

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA

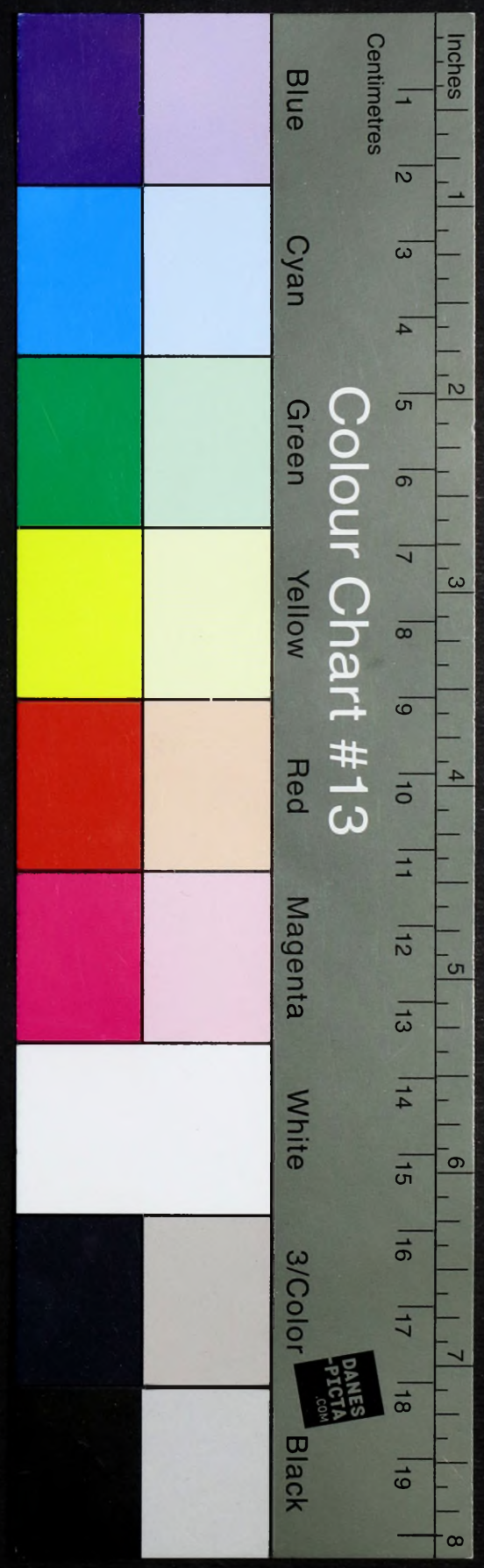
STRUKTURY ORGANIZACYJNE DOWÓDZTW WIELONARODOWYCH SIŁ POŁĄCZONYCH „WSPÓLNA TARCZA – 2"

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 62753
II
Akademii Obrony Narodowej

62753

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/4880
05-004880-002-0

WARSZAWA 2001



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

INSTYTUT DOWODZENIA

BIBLIOTEKA GŁÓWNA – ARCHIWUM
Nr ewid. 62753
II
Akademii Obrony Narodowej

STRUKTURY ORGANIZACYJNE DOWÓDZTW WIELONARODOWYCH SIŁ POŁĄCZONYCH „WSPÓLNA TARCZA – 2”

Warszawa 2001

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Nr ewid.
IV
Akademii Obrony Narodowej

SPIS TREŚCI

WSTĘP 5

1. Struktury organizacyjne dowództw w państwach NATO 13

1.1. Historyczny rodowód modelu sztabowego NATO 13

1.1.1. XIX i XX – wieczne doświadczenia Sił Zbrojnych Francji 13

1.1.2. Ewolucja struktur sztabowych w armii amerykańskiej 19

1.2. Ustalenia sojusznicze 32

1.2.1. Dowództwa w siłach lądowych 32

1.2.2. Dowództwa sił połączonych i wielonarodowych 41

1.3. Konsekwencje polityki standaryzacyjnej Sojuszu w obszarze struktur organizacyjnych dowództw narodowych 43

1.3.1. Organizacja dowództw w Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii 43

1.3.2. Organizacja dowództw w Wojskach Lądowych Niemiec 50

2. Wybrane determinanty struktury dowództw połączonych 57

2.1. Uwarunkowania konstruowania struktury wojskowej Sojuszu Północnoatlantyckiego na przełomie XX i XXI wieku 59

2.1.1. Polityczne przemiany i ich wpływ na zmiany struktury i zasad funkcjonowania NATO 59

2.1.2. Zasadnicze założenia Koncepcji Strategicznej Sojuszu 63

2.2. Wpływ współczesnych działań połączonych na wybrane elementy struktury dowodzenia 71

2.3. Struktura dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego 84

2.4. Przeznaczenie, rola i zadania dowództw połączonych w strukturze dowodzenia NATO 93

2.4.1. Rola, zadania i struktura Dowództwa Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO Europy Północnej – *AFNORTH* 93

2.4.2. Rola, zadania i struktura Połączonego Podregionalnego Dowództwa Europy Centralnej – *JSRC Centre* 106

3. Dowództwo i stanowisko dowodzenia w wielonarodowych siłach połączonych 118

3.1. Proces tworzenia dowództw wielonarodowych sił połączonych 118

3.1.1. Zasadnicze dokumenty normatywne regulujące problematykę organizacji dowództw wielonarodowych sił połączonych 123

3.1.2. Koncepcja budowy dowództw wielonarodowych sił połączonych 125

3.2. Typy dowództw wielonarodowych sił połączonych w aspekcie ich mobilności 137

3.3. Wyniki analiz wybranych dowództw wielonarodowych sił połączonych 141

3.3.1. Dowództwo sił KFOR 142

3.3.2. Dowództwo wielonarodowych sił połączonych w ćwiczeniu „*Allied Effort*" 147

3.3.3. Rozmieszczenie dowództwa wielonarodowych sił połączonych na stanowisku dowodzenia 149

ZAKOŃCZENIE 156

BIBLIOGRAFIA 164

WSTĘP

Dla nikogo nie stanowi tajemnicy fakt, iż funkcjonowanie w ramach największej struktury polityczno – militarnej świata – Sojuszu Północnoatlantyckim – oznacza szereg zobowiązań i zadań dla całego państwa, a w nim oczywiście także dla sił zbrojnych. Dla teoretyków sztuki wojennej powoduje to konsekwencje w postaci pojawienia się nowych obszarów wymagających zbadania i usystematyzowania. Zgodnie z systematyką nauk obowiązującą w Rzeczypospolitej Polskiej jedną ze specjalności nauk wojskowych jest, w dziedzinie „sztuka wojenna", dowodzenie. W tak zawężonym obszarze pojawia się, co wyjaśniono dokładniej w opracowaniu pisarskim pierwszej części pracy badawczej[1], konieczność rozwiązania problemu szeroko rozumianego **dowodzenia w wielonarodowych działaniach połączonych**.

Już od kilku lat analitycy NATO twierdzą, iż w najbliższym przewidywalnym okresie zadania i działania Sojuszu zbliżone będą do tych, które dziś można obserwować w Bośni i Kosowie. Dla polskiej sztuki wojennej, a konkretnie dla dowodzenia jako jednej z jej specjalności, wynika z takich założeń potrzeba rozwiązania szeregu problemów dotyczących dowodzenia w działaniach o charakterze **połączonym, prowadzonych jednak dodatkowo w wymiarze wielonarodowym (*Combined Joint Operations*).**

Zespół pracowników naukowo-dydaktycznych Instytutu Dowodzenia mając na względzie zaakcentowane powyżej uwarunkowania, kontynuuje podjęte w 2000 roku badania mające na celu rozpatrzenie wybranych istotnych problemów dotyczących szeroko rozumianego dowodzenia w wielonarodowych działaniach połączonych.

---

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

Po dokładnym rozpatrzeniu dostępnej literatury przedmiotu zespół autorski zdecydował o przyjęciu, na potrzeby II etapu badań, procedury badawczej obejmującą pięć etapów, których istotę przedstawiono na rys. 1. Istota procedury nie odbiega od stosowanej w I etapie badań, kiedy to omawiana procedura sprawdziła się, wykazując swoją wysoką użyteczność.

Pisarskie opracowanie wyników badań stanowi sumę zainteresowań zespołu autorskiego, wniosków wynikających ze studiowania literatury przedmiotu oraz z konieczności ograniczonych empirycznych doświadczeń pochodzących z obserwacji różnego rodzaju ćwiczeń, w tym także ćwiczeń o charakterze wielonarodowym. Rozumienie i dostrzeganie luk w istniejącej wiedzy dotyczącej tematyki będącej obszarem zainteresowania zespołu autorskiego stworzyło sytuację problemową, zapoczątkowując tym samym pierwszy etap procesu badań naukowych.

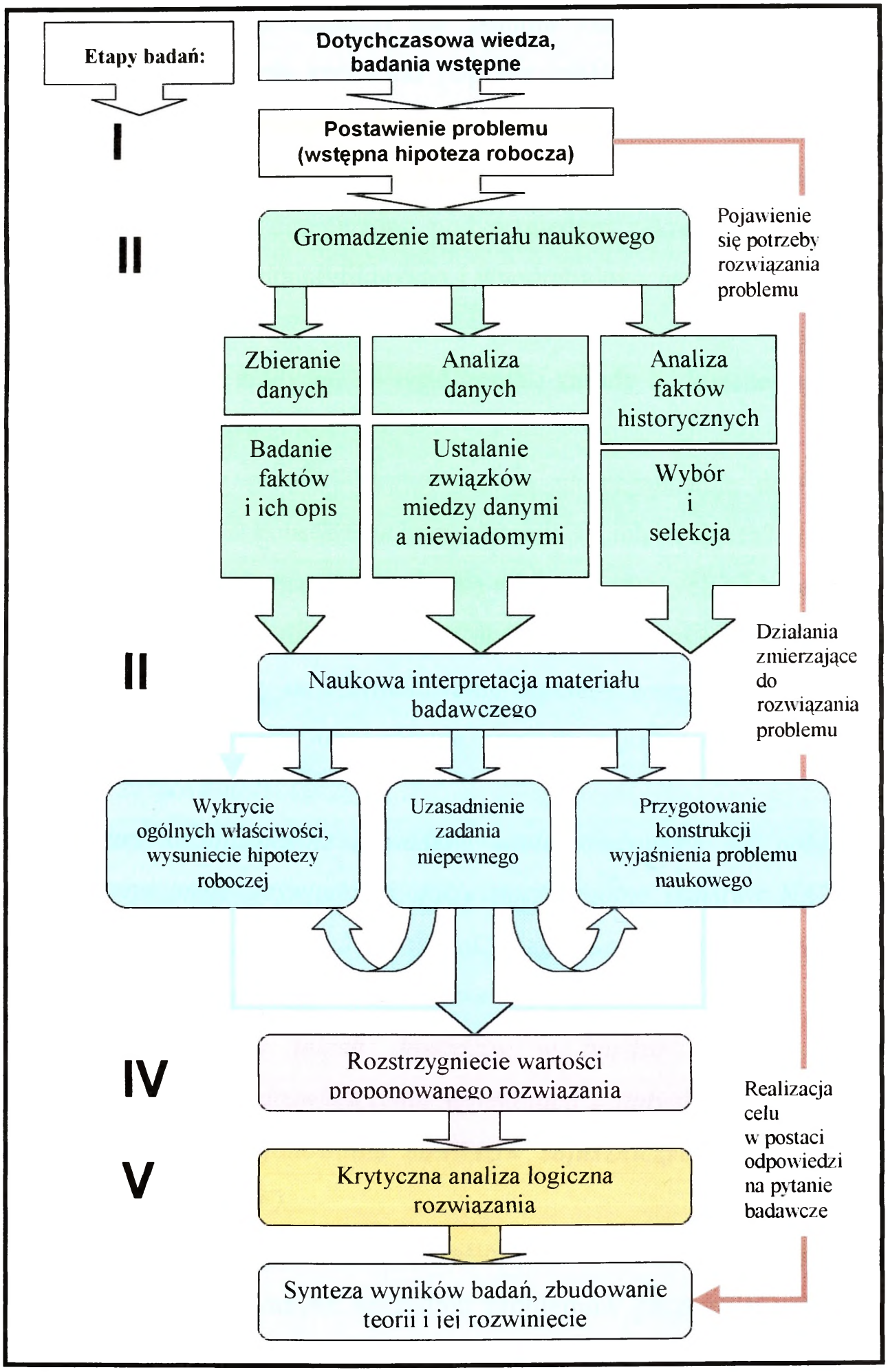
Cel pracy sformułowany został jako *określenie struktury organizacyjnej dowództw w wielonarodowych operacjach połączonych.*

Analiza celu głównego pozwoliła na wyłonienie szeregu celów cząstkowych, których nie można było pominąć na drodze prowadzącej do jego osiągnięcia. Cele te zostały zdefiniowane następująco:

1. Zidentyfikować zasady konstruowania struktur organów dowodzenia w państwach Sojuszu Północnoatlantyckiego.
2. Określić zasadnicze determinanty rzutujące na organizację dowództw **połączonych**.
3. Zidentyfikować strukturę organizacyjną dowództwa **wielonarodowych** sił połączonych.

Osiągnięcie tak sformułowanych celów badań wymagało postawienia **problemu badawczego**, który zespół autorski skonstruował w postaci pytania:

Jak powinno być zbudowane dowództwo wielonarodowych sił połączonych?



Rys. 1. Przyjęta na potrzeby pracy struktura procedury badawczej

Źródło: Opracowano na podstawie S. Kaminski, *Nauka i metoda.*

Drugi etap badań oznaczał dla zespołu autorskiego podjęcie próby teoretycznego rozwiązania problemu poprzez analizy, porównania, analogie i dalsze studiowanie dostępnej literatury przedmiotu. W trakcie tych prac niezbędne okazało się dokonanie podziału głównego problemu naukowego na kilka elementów, które ograniczono pod względem zakresu rozpatrywanych zagadnień. W tym celu zidentyfikowano i wyodrębniono następujące **problemy szczegółowe:**

1. W oparciu o jakie tradycje, doświadczenia i zasady budowane są struktury dowództw w państwach NATO?
2. Jakie czynniki w głównej mierze rzutują na organizację dowództw sił **połączonych** i jak w konsekwencji przedstawia się ich struktura?
3. Jak konstruowane są organy dowodzenia **wielonarodowych** sił połączonych?

Dalsze studiowanie literatury oraz doświadczenia wyniesione z udziału w ćwiczeniach pozwoliły na sformułowanie hipotezy wstępnej. Na podstawie posiadanej wiedzy, wykorzystując również wnioski wynikające z poprzedniego etapu badań, zespół autorski przyjął, iż:

Struktury organizacyjne dowództw wielonarodowych sił połączonych tworzone są na bazie doświadczeń, jakie poszczególne państwa NATO oraz Sojusz jako całość zdobyły podczas wieloletniego funkcjonowania stosunkowo jednolitych strukturalnie organów dowodzenia.

Budując struktury takich dowództw w bardzo szerokim zakresie wykorzystano wnioski i doświadczenia wynikające z dotychczasowych ustaleń NATO w zakresie funkcjonowania ***dowództw sojuszniczych sił połączonych*** *(Allied Joint Forces – AJF).*

Trzeci etap wymagał użycia określonych metod badawczych w celu rozwiązania zidentyfikowanych uprzednio problemów szczegółowych. Wybór tych metod uwarunkowany był przede wszystkim charakterem poszczególnych problemów oraz literatury źródłowej. Warto w tym miejscu podkreślić, iż dokumenty o charakterze normatywnym, dotyczące badanego problemu

występują w praktyce tylko w języku angielskim – to znaczy w takim jakim zostały stworzone przez właściwe agendy Sojuszu Północnoatlantyckiego.

W celu bezpośredniego rozwiązania problemów badawczych zastosowano, ze względów oczywistych, przede wszystkim metody teoretyczne. W ograniczonym specyfiką problemu zakresie znalazły zastosowanie także metody empiryczne.

Metody teoretyczne stosowane były we wszystkich etapach badań. Użyte zostały: analiza i wnioskowanie, synteza, porównanie, analogia oraz uogólnienie.

- analiza znalazła zastosowanie głównie w badaniach teoretycznych literatury dotyczącej problematyki organizacji dowodzenia w działaniach połączonych i wielonarodowych działaniach połączonych, w celu identyfikacji aktualnych ustaleń i kierunków zmian w rozpatrywanym obszarze;
- syntezie poddane zostały wnioski z badań teoretycznych i empirycznych, które następnie porównywano z przyjętymi założeniami;
- porównanie pomocne było szczególnie w wydobywaniu podobieństw i różnic w rozwiązaniach organizacji dowództw w rodzajach sił zbrojnych, działaniach połączonych i wielonarodowych działaniach połączonych;
- równolegle z porównaniem stosowana była analogia, szczególnie przy wnioskowaniu o podobieństwach badanych organizacji;
- uogólnienie wykorzystywane zostało do ujawnienia cech i zjawisk powtarzalnych, a w konsekwencji do formułowania zasad uniwersalnych dotyczących budowy struktur dowództw.

Z kolei z metod empirycznych szczególne znaczenie miała obserwacja naukowa ćwiczeń dowódczo - sztabowych. Wśród nich, za szczególnie ważne dla procesu badawczego zespół autorski uznał ćwiczenia dowódczo - sztabowe wielonarodowych sił połączonych *ALLIED EFFORT*, prowadzone w AON w ramach Kursu Taktyczno – Operacyjnego Integracji z NATO przy pomocy

oficerów brytyjskiego *Joint Service Command and Staff College*. Uczestnictwo w tych ćwiczeniach pozwoliło zweryfikować zasadność przyjętych założeń w zakresie specyfiki organizacji dowództw połączonych sił wielonarodowych, szczególnie zaś ich komórek planistycznych (J5, CJ5).

Konsekwencją rozwiązania problemów szczegółowych było uzyskanie kolejnych, nowych faktów naukowych. Pozwoliło to na weryfikację hipotezy wstępnej i przedstawienie potencjalnego rozwiązania głównego (w tej części pracy) problemu w postaci **hipotezy roboczej**:

Struktury organizacyjne dowództw funkcjonujących w armiach poszczególnych państw NATO sięgają swym historycznym rodowodem do rozwiązań sztabowych Armii Francuskiej przełomu XIX i XX wieku. Zaadaptowane, udoskonalone i dostosowane do nowych wymagań przez amerykańskie Siły Zbrojne, w wyniku procesów standaryzacyjnych NATO stały się od lat 80 – tych ubiegłego stulecia swego rodzaju jednolitym wzorcem we wszystkich armiach Sojuszu Północnoatlantyckiego.

Struktury organizacyjne dowództw sojuszniczych sił połączonych (AJF) wywodzą się z tego samego źródła, a istniejące różnice wynikają ze specyfiki działań połączonych i organizacji sojuszniczej struktury dowodzenia.

Jako, że działania ***wielonarodowych sił połączonych (CJTF)*** *stanowią specyficzną odmianę* ***działań połączonych*** *prowadzonych w środowisku wielonarodowym, również* ***dowództwa CJTF są zbliżone strukturalnie do dowództw sojuszniczych sił połączonych*** *i obejmują zazwyczaj:*

- *dowódcę wraz z jego grupą;*
- *doradców politycznych i prawnych;*
- *przedstawicieli dowódców komponentów;*
- *oficerów łącznikowych i logistyczne zespoły łącznikowe z przydzielonych jednostek międzynarodowych;*

- *wielonarodowy sztab połączony kierowany przez szefa sztabu, zorganizowany zazwyczaj w następujące komórki funkcjonalne:*
  - *CJ1*[2] *– sprawy personalno-administracyjne;*
  - *CJ2 – rozpoznanie;*
  - *CJ3 – sprawy operacyjne;*
  - *CJ4 – logistyka;*
  - *CJ5 – planowanie;*
  - *CJ6 – wsparcie dowodzenia i łączności;*
  - *CJ7 – szkolenie;*
  - *CJ8 – sprawy finansowe;*
  - *CJ9 – zagadnienia współpracy cywilno-wojskowej;*

Zidentyfikowane, w porównaniu do dowództw połączonych, różnice stanowią konsekwencje dostosowywania struktury organizacyjnej każdego dowództwa CJTF do konkretnego zadania sił, jakimi będzie dowodzić oraz z faktu uczestniczenia w tych siłach komponentów militarnych z ***państw nie będących członkami NATO.***

W ramach kolejnego, czwartego etapu badań hipoteza została poddana weryfikacji, mającej na celu jej ostateczne uzasadnienie i sprawdzenie.

Główną problematykę badań kierownik zespołu autorskiego poddał weryfikacji podczas swego uczestnictwa w prowadzonym w Szkole NATO w Oberammergau (*NATO School SHAPE*) kursie oficerów sztabowych dotyczącym planowania i prowadzenia działań w układzie wielonarodowym *(C-45-A-01 NATO/PfP Operational Staff Officers' Course*).

Ostatni, piąty etap stanowiło podsumowanie wyników badań, ich uogólnienie i synteza. Zespół autorski przyjął wiarygodną interpretację rozwiązania problemu badawczego przedstawioną w pisarskim opracowaniu wyników badań, tworząc tym samym podstawę do ich kontynuacji

[2] CJ – *Combined Joint* – symbol literowy oznaczający komórki sztabu w dowództwie wielonarodowych sił połączonych.

w kolejnych etapach pracy badawczej, dotyczących stosowanych w wielonarodowych działaniach połączonych procedur i dokumentów planistycznych.

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

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

Rozdział **pierwszy** poświęcony jest **historii i istocie struktury organizacyjnej organów dowodzenia stosowanej w armiach NATO**, tworząc w ten sposób bazę informacyjną do dalszych rozważań.

W rozdziale **drugim** przedstawiono wyniki badań dotyczących wpływu jaki wybrane determinanty mają na **organizację dowodzenia i dowództw sił połączonych.** Zidentyfikowano tu również struktury niektórych funkcjonujących dowództw Sojuszu, mających charakter dowództw połączonych.

Rozdział trzeci stanowi zestawienie wyników badań dotyczących **istoty struktury dowództwa w wielonarodowych działaniach połączonych.**

Niniejsze opracowanie, stanowiące drugą część kilkuletniego procesu badawczego, stanowić ma podstawę do kontynuacji prac ukierunkowanych na wybrane aspekty dowodzenia w badanych operacjach. Toteż pracę wieńczy wskazanie kierunków dalszych badań, które koncentrować się będą na problematyce procesów i procedur planistycznych w działaniach będących przedmiotem badań oraz ich fizycznych wyników – dokumentów planistycznych.

Rozdział 1

STRUKTURY ORGANIZACYJNE DOWÓDZTW W PAŃSTWACH NATO

Jak wspomniano we wstępie do pracy, tworząc struktury organizacyjne dowództw wielonarodowych sił połączonych (*Combined Joint Task Forces - CJTF*) w pełni wykorzystano doświadczenia jakie poszczególne państwa NATO, oraz Sojusz jako całość, zdobyły podczas wieloletniego funkcjonowania stosunkowo jednolitych struktur organów dowodzenia. Wykorzystano więc zarówno doświadczenia poszczególnych państw członkowskich w tym zakresie, jak również dotychczas funkcjonujące ustalenia dotyczące struktury organizacyjnej dowództw sojuszniczych sił połączonych. Aby więc ostatecznie zidentyfikować model struktury organizacyjnej dowództwa *CJTF*, celowe wydaje się przedstawienie wyników badań zmierzających do ustalenia jak powstał „model sztabowy NATO"[1], jakie były przyczyny takiej, a nie innej jego konstrukcji i czym kierowano się, przyjmując go jako swego rodzaju standard sojuszniczy. Po to jednak, aby tego dokonać, niezbędne jest cofnięcie się w czasie o 130 lat, do okresu, który nastąpił po wojnie francusko – pruskiej 1870 – 1871.

1.1. Historyczny rodowód modelu sztabowego NATO

1.1.1. XIX i XX – wieczne doświadczenia Sił Zbrojnych Francji

Kiedy w 1871 roku zakończyła się wojna francusko – pruska, strona przegrana – Francja – rozpoczęła poszukiwanie odpowiedzi na pytania o przyczyny klęski, która powaliła na kolana to europejskie mocarstwo. Jedną z licznych sformułowanych wówczas odpowiedzi była konstatacja, iż

[1] Określenie przyjęte na potrzeby pracy dla opisu „uśrednionej" struktury dowództwa, stosowanej w większości armii państw NATO.

nowoczesne siły zbrojne nie mogą funkcjonować bez właściwie zorganizowanych i sprawnie działających sztabów. Toteż Francuzi szybko przypomnieli sobie, że to właśnie ich ziomkowie - Berthier, Jomini czy Thiebaut stworzyli przed laty podstawy nauki sztabowej, i że należy jak najszybciej w twórczy sposób skorzystać z ich osiągnięć[2].

Lata 80-te XIX – go stulecia to czas licznych prac organizatorskich skierowanych na odtworzenie prawdziwych sztabów w armii francuskiej. Już w 1875 roku zapoczątkowano organizowanie wyższego szkolnictwa wojskowego, mającego zapewnić właściwe przygotowanie kadr i rezerw kadrowych dla nowych sztabów. Trzy lata później powstała wyższa szkoła sztabowa o nazwie „*Ecole Militaire Superieure*", zaś w 1880 roku formalnie powołano do życia korpus oficerów dyplomowanych zarządzając, iż oficerowie pracujący w sztabach muszą posiadać dyplomy potwierdzające ich sztabowe przygotowanie. Problematykę szkolenia wyższych kadr sztabowych oddano pod jurysdykcję szefa sztabu generalnego (jeszcze jedna pruska nauczka), co zaowocowało wkrótce potem utworzeniem słynnej później Wyższej Szkoły Wojennej („*Ecole Superieure de Guerre*").

W roku 1900 wprowadzono do użytku „Regulamin Służby Sztabów", precyzujący zadania i organizację sztabów na różnych szczeblach dowodzenia. Ostatecznie ustalono w niej rolę szefa sztabu jako kierowniczej osoby funkcyjnej, odpowiadającej za kierowanie **wszystkimi** dziedzinami pracy sztabu. Określono także strukturę wewnętrzną sztabu, który miał składać się z trzech oddziałów, tworząc w ten sposób ścisły podział funkcji wewnątrz organu dowodzenia.

---

[2] J.D. Hittle, *Sztab wojskowy*, MON, Warszawa 1961, s. 116.

Wśród wspomnianych trzech oddziałów (oddziały te nazywane były biurami[3]) wprowadzono następujący podział obowiązków[4]:

- Odział I:
  - organizacja jednostki;
  - dyslokacja;
  - liczebność;
  - straty;
  - ewakuacja rannych;
  - rekrutacja;
  - przeniesienia;
  - awanse;
  - dyscyplina;
  - żandarmeria wojskowa;
  - sądownictwo wojskowe;
  - zaopatrzenie;
  - organizacja dowództwa (i SD);
- Oddział II:
  - wiadomości o przeciwniku;
  - nadzór nad pracą służby topograficznej;
- Oddział III:
  - przygotowanie rozkazów i zarządzeń;
  - organizacja marszów i postojów;
  - planowanie i organizowanie walki;
  - przeglądy i ceremonie;
  - ewidencja prowadzonych działań.

---

[3] J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, cz. I, MON, Warszawa 1974, s. 478
[4] Hittle, *Sztab wojskowy*, s. 119.

Studiując tak skonstruowaną organizację łatwo dojść do wniosku, iż podstawą struktury wewnętrznej francuskiego sztabu wojskowego stał się podział obszaru, w którym sztab ma wspomagać dowódcę, na trzy grupy zadań:

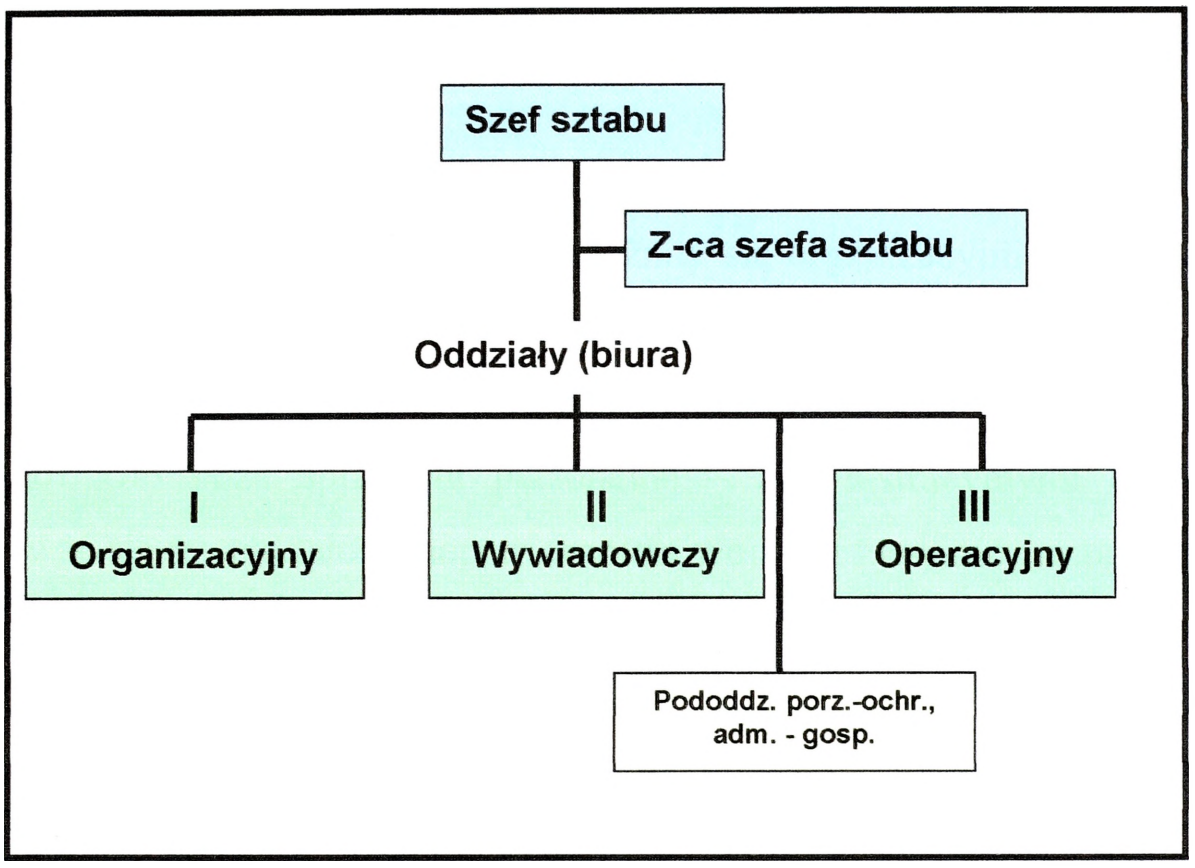
- administracyjną;
- rozpoznawczą;
- operacyjną.

Jak widać, w takiej strukturze problematyka administracyjno – personalna pozostawała wciąż zintegrowana z zagadnieniami pracy tyłów. Wbrew pozorom, miało to swoje logiczne uzasadnienie. Wszystkie liczące się wówczas armie europejskie przewidując przyszłe konflikty bazowały na swych wcześniejszych doświadczeniach. Oceniano, iż kolejne wojny będą miały charakter taki, jak choćby nie tak dawno zakończona wojna francusko – pruska. Oznacza to, że zakładano, iż czas rzeczywiście toczonych bitew stanowił będzie tylko niewielki procent ogólnego czasu wojny (kampanii). Takie krótkotrwałe bitwy nie wymuszały z kolei ciągłego i systematycznego planowania i rozwiązywania problemów zaopatrywania i ewakuacji, zaś praca tyłów nabierała specjalnego znaczenia jedynie okresowo. Przy takich założeniach trójoddziałowy sztab miał z powodzeniem poradzić sobie z przygotowaniem i prowadzeniem działań[5].

Przykładem takiej organizacji sztabu może być sztab armijny we francuskich Wojskach Lądowych z początku pierwszej wojny światowej, który obejmował (rys. 1.1.):

- szefa sztabu;
- zastępcę szefa sztabu
- Oddział I – organizacyjny, odpowiadający za:
  - sprawy organizacyjno –ewidencyjne;
  - sprawy personalne;

[5] Tamże, s.120.



Rys. 1.1. Struktura organizacyjna francuskiego sztabu armijnego na początku I wojny światowej

Źródło: Opracowano na podstawie J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*

- sprawy porządkowe;
- uzupełnienia;
- sądownictwo wojskowe;
- zapotrzebowania na żywność, sprzęt i amunicję;

- Oddział II - wywiadowczy:
  - wywiad i kontrwywiad;
  - służba topograficzna;
  - stosunki z władzami cywilnymi na obszarze działań;
- Oddział III – operacyjny:
  - całokształt działalności bojowej wojsk;
- pododdziały porządkowo - ochronne i administracyjno – gospodarcze:
  - pluton żandarmerii;
  - gońcy i łącznicy;

- kompania piechoty (na rowerach);
- pluton kawalerii;
- pododdział gospodarczy[6].

Sztaby korpusów i dywizji nie różniły się organizacyjnie w stosunku do sztabu armii, były jednak znacznie mniej liczne.

Cóż powyższe ustalenia w zakresie podziału pracy oznaczały dla oddziału I – go? Oto poza sprawami personalno – administracyjnymi oddział ten zajmować się musiał także zaopatrywaniem wojsk w żywność, amunicję, sprzęt artyleryjski i inżynieryjny oraz ewakuacją rannych. Tworzył ponadto, uzgadniane z oddziałem III, plany zaopatrywania jednostek. Plany te były następnie przekazywane do tzw. Zarządu Etapów i Służb (ZES), odrębnej, niezależnej struktury przeznaczonej do realizacji planów zaopatrzenia stworzonych w oddziale I.

Jak bardzo taka struktura organów kwatermistrzowskich była skomplikowana i przez to niewydolna, pokazały doświadczenia I wojny światowej. Przede wszystkim sama wojna okazała się być zupełnie inna od wcześniejszych przewidywań. Długotrwałe działania na wyczerpanie, zużywanie ogromnych ilości środków materiałowych i wielkie straty pokazały rzeczywiste znaczenie właściwego planowania i realizacji zaopatrzenia oraz ewakuacji. W takiej sytuacji w 1917 roku dokonano tego, co należało zrobić już trzy lata wcześniej – wyłączono z zakresu zadań oddziału I problematykę pracy tyłów, połączono ją natomiast z funkcjami realizowanymi wcześniej przez ZES, jednocześnie likwidując odrębność organizacyjną tych ostatnich. W ten sposób **utworzono czwarty oddział sztabu**, integrujący w sobie całokształt problematyki, którą dziś nazwano by logistyką. W konsekwencji takiej decyzji oddział pierwszy nie musiał już zajmować się sprawami zaopatrzenia i ewakuacji, zaś zadania nowego, czwartego oddziału określono jako[7]:

---

[6] J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, cz. II, MON, Warszawa 1986, s. 63.
[7] Hittle, *Sztab wojskowy*, s. 121.

- przewozy;
- zaopatrzenie;
- ewakuacja;
- organizacja ruchu na liniach komunikacyjnych;
- wykorzystanie jednostek budowlanych, komunikacyjnych i tym podobnych.

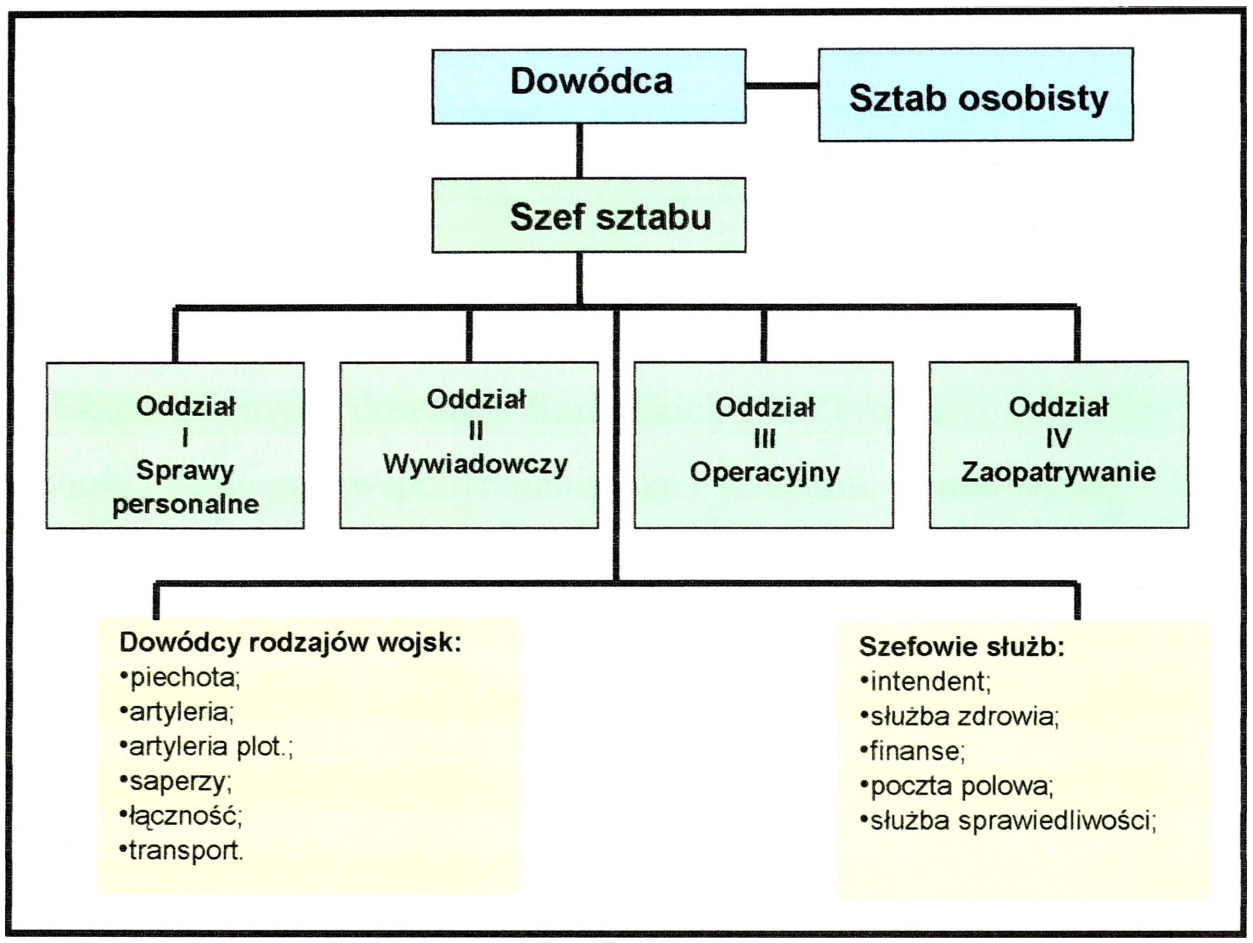
Warto podkreślić, iż IV oddział sztabu w armii francuskiej istniał już wcześniej, choć tylko na szczeblu Sztabu Generalnego. Jednakże jego obszarem odpowiedzialności były jedynie problemy wykorzystania transportu kolejowego na potrzeby wojska.

Analiza wspomnianych powyżej wydarzeń pozwala na stwierdzenie, iż wprowadzenie „czwórpodziału" w sztabach francuskich zakończyło proces formowania organizacji sztabowej nowego typu. Zbudowano bowiem ostatecznie współczesne podstawy organizacji sztabów i teorii ich pracy. Utworzenie kwatermistrzowskiego, według ówczesnej terminologii, oddziału stanowiło o zrównaniu znaczenia problematyki zaopatrzenia, ewakuacji i transportu z zagadnieniami operacyjnymi i rozpoznania. Innymi słowy, taka organizacja sztabu świadczyła o zrozumieniu roli jaką odgrywa logistyka w przygotowaniu i prowadzeniu współczesnych działań.

Tak skonstruowane sztaby, z niewielkimi zmianami, przetrwały w armii francuskiej do wybuchu drugiej wojny światowej (por. rys. 1.2.) i po niej.

1.1.2. Ewolucja struktur sztabowych w armii amerykańskiej

Nie wnikając zbyt głęboko w historię amerykańskiej myśli sztabowej stwierdzić można, iż do chwili przystąpienia USA do I wojny światowej struktury organów dowodzenia w amerykańskich Siłach Zbrojnych były dalekie od doskonałości. Dobrym przykładem kondycji sztabów w wojskach tego kraju



Rys. 1.2. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji francuskiej w czasie II wojny światowej

Źródło: Opracowano na podstawie J. Hittle *Sztab wojskowy*

może być stwierdzenie jednego z wysokich urzędników centralnych władz wojskowych z lat wojny z Hiszpanią, twierdzącego, iż oddział którym kierował pracował doskonale, póki praca ta nie została zdezorganizowana przez wojnę[8]. Oczywiście, od wojny amerykańsko – hiszpańskiej do roku 1917 zrobiono w dziedzinie tworzenia i szkolenia sztabów amerykańskich bardzo wiele. Mimo wszystko dla dowódcy Amerykańskich Wojsk Ekspedycyjnych, generała Pershinga, oczywiste było, iż istnieje absolutna konieczność zorganizowania sztabów, mogących sprostać wymaganiom współczesnej wojny. Toteż Pershing wysłał do Europy specjalną grupę oficerów, których zadaniem było dokładne przestudiowanie organizacji i sposobów działania sztabów dwóch doświadczonych w trzyletnich wojennych zmaganiach sojuszników – Francji i Wielkiej Brytanii. Na bazie otrzymanych od nich informacji zdecydowano,

iż sztaby amerykańskie zostaną zorganizowane w oparciu o wzory brytyjskie i francuskie, wybierając z każdego z wymienionych systemów sztabowych to, co najlepsze. Ostatecznie jednak, co zostanie przedstawione w dalszej części rozważań, zdecydowanie przeważyły wzory francuskie. Jedną z zasadniczych przyczyn takiego obrotu rzeczy był fakt podporządkowania Amerykańskich Wojsk Ekspedycyjnych dowódcy francuskich Sił Zbrojnych i wynikająca stąd konieczność ścisłego współdziałania ze sztabami francuskimi. Zbliżona organizacja organów dowodzenia niewątpliwie takie działanie ułatwiała[9].

W konsekwencji wspomnianych powyżej zdarzeń, sztab Amerykańskich Wojsk Ekspedycyjnych oraz sztaby poszczególnych armii przyjęły strukturę obejmującą pięć wydziałów oznaczonych literą G (od *General Staff*). Były to:

- G1 – oddział administracyjny, odpowiadający za:
  - organizację przewozów morskich;
  - uzupełnienie żołnierzy i koni;
  - ewidencję uzbrojenia i sprzętu;
  - organizowanie obozów jenieckich;
  - utrzymanie dyscypliny i morale wojsk;
- G2 – oddział wywiadowczy;
- G3 – oddział ds. operacyjnych;
- G4 – oddział zaopatrywania wojsk, odpowiedzialny za:
  - koordynację pracy służb zaopatrzeniowych;
  - służby inżynieryjno – budowlane;
  - służby sanitarne;
  - służby transportowe;
- G5 – oddział szkoleniowy, sprawujący pieczę i ogólne kierownictwo nad szkoleniem w podległych siłach.

---

[8] Tamże, s. 175.
[9] Tamże, s. 187.

Jak się miało później okazać, ta przedstawiona w ogólnym zarysie struktura sztabu, wprowadzona rozkazem z dnia 16 lutego 1918 roku o organizacji sztabów w Amerykańskich Siłach Ekspedycyjnych, stała się podstawą współczesnej doktryny sztabowej w Armii Stanów Zjednoczonych.

Nietrudno dostrzec, iż występują tu dwie różnice w porównaniu do struktur współczesnych. Pierwsza dotyczy zadań G1, obecnie nie obejmujących problematyki kwatermistrzowskiej (będącej domeną G4). Różnica druga to oczywiście zadania G5. Jak wiadomo, we współczesnych strukturach komórka ta odpowiada za problematykę współpracy cywilno – wojskowej (w NATO – *Civil – Military Cooperation – CIMIC,* w USA – *Civil Affairs* lub *Civil – Military Operations*). Wówczas jednak, w roku 1918, problematykę szkolenia ogromnej rzeszy nowo wcielonych żołnierzy uznano za jedno z głównych zadań, które jednak istotnie różniło się od problemów, jakie rozwiązywane były przez inne komórki sztabowe.

W porównaniu do sztabów wyższego szczebla, na niższych szczeblach dowodzenia występowała mniejsza liczba komórek sztabowych. Na przykład w sztabie dywizyjnym funkcjonowały jedynie trzy wydziały:

- G1 – sprawy personalne i kwatermistrzowskie;
- G2 – sprawy rozpoznania;
- G3 – sprawy operacyjne i szkoleniowe.

Analiza powyższych informacji pozwoliła stwierdzić, iż struktura sztabu dywizyjnego odpowiadała dokładnie organizacji francuskiej poprzedzającej reformę roku 1917 – czyli połączenie sztabów i Zarządów Etapów i Służb[10]. Warto podkreślić, iż wzorzec francuski spowodował także wprowadzenie do sztabów amerykańskich stanowiska **szefa sztabu** do szczebla dywizji włącznie.

Celowe wydaje się zaakcentowanie, iż w tym samym czasie, w nowo zorganizowanej w listopadzie 1917 roku w Langres (Francja) Akademii Sztabowej (czy raczej przyspieszonym kursie dla oficerów sztabowych) narodził

się zwyczaj oznaczania oficerów i komórek sztabu literą „G". Pochodził on tym razem z brytyjskiej „szkoły sztabowej", konkretnie zaś z ogólnej (operacyjnej) części sztabu (tzw. Sztab „G" – por. podr. 1.3.1, rys. 1.10). Zwyczaj ten, początkowo obowiązujący tylko w Amerykańskich Wojskach Ekspedycyjnych, w 1921 roku uznany zostaje oficjalnym sposobem opisywania osób funkcyjnych i komórek sztabowych we wszystkich strukturach organów dowodzenia amerykańskich Wojsk Lądowych.

Analizując historię powstania współczesnych sztabów amerykańskich, stwierdzić można, iż mimo zdecydowanych wpływów francuskich, są one *de faacto* oparte na wielu wzorach. I tak, zachowano (choć nie całkowicie) brytyjska terminologię sztabową. Pozostawiono raz zaadoptowaną francuską organizację i procedury pracy sztabowej sięgające jeszcze czasów Berthiera i Jominiego. Filozofię szkolenia sztabów oparto z kolei o wzorce pruskie. W ten sposób powstała struktura, opierająca się na założeniu, **iż sztab, mający wspomagać dowódcę we wszystkich obszarach jego działalności, realizować musi zadania, które zawsze można przyporządkować do jednej z czterech dziedzin:**

- **administracyjno – personalnej;**
- **rozpoznawczej;**
- **operacyjno – szkoleniowej;**
- **kwatermistrzowskiej.**

Oczywiście, struktura ta jest elastyczna i w razie potrzeby może być dostosowywana do nowych potrzeb i wymagań. Pierwszym takim przykładem jest komórka G5 z okresu funkcjonowania Amerykańskich Wojsk Ekspedycyjnych, powstała dla rozwiązania jakże ważnego wówczas problemu szkolenia bardzo dużej ilości żołnierzy w krótkim czasie. Również struktury sztabów wyższych szczebli mogły różnić się od niższych ze względu na

---

[10] Tamże, s. 189.

specyfikę zadań i problemów, które musiały rozwiązywać. Generalnie jednak przyjęto, iż nie należy bez wyraźnej potrzeby tworzyć dodatkowych „G", aby nie naruszyć prostej i logicznej struktury organizacyjnej. Takie bowiem odstępstwa, nie poparte wyjątkowymi potrzebami, doprowadzić mogłyby do zniszczenia standardowej organizacji, a tym samym likwidacji tego, co przyjęto nazywać „systemem sztabowym"[11].

W przedstawionych powyżej strukturach sztaby amerykańskie przetrwały okres międzywojenny i wkroczyły w II wojnę światową. Kolejne modyfikacje organizacji sztabów wymusiła globalna polityka Stanów Zjednoczonych. Konieczność posiadania możliwości prowadzenia działań w różnych, odległych regionach świata wymagała pozyskania zdolności do współpracy z miejscowa administracją cywilną. Problem taki na szeroką skalę po raz pierwszy pojawił się już w czasie II wojny światowej na europejskim teatrze działań wojennych. Wówczas to wspomniane już poprzednio „sprawy cywilne" (*Civil Affairs*) wydzielono z kompetencji G1 i powierzono nowo powołanym dla ich rozwiązywania oddziałom G5.

Kolejna poważna zmiana struktury miała miejsce dopiero w latach 90 – tych XX wieku i wynikała ze zwiększającej się ciągle ilości informacji, którą sztaby musiały przyjąć, ocenić, posegregować i we właściwy sposób wykorzystać. Problem ten uznano za tak istotny, iż na mocy regulaminu dowodzenia Wojsk Lądowych *FM 101-5 Staff Organization and Operations* (edycja 1997) wprowadzono do struktury sztabu komórkę nr 6 *Signal* (dosł. *łączność*) odpowiadająca za szeroko rozumiane zarządzanie informacją[12].

Powstanie Sojuszu Północnoatlantyckiego przyniosło, jako jedną z licznych konsekwencji dla współtworzących go armii narodowych, tendencje standaryzacyjne – także w obszarze struktur organizacyjnych dowództw. Nie jest tajemnicą, iż wzorce, jakie starano się wprowadzić w NATO w tym zakresie

---

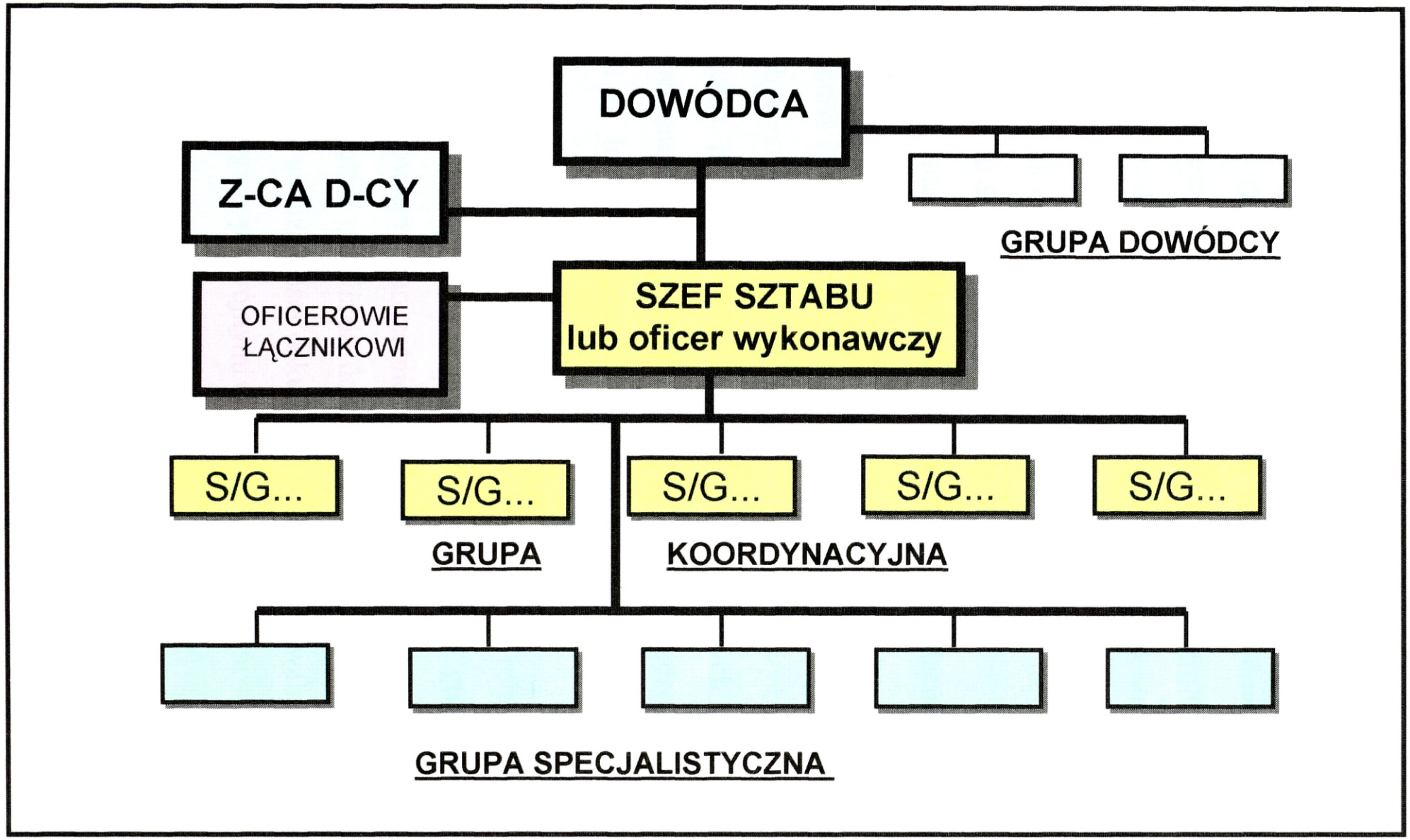
[11] Tamże, s. 195.
[12] FM 101-5 *Staff Organization and Operations*, DA Washington 1997, s.2-2 – 2-5.

pochodziły właśnie ze Stanów Zjednoczonych. Toteż na potrzeby dalszych rozważań celowe będzie przybliżenie współczesnych struktur organizacyjnych dowództw w Wojskach Lądowych USA, które to struktury w konsekwencji miały wpływ także na budowę dowództw wielonarodowych sił połączonych.

Próba identyfikacji tych struktur dowiodła, iż szczególną rolę w ustaleniach dotyczących badanego problemu odgrywa wspomniany już regulamin *FM 101-5*. Zawiera on bowiem zestawienie zasad i przepisów dotyczących współczesnej struktury organizacyjnej dowództw na różnych szczeblach organizacyjnych, zadania komórek i osób funkcyjnych, a także ogólną strukturę i przeznaczenie stanowisk dowodzenia. Natomiast w sposób bardziej szczegółowy problematykę tych ostatnich rozpatruje się w regulaminach dotyczących konkretnych szczebli dowodzenia, np. *FM 101-15 Działania operacyjne korpusu* (*Corps Operations), FM 71-3 Brygada pancerna i zmechanizowana* (*Armored and Mechanized Infantry Brigade*) czy też *FM 71-123 Taktyka i technika połączonych rodzajów wojsk: brygada pancerna, batalion / zgrupowanie taktyczne i kompania / grupa bojowa* (*Tactics and Techniques for Combined Arms Heavy Forces: Armored Brigade, Battalion / Task Force and Company / Team*).

W świetle analizy powyższych dokumentów normatywnych, ogólna struktura dowództwa w Wojskach Lądowych USA, którą przedstawiono na rys.1.3., obejmuje:

- dowódcę;
- jego zastępcę (zastępców);
- szefa sztabu;
- trzy grupy komórek organizacyjnych (na najniższych szczeblach dowodzenia - osób funkcyjnych):
  - grupę koordynacyjną;
  - grupę specjalistyczną:



Rys. 1.3. Ogólna struktura organizacyjna dowództwa w Wojskach Lądowych USA

Źródło: Opracowano na podstawie *FM 101-5*

- grupę dowódcy;
- oficerów łącznikowych.

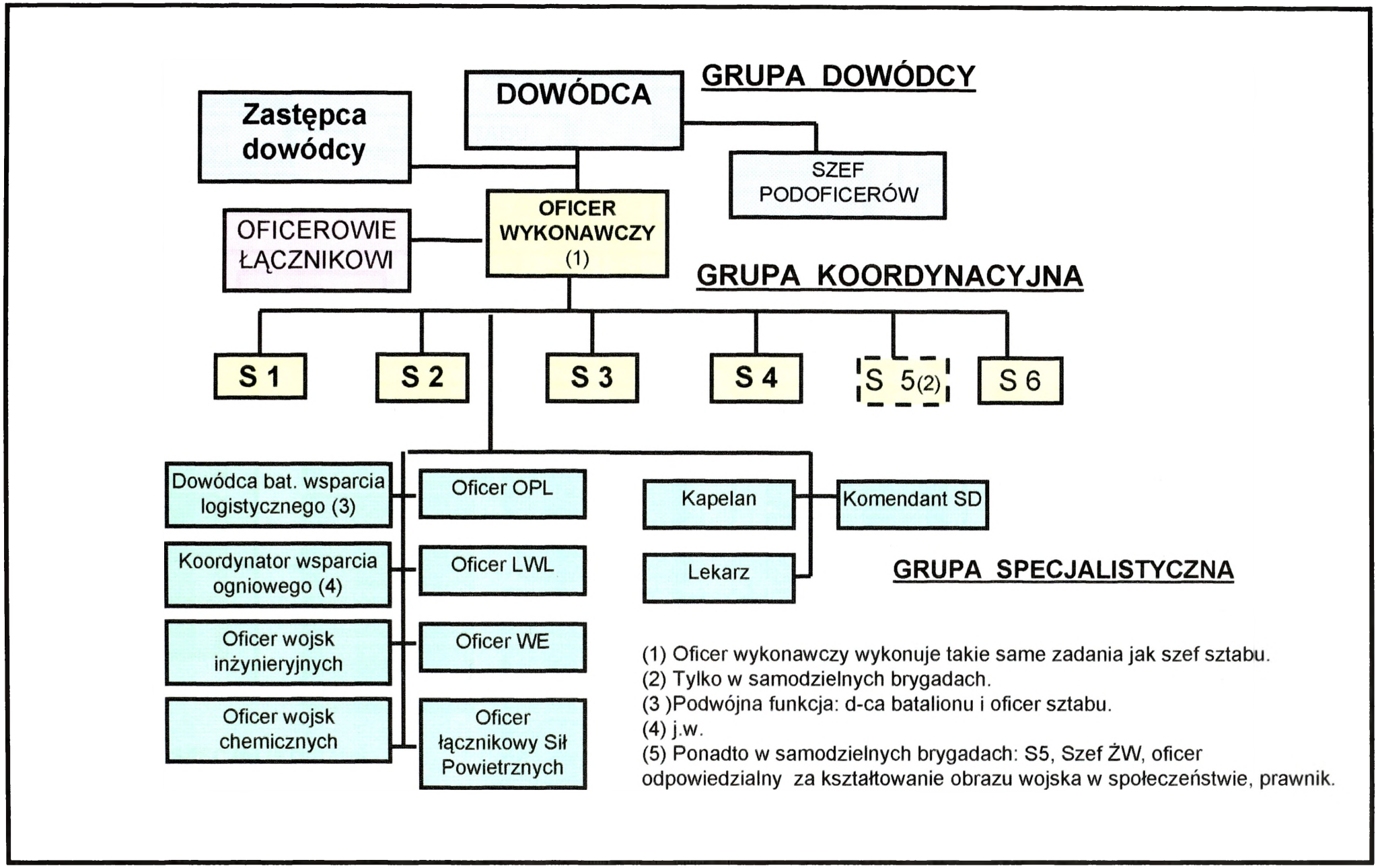
Celowe wydaje się ostateczne wyjaśnienie zależność oznaczeń „S" i „G" występujących na różnych szczeblach dowodzenia w opisie komórek grupy koordynacyjnej. Otóż w amerykańskich Wojskach Lądowych przyjmuje się, iż jeżeli etatowym dowódcą na danym szczeblu dowodzenia jest generał, wówczas w jego dowództwie sztab (a konkretnie grupa koordynacyjna sztabu) podzielony jest na komórki opisywane litera G (*General Staff*). Jeżeli zaś dowódcą jest oficer w stopniu niższym niż generał, w jego sztabie stosuje się oznaczenie S (od *Staff*).

Na szczeblu dywizji i korpusu łańcuch dowodzenia obejmuje dwóch zastępców dowódcy. Zazwyczaj dowódca dywizji (korpusu) osobiście określa zakres zadań i odpowiedzialności swoich zastępców. Na przykład w dywizji może to być zastępca ds. operacyjnych oraz ds. działań w obszarze tyłowym[13].

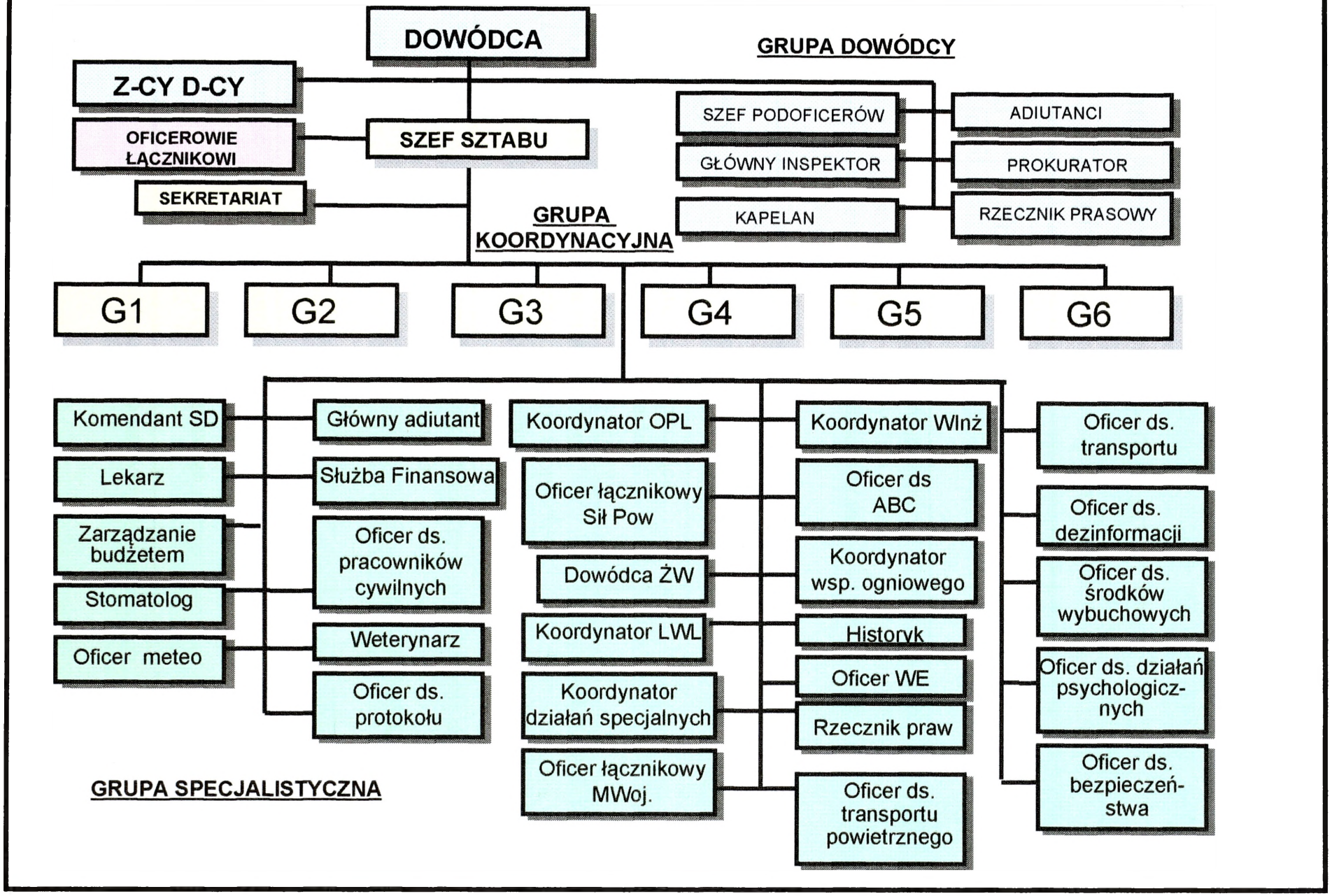
Liczba poszczególnych komórek organizacyjnych oraz wielkość ich obsady personalnej uzależniona jest od szczebla dowodzenia, co ukazują rys. 1.4. i 1.5. Ich przeznaczenie i zadania w Wojskach Lądowych USA przedstawione zostało w tab. 1.1.

Interesującym rozwiązaniem jest podwójna rola części oficerów-specjalistów rodzajów wojsk, którzy wchodzą w skład grupy specjalistycznej. Spełniają oni bowiem jednocześnie rolę doradców dowódcy podczas planowania działań oraz pełnią obowiązki dowódców swoich oddziałów (pododdziałów). Dla przykładu, analiza treści dokumentu *FM 71-3* pozwala na stwierdzenie, że na szczeblu brygady podwójnymi obowiązkami obarczeni są:

[13] Ch. P. Otstoot, C. A. Hagan, *Battle Rythm*, Military Review 1990, nr 6, s. 38-49.



Rys. 1.4. Struktura organizacyjna dowództwa brygady Wojsk Lądowych USA
Źródło: Opracowano na podstawie *FM 71-3 i FM 101-5*



Rys. 1.5. Struktura organizacyjna dowództwa korpusu i dywizji Wojsk Lądowych USA
Źródło: Opracowano na podstawie *FM 101-5*

- dowódca dywizjonu artylerii, który jednocześnie pełni obowiązki koordynatora wsparcia ogniowego (*Fire Support Coordinator* – FSCOORD);
- dowódca batalionu wysuniętego wsparcia logistycznego[14], który jednocześnie jest doradcą dowódcy w tym zakresie.[15]

Tabela 1.1.

Zadania komórek organizacyjnych grupy koordynacyjnej dowództwa (*Coordinating Staff Group*) w Wojskach Lądowych USA

Nazwa komórki organizacyjnej dowództwa	Główne zadania (Ustalenia normatywne USA)	Uwagi
G/S1 Sprawy personalne (*Personnel*)	Zarządzanie stanami osobowymi, personel cywilny, dyscyplina, jeńcy wojenni, zarządzanie stanowiskami dowodzenia	W niektórych sytuacjach (np. w samodzielnych brygadach) S1 pełni także rolę głównego adiutanta; koordynuje również problematykę opieki medycznej.
G/S2 Rozpoznanie (*Intelligence*)	Rozpoznanie, przeciwrozpoznanie	
G/S3 Komórka operacyjna (*Operations*)	Wszystkie problemy dotyczące szkolenia, działań bieżących, planowania przyszłych działań.	
G/S4 Logistyka (*Logistics*)	Koordynacja przedsięwzięć logistycznych w zakresie zaopatrzenia, ewakuacji i remontu, transportu	Z wyjątkiem opieki medycznej, która jest wyłączona z zakresu odpowiedzialności G4 i koordynowana przez G1.
G/S5 Działania cywilno – wojskowe (*Civil – Military Operations*)	Całokształt problematyki dotyczącej spraw cywilno - wojskowych	Wpływ problemów cywilnych na działania wojskowe, wpływ działań wojskowych na ludność cywilną
G/S6 Łączność (*Signal*)	Łączność, automatyczna transmisja danych, zarządzanie sieciami łączności, zarządzanie i bezpieczeństwo informacji	

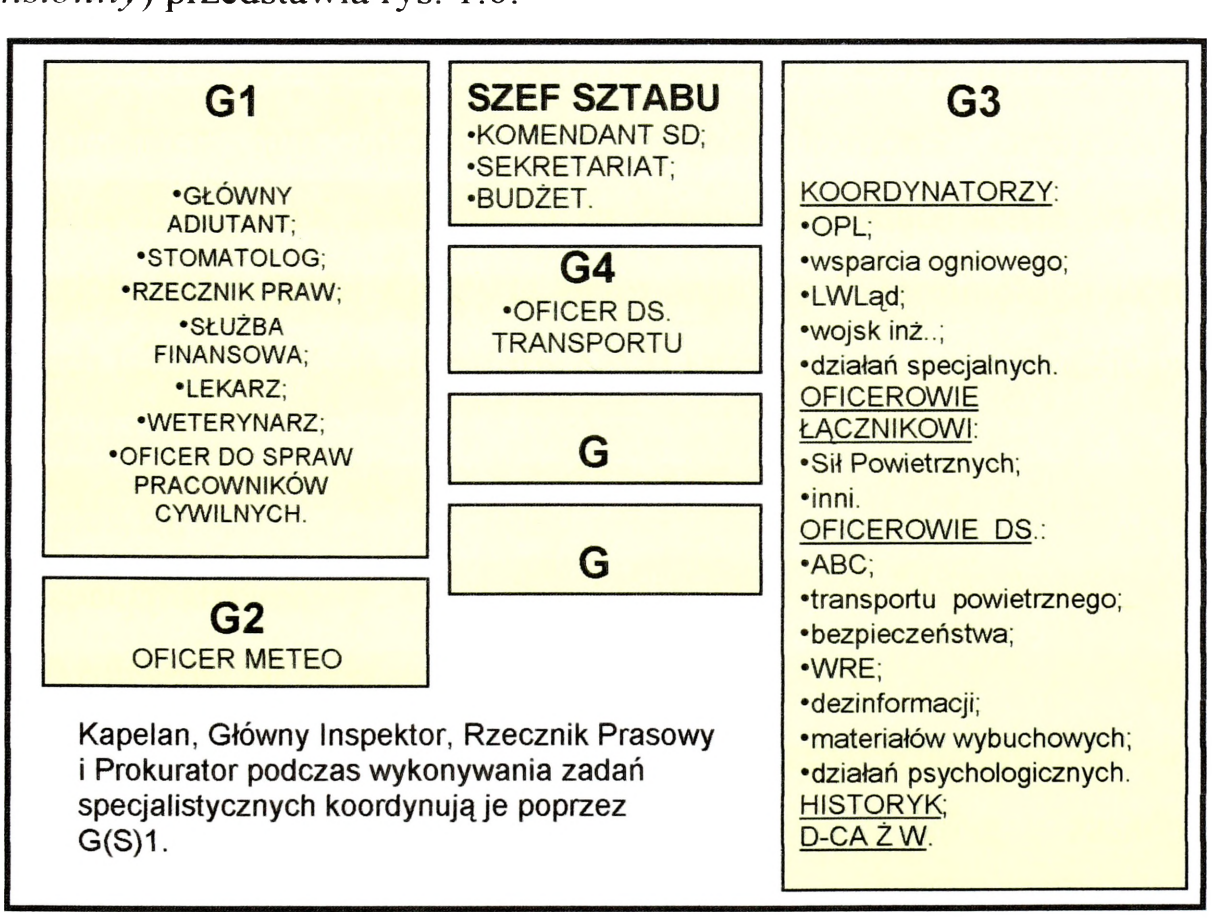
Źródło: Opracowanie własne na podstawie *FM 101-5*

[14] W oryginale *Forward Support Battalion.*
[15] *FM 71-3*, s. 2-7.

Koordynator wsparcia ogniowego stanowi dobry przykład podwójnego wykorzystania oficerów grupy specjalistycznej. Jest on najstarszym oficerem artylerii na danym szczeblu dowodzenia – dowódcą jednostki artylerii wspierającej ten szczebel. Natomiast etatowy oficer sztabu pełni funkcje jego zastępcy lub pomocnika. Koordynator taki występuje na szczeblach dowodzenia od batalionu do korpusu.

W podobnej roli na szczeblu korpusu i dywizji (a niekiedy i brygady/batalionu) występuje dowódca jednostki inżynieryjnej, będąc jednocześnie koordynatorem wojsk inżynieryjnych w grupie specjalistycznej sztabu.

Istotę podziału odpowiedzialności w zakresie uzgadniania działań komórek grupy koordynacyjnej i specjalistycznej (tak zwanej *Primary Staff Responsibility*) przedstawia rys. 1.6.



Rys. 1.6. Podział odpowiedzialności w zakresie uzgadniania działań grupy koordynacyjnej i specjalistycznej

Źródło: Opracowano na podstawie *FM 101-5*.

Ponadto w Wojskach Lądowych USA, na szczeblu brygady i niższym nie występuje stanowisko szefa sztabu. Jego zadania realizuje Oficer Wykonawczy (*Execitve Officer* - XO), który na szczeblu batalionu pełni też obowiązki zastępcy dowódcy. Jak wspomniano poprzednio, rozwiązanie takie, wprowadzające **stanowisko szefa sztabu do szczebla dywizji włącznie**, zostało zaadoptowane w latach pierwszej wojny światowej na bazie wzorców francuskich.

1.2. Ustalenia sojusznicze

1.2.1. Dowództwa w siłach lądowych

Wnioski z analizy literatury przedmiotu wskazują, że struktura organizacyjna dowództw w wojskach lądowych sił zbrojnych państw NATO regulowana jest przede wszystkim przez ustalenia zawarte w publikacji sojuszniczej *ATP-3.2. Land Operations* (*Działania wojsk lądowych*) Istotną cechą opisanych tam struktur jest podział komórek organizacyjno - funkcjonalnych organów dowodzenia na grupy posiadające ściśle wyznaczone obszary odpowiedzialności. Grupy te, przez analogię do terminologii stosowanej w wojskach lądowych różnych państw NATO można umownie określić jako:

- grupę dowódcy;
- grupę główną;
- grupę specjalistyczną;
- (grupę) oficerów łącznikowych.

Wszystkie wymienione grupy tworzą dowództwo (*Headquartes – HQ* lub *Command*), zaś trzy ostatnie sztab (*Staff*) stanowiący jedną z zasadniczych części dowództwa.

Dokładne nazwy tych grup mogą oczywiście różnić się w poszczególnych armiach, jednakże wstępna analiza różnic narodowych, dostrzegalnych we właściwych regulaminach (np. *FM 101-5* w Wojskach

Lądowych Sił Zbrojnych USA, regulamin *ADP-2 Command* w Siłach Zbrojnych Wielkiej Brytanii czy *HDv 100/200* w Niemczech) wskazuje, że rozbieżności te nie mają istotnego znaczenia dla jednolitego pojmowania tych struktur.

Oprócz *ATP-3.2.* informacje dotyczące mniej lub bardziej bezpośrednio struktur organizacyjnych dowództw, zawarte są także w *Sojuszniczej doktrynie działań połączonych AJP-01(B)* oraz w *STANAGu 2101* dotyczącym problematyki organizacji służby łącznikowej.

Wspomnianą uprzednio **grupę główną** tworzą komórki oznaczone literami S (**w zasadzie** do szczebla brygady), lub G (**w zasadzie** od szczebla dywizji wzwyż)[16]. **Nie jest to jednak zasadą niepodważalną**. Jako przykład możliwych odmienności posłużyć może Bundeswehra, gdzie na szczeblu brygady obok komórek S1, S2 i S6 występują także G3 i G4. W tym konkretnym przypadku oznacza to, iż kierownicy tych dwóch ostatnich komórek są „oficerami w służbie Sztabu Generalnego" - czyli, innymi słowy, oficerami dyplomowanymi. Tymczasem, jak wspomniano w poprzednim podrozdziale, w sztabach Wojsk Lądowych USA oznaczenie G występuje w przypadku, gdy dowódcą rozpatrywanej jednostki jest generał, zaś S - jeżeli pułkownik lub oficer niższej rangi. Ponadto, w dowództwach sił połączonych (*Joint Force Command*), do oznaczania komórek grupy głównej (*Primary Staff Group*) stosuje się literę J (*Joint*) lub, w przypadku dowództw wielonarodowych sił połączonych, zestawienie CJ (*Combined joint*). Należy jednakże jednoznacznie stwierdzić, iż *ATP – 3.2.* nie definiuje tego problemu, zaś fragmenty dokumentu dotyczące struktury sztabu zawierają tylko symbol literowy G.

Analiza treści publikacji sojuszniczej *ATP-3.2.* wskazuje, że przeznaczenie i zadania omawianych komórek postrzegane są następująco:[17]

---

[16] Zob. *FM 101-5*, s. 2-3 - 2-4.
[17] *ATP-3.2.*, s. 2-54 - 2-56.

- **G1- komórka do spraw personalnych i administracyjnych** (*Personnel and Administration*), odpowiada za:
  - zarządzanie stanami osobowymi;
  - administrację zasobami ludzkimi (w tym rezerwami i uzupełnianiem strat);
  - zapewnienie przestrzegania dyscypliny i porządku;
  - opiekę nad jeńcami wojennymi;
  - procedury związane z ponoszonymi stratami.
- **G2 - komórka do spraw rozpoznania** (*Intelligence*), obejmuje zwykle:
  - centrum rozpoznania zapewniające na potrzeby sztabu informacje rozpoznawcze pochodzące ze wszelkich dostępnych źródeł oraz monitorujące sytuację rozpoznawczą;
  - komórkę rozpoznawczo – operacyjną zapewniającą właściwą dystrybucję informacji;
  - komórkę wsparcia rozpoznania odpowiedzialną za systemy wsparcia rozpoznania oraz gromadzenia informacji.
- **G3 - komórka do spraw operacyjnych** (*Operations*), która koordynuje pracę wszystkich organizacyjno – funkcjonalnych elementów składowych w dowództwie i odpowiada za:
  - dowodzenie w trakcie bieżących działań poprzez nadzór nad realizacją planu oraz nad komórkami realizującymi zadania walki o przewagę w obszarze dowodzenia (*Command and Control Warfare - C2W*);
  - wsparcie operacyjne[18], poprzez doradzanie w takich specyficznych obszarach jak zasady użycia siły (*Rules of Engagement – ROE*), meteorologia, działania poszukiwawczo – ratunkowe;
  - przygotowywanie meldunków dla dowódcy, sprawozdań i komunikatów;

[18] W oryginale *operational support*.

- działania z wykorzystaniem broni jądrowej oraz obronę przed bronią ABC,

- **G4 - komórka do spraw wsparcia logistycznego oraz opieki medycznej**[19], (*Logistics and Medical Support*) odpowiada za problematykę:
  - zabezpieczenia logistycznego;
  - opieki medycznej;
  - koordynację problematyki logistycznej w ramach wsparcia przez państwo – gospodarza (*Host Nation Support* - HNS);
- **G5 - komórka do spraw planowania** (*Plans and Policy*), realizuje przedsięwzięcia w zakresie:
  - planowania działań i prowadzenia ocen sytuacji;
  - planowania wyprzedzającego;
  - planowania alternatywnego;
  - analiz operacyjnych.
- **G6 - komórka ds. systemów łączności i transmisji informacji** (*Communications and Information Systems* – CIS) skupia swoją działalność na problematyce:
  - zarządzania systemami łączności i informacyjnymi (niektóre kraje włączają problematykę WE do obszaru działania G6);
  - zarządzania częstotliwościami;
  - kryptografii.
- **G7 – komórka ds. doktryn i szkolenia** (*Doctrine and Training*). Występuje zwykle w pokojowej strukturze dowództwa i odpowiada za:
  - rozwój i wdrażanie obowiązujących doktryn;
  - planowanie ćwiczeń.
- **G8 – zasoby i finanse** (*Resources and Finance*). Komórka ta odpowiedzialna jest za:

---

[19] Państwa NATO traktują w wielu przypadkach opiekę medyczną jako kompleks przedsięwzięć nie wchodzących w skład pojęcia *logistyka.*

- zarządzanie personelem cywilnym;
- planowanie budżetu.

- **G9 – komórka do spraw współpracy cywilno – wojskowej** (*Civil – Military Cooperation* – CIMIC), zapewnia współpracę z właściwymi władzami cywilnymi w zakresie:
  - negocjacji co do uzgodnień i organizacji wsparcia;
  - koordynacji wsparcia cywilno – wojskowego;
  - koordynacji przedsięwzięć z narodowymi, cywilnymi strukturami planowania działań w przypadku sytuacji kryzysowych.

Grupa specjalistyczna (*special staff* lub *special staff group*) obejmuje specjalistów, wspomagających dowódcę w rozwiązywaniu szczegółowych problemów wykorzystania wojsk i służb. Większość z nich pracuje w ścisłym współdziałaniu z właściwymi komórkami grupy głównej (na przykład specjalista od transportu z G(S)4), a niektórzy wspierają dowódcę bez pośrednictwa innych oficerów sztabu. Są to oficerowie (komórki) następujących rodzajów wojsk:

- artylerii;
- wojsk inżynieryjnych;
- lotnictwa wojsk lądowych;
- obrony przeciwlotniczej;
- łączności.

Oficerowie ci są zazwyczaj **jednocześnie** dowódcami jednostek tych rodzajów wojsk i pełnią rolę oficerów grupy specjalistycznej nadrzędnego dowództwa. Bezpośredni kontakt z dowódcą oznacza w tym przypadku przede wszystkim doradztwo w decydujących momentach walki, gdyż całość sporządzanych dokumentów dowodzenia jest koordynowana przez mającą w tym względzie szczególne znaczenie komórkę operacyjną G(S)3.

Grupa dowódcy składa się z adiutanta (adiutantów) dowódcy, jego doradców (*Military advisers*) oraz oficerów (osób funkcyjnych) wyznaczonych rozwiązywania w imieniu dowódcy problemów innych niż będących w gestii szefa sztabu.

Oficerowie łącznikowi to odpowiednio przeszkoleni i posiadający właściwe kwalifikacje oficerowie, przeznaczeni do zapewnienia:

- współdziałania i wzajemnego zrozumienia dowódców sił realizujących wspólne (zbieżne) cele;
- koordynacji wzajemnego wsparcia.

Przedsięwzięcia tego rodzaju realizowane są poprzez:

- osobiste kontakty dowódców i przedstawicieli sztabów;
- wymianę oficerów (komórek) łącznikowych;
- wydzielenie stosownych środków łączności;
- ustalenie punktów koordynacyjnych;
- wydzielenie specjalnych kanałów łączności w systemie dowodzenia i łączności sił sojuszniczych. [20]

Istotne dla identyfikacji standardów sojuszniczych wydaje się również określenie w *ATP-3.2.* zadań dowódcy i sztabu.

Główne zadania dowódcy to:

- znajomość zamiarów przełożonego;
- ocena rozwoju sytuacji;
- podejmowanie decyzji;
- określanie zadań dla podwładnych;
- podział sił i środków do wykonania zadania;
- dowodzenie podległymi siłami;
- utrzymanie zdolności bojowej podległych wojsk;
- motywowanie podwładnych;

---

[20] *STANAG 2101*, s. 2-4.

- przywództwo.

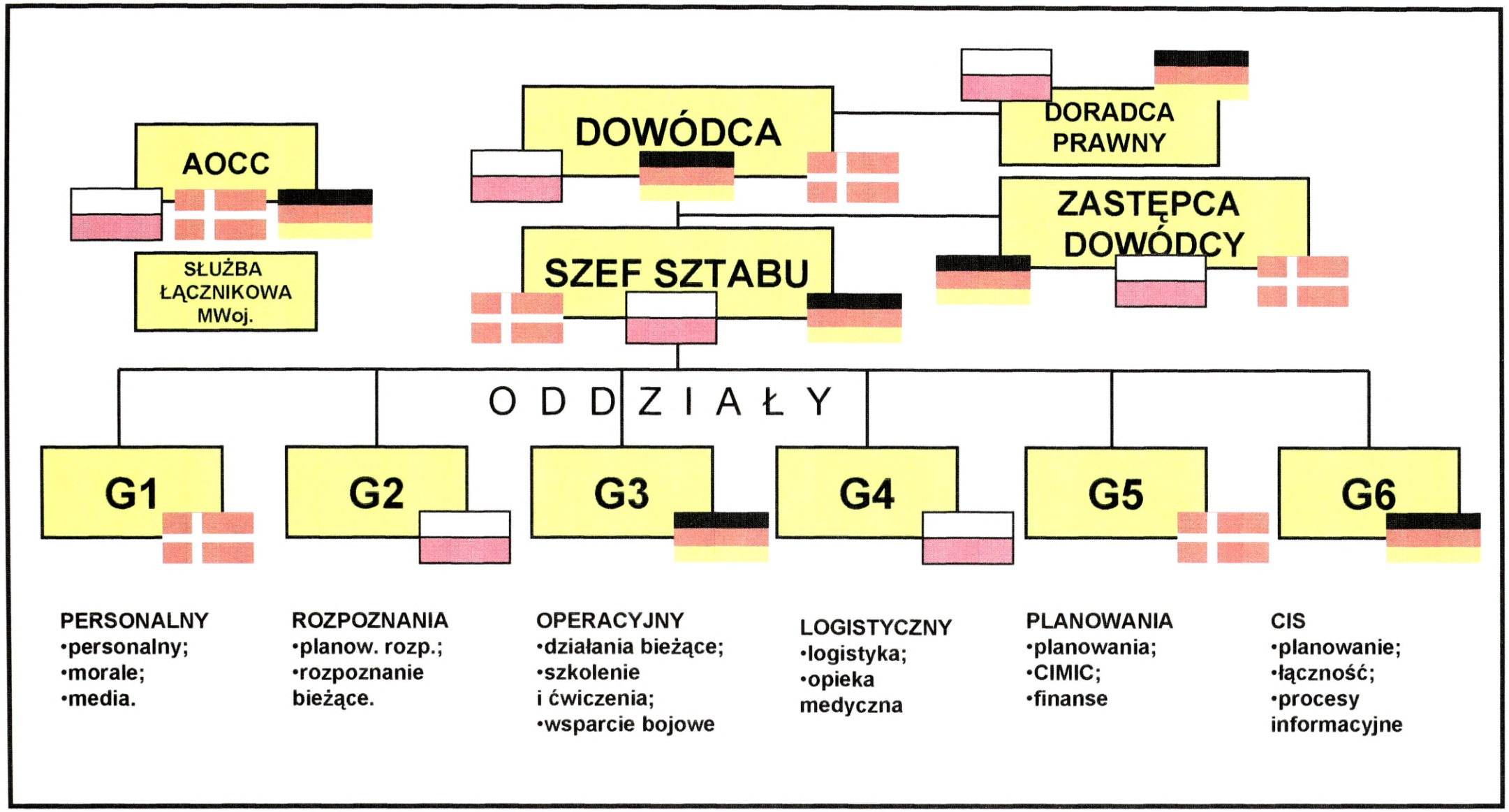
Z kolei zadania sztabu obejmują:

- gromadzenie informacji;
- ich ocenę ;
- przewidywanie rozwoju sytuacji;
- informowanie dowódcy;
- rekomendowanie dowódcy sposobu wykonania zadania;
- wydawanie zarządzeń **w imieniu dowódcy**;
- powadzenie nadzoru;
- koordynację działań.

Analiza zadań sztabu wskazuje, że traktowany jest on jako organ o szerokich kompetencjach, którego pomoc dla dowódcy ma bardzo istotne znaczenie. Zapewnia on ciągły dopływ informacji pozwalających dowódcy podjąć decyzję, określić zamiar oraz sprecyzować główny zarys planu działań. Pamiętać jednak należy, że sztab nie posiada uprawnień do **dowodzenia**, a głównym celem jego funkcjonowania jest doradztwo i wsparcie dowódcy oraz pomoc dowództwom niższych szczebli. Tak postawiona rola sztabu nie zwalnia dowódcy od pełnej odpowiedzialności za wykonanie stojącego przed podległymi mu siłami zadania, oraz ciągłego orientowania się w sytuacji na polu walki.

Interesującą egzemplifikacją zastosowania wytycznych zawartych w publikacjach sojuszniczych mogą być wybrane struktury dowództw sił wielonarodowych, na przykład dowództwo Wielonarodowego Korpusu Północny – Wschód (rys.1.7.).

Warto dostrzec, iż w dowództwie Korpusu Północno – Wschodniego pojawia się komórka G5 *Plans & Policy* obejmująca swym zasięgiem problematykę planowania, finansową oraz CIMIC, podczas gdy zagadnienia



Rys. 1.7. Struktura organizacyjna dowództwa Wielonarodowego korpusu Północno - Wschodniego

działań bieżących, szkolenia i wsparcia działań pozostały w gestii G3 *Operations*. Podkreślić należy, iż zgodnie z *ATP-35(B) Land Force Tactical Doctrine (Zasady działań wojsk lądowych)* komórka G5 o takich zadaniach nie występowała jako oddzielna struktura. Rozwiązanie to jest natomiast zgodne z *ATP-3.2.* i tożsame z ustaleniami dotyczącymi dowództw sił połączonych (por. podr. 1.2.2. i rozdział 2).

Przedstawiony przykład pozwala na stwierdzenie, iż wytyczne zawarte w publikacjach sojuszniczych, a dotyczące istoty struktury sztabu, znajdują praktyczne zastosowanie niezależnie od faktu, iż *Multinational Corps North – East (MNC NE)* nie jest podczas pokoju częścią struktury militarnej (struktury dowodzenia) NATO.

Dążąc do pełnej identyfikacji ustaleń sojuszniczych dotyczących struktur organizacyjnych dowództw nie sposób pominąć publikacji *AJP-3.2.1. Command and Control of Land Forces* (*Dowodzenie siłami lądowymi*). W chwili oddawania niniejszej pracy do druku publikacja ta występowała w postaci projektu wstępnego (*Initial Draft*) poddawanego szerokiej konsultacji w państwach NATO. Znając podobne przedsięwzięcia dotyczące innych dokumentów zespół autorski przewiduje jednak, iż nie zostaną do *AJP-3.2.1.* wprowadzone zmiany o charakterze zasadniczym.

Problematyce organizacji dowództw w publikacji tej poświęcono cały załącznik C. Interesujący jest jednak fakt, że treść tego załącznika stanowi dokładną kopię zapisów amerykańskiego, wspomnianego już regulaminu dowodzenia *FM 101 – 5*, zaś rysunki C-1, C-2 i C-3, egzemplifikujące strukturę dowództw na różnych szczeblach dowodzenia to skopiowane rysunki 2-1, 2-2 i 2-3 wspomnianego *FM*. Z punktu widzenia prowadzonych badań istotne są jednak dwa fakty. Po pierwsze, publikacja adaptuje określenie „grupa koordynacyjna" (*Coordinating Staff Group*) dla opisania komórek 1...n w sztabie (zgodnie z regulaminem i ustaleniami amerykańskimi). Po drugie, za tym samym wzorcem na stronie C-1 określa się podział sztabu na komórki 1...6.

Stoi to w zupełnej sprzeczności z zapisami nadrzędnego wobec *AJP-3.2.1.* dokumentu *ATP-3.2.*, w którym jednoznacznie przyjęto podział sztabu na komórki 1...9. Należy przypuszczać, ze w trakcie dalszych konsultacji rozbieżności te zostaną wyrugowane. Jak wspomniano, jest to projekt wstępny, czyi nie stanowi jeszcze obowiązującej literatury. Uczciwość badacza nakazuje jednak podkreślić, iż także ten dokument poddany został szczegółowej analizie.

1.2.2. Dowództwa sił połączonych i wielonarodowych

Przed wyjaśnieniem wyników analiz struktur organizacyjnych dowództw sił połączonych, co przedstawione zostało w rozdziale 2 pracy, celowe wydaje się jednoznaczne wyjaśnienie kilku terminów ściśle związanych z działaniami takich sił. Chodzi tu o pojęcia w rodzaju *joint, combined, allied* itp.

Analiza dokumentów normatywnych NATO pozwala na identyfikację szeregu pojęć określających rodzaj sił ze względu na ich skład. Pośród terminów tego rodzaju do zasadniczych należą:

- *Joint Forces* – Siły Połączone, określające zgrupowania składające się z elementów dwóch lub więcej rodzajów sił zbrojnych tego samego państwa;
- *Allied Forces* – Siły Sojusznicze, odnoszące się do zgrupowań składających się z elementów dwóch lub więcej państw członkowskich NATO;
- *Combined Forces* – Siły Wielonarodowe, rozumiane jako zgrupowania składające się z elementów dwóch lub więcej rodzajów sił zbrojnych i dwóch lub więcej państw, nie tylko członków NATO.

Z kombinacji poszczególnych pojęć tworzone są nazwy zgrupowań adekwatnie do ich rzeczywistego składu. Zgodnie z tą zasadą zgrupowanie składające się z elementów więcej niż jednego rodzaju sił zbrojnych i więcej niż jednego państwa-członka NATO określane jest terminem *Allied Joint Forces* – Sojusznicze Siły Połączone. Natomiast zgrupowanie składające się z elementów więcej niż jednego rodzaju sił zbrojnych i więcej niż jednego

państwa (w tym z poza Sojuszu) nazywane jest *Combined Joint Forces* - czyli Wielonarodowe Siły Połączone.

Dowództwo sił połączonych obejmuje zazwyczaj następujące elementy:

- dowódcę wraz z grupą dowódcy;
- doradców politycznych i prawnych;
- przedstawicieli dowódców komponentów i kontyngentów;
- oficerów łącznikowych i łącznikowe zespoły logistyczne sił narodowych i międzynarodowych;
- szereg narodowych komórek rozpoznawczych (*National Intelligence Cells – NIC*), przeznaczonych do zapewnienia przepływu informacji pomiędzy narodowymi strukturami rozpoznawczymi a CJ2.
- połączony sztab kierowany przez szefa sztabu (*COS – Chief of Staff*) i zorganizowany w następujące komórki funkcjonalne:
  - J1[21] – komórka personalno - administracyjna (*Personnel and Administration*);
  - J2 – komórka rozpoznawcza (*Intelligence*);
  - J3 – komórka operacyjna (*Operations*), a w nim komórki operacji lądowych, morskich, powietrznych, specjalnych i kosmicznych, w zależności od składu sił;
  - J4 – komórka logistyczna (*Logistics*)
  - J5 – komórka planistyczna (*Plans and Policy*);
  - J6 – komórka wsparcia dowodzenia i łączności (CIS-*Command and Information System*);
  - J7 – komórka szkoleniowa (*Doctrine and Training*);
  - J8 – komórka finansowa (*Resourses and Finance*);
  - J9 – komórka współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC - *Civil Military Cooperation*);

[21] J – *Joint* – symbol literowy oznaczający komórki dowództwa sił połączonych.

- Jednostki zabezpieczające, odpowiadające za zapewnienie niezbędnego personelu, organizację systemu łączności, wyposażenie, transport i bezpieczeństwo podczas funkcjonowania dowództwa[22].

Przedstawiona struktura ma dosyć elastyczny charakter. Elementy poza połączonym sztabem (nie wchodzące w skład J1 ... J9) mogą mieć różny skład w zależności od konkretnych wymagań. Natomiast zadania szczegółowe poszczególnych komórek połączonego sztabu stanowią przedmiot badań i rozważań, których wyniki przedstawione zostały w kolejnych rozdziałach pracy.

1.3. Konsekwencje polityki standaryzacyjnej Sojuszu w obszarze struktur organizacyjnych dowództw narodowych

Dla zrozumienia wpływu, jaki przyjęta struktura organizacyjna dowództw w amerykańskich Wojskach Lądowych miała dla podobnych struktur w innych państwach NATO, celowe będzie prześledzenie kilku z nich. Na potrzeby pracy badaniom pod tym względem poddano wojska lądowe dwóch państw: Niemiec i Wielkiej Brytanii. Wybór Niemiec podyktowany był faktem posiadania przez ten kraj stosunkowo dużych sił lądowych. Wielka Brytania jest z kolei ciekawym z naukowego punktu widzenia przykładem dążenia do zachowywania własnych, tradycyjnych rozwiązań w obszarach, które przyjęto uważać za domenę wpływów i ustaleń sojuszniczych.

1.3.1. Organizacja dowództw w Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii

Analiza dokumentu normatywnego *ADP-2 Dowodzenie (Command)* wskazuje, że od 1980 roku Wojska Lądowe Wielkiej Brytanii, pomimo swej tradycyjnej odmienności, wprowadzają pewne „kontynentalne" (czyli sojusznicze) zasady w ramach struktury organizacyjnej dowództw. Oczywiście,

[22] *AJP-01(B),* s. 4-10.

struktura ta w wydaniu brytyjskim, przedstawiona na rys. 1.8. i 1.9. nie pokrywa się w całości z rozwiązaniami stosowanymi w pozostałych państwach Sojuszu. W Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii szef sztabu jest koordynatorem funkcji realizowanych przez komórki G(S)2,3. Natomiast działalność G(S)1,4 i 5 nadzorowana jest i koordynowana przez zastępcę szefa sztabu (*Deputy Chief of Staff - DCoS*). Jednocześnie rola szefa sztabu jest bardzo wysoka. Choć nie jest on nominalnym zastępcą dowódcy, to jednak w praktyce spełnia taką funkcję. Koordynuje on bowiem działalność całego dowództwa, oraz zastępuje dowódcę w realizacji procesu decyzyjnego w czasie jego nieobecności.[23]

Warto podkreślić, iż niektóre źródła podają nieco inną organizację tej części dowództwa. Określają one, iż szefowi sztabu podlega dwóch zastępców (szefa sztabu), z których jeden odpowiedzialny jest za koordynację spraw operacyjno – rozpoznawczych (G3, G2), drugi zaś za problematykę logistyczno – personalną (G4, G1). Podana organizacja znana jest co prawda ze struktur organizacyjnych niektórych dowództw sojuszniczych, nie znajduje jednak potwierdzenia w dostępnych materiałach obrazujących brytyjskie rozwiązania w tym zakresie.

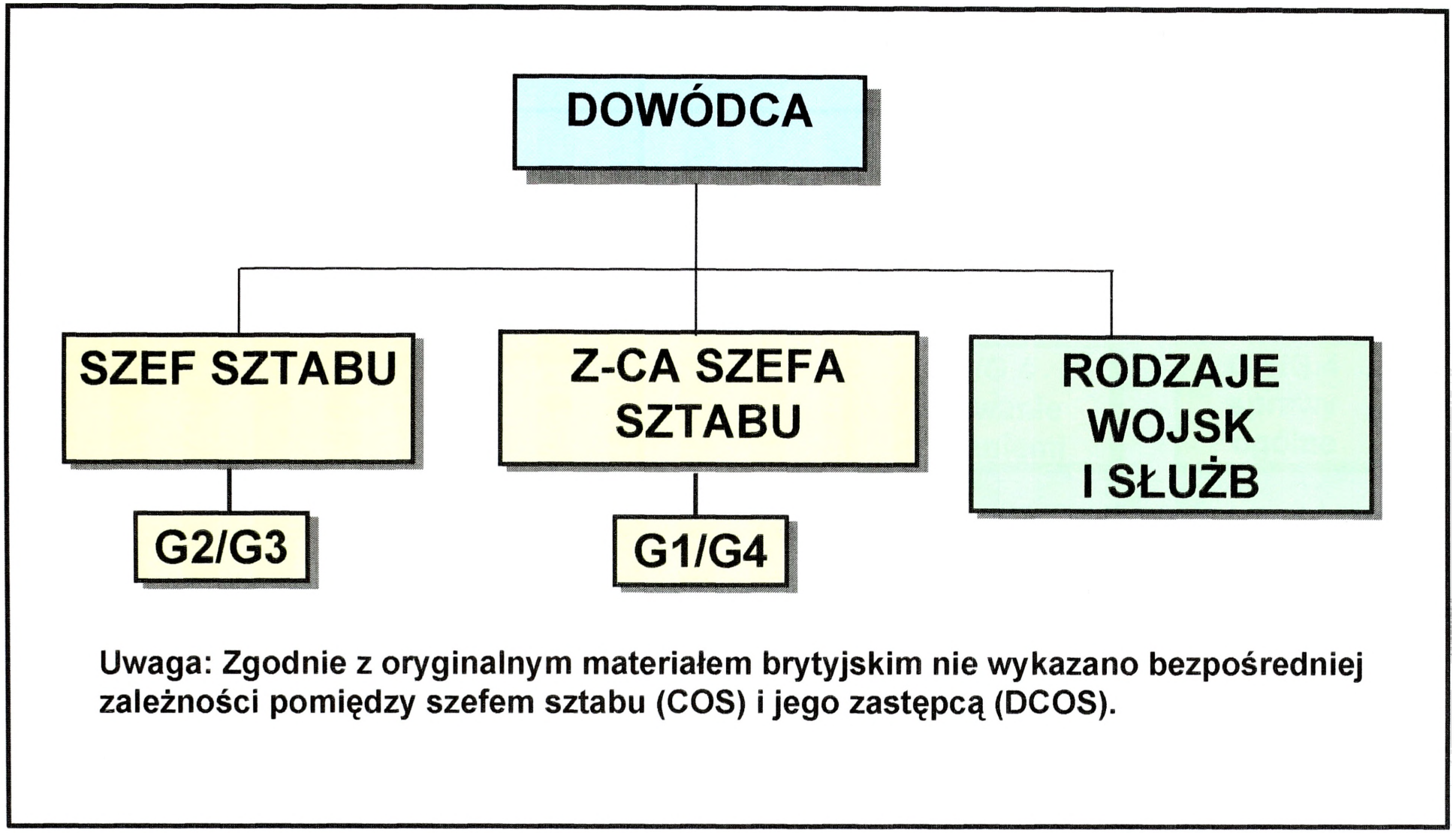
Analiza wspomnianych rozwiązań upoważnia do wyciągnięcia wniosku, iż narodowe odmienności występują również w zadaniach szczegółowych realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjno-funkcjonalne, tak jak to przedstawiono w tab. 1.2. Już wstępne badania pozwoliły stwierdzić, iż istniejące w strukturze sztabu komórki nazwano zgodnie z normami NATO, ale ich zadania szczegółowe postrzegane są następująco:

Komórka G(S)1 jest odpowiedzialna za:

- powoływanie i zwalnianie żołnierzy ze służby;
- uzupełnienia;
- opiekę medyczną;

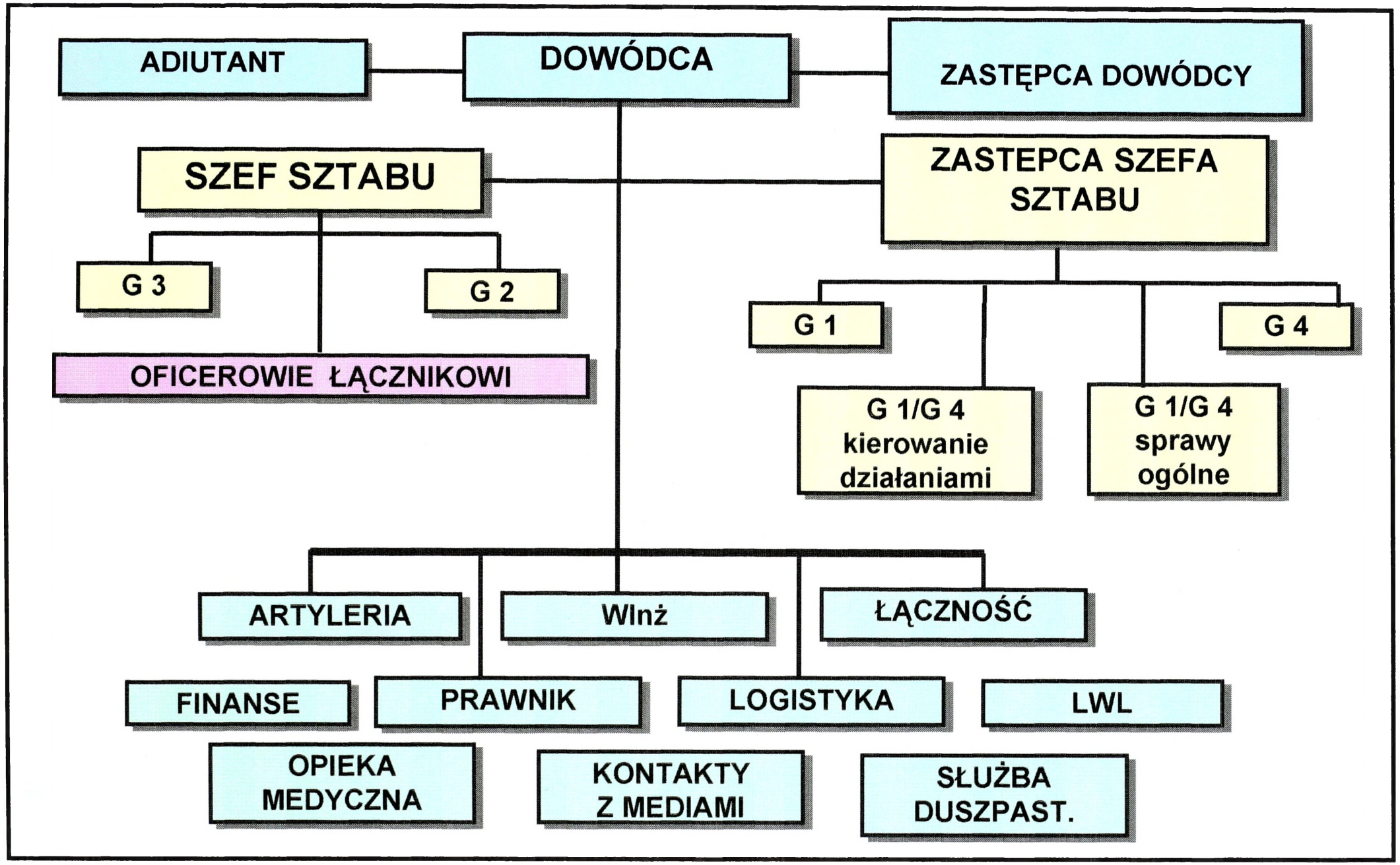
---

[23] *ADP-2*, s. 5-6 – 5-7.



Rys. 1.8. Struktura organizacyjna dowództwa brygady pancernej Wojsk Lądowych Wielkiej Brytanii

Źródło: Opracowano na podstawie *Staff Officers Handbook*



Rys. 1.9. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji pancernej Wojsk Lądowych Wielkiej Brytanii
Źródło: Opracowano na podstawie *Staff Officers Handbook*

Tabela 1.2.

Zadania komórek organizacyjnych grupy głównej dowództwa w Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii

Nazwa komórki organizacyjnej dowództwa	Główne zadania (Ustalenia normatywne WB)	Uwagi
G1 Sprawy personalne (*Personnel*)	Zarządzanie stanami osobowymi, dyscyplina, jeńcy wojenni, opieka medyczna, morale, finanse, kształtowanie wizerunku wojska w opinii publicznej	
G2 Rozpoznanie (*Intelligence*)	Rozpoznanie, przeciwrozpoznanie	
G/S3 Komórka operacyjna (*Operations*)	Planowanie, kierowanie aktualnymi działaniami, koordynacja wsparcia bojowego, szkolenie, dezinformacja, działania psychologiczne	
G/S4 Logistyka (*Logistics*)	Całokształt przedsięwzięć logistycznych	Z wyjątkiem opieki medycznej, koordynowanej przez G1.
G/S5 Współpraca cywilno – wojskowe (*Civil – Military Co-operations*)	CIMIC	Jeżeli występuje w strukturze

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *ADP-2 Command*

- morale;
- dyscyplinę;
- sprawy bytowe;
- finanse;
- edukację;
- urlopy i przepustki.

Komórka G(S)2 odpowiada za:

- rozpoznanie i wywiad;
- bezpieczeństwo (*security*);

Komórka G(S)3, będąca koordynatorem pracy całego sztabu zajmuje się:

- dowodzeniem w trakcie realizacji bieżących zadań;
- planowaniem działań;
- organizacją i rozmieszczeniem wojsk;
- łącznością;
- przestrzenią powietrzną (rozumianą jako jej wykorzystanie, koordynację wsparcia powietrznego itp.);
- szkoleniem;
- służbą łącznikową;
- kształtowaniem obrazu wojska w opinii publicznej (wspólnie z G1);

Komórka G(S)4, jako specjalizująca się w problematyce logistycznej, zajmuje się:

- zakwaterowaniem wojsk;
- transportem;
- zaopatrzeniem w żywność, amunicję, paliwo i części zamienne;
- ewakuacją i remontem.

Obszarem odpowiedzialności **komórki G(S)5**[24] jest:

- współpraca wojskowo-cywilna;
- wykorzystanie zasobów miejscowych.

Oprócz G(S)1...5 w strukturze dowództwa znajdują się także komórki (osoby funkcyjne) będące odpowiednikami grupy specjalistycznej, funkcjonującej w innych armiach NATO. Są to[25]:

- specjaliści (doradcy) rodzajów wojsk (*Arms Advisers*);
- szefowie (dowódcy) służb (*Heads of Servises*).

---

[24] Podczas pokoju komórka G5 w zasadzie nie funkcjonuje a jej zadania realizuje G4. *Staff Duties. The Organization and Duties of the Staff.* Camberly 1994, s.A-1.
[25] Tamże, s. 5-7.

Specjaliści rodzajów wojsk[26] mogą być zarówno członkami sztabu, jak i zostać wydzieleni do pracy w nim ze wspierających jednostek. W związku z tym, oficer - specjalista sprawować może dwie funkcje jednocześnie - doradzać dowódcy w zakresie wykorzystania np. artylerii, oraz dowodzić pododdziałem (oddziałem) tego rodzaju wojsk.

Szefowie służb[27] funkcjonują w podobny sposób, pełniąc jednocześnie rolę doradcy dowódcy oraz dowodząc podległymi siłami. Na szczeblu dywizji będą to między innymi dowódca służby medycznej, dowódca wsparcia logistycznego, dowódca służby uzbrojenia. Choć podobnie jak doradcy posiadają oni bezpośredni dostęp do dowódcy, ich praca koordynowana jest przez Zastępcę Szefa Sztabu i szefów właściwych komórek G(S)1,4 i 5.

Ponadto w strukturze występować mogą oficerowie grupy dowódcy, to znaczy asystent dowódcy i adiutant.

Wnioski wynikające z analizy dokumentów brytyjskich wskazują, iż w dziedzinie struktur organizacyjnych dowództw ustalenia narodowe nie w pełni pokrywają się z zaleceniami NATO. O ile nazwy poszczególnych elementów składowych dowództwa (G(S)1...6) są standardowe, to w ich zadaniach szczegółowych występują już pewne różnice. Dotyczy to w szczególności:

- umiejscowienia opieki medycznej poza obszarem odpowiedzialności pionu G(S)4, konkretnie zaś w G(S)1;
- nieco innego zakresu pozostałych zadań G(S)1;
- wydzielenia z pod nadzoru szefa sztabu pracy komórek G(S)1,4,5 oraz powołanie do tego celu specjalnego zastępcy szefa sztabu;

Szczególnie ostatnie rozwiązanie wydaje się być typowo brytyjskim podejściem do problemu organizacji pracy dowództwa, ponieważ

---

[26] Za rodzaje wojsk (*Arms*) w Wielkiej Brytanii uważa się: wojska pancerne, piechotę, artylerię, wojska inżynieryjne, łączność, LWLąd. J. Downey, *Management in the Armed Forces*, London 1977, s. 74.

w standardowej, „kontynentalnej" jak mówią Anglicy, strukturze pierwszym zastępcą szefa sztabu jest G3[28] i żadne dodatkowe stanowiska o takim zakresie zadań nie istnieją. Ponadto, jako tradycyjnie brytyjskie uznać należy nazwy odnoszące się do specjalistycznej grupy dowództwa, gdzie zachowano narodowy podział na służby (*services*) i rodzaje wojsk (*arms*).

Jednocześnie porównanie funkcjonującego poprzednio modelu organizacji dowództwa z aktualnymi rozwiązaniami pozwala na stwierdzenie, iż w Wielkiej Brytanii dokonano bardzo daleko idących zmian w strukturach organizacyjnych organów dowodzenia. Zmiany te spowodowały, iż tradycyjny model dowództwa zmienił się diametralnie. Przyjęta struktura organizacyjna nosi bowiem znacznie więcej cech charakterystycznych dla rozwiązań amerykańskich (czyli – historycznie biorąc francuskich) niż typowych dla sztabu „Wellingtońskiego" (por. rys. 1.10). Analiza porównawcza tych dwóch rodzajów rozwiązań pozwala jednoznacznie stwierdzić, iż tradycyjny dwudzielny (a właściwie trójdzielny – „G", „Q" i „A") sztab brytyjski zbliżył się pod względem strukturalnym do rozwiązań znanych z poprzednich podrozdziałów.

1.3.2. Organizacja dowództw w Wojskach Lądowych Niemiec

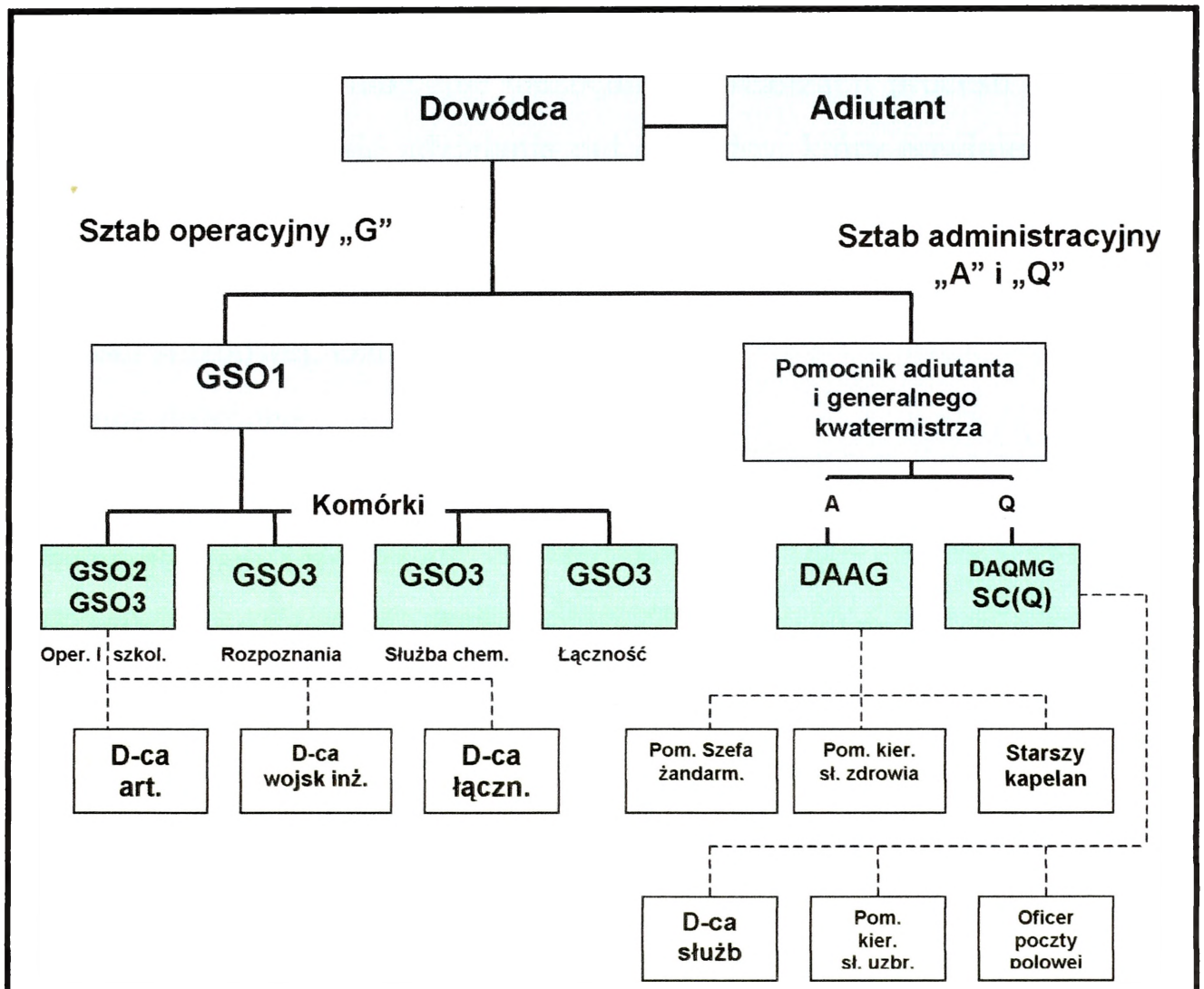
Regulamin dowodzenia Bundeswehry *HDv 100/200* określa ogólną strukturę organizacyjną dowództw, a także zadania osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych dla wszystkich szczebli organizacyjnych niemieckich Wojsk Lądowych.

Dowódca dysponuje zastępcą, który ma prawo podejmowania wszelkich decyzji, gdy dowódca z różnych przyczyn nie może podjąć ich osobiście (np. zginął lub jest nieobecny). Na rozkaz dowódcy może on przejąć część

---

[27] Za służby (*Services*) w Wielkiej Brytanii uważa się: logistykę, służbę medyczną, służbę uzbrojenia, duszpasterstwo, prawników, finanse, służbę weterynaryjną, rozpoznanie (*Intelligence*), żandarmerię wojskową. Tamże, s. 74.

[28] A niekiedy, jak w brygadzie Wojsk Lądowych Niemiec, G3 pełni wręcz funkcję szefa sztabu.



DAAG - *deputy assistant adjutant general* - zastępca pomocnika głównego adiutanta
DAQMG - *deputy assistant quartermaster general* - zastępca pomocnika głównego kwatermistrza
GSO - *general staff officer, grade* (1,2,3) - oficer sztabu generalnego (ogólnego, w tej strukturze „operacyjnego” cyfra oznacza rangę, np. 3 - kapitan
SC - *staff captain* - tytuł (dosłownie „kapitan sztabowy”) najmłodszego oficera sztabu
Q - symbol oznaczający sztab (część sztabu) głównego kwatermistrza
A - symbol oznaczający sztab (część sztabu) głównego adiutanta

Rys. 1.10. Struktura organizacyjna dowództwa brytyjskiej dywizji w trakcie II wojny światowej
Źródło: Opracowano na podstawie J.D. HITTLE, *Sztab wojskowy*

uprawnień dowodzenia. Z kolei szef sztabu, który w niemieckiej strukturze występuje dopiero na szczeblu dywizji, przejmuje dowodzenie, gdy dowódca i jego zastępca nie mogą spełniać swoich funkcji. Dowodzi on do czasu, gdy przełożony nie wyznaczy nowego dowódcy.

Dowódca od szczebla batalionu wzwyż dysponuje sztabem, w którym zgromadzone są osoby funkcyjne niezbędne do realizacji procesu dowodzenia. Sztab zobowiązany jest do udzielania rad dowódcy, który powinien wysłuchać opinii swoich oficerów przed podjęciem decyzji.

Zadaniem sztabu jest wspieranie dowódcy we wszystkich obszarach działalności służbowej. Oznacza to, że sztab:

- informuje dowódcę;
- przygotowuje jego decyzję;
- opracowuje plany i rozkazy;
- nadzoruje ich wykonanie.

Oficerowie sztabu nie mają żadnych uprawnień dowódczych wobec podległych wojsk. Zadania mogą stawiać tylko z upoważnienia dowódcy.

Sztaby w ujęciu niemieckim składają się w zasadzie z[29]:

- szefa sztabu;
- komórek sztabowych;
- komórek specjalistycznych;
- oficerów specjalistów.

W skład sztabu mogą ponadto wchodzić:

- oficerowie podporządkowanych lub współdziałających jednostek;
- organy łącznikowe.

Zgodnie z ustaleniami obowiązującymi w niemieckich Wojskach Lądowych szef sztabu jest przełożonym wszystkich pracowników sztabu i kieruje jego pracą. Jest pierwszym doradcą dowódcy i odpowiada przed nim za sprawne funkcjonowanie sztabu. Informuje on sztab o najważniejszych decyzjach dowódcy, a w razie nieobecności dowódcy i jego zastępcy podejmuje niezbędne decyzje. Jego stałym zastępcą jest oficer G3. W sztabach, w których

[29] *HDv 100/200*, par. 421-444.

nie ma stanowiska szefa sztabu (batalion i brygada) jego funkcje spełnia oficer G(S)3[30].

Komórki organizacyjne sztabu zajmują się problematyką swoich obszarów dowodzenia zgodnie z wytycznymi szefa sztabu. Zarówno obszary te jak i odpowiadające im komórki, oznacza się zgodnie z wyjaśnionym poprzednio systemem literą S lub G oraz cyframi od 1 do 6. W strukturze niemieckiej, odmiennie od amerykańskiej czy brytyjskiej litera G oznacza, iż kierujący daną komórką oficer jest oficerem „w służbie Sztabu Generalnego" (dyplomowanym). Dlatego też w batalionie wszystkie obszary dowodzenia oznacza się literą S, a w brygadzie S1, S2, S6 oraz G3 i G4. Na wyższych szczeblach używa się wyłącznie litery G.

Komórka G(S)1 zajmuje się sprawami personalnymi, uzupełnień, kontaktami z prasą i społeczeństwem oraz tzw. dowodzeniem wewnętrznym.

Komórka G(S)2 odpowiada za pozyskiwanie wiadomości, planowanie i prowadzenie rozpoznania, ocenę położenia przeciwnika oraz kontrwywiad.

Komórka G(S)3 odpowiada za planowanie i stawianie zadań podczas działań, alarmowanie, mobilizację, organizację i prowadzenie szkolenia oraz przedsięwzięcia maskowania.

Komórka G(S)4 przeznaczony jest do realizacji wszystkich zadań logistycznych, przy czym problematyka opieki medycznej nie wchodzi w zakres jej obowiązków.

Komórka G(S)5 odpowiada za organizację i procedury współdziałania z urzędami, instytucjami i organizacjami wojskowymi i cywilnymi podczas prowadzenia działań na terytorium innego państwa. Jeżeli sztab nie posiada tej komórki, to jej zadania realizuje G(S)3.

Komórka G(S)6 zajmuje się problematyką wsparcia dowodzenia, integrując w sobie elementy łączności, walki radioelektronicznej i kierowania

---

[30] Chociaż na tych szczeblach brak stanowiska „szef sztabu" , to jego zadania są realizowane przez G3. Jest to sytuacja podobna do występującej w armii amerykańskiej, gdzie na niższych szczeblach dowodzenia zadania

obiegiem (dystrybucją) informacji. W sztabach nie posiadających tej komórki, odpowiedzialnością za realizację takich zadań obarczona jest G(S)3.

Ponadto w sztabach, w zależności od potrzeb i szczebla, znajdować się mogą komórki:

- służby medycznej;
- administracji;
- kierowania ruchem;
- geografii wojskowej;
- geofizyczna.

Szczególne zadania w sztabach realizują oficerowie specjaliści, którzy nie należą etatowo do sztabu. Są to dowódcy jednostek wsparcia:

- dowódca artylerii;
- dowódca obrony przeciwlotniczej;
- dowódca saperów;
- dowódca lotnictwa wojsk lądowych;
- dowódca łączności.

Odpowiadają oni za problematykę swego obszaru specjalistycznego.

W sztabach pracować mogą ponadto oficerowie łącznikowi lotnictwa, marynarki wojennej oraz organy łącznikowe sąsiadów, jednostek terytorialnych i współdziałających. Znajdują się oni w sztabie na stałe lub też czasowo i zapewniają wymianę informacji oraz koordynację przedsięwzięć z ich macierzystymi dowództwami.

Analiza struktur organizacyjnych dowództw w Wojskach Lądowych Niemiec wskazuje na dosyć rygorystyczne przestrzeganie ustaleń NATO w tym zakresie. Jednocześnie jednak zachowano pewne, charakterystyczne dla tej armii rozwiązania. Na przykład, chociaż zależność służbowa pomiędzy szefem sztabu i G3 jest typowa, to jednak samo stanowisko „szef sztabu" występuje dopiero od

---

szefa sztabu wykonuje *executive officer -XO.*

szczebla dywizji. Z kolei, podobnie jak w Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii i USA problematyką opieki medycznej wyłączono z zakresu zadań pionu G(S)4. Podkreślenia wymaga także pełne rozwinięcie w ramach struktur organizacyjnych dowództw komórek G(S)6 - do spraw wsparcia dowodzenia.

Wyniki badań historii powstania komórki „6" stanowią interesujący przykład elastyczności struktury sztabowej, będącej przedmiotem rozważań. Jak wskazuje analiza literatury, już pod koniec lat 80-tych w niemieckich wojskach lądowych zaplanowano uzupełnienie struktury sztabu o nową komórkę „wsparcia dowodzenia". Jako główne zadania nowego pionu wyspecyfikowano[31]:

- wsparcie dowódców w procesie dowodzenia;
- organizację efektywnego wykorzystania środków dowodzenia;
- zapewnienie szybkiego przepływu informacji wewnątrz i na zewnątrz stanowisk dowodzenia;
- koordynowanie wszelkich przedsięwzięć związanych z rozwojem i wprowadzaniem do wojsk nowych środków dowodzenia.

Podobnie jak w przypadku wcześniejszych doświadczeń amerykańskich, związanych ze zmianą struktury sztabu, także i w tym przypadku rozbudowa struktury spowodowana została pojawieniem się nowego obszaru problemowego, w którym sztab powinien wspierać dowódcę. Ta zasada okaże się prawdziwa także w przypadku dowództw sił połączonych i wielonarodowych.

* *
*

[31] H-G. Bieler, *Fuhrungsfahigkeit im Heer der neunziger Jahre. Taktisch – operative und technische Entwicklungstendenzen*, Truppenparxis, 1987, nr 3, s. 282 – 286.

Analiza struktur organizacyjnych dowództw funkcjonujących w armiach (wojskach lądowych) wybranych państw NATO wykazała, iż źródło tych struktur stanowią francuskie doświadczenia i rozwiązania z przełomu XIX i XX wieku. Główną przyczyną przyjęcia tych rozwiązań w Sojuszu Północnoatlantyckim stał się fakt wcześniejszego zaadaptowania tych struktur przez amerykańskie Siły Zbrojne. USA jako wiodące państwo NATO (w sensie potencjału gospodarczego i militarnego, ale także znaczenia politycznego) w sposób naturalny narzucało szereg rozwiązań jako wzorcowych. Przenosząc taką tendencję na zawsze bardzo silne północnoatlantyckie naciski standaryzacyjne nie należy się dziwić, że zjawisko to nie ominęło również problematyki struktur organów dowodzenia.

Przyjęte do organizacji dowództw sojuszniczych wzorce ewoluowały wraz ze zmieniającymi się wymaganiami i potrzebami. Zmieniające się warunki prowadzenia działań, inne zagrożenia i wyzwania stojące przed Sojuszem spowodowały, iż prosty początkowo „czwórpodział" sztabu na komórki 1...4, odpowiadające określonym obszarom problemowych, zaczął się komplikować. Nowe zadania wmusiły podstanie nowych struktur, rozwój lub znaczną modyfikacje innych. Dokładne wyniki badań dotyczących wpływu, jaki specyfika działań połączonych i wielonarodowych działań połączonych wywarła na strukturze dowództw, przedstawione zostały w rozdziałach 2 i 3.

Rozdział 2

WYBRANE DETERMINANTY STRUKTURY DOWÓDZTW POŁĄCZONYCH

Struktura każdej organizacji, w tym także jej części kierowniczej jest zbiorem szeregu materialnych i niematerialnych elementów. W siłach zbrojnych dowództwa na poszczególnych poziomach powoływane są do realizacji zadań związanych z dowodzeniem podległymi jednostkami. Każde z nich charakteryzuje się jednak pewną specyfiką wynikającą z miejsca w strukturze sił zbrojnych i roli jaką ma do spełnienia. Powołanie dowództwa do działania warunkowane jest wieloma czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Najważniejsze to cele jakie ma osiągnąć i zadania jakie ma realizować dana jednostka, rodzaj i specyfika tych zadań, rozmieszczenie terytorialne, uprawnienia w podejmowaniu decyzji oraz rodzaj i specyfika podległych jednostek. Analiza literatury pozwoliła na wyciągnięcie wniosku, że przedstawione determinanty traktować można jako wyznaczniki kryterialne w odniesieniu do których kreowana powinna być konstrukcja organu zarządzającego daną strukturą. W przypadku organizacji wojskowej – dowództwa.

Zagadnienia dotyczące tworzenia struktury poszczególnych rodzajów sił zbrojnych absorbowały w ostatnim dziesięcioleciu szereg instytucji, których praca w największym uogólnieniu polegała na analizie zewnętrznych oraz wewnętrznych warunków funkcjonowania państwa. Jednocześnie poszukiwano racjonalnych odpowiedzi na pytanie jaki kształt powinny przyjąć siły zbrojne aby sprostać wymaganiom współczesnego pola walki, mogły być realizowane zobowiązania sojusznicze, a jednocześnie zaspokoić ich potrzeby finansowe oraz modernizację. Istotne miejsce zajmowała w tych pracach kwestia **zadań i struktur dowództw**, zwłaszcza, iż istniała pilna potrzeba dostosowania ich do standardów NATO, tak aby mogły one realizować zadania wspólnie z do-

wództwami jednostek innych państw. Doświadczenia zdobyte w trakcie prowadzenia współczesnych operacji oraz wyniki otrzymane w toku prac badawczych wykazały jednoznacznie, iż współczesne i przyszłe działania militarne posiadać będą miedzy innymi międzynarodowy charakter, **gdzie jednostki wielu państw realizować będą zadania pod wspólnym dowództwem**. Złożoność pola walki powoduje zaangażowanie w operację komponentów różnych rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk. Wymagać to będzie spełnienia warunku jedności dowodzenia, czyli działań w myśl jednej koncepcji. Spełniony zatem musi być także warunek zorganizowania takich dowództw, których praca racjonalizowała by działania wszystkich elementów zaangażowanych w realizację poszczególnych celów.

Jak wspomniano we wstępie opracowania, powyższe uwarunkowania skłoniły zespół autorski do zajęcia się jakże istotnym problemem struktury dowództwa i stanowiska dowodzenia wielonarodowych sił połączonych. W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną wyniki tych prac badawczych, których zasadniczym celem było określenie wpływu, jaki na organizację wielonarodowych dowództw połączonych mają warunki zewnętrzne, a zwłaszcza cele formułowane przez organa polityczne, rola i miejsce danych dowództw w strukturze hierarchicznej oraz specyfika działań, jakie prowadzić będą jednostki podległe danemu dowództwu.

Otrzymane w toku prac badawczych wyniki odnoszą się do zasadniczych aspektów wynikających ze zidentyfikowanych w procesie diagnostycznym cząstkowych problemów badawczych. Dotyczą one w pierwszym rzędzie do odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak następowała w ostatniej dekadzie transformacja struktur dowodzenia NATO oraz co stanowiło podstawę określania tej struktury?
- Jak przedstawia się współczesna struktura dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego?

- Jakie elementy współczesnych działań połączonych mają wpływ na strukturę wielonarodowych dowództw połączonych?
- Jaka jest rola i struktura dowództw połączonych i dowództw komponentów NATO?

Rozwiązanie poszczególnych problemów cząstkowych pozwoliło zespołowi autorskiemu na wygenerowanie szeregu interesujących wniosków, które przyczyniły się do rozwiązania głównego problemu badawczego. W toku prac badawczych zidentyfikowano także szereg problemów, których rozwiązanie wymaga podjęcia dodatkowych prac zmierzających do określenia założeń modelowych mogących posłużyć jako rozwiązania problemów, z którymi borykają się dowództwa mające w swojej strukturze jednostki różnych rodzajów wojsk i służb.

2.1. Uwarunkowania konstruowania struktury wojskowej Sojuszu Północnoatlantyckiego na przełomie XX i XXI wieku

2.1.1. Polityczne przemiany i ich wpływ na zmiany struktury i zasad funkcjonowania NATO

Transformacja europejskiej sceny politycznej oraz zmiany układu systemu bezpieczeństwa międzynarodowego miały ogromny wpływ na sam Sojusz Północnoatlantycki. Nowa sytuacja geopolityczna pozwoliła na zapoczątkowanie procesu adaptacji Sojuszu do nowych warunków zewnętrznych i wewnętrznych przy jednoczesnym spełnianiu funkcji gwarantowania bezpieczeństwa państwom członkowskim.

Polityczne i wojskowe przekształcanie struktur Sojuszu zapoczątkowane zostało na początku lat dziewięćdziesiątych. Analiza zachodzących procesów politycznych oraz występujących zagrożeń spowodowała przesunięcie punktu ciężkości polityki Sojuszu w kierunku zapobiegania powstawaniu zagrożeń drogą tworzenia pokojowych i przyjacielskich stosunków na całym obszarze euroatlantyckim. W lipcu 1990 roku przyjęta została „Deklaracja londyńska o prze-

kształconym Sojuszu Północnoatlantyckim". Przywódcy NATO ogłosili w niej zamiar przystosowania Sojuszu do nowych warunków środowiska europejskiego.[1] Zapisy deklaracji potwierdzone zostały w listopadzie 1991 roku, kiedy to podczas szczytu NATO w Rzymie ogłoszono nową Koncepcję Strategiczną oraz Deklarację o Pokoju i Współpracy. Dokumenty te wytyczyły kurs reorganizacji i usprawnienia politycznych oraz wojskowych struktur i procedur Sojuszu. Przedstawiono w nich koncepcję zmniejszenia liczebności sił zbrojnych, poziomu ich gotowości oraz rekonfiguracji struktur sił zbrojnych celem lepszego dostosowania ich do wykonywania zadań wynikających z potrzeby rozwiązywania sytuacji kryzysowych, prowadzenia misji pokojowych oraz jednoczesnego zachowania zdolności do kolektywnej obrony.

Konsekwentna realizacja przyjętych założeń zaowocowała także podczas kolejnego szczytu NATO w styczniu 1994 roku w Brukseli. Podjęto wtedy decyzję o wdrożeniu programu „Partnerstwo dla Pokoju". Wyrażał on w swojej istocie zaproszenie skierowane do państw członkowskich KBWE/OBWE[2] aby przyłączyły się do krajów NATO w szerokim programie praktycznej współpracy w zakresie współdziałania w podejmowaniu misji pokojowych, rozwiązywania sytuacji kryzysowych i prowadzenia akcji humanitarnych. Każdy z krajów zgłaszających akces przystąpienia do programu miał zagwarantowaną równorzędną pozycję oraz możliwość rozwijania współpracy z Sojuszem na zasadzie bilateralnej, zgodnie z własnym interesem narodowym i możliwościami.

Kolejną ważną decyzją brukselskiego szczytu było przyjęcie założeń przekształcenia struktur NATO w bardziej elastyczne i wychodzące naprzeciw wymaganiom nowego środowiska bezpieczeństwa w Europie. Jako zasadniczy środek realizacji koncepcji strategicznej Sojuszu uznano **koncepcję organizowania i funkcjonowania Wielonarodowych Sił Połączonych (*CJTF*) powoływanych do realizacji konkretnych zadań.**

---

[1] *NATO Vademecum,* Bellona, Warszawa 1999, s. 16.

Istota koncepcji powoływania tych sił wyrażała się w połączeniu komponentów różnych rodzajów sił zbrojnych do realizacji poszczególnych zadań pod jednym dowództwem. W skład tych sił miały być włączone także jednostki krajów nie należących do NATO. Wszechstronność i zdolność reagowania w szerokim zakresie zadań powodować miało, że stały by się one kluczowym instrumentem wsparcia udzielanego przez Sojusz operacjom prowadzonym przez organizacje międzynarodowe, a jednocześnie umacniać europejską tożsamość obronną oraz system obrony wewnątrz NATO.

Efektem przedstawionych powyżej założeń było opublikowanie we wrześniu 1994 roku przez Komitet Wojskowy długofalowego studium NATO zawierającego miedzy innymi ocenę zintegrowanej struktury wojskowej oraz propozycje zmian w strukturze sił zbrojnych Sojuszu, strukturze systemu dowodzenia oraz wspólnej infrastrukturze. W kolejnych latach trwały prace nad założeniami zawartymi w studium. Jako szczególnie ważne uznać należy przyjęcie w czerwcu 1996 roku w Berlinie, przez ministrów spraw zagranicznych państw członkowskich NATO, celów co do których należy wygenerować, wyposażyć i przygotować nową strukturę dowodzenia.

Kluczową rolę w procesach transformacji Sojuszu odegrał szczyt NATO w Madrycie, w lipcu 1997 roku. Za najważniejsze jego efekty uznać należy zaproszenie Polski, Czech i Węgier do rozpoczęcia rozmów w sprawie przystąpienia do NATO oraz zatwierdzenie „polityki otwartych drzwi", która dotyczyła przyjęcia nowych członków w przyszłości.

W odniesieniu do decyzji rozwijania europejskiej tożsamości w dziedzinie bezpieczeństwa i obrony wewnątrz NATO, określono różne rozwiązania, które stanowiły element adaptacji Sojuszu do udzielania przez NATO wszechstronnej pomocy operacjom prowadzonym pod auspicjami Unii Zachodnioeuropejskiej (UZE). Były to między innymi:

---

[2] KBWE – Konferencja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie przekształcona w organizację i przemianowana na początku 1995 roku na OBWE – Organizację Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie.

- uwzględnienie potrzeb UZE w nowych procedurach planowania obronnego NATO w dziedzinie rozwijania sił zbrojnych i ich zdolności do działania;
- wprowadzenie procedur identyfikowania aktywów i zdolności NATO, z których będzie mogła korzystać UZE w porozumieniu z Radą Północnoatlantycką;
- stworzenie wewnątrz NATO europejskich wielonarodowych dowództw połączonych, które mogą być wykorzystane do przygotowania, wsparcia, dowodzenia i prowadzenia operacji pod polityczną kontrolą UZE;
- wprowadzenie konsultacji i wymiany informacji dla zapewnienia koordynacji w operacjach prowadzonych przez UZE przy wsparciu NATO;
- rozwijanie planowania wojskowego i ćwiczeń dla przygotowania modelowej misji UZE.[3]

Zapisy dokumentów szczytu madryckiego spowodowały przyspieszenie prac prowadzonych przez Komitet Wojskowy, których naczelnym wyznacznikiem była konieczność ukierunkowania nowych struktur na określone przez polityków cele oraz wynikające z nich zadania. Nowe struktury mają dać NATO zdolność realizacji całego wachlarza zadań. Począwszy od tradycyjnej roli organizatora kolektywnej obrony państw członkowskich do nowych zadań wynikających ze zmieniających się warunków, włącznie z operacjami „nie objętymi artykułem 5", takimi jak utrzymania pokoju. Innymi istotnymi czynnikami jakie brano pod uwagę generując **nową strukturę dowodzenia** były elastyczność, operatywność i skuteczność wyznaczonych sił w realizacji nowych zadań, spójność Sojuszu, zasada wielonarodowości oraz względy finansowe.

---

[3] *Vademecum NATO* ..., s. 77.

2.1.2. Zasadnicze założenia Koncepcji Strategicznej Sojuszu

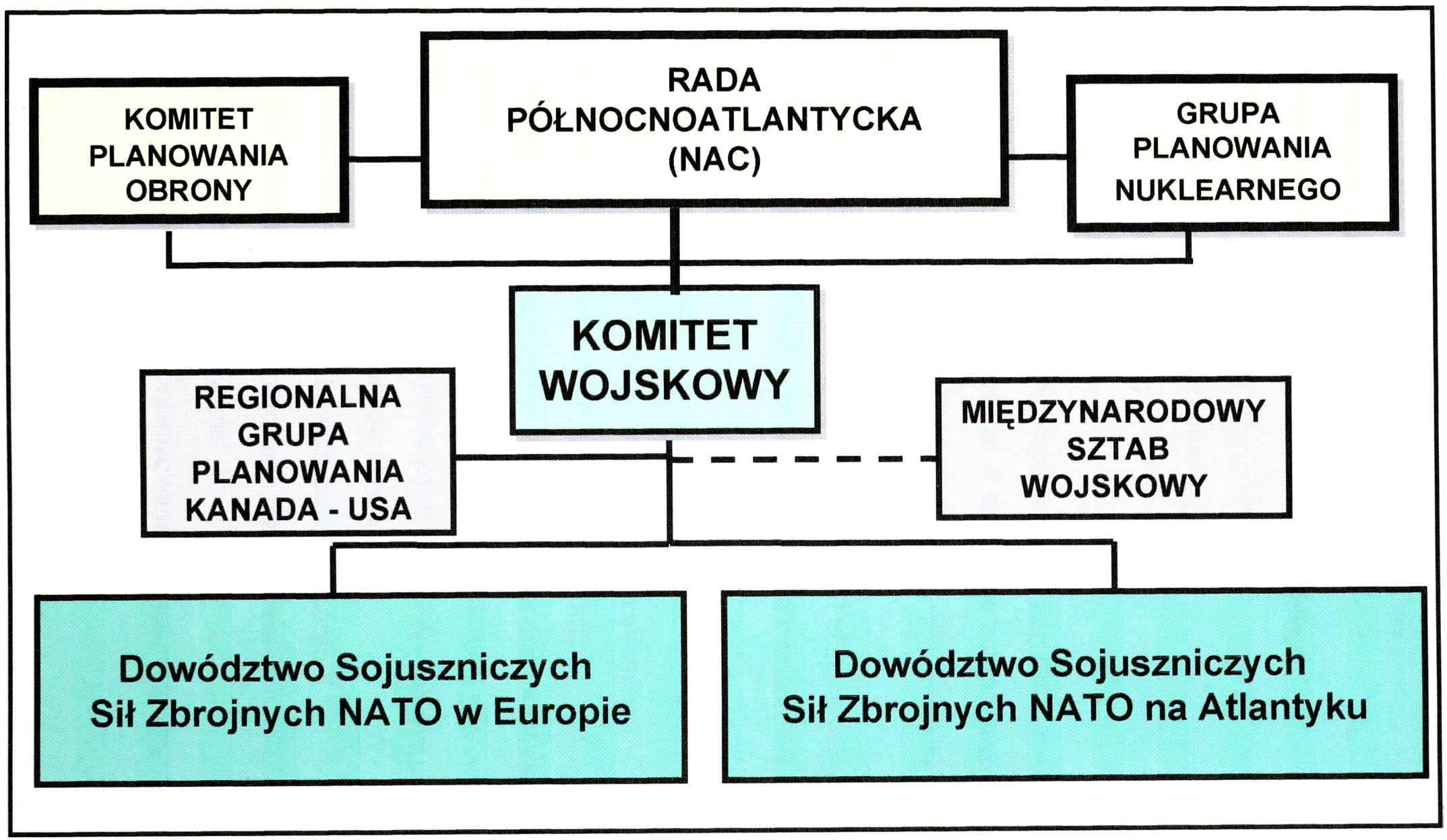
W kwietniu 1999, na szczycie w Waszyngtonie, roku głowy państw i szefowie rządów krajów członkowskich NATO przyjęli nową Koncepcję Strategiczną Sojuszu. Jest ona zasadniczym dokumentem wywierającym wpływ oraz określającym kierunki poczynań NATO.

W przyjętych podczas szczytu dokumentach potwierdzono, że podstawowym i niezmiennym celem NATO, ustanowionym w Traktacie Waszyngtońskim, **jest zapewnienie wolności i bezpieczeństwa wszystkich państw członkowskich, przy użyciu politycznych i wojskowych środków.**

Przedstawiciele państw członkowskich zaakcentowali także, że Sojusz nie tylko zapewnia obronę swych członków, lecz także przyczynia się do bezpieczeństwa i stabilności w regionie. Ma temu służyć nakreślona struktura polityczna i wojskowa, której wszystkie elementy stosownie do określonej dla siebie roli i zadań odpowiadają za całokształt realizowanych przedsięwzięć w nakazanych obszarach. Relacje pomiędzy zasadniczymi organami politycznymi i wojskowymi Sojuszu przedstawiono na rysunku 2.1.

W koncepcji potwierdzono, że podstawową zasadą, w oparciu o którą funkcjonuje Sojusz jest **wspólne zobowiązanie i wzajemna współpraca między suwerennymi państwami na rzecz niepodzielności bezpieczeństwa wszystkich państw członkowskich.**

Nie pozbawiając państw członkowskich ich prawa i obowiązku podejmowania suwerennej odpowiedzialności w dziedzinie obrony, Sojusz umożliwia im – poprzez kolektywne działanie – osiągnięcie istotnych narodowych celów w zakresie bezpieczeństwa.



Rys. 2.1. Struktura relacji zasadniczych instytucji politycznych i wojskowych NATO

Źródło: *Opracowanie własne na podstawie NATO Vademecum ... .*

Swój podstawowy cel Sojusz osiągać będzie w oparciu o Traktat Waszyngtoński i Kartę Narodów Zjednoczonych. Jego osiągnięcie możliwe będzie poprzez realizację następujących zadań w zakresie:

- **zapewnienia bezpieczeństwa euroatlantyckiego;**
- **prowadzenia konsultacji;**
- **odstraszania i kolektywnej obrony;**
- **rozwiązywanie kryzysów;**
- **rozwijania partnerstwa.**[4]

W koncepcji podkreślono, że bezpieczeństwo Sojuszu jest wystawione na różnego rodzaju wyzwania i zagrożenia w dziedzinie bezpieczeństwa oraz wiążące się z tym wojskowe i niewojskowe ryzyko. Jest ono wieloaspektowe, trudne do przewidzenia i obejmuje:

- Niepewność i niestabilność wewnątrz i wokół obszaru euroatlantyckiego oraz możliwość szybkiego powstania kryzysów regionalnych na peryferiach Sojuszu.
- Trudności gospodarcze, społeczne i polityczne niektórych państw leżących w obszarze euroatlantyckim oraz na jego obrzeżach.
- Rywalizację etniczną i religijną, spory terytorialne, niewłaściwe, bądź nieudane reformy, naruszania praw człowieka oraz rozpad państw mogą prowadzić do lokalnej, a nawet regionalnej destabilizacji.
- Powstawanie kryzysów zagrażających stabilności obszaru euroatlantyckiego i prowadzić do konfliktów zbrojnych.
- Istnienie znaczących sił jądrowych poza Sojuszem.
- Rozprzestrzenianie broni masowego rażenia i środków jej przenoszenia.
- Ataki na systemy informatyczne.
- Terroryzm, sabotaż, czy zorganizowana przestępczość oraz niekontrolowany przypływ ludności.

---

[4] *Newcomers Guide,* www.nato.int.

W przyjętych podczas szczytu dokumentach określono, że podejście Sojuszu do zagadnień bezpieczeństwa w XXI wieku opierać się będzie na dążeniu do utrwalenia pokoju i wzmocnienia bezpieczeństwa oraz stabilności euroatlantyckiej poprzez:

- **Więź transatlantycką**: NATO opiera się na trwałym i dynamicznym partnerstwie między Europą i Ameryką Północną. Partnerstwo to służy zachowaniu wartości i interesów podzielanych przez obie strony. Bezpieczeństwo Europy i Ameryki Północnej jest niepodzielne.
- **Zachowanie zdolności wojskowych Sojuszu**: zachowanie zdolności wojskowych Sojuszu oraz przygotowanie sojuszników do wspólnej obrony ma w dalszym ciągu zasadnicze znaczenie dla realizacji celów związanych z bezpieczeństwem Sojuszu.
- **Zdolności militarne**: umożliwiające Sojuszowi realizację misji we wszystkich możliwych warunkach, również stanowią podstawę efektywnego uczestnictwa Sojuszu w operacjach reagowania na kryzysy, wykraczających poza artykuł 5.
- **Europejską tożsamość w dziedzinie bezpieczeństwa i obrony:** sojusznicy europejscy podjęli decyzje, mające umożliwić im przejęcie większej odpowiedzialności za bezpieczeństwo i obronę, w celu wzmocnienia pokoju i stabilności obszaru euroatlantyckiego, i tym samym bezpieczeństwa sojuszników.
- **Zapobieganie konfliktom i rozwiązywanie kryzysów**: NATO będzie dążyć, we współpracy z innymi organizacjami, do zapobiegania konfliktom. W wypadku konfliktu NATO będzie natomiast dążyć (w zgodzie z prawem międzynarodowym) do jego rozwiązania. W związku z tym może zaistnieć potrzeba przeprowadzenia operacji wykraczającej poza artykuł 5.

- **Partnerstwo, współpraca i dialog**: Sojusz, rozwijając partnerstwo, współpracę i dialog, stanowi pozytywny czynnik w procesie promowania bezpieczeństwa i stabilności na obszarze euroatlantyckim.

Koncepcja Strategiczna Sojuszu zakłada także, że **Rada Partnerstwa Euroatlantyckiego (EAPC)** w dalszym ciągu będzie stanowić forum koordynujące kompleksową współpracę NATO z partnerami. Rada ta umożliwia pogłębione konsultacje i współpracę. Prowadzone na forum EAPC konsultacje zwiększają zaufanie i otwartość członków Rady na dialog poświęcony kwestiom bezpieczeństwa, stwarzając dalsze możliwości efektywnego zapobiegania kryzysom. W ramach tego EAPC nadzoruje **Partnerstwo dla Pokoju**. Odgrywa ono zasadniczą rolę w tworzeniu trwałych więzi w dziedzinie bezpieczeństwa, łączących Sojusz z partnerami. Szczegółowe programy współpracy, odzwierciedlające indywidualne możliwości i interesy partnerów, mają na celu zwiększenie przejrzystości narodowego planowania obronnego, zapewnienie demokratycznej kontroli nad ich siłami zbrojnymi, przygotowanie do przeciwdziałania klęskom żywiołowym oraz innym sytuacjom nadzwyczajnym oraz zwiększenie zdolności państw partnerskich do współpracy z Sojuszem.

W zatwierdzonym dokumencie potwierdzono także, że dla bezpieczeństwa euroatlantyckiego unikalną rolę odgrywa **Rosja**. Natomiast specjalne miejsce w euroatlantyckim środowisku bezpieczeństwa zajmuje **Ukraina**.

Także Dialog Śródziemnomorski jest przedmiotem szczególnego zainteresowania Sojuszu. Bezpieczeństwo Europy jest ściśle powiązane z bezpieczeństwem i stabilnością obszaru śródziemnomorskiego.

W koncepcji określono także zasadnicze zasady strategii Sojuszu:

- Sojusz w dalszym ciągu utrzymywać **będzie niezbędne zdolności wojskowe**, umożliwiające mu realizacje wszystkich jego zadań.
- **Zasady solidarności sojuszniczej oraz jedności strategicznej** nadal mieć będą kluczowe znaczenie dla prowadzenia wszystkich rodzajów operacji

Sojuszu. Bezpieczeństwo wszystkich sojuszników jest niepodzielne: **atak na jednego jest atakiem na wszystkich.**

- W odniesieniu do **kolektywnej obrony** (zgodnie z artykułem 5 Traktatu Waszyngtońskiego), wielonarodowe siły Sojuszu muszą być w stanie **odstraszać** jakąkolwiek potencjalną agresję przeciw NATO, w wypadku, gdy atak mimo wszystko nastąpi, zatrzymać agresora tak szybko, jak to jest możliwe oraz zapewnić polityczną niezależność i integralność terytorialną państw członkowskich.
- Siły Sojuszu muszą być również przygotowane do uczestnictwa w **zapobieganiu konfliktom** i **prowadzenia operacji reagowania kryzysowego**, wykraczających poza artykuł 5.
- Odgrywają one również ogromną rolę w rozwoju współpracy i zrozumienia między Sojuszem i partnerami oraz pozostałymi państwami. Dotyczy to szczególnie wsparcia, jakie może być udzielone partnerom w celu przygotowania ich do uczestnictwa w prowadzonych przez NATO operacjach.
- **Odstraszając przeciw użyciu broni nuklearnej, biologicznej i chemicznej**, siły Sojuszu przyczyniają się do wysiłków NATO mających na celu uniemożliwienie proliferacji tej broni i środków jej przenoszenia.
- Realizacja celów Sojuszu zależy w ogromnym stopniu od **równego podziału ról, zadań i obowiązków, jak i korzyści** wynikających z kolektywnej obrony.
- Wraz z rozwojem Europejskiego Bezpieczeństwa i Tożsamości Obronnej (ESDI) w ramach NATO, europejscy sojusznicy wzmocnią swoje możliwości **udziału w kolektywnej obronie oraz działaniach na rzecz pokoju międzynarodowego i stabilności (również poprzez formacje wielonarodowe)**.
- Zasady, na których opiera się **kolektywna współpraca** znajdują odzwierciedlenie w praktycznych rozwiązaniach pozwalających Sojuszowi na

maksymalne wykorzystanie środków politycznych, wojskowych oraz posiadanych zasobów. Dla wszystkich tych rozwiązań podstawę stanowią uzgodnione procedury, zintegrowana struktura wojskowa oraz porozumienia o współpracy. Główne z tych rozwiązań to: **wspólne planowanie sił, wspólne fundusze, wspólne planowanie operacyjne, formacje wielonarodowe, dowództwa i systemy dowodzenia, zintegrowany system obrony powietrznej, zrównoważony podział ról i obowiązków wśród sojuszników, stacjonowanie i rozmieszczenie sił, gdy zachodzi taka potrzeba, poza ich rodzimym terytorium.**

- **Wspólne fundusze** (łącznie z budżetem wojskowym i natowskim Programem Inwestycji w dziedzinie bezpieczeństwa) będą w dalszym ciągu odgrywać ważną rolę dla pozyskania i utrzymania odpowiednich środków i sił.
- Sojusz, by chronić pokój i zapobiegać wojnie, bądź jakiemukolwiek innemu zagrożeniu, utrzymywać będzie w dającej się przewidzieć przyszłości odpowiednią **kombinację sił konwencjonalnych i jądrowych,** rozmieszczonych w Europie i utrzymywanych na najniższym niezbędnym poziomie.[5]
- Ważną rolę dla określenia struktury wojskowej mają zadania jakie postawiono przed siłami zbrojnymi Sojuszu.

Podstawową rolą Sił Zbrojnych Sojuszu jest **zapewnienie pokoju i integralności terytorialnej, politycznej niezależności oraz bezpieczeństwa państw członkowskich.** Siły zbrojne Sojuszu muszą więc być w stanie skutecznie odstraszać i bronić, by utrzymać, bądź odtworzyć integralność terytorialną państw Sojuszu i, w wypadku konfliktu, zakończyć natychmiast wojnę, zmuszając agresora do zaprzestania działań i wycofania się. Siły NATO muszą być zdolne do kolektywnej obrony nawet wtedy, gdy prowadzą operacje reagowania kryzysowego, wykraczające poza artykuł 5.

---

[5] *Koncepcja Strategiczna Sojuszu* z dnia 25 kwietnia 1999 roku.

Zapewnienie bezpieczeństwa i stabilności obszaru euroatlantyckiego jest sprawą szczególnej wagi. Ważnym celem Sojuszu i jego sił jest utrzymywanie zagrożeń z dala od terytorium sojuszników oraz rozwiązywanie kryzysów na wczesnym etapie ich rozwoju. **W wypadku kryzysów**, które zagrażają stabilności obszaru euroatlantyckiego oraz mogą mieć negatywny wpływ na bezpieczeństwo członków NATO, siły zbrojne muszą być w stanie prowadzić operację reagowania kryzysowego. Mogą być również wykorzystane do **umacniania międzynarodowego pokoju i stabilności,** prowadząc operacje mające na celu pomoc innym organizacjom międzynarodowym.

Siły Sojuszu przyczyniają się również do **promowania stabilności** w obszarze euroatlantyckim poprzez uczestnictwo w kontaktach „wojskowo-wojskowych" oraz innych przedsięwzięciach kooperacyjnych w ramach Partnerstwa dla Pokoju.

Przedstawione powyżej podejście do spraw bezpieczeństwa wskazuje na podstawowe zasady jakimi kierować się będzie NATO dla osiągnięcia generalnego celu sojuszu.

Doktrynalne założenia zawarte w koncepcji wywierają bezpośredni wpływ na kształt struktury wojskowej Sojuszu, w tym **na system dowodzenia.** Struktura hierarchiczna systemu dowodzenia oraz wewnętrzna konfiguracja poszczególnych jego elementów jest wypadkową wielu czynników. W odniesieniu do założeń doktrynalnych zasadnicze z nich to cele jakie mają do spełnienia poszczególne elementy, ich rola w strukturze, zadania jakie mają do spełnienia, zasięg terytorialny ich działania, posiadane uprawnienia oraz siły i zasoby jakimi będą dysponować. Wszystko to tylko **wybrane determinanty** mające jakże znaczący wpływ na kształt struktur koncepcyjno-decyzyjnych.

2.2. Wpływ współczesnych działań połączonych na wybrane elementy struktury dowodzenia

Wyniki otrzymane w toku badań wskazały na istnienie szeregu determinantów mających wpływ na określanie struktury organizacji powołanej do osiągnięcia określonych celów.

Jednym z zasadniczych jest „środowisko" w jakim dana struktura realizować będzie swoje zadania. Operacje, w których biorą udział komponenty minimum dwóch rodzajów sił zbrojnych dowodzone przez jednego dowódcę noszą nazwę operacji (działań) połączonych (*joint operations*). Współczesne założenia i zasady prowadzenia działań połączonych w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego w pierwszej kolejności podkreślają ich wielonarodowy charakter. W wielu publikacjach podaje się konieczność przygotowania sił zbrojnych poszczególnych państw Sojuszu do wykonywania **wspólnych zadań**. Aby sprostać temu wieloaspektowemu i interdyscyplinarnemu wyzwaniu dąży się do osiągnięcia kompatybilności i interoperacyjności w poszczególnych obszarach wspólnego funkcjonowania poszczególnych państw członkowskich NATO oraz ich sił zbrojnych. Zadania realizowane w tych obszarach dotyczą w pierwszej kolejności elementów systemów dowodzenia, środków walki oraz wsparcia logistycznego.

Różnorodność współczesnych form działań operacyjnych i taktycznych powoduje konieczność nowego spojrzenia na zadania stawiane przed poszczególnymi rodzajami sił zbrojnych. Nabierają one szczególnego znaczenia w obliczu konieczności dostosowania wielu aspektów ich działalności do wymagań osiągnięcia kompatybilności i interoperacyjności z odpowiednikami pozostałych państw Sojuszu.

Udział wydzielonych komponentów we współczesnych operacjach połączonych wymaga przede wszystkim doskonałego zaplanowania i skoordynowania działań jednostek różnych rodzajów sił zbrojnych i wojsk, np. sił powietrz-

nych, marynarki wojennej, lotnictwa wojsk lądowych, grup specjalnych oraz innych jednostek.

Synchronizacja wysiłków jednostek o zróżnicowanych możliwościach prowadzić powinna do efektu synergiczności tak aby skutki działań połączonych były większe niż suma działań tych rodzajów sił zbrojnych realizowanych osobno. W analizowanych materiałach zwraca się uwagę na fakt, że w zależności od charakteru zadań i środowiska w jakim mogą być one prowadzone, operacje połączone dzielą się na powietrzno-lądowe, powietrzno-morskie, lądowo-morskie itp.[6]

Przystępując do rozważań w tym obszarze warto zatem zadać sobie pytania: Jakimi właściwościami charakteryzować się będą w nowych warunkach współczesne i przyszłe działania (operacje) połączone? Jaki będą one miały wpływ na konstrukcję systemu dowodzenia?

Analiza literatury przedmiotu, w tym dokumentów normatywnych Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz publikacji w czasopismach fachowych wykazała, że wyodrębniane są w nich **dwie zasadnicze zasady dowodzenia fundamentalne podczas prowadzenia działań połączonych.** Zasadami tymi są**: jednoosobowości i jedności dowodzenia**. W praktyce wzajemnie się one uzupełniają i przenikają.

Istota **jednoosobowości** dowodzenia wyraża się w sposobie podejmowania decyzji, a zarazem ponoszenia odpowiedzialności przez dowódców za powzięte decyzje. „Stanowi ona zaprzeczenie kolegialności i mieści się w obszarze zakresu kompetencji osób funkcyjnych organów dowodzenia. Wiąże się ona zatem z zagadnieniami organizacji dowodzenia."[7] Odgrywa szczególną rolę w warunkach **równorzędnego traktowania wszystkich rodzajów sił zbrojnych**.

---

[6] M. Wiatr, M. Kozub, *Operacje połączone,* Myśl Wojskowa nr 1, Warszawa 1999.
[7] S. Sadowski, *Dowodzenie wojskami lądowymi SZ RP w skali strategicznej i operacyjnej*, AON, Warszawa 1997, s. 26.

Wartym podkreślenia jest fakt, punktem wyjścia do sformułowania **zasady jedności dowodzenia** jest uznanie za prawdziwe twierdzenia, że złożone działania bojowe różnych rodzajów sił zbrojnych (rodzajów wojsk), które planuje się realizować w jednym rejonie (obszarze), i które połączone są jednym, wspólnym celem będą bardziej skuteczne i efektywne wówczas, gdy będą przebiegały w myśl **jednej koncepcji (jednego zamiaru).** W praktyce zasada jedności dowodzenia sprowadza się do tego, że określony obszar działań może znajdować się w gestii tylko jednego dowódcy. Oznacza to, że realizacja tej zasady sprowadza się do wyznaczenia głównodowodzącego, który sprawuje dowodzenie nad całością sił przeznaczonych do użycia w operacji.[8]

Jedność dowodzenia jest fundamentalną właściwością dowodzenia na operacyjnym i taktycznym poziomie wojny. Jest ona nieodzowna do skutecznego i ekonomicznego użycia sił i środków. Osiąga się ją poprzez przekazanie uprawnień do dowodzenia i koordynowania działań wszystkich wojsk jednemu dowódcy. Na wszystkich szczeblach jedność dowodzenia zapewnia niezbędną spójność planowania i wykonania zadania. W koalicyjnych bądź sojuszniczych operacjach połączonych mogą być wprowadzane pewne ograniczenia w zakresie podporządkowania narodowych komponentów jednemu dowódcy. Jako minimum zachowania jedności dowodzenia przyjmuje się przez dowódcę koalicyjnych połączonych sił sprawowanie kontroli operacyjnej nad wszystkimi siłami.

Zadania realizowane w trakcie działań połączonych przez jednostki poszczególnych rodzajów sił zbrojnych dowodzą, że mogą one działać nie tylko w ich tradycyjnym środowisku, lecz również wykonywać zadania na korzyść pozostałych rodzajów sił zbrojnych. Siły powietrzne walczą nie tylko z lotnictwem przeciwnika, lecz mogą również działać przeciwko jego siłom morskim, zwalczać systemy dowodzenia wojsk lądowych i sił morskich. Wspomagają one wojska lądowe, realizując wsparcie bezpośrednie, rozpoznanie z powietrza,

---

[8] Tamże, s. 27-29.

izolację pola walki i transport powietrzny. Wspierają również siły morskie, osłaniając konwoje czy zwalczając cele nawodne. Marynarka wojenna może nie tylko kontrolować akweny wodne, lecz również izolować walczące zgrupowanie lądowe przeciwnika, odcinając mu morskie linie połączeń. Może ponadto zwalczać cele naziemne czy też desantować własne wojska lądowe lub ewakuować je z brzegu zajmowanego przez przeciwnika. Wojska lądowe walczą nie tylko z przeciwnikiem naziemnym, lecz niszczą cele powietrzne i nawodne. Mogą zajmować, ochraniać i bronić bazy morskie i lotnicze.

Rozwój techniki wojskowej wywiera dwojakiego rodzaju wpływ na działania wojsk. Z jednej strony przyczynia się do coraz większego zazębiania się obszarów zainteresowania, oddziaływania i działania rodzajów sił zbrojnych. Powoduje to potrzebę koordynacji specyficznych poczynań oraz pogłębiania współpracy między rodzajami sił zbrojnych. Żaden rodzaj sił zbrojnych nie jest obecnie w stanie samodzielnie rozwiązać problem skutecznego prowadzenia operacji i skoordynowanego wykorzystania dostępnych środków walki. Przyszłe operacje prowadzone będą z reguły na dużych obszarach, a osiągnięcie rozstrzygnięcia uzależnione będzie od możliwości swobodnego przegrupowania sił na dużą odległość i skoncentrowania wysiłków w decydującym miejscu i czasie. Najważniejszym czynnikiem umożliwiającym wprowadzenie nowych sił jest przy tym sprawnie funkcjonujący system komunikacji oraz bezpieczeństwo dróg zaopatrywania. Warunkiem decydującym o możliwości skutecznego operowania przez wojska lądowe jest panowanie w powietrzu nad obszarem operacyjnym własnych wojsk i przewaga powietrzna nad obszarem zajmowanym przez siły zbrojne przeciwnika.

W odniesieniu do przedstawionych możliwości poszczególnych rodzajów sił zbrojnych oraz zasad ich użycia w operacji połączonej w literaturze przedmiotu przedstawia się czynniki operacyjne – **siły, czas, przestrzeń i informa-**

cję. Istota prowadzenia operacji połączonej tkwi w ich umiejętnym i skoordynowanym zastosowaniu dla osiągnięcia złożonych celów.[9]

W wielu publikacjach podkreśla się, że wzajemne zależności między tymi czynnikami oraz ich względna ważność ulegają częstym zmianom. Wielkość i skład sił połączonych będą zdeterminowane przez cele zakładane do osiągnięcia, potencjalne możliwości wojsk własnych i przeciwnika oraz warunki na teatrze operacji. W toku prowadzonych operacji połączonych może nastąpić konieczność dokonania zmian w zakresie wielkości zaangażowanych sił i środków oraz ich struktury. Zawsze jednak planując działania połączone dążyć należy do zbalansowania dostępnych sił, tak aby zgromadzić potencjał bojowy i zabezpieczenie logistyczne zapewniające wykonanie zadania.

Duża rozpiętość rodzajów i form działań powoduje konieczność znacznego poszerzenia zakresu wiedzy i umiejętności organów dowodzenia. Potrzeba ta nie odnosi się już tylko do umiejętnego przygotowania i prowadzenia różnorodnych operacji, lecz przede wszystkim umiejętnego wykorzystania, skorelowania i zastosowania nowoczesnych narzędzi przetwarzania i przesłania informacji oraz użycia środków walki w złożonych i jakże nieprzewidywalnych warunkach.

Wywiązywanie się sił zbrojnych poszczególnych państw z porozumień sojuszniczych powoduje, że ich komponenty mogą brać udział w różnych działaniach. Mogą to być operacje o charakterze demonstracyjnym, świadczące o woli i gotowości do obrony granic lub wymuszania i utrzymania porządku w rejonie odpowiedzialności Sojuszu. W innych przypadkach mogą to być operacje mające na celu likwidację lokalnego konfliktu zbrojnego. Może być to również interwencja w obszarze objętym niepokojami albo zamieszkami. Nie wyklucza się ponadto udziału w operacji obronnej, zaczepnej lub opóźniającej oraz innego charakteru działań zbrojnych, których treścią jest starcie zbrojne z przeciwnikiem w skali operacyjnej lub taktycznej. Każda z tych operacji bę-

---

[9] J. Knetki, *Operacje połączone,* AON, Warszawa 1997.

dzie w swojej istocie operacją połączoną wymagającą od organów dowodzenia właściwego zorganizowania, przyjęcia odpowiednich procedur postępowania, posiadania odpowiednich środków przetwarzania i przesłania informacji oraz wyspecjalizowanej, właściwej dla siebie, wiedzy i umiejętności.

W przedstawionych warunkach organy dowodzenia wojsk lądowych, sił powietrznych i marynarki wojennej realizować będą swoje zadania zarówno w okresie pokoju, jaki i zagrożenia oraz wojny. Nieprzewidywalność, a zarazem niepowtarzalność mogących zaistnieć sytuacji, w których działać mogą wojska lądowe lub ich wydzielone komponenty, determinuje efektywne przygotowanie organów dowodzenia wszystkich szczebli do właściwego opracowania planów operacji. Zwłaszcza, że mogą być one różne pod względem celów, form, rozmachu, realizowane w różnorodnych warunkach. Zmienność sytuacji determinuje także skuteczne dowodzenie podległymi jednostkami w czasie prowadzenia operacji.

Jednym z zasadniczych wniosków jaki otrzymano w toku prac badawczych jest także to, iż w odniesieniu do właściwości działań połączonych **dowodzenie** jest jednym z zasadniczych determinantów powodzenia. Jednocześnie jako zasadnicze wyróżniki dowodzenia w tych operacjach wymienia się najczęściej **skuteczność, sprawność i efektywność.** Formułuje się je wobec **systemu dowodzenia działaniami połączonymi.** Podejście takie owocuje stwierdzeniami, iż jako kolejny warunek prowadzenia operacji połączonej określa się **właściwe określenie konstrukcji systemu dowodzenia**, w tym zwłaszcza identyfikowane celów, **struktury** oraz zadań dla wszystkich, materialnych oraz niematerialnych jego elementów.

Tak więc nie sposób przedstawić uwarunkowań powodzenia działań połączonych bez wykazania roli i znaczenia czynników decydujących o strukturze i funkcjonowaniu systemu dowodzenia. Nabiera to szczególnego znaczenia zwłaszcza wobec: wzrostu roli i znaczenia informacji; potrzeby ciągłego kon-

trolowania procesów wykonawczych i sytuacyjnych; dążenia do skracania procesów koncepcyjnych i przekazania ich wyników do realizacji; zwiększenia ilości realizowanych zadań przez poszczególne podzespoły systemu oraz skomplikowania wzajemnych relacji elementów systemu.

W toku prac badawczych stwierdzono także, że niezależnie od wieloaspektowego podejścia do skuteczności i efektywności działania połączonego oraz oceny pod tym względem ich poszczególnych elementów, analiza literatury przedmiotu pozwoliła na określenie szczególnej roli jaką odgrywają warunki realizacji zadań przez systemy dowodzenia poszczególnych rodzajów sił zbrojnych (lub ich komponenty). Powoduje to bowiem potrzebę racjonalnej realizacji funkcji dowodzenia. Jednocześnie jakość procesów informacyjno-decyzyjnych staje się jednym z głównych składników powodzenia w operacji połączonej. Ma ona szczególne znaczenie w warunkach, gdy nowoczesne środki walki umożliwiają rozbicie przeciwnika w dowolnym czasie i miejscu tylko wtedy gdy wykorzystamy umiejętnie intelekt i zdolności ludzi, którzy te działania przygotowują, a następnie koordynują działania sił i środków w czasie prowadzenia operacji i walki. Działania koncepcyjne organów dowodzenia stają się zatem nie tylko nieodzowne ale i decydujące. „Walka" intelektualna stron i uzyskanie przewagi w tym względzie przez jedną z nich, to jeden z głównych składników decydujących o powodzeniu.

Warunkiem uzyskania w działaniach połączonych wysokiej jakości dowodzenia jest przede wszystkim optymalna i w terminie sformułowana przez dowódcę koncepcja operacji, racjonalne i w odpowiednim czasie zaplanowanie działań, efektywne i terminowe postawienie zadań do operacji oraz operatywne i ciągłe dowodzenie w czasie jej prowadzenia. Procesy te i ich rezultaty oraz inne działania dowódców i organów dowodzenia powinny opierać się głównie na rzetelnych kalkulacjach i obliczeniach, obiektywnej ilościowo-jakościowej ocenie możliwości stron oraz racjonalnych przewidywaniach operacyjnych. W tym względzie niezbędna jest również intuicja i doświadczenie dowódcy i oficerów

sztabu oraz wykalkulowane ryzyko. Wzrastająca rola obliczeń, kalkulacji i symulacji operacyjno-taktycznych w procesie planowania, a w tym podejmowania decyzji oraz ciągłego oddziaływania na podwładnych wynika również z dużej różnorodności stosowanych środków walki, ich właściwości taktyczno-technicznych, zmieniających się warunków przygotowania i prowadzenia operacji, posiadanego czasu oraz stale zmieniającego się charakteru operacji i walki.

Przeprowadzone badania potwierdziły, że z wielu względów, a głównie z uwagi na złożoność pola walki i olbrzymi wzrost roli informacji, czasu jej przetworzenia duże znaczenie we współczesnych działaniach połączonych odegra **czynnik czasu**. Wynika to przede wszystkim ze stale wzrastającej szybkości i zasięgu skutecznego działania współczesnych środków walki, dużej ruchliwości wojsk, ich zdolności osiągania w krótkim czasie gotowości do działań bojowych oraz możliwości szybkiego wykonania manewru i niespodziewanego uderzenia.

W toku prowadzenia operacji i walki ilość czasu przeznaczonego na realizację przedsięwzięć związanych z dowodzeniem będzie zwykle ograniczona lub nawet skrajnie ograniczona. Odnosi się to szczególnie w zakresie opracowania i postawienia zadań.

We współczesnych konfliktach zbrojnych potwierdzony został dalszy stały **wzrost roli i znaczenia informacji** oraz potrzeby stałego kontrolowania pola walki. Czynniki powodujące złożoność działań połączonych znacznie komplikują procesy informacyjne. Wynika to stąd, że informacja zespala wszystko to co dzieje się i będzie dziać na polu walki w zharmonizowaną całość. Informacja jako czynnik niematerialny stanowi fundament dowodzenia i sterowania środkami walki. Sprawność dowodzenia zatem zależy również od zdobycia i posiadania w odpowiednim czasie stosownych informacji oraz terminowego ich przetworzenia.

Stałe kontrolowanie pola walki przez dowództwo połączone jest jednym z podstawowych elementów zapewniających warunki wykonania zadania przez podległe wojska. Ciągłość tego procesu wynika z dynamicznej i stale zmieniającej się sytuacji. Ponadto pozwala to nie tylko przewidywać jej rozwój, ale również kształtować ją z uwzględnieniem aktualnych i perspektywicznych potrzeb wojsk i dowództw poszczególnych komponentów.

W przypadku braku informacji trudne, a nawet wręcz niemożliwe, jest skuteczne użycie środków, np. rażenia oraz efektywne wykonanie uderzenia i manewru, jak też stawianie zdecydowanego oporu. We współczesnej operacji połączonej niezależnie od jej formy potrzeba precyzyjnie, nawet bardziej dokładnie niż to miało miejsce w przeszłości, łączyć ogień i manewr różnych środków. Czyni to dowódca i sztab na podstawie posiadanych informacji. Potrzeba znajomości ciągle zmieniającego się położenia obiektów i celów oraz dokonywania podziału zadań dla wykonawców powoduje konieczność koordynowania wieloprzestrzennego systemu pozyskiwania, analizowania, weryfikowania i przesyłania informacji różnych komponentów i ich jednostek.

Doświadczenia i wnioski otrzymane w toku współczesnych konfliktów zbrojnych pozwalają na stwierdzenie, że informacja stała się również obszarem bezpośrednich zmagań stron. Osiągnięte w tej sferze rezultaty, sukcesy bądź porażki, mogą zdecydowanie wpłynąć na przebieg oraz końcowe rezultaty operacji. Efekty rozpoznania, maskowania i walki radioelektronicznej są bowiem tymi dziedzinami, które nie rzadko decydować mogą o osiągnięciu jej celu oraz wielkości poniesionych strat i kosztów.

Kolejną, jakże ważną własnością współczesnych działań połączonych jest stale **zwiększający się zakres zadań i przedsięwzięć związanych z dowodzeniem**. Łączy się to z wieloma zagadnieniami. Obecnie zachodzi potrzeba realizowania wielu nowych, dotychczas nie wykonywanych zadań i przedsięwzięć z zakresu integrowania działań różnych komponentów. Jest to rezultatem przede

wszystkim innego podejścia do elementów systemu dowodzenia, realizujących czynności informacyjno – decyzyjnych oraz spełnienia wymagań technicznych.

Znaczne zwiększenie zakresu zadań i innych przedsięwzięć związanych z działaniami połączonymi wynika również z zaangażowania w dziedzinie obronności (działań zbrojnych) szeregu obszarów społeczeństwa. Oprócz sił zbrojnych zadania te będą realizować zatem organy administracji państwowej i samorządowej, organizacje paramilitarne, różnego rodzaju organizacje społeczne i inne o zasięgu krajowym, regionalnym itp.

Aby procesy informacyjno - decyzyjne w działaniach połączonych przebiegały sprawnie należy odpowiednio wcześniej wykonać szereg przedsięwzięć, które umożliwiają przede wszystkim szybkie przystąpienie sztabu do działania w wypadku otrzymania nowego zadania lub zmiany sytuacji. Osiągnąć to można poprzez **operatywne** i **ciągłe** dowodzenie. Zasadniczymi kryteriami ich oceny jest czas reakcji i realizacji przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, czas reagowania wojsk, jakość realizacji zadań w zakresie dowodzenia, zdolność systemu dowodzenia do stałego dowodzenia wojskami i wpływania na rozwój sytuacji. **Operatywność dowodzenia** wyraża się głównie poprzez przygotowanie operacji w czasie umożliwiającym zorganizowane odparcie uderzenia przeciwnika lub zapewniającym wyprzedzenie go w wykonaniu uderzenia oraz reagowanie wojsk na polu walki w odpowiednim czasie.

Ciągłość dowodzenia osiąga się przede wszystkim poprzez zorganizowanie na każdym szczeblu dowodzenia odpowiedniej ilości stale funkcjonujących stanowisk dowodzenia i wysokoodpornego na zakłócenia podsystemu łączności oraz zapewnienie im wysokiego stopnia żywotności. System dowodzenia powinien również mieć zdolność szybkiego przystosowania się do powstałych zmian. Poszczególne jego elementy powinny charakteryzować się także umiejętnością uchylania się spod uderzeń przeciwnika i łatwością odtwarzania. Zwłaszcza w wypadku naruszenia jego zdolności bojowej. Dla zachowa-

nia ciągłości dowodzenia potrzeba również stosować odpowiednie metody i techniki dowodzenia, a organa dowodzenia muszą znać aktualną sytuację i umieć oddziaływać na wojska, aby zapobiegać powstawaniu sytuacji krytycznych.

Duże znaczenie w działaniach połączonych będzie miało organizowania nieetatowych zgrupowań wojsk przewidzianych do realizacji określonych zadań. W tej sytuacji może zdarzyć się konieczność przekazywania rozkazów dla poszczególnych komponentów zawierających zadania dla konkretnych sił lub elementów struktury, ograniczenia narodowe lub inne polecenia. Może to mieć miejsce zazwyczaj miejsce w przypadku konieczności najlepszego wykorzystania zdolności poszczególnych komponentów sił zbrojnych oraz rodzajów wojsk do wspólnego osiągnięcia celu. Zapewnić to powinna właściwa **integracja dowodzenia.** Wyraża się ona miedzy innymi w tym, że jeżeli wymagane jest oddzielne stanowisko dowodzenia określonego komponentu sił połączonych, to powinno ono być zorganizowane. Nie może jednak ono dezorganizować funkcjonowania dotychczasowego systemu, a być efektywnym elementem wszechstronnej wymiany informacji sytuacyjnych i decyzyjnych.

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

Jednym z podstawowych warunków realizacji zadań podczas działań połączonych jest **współdziałanie** i wzajemny szacunek, bazujący na zrozumieniu mocnych i słabych punktów poszczególnych komponentów rodzajów sił zbrojnych i wojsk ich możliwości bojowych oraz zdolności do realizacji wspólnych

zadań. Dlatego niezbędna staje się znajomość procedur stosowanych przez inne komponenty.

Analiza teoretycznych aspektów czynników określających właściwości działań połączonych pozwala stwierdzić, postrzega się je jako fundament współczesnego osiągnięcia celów militarnych. Wyartykułowana w dokumentach normatywnych doktryna działania jest jedynie drogowskazem wskazującym kierunki i sposoby osiągnięcia sprawnego postępowania. Należy także podkreślić, że przytoczone właściwości wielokrotnie postrzegane są także jako ogóle wyznaczniki klasyfikacyjne. Odnosi się to zwłaszcza do konieczności spełnienia szeregu wymagań cząstkowych dotyczących wielu dziedzin, nawet nie związanych bezpośrednio z prowadzeniem operacji połączonej.

Przedstawienie właściwości działań połączonych wykazało jak złożony mają one charakter i jakie piętno wywierają na procesy dowodzenia, w tym odnoszące się do struktury elementów systemu dowodzenia. Dotyczy to zarówno właściwości ogólnych, jak i poszczególnych aspektów cząstkowych.

Proces badawczy wykazał konieczność udziału podczas działań połączonych narodowych komponentów zarówno w strukturach zarządzających jak i wykonawczych.

Prowadzona analiza wskazała także, iż znajomość zasad działania poszczególnych komponentów i ich elementów daje dowódcy całą gamę możliwość modelowania systemu przygotowania i prowadzenia operacji oraz wpływania na procesy koncepcyjne i wykonawcze.

Każdy z komponentów sił zbrojnych ma swoją niezastąpioną funkcję, nie są one jednak celem dla siebie, lecz środkiem do celu. Brak wspólnych odnośników prowadzić może do rozbicia działań rodzajów sił zbrojnych na niezależne części. Pojedyncze przedsięwzięcia nie oddziaływają wówczas synergicznie i tym samym powstaje zagrożenie zmarnowania wysiłków. Zagrożeniu temu zapobiega się prowadząc połączone działania rodzajów sił zbrojnych, stanowiące formę pogłębionego współdziałania. Działania takie nie są przywiązane do

określonej formy organizacyjnej, lecz wyrażają się w zróżnicowanych formach współpracy w ramach **połączonych działań sił zbrojnych, podczas których ma miejsce nie tyle współdziałanie, co pełna integracja biorących w nich udział rodzajów sił zbrojnych**. Tak więc dowódca prowadzący operację połączoną musi potrafić nie tylko właściwie oceniać możliwości i granice poszczególnych rodzajów sił zbrojnych, lecz również w ramach posiadanego organu dowodzenia – dowództwa połączonego - zespolić je w spójną całość i skierować na wspólne cele.

2.3. Struktura dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego

Założenia nowej struktury dowodzenia przedstawione zostały 2 grudnia 1997 roku na spotkaniu ministrów obrony państw członkowskich NATO przez przewodniczącego Komitetu Wojskowego generała Klausa Naumana.[10] Jako wynik prowadzonych prac nad transformacją dotychczasowej struktury wynikała ona ściśle ze zmian polityczno-gospodarczych na kontynencie europejskim, wytycznych otrzymanych od gremiów politycznych Sojuszu, wyzwań stojących przed NATO u progu XXI wieku, a zwłaszcza możliwości rozszerzenia o nowych członków.

Rozwiązania przyjęte w nowej strukturze zapewnić mają sprawne i skuteczne dowodzenie, jak najlepsze wykorzystanie posiadanych sił i środków, tak aby zapewnić warunki realizacji postawionych zadań oraz sprostać wymaganiom przyszłości. Założono także, że nowa struktura pozwoli na skuteczniejszą realizację oraz elastyczne wykonywanie całej gamy nowych zadań i obowiązków przy zachowaniu właściwych proporcji i należytego miejsca wszystkich państw członkowskich oraz partnerskich. Powinna ona także ułatwić integrację nowych państw członkowskich.

Ministrowie spraw zagranicznych zdając sobie sprawę z ogromu przedsięwzięć proceduralnych, organizacyjnych i technicznych jakie musiały być wy-

konane aby dokonać transformacji starych struktur w nowe określili, iż dalsze szczegółowe rozwinięcie planów transformacji zakończone powinno być do jesieni 1998 roku. Do 2000 roku następować miało przekształcanie poszczególnych dowództw, a wiosną 2001 roku nastąpiło zainaugurowanie funkcjonowania nowej struktury. Do końca 2003 roku zakończony powinien zostać okres sprawdzania funkcjonowania nowych struktur oraz usunięte ewentualne nieprawidłowości.

Podczas tego posiedzenia przyjęto model dowodzenia określający liczbę i położenie poszczególnych dowództw, ich strukturę hierarchiczną oraz założenia roli i zadań jakie mają w tej strukturze do spełnienia. Szereg szczegółów pozostawiono do rozwiązania Komitetowi Wojskowemu w toku dalszego planowania.

Współczesna struktura systemu dowodzenia NATO jest konsekwencją przedstawionych powyżej decyzji. W ramach przeprowadzonej restrukturyzacji zmniejszono liczbę dowództw NATO różnych szczebli z 65 do 20. Dowództwa te w strukturze hierarchicznej umiejscowiono na trzech poziomach

- **dowództwa strategiczne** (*Strategic Command - SC*);
- **dowództwa regionalne** (*Regional Command – RC*);
- **połączone dowództwa podregionalene** i **dowództwa komponentów** (*Joint Subregional Command – JSRC oraz Component Command – CC*).

Na najwyższym poziomie dowodzenia znajdują się dwa dowództwa:

- **dowództw Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO w Europie** (*Allied Command Europe - ACE*);
- **dowództw Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO na Atlantyku** (*Allied Command Atlantic – ACLANT*, por. rys.2.3.).

Dowództwo Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO w Europie z siedzibą w Mons, w Belgii, jest odpowiedzialne za ogólne planowanie, dowodzenie

---

[10] A. Fellner, *Nowa struktura dowodzenia NATO,* Raport nr 8, Warszawa 1998.

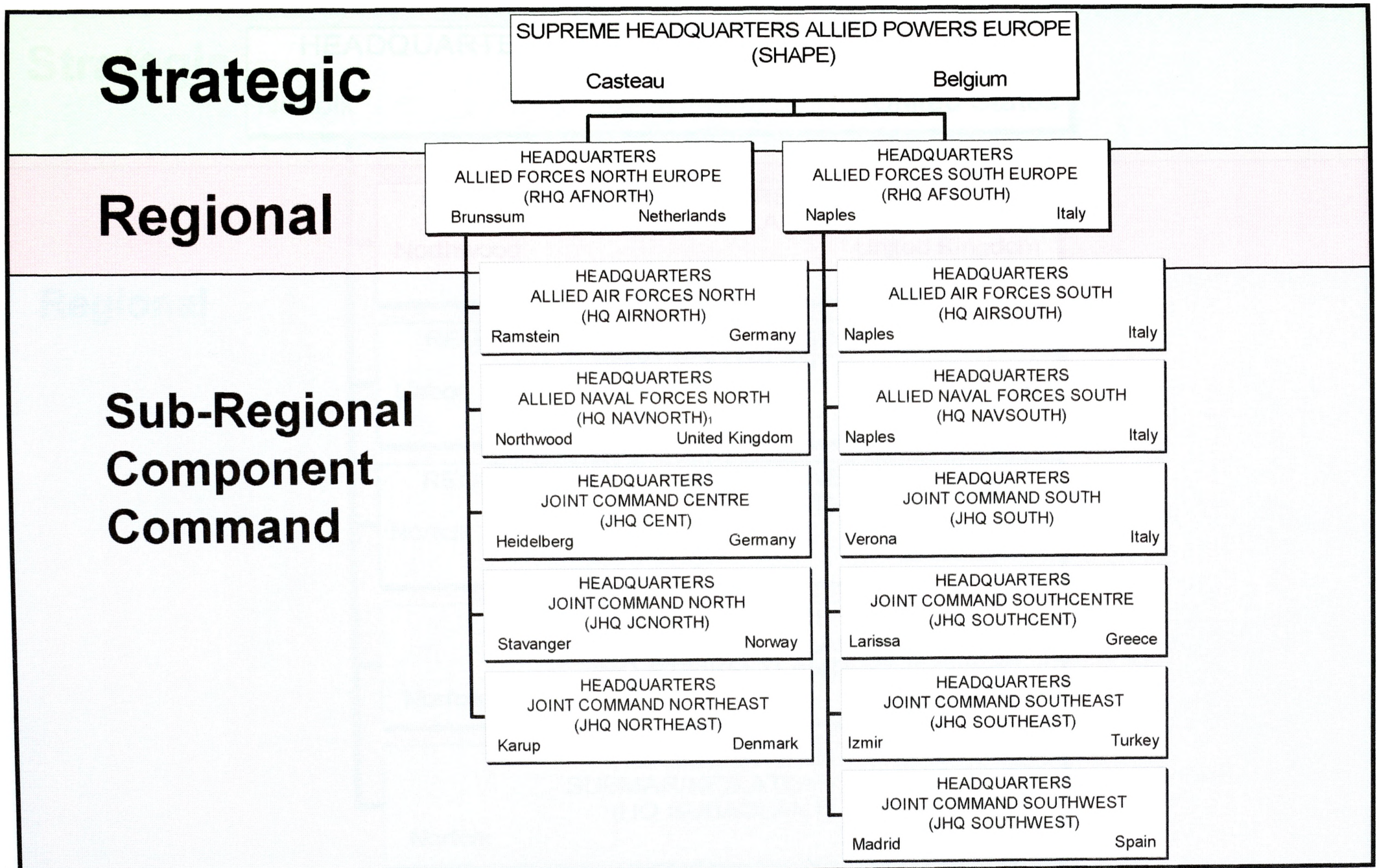
i prowadzenia całości działalności wojskowej i spraw NATO w ramach obszaru odpowiedzialności (por. rys. 2.2.) oraz w ramach otrzymanych uprawnień.

Dowódca Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO w *Europie* *(Supreme Allied Commander Europe – SACEUR*) pod względem politycznym podlega **Radzie Północnoatlantyckiej i Komitetowi Wojskowemu**. Jego głównym zadaniem jest przyczynianie się do zachowania pokoju, bezpieczeństwa i integralności terytorialnej państw członkowskich Sojuszu. W razie agresji jest odpowiedzialny za podjęcie wszelkich środków zbrojnych w ramach swoich kompetencji aby zademonstrować jedność Sojuszu i jego gotowość do utrzymania integralności swojego terytorium, zagwarantowania swobody żeglugi morskiej, więzi gospodarczej oraz przywrócenia bezpieczeństwa.

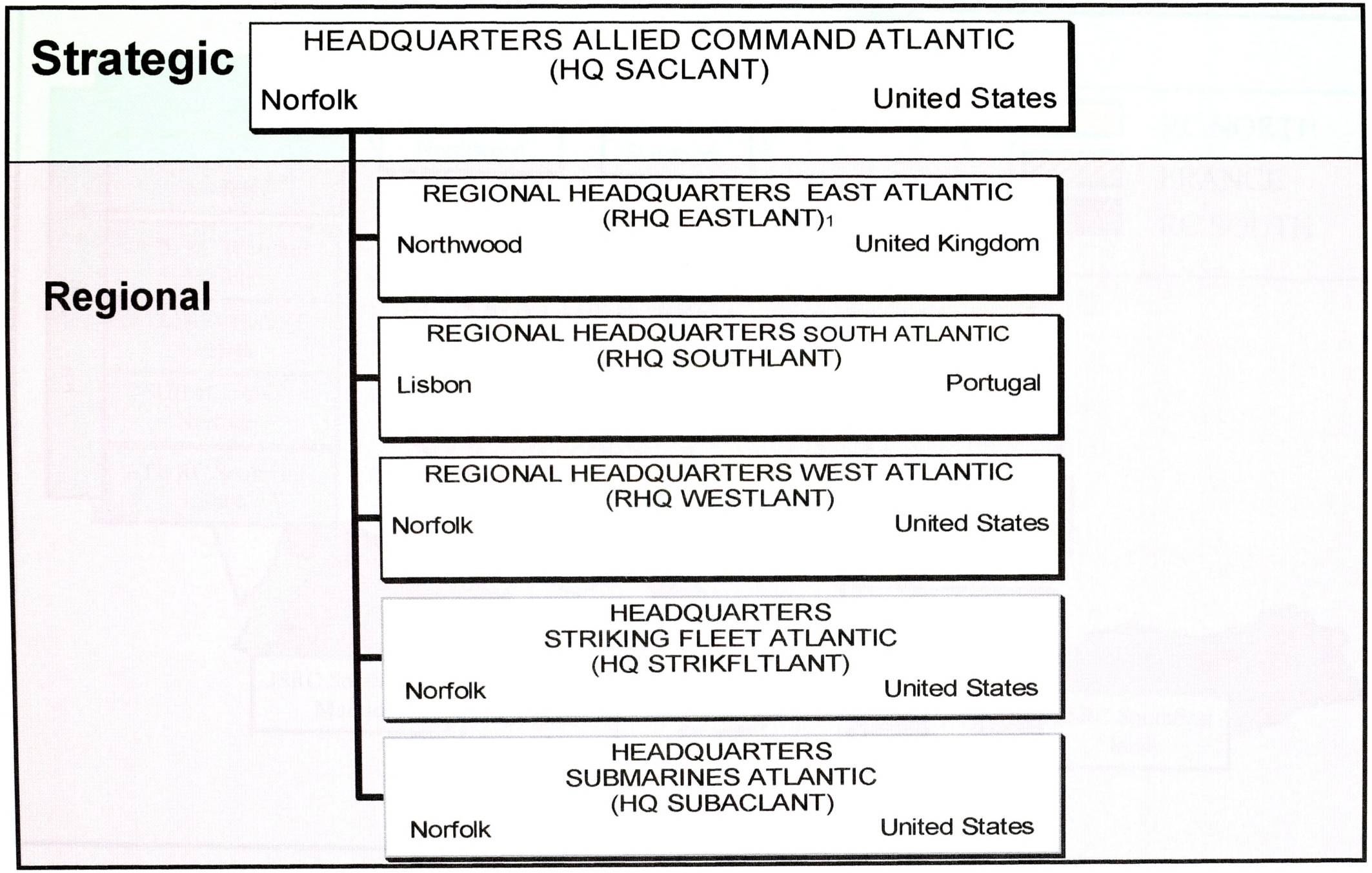
Odpowiada on także za szkolenie wojsk i utrzymanie gotowości bojowej podległych mu oddziałów wydzielonych do wsparcia działań w sytuacjach kryzysowych, operacjach pokojowych, pomocy humanitarnej i ochrony żywotnych interesów Sojuszu. *SACEUR* doradza instytucjom politycznym i wojskowym NATO we wszelkich kwestiach militarnych, które mogą mieć wpływ na wykonanie powierzonych mu zadań militarnych. W razie potrzeby ma bezpośredni kontakt z przywódcami, ministrami obrony oraz szefami sztabów państw członkowskich NATO.[11]

Dowódcy Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO w Europie podlegają dwa dowództwa regionalne (rozmieszczenie dowództw NATO przedstawia rys.2.4.):

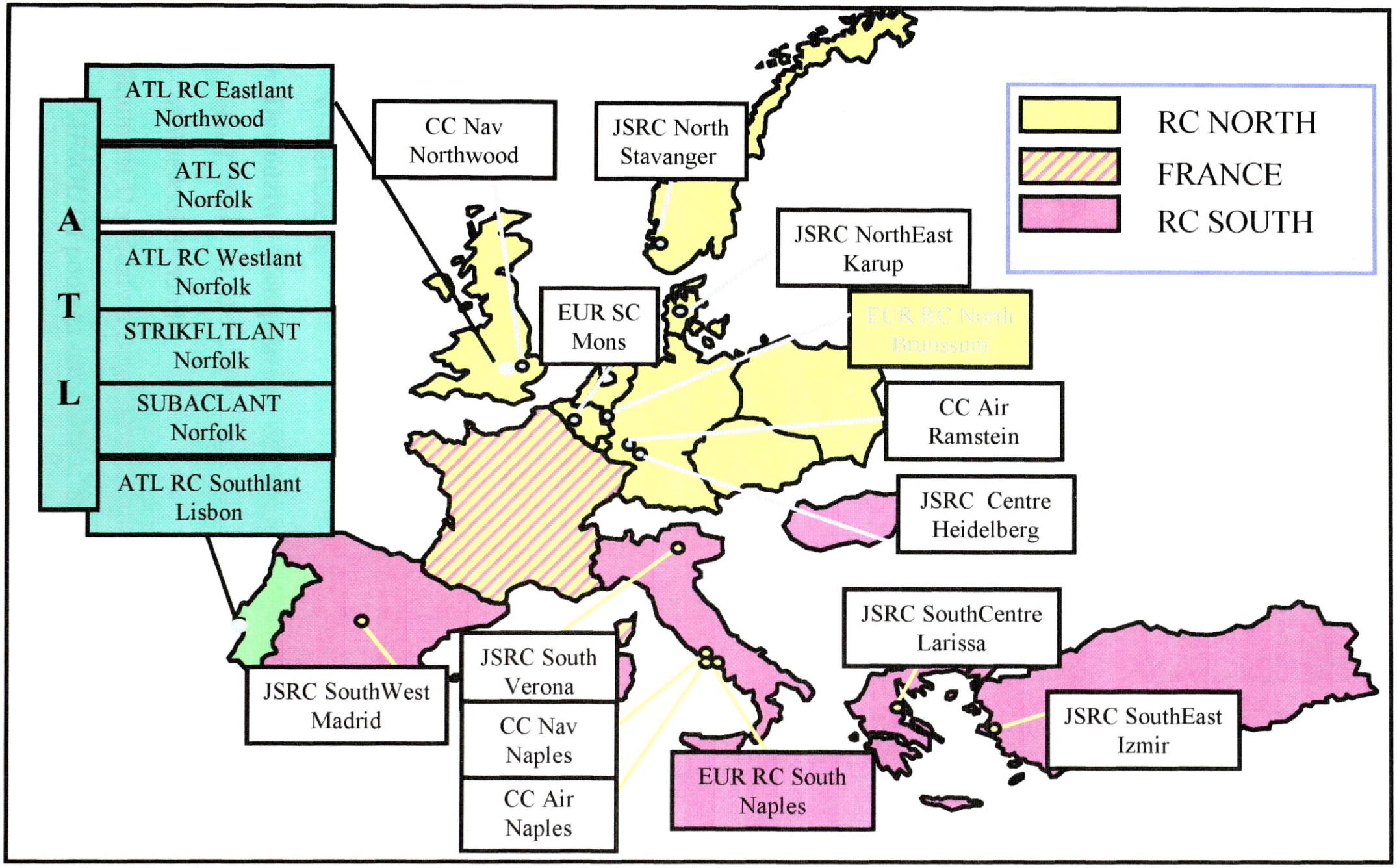
[11] *vademecum NATO* ..., s. 249.



Rys. 2.2. Struktura Dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego w Europie
Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Fellner *Nowa struktura dowodzenia NATO ...* .



Rys. 2.3. Struktura Dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego w rejonie Atlantyku
Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Fellner *Nowa struktura dowodzenia NATO ...* .



Rys. 2.4. Rozmieszczenie Dowództw NATO
Źródło: *Newcomers Guide*, www.nato.int.

- **Dowództwo Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO Europy Północnej** (*Allied Forces Northern Europe – AFNORTH*) z siedzibą w Brunssum w Holandii;
- **Dowództwo Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO Europy Południowej** (*Allied Forces Southern Europe – AFSOUTH*) z siedzibą w Neapolu we Włoszech.

Dowództwu Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO Europy Północnej – *AFNORTH* podlega natomiast pięć dowództw:

- trzy połączone dowództwa podregionalne:
  - **Połączone Podregionalne Dowództwo Europy Północnej** (*Joint Sub-Regional Command North – JSRC North*) z siedzibą w Stavanger w Norwegii;
  - **Połączone Podregionalne Dowództwo Europy Północno - Wschodniej** (*Joint Sub-Regional Command North East – JSRC North East*) z siedzibą w Karup w Danii;
  - **Połączone Podregionalne Dowództwo Europy Centralnej** (*Joint Sub-Regional Command Centre – JSRC Centre*) z siedzibą w Heidelbergu w Niemczech.
- dwa dowództwa komponentów:
  - **Dowództwo Komponentu Sił Powietrznych Północ** (*Component Command Air North - CC Air North*) z siedzibą w Ramstein w Niemczech;
  - **Dowództwo Komponentu Sił Morskich Północ** (*Component Command Nav North - CC Nav North*) z siedzibą w Northwood w Wielkiej Brytanii.

Natomiast Dowództwu Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO Europy Południowej – *AFSOUTH* podlega sześć dowództw:

- <u>cztery połączone dowództwa podregionalne:</u>
  - **Połączone Podregionalne Dowództwo Europy Południowej** (*Joint Sub-Regional Command South – JSRC South*) z siedzibą w Wronie we Włoszech;
  - **Połączone Podregionalne Dowództwo Europy Połodniowo** - Wschodniej (*Joint Sub-Regional Command South East – JSRC South East*) z siedzibą w Izmirze w Turcji;
  - **Połączone Podregionalne Dowództwo Europy Południowo - Zachodniej** (*Joint Sub-Regional Command South West – JSRC South West*) z siedzibą w Madrycie w Hiszpanii;
  - **Połączone Podregionalne Dowództwo Europy Południowej - Centrum** (*Joint Sub-Regional Command South Centre – JSRC South Centre*) z siedzibą w Larisie w Grecji.
- <u>dwa dowództwa komponentów:</u>
  - **Dowództwo Komponentu Sił Powietrznych Południe** (*Component Command Air North - CC Air North*) z siedzibą w Neapolu we Włoszech;
  - **Dowództwo Komponentu Sił Morskich Południe** *(Component Command Nav North - CC Nav North*) z siedzibą w także w Neapolu.

Analiza literatury pozwala na stwierdzenie, iż w przedstawionej strukturze dowództwa regionalne podlegające bezpośrednio **Dowódcy Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO w Europie odpowiadają za dowodzenie w przydzielonych obszarach odpowiedzialność, a zwłaszcza za planowanie i wykonanie wszelkich działań i spraw wojskowych.** Gotowe są także do realizacji dodatkowych zadań, także poza obszarem odpowiedzialności.

Połączone dowództwa podregionalne oraz dowództwa komponentów podlegające dowództwu regionalnemu realizują natomiast zadania w swoich obszarach odpowiedzialności.

Koncepcja funkcjonowania struktur wojskowych NATO zakłada wielopłaszczyznową współpracę dowództw na tym samym poziomie dowodzenia, a także pomiędzy poszczególnymi poziomami. Ma to umożliwić elastyczne podejście do prowadzenia operacji NATO i spełnienia wynikających z nich wymogów. Jako najważniejsze można między innymi wymienić układ dowodzenia „wspierający-wspierany". Ma on zapewnić organom politycznym i wojskowym wszystkich szczebli możliwość elastycznego przenoszenia ciężaru dowodzenia tam, gdzie jest to najbardziej potrzebne. Kładzie się także większy nacisk na prowadzenie działalności na szczeblu regionalnym. Uwzględnia się przy tym rosnące współzależności regionów. Dowództwa poszczególnych regionów zdolne powinny być do przyjmowania wojsk na własne terytorium oraz wydzielania odwodów wewnątrz regionu i komponentów do działania poza swoim regionem. Zakłada się także, że dowództwa w swojej działalności elastycznie podchodzić będą do elementów dowodzenia i koordynacji działań (linii rozgraniczenia, linii koordynacyjnych itp.). Ma to ułatwić prowadzenie przyszłych operacji. Jako kanon przyjęto także „**wielonarodowość**" personelu poszczególnych dowództw. Ma to zapewnić reprezentatywność poszczególnych państw Sojuszu w tych dowództwach oraz ułatwić współpracę pomiędzy nimi, a strukturami narodowymi.

Zasadniczy wniosek dotyczący aktualnej struktury wojskowej NATO dotyczy tego, iż współczesny charakter działań zbrojnych oraz działań spoza artykułu 5 wywarł znaczący wpływ na jej hierarchiczny układ. Wyraża się to przede wszystkim tym, iż dostrzeżono potrzebę organizowania w jednym obszarze odpowiedzialności dowództw połączonych, odpowiadających za całokształt procesów koncepcyjnych i wykonawczych realizowanych przez poszczególne komponenty sił zbrojnych.

Dokonane redukcje elementów struktury dowodzenia były w pierwszym rzędzie efektem programu oszczędnościowego, jednak przyniosły wymierne zmiany jakościowe, zwłaszcza w uproszczeniu podziału rejonów odpowiedzialności oraz możliwości bardziej elastycznego reagowania na zagrożenia.

W toku prac badawczych dostrzeżono jednak potrzebę wyjaśnienia kilku problemów, które w sposób znaczący rzutują na funkcjonowanie obecnej struktury. Wyniki tych prac przedstawione zostaną w kolejnym podrozdziale.

2.4. Przeznaczenie, rola i zadania dowództw połączonych w strukturze dowodzenia NATO

Analiza przedstawionej w poprzednim podrozdziale struktury dowodzenia NATO w odniesieniu do problemów badawczych rozwiązywanych w toku prowadzonych prac pozwoliła na sformułowanie kolejnych problemów cząstkowych, których wyjaśnienie niezbędne jest dla rozwiązania problemu głównego.

Problemy te można sformułować następująco:

- Jeśli dowództwa regionalne odpowiadają za całokształt planowania i wykonania w swoich obszarach odpowiedzialności, to jaka jest ich rola, struktura oraz jakie zadania wykonują pełniąc funkcję dowództw połączonych?
- Dowództwom regionalnym podlegają dowództwa połączone oraz dowództwa komponentów. Jaka zatem jest ich rola, struktura oraz zadania wykonywane w ramach systemu dowodzenia?

Tak sformułowane problemy były inspiracją dalszego procesu badawczego, którego efekty przedstawiono w niniejszym rozdziale.

2.4.1. Rola, zadania i struktura Dowództwa Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO Europy Północnej – AFNORTH

Proces reorganizacji struktury dowodzenia NATO spowodował redukcję liczby dowództw z 65 do 20. Dowództwa w nowej strukturze powinny być go-

towe w bardziej elastyczny sposób reagować na zagrożenia i sytuacje kryzysowe oraz być odpowiednio lepiej przygotowane do wymagań XXI wieku.

Transformacji tej uległy, miedzy innymi, dwa byłe Główne Podległe Dowództwa (*Major Subordinate Commands*) – Sojuszniczych Sił Zbrojnych Europy Centralnej z Brunssum oraz Dowództwo Sojuszniczych Sił Zbrojnych Europy Północno-Wschodniej z siedzibą w Wycombe w Wielkiej Brytanii. Na bazie tych dowództw zorganizowano **Regionalne Dowództwo Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO Europy Północnej** *(Regional Command Allied Forces North Europe – RC AFNORTH*) w Brunssum[12].

W nowej strukturze *AFNORTH* rozpoczął funkcjonowanie 1 września 1999 roku.[13] Natomiast do 3 marca 2000 roku trwało rozwinięcie dowództwa do przyjętego etatu oraz tworzenie nowych struktur organizacyjnych i funkcjonalnych. W dniu tym nastąpiło także przekazanie odpowiedzialności nowemu dowództwu. Ostatnią fazą kreowania nowego dowództwa jest jego konsolidacja w ramach nowego systemu dowodzenia oraz osiągnięcie pełnej zdolności operacyjnej w 2003 roku. W tym okresie, w przeciągu trzech lat dowództwo to powinno uzupełnić swoje stany osobowe oraz dowództw podległych do etatu pokojowego, zakończyć wdrażanie i kompletowanie stałej infrastruktury i innych elementów systemu dowodzenia, zakończyć szczegółowe planowanie oraz popularyzować poprzez ćwiczenia i treningi funkcje i zadania jakie realizuje *AFNORTH* w swoim, jakże zwiększonym obszarze odpowiedzialności.

Obszar odpowiedzialności *AFNORTH* obejmuje obszar lądowy takich państw jak: **Belgia, Czechy, Dania, Niemcy, Luksemburg, Holandia, Norwegia, Polska oraz Wielka Brytania.** Natomiast obszar morski obejmuje: **Morze Irlandzkie, Kanał Lamanche, Morze Północne**, **wody terytorialne Norwegii** oraz **Bałtyk** wraz z **cieśninami bałtyckimi**. Daje to ponad siedem milionów kilometrów kwadratowych obszaru.

---

[12] W niektórych publikacjach można także spotkać nazwę: *Regional Headquarters Allied Forces North Europe – RHQ AFNORTH.*

Zasadnicze cele funkcjonowania *AFNORTH*, określone w Koncepcji Strategicznej Sojuszu, nakazują **Dowódcy Sojuszniczych Sił Zbrojnych Europy Północnej** (*Commander in Chief Allied Forces North Europe – CINCNORTH*) bezpośrednie wsparcie działań **Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych NATO w Europie.** Dotyczą one przede wszystkim uczestnictwa w odstraszaniu agresji przeciwko NATO, zapewnienia pokoju, bezpieczeństwa i integralności terytorialnej państw członkowskich będących w obszarze odpowiedzialności dowództwa, uczestniczyć w zapewnieniu ogólnej stabilności poza obszarem odpowiedzialności NATO poprzez promowanie wzajemnej współpracy i dialogu.

Dokumenty normatywne określają także, że w odniesieniu do powyższych celów Dowódca Sojuszniczych Sił Zbrojnych Europy Północnej **musi być gotowy do:**

- prowadzenia operacji (działań) oraz wsparcia operacji wewnątrz lub pomiędzy poszczególnymi regionami;
- wspierania pod każdym względem działania Sojuszu prowadzone zgodnie z artykułem 5;
- zgodnie z decyzją przełożonego planowania, prowadzenia lub wspierania działań nie wynikających z roli i zadań NATO oraz odbywające się poza obszarem odpowiedzialności;

W swojej działalności dowódca ten powinien współdziałać ze państwami członkowskimi Sojuszu oraz innymi państwami, nie będącymi jego członkami. Powinien także planować i wprowadzać w życie regionalną współpracę wojskową oraz przedsięwzięcia **Partnerstwa dla Pokoju** (*PfP*).[14]

Szeroki i interdyscyplinarny obszar działania nakreślony przedstawionymi celami spowodował, iż Dowódca Sojuszniczych Sił Zbrojnych Europy Północnej określił **priorytety** jakie determinować będą funkcjonowanie jego dowództwa. Jako najważniejsze przyjęto:

---

[13] www.afnorth.nato.int.
[14] www.afnorth.nato.int/mission.

- wsparcie prowadzonych operacji;
- osiągnięcie interoperacyjności wewnątrz *AFNORTH*;
- rozwijanie w ramach *AFNORTH* zdolności **Dowództwa Wielonarodowych Sił Połączonych** (*Combined Joint Task Force HQ – CJTF HQ*);
- przygotowanie dowództwa do planowania i prowadzenia przyszłych wielonarodowych działań połączonych;
- rozwijanie indywidualnych umiejętności personelu.

Wsparcie prowadzonych operacji, dających się przewidzieć w przyszłości oraz operacje przeciwdziałania kryzysom nie ograniczają się tylko do zapewnienia personelu, wyposażenia i zaopatrzenia, ale obejmuje także treningi i ćwiczenia, formowanie i rozmieszczanie w nakazanych rejonach dowództw i wydzielonych jednostek. W przypadku kiedy dowództwo regionalne lub któreś z dowództw podregionalnych określone zostanie jako stanowiące bazę (szkielet) formowania dowództwa wielonarodowych sił połączonych oraz wskazane zostaną obszary jego funkcjonowania, poczynania dowództwa skupione zostaną na modyfikacji ich struktur stosownie do potrzeb. Chcąc podnosić na wyższy poziom swoje umiejętności fachowe w realizacji przedsięwzięć wsparcia należy dołożyć wszelkich starań w zapewnieniu wiedzy o zasadach i założeniach prowadzenia tych działań. Jednocześnie wsparcie trwających operacji, niezależnie od położenia geograficznego lub regionalnego zaangażowania powinno pozwolić zachować przyjęte wcześniej priorytety.

Kolejnym priorytetem realizowanym przez *AFNORTH* jest wprowadzenie i rozwinięcie interoperacyjności. Nowy, ogromny obszar odpowiedzialności obejmuje duże obszary lądowe i morskie, dlatego zbliżenie międzynarodowe oraz poszczególnych rodzajów sił zbrojnych staje się żywotnym zagadnieniem. Przyjmuje się, że osiągnięcie właściwego poziomu interoperacyjności może być osiągnięte poprzez zaadoptowanie wspólnych doktryn, zasad działania, struktur, procedur, standardów oraz kompatybilnego wyposażenia. Nowa struktura do-

wodzenia NATO oraz koncepcja strategiczna spowodowała, że powietrzne, morskie i lądowe komponenty narodowe nie są w stanie realizować zadań regionalnych bez spełnienia wymogu osiągnięcia interoperacyjności. Dlatego zakłada się, że w pierwszej kolejności osiągać się będzie interoperacyjność pomiędzy dowództwem regionalnym, a dowództwami komponentów i połączonymi dowództwami podregionalnymi. W tym samym czasie powinna być osiągnięta i rozwijana interoperacyjność pomiędzy dowództwami komponentów, a połączonymi dowództwami podregionalnymi. Zapewni się tym samym to, iż wszystkie dowództwa regionu będą pracować jako jedna „jednostka operacyjna". Aby to osiągnąć określone zostały podstawy nowej koncepcji określającej, miedzy innymi, ważność interinstytucjonalnych relacji wspierający – wspierany, proces koordynacji działań połączonych oraz działalność informacyjną.

Kolejnym priorytetem stało się rozwijanie zdolności do działania dowództwa wielonarodowych sił połączonych (*CJTF*). Określono, że w pierwszym rzędzie przystąpić należy do doskonalenia takich obszarów jak personel, wyposażenie oraz procedury. W dalszej kolejności wprowadzić należy spójny program ćwiczeń i treningów. Działania te powinny być podejmowane w ścisłym współdziałaniu z innymi dowództwami wielonarodowych sił połączonych, Regionalnym Dowództwem Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO Europy Południowej oraz Dowództwem Floty Uderzeniowej Atlantyku. W szeregu dokumentach podkreśla się, że koncepcja *CJTF* obejmuje zarówno szeroko rozumiany proces jak i struktury. Jako proces powinna ona pozwolić państwom Sojuszu na zgromadzenie i przygotowanie sił i ich możliwości do wspólnego działania. Jako struktura, tworzy natomiast architekturę stosowaną bezpośrednio do kreowania międzynarodowych sił połączonych.

Analiza literatury pozwoliła na także na wyciągnięcie wniosku dotyczącego przygotowanie dowództwa do planowania i prowadzenia przyszłych wielonarodowych działań połączonych. Jego istota sprowadza się do tego, że *AFNORTH* identyfikował będzie możliwe w przyszłości zagrożenia oraz scenariu-

sze prowadzenia wielonarodowych operacji połączonych, opracowywał założenia prowadzenia tych działań oraz rozwiązań doktrynalnych. W dalszej kolejności opracowane scenariusze oraz założenia działań sprawdzane być powinny w trakcie ćwiczeń i treningów. W działalność tę zaangażowane być powinny wszystkie dowództwa podległe *AFNORTH*.

Ostatnim, ale wcale nie najmniej ważnym priorytetem, który *AFNORTH* traktuje z całą powagą, stało się rozwijanie indywidualnych umiejętności personelu dowództw. Podkreśla się, że ludzie są największą wartością, która decyduje zarówno o „obliczu" danego dowództwa jak i o jakościowych efektach jego funkcjonowania.

Dokonując analizy literatury przedmiotu stwierdzić należy, że *AFNORTH* spełnia znaczącą rolę na kontynencie europejskim. Podlegają mu bowiem nowoczesne siły konwencjonalne poszczególnych państw członkowskich. Zapewniają one utrzymanie linii komunikacji umożliwiających relatywnie niezakłócone przegrupowanie sił w każdym kierunku.

Podkreśla się także wielokrotnie, że zdolności do planowania i prowadzenia działań połączonych w ogromnym, trójwymiarowym obszarze odpowiedzialności jest kluczem do osiągnięcia celów.

Osiągnięcie przedstawionych powyżej celi i priorytetów, a zwłaszcza spełnienie ich międzynarodowego i połączonego charakteru nie byłoby możliwe bez odpowiedniego zaprojektowania struktury wewnętrznej dowództwa.

Jako znaczący przytoczyć należy przykład balansowania pomiędzy proporcami struktury **Dowództwa Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO Europy Północnej.** W jego strukturze pokojowej znajduje się bowiem:

- 36% personelu wojsk lądowych;
- 30% personelu sił powietrznych;
- 21% personelu marynarki wojennej;

- 13% personelu stanowi obsadę zmienną możliwą do obsadzenia przez przedstawicieli wszystkich rodzajów sił zbrojnych.[15]

Dowództwo zawiera także szereg elementów logistycznych, łączności i zabezpieczenia. Ogólna liczba personelu *AFNORTH HQ* obejmuje ponad 2400 osób należących do 14 państw. Francja, która nie uczestniczy w strukturze militarnej NATO, ściśle współpracuje z *AFNORTH HQ,* gdzie posiada łącznikową misję wojskową.

Ogólną liczbę personelu *AFNORTH HQ* stanowią między innymi przedstawiciele:

- Niemiec: 758 osób – 34,2% ogółu personelu;
- Stanów Zjednoczonych: 601 osób – 23,7% ogółu personelu;
- Wielkiej Brytanii: 338 osób – 17,1% ogółu personelu;
- Holandii: 216 osób – 8,2% ogółu personelu;
- Belgii: 171 osób – 6,5% ogółu personelu;
- Polski: 97 osób – 3,8% ogółu personelu;
- Danii: 51 osób – 2,9% ogółu personelu;
- Norwegii: 29 osób – 1,9% ogółu personelu;
- Czech: 25 osób – 1,6% ogółu personelu;
- Kanady: 24 osób – 1,0% ogółu personelu;
- Włoch: 18 osób – 0,3% ogółu personelu;
- Hiszpanii: 8 osób – 0,3% ogółu personelu;
- Węgier: 3 osoby – 0,1% ogółu personelu;
- Turcji: 1 osoba – 0,1% ogółu personelu.[16]

Skład struktury na najwyższym poziomie obejmuje Dowódcę (*Commander-in-Chief – CINCNORTH*), którym jest „czterogwiazdkowy" admirał lub

[15] www.afnorth.nato.int
[16] www.afnorth.nato.int

generał (por. rys. 2.6.) oraz Zastępca Dowódcy (*Deputy Commander-in-Chief – DCINC*) - „trzygwiazdkowy" admirał lub generał. Każdy z nich posiada do dyspozycji własny sztab, stanowiący obsadę jego biura. Dowódca i jego zastępca decydują o polityce, decyzjach i wszelkich zasadniczych zagadnieniach realizowanych przez *AFNORTH*. Stanowisko dowódcy i zastępcy *AFNORTH HQ* zajmują rotacyjnie przedstawiciele Niemiec i Wielkiej Brytanii.

Członkowie Sztabu Specjalnego – **Doradca Polityczny** (*Political Advisor – POLAD*), **Doradca Prawny** (*Legal Advisor – LEGAD*), **szef biura prasowego** (*Public Information Office – PIO*) oraz **Szef Francuskiej Misji Wojskowej** (*French Military Mission – FMM*) mają za zadanie doradzać dowódcy w zakresie zagadnień będących w ich obszarach funkcjonalnych.

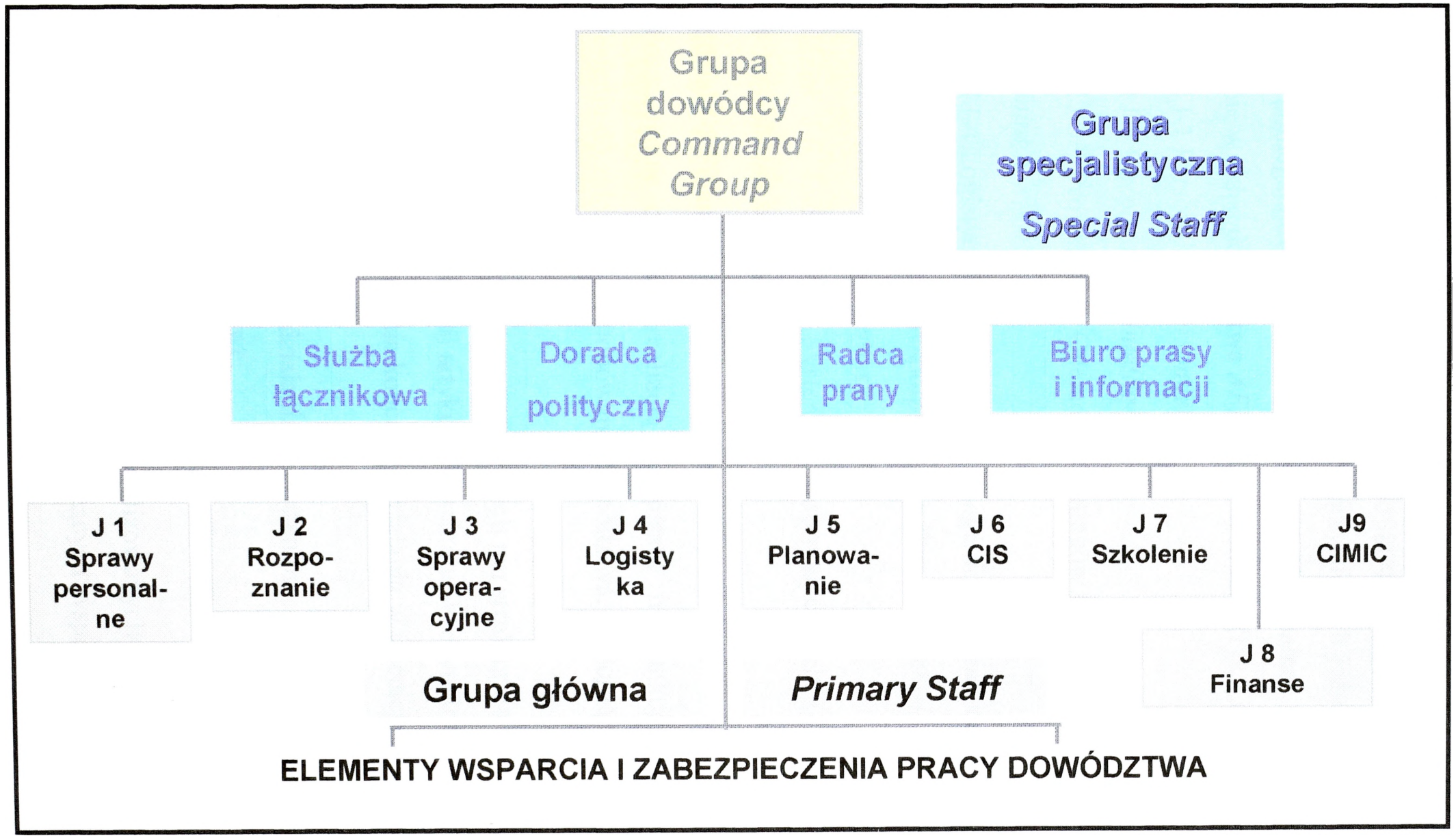
Drugi poziom dowództwa obejmuje **Szefa Sztabu** (*Chief of Staff - COS*), którym jest belgijski „trzygwiazdkowy" admirał lub generał. Kolejnymi są: **Zastępca Szefa Sztabu** (*Deputy Chief of Staff - DCOS*), **Dyrektor Zarządzania Operacyjnego** (*Director of Operational Management – DOM*) oraz **Dyrektor Sztabu** (*Director of Staff – DOS*). Wraz ze swoimi sztabami transponują cele polityczne i opracowują dyrektywy w celu koordynowania wszelkich działań poszczególnych komponentów sztabu. W niedalekiej przyszłości dokonana zostanie zmiana obsady szefa sztabu i jego zastępcy. Szefem sztabu będzie przedstawiciel Holandii, natomiast jego zastępcą Belg. Stanowisko Dyrektora Zarządzania Operacyjnego oraz Dyrektora Sztabu zajmują rotacyjnie przedstawiciele Niemiec i Wielkiej Brytanii.

Trzeci poziom dowództwa tworzą **Asystenci Szefa Sztabu** (*Assistant Chief of Staff – ACOS*) wraz z podległymi im komórkami organizacyjnymi, którymi są oddziały łączące specjalistów rodzajów sił zbrojnych (*J - Division*).

Struktura dowództwa nie odbiega od przyjętych w dokumentach normatywnych kanonach i obejmuje oddziały od J-1 do J-9.[17] Ideową strukturę

---

[17] *Allied Joint Doctrine AJP-01(B), ...*, 4A1-1 do 1-3.



Rys. 2.5. Ideowa struktura dowództwa połączonego NATO
Źródło: *Allied Joint Doctrine AJP-01(B), ...,*

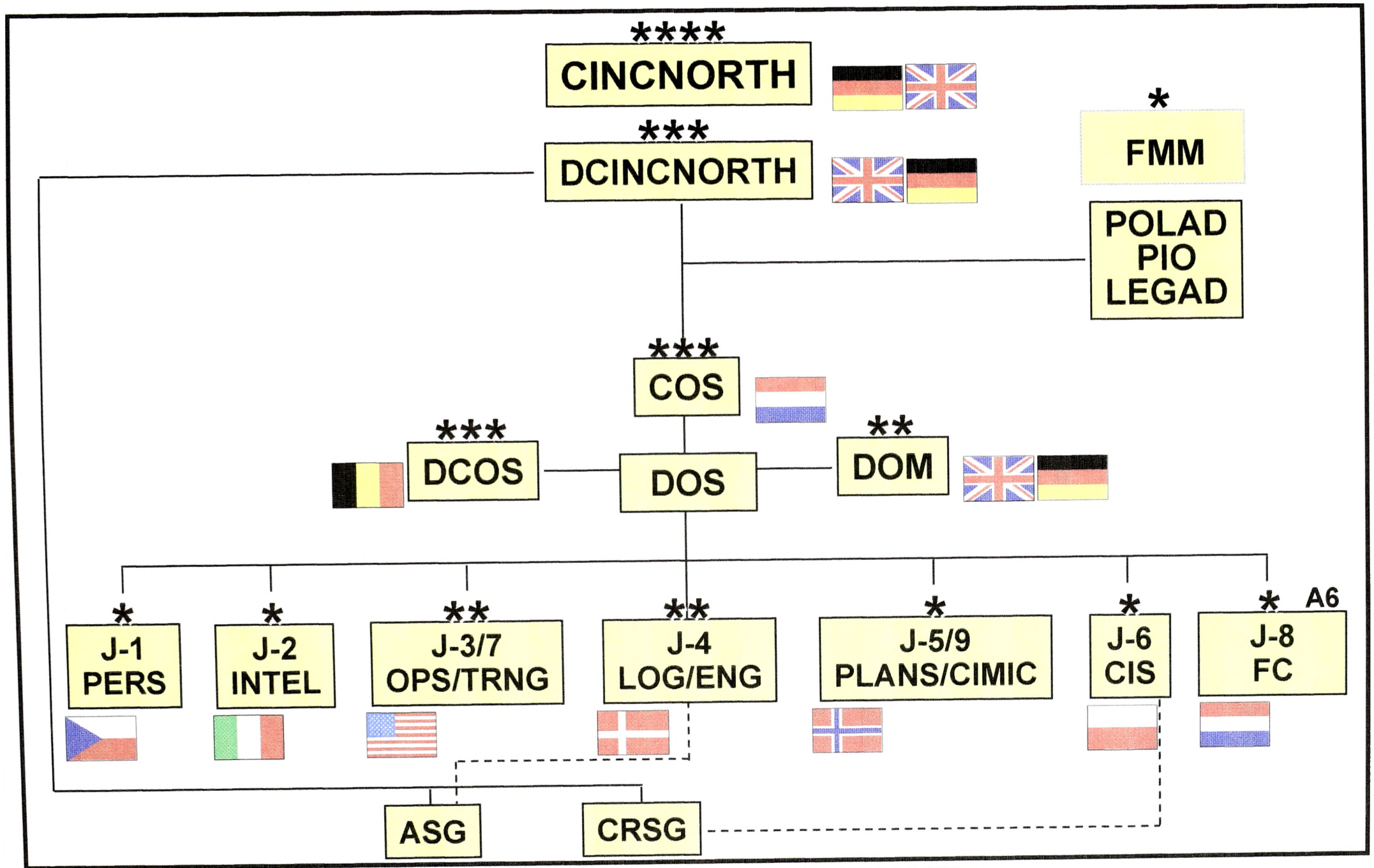
dowództwa połączonego przedstawiono na rysunku 2.5. Jednak z uwagi na „zazębiający" się zakres zadań, niektóre oddziały grupują specjalistów realizujących różne funkcje, np. J-3/7, J-5/9. W tych przypadkach jednemu asystentowi szefa sztabu podlegają dwa (lub więcej) obszary funkcjonalne.

Obecnie w skład dowództwa *AFNORTH* wchodzą (rys.2.6):

- oddział J-1 Personalny (*Personnel*);
- oddział J-2 Rozpoznania (*Intelligence*);
- oddział J-3/7 Prowadzenia Operacji i Treningów (*Operations*
- *& Training*);
- oddział J-4 Logistyczny i Inżynieryjny (*Logistic & Ingineering*);
- oddział J-5/9 Planowani i Współpracy Cywilno-Wojskowej (*Plans*
- *& Civil-Military Co-operations*);
- oddział J-6 Łączności i Systemów Informatycznych (*Communications & Information Systems*);
- oddział J-8 Finansowy (*Financial Controller*).

Poszczególne oddziały realizują przypisane im funkcjonalnie zadania w odniesieniu do założeń funkcjonowania dowództwa. Odnoszą się one głównie do:

- przygotowania dowództwa oraz podległych mu struktur do realizacji zadań kolektywnej obrony w myśl artykułu 5 Traktatu Waszyngtońskiego;
- planowania i przygotowania koncepcji działania w operacjach wykraczających poza artykuł 5;
- przewidywania i przeciwdziałania zagrożeniom oraz elastycznego reagowania na sytuacje kryzysowe;
- promowania stabilizacji w regionie;
- uczestnictwa w przedsięwzięciach realizowanych w ramach programu Partnerstwo dla Pokoju i innych dotyczących współpracy międzynarodowej;



Rys. 2.6. Struktura Dowództwa Sojuszniczych Sił Europy Północnej - AFNORTH
Źródło: www.afnorth.nato.int.

- realizacji innych zadań wynikających z przypisanych funkcji specjalistycznych.

Idea relacji zachodzących pomiędzy poszczególnymi poziomami dowództwa przedstawiono na rysunku 2.7.

Integralną częścią dowództwa są także wspierające i zabezpieczające jego funkcjonowanie, są to:

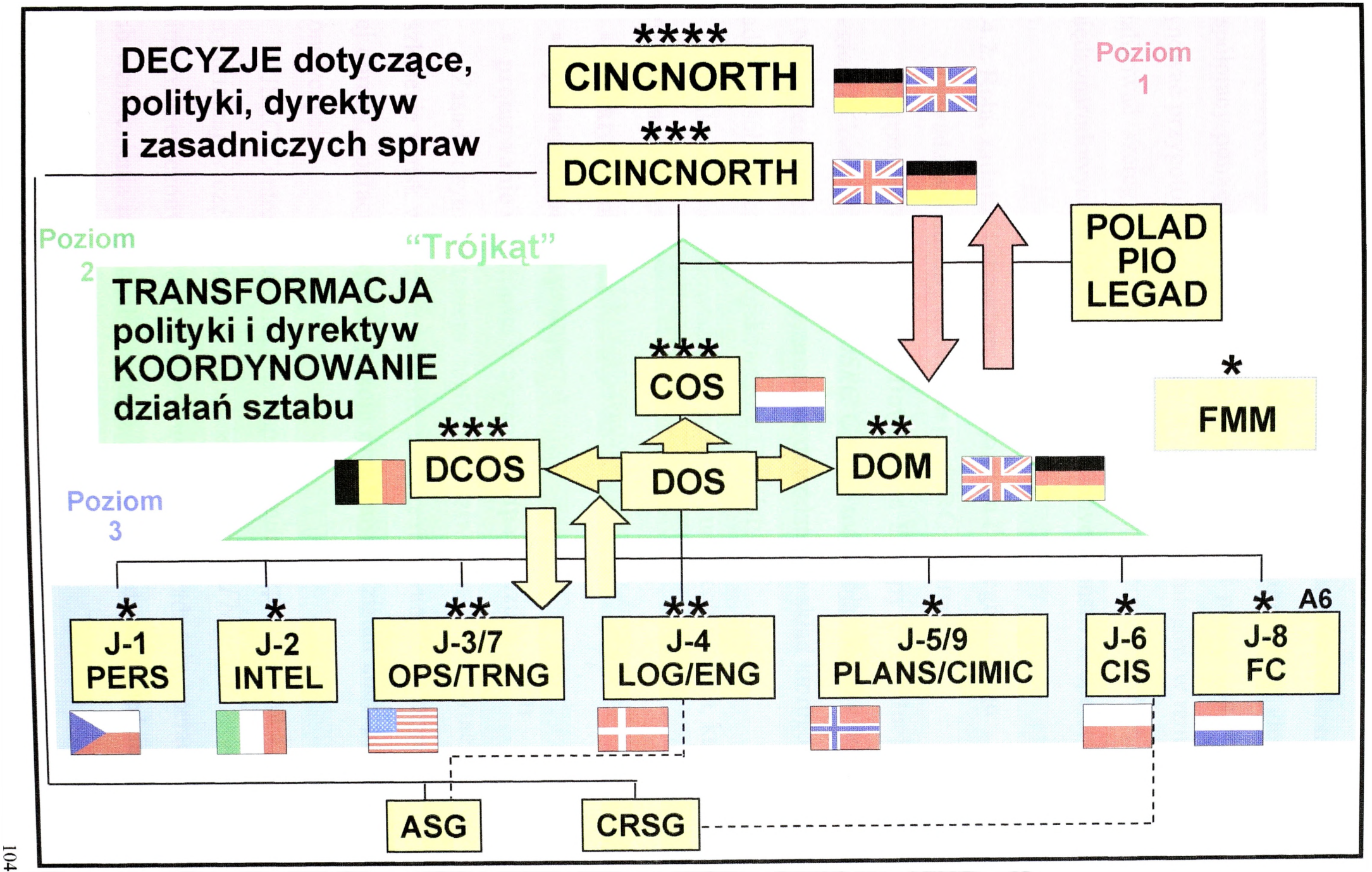
- **Grupa Wsparcia Łączności i Informatyki Regionu Północnego** (*Northern Region CIS Support Group – NRCISSG*);
- **Grupa Wsparcia AFNOTRH** (*AFNORTH Support Group – ASG*).

NRCISSG odpowiada miedzy innymi za zapewnienie przesyłania informacji wewnątrz dowództwa oraz do przełożonego, dowództw i jednostek podległych, współdziałających oraz elementów układu niemilitarnego. Jego zadania obejmują także ochronę informacji w systemach użytkowych, jej magazynowanie oraz inne procesy informatyczne realizowane w układzie nadawca – odbiorca.

ASG zajmuje się natomiast całokształtem przedsięwzięć związanych z logistycznym, administracyjnym, transportowym i szeroko rozumianym socjalnym zabezpieczeniem personelu i infrastruktury dowództwa *AFNORTH*.

Integralną częścią dowództwa jest także **Komórka Partnerstwa dla Pokoju** (*Partnership for Peace Staff Element - PSE*) funkcjonująca od czerwca 1998 roku. Początkowo pracowało w niej trzech oficerów NATO, jeden podoficer oraz przedstawiciele sześciu państw uczestniczących w programie. W ostatnim okresie dokonano jej reorganizacji. Powstał **Wydział PSE** (*PSE Branch*), w którym zwiększono obsadę o trzech dalszych przedstawicieli państw stowarzyszonych oraz dwóch oficerów NATO oraz zorganizowano sekcje:

- Treningów i Oceny (*Training & Assessment*);
- Programowania (*Programming*);
- Ćwiczeń i Prowadzenia Operacji (*Exercises & Operations*).



Rys. 2.7. Relacje pomiędzy zasadniczymi poziomami struktury dowództwa AFNORTH

Źródło: *Staff Officers Military Terminoligy Course Workbook*, AFNORTH 2000.

Personel wydziału ma za zadanie współpracować ze wszystkimi pozostałymi elementami dowództwa w zakresie planowania oraz realizacji wszelkich przedsięwzięć realizowanych w ramach *PfP*; promowania idei wzajemnej współpracy pomiędzy państwami Sojuszu, a innymi państwami regionu; koordynować przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń i treningów w ramach *PfP* oraz realizować szereg innych zadań wynikających z programu *PfP*, porozumień międzynarodowych oraz koncepcji udziału innych państw w operacjach NATO.

2.4.2. Rola, zadania i struktura Połączonego Podregionalnego Dowództwa Europy Centralnej – JSRC Centre

Połączone Podregionalne Dowództwo Europy Centralnej (*Joint Sub-Regional Command Centre – JSRC Centre*) ma swoją siedzibę w Heidelbergu w Niemczech. Jest to międzynarodowe dowództw, w skład którego wchodzi ponad 250 osób personelu wojskowego z 13 państw.

Funkcjonowanie dowództwa oparte jest na trzech filarach, którymi są **cele** jego działania, to znaczy:

- **kolektywna obrona;**
- **operacje wsparcia pokoju**;
- **promowanie stabilności w obszarze odpowiedzialności**.[18]

Zasadniczym zadaniem tego dowództwa jest operacyjne dowodzenie i szkolenie wojsk w pełnym zakresie zadań realizowanych w ramach kolektywnej obrony, operacji wsparcia pokoju oraz innych działań koncepcyjnych i wykonawczych.

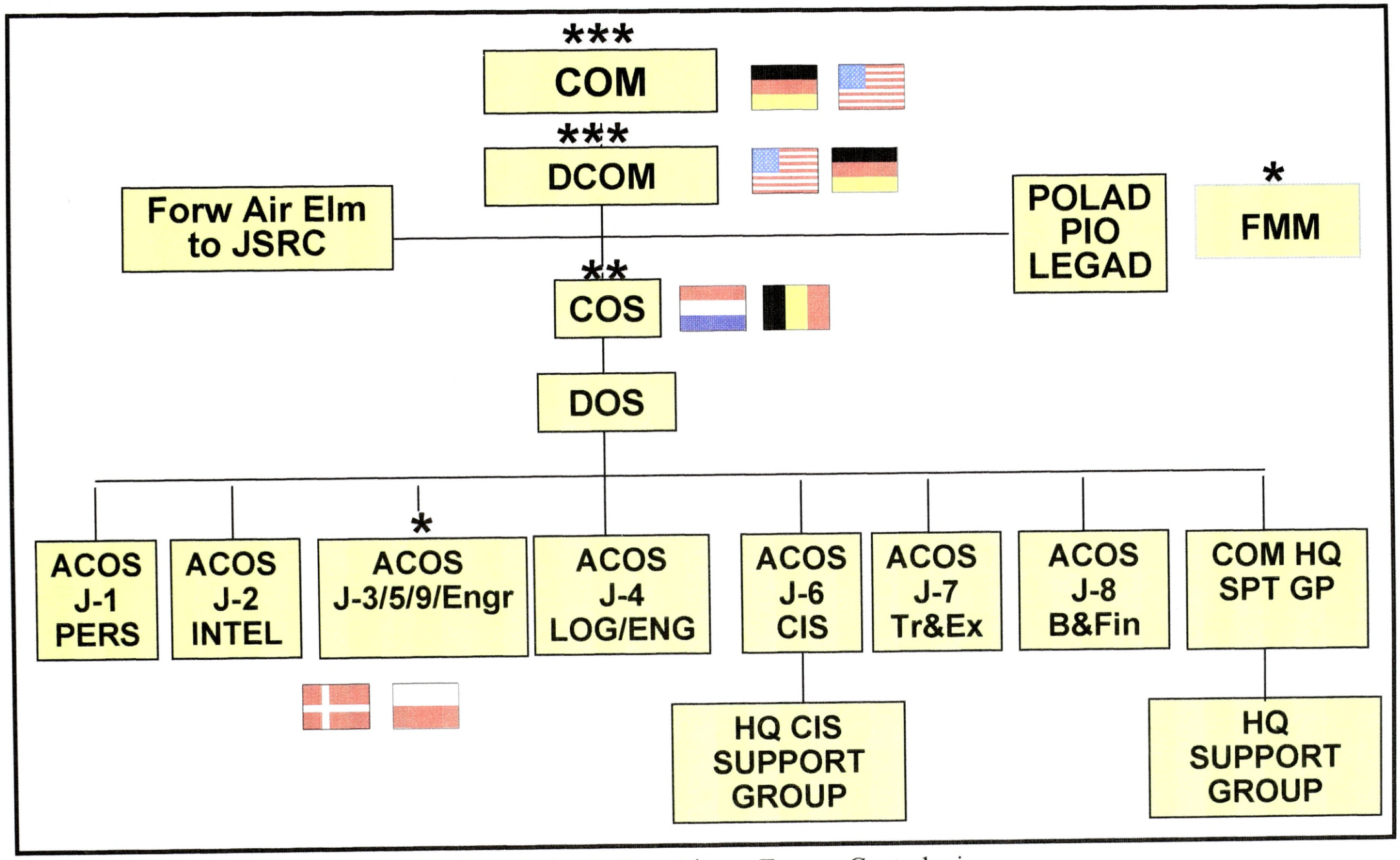
JSRC Centre uczestniczy w zapewnieniu bezpieczeństwa i integralności terytorialnej w części obszaru odpowiedzialności *AFNORTH*, wraz z siłami na nim rozmieszczonymi. Jest przygotowane do prowadzenia operacji i wsparcia lub wzmocnienia innych sił wewnątrz i poza rejonem odpowiedzialności. Dzia-

[18] www.jcc.nato.int.

łania dowództwa zmierzają do zapewnienia pokoju i promowania stabilizacji w regionie poprzez współpracę i dialog oraz uczestniczenie w przeciwdziałaniu kryzysom. Jest ono przygotowane do planowania i egzekwowania lub dostarczania wsparcia dla zabezpieczenia przewidywanych celów i zadań określonych przez Sojuszniczych Sił Zbrojnych NATO Europy Północnej.

Dowódcą Połączonego Podregionalnego Dowództwa Europy Centralnej jest „trzygwiazdkowy" generał, taki sam stopień posiada zastępca dowódcy. Stanowiska te sprawują przemiennie przedstawiciele Stanów Zjednoczonych i Niemiec. Szefem sztabu jest natomiast „dwugwiazdkowy" generał, stanowisko to przemiennie zajmują przedstawiciele Holandii i Belgii. W skład grupy dowódcy wchodzi także Dyrektor Sztabu, który koordynuje wszystkie przedsięwzięcia pomiędzy przedstawicielami poszczególnych komórek organizacyjnych (***J – Staff***), grupy dowódcy, grupy zabezpieczenia dowództwa oraz specjalnych sekcji sztabu takimi jak biurem prawnym, sekcją protokołu oraz biurem prasowym. Strukturę dowództwa przedstawiono na rys. 2.8.

Współpracę pomiędzy wojskami lądowymi oraz siłami powietrznymi zapewniać będzie wewnątrz *JSRC Centre* **Wysunięty Element Sił Powietrznych** (*Forward Air Element*). Na jego czele stoi pułkownik, który realizuje zadania wraz z 14 oficerami pracującymi w poszczególnych komórkach organizacyjnych dowództwa. Odpowiadają oni w pierwszym rzędzie za specjalistyczne doradztwo w zakresie dowodzenia, roli, możliwości oraz sposobów wykonywania zadań przez siły powietrzne. Jednym z najważniejszych zadań jest także zapewnienie pełnego zrozumienia działań i realizacji doktryny sił powietrznych w przestrzeni powietrznej obszaru odpowiedzialności. Odpowiadają także za harmonijną realizacją założeń doktryny i planowanie pomiędzy *JSRC Centre* oraz **Dowództwem Komponentu Sił Powietrznych – Północ** znajdującym się w Ramstein w Niemczech.



Rys. 2.8. Struktura Połączonego Podregionalnego Dowództwa Europy Centralnej
Źródło: www.jcc.nato.int.

Kolejnym elementem struktury dowództwa jest **Francuska Misja Wojskowa**. Na jej czele stoi „jednogwiazdkowy" generał, który reprezentuje szefa sztabu armii francuskiej. W czasie pokoju przedstawiciele misji odpowiadają za doradztwo w zakresie organizacji, doktryny oraz możliwości Sił Zbrojnych Francji podczas planowania zaangażowania ich jednostek w ramach poczynań *JSRC Centre*. W sytuacjach kryzysowych oraz w trakcie wojny Francuska Misja Wojskowa zostaje powiększona i przekształcona we **Francuską Misję Łącznikową** (*French Liason Mission*) wydzieloną do JSRC Centre.

W strukturze organizacyjnej *JSRC Centre „J"* jest symbolem koncepcji prowadzenia działań połączonych, gdzie członkowie dowództwa reprezentują dwa lub więcej rodzajów sił zbrojnych. Struktura ta rozpoczęła funkcjonowanie w marcu 2000 roku, w jej skład weszli przedstawiciele czterech komponentów: wojsk lądowych, sił powietrznych, marynarki wojennej i piechoty morskiej (*Marines*). Często w odniesieniu do dowództwa lub jego elementów używany jest termin *„combined"*, który odnosi się do jego międzynarodowego charakteru.

Wszystkimi wydziałami dowództwa (*J – Division*) kierują Asystenci Szefa Sztabu (*Assistant Chief of Staff – ACOS*) w randze pułkownika lub jego cywilnego odpowiednika (jest tak w przypadku wydziału J – 8). Jest jednak jeden wyjątek, na czele wydziału J-3/5/9/Engr stoi „jednogwiazdkowy" generał, którym jest przemiennie przedstawiciel Polski i Danii.

Wydział J-1 Personalny (*J-1 Personnel*) koordynuje sprawy kadrowe, personalne personelu dowództwa, w tym personelu cywilnego. Przygotowuje i wprowadza zasady i wymagania funkcjonowania dowództwa w czasie pokoju, operacji wsparcia pokoju oraz innych sytuacji. Opracowuje także koncepcję i plan zarządzania personelem w trakcie wszelkich działań. Obsada J-1 ma także za zadanie przeglądać prawo Unii Europejskiej oraz państw gospodarzy oraz wszystkie przepisy odnoszące się do personelu dowództwa oraz wszelkich jego działań. Wydział dostarcza także dowództwu wszelkich wytycznych w postaci

instrukcji i zarządzeń przyjmowanych w *JSRC Centre*, dostarcza publikacji NATO, zarządza tłumaczeniami językowymi oraz serwisem graficznym.

Wydział J-2 Rozpoznawczy (*J-2 Intelligence*) jest odpowiedzialny za zabezpieczenie wszelkich potrzeb dowództwa w zakresie rozpoznania, przeciwdziałaniu rozpoznaniu, bezpieczeństwa oraz zabezpieczenia geograficznego. Wydział zbiera, analizuje oraz rozpowszechnia informacje rozpoznawcze wewnątrz dowództwa oraz podległym jednostkom. Podczas współdziałania z NATO i narodowymi instytucjami J-2 dostarcza wiarygodnych i terminowych informacji niezbędnych w trakcie sytuacji kryzysowych, operacji bieżących oraz podczas rozwiązywania innych konfliktów. Wydział analizuje także potencjalne działania terrorystyczne, szpiegowskie i inne zagrożenia oraz kontrolować przedsięwzięcia związane z bezpieczeństwem dowództwa. Jego działania obejmują także analizę geograficzną i topograficzną niezbędną dla funkcjonowania dowództwa. Oprócz działalności rozpoznawczej i przeciwrozpoznawczej J-2 określa także założenia planu prowadzenia i zapewnienia sukcesu oraz zabezpieczenia przedsięwzięć dowodzenia.

Ciekawym rozwiązaniem jest podporządkowanie jednemu asystentowi szefa sztabu czterech wydziałów. Ma to miejsce w przypadku J-3, J-5, J-9 oraz wydziału inżynieryjnego. Spowodowane jest to w pierwszym rzędzie potrzebą ścisłego koordynowania poczynań tych wydziałów.

Wydział J-3 Prowadzenia Operacji (*Operations*) dostarcza dowództwu mozliwości sprawowania dowodzenia w całym spektrum działań od pokoju, poprzez kryzys, aż do działań wojennych. Na bazie wydziału formowane jest **Wielonarodowe Połączone Centrum Operacyjne** (*Combined Joint Operations Centre – CJOC)*. Centrum to dostarcza dowódcy informacje sytuacyjne poprzez monitoring działania podległych i sąsiednich jednostek w odniesieniu do zamiaru dowódcy, prowadzonej mapy sytuacyjnej, informacji otrzymywanych podczas odpraw z meldunków oraz otrzymywanych od innych komórek organizacyjnych. Wydział J-3 obejmuje także specjalistów, którzy zajmują się szczegó-

łową koordynacją przedsięwzięć związanych z działaniami połączonymi i wielonarodowymi. Dotyczy to zwłaszcza wsparcia ogniowego, działań lotnictwa, walki elektronicznej, operacji specjalnych, obrony przeciwlotniczej, obrony przeciwchemicznej oraz innych specjalistów. Działania te w ramach J-3 realizują zazwyczaj oficerowie łącznikowi jednostek specjalistycznych.

Wydział J-4 Logistyki zajmuje się konglomeratem zagadnień związanych z logistycznym zabezpieczeniem prowadzonych działań. Szeroki i interdyscyplinarny charakter realizowanych przedsięwzięć powoduje to, że wydział ściśle współpracuje z pozostałymi komórkami organizacyjnymi dowództwa. Zasadnicze obszary funkcjonale dotyczą przede wszystkim spraw przewidywania, planowania i realizacji zaopatrzenia podległych dowództw i wojsk, zapewnienia możliwości jego transportu w rejony tymczasowych baz logistycznych, koncepcyjną działalność dotyczącą procesów eksploatacyjnych, remontowych, obsługowych oraz ewakuacyjnych sprzętu technicznego, wsparcie medyczne w całym zakresie profilaktyki, przeciwdziałania zagrożeniom epidemiologicznym, ewakuacji oraz hospitalizacji i rekonwalescencji oraz innych przedsięwzięć będących w gestii logistyki. Szczególnie bliskie relacje wydziału logistyki z wydziałem współpracy cywilno-wojskowej dotyczyć będą działań realizowanych na terytorium państwa – gospodarza podczas operacyjnego rozwinięcia wojsk na terytorium poszczególnych państw NATO lub państw nie będących członkami Sojuszu.

Wydział J-5 Planowania (*J-5 Plans*) koordynuje opracowanie wszelkich planów operacyjnych i dokumentów dotyczących zasadniczych działań dowództwa. J-5 opracowuje, rozwija i przedstawia dowódcy propozycje wariantów działania, które pozwalają mu prowadzenie zsynchronizowanych działań powietrzno-lądowych zgodnie z celami nakreślonymi przez przełożonych. Działania wydziału obejmują planowanie długoterminowe, planowanie bieżące oraz planowanie szczegółowe wynikające z realizacji przyjętego wcześniej planu. Prowadząc działalność wydział współpracuje z dowództwami nadrzędnymi oraz

dowództwami kontyngentów sił powietrznych i marynarki wojennej. Działalność ta dotyczy wszelkich przedsięwzięć koncepcyjnych, politycznych oraz związanych z dowodzeniem i koordynacją działań. Analiza i planowanie działania jednostek ściśle odnosi się do posiadanych możliwości, priorytetów oraz przyjętych kryteriów.

Zasadniczymi zadaniami wydziału **J-6 Łączności i Systemów Informatycznych** (*Communication and Information System*) jest zapewnienie bezpieczeństwa informacji przekazywanej telefonicznie, podczas telekonferencji, w sieci komputerowej i innych systemach informatycznych użytkowanych w NATO. Szef wydziału J-6 jest Asystentem Szefa Sztabu oraz dowódcą **Grupy Zabezpieczenia Łączności i Informatyki Dowództwa** (*CIS Support Group*). Obsada wydziału J-6 i grupy zabezpieczenia łączności i informatyki pracują wspólnie aby sprostać zadaniom okresu pokoju w celu zabezpieczenia potrzeb informatycznych dowództwa. Oprócz zapewnienia potrzeb dowództwa w miejscach stałej dyslokacji wydział przygotowuje koncepcje funkcjonowania oraz podłączenia systemów łączności i informatyki *JSRC Centre* z innymi dowództwami NATO i jednostek w systemie „polowym". Ma on zapewnić bezpieczeństwo przesyłania dużej ilości informacji, wdrażanie nowych programów informatycznych, zmiany konfiguracji oraz rozwój techniczny. Wdrażanie nowych technologii powinno zapewnić całemu dowództwu bardziej efektywną pracę oraz przepływ informacji zarówno w czasie pokoju, w sytuacjach kryzysowych i działań wojennych w każdym miejscu i czasie.

Wydział J-7 Ćwiczeń i Treningów (*Training & Exercieses*) utrzymuje i podnosi na wyższy poziom umiejętności dowództwa w prowadzeniu wielonarodowych działań połączonych, interoperacyjności, standaryzacji i gotowości bojowej. Swą działalność wykonuje także w odniesieniu do przedsięwzięć realizowanych w ramach programu Partnerstwa dla Pokoju. Podobne cele jakie stoją przed J-3 i J-7 odzwierciedlają jak szeroki i wielokrotnie wspólny jest zakres ich zadań, poczynań oraz wymagań jakim mają sprostać. Prowadzone ćwiczenia

mają między innymi doprowadzić do poprawienia praktycznych umiejętności w kolektywnej pracy nad rozwiązywaniem problemów wynikających z otrzymywanych zadań, w tym wspólnej obrony, wybranych problemów dotyczących standaryzacji, interoperacyjności personelu, procedur i sprzętu, który może być użyty w wielonarodowych operacjach połączonych. Niektóre ćwiczenia koncentrują się na operacjach wsparcia pokoju, wszystkie one są dopasowane do specyficznych warunków wynikających z sytuacji kryzysowych lub operacji wynikających z realizacji planów głównego i szczegółowych.

Za sprawy związane z finansami **odpowiada Wydział J-8 Budżetu i Finansów** (*Budget & Finance*). W jego skład wchodzi dziesięć osób personelu wojskowego i cywilnego. Jest on odpowiedzialny za zarządzanie zasobami finansowymi *JSRC Centre* oraz Komponentu Wojsk Lądowych Mobilnych Sił Sojuszniczych. Na czele J-8 stoi **Kontroler Finansowy** (*Financiall Controller*), który jest głównym finansowym doradcą dowódcy. Ma on uprawnienia do korygowania budżetu oraz dysponowania środkami finansowymi przyznanymi przez NATO. Trzema zasadniczymi obszarami funkcjonowania J-8 zajmują się trzy sekcje: **Kontroli Wewnętrznej; Budżetu i Dystrybucji** oraz **Sekcja Podatków i Rachunkowości**. Sekcja Kontroli Wewnętrznej zajmuje się analizą zmian i dostosowania struktury wykonania planów biznesowych w celu poprawienia efektywności i skuteczności procesów finansowych. Sekcja Budżetu i Dystrybucji decyduje o obecnej i przyszłej działalności finansowej. Określa ile środków finansowych niezbędnych będzie w przyszłej działalności dowództwa. Bierze udział w długoterminowej działalności budżetowej, której efekty zawierane są w średnioterminowym planie finansowym, który obejmuje okres 5 lat. Komórka dystrybucji obraca środkami finansowymi dowództwa oraz ich transferem pomiędzy bankami, a jednostkami budżetowymi. Wydział Podatków i Rachunkowości zajmuje się księgowością. Współpracuje ściśle z biurem kontraktowym i ma uprawnienia do autoryzowania środków finansowych dla zawie-

ranych kontraktów i wydatków dowództwa. Prowadzi także księgi bieżących wydatków dowództwa.

Wydział J-9 Współpracy Cywilno-Wojskowej (*Civil-Military Co-operation*) zarówno w trakcie prowadzenia działań w myśl artykułu 5, jak i operacji wsparcia pokoju jest łącznikiem (interfejsem) pomiędzy władzami wojskowymi i cywilnymi, lokalną społecznością oraz międzynarodowymi rządowymi i pozarządowymi organizacjami humanitarnymi. Zasadniczym celem wydziału jest ustanowienie i utrzymanie pełnej współpracy z ludnością i instytucjami cywilnymi w obszarze odpowiedzialności dowództwa. Realizacja jego działalności nakierowana jest na podnoszenie morale wojsk i ludności, współpraca i wsparcie. Swoim zasięgiem odpowiedzialność J-9 obejmuje wszystkie przedsięwzięcia ujęte w rozkazach operacyjnych dotyczące wsparcia i współpracy wojskowo-cywilnej, w tym działalności łącznikowej z międzynarodowymi, rządowymi i pozarządowymi organizacjami. Ma to na celu współpracę podczas działań humanitarnych, przywracania pokoju, odtwarzania infrastruktury, prowadzenia akcji rozminowania lub innych działań.

Wydział Inżynieryjny (*Engineer Branch*) koordynuje wojskową działalność inżynieryjną w ramach *JSRC Centre* i przydzielonych wojsk w celu zapewnienia pełnej mobilności w obszarze prowadzonych działań oraz wykonania wszelkich działań umożliwiających to samo przeciwnikowi. W scenariuszach prowadzenia kolektywnej obrony kładzie się nacisk na blokowanie, opóźnianie i kanalizowanie działań przeciwnika oraz utrzymywanie mobilności wojsk własnych. W scenariuszach operacji wsparcia pokoju kładzie się nacisk na przedsięwzięcia zapewnienia możliwości funkcjonowania infrastruktury do czasu przejęcia ich przez instytucje cywilne. Jako część zadań dowództwa wydział promuje zasady funkcjonowania wojsk inżynieryjnych i ich standaryzację zarówno wśród państw członkowskich NATO, jak i uczestników programu Partnerstwa dla Pokoju.

Zasadniczym zadaniem **Grupy Zabezpieczenia Dowództwa** (*Headquarters Support Group – HQ SG*) jest stworzenie warunków do funkcjonowania dowództwa. Jej organizacja wynika z szeroko-aspektowego charakteru tej działalności. Realizuje ją personel wojskowy i cywilny wywodzący się zarówno ze struktur NATO jak i lokalnej społeczności. Obejmuje ona między innymi ochronę dowództwa, zabezpieczenie medyczne, transport, realizację zakupów i kontraktów na dostawy zaopatrzenia, spraw związanych z zakwaterowaniem, utrzymaniem infrastruktury oraz innych zadań związanych z socjalnymi potrzebami personelu dowództwa.

Analiza literatury pozwoliła także na wyciągnięcie wniosku, iż jednym z zasadniczych celów realizowanychprzez *JSRC Centre* jest realizacja zadań w ramach programu Partnerstwa dla Pokoju. Program ten jest wręcz traktowany jako kluczowy czynnik w rozwoju nowych relacji bezpieczeństwa pomiędzy państwami Sojuszu oraz innymi państwami. Zasadnicze przedsięwzięcia dotyczą w pierwszym rzędzie rozszerzenia i intensyfikacji politycznej i wojskowej współpracy w Europie, zwiększanie stabilizacji, redukowanie zagrożeń pokoju i budowanie zaufania. Powoduje to wzmocnienie relacji bezpieczeństwa poprzez promowanie praktycznej współpracy i podtrzymywanie wspólnych demokratycznych zasad przez państwa Sojuszu. W ramach *PfP* dowództwo pełni szczególnie aktywną rolę w planowaniu, prowadzeniu i uczestnictwie w szeregu ćwiczeniach, w których oprócz dowództw NATO brali udział przedstawiciele ponad 25 państw.

*

* *

Dowództwa połączone spełniają w strukturach Sojuszu Północnoatlantyckiego szczególną rolę. Integrują one wysiłki wszystkich rodzajów sił zbrojnych

i rodzajów wojsk dla osiągnięcia wspólnych celów w nakazanych obszarach odpowiedzialności.

Prowadzony proces badawczy wykazał, że struktury wewnętrzne dowództw połączonych NATO dostosowane są do wymagań współczesnego pola walki, założeń doktrynalnych oraz Koncepcji Strategicznej Sojuszu.

Pierwszym, jakże istotnym wnioskiem jest ich międzynarodowy charakter. W swojej istocie są to wielonarodowe dowództwa połączone, w których przedstawiciele poszczególnych państw członkowskich NATO, a wielokrotnie także państw stowarzyszonych, realizują powierzone im zadania.

Wewnętrzna, hierarchiczna i równoległa struktura dowództwa jest odzwierciedleniem poszczególnych obszarów funkcjonalnych, w których realizacja przedsięwzięć jest niezbędna dla prowadzenia operacji połączonych. Zwrócić należy jednak uwagę na elastyczne podejście do wewnętrznej konstrukcji grupy głównej dowództwa (*Primary Staff Group*) oraz określenie relacji pomiędzy tymi elementami. Kanonem jest grupowanie operacyjnych obszarów funkcjonowania dowództwa w dziesięć grup problemowych (personalne, rozpoznania, prowadzenia operacji, logistyki, planowania, łączności i informatyki, szkolenia, współpracy cywilno-wojskowej, finansów i inżynieryjny) zajmujących się przygotowaniem podległych struktur wykonawczych do realizacji poszczególnych zadań. Elastyczność struktury wyrażona została w tym przypadku poprzez określenie wzajemnych relacji pomiędzy komórkami zajmującymi się poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi. W poszczególnych dowództwach nastąpiło połączenie w jedną całość komórek organizacyjnych, których zadania pokrywają się lub „zazębiają" oraz wtedy, gdy potrzebna jest ich ścisła współpraca. Działania te zmierzają do usprawnienia funkcjonowania dowództwa poprzez zacieśnienie relacji pomiędzy komórkami (lub nawet pojedynczymi osobami), skrócenia drogi przepływu informacji oraz „spłaszczenia" struktury. Analiza struktury poszczególnych dowództw połączonych wskazuje, że wewnętrzna ich konfiguracja zależy w dużej mierze od dowódcy, szefa sztabu oraz przyjętych

procedur. W poszczególnych dowództwach różnie realizowano to przedsięwzięcie, np. w *AFNORTH* zorganizowano wspólne oddziały J-3/7 oraz J-5/9, natomiast w *JSRC Centre* wspólny wydział stanowią komórki J-3/5/9/Engr. Ważnym wnioskiem odnoszącym się do tego zagadnienia jest to, że różna wewnętrzna konfiguracja poszczególnych dowództw nie wpłynęła negatywnie na ich relacje z otoczeniem, z przełożonym, podwładnymi, jednostkami współdziałającymi i organizacjami cywilnymi.

Wewnętrzna struktura usankcjonowana jest w dokumentach normatywnych poszczególnych dowództw (np. Instrukcja Funkcjonowania *AFNORTH*).

Jako jedno z zasadniczych uznać należy stwierdzenie, że struktura dowództw połączonych odpowiada także wymaganiom realizacji zasad dowodzenia. Znaczącym jest zapewnienie jedności dowodzenia, której istota wyraża się w działaniu komponentów poszczególnych rodzajów sił zbrojnych i wojsk w myśl zamiaru jednego dowódcy.

Przydzielenie dowództwom obszarów odpowiedzialności wraz z kompetencjami sprawowania dowodzenia nad określonymi siłami i środkami powoduje, że dowództwa prowadzą prace koncepcyjne i nadzorują wykonanie szeregu przedsięwzięć związanych z działalnością w okresie pokoju, kryzysu i wojny. Ogromne, interdyscyplinarne środowisko, w którym funkcjonuje dowództwo powoduje, że jego struktury rozpatrują poszczególne zagadnienia w odniesieniu do roli, zadań oraz miejsca danego dowództwa w systemie dowodzenia, przypisanych im funkcji specjalistycznych oraz właściwości podległych jednostek

Przygotowanie podległych dowództw i wojsk do realizacji zadań w myśl artykułu 5 Traktatu Waszyngtońskiego, działań wykraczających poza ten artykuł oraz szeregu innych przedsięwzięć wymaga właściwego określenia zadań elementów struktury dowództwa. Uwarunkowania zewnętrzne powodują, że dowództwa przygotowane powinny być do wydzielania swoich przedstawicieli (grup, oficerów łącznikowych) do innych dowództw. Jednocześnie dowództwo zdolne musi być do przyjęcia grup łącznikowych innych dowództw. Ciekawym

przykładem jest w tym przypadku funkcjonowanie misji łącznikowych armii francuskiej. Współzależność procesów międzynarodowych spowodowała to, że chcąc być ich aktywnym uczestnikiem Francja zdecydowała się na zorganizowanie swoich stałych przedstawicielstw przy dowództwach połączonych przedstawionych w niniejszym rozdziale.

Łączność ze środowiskiem zewnętrznym, a zwłaszcza dostosowanie do współczesnych warunków międzynarodowych akcentowana jest także w strukturze dowództw połączonych poprzez organizacyjną egzemplifikację udziału w programie Partnerstwa dla Pokoju. Polityka rozwijania współpracy oraz budowania wzajemnego zaufania spowodowała, że w strukturach dowództw połączonych NATO zorganizowano komórki *PfP*. Pracujący w nich oficerowie NATO oraz państw uczestniczących w programie zajmują się szeregiem prac planistycznych i szkoleniowych mających na celu zbliżenie poszczególnych armii oraz budowanie zasad udziału we wspólnych operacjach.

Kolejnym istotnym wnioskiem jest to, że sprawna realizacja zadań przez przedstawicieli poszczególnych rodzajów sił zbrojnych i wojsk reprezentujących różne państwa wymaga osiągnięcia wysokiego poziomu interoperacyjności. Prowadzona w ramach NATO standaryzacja we wszystkich obszarach funkcjonowania zapewnia możliwość realizacji wspólnych zadań. Osiągnięcie zgodności na płaszczyźnie organizacyjnej, proceduralnej oraz technicznej jest obecnie jednym z zasadniczych warunków jakie muszą być spełnione aby osiągnąć cele współczesnych i przyszłych wielonarodowych działań połączonych.

Rozdział 3

DOWÓDZTWO I STANOWISKO DOWODZENIA W WIELONARODOWYCH SIŁACH POŁĄCZONYCH

Celem badań, których wyniki zawarto w niniejszym rozdziale, było ostateczne zidentyfikowanie struktury organizacyjnej, jaka powinna charakteryzować dowództwa wielonarodowych sił połączonych. Aby dojść do wniosków niezbędnych dla rozwiązania głównego problemu badawczego, niezbędne okazało się wyspecyfikowanie kolejnych problemów cząstkowych, prowadzących do odnalezienia odpowiedzi na pytanie (zgodnie z nakreśloną we wstępie pracy metodologią badań) „*jak konstruowane są organy dowodzenia* ***wielonarodowych sił połączonych***"?. Problemy te skupione zostały wokół:

- procesu tworzenia dowództw badanego rodzaju;
- różnych koncepcji funkcjonowania tego typu dowództw;
- rzeczywistych struktur dowództw istniejących wielonarodowych sił, uczestniczących w różnego typu działaniach.

Pisarskie opracowanie rozdziału trzeciego stanowi egzemplifikację wyników badań prowadzonych przez zespół autorski w celu rozwiązania problemów przedstawionych powyżej.

3.1. Proces tworzenie dowództw wielonarodowych sił połączonych

Z naukowego punktu widzenia *proces wprowadzania zmian w „rzeczach" wytworzonych przez człowieka przedstawiany jest w postaci serii wydarzeń rozpoczynających się od dostarczenia wytwórcy materiałów i składników, a kończących się ewolucyjnymi zmianami w społeczeństwie – w systemie, którego nowy „produkt" stanowi część składową."*[1] Takim „wytwórcą" w sensie daleko idących modyfikacji organizacyjnych jest również NATO,

Sojusz na którym zmieniająca się sytuacja międzynarodowa oraz nowe wyzwania w zakresie utrzymania pokoju czy też rozwiązywania sytuacji kryzysowych (por. rozdz. 2) wymogły wręcz rewolucyjne zmiany w obszarze strategii, doktryny, a także znajdującej się w ramach zainteresowania zespołu autorskiego, szeroko pojmowanej organizacji dowodzenia.

Teoria organizacji i zarządzania podpowiada co najmniej cztery metody rozwiązywania problemu wprowadzania zasadniczych zmian w organizacji. Są to:

- metoda naśladownicza (lub adaptacyjna), w której opracowywany projekt stanowi adaptację istniejących już rozwiązań projektowych, przy czym stopień wierności skopiowania jest różny, od założeń ogólnych do pełnego odtworzenia oryginału włącznie;
- tworzenie modelu struktury organizacyjnej „od góry", czyli od kierownika i jego zastępców, poprzez komórki zarządu do komórek roboczych. Jest to zatem również pewnego rodzaju naśladownictwo istniejących wzorów w już funkcjonujących organizacjach, bez analizy celowości występowania określonych komórek czy całych pionów (obszarów) funkcjonalnych;
- metoda projektowania systemowego, czyli działanie projektowe oparte na analizie problemu i ustaleniu podziału organizacji na określoną ilość podsystemów;
- działanie projektowe skierowane na cele stojące przed nowo tworzonym systemem, z których to celów wynikają zadania ogólne i szczegółowe, procedury i czynności. Punktem wyjścia jest tu analiza problemu, polegająca na określeniu celu głównego i celów cząstkowych instytucji, z których wynikają następnie owe zadania i procedury. Logiczną konsekwencję tego procesu stanowi zjawisko projektowania struktury organizacyjnej. W takim

[1] J.C. Jones, *Metody projektowania*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1977, s.23.

bowiem przypadku punktem wyjścia są czynności i na tej podstawie tworzy się stanowiska pracy, komórki organizacyjne, piony i całą strukturę."[2]

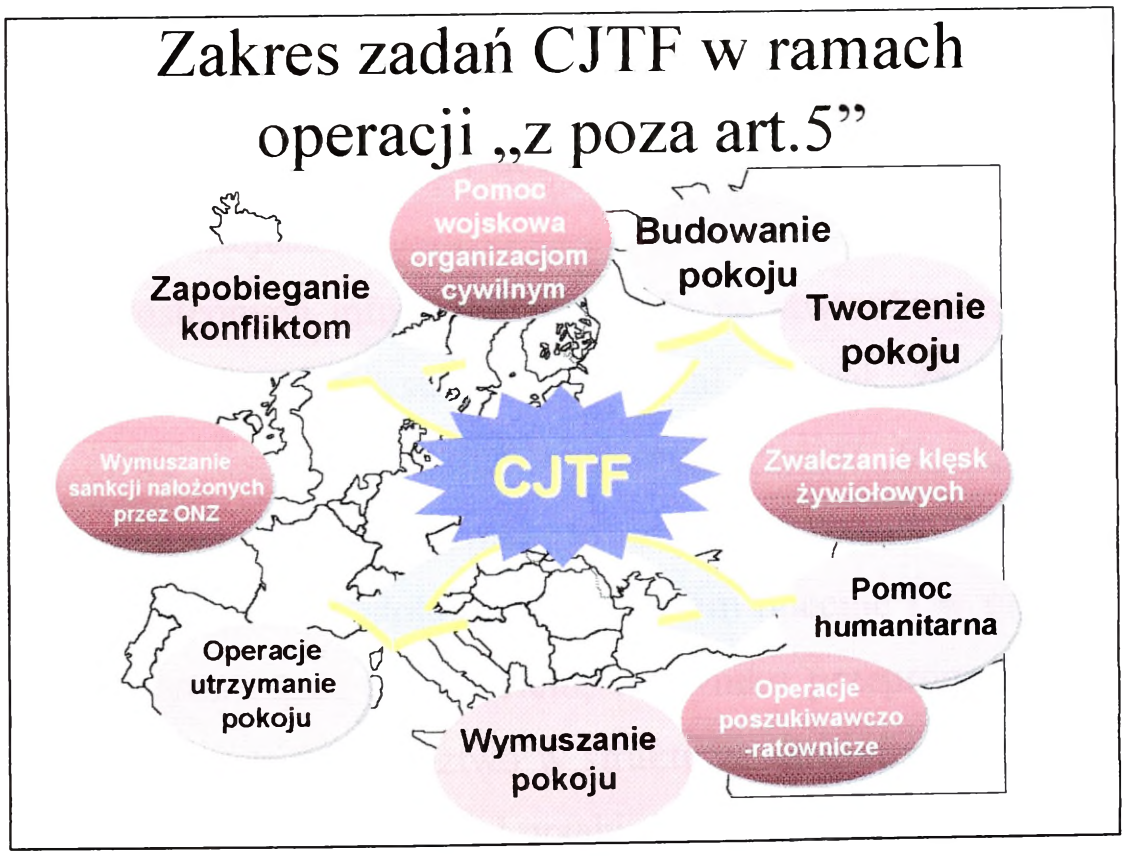
Badania prowadzone w obszarze koncepcji dowództw wielonarodowych sił połączonych (*Combined Joint Task Force Concept – CJTF HQ Concept*) pozwoliły skonstatować, iż opracowana ona została poprzez kompilację wszystkich wspomnianych uprzednio metod. Szczegółowe analizy problemu pozwoliły zidentyfikować zarówno zastosowanie metody naśladowniczej (poprzez adaptację już istniejących rozwiązań struktur dowodzenia NATO), jak i przyjęcie tworzenia struktury organizacyjnej dowództwa wielonarodowych sił połączonych „od góry" – poprzez wydzielanie przez dowództwa macierzyste (*Parent Headquarters*) grup oficerów (zarówno grupy oficerów kluczowych – *Key Nucleus Staff*, jak i grupy oficerów zalążkowych – *Nucleus Staff*), które to grupy (dokładniej scharakteryzowane w kolejnych podrozdziałach) stanowią szkielet organizacji wspomnianych dowództw. Wielonarodowe siły połączone stanowią również system, toteż (nie tylko ze względu na swój złożony charakter) składają się z podsystemów, które obejmują zarówno komponenty narodowe jak i komponenty poszczególnych rodzajów sił zbrojnych. Wreszcie wybiórcze zastosowanie kolejnej metody umożliwiło osiągnięcie elastyczności badanego rozwiązania, co w efekcie przyniosło możliwość właściwego doboru sił i środków, tworząc taki skład wielonarodowych sił połączonych, jaki będzie adekwatny do postawionego przed tymi siłami celu.

Ze względu na fakt, iż istota koncepcji *CJTF* została opisana w pierwszym etapie badań (w roku 2000), na potrzeby niniejszej pracy wystarczające będzie przypomnienie, iż koncepcja ta zmierza do rozwiązania następujących zasadniczych problemów:

---

[2] L. Szybiński, *Metodyka projektowania organizacji systemu zarządzania dla nowo budowanych przedsiębiorstw (maszynopis rozprawy doktorskiej),* Uniwersytet Łódzki, 1975, s.77.

- jak włączyć do udziału w operacjach prowadzonych przez NATO państwa z poza Sojuszu i zachować jednocześnie jednolity system dowodzenia, własne doktryny i procedury?;
- w jaki sposób zachować możliwość zarówno elastycznej reakcji (w tym również systemu dowodzenia) w działaniach Sojuszu w ramach artykułu 5. (tzn. kolektywnej obrony), jak i w trakcie realizowania przez Sojusz różnych przedsięwzięć wspólnie z innymi partnerami (zarówno grupami państw, organizacjami międzynarodowymi jak i pojedynczymi podmiotami prawa międzynarodowego) w ramach **całego spektrum operacji** z poza art.5 (od pomocy w klęskach żywiołowych, przez pomoc humanitarną, operacje utrzymania pokoju do operacji wymuszania pokoju)? Ogólny zakres zadań realizowanych w tym drugim przypadku zobrazowano na rys. 3.1.

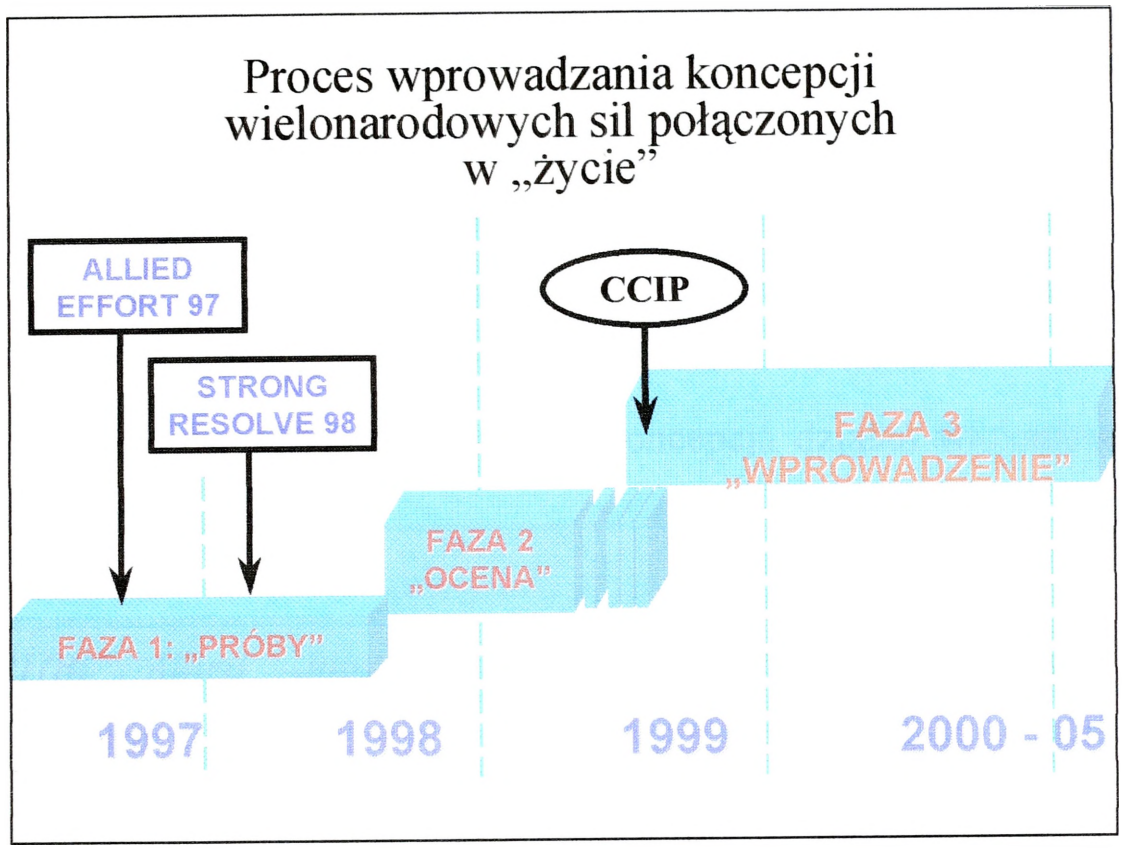


Rys.3.1. Potencjalne działania „z poza art. 5”, do których powoływane być mogą wielonarodowe siły połączone

- jakimi sposobami można najlepiej wykorzystać zarówno obecne jak i przewidywalne rozwiązania oraz posiadane siły i środki?
- w jaki sposób umożliwić udział Sojuszu w operacjach, w których NATO nie jest organizacją wiodącą, tzw. „*non-NATO led operations*", posługując się przy tym zasadą, iż można podjąć działania „będąc rozdzielonym lecz nie oddzielnie" („*separable but not separete*").

Proces rozwoju koncepcji wielonarodowych sił połączonych (chociaż zaznaczyć należy, że **proces ten nie jest jeszcze zakończony**) można prześledzić na podstawie analizy literatury oraz wniosków zarówno z ćwiczeń jak i operacji wsparcia pokoju prowadzonych przez Sojusz. Proces ten zapoczątkowany został w ramach tak zwanej **fazy „prób"** (jak wspomniano szerzej proces ten przedstawiono szerzej w części pierwszej zadania naukowego), której zakończenie przypadło w sierpniu 1998. Kolejną fazą była **faza „ocen",** do których wniosków dostarczyły zarówno ćwiczenia jak i oceny możliwości samego Sojuszu.

Analiza dostępnych informacji pozwoliła na stwierdzenie, iż to właśnie w tej fazie (fazie ocen) wykrystalizowany został wniosek, że dwa dowództwa macierzyste (owe wspomniane już wcześniej *Parent Headqarters*), które początkowo planowano przygotować, to niewystarczająca ilość, zbyt mała w stosunku do zadań, które stoją przed Sojuszem obecnie i w przewidywalnej przyszłości. Aby rozwiązać ten problem, w wyniku przeprowadzonych analiz wyznaczono trzecie takie dowództwo w strukturze dowodzenia NATO. Zespół badawczy z zainteresowaniem śledził przebieg trzeciej fazy, która rozpoczęła się w 1999 roku i którą określić można fazą pełnej implementacji koncepcji wielonarodowych sił połączonych zgodnie z założonymi planami (*The CJTF Concept Implementation Plan – CCIP*), a której zakończenie planowane jest w 2005 roku (por. rys. 3.2).



Rys. 3.2. Planowany proces implementacji koncepcji wielonarodowych sił połączonych – zasadnicze terminy.

3.1.1. Zasadnicze dokumenty normatywne regulujące problematykę organizacji dowództw wielonarodowych sił połączonych

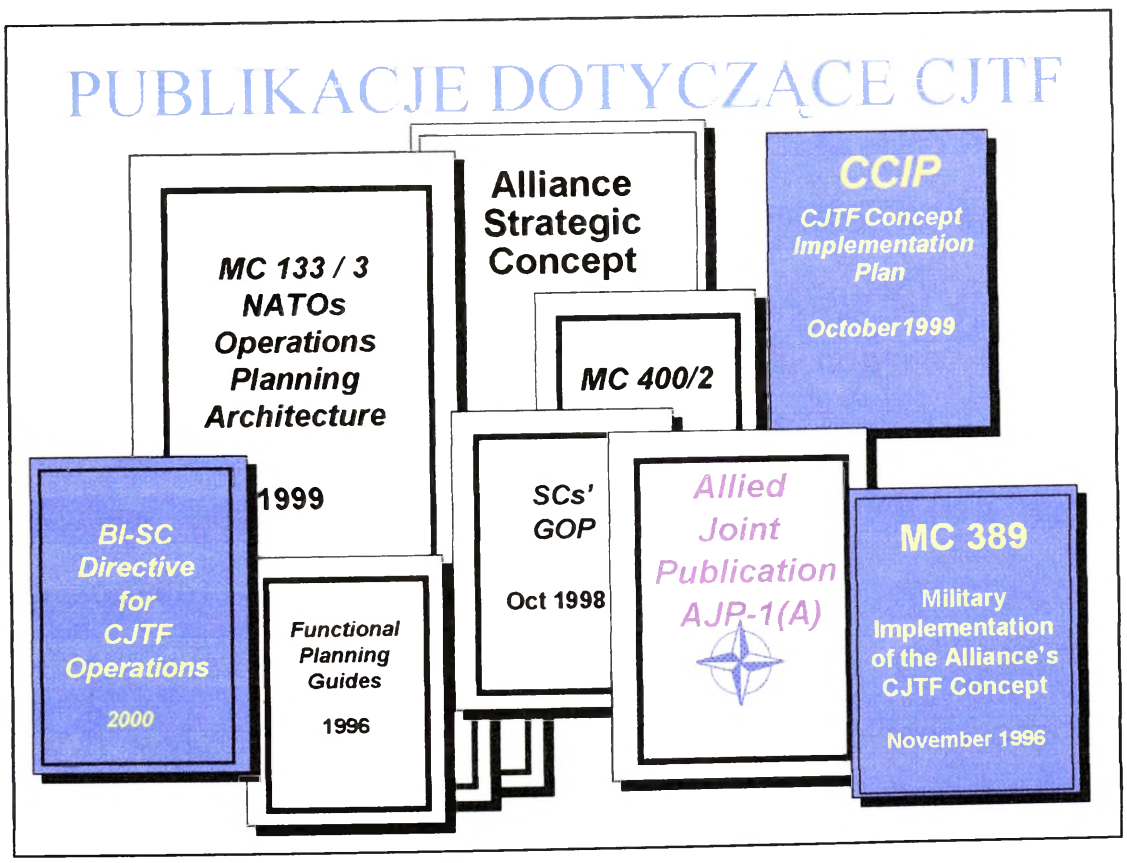
Analiza literatury przedmiotu dotyczącej dowództw wielonarodowych sił połączonych (*Combined Joint Task Force Headquarters – CJTFHQs*) wskazuje, że zasady tworzenia oraz ich struktura organizacyjna regulowana jest poprzez szereg następujących dokumentów (rys. 3.3):

- MC (skrót od *Military Committee* czyli Komitetu Wojskowego – instytucji opracowującej wspomniany dokument) 389/1 MC *Policy on NATO's CJTF Capability*, lipiec 2000 (oraz poprzednią wersję tego dokumentu, która była pierwszym opracowaniem przedstawiającym zasady tworzenia *CJTFHQ*, czyli MC 389 z grudnia 1996 roku);
- *Functional Planning Guides* (Funkcjonale wytyczne do planowania),1996;

- *SCs GOP* (*Strategic Commanders Guidelines for Operational Planning* – Wytyczne do planowania działań NATO), 1998;
- *CCIP* (*CJTF Concept Implementation Plan* – Plan wdrażania koncepcji CJTF), 1999;
- *MC 133/3 NATO's Operations Planning Architecture* (Struktura planowania działań NATO), 1999;
- *Bi-SC Concept for CJTF Operations* (Koncepcja działań wielonarodowych sił połaczonych), 2001;

a także:

- *AJP-01(B) Allied Joint Doctrine* (Sojusznicza doktryna działań połączonych);
- *Alliance Strategic Concept* (Koncepcja strategiczna Sojuszu).



Rys. 3.3. Zasadnicze publikacje sojusznicze dotyczące wielonarodowych działań połączonych

Analiza treści wymienionych publikacji pozwoliła na wyciągnięcie wniosku, iż spośród wymienionych dokumentów szczególne znaczenie przywiązać należy do:

- MC 389/1 – w którym to dokumencie określone zostały ogólne zasady tworzenia *CJTFHQ,* a także bardziej szczegółowe zasady dotyczące sposobu obsadzania poszczególnych zespołów funkcjonalnych tworzących dowództwo wielonarodowych sił połączonych. Dokument ten przedstawia także strukturę dowodzenia w ramach wielonarodowych sił połączonych, procedury i obowiązki poszczególnych zespołów funkcjonalnych.
- *Bi-SC Concept for CJTF Operations*. Publikacja ta zawiera odpowiedzi na pytania jak prowadzić operację wielonarodowymi siłami połączonymi oraz koncentruje się na określeniu zakresów odpowiedzialności poszczególnych szczebli dowodzenia wchodzących w skład struktury dowodzenia wielonarodowych sił połączonych.

3.1.2. Koncepcja budowy dowództw wielonarodowych sił połączonych

Przed przedstawieniem wyników badań dotyczących ogólnych zasad tworzenia dowództw wielonarodowych sił połączonych, celowe wydaje się krótkie przybliżenie celów, dla których wielonarodowe siły połączone mogą być powoływane – gdyż stanowi to *conditio sine qua non* ich (tzn. wielonarodowych sił połączonych) tworzenia.

Otóż wielonarodowe siły połączone mają za zadanie umożliwić Sojuszowi wykonywanie całego spektrum zadań, wynikających zarówno ze strategii NATO jak i wyzwań stawianych przez zmieniającą się sytuację międzynarodową, do których to nowych wyzwań szerzej odniesiono się w rozdziale 2. pracy. Do zadań tych należy przede wszystkim zapewnienie możliwości obrony każdego z państw Sojuszu w ramach kolektywnej samoobrony, jak i szereg innych operacji z udziałem sił NATO. Działania tego

rodzaju określane są jak wiadomo terminem „operacje z poza artykułu 5" (*non art.5 operations*). Do operacji tych możemy zaliczyć:

- udzielanie pomocy w rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych innym organizacjom międzynarodowym (takim jak np. ONZ, UZE, OBWE);
- udział w zwalczaniu skutków klęsk żywiołowych;
- udział w operacjach poszukiwawczo- ratowniczych;
- operacje wsparcia pokoju;
  - działania prewencyjne;
  - operacje utrzymania pokoju;
  - operacje tworzenia pokoju;
  - operacje budowania pokoju;
  - operacje wymuszania pokoju;
  - udział w operacjach humanitarnych.

Przy tak szerokim wachlarzu potencjalnych zadań, warunkiem niezbędnym skutecznego reagowania okazała się **elastyczność** koncepcji wielonarodowych sil połączonych. Elastyczność ta rozumiana jest w wielu aspektach. Problem ten dotyczy szczególnie elastyczności samej **koncepcji wielonarodowych sił połączonych**, która może być rozumiana jako:

- odpowiedź na działania sojusznicze wynikające z wymogów „artykułu 5" tzn. wymogów kolektywnej obrony wszystkich państw - członków Sojuszu;
- realizacja zadań związanych z działaniami „z poza artykułu 5" (*Non article 5 operations*), obejmując swym zasięgiem zarówno udział w zwalczaniu klęsk żywiołowych jaki prowadzenie całego wachlarzu operacji wsparcia pokoju, które wymieniono powyżej.

Badania wykazały, iż elastyczność wyraża się w swobodzie doboru sił w relacji do zadania, która w sposób optymalny wykorzystuje możliwości zarówno poszczególnych państw jak i rodzajów sił zbrojnych (dotyczy to zarówno państw-członków Sojuszu jak i państw z poza Sojuszu (np.: państw

uczestniczących w programie PfP). Elastyczność ta dotyczy również wewnętrznej struktury wielonarodowych sił połączonych (rys. 3.4).

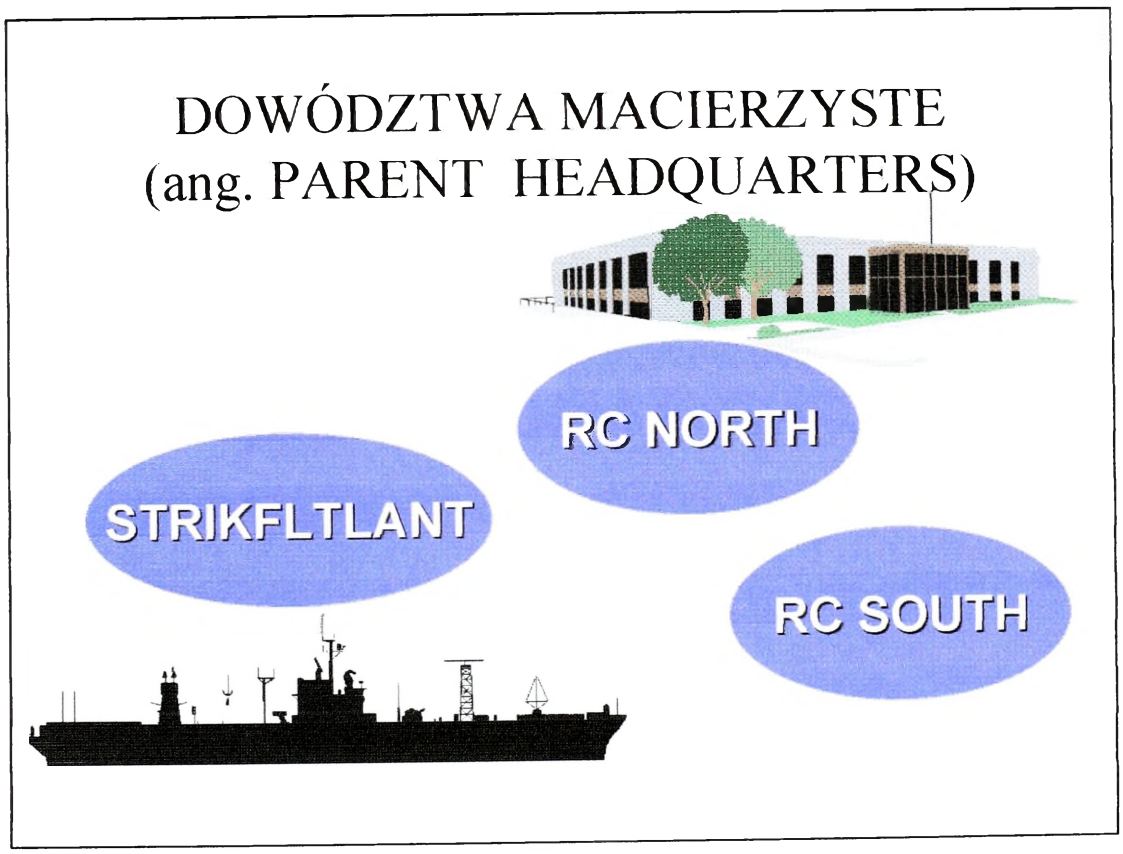


Rys. 3.4. Wielonarodowe siły połączone – elastyczność wykorzystania

Jakie są więc w tym świetle zasady tworzenia dowództw wielonarodowych sił połączonych? Prowadzone badania wykazały, iż zasadniczym elementem, niezbędnym do zrozumienia **specyfiki struktury dowództwa wielonarodowych sił połączonych** są tak zwane **dowództwa macierzyste** (*Parent Headquarters, Parent HQs*).

Analiza dokumentów (w szczególności *MC 389*) i literatury przedmiotu pozwoliła na stwierdzenie faktu, iż na podstawie realnych możliwości funkcjonującej struktury dowodzenia NATO wyznaczone zostały ostatecznie **trzy dowództwa macierzyste** (rys. 3.5.), których zadaniem jest planowanie, przygotowanie, oraz szkolenie personelu niezbędnego do organizacji dowództwa wielonarodowych sił połączonych (*CJTFHQ*). Szkolenie to odbywa się w następujących obszarach problemowych:

- szkolenie grupy oficerów kluczowych i zalążkowych (*Key Nucleus Staff & Nucleus Staff*) - raz do roku;
- ćwiczenie dowództwa wielonarodowych sił połączonych – raz na dwa lata;
- ćwiczenia z udziałem wielonarodowych sił połączonych – raz na cztery lata.



Rys. 3.5. Dowództwa NATO wyznaczone do pełnienia funkcji dowództw macierzystych

Ponadto do zasadniczych zadań każdego dowództwa macierzystego należy:

- aktywne uczestnictwo w trakcie tworzenia *CJTF HQ*, w zaplanowaniu i przygotowaniu uzupełnienia personelu dowództwa wielonarodowych sił połączonych zarówno z innych dowództw NATO jak i sił zbrojnych innych państw;
- przeprowadzanie treningów przed rzeczywistym rozmieszczeniem sił w rejonie przyszłej operacji;

- przeprowadzanie wspólnie z wydzielanym ze swojego składu zespołem zalążkowym treningów dotyczących zarówno rozwinięcia jak i wprowadzenia planu działania w życie;
- zapewnienie i dostarczenie do rejonu działań: środków transportu, łączności, wyposażenia i innych środków materiałowych niezbędnych do funkcjonowania dowództwa wielonarodowych sił połączonych;
- wspomaganie dowództwa wielonarodowych sił połączonych w trakcie działań, w tym zapewnienie dodatkowego personelu, wyposażenia lub wszelkiego rodzaju niezbędnych środków.

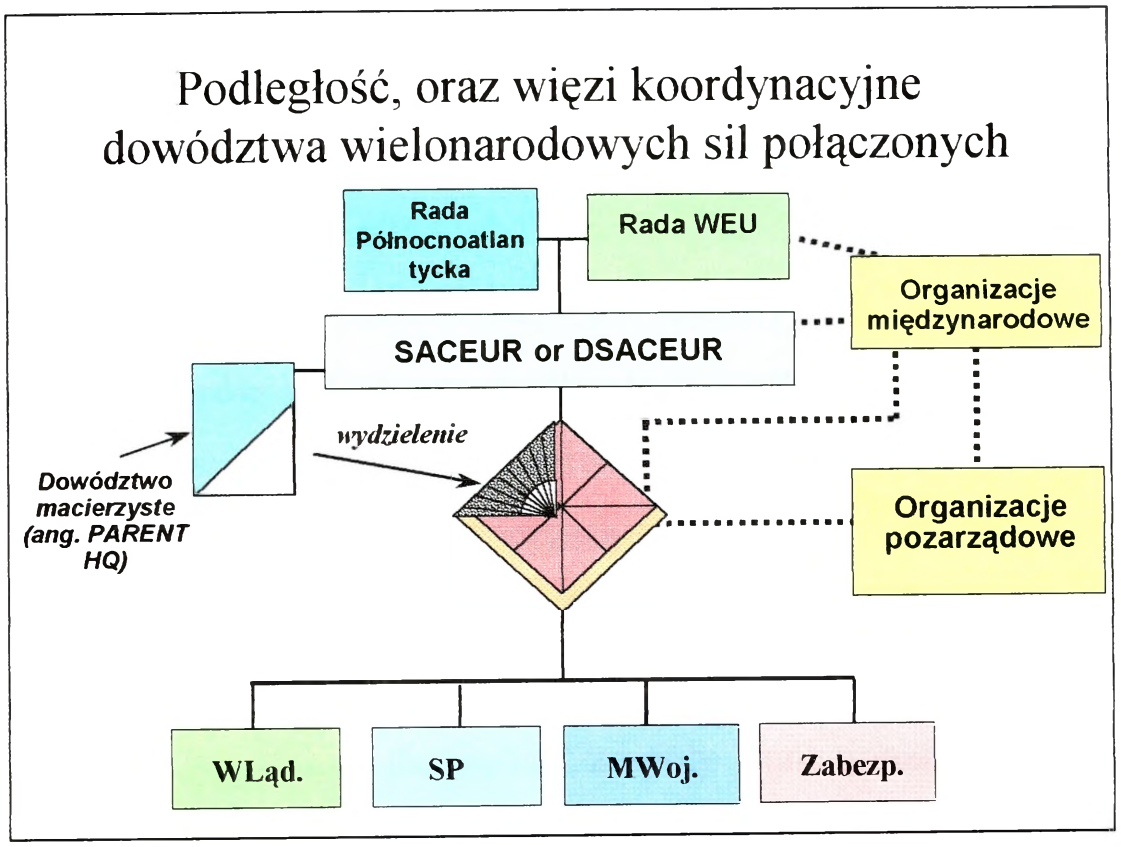
Proces badawczy dowiódł, iż **dowództwa macierzyste odgrywają w całości koncepcji *CJTF HQ* rolę szczególną**, stanowiąc organizacyjną i materialną bazę powoływania i organizowania, zgodnie z potrzebami i wymogami, dowództw połączonych sił wielonarodowych. Zasadnicze powiązania informacyjne dowództw macierzystych z poszczególnymi elementami władz Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz innymi organizacjami rządowymi i pozarządowymi zobrazowano na rys. 3.6.

Z przedsięwzięciami realizowanymi przez dowództwa macierzyste nierozerwalnie łączą się dwa kolejne, wyznaczające specyfikę *CJTF HQ* terminy i jednocześnie twory organizacyjne. Są to:

- grupa oficerów kluczowych (*Key Nucleus Staff*), oraz;
- grupa oficerów zalążkowych (*Nucleus Staff*).

Zrozumienie istoty funkcjonowania tych grup ma decydujące znaczenie dla zidentyfikowania obszaru specyficznego wyłącznie dla *CJTF HQ*, a tym samym dla zrozumienia istoty organizacji takich dowództw.

Jak wykazują wyniki badań, **grupę oficerów kluczowych** stanowi zespół około 20 oficerów, wyznaczonych wcześniej, mających doświadczenie w pracy



Rys. 3.6. Powiązania pomiędzy dowództwem macierzystym, dowództwem wielonarodowych sił połączonych, władzami NATO oraz organizacjami uczestniczącymi w rozwiązaniu sytuacji kryzysowej

w zespołach wielonarodowych i pełniących obowiązki **w dowództwie macierzystym**. Wykonują oni **tylko** zadania związane z planowaniem powoływania, organizowania i rozmieszczania dowództwa wielonarodowych sił połączonych na bazie swojego dowództwa macierzystego. Oznacza to, iż przedstawiciele *Key Nucleus Staff* nie są obciążenia innymi obowiązkami wynikającymi z realizacji codziennych zadań dowództwa, w którym pracują. Grupa ta swoim działaniem pokrywa wszystkie najważniejsze obszary funkcjonale grupy głównej dowództwa. Celem głównym *KNS* jest płynne wprowadzenie podległych sobie obszarów funkcjonalnych (od CJ1 do CJ9) w tryb pracy całego dowództwa zgodnie z procedurami NATO. Do zasadniczych zadań *Key Nucleus Staff* należy:

- zapewnienie zgrania i treningu grupy oficerów zalążkowych;

- zapewnienie możliwie najszybszego osiągnięcia gotowości do działania przez grupę oficerów zalążkowych;
- zapewnienie sprawnego przyjęcia i integracji pozostałych elementów *CJTF HQ*.

Grupa oficerów zalążkowych (*Nucleus Staff*) stanowi kolejny, bardzo istotny element budujący skład dowództwa wielonarodowych sił połączonych. Składa się ona z około 120 oficerów wcześniej wyznaczonych i przygotowanych przez dowództwo macierzyste (w składzie tej grupy znajdują się oficerowie zarówno z doświadczeniem w pracy w zespołach wielonarodowych jak i reprezentujący wszystkie niezbędne zespoły funkcjonalne). Zasadniczym celem tej grupy jest zapewnienie sprawnej pracy we wszystkich zespołach funkcjonalnych dowództwa zgodnie z procedurami NATO – umożliwia to między innymi właściwą współpracę zarówno z dowództwem macierzystym jak i innymi dowództwami NATO. W przeciwieństwie do *Key Nucleus Staff*, członkowie *Nucleus Staff* na co dzień wykonują obowiązki związane z ich funkcjonowaniem jako pracowników dowództwa macierzystego. Zadania związane z dowództwem wielonarodowych sił połączonych są ich dodatkowym obciążeniem.

Do zasadniczych zadań *Nucleus Staff* należy:

- zapewnienie koordynacji i współdziałania z dowództwem macierzystym;
- stworzenie „szkieletu organizacyjnego *CJTF HQ*" poprzez reprezentowanie wszystkich obszarów odpowiedzialności połączonego sztabu;
- stworzenie warunków do przyjęcia „wzmocnienia" połączonego dowództwa wielonarodowego poprzez specjalistów i komórki funkcjonalne pochodzące z państw NATO oraz z innych państw nie należących do Sojuszu

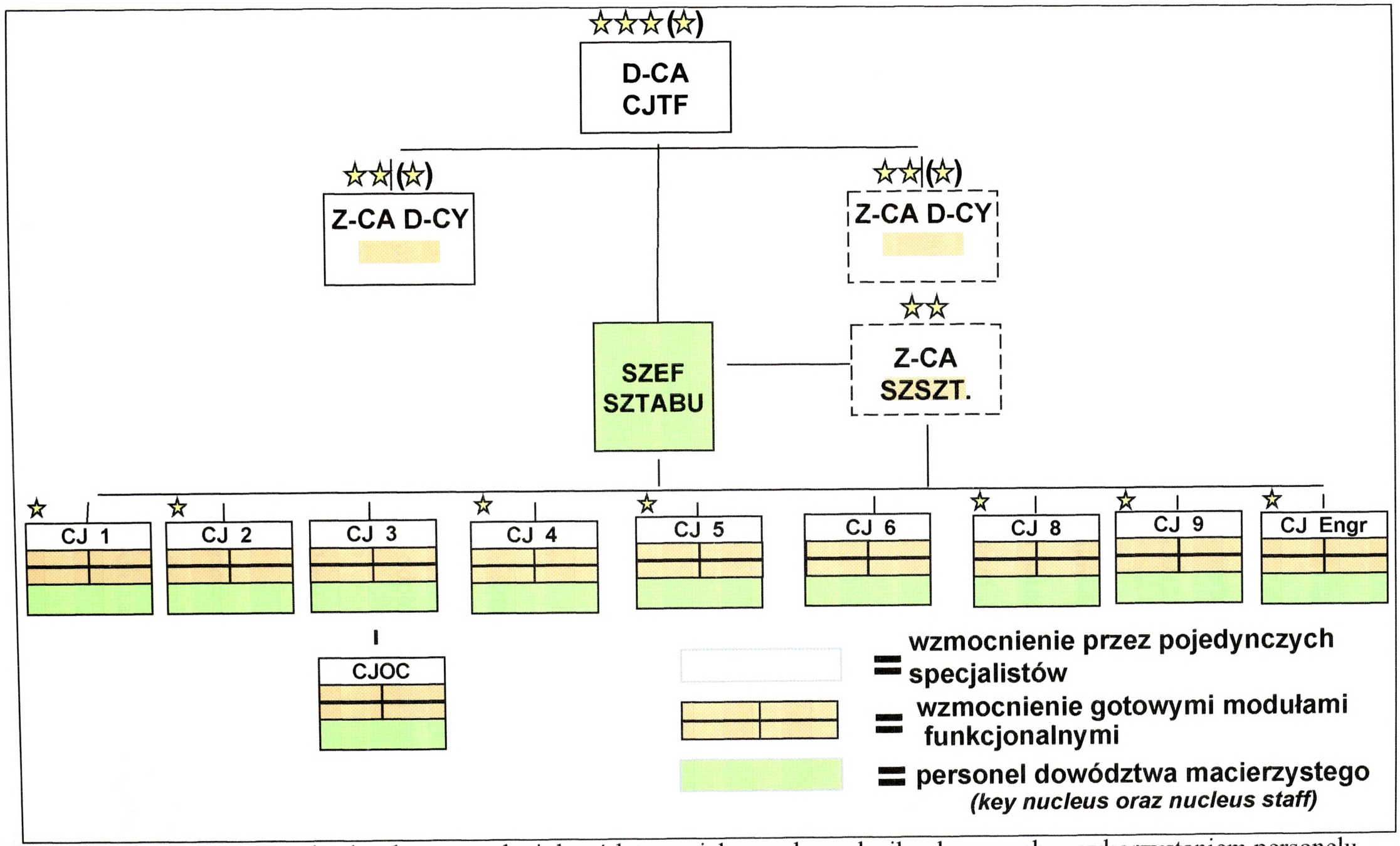
Jak wynika z analizy dotychczas przedstawionych faktów w zakresie obsady personalnej dowództwa wielonarodowych sił połączonych, zarówno

przedstawiciele *Key Nucleus Staff* jak i *Nucleus Staff* stworzyć mogą jedynie szkielet badanego rodzaju dowództwa, strukturę szczątkową, niezdolną jeszcze do samodzielnego wykonywania stojących przed organami dowodzenia zadań.

Stąd też, w celu zapewnienia możliwości udziału w dowództwie wielonarodowych sił połączonych reprezentacji innych państw - uczestników prowadzonej operacji, a także (i jest to *de facto* cel główny) zapewnienia zdolności 24 - godzinnej pracy przez takie dowództwo, niezbędne jest jego (wspomniane już) **uzupełnienie**, czy też wzmocnienie. Uzupełnienie to realizowane jest zarówno przez zespoły wyznaczone do tego celu z **innych dowództw podległych dowództwu macierzystemu** lub też po prostu z **innych dowództw funkcjonujących w strukturze dowodzenia NATO**. Jak wspomniano, wzmocnienie może być realizowane **również przez państwa nie należące do NATO**. Uzupełnienie może mieć przy tym charakter przekazania w podporządkowanie *CJTF HQ* pojedynczych specjalistów w danej dziedzinie (*Individual Augmentees*), lub też kompletnych zespołów funkcjonalnych, profesjonalnie przygotowanych do rozwiązywania określonych problemów (*Modules Augumented to HQ*). Miejsce poszczególnych zespołów tworzących obsadę personalną dowództwa wielonarodowych sił połączonych przedstawia rys. 3.7.

Konstatując, skonstruowane ze wspomnianych w podrozdziale elementów składowych, sumujące komponenty *Key Nucleus, Nucleus* oraz *Augumentees*, dowództwo wielonarodowych sił połączonych obejmujące **zazwyczaj** następujące osoby funkcyjne i komórki organizacyjno – funkcjonalne:

- dowódcę wraz z jego grupą (*Command Group*);
- doradców politycznych i prawnych;
- przedstawicieli dowódców komponentów;



Rys. 3.7. Istota tworzenia obsady personalnej dowództwa wielonarodowych sił połączonych z wykorzystaniem personelu dowództwa macierzystego i wzmocnienia pochodzącego z różnych źródeł

- oficerów łącznikowych i logistyczne zespoły łącznikowe z przydzielonych jednostek międzynarodowych;
- wielonarodowy sztab połączony kierowany przez szefa sztabu (*Chief of Staff* – COS), zorganizowany w następujące komórki funkcjonalne:
  - CJ1 – komórka personalno-administracyjna (*Personnel and Administration*) pełni funkcję doradczą w zakresie polityki personalnej, zarządzania zasobami ludzkimi oraz wymagań narodowych w stosunku do swoich komponentów. Zakres odpowiedzialności CJ1 obejmuje:
    - zarządzanie zasobami ludzkimi;
    - księgowość;
    - uprawnienia i świadczenia;
    - morale;
    - sprawy socjalno-bytowe;
    - rozrywkę;
    - pocztę;
    - dyscyplinę;
    - ewidencjonowanie strat i jeńców wojennych;
    - koordynację spraw personalnych ze sztabami komponentów narodowych.
  - CJ2 – komórka rozpoznawcza (*Intelligence*) odpowiada za zaspokajanie potrzeb rozpoznawczych, wywiadowczych i kontrwywiadowczych dowództwa w ramach określonego obszaru odpowiedzialności wywiadowczo - rozpoznawczej.
  - CJ3 – komórka operacyjna (*Operations*), poprzez którą dowódca kieruje prowadzeniem operacji, zapewnia zachowanie jedności wysiłku i najefektywniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów dla osiągnięcia celów operacji. CJ3 odpowiada za:

- ocenę stanu i możliwości posiadanych sił, jako warunku wstępnego pozwalającego na opracowanie wariantów działania, podjęcia decyzji i opracowania zamiaru;
- proponowanie podziału sił do planowanej operacji;
- doradztwo w zakresie zasad użycia siły (*Rules of Engagement* - ROE);
- określanie zadań dla komponentów w myśl zamiaru określonego przez dowódcę;
- koordynację procesu dowodzenia, działań zabezpieczających (*Operations Security* - OPSEC), dezinformacji, walki elektronicznej i działań psychologicznych;
- monitorowanie planów poszczególnych komponentów wspierających działania dowódcy;
- wydawanie i rozpowszechnianie rozkazów operacyjnych;
- koordynowanie działań oficerów łącznikowych;
- koordynowanie działań lądowych, a w tym lotnictwa wojsk lądowych, sił aeromobilnych, działań wspierających, przegrupowania (*CJ3(L) - Land Operations*);
- koordynowanie działań morskich, a w tym walki przeciwko przeciwnikowi powietrznemu, nawodnemu i podwodnemu, operacje desantowe i działania wspierające (*CJ3(N) - Naval Operations*);
- koordynowanie działań powietrznych, w tym obrony powietrznej, działań ofensywnych i powietrznych działań wspierających (*CJ3(A) - Air Operations*).

➢ CJ4 – komórka logistyczna (*Logistics*) jest odpowiedzialna za wymagania logistyczno - medyczne, których zabezpieczenie jest niezbędne do osiągnięcia celów operacji. Osiąga to poprzez koordynację połączonego wysiłku logistycznego. Zakres tej koordynacji zależy od skali operacji

i stopnia w jakim logistyki narodowe są wkomponowane w koncepcję zabezpieczenia logistycznego wielonarodowych działań połączonych.

- CJ5 – komórka planistyczna (*Plans and Policy*) wspomaga dowódcę w planowaniu przyszłych działań oraz przygotowaniu planu działania – jako dokumentu dowodzenia. CJ5 koordynuje wysiłek planistyczny w ramach dowództwa wielonarodowych sił połączonych z przełożonymi, sąsiadami oraz adekwatnymi władzami cywilnymi. Do obowiązków CJ5 należy:
  - określenie, na bazie oceny wywiadowczej, militarnych warunków do pomyślnego osiągnięcia celów kampanii przedstawionych przez dowódcę;
  - opracowanie wariantów działania, dzięki którym mogą być osiągnięte cele operacji;
  - koordynowanie planowania walki o przewagę w obszarze dowodzenia poprzez określenie jak słabe strony struktury dowodzenia przeciwnika mogą być wykorzystane przez wielonarodowe siły połączone oraz jaki środki należy podjąć, aby chronić własny system dowodzenia (*Command and Control Warfares* – C^2W);
  - opracowanie planów synchronizacji w ramach poszczególnych faz operacji;
  - opracowanie planów działania (*Operation Plans* – OPLANs) i planów alternatywnych (*Cotingency Plans* – COPs);
  - prowadzenie analiz operacyjnych (*Operatinal Analisis* - OA);
  - planowanie we współpracy z CJ9 działania na wypadek udzielania pomocy po zaistnieniu klęsk żywiołowych.
- CJ6 – komórka wsparcia dowodzenia i łączności (*Communications and Information System* - CIS) odpowiada za właściwe wsparcie dowodzenia i łączności w ramach całej operacji wielonarodowych sił połączonych oraz

zapewnienie przestrzegania wymaganych procedur interoperacyjności na jej wszystkich szczeblach.

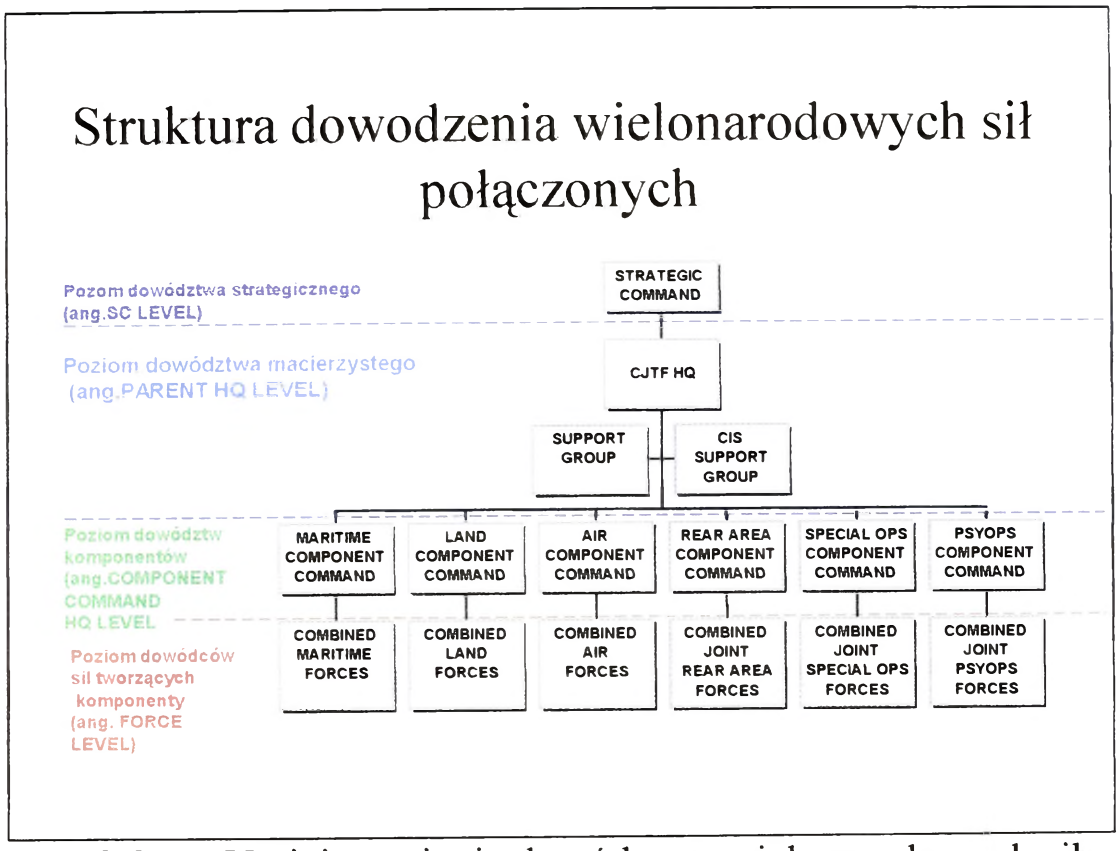
- CJ7 – komórka szkoleniowa (*Doctrine and Training*) odpowiada za opracowanie doktryn działania i organizację ćwiczeń. **Zwykle** występuje tylko w strukturach pokojowych.
- CJ8 – komórka finansowa (*Resourses and Finance*) zarządza cywilnym sekretariatem i administracją, odpowiada za budżet i doradztwo dowódcy w swojej specjalności.
- CJ9 – komórka współpracy cywilno-wojskowej (*Civil Military Cooperation* - CIMIC) odpowiada za doradztwo w zakresie działań wielonarodowych sił połączonych, które wymagają współpracy z władzami lokalnymi, społeczeństwem, organizacjami rządowymi i pozarządowymi w państwach, na terenie których siły te działają.

Szczegółowe badania struktur dowództw wielonarodowych sił połączonych wykazały (co przedstawiono w ostatnim podrozdziale rozdziału trzeciego), iż przedstawiona powyżej struktura stanowi swego rodzaju punkt wyjścia do organizacji rzeczywistych dowództw tego rodzaju. Pozwala to na sformułowanie wniosku o dużej elastyczności struktury organów dowodzenia (*vide* elastyczność koncepcji *CJTF*), które mogą być przystosowywane do konkretnych potrzeb wynikających z istoty zadania, do wykonania którego powołano wielonarodowe sił połączone. Na rys. 3.8. przedstawiono umiejscowienie utworzonego w oparciu o przedstawioną powyżej strukturę dowództwa w strukturze dowodzenia NATO.

3.2. Typy dowództw wielonarodowych sił połączonych w aspekcie ich mobilności

Poszukując odpowiedzi na pytanie dotyczące możliwych typów dowództw wielonarodowych sił połączonych jakie można zidentyfikować

w badanej koncepcji, niezbędne okazuje się skrótowe chociażby przeanalizowanie sposobu wprowadzania koncepcji *CJTF* w życie.



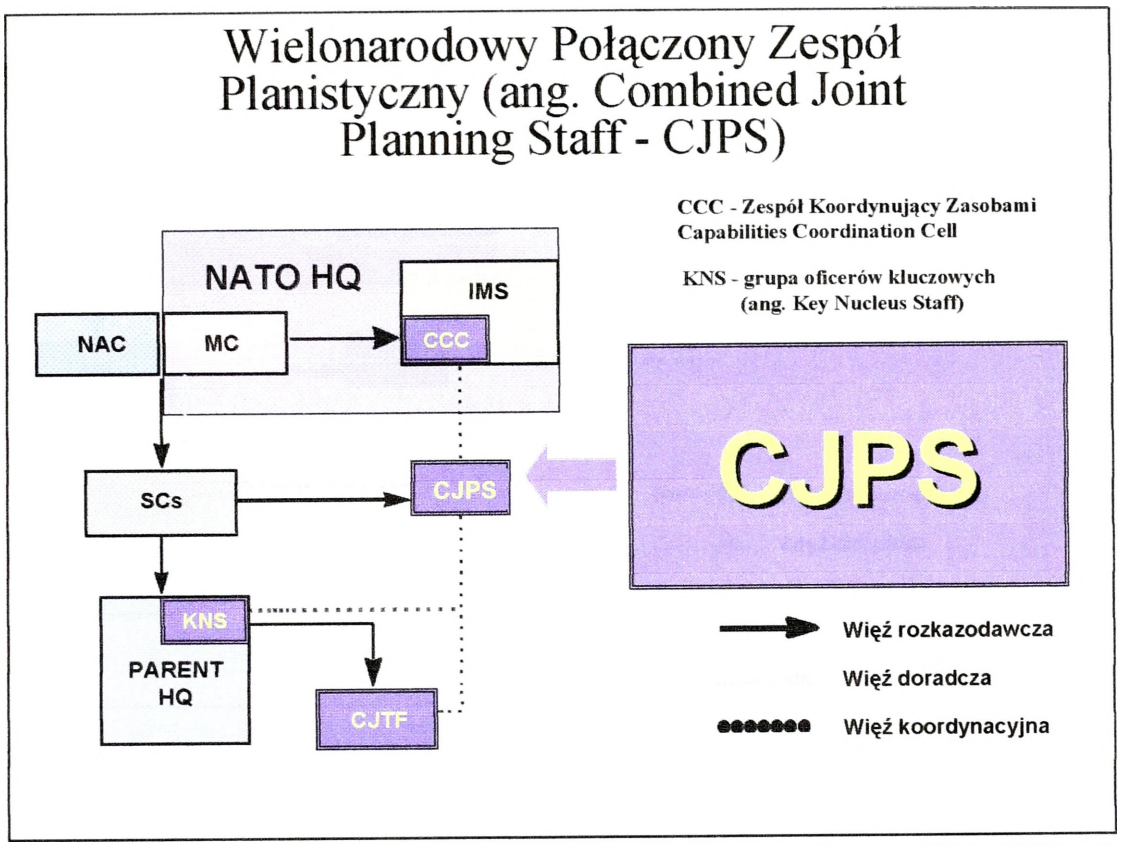
Rys. 3.8. Umiejscowienie dowództwa wielonarodowych sił połączonych w strukturze dowodzenia NATO

Jak wiadomo, w przypadku zagrożenia „wolności i bezpieczeństwa państw Sojuszu”[3], lub też „w celu wzmocnienia bezpieczeństwa i stabilności obszaru euroatlantyckiego”[4] Sojusz Północnoatlantycki deklaruje rozwiązywanie kryzysów poprzez gotowość, adekwatnie do art. 7 Traktatu Waszyngtońskiego, do uczestnictwa w skutecznym zapobieganiu konfliktom i rozwiązywaniu kryzysów, łącznie z operacjami reagowania kryzysowego.

Zgodnie z typową procedurą, na wniosek Rady Północnoatlantyckiej (*North Atlantic Council – NAC*), oraz Komitetu Wojskowego (*Military Committee – MC*), dowództwom strategicznym (*Strategic Commands – SCs*) przekazywana jest dyrektywa określająca polityczno – strategiczne cele Sojuszu. W dowództwie strategicznym z kolei zadanie przekazywane jest do

[3] *Doktryna Sojuszu, Cześć 1* – cel i zadania Sojuszu, par. 6.
[4] tamże, par. 10

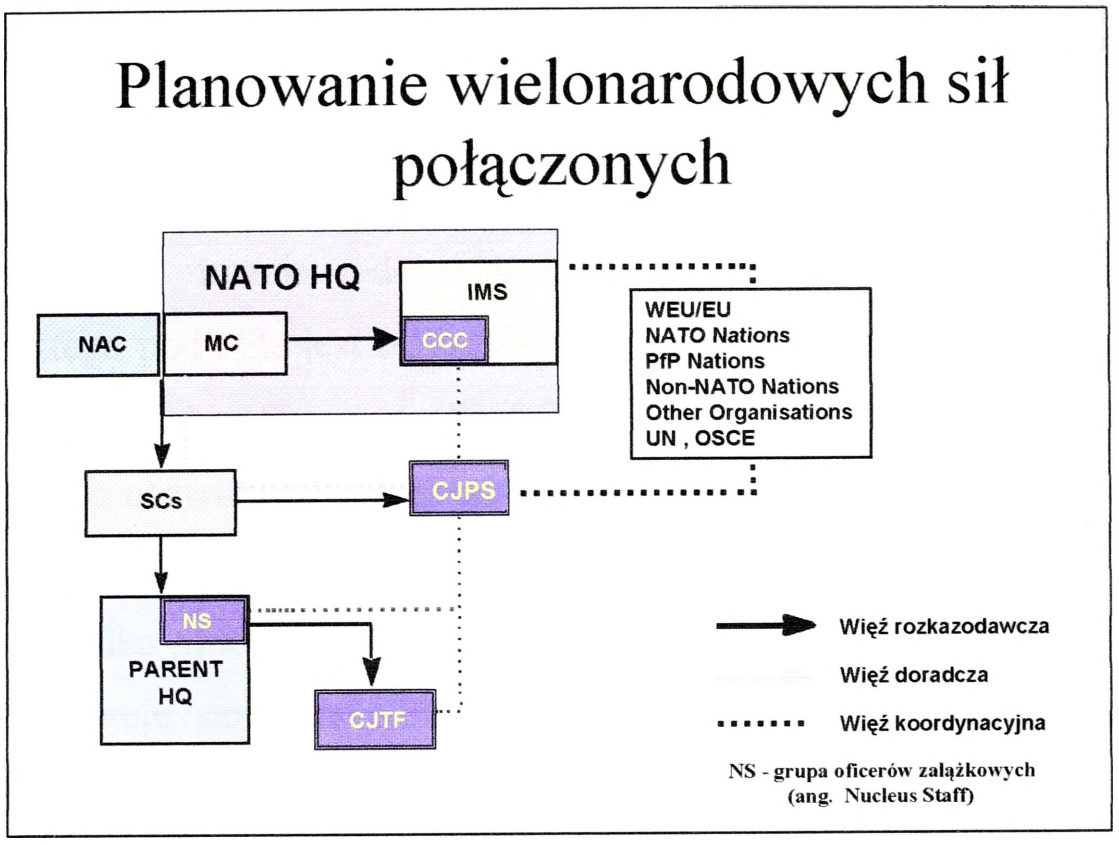
Wielonarodowego Połączonego Zespołu Planistycznego (*Combined Joint*



Rys. 3.9. Umiejscowienie Wielonarodowego Połączonego Zespołu Planistycznego w strukturze NATO

Planning Staff – CJPS – rys. 3.9). Zespół ten znajduje się przy SHAPE w Mons w Belgii. *CJPS* koordynuje swoje decyzje z innymi organizacjami międzynarodowymi, które mogą być zaangażowane w rozwiązywanie sytuacji kryzysowej, np. UZE, PdP, ONZ, OBWE itd., oraz co istotne ocenia, **które z dowództw macierzystych powinno zostać zaangażowane do tworzenia dowództwa wielonarodowych sil połączonych**. Swoje sugestie zespół ten przekazuje następnie właściwemu dowódcy strategicznemu, który ostatecznie wyznacza dowództwo macierzyste za pomocą specjalnej dyrektywy. Istotę więzi informacyjnych, przepływu zadań, sugestii i rad w procesie uruchamiania Wielonarodowych Sił Połączonych przedstawia rys. 3.10.

Jak wspomniano, w zależności od sytuacji Wielonarodowy Połączony Zespół Planistyczny może, do tworzenia dowództwa wielonarodowych sił połączonych, wskazać jedno z trzech dowództw macierzystych.



Rys. 3.10. Powiązania informacyjne Wielonarodowego Połączonego Zespołu Planistycznego podczas przygotowania działań CJTF

Analizując specyfikę wyznaczonych dowództw stwierdzić można, że **obydwa dowództwa regionalne** podległe pod SHAPE (*Supreme Headquarters Allied Powers Europe - Kwatera Główna Połączonych Sił Zbrojnych NATO w Europie*), spełniające rolę dowództw macierzystych, to znaczy:

- Dowództwo Regionalne „Północ" (Brunssum, Holandia), (*Regional Command North - RC North*) któremu podlegają Połączone Siły Zbrojne NATO Europy Północnej (*AFNORTH - Allied Forces Northern Europe*) oraz;
- Dowództwo Regionalne „Południe" (Neapol, Włochy), (*RC South*), któremu podlegają Połączone Siły Zbrojne NATO Europy Południowej (*AFSOUTH - Allied Forces Southern Europe*);

przygotowują dowództwa wielonarodowych sił połączonych rozmieszczane na lądzie. Pozwala to na określenie powoływanych dowództw jako **wielonarodowe dowództwo sił połączonych – „stacjonarno – mobilne".**

Natomiast trzecie dowództwo spełniające zadania dowództwa macierzystego podległe jest Naczelnemu Dowódcy Połączonych Sił Zbrojnych NATO na Atlantyku (*Supreme Allied Commander Atlantic - SACLANT*). Jest to dowództwo o nazwie Siły Uderzeniowe Floty Atlantyku (*Striking Fleet Atlantic - STRIKFLTLANT*), rozmieszczone w Norfolk, USA.

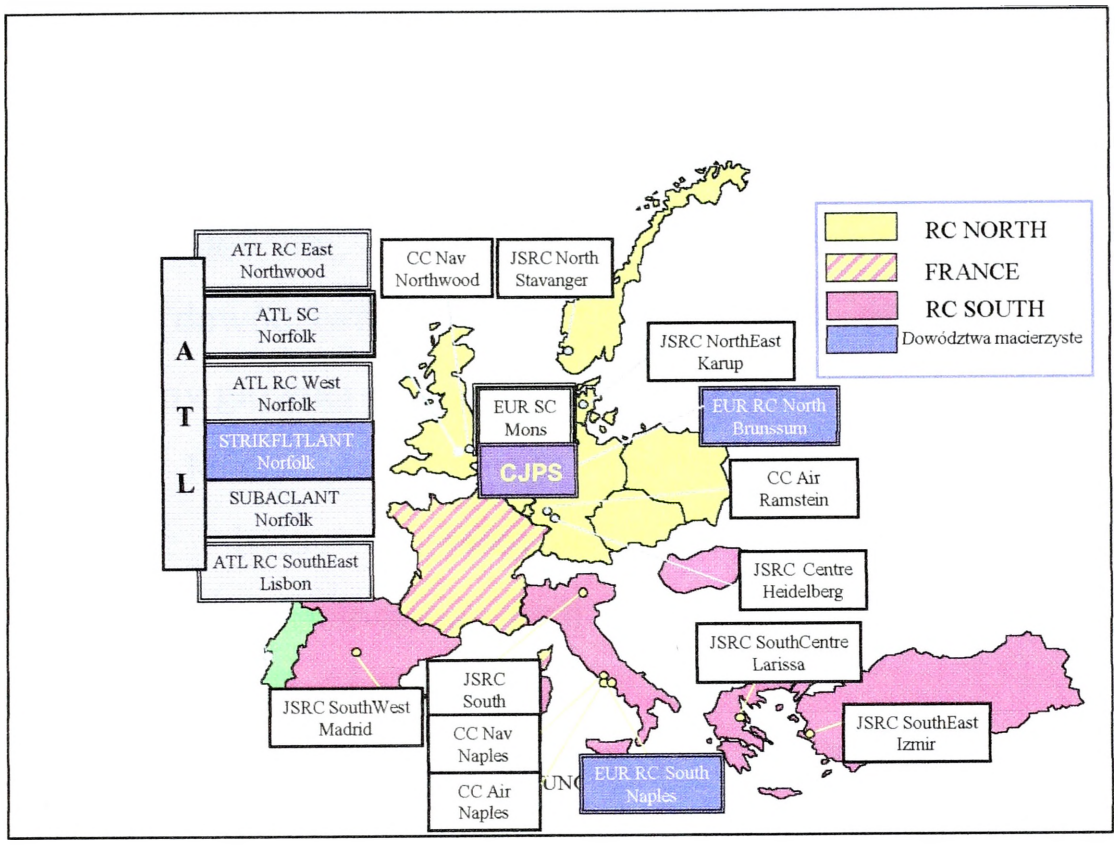
Specyfika *STRIKFLTANT* jako dowództwa macierzystego polega na tym, iż przygotowuje ono dowództwo wielonarodowych sił połączonych które, rozmieszczane na morzu, dysponuje nieporównywalnie większymi możliwościami przemieszczania i rozmieszczania w dowolnych rejonach świata (oczywiście w zakresie ograniczanym rozległością akwenów wodnych i parametrami technicznymi środków dowodzenia). Pozwala to na stwierdzenie, iż w przeciwieństwie do założeń realizowanych przez dowództwa macierzyste rozmieszczone w Europie, to rozwiązanie może być określone jako wielonarodowe dowództwo sił połączonych o charakterze **mobilnym** (rozmieszczone na środku ruchomym – w badanym przypadku na okręcie wojennym).

Rozmieszczenie dowództw macierzystych na tle struktury dowodzenia NATO przedstawia rys. 3.11.

3.3. Wyniki analiz wybranych dowództw wielonarodowych sił połączonych

Na potrzeby rozwiązania głównego problemu badawczego szczegółowym analizom poddano trzy przykładowe struktury. Do badań wyspecyfikowano:

- dowództwo KFOR, jako strukturę rzeczywiście funkcjonującą i sprawdzoną w praktycznym działaniu;



Rys. 3.11. Rozmieszczenie dowództw macierzystych na tle struktury dowodzenia NATO

- dowództwo wielonarodowych sił połączonych w ćwiczeniu „*Alied Effort*", jako strukturę ćwiczebną;
- strukturę organizacyjno – funkcjonalną dowództwa wielonarodowych sił połączonych rozmieszczonych na stanowisku dowodzenia.

3.3.1. Dowództwo sił KFOR

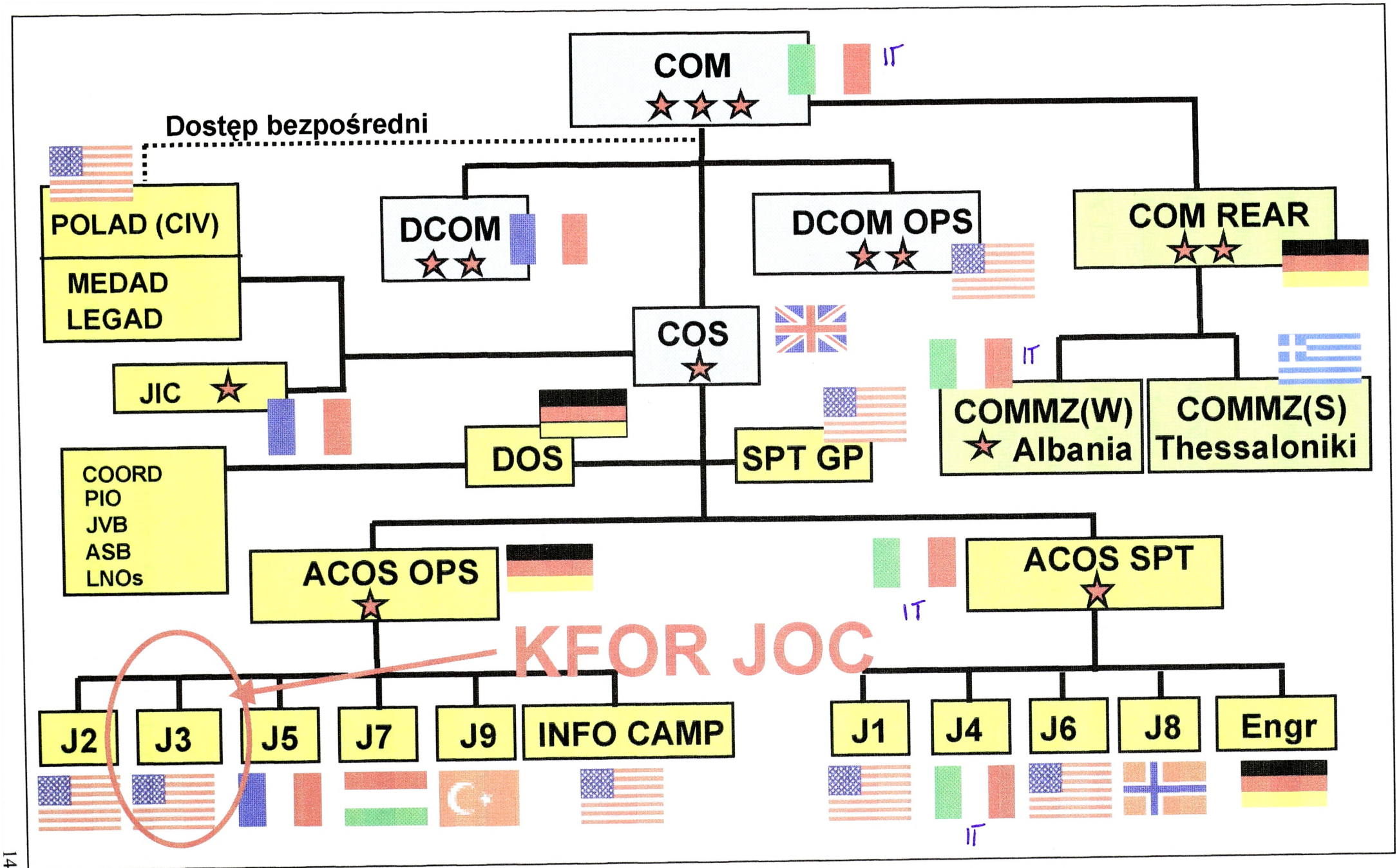
Mimo, że siły KFOR obejmują w zasadzie elementy zadaniowe wojsk lądowych, dowództwo tych sił znalazło się w obszarze zainteresowania zespołu autorskiego. Zdecydowały o tym następujące przyczyny:

- mimo w zasadzie lądowych komponentów składowych (elementów ugrupowania) podległych dowódcy KFOR, ich działania mogła być wspierane przez siły powietrzne w pełnym zakresie zadań;

- tego rodzaju operacje sił lądowych i powietrznych są koordynowane przez elementy strukturalne dowództwa, stanowiące etatowa część KFOR *HQ*;
- struktura organizacyjna dowództwa KFOR, pomimo kierowania **w zasadzie** działaniami lądowymi, posiada w swym składzie elementy funkcjonalne typowe dla dowództwa połączonego (łącznie z oznaczeniem literowym komórek grupy głównej – J1, J2...Jn);
- dowództwo KFOR od samego początku funkcjonowania tych sił organizowane było w oparciu o wytyczne dotyczące struktury i funkcjonowania wielonarodowych sił połączonych, zgodnie z głównymi zasadami zawartymi w koncepcji *CJTF*.

Struktura organizacyjna **dowództwa sił KFOR** rozmieszczonych w Kosowie ulega licznym zmianom wynikającym z przejmowania przez kolejne dowództwa NATO głównej roli w organizacji i obsadzie tego organu dowodzenia. Na potrzeby badań przyjęto strukturę (rys. 3.12) dowództwa z okresu dowodzenia przez włoskiego gen. Cabigiosu. Przeprowadzona analiza tej struktury pozwoliła na sformułowanie następujących wniosków:

- badana struktura organizacyjna w ogólnym zarysie odpowiada wymogom stawianym w NATO dowództwom o charakterze połączonym;
- w stosunku do typowego (definiowanego w publikacjach sojuszniczych) dowództwa połączonego (*Joint HQ*), w rozpatrywanym dowództwie stwierdzono następujące cechy charakterystyczne:
  - dowódca posiada dwóch zastępców, z których jeden zdefiniowany jest jako zastępca do spraw operacyjnych (*Deputy Commander Operations – DCOM OPS*);
  - doradca polityczny i prawny (*Legal Adviser i Political Adviser – LEGAD* i *POLAD*) podporządkowani są bezpośrednio szefowi sztabu, ale dysponują prawem bezpośredniego dostępu do dowódcy;

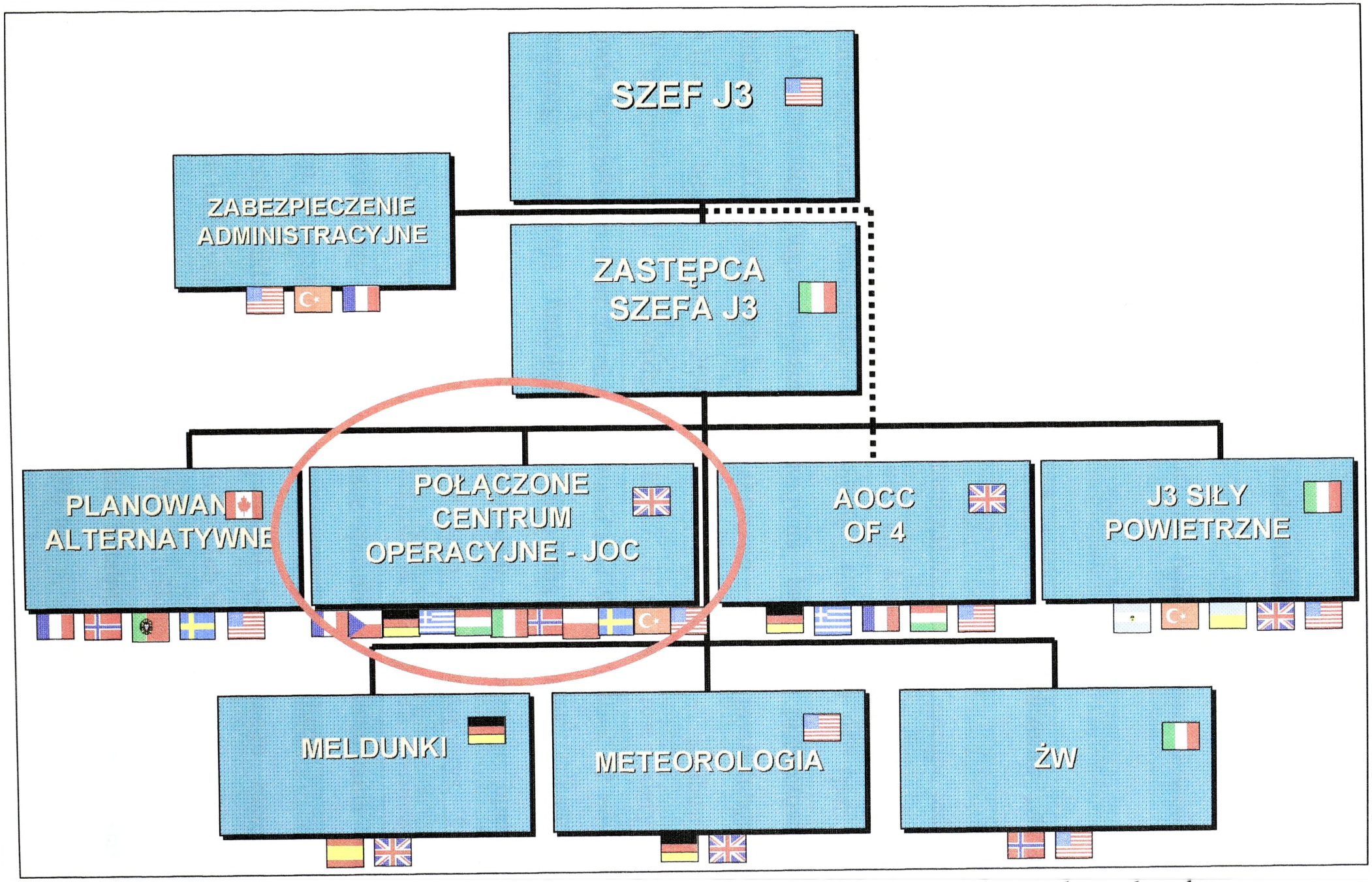


Rys. 3.12. Struktura organizacyjna dowództwa KFOR (KFOR 4)

- problematyka pracy z mediami, osobami wizytującymi, VIP-ami, obserwatorami oraz służbą łącznikową koordynowana jest przez dyrektora sztabu (*DOS – Director of Staff*) podległego bezpośrednio szefowi sztabu;
- szef sztabu kieruje bezpośrednio pracą dwóch asystentów (*Assistant Chief of Staff – ACOS*). Jeden z nich odpowiedzialny jest za pracę komórek J2, J3, J5, J7, J9, drugi zaś koordynuje pracę pozostałych komponentów grupy głównej, to znaczy J1, J4, J6, J8 oraz komórki inżynieryjnej (CJ ENG) – która występuje w badanej strukturze na poziomie grupy głównej;
- w składzie grupy głównej nie występuje odpowiedzialna za szkolenie komórka J7;
- szczególną rolę w strukturze dowództwa (jak wykazują badania dotyczy to wszystkich dowództw o charakterze połączonym i wielonarodowym połączonym, które wykonują inne, niż typowo pokojowe zadania) odgrywa **połączone centrum operacyjne** (*Joint Operation Centre – JOC*), formowane na bazie komórki J3.

Wspomniane powyżej Połączone Centrum Operacyjne (rys. 3.13) w sposób najbardziej dobitny obrazuje istotę i specyfikę dowództwa, do określenia którego użyć można terminów *połączone* i *wielonarodowe*. Jak wspomniano, *JOC* organizowane jest na bazie komórki J3, lecz jego wewnętrzna struktura wykazuje wyraźne znamiona integracji różnych rodzajów sił zbrojnych, i co oczywiste, przedstawicieli różnych państw, w tym także państw nie należących do NATO. Do zasadniczych zadań realizowanych przez *JOC*, stanowiące narzędzie w rękach dowódcy, pozwalające mu na kontrolowanie sytuacji przez 24 godziny na dobę należy:

- koordynacja działania wszystkich elementów funkcjonalnych dowództwa, szczególnie zaś grupy głównej oraz podległych dowództw;
- monitorowanie i ocena aktualnej sytuacji;



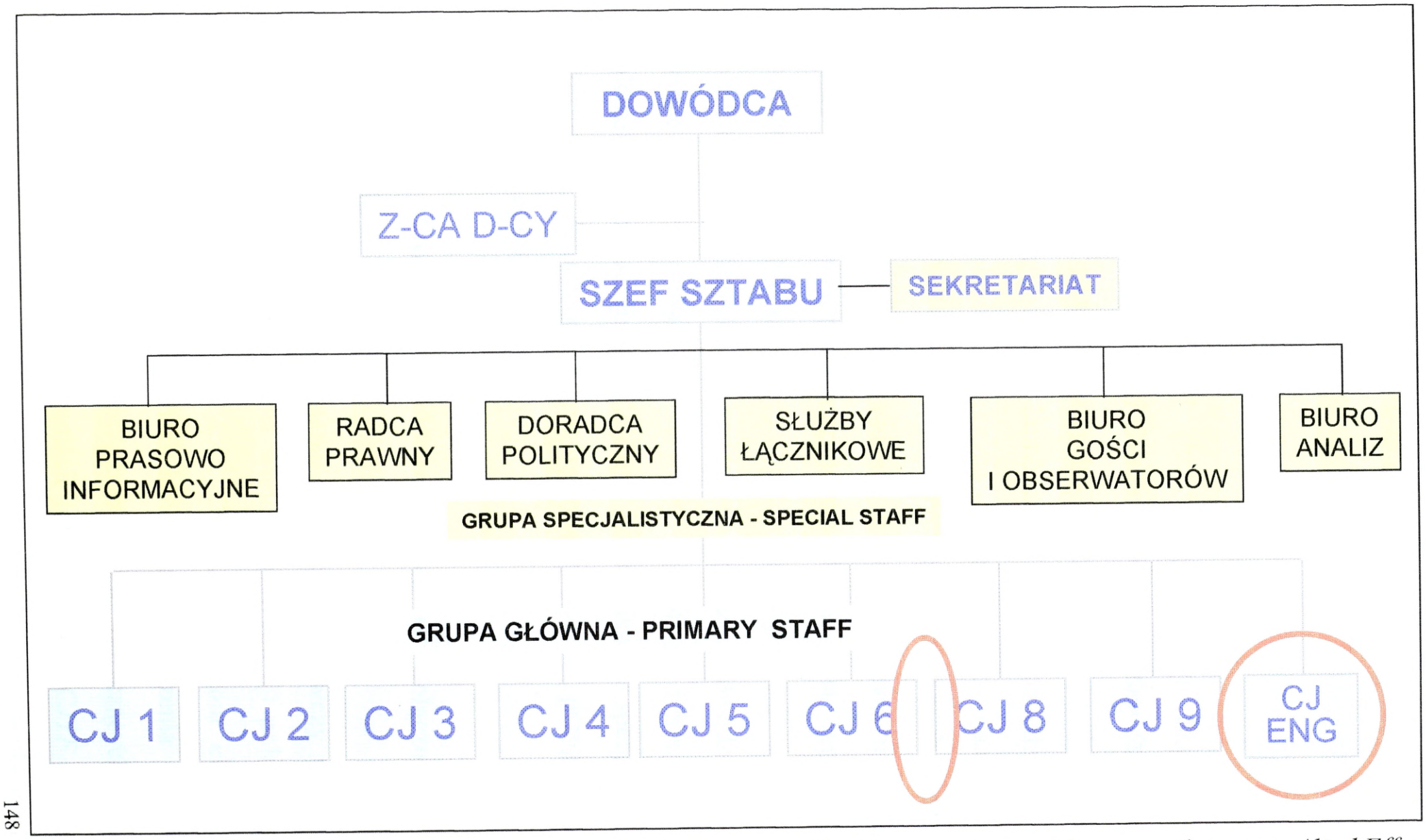
Rys. 3.13. Połączone centrum operacyjne (*JOC*) w strukturze J3 *KFOR HQ i jego wielonarodowy charakter*

- ocena przewidywalnej sytuacji z wyprzedzeniem 72 – 96 godzin;
- przygotowanie meldunków sytuacyjnych;
- dystrybucja wewnątrz dowództwa meldunków otrzymywanych od podwładnych;
- zapewnienie dowódcy i innym komórkom funkcjonalnym dowództwa informacji o aktualnej sytuacji;

3.3.2. Dowództwo wielonarodowych sił połączonych w ćwiczeniu *„Allied Effort"*

W ramach przygotowań do implementacji założeń *CJTF Concept*, jednym z ćwiczeń mających sprawdzić poprawność tej koncepcji było (i jest – cyklicznie powtarzane) ćwiczenie o kryptonimie *„Allied Effort 97"* (por. rys. 3.2). Dokumentacja tego ćwiczenia stanowiła bazę do przygotowania i prowadzenia w AON, w ramach Kursów Taktyczno – Operacyjnych Integracji z NATO, w latach 2000 –2001, ćwiczeń dowódczo - sztabowych. W ich przygotowaniu i prowadzeniu których kluczową rolę odgrywali oficerowie brytyjskiego *Joint Service Command and Staff College*. W ramach wspomnianego ćwiczenia funkcjonowała określona struktura dowództwa wielonarodowych sił połączonych powołanych do realizacji operacji pokojowej. Analiza struktury organizacyjnej tego dowództwa (rys. 3.14) umożliwiła zespołowi badawczemu wyciągnięcie kolejnych wniosków, przynoszących nowe fakty naukowe dotyczące sposobów konstruowania tego rodzaju organizacji. Do zasadniczych zaliczono następujące konkluzje:

- w badanej strukturze dowódca posiadał tylko jednego zastępcę (w innych badanych rozwiązaniach dwóch lub więcej);
- specjalistyczne komórki funkcjonalne określane jako *Special Staff (Group)* znalazły się w obrębie sztabu, to znaczy zostały podporządkowane szefowi sztabu. Były to:



Rys. 3.14. Struktura dowództwa wielonarodowych sił połączonych w ćwiczeniu dowódczo - sztabowym „*Alied Effort*"
(kolorem czerwonym zakreślono brak komórki CJ7 oraz dodatkowa komórkę CJ Eng)

- biuro prasowo – informacyjne;
- radca prawny;
- doradca polityczny;
- biuro gości i obserwatorów;
- biuro analiz;

- w strukturze **grupy głównej** (nazywanej *Primary Staff Group* w odróżnieniu od *General Staff Group* lub *Coordinating Staff Group* stosowanych w wojskach lądowych), podobnie jak w dowództwie KFOR nie funkcjonowała komórka CJ7, odpowiedzialna za problematykę szkolenia. Przyczyną takiego stanu rzeczy było założenie, iż dowództwo wielonarodowych sił połączonych tworzone jest do realizacji określonego zadania w czasie kryzysu lub wojny, podczas gdy obszar odpowiedzialności J(CJ)7 jest typowy dla dowództwa wykonującego swoje zadania w czasie pokoju;
- w obydwu wymienionych, a poddanych analizie dowództwach na poziomie grupy głównej zaistniała komórka zajmująca się problematyka inżynieryjna (*J,CJ Eng*), co wynika ze specjalnej roli przypisywanej działaniom wojsk inżynieryjnych w przygotowaniu i prowadzeniu operacji pokojowych.

3.3.3. Rozmieszczenie dowództwa wielonarodowych sił połączonych na stanowisku dowodzenia

Istotnym problemem, z którym zetknął się zespół badawczy w trakcie pracy nad strukturą organów dowodzenia wielonarodowych sił połączonych, była ograniczona ilość informacji dotyczących rozmieszczenia elementów funkcjonalnych takich dowództw w ramach stanowisk dowodzenia. Jednakże wnikliwa analiza dostępnych materiałów źródłowych, dotyczących przede wszystkim ćwiczeń prowadzonych w ramach implementacji *CJTF Concept*, pozwoliła na zidentyfikowanie możliwego wariantu struktury funkcjonalnej

dowództwa *CJTF* rozmieszczonego do wykonywania swych zadań na stanowisku dowodzenia. Stanowisko takie (rys. 3.15) obejmowało **część operacyjną** oraz kilka elementów funkcjonujących poza jej (części operacyjnej) składem (należy nadmienić, iż prowadzone badania nie dotyczyły elementów ochrony / obrony oraz zabezpieczających funkcjonowanie SD, a także systemów łączności). Część operacyjna stanowiska zbudowana została na bazie czterech modułów:

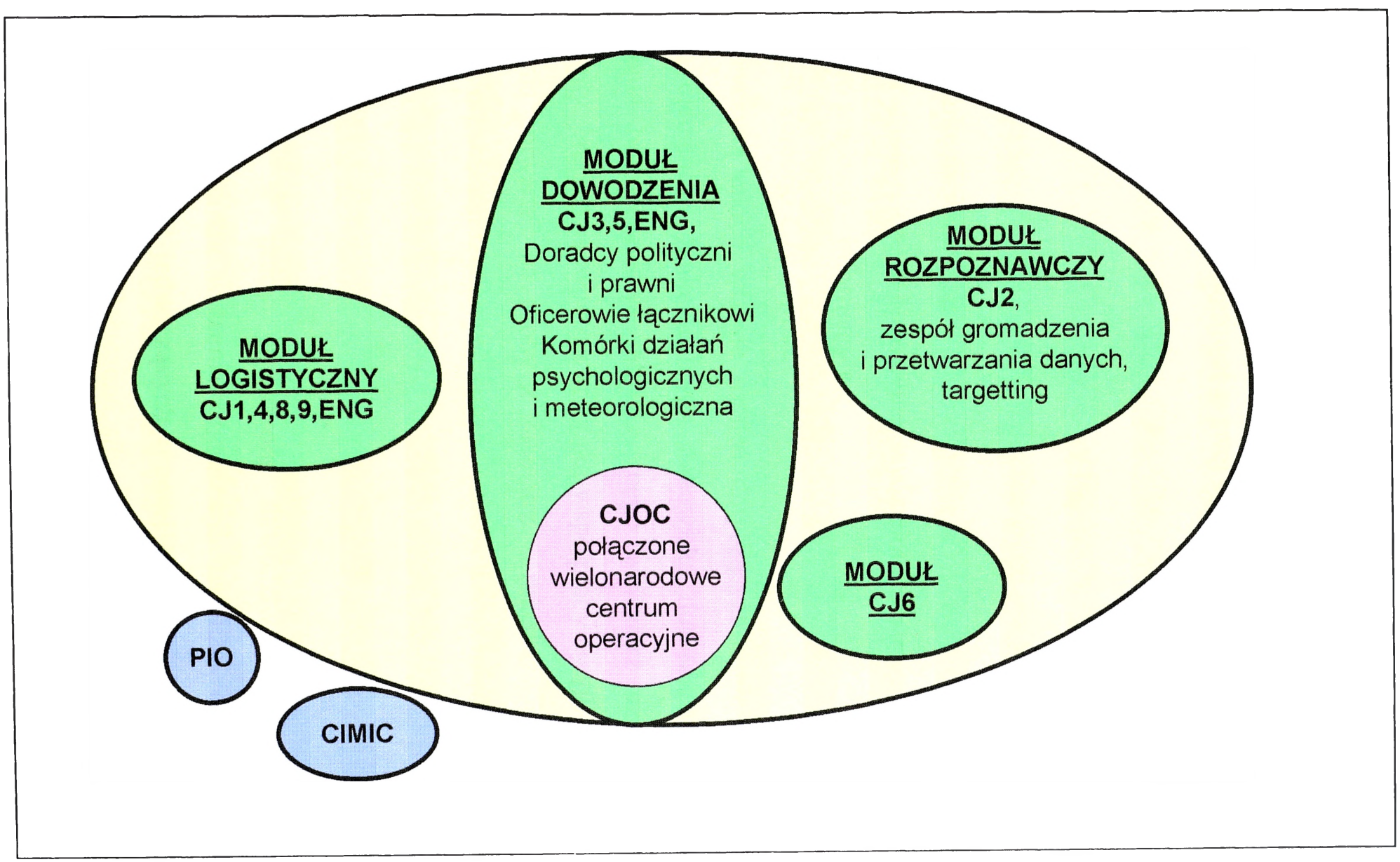
- modułu dowodzenia;
- modułu rozpoznania;
- modułu wsparcia dowodzenia;
- modułu logistycznego.

W składzie modułu dowodzenia zidentyfikowano następujące elementy funkcjonalne:

- Wielonarodowe Połączone Centrum Operacyjne (*Combined Joint Operation Centre - CJOC*), o zadaniach porównywalnych do *JOC* wchodzącego w skład dowództwa KFOR;
- komórki funkcjonalne lub osoby funkcyjne:
  - CJ3;
  - CJ5;
  - przedstawicieli komórki inżynieryjnej;
  - radcę prawnego;
  - doradcę politycznego;
  - oficerów łącznikowych;
  - przedstawicieli CJ6;
  - komórkę działań psychologicznych,
  - komórkę meteorologiczną;

W składzie modułu rozpoznania zidentyfikowane zostały:

- komórka CJ2;



Rys. 3.15. Rozmieszczenie dowództwa wielonarodowych sił połączonych na stanowisku dowodzenia
Źródło: Materiały dydaktyczne z „*1st NATO Staff Officer Course*" Fuhrungsakademie der Bundeswehr, Hamburg 1998

- komórka odpowiedzialna za procedury wartościowania celów (*Targeting Process*);
- zespoły funkcjonalne prowadzące ciągłą ocenę sytuacji (*Situation Assesment*);

Moduł logistyczny integrował w swej strukturze komórki:

- CJ1;
- CJ4;
- CJ8;
- CJ9;
- Komórkę inżynieryjną.

Poza strukturę części operacyjnej wydzielone zostały:

- biuro prasowo – informacyjne;
- część komórki *CJ9 CIMIC*.

Przyczyną takich właśnie ustaleń dotyczących umiejscowienia dwóch ostatnich elementów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia była potrzeba zapewnienia bezpieczeństwa informacyjnego wewnątrz części operacyjnej, podczas gdy biuro prasowe oraz komórka współpracy cywilno – wojskowej są z założenia „otwarte" na osoby z zewnątrz – przedstawicieli prasy, władz lokalnych, organizacji rządowych i pozarządowych oraz międzynarodowych.

* *
*

Badanym w pracy strukturom dowództw wielonarodowych sił połączonych, z punktu widzenia organizacji, najbliżej do **dowództwa sił połączonych, jako sił jednoczących w swej strukturze komponenty kilku rodzajów sił zbrojnych**. Połączone siły w strukturze NATO prawie zawsze były także siłami niejednolitymi narodowo – siłami sojuszniczymi. Toteż dowództwo połączonych sił sojuszniczych musiało spełnić wymagania

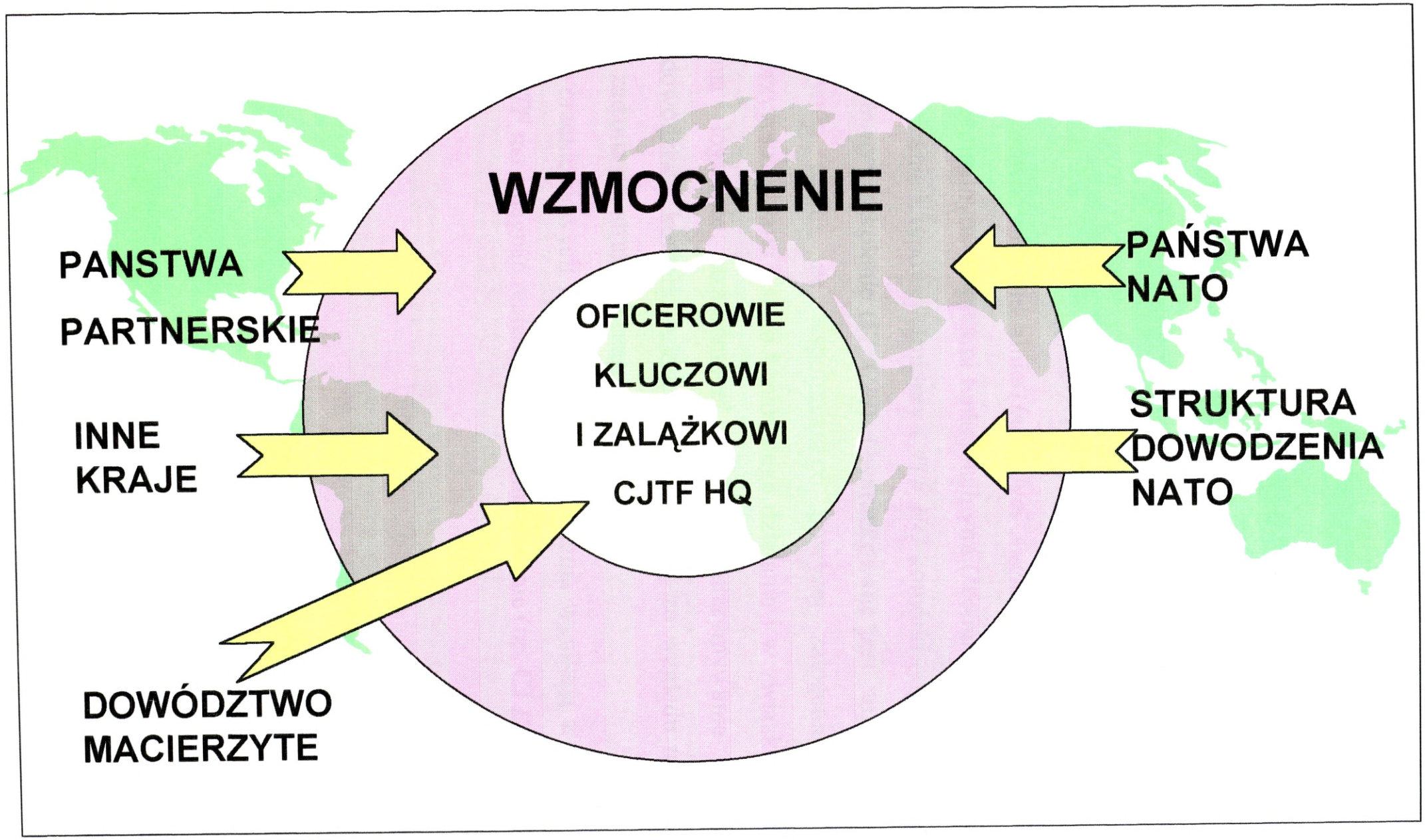
wynikające nie tylko z mnogości rodzajów sił zbrojnych ale także kilku narodowości tworzących takie siły, ze wszystkimi tego faktu konsekwencjami.

Badania wykazały, iż specyfika sił typu *CJTF* postawiła przed ich dowództwami podobne wymagania – wynikające z konieczności dowodzenia komponentami tworzonymi przez różne rodzaje sił zbrojnych pochodzących z różnych państw. Problemem dodatkowym stał się fakt, iż część sił tworzących *CJTF* z założenia pochodzić miało z poza Sojuszu Północnoatlantyckiego.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły sformułować twierdzenie, iż **dowództwo wielonarodowych sił połączonych jest w swej strukturze zbliżone do dowództwa sił połączonych NATO**, tak jak zdefiniowano je w publikacji *AJP-01 (B)*. Połączony sztab wielonarodowy tworzący podstawową część dowództwa *(Primary Staff Group)* odpowiada założeniom i strukturze połączonego sztabu *Allied Joint Force*. Prowadzone badania pozwoliły na konstatację, iż zidentyfikowane różnice determinowane są dwoma zasadniczymi grupami czynników:

- udziałem w *CJTF* sił pochodzących z państw nie będących członkami NATO obok sił reprezentujących kraje Sojuszu;
- tworzeniem *CJTF* do wykonania konkretnego zadania, czyli faktem, iż dowództwa takie nie funkcjonują permanentnie, stąd jedna z najbardziej charakterystycznych, zidentyfikowanych w procesie badawczym, cech dowództwa wielonarodowych sił połączonych – **modułowość ich struktury** obejmująca osoby funkcyjne i komórki funkcjonalne pochodzące z różnych źródeł (rys. 3.16).

Pierwszy determinant spowodował, iż w strukturze dowództwa *CJTF* pojawiły się, nie występujące w takiej skali w typowych (sojuszniczych) dowództwach połączonych, elementy reprezentujące państwa sprzymierzone z Sojuszem, ale nie będące jego członkami. **Determinant drugi** przyniósł



Rys. 3.16. Istota modułowości i wielonarodowości w tworzeniu dowództwa wielonarodowych sił połączonych

konsekwencje w znacznie szerszym zakresie. Przeprowadzone analizy pozwoliły na wyciągnięcie wniosku, iż do najważniejszych konsekwencji zaliczyć można:

- zastosowanie modułowej konstrukcji komórek grupy głównej, tworzonej przez przedstawicieli tzw. *Key Nucleus Staff* i *Nukleus Staff* (reprezentujących dowództwo macierzyste, czyli *Parent Headquarters*), oraz przedstawicieli innych dowództw i instytucji wojskowych pochodzących z różnych krajów wzmacniających *CJTF HQ* zarówno indywidualnie (*Individual Augumentation*), jak i całymi, profesjonalnymi zespołami funkcjonalnymi (*Module Augumentation*).
- wyłączenie z typowej struktury *CJTF HQ* komórki odpowiedzialnej za doktryny i szkolenie (J7, CJ7). Uwarunkowane jest to, jak wskazują wyniki badań, ze wspomnianego powyżej założenia, iż *CJTF* przygotowywane jest do konkretnego działania i w związku z tym nie ma logicznie uzasadnionej potrzeby utrzymywania w takim dowództwie komórki szkoleniowej, typowej ze względu na swój cel i zadania dla struktury czasu pokoju;
- tworzenie nowych komórek, których zadania wynikają z celów, jakie *CJTF* ma osiągnąć realizując konkretne zadanie (np. CJ *Eng.*);

ZAKOŃCZENIE

Analiza zarówno wydarzeń historycznych, jak i doświadczeń nam współczesnych pozwala na jednoznaczną konstatację, iż nie można mówić o sprawnym funkcjonowaniu jakichkolwiek sił zbrojnych bez sprawnych, dobrze zorganizowanych i funkcjonujących sztabów. Taka nauczka była między innymi udziałem Francuzów w pamiętnym dla nich roku 1871. W konsekwencji porażki potrafili jednak stworzyć model sztabu, który obok angielskiego, niemieckiego i rosyjskiego stał się czwartym, i jak pokazała historia najpopularniejszym we współczesnej Europie modelem struktury organów dowodzenia. Francuski pomysł na strukturę organu wspomagającego dowódcę w jego pracy musiał być naprawdę dobry, jeżeli pragmatyczni Amerykanie, tworząc wiele lat temu swe sztaby w zasadzie od podstaw i mogąc korzystać z wielu wzorów, wybrali właśnie ten.

Sztaby funkcjonujące w siłach zbrojnych państw NATO wywodzą się w prostej linii od modelu francuskiego, zaadoptowanego i udoskonalonego przez Amerykanów. Oczywiście, wraz z upływem lat zmieniała się także specyfika prowadzenia działań i wynikające z niej wymagania stawiane organom dowodzenia. Nowe determinanty wymuszały dokonywanie określonych modyfikacji. W ten sposób sztaby powiększały się o kolejne komórki grupy głównej, odpowiedzialne za problematykę dowodzenia i łączności (S/G/J/CJ6), planowania długoterminowego (G/J/CJ5), szkolenia (G/J/CJ7), finanse (G/J/CJ8) czy też współpracę cywilno – wojskową (S5, J/CJ9). Żadna z tych zmian nie spowodowała jednak naruszenia tej specyficznej „filozofii" struktury sztabu, która swoje źródła ma pośród francuskich teoretyków wojskowych XIX wieku.

Dowództwa połączone spełniają w strukturach Sojuszu Północnoatlantyckiego szczególną rolę. Integrują one wysiłki wszystkich rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk dla osiągnięcia wspólnych celów

w nakazanych obszarach odpowiedzialności. Prowadzony proces badawczy wykazał, że struktury wewnętrzne dowództw połączonych NATO dostosowane są do wymagań współczesnego pola walki, założeń doktrynalnych oraz Koncepcji Strategicznej Sojuszu.

Pierwszym, jakże istotnym wnioskiem jest ich międzynarodowy charakter. W swojej istocie są to wielonarodowe dowództwa połączone, w których przedstawiciele poszczególnych państw członkowskich NATO, a wielokrotnie także państw stowarzyszonych, realizują powierzone im zadania.

Wewnętrzna, hierarchiczna i równoległa struktura dowództwa jest odzwierciedleniem poszczególnych obszarów funkcjonalnych, w których realizacja przedsięwzięć jest niezbędna dla prowadzenia operacji połączonych. Warte uwagi jest jednak elastyczne podejście do wewnętrznej konstrukcji grupy specjalistycznej dowództwa oraz określenie relacji pomiędzy elementami tej grupy. Jak podkreślono poprzednio, kanonem jest grupowanie operacyjnych obszarów funkcjonowania dowództwa w szereg grup problemowych J1...Jn (sprawy personalne, rozpoznania, prowadzenia operacji, logistyki, planowania, łączności i informatyki, szkolenia, współpracy cywilno-wojskowej, finansów i inżynieryjny) zajmujących się przygotowaniem podległych dowództwu struktur wykonawczych do realizacji poszczególnych zadań. Elastyczność struktury wyrażona została w tym przypadku poprzez określenie wzajemnych relacji pomiędzy komórkami zajmującymi się poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi. W poszczególnych dowództwach nastąpiło bowiem scalenie w jedną całość komórek organizacyjnych, których zadania pokrywają się lub „zazębiają" oraz wtedy, gdy potrzebna jest ich ścisła współpraca. Działania te w sposób jednoznaczny zmierzają do usprawnienia funkcjonowania dowództwa poprzez zacieśnienie relacji pomiędzy komórkami (lub nawet pojedynczymi osobami), skrócenia drogi przepływu informacji oraz „spłaszczenia" struktury. Analiza struktury poszczególnych dowództw połączonych wskazuje, że wewnętrzna ich konfiguracja zależy w dużej mierze od dowódcy, szefa sztabu

oraz przyjętych procedur. Świadczy o tym fakt, iż w poszczególnych dowództwach różnie realizowano to przedsięwzięcie, np. w *AFNORTH* zorganizowano wspólne oddziały J-3/7 oraz J-5/9, natomiast w *JSRC Centre* wspólny wydział stanowią komórki J-3/5/9/Engr. Ważnym wnioskiem odnoszącym się do tego zagadnienia jest to, że **różna wewnętrzna konfiguracja** poszczególnych dowództw **nie wpłynęła negatywnie na ich relacje z otoczeniem, z przełożonym, podwładnymi, jednostkami współdziałającymi i organizacjami cywilnymi.**

Jako jedno z zasadniczych uznać należy stwierdzenie, że struktura dowództw połączonych odpowiada także wymaganiom realizacji zasad dowodzenia. Znaczącym jest zapewnienie jedności dowodzenia, której istota wyraża się w działaniu komponentów poszczególnych rodzajów sił zbrojnych i wojsk w myśl zamiaru jednego dowódcy.

Przydzielenie dowództwom obszarów odpowiedzialności wraz z kompetencjami sprawowania dowodzenia nad określonymi siłami i środkami powoduje, że dowództwa prowadzą prace koncepcyjne i nadzorują wykonanie szeregu przedsięwzięć związanych z działalnością w okresie pokoju, kryzysu i wojny. Ogromne, interdyscyplinarne środowisko, w którym funkcjonuje dowództwo powoduje, że jego struktury rozpatrują poszczególne zagadnienia w odniesieniu do roli, zadań oraz miejsca danego dowództwa w systemie dowodzenia, przypisanych im funkcji specjalistycznych oraz właściwości podległych jednostek

Przygotowanie podległych dowództw i wojsk do realizacji zadań w myśl artykułu 5 Traktatu Waszyngtońskiego, działań wykraczających poza ten artykuł oraz szeregu innych przedsięwzięć wymaga właściwego określenia zadań elementów struktury dowództwa. Uwarunkowania zewnętrzne powodują, że dowództwa przygotowane powinny być do wydzielania swoich przedstawicieli (grup, oficerów łącznikowych) do innych dowództw. Jednocześnie dowództwo zdolne musi być do przyjęcia grup łącznikowych innych dowództw. Ciekawym

przykładem jest w tym przypadku funkcjonowanie misji łącznikowych armii francuskiej. Współzależność procesów międzynarodowych spowodowała to, że chcąc być ich aktywnym uczestnikiem Francja zdecydowała się na zorganizowanie swoich stałych przedstawicielstw przy dowództwach połączonych przedstawionych w niniejszym rozdziale.

Łączność ze środowiskiem zewnętrznym, a zwłaszcza dostosowanie do współczesnych warunków międzynarodowych akcentowana jest także w strukturze dowództw połączonych poprzez organizacyjną egzemplifikację udziału w programie Partnerstwa dla Pokoju. Polityka rozwijania współpracy oraz budowania wzajemnego zaufania spowodowała, że w strukturach dowództw połączonych NATO zorganizowano komórki *PfP*. Pracujący w nich oficerowie NATO oraz państw uczestniczących w programie zajmują się szeregiem prac planistycznych i szkoleniowych mających na celu zbliżenie poszczególnych armii oraz budowanie zasad udziału we wspólnych operacjach.

Kolejnym istotnym wnioskiem jest to, że sprawna realizacja zadań przez przedstawicieli poszczególnych rodzajów sił zbrojnych i wojsk reprezentujących różne państwa wymaga osiągnięcia wysokiego poziomu interoperacyjności. Prowadzona w ramach NATO standaryzacja we wszystkich obszarach funkcjonowania zapewnia możliwość realizacji wspólnych zadań. Osiągnięcie zgodności na płaszczyźnie organizacyjnej, proceduralnej oraz technicznej jest obecnie jednym z zasadniczych warunków jakie muszą być spełnione aby osiągnąć cele współczesnych i przyszłych wielonarodowych działań połączonych.

Badanym w pracy strukturom dowództw wielonarodowych sił połączonych, z punktu widzenia organizacji, najbliżej do **dowództwa sił połączonych, jako sił jednoczących w swej strukturze komponenty kilku rodzajów sił zbrojnych**. Połączone siły w strukturze NATO prawie zawsze były także siłami niejednolitymi narodowo – siłami sojuszniczymi. Toteż dowództwo połączonych sił sojuszniczych musiało spełnić wymagania

wynikające nie tylko z mnogości rodzajów sił zbrojnych ale także wielu narodowości tworzących takie siły, ze wszystkimi tego faktu konsekwencjami. Stąd typowa dla dowództw połączonych **ogólna struktura dowództwa typu *CJTF HQ***, obejmująca zazwyczaj:

- dowódcę wraz ze swoją grupą (przy czym liczba zastępców i ich ewentualna specjalizacja może być różna, w zależności od operacyjnych (i politycznych) warunków funkcjonowania danego organu dowodzenia);
- doradców politycznych i prawnych;
- przedstawicieli dowódców komponentów;
- oficerów łącznikowych i logistyczne zespoły łącznikowe z przydzielonych jednostek międzynarodowych;
- połączony sztab wielonarodowy kierowany przez szefa sztabu (COS – *Chief of Staff*) i zorganizowany w komórki funkcjonalne:
  - CJ1 – komórka personalno-administracyjna (*Personnel and Administration*);
  - CJ2 –komórka rozpoznawcza (*Intelligence*);
  - CJ3 –komórka operacyjna (*Operations*), a w nim komórki operacji lądowych, morskich, powietrznych, specjalnych i kosmicznych, obszaru tyłowego, w zależności od składu sił;
  - CJ4 –komórka logistyczna (*Logistics*)
  - CJ5 –komórka planistyczna (*Plans and Policy*);
  - CJ6 –komórka wsparcia dowodzenia i łączności (CIS-*Command and Information System*);
  - CJ8 –komórka finansowa (*Resourses and Finance*);
  - CJ9 –komórka współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC - *Civil Military Cooperation*);
  - CJ Eng – komórka odpowiedzialna za problematykę wojsk inżynieryjnych;

- jednostki zabezpieczające, odpowiadające za dostarczanie niezbędnego personelu, organizację systemu łączności, wyposażenie, transport i bezpieczeństwo podczas funkcjonowania dowództwa.

Specyfika sił typu *CJTF* postawiła przed ich dowództwami podobne wymagania – wynikające z konieczności dowodzenia **komponentami tworzonymi przez różne rodzaje sił zbrojnych pochodzących z różnych państw**. Problemem dodatkowym stał się fakt, iż **część sił tworzących *CJTF* z założenia pochodzić miało z poza Sojuszu Północnoatlantyckiego.**

Zawarte w pracy wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły stwierdzić, iż **dowództwo wielonarodowych sił połączonych jest w swej strukturze zbliżone do dowództwa sił połączonych NATO**, tak jak zdefiniowano je w publikacji *AJP-01 (B)*. Połączony sztab wielonarodowy tworzący podstawową część dowództwa *(Primary Staff Group)* odpowiada założeniom i strukturze połączonego sztabu *Allied Joint Force*. Wyniki prowadzonych badań pozwoliły na konstatację, iż zidentyfikowane różnice determinowane są dwoma zasadniczymi grupami czynników:

- udziałem w *CJTF* sił pochodzących z państw nie będących członkami NATO obok sił reprezentujących kraje Sojuszu;
- tworzeniem *CJTF* do wykonania konkretnego zadania, czyli faktem, iż dowództwa takie nie funkcjonują permanentnie.

Pierwszy determinant spowodował, iż w strukturze dowództwa *CJTF* pojawiły się, nie występujące w takiej skali w typowych (sojuszniczych) dowództwach połączonych, elementy reprezentujące państwa sprzymierzone z Sojuszem, ale nie będące jego członkami. **Determinant drugi** zaimplikował w znacznie szerszym zakresie. Przeprowadzone analizy pozwoliły na wyciągnięcie wniosku, iż do najważniejszych konsekwencji zaliczyć można:

- wyłączenie z typowej struktury *CJTF HQ* komórki odpowiedzialnej za doktryny i szkolenie (J7, CJ7). Uwarunkowane jest to, jak wskazują wyniki badań, ze wspomnianego powyżej założenia, iż *CJTF* przygotowywane jest do konkretnego działania i w związku z tym nie ma logicznie uzasadnionej potrzeby utrzymywania w takim dowództwie komórki szkoleniowej, typowej ze względu na swój cel i zadania dla struktury czasu pokoju;
- specyficzna dla każdego konkretnego dowództwa struktura wewnętrzna grupy głównej, w której szef sztabu może być bezpośrednim przełożonym kierowników poszczególnych „CJ", lub też sprawować nad nimi kontrolę pośrednio, poprzez dwóch asystentów szefa sztabu – do spraw operacyjnych i do spraw logistyczno – zabezpieczających (tak jak rozwiązano ten problem w dowództwie sił KFOR);
- tworzenie nowych komórek których zadania wynikają z celów, jakie *CJTF* ma osiągnąć realizując konkretne zadanie (np. CJ *Eng.*);
- zastosowanie modułowej konstrukcji komórek grupy głównej, tworzonej przez przedstawicieli tzw. *Key Nucleus Staff* i *Nukleus Staff* (reprezentujących dowództwo macierzyste, czyli *Parent Headquarters*), oraz przedstawicieli innych dowództw i instytucji wojskowych pochodzących z różnych krajów wzmacniających *CJTF HQ* zarówno indywidualnie (*Individual Augumentation*), jak i całymi, profesjonalnymi zespołami funkcjonalnymi (*Module Augumentation*).

Jak wspomniano we wstępie pracy, niniejsze opracowanie stanowi wyniki drugiego etapu cyklu badawczego. Etap ten, zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami, ukierunkowany został na zidentyfikowanie struktur organizacyjnych dowództw wielonarodowych sił połączonych. Dowództwa te, podobnie jak inne organy dowodzenia, realizują swoje zadania posługując się

określonymi procedurami. Dlatego też **kolejny etap** pracy badawczej skierowany będzie na **identyfikację modelu planowania** stosowanego **w dowództwach wielonarodowych sił połączonych.** W etapie tym główny wysiłek zespołu autorskiego skupiony zostanie na:

- identyfikacji ogólnego przebiegu procesów planistycznych w wielonarodowym dowództwie połączonym, jako fragmentu szerszego procesu, jakim jest dowodzenie;
- określeniu szczegółowego przebiegu poszczególnych składowych procesu planowania;
- identyfikacji procedur pracy sztabu stosowanych w trakcie realizacji planowania;
- określeniu zadań poszczególnych elementów funkcjonalnych dowództwa wielonarodowych sił połączonych w realizacji procesu planowania przyszłych zdań.

BIBLIOGRAFIA

AAP-6 *Nato Glossary of Terms and Definitions*

ADP-2 *Command*, HQDT 1994

ADP-1 *Operations*, HQDT 1994

AJP-01(B) *Allied Joint Doctrine,* NATO Standarization Agency 2000

APP-6 *Military Symbols for Land Based Systems*, Military Agency for Standarization 1984

ATP-3.2. *Land Operations*

ATP-35(B) *Land Force Tactical Doctrine*

Bieler H-G., *Fuhrungsfahigkeit im Heer der neunziger Jahre. Taktisch – operative und technische Entwicklungstendenzen*, Truppenparxis, 1987, nr 3, s. 282 – 286.

Bi-SC Concept for CJTF Operations, 2001

CJTF Concept Implementation Plan, 1999

Downey J., *Management in the Armed Forces*, McGraw-Hill Book Company, London 1977

Fellner A., *Nowa struktura dowodzenia NATO,* Raport nr 8, Warszawa 1998.

FM 71-3 *Armored and Mechanized Infantry Brigade*, Department of the Army, Washington 1988

FM 101-15 *Corps Operations*, Department of the Army, Washington 1989

FM 101-5-1 *Operationals Terms and Symbols*, Department of the Army, Washington 1985

FM 100-5 *Operations*, Department of the Army, Washington 1993

FM 101-5 *Staff Organizations and Operations*, Department of the Army, Washington 1984

FM 101-5 *Staff Organizations and Operations*, Department of the Army, Washington 1997

FM 71-123 *Tactics and Techniques for Combined Arms Heavy Forces: Armored Brigade, Battalion /Task Force and Company / Team*, Department of the Army, Washington 1992

Hittle J.D. *Sztab wojskowy*, MON, Warszawa 1961

Information Booklet HQ LANDJUT, Rendsburg 1998

Jones J.C., *Metody projektowania*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1977

Koncepcja Strategiczna Sojuszu, 1999

Kozub M., Wiatr M., *Operacje połączone,* Myśl Wojskowa nr 1, Warszawa 1999

Knetki J., *Operacje połączone,* AON, Warszawa 1997.

Kręcikij J. *Organizacja dowództw i stanowisk dowodzenia w wybranych armiach państw NATO*, AON, Warszawa 2000

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

MC 133/3 NATO's Operations Planning, 1999

MC 389/1 MC Policy on NATO's CJTF Capability, lipiec 2000

NATO Vademecum, Bellona, Warszawa 1999

Newcomers Guide, www.nato.int.

SCs GOP Strategic Commanders Guidelines for Operational Planning , 1998;

ST 101-5 *Command and Staff Decision Processes*, US Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth 1994

ST 100-9 *Techniques and Procedures for Tactical Decisionmaking*, US Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth 1991

Staff Officers Handbook, HQDT 1998

STANAG 2101 *Estabilishing Liaison*, Military Agency for Standarization 1996

Szybiński L., *Metodyka projektowania organizacji systemu zarządzania dla nowo budowanych przedsiębiorstw (maszynopis rozprawy doktorskiej),* Uniwersytet Łódzki, 1975

Young T., Johnsen W., *Reformowanie struktur dowodzenia i kontroli operacyjnej NATO*, AON, Warszawa 1992

Hobe W., *Dowodzenie w Siłach Lądowych Stanów Zjednoczonych na szczeblu dywizji*, Wojskowy Przegląd Zagraniczny 1986, nr 2

Otstoot Ch. P., Hagan C. A., *Battle Rythm*, Military Review 1990, nr 6

Orzechowski J. *Dowodzenie i sztaby*, cz. I, MON, Warszawa 1974

Orzechowski J. *Dowodzenie i sztaby*, cz. II, MON, Warszawa 1976

Orzechowski J. *Dowodzenie i sztaby*, cz. IV, MON, Warszawa 1986

Staff Duties. *The Organization and Duties of the Staff*, skrypt Camberly Staff College, 1994