod, technik i narzędzi badawczych staje się punktem wyjścia do dalszych rozważań ułatwiających poprawny i uzasadniony dobór metod badawczych.

W niniejszej pracy przy doborze metod badawczych uwzględniono dwie podstawowe zasady metodologiczne:

- pierwsza – dokonano analizy czy wybór i zastosowanie określonych metod zapewnią rzeczywiście w stopniu maksymalnym udzielenie odpowiedzi na pytania ustalonej problematyki;
- druga – wybór metod podporządkowano przede wszystkim problematyce badań¹¹.

Uwzględniając zatem powyższe założenia i kryteria, stosownie do sprecyzowanych problemów zastosowano wyszczególnione poniżej metody, techniki i narzędzia badawcze. Metody te w trakcie badań systematycznie uzupełniały się, dostarczając wielu interesujących informacji.

¹⁰ Tamże, s.139.

¹¹ S. Nowak, Metodologia ..., s. 46-47.

A. Metody empiryczne

Obserwacja naukowa

Jako podstawowa i najbardziej powszechna metoda badań empirycznych występowała ona na różnych etapach procesu badawczego. Stosowana była w ramach dotychczasowej praktyki dydaktycznej autora, umożliwiając przeanalizowanie wielu faktów, zjawisk i zdarzeń istotnych dla podjętej tematyki. Szczególną rolę odgrywała zwłaszcza we wstępnej fazie badań. Przedmiotem obserwacji były ćwiczenia szczebla taktycznego i operacyjnego. Wyniki obserwacji pozwoliły wzbogacić i dowartościować treść pracy, stanowiąc ważne dopełnienie zastosowanej formuły metodologicznej.

Badanie opinii

Metoda ta została sprowadzona do formy wywiadu eksperckiego oraz ankietowania. Celem tych badań było uzyskanie materiału faktograficznego dotyczącego zjawisk, stanów i procesów związanych z problematyką badawczą. Dostarczyła również szeregu cennych informacji wykorzystanych w dalszym postępowaniu badawczym.

Wynikiem zastosowania tej metody było uzyskanie danych o:

- charakterystyce badanej zbiorowości;
- poglądach, postawach i oczekiwaniach respondentów;
- wnioskach i postulatach badanych dotyczących interesującej problematyki.

W metodzie wywiadu eksperckiego wykorzystano kwestionariusz wywiadu (załącznik 2). Natomiast w metodzie ankietowania posłużono się kwestionariuszem ankiety (załącznik 1).

B. Metody teoretyczne

Analiza – zastosowana metoda badań, jaką była analiza materiałów źródłowych i opracowań dotyczących przedmiotu pracy, umożliwiła

uporządkowanie, przetworzenie, a także wyeksponowanie i wyjaśnienie prawidłowości oraz istoty rozpatrywanych problemów. Analiza jako zdolność umysłu do operacyjnego rozdzielania na części interesującego nas zjawiska legła u podstaw sprecyzowania problemów naukowych i wysunięcia hipotezy badawczej. Pogłębiła również wiedzę autora w obszarze złożonej problematyki badawczej oraz pozwoliła na wykreowanie teoretycznej podbudowy dociekań

Porównanie – jest logiczną metodą badawczą polegającą na ustaleniu podobieństw i różnic między badanymi przedmiotami i zjawiskami. Zastosowanie tej metody pozwoliło na wykrycie podobieństw i odmienności w przedmiocie badań. Wykorzystano ją również do interpretacji nowych faktów poprzez konfrontację wiedzy nowej (powstałej z empirii) z wiedzą istniejącą.

Uogólnienie – ta metoda posłużyła do łączenia (syntezy) faktów empirycznych na zasadzie stwierdzenia ich podobieństwa pod jakimś względem. Umożliwiła wykrywanie przyczyn stwierdzonych cech i zjawisk powtarzalnych, a także pozwoliła na tworzenie praw empirycznych i dokonania klasyfikacji zjawisk.

Indukcja i redukcja – metoda indukcyjna pozwoliła na wyprowadzenie uogólnień z faktów jednostkowych (od szczegółu do ogółu). Stanowiła podstawę przy formułowaniu i weryfikacji hipotez roboczych, a w konsekwencji umożliwiła tworzenie nowych twierdzeń, wniosków.

Metody statystyczne – zadaniem metod statystycznych w procesie badań jest m.in. określenie, na ile pewne fakty i prawidłowości zaistniały wskutek wystąpienia przyczyn głównych¹². Zastosowanie metod statystyczno-matematycznych do rozwiązania założonych problemów badawczych napotyka zwykle znaczne trudności. Wynika to z dominacji cech (właściwości) jakościowych badanych zjawisk, zdarzeń i faktów. Stąd też niektóre cechy

¹² C. Lewicki, Zbiór zadań ze statystyki dla pedagogów, Rzeszów 1996, s. 9.

jakościowe poddano kwantyfikacji, to znaczy sprowadzono je pośrednio do wyrazu liczbowego, przypisując każdemu z nich właściwe gradacje ilościowe.

Przy doborze metod statystycznych zaczerpnięto wzorce z prac S. Nowaka, W. Okonia, E. Wiśniewskiego, C. Lewickiego oraz K. Żegnałka „Zarys metodyki pomiaru efektywności kształcenia w wyższym szkolnictwie wojskowym”.

Wyniki badań uzyskane przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety sprawdzono pod względem zależności przyjmując zmienne:

- niezależne – pytania zawarte w metryczce kwestionariusza (np. zajmowane stanowisko badanych respondentów);
- zależne – odpowiedzi respondentów na pytania ankietowe.

W badaniach użyto następujących skal pomiarowych:

- skalę nominalną – składającą się z symboli wskazujących na przynależność przedmiotów, osób, rzeczy, zjawisk, klas jakościowych (np. pytania metryczkowe w kwestionariuszach ankiety);
- skalę rangową (porządkową) – składającą się z symboli, które przedstawiają przedmioty, zdarzenia, osoby według ustalonej kolejności.

Posłużono się następującymi dopuszczalnymi dla obu skal statystykami: liczebności, procentów, modalną – częstości modalne przedstawiono w tabelach pogrubioną czcionką (zał. 1a).

C. Teren badań

Poszukiwania badawcze prowadzone były w Akademii Obrony Narodowej, zwłaszcza w Wydziale Wojsk Lądowych oraz Wydziale Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej. W różnym wymiarze prowadzono działalność badawczą w Pomorskim Okręgu Wojskowym, 1 DZ, 8 DOW oraz 25 BKPow. Obserwacje prowadzono w ośrodkach szkolenia poligonowego w Żaganiu i Orzyszu. Pośrednio terenem badań był Królewski Wyższy Instytut Obrony Belgii w

Brukseli, Instytut Obrony Holandii w Rijswijk podczas udziału w ćwiczeniach organizowanych przez wymienione uczelnie państw sojuszników NATO.

Badaniami, które przeprowadzono od lutego 1998 roku do maja 2001 roku objęto ogółem 105 oficerów. Przeprowadzono je w trakcie realizacji procesu dydaktycznego podczas ćwiczeń dowódczo-sztabowych studiów dyplomowych oraz podyplomowych Wydziału Wojsk Lądowych. Badaniami objęto również kadre uczestniczącą w ćwiczeniach w ramach szkolenia dowództw i sztabów wojsk lądowych, w których uwidaczniała się problematyka przedmiotu badań.

Ankiety prowadzono wśród kadry dydaktycznej Akademii Obrony Narodowej, studentów Wydziału Wojsk Lądowych, uczestników kursów integracji z NATO, oficerów dowództw i sztabów związków taktycznych oraz sztabu Pomorskiego Okręgu Wojskowego.

Analiza uzyskanych wyników badawczych dotyczących charakterystyki respondentów wskazuje, że wśród badanej kadry przeważali oficerowie starsi w stopniu majora i podpułkownika. Stanowili oni ponad połowę próby badawczej. Znaczące miejsce zajmowali również oficerowie w stopniu kapitana. Ze względu na charakter rozpatrywanych w pracy problemów celowo do próby badawczej nie zakwalifikowano oficerów w stopniu niższym niż kapitan i o małym stażu służby wojskowej. Znalazło to odzwierciedlenie w wynikach badań, gdzie prawie 53% oficerów miało staż służby w przedziale od 16 do ponad 20 lat. Z kolei ze względu na zajmowane stanowisko najliczniejszą grupę stanowili oficerowie sztabu i na stanowiskach dydaktycznych.

Reasumując, respondent ankiety to najczęściej oficer starszy z ponad 16-letnim stażem służby wojskowej, który ukończył akademię wojskową, a często dodatkowo studia podyplomowe, zajmował stanowiska zarówno dowódcze, jak i sztabowe, często dydaktyczne. Można z tego wnioskować, że ma duże doświadczenie i głęboką znajomość problematyki koordynacji działań w obronie.

1.4. Przebieg badań

Wojskowe badania naukowe charakteryzowane są jako „...proces, tzn. celowo, logicznie uporządkowany ciąg czynności badawczych prowadzących do uzyskania zamierzonego wyniku naukowego”¹³. W literaturze dotyczącej problematyki metodologii badań można znaleźć różne warianty podziału procesu badań na etapy, niekiedy bardzo rozdrobnione. W celu jasnego i precyzyjnego ukazania procedury badawczej w niniejszej dysertacji jej realizację przyjęto w trzech zasadniczych etapach:

- etap pierwszy – wstępny,
- etap drugi – zasadniczy,
- etap trzeci – końcowy.

W etapie **wstępnym**, który zapoczątkował proces badawczy dokonano wyboru i sprecyzowania problemu badawczego, wygenerowano i weryfikowano założenia wstępnej hipotezy roboczej. Znaczącą częścią prac tego etapu było badanie rozwoju teorii i praktyki koordynacji działań w walce.

W drugim etapie – **zasadniczym**, dążono do potwierdzenia bądź odrzucenia poszczególnych elementów hipotezy roboczej. Fundamentalnego znaczenia w tym etapie nabrała spójność rozwiązań taktycznych dotyczących koordynacji działań zgrupowań lądowych i powietrznych w kontekście natarcia prowadzonego przez związek taktyczny. Wyodrębniono również szereg czynników, związków, zależności oraz powiązań występujących w procesie koordynacji działań, co z kolei warunkowało badania nad efektywnością działań obronnych.

Po weryfikacji teoretycznej, część hipotezy poddano badaniom empiryczno-teoretycznym. Źródłem do uzyskania materiałów empiryczno-teoretycznych były przede wszystkim:

¹³ E. Wiśniewski, *Metodyka wojskowych badań naukowych*, cz. I, zeszyt 4, Warszawa 1990, s. 27.

- uczestnictwo i badanie ćwiczeń prowadzonych w Akademii Obrony Narodowej, Królewskim Wyższym Instytucie Obrony Belgii oraz w Instytucie Obrony Holandii;
- uczestnictwo i analiza treści konferencji naukowych: „Działania taktyczne wojsk lądowych w kontekście integracji z NATO”, AON 8.04. 1999; „Aspekty narodowe i sojusznicze w taktyce ogólnej”, AON 12.04. 2000.
- opinie respondentów ankiet i wywiadów eksperckich;
- uczestnictwo i analiza prac naukowo-badawczych prowadzonych przez Katedrę Taktyki Ogólnej: „Wpływ integracji z NATO na zmiany w teorii taktyki ogólnej pk. INTER”, Warszawa październik 1999; „Aspekty narodowe i sojusznicze w teorii taktyki ogólnej wojsk lądowych pk. GARDA”, Warszawa czerwiec 2000;
- analiza literatury przedmiotu oraz dokumentów normatywno-szkoleniowych.

W trzecim etapie – **końcowym**, po przeprowadzeniu badań i zgromadzeniu całości materiału faktograficznego dokonano jego oceny i systematyzacji. Zdobyte w procesie weryfikacji nowe fakty umożliwiły opracowanie wyników badań, które opisane zostały w niniejszej pracy.

Powyższe uwarunkowania determinują więc w sposób zasadniczy postrzeganie zagadnień związanych z obroną. Dlatego też zaistniała potrzeba przeprowadzenia analizy poglądów dotyczących działań obronnych zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznej działalności wojsk.

Przedstawienie obecnego stanu wiedzy na temat obrony związku taktycznego, oddziału jest zadaniem trudnym. Wymaga bowiem prowadzenia ciągłych obserwacji i ocen ostatnich konfliktów zbrojnych, ćwiczeń dowódczo-sztabowych i z wojskami w wymiarze narodowym i sojuszniczym, a także odniesień do zmieniających się poglądów oraz uwarunkowań.

Dokonywane uogólnienia i wyciągane wnioski powinny nakreślać rzeczywisty obraz interesujących nas działań. Aby to osiągnąć, musimy poszukiwać odpowiedzi na następujące pytania:

- ◆ W jakich warunkach związek taktyczny, oddział może prowadzić obronę?
- ◆ Jakie są ogólne zasady obrony?
- ◆ Jakie zadania może wykonywać w obronie związek taktyczny, oddział?
- ◆ Jaki wpływ na koordynację działań wywiera ugrupowanie bojowe?

W rozdziale tym przedstawiona zostanie, z wymaganym na potrzeby pracy stopniem szczegółowości, analiza aktualnych poglądów dotyczących działań obronnych związku taktycznego, oddziału w nowych, sojuszniczych uwarunkowaniach. Wyniki przeprowadzonych badań zmierzają do stworzenia płaszczyzny do twórczego rozwiązywania problemów badawczych mieszczących się w obszarze koordynacji działań na szczeblach taktycznych.

2.1. Uwarunkowania obrony

Przeprowadzone analizy opracowań traktujących o obronie wskazują, że szerokie spektrum zachodzących przeobrażeń jest konsekwencją nowych uwarunkowań polityczno-militarnych i związanych z tym potrzeb wzbogacenia

teorii obrony zgodnie z wymogami sojuszniczymi i integracyjnymi. W praktyce są to przede wszystkim: cele postawione przed wojskami lądowymi w ramach zobowiązań integracyjnych oraz priorytety działalności szkoleniowej na najbliższe lata. Ponadto przeprowadzone badania wskazują, że pole walki XXI wieku stawia nowe wymagania, których spełnienie staje się fundamentalnym warunkiem uzyskania sukcesu w walce. Przewiduje się, że pole walki może charakteryzować się wieloma cechami, których źródeł należy upatrywać w czynnikach³ określanych przez:

- walkę o przewagę informacyjną;
- sieciowe powiązania pola walki;
- przejrzystość;
- wysokie tempo, dużą precyzję i zasięg systemów uzbrojenia;
- jednoczesne działania na całej szerokości i głębokości pola walki;
- zwiększone wykorzystanie przestrzeni powietrznej przez wojska lądowe;
- znaczący udział elektroniki we wszystkich możliwych płaszczyznach.

Założenia doktryny obronnej RP wskazują na znaczącą rolę obrony jako podstawowej reakcji na zagrożenie utraty suwerenności i niepodległości państwa. Pomimo zobowiązań i założeń sojuszniczych wyrażonych w artykule 5 Traktatu Waszyngtońskiego⁴, w pierwszym etapie konfliktu należy spodziewać się reakcji

³ K.-M. Hofeditz, *Zasady prowadzenia operacji*, (w:) *Działania operacyjne w nowych uwarunkowaniach geopolitycznych*, materiały z sympozjum naukowego, Warszawa 1998, s. 36.

⁴ Strony zgadzają się, że zbrojna napaść na jedną z nich w Europie lub Ameryce Północnej będzie uważana za napaść przeciwko nim wszystkim; wskutek tego zgadzają się one na to, że jeżeli taka zbrojna napaść nastąpi, każda z nich w wykonaniu prawa do indywidualnej lub zbiorowej samoobrony, uznanego przez artykuł 51 Karty Narodów Zjednoczonych, udzieli pomocy Stronie lub Stronom tak napadniętym podejmując natychmiast indywidualne i w porozumieniu z innymi stronami taką akcję jaką uzna za konieczną, nie wyłączając użycia siły zbrojnej w celu przywrócenia i utrzymania bezpieczeństwa obszaru północnoatlantyckiego. O każdej takiej zbrojnej napaści i o wszystkich środkach zastosowanych w jej wyniku zostanie bezzwłocznie powiadomiona Rada Bezpieczeństwa. Środki takie zostaną zaniechane, gdy tylko Rada Bezpieczeństwa podejmie działania konieczne do przywrócenia i utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa. Traktat Północnoatlantycki, Waszyngton 4 kwietnia 1949 roku. Por. B. Jabłoński, S. Kamiński, *NATO Acquis*, Warszawa 1998, s. 14.

na agresję w ramach narodowego systemu obronnego. Dlatego też w początkowym okresie konfliktu zbrojnego działania opóźniające i obrona są podstawowymi rodzajami walki prowadzonymi w operacji obronnej.

Analiza warunków wynikających z członkostwa naszego państwa w strukturach NATO oraz narodowe uwarunkowania obronności Polski wskazują, że wojska lądowe, w tym związki taktyczne, oddziały uczestniczyć mogą w realizacji zadań polegających na:

- obronie integralności i suwerenności państwa;
- stwarzaniu warunków do działania wojsk sojuszniczych na obszarze naszego kraju;
- udziale wydzielonych sił (kontyngentów) w ramach wojsk sojuszniczych;
- działaniach na rzecz utrzymania, wymuszania pokoju.

Biorąc pod uwagę obszar realizacji powyższych zadań należy stwierdzić, że mogą się one odbywać zarówno na obszarze naszego kraju, jak i poza jego granicami.

Innym kryterium klasyfikacji może być zaangażowanie partnerów sojuszniczych z NATO. Przejawiać się ono może w ramach działań:

- samodzielnych – narodowych,
- wielonarodowych jako wiodący kraj,
- wielonarodowych jako uczestnik wydzielający kontyngent narodowy⁵.

Wstąpienie do NATO oznacza, że oprócz parasola ochronnego i wsparcia członków Sojuszu w wypadku powstania zagrożenia musimy również być gotowi, a przede wszystkim zdolni, do udziału w działaniach wojennych poza swoim terytorium, w obronie napadniętego sojusznika. Teza ta znajduje swoje odzwierciedlenie w licznych dokumentach normatywnych obowiązujących na

⁵ Teoretyczne podstawy operacji połączonych, Warszawa 1999, s. 125.

szczeblu NATO. Ma również swój wyraz praktyczny w ćwiczeniach prowadzonych w krajach członkowskich Sojuszu. Przykładem tego może być ćwiczenie „MASBERG” prowadzone w Instytucie Obrony Holandii we wrześniu 1998 roku oraz ćwiczenia w Królewskim Wyższym Instytucie Obrony Belgii „MORNIG STAR” w lutym 1997 i „NORSTAR” w październiku 1998 roku. Ćwiczenie „EUROPA” przeprowadzone w CID (Collège Interarmées de Défence) we Francji w Paryżu⁶.

Analiza tych ćwiczeń pozwala stwierdzić, że związki taktyczne lub operacyjne, w których skład wchodziły wydzielone siły narodowe, udzielały pomocy napadniętemu w ramach zobowiązań sojuszniczych. Były to najczęściej działania, w których wydzielone komponenty narodowe (związki taktyczne) prowadziły obronę lub natarcie na obszarze państw sojuszniczych, zaatakowanych przez przeciwnika. Z kolei nowa „Koncepcja strategiczna” NATO ogłoszona w 1999 roku zaakcentowała dodatkowo możliwość działania poza obszarem traktatowym Sojuszu, jednak w ściśle określonych sytuacjach⁷.

Wstąpienie Polski do NATO nakłada określone obowiązki, które związane są z kolektywną obroną, będącą fundamentem Sojuszu. Nie zdejmuje to jednak z państw członkowskich troski o własne bezpieczeństwo. Oznacza to, że musimy być gotowi sprostać potrzebom obronnym własnego państwa.

Nowe spojrzenie na działania obronne wymaga zatem dokonania stosownych zmian, które umożliwią funkcjonowanie wojskom lądowym w ramach standardów sojuszniczych, lecz jednocześnie uwzględniać będą nasze narodowe, wewnętrzne uwarunkowania, tradycje i doświadczenia⁸ oraz przede wszystkim wymogi pola walki XXI wieku.

⁶ Autor miał możliwość uczestniczyć w wymienionych ćwiczeniach w ramach wymiany bilateralnej utrzymywanej przez AON z wyszczególnionymi uczelniami.

⁷ Wojska lądowe w systemie obronnym kraju „ARMIA” cz. IV, skład bojowy, struktura i operacje wojsk lądowych, Warszawa 1999, s. 13.

⁸ Takie stanowisko prezentowali respondenci zarówno polscy, jak i zagraniczni, a w szczególności: Niemcy, Holendrzy, Belgowie podczas konsultacji prowadzonych przez autora w trakcie ćwiczeń.

Analiza dokumentów normatywnych wybranych armii państw NATO, opracowań dotyczących problematyki działań obronnych, a w szczególności przemian związanych z integracją stanowiła płaszczyznę do przedstawionych w następnych podrozdziałach rezultatów badań. Biorąc jednak pod uwagę priorytety niniejszej pracy dalsze postępowanie badawcze ukierunkowane będzie na narodowe aspekty obrony prowadzonej na obszarze kraju.

2.2. Ogólne zasady obrony

Wyniki badań pozwalają stwierdzić, że poglądy dotyczące obronie podlegają stałej weryfikacji wraz ze zmieniającymi się uwarunkowaniami, rozwojem techniki bojowej i przeobrażeniami sytuacji politycznej, militarnej i ekonomicznej. W warunkach „samowystarczalności obronnej” obrona zyskała priorytetowe znaczenie, a natarcie zaczęto traktować jako jej uzupełnienie. Szybko jednak dostrzeżono, że obrona i natarcie powinny być traktowane równorzędnie. Znalazło to swoje odzwierciedlenie w dokumentach normatywnych, które natarcie i obronę traktowały jako podstawowe rodzaje walki. Wyraźnie jednak zaakcentowano, iż natarcie jest rodzajem walki wykonywanym głównie w formie zwrotów zaczepnych⁹.

Pomimo zmian w sposobach prowadzenia walki, obronę traktuje się jako działania podstawowe, o charakterze zamierzonym lub wymuszonym. Stosownie do tego cel obrony jest niezmienny. **Ma uniemożliwiać przeciwnikowi opanowanie bronionego terenu, odparcie uderzeń przeciwnika, rozbić jego zgrupowania uderzeniowe, przez co załamać natarcie i stworzyć tym samym warunki do działań zaczepnych.**

⁹ M. Huzarski, Zagadnienia taktyki wojsk lądowych, Toruń 1999, s. 90-92.

Wyniki badań wskazują, że cel główny zwykle osiąga się poprzez realizację celów szczegółowych. Analiza założeń teoretycznych, wnioski z praktyki szkoleniowej oraz doświadczenia z wojen i konfliktów zwłaszcza z ostatnich lat świadczą, że **celami szczegółowymi**¹⁰ w obronie może być dążenie do:

- utrzymanie określonego terenu
- rozbitcie przeciwnika, który włamał się w ugrupowanie obronne;
- zyskanie na czasie;
- zrównoważenie potencjałów walczących stron poprzez okresową utratę terenu;
- umożliwienie kolejnym siłom wykonanie zwrotu zaczepnego;

Mnogość celów cząstkowych (szczełółowych) wskazuje na znaczną złożoność problematyki obrony, która w wyraźny sposób ewoluuje, zmieniając swoje oblicze i dostosowuje się do wymogów powietrzno-lądowego, z informatyzowanego i elektronicznego pola walki XXI wieku. Każdy z przedstawionych celów cząstkowych może być osiągnany niezależnie od siebie, uwarunkowane jest to konkretnymi sytuacjami i potrzebami.

Obrona to nie wyczekiwanie na uderzenie, lecz mylenie co do struktury obrony, a w szczególności rejonu kluczowego, manewr odwodami oraz wykonywanie uderzeń na podchodzącego i rozwijającego się przeciwnika.

Aby obrońca mógł kontrolować natarcie przeciwnika i wymuszać wygodny dla siebie sposób jego prowadzenia, powinien rozpocząć zwalczanie go sił na dalekich podejściach do przedniej linii obrony. Przy czym intensywność oddziaływania powinna wzrastać w miarę podchodzenia nacierającego do broniących się pierwszorzutowych zgrupowań obronnych. Oprócz oddziaływania ogniowego należy przewidzieć działanie desantów powietrznych, grup

¹⁰ Tamże, s. 101.

desantowoszturmowych oraz sił obrony terytorialnej. Dezorganizowanie przemieszczania się przeciwnika do linii styczności dotyczyć będzie wybranych elementów jego ugrupowania w takim terenie, który zapewni powodzenie danego przedsięwzięcia. Zmuszenie przeciwnika do zaangażowania się w walkę, pozbawia go odwodów i możliwości manewru nimi na inny kierunek, a opóźniając podejście kolejnych sił w pas (rejon) broniącego się związku taktycznego (oddziału), dążymy do załamania jego natarcia. W konsekwencji stwarzamy warunki do wykonania zwrotu zaczepnego umożliwiającego odzyskanie utraconych obszarów.

Broniący się związek taktyczny, oddział wykonywał będzie zwrot zaczepny w formie kontrataku. Kontratak wykonywany jest odwodem oraz innymi siłami pozostającymi w dyspozycji dowódcy w danym czasie. Należy go wykonywać wtedy, gdy nie jest naruszona ogólna trwałość obrony związku taktycznego (oddziału). Oznacza to, że obrona pierwszorzutowych oddziałów nie została pokonana przez przeciwnika (w oddziale nie została rozbita pierwsza pozycja).¹¹

Wykonywanie zwrotów zaczepnych powinno być skoordynowanym z działaniem wszystkich sił i środków oraz z sąsiadami.

Niezależnie od uwarunkowań współczesnej walki należy elastycznie podchodzić do problemów obrony mając na uwadze cel, jaki musimy w niej osiągnąć.

Na osiągnięcie celu obrony duży wpływ będą miały również warunki, w jakich związek taktyczny (oddział) będzie do niej przechodził. Analizy i oceny praktycznej działalności wojsk oraz treści opracowań teoretycznych wskazują, że przechodzenie do obrony może nastąpić w okresie zagrożenia wojennego lub w toku wojny (konfliktu zbrojnego). Wynika stąd, że do obrony wojska przechodzić będą **bez styczności** lub w **bezpośredniej styczności**

¹¹ Taktyka Ogólna wojsk lądowych, Warszawa 2001, s. 47.

z przeciwnikiem. Bez styczności związek taktyczny (oddział) będzie przechodził nie tylko w okresie zagrożenia, ale także gdy zostanie wyznaczony do pierwszego rzutu operacyjnego korpusu prowadzącego manewrową operację obronną.

Z kolei przechodzenie do obrony w bezpośredniej styczności może mieć miejsce w momencie zaskakującego uderzenia przeciwnika, gdy oddziały związku taktycznego są w trakcie zajmowania nakazanych rejonów obrony. Może wystąpić też w trakcie prowadzenia natarcia po napotkaniu silnego oporu ze strony przeciwnika, lub w celu odparcia kontrataku z miejsca. Niezależnie od wymienionych sytuacji do obrony związek taktyczny (oddział) będzie przechodził zawczasu lub doraźnie w trakcie prowadzenia innych działań. W obecnych uwarunkowaniach sposób przechodzenia do obrony jest pochodną rozwoju sytuacji operacyjno-taktycznej i działań zamierzonych.

Na podstawie analizy literatury polskiej i sojuszniczej¹² można skonstatować, że obrona związku taktycznego, aby pokonać potencjalnego przeciwnika powinna charakteryzować się:

- dysponowaniem wiarygodnymi, możliwie najszerszymi i jak najbardziej zbliżonymi do rzeczywistego czasu informacjami o przeciwniku i terenie;
- działaniem dynamicznym, wykorzystywaniem w niespodziewany dla przeciwnika sposób sprzyjających sytuacji;
- utrzymaniem inicjatywy wyrażającej się sterowaniem poczynaniami nacierających zgrupowań przeciwnika;
- właściwym wyborem punktu ciężkości, maksymalnym wykorzystaniem możliwości manewrowych i dyspozycyjnych środków rażenia;
- szybkim tempem działań, ograniczającym przeciwnikowi możliwość przejęcia inicjatywy;

¹² Tamże, s. 102.

- zachowaniem ciągłości kierowania działaniami;
- szybkim przemieszczaniem sił (odwodów) na zagrożone kierunki, ściśle skoordynowanym z prowadzonym ogniem. Siła ognia niszczy, obezwładnia i wspiera; jest zatem istotna w łamaniu woli przeciwnika do prowadzenia walki. Ogień połączony z ruchem i oddziaływaniem elektronicznym umożliwia wojskom zajęcie korzystniejszego położenia w stosunku do przeciwnika;
- myleniem przeciwnika, przez co dąży się do zapewnienia bezpieczeństwa rozwiniętym wojskom oraz stwarza obrońcy sprzyjające warunki do skutecznego wykonywania zadań;
- prowadzeniem działań w całym pasie (rejonie) odpowiedzialności obronnej związku taktycznego, oddziału;
- szerokim wykorzystywaniem wymiaru lądowego, powietrznego i elektronicznego;
- koordynacją i synchronizacją działań zróżnicowanych elementów ugrupowania bojowego;
- dezorganizowaniem i rozpraszaniem wysiłków nacierającego;
- potęgowaniem oporu w miarę rozwijania natarcia przez przeciwnika;
- zachowaniem zdolności do przenoszenia punktu ciężkości na wybrane kierunki i obiekty nacierającego przeciwnika.

Spełnienie powyższych wymogów, w odniesieniu do obrony, stwarza warunki do osiągnięcia sukcesu, któremu przeciwstawiał się będzie przeciwnik.

2.3. Obszar odpowiedzialności obronnej związku taktycznego (oddziału)

Następstwem warunków, w jakich związki taktyczne i oddziały będą przechodzić do obrony będzie jej struktura oraz sposób osiągnięcia końcowego celu walki.

Przechodzący do obrony związek taktyczny otrzyma, w zależności od swoich możliwości bojowych, miejsca w ugrupowaniu operacyjnym, terenu i nacierających sił przeciwnika – pas odpowiedzialności obronnej¹³. Z kolei oddział otrzymuje rejon odpowiedzialności obronnej.

W pasie odpowiedzialności obronnej związku taktycznego wyróżniamy: pas sił przesłaniania; pas obrony, który obejmuje również pas tyłowy.

W kontekście koordynacji działań wynika, że obszar, w którym będzie bronić się związek taktyczny ograniczony jest następującymi liniami:

- z przodu linię przejścia odpowiedzialności – HL;
- z boku i z tyłu liniami rozgraniczenia.

Pas obrony związku taktycznego rozdzielony jest od pasa sił przesłaniania przednią linią obrony (FEBA). Celem działań od linii przejścia odpowiedzialności do przedniej linii obrony będzie opóźnianie, dezorganizowanie natarcia przeciwnika i wprowadzanie go w błąd co do rejonu kluczowego. Zadania realizowane w tym obszarze pozwolą obrońcy stworzyć warunki do zatrzymania natarcia na przedniej linii obrony (FEBA) lub w rejonie pierwszej pozycji broniących się oddziałów. Wyznaczanie linii przejścia odpowiedzialności (HL) oraz obszar gdzie należy zatrzymać natarcie przeciwnika pozwala dowódcy, tak rozmieścić siły, że prowadząc walkę do przedniej linii obrony (FEBA) wykona postawione zadanie.

Walka w pasie sił przesłaniania pozwala obrońcy opóźniać natarcie przeciwnika poprzez oddziaływanie ogniem i zorganizowanymi zgodnie z celem walki elementami ugrupowania bojowego. Poprzez opóźnianie i niszczenie określonych elementów ugrupowania przeciwnika zrównoważony zostanie potencjał bojowy nacierającego i obrońcy. Pozwoli to zatrzymać natarcie

¹³ Por. załącznik 3 i 4.

przeciwnika na przedniej linii obrony lub w rejonie obrony oddziałów pierwszego rzutu.

Tak rozumiany sposób realizacji zadania różni się od dotychczasowego spojrzenia na obronę. Dotychczas rozbudowywano pierwszą, drugą pozycję obrony, aby poprzez opór wojsk na tych pozycjach załamać natarcie przeciwnika. Wiązało się to w każdym przypadku z utratą terenu i zagrożeniem, że przeciwnik mając większe możliwości manewru może zmienić swój punkt ciężkości i obejść rubieżę, na których zorganizowano obronę. Odwód (drugi rzut) wykorzystywany był do wykonania zwrotu zaczepnego i odzyskania terenu do przedniej linii obrony. Dowódca, wysyłając siły przed przednią linię obrony uzyskuje dodatkowy atut, jakim jest możliwość określenia punktu ciężkości nacierającego i zyskanie czasu na manewr siłami na ten kierunek. W dotychczas obowiązującej strukturze obrony informacje o punkcie ciężkości nacierającego, obrońca uzyskiwał w momencie walki o utrzymanie przedniej linii obrony. Dysponował zatem krótszym czasem na reakcję odwodami, a w wypadku opóźnienia wejścia ich do walki mógł nie wykonać stojącego przed nim zadania. Przebieg konfliktu w Zatoce Perskiej jednoznacznie dowiódł, że pozycje obronne oparte na przygotowanych fortyfikacyjnie rejonach obrony nie gwarantują osiągnięcia celu obrony. Doświadczenia z konfliktów lokalnych dowodzą, że stabilność, pozycyjność i bezruch obrońcy przy jednoczesnym dysponowaniu przez atakującego doskonałymi środkami rozpoznania i rażenia ogniowo-elektronicznego w czasie prowadzenia powietrzno-lądowego natarcia przesądza o wyniku walki¹⁴.

Do działania w pasie sił przesłaniania dowódca związku taktycznego może wyznaczyć siły od wzmocnionego batalionu do oddziału. Zależać to będzie od celu, jaki poprzez ich działanie chce osiągnąć. Jeśli będzie dysponował

¹⁴ Podręcznik polowy 100-5, Działania wojsk lądowych armii Stanów Zjednoczonych, Warszawa 1994, s. 262.

wysiłkiem LWL może zorganizować taktyczny desant powietrzny lub grupę desantowo-szturmową w sile do wzmocnionej kompanii. Pozostałe siły jako oddział wydzielony będą na określonych kierunkach opóźniały natarcie przeciwnika kanalizując jego ruch w rejon kluczowy. Działanie tych elementów będzie skoordynowane z ogniem artylerii, która w tym obszarze będzie skutecznie osłabiać potencjał bojowy przeciwnika.

Natomiast oddział w rejonie sił przesłaniania będzie realizował podobne zadania co związek taktyczny. Jednak siły przeznaczone do działania będą mniejsze i mogą liczyć od wzmocnionej kompanii do batalionu. Z wymienionych sił można zorganizować pozycję przednią, która będzie oprócz opóźniania i kanalizowania natarcia ubezpieczać rejon brygady. Element ten zapewni również sprawne wyjście z walki sił oddziału wydzielonego wycofującego się w głąb ugrupowania.

W celu koordynacji działań w zwalczaniu przeciwnika, dowódca związku taktycznego wyznacza brygadam linie przejęcia odpowiedzialności. Oznacza to, że pas sił przesłaniania jest obszarem ograniczonym liniami przejęcia odpowiedzialności: z przodu dywizyjną, z tyłu zaś brygadową. Nie zawsze jednak oddział musi mieć wyznaczony rejon sił przesłaniania. Zawsze natomiast będzie miał określoną linię przejęcia odpowiedzialności. Będzie ona wyznaczona w takiej odległości od przedniej linii obrony, aby umożliwiała prowadzenie ognia na kierunkach podejścia zgrupowań przeciwnika, zapewniła wsparcie działań sił wychodzących z pasa sił przesłaniania.

W pasie obrony związku taktycznego prowadzi się rozstrzygającą walkę z przeciwnikiem. Pas obrony dzieli się na główny i tyłowy. Granica między głównym, a tyłowym pasem obrony wyznaczona jest tylną linią rozgraniczenia oddziałów będących w pierwszym rzucie. Podobny jest podział rejonu obrony oddziału. W zależności od celu w głównym pasie obrony rozbudowuje się pozycje obronne i ryglowe. Dowódca powinien rozmieścić w tym rejonie taką

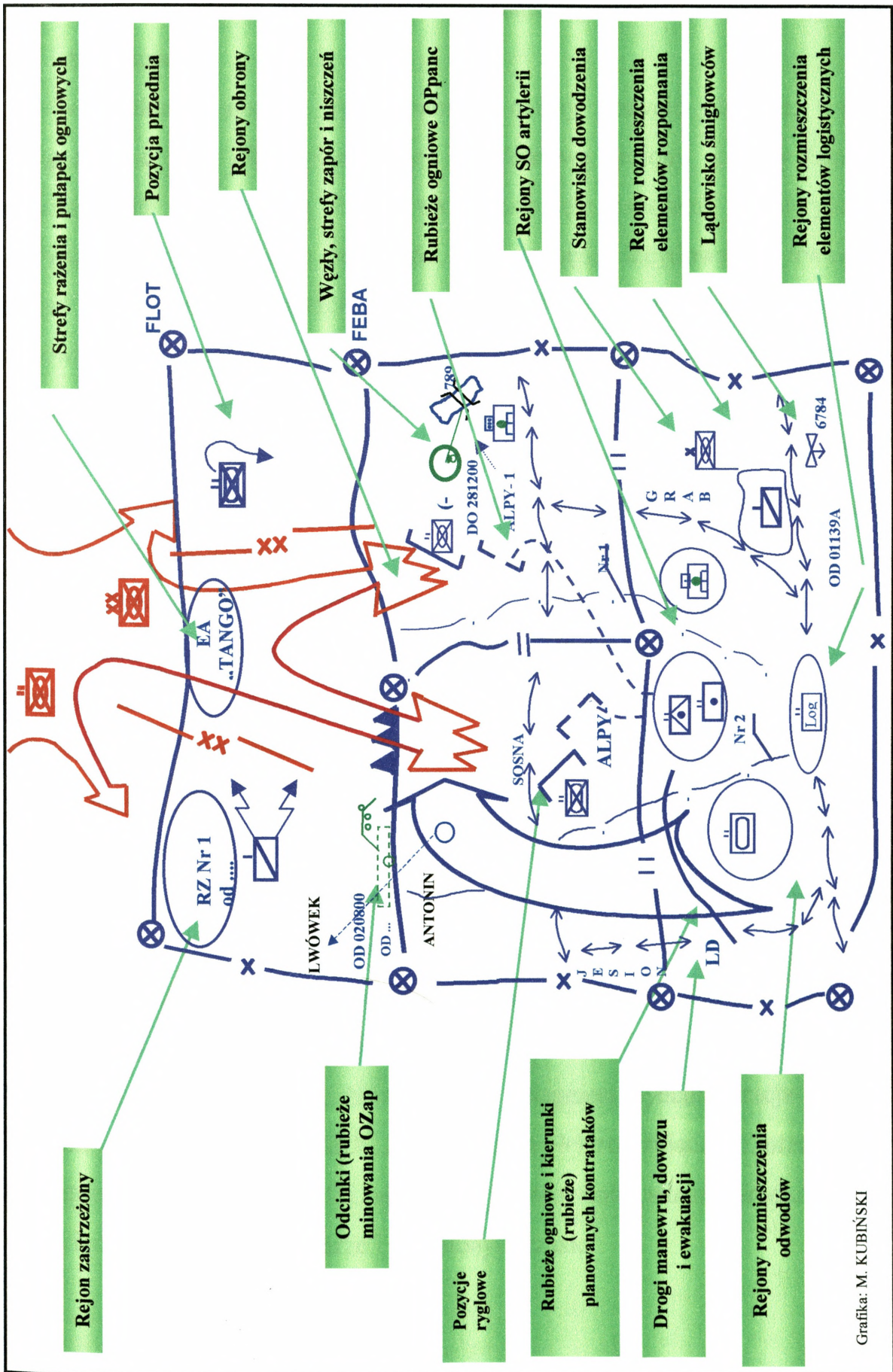
ilość sił, która zapewni mu zatrzymanie w nim przeciwnika. Dlatego też oddziały w zależności od sposobu rozegrania walki będą organizowały jedną lub dwie pozycje obrony. Natomiast w tyłowym pasie obrony, który zapewnić powinien swobodny manewr zostanie rozmieszczony odwód oraz te elementy ugrupowania bojowego, które zapewnią wsparcie środkami rażenia oraz zabezpieczenie logistyczne. Ponadto w obszarze tym będzie organizowana trzecia pozycja obrony (jeśli zajdzie taka potrzeba).

W obszarze odpowiedzialności obronnej tworzona będzie **struktura obrony**, rozumiana jako *układ i wzajemne relacje elementów tworzących jej całość*.

Struktura pasa (rejonu) obrony związku taktycznego (oddziału) powinna więc zawierać: ogień z zakrytych stanowisk ogniowych; strefy ognia przeciwpancernego, przeciwlotniczego i innych środków rażenia; strefy rażenia i pułapek ogniowych; siły i środki zdobywania, przetwarzania i przesyłania informacji; rejon lub pozycje obronne (opóźniania), pozycję przednią; pozycje ryglowe; rejon stanowisk ogniowych podporządkowanych oddziałów (pododdziałów) artylerii; rubieże ogniowe i kierunki planowanych kontrataków; rubieże ogniowe odwodów przeciwpancernych i odcinki (rubieże) minowania oddziałów zaporowych; węzły zapór i strefy zniszczeń; rejon rozmieszczenia odwodów i wojsk wspierających; rejon rozmieszczenia oddziałów (pododdziałów) i urządzeń logistycznych; lądowiska śmigłowców; stanowiska dowodzenia i węzły łączności; rejon zastrzeżone; drogi manewru, dowozu i ewakuacji. Schemat ideowy struktury oddziału przedstawia rysunek 1.

Tworząc strukturę obrony w maksymalnym stopniu powinny zostać wykorzystane obiekty i urządzenia znajdujące się w nakazanym pasie (rejonie).

Wymienione elementy struktury obrony pozwolą oddziaływać na przeciwnika już w momencie przekroczenia przez jego oddziały linii przejęcia odpowiedzialności. Będzie on nękany ogniem, a opór na wybranych rubieżach



Grafika: M. KUBIŃSKI

Rys. 1. Struktura obrony oddziału (schemat ideowy)

terenowych powinien zapewnić skierowanie jego sił w pożądaną rejon w celu ich pobicia.

W strukturze obrony wyeksponować należy pozycje obronne. Są to przygotowane do obrony określonej batalionowe rejon obrony oparte o kompanijne i plutonowe punkty oporu osłonięte zaporami inżynieryjnymi i dowiązane do naturalnych przeszkód. To one będą decydowały o trwałości obrony na kierunkach natarcia przeciwnika. One to wspólnie z pozycjami ryglowymi będą uniemożliwiały przeciwnikowi rozprzestrzenianie się na skrzydła broniących się zgrupowań. Obrona na pozycjach ryglowych określać będzie obszar kontrolowanego włamania przeciwnika, gdzie wspólnie z odwodami specjalnymi stworzymy warunki do zatrzymania natarcia. One też będą zabezpieczać wykonywanie zwrotów zaczepnych.¹⁵

Przeprowadzone analizy wskazują, że w teorii pojawiają się ostatnio istotne innowacje, które w znaczący sposób zmieniają dotychczasowe postrzeganie zjawisk i procesów zachodzących w walce, w tym szczególnie dotyczących koordynacji działań w obronie. Niewątpliwie należy do nich podział pasów obrony ze względu na obszary i związane z tym kompetencje w prowadzeniu działań. Analiza takiego stanu rzeczy wskazuje, że ma to istotne znaczenie w koordynacji i synchronizacji działań wszystkich podmiotów walki w prowadzeniu działań obronnych, które powinno obejmować całą głębokość i szerokość nakazanego pasa odpowiedzialności obronnej, aby być zdolnym manewrować i koncentrować siły, przez co zdobyć i utrzymać inicjatywę. Wnioski z badań wskazują, że musi być osiągnięta synchronizacja działań **w głębi, w styczności i na tyłach**. Zwłaszcza, że elektronizujące się, precyzyjne, powietrzno-lądowe pole walki umożliwia operowanie siłami, środkami lub wysiłkiem w całym jego obszarze i określonym czasie.

¹⁵ Taktyka ..., s. 56.

Działania w głębi prowadzone są na własnym obszarze odpowiedzialności (pasa obrony), ale w ugrupowaniu przeciwnika¹⁶. Wiążą się przede wszystkim z wykryciem i rozpoznaniem przeciwnika. Prowadzone są w celu zagwarantowania przewagi działań w styczności oraz ochrony swoich wojsk. Celem istotnym wydaje się być również pozbawienie swobody przeciwnika, przechwycenie i utrzymanie inicjatywy. Osiągnąć to można przez jednoczesne oddziaływanie na całą głębokość ugrupowania nacierającego przeciwnika¹⁷, aby zakłócić lub zerwać synchronizację pomiędzy jego elementami ugrupowania bojowego. Atakowanie przeciwnika prowadzone jest na korzyść sił walczących w styczności. Dąży się do rozbijania jego elementów ugrupowania, opóźniania podejścia, izolacji strefy starcia i niedopuszczenia nowych sił oraz dezorganizacji wsparcia i dowodzenia.

Niektóre działania mogą wystąpić także jako część działań w styczności i wtedy ich prowadzenie musi być zsynchronizowane poprzez ustalenie priorytetów, szczególnie dla zgrupowań działających w pasie sił przesłaniania oraz jednostek wspierających ich.

Działania w styczności polegają na zwalczaniu przeciwnika w bezpośredniej walce w celu wykonania postawionego zadania. Sprowadzają się one do utrzymania obiektów, których opanowanie pozwoliłoby nacierającemu rozbić ugrupowanie broniącego się. W bezpośrednim starciu dąży się do wyeliminowania obiektów i zgrupowań, które decydują o sile przeciwnika. Wymaga to zespolenia wysiłków wszystkich sił i środków obrońcy. Jest to najistotniejszy z punktu widzenia broniących się zgrupowań obszar działań. Dalej Pomimo bowiem powietrzno-lądowego charakteru współczesnej walki, Dalej w styczności następują zasadnicze rozstrzygnięcia związane z obroną. Wnioski

¹⁶ M. Wiatr, *Między strategią a taktyką*, Toruń 1999, s. 133.

¹⁷ M. Huzarski, *Zmiany w teorii taktyki ogólnej wojsk lądowych* pk. „KLAMRA”, Warszawa 1998, s. 56.

z konfliktów zbrojnych ostatnich lat oraz dostępne opracowania teoretyczne wskazują, że prowadzone walki powinny być krótkotrwałe, dynamiczne, zdecydowane, narzucające nacierającemu wolę obrońcy¹⁸.

Działania na tyłach zmierzają do stworzenia swobody manewru zarówno siłom bezpośrednio zaangażowanym w walce, jak i niezaangażowanym, zabezpieczając potrzeby podtrzymania działań bojowych. Są one niezbędne do utrzymania spójności, siły, aktywności i trwałości obrony. Działania tyłowe trzeba więc podejmować w celu zapewnienia właściwego zabezpieczenia logistycznego, utrzymywaniem dróg manewru, dowozu i ewakuacji¹⁹. Obszary tyłowe będą także interesować przeciwnika prowadzącego natarcie obronę, jako że najprawdopodobniej stanowią one cel jego działań w głębi. Jest to szczególnie istotne wobec założeń i prawdopodobnego charakteru natarcia, jakie prowadzić może potencjalny przeciwnik na dynamicznie zmieniającym się polu walki. Dlatego też należy zapewnić bezpieczeństwo w tych rejonach, aby jednostki i urządzenia logistyczne mogły kontynuować wsparcie prowadzonych działań, tym samym stwarzając odpowiednie warunki do utrzymania swobody działań.

Przeprowadzone analizy i oceny wskazują, że taki podział ma istotne znaczenie w koordynacji i synchronizacji działań. Kompleksowe, zgrane w czasie oddziaływanie na przeciwnika ułatwia osiągnięcie zakładanych celów obrony, zwłaszcza wobec wymogów powietrzno-lądowego charakteru walki.

Wyniki analiz wskazują, że podział kompetencji na działania głębokie, w styczności i na tyłach wypracowany został przez Amerykanów i przyjęty przez pozostałe państwa członkowskie NATO²⁰, w tym również Polskę. Wydaje się, że z punktu widzenia potrzeb koordynacji stanowi on decydujące ułatwienie i umożliwi skuteczniejsze koordynowanie działań i wysiłków w obronie.

¹⁸ M. Huzarski, *Zmiany ...*, s. 57.

¹⁹ Por. *Regulamin działań ...*, s. 103; *ATP-35(B) ...*, s. 103.

²⁰ M. Wiatr, *...*, s. 135.

Na podstawie wniosków z przeprowadzonych analiz i ocen praktycznej działalności wojsk, jak i treści opracowań teoretycznych można stwierdzić, że współczesna obrona różni się od obrony preferowanej w okresie drugiej wojny i drugiej połowy XX wieku. Wzrost możliwości bojowych wojsk wyposażonych w coraz nowocześniejszy sprzęt, w tym szczególnie systematyczne włączanie się elektronicznego wymiaru na szczeblach taktycznych, przyczynia się do zasadniczych przeobrażeń teoretycznych i praktycznych rozwiązań funkcjonujących w obronie. Powietrzno-lądowy charakter staje się nieodzownym składnikiem działań szczebla nie tylko operacyjnego, ale przede wszystkim taktycznego. Powszechnym zjawiskiem będą walki prowadzone na samodzielnych kierunkach przy otwartych skrzydłach, często bez sąsiadów²¹. Dynamizm, niejasność sytuacji, duże wymagania w zakresie manewrowości wzmacną potrzeby w zakresie skutecznego koordynowania i synchronizowania działań. Nieodzownym składnikiem powietrzno-lądowego natarcia prowadzonego przez przeciwnika, staje się wykorzystanie elektronicznego wymiaru, nie tylko do rozpoznania i zakłócania, ale również destrukcyjnego oddziaływania na system dowodzenia i naprowadzania pocisków na cel. Istotnych w tym względzie doświadczeń i wniosków dostarczyła wojna w rejonie Zatoki Perskiej i powietrzna interwencja NATO w wojnie o Kosowo. Reasumując powyższe konstatacje, należy stwierdzić, że będą one miały swój znaczący wyraz w określaniu charakteru obrony XXI wieku.

²¹ T. Wójcik, *Rozważania o współczesnym natarciu*, Warszawa 1987, s. 44.

2.4. Zadania i ugrupowanie związku taktycznego, oddziału w obronie

Stosownie do zaprezentowanych w poprzednim podrozdziale celów obrony związku taktyczne (oddziały) otrzymują do wykonania określone zadania. Z ich treści powinno w sposób jasny i oczywisty wynikać, na czym polega jego wykonanie²². Zadanie determinowane jest przez szereg czynników, do których, zdaniem M. Huzarskiego, należy zaliczyć: zamiar rozegrania walki przez przełożonego, możliwości wojsk, wnioski z oceny przeciwnika i terenu²³. Zbliżone założenie przyjęte zostało przez Z. Ścibiorka, który za punkt wyjścia przy określaniu zadania przyjmował: przeciwnika, jego skład, siłę, ugrupowanie i przewidywane działanie. Ważne znaczenie przypisywał również zakresowi rozbudowy inżynieryjnej broniącego się przeciwnika oraz właściwościom terenu. Wskazał również na fakt, iż każde zadanie wynika z określonych możliwości jego realizacji i powinno być realne w możliwościach jego wykonania²⁴.

Wyniki analiz ostatnio pojawiających się opracowań świadczą, że przeobrażenia dokonujące się w teorii nie pozostały bez wpływu na problematykę zadań w obronie związku taktycznego (oddziału). Nowe tendencje w dowodzeniu preferujące dowodzenie przez cele w znacznym stopniu przyczyniły się do odejścia od precyzyjnego określania zadań wraz ze sposobem ich wykonania na rzecz nie krępującego dowódcę wskazania celu walki w ustalonym czasie. Takie zadania pozostawiają dowódcy szersze pole do wykazania inicjatywy i zgodne są z zasadą swobody działań. W zależności od sytuacji pozwalają na użycie sił i środków oraz dobór form i metod działania, które gwarantują osiągnięcie sukcesu

²² M. Huzarski, *Zagadnienia ...*, s. 95.

²³ M. Huzarski, *Powietrzno-lądowe natarcie związku taktycznego*, Warszawa 1993, s. 25.

²⁴ Z. Ścibiorek, *Prowadzenie ...*, s. 39.

w obronie. Przeprowadzone analizy wskazują, że następuje ujednocianie terminologii oraz zasad działania w strukturach sojuszniczych, które przyczyniło się do dalszego przeobrażenia się zadań. Jednak w swej treści stanowią one syntezę poprzednich treści zadań z obowiązującym w Sojuszu określeniem celu działania. Stosownie do tego związkowi taktycznemu określa się cel końcowy obrony. Często w treści zadań wskazywany może być cel pośredni. Ponadto wobec wymogów koordynacyjnych wskazywany jest pas lub rejon obrony. Należy w tym miejscu podkreślić, że dokumenty normatywne wskazują również na potrzebę indywidualnego podejścia do zadań w zależności od konkretnej sytuacji operacyjno-taktycznej.

Zadaniem związku taktycznego będącego w pierwszym rzucie operacyjnym może być utrzymanie nakazanego pasa poprzez:

- zatrzymanie natarcia przeciwnika przed przednią linią obrony (FEBA);
- zatrzymanie natarcia w głębi i odzyskanie utraconego terenu poprzez wykonanie zwrotu zaczepnego swoimi siłami.

Z kolei w wypadku utraty pasa obrony:

- zatrzymanie natarcia przeciwnika w głębi i stworzenie warunków do wykonania przez przełożonego zwrotu zaczepnego.

Oddział może się bronić w pierwszym rzucie związku taktycznego w rejonie kluczowym lub na kierunku pomocniczym oraz w odwodzie. Oddział będący w odwodzie jest w gotowości do pogłębienia obrony lub wykonania zwrotu zaczepnego i odzyskania utraconego terenu.

Oddział broniący się w pierwszym rzucie może otrzymać zadanie zatrzymania natarcia przeciwnika przed przednią linią obrony, a w wypadku wdarcia się go w głąb obrony, stworzenie warunków do wykonania zwrotu zaczepnego przez przełożonego.

W zadaniu związanym z zatrzymaniem przeciwnika przed przednią linią obrony zawarty jest wymóg takiego działania dowódcy oddziału, aby natarcie

przeciwnika zostało zatrzymane przed tą linią lub na niej. Dlatego też dowódca oddziału ma obowiązek wykazywać inicjatywę w osiągnięciu celu walki, w tym właśnie tkwi aktywny sposób reagowania na poczynaniu przeciwnika.

W zadaniu dowódca związku taktycznego (oddziału) powinien określić **rejon kluczowy**, od utrzymania którego zależeć będzie trwałość obrony. Rejon ten powinien być wybrany w takim miejscu pasa (rejonu) obrony, aby zapewnił zatrzymanie natarcia przeciwnika. Należy więc w innych miejscach bronionego pasa tak zorganizować opór, że przeciwnik będzie zmuszony skierować swoje uderzenie właśnie w ten rejon. Wynika więc, że dowódca związku taktycznego wyznacza rejon kluczowy w rejonie obrony oddziałów pierwszego rzutu na głębokość planowanego włamania przeciwnika. Pozwoli to dowódcom oddziałów wybrać w nim takie obiekty, których utrzymanie będzie decydowało o powodzeniu w walce. Dlatego też dowódca oddziału będzie określał w rejonach obrony batalionów **punkty ciężkości**. Nie zawsze będą się one pokrywać z rejonem kluczowym. Podyktowane to może być tym, że utrzymanie określonego punktu uniemożliwi przeciwnikowi rozcięcie ugrupowania oraz wyjście na skrzydło broniącego się pododdziału. Określanie rejonu kluczowego czy punktów ciężkości oznacza, że przełożony, pomimo pełnej swobody w podejmowaniu decyzji przez podwładnych, zobowiązany jest do narzucenia swojej woli w utrzymaniu określonego terenu, który będzie decydował o powodzeniu obrony.²⁵

Wynika z tego, że siły przeznaczone do głównego pasa obrony powinny mieć możliwość zatrzymania natarcia przeciwnika. Możliwości tych sił zwiększą się jeśli przed przednią linią obrony będzie walczył zorganizowany przez dowódcę odpowiednio wzmocniony element ugrupowania bojowego. Odwody

²⁵ Taktyka, ..., s. 53.

rozmieszczone w tyłowym pasie obrony będą wykorzystywane do jej wzmocnienia i wykonywania zwrotów zaczepnych.

Wyniki analiz i ocen wskazują, że stosownie do treści (celu) otrzymanego zadania związek taktyczny przyjmuje określone ugrupowanie. Tworzenie ugrupowania w warunkach powietrzno-lądowego charakteru natarcia jest zamierzeniem niezwykle trudnym. Od tego, jak rozdzielono posiadane siły i środki, jak je urzutowano, w jakiej kolejności powinny włączać się do walki, zależy w dużej mierze efektywność wykorzystania ich możliwości bojowych w osiągnięciu wskazanych celów obrony. Spełnienie wymogu potęgowania działań, jednoczesnego oddziaływania na całą głębokość nacierającego przeciwnika, manewrowania elementami ugrupowania, a nade wszystko racjonalnego wykorzystania potencjału bojowego stawia przed dowódcą związku taktycznego z jednej strony znaczne pole do popisu, z drugiej określone trudności w wyborze i podziale sił. W aspekcie koordynacji działań rodzą się również określone trudności związane z narastającymi **potrzebami koordynacyjnymi**²⁶. Wyniki badań wskazują, że na wzrost potrzeb koordynacyjnych ma wpływ: ilość elementów ugrupowania, istota wykonywanych przez nie zadań, specyfika działania, współzależności elementów ugrupowania, ilość informacji i powiązania informacyjne.

Wyniki analiz i ocen tendencji występujących w większości nowoczesnych armii świata ukazują znaczące zmiany w strukturach organizacyjnych, dostosowujące związki taktyczne, oddziały do potrzeb powietrzno-lądowego charakteru walki. Posiadane siły i środki odpowiednio rozdzielone stanowią zasadniczą kwestię poprawnie formowanego ugrupowania. W znaczeniu ogólnym ugrupowanie oznacza skupianie, połączenie w grupy, zgrupowanie lub

²⁶ J. A. F. Stoner, C. Wankel, Kierowanie, Warszawa 1997, s. 226; R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 1999, s. 351.

podzielenie na grupy²⁷. W interesującym nas wojskowym znaczeniu jest to uszykowanie oraz rozmieszczenie sił i środków walki w terenie odpowiednio do celu (koncepcji) obrony²⁸.

W obowiązujących dokumentach normatywnych w skład ugrupowania wchodzi elementy podstawowe (stałe) i dodatkowe (tworzone doraźnie). Do elementów stałych zaliczamy: pierwszy rzut, odwód ogólnowojskowy, jednostki artylerii, przeciwlotnicze, odwody specjalne, elementy rozpoznania i walki elektronicznej, oddziały zaporowe, stanowiska dowodzenia, jednostki i urządzenia logistyczne, odwody innych rodzajów wojsk. Dodatkowo tworzone mogą być: taktyczne desanty powietrzne, oddziały wydzielone, zgrupowania (grupy) desantowo-szturmowe, odwody przeciwdesantowe, oddziały ratunkowo-ewakuacyjne. W zależności od sytuacji i potrzeb mogą być organizowane inne²⁹. Elementy ugrupowania zobrazowane zostały w załączniku 5.

W wyniku analizy i ocen struktur i wyposażenia wojsk można stwierdzić, że tworzone elementy ugrupowania nacierającego związku taktycznego mogą mieć charakter strukturalno-funkcyjny. Natomiast w aspekcie udziału w walce można je podzielić na: walczące i wspierające (zarówno ogniowo, elektronicznie, jak i w zakresie dowodzenia i logistyki).

Dowódca związku taktycznego (oddziału) określając sposób wykonania zadania decyduje się na przyjęcie stosownego do możliwości i charakteru działania przeciwnika ugrupowania bojowego. Dlatego też **ugrupowanie bojowe** to celowe rozmieszczenie sił i środków w terenie zapewniające wykonanie postawionego zadania.

Pierwszy rzut – jest najważniejszym elementem przyjętego ugrupowania. Jest on przeznaczony do zatrzymania natarcia przed przednią linią obrony lub w

²⁷ Słownik języka polskiego PWN, Warszawa 1994, s. 586.

²⁸ Regulamin działań wojsk ..., s. 105.

²⁹ Tamże, s. 105.

głębi bronionego pasa (rejonu). Składa się on z jednego, dwóch oddziałów (dwóch, trzech batalionów). O liczbie oddziałów (batalionów) przeznaczonych do pierwszego rzutu decydować będzie szerokość pasa (rejonu) obrony, jak i przyjęty sposób prowadzenia walki.

Odwód (odwody) ogólnowojskowy (związku taktycznego) przeznaczony jest do wykonywania kontrataków w celu odtworzenia przedniej linii obrony. Może również wzmacniać obronę na zagrożonych kierunkach poprzez zajmowanie rubieży ogniowych (całością sił lub częściami), jak też pogłębiać ją broniąc trzeciej pozycji i stwarzając w ten sposób warunki do wykonania zwrotu zaczepnego przez przełożonego (dowódcę korpusu). Jest również odpowiedzialny za prowadzenie walki z tymi elementami ugrupowania przeciwnika, które znalazły się w tyłowym pasie obrony.

Może on także samodzielnie wykonywać zwroty zaczepne. Podstawowym zadaniem **odwodu oddziału** będzie wspólnie z pododdziałami broniącymi się na pierwszej pozycji, zatrzymać natarcie, tworząc tym samym warunki do wykonania zwrotu zaczepnego odwodem związku taktycznego. Podobnie jak odwód przełożonego może zwalczać pododdziały przeciwnika, które przeniknęły przez pierwszą pozycję i znalazły się w tyłowym rejonie obrony.

Do dowodu dowódca związku taktycznego (oddziału) może przeznaczyć oddział (pododdział).

Oddział wydzielony jest przeznaczony do walki w pasie sił przesłaniania. W jego skład może wchodzić wzmocniony batalion lub oddział. Walką tego elementu kieruje dowódca związku taktycznego. Ponadto jego walka powinna być wspierana ogniem artylerii oraz wysiłkiem LWL (jeśli związek taktyczny otrzyma).

Grupa desantowo-szturmowa (zgrupowanie desantowo-szturmowe) może wykonywać różne zadania, w tym w pasie sił przesłaniania. Wspólnie z oddziałem wydzielonym lub samodzielnie będzie niszczyć ważne obiekty

ugrupowania przeciwnika jak stanowiska dowodzenia, elementy i urządzenia logistyczne, które będą wykonywały marsz do linii ataku. Element ten może być utworzony w momencie, gdy związek taktyczny dysponuje wysiłkiem LWL. Siły, które może przeznaczyć do tego elementu to wzmocniona kompania zmechanizowana. Wyznaczanie większej ilości sił do tego elementu jest ograniczone ilością śmigłowców w przydzielonym wysiłku.

Ze względu na specyfikę działania, najbardziej efektywne są specjalistyczne pododdziały np. kawalerii powietrznej niż pododdziały zmechanizowane, który doraźnie wykorzystują śmigłowce.

Taktyczny desant powietrzny jest również doraźnym elementem ugrupowania bojowego tworzonego wówczas, gdy związek taktyczny będzie dysponował wysiłkiem LWL. Przeznaczony będzie do walki w pasie sił przesłaniania. Poprzez czasową obronę newralgicznych obiektów terenowych będzie zakłócał sprawny marsz przeciwnika na linię ataku. Należy również przewidzieć sposób działania sił desantu po wykonaniu zadania. Może on pozostać w ugrupowaniu przeciwnika i prowadzić walkę na jego tyłach, lub też przebijać się do wojsk własnych. Sposób działania po wykonaniu zadania zależeć będzie od decyzji dowódcy związku taktycznego.

Odwód przeciwdesantowy – przeznaczony jest do szybkiego podjęcia walki z desantem (desantami) powietrznym przeciwnika, który wylądował w tyłowym pasie obrony związku taktycznego. W skład odwodu mogą wchodzić siły do wzmocnionego batalionu. Pododdział rozmieszcza się w rejonie obiektu, którego uchwycenie jest opłacalne dla zapewnienia przeciwnikowi wysokiego tempa natarcia. Takie rozmieszczanie odwodu (w pobliżu obiektów) spowoduje, że w momencie lądowania desantu jest on w stanie natychmiast podjąć z nim skuteczną walkę. Jeśli brak jest pewności co do miejsca lądowania ewentualnego desantu, to wszystkie elementy ugrupowania bojowego znajdujące się w tyłowym

pasie obrony powinny być gotowe do wydzielenia sił, które w chwili lądowania desantu podejmą z nim walkę.

Dowódca związku taktycznego (oddziału) po określeniu elementów ugrupowania przystępuje do ich rozmieszczania w nakazanym pasie (rejonie). Tworzenia i wykorzystania ugrupowania, w tym również koordynacja działań, akcentowana jest w większości dokumentów normatywnych oraz opracowaniach teoretycznych dotyczących problematyki działań obronnych³⁰. Duża ilość sił i środków, których wysiłek lub obecność koncentruje w ramach pasa (rejonu) obrony związku taktycznego, oddziału przyczyniać będzie się do wzrastania potrzeb koordynacji. Tym samym wzrasta ilość oraz zakres uzgodnień i ustaleń stanowiących o istocie koordynacji.

Przeprowadzone analizy i oceny wskazują, że oddziały i pododdziały ogólnowojskowe wykonywać będą zasadnicze zadania bojowe. Wymaga to zwrócenia uwagi na koordynowanie ich działań z pozostałymi elementami ugrupowania. Należy bowiem ciągle mieć na uwadze fakt o fundamentalnym znaczeniu, że broniący się nacierający związek taktyczny (oddział) i tworzone przez niego elementy ugrupowania zarówno strukturalne, jak i funkcjonalne traktować trzeba jako nierozzerwalną całość.

³⁰ Por. M. Huzarski, W. Kaczmarek, *Obrona i natarcie dywizji*, Warszawa 1997, s. 64-66, 74; W. Kaczmarek, Z. Ścibiorek, *Przyszła ...*, s. 125-130; Z. Kuczmański, *Wojska zmechanizowane i pancerne w walce*, Warszawa 1996, s. 8-9, 28, 39; *Działania taktyczne wojsk lądowych*, Warszawa 1996, s. 80-100, 225-234; *Regulamin działań ...*, s. 105-107.

WNIOSKI

- Analiza założeń ogólnych obrony wskazuje, że jej cele mogą zostać osiągnięte w sposób efektywny w wyniku zespolenia wysiłków wszystkich rodzajów wojsk (elementów ugrupowania) broniącego się związku taktycznego(oddziału).
- Istnieje potrzeba wypracowania skutecznych i spójnych z rozwiązaniami funkcjonującymi w innych armiach NATO koncepcji w zakresie koordynacji działań.
- Określanie celów dla broniących się wojsk pozwala na swobodę działań oraz zwiększa znaczenie skutecznej koordynacji.
- Ilość elementów ugrupowania (strukturalnych, funkcjonalnych) wpływa bezpośrednio na zwiększanie potrzeb koordynacji, zależności, ilości uzgodnień i ustaleń koordynacyjnych.
- Efektywność obrony pozostaje w ścisłym związku z właściwą koordynacją i synchronizacją działań.

*„W walce zbiorowisk ludzkich między sobą
przewagę miała zawsze ta strona, która
potrafiła lepiej zespolić wysiłki jednostek
i tem samym lepiej wyzyskać ich wydajność”*

S. Rola-Arciszewski

ROZDZIAŁ III

3. ZASADNICZE ASPEKTY KOORDYNACJI DZIAŁŃ OBRONNYCH

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że w działaniach bojowych prowadzonych współcześnie biorą udział w zależności od skali zjawiska związki taktyczne, oddziały i pododdziały różnych rodzajów wojsk i sił zbrojnych wyposażone w znaczne ilości skomplikowanych systemów uzbrojenia, sprzętu technicznego dysponujące odmiennymi możliwościami bojowymi. Taka różnorodność sił i środków walki wymaga odpowiednich przedsięwzięć scalających możliwości poszczególnych uczestników w jeden spójny system, który pozwoli na maksymalne ich wykorzystanie na zasadzie wzajemnego uzupełniania się. Wspólne wykonywanie zadań jest możliwe dzięki właściwemu ich skoordynowaniu i współdziałaniu.

Tak stworzony system umożliwia wykonanie złożonych zadań, jakie mogą wykonywać walczące wojska w uwarunkowaniach prognostycznego pola walki. Wymogi przyszłych działań zbrojnych stawiają bowiem wysoką poprzeczkę przed jego uczestnikami. Jest to konsekwencja postępu naukowo-technicznego i wzrostu znaczenia jednego z podstawowych czynników walki, jakim jest niewątpliwie „informacja”.

Biorąc pod uwagę powyższe zależności istotne staje się udzielenie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- ◆ W czym wyraża się istota i jaki jest cel koordynacji działań obronnych?
- ◆ Czym różni się koordynacja od synchronizacji i współdziałania?
- ◆ Jakie są możliwości i sposoby koordynacji działań obronnych?

Dlatego też, w tym rozdziale pracy zaprezentowane zostaną wyniki badań dotyczące istoty i celu koordynacji z uwzględnieniem zagadnień synchronizacji i współdziałania oraz właściwości, związku i zależności występujące w procesie koordynacji.

3.1. Istota i cel koordynacji działań

Analiza literatury przedmiotu badań wskazuje, że różnie definiowane i interpretowane są podstawowe terminy będące w kręgu dociekań badawczych. Istotne zatem staje się określenie zakresu i znaczenia terminów mieszczących się w kręgu naszych zainteresowań. Bogactwo słownictwa stwarza bowiem pod tym względem określone trudności, dlatego też uznano, że istnieje uzasadniona potrzeba zdefiniowania terminów: koordynacja, synchronizacja i współdziałanie.

Termin „koordynacja” jest różnie interpretowany w wielu opracowaniach powstających w konsekwencji dążeń integracyjnych oraz przemiennego stosowania z pojęciami synchronizacji i współdziałania.

Dążąc zatem w dalszym postępowaniu badawczym do określenia znaczenia i istoty terminu „koordynacja”, celowe jest interdyscyplinarne podejście, co zdaniem autora pozwoli zrozumieć i wyjaśnić szereg istotnych z punktu widzenia interesującej nas problematyki zagadnień związanych z koordynacją.

Koordynacja jest przedmiotem badań wielu nauk, nie tylko wojskowych. Wykonywaniem wspólnych działań przez zespoły zorganizowane zajmuje się również prakseologia, teoria organizacji i zarządzania, cybernetyka. Biorąc pod uwagę na uwadze znaczenie i osiągnięcia tych nauk, ich dorobek może być twórczo wykorzystany do wyjaśnienia istoty i celu koordynacji działań.

W sensie ogólnym według wydawnictw leksykalnych „koordynacja” (łac. Coordinatio) – „to uzgodnienie wzajemnego działania; zharmonizowanie, ujednoczenie; koordynacja myśli, czynów, działania”¹.

Inne źródło leksykalne definiuje jako „uzgadnianie wspólnego działania, tak aby zmierzały harmonijnie do jednego celu, wprowadzić w czymś porządek, dostosowywać”². Szerszą wykładnię znaczenia terminu koordynacja przedstawia kolejne źródło interpretując ją jako „ustalenie, porządkowanie różnych elementów, czynności dla **zapewnienia zgodnego ich współdziałania, wzajemnego dostosowania**”³. Anglojęzyczne słowniki określają koordynację jako:

1) *organizowanie różnych rzeczy lub ludzi, którzy pracują wydajnie wspólnie;*

2) *czynność ustawiania (aranżowania, organizowania) lub warunki bycia organizowanym, lub połączonym, we właściwym porządku lub zależnościach*⁴.

Koordynacją zainteresowała się również prakseologia, uznając, iż należy ją analizować biorąc pod uwagę prawidłowości jej przynależne, zwłaszcza w aspekcie walki. Prakseologia, zestawiając ze sobą działania różnych podmiotów, wyróżnia trzy możliwe zależności sformułowanych przez nie celów działania: zgodności, sprzeczności i niezgodności⁵. Co w aspekcie dążeń badawczych ukierunkowanych na określenie istoty i celu koordynacji może stanowić płaszczyznę odwoławczą na zasadzie analogii.

Nestor polskiej prakseologii T. Kotarbiński rozpatrywał problematykę walki, twierdząc, że „...walka z natury rzeczy obfituje w sytuacje trudne. Każdy

¹ M. Szymczak (red. nauk.), Słownik języka polskiego, Warszawa 1992, s. 1007.

² B. Dunaj (red. nauk.), Słownik współczesnego języka polskiego, Warszawa 1996, s. 412.

³ B. Dunaj (red. nauk.), Popularny słownik języka polskiego, Gdańsk 1999, s. 243.

⁴ 1) The organization of different things or people so that they work together efficiently; 2) The action of arranging or condition of being arranged, or combined, in due order or proper relation. The Oxford English Dictionary, Oxford University Press 1997, s. 898.

⁵ N. Klatka, Konflikt i gra, Warszawa 1972, s. 86.

bowiem z uczestników kooperacji negatywnej dokłada wszelkich starań, by drugiemu akcja szła jak po grudzie”⁶. To stwierdzenie jednocześnie rozwijał, mając na uwadze złożoność samej walki i wielość uczestników, gdyż „...zgromadzenie wielu różnorodnych jednostek, utworzenie zgrupowań walczących obok siebie „ramię przy ramieniu” wymaga koordynacji ich wspólnych działań, czyli uzgodnienia. Tak je trzeba ustosunkować, by nie tylko nie przeszkadzały sobie wzajem, lecz jak najbardziej sobie pomagały, zmierzając do wspólnego celu, zresztą nie miejsce na umowę przy koordynacji sił i działań ... żywiolowa koordynacja zawodzi i potrzebna jest koordynacja planowa. Że trudne to zadanie nie trzeba nikogo przekonywać”⁷. Wskazywał również, że warunkiem istotnym racjonalnej integracji działań jest „optymalna ich koordynacja, która ma stronę pozytywną i negatywną, polega bowiem na tym, by: składniki całości nie przeszkadzały sobie, wspomagały siebie. Pozytywną stroną koordynacji – nic innego, jak tylko koncentracja. Koncentracja jest kumulacją działań w odniesieniu do wspólnego ich celu”⁸.

Jednocześnie jako ważne uznawał utrzymywanie łączności, bowiem „gdy trzeba wprowadzić lub utrzymać koordynację między współdziałającymi w walce przeciw komuś innemu, na ogół bywa niezbędne porozumiewanie się. Uczestnicy muszą zawiadamiać się wzajem o sytuacji, czynach dokonanych lub dokonywanych i dalszych zamiarach z zastrzeżeniem tego co ma być ukryte i nie dojść do strony przeciwnej”⁹. Twierdził jednocześnie, że musi istnieć jeden, nadrzędny organ koordynujący podległe mu siły i środki. Współdziałanie dla wspólnego celu „jest poszczególnym przypadkiem działań skoordynowanych,

⁶ T. Kotarbiński, *Z zagadnień ogólnej teorii walki*, Warszawa 1938, s. 13.

⁷ Tamże, s. 24.

⁸ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław 1973, s. 207.

⁹ T. Kotarbiński, *Z zagadnień ...*, s. 25.

czyli wzajem zgodnych ..., które w warunkach akcji dość intensywnej samo nie wystarcza, lecz domaga się z kolei przywództwa"¹⁰.

Z kolei T. Pszczołowski działania skoordynowane (koordynację) proponuje rozumieć jako uporządkowany tok czynów, nie tylko skutecznych, lecz również oszczędnych w wysiłku, zmierzających do tego, aby one sobie nie przeszkadzały, a przeciwnie pomagały¹¹.

Analiza powyższych twierdzeń wskazuje, że koordynacja stanowi jedną z dyrektyw sprawnego działania, pozwala zatem sformułować wniosek, że w tak złożonych strukturach organizacyjnych, jakimi są niewątpliwie oddziały i związki taktyczne ta dyrektywa w sposób zasadniczy determinuje efektywność ich działań.

W teorii organizacji i zarządzania, której przedmiotem jest problematyka tworzenia i funkcjonowania mikro- i makrostruktur organizacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem sprawności działania ludzi w organizacjach i samych organizacji, pod pojęciem koordynacji rozumie się ogólnie: *„uzgodnione, uporządkowane współdziałanie elementów pewnej całości. Koordynacja może być realizowana przez organ koordynujący lub w formie uzgodnień pewnych organów zewnętrznych*"¹².

Podkreśla się jednocześnie, że w sensie czynnościowym oznacza włączenie do działania jako systemu dynamicznego, elementów niezbędnych (powiązanych przyczynowo) dla osiągnięcia zamierzonego wyniku, w odpowiedniej ilości, jakości, we właściwym czasie. W przypadku działań skoordynowanych, takie scalanie czynów wchodzących w skład działania złożonego jednopodmiotowego lub wielopodmiotowego, by owe działania sobie

¹⁰ Tamże ..., s. 27.

¹¹ T. Pszczołowski, *Zasady sprawnego działania*, Warszawa 1982, s. 235.

¹² *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1982, s. 231.

pomagały, a co najmniej nie przeszkadzały. A zatem, działania jednego podmiotu są tak dobierane i ustalane, żeby ze sobą nie kolidowały¹³.

Z kolei J. Zieleniewski rozszerza znaczenie koordynacji i twierdzi, że jest to nic innego, jak: „*włączenie do działania wszystkich i tylko tych elementów (ludzi wykonujących określone czynności i innych zasobów spełniających określone funkcje), które są niezbędne do zapewnienia powodzenia w taki sposób, aby elementy te maksymalnie przyczyniły się do powodzenia całości, a więc włączenia ich we właściwej jakości i ilości, i we właściwej chwili*”¹⁴.

Natomiast amerykańscy teoretycy zarządzania twierdzą, że koordynacja „*jest procesem integrowania zadań i działalności odrębnych jednostek (działów lub obszarów funkcjonalnych) organizacji w celu sprawnego osiągnięcia jej celów*”¹⁵.

Podobnie postrzega koordynację R. W. Griffin, uznając, że „*jest ona procesem integrowania działań różnych wydziałów organizacji*”¹⁶. Wynika ona z potrzeby powiązania ze sobą działania różnych elementów organizacji w osiągnięciu jej celów jako całości. Dokonuje się tego właśnie poprzez koordynację. Stawia jednocześnie tezę, że bez koordynacji poszczególne jednostki mogłyby przestać spełniać swoją rolę w osiągnięciu zakładanych celów. Zaczęłyby dążyć do realizacji własnych, często kosztem ogólnych celów organizacji.

Niektórzy eksperci zamiast terminu *koordynacja* stosują pojęcie *integracja*, określając tym *stopień jednolitego współdziałania*¹⁷ poszczególnych jednostek będących częścią danej organizacji. Uważają bowiem, że powinny one współpracować ze sobą w realizacji zadań. Podział i specjalizacja każdej

¹³ T. Pszczolowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978, s. 106.

¹⁴ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1976, s. 332.

¹⁵ J. A. F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 226.

¹⁶ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999, s. 351.

¹⁷ Lawrence i Lorsch w: J. A. F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 228.

jednostki ułatwia najsprawniejsze wykorzystywanie posiadanych zasobów do realizacji celów.

Współcześnie w teorii organizacji i zarządzania przyjmuje się, że koordynacja jest funkcją regulacyjną i stanowi niejako o istocie kierowania¹⁸. Określana też jest mianem metafunkcji¹⁹ spełnianej w ramach wszystkich funkcji kierowniczych (planowania, organizowania, pobudzania, kontroli).

Często spotkać można się z poglądem, że *...koordynacja jest tą funkcją, która w systemie dowodzenia sił zbrojnych NATO stanowi odpowiednik organizacji współdziałania*²⁰ w procesie planowania.²¹ Jest to podejście jednostronne i nie uwzględniające wszystkich aspektów koordynacji, a w szczególności koordynacji działań na powietrzno-lądowym polu walki. Dotychczasowe ustalenia badawcze pozwalają wnioskować, że koordynacja realizowana może być w dwóch fazach:

- *w ramach działalności dowódcy i podległego mu sztabu polegać będzie na realizacji przedsięwzięć związanych z planowaniem działań,*
- *realizacji zasadniczych kwestii w trakcie prowadzenia natarcia.* !

Z kolei w wojskowym słownictwie, „Leksykon wiedzy wojskowej” definiuje koordynację działań jako *„uzgadnianie (w skali strategicznej, operacyjnej i taktycznej) wysiłków oddziałów, związków taktycznych i operacyjnych (ugrupowań) różnych rodzajów sił zbrojnych w celu najbardziej efektywnego wykonania wspólnych zadań w walce i operacji”*²².

¹⁸ J. Zieleniewski, Organizacja ..., s. 333.

¹⁹ Por. S. Sadowski, Planowanie i organizowanie działań taktycznych, Warszawa 1996, s. 9 oraz Organizacja współdziałania w okresie przygotowania operacji obronnej korpusu, Warszawa 1998, s. 16.

²⁰ **Organizacja współdziałania** – jest to koordynacja działań wojsk na rzecz tych sił (elementów ugrupowania bojowego, operacyjnego), które działają w rejonie głównego wysiłku obrony lub na kierunku głównego uderzenia. Jest to także zsynchronizowanie wykonywania kolejnych zadań w ścisłym powiązaniu z możliwymi wariantami działania przeciwnika. Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych, Warszawa 1994, s. 108.

²¹ Por. S. Sadowski, Organizacja ..., s. 15.

²² Leksykon wiedzy wojskowej, Warszawa 1979, s. 177.

Natomiast w publikacji, która ukazała się w okresie przygotowania i osiągania wymogów przyjęcia Polski do NATO określono koordynację jako „*<lat. Coordinatio> uporządkowane współdziałanie elementów pewnej całości, zharmonizowanie, uzgodnienie wzajemnego działania*”²³.

Analizując słownik podstawowych terminów i definicji AAP-6, należy stwierdzić, że nie zawiera on interesującej nas definicji, lecz jedynie pojęcia pokrewne, np. *punkt koordynacyjny, uprawnienia do koordynacji*²⁴. Pojawia się jednak termin *atak skoordynowany* rozumiany jako „*dokładnie zaplanowana i wykonana akcja ofensywna danej jednostki lub formacji, w której poszczególne podległe elementy angażowane są w taki sposób, by **jak najlepiej wykorzystać ich siły i środki dla danej jednostki lub formacji jako całości***”²⁵. Można zatem wnioskować, że koordynacja dotyczy działań podległych sił (rodzajów wojsk) w ramach jednostki nadrzędnej.

W armiach państw NATO funkcjonują natomiast pewne rozwiązania w ramach zasad koordynacji wsparcia ogniowego. Stosownie do tego w Katedrze Wojsk Rakietowych i Artylerii AON wypracowano definicję **koordynacji wsparcia ogniowego** uznając, że „*jest to całokształt przedsięwzięć planistyczno-organizacyjnych, realizowanych w całym procesie przygotowania i prowadzenia operacji (walki), zmierzający do stworzenia warunków zsynchronizowanego w czasie i przestrzeni wykonania zadań porażenia przeciwnika w wymaganym stopniu i wykorzystaniu skutków ognia przez wspierane wojska*”²⁶.

M. Wiatr stwierdza, że dowodzenie taktyczne ukierunkowane jest na skoordynowane działanie różnych rodzajów broni w walce dla skutecznego wykorzystania ich możliwości. Działalność ta w języku angielskim określana jest

²³ Por. Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych, cz. I, Warszawa 1998.

²⁴ Por. AAP-6 (U) Słownik terminów i definicji NATO (angielsko-polski), Warszawa 1998.

²⁵ Tamże, s. 84

²⁶ C. Jarecki, J. Więcek, Koordynacja wsparcia ogniowego w operacji i walce wojsk lądowych. Warszawa 1995, s. 35.

jako "orchestring". Podkreśla jednocześnie, że jest ono ukierunkowane na potrzebę koordynacji w ramach własnej jednostki²⁷.

Prowadzone badania wykazały potrzebę ponownego zdefiniowania terminu „koordynacja” działań w natarciu. Stosownie do tego, dokonując syntezy najważniejszych elementów analizowanych definicji, znaczenie koordynacji określono jako: *całokształt przedsięwzięć planistyczno-organizacyjnych, realizowanych w procesie przygotowania i prowadzenia walki, zmierzających do stworzenia warunków zsynchronizowanego w czasie i przestrzeni wykonania zadań przez wszystkie rodzaje wojsk, (elementy ugrupowania bojowego) oraz wykorzystania ich zróżnicowanych potencjałów i możliwości bojowych w celu osiągnięcia najwyższej efektywności działań.*

Analiza powyższej definicji pozwala ponadto wnioskować, że istota koordynacji działań polega na:

- określeniu wykonawców i dokonaniu podziału zadań pomiędzy nich, zgodnie ze specjalnością i ich możliwościami; *← Synchronizacja.*
- maksymalnym wykorzystaniu możliwości poszczególnych wykonawców;
- działaniu poszczególnych wykonawców, zbliżającym całość do osiągnięcia założonego celu działania²⁸.

Przeprowadzone badania wskazują także na następujące warunki, które powinny być spełnione, aby koordynacja przebiegała poprawnie:

- ◆ działania prowadzi zespół składający się z co najmniej dwóch podmiotów;
- ◆ powinien być jeden ośrodek nadrzędny, któremu podlegają podmioty organizacyjne;

²⁷ Por. M. Wiatr, Między strategią a taktyką, Toruń 1999, s. 80.

²⁸ W. Lidwa, Współdziałanie wojsk operacyjnych z siłami obrony terytorialnej w działaniach na obszarze kraju, Warszawa 1999, s. 98.

- ◆ ośrodek nadrzędny ma „władzę” nad ośrodkami podrzędnymi.

Stosownie do tak sformułowanych warunków koordynacji można postawić tezę, że koordynacja może wystąpić w każdej strukturze organizacyjnej – zespole. Zatem koordynacja nie jest przywiązana do szczebla organizacyjnego. Przeprowadzone analizy wskazują, że istniały próby takiego pojmowania rozpatrywanej problematyki. Znany teoretyk sztuki wojennej K. Nożko proponował traktować synchronizację jako działalność przynależną szczeblowi strategicznemu, koordynację jako zasadę sztuki wojennej, występującą na szczeblu strategiczno-operacyjnym i operacyjnym, a współdziałanie lokował na szczeblu taktycznym²⁹.

Z takim podejściem interpretacyjnym nie można obecnie się zgodzić, gdyż koordynacja, synchronizacja i współdziałanie (kooperacja) są terminami występującymi w każdym działaniu zespołowym, które zmierza do wspólnego celu.

Innym terminem, który często przewija się w kontekście **koordynacji** jest **synchronizacja**. Słownik języka polskiego precyzuje ją jako „uzgodnienie w czasie dwóch lub więcej zjawisk, procesów, czynności i doprowadzenie ich do całkowitej jednoczesności”³⁰.

Synchronizacja w teorii organizacji i zarządzania to „*koordynacja w czasie, odnosi się ona zarówno do działań sprawcy uwzględniającego działanie w tym samym czasie innych osób, jak do uzgodnionego, co do czasu funkcjonowania poszczególnych zespołów tworzących organizację, z uwzględnieniem interweniującego wpływu jej otoczenia*”³¹.

Z powyższego wynika, że synchronizacja to **koordynacja dokonana w czasie**. A zatem synchronizacja stanowi wyższe jakościowo stadium koordynacji.

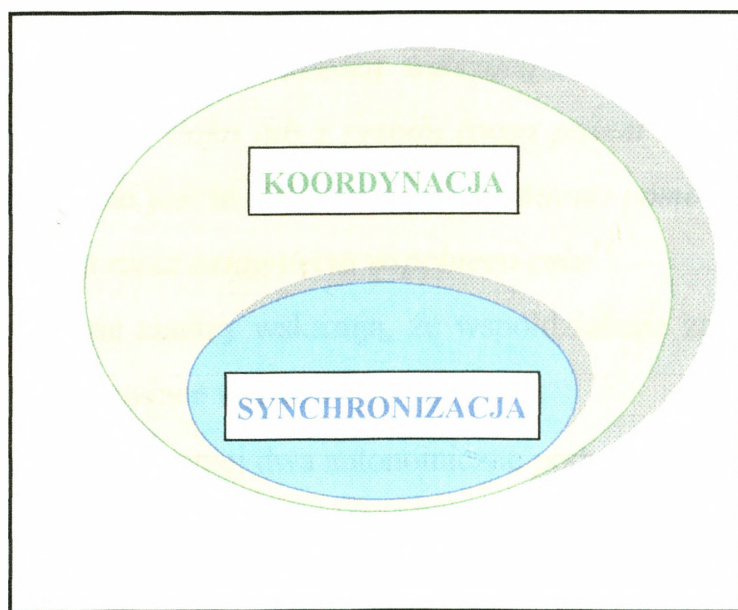
²⁹ K. Nożko, Sztuka tworzenia przewagi w systemie obronnym RP, Warszawa 1994, s. 270-273.

³⁰ E. Sobol, Podręczny słownik ..., s. 980.

³¹ T. Pszczołowski, Mała ..., s. 190.

Można również wyciągnąć wniosek, że *każda synchronizacja jest koordynacją, lecz nie każda koordynacja jest synchronizacją*. Oznacza to również, że koordynacja stanowi podstawę, podstawę synchronizacji. W praktycznej realizacji synchronizacja jest trudniejsza niż koordynacja, gdyż należy uwzględnić więcej zależności związanych czasem. Znaczenie i miejsce synchronizacji względem koordynacji ilustruje rysunek 2.

Według ATP-35(B) synchronizacja „*jest to zdolność do skupienia zasobów i działań w czasie, i przestrzeni w celu stworzenia maksymalnego stosunku siły bojowej w decydującym miejscu. Synchronizacja obejmuje zmasowane efekty siły bojowej (wojsk i ognia) w decydującym punkcie, lecz nie ogranicza się wyłącznie do tego. Synchronizacja dąży do uzyskania przytłaczającej przewagi poprzez skoordynowane użycie wszystkich dostępnych zasobów*”³².



Rys. 2. Usytuowanie synchronizacji względem koordynacji

³² Por. ATP-35(B).

Synchronizacja zazwyczaj wymaga wyraźnej **koordynacji** pomiędzy różnymi jednostkami i działaniami prowadzonymi w danym rodzaju walki. Jednakże sama przez się taka koordynacja nie gwarantuje synchronizacji, jeśli dowódcy nie uświadomią sobie rezultatów, jakie należy osiągnąć. Synchronizacja zachodzi w umyśle dowódcy, który musi zrozumiale wyjaśnić podległym dowódcom i sztabom swoją wizję przebiegu działań.

Terminem często utożsamianym z synchronizacją jest znane w dotychczasowej teorii pojęcie współdziałanie. Zdaniem autora nie jest ono tożsame. Ze względu na zamierzenia badawcze nie będzie ono jednak szerzej rozpatrywane. Za miarodajną przyjęto definicję określającą je jako: uzgodnienia między elementami ugrupowania bojowego oddziału, związku taktycznego.

Dążenia integracyjne, a także potrzeby osiągnięcia kompatybilności stwarzają podstawę do dokonania zmian, ustaleń interpretacyjnych. Stosownie do tego proponuje się rozumieć współdziałanie jako: *zmierzenia polegające na dokonywaniu ustaleń między jednostką walczącą a sąsiadem lub sąsiadami wykonującymi zadania z boku lub z przodu (poza pasem /rejonem/ działań)*³³. Bowiern współdziałanie jest to *dobrowolnie uzgodniona pomoc autonomicznych uczestników walki na rzecz osiągnięcia wspólnego celu*³⁴.

Przeprowadzone analizy wskazują, że współdziałanie zachodzi wówczas, gdy spełnione są następujące warunki³⁵:

- występują przynajmniej dwa autonomiczne podmioty,
- określony jest zgodny lub wspólny cel działania,
- podmioty świadomie zgadzają się na udział w osiągnięciu celu wspólnego lub celu jednego z nich,

³³ M. Huzarski, Zagadnienia ..., s. 68.

³⁴ W. Lidwa, Współdziałanie ..., s. 111.

³⁵ Tamże, s. 108.

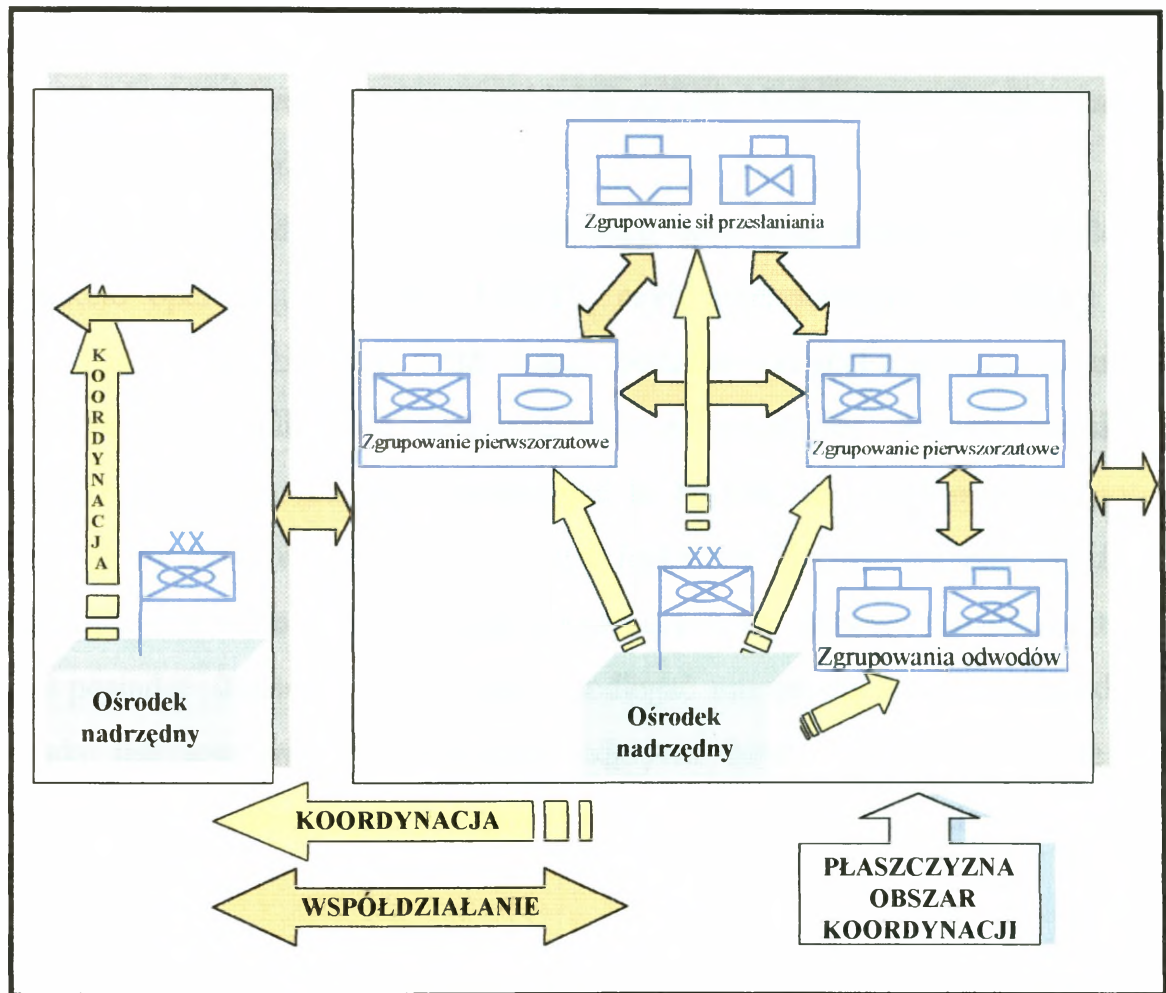
- przynajmniej jedna ze stron musi podejmować działania wspomagające działania drugiej.

Oznacza to, że nie występuje między jednostkami współdziałającymi podległość, lecz równorzędność i zachowana jest ich autonomiczność. Natomiast koordynacja dotyczy działań we własnym ugrupowaniu bojowym. Wszelkie czynności polegają na określeniu i ustaleniu uzgodnień oraz wzajemnych zależności między elementami ugrupowania³⁶. Graficzne zależności oraz związki dotyczące koordynacji i współdziałania przedstawia rysunek 3.

Uogólniając powyższe wyniki badań, należy stwierdzić, że istota koordynacji polega na wykonywaniu określonych czynności (uzgodnień działań), zarówno w procesie planowania, jak i kierowania walką, a zatem stanowi przyczynę, której skutkiem (efektem końcowym, stanem pożądanym) jest osiągnięcie celu działań. Stanem oczekiwanym przez koordynującego jest więc takie uzgadnianie działań podległych sobie elementów, aby wynik efektów współdziałających ze sobą był większy niż prosta suma efektów działań każdego z osobna³⁷.

³⁶ M. Huzarski, Zagadnienia ..., s. 68.

³⁷ W. Lidwa, Współdziałanie w walce lądowej, Toruń 2000, s. 99.



Rys. 3. Zależności, relacje, obszary koordynacji i współdziałania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza literatury wskazuje, że pojęcie „koordynacji” nie jest nowe, istniało dawniej, a szczególnego znaczenia zaczęło nabierać wraz z dążeniami integracyjnymi i wstąpieniem Polski do NATO oraz powstaniem i kształtowaniem się powietrzno-lądowego pola walki.

Amerykański gen. D. D. Eisenhower, były dowódca wojsk NATO w Europie, w swoich wspomnieniach dotyczących okresu II wojny światowej podkreślał, że „w czasie walk dużego znaczenia, szczególnie na przyczółkach, nabierało coraz bardziej dające o sobie znać współdziałanie lotnictwa z wojskami walczącymi na ziemi”. Stawiał jednocześnie tezę, że „...osiągnięcie idealnego współdziałania wojsk lotniczych i lądowych jest niezmiernie trudne, a

może wręcz niemożliwe”³⁸. Twierdził również, że „*Jak długo wszystkie wojska zmierzają do wspólnego celu, czyli do likwidacji sił niemieckich na naszym bezpośrednim froncie, koordynacja działań na całej linii powinna znaleźć się w rękach jednego dowódcy*”³⁹.

Z kolei przykładem braku koordynacji może być następujący incydent. W trakcie operacji „URGENT FURY”, czyli amerykańskiej interwencji na Grenadzie w październiku 1983 roku, podczas przygotowywania desantu śmigłowcowego pułkownik odpowiedzialny za śmigłowce piechoty morskiej odmówił transportu żołnierzy, motywując to faktem, iż „*śmigłowce piechoty morskiej nie będą wozić żołnierzy wojsk lądowych*”⁴⁰. Szczegół ten wyraźnie wskazuje na potrzebę dokonywania koordynacji przez jednego dowódcę, który musi posiadać stosowne uprawnienia i podlegać mu muszą wszyscy dowódcy. Zasada jednoosobowego dowodzenia odgrywa bowiem decydującą rolę w koordynacji działań różnych rodzajów wojsk na współczesnym, złożonym polu walki.

Przykładem bliższym są niewątpliwie wydarzenia z okresu wojny w rejonie Zatoki Perskiej⁴¹. W czasie natarcia pododdziały czołgów i wozów bojowych piechoty wspierane były z powietrza przez amerykańskie śmigłowce przeciwpancerne AH-64. Brak lub niewłaściwa koordynacja działań doprowadziła do zniszczenia brytyjskiego transportera i śmierci kilkunastu żołnierzy przez raketę wystrzeloną ze śmigłowca wspierającego działania lądowe.

Podczas działań obronnych koordynacja działań staje się szczególnie złożonym problemem, którego rozwiązanie rzutuje na efektywność. A zatem

³⁸ D. D. Eisenhower, *Krucjata w Europie*, Warszawa 1998, s. 257.

³⁹ Tamże, s. 258.

⁴⁰ Por. K. Kubiak, *Grenada 1983 Panama 1989*, Warszawa 1995, s. 25.

⁴¹ Por. Przebieg oraz doświadczenia i wnioski z wojny w rejonie Zatoki Perskiej, Warszawa 1992.

można przypuszczać, że koordynacja wysiłków będzie czynnikiem decydującym o rezultatach obrony. Dlatego też zasadniczą kwestią do rozstrzygnięcia pozostaje stworzenie odpowiedniego składu zgrupowań obronnych. Jeżeli bowiem mają one spełniać zasadniczą rolę, to powinny się wzajemnie uzupełniać. Muszą być zatem odpowiednio sterowane i właściwie skoordynowane, zarówno w okresie przygotowania, jak i prowadzenia działań obronnych. Zwłaszcza na samodzielnych, często izolowanych od siebie kierunkach.

Wyniki analiz i ocen wskazują, że skuteczność działania zespołowego, rozumiana jako osiąganie zakładanych celów, uzależniona jest od tego, jak wypełniają swoje zadania ośrodki decyzyjne organizacji. Jeżeli bowiem skuteczność to umiejętność wyboru właściwych celów, a następnie ich przekształcenia na odpowiednie zadania i dokonanie podziału pomiędzy wykonawców, to pozostaje to w ścisłym związku z efektywnością działań.

Podstawowe znaczenie w wykonywaniu zadań przez zespoły zorganizowane (dysponujące specjalistycznymi elementami składowymi o zróżnicowanych możliwościach) ma racjonalny podział zadań pomiędzy wykonawców i koordynacja ich pracy⁴².

Prakseologiczna ocena skuteczności działań wg T. Kotarbińskiego wskazuje, że każde działanie jest tylko wtedy skuteczne, gdy osiągnięcie zamierzonego celu nie zostało okupione ubocznymi skutkami negatywnymi, które uniemożliwiają osiągnięcie właściwej sprawności. Wyniki badań wskazują, że z punktu widzenia zespołu, jakim jest niewątpliwie związek taktyczny, oddział do negatywnych skutków działania⁴³ zaliczyć można:

- ◆ nadmierne straty,

⁴² A. Aponowicz, *Współdziałanie*, Warszawa 1970, s. 117.

⁴³ T. Kotarbiński, *Prakseologia jako składnik programów nauczania*, Warszawa 1962, s. 6.

- ◆ angażowanie zbyt dużych lub zbyt małych sił i środków do wykonania zadania,
- ◆ niewłaściwy podział zadań,
- ◆ niewłaściwy dobór wykonawców do konkretnych zadań,
- ◆ dublowanie, nakładanie się działań,
- ◆ niezgodności lub sprzeczności celów działania.

Koordinacja zatem powinna dążyć do osiągnięcia zjawiska synergii polegającego na osiągnięciu wspólnie większych korzyści niż wynikałyby one z sumy poszczególnych działań każdego elementu z osobna.

Niezwykle ważne w koordynacji działań staje się zapewnienie każdemu z podległych elementów informacji o działalności innych, tak aby różne elementy ugrupowania mogły ze sobą harmonijnie współpracować. Wyniki badań wskazują bowiem, że w koordynacji działań, znaczące i stale wzrastające znaczenie mają systemy przetwarzania informacji. Na współczesnym polu walki zautomatyzowane systemy dowodzenia pozwalają dokonywać właściwej, skutecznej koordynacji działań zróżnicowanych elementów ugrupowania broniącego się związku taktycznego, oddziału. Podstawą skutecznej koordynacji jest komunikowanie się⁴⁴, a zatem można wysnuć wniosek, że koordynacja bezpośrednio zależy od uzyskiwania, przetwarzania i przekazywania informacji. W działaniach powietrzno-lądowych ważna staje się wiedza, a w zasadzie umiejętność i możliwości jej zdobywania, przetwarzania, przechowywania i dystrybucji w odpowiednim czasie. Wykorzystanie i właściwe zastosowanie wiedzy staje się także substytutem i warunkiem sine qua non powodzenia we wszelkich dziedzinach działalności ludzkiej, a tym bardziej w walce.

W świetle dotychczas uzyskanych rezultatów w odniesieniu do istoty koordynacji niezwykle ważne staje się określenie jej celu. Chcąc precyzyjnie

⁴⁴ J. A. F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie* ..., s. 228.

sformułować cele, jakie będą stawiane przed koordynacją w ramach działań obronnych wskazane jest prześledzić refleksje dotyczące ich istoty.

T. Kotarbiński określał: *"dane zdarzenie było celem sprawcy danego impulsu dowolnego zawsze i tylko, jeżeli wysiłił się po to, by to właśnie zdarzenie nastąpiło (...). Termin cel tłumaczymy wtedy definicyjnie przez odniesienie do zwrotu spójnikowego <<po to, by>>"*⁴⁵. W rezultacie można uznać, że celem sprawcy było zdarzenie wynikłe z określonego impulsu dowolnego i zamierzonego, a to zdarzenie jest oczekiwanym stanem rzeczy. W tym przypadku wyniki badań dowodzą, że „dowolnym i zamierzonym impulsem” jest dążenie do osiągnięcia takiego skutku działań wspólnych, aby maksymalnie wykorzystać możliwości bojowe poszczególnych zgrupowań, rodzajów wojsk poprzez włączanie ich do walki we właściwym miejscu i czasie, w odpowiedniej liczbie i jakości. Celami cząstkowymi jest również: wyrównanie słabych stron jednego zgrupowania walorami drugiego, stworzenie płaszczyzny do współdziałania.⁴⁶

Problem umiejętnego stworzenia warunków do wspólnego działania w walce zbrojnej dostrzegany jest we wszystkich armiach świata, stąd też zainteresowanie nim jest znaczne. Procedury związane z efektywnym wykorzystaniem potencjału wszystkich uczestników walki stanowią przedmiot badań, zwłaszcza w miarę rozwoju nowych środków walki i modyfikacji istniejących. Spotyka się różne rozwiązania organizacyjne, które w sposób indywidualny i charakterystyczny rozwiązują złożone problemy prowadzenia wspólnych działań na z informatyzowanym i zmechanizowanym, powietrzno-ładowym polu walki⁴⁷.

⁴⁵ T. Kotarbiński, *Traktat o ...*, s. 41.

⁴⁶ *Taktyka Ogólna wojsk lądowych*, Warszawa 2001, s. 186.

⁴⁷ K. Czajka, L. Ziolkowski, *Koordynacja wsparcia ogniowego w działaniach obronnych na szczeblach taktycznych „KOORDYNACJA – 2”*, Warszawa 1998, s. 5.

W miarę rozwoju cywilizacji i postępu naukowo-technicznego pojawia się coraz więcej nowych systemów broni i uzbrojenia, których użycie i wykorzystanie na polu walki wymaga coraz większych kwalifikacji od użytkowników. Ma to swoje implikacje w powstawaniu nowych specjalności lub ewolucji dotychczasowego zakresu wiedzy istniejących.

Współczesna walka to coś bardziej złożonego niż jej wcześniejsze odpowiedniki, a jej wynik zależy od właściwego funkcjonowania wszystkich uczestników. Znaczącą rolę w procesie właściwego zespolenia wysiłków odgrywa koordynacja poczynań elementów partycypujących w osiąganiu wyznaczonych celów działania. W planie walki tworzy się wizję całości, formułuje koncepcję przestrzenno-funkcjonalną zmierzającą do realizacji określonego celu, a potem scala działania poszczególnych elementów ugrupowania i co jest najistotniejsze, czuwa nad efektem.

3.2. Możliwości i sposoby koordynacji działań

W działaniach taktycznych odmiennie niż w działaniach operacyjnych następuje jedność celu, czasu i miejsca działania sił⁴⁸. Istotna jest zatem koordynacja działań poszczególnych zgrupowań, rodzajów wojsk. Wskazane jest, aby te zgrupowania uczestniczyły we wspólnych przygotowaniach do oczekujących je zadań. Powodzenie w obronie może być osiągnięte przy wzajemnym wykorzystaniu skutków uderzeń z lądu i powietrza⁴⁹.

Ścisłe integrowanie, precyzyjne zespalanie wysiłków analizowanych komponentów zmierza do stworzenia przewagi nad przeciwnikiem. Postępujące różnicowanie i specjalizacja wojsk oraz zwiększanie się rozmachu czasowo-

⁴⁸ Regulamin ..., s. 11.

⁴⁹ M. Huzarski, Zagadnienia ..., s. 78.

przestrzennego działań nie pozostaje bez wpływu na proces koordynacji, a przede wszystkim jego skuteczność.

Przeprowadzone analizy wskazują, że możliwość zapewnienia skutecznej koordynacji zależy od⁵⁰:

- ◆ liczby podległych określonemu szczeblowi jednostek (zgrupowań),
- ◆ wyboru struktury organizacyjnej najlepiej odpowiadającej danej sytuacji (utworzeniu zgrupowań uderzeniowych),
- ◆ potrzeb koordynacji,
- ◆ spełnienia wymogów koordynacyjnych,
- ◆ sprawności ośrodków koordynujących.

Czynnikiem decydującym o potrzebie doskonalenia problematyki koordynacji działań w związku taktycznym, oddziały jest liczba elementów ugrupowania, ich zróżnicowanie pod względem właściwości, możliwości i przeznaczenia. Przeprowadzone badania wskazują, że następują tu zmiany, które należy uwzględnić w procesie doskonalenia koordynacji działań, np. w okresie drugiej wojny światowej w związku taktycznym organizowano zaledwie kilka elementów ugrupowania (pierwszy i drugi rzut, artyleria, środki przeciwpancerne)⁵¹, a obecnie jest ich już kilkanaście. Stawia to zdecydowanie wyższe wymagania w zakresie koordynacji. Bowiem liczba jednostek koordynowanych przez ośrodek nadrzędny (dowództwo i sztab dywizji, brygady) ma znaczący wpływ na skuteczność koordynacji. Nadmiar podległych dowódcy związku taktycznego jednostek organizacyjnych i funkcjonalnych powoduje zwiększone zapotrzebowanie na koordynowanie ich działań. Ustalenia, jakie należy w tym zakresie dokonać, przyczyniają się do opóźnień w procesie przygotowania działań. Przyczyniają się również do nadmiernej rozbudowy

⁵⁰ J. Posobiec Koordynacja działań Lądowych i powietrznych zgrupowań uderzeniowych w natarciu związku taktycznego, Warszawa 2000, s. 116.

⁵¹ Z. Galewski, Czynniki powodzenia we współczesnej walce, Warszawa 1986, s. 90.

ośrodków decyzyjnych i powiększenia ilości informacji, które muszą zostać zebrane, przetworzone i przekazane do wykonawców. Wpływa to również w zdecydowany sposób na osiągnięcie celu działań taktycznych.

3.2.1. Potrzeby koordynacyjne

Uzyskane wyniki badawcze utwierdzają nas w przekonaniu o potrzebie wzmocnienia związku taktycznego, oddziału dodatkowymi siłami i środkami w celu tworzenia zgrupowań obronnych. Z kolei analiza dokumentów normatywnych państw NATO wskazuje, że istnieją pewne ograniczenia w swobodnym dysponowaniu przydzielanymi siłami i wynikającej z tego zakresu koordynacji. Ograniczenia te zwykle określane są wraz z przydziałem. Dotyczą one uprawnień i odpowiedzialności dowódców wobec podporządkowanych im wojsk. Problematyka ta staje się szczególnie istotna w świetle zobowiązań oraz potrzeb interoperacyjności i kompatybilności z innymi armiami państw sojuszniczych.

Wyniki badań potwierdzają, że w czasie działań bojowych jednostki przydzielane są jako wzmocnienie lub wsparcie i podporządkowane określonemu dowódcy. Zakres uprawnień decyzyjnych wpływa na możliwość koordynowania ich działań i potrzeby koordynacyjne. Wyróżnia się pięć poziomów uprawnień⁵²:

1. Pełne dowodzenie (Full Command – FULLCOM);
2. Dowodzenie operacyjne (Operational Command – OPCOM);
3. Zarządzanie operacyjne (Operational Control – OPCON);
4. Dowodzenie taktyczne (Tactical Command – TACOM);
5. Zarządzanie taktyczne (Tactical Control – TACON).

⁵² Por. J. Kręcikij, Zakresy uprawnień i odpowiedzialności dowódców wobec podległych im wojsk, Warszawa 2000, s. 4.

Uprawnienia związane z posiadaniem poszczególnych zakresów dowodzenia i wynikające z nich właściwości do koordynowania działań obejmują określone kompetencje.

Pełne dowodzenie, które jest najwyższym z zakresów uprawnień, gdzie dowódca ma władzę i ponosi odpowiedzialność za wydawanie rozkazów podwładnym. Obejmuje wszystkie aspekty działań wojskowych i administracyjnych. Występuje jedynie w ramach sił narodowych, nie występuje w procesie dowodzenia siłami sojuszniczymi. Ze względu na potrzeby i skuteczność koordynacji jest to najbardziej pożądany zakres uprawnień. Dowódca, mając pełnię władzy, ma również możliwość dokonywania całego spektrum ustaleń koordynacyjnych.

Dowodzenie operacyjne określane jest jako uprawnienia przyznane dowódcy w zakresie: wydawania rozkazów podporządkowanym dowódcom oraz stawiania im zadań; zmiany rozmieszczenia podległych sił; zmiany podporządkowania organizacyjnego bądź zachowania wyłącznie dla siebie uprawnień w zakresie kierowania (zarządzania) operacyjnego i taktycznego, w sytuacjach kiedy uzna to za konieczne. Zmniejszają się tu zakresy i potrzeby koordynacji jednak nieznacznie. Nie dotyczą uprawnień związanych z zabezpieczeniem logistycznym i działalnością administracyjną.

Zarządzanie operacyjne definiowane jest jako uprawnienia dowódcy w zakresie: kierowania przydzielonymi siłami w celu wykonania określonych, zwykle ograniczonych co do rozmachu, czasu i obszaru zadań; zmiany dyslokacji sił przydzielonych do wykonania określonego zadania; przekazywania bądź zachowywania uprawnień w zakresie taktycznego zarządzania przydzielonymi siłami. Kompetencje decyzyjne, w tym koordynacyjne związane z zarządzaniem operacyjnym, nie obejmują uprawnień do oddzielnego wykorzystania podporządkowanych sił i środków, wykraczającego poza przydzielone przez

przełożonego zadanie. Nie obejmują również uprawnień związanych z zarządzaniem administracyjnym oraz logistycznym.

Dowodzenie taktyczne definiowane jest jako uprawnienia przydzielone dowódcy w zakresie stawiania zadań siłom podległym w celu wykonania zadań przydzielonych przez wyższych przełożonych. Zarządzanie taktyczne to zazwyczaj szczegółowe, bezpośrednie kierowanie manewrem bądź przemieszczeniem sił koniecznymi do wykonania zadań postawionych przez wyższych przełożonych. Jest to jednocześnie zakres uprawnień, w którym dowódca ma najmniejszy wpływ na proces koordynacji. Musi on dostosować się do zadań realizowanych przez zgrupowania działające w jego pasie natarcia (przede wszystkim powietrzne). Koordynacja dotyczy zatem wspólnego wykonywania zadań bez możliwości stawiania ich zgrupowaniom nie podporządkowanym dowódcy. W świetle ustaleń istoty i celu koordynacji będzie to współdziałanie zgrupowań z niezależnymi, autonomicznymi zgrupowaniami (sąsiadami) działającymi na styku lub w pasie odpowiedzialności związku taktycznego, oddziału.

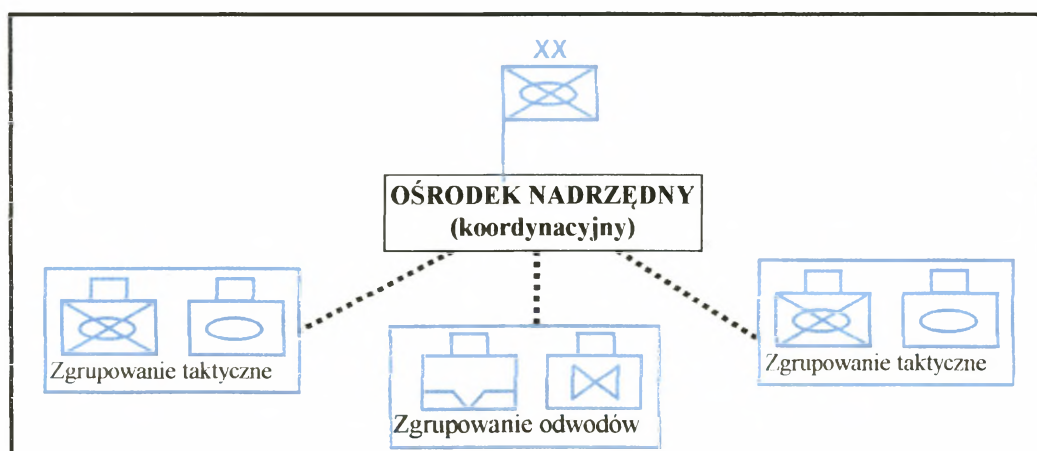
Wyniki analizy literatury źródłowej⁵³ wskazują, że najczęstszym rozwiązaniem jest różnicowanie zakresu uprawnień decyzyjnych w zależności od szerebła dowodzenia.

Efektywność działań bojowych pododdziałów, oddziałów i związków taktycznych na współczesnym wysoko manewrowym, powietrzno-ładowym i z informatyzowanym polu walki mierzona jest głównie sprawnością i skutecznością w osiąganiu stawianych przed nimi celów. Pozostaje ona również w ścisłym związku z koordynacją działań wewnątrz wymienionych powyżej struktur organizacyjnych, która jako proces integrowania zadań i działań zmierza do wykonania zadań cząstkowych przez poszczególne zgrupowania. Suma tych

⁵³ S. Zajas, R. Szustek, E. Cieślak, *Lotnictwo ...*, s. 72-73.

działań składa się na zadanie główne. Zauważamy zatem, że między poszczególnymi zgrupowaniami, rodzajami wojsk istnieją ściśle współzależności, które stanowią podstawowy argument przemawiający za potrzebą koordynacji. Analiza ich charakteru pozwala wyróżnić trzy rodzaje współzależności intensyfikujące potrzeby koordynacji⁵⁴.

Pierwsza, określana jako sumująca, polega na tym, że każde ze zgrupowań (elementów ugrupowania) jest wzajemnie niezależne przy wykonywaniu zadań, lecz ich ostateczne wyniki zależą od odpowiednich efektów działania każdej z nich z osobna. Końcowy sukces lub porażka jednego z nich wpływa na inne, mimo że nie ma między nimi bezpośredniego oddziaływania. Współzależności sumujące ilustruje rysunek 4.

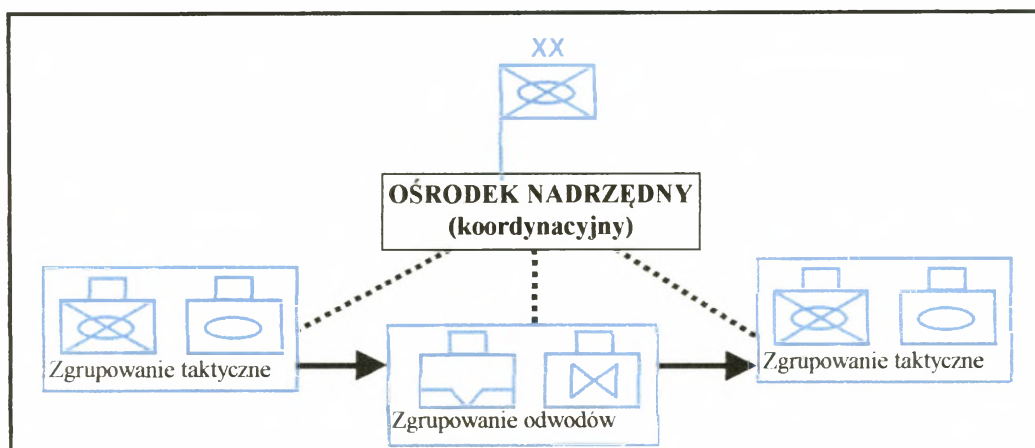


Rys. 4. Współzależność sumująca

Druga współzależność, nazywana sekwencyjną polega na tym, że jedna z jednostek musi podjąć działanie zanim inna będzie mogła do niego przystąpić. Przykładem tego jest np. potrzeba utrzymania mostu na przeszkodzie wodnej przez wydzielone siły (OZR), aby mogły go wykorzystać do przeprawy inne jednostki. Współzależność ta jest często jednokierunkowa – niekoniecznie OZR

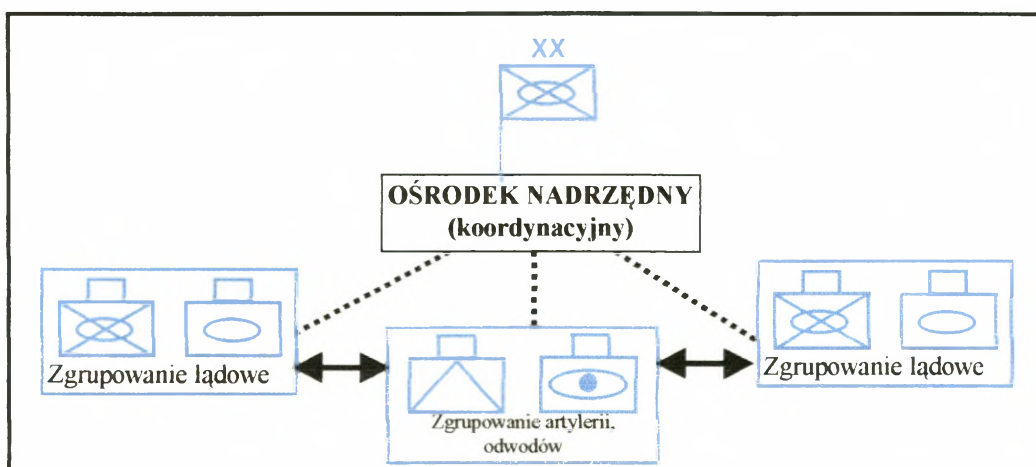
⁵⁴ J. A. F. Stoner, C. Wankel, Kierowanie ..., s. 227; R. W. Griffin, Podstawy ..., s. 352.

jest zależny od przemieszczających się jednostek. Może jednak nastąpić zmiana zależności w drugą stronę. Powyższe współzależności obrazuje rysunek 5.



Rys. 5. Współzależność sekwencyjna

Trzecia, **wzajemna** współzależność oznacza współdziałanie jednostek. Przykładem jest wspólne, jednoczesne odpieranie uderzenia przeciwnika zarówno przez pierwszorzutowe zgrupowanie taktyczne, jak i zgrupowanie artylerii, odwodów specjalnych. Ma tu miejsce dwustronny przepływ działalności pomiędzy jednostkami. Jest to niewątpliwie najbardziej złożona forma, w której uwidacznia się bezpośredni wpływ na działania zmierzające do realizacji zadań. Współzależność wzajemną ilustruje rysunek 6.



Rys. 6. Współzależność wzajemna

Powyższe zależności wymuszają zróżnicowane potrzeby koordynacji. Największa musi wystąpić w współzależności wzajemnej, mniejsza w sekwencyjnej i najmniejsza w sumującej. W miarę zwiększania się potrzeby koordynacji rośnie trudność jej skutecznej realizacji. Podobny wpływ ma wzrost specjalizacji poszczególnych zgrupowań, co wobec zmieniającego się pola walki i jego wymogów jest zjawiskiem postępującym. Im większa jednak specjalizacja, tym większe trudności z koordynowaniem działań.

W koordynacji działań dokonywany jest podział zadań, a przebieg obrony rozpatrywany jest w etapach. Taki układ zmusza często do zachowania odpowiedniej kolejności działań przez poszczególnych wykonawców zadań. Przeprowadzone analizy i oceny wskazują, że mogą one następować po sobie, w układzie szeregowym. Wykonanie zadania cząstkowego lub części zadania pozwala na rozpoczęcie działań przez następne zgrupowanie. Innym układem jest równoległe wykonywanie zadań.

Wyniki badań wskazują, że najczęściej ma miejsce trzeci przypadek stanowiący połączenie szeregowego i równoległego sposobu prowadzenia działań w obronie przez związek taktyczny, oddział.

We współczesnych powietrzno-lądowych działaniach taktycznych bardziej uwidacznia się zależność sytuacji na jednym kierunku od wyniku walki na innym. Wiąże się to z możliwościami manewrowymi zgrupowań, które pozwalają na szybkie przenoszenie wysiłku na wybrane rejony, kierunki działań w pasie (rejonie) działania związku taktycznego, oddziału. Stosownie do tego znaczenie wspólnych, uzgodnionych działań zróżnicowanych elementów ugrupowania broniących się wojsk stale rośnie. Wynika to z wielu przesłanek, wśród których do najważniejszych można zaliczyć⁵⁵:

⁵⁵ Z. Galewski, Współdziałanie na polu walki, Warszawa 1983, s. 24.

- podniesienie roli i skali manewru na polu walki, potęgujące zależność skutecznego działania od innych elementów ugrupowania;
- wysokie prawdopodobieństwo częstego występowania sytuacji nieprzewidzianych, w których wykonanie zadania zależy od każdego z elementów ugrupowania razem i z osobna;
- wzrost ilości specjalistycznych elementów ugrupowania oraz wzrost ich możliwości bojowych, wzmagające konieczność dokładnego połączenia wysiłku ;
- wzrost precyzji i skuteczności środków rażenia, umożliwiające wyłączenie z walki całych elementów ugrupowania, a co jest z tym związane potrzeba przejmowania zadań, zmian dotychczasowych planów działania;
- wzrost znaczenia przestrzennych form działania, pociągający za sobą konieczność (a jednocześnie trudność) dokładnego połączenia wysiłków w celu uniknięcia dezorganizacji.

Przeprowadzone analizy i oceny zjawisk współczesnego pola walki wskazują, że koordynowanie działań w obronie przeciwstawiającej się natarciu powietrzno-lądowemu i informatycznemu sprawia znaczne trudności. Odgrywa ono jednocześnie znaczącą rolę w efektach działań i wywiera istotny wpływ na ostateczny wynik walki. Od właściwej koordynacji i synchronizacji zależy w dużej mierze skuteczność działań, a tym samym bezpośrednio implikują one efektywność działań obronnych.

3.2.2. Wymogi koordynacji działań

Wyniki przeprowadzonych analiz porównawczych, obejmujących ogólne zagadnienia koordynacji wskazują, że zapewnienie osiągnięcia wysokiej efektywności działań musi być także skuteczne. Dlatego też dążenie do zapewnienia skutecznej koordynacji stawia jej określone wymagania.

Aby osiągnąć wysoką skuteczność działań obronnych, koordynacja i synchronizacja działań powinna cechować się następującymi właściwościami⁵⁶: jedność celów, właściwie zdefiniowany zakres odpowiedzialności każdego z wykonawców zadań, skuteczne zasady i procedury postępowania, metody działania odpowiadające potrzebom, podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów musi być skuteczne i dokonywane w czasie krótszym od krytycznego, zachowane właściwe relacje między każdym z elementów ugrupowania obronnego.

Uzyskane rezultaty badawcze⁵⁷ pozwalają postawić tezę, że do ważnych cech koordynacji można zaliczyć: dokładność, ciągłość, kompleksowość, elastyczność.

W czym zatem wyraża się dokładność, która warunkuje skuteczną koordynację? Można stwierdzić, że w skomplikowanych zjawiskach przebiegających w obronie będzie wyrażać się przede wszystkim w precyzyjnym ustalaniu i uzgadnianiu kolejności i czynności głównych wykonawców z innymi: wspierającymi i zabezpieczającymi ich działania. Ścisłe określanie zadań powinno być powiązane z zadaniami tych wykonawców, którzy realizując swoje zadanie, mogą wpływać na efekt i możliwość realizacji zadań przez innych. Dokładność może wpływać na właściwe zespolenie wysiłków. Szczególnie istotne jest wyraźne zarysowanie punktów wspólnych⁵⁸. Dokładność nie może jednak oznaczać ingerencji w sposób działania podwładnych i utrudniać zachowanie swobody ich działania.

Ciągłość jest jednym z najważniejszych wymogów koordynacji. Działania obronne prowadzone składa się z szeregu zróżnicowanych w formie wysiłków wszystkich elementów ugrupowania broniącego się związku taktycznego,

⁵⁶ C. Hannoway, G. Hunt, Umiejętności menedżerskie, Warszawa 1994, s. 55.

⁵⁷ Por. załącznik 1a.

⁵⁸ Z. Galewski, Współdziałanie ..., s. 55.

oddziału. Następują one po sobie i przebiegają w zmieniających się warunkach. Oznacza to, że nie może być przerw w sytuacji wymagającej ingerencji. Ciągłość w koordynacji wyraża się systematycznym, uprzedzającym zdarzenia uzgadnianiem i ustalaniem działań od początku do końca obrony. Ani planowanie, ani realizacja przedsięwzięć koordynacyjnych nie może obejmować jednego, wybranego fragmentu działań. Koordynacja musi uwzględniać wymóg ciągłości, aby działanie na określony etap umożliwiło koordynację wysiłków w następnym⁵⁹. Ciągłość koordynacji zapewnia się przez: dokonywanie uzgodnień i ustaleń na głębokość całego pasa (rejonu) obrony związku taktycznego (oddziału), udokładnianie ustaleń i uzgodnień w miarę napływu informacji, utrzymanie stałej gotowości do koordynowania działań przez ośrodki decyzyjne.

Kompleksowość oznacza konieczność uwzględniania w koordynacji działań wszystkich podlegających dowódcy związku taktycznego (oddziału) jednostek (siły i środki) zgodnie z ich możliwościami. Oznacza to również potrzebę włączania wybranych sił w ściśle określonym czasie, jak również działanie ich w określonym przedziale czasu. Dotyczy to również koordynowania działań na cały planowany okres. Od ich rozpoczęcia do osiągnięcia zamierzonych celów. Na przykład, przewidując działanie odwodu, zmierzające do wykonania zwrotu zaczepnego, należy włączyć go do działania we właściwym czasie i na określony czas, aby w pełni wykorzystać skutki jego działania. Istotne jest zatem kompleksowe koordynowanie działań, aby poszczególne zgrupowania mogły współdziałać. Kompleksowość polega zatem na: stworzeniu warunków do prowadzenia obrony w taki sposób, by wykonanie zadania własnego przez jeden element przynosiła korzyść pozostałym wykonawcom; sukces osiągnięty przez jednego wykonawcę musi być

⁵⁹ Tamże, s. 58.

wykorzystany przez pozostałych w trakcie wykonywania zadań. Kompleksowość oznacza również, że powinno nastąpić:

- wzajemne uzupełnianie się wobec zróżnicowanych możliwości każdego ze zgrupowań, tworzące razem zwartą całość;
- wykorzystanie walorów jednego zgrupowania w celu uzupełnienia słabych stron innego;
- unikanie nakładania się wysiłków na siebie, dążenie do ich sumowania;
- zapewnienie ciągłości oddziaływania na przeciwnika w całym pasie (rejonie) obrony.

Elastyczność ma na celu zapewnienie dostosowania się do zmieniających się, często nieprzewidywalnych warunków powietrzno-lądowego pola walki. W przypadku wystąpienia zdarzeń nie uwzględnionych należy dążyć do szybkiej korekty działań.

Powyższe wymogi w sposób zasadniczy warunkują skuteczność koordynacji, a tym samym wpływają na efektywność działań obronnych. Spełnianie ich warunkuje również możliwości koordynowania działań przez związek taktyczny w obronie.

3.2.3. Ośrodki koordynacji działań w związku taktycznym (oddziale)

Dokumenty normalizacyjne NATO kładą szczególny nacisk na wyraźne określenie odpowiedzialności, w tym szczególnie w procesie dowodzenia, które rozumiane jest jako władza nadana osobie w celu koordynowania i kierowania wojskami⁶⁰. Z powyższego wynika, że dowódca związku taktycznego, oddziału pełni władzę na mocy mianowania. Wynika ona z prawa oraz uregulowań wojskowych i ściśle związana jest z akceptacją odpowiedzialności, która nie

⁶⁰ A. Szydłowski, Taktyczne standardy Sojuszu Północnoatlantyckiego, *Mysł Wojskowa* 1998, Nr 2, s. 97.

może być przeniesiona na nikogo innego. Jest zatem sprawą bezsporną, że podstawową rolę w koordynacji działań odgrywa dowódca. Takie traktowanie problematyki związanej z interesującymi nas zagadnieniami koordynacji działań znalazło również potwierdzenie w przeprowadzonych badaniach. Wykazały one również, że dowódca nie jest jedynym i samowystarczalnym koordynatorem działań⁶¹. Można bowiem stwierdzić, że kieruje on procesem koordynacji oraz ponosi odpowiedzialność za całość przedsięwzięć koordynacyjnych. W celu sprawnego i skutecznego koordynowania działań w wydatny sposób wspierany jest przez swój sztab, który zapewnia mu doradztwo, pomoc oraz wsparcie. Sam sztab nie ma władzy do koordynowania działań, lecz czerpie ją od dowódcy i sprawuje w jego imieniu⁶².

We współczesnej walce czas jest decydującym czynnikiem efektywności dowodzenia, w każdej sytuacji należy dążyć do jego oszczędzania, a każde jego nadmierne zużywanie jest zjawiskiem niekorzystnym w koordynacji działań. Jak podkreśla J. Orzechowski „...stąd właśnie zrodziła się obiektywna potrzeba przekazania przez dowódcę części jego dotychczasowych uprawnień swoim pomocnikom, przy zachowaniu jego decydującej roli”⁶³.

Znaczącą rolę w koordynowaniu działań odgrywa zatem delegowanie „uprawnień do koordynacji”, które dowódca świadomie przekazuje osobom funkcyjnym, zespołom sztabu (ośrodkom koordynacyjnym). Według AAP-6(U) jest to władza przyznana dowódcy lub innej osobie, oznaczająca przypisaną mu odpowiedzialność za koordynację określonych funkcji lub działań angażujących siły dwóch lub więcej dowództw, rodzajów sił zbrojnych, jednostek rodzajów wojsk⁶⁴. Z uprawnień powyższych wynika prawo do koordynowania

⁶¹ Por. Z. Galewski, Współdziałanie, ... s. 67.

⁶² A. Szydłowski, Standardy ..., .s. 97.

⁶³ J. Orzechowski, Dowodzenie ..., s. 338.

⁶⁴ AAP-6(U), Słownik terminów i definicji NATO (angielsko-polski), Warszawa 1998, s. 85.

(dokonywania ustaleń i uzgodnień) działań podległych wojsk w imieniu dowódcy. Pozwala na podejmowanie samodzielnych decyzji w sprawach mniejszej wagi, w ramach posiadanych kompetencji⁶⁵. Jednak w sytuacji gdy przedsięwzięcia koordynacyjne przekraczają zakres uprawnień lub nie jest w stanie ich dokonać ostateczna decyzja należy do dowódcy związku taktycznego, oddziału. Takie odciążenie dowódcy od mniej ważnych problemów nie jest jedynym czynnikiem sprawczym delegowania uprawnień do koordynacji. Drugim, prawdopodobnie zasadniczym, jest szeroki zakres obowiązków związanych z całością problematyki dowodzenia i kierowania działaniami, której jeden człowiek wobec liczby, zakresu przedsięwzięć oraz potrzeby wysokiej specjalizacji w wielu dziedzinach nie jest w stanie podołać. Wszystkowiedzący dowódca należy do przeszłości. Obecny jest dowódcą o rozszerzonej wiedzy ogólnej i specjalistycznej, korzystający z wiedzy i umiejętności swojego sztabu.

Analizy zasad obowiązujących we wszystkich armiach wskazują, że sztab dywizji powinien być przygotowany do planowania, organizowania i koordynowania działań bojowych podległych jednostek oraz wsparcia i zabezpieczenia tych działań. Powinien być również przygotowany do przyjęcia i wykorzystania sił czasowo podporządkowanych do dywizji, czy też brygady⁶⁶. A zatem związek taktyczny, oddział powinien umiejętnie wykorzystywać posiadane potencjały organicznych sił i środków oraz przydzielanych mu na czas prowadzenia walki.

Możliwości koordynowania działań przez rozbudowane nadmiernie struktury dowodzenia w związku taktycznym, oddziale pozostają w ścisłym związku z powyższymi zależnościami. Problematyka ilości podległych jednostek oraz szczebli dowodzenia stanowi źródło badań prowadzonych w celu usprawnienia i określenia optymalnych struktur organizacyjnych. Rozszerzający

⁶⁵ J. Orzechowski, Dowodzenie ..., s. 339.

⁶⁶ Wojska lądowe ..., s. 89.

się krąg specjalistów w sztabach, powstające nowe komórki, pęczniące stare wpływa na skuteczność procesów koordynacyjnych. Przeprowadzone analizy wskazują, że poszukiwania rozwiązań w doskonaleniu sposobów spełniania funkcji koordynacyjnych zarówno przez sztaby, jak również ich struktury zmierzają w trzech kierunkach⁶⁷.

Pierwszy polega na zmniejszeniu różnorodności i liczby pododdziałów, likwidacji „zbędnych” szczebli dowodzenia. Miało to w efekcie zmniejszyć potrzeby koordynacji oraz przyspieszyć proces przygotowania działań. Przykładem takim może być reorganizacja dywizji amerykańskiej i utworzenie dywizji typu „Pentomic”, w której szczeble dowódcze pułku i batalionu połączono ze sobą, tworząc jeden element – grupę bojową. W innych armiach przeprowadzono eksperymenty związane z utworzeniem pułków o strukturze kompanijnej⁶⁸. Doświadczenia uzyskane w tej dziedzinie przyczyniły się do powrotu do pierwotnej liczby szczebli dowodzenia, w innej jednak konfiguracji (dywizja-brygada-batalion).

Drugi kierunek dotyczył reorganizacji pracy ośrodków koordynacyjnych (sztabów) na zasadzie tworzenia tzw. zespołów mieszanych. Uznano, że nadmierna liczba sztabów specjalistycznych oraz szeroko rozbudowana struktura utrudnia współpracę wewnątrz sztabu oraz przyczynia się do spowolnienia obiegu informacji, dublowania pracy sztabów, rozpraszania wysiłków na rzecz koordynacji działań podległych jednostek. Należy podkreślić również, że prowadziło to do narastania negatywnych tendencji „separatyizmu i resortyzmu” różnych specjalistów⁶⁹.

⁶⁷ J. Orzechowski, *Dowodzenie ...*, s. 356-359.

⁶⁸ W Polsce była to struktura, która funkcjonowała w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych. Zastąpiła ją jednolita dywizja typu DZ-89, a następnie w 1993 roku utworzono mieszaną strukturę brygadową dywizji. Por. M. Huzarski, *Zagadnienia ...*, s. 55-57.

⁶⁹ J. Orzechowski, *Dowodzenie ...*, s. 358.

Na podstawie analiza literatury oraz obserwacji uczestniczącej ćwiczeń, można stwierdzić, że szczególną rolę w dokonywaniu koordynacji mają do spełnienia zespoły funkcjonalne stanowiska dowodzenia związku taktycznego, oddziału⁷⁰, w których dokonana jest koordynacja działań. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć: zespoły centrum dowodzenia, centrum wsparcia działań i centrum zabezpieczenia działań (rys. 7).

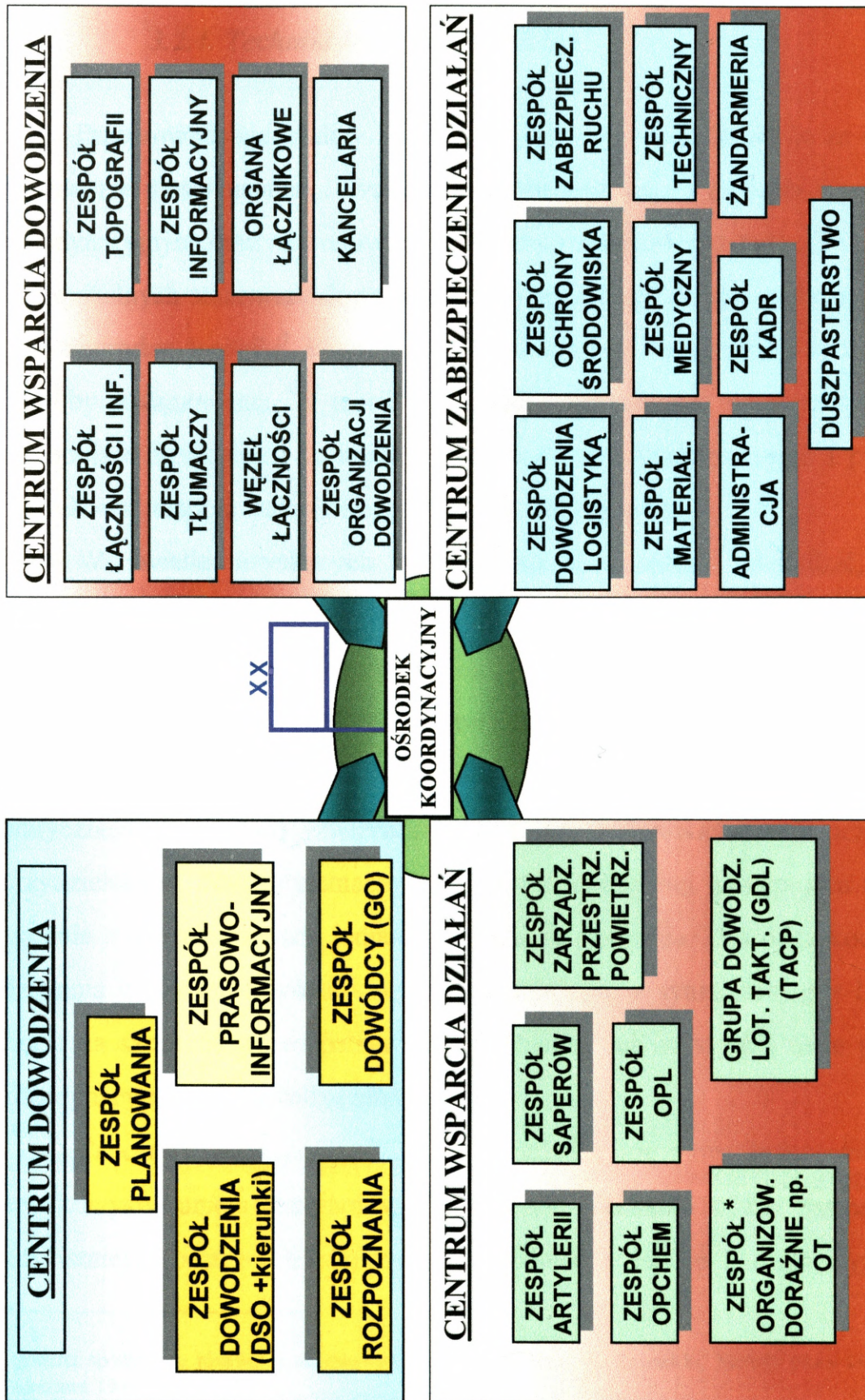
Przeprowadzone badania możliwości koordynacji działań w obronie wskazują, że w związku taktycznym, oddziale ze względu na charakter realizowanych procesów koordynacyjnych, mogą powstać trzy podstawowe grupy błędów:⁷¹

1. Błędy informacji – popełnione w czasie zbierania informacji (brak informacji, nadmiar zbędnych, nieprawdziwe).
2. Błędy decyzji – popełniane w czasie planowania działań (nieumiejętne, nieracjonalne dokonywanie wyboru celów, sposobów i środków działania).
3. Błędy realizacji – popełnione w czasie prowadzenia działań (niezrealizowanie powziętych decyzji, brak reakcji na kształtujące się zagrożenia).

Powyższe błędy, a szczególnie ich nagromadzenie, może doprowadzić do niskiej efektywności działań. Pomiędzy poszczególnymi grupami błędów istnieją oczywiste związki i zależności: z jednych wypływać mogą drugie. Dążąc zatem do wysokiej efektywności działań obronnych należy stale brać pod uwagę wskazane zagrożenia.

⁷⁰ Niektóre z wymienionych zespołów tworzone są doraźnie lub w obecnie funkcjonujących strukturach sztabu związku taktycznego jeszcze nie występują.

⁷¹ P. Sienkiewicz, Systemy kierowania, Warszawa 1989, s. 89.



Rys. 7. Zespoły funkcjonalne części operacyjnej stanowiska dowodzenia (ośrodka koordynacji) związku taktycznego
 Źródło: Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, Warszawa 2000.

3.2.4. Techniki koordynacji działań

Przeprowadzone analizy i oceny uzasadniają stwierdzenie, że ze względu na znaczne ilości ustaleń i uzgodnień, które wynikają z potrzeb i wymogów koordynacyjnych oraz rozbudowanych struktur ośrodków decyzyjnych (zespołów funkcjonalnych stanowisk dowodzenia) w koordynacji działań wykorzystywane są różnorodne techniki¹ koordynacji. Stanowią one tym samym szczegółowe sposoby postępowania. W teorii organizacji i zarządzania² wykorzystywane są następujące strukturalne techniki koordynacji: organizacyjna, reguł i procedur, łącznikowa, zespołu zadaniowego, wydziału integrującego.

W świetle uzyskanych opinii ekspertów należy stwierdzić, że w koordynacji działań związku taktycznego, oddziału stosowane są techniki organizacyjna, procedur, zespołów zadaniowych, wydziału integrującego³.

Organizacyjna – polega na tym, że wykorzystywana jest hierarchia służbowa do osiągnięcia koordynacji. Przyznaje ona jednemu dowódcy (związkowi taktycznego, oddziału) zwierzchnictwo nad jednostkami organicznymi i przydzielonymi. Należy zaznaczyć, że jest to najczęściej występująca technika zgodnie z naczelną zasadą jednoosobowego dowodzenia. Dowódca koordynuje działania w sposób autokratyczny. Występuje ona w sytuacjach, gdy brak jest czasu na szczegółowe rozpatrywanie problemów lub występują małe potrzeby koordynacyjne albo zawodzą inne techniki.

Procedur – rutynowe działania koordynacyjne mogą być wykonywane z wykorzystywaniem standardowych procedur. Technika ta ma zastosowanie, gdy istnieją podstawy do dokonania uzgodnień i ustaleń koordynacyjnych w

¹ Można spotkać się również z określeniem mechanizmy. Por. W. Zawadzki, *Metody pracy kierowniczej*, Warszawa 1995, s. 54.

² R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999, s. 352-353.

sytuacjach typowych, klasycznych nie wymagających rozstrzygnięcia problemów ważnych. Postępuje się wówczas zgodnie z ustalonymi wcześniej regułami i algorytmami. W nomenklaturze angielskiej są to tzw. SOP – stałe procedury operacyjne⁴. Wykorzystanie „SOP” pozwala przyspieszyć proces koordynacji. W przypadku złożonej i w znaczącym stopniu polegającej na antycypacji oraz braku sytuacji rutynowych działalności ta technika nie jest jednak zbyt skuteczna.

Zespół zadaniowy (funkcjonalny) – jest to technika często wykorzystywana w przypadkach znaczących potrzeb koordynacji działań. Polega na powoływaniu zespołu zadaniowego, który jest złożony z przedstawicieli różnych specjalności. Funkcja koordynacji rozkładana jest równomiernie na każdego członka zespołu, który dysponuje informacjami dotyczącymi koordynowanych działań. Przykładem takiego zespołu może być zespół koordynacji wsparcia ogniowego, zespół dowodzenia, zespół planowania, itp. Jest to w warunkach szybko zmieniającej się sytuacji technika niezwykle skuteczna. Pozwala bowiem w pełni wykorzystać profesjonalizm, doświadczenie i wiedzę każdego członka zespołu z jednoczesnym zachowaniem dominującej roli i pozycji dowódcy.

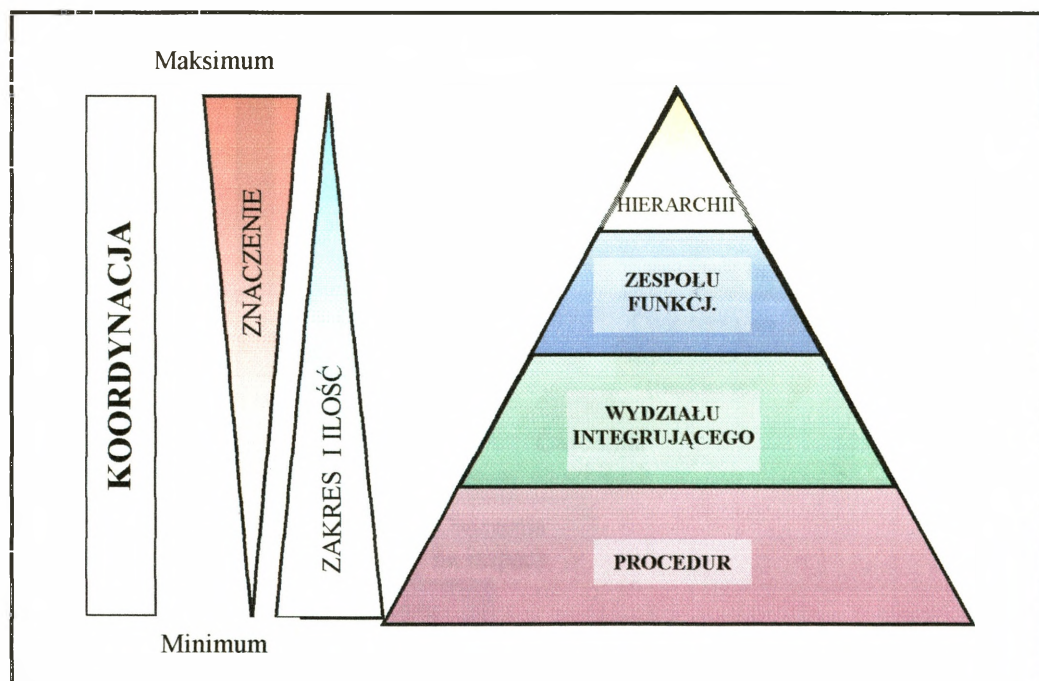
Wydział integrujący – technika ta wykazuje znaczące podobieństwa do techniki zespołu zadaniowego, różni się tym, że wydział ma na ogół pewnych członków stałych oraz czasowo oddelegowanych, w sytuacjach wymagających koordynacji, z jednostek czasowo przydzielanych. Przykładem są ośrodki koordynacji działań powietrznych z lądowymi na szczeblach taktycznych (zespół zarządzania przestrzenią powietrzną, grupa dowodzenia lotnictwem taktycznym).

Przeprowadzone analizy i oceny wskazują, że przedstawione powyżej techniki koordynacji działań w praktyce nie występują jednorodnie. Wobec złożonych i trudnych do rozstrzygnięcia problemów pojawiających się w

³ Takie stanowisko przyjęli eksperci. Por. załącznik 2a.

działaniach obronnych związku taktycznego (oddziału), a przede wszystkim presji ograniczonej ilości czasu następuje łączenie różnorodnych technik. Pozwala to skutecznie koordynować działania i stwarza warunki do pełnego wykorzystania posiadanych sił i środków, tym samym przyczynia się do zwiększenia efektywności działań.

Analiza technik koordynacji w kontekście znaczenia, zakresu i ilości uzgodnień wskazuje, że najważniejszą jest organizacyjna (hierarchii). Tą techniką realizuje się najważniejsze i najtrudniejsze przedsięwzięcia koordynacyjne. Rysunek 8 przedstawia zróżnicowanie technik w aspekcie ich znaczenia i zakresu.



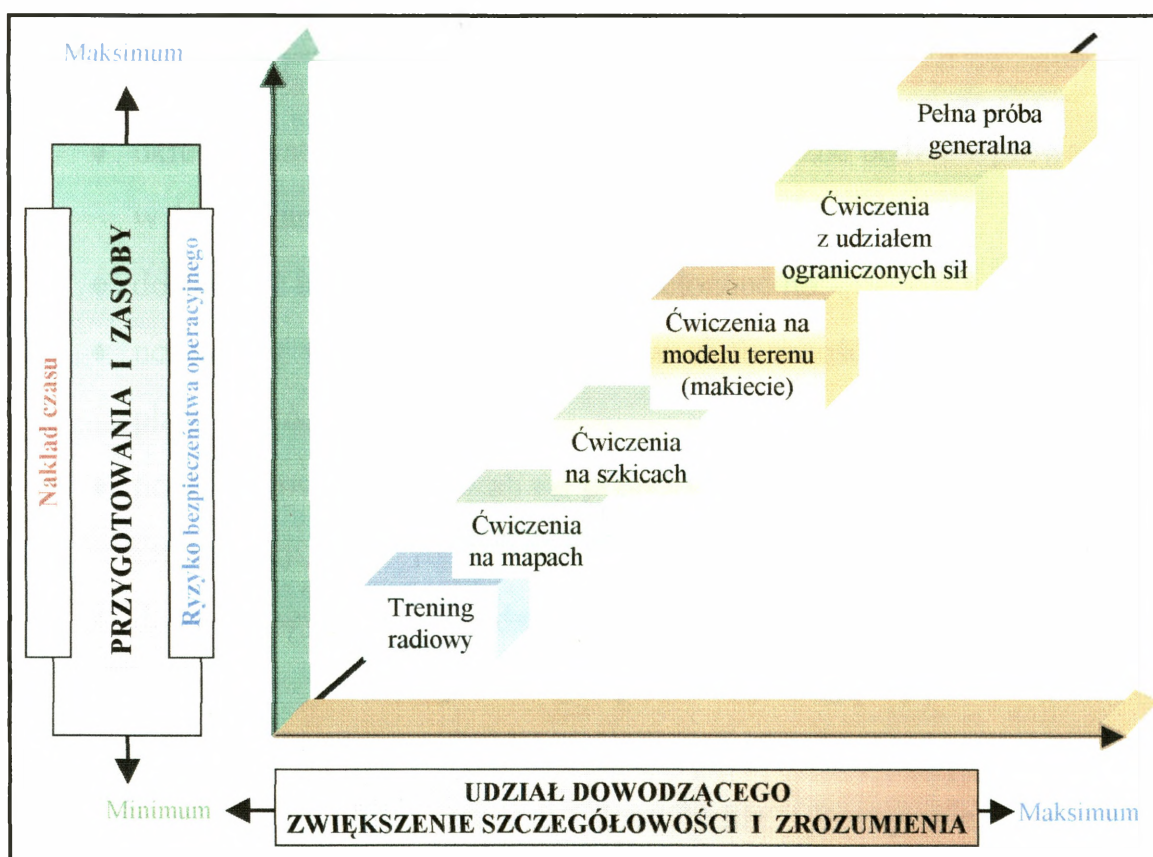
Rys. 8. Techniki koordynacji w kontekście: znaczenia, zakresu i ilości przedsięwzięć koordynacyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują, że techniki koordynacji uzupełniane są przez inne przedsięwzięcia, które mogą odbywać się w okresie

⁴ SOP – jest to akronim od Standing Operating Procedures.

przygotowania działań lądowych i powietrznych zgrupowań uderzeniowych. W miarę posiadania czasu spełnianie funkcji koordynowania⁵ może być realizowane poprzez przedsięwzięcia określane w języku angielskim – rehearsals. Są to wszelkiego rodzaju próby w trakcie przygotowania natarcia, które są kluczem do pomyślnego uzyskania koordynacji i synchronizacji działań⁶. Mogą one odbywać się w formie ćwiczeń, gier i treningów z udziałem dowództw, a niekiedy wojsk. Prowadzone są na mapach, w terenie lub z wykorzystaniem makiet, stołów plastycznych (modeli) terenu. Na rysunku 9 przedstawiono rodzaje prób z uwzględnieniem oczekiwanych efektów oraz szeregu czynników determinujących ich prowadzenie.



Rys. 9. Rodzaje prób według poglądów amerykańskich

Źródło: FM 101-5, Staff organization and operations, Washington 1997, Figure G-1.

⁵ S. Sadowski. Organizacja współdziałania w okresie przygotowania operacji obronnej korpusu, Warszawa 1998, s. 17.

⁶ FM 100-5, Operations, Washington 1993, s. 37.

Odpowiednio przygotowane i przeprowadzone w procesie koordynowania działań różnego rodzaju próby (rehearsals) wykorzystywane są, aby:

- ◆ wyjaśnić zamiar dowódcy;
- ◆ symulować walkę, ukazywać wady i niezgodne przedsięwzięcia, które mogłyby umożliwić przeciwnikowi przejęcie inicjatywy;
- ◆ dopracować plan manewru i plan wsparcia ogniowego;
- ◆ skoncentrować się w działaniach na punktach newralgicznych, decyzyjnych, krytycznych dla wykonania zadania przez związek taktyczny, oddział;
- ◆ ułatwić zrozumienie przez podległych dowódców ich zadań cząstkowych i wzajemnych powiązań przyczyniających się do powodzenia całości;
- ◆ określić warunki (sytuacje), w których konieczne będzie wprowadzenie w życie planów alternatywnych;
- ◆ dostarczyć informacji wyższemu przełożonemu;
- ◆ uczestnicy walki uzyskali wiarę w skuteczność własnych planów i planu dowódcy;
- ◆ podlegli dowódcy uzyskali od przełożonego wskazówki dotyczące celu i motywacji;
- ◆ dowódcy wykonywali zadania w szybki, elastyczny i śmiały sposób.

Wymienione wcześniej formy prób wykazują podobieństwo do przedsięwzięć realizowanych podczas organizacji współdziałania w ramach obowiązującego uprzednio procesu dowodzenia. Rozegranie scenariusza przebiegu natarcia (symulacja działań) było jednym ze sposobów organizowania współdziałania.

WNIOSKI

- Koordynacja jest procesem integrowania i zespалania wysiłków wszystkich podległych dowódcy sił i środków w odpowiednim miejscu (obszarze), we właściwej kolejności i ilości.
- Koordynacja przejawia się zarówno w procesie przygotowania (w formie decyzyjnej), jak i prowadzenia (w formie funkcjonalnej) działań.
- Koordynacja uwzględniająca aspekt czasu jest synchronizacją, jest to zatem jakościowy stan koordynacji. Stosownie do tego każda synchronizacja jest koordynacją, lecz nie każda koordynacja jest synchronizacją.
- Koordynacja i synchronizacja działań:
 - dąży do określenia zadań dla każdego elementu ugrupowania bojowego (rodzajów wojsk) zgodne z ich możliwościami i specyfiką działania,
 - stwarza płaszczyznę do współdziałania pomiędzy zróżnicowanymi elementami ugrupowania broniącego się nacierającego związku taktycznego,
 - ułatwia wspólne wykonywanie zadań przez współuczestniczące w obronie siły środki związku taktycznego (oddziału).
- Podstawę koordynacji stanowi informacja, która determinuje działania nacierających zgrupowań uderzeniowych związku taktycznego.
- Synchronizacja często utożsamiana jest ze współdziałaniem co zdaniem autora jest nieadekwatne do warunków i zakresu pojęciowego powyższych terminów.
- Między poszczególnymi elementami ugrupowania bojowego broniących się związków taktycznych, oddziałów istnieją ścisłe zależności. Koordynacja działań stanowi podstawowy warunek osiągnięcia sukcesu w walce przez broniące się wojska.

- Wspólne działania wszystkich uczestników walki mają charakter progresywnego oddziaływania na przeciwnika, co przyczynia się do szybszego i bardziej efektywnego osiągnięcia głównych celów obrony.
- Decydującą rolę w koordynacji działań odgrywają ośrodki koordynacyjne. Skuteczność koordynacji uzależniona jest zatem od ich sprawności i umiejętności jej dokonywania.

„Wszystkie siły, które posiadamy i przeznaczamy do osiągnięcia określonego celu, należy wykorzystać równocześnie, a wykorzystanie to będzie tym zupełniejsze, im bardziej wszystko będzie skupione w jednym działaniu i w jednej chwili”
K. von Clausewitz

ROZDZIAŁ IV

4. KONCEPCJA DECYZYJNA I FUNKCJONALNA KOORDYNACJI DZIAŁAŃ OBRONNYCH

Uzyskane wyniki badań wykazały, że koordynacja jest procesem zachodzącym zarówno w przygotowaniu, jak i prowadzeniu obrony przez zróżnicowane w znacznym stopniu elementy ugrupowania bojowego. Zespalanie ich wysiłku do osiągania celów obrony związku taktycznego, oddziału przejawia się w formie zarówno podejmowanych decyzji, jak też reakcji na zmiany sytuacji w czasie prowadzenia działań. Wynika to z efektywności użycia zgrupowań taktycznych i zależy od sprawności, powiązań wewnętrznych oraz zewnętrznych procesów¹ zachodzących zarówno w trakcie przygotowania obrony, jak i jej prowadzenia. Różniące się od siebie zgrupowania taktyczne, mimo asymetrycznej wielkości nie oznaczają, że ich cel działań ma mniejsze znaczenie. Przeciwnie, często mogą one wykonywać zadania o rozstrzygającym znaczeniu dla broniącego się. Wyniki przeprowadzonych analiz i ocen wskazują, że stosownie do tego dowództwo i sztab związku taktycznego, stosując odpowiednie sposoby i podejmując różne przedsięwzięcia, dąży do skoordynowania oraz zsynchronizowania działań elementów ugrupowania, tworząc koncepcję obrony.

Powyższe skłania do udzielenia naukowo uzasadnionych odpowiedzi na następujące pytania:

- ◆ Jaki jest zakres koordynacji działań w obronie?
- ◆ Jak powinny być realizowane zamiary koordynacyjne w obronie?

¹ A. Tomaszewski, *Wojska lądowe w strategicznej operacji obronnej*, Toruń 1996, s. 74.

Uzyskane rezultaty badań stanowiące odpowiedzi na powyższe pytania przedstawione zostaną w niniejszym rozdziale.

4.1. Zakres koordynacji działań obronnych

Złożone uwarunkowania prowadzenia obrony na obszarze własnego kraju wobec systematycznie malejących potencjałów bojowych związków taktycznych, oddziałów stwarzają potrzebę doskonalenia procesów koordynacji działań. Dostrzeganie, umiejętne wykorzystanie właściwości elementów ugrupowania znajduje swoje odzwierciedlenie w zakresach dokonywanych uzgodnień i ustaleń koordynacyjnych. Przeprowadzone badania uwzględniające tezę, że koordynacja stanowi przyczynę zmierzającą do skutku wskazują, że może ona wyrazić się przede wszystkim w działaniach, które powinny być rozważane przez dowódców i ich sztaby w fazie planowania natarcia. Zaliczyć do nich należy²:

- ◆ określenie co stanowi istotę działań przeciwnika oraz mechanizmu służącego pokonaniu go;
- ◆ określenie decydujących punktów (zwykle geograficznych), których utrzymanie zapewni określoną przewagę nad przeciwnikiem. Decydujące punkty obejmują także fizyczne elementy takie, jak: ugrupowanie przeciwnika, punkty dowodzenia i węzły łączności;
- ◆ dokonanie podziału sił (kto);
- ◆ określenie rodzaju współdziałających elementów (kto z kim/);
- ◆ dokonanie podziału zadań między zgrupowaniami (co);
- ◆ określenie czasu i przestrzeni (kiedy i gdzie);
- ◆ określenie zasadniczych wyznaczników (elementów infrastruktury pasa, rejonu obrony), względem których koordynowane będą działania;

² Por. ATP-35 (B), s. 31.

- ◆ przekazanie zamiaru dowódcy do jego sztabu i podległych dowódców;
- ◆ ustalenie i przekazanie celów głównych do realizacji przez zgrupowania (taktyczne) w formie celów cząstkowych;
- ◆ rozwijanie procedur kierowania działaniami, jako sposobu utrzymania inicjatywy.

Należy zatem skonstatować, że powyższe zagadnienia powinny być rozważone w kategoriach zmasowanych „rezultatów”, a nie w kategoriach masowania sił i środków.

Rezultaty badań wskazują, że koordynacja przejawia się przede wszystkim w ustaleniach i uzgodnieniach dokonywanych w procesie przygotowania działań obronnych, a dotyczących bezkolizyjnego wykonywania zadań przez wszystkie elementy ugrupowania bojowego związku taktycznego, oddziału. Powstają wówczas określone dokumenty, w których zawarte są wyniki koordynacji działań. Natomiast w czasie prowadzenia działań koordynacja polega na reagowaniu na zaistniałą sytuację i korygowaniu działań. Spełnia ona wówczas funkcję kontrolną w stosunku do realizacji planowanych działań.

Przeprowadzona analiza treści merytorycznych dokumentów normatywnych³, pozwala na stwierdzenie, że w ramach planu walki koordynacja i synchronizacja rozpatrywana jest pod względem zadań ogólnych lub realizowanych funkcji przez poszczególnych wykonawców (np.: działania pierwszorzutowych zgrupowań, artylerii, wprowadzenie do walki odwodu, odwodów specjalnych). Dowódca związku taktycznego wraz ze sztabem łączy i koordynuje wszystkie funkcje poszczególnych zgrupowań i innych elementów ugrupowania w całość, aby poprzez koordynację zsynchronizować wyniki walki co do celu obrony w czasie i w przestrzeni. Wyniki analiz wskazują, że funkcjami walki, w aspekcie koordynacji działań taktycznych są: manewr,

³ Por. ATP-35(B); Regulamin działań ..., s. 53-55.

wsparcie ogniowe, rozpoznanie, ubezpieczenie, obrona powietrzna, zabezpieczenie logistyczne, dowodzenie⁴.

Manewr stanowi podstawowy składnik w koordynowaniu działań w formie przemieszczenia zgrupowań lub przeniesienia ognia, w tym także systemów uzbrojenia prowadzących ogień na wprost (broń strzelecka, armaty czołgów oraz śmigłowce szturmowe i artyleria). Koordynacja manewru obejmuje zarówno wojska będące w styczności z przeciwnikiem oraz bez styczności (wskazanie rejonów ześrodkowania lub pasów, rejonów działań). Określenie stosownych miejsc do zaangażowania zgrupowań, odwodów, jednostek wsparcia i zabezpieczenia (drogi marszu, rejony obrony). Uchwycenie i utrzymanie inicjatywy poprzez kierowanie izolacją oddziałów przeciwnika na przedniej linii własnych wojsk (linie bezpieczeństwa, kontaktu bojowego i wsparcia ogniowego).

Wsparcie ogniowe to skoordynowane wykorzystanie danych wskazywania celów, broni do ognia pośredniego, samolotów szturmowych, śmigłowców rozpoznawczych i innych środków rażenia oraz środków walki elektronicznej przeciwko siłom i środkom przeciwnika w celu wsparcia działań własnych wojsk. Polega na tworzeniu kryteriów zaangażowania poszczególnych systemów rażenia (podział na cele wysokiej wartości lub cele wysokiej opłacalności), do wsparcia zamiaru walki dowódcy i scenariusza pokonania przeciwnika z uwzględnieniem zachowania warunków bezpieczeństwa działań własnych zgrupowań (unikania rażenia własnych sił i środków). Zespolenie wsparcia ogniowego z działaniem broniących się zgrupowań przyczynia się w zasadniczym stopniu do efektywności obrony. Pozwala bowiem obniżyć potencjał bojowy przeciwnika oraz zdezorganizować jego przeciwdziałanie.

⁴ Tamże, s. 31.

Rozpoznanie stanowi składnik o decydującym znaczeniu wnoszącym do koncepcji obrony wymaganą przez dowódcę wiedzę o przeciwniku i środowisku walki. Skupia w sobie łączne użycie dostępnych dowódcy środków pozyskiwania informacji, obrony informacyjnej i zakłócania informacyjnego, wykorzystując w tym celu elementy rozpoznania patrolowego i elektronicznego, działania psychologiczne i specjalne⁵. Zasadniczą funkcją rozpoznania, podlegającą koordynacji, jest terminowe dostarczanie informacji o przeciwniku co do jego zamiarów, możliwości, struktur organizacyjnych, morale, systemów uzbrojenia oraz punktów wrażliwych na uderzenia, jak i innych aspektów jego działalności.

Ubezpieczenie w dynamicznych sytuacjach współczesnego, elektronicznego pola walki to działania wojsk, które zapobiegają zaskoczeniu przez przeciwnika zgrupowań uderzeniowych, pozwalają reagować w adekwatny do występujących zagrożeń sposób. Jednocześnie wpływają na swobodę manewru, zwiększają mobilność własnych wojsk i efektywności systemów uzbrojenia w stosunku do przeciwnika z jednoczesnym utrzymywaniem możliwości do wykonania innych zadań. Na działania elementów ubezpieczenia składają się aktywne i pasywne przedsięwzięcia ochrony. Ubezpieczenie to również przedsięwzięcia z zakresu bezpieczeństwa wojsk (punkty kontaktowe, rejony zastrzeżone), rozśrodkowanie sił i środków (rejony ześrodkowania, odpowiedzialności), wprowadzanie przeciwnika w błąd (działania osłonowe i demonstracyjne).

Obrona przeciwlotnicza jest niezbędnym składnikiem w realizacji manewru i ograniczenia strat wojsk własnych, są to wszelkie przedsięwzięcia przeznaczone do wyeliminowania lub obniżania skuteczności uderzeń przeciwnika z powietrza. Do elementów wpływających na koordynację działań zaliczyć należy: prognozę zagrożenia (wykorzystanie przestrzeni powietrznej

⁵ M. Wrzosek, Synchronizacja ..., s. 133.

przez przeciwnika), określenie stopnia zaangażowania poszczególnych jednostek (koordynację czasu i miejsca otwarcia ognia przeciwlotniczego), wskazanie korytarzy manewru lotnictwa taktycznego, śmigłowców wojsk lądowych oraz powietrznych zgrupowań, określenie środków i sposobów walki ze środkami napadu powietrznego przeciwnika.

Zabezpieczenie logistyczne zapewnia ciągłość utrzymywania zdolności bojowej w koordynowanych działaniach poprzez dostarczanie zaopatrzenia, uzupełnianie stanów osobowych oraz ewakuację rannych i chorych. Właściwe (w czasie i miejscu) zabezpieczenie logistyczne wpływa więc na terminową realizację zadań taktycznych. Koordynacja działań realizowana jest więc nie tylko w aspekcie wykonania stawianych zadań, ale również terminowego uzupełniania stanu osobowego, uzbrojenia, paliwa w określonym przez dowódcę czasie i rejonie. Urzutowanie zapasów i zasadniczego jest warunkiem kontynuacji prowadzonych działań oraz zapewnienia nieprzerwanych dostaw broniących się wojsk.

Dowodzenie to planowanie wszystkich funkcji dowodzenia (C^2)⁶ niezbędnych do wykonania zadania przez broniący się związek taktyczny, oddział w lądowym i powietrznym wymiarze. Praca sztabów jednostek podległych ukierunkowana musi być na realizację zamiarów koordynacyjnych wygenerowanych przez dowództwo i sztab związku taktycznego, (oddziału). Dotyczy szeregu przedsięwzięć (stref działania, rejonów i zakresu odpowiedzialności, zainteresowania), kierowania ruchem wojsk (drogi marszu, sektory marszu), nadzorowania realizacji zadań (linie koordynacji działań bojowych).

Wyniki badań wskazują, że w koncepcjach decyzyjnych koordynacji działań szczególne miejsce zajmują swego rodzaju „wyznaczniki”, względem

⁶ C^2 – Command and Control.

których dokonuje się lub które wykorzystuje się w procesie koordynacji działań (szczególnie funkcji kontrolnej). Są to swoiste „punkty odniesienia”⁷ do działań zgrupowań uderzeniowych. Przeprowadzone analizy i oceny wskazują, że w literaturze można spotkać się z określeniem ich jako „element koordynacji”.⁸ Zdaniem autora, uzyskane wyniki badań pozwalają wnioskować, że nie jest to stwierdzenie adekwatne do treści semantycznej tych pojęć. Ustalenia badawcze wskazują bowiem, że elementami koordynacji są siły i środki (zasoby). Ich działania koordynowane są w określonym miejscu, przestrzeni i czasie. Stosownie do tego wyznacznikiem umożliwiającym precyzyjne lokowanie działań sił i środków w określonym miejscu są: punkty, rejony, linie, obiekty. Z kolei wyznacznikiem czasu są określone jednostki lub przedziały czasu, w których ma się dokonać działanie.

Wobec powyższych ustaleń należy przyjąć, że są to **środki koordynacji działań** umożliwiające jasne i czytelne dokonywanie koordynacji i synchronizacji działań.

Na obecnym powietrzno-lądowym polu walki dodatkowym wyznacznikiem działań w przestrzeni staje się wysokość odzwierciedlająca trójwymiarowy charakter natarcia powietrznych i lądowych zgrupowań uderzeniowych.

Przeprowadzone badania wskazują, że duże znaczenie odgrywa w tym tzw. poziom koordynacyjny. Jest to przedział wysokości ustalony w celu rozdzielenia statków powietrznych poruszających się z różnymi prędkościami i na różnych wysokościach. Poziom ten obowiązuje na całym obszarze działań bojowych (w całym pasie obrony), wliczając w to również obszar zajęty przez przeciwnika. Typowy poziom koordynacyjny zakłada wykonywanie lotów przez

⁷ Z. Galewski, *Współdziałanie ...*, s. 31.

⁸ Por. M. Wrzosek, *Synchronizacja działań na polu walki, (w:) Wpływ integracji ...*, s. 136.

śmigłowce na wysokości do 50 m w przedniej strefie działań oraz 165m w tylowej. Szczegółowe ustalenia mogą jednak różnić się i określać wysokość stosownie do danej sytuacji⁹.

Powyższe wnioski wskazują zatem, że działania mogą być koordynowane względem:

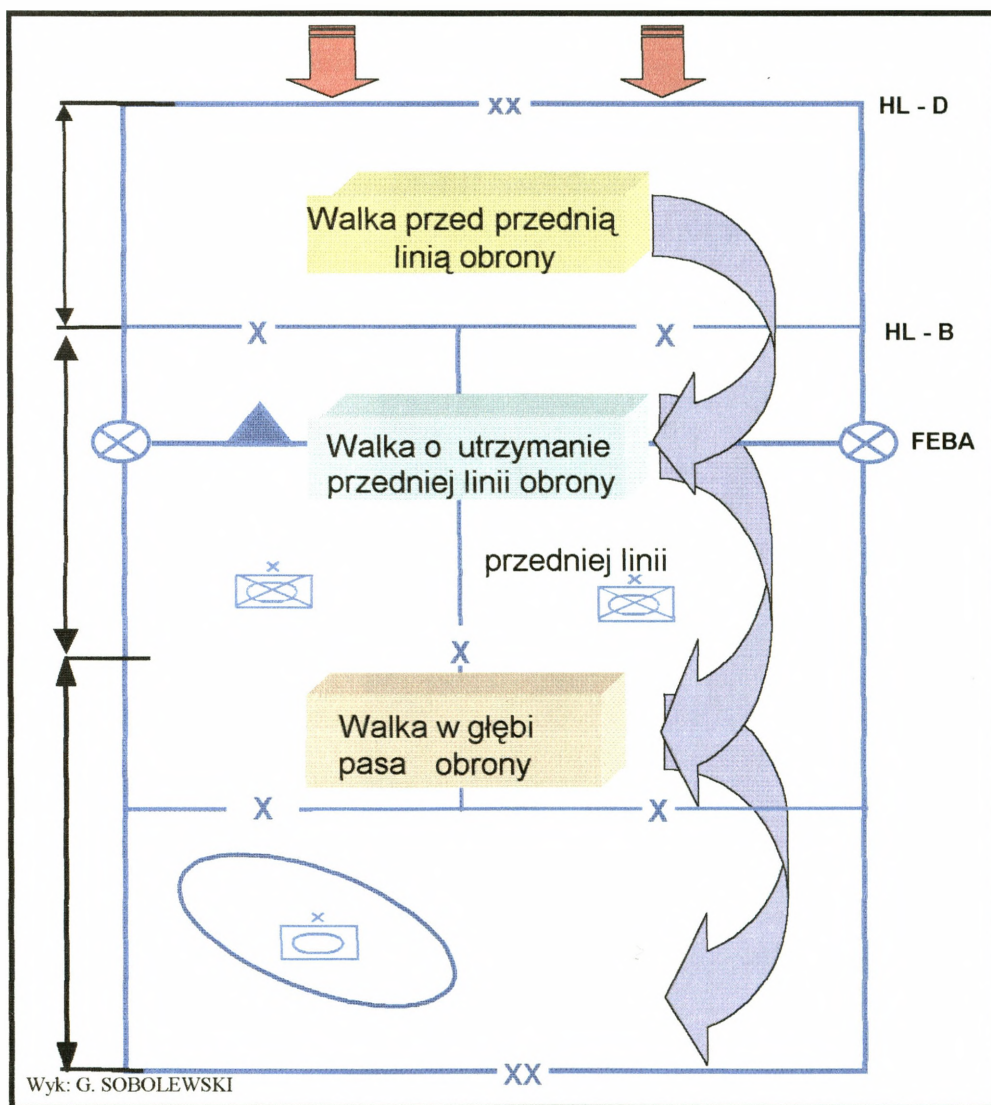
- linii,
- obiektów,
- punktów,
- rejonów (obszarów),
- wysokości (w ramach środków kontroli przestrzeni powietrznej¹⁰),
- czasu (jako głównego wyznacznika synchronizacji).

W zależności od celu, rodzaju oraz innych uwarunkowań w prowadzeniu obrony zwykle można wyróżnić trzy etapy.¹¹ Pierwszy – walka przed przednią linią obrony, określana też jako działania sił przesłaniania (działania osłonowe). Rozpoczyna się on od linii przejścia odpowiedzialności przez związek taktyczny (oddział) i trwa do linii przejścia odpowiedzialności przez oddział (pododdział) pierwszego rzutu broniących się sił. Drugi etap – walka o utrzymanie przedniej linii obrony obejmuje działania od linii przejścia odpowiedzialności przez pierwszorzutowe oddziały (pododdziały) do tylnej granicy ich rejonu obrony. Ostatnim, trzecim etapem prowadzenia obrony jest – walka w głębi obrony. Rozpoczyna się ona od tylnej granicy pierwszorzutowych oddziałów (pododdziałów) do tylnej granicy pasa obrony związku taktycznego (oddziału). Oznacza to, że etap ten prowadzony jest w pasie tyłowym związku taktycznego (rejonie tyłowym oddziału). Rysunek 10 ilustruje etapy prowadzenia obrony.

⁹ Battle Book, US Army Command & General Staff College, Kansas 1996, s. 2-60.

¹⁰ ATP-40, Doctrine & procedures for airspace control in the zone, Stanag 2805, Washington 1994, s. TA. Organizację przestrzeni powietrznej przedstawiono w załączniku 13.

¹¹ Por. *Regulamin działań wojsk lądowych*, Warszawa 1999, s. 94.



Rys. 10. Etapy prowadzenia obrony przez związek taktyczny
Źródło: Regulamin działań wojsk lądowych, Warszawa 1999, s.94.

Analizy i oceny wykorzystania wysiłków różnych rodzajów wojsk wskazują, że w poszczególnych etapach walki istotną rolę odgrywają przedsięwzięcia koordynacyjne, które służą do zespalania działań w decydujących miejscach obrony (rejonach kluczowych, punktach ciężkości) w celu wytworzenia odpowiedniej koncentracji, sterowania działaniami przeciwnika, utrzymania inicjatywy, kierowania i kontroli działania wojsk zgodnie z koncepcją rozegrania walki.

Patrząc przez pryzmat wojsk biorących udział w obronie prowadzonej przez związek taktyczny (oddział) należy stwierdzić, że istotną rolę w koordynacji ich wysiłków odgrywa podział działań na działania: w głębi, w styczności, w pasie tyłowym. Zgodnie ze swoim przeznaczeniem i specyfiką każdy z rodzajów wojsk (jako element ugrupowania strukturalny lub funkcjonalny) wykonuje zadania w poszczególnych pasach (rejonach) działań. Istotnym z punktu widzenia koordynacji staje się zachowanie ciągłości i spójności tych działań.

Charakter działań obronnych, ich złożoność oraz całokształt zabezpieczenia wymaga od dowódcy związku taktycznego (oddziału) podjęcia wielu przedsięwzięć organizacyjnych oraz dokonania uzgodnień ze wszystkimi rodzajami wojsk wspierającymi i zabezpieczającymi przygotowanie i prowadzenie działań. Uzgodnień tych dokonuje się przeważnie na stanowisku dowodzenia związku taktycznego (oddziału).

Dowódca związku taktycznego (oddziału) samodzielnie lub poprzez swój sztab (odpowiednie komórki lub zespoły funkcyjne na zasadzie delegowania uprawnień) w obronie uzgadnia wysiłki będących w jego dyspozycji sił i środków w następującym zakresie: rażenia ogniowego zgrupowań przeciwnika w pasie odpowiedzialności obronnej związku taktycznego, podczas walki w poszczególnych etapach obrony; oddziałów, pododdziałów działających przed przednią linią obrony, śmigłowców i artylerii oraz oddziałów (pododdziałów) pierwszego rzutu - na czas walki wydzielonych sił w pasie sił przesłaniania; oddziałów (pododdziałów) pierwszego rzutu, śmigłowców oraz odwodów podczas walki o utrzymanie przedniej linii obrony oraz w wypadku włamania się przeciwnika w głąb pierwszej pozycji; oddziałów (pododdziałów) pierwszego rzutu i odwodów, śmigłowców, artylerii i odwodów specjalnych w czasie wykonywania zwrotów zaczepnych.

W zależności od sytuacji taktycznej dodatkowo określa się: zabezpieczenie skrzydeł, styków i luk w ugrupowaniu; przedsięwzięcia związane z odtwarzaniem zdolności bojowej w przypadku poniesienia przez walczące wojska dużych strat.

Ponadto w ramach koncepcji prowadzenia walki obronnej (zamiaru dowódcy) zawarte są najistotniejsze problemy koordynacji działań, które określają:¹²

- ◆ rejony lub pozycje obrony oddziałów (pododdziałów);;
- ◆ linie rozgraniczenia;
- ◆ przebieg przedniego skraju obrony;
- ◆ przebieg pozycji ryglowych, rubieży ogniowych odwodów (pododdziałów zmechanizowanych i czołgów); kierunki uderzeń i linie rozwinięcia wojsk do wykonania kontrataku;
- ◆ rejony stanowisk ogniowych artylerii związku taktycznego (oddziału) oraz zadania realizowane przez nią na korzyść oddziałów (pododdziałów) w poszczególnych okresach rażenia przeciwnika i kolejnych etapach walki obronnej;
- ◆ kierunki działania i rubieże rozwinięcia odwodu przeciwpancernego;
- ◆ rejony stanowisk ogniowych (startowych) środków (pododdziałów) OPL oraz zadania realizowane przez nie na kierunku obrony związku taktycznego (oddziału);
- ◆ rejony rozmieszczenia, kierunki działania oraz odcinki minowania oddziału zaporowego;
- ◆ inne zadania realizowane na korzyść związku taktycznego (oddziału) przez wojska inżynieryjne (zapory, niszczenia, pozostawiane przejścia

¹² W. Kaczmarek, *Metodyka* ...,s. 44.

oraz sposób ich zamknięcia po wycofaniu wojsk realizujących zadania przed przednią linią obrony;

- ◆ rejon rozwinęcia stanowisk dowodzenia, elementów systemu rozpoznania i walki elektronicznej;
- ◆ rubieże i zadania realizowane przez własne śmigłowce;
- ◆ inne elementy zamiaru dowódcy związku taktycznego (oddziału), mające istotny wpływ na realizację zadania.

Przedstawione uzgodnienia (określenia) mają swoje uwarunkowania i należy zawsze mieć na uwadze fakt, że w każdej sytuacji operacyjno taktycznej ich spektrum może być inne. Szczególną rolę w tym względzie odgrywa dowództwo i sztab jako organy decyzyjne (koordynacyjne) działań zróżnicowanych sił i środków będących w ich dyspozycji.

Reasumując należy stwierdzić, że w celu skoordynowania wykonania zadań w pasie (rejonie) odpowiedzialności obronnej związku taktycznego (oddziału) mogą być wyznaczane następujące wyznaczniki (punkty odniesienia):

- punkty koordynacyjne (CP);
- linie przejęcia odpowiedzialności (HL);
- linie rozgraniczenia;
- linie przechwytywania;
- przedni skraj obrony (FEBA);
- linia najdalej wysuniętych wojsk własnych (FLOT);
- linie wyjściowe do wykonania zwrotów zaczepnych (SL);
- punkty kontrolne;
- punkty decyzyjne;
- linia koordynacji wsparcia ogniowego (FSCL);
- linia skoordynowanego ognia (CFL);
- linie ograniczenia ognia (RFL);
- obszar (rejon) nieograniczonego oddziaływania ogniowego (FFA);

- obszar (rejon) ograniczonego oddziaływania ogniowego (RFA);
- obszar (rejon) zakazany dla działalności ogniowej (NFA);
- obszar koordynacji przestrzeni powietrznej (ACA);
- sektory;
- linie oświetlania;
- rejony ześrodkowania, rozmieszczenia;
- rejony zastrzeżone;
- rejony odpowiedzialności podwładnych;
- strefy zapór i rejony zastrzeżone;
- strefy niszczeń;
- drogi manewru;
- inne w zależności od potrzeb.

Istotnym wyznacznikiem koordynacyjnym jest czas, a ściślej obowiązujące terminy lub przedziały czasowe niezbędne do koordynowania i synchronizowania działań.

Przedstawione wyznaczniki należy traktować jako środki koordynacji działań. Określane są zwykle w procesie planowania działań obronnych, stanowią tym samym „punkty” odniesienia w kierowaniu i koordynowaniu działań w czasie ich prowadzenia przez podległe elementy ugrupowania. Dowódca taktyczny prowadzi działania w granicach określonych przez dowódcę wyższego szczebla. Stosownie do tego każda jednostka otrzymuje pas (rejon) odpowiedzialności, w którym prowadzi walkę obronną z przeciwnikiem. Zakres ustaleń koordynacyjnych powinien umożliwić podległym dowódcom samodzielną realizację zadań z zachowaniem swobody działań w ramach osiągnięcia celu obrony związku taktycznego (oddziału).

Przedstawione zakresy uzgodnień oraz wyznaczniki przydatne do koordynacji i synchronizacji działań nie wyczerpują w pełni wszystkich możliwych wariantów. Niemożliwe jest bowiem dokonanie szczegółowego ich

wyliczenia, gdyż są one uzależnione od konkretnych sytuacji i uwarunkowań. Ich gama rozszerza się wraz z angażowaniem coraz większej ilości zróżnicowanych uczestników walki i stanowi to zasadniczą treść pracy dowództw i sztabów szczebla taktycznego. Wyniki ich pracy znajdują odzwierciedlenie w planach obrony, rozkazach operacyjnych, a przede wszystkim w planie synchronizacji¹³.

4.2. Realizacja zamiarów koordynacyjnych podczas prowadzenia działań obronnych

Koordynacja działań w obronie nie może ograniczać swobody realizacji zadań taktycznych i niezależności zgrupowań działających w pasie (rejonie) obrony związku taktycznego, oddziału. Nie odnosi się również tylko do walczących wojsk, lecz także do elementów wsparcia bojowego i zabezpieczenia logistycznego, jakie zostało przewidziane dla broniących się wojsk.

Analizy dokumentów normatywnych, poglądy teoretyków oraz synteza wniosków z ćwiczeń wskazują, że niezależnie od sposobów przechodzenia do obrony, jej przebieg można podzielić na trzy etapy, z których każdy posiada swoje znaczenie dla wykonania otrzymanego zadania.

Taki podział ma również uzasadnienie w kontekście koordynacji działań w obronie. Sprzyja on bowiem rozwiązywaniu problemów związanych z koordynowaniem ich działań.

Przeciwnika rozpoczynając natarcie oddziaływał będzie na całą głębokość pasa obrony. Wykonując uderzenia w tyłowy pas obrony będzie ją dezorganizował, opóźniał manewr oraz zakłócał pracę pododdziałów i urządzeń logistycznych. Mając na uwadze powyższe względy walkę z nacierającym przeciwnikiem należy podjąć jak najdalej od przedniej linii obrony.

¹³ Szerzej na ten temat S. Sadowski, Organizacja ..., s. 37-45.

Nawiązanie kontaktu z przeciwnikiem nie powinno skupiać się na oporze pododdziałów lecz rażeniu ogniowym. Należy pamiętać, że w pas odpowiedzialności wchodzi kolejne zgrupowania przeciwnika, które należy obezwładniać lub niszczyć. Aktywna obrona i inicjatywa powinna przejawiać się również uderzeniami na tyły nacierającego przeciwnika, co może utrudnić realizację zadań zgrupowaniom uderzeniowym.

Powracając do analizy problematyki **walki przed przednią linią obrony**, należy zauważyć, że rozpoczyna się ona z chwilą przekroczenia przez przeciwnika linii przejścia odpowiedzialności (dywizyjnej, brygadowej). Wówczas walkę podejmują wysłane w pas (rejon) sił przesłaniania oddziały wydzielone, które prowadzą działania opóźniające na dogodnych rubieżach terenowych, zadają przeciwnikowi straty, kanalizują jego działanie, jednocześnie rozpoznając jego punkt ciężkości. W tym samym czasie artyleria wykonuje zadania mające na celu dezorganizację podejścia i wejścia do walki kolejnych sił przeciwnika. Oprócz oddziałów wydzielonych walkę podejmują grupy desantowoszturmowe, mogą być również wysadzane taktyczne desanty powietrzne.

Powyższe działania elementów ugrupowania broniącego wymaga koordynacji i synchronizacji walczących wojsk z ogniem sił wspierających i zabezpieczających działania. Tylko właściwa realizacja planów pozwala osiągnąć spójności działań ukierunkowanych na osiągnięcie zakładanych celów. Każde odstępstwo może spowodować znaczne perturbacje w działaniach. Dowódca związku taktycznego, oddziału koordynuje działania walczących wojsk poprzez stopniowe wprowadzanie ich do walki. Oznacza to, że pododdziały, które nawiążą pojedynek ogniowy z przeciwnikiem, aby przejść na kolejną linię opóźniania muszą być wspierane, zwłaszcza ogniowo. Z chwilą stwierdzenia, że przeciwnik usiłuje obejść bronioną linię, rozpoczyna się wycofywanie sił na



kolejną linię opóźniania. Grupa desantowoszturmowa może wykonać uderzenie na wykryty, opłacalny element ugrupowania przeciwnika.

Z chwilą osiągnięcia przez wycofujące się pododdziały brygadowych linii przejęcia odpowiedzialności kierowane są one po wyznaczonych drogach w głąb ugrupowania związku taktycznego. Niezbędne jest w tej sytuacji wyznaczenie dróg wycofania, przejść we własnych zaporach inżynieryjnych oraz rejonów ześrodkowania po wyjściu z pasa sił przesłaniania.

Zgodnie z przyjętą koncepcją walki, zawarte w planie synchronizacji pryncypia koordynacji działań determinują dalsze postępowanie. Pierwszorzutowe oddziały przejmują walkę z przeciwnikiem w rejonach sił przesłaniania zapewniając zorganizowane wycofanie dywizyjnych elementów ugrupowania bojowego. W czasie przekraczania brygadowych linii przejęcia odpowiedzialności, należy szczególnej uwadze poddać działalność ogniową pododdziałów, aby nie doszło do strat od własnego ognia wśród wycofujących się. Synteza wniosków wynikających z konfliktów zbrojnych, ćwiczeń wskazuje, że jest to zjawisko dosyć często występujące pomimo wzrostu precyzji środków rażenia i automatyzacji systemów dowodzenia.

Z chwilą podchodzenia do przedniej linii obrony wzrasta ilość zaangażowanych sił i środków, których działania zmierzają do obniżenia potencjału bojowego przeciwnika. Wraz ze zmniejszaniem się przewagi nad obrońcą wzrastają szanse, że zostanie osiągnięty cząstkowy cel obrony, jak zatrzymanie natarcia przeciwnika przed przednią linią obrony.

Koordynacja wymaga zespolenia działań elementów składowych funkcjonalno-strukturalnych ugrupowania broniącego się związku taktycznego. W aspekcie ruchu w przestrzeni powietrznej konieczna jest koordynacja przelotu śmigłowców grupy nad obszarem obrony związku taktycznego w określonych korytarzach powietrznych. Wyniki badań wskazują bowiem, że to właśnie dowódca związku taktycznego musi przewidzieć i uwzględnić w swoich planach,

jakie przedsięwzięcia koordynacyjne są niezbędne dla użytkowników przestrzeni powietrznej¹⁴ w jego obszarze działań¹⁵. Koordynacja działań musi być zatem realizowana w stosunku do wojsk będących aktualnie w styczności z przeciwnikiem, umożliwi to bowiem zintegrowane wykorzystanie wszystkich zgrupowań oraz ułatwi realizację zadań. Duże znaczenie ma tutaj tzw. poziom koordynacji, poniżej którego działania koordynuje związek taktyczny.

Pozostałe elementy ugrupowania przygotowują się do realizacji planowanych zadań i wchodzi do działania w uzasadnionych sytuacjach.

Reasumując, podczas walki przed przednią linią obrony wystąpi szereg trudnych do rozwiązania problemów z zakresu koordynacji działań. Właściwe rozwiązanie złożonych kwestii manewru, wsparcia i zabezpieczenia działań, w tym okresie obrony, pozwala zminimalizować skutki oddziaływania przeciwnika i w pełni wykorzystać potencjał, siłę zgrupowań prowadzących walkę.

W momencie podejścia przeciwnika do przedniej linii obrony rozpoczyna się najważniejszy etap walki obronnej – **walka o utrzymanie przedniej linii obrony**. W etapie tym o powodzeniu obrońcy decydować będzie opór oddziałów będących w pierwszym rzucie. Na nich bowiem spocznie ciężar walki. Broniące się pododdziały uniemożliwiają przeciwnikowi prowadzenie natarcia i wtargnięcie w głąb swego ugrupowania. Dokonując manewru pododdziałami z kierunków pasywnych, wzmacnia się obronę w rejonie, gdzie zarysowuje się punkt ciężkości natarcia przeciwnika. Jeśli przeciwnik nadal dysponuje przewagą i ma możliwość potęgowania uderzenia, należy zajmować linie ryglowe, które umożliwią dowódcom oddziałów zachować spoistość obrony.

Wyniki przeprowadzonych analiz i ocen prowadzą do wniosku, że po uzyskaniu powodzenia w początkowym etapie natarcia przeciwnik może użyć

¹⁴ Wydatnie wspiera go w tym zespół zarządzania przestrzenią powietrzną, grupa dowodzenia lotnictwem taktycznym. Por. rysunek 6.

¹⁵ A. Glen, Zarządzanie przestrzenią powietrzną wojsk lądowych w strefie bojowej, Warszawa 1999, s. 11.

powietrzne zgrupowania, którymi dążyć będzie do rozsadzania obrony od wewnątrz i dezorganizowania prowadzenia działań przez odwody i elementy wsparcia i zabezpieczenia działań.

Poprzez wzmocnienie obrony odwodami specjalnymi, dowódcy oddziałów tworzą warunki do wykonania zwrotów zaczepnych swoimi odwodami. W niektórych wypadkach mogą decydować się na to, że część sił walczących batalionów przejdzie do walki w okrążeniu. Może to mieć miejsce na kierunku planowanego kontrataku. Zwrot zaczepny w wykonaniu dowódcy oddziału jest realny gdy przeciwnik nie rozbił pierwszej pozycji. Celem kontrataku w tym wypadku może być:

- rozbitcie zatrzymanych sił przeciwnika i odzyskanie utraconego terenu;
- odzyskanie części rejonu kluczowego i umocnienie się w nim w gotowości do odparcia ponownego ataku;
- uderzenie w takie miejsce ugrupowania bojowego przeciwnika, aby zablokować i zniszczyć jego urządzenia logistyczne.

Prowadząc walkę w zasadniczym dla związku taktycznego okresie nie należy zapominać o zwalczaniu przeciwnika w tyłowym pasie obrony. Właśnie odwody będą musiały przeciwstawić się tym zagrożeniom. To one będą musiały blokować i zwalczać desanty taktyczne i grupy desantowoszturmowe oraz oddziały wydzielone (oddziały obejścia). W związku z tym dowódca oprócz kierowania walką oddziałów pierwszego rzutu, musi widzieć zagrożenie wynikające z przeniesienia działań w głąb obrony związku taktycznego. W aspekcie koordynacji należy zatem skorelować walkę pierwszorzutowych sił z działaniami uniemożliwiającymi wtargnięcie i działania przeciwnika na ich tyłach.

Dla zapobiegania sytuacjom, w których możliwe będzie rozbitcie obrony lub jej dezorganizacja oraz zapewnienia sprawnego i jednoczesnego wykonania uderzenia przez określone zgrupowania wykonujące zwrot zaczepny wyznacza

się szereg linii koordynujących i synchronizujących działanie z innymi elementami ugrupowania związku taktycznego. Wychodzące z dotychczasowych rejonów ześrodkowania zgrupowania uderzeniowego przemieszczają się po określonych drogach, które powinny być oznakowane.¹⁶ Przeprowadzone badania wskazuje, że zarówno ilość, jak i charakter poszczególnych wyznaczników koordynacyjnych synchronizujących ruch wojsk uzależniony jest każdorazowo od konkretnej sytuacji.

Koordynacja działań odwodu, wykonującego zwrot zaczepny realizowana jest zarówno w stosunku do czasu, jak i przestrzeni. Determinantami czasu jest tempo natarcia i szybkość marszu odwodu, natomiast w aspekcie przestrzeni jest to odległość do linii wejścia do walki.

W wielu wypadkach kontratak będzie wspierany uderzeniami śmigłowców bojowych. Przewidując taki rozwój sytuacji, należy skierować dodatkowy wysiłek na zsynchronizowane działania odwodu, śmigłowców, artylerii. I obrony przeciwlotniczej na kierunku wejścia do walki.

Skoordynowanie wszystkich elementów ugrupowania bojowego w jeden spójny system wymaga określenia dodatkowych wytycznych koordynujących. Konieczne bowiem jest określenie nowych rejonów odpowiedzialności za prowadzenie walki, linii koordynujących ogień i manewr, wskazanie punktów terenowych dla orientacji położenia wojsk własnych przez powietrzne zgrupowania oraz lotnictwo, działające na korzyść broniącego się związku taktycznego.

W wielu sytuacjach kontratak można doprowadzić do boju spotkaniowego. Będzie to przedsięwzięcie bardzo trudne w aspekcie koordynacji działań, niemniej jednak możliwe. Uzasadniając powyższą tezę, należy przyjąć, że

¹⁶ Obecne dokumenty normatywne przewidują wyznaczenie co najmniej dwóch dróg dla każdego oddziału lub jeżeli istnieje możliwość pas marszu w przewidywaniu wejścia do walki. Por. Regulamin działań ..., s. 133.

przeciwnik dążył będzie do uzyskania przewagi, koncentrując wysiłki i siły w określonych punktach ciężkości.

W powyższej sytuacji koordynacja działań zostaje znacznie poszerzona, bowiem zwiększają się potrzeby koordynacyjne i współzależności pomiędzy zgrupowaniami i innymi elementami ugrupowania związku taktycznego. Dla realizacji zadań wynikających z podjęcia walki w boju spotkaniowym konieczne jest przeprowadzenie szczegółowej koordynacji działań wszystkich elementów ugrupowania bojowego przewidzianych do użycia. Określenie nowych linii rozgraniczenia jednostek, linii rozwinięcia do walki, linii koordynacji ognia, punktów spotkania, koordynacji i zwolnienia.

Z punktu widzenia scenariusza obrony w wypadku niemożliwości wykonania zwrotu zaczepnego może dojść do kolejnego etapu obrony jakim jest **walka w głębi obrony**. Celem walki w tym etapie jest zwykle ostateczne zatrzymanie natarcia przeciwnika i stworzenie warunków do wykonania zwrotu zaczepnego przez przełożonego.

Zwykle, w tym etapie, związek taktyczny posiada jeszcze możliwości do pogłębiania obrony swoimi odwodami oraz siłami wycofującymi się pod naporem przeciwnika.

Takie działania drastycznie ograniczają dotychczasowy obszar prowadzonych pasa obrony. Przejście do działań nie może się odbyć bez koordynacji, a co z tym jest związane korekty dotychczasowego ugrupowania i rozmieszczenia elementów ugrupowania. Stosownie do tego należy: ustalić i wskazać linie kontaktu bojowego, linie koordynacji rozwinięcie sił odwodu, skorygować lub wyznaczyć nowe linie rozgraniczenia, wskazać punkty koordynacyjne, wyznaczyć linię ognia skoordynowanego artylerii.

Konkludując, w tym etapie walki w określonych sytuacjach broniące się siły i środki dążą do utrzymania nowych rejonów obrony. Wnioski wskazują

również, że w wielu wypadkach w tym okresie natarcie pierwszorzutowych zgrupowań uderzeniowych przeciwnika słabnie.

Zasady walki wskazują, że po wprowadzeniu do działań odwodu należy odtworzyć siły zdolne podjąć nowe zadania. Na szczeblu związku taktycznego powinno to być zgrupowanie liczące minimum dwa ekwiwalentne bataliony¹⁷. W przeciwnym wypadku dowódca dywizji utraci możliwość reagowania na kolejne sytuacje pola walki.

Z punktu widzenia koordynacji, zintensyfikuje się ilość i zarazem zakres niezbędnych do rozważenia i wykonania przedsięwzięć koordynacyjnych. Wynikać to będzie z zależności i powiązań występujących w tym etapie walki.

Kolejnym zagadnieniem wymagającym szczegółowej koordynacji działań jest problematyka zabezpieczenia logistycznego, bowiem, jak wskazuje praktyka ćwiczeń, mogą wystąpić braki w podstawowych środkach walki, zwłaszcza w walczących w pierwszym rzucie. Zrodzi to konieczność ich uzupełnienia, skoordynowanego z planem ich działań.

Przeprowadzone analizy i oceny działań obronnych wskazują, że postępujące przeobrażenia pola walki nie pozostają bez wpływu na sposoby prowadzenia obrony przez związki taktyczne, oddziały. Należy sądzić, że zwiększy się ich gama, będą one również bardziej zróżnicowane w swej treści i formie. Normą staje się bowiem prowadzenie działań w wymiarze powietrzno-lądowym, a efektywność ich uzależniona jest od właściwego skoordynowania wszystkich elementów ugrupowania bojowego związku taktycznego, oddziału.

¹⁷ Na podstawie wniosków z ćwiczeń dowódczo-sztabowych.

WNIOSKI

Uogólniając przedstawione w niniejszym rozdziale treści uzyskanych wyników badań, możemy sformułować następujące konstatacje:

- ◆ W koordynacji działań szczególne miejsce zajmują swego rodzaju „wyznaczniki” (środki), względem których dokonuje się lub które wykorzystuje się w procesie koordynacji działań (szczególnie w funkcji kontrolnej). Umożliwiają one odwzorowanie działań w czasie, miejscu, przestrzeni i wysokości. Należy sądzić, że działania mogą być koordynowane względem: linii, obiektów, punktów, rejonów (obszarów), czasu (jako głównego wyznacznika synchronizacji).
- ◆ W obronie o charakterze powietrzno-lądowym istotną staje się również koordynacja działań w przestrzeni powietrznej (wysokości) nad pasem (rejonem) obrony związku taktycznego, oddziału. Znaczącą w tym rolę odgrywają środki koordynacji przestrzeni powietrznej i proceduralna technika koordynacji.
- ◆ Wysokie tempo natarcia powietrzno-lądowego przeciwnika oraz aktywność obrońcy przyczyniać się może do potęgowania ilości i zakresu przedsięwzięć.
- ◆ Ścisłe powiązanie działań broniących się wojsk zarówno w wymiarze lądowym, jak i powietrznym ma decydujące znaczenie dla osiągania wyższej efektywności, która powinna przejawiać się przede wszystkim: angażowaniem mniejszych sił do wykonania zadania, mniejszymi stratami, skróceniem czasu działania.
- ◆ Koordynację działań postrzegać należy przez pryzmat działań wszystkich elementów ugrupowania bojowego związku taktycznego. Są one bowiem ze sobą nierozzerwalnie związane i tylko suma wysiłków wszystkich elementów ugrupowania przyczynia się do powodzenia w natarciu.

ZAKOŃCZENIE

W miarę zwiększania się różnic i wzrostu specjalizacji rodzajów wojsk oraz wobec zmieniającego się pola walki i jego wymogów rośnie rola i znaczenie skutecznej koordynacji. Zaprezentowane wyniki badań byłyby niepełne, gdyby pominąć perspektywiczne spojrzenie na koordynację działań. Przeprowadzone badania dowiodły, że w znacznym stopniu polega ona na „informacji”. Doświadczenia z wojen i konfliktów zbrojnych świadczą o tym, że podstawą sukcesu w walce jest precyzja działań i czas reakcji, a w zasadzie uprzedzanie przeciwnika w jego działaniach lub szybkie przeciwdziałanie pojawiającym się zagrożeniom. Należy zatem oczekiwać, że przy porównywalnych ilościowo i jakościowo stanach uzbrojenia zwycięstwo będzie po tej stronie, która szybciej i precyzyjniej prowadzi swoje działania. Znaczące miejsce w tym procesie ma koordynacja, która zminimalizuje koszty działań, a tym samym podniesie efektywność natarcia związku taktycznego.

Konstatując, należy zatem uznać, że koordynacja będzie odgrywać większą rolę w przyszłych powietrzno-lądowych działaniach XXI wieku.

Kreując wizję perspektyw w koordynacji działań należy stwierdzić, że jeżeli podstawą skutecznej koordynacji jest komunikowanie się, to zależy ona bezpośrednio od uzyskiwania, przetwarzania i przekazywania informacji. Rosnące znaczenie informacji jest dostrzegane przez środowisko teoretyków i praktyków wojskowych. Należy zatem oczekiwać, że w zakresie koordynacji istotną rolę odgrywać będzie¹⁸: rozwój i doskonalenie środków walki, coraz większa specjalizacja, automatyzacja procesów decyzyjnych, skracanie czasu

¹⁸ Por. załącznik 2a.

reakcji od uzyskania informacji, jej przetworzenia do uruchomienia przeciwdziałania.

Rozwój technicznych środków walki spowoduje, że zagadnienia zespalania działań na polu walki stawać będzie się coraz trudniejsze, zarówno w dziedzinie jej organizacji, jak i realizacji. Należy zatem przewidywać, że perspektywy rozwoju koordynacji są wyznaczane przez funkcję: wzrostu jej znaczenia i wzrostu trudności jej osiągnięcia. Nastąpić zatem może stopniowe przesuwanie głównego wysiłku organizacji działań w kierunku ich koordynacji. W sferze realizacji wyrazi się to wzrostem znaczenia spójności uzgodnionych działań oraz konsekwentnego wykonawstwa. Przyszłość koordynacji to także poszukiwanie i zastosowanie takich rozwiązań, które pozwolą na przyśpieszenie i udoskonalenie tego procesu, z jednoczesnym zachowaniem wszelkich wymogów oraz zasad koordynacji. Rezultaty badań wskazują, że można to zapewnić przez: usprawnienia organizacyjne, w których tkwią jeszcze rezerwy oraz opracowanie, dogłębne poznanie i rozpowszechnianie zasad i procedur koordynacji działań.

Synteza badań wskazuje, że zwiększy się również rola i wkład specjalistycznych elementów ugrupowania w fazie realizacyjnej koordynacji, przy niezmiennej zasadzie działania na korzyść głównych wykonawców zadań w obronie. Może to oznaczać przesunięcie punktu ciężkości w kierunku wojsk wspierających i zabezpieczających działania bojowe. Jest to wysoce prawdopodobne szczególnie w sytuacji, gdy wymiar powietrzny egzemplifikowany będzie na szczeblu taktycznym nie tylko przez śmigłowce bojowe czasowo przydzielane, ale pozostające w stałej dyspozycji i wyposażeniu związków taktycznych. Będzie to prosta konsekwencja rosnącego wpływu rodzajów wojsk i specjalistycznych elementów ugrupowania na przebieg walki.

Im większa jest specjalizacja, tym większe trudności z prowadzeniem wspólnych działań. W ich koordynacji znaczące i stale wzrastające znaczenie mają systemy przetwarzania informacji. Na współczesnym polu walki

zautomatyzowane systemy dowodzenia pozwalają bowiem dokonywać właściwej, skutecznej koordynacji działań zróżnicowanych elementów ugrupowania szczebla taktycznego.

W świetle uzyskanych wyników przy takim stanie teorii, problematyka koordynacji działań powinna stać się terenem naukowych dociekań i opracowań rozwiązań adekwatnych do uwarunkowań wynikających z obecności naszych sił zbrojnych w Sojuszu Północnoatlantyckim oraz wymogów perspektywicznego pola walki XXI wieku. Prognozowane modele wskazują, że toczyć się ona będzie w tzw. „czasoprzestrzeni”¹⁹, która charakteryzuje się czterema wartościami. Czasem, szerokością, długością i wysokością. Dlatego też koordynacja będzie mieć do spełnienia rolę daleko większą niż w tradycyjnych, lądowych działaniach.

Reasumując, należy stwierdzić, że w przyszłości problematyka koordynacji, a przede wszystkim wspólnego działania w walce zbrojnej, nabierać będzie większego znaczenia i postrzegana będzie jako warunek konieczny i decydujący o efektach działań zwiększającej się liczby uczestników walki. Jednocześnie należy podkreślić, że będzie to jeszcze bardziej złożony i trudny do rozwiązania problem wynikający z dążenia do zespolenia działań różnicujących się elementów ugrupowania modernizujących się nowoczesnych związków taktycznych.

Uzyskanie powyższego efektu możliwe było dzięki naukowym konstatacjom wynikającym z prowadzonych badań. Składały się na to: analiza i synteza literatury, doświadczenia i rozwiązania stosowane w innych państwach, synteza wniosków z ćwiczeń, postawy, poglądy, propozycje, opinie i sądy respondentów oraz ekspertów.

¹⁹ L. Ciborowski, *Walka informacyjna*, Toruń 1999, s. 126.

Przeprowadzone badania w kontekście powyższego ujęcia pozwoliły rozwiązać główny problem badawczy, potwierdzić przyjęte założenia oraz sformułować propozycje uzupełnienia teorii obrony o treści koordynacji działań.

W opinii autora, osiągnięty został także założony cel poznawczy pracy, którym było określenie podstawowych założeń i zasad koordynacji działań obronnych na szczeblach taktycznych. Autor przewiduje, że w konsekwencji cel pragmatyczny zostanie również spełniony w procesie dydaktycznym uczelni wojskowych, szkoleniu dowództw, sztabów i wojsk.

Badania potwierdziły również, że osiągnięcie wysokiej efektywności działań w zespalaniu możliwości i zróżnicowanego charakteru różnych rodzajów wojsk w obronie jest przedsięwzięciem trudnym, wymagającym dużego wysiłku od organów koordynujących działania wojsk.

Złożoność koordynacji wynika z jej interdyscyplinarnego zakresu problemów, które osadzone są przede wszystkim w prakseologii, teorii organizacji i zarządzania, dowodzeniu i taktyce.

Praca – wnioski i propozycje w niej zawarte nie zamykają ostatecznych rozwiązań, które mogą zostać rozwinięte w przyszłości. Stanowią ona bowiem twórczą, autorską interpretację uzyskanych wyników badań. Mogą też stanowić inspirację do dalszego zgłębiania złożonej problematyki koordynacji działań we współczesnej walce.

Autor ma świadomość, że nie wszystkie z nich zostały w pracy rozwiązane. Wpływały na to przyjęte założenia i ograniczenia badawcze, wynikające z nakreślonego przedmiotu badań. Duży wpływ miał również przyjęty punkt widzenia procesu koordynacji przez pryzmat taktyki.

Powyższe konstatacje skłaniają do sformułowania wniosku, że jest to obszar, w którym pojawiają się problemy wymagające kontynuacji dociekań naukowych i penetracji badawczych.

BIBLIOGRAFIA

- Ajdukiewicz K., Logika pragmatyczna, Warszawa 1965.
- Aponowicz A., Współdziałanie, Warszawa 1970.
- Aspekty narodowe i sojusznicze w teorii taktyki ogólnej wojsk lądowych pk. „GARDA”, Warszawa 2000.
- Babula J., Normy taktyczne i operacyjne, Myśl Wojskowa 1998, Nr 3.
- Balcerowicz B., Kłopoty z dowodzeniem, Polska Zbrojna 1998, Nr 2.
- Bańka W., Wstęp do metodologii badań społecznych w wojsku, Warszawa 1986.
- Battle Book, US Army Command & General Staff Colege, Kansas 1996.
- Biuletyn Informacyjny nr 2 (162), Sztab Generalny WP, Warszawa 1995.
- Ciborowski L., Walka informacyjna, Toruń 1999.
- Czajka K., Ziółkowski L., Koordynacja wsparcia ogniowego w działaniach obronnych na szczeblach taktycznych „KOORDYNACJA – 2”, Warszawa 1998.
- Czmur S., Walka o panowanie w powietrzu, Warszawa 1988.
- Dęga C., Uzbrojenie i pole walki wojsk lądowych do 2020 roku, Warszawa 1995.
- Doktryna wojsk lądowych ATP-35(B), Warszawa 1995.
- Działania taktyczne wojsk lądowych, Warszawa 1996.
- Eisenhower D. D., Krucjata w Europie, Warszawa 1998.
- Galewski Z., Czynniki powodzenia we współczesnej walce, Warszawa 1986.
- ← Galewski Z., Współdziałanie na polu walki, Warszawa 1983.
- ← Glen A., Zarządzanie przestrzenią powietrzną wojsk lądowych w strefie bojowej, Warszawa 1999.
- Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 1999.
- Hannoway C., Hunt G., Umiejętności menedżerskie, Warszawa 1994.
- Huzarski M., Zagadnienia taktyki wojsk lądowych, Toruń 1999.
- Huzarski M., Założenia ogólne działań taktycznych, obrona i natarcie oddziału, Warszawa 1995.
- Huzarski M., Zmiany w teorii taktyki ogólnej wojsk lądowych pk. „KLAMRA”, Warszawa 1998.
- Huzarski M., Kaczmarek W., Obrona i natarcie dywizji, Warszawa 1997.
- Jabłoński B., Kamiński S., NATO Acquis, Warszawa 1998.
- ← Jarecki C., Więcek J., Koordynacja wsparcia ogniowego w operacji i walce wojsk lądowych, Warszawa 1995.
- Kaczmarek W., Powietrzno-lądowy charakter walki w ujęciu systemowym „POWIETRZE”, Warszawa 1998.
- Kaczmarek W., Ścibiorek Z., Przyszła wojna – jaka?, Warszawa 1995.
- Klatka N., Konflikt i gra, Warszawa 1972.
- Knetki J., Operacje połączone, Warszawa 1997.
- Korzeniowski S., Współdziałanie ZT (oddziału) z formacjami dywizji kawalerii powietrznej, Warszawa 1997.
- Kotarbiński T., Prakseologia jako składnik programów nauczania, Warszawa 1962.
- Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, Wrocław 1973.
- Kotarbiński T., Z zagadnień ogólnej teorii walki, Warszawa 1938.
- Koziej S., Teoria sztuki wojennej, Warszawa 1993.

- Kręcikij J., Zakresy uprawnień i odpowiedzialności dowódców wobec podległych im wojsk, Warszawa 2000.
- Kubiak K., Grenada 1983 Panama 1989, Warszawa 1995.
- Lidwa W., Współdziałanie wojsk operacyjnych z siłami obrony terytorialnej w działaniach na obszarze kraju, Warszawa 1999.
- Lidwa W., Współdziałanie w walce lądowej, Toruń 2000.
- McMahon M., Aviation Restructure Initiative – corps aviation brigade, theater aviation, US Army Aviation Digest, March/April 1994.
- Michniak J. (red.), Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, Warszawa 2000.
- Nowak S., Metodologia badań socjologicznych, Warszawa 1970.
- Nowak S. (red.), Metody badań socjologicznych, wybór tekstów, Warszawa 1965.
- Nożko K., Sztuka tworzenia przewagi w systemie obronnym RP, Warszawa 1994.
- Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych, cz. I, Warszawa 1998.
- Organizowanie i prowadzenie powietrzno-lądowych działań taktycznych i operacyjnych „TAKTYKA –2000” Warszawa 1994.
- Orzechowski J., Dowodzenie i sztaby, t. III, Warszawa 1980.
- Pilch T., Zasady badań pedagogicznych, Warszawa 1998.
- Posobiec J., Koordynacja działań lądowych i powietrznych zgrupowań uderzeniowych w natarciu związku taktycznego, Warszawa 2000.
- Przebieg oraz doświadczenia i wnioski z wojny w rejonie Zatoki Perskiej, Warszawa 1992.
- Pszczółowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Wrocław 1978.
- Pszczółowski, T., Zasady sprawnego działania, Warszawa 1982.
- Sadowski S., Organizacja współdziałania w okresie przygotowania operacji obronnej korpusu, Warszawa 1998.
- Sadowski S., Planowanie i organizowanie działań taktycznych, Warszawa 1996.
- Schwarzkopf H. N., Nie trzeba bohatera, Warszawa 1993.
- Sienkiewicz P., Systemy kierowania, Warszawa 1989.
- Skibiński F., Rozważania o sztuce wojennej, Warszawa 1990.
- Stoner J. A. F., Wankel C., Kierowanie, Warszawa 1997.
- Szydłowski A., Taktyczne standardy sojuszu północnoatlantyckiego, Myśl Wojskowa 1998, Nr 2.
- Ścibiorek Z., Możliwe zmiany struktur organizacyjnych wojsk lądowych, Myśl Wojskowa 1996, Nr 1.
- Ścibiorek Z., Wojna czy pokój, Wrocław 1999.
- Taktyka Ogólna wojsk lądowych, Warszawa 2001.
- Teoretyczne podstawy operacji połączonych, Warszawa 1999.
- Toffler A. i H., Wojna i antywojna, Warszawa 1997.
- Wiatr M., Między strategią a taktyką, Toruń 1999.
- Wojska lądowe w systemie obronnym kraju „ARMIA”, cz. IV. Skład bojowy, struktura i operacje Wojsk Lądowych, Warszawa 1999.
- Woźniak P., Siły lądowe wybranych państw w walce i operacji, Warszawa 1998.
- Wpływ integracji z NATO na zmiany w teorii taktyki ogólnej pk. „INTER”, Warszawa 1999.
- Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, Warszawa 1976.
- Zieliński J., Zarys teorii sztuki operacyjnej wojsk lądowych Rzeczypospolitej Polskiej, Toruń 1998.
- Zawadzki W., Metody pracy kierowniczej, Warszawa 1995.

WYKAZ RYSUNKÓW

Rys. 1. Struktura obrony oddziału (schemat ideowy)	34
Rys. 2. Usytuowanie synchronizacji względem koordynacji	58
Rys. 3. Zależności, relacje, obszary koordynacji i współdziałania	61
Rys. 4. Współzależność sumująca	71
Rys. 5. Współzależność sekwencyjna	72
Rys. 6. Współzależność wzajemna	72
Rys. 7. Zespoły funkcjonalne części operacyjnej stanowiska dowodzenia (ośrodka koordynacji) związku taktycznego	82
Rys. 8. Techniki koordynacji w kontekście: znaczenia, zakresu i ilości przedsięwzięć koordynacyjnych	85
Rys. 9. Rodzaje prób według poglądów amerykańskich	86
Rys. 10. Etapy prowadzenia obrony przez związek taktyczny	98

ZAŁĄCZNIKI

1. Kwestionariusz ankiety
 - 1a. Statystyczne opracowanie wyników badań ankietowych
2. Kwestionariusz wywiadu
 - 2a. Sprawozdanie z badania opinii ekspertów
3. Podział pasa odpowiedzialności obronnej dywizji
4. Podział rejonu odpowiedzialności obronnej brygady, batalionu i kompanii
5. Elementy strukturalne i funkcjonalne ugrupowania oddziału w obronie
6. Wybrane wyznaczniki koordynacji działań
7. Wybrane wyznaczniki kontroli i koordynacji manewru podczas zwrotu zaczepnego
8. Organizacja przestrzeni powietrznej w strefie działań bojowych

A K A D E M I A O B R O N Y N A R O D O W E J**WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH****KATEDRA TAKTYKI OGÓLNEJ****KWESTIONARIUSZ ANKIETY**

Celem niniejszej ankiety jest zebranie opinii szerokiej reprezentacji kadry zawodowej WP na temat koordynacji działań w obronie prowadzonej na szczeblu taktycznym.

Ponadto autor pragnąłby uzyskać pakiet sugestii określających kierunki badań teorii koordynacji działań, adekwatnych do zróżnicowanego pola walki oraz wysokich wymagań, jakie muszą spełniać nowoczesne siły zbrojne.

Sądzimy, że Pana wieloletnie doświadczenie, głęboka wiedza i posiadane umiejętności oraz wnioski z dotychczasowej służby mogą w znacznym stopniu przyczynić się do nowego spojrzenia na temat koordynacji działań. Dlatego prosimy o szczerą i wyczerpującą odpowiedź na pytania zawarte w ankiecie.

Badania mają charakter anonimowy, a ich wyniki po uogólnieniach, zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych.

Z góry dziękuję za wypełnienie kwestionariusza oraz wszelkie propozycje i uwagi.

A.

1. Która z przedstawionych niżej definicji, Pana zdaniem, najbardziej oddaje sens i istotę koordynacji działań?

(Proszę o wpisanie do kratek rangi w skali 1-5 punktów, przyjmując 1pkt ranga najniższa; 5 najwyższa)

- 1) Koordynacja działań to uzgadnianie wspólnego działania, tak aby zmierzały harmonijnie do jednego celu, wprowadzenie porządku w działaniu, dostosowanie.

- 2) Koordynacja działań to uzgodnione, uporządkowane współdziałanie elementów pewnej całości. Może ona być realizowana przez organ koordynujący lub w formie uzgodnień pewnych organów zewnętrznych.

- 3) Koordynacja jest funkcją, która w systemie dowodzenia sił zbrojnych niektórych państw NATO stanowi odpowiednik organizacji współdziałania.

- 4) Koordynacja działań to uzgadnianie (w skali strategicznej, operacyjnej, taktycznej) wysiłków oddziałów, związków taktycznych i operacyjnych (ugrupowań) różnych rodzajów sił zbrojnych w celu najbardziej efektywnego wykonania wspólnych zadań w walce i operacji.

- 5) Koordynacja działań to całokształt przedsięwzięć planistyczno-organizacyjnych, realizowanych w procesie przygotowania i prowadzenia walki, zmierzających do stworzenia zsynchronizowanego w czasie i przestrzeni wykonania zadań przez wszystkie elementy ugrupowania bojowego z wykorzystaniem ich potencjału i możliwości w celu osiągnięcia maksymalnej efektywności działań.

2. Które, Pana zdaniem, z wymienionych niżej celów koordynacji działań są najważniejsze?

(Proszę o wpisanie do kratek rangi w skali 1-5 punktów, przyjmując 1pkt ranga najniższa; 5 najwyższa)

1.	Przyrost skutków działania	
2.	Maksymalne wykorzystanie możliwości bojowych poszczególnych elementów ugrupowania	
3.	Wyrównanie słabych stron walorami drugiego	
4.	Podnoszenie efektywności działań	
5.	Zapewnienie ciągłości oddziaływania na przeciwnika	
6.	Inny (jaki?)	

3. Jaki wpływ, Pana zdaniem, ma koordynacja działań na efektywność obrony związku taktycznego, oddziału?

(Proszę o zakreślenie kółkiem numeru wybranej jednej odpowiedzi)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 1. Bardzo duży | 4. Nieznaczny |
| 2. Duży | 5. Nie ma wpływu |
| 3. Średni | 6. Nie mam zdania |

4. Które, Pana zdaniem, z poniższych wymogów powinna spełniać koordynacja działań?

(Proszę o zakreślenie kółkiem numerów wybranych odpowiedzi)

1.	Dokładna	5.	Konsekwentna
2.	Kompleksowa	6.	Operatywna
3.	Ciągła	7.	Inne (jakie?)
4.	Elastyczna		

5. Które, Pana zdaniem, z poniższych zasad mogą odnosić się do koordynacji działań?

(Proszę o zakreślenie kółkiem numerów wybranych odpowiedzi)

1.	Jedność dowodzenia	4.	Swoboda działania
2.	Racjonalność wysiłku	5.	Zgodność celów działania
3.	Jednolitość wysiłków	6.	Inne (jakie?)

6. Czego, Pana zdaniem, powinna dotyczyć koordynacja działań?

(Proszę o zakreślenie numerów wybranych odpowiedzi)

1.	Rodzaju zadań (co?)
2.	Miejsca, przestrzeni (gdzie?)
3.	Obiektów (co?)
4.	Określenia wykonawcy (kto?)
5.	Czasu (kiedy?)
6.	Sposobu wykonania zadań (jak?)
7.	Inne (jakie?)

7. Które, Pana zdaniem, z poniższych czynników powinny być uwzględniane w koordynacji działań?

(Proszę o wybranie i wpisanie do kratek rangi w skali 1-5 punktów, przyjmując 1pkt ranga najniższa; 5 najwyższa)

1.	Uwarunkowania sytuacji taktyczno-operacyjnej	
2.	Zasady i reguły sztuki wojennej	
3.	Możliwości bojowe poszczególnych elementów ugrupowania	
4.	Specyfika i odmienny charakter każdego z elementów ugrupowania	
5.	Inne (jakie?)	

8. Które z poniższych wyznaczników koordynacyjnych powinny być uzgadniane podczas koordynacji działań?

(Proszę o wpisanie do kratek rangi w skali 1-5 punktów, przyjmując 1pkt ranga najniższa; 5 najwyższa)

1.	Linie	
2.	Obiekty	
3.	Punkty	

4.	Rejony	
5.	Inne (jakie?)	

9. Co, Pana zdaniem, winno stanowić priorytet w doskonaleniu koordynacji działań w związku taktycznym?

(Proszę o wpisanie do kratek rangi w skali 1-5 punktów, przyjmując 1pkt ranga najniższa; 5 najwyższa)

1.	Zmiany struktur organizacyjnych	
2.	Modernizacja środków walki	
3.	Automatyzacja procesów dowodzenia	
4.	Kształcenie i doskonalenie wiedzy w zakresie problematyki koordynacji działań	
5.	Inne (jakie?)	

10. Czy w swojej dotychczasowej służbie spotkał się Pan z pojęciem i problematyką „koordynacji działań”?

Proszę przy wybranej odpowiedzi wstawić znak X

1.	Tak	<input type="checkbox"/>
----	-----	--------------------------

2.	Nie	<input type="checkbox"/>
----	-----	--------------------------

3.	Nie mam zdania	<input type="checkbox"/>
----	----------------	--------------------------

11. Jeżeli tak, to proszę o krótki opis, kiedy, w jakich okolicznościach.

.....

12. Jeżeli chciałby Pan wyrazić inne lub dodatkowe opinie, spostrzeżenia dotyczące koordynacji działań w obronie związku taktycznego, to proszę o krótką notatkę.

.....

Metryczka

I. Jaki jest Pana stopień wojskowy:

1. Pułkownik	
2. Podpułkownik	
3. Major	
4. Kapitan	
5. Porucznik	

II. Staż zawodowy (oficerski):

1. 5 do 10 lat	
2. od 11 do 15 lat	
3. od 16 do 20 lat	
5. Powyżej 20 lat	

III. Ukończone uczelnie:

1. Wyższa szkoła oficerska	
2. Akademia wojskowa krajowa	
3. Akademia wojskowa zagraniczna	
4. Studia podyplomowe	

IV. Dotychczas zajmowane stanowiska (po ukończeniu WSO, akademii):

1. Dowódcze	
2. Sztabowe	
3. Dydaktyczne	
4. Inne	

Dziękuję

STATYSTYCZNE OPRACOWANIE WYNIKÓW BADAŃ ANKIETOWYCH¹

A. Tabele licznosci i procentów

P1 (opracankiety.sta)

ZNACZENIE TERMINU	ROZKŁAD ODPOWIEDZI									
	zdecydowanie nie		raczej nie		trudno powiedzieć		raczej tak		zdecydowanie tak	
	licz.	%	licz.	%	licz.	%	licz.	%	licz.	%
Termin 1	17	17,3	23	23,5	22	22,4	22	22,4	13	13,3
Termin 2	10	10,2	25	25,5	47	48,0	8	8,2	4	4,1
Termin 3	41	41,8	20	20,4	13	13,3	13	13,3	6	6,1
Termin 4	4	4,1	9	9,2	15	15,3	45	45,9	23	23,5
Termin 5	4	4,1	11	11,2	6	6,1	19	19,4	56	57,1

P2 (opracankiety.sta)

CELE KOORDYNACJI	ROZKŁAD ODPOWIEDZI									
	zdecydowanie nie		raczej nie		trudno powiedzieć		raczej tak		zdecydowanie tak	
	licz.	%	licz.	%	licz.	%	licz.	%	licz.	%
Przyrost skutków działań	21	21,4	21	21,4	17	17,3	23	23,5	11	11,2
Maksymalne wykorzystanie możliwości bojowych poszczególnych elementów ugrupowania	1	1,0	4	4,1	11	11,2	25	25,5	56	57,1
Wyrównanie słabych stron walorami drugiego	25	25,5	27	27,6	29	29,6	14	14,3	2	2,0
Podnoszenie efektywności działań	2	2,0	9	9,2	27	27,6	39	39,8	20	20,4
Zapewnienie ciągłości oddziaływania na przeciwnika	26	26,5	19	19,4	20	20,4	19	19,4	13	13,3
Inny	3	3,1	2	2,0	2	2,0	3	3,1	2	2,0

P3 (opracankiety.sta)

Wpływ koordynacji na efektywność natarcia	ROZKŁAD ODPOWIEDZI									
	nie mam zdania		nieznaczny		średni		duży		bardzo duży	
	licz.	%	licz.	%	licz.	%	licz.	%	licz.	%
	2	2,0	0	0	2	2,0	29	29,6	65	66,3

P4 (opracankiety.sta)

Wymogi koordynacji	ROZKŁAD ODPOWIEDZI			
	brak akceptacji		akceptacja	
	liczność	%	liczność	%
1. Dokładna	48	49,1	50	50,9
2. Kompleksowa	37	37,8	61	62,2
3. Ciągła	30	30,6	68	69,4
4. Elastyczna	49	50,0	49	50,0
5. Konsekwentna	83	84,7	15	15,3
6. Operatywna	71	72,4	27	27,6

¹ Do opracowania wyników badań wykorzystano program komputerowy STATISTICA for Windows (Computer program manual), StatSoft, Inc. Tulsa 1997, StatSoft Polska Kraków 1997-1998.

P5 (opracankiety.sta)

Zasady koordynacji	ROZKŁAD ODPOWIEDZI			
	brak akceptacji		akceptacja	
	liczność	%	liczność	%
1. Jedność dowodzenia	45	45,9	53	54,1
2. Jednolitość wysiłków	59	60,2	39	39,8
3. Zgodność celów działania	49	50,0	49	50,0
4. Racjonalność wysiłku	76	77,6	22	22,4
5. Swoboda działania	39	39,8	59	60,2

P6 (opracankiety.sta)

Czego dotyczy koordynacja	ROZKŁAD ODPOWIEDZI			
	brak akceptacji		akceptacja	
	liczność	%	liczność	%
1. Rodzaju wykonywanych zadań	40	40,8	58	59,2
2. Miejsca, przestrzeni	18	18,4	80	81,6
3. Obiektów	31	31,6	67	68,4
4. Określenia wykonawcy	31	31,6	67	68,4
5. Czasu /synchronizacja/	41	41,8	57	58,2
6. Sposobu wykonania zadań	55	56,1	43	43,9

P7 (opracankiety.sta)

Czynniki	ROZKŁAD ODPOWIEDZI									
	nie ma znaczenia		nieznaczne		średnie		duże		bardzo duże	
	licz.	%	licz.	%	licz.	%	licz.	%	licz.	%
1. Uwarunkowania sytuacji taktyczno-operacyjnej	3	3,0	9	9,2	27	27,6	27	27,6	32	32,7
2. Zasady i reguły sztuki wojennej	27	27,5	35	35,7	21	21,4	12	12,2	3	3,1
3. Możliwości bojowe poszczególnych elementów ugrupowania	8	8,1	7	7,1	11	11,2	26	26,5	46	46,9
4. Specyfika i odmienny charakter każdego elementu ugrupowania	13	13,3	10	10,2	23	23,5	38	38,8	14	14,3

P8 (opracankiety.sta)

Wyznaczniki koordynacji	ROZKŁAD ODPOWIEDZI									
	zdecydowanie nie		raczej nie		trudno powiedzieć		raczej tak		zdecydowanie tak	
	licz.	%	licz.	%	licz.	%	licz.	%	licz.	%
1. Linie	19	9,4	5	5,1	12	12,2	34	34,7	28	28,6
2. Obiekty	11	11,2	6	6,1	13	13,3	30	30,6	38	38,8
3. Punkty	19	19,6	37	37,8	17	17,3	13	13,3	2	2,0
4. Rejony	9	9,2	18	18,4	23	23,5	32	32,7	16	16,3

P9 (opracankiety.sta)

Priorytety doskonalenia koordynacji	ROZKŁAD ODPOWIEDZI									
	zdecydowanie nie		raczej nie		trudno powiedzieć		raczej tak		zdecydowanie tak	
	licz.	%	licz.	%	licz.	%	licz.	%	licz.	%
1. Zmiany struktur organizacyjnych	6	6,1	12	12,2	22	22,4	29	29,6	29	29,6
2. Modernizacja środków walki	5	5,1	8	8,2	28	28,6	28	28,6	29	29,6
3. Automatyzacja procesów dowodzenia	4	4,1	11	11,2	22	22,4	28	28,6	33	33,7
4. Kształcenie i doskonalenie wiedzy w zakresie problematyki koordynacji	7	7,1	24	24,5	19	19,4	24	24,5	24	24,5
5. Inne	92	93,9	0	0,0	2	2,0	4	4,1	0	0,0

P10 (opracankiety.sta)

Czy w swojej dotychczasowej służbie spotkał się Pan z problematyką koordynacji	ROZKŁAD ODPOWIEDZI					
	nie mam zdania		nie		tak	
	liczność	%	liczność	%	liczność	%
	4	4,1	11	11,2	83	84,7

P11

Najczęściej respondenci stwierdzali, że spotkali się z problematyką koordynacji działań w trakcie studiów w AON, ćwiczeń dowódczo-sztabowych w aspekcie organizacji współdziałania, współdziałania.

P12.

W według opinii respondentów problematyka koordynacji jest mało znana, istnieje wiele niejasności i niejednoznaczności w rozumieniu istoty i znaczenia samego terminu koordynacja. Brak jest opracowań rozpatrujących zagadnienia koordynacji.

CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW

M1 (opracankiety.sta)

Stopień wojskowy	Liczność	Procent
pułkownik	9	9,2
podpułkownik	23	23,5
major	28	28,5
kapitan	38	38,8
Razem	98	100,0

M2 (opracankiety.sta)

Staż zawodowy	Liczność	Procent
od 5 do 10 lat	11	11,2
11 do 15 lat	35	35,7
16 do 20 lat	20	20,4
Powyżej 20 lat	32	32,7
Razem	98	100

M3 (opracankiety.sta)

Ukończone uczelnie	Liczność	Procent
Wyzsza szkoła oficerska	38	38,8
Akademia wojskowa krajowa	55	56,1
Akademia wojskowa zagraniczna	5	5,1
Akademia i studia podyplomowe	29	29,6
Razem	98	100

M4 (opracankiety.sta)

Stanowisko służbowe	Liczność	Procent
Dowódcze	26	26,5
Sztabowe	43	43,9
Dydaktyczne	29	29,6
Razem	98	100

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

KWESTIONARIUSZ WYWIADU

Przedstawiane w różnych źródłach prognozy przyszłych działań bojowych akcentują w sposób szczególny wpływ nowych środków walki na sposoby ich prowadzenia. Zróznicowane jakościowo siły i środki walki szczebla taktycznego charakteryzują się specyficznymi sposobami prowadzenia działań.

Wobec powyższego szczególnego znaczenia nabiera potrzeba zgrania ich wysiłków w obronie. Zespolenie skutków działania wojsk umożliwia użycie ich, w różnych wymiarach, z różnych kierunków w celu zaskoczenia i pobicia nacierającego przeciwnika. Należy podkreślić, iż jest to szczególnie istotne w kontekście wysokiej dynamiki działań obronnych, które nie ograniczają się do biernego oczekiwania na cios, lecz stosując różne formy aktywności, w tym często działań powietrzno-lądowych, dążą do minimalizacji wysiłków nacierającego. Doświadczenia z powojennych konfliktów zbrojnych wskazują, że koordynacja i synchronizacja użycia elementów ugrupowania, przyczynia się do powodzenia w osiągnięciu celów walki. Wysoka efektywność obrony osiągnięta może być osiągnięta poprzez właściwą koordynację działań.

Powyższe zagadnienia stanowią obszar badawczy, dlatego uprzejmie proszę Panów o wyrażenie opinii.

1. Jak – zdaniem Pana – należałoby rozumieć istotę koordynacji w obronie?
2. Czym różni się koordynacja od synchronizacji i współdziałania?
3. W czym przejawia się koordynacja działań w obronie?
4. Jakie, Pana zdaniem, mogą być stosowane techniki koordynacji?
5. Jakie wyznaczniki (środki) koordynacji działań wpływać będą na jej skuteczność?
6. Jakie czynniki powinny być uwzględniane w procesie koordynacji działań?
7. Jakie są perspektywy rozwoju koordynacji w obronie?

DZIĘKUJĘ

**SPRAWOZDANIE Z BADANIA OPINII EKSPERTÓW
DOTYCZĄCEGO PROBLEMATYKI KOORDYNACJI DZIAŁAŃ
W OBRONIE**

1. TEMAT BADAŃ: Koordynacja działań obronnych na szczeblach taktycznych.
2. METODY BADAWCZE: Metoda ocen ekspertów.
3. CEL BADAŃ: Uzyskanie opinii doświadczonych oficerów o najistotniejszych problemach koordynacji działań w obronie związku taktycznego, oddziału.
4. CZAS BADAŃ: Maj 1999 – czerwiec 2000.
5. OPIS PRZEBIEGU BADAŃ:

Badanie przeprowadzono metodą ocen ekspertów. Objęto nim 7 (siedmiu) oficerów reprezentujących:

a. Akademię Obrony Narodowej:

❖ Wydział Wojsk Lądowych

1. Profesor,
2. Profesor AON,
3. Adiunkt KTO,
4. Adiunkt KTO,
5. Adiunkt KSZO,
6. Adiunkt KDiŁ;

❖ Wydział Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej

7. Adiunkt KWL.

Badania przeprowadzone były z wykorzystaniem kwestionariusza zawierającego siedem pytań, wymagających wyrażenia osobistych poglądów ekspertów.

Na podstawie uzyskanych opinii można sformułować następujące ogólne wnioski:

1. W odniesieniu do pytania nr 1 przeważa pogląd, że koordynacja polega na wykonywaniu określonych czynności (uzgodnień, ustaleń działań), zarówno w procesie planowania, jak i kierowania walką, a zatem stanowi przyczynę, której skutkiem (efektem końcowym, stanem pożądanym) jest osiągnięcie celu działań. Stanem oczekiwanym przez koordynującego jest więc takie uzgadnianie działań podległych sobie elementów ugrupowania (zgrupowań), aby wynik ich współdziałania ze sobą był większy niż prosta suma efektów działań każdego z osobna. Koordynacja określana jest też często jako proces integrowania lub scalania działań polegający na: ustalaniu, porządkowaniu różnych elementów, czynności dla zapewnienia zgodnego ich współdziałania.

Podkreśla się jednocześnie, że w sensie czynnościowym koordynacja oznacza włączenie do działania, jako systemu dynamicznego, elementów niezbędnych (powiązanych przyczynowo) dla osiągnięcia zamierzonego wyniku, w odpowiedniej ilości, jakości, we właściwym czasie, by owe działania sobie pomagały, a co najmniej nie przeszkadzały.

Termin koordynacja nie jest nowy, występował w przeszłości w kontekście współdziałania, jako droga, sposób do jego dochodzenia. Osiągane ono było właśnie poprzez koordynację elementów ugrupowania. Koordynacja w tym przypadku realizowana była w koncepcjach działania wojsk własnych, gdzie dowódca rozpatrywał pod kątem osiągania celu walki kolejność użycia poszczególnych elementów ugrupowania bojowego. Po włączeniu Polski do NATO „koordynacja” przeżywa swoisty renesans.

2. Według ocen ekspertów analiza porównawcza zakresu merytorycznego terminów koordynacji i synchronizacji wskazuje, że są to procesy ściśle z sobą związane. Synchronizacja jest to koordynacja dokonana z uwzględnieniem czasu, jako jednego z wyznaczników spajających. Jednocześnie, zarówno koordynacja, jak i synchronizacja stanowią płaszczyznę współdziałania, często określanego w ujęciu prakseologicznym jako kooperacja pozytywna.

Eksperci wyrazili pogląd, że różnice pomiędzy znaczeniem wymienionych terminów można wyrazić następująco:

- Koordynacja jest procesem integrowania i zespalania wysiłków wszystkich podległych dowódcy zasobów (wojsk) w odpowiednim miejscu (obszarze), we właściwej kolejności i ilości.
- Koordynacja uwzględniająca aspekt czasu jest synchronizacją, jest to zatem jakościowo wyższy stan koordynacji. Stosownie do tego każda synchronizacja jest koordynacją, lecz nie każda koordynacja musi być postrzegana jako synchronizacja.
- Synchronizacja jest to zdolność do skupienia zasobów i działań w **czasie** i przestrzeni w celu stworzenia wymaganej przewagi w decydującym miejscu.
- Koordynacja i synchronizacja działań:
 - stwarza płaszczyznę do współdziałania pomiędzy zróżnicowanymi elementami ugrupowania bojowego,
 - ułatwia wspólne wykonywanie zadań przez współuczestniczące w obronie strukturalne i funkcjonalne elementy ugrupowania,
 - dąży do określenia zadań dla każdego ze zgrupowań zgodnie z ich możliwościami i specyfiką działania.

Koordynacja i synchronizacja dokonywana jest przez ośrodek nadrzędny w stosunku do podległych wojsk. Natomiast współdziałanie to: zamierzenia polegające na dokonywaniu ustaleń między jednostką walczącą a sąsiadem lub sąsiadami wykonującymi zadania z boku lub z przodu (poza pasem /rejonem/ działań). Współdziałanie zatem jest to uzgodniona pomoc autonomicznych uczestników walki na rzecz osiągnięcia wspólnego celu.

3. Koordynacja przejawia się przede wszystkim w ustaleniach i uzgodnieniach dokonywanych w procesie planowania, dotyczącym bezkolizyjnego wykonania zadań przez ogólnowojskowe zgrupowania taktyczne oraz inne elementy ugrupowania bojowego związku taktycznego. W czasie prowadzenia działań polega na reagowaniu na zaistniałą sytuację i korygowaniu działań. Spełnia ona funkcję kontrolną.

4. Ze względu na znaczne ilości ustaleń i uzgodnień, które wynikają z potrzeb koordynacyjnych oraz rozbudowanych struktur ośrodków decyzyjnych (stanowisk dowodzenia) w koordynacji działań wykorzystywane są różnorodne techniki koordynacji: organizacyjna, procedur, zespołu zadaniowego, wydziału integrującego.

Organizacyjna – polega na tym, że wykorzystywana jest hierarchia służbowa do osiągnięcia koordynacji. Przyznaje ona jednemu dowódcy (związku taktycznego) zwierzchnictwo nad jednostkami organicznymi i przydzielonymi.

Procedur – rutynowe działania koordynacyjne mogą być wykonywane z wykorzystaniem reguł i standardowych procedur.

Zespół zadaniowy – jest to technika często wykorzystywana w przypadkach znaczących potrzeb koordynacji działań. Polega na powoływaniu zespołu zadaniowego, który jest złożony z przedstawicieli różnych specjalności. Funkcja koordynacji rozkładana jest równomiernie na każdego członka zespołu, który dysponuje informacjami dotyczącymi koordynowanych zespołów. Przykładem takiego zespołu może być zespół koordynacji wsparcia ogniowego, zespół kierowania działaniami, itp.

Wydział integrujący – technika ta wykazuje znaczące podobieństwa do techniki zespołu zadaniowego, różni się tym, że wydział ma na ogół określoną liczbę członków stałych oraz czasowo oddelegowanych w sytuacjach wymagających koordynacji z jednostek czasowo przydzielanych. Przykładem są ośrodki koordynacji działań powietrznych z lądowymi na szczeblach taktycznych.

5. W koordynacji działań szczególne miejsce zajmują swego rodzaju „wyznaczniki”(środki), względem których dokonuje się lub które wykorzystuje się w procesie koordynacji działań (szczególnie w funkcji kontrolnej). Określane są one jako punkty – zwykle geograficzne, które w dowodzeniu i kierowaniu działaniami umożliwiają i ułatwiają: dokonanie podziału kompetencji, ograniczają strefy i zakres prowadzenia działań, ukierunkowują podległych dowódców w planowaniu i prowadzeniu działań, zapewniają swobodę działania w ramach obszaru odpowiedzialności. Działania mogą być koordynowane względem:

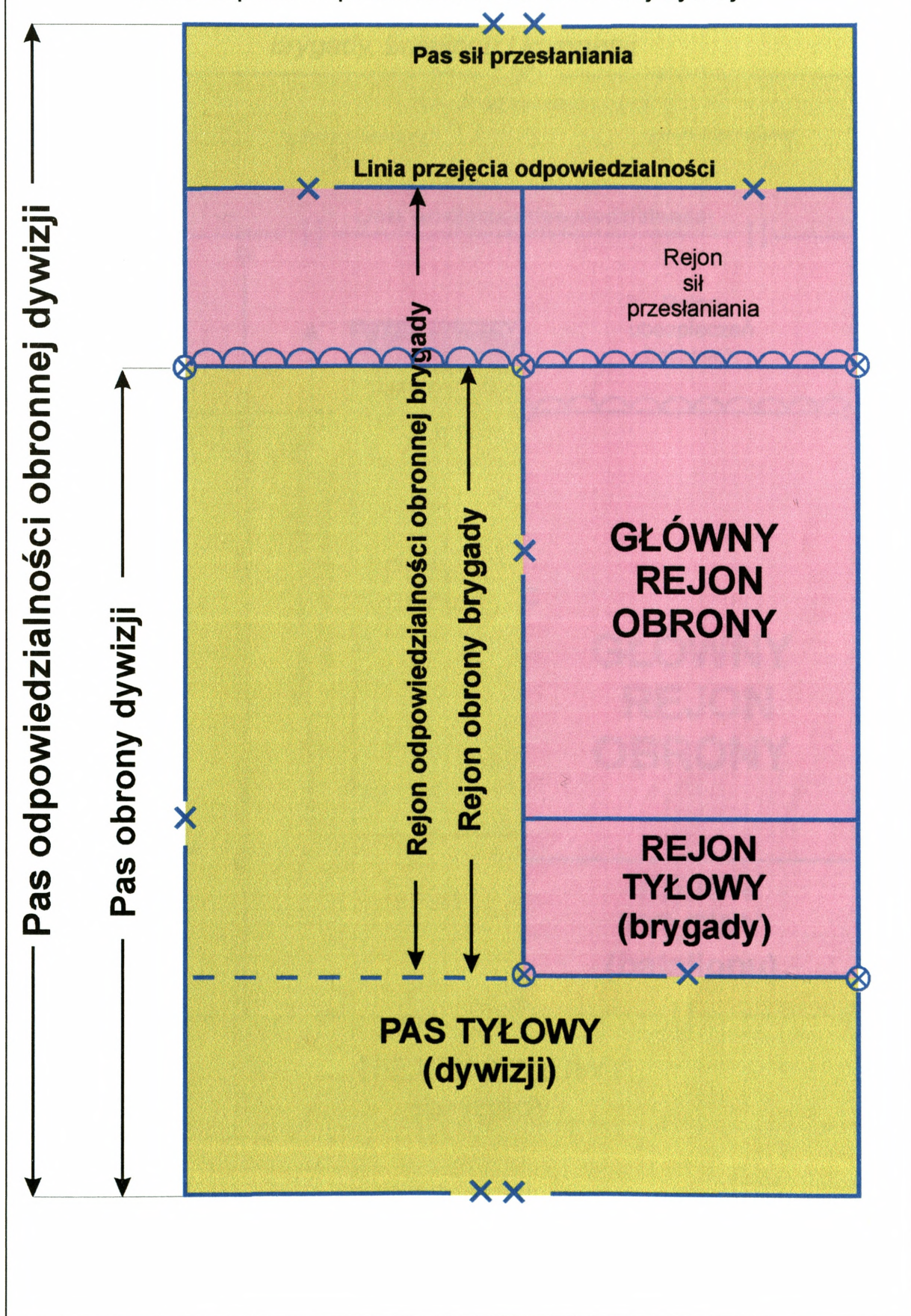
❖ linii,

- ❖ obiektów,
- ❖ punktów,
- ❖ rejonów (obszarów),
- ❖ czasu (jako głównego wyznacznika synchronizacji).

W działaniach prowadzonych w wymiarze powietrznym istotna staje się również koordynacja względem wysokości i kategorii zwalczanych celów.

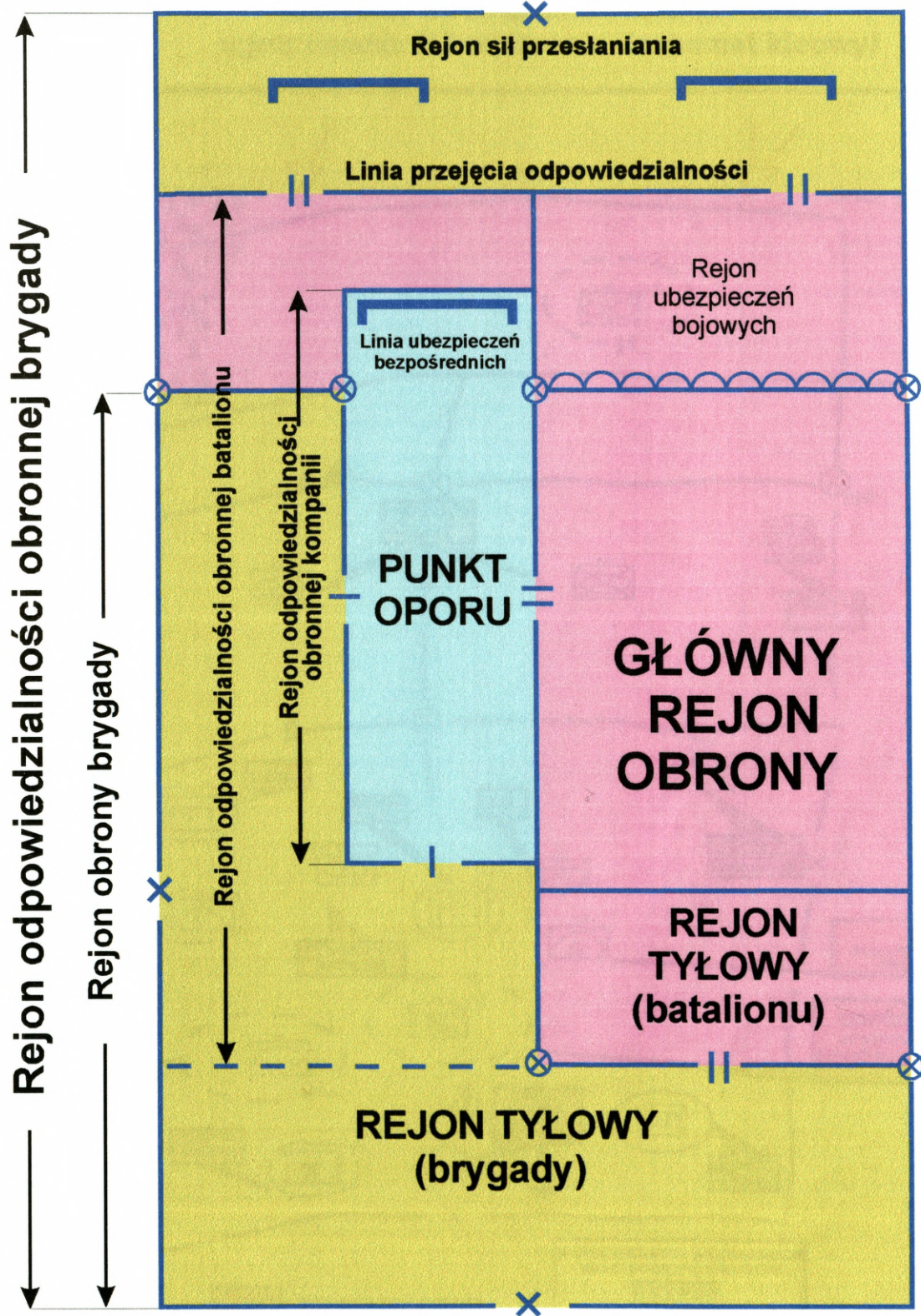
6. Złożoność procesu koordynacji wskazuje na potrzebę uwzględniania szeregu istotnych czynników, do których należy zaliczyć: uwarunkowania sytuacji operacyjno – taktycznej, działania przełożonego na korzyść broniących się wojsk, zasady sztuki wojennej, możliwości i specyfikę oraz odmienny charakter każdego ze zgrupowań nacierającego związku taktycznego, zależności jakie mogą wystąpić w toku działań pomiędzy zgrupowaniami. Czynniki te wpływają w sposób bezpośredni lub pośredni na koordynację. Mają również wpływ na zakres i treść przedsięwzięć koordynacyjnych.
7. W miarę zwiększania różnic i wzrostu specjalizacji rodzajów wojsk oraz wobec zmieniającego się pola walki i jego wymogów rośnie rola i znaczenie skutecznej koordynacji. Im większa jest specjalizacja, tym większe trudności z koordynowaniem działań. W koordynacji działań znaczące i stale wzrastające znaczenie mają systemy przetwarzania informacji. Na współczesnym polu walki zautomatyzowane systemy dowodzenia pozwalają bowiem dokonywać właściwej, skutecznej koordynacji działań zróżnicowanych elementów ugrupowania szczebla taktycznego. Podstawą skutecznej koordynacji jest komunikowanie się, a zatem koordynacja bezpośrednio zależy od uzyskiwania, przetwarzania i przekazywania informacji. Należy zatem oczekiwać, że w zakresie koordynacji istotną rolę odgrywać będzie: rozwój i doskonalenie środków walki, coraz większa specjalizacja, automatyzacja procesów decyzyjnych, skracanie czasu reakcji od uzyskania informacji, jej przetworzenia do uruchomienia przeciwdziałania.

Podział pasa odpowiedzialności obronnej dywizji.



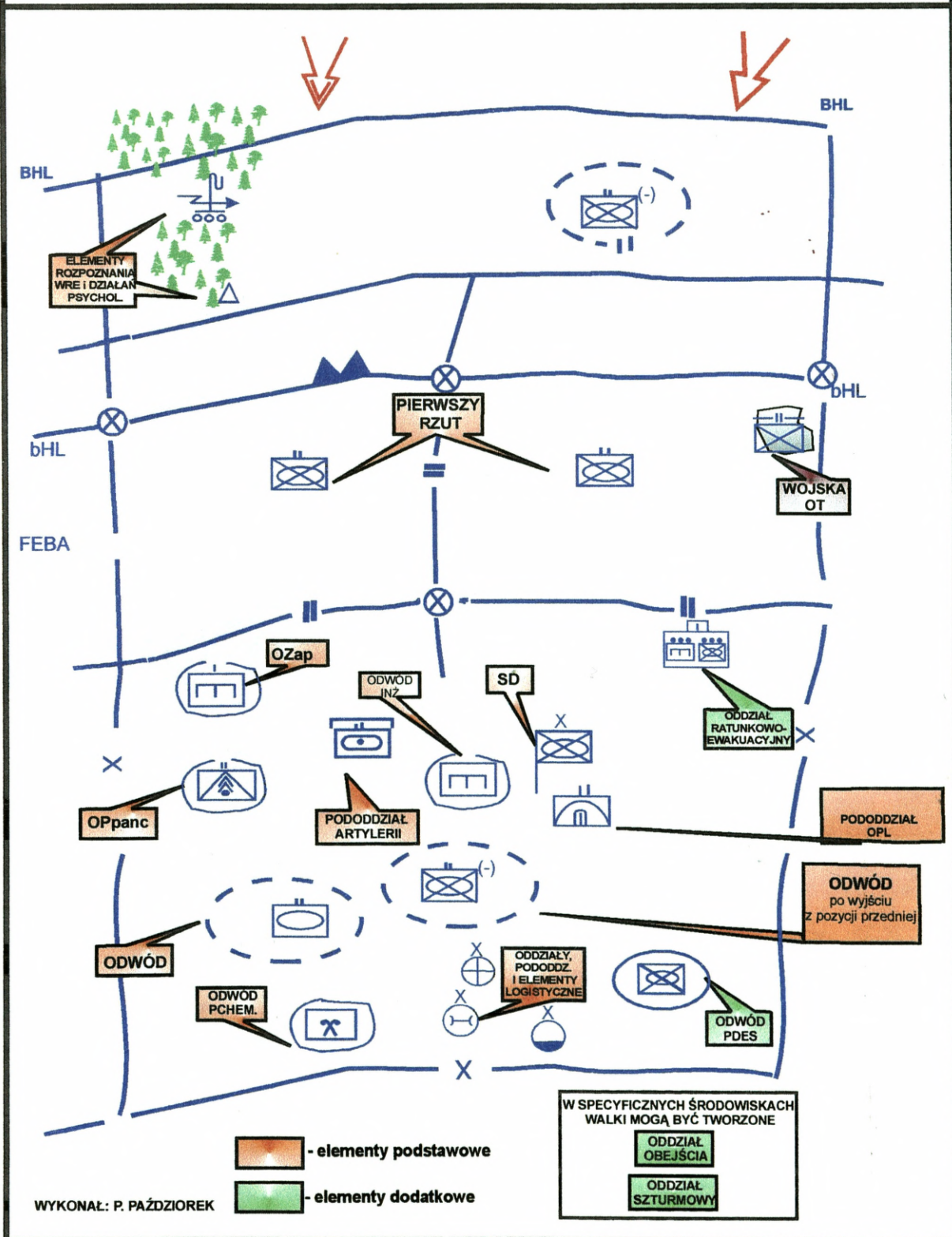
Źródło: *Taktyka ogólna wojsk lądowych*, Warszawa 2001

Podział rejonu odpowiedzialności obronnej
brygady, batalionu i kompanii

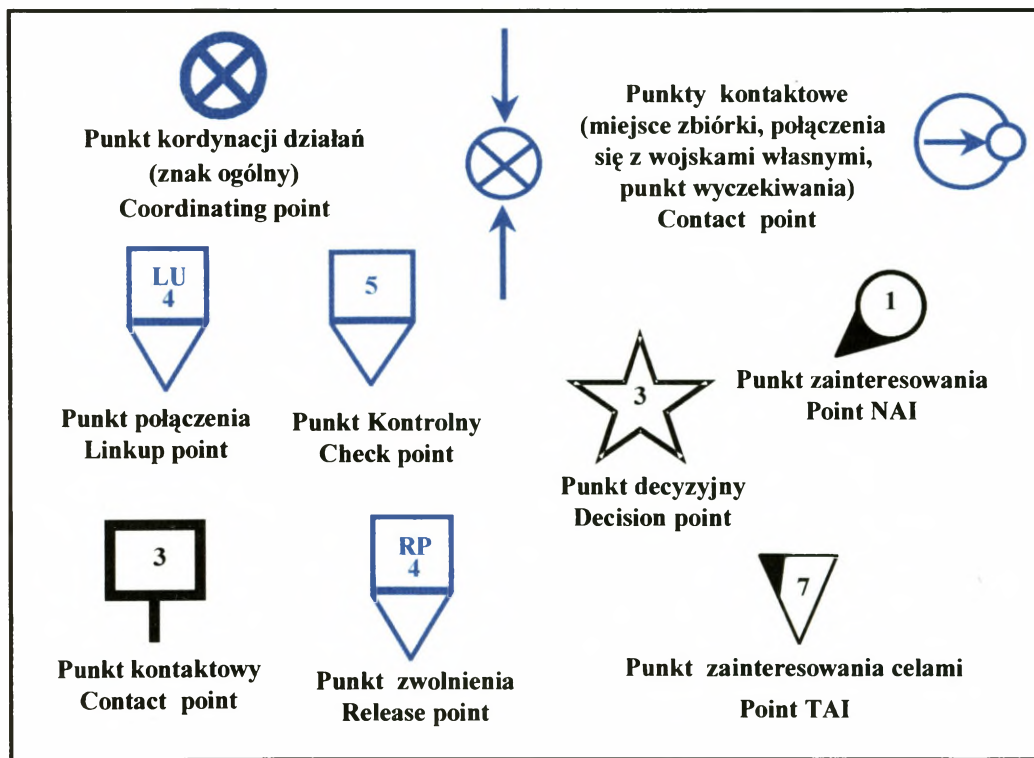




Elementy strukturalne i funkcjonalne ugrupowania BZ w obronie (schemat ideowy)



Wybrane wyznaczniki koordynacji działań



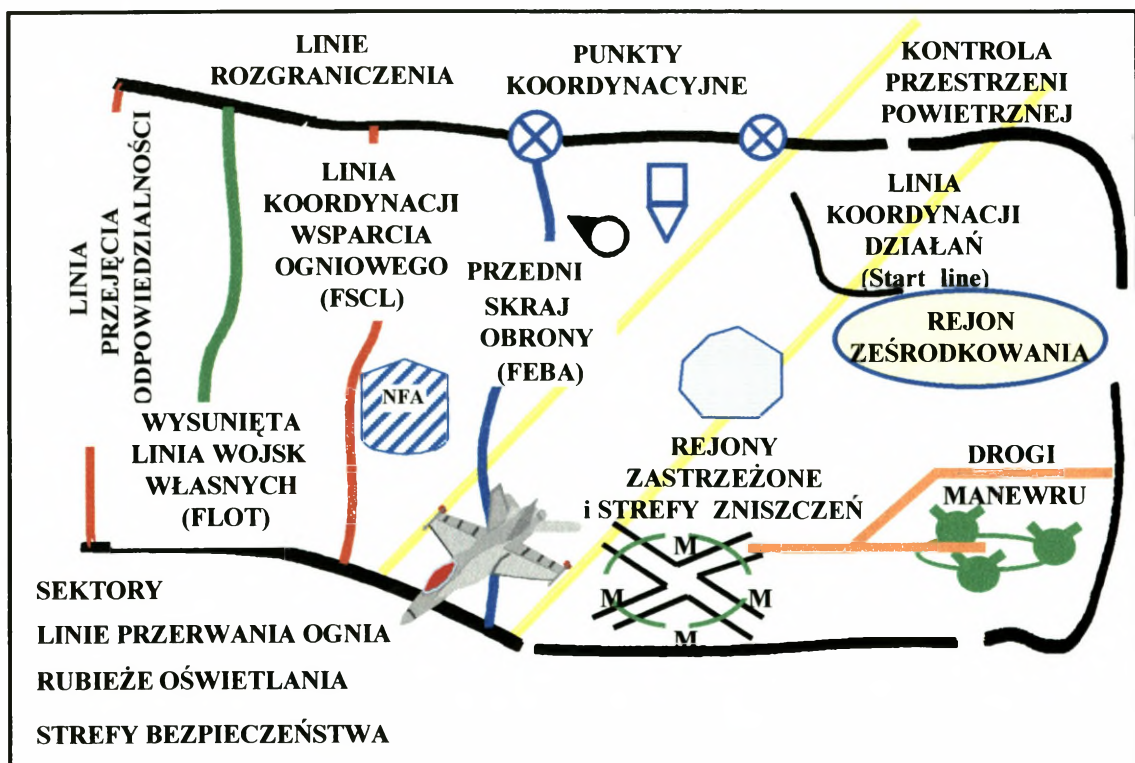
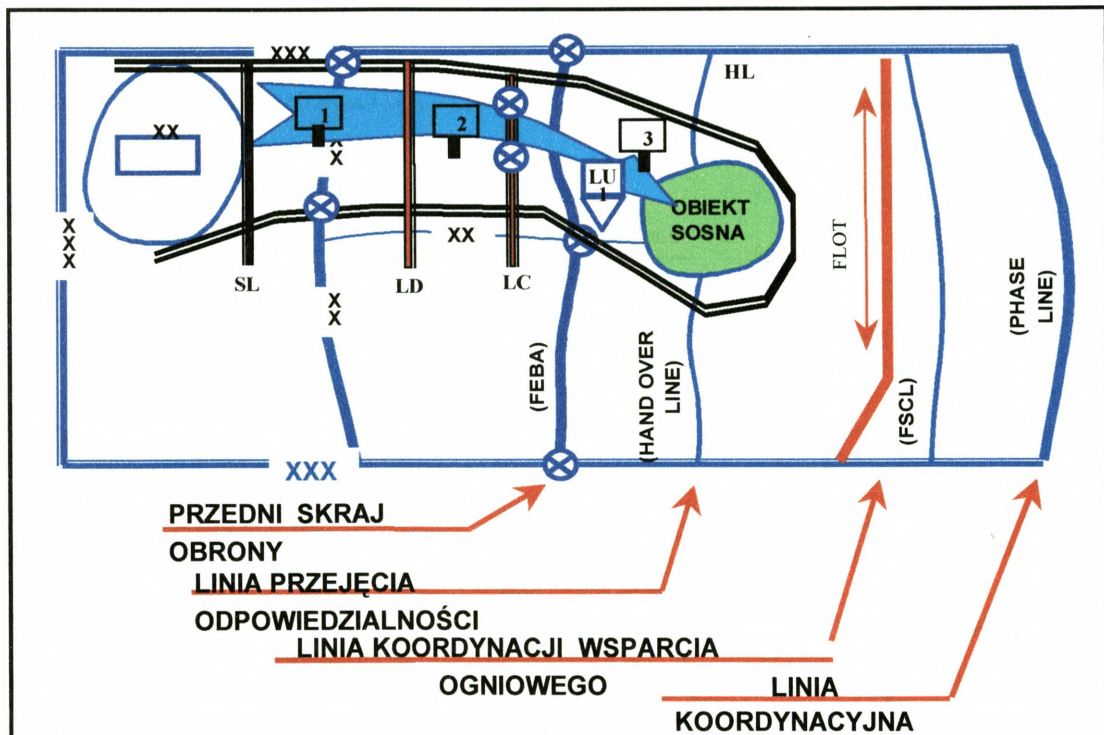
Punkty koordynacyjne w działaniach taktycznych wojsk lądowych



Rejony jako wyznaczniki koordynacji ognia i ruchu w działaniach taktycznych

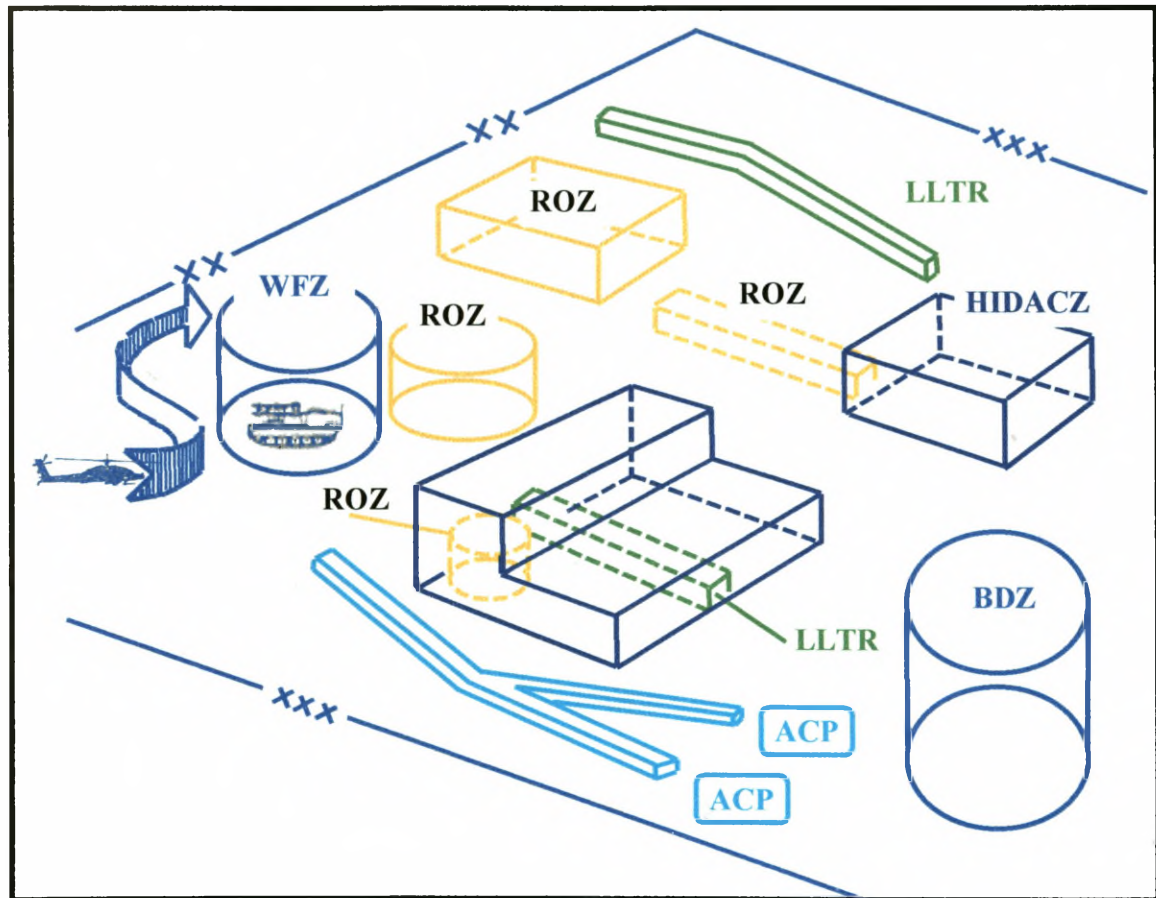
Źródło: Wpływ integracji z NATO na zmiany w teorii taktyki ogólnej pk. „INTER”, Warszawa 1999; Wyznaczniki koordynacji wsparcia ogniowego, Toruń 2000, s. 202-212.

Wybrane wyznaczniki kontroli i kordynacji podczas wykonywania zwrotu zaczepnego (*Control measures*)



Wybrane wyznaczniki koordynacji ognia i manewru

Organizacja przestrzeni powietrznej w strefie działań bojowych według NATO



ACP – Air Control Point (powietrzny punkt kontrolny)

BDZ – Base Defence Zone (strefa działań OP i OPL baz lotniczych)

HIDACZ – High Density Airspace Control Zone (strefa wzmożonej kontroli przestrzeni powietrznej)

LLTR – Low Level Transit Route (trasa lotu na małej wysokości)

ROZ – Restricted Operations Zone (zastrzeżona strefa działań)

WFZ – Weapons Free Zone (strefa wolnego użycia środków OP i OPL)

Źródło: Battle Book, US Army Command & General Staff College, Kansas 1996;
M. Kubiński, Lotnictwo sił lądowych w natarciu związku taktycznego USA,
Warszawa 1998.