



ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ LOTNICTWA I OBRONY POWIETRZNEJ

DOWODZENIE SIŁAMI POWIETRZNYMI NA SZCZEBLU TAKTYCZNYM

(4.29.2.0)



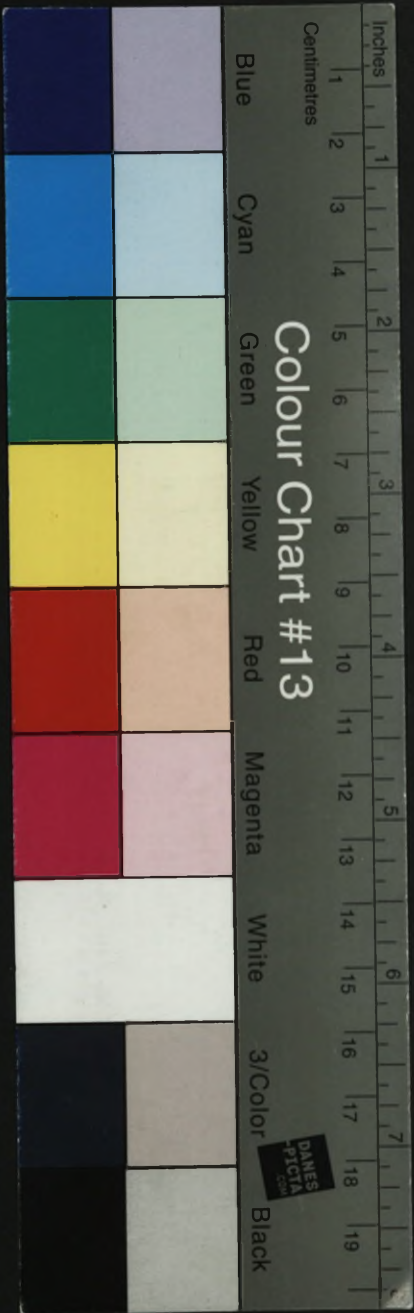
~~Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/5639~~



~~05-005639~~

WARSZAWA

68621



WYDZIAŁ LOTNICTWA I OBRONY POWIETRZNEJ



**DOWODZENIE SIŁAMI POWIETRZNYMI
NA SZCZEBŁU TAKTYCZNYM**

Studium operacyjne





Skład zespołu autorskiego:

- **plk dr hab. inż. Ryszard KURIATA** (kierownik naukowy) – wstęp, 1., 4.2., zakończenie;
- **mjr dr inż. Marek CHOJNACKI** – 2., 3., 4.3.;
- **dr Stanisław MIODEK** – 4.1.

Recenzent: plk dr hab. inż. Ryszard SZPYRA



SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	3
1. PODSTAWY METODOLOGICZNE I JĘZYK PROBLEMU.....	5
1.1. Cel, problemy badawcze, hipotezy robocze, zadania i metody badawcze.....	5
1.2. Język problemu.....	11
2. DOWODZENIE SIŁAMI POWIETRZNYMI NA SZCZEBLU TAKTYCZNYM W UKŁADZIE SOJUSZNICZYM.....	28
2.1. Podstawy dowodzenia siłami powietrznymi w NATO.....	28
2.2. Organy dowodzenia połączonego centrum operacji powietrznych.....	40
2.3. Planowanie działań sił powietrznych w połączonym centrum operacji powietrznych.....	44
2.4. Wnioski.....	60
3. SPECYFIKA DOWODZENIA KOMPONENTEM POWIETRZNYM – COMBINED JOINT AIR FORCE COMPONENT COMMAND (CJFACC)	62
3.1. Organy dowodzenia i ich zadania w dowództwie komponentu powietrznego (CJFACC).....	62
3.2. Wnioski.....	73
4. DOWODZENIE POLSKIMI SIŁAMI POWIETRZNYMI.....	74
4.1. Dowodzenie polskimi siłami powietrznymi – aspekty historyczne.....	74
4.2. Organy dowodzenia polskimi siłami powietrznymi	89
4.3. Planowanie użycia polskich sił powietrznych	92
4.4. Wnioski.....	129
ZAKOŃCZENIE.....	132
BIBLIOGRAFIA.....	135

WSTĘP

Zachodzące zmiany w teorii i praktyce dowodzenia siłami zbrojnymi (SZ) Sojuszu, w tym siłami powietrznymi (SP) implikują konieczność wdrażania wymienionych zmian i modernizacji przez poszczególne siły zbrojne krajów członkowskich. Szczególnie dotyczy to procesu naukowo – dydaktycznego, gdyż właściwa i racjonalnie przekazana wiedza owocuje jakością realizowanych, sojuszniczych działań. Aby jednak tak się działo należy prowadzić ciągłe badania naukowe tej problematyki jakże ważnej z punktu widzenia funkcjonowania sił powietrznych. Wspomniane wyżej, dość szybko zachodzące zmiany w teorii wyrażają się m.in. poprzez znaczną liczbę projektów doktryn użycia i dowodzenia SP. Zmiany dotyczą również praktycznych aspektów dowodzenia siłami powietrznymi także na szczeblu taktycznym. Wyraża się to między innymi w planowaniu redukcji ilości połączonych centrów dowodzenia SP NATO (CAOC) w poszczególnych regionach, modyfikowaniu polskiego centrum operacji powietrznych (COP), przyjęciu nowych członków Sojuszu, prowadzeniu działań w ramach sił zadaniowych, planowaniu, utworzenia sił reagowania jako szybkiej odpowiedzi na działania terrorystyczne, itp. Planowane zmiany powodują powstanie sytuacji, w której mogą, w tym szczególnie w etapie planowania, być rozważane różne czynniki stanowiące o specyfice działań SP i dowodzenia nimi. Ponadto istotne jest, aby poprzez zmiany dążyć do osiągnięcia najwyższego poziomu standaryzacji dowodzenia polskimi siłami powietrznymi w ramach zintegrowanego systemu dowodzenia NATO (NATO Integrated Air Defence System – NATINADS). Jest to ten stan, w którym organy dowodzenia SP, organizacje i państwa funkcjonują w ramach wspólnej doktryny, posługują się jednolitymi procedurami i dysponują kompatybilnymi środkami walki. Wynika z tego jednoznacznie, że efektywnie funkcjonować w strukturach Sojuszu znaczy zmierzać do unifikacji wyposażenia, jedności struktur i procedur. W polskich siłach powietrznych nie opracowano dotychczas jednolitej doktryny użycia tych sił i dowodzenia nimi. Nie jest, zatem oczywiste, czy będzie ona zawierała narodowe czy sojusznicze rozwiązania, w tym np. cele, funkcje, procedury i zasady dowodzenia. Modernizacji musi, więc podlegać także polski system dowodzenia siłami powietrznymi. Istotnym jest, aby i tu podczas zmian uwzględniano wymogi związane z najwyższym poziomem standaryzacji i interoperacyjności, szczególnie w zakresie

struktur organizacyjnych i funkcjonalnych oraz procedur planowania użycia SP. Z powyższego wynika, że obecnie powstała swoista sytuacja problemowa, związana z teorią i praktyką dowodzenia siłami powietrznymi na szczeblu taktycznym.

Wymienione argumenty uzasadniają potrzebę podjęcia próby naukowego podejścia do powstałej sytuacji problemowej i opracowania pracy studyjnej na temat: **dowodzenie siłami powietrznymi na szczeblu taktycznym**.

Prezentowana praca składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, zakończenia oraz bibliografii.

Rozdział pierwszy zawiera główne założenia sposobu podejścia do rozwiązania zaistniałej sytuacji problemowej, w tym przede wszystkim założony cel badań, problemy badawcze, hipotezy robocze oraz wykorzystywane metody naukowe. Sformułowano tutaj także swoistego rodzaju „bazę znaczeniową” studium.

Rozdział drugi obejmuje wyniki badań nad głównymi teoretycznymi oraz organizacyjnymi aspektami dowodzenia siłami powietrznymi, a także właściwościami procesu planowania w SP NATO podczas działań bojowych.

W **rozdziale trzecim** zawarto wyniki badań nad głównymi teoretycznymi oraz organizacyjnymi aspektami dowodzenia SP w działaniach wielonarodowych sił zadaniowych (combined joint task forces - CJTF). Konieczność przeprowadzenia badań i przedstawienia zasadniczych poglądów w tym zakresie wynika ze specyfiki dowodzenia SP w wymienionych działaniach.

Rozdział czwarty zawiera proponowane rozwiązania merytoryczne obejmujące specyfikę dowodzenia polskimi siłami powietrznymi w układzie narodowym.

Zakończenie obejmuje przede wszystkim podsumowanie przeprowadzonych badań, w tym ocenę stopnia osiągnięcia celu badawczego. Zaznaczyliśmy w nim także potrzebę dalszych badań w obszarze dowodzenia taktycznego w SP.

Bibliografia obejmuje zasadniczą literaturę dotyczącą zagadnień metodycznych i merytorycznych studium. Zawiera również wydawnictwa o charakterze encyklopedycznym i słownikowym, w tym obcojęzyczne.

1. PODSTAWY METODOLOGICZNE I JĘZYK PROBLEMU

1.1. Cel, problemy badawcze, hipotezy robocze, zadania i metody badawcze

Przemiany w sojuszniczych siłach powietrznych, w tym RP dokonują się od początku lat dziewięćdziesiątych. Równolegle dokonywano przy tym swoistego podziału działań i obecnie funkcjonują pojęcia obrony kolektywnej (collective defence) Sojuszu, jak i działania kryzysowe (crisis response operations - CRO). Poza tym siły powietrzne Sojuszu mogą uczestniczyć w działaniach jako siły NATO lub jako tzw. wielonarodowe siły zadaniowe (combined joint task forces - CJTF). Planowanie ich użycia może natomiast odbywać się w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Z dotychczas przeprowadzonych badań nie wynikało jednoznacznie, jakie są poszczególne etapy planowania oraz jakie dokumenty planistyczne i rozkazodawcze opracowuje się na szczeblu taktycznym w działaniach NATO oraz CJTF - szczególnie w czasie pokoju i kryzysu. Ponadto ważne było, aby w tym aspekcie określić, jakie powinny być etapy planowania oraz dokumenty planistyczne na szczeblu taktycznym w polskich siłach powietrznych. Sytuację tę, w której nie do końca problematyka ta jest znana, szczególnie w kontekście potrzeby realizacji procesu dydaktycznego z uwzględnieniem szczebla taktycznego, traktować należy jako złożoną sytuację problemową. Wnioski z wstępnej analizy powstałej sytuacji problemowej pozwalają stwierdzić, że w poważnym zakresie dotyczy ona tak eksponowanych ostatnio problemów z zakresu szeroko rozumianego dowodzenia wojskami zarówno w teorii zagadnienia jak i praktyki organizacyjno - funkcjonalnej, w tym skali i zakresu wykorzystywania w procesie przemian SZ wyników badań naukowych. Opisana sytuacja problemowa przewija się w codziennej działalności SP i utrudnia identyfikację procesu dowodzenia sojuszniczymi i polskimi SP. Brak kompletnej wiedzy na temat dowodzenia siłami powietrznymi na szczeblu taktycznym zauważony został przez pracowników naukowych i praktyków zajmujących się problemami dowodzenia SP. I dlatego potrzebę rozwiązania tego problemu widziano od chwili przyjęcia Polski do struktur NATO.

Tendencje do postrzegania wysokiej rangi SP w działaniach bojowych są bardzo widoczne, w tym potrzeba efektywnego nimi dowodzenia. Poza tym uznaje się, że czynności kierownicze posiadają zasadnicze znaczenie w każdej zorganizowanej działalności. Dotyczy to szczególnie tak zhierarchizowanej organizacji, jakimi są SP i to w zakresie każdego rodzaju ich działań – w czasie pokoju, kryzysu jak i prowadzenia działań bojowych. Szczególne wymogi w tym zakresie stawiane są organom dowodzenia, dla których kompetencje, relacje hierarchiczne, współdziałania i informacyjne powinny być przejrzyste określone przed wdrażaniem nowych struktur dowództw i sztabów. Poza relacjami niezbędna jest znajomość procedur dowodzenia, w tym szczególnie najważniejszej z funkcji, czyli planowania. Wypełnianie choćby w części luki powstałej w zidentyfikowanej sytuacji problemowej uznaliśmy za działanie niezwykle istotne nie tylko w skali SP, ale także całości SZ.

Kierując się ustaleniami poczynionymi w trakcie badań wstępnych oraz dyrektywnymi założeniami teorii i praktyki dowodzenia SP, za cel badań przyjęliśmy: **zidentyfikowanie aktualnie funkcjonującej teorii i praktyki dowodzenia siłami powietrznymi NATO i RP, zidentyfikowanie organów dowodzenia SP na szczeblu taktycznym oraz określenie organizacji i funkcjonowania procesu planowania użycia SP w działaniach NATO, CJTF i polskich SP.**

Powyższe uwarunkowania spowodowały, że osiągnięcia założonego celu badań może nastąpić na drodze rozwiązania szeregu problemów badawczych, zawartych w pytaniach o treści:

- 1. Jakie są aktualne wykładnie teorii dowodzenia NATO oraz jakie wyróżniane są etapy planowania i przedsięwzięcia planistyczne na szczeblu taktycznym i w układzie sił zadaniowych?**
- 2. Jakie są aktualne wykładnie teorii dowodzenia SP RP oraz jakie wyróżniane są etapy planowania i przedsięwzięcia planistyczne na taktycznym szczeblu dowodzenia?**
- 3. Jakie organy uczestniczą w planowaniu użycia sił powietrznych na szczeblu taktycznym w układzie sojuszniczym i narodowym?**

4. Jak przebiega proces planowania użycia SP na szczeblu taktycznym NATO, w ramach wielonarodowych sił zadaniowych oraz w polskich siłach powietrznych?

Za główne elementy badanych teorii dowodzenia SP uznaliśmy następujące zagadnienia: aparat pojęciowy; prawidłowości, zasady i metody dowodzenia; istotę i sposoby planowania użycia SP.

W zakresie praktyki dowodzenia SP przyjęliśmy, że badaniom poddamy ich podstawowe założenia organizacyjne. Przyjęliśmy również, że badania wszystkich przedmiotów ograniczymy w wymiarze czasowym do przełomu lat dziewięćdziesiątych do czasu obecnego. Mimo to przewidzieliśmy sytuacje, w których ograniczenie czasowe nie może mieć tak rygorystycznego charakteru i jeśli było to celowe przemiany badanych przedmiotów odnosiliśmy do innych okresów. Przyczyną tego było, że właśnie w tych latach rozpoczął się i zakończył proces wstępowania Polski do NATO. Dokonywano też w tym okresie podstawowych przemian dostosowawczych naszych SZ do działań w nowym układzie sojuszniczym. Jednocześnie, w omawianym okresie, NATO przeprowadziło zasadnicze przemiany przystosowawcze do działań w warunkach rozszerzenia obszaru odpowiedzialności Sojuszu oraz prowadzenia nowych działań w doraźnych strukturach CJTF.

Kolejnym przedsięwzięciem badawczym było sformułowanie hipotez roboczych, które w części stanowiły już próbne rozwiązania przyjętych do badań problemów.

Mając na uwadze sformułowane problemy badawcze i przedmiotowy oraz czasowy zakres badań, na podstawie uzyskanej wiedzy oraz wyników analizy i oceny materiałów źródłowych **hipotetycznie założyliśmy**, że

Teoria dowodzenia SP NATO dotyczy, zarówno działań w terytorialnym systemie obrony, jak i działań w składzie CJTF i mieści się w ogólnej teorii dowodzenia siłami Sojuszu, a jej specyfika polega na właściwościach wynikających z przedmiotu dowodzenia (SP). Teoria ta obejmuje prawdopodobnie jedynie zagadnienia podstawowe, a poszczególne pojęcia i ich wykładnie zostały ustalone za zgodą wszystkich państw członkowskich i obowiązują w działaniach wielonarodowych struktur dowodzenia siłami Sojuszu. Teorie narodowe traktowane są w NATO jako suplement, ale zasadą jest jednak, że wykładnie tych teorii nie mogą

być w sprzeczności z teorią NATO. Ze względu na to, że standardy Sojuszu formułowane są kolektywnie, a ich podstawą są m.in. narodowe poglądy wiodących państw członkowskich, zagadnienia teorii dowodzenia SP NATO są w większości przypadków jednocześnie poglądami narodowymi. Funkcjonowanie teorii narodowych w warunkach przynależności do NATO jest nie tylko możliwe, ale i pożądane dla zapewnienia naturalnego rozwoju teorii dowodzenia.

Przypuszczamy, że wykładnie poszczególnych zagadnień teorii dowodzenia SP RP nie w pełni są spójne z teorią dowodzenia w Sojuszu. Dotyczy to głównie języka problemu oraz zasad i sposobów dowodzenia SP.

Proces planowania działań SP NATO powiązany jest z procesem planowania ogólnego wojsk zarówno w czasie pokoju jak i kryzysu. Ponieważ planowanie działań SP charakteryzuje się specyficznymi cechami tylko dla tego rodzaju sił zbrojnych (RSZ), to prawdopodobnie proces planowania użycia SP charakteryzują określone właściwości.

Na szczeblu taktycznym SP RP cele i zadania poszczególnych organów dowodzenia powinny być zbieżne z sojuszniczymi. Z kolei planowanie użycia SP powinno odzwierciedlać treści dokumentacji oraz właściwości planowania sojuszniczego.

Aby osiągnąć założony cel badań na drodze weryfikacji przyjętej hipotezy roboczej należało zrealizować następujące **zadania badawcze**:

- **zidentyfikować i usystematyzować przedmiot badań, za który uznano proces dowodzenia SP ze szczególnym wyeksponowaniem przebiegu cyklu planowania użycia SP,**
- **zdefiniować najważniejsze pojęcia stosowane w studium,**
- **sprecyzować wykładnie zasadniczych zagadnień teorii dowodzenia SP NATO,**
- **sprecyzować wykładnie zasadniczych zagadnień teorii dowodzenia SP RP,**
- **na tle przebiegu ogólnego procesu planowania działań SP określić właściwości planowania użycia SP na szczeblu taktycznym NATO.**

- określić właściwości procesu planowania użycia SP w centrum operacji powietrznych (COP),
- na podstawie sformułowanych uogólnień i wniosków końcowych ustalić zakres i rozbieżności pomiędzy wykładnikami zasadniczych zagadnień przebiegu procesów planowania użycia SP NATO oraz SP RP na szczeblu taktycznym.

Następnym przedsięwzięciem procesu badawczego było wypracowanie procedury badań właściwych¹. Przyjęliśmy, że badania obejmą dwa etapy tzn. formułowanie oraz weryfikację hipotez roboczych metodą wnioskowania indukcyjnego². Następnie po sformułowaniu hipotez roboczych zastosowaliśmy metody teoretyczne – analizę, syntezę, uogólnienie oraz porównanie.

Analiza pozwoliła przede wszystkim na identyfikację procesu planowania użycia SP jako części wojskowego systemu celowego działania. Wyniki tak przeprowadzonej analizy, w połączeniu z abstrahowaniem, umożliwiły nam dobranie faktów istotnych ze względu na cel badań oraz ich odpowiednie usystematyzowanie. Do zbioru bazy faktów wykorzystaliśmy szereg źródeł. Podstawowym źródłem danych, szczególnie w zakresie badanych zagadnień teoretycznych, była literatura przedmiotu. Składały się na nią różnego rodzaju opracowania, w tym o charakterze naukowym. Literatura ta dotyczyła jednak głównie zagadnień ogólnych. Bardzo przydatnymi okazały się specjalistyczne publikacje wojskowe i cywilne³.

Poszczególne zagadnienia i wykładnie teorii oraz założenia rozwiązań organizacyjno - funkcjonalnych dowodzenia SP NATO prezentowane są w materiałach o charakterze normatywnym. Ze względu na ogólne ustalenia, co do działań w układzie CJTF korzystaliśmy z opracowań o charakterze ogólnym.

W zakresie problematyki dowodzenia SP RP najcenniejszymi materiałami były częściowo opracowania studyjne.

Problematyką całościowych zmian w polskich siłach powietrznych na szczeblu Dowództwa Sił Powietrznych, zajęto się w okresie nie tylko przystępowania Polski do

¹ Badania właściwe rozumiane są jako proces przekształcania hipotez roboczych w hipotezy naukowe.

² Terminologię tę przyjąłem za M. PELC. *Wybrane problemy metodologiczne*, s.12-15.

³ Patrz wykaz literatury s.135.

NATO, ale również po zakończeniu tego procesu. Do obecnej chwili trwają prace nad opracowaniem nowych koncepcji SZ, w tym SP. Szczególnie istotnym jest fakt modernizacji naszego systemu dowodzenia SP i dostosowywania go do potrzeb Sojuszu. W systemie tym na bieżąco rozważane są problemy związane z dowodzeniem. Bardzo pomocne podczas badań problematyki związanej z dowodzeniem realizowanym przez organy dowództwa SP RP okazały się wnioski z odbytych przez współautora niniejszej pracy wcześniej wizyt i kursów zagranicznych, a także kontaktów z przedstawicielami armii państw Sojuszu.

Kolejny etap badań dotyczył weryfikacji założonych hipotez roboczych. W etapie tym wykorzystaliśmy metody teoretyczne – syntezy i szeroko rozumianą metodę uogólnienia oraz porównania. Częściowo wykorzystaliśmy także empiryczną metodę obserwacji naukowej. Badania w ww. etapie pozwoliły sformułować pewne sądy i twierdzenia, będące podstawą do weryfikacji założonych hipotez roboczych. Wyniki tej fazy badań potwierdziły trafność zdecydowanej większości hipotez. Generalnie potwierdzone zostały przede wszystkim zasadnicze identyfikacje systemowe dowodzenia SP oraz jego właściwości w stosunku do nadsystemów dowodzenia SP. Pozytywnie zweryfikowane zostały również inne hipotezy, w tym końcowa – dotycząca konieczności dostosowania praktyki organizacyjno – funkcjonalnej dowodzenia SP NATO w dowodzeniu polskimi SP.

Synteza i uogólnienie pozwoliły umiejscowić badane teorie oraz procesy planowania w otoczeniu systemowym.

Porównanie pozwoliło skonfrontować aktualną teorię dowodzenia SP RP z wykładnikami teorii i rozwiązaniami SP NATO w badanym zakresie dowodzenia. Jako główne kryterium oceny przyjęliśmy stopień dostosowania, oddający potencjalne możliwości skutecznego dowodzenia SP na szczeblu taktycznym podczas wielu wariantów działań sojuszniczych.

Podczas ćwiczeń szczebla sojuszniczego centrum operacji powietrznych (combined air operations centre - CAOC) badania dotyczyły funkcjonowania podstawowego, taktycznego w klasyfikacji NATO, elementu systemu dowodzenia w czasie przygotowania (planowania) działań wielonarodowych sił powietrznych w terytorialnym systemie obrony Sojuszu Europy Północnej.

1.2. Język problemu

Określenie i ujednoczenie języka problemu, swoistej bazy znaczeniowo-pojęciowej, która stanowi treść prezentowanego studium, dokładne jej wyspecyfikowanie, pozwoli na swobodne poruszanie się po obszarach tematycznych opracowania, a jednocześnie powinno ułatwić zrozumienie istoty szerokiej gamy pojęć, które przewijają się będą przez całe studium operacyjne.

Na drodze analizy oraz kolejnego precyzowania i określania znaczenia podlegać będą następujące terminy: **organizacja, funkcjonowanie, dowodzenie, system dowodzenia, planowanie, koordynacja.**

ORGANIZACJA

Organizacja, we współczesnym ujęciu, jest bardzo różnorodnie interpretowana. Jej potoczne, ogólne rozumienie dobrze oddają definicje wydawnictw encyklopedycznych i leksykalno-słownikowych, np.:

- „*sposób, w jaki coś jest urządzone, zorganizowane, w jaki coś działa, funkcjonuje;*
- „*zrzeszenie osób fizycznych, grup społecznych lub państw, posiadające wspólny program działania, wspólne cele i poglądy (...)*”⁴;
- „*zorganizowana grupa ludzi o wspólnym programie i celu; instytucja społeczna, partyjna itp.; (z)organizowanie, forma, system; budowa (substancji, organizmu), konstytucja; usposobienie, natura*”⁵.

Termin ten, przez słowniki, traktowany jest najczęściej dwojako: czynnościowo – jako proces organizowania, zarządzania czegoś, a także instytucjonalnie – jako zorganizowane grupy dążące do osiągnięcia wspólnych celów.

⁴ *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, Kurpisz, Poznań 2000, s. 414-415.

⁵ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych (wersja multimedialna)*, PWN, Warszawa 2000.

Trochę inaczej, a często i dużo szerzej, organizacja jest określana w nauce organizacji i zarządzania. Jej ujęcie oscyluje w granicach nw. definicji pojęcia organizacji:

- „*jakakolwiek wyodrębniona względnie z otoczenia całość ludzkiego działania, mająca określoną strukturę skierowaną na osiągnięcie jakiegoś celu lub celów. (...)*”⁶;
- „*w znaczeniu przedmiotowym (rzeczowym) – przedmiot złożony z elementów powiązanych ze sobą tak, że tworzą całość różną od każdego z elementów jej tworzących (...); w znaczeniu atrybutowym – to struktura całkowita lub cząstkowa jakiegoś przedmiotu złożonego (zorganizowanie) (...); w znaczeniu czynnościowym – to nic innego jak organizowanie*”⁷;
- „*na organizację składają się następujące człony (komponenty):*
 - *cele, rozumiane jako pożądane stany lub rezultaty przewidziane do osiągnięcia w określonym przedziale czasu;*
 - *komórki organizacyjne, reprezentujące określone potencjały wykonawcze (...);*
 - *transformacyjne oddziaływanie materiałowo-energetyczne (...);*
 - *aparaturę zarządzającą (...);*
 - *stosunki organizacyjne (...);*
 - *kierownicze oddziaływanie informacyjno-decyzyjne (...)*”⁸.

Wyżej wymienione definicje wskazują jednoznacznie na to, że teoria organizacji i zarządzania dokonuje precyzyjnej dekompozycji i w wyniku tego, dokładnego określenia znaczenia pojęcia organizacji, stosownie oddaje jej istotę, a jednocześnie pozostawia pewną dozę swobody interpretacji.

Na podstawie analizy terminu organizacja i dowiązania go do specyfiki pracy przyjmujemy do dalszych rozważań, że **na organizację składają się następujące elementy:**

- **cel działania organizacji;**

⁶ Encyklopedia organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1981, s. 140.

⁷ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Warszawa 1978, s. 150-151.

⁸ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 217.

- funkcje i zadania realizowane przez komórki organizacyjne;
- struktura wraz z więziami;
- potencjał wewnętrzny i zewnętrzny organizacji.

FUNKCJONOWANIE

Kolejnym pojęciem wymagającym zdefiniowania i ujednolicenia na potrzeby pracy jest funkcjonowanie. Jego istotę przedstawiają nw. określenia:

- „działanie, praca”⁹;
- „pełnienie jakiejś funkcji, bycie sprawnym, spełnianie czynności, sprawowanie obowiązków, pracowanie, działanie”¹⁰;
- „procesy zachodzące w organizacji nie naruszające w sposób trwały jej dynamicznej równowagi”¹¹;
- „(...) utrzymywanie pewnych stanów rzeczy lub powodowanie określonych zmian przez jakiś system, nie ograniczając funkcjonowania do określonego zachowania się podmiotu działania. (...) funkcjonowaniem nazywa się więc i działanie i przede wszystkim – wywoływanie pewnych zdarzeń podobnych do działania, którego działaniem nie nazywa się, ponieważ nie wywołują ich ludzie”¹².

Jak dowodzą ww. definicje, funkcjonowanie jest inaczej rozumiane przez autorów popularnych wydawnictw encyklopedyczno-słownikowych i przez autorów opracowań teoretycznych z zakresu zarządzania. Ci pierwsi kojarzą najczęściej ten termin z wykonywaniem jakichś czynności, obowiązków, pracą, pełnieniem funkcji, natomiast drudzy – z różnego rodzaju procesami zachodzącymi w organizacji.

W pracy za funkcjonowanie będziemy uważać procesy zachodzące w organizacji, pełnienie w niej funkcji i wykonywanie zadań, sprawowanie określonych czynności i obowiązków wynikających ze specyfiki działania, w celu utrzymania lub zmiany stanów rzeczy, zdarzeń.

⁹ *Praktyczny słownik...*, wyd. cyt., s. 68.

¹⁰ *Słownik wyrazów obcych...*, wyd. cyt.

¹¹ *Encyklopedia organizacji...*, wyd. cyt., s. 140.

DOWODZENIE

Dowodzenie, jako specyficzny rodzaj kierowania ludźmi i działaniami realizowane jest w szczególnych warunkach, jakim jest wojsko i pole walki, na którym wykonuje ono swoje podstawowe zadania. Interpretacja tego pojęcia jest różna, chociaż w ostatecznym rozrachunku można sformułować bardzo podobne wnioski.

W dokumentach normatywnych NATO dowodzenie jest rozumiane następująco:

- „AAP-6 (U) Słownik terminów i definicji NATO” określa, że dowodzenie (ang. command) to „władza nadawana osobie (dowódcy) wyznaczonej spośród stanu osobowego sił zbrojnych w celu kierowania, koordynacji i dowodzenia siłami zbrojnymi”¹³, natomiast kontrola (ang. control), jako część składowa dowodzenia (C² – ang. command and control) to „władza, wykonywana przez dowódcę nad całością działań podległej organizacji lub innej organizacji normalnie nie będącej pod jego dowództwem, obejmująca odpowiedzialność za realizację rozkazów lub dyrektyw. Cała lub część tej władzy może być przeniesiona lub przekazana”¹⁴;
- „ATP-35 (B) Doktryna taktyczna sił lądowych” w swoich definicjach często odwołuje się do AAP-6 (np. w przypadku pojęcia kontroli) i określa dowodzenie jako „proces, poprzez który, dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym. Obejmuje władzę i odpowiedzialność za rozwinięcie wojsk do wypełnienia postawionego zadania”¹⁵;
- „AJP-01 (A) Doktryna operacyjna wielonarodowych połączonych sił sojuszu” również przedstawia dowodzenie i kontrolę jako dwa nierozłączne pojęcia, lecz nie synonimy. Dowodzenie to „proces, za pomocą którego dowódca wyraża swoją wolę i zamiary w stosunku do podwładnych, w celu uruchomienia określonego działania”. Natomiast kontrola definiowana jest jako „proces, za

¹² T. Pszczółowski, *Mała encyklopedia...*, wyd. cyt., s. 70.

¹³ AAP-6 (U) Słownik terminów i definicji NATO, MON, Warszawa 1998, s. 73.

¹⁴ Tamże, s. 80.

¹⁵ ATP-35 (B) Doktryna taktyczna sił lądowych (trzeci projekt wstępny), s. 2-1.

*którego pomocą dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, zarządza i koordynuje działaniami przydzielonych mu sił*¹⁶.

- Analizując powyższe definicje można stwierdzić, że są one interpretowane przez zasadnicze „natowskie” dokumenty normatywne bardzo podobnie. Dowodzenie jest ściśle związane z kontrolowaniem i realizowane jest na dwóch płaszczyznach:

- jako władza, czyli prawo do wydawania rozkazów i ponoszenia za nie pełnej odpowiedzialności - command;
- jako proces sprawowania dowodzenia, w którym dowódca, wspomagany przez swój sztab, realizuje czynności związane z kierowaniem i koordynacją działań podległych sobie sił - control¹⁷.

Polskie ujęcie dowodzenia jest unormowane praktycznie jedynym dokumentem definiującym to pojęcie – jest nim „Regulamin działań wojsk lądowych”. Określa on dowodzenie jako *”proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym. Obejmuje władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania. Odpowiedzialność dowódcy jest niepodzielna i nie może być przekazywana. To również proces, w którego ramach, dowódca wspomagany przez swój sztab, planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu sił poprzez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji”*¹⁸ lub w części końcowej, gdzie zdefiniowane są podstawowe terminy, jako *„całokształt celowej działalności dowódcy i jego organów dowodzenia realizowanej w ramach określonego systemu dowodzenia, zapewniającej wysoką gotowość bojową i właściwe przygotowanie wojsk do najlepszego osiągnięcia celów walki, bitwy lub operacji oraz kierowanie wojskami w czasie jej prowadzenia. Dowodzenie jest szczególnym rodzajem kierowania ze względu na strukturę organizacyjną sił zbrojnych i specyfikę realizowanych przez nie zadań, zwłaszcza w warunkach działań wojennych”*¹⁹.

¹⁶ AJP-01 (A) Doktryna operacyjna wielonarodowych połączonych sił sojuszu, Warszawa 1997, s. 47.

¹⁷ Perspektywiczny model systemu dowodzenia brygadą (materiały z seminarium naukowego), AON, Warszawa 2000, s. 49.

¹⁸ Regulamin działań wojsk lądowych, DWL, Warszawa 1999, s. 49.

¹⁹ Tamże, s. 260.

Bardzo podobnie rozumiane jest **dowodzenie** przez kadre dydaktyczną Akademii Obrony Narodowej i najczęściej przyjmuje się, że jest to „*proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym oraz, w którego ramach, wspomagany przez swój sztab planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk przez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji*”²⁰.

SYSTEM DOWODZENIA

Aby dowodzenie mogło osiągnąć założone cele, było efektywne, terminowe i ciągłe, musi zostać wkomponowane w system dowodzenia, który wspomaga, zabezpiecza i realizuje proces dowodzenia funkcjonowaniem wojsk w okresie pokoju, kryzysu i wojny.

„Natowską” interpretację tego pojęcia bardzo dobrze przedstawia „AAP-6 (U) Słownik terminów i definicji NATO”, który za system dowodzenia (command, control and information system) uważa „*zintegrowany system obejmujący zasady i procedury działania, struktury organizacyjne, personel, sprzęt, obiekty oraz linie łączności zapewniające terminowe dostarczanie władzom wszystkich szczebli odpowiednich danych, niezbędnych do planowania, kierowania i kontroli ich działania*”²¹.

W wojskach lądowych i siłach powietrznych SZ RP jest on rozumiany bardzo podobnie, obejmuje takie same elementy, lecz połączone w inne komponenty. „Regulamin działań wojsk lądowych” definiuje system dowodzenia jako „*wzajemnie ze sobą powiązane funkcjonalne i wewnętrznie skoordynowane elementy organizacyjne, ludzkie i materiałowe zgrupowane w trzy komponenty: organizacja dowodzenia, środki dowodzenia, proces dowodzenia*”²².

W wyniku zmian w organizacji dowodzenia, czyli jednego z komponentów systemu dowodzenia, na wszystkich szczeblach organizowane są stanowiska dowodzenia składające się z czterech zasadniczych części operacyjnych:

²⁰ J. Michniak (kier. nauk.), *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000, s. 9.

²¹ AAP-6 (U)..., wyd. cyt., s. 74.

²² Regulamin działań..., wyd. cyt., s. 280.

- dowodzenia - spełniającej funkcję planistyczną w zakresie prowadzonych działań. Koordynuje ona działania powstałych komponentów SD, określa potrzeby na informacje lub dane potrzebne do powzięcia decyzji przez dowódcę;
- wsparcia dowodzenia - spełniającej funkcje wsparcia cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia w różnych relacjach i obszarach. Organizuje, zabezpiecza i nadzoruje przepływ i bezpieczeństwo informacji pomiędzy poszczególnymi komponentami SD i na zewnątrz;
- zabezpieczenia działań - realizującej funkcje planistyczno-koordynujące
- zabezpieczenia logistycznego działań sił powietrznych oraz administratora zasobów działalności personalnej i wsparcia dowodzenia wewnętrznego.²³

Ww. komponenty, to nic innego jak komórki organizacyjne²⁴ (elementy, grupy, zespoły funkcjonalne) wyższego rzędu, w których skład wchodzi komórki organizacyjne niższego rzędu.

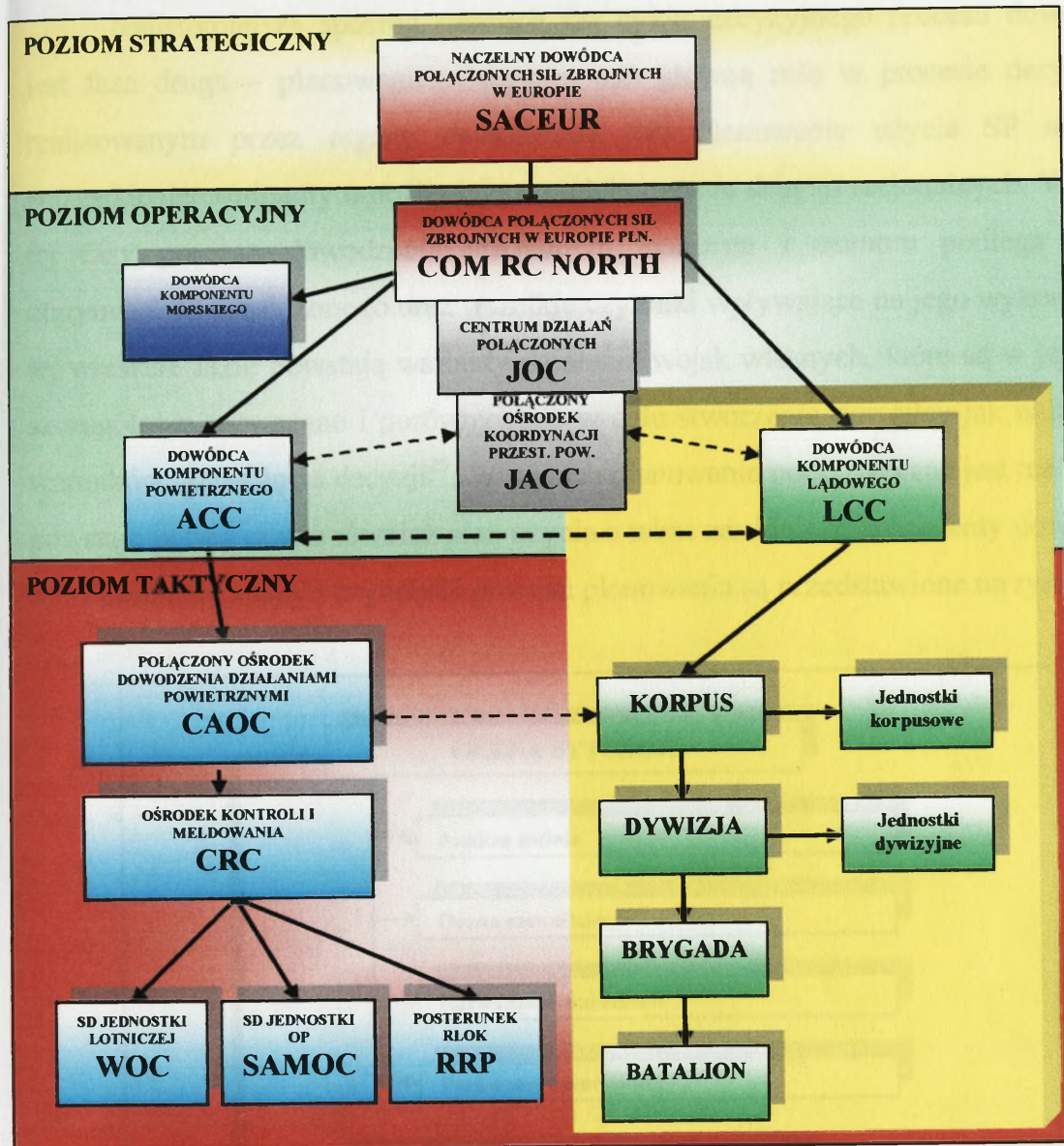
²³ J. Michniak (kier. nauk.), *Metody i treść pracy zespołów...*, wyd. cyt., s. 25-26.

²⁴ Komórka organizacyjna – to zespół lub grupa ludzi wraz z aparaturą realizujących wspólne pewne stałe, wyróżnione zadania kierowanych przez własny człon kierowniczy. *Encyklopedia organizacji...*, wyd. cyt., s. 219.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Michniak (kier. nauk.), Metody i treść pracy zespołów..., wyd. cyt., s.10-11

Rys. 1. Ogólna struktura systemu dowodzenia

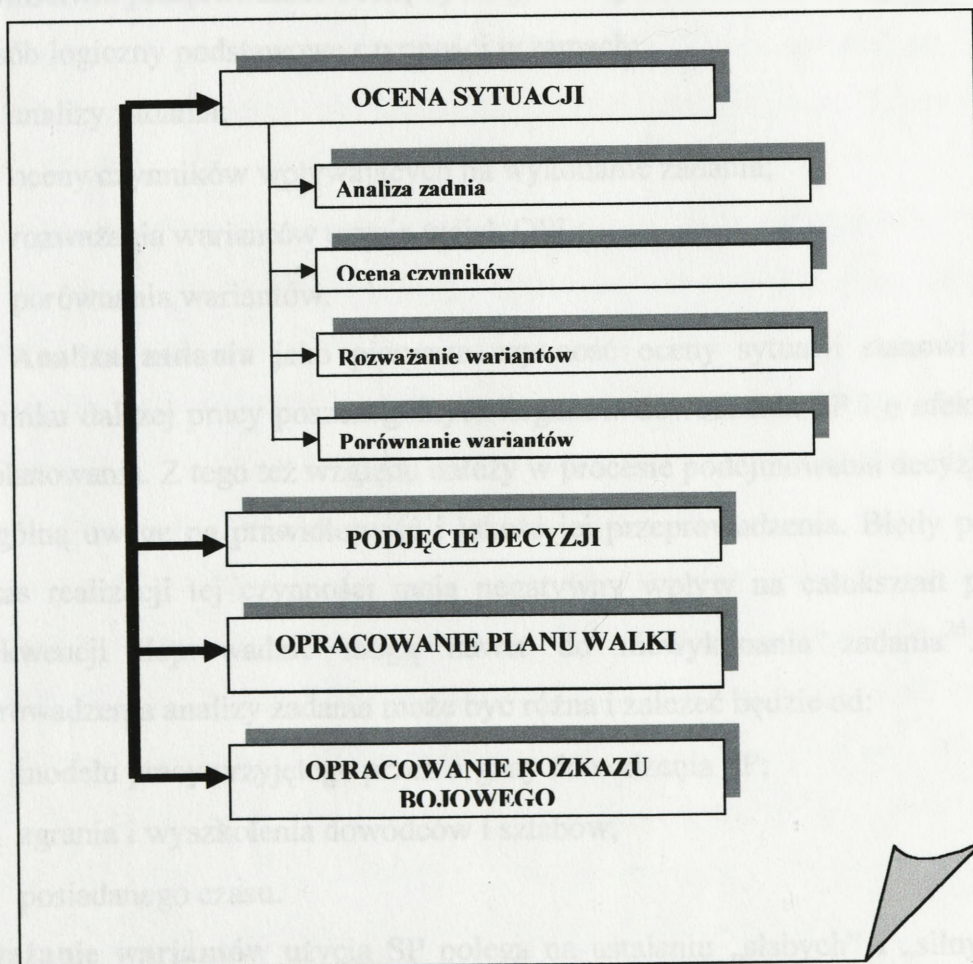


Źródło: Opracowanie własne

Rys. 2. Obszary funkcjonowania organów dowodzenia SP

PLANOWANIE

Najistotniejszą spośród czterech faz cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia jest faza druga – planowanie. Odgrywa ona główną rolę w procesie decyzyjnym realizowanym przez organy dowodzenia SP. Planowanie użycia SP obejmuje wszystkie determinanty umożliwiające podejmowanie decyzji racjonalnych. W trakcie tej fazy procesu dowodzenia dokładnym analizom i ocenom podlega zadanie otrzymane od przełożonego oraz wszelkie czynniki wpływające na jego wykonanie. W tej wreszcie fazie powstają warianty działania wojsk własnych, które są w jej trakcie szczegółowo rozważane i porównywane w celu stworzenia dowódcy jak najlepszych warunków do podjęcia decyzji²⁵. W ramach planowania podejmowana jest też decyzja, powstaje w tym czasie również plan użycia a także zasadnicze dokumenty dowodzenia SP. Zasadnicze etapy i czynności procesu planowania są przedstawione na rysunku.



Źródło: Opracowanie własne
Rys.3. Etapy planowania

²⁵ J. Michniak, wyd. cyt., s. 35.

Ocena sytuacji jest pierwszym etapem fazy planowania. Czynności realizowane w tym etapie związane są z analizami i ocenami problemów mających zasadniczy wpływ na przyszłe działania SP. Celem działania organów dowodzenia SP w tym etapie jest dogłębne zrozumienie zadania otrzymanego od przełożonego, szczegółowa ocena czynników wpływających na wykonanie zadania przez wszystkie rodzaje SP, opracowanie, porównanie i rozważenie wariantów użycia SP oraz dostarczenie dowódcy niezbędnych argumentów - danych do decyzji, które by potwierdzały zasadność wyboru takiego a nie innego wariantu działania SP. Właściwe przeprowadzenie tego etapu wpływa na realizację wszystkich etapów procesu podejmowania decyzji, a co za tym idzie na efekt końcowy, jakim jest podjęta decyzja. Ocena sytuacji jest tak dokładna jak pozwala na to czas, a jej stopień szczegółowości może być różny i zależy od wielu innych czynników.

Aby właściwie przeprowadzić ocenę sytuacji należy zrealizować następujące po sobie w sposób logiczny podstawowe czynności w ramach:

- analizy zadania;
- oceny czynników wpływających na wykonanie zadania;
- rozważania wariantów użycia wojsk OPL;
- porównania wariantów.

Analiza zadania jako pierwsza czynność oceny sytuacji stanowi zarówno o kierunku dalszej pracy poszczególnych organów dowodzenia SP i o efektach całej fazy planowania. Z tego też względu należy w procesie podejmowania decyzji zwrócić szczególną uwagę na prawidłowość i jakość jej przeprowadzenia. Błędy popełnione podczas realizacji tej czynności mają negatywny wpływ na całokształt pracy i w konsekwencji doprowadzić mogą nawet do niewykonania zadania²⁶. Metoda przeprowadzenia analizy zadania może być różna i zależeć będzie od:

- modelu pracy przyjętego przez organy dowodzenia SP;
- zgrania i wyszkolenia dowódców i sztabów;
- posiadanego czasu.

Rozważanie wariantów użycia SP polega na ustalaniu „słabych” i „silnych” stron poszczególnych wariantów wykonania zadania w wyniku skonfrontowania

(opracowanie wariantów użycia SP) z prawdopodobnym sposobem (sposobami) działania przeciwnika. Cel ten osiąga się w wyniku określenia zdarzeń, jakie mogą zaistnieć podczas realizacji „danego” wariantu działania SP.

Porównanie wariantów traktujemy jako ostatni etap oceny sytuacji, którego celem jest określenie (wyłonienie) wariantu, który będzie rekomendowany dowódcy SP.

Realizowane w tym etapie planowania użycia SP działania polegają na porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważonych poprzednio wariantów. W celu porównania wariantów działania SP sztab SP mogą wykorzystywać metody: wad i zalet, głosowania i kryteriów.

Kolejną fazą etapu planowania użycia SP jest dokonanie przez dowódcę każdego organu dowodzenia SP wyboru jednego z przedstawionych mu przez sztab wariantów działania i ogłoszenie tego wyboru jako swojej **decyzji**. Podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje dwa elementy: po pierwsze wybór wariantu działania - jednego z proponowanych przez sztab lub zmodyfikowanego przez dowódcę, po drugie zaś wyrażenie koncepcji przeprowadzenia przyszłego działania – czyli przedstawienie zamiaru działania.

Decyzja dowódcy jest odzwierciedleniem jego woli prowadzenia działań w określony sposób, natomiast rozwinięty na jej podstawie zamiar stanowi zobrazowanie wykonania zadania, tzn. krótkie i jednoznaczne przedstawienie, w jaki sposób dowódca chce wykonać zadanie i co w konsekwencji pragnie osiągnąć.

Przedostatnim, trzecim etapem cyklu planowania jest opracowanie **planu walki SP**. Spełnia on podstawę do opracowania rozkazu bojowego.

Opracowanie **rozkazu bojowego** stanowi czwarty etap cyklu planowania użycia SP. Jego zrealizowanie pozwala na przejście do kolejnej fazy procesu dowodzenia SP – stawiania zadań. Rozkaz bojowy opracowuje się w formie dokumentu pisemnego, uzupełnianego pisemnymi i graficznymi aneksami.

²⁶ J. Kręcikij, *Metodyka pracy sekcji dowodzenia stanowiska dowodzenia oddziału i związku taktycznego*, AON, Warszawa 2002, s. 33.

KOORDYNACJA

Odpowiednia koordynacja i synchronizacja są jednym ze sposobów osiągnięcia właściwych relacji w procesie przygotowania i prowadzenia działań bojowych przez SP.

Do chwili wejścia w struktury NATO, w Polsce posługiwano się głównie terminem współdziałanie, jego organizowaniem i realizacją na polu walki. W dokumentach normatywnych Sojuszu spotykamy się z pojęciem koordynacji.

Celowym wydaje się, zatem ustalenie, jak w warunkach planowania i działania SP należy interpretować wymienione kategorie (koordynację i synchronizację).

Obecnie dowódca SP posiada szeroki „wachlarz” sił i środków walki o bardzo specjalistycznym przeznaczeniu. Powinien je w umiejętny sposób scalić, aby w efekcie swego działania osiągnąć synergiczność, gdyż w rezultacie uzgodnionego działania pozytywne ich skutki będą większe niż zwykła suma skutków działania każdego osobna jego uczestników. Efekt synergii można by w obrazowy sposób przedstawić posługując się działaniami matematycznymi. Dysponując składnikami o takich samych wielkościach, działaniach matematycznych uzyskamy sumę mniejszą o wielkości uzyskanej w wyniku efektu synergii.

Doświadczenie historyczne uczy, że *”...w walce zbiorowisk ludzkich między sobą przewagę miała zawsze ta strona, która potrafiła zespolić wysiłki jednostek, jednostek tym samym lepiej wyzyskać ich wydajność”*.²⁷

Różnorodność sił biorących udział w walce SP powoduje, że aby osiągnąć efekt synergii należy wykonać takie przedsięwzięcia, które umożliwią zespolenie możliwości poszczególnych uczestników w jeden system. Zaangażowanie tych sił do wykonania zadań połączonych zgodnie z myślą przewodnią jednego dowódcy i podporządkowane jednemu celowi, wymaga dokładnej koordynacji działań²⁸.

Słowo koordynacja wywodzi się z łac. *coordinato* i oznacza uzgodnienie wzajemnego działania; zharmonizowanie, ujednoczenie; koordynacja myśli, czynów, działania.²⁹ Inną definicję tego zjawiska znaleźć można w encyklopedii organizacji i

²⁷ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław 1973, s. 205.

²⁸ W. Lidwa, *Współdziałanie w walce lądowej*, Toruń 2000, s. 85.

²⁹ *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1992, s. 1007.

zarządzania, która określa koordynację jako uzgodnione, uporządkowane współdziałanie elementów pewnej całości.³⁰

Z kolei J. Zieleniewski uważa, „... że koordynacja to włączenie do działania wszystkich tylko tych elementów (ludzi wykonujących określone czynności i innych zasobów spełniających określone funkcje), które są niezbędne do zapewnienia powodzenia i to wyłącznie tak, aby elementy te maksymalnie przyczyniały się do powodzenia całości, a więc włączenie ich we właściwej jakości, ilości i we właściwej chwili”³¹. T. Pszczołowski rozszerzając to pojęcie stwierdza, że koordynacja to: włączenie do działania, jako systemu dynamicznego, elementów niezbędnych (powiązanych przyczynowo) dla osiągnięcia zamierzonego wyniku, w odpowiedniej ilości, jakości, we właściwym czasie. Działanie skoordynowane to takie scalanie czynów wchodzących w skład działania złożonego jednopodmiotowego lub wielopodmiotowego by owe działania sobie pomagały, a co najmniej nie przeszkadzały³².

T. Kotarbiński wymienia koordynację wśród warunków integracji działań. Twierdzi on, że: ... *warunkiem istotnym racjonalnej integracji działań jest optymalna ich koordynacja, czyli uzgodnienie*³³. Bardzo podobną definicję koordynacji można znaleźć w regulaminie działań taktycznych wojsk lądowych gdzie jest ona uznawana za uporządkowane współdziałanie elementów pewnej całości, zharmonizowanie, uzgodnienie wzajemnego działania³⁴.

Na podstawie przytoczonych wyżej definicji można by określić koordynację jako całokształt przedsięwzięć planistyczno – organizacyjnych realizowanych w procesie przygotowania i prowadzenia walki, zmierzających do stworzenia warunków zsynchronizowanego w czasie i przestrzeni wykonania zadań przez wszystkie rodzaje wojsk oraz wykorzystania ich zróżnicowanych potencjałów i możliwości bojowych³⁵. Istota koordynacji działań wyraża się w integrowaniu i zespalaniu wysiłków wszystkich podległych dowódcy sił i środków w odpowiednim miejscu, we właściwej kolejności i ilości, a polega na:

³⁰ Encyklopedia organizacji i zarządzania, Warszawa 1981, s. 231.

³¹ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1976, s. 332.

³² T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978, s. 106.

³³ T. Kotarbiński, op. cit., s. 207.

³⁴ *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych*, Warszawa 2001, s. 266.

³⁵ *Taktyka ogólna wojsk lądowych*, Warszawa 2001, s. 184.

- określeniu wykonawców, dokonaniu podziału zadań pomiędzy nich zgodnie ze specjalnością i ich możliwościami;
- maksymalnemu wykorzystaniu możliwości poszczególnych rodzajów wojsk;
- działaniu poszczególnych wykonawców zbliżającym całość do osiągnięcia założonego celu³⁶;
- podjęciu działań, które pozwolą na uniknięcie konfliktów.

Reasumując, można stwierdzić, że koordynacja to przede wszystkim wykonywanie czynności, już w czasie planowania walki oraz w jej trakcie, które doprowadzą do osiągnięcia określonego celu działań. Stanem oczekiwanym przez koordynującego jest, więc takie uzgadnianie działania podległych rodzajów wojsk, aby wynik efektów ich wspólnego działania był większy niż prosta suma efektów działań każdego z osobna³⁷.

Terminem, który często pojawia się w kontekście koordynacji jest synchronizacja. Można ją określić jako koordynację dokonaną w czasie³⁸. Oznacza to, że koordynacja stanowi podstawę synchronizacji. Jest to ujęcie prezentowane przez przedstawicieli teorii organizacji i zarządzania i jest ono zawężone. T. Kotarbiński uważa, że działania zsynchronizowane to nic innego jak czynności zgodne, co do współczesności i kolejności następstw³⁹. Znacznie szerzej określa synchronizację *Słownik języka polskiego*, gdzie jest ona określona jako zgranie w czasie dwóch lub więcej zjawisk, procesów, czynności mających na celu jednoczesne ich osiągnięcie⁴⁰. W ujęciu wojskowym obejmuje zmasowanie skutków użycia sił i środków w rozstrzygającym miejscu i czasie. Niektóre z rodzajów aktywności zsynchronizowane podczas działań np. zakłócanie sieci dowodzenia, obezwładnienie obrony powietrznej, mogą zachodzić przed rozstrzygającym momentem i w odległych od siebie miejscach. Jest to zdolność do skupienia zasobów i działań w czasie i przestrzeni w celu stworzenia maksymalnego stosunku siły bojowej w decydującym miejscu⁴¹. Celem synchronizacji jest, zatem uzyskanie przewagi nad przeciwnikiem poprzez spotęgowanie mocy

³⁶ W. Lidwa, *Współdziałanie wojsk operacyjnych siłami obrony terytorialnej w działaniach na obszarze kraju*, Warszawa 1999, s. 98.

³⁷ Ibidem, s. 99.

³⁸ T. Pszczołowski, op.cit., s. 236.

³⁹ T. Kotarbiński, op.cit., s. 96.

⁴⁰ *Słownik...*, op.cit., s. 383.

⁴¹ ATP – 35(B), pkt. 0109.

bojowej wojsk własnych. Przykładem może być synchronizowanie ognia wspierającego z działaniem wojsk własnych podchodzących do przeciwnika albo synchronizowanie dwóch operacji, jeżeli osiągnięcie celu w jednej warunkuje powodzenie działań w drugiej.

Istotnym wyznacznikiem koordynacyjnym w użyciu SP jest czas, a ściślej obowiązujące terminy lub przedziały czasowe niezbędne do koordynowania i synchronizowania działań. Przedstawione wyznaczniki określają zakres koordynacji i synchronizacji w użyciu SP. Nie są to, oczywiście wszystkie możliwe warianty, ponieważ są one uzależnione od konkretnych sytuacji i uwarunkowań. Ich gama rozszerza się wraz z angażowaniem coraz większej ilości zróżnicowanych uczestników walki i stanowi to zasadniczą treść pracy organów odpowiedzialnych za koordynację i synchronizację w planowaniu użycia SP. Wyniki pracy wymienionych organów dowodzenia SP znajdują odzwierciedlenie w planach walki SP, rozkazach i zarządzeniach bojowych.

Reasumując, formułuję następujące wnioski:

- koordynację należy traktować jako proces, który ma na celu takie zespolenie wszystkich elementów SP, aby efektywnie wspomagały one osiągnięcie założonego celu;
- koordynowanie działań powinno być realizowane w ramach wszystkich organów dowodzenia SP;
- koordynacja obejmuje czynności zmierzające do ujednoczenia działania oraz jest elementem regulującym, który służy rozwiązywaniu konfliktów;
- synchronizację, która odnosi się głównie do dynamiki walki SP uzyskuje się przede wszystkim w warunkach praktycznego działania a przygotowanie jej musi być realizowane w etapie planowania w całym obszarze prowadzonych działań SP;
- istnieje możliwość zaadaptowania sposobów osiągania koordynacji, które są znane teorii organizacji i zarządzania, dla potrzeb dowodzenia SP;
- sposób oraz szczegółowość rozpatrywanych problemów synchronizacji działań zależy od ilości dysponowanego czasu, nakładu sił i środków;

- koordynację należy postrzegać jako funkcję regulującą proces dowodzenia SP szczególnie w zakresie planowania, natomiast synchronizacja odnosi się głównie do dowodzenia SP w trakcie prowadzenia działań bojowych.

2.1. Podstawy dowodzenia siłami powietrznymi w NATO

Prowadząc badania w zakresie podstawowych zagadnień dowodzenia siłami powietrznymi należało uwzględnić następujące aspekty dowodzenia: proces dowodzenia, w tym szczególnie proces planowania jako tego, którego wyniki będą w decydujący sposób wpływać na powodzenie działań, poziom dowodzenia, przekazywanie uprawnień, relacji pomiędzy dowódcami sił zbrojnych, a także rodzajów wojsk oraz w strukturze organizacyjnej danej siły powietrznej dowodzenia. Na wstępie należy zwrócić uwagę na używane w Sojuszu wyrażenia *Command and Control*, które są używane razem, jednak nie są one synonimami. *Command* jest nadawany dowódcy indywidualnie. Może być interpretowane jako proces, w którym dowódca wyraża swoją wolę na podwładnych w celu wykonania zadania. Obejmuje one uprawniające i obowiązki do rozdziału i wyznaczania sił w celu wypełnienia ich zadań. *Control* natomiast jest procesem, w którym dowódca wspomagany przez swój sztab wyraża, kieruje i koordynuje działania przydzielonych sił¹².

Rozważając problematykę ujętą w temacie podręcznika należy przede wszystkim zaznaczyć wagę, jaką Sojusz przywiązuje do zasad dowodzenia siłami powietrznymi (*principles of air C2*). W Sojuszu funkcjonuje zasada pełnowartościowego i wionczodowego dowodzenia¹³, są to: jedność dowodzenia, ciągłość dowodzenia, jasny łańcuch dowodzenia, ciągłość dowodzenia, decentralizacja oraz współpraca i wzajemne zrozumienie.

Jedność dowodzenia osiąga się poprzez przyznanie uprawnień do kierowania i skoordynowania działaniami wszystkich sił, w tym militarnych, przez pojedynczego dowódcę. Relacje dowodzenia, przez które władza to jest sprawowana będą odzwierciedlać w stosownych sferach zadaniowych. Mogą jednak powstać ograniczenia ze względu na różne komponenty sił narodowych oraz narodowych zasobów, a także poprzez

¹² AJP - 0151, Chapter 4, *Command and Control of Allied Joint Operations*, NATO, 2000, s.64.

2. DOWODZENIE SIŁAMI POWIETRZNYMI NA SZCZEBLU TAKTYCZNYM W UKŁADZIE SOJUSZNICZYM

2.1. Podstawy dowodzenia siłami powietrznymi w NATO

Prowadząc badania w zakresie podstawowych kategorii dowodzenia siłami powietrznymi należało uwzględnić dotyczące: zasad dowodzenia, procesu dowodzenia, w tym szczególnie procesu planowania jako tego, którego wyniki będą w decydującym stopniu wpływały na powodzenie działań, poziomów dowodzenia, przekazywanych uprawnień, relacji pomiędzy dowództwami rodzajów sił zbrojnych, a także rodzajów wojsk, oraz w strukturze organizacyjnej danego stanowiska dowodzenia. Na wstępie należy zwrócić uwagę na używane w Sojuszu wyrażenie *command and control*, które są używane razem, jednak nie są one synonimami. *Command* jest nadawany dowódcy indywidualnie. Może być interpretowane jako proces, w którym dowódca wywiera swoją wolę na podwładnych w celu wykonania zadania. Obejmuje ono uprawnienia i obowiązki do rozwijania i wyznaczania sił w celu wypełnienia ich misji. *Control* natomiast jest procesem, w którym dowódca wspomagany przez swój sztab organizuje, kieruje i koordynuje działania przydzielonych sił⁴².

Rozważając problematykę ujętą w temacie podrozdziału należy przede wszystkim zaznaczyć wagę, jaką Sojusz przywiązuje do **zasad dowodzenia** siłami powietrznymi (principles of air C2). W Sojuszu funkcjonują zasady połączonego i wielonarodowego dowodzenia⁴³. Są to: jedność dowodzenia, ciągłość dowodzenia, jasny łańcuch dowodzenia, integracja dowodzenia, decentralizacja oraz współpraca i wzajemne zrozumienie.

Jedność dowodzenia osiąga się poprzez przyznanie uprawnień do kierowania i koordynowania działaniami wszystkich sił, w tym militarnych, przez pojedynczego dowódcę. Relacje dowodzenia, przez które władza ta jest sprawowana będą określone w ustanowionych siłach zadaniowych. Mogą jednak powstać ograniczenia ze względu na użycie komponentów sił narodowych oraz narodowych zasobów, a także poprzez

⁴² AJP - 01(B), Chapter 4, *Command and Control in Allied Joint Operations*, MAS, NATO, 2000, s.64.

rozszerzenie działalności militarnej innych władz w wyznaczonym obszarze połączonych działań (joint operations area – JOA).

Ciągłość dowodzenia uwydatnia jedność dowodzenia. Osiąga się ją głównie przez tworzenie alternatywnych (zapasowych) stanowisk dowodzenia. Do takich stanowisk dowodzenia należą centra operacji powietrznych, które mogą być rozwijane w dowolnie wybranym obszarze (deployable combined air operations centre – DCAOC). Ciągłość dowodzenia siłami powietrznymi ma niezmierny wpływ na żywotność sił biorących udział w działaniach połączonych, zarówno w sytuacji gdy dowódca komponentu powietrznego jest dowódcą wspierającym czy wspieranym.

Kolejną zasadą jest **jasny łańcuch dowodzenia**. Wiąże się ona z jasno i precyzyjnie określonymi relacjami hierarchicznymi systemu dowodzenia. Dotyczy to szczególnie uprawnień nadawanych dowódcą w procesie przekazywania uprawnień, co stanowi swoisty ich transfer (transfer of authority – TOA). Ponadto w działaniach sojuszniczych na stanowiskach dowodzenia znajdują się przedstawiciele reprezentujący siły państw uczestniczących. I z tego też powodu dowódca, w tym sił powietrznych, powinien znać swój zakres kompetencyjny, aby skutecznie dowodzić podległym sztabem i jednostkami. To samo odnosi się do ww. przedstawicieli. Powinni oni znać swoje uprawnienia w zakresie wsparcia dowódcy ze strony państw, które reprezentują.

Integracja dowodzenia polega na konstruowaniu takich organizacyjno – funkcjonalnych struktur dowodzenia, które powinny zapewnić rodzajom sił zbrojnych jednego lub wielu państw możliwość osiągnięcia celów operacji dowódcy połączonych sił w sposób najbardziej skuteczny. Dowództwa komponentów, do których przynależą narodowe siły: marynarki wojennej, lądowe, specjalne i powietrzne, są zazwyczaj funkcjonalne. Natomiast siły zadaniowe będą tworzone w sposób pozwalający zrealizować każde działanie. Integracja pomiędzy dowództwami jest wzmocniana poprzez tworzenie jasnego łańcucha dowodzenia. W sytuacji, gdy będzie wymagane utworzenie oddzielnego stanowiska dowodzenia kontyngentu narodowego wówczas powinno ono być raczej uzupełnieniem niż „zaciemnieniem” łańcucha dowodzenia. Czasami będzie konieczne ustanowienie oddzielnych narodowych komponentów (np. w sytuacji, gdy dowódca połączonych sił posiada

⁴³ Tamże, s.64.

uprawnienia zarządzania operacyjnego (OPCON) w stosunku do narodowych sił). Dotyczy to głównie sił do działań specjalnych, które zazwyczaj funkcjonują jako oddzielny komponent podległy dowódcy połączonych sił.

Zasada **decentralizacji** dotyczy delegowania przez dowódcę uprawnień podwładnym, pomimo że jest on odpowiedzialny niepodzielnie za wykonanie danej misji. Wymienione uprawnienia umożliwiają podwładnym swobodę działania (freedom of action) w sytuacjach nieprzewidzianych wcześniej, a także pozwalają wykorzystać swoje możliwości w zaistniałej, korzystnej sytuacji. Ponadto zasada ta „zachęca” do przejścia inicjatywy, a tym samym skrócenia czasu związanego z podjęciem decyzji.

Zasada **współpracy i wzajemnego zrozumienia** przypomina o potrzebie jedności wysiłku i konieczności zaufania do opracowania i realizacji planu, zaufania związanego z prowadzeniem połączonej, wielonarodowej kampanii. Wzajemne zrozumienie słabych i mocnych stron zapewnia właśnie współpraca i zaufanie. Muszą one wyływać od najwyższych szczebli i bazować na osiągniętych coraz wyższych poziomach standaryzacji i integracji, zarówno w obszarze wyposażenia jak i znajomości doktryn. Z kolei w doktrynie sił powietrznych Sojuszu określa się, że aby użycie sił powietrznych było efektywne musi być ono skoncentrowane w czasie i przestrzeni na punktach decyzyjnych (decisive points). Poza tym możliwości środków walki (prędkość, manewr, zasięg, elastyczność) pozwalają na realizację różnych zadań jednocześnie. Jednakże, aby osiągnąć efekt połączonych działań sił powietrznych w danej sytuacji, powinny i muszą być przestrzegane takie zasady jak: **jedność dowodzenia** (unity of command), **scenzalizowane planowanie** (centralized planning), **zdecentralizowane wykonanie** (decentralized execution) oraz **określanie celów jako odzwierciedlenie strategii przełożonego** (strategy to task)⁴⁴.

Zgodnie z zasadą jedności dowodzenia to właśnie tylko dowódca połączonych sił powinien posiadać możliwości rozwiązywania problemów związanych z potrzebami połączonej kampanii. W związku z tym to on realizuje dowodzenie całym przydzielonym potencjałem sił powietrznych.

⁴⁴ AJP - 3.3, (Joint Air and Space Operations Doctrine), Chapter 3 - Command and control of air operations, MAS, NATO, s.3.1.

Scentralizowane planowanie zapewnia integrację działań sił powietrznych, co ma prowadzić do realizacji zamiaru dowódcy sił połączonych (Joint Force Commander - JFC). Zasada ta wyklucza przypadkowe użycie sił powietrznych np. w celu oddziaływania (niszczenia bądź obezwładniania) na niezidentyfikowane wcześniej, rozpoznane i planowane obiekty uderzeń w działaniach ofensywnych i osłonie w działaniach defensywnych.

Z kolei **zdecentralizowane wykonanie** związane jest z brakiem możliwości osobistej realizacji szczegółowych zadań w operacji powietrznej.

Czwarta to określanie celów jako odzwierciedlenie strategii przełożonego (strategy to task), którą można zinterpretować jako wyznaczanie celów ograniczonemu potencjałowi sił powietrznych odpowiednio do strategii przełożonego.

W obszarze dowodzenia siłami powietrznymi używane są też pojęcia związane z **obszarami działań i odpowiedzialności**. Do kategorii tych, podczas rozważań związanych z dowodzeniem sojuszniczymi siłami powietrznymi, trzeba będzie się odwoływać, ponieważ stanowią one tło (wytyczną) dla wszystkich komponentów narodowych. I tak obszary odpowiedzialności przydzielone są na stałe dwóm dowódcom strategicznym (areas of responsibility - AORs) określane jako geograficzne obszary wyznaczone każdemu strategicznemu dowódcy, a także każdemu regionalnemu dowództwu podległemu strategicznemu dowódcy w Europie. Z kolei dowódcom regionalnym mogą być wyznaczone połączone obszary działań (joint operations area - JOA), które mogą obejmować obszar szerszy niż obszar odpowiedzialności (AOR) w czasie pokoju. Należy zaznaczyć, że podział stałych granic poniżej regionalnego szczebla dowodzenia w działaniach sojuszniczych nie funkcjonuje. Natomiast połączony obszar działań określany jest jako tymczasowy obszar wyznaczany przez dowódcę strategicznego lub regionalnego, w którym wyznaczony dowódca (joint force commander - JFC) planuje i realizuje misję na operacyjnym poziomie wojny.'

Obszar działań (area of operations - AOO) stanowi część połączonego obszaru działań (JOA), może być on wyznaczony przez dowódcę (JFC) tym dowódcem komponentów, którzy mogliby prowadzić nim działania. Jest to część obszaru operacyjnego konieczna do prowadzenia działań militarnych i administrowania tymi działaniami.

Kolejnymi bardzo ważnymi z punktu widzenia teorii i praktyki dowodzenia SP są uprawnienia nadawane dowódcom poszczególnych szczebli dowodzenia do sprawowania swoich funkcji, a jednocześnie stworzenia warunków do realizacji przez nich zadań. Pierwszą jest **dowodzenie operacyjne**⁴⁵ (operational command – OPCOM) rozumiane jako uprawnienie do wypełnienia misji lub realizacji zadań przez podległych dowódców do rozwijania, ponownego wydzielania, a także utrzymania lub delegowania uprawnień w zakresie **operacyjnego** lub **taktycznego zarządzania**⁴⁶ (operational control – OPCON, tactical control - TACON). Uprawnienie to nie oznacza jednak, że dowódca dysponujący wymienionymi uprawnieniami jest odpowiedzialny za wsparcie logistyczne lub administracyjne. Z kolei **zarządzanie operacyjne** jest uprawnieniem delegowanym dowódcy do kierowania wydzielonymi siłami, aby mógł on zrealizować misje lub zadania, które są zazwyczaj ograniczone. Ograniczenia te dotyczą głównie funkcji, czasu lub miejsca, a także rozwijania jednostek oraz utrzymania i przekazywania uprawnień w zakresie taktycznej nad nimi kontroli (tactical control - TACON). Zarządzanie operacyjne nie pozwala jednak na oddzielne użycie komponentów poszczególnych jednostek SP. Nie upoważnia to również do zarządzania logistyką lub administracją. **Dowodzenie taktyczne**⁴⁷ (tactical command - TACOM) jest uprawnieniem nadawanym dowódcy do stawiania zadań siłom pod jego dowództwem do zrealizowania misji określonej przez wyższego przełożonego.

Zarządzanie taktyczne⁴⁸ związane jest ze szczegółowym i zazwyczaj lokalnym zarządzaniem przemieszczeniami lub manewrami niezbędnymi do wypełnienia misji lub realizacji zadań.

W dążeniu osiągnięcia celu badań, ich zakres ograniczyliśmy głównie do taktycznego szczebla dowodzenia siłami powietrznymi. Należało, zatem określić, jakie uprawnienia w procesie dowodzenia SP może posiadać dowódca połączonego centrum operacji powietrznych (CAOC). Uzyskane wyniki badań potwierdziły, że dowódca CAOC otrzymuje uprawnienia stosownie do misji. Przeznaczeniem CAOC jest

⁴⁵COMAIRNORTH SUPPLAN 24600D „CONSTANT EFFORT” for the Northern Region Integrated Air Defence System (NRIDAS), working draft, Allied Air Forces North HQ, Ramstein, Niemcy, 15.02.2000, s. B-2-1.

⁴⁶Tamże, s. B-3-1.

⁴⁷Tamże, s. B-4-1.

⁴⁸Tamże, s. B-5-1.

bowiem planowanie, stawianie zadań i koordynowanie działaniami powietrznymi sił wyznaczonych zgodnie z wytycznymi dowódcy komponentu powietrznego (air commander – COMAIR)⁴⁹. Otrzymuje on (dowódca CAOC) uprawnienia taktycznego dowodzenia (TACOM) lub taktycznego zarządzania (TACON) nad przydzielonymi środkami walki SP NATO (również nad tymi, które nie należą do Sojuszu). Oczywiście władzę tę przyjmuje poprzez tzw. transfer uprawnień (transfer of authority – TOA) gdzie są one udzielane przez poszczególne, zainteresowane państwa oraz stosownych dowódców NATO w czasie pokoju, kryzysu i konfliktu⁵⁰. Posiada on również uprawnienia do kontroli przestrzeni powietrznej i obrony powietrznej (air space control authority – APA, air defence authority – ADA)⁵¹.

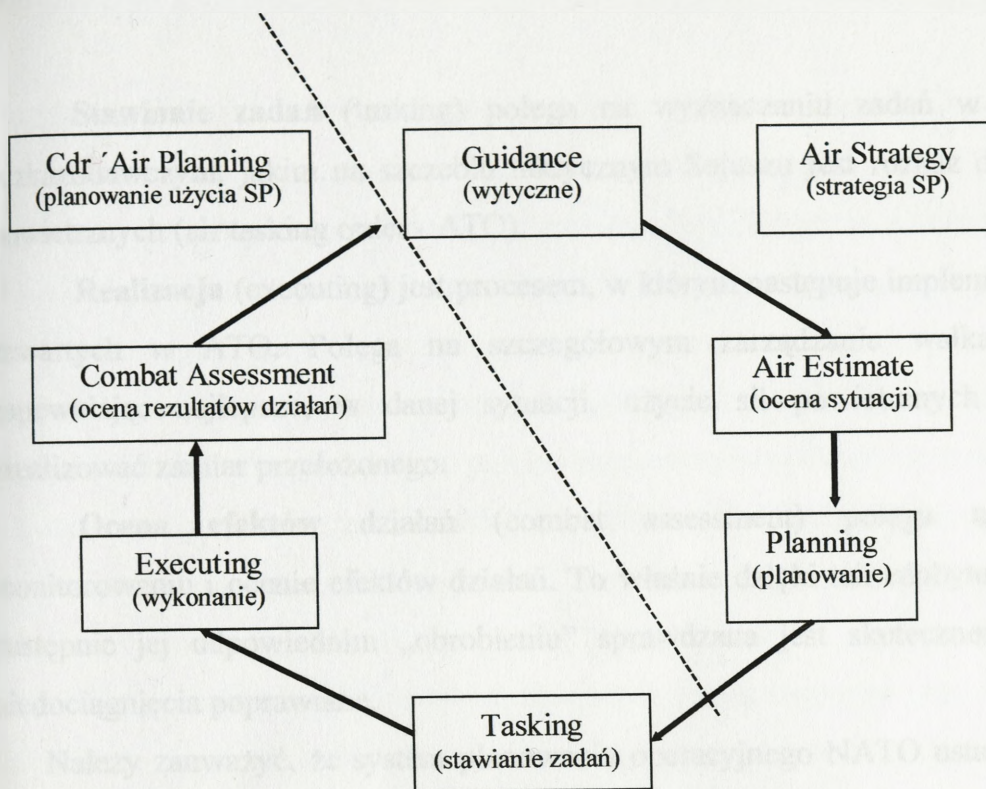
Kolejnymi kategoriami obejmującymi problematykę dowodzenia SP na szczeblu taktycznym są pojęcia *dowódcy wspieranego* i *dowódcy wspierającego*. Pierwszy otrzymuje wsparcie od dowódcy wspierającego, który opracowuje plan wsparcia (supporting plan - SUPPLAN).

Proces dowodzenia siłami powietrznymi NATO opiera się na strategii sił powietrznych, opracowaniu planu, a kończy na działaniach przez nieprowadzonych.

⁴⁹ *Combined Air Operations Centre (CAOC) Operational Guide* – 1st. edition Letter of Promulgation, 15.09.2000 r., 1-4.

⁵⁰ Tamże, s. 1-1. W czasie pokoju, kryzysu lub konfliktu podstawowa misja dowódcy CAOC obejmuje: udział w tworzeniu RAP dla Zintegrowanego Systemu Obrony Powietrznej NATO (NATO Integrated Air Defence System – NATINADS), udział w zbieraniu informacji na korzyść oceny sytuacji Sojuszu i targetingu, udział w zarządzaniu kryzysowym (zgodnie z zadaniem), planowanie działań ofensywnych, defensywnych i wspierających działania powietrzne zgodnie z planem kampanii powietrznej dowódcy komponentu powietrznego oraz jego powietrznej dyrektywy operacyjnej, listy priorytetowych celów i rozkazu o kontroli przestrzeni powietrznej (air operation directive – AOD, prioritised target list – PTL, airspace control order – ACO), stawianie zadań poprzez wysyłanie rozkazów i zarządzeń (air tasking order – ATO, air tasking message – ATM), koordynowanie działań sił powietrznych z siłami lądowymi i morskimi, zarządzanie wyznaczoną przestrzenią powietrzną w oparciu o ACO dowódcy komponentu powietrznego, a także koordynowanie z narodowymi służbami ruchu lotniczego, ochrona w ramach Air Policing integralności wyznaczonego obszaru (Air Policing Area – APA), udział w obronie przed raketami balistycznymi na teatrze działań (Theatre Ballistic Missile Defence – TMD), nadzorować realizację zadań, oceniać i meldować wyniki działań, oceniać sytuację logistyczną i proponować redystrybucję zasobów w razie konieczności.

⁵¹ Tamże, s. 1-4.



Źródło: AJP – 3.3, (Joint Air and Space Operations Doctrine).

Rys.4. Proces dowodzenia siłami powietrznymi

Wytyczne dowódcy komponentu powietrznego (Joint Force Air Component Commander Guidance - JFACC Guidance) dostarczają informacje podległemu sztabowi i dowództwom o jego intencjach (myśli przewodniej).

Ocena sytuacji w siłach powietrznych (air estimate) stanowi podstawę do opracowania planu działania sił powietrznych. Jest to ciągły wysiłek w zakresie zbierania i oceny wszystkich osiągalnych (dostępnych) informacji o rozmieszczeniu, naturze i działaniach sił własnych i przeciwnika.

Proces planowania opiera się na wynikach oceny sytuacji. W ramach tego procesu rozważany jest zakres współdziałania i koordynacji działań z innymi komponentami w celu pełnego zidentyfikowania posiadanych przez nich możliwości, a także opracowywane są i oceniane warianty (opcje) alternatywne, czego efektem ma być wybór najlepszego. W rezultacie powstaje zarys planu użycia SP (walki) na podstawie, którego opracowuje się wytyczne dotyczące takich czynników jak czas i przestrzeń. Podstawę do organizowania i koordynowania przydzielonych sił stanowi szczegółowy plan działań, który zawiera dobrane zasoby, misje, siły i środki, przekazane obowiązki oraz delegowane uprawnienia.

Stawianie zadań (tasking) polega na wyznaczaniu zadań w dokumencie rozkazodawczym, jakim na szczeblu taktycznym Sojuszu jest rozkaz do działań sił powietrznych (air tasking order - ATO).

Realizacja (executing) jest procesem, w którym następuje implementacja treści zawartych w ATO. Polega na szczegółowym zarządzaniu walką powietrzną zapewniając najlepsze, w danej sytuacji, użycie sił powietrznych pozwalające zrealizować zamiar przełożonego.

Ocena efektów działań (combat assessment) polega natomiast na monitorowaniu i ocenie efektów działań. To właśnie dzięki tak zdobytej informacji i następnie jej odpowiednim „obrobieniu” sprawdzana jest skuteczność działań, a niedociągnięcia poprawiane.

Należy zauważyć, że system planowania operacyjnego NATO ustanowiono, aby ułatwić inicjowanie, opracowywanie oraz zatwierdzanie (aprobowanie) planów. Zasadniczym elementem tego systemu jest proces operacyjnego planowania (operational planning process - OPP)⁵². Opracowywanie planów operacyjnych, które są zasadniczym wynikiem OPP, oparte jest na kilku rodzajach dokumentów, a w tym: wytycznych do planowania operacyjnego (guidelines for operational planning - GOP), wytycznych funkcjonalnych do planowania (functional operational guides – FPGs), regionalnych wytycznych do planowania (regional planning guides - RPGs) oraz stałych wytycznych do planowania (standing planning guides - SPGs), doktrynach oraz koncepcjach i uzgodnieniach.

Planowanie operacyjne obejmuje dwa elementy (części składowe) procesu planowania użycia SP: **planowanie wyprzedzające** (advance planning) oraz **planowanie w sytuacjach kryzysowych** (crisis response planning).

Planowanie wyprzedzające obejmuje inicjowanie i opracowywanie planów opartych na scenariuszach, które zawierają prognozę przyszłych zdarzeń lub okoliczności mogących zaistnieć w danym obszarze zainteresowania Sojuszu. Efektem tego planowania są plany alternatywne (contingency plan - COP) lub stałe plany obrony (standing defence plans - SDP). Plan alternatywny uwzględnia możliwe, przyszłe ryzyko dotyczące działań zgodnych z art. 5, jak i poza nim i zazwyczaj

⁵² *Bi-SC Guidelines for Operational Planning* (Bi-SC GOP), 2nd draft, SHAPE, SACLANT 2001, s. 4-1.

bazuje na jednej lub więcej planowanych sytuacjach (planning situations - PS), opartych na ocenie z rozpoznania, której procedury ujęte są w dokumentach opracowywanych przez Komitet Wojskowy NATO (Military Committee - MC 161). Plan ten jednak nie jest na tyle szczegółowy, aby na jego podstawie prowadzić działania. Kolejnymi planami opracowywanymi w ramach planowania wyprzedzającego są wspomniane już wcześniej plany obrony (SDPs), które opracowuje się z uwzględnieniem potencjalnego ryzyka w działaniach objętych art. 5. Celem opracowywania tych planów jest stworzenie podstaw, które umożliwiają prowadzenie działań przydzielonymi siłami oraz zgodnie z uprawnieniami przekazanymi do odpowiedniego szczebla dowodzenia.

Planowanie w sytuacjach kryzysowych (crisis response planning) obejmuje inicjowanie tego procesu oraz opracowania planów dotyczących odpowiedniego reagowania na bieżącą sytuację, a także uwzględniających ich rozwój. Proces ten wymaga szybkiej koordynacji zespołów planistycznych i zatwierdzania przez poszczególnych funkcyjnych (dowódców, decydentów) proponowanych (wypracowanych) rozwiązań. Efektem planowania w sytuacjach kryzysowych jest plan operacyjny (operational plan - OPLAN). W procesie tym mogą być wykorzystywane istniejące plany alternatywne. Ponadto plan ten jest dokumentem szczegółowym, obejmuje przydzielony do działań potencjał i wszystkie poczynione przygotowania podjęte w celu realizacji danej misji.

Wytyczne funkcjonalne do planowania (functional planning guides - FPGs) ukierunkowują podległe sztaby w zakresie planowania w określonych obszarach funkcjonalnych. Ich przeznaczeniem jest uzupełnienie informacji o planowaniu zawartej w dokumentach: Komitetu Wojskowego NATO (MC 133), wytycznych do planowania operacyjnego (guidelines for operational planning – GOP), zatwierdzonych doktrynach NATO oraz pozostałych dokumentach typu MC. Wytyczne te nie powinny obejmować informacji zawartych już w wymienionych dokumentach, lecz raczej te, które nie są ujęte w innych dokumentach. Nie powinny one też zawierać zasad i założeń, ale być w zgodzie z treściami dokumentów typu MC. Są one wysyłane do Komitetu Wojskowego celem notacji oraz przeglądu lub udzielenia dodatkowych wskazówek.

Wytyczne do planowania regionalnego (regional planning guides - RPG) określają kierunki do planowania dowódcom regionalnym NATO. Przeznaczeniem ich jest uzupełnienie informacji zawartych w dokumentach typu: MC 133 opracowanych, jak zaznaczono wcześniej, przez Komitet Wojskowy Sojuszu, wytycznych do planowania operacyjnego (GOP), zatwierdzonych doktrynach NATO, dokumentach typu MC opracowanych przez Komitet Wojskowy NATO oraz funkcjonalnych wytycznych do planowania (FPGs). Podobnie jak w wytycznych funkcjonalnych do planowania nie powinny powtarzać się informacje ujęte w dokumentach źródłowych, a przede wszystkim dotyczące rozważań planistycznych związanych z obszarami odpowiedzialności (area of responsibility - AOR). Wytyczne te powinny być konsultowane z zainteresowanymi państwami i zatwierdzone przez odpowiednie dowództwo strategiczne (strategic command - SC).

Specyficzne wytyczne do planowania (specific planning guides - SPGs) mogą być opracowywane, jeśli zachodzi taka potrzeba, przez dowódców podregionalnych (Joint Sub-regional Commanders - JSRCs) lub dowódców komponentów (Component Commanders - CCs), w celu zapewnienia dalszych wskazówek mających zasadnicze znaczenie w procesie planowania. Dowódcy regionalni autoryzują je. Wcześniej są one rekomendowane przez podległe szczeble dowodzenia. W przypadku dowództwa komponentu powietrznego (air component command - ACC) przez dowódców połączonych centrów operacji powietrznych (CAOC). Wytyczne te nie są kontrolowane i nieznanne powyżej szczebla dowództwa regionalnego. Muszą one natomiast bazować na treściach zawartych w dokumentach i dyrektywach NATO.

Dyrektywa inicjująca (initiating directive) opracowana przez odpowiednie i uprawnione organy (Radę Północnoatlantycką – North Atlantic Council/NAC; Komitet Planowania Obronnego – Defence Planning Council/DPC; Komitet Wojskowy – Military Committee/MC jest) „narzędziem” rozpoczynającym planowanie operacyjne przez dowództwa strategiczne, ale bez uprawnień do realizacji. Określa ona sytuację, polityczne i militarne cele, zadania a także założony, polityczny i wojskowy stan końcowy działań (end state). Dowództwa strategiczne wysyłają dyrektywy inicjujące dowództwom regionalnym i macierzystym dowództwom sił zadaniowych (combined joint task forces - CJTF), w celu rozpoczęcia i ukierunkowania planowania operacyjnego. Dyrektywy te będą przesyłane (w tym

samym celu) przez dowództwa regionalne i dowództwa macierzyste sił zadaniowych (CJTF) dowódcom podregionalnym (JSRC) oraz dowódcom komponentów (CC). Wymagane efekty planowania mogą powstawać począwszy od koncepcji działań (concept of operations - CONOPS) skończywszy na planie alternatywnym (COP) lub planach operacyjnych (OPLANS)⁵³.

Koncepcja działań (concept of operations - CONOPS) jest dokumentem, który stanowi swoistego rodzaju „pierwszy krok”, „zaczyn”, podstawę do opracowania planu operacyjnego. Wyraża ona myśli przewodnie dowódcy w sprawie użycia sił, ograniczeń czasowych i przestrzennych, co ma spowodować realizację zadań, osiągnięcie celu działań oraz stanu końcowego. Obejmuje możliwe do wykorzystania zasoby, których użycie powinno być tak zsynchronizowane, aby był osiągnięty cel danych działań. Koncepcja stanowi efekt wyjściowy procesu planowania operacyjnego jako dokument sformalizowany i jest przedkładana do zatwierdzenia stosownemu przełożonemu, który zainicjował ten proces. Nie stanowi ona wstępnego warunku do dalszego opracowywania planu, ale zatwierdzenie jej jest wstępnym warunkiem do pełnego opracowania planu. Koncepcja, jako dokument, zazwyczaj obejmuje: przegląd sytuacji (situation overview), określenie zadania (misji) – (mission statement), myśl przewodnią dowódcy (commander's intent), zarys koncepcji (część wykonawczą) – (outline concept for execution), wymagania w zakresie możliwości sił (force capability requirements), zarys koncepcji zabezpieczenia logistycznego (outline logistic support) i kluczowe postanowienia dotyczące procesu dowodzenia (key command and control arrangements). Koncepcja nie zawiera żadnych szczegółowych aneksów ani planów wspierających (supporting plans), które znajdują się w całkowicie opracowanym planie.

Plany alternatywne (contingency plans - COPs) są przygotowane na wypadek przyszłych zdarzeń lub okoliczności w oparciu o znane lub założone czynniki planistyczne (planning factors). Podstawę dla nich stanowią wytyczne do planowania przedstawiane w formie dyrektywy inicjującej (initiating directive) i mogą być opracowywane na każdym szczeblu dowodzenia. Plany alternatywne są efektem planowania obejmującego także użycie SP. Są one opracowywane z możliwie jak

⁵³ Tamże, s.4-2.

największą szczegółowością, uwypuklając zatwierdzoną koncepcję działań i mogą służyć, w odpowiednich okolicznościach, jako baza wyjściowa do szczegółowego planowania działań, a także planowania wspierającego (support planning). Plany alternatywne są opracowywane we współdziałaniu i w ramach koordynacji z odpowiednimi dowódcami NATO, władzami cywilnymi i przedstawicielami państw. Plany alternatywne na szczeblu strategicznym zawierają wszystkie stosowne aneksy i są zatwierdzone przez Komitet Wojskowy (MC). Plany alternatywne szczebli podległych są zatwierdzane przez ten szczebel (initiating authority), który zainicjował proces planowania. Mogą one być opracowywane z wykorzystaniem Sojuszniczej Listy Sił Zbrojnych (AFL - Allied Force List) zatwierdzonej (jedynie dla potrzeb planowania) przez państwa uczestniczące.

Plany operacyjne (operational plans - OPLANs) są planami opracowywanymi jako odpowiedź na bieżącą i rozwijającą się sytuację kryzysową. Bazują one na treściach zawartych w dyrektywie inicjującej i mogą być opracowywane na każdym szczeblu dowodzenia SP. Stanowią one wynik planowania kryzysowego (crisis response planning) i zawierają odpowiednie dane do realizacji różnego rodzaju zadań, odzwierciedlając koncepcje działań wcześniej przedłożoną do akceptacji przez organ inicjujący. Plany te są uzgadniane i konsultowane, na odpowiednim szczeblu, z właściwymi dowódcami NATO, władzami cywilnymi oraz przedstawicielami państw uczestniczących w planowaniu działań. Zakończony, na szczeblu strategicznym, plan operacyjny powinien zawierać wszystkie stosowne aneksy, sojuszniczą listę sił - opracowaną na podstawie sformalizowanego określenia wymagań (statement of requirement - SOR) oraz, jeśli zaistnieje taka potrzeba, sojuszniczą listę sił dysponowanych (Allied Disposition List - ADL). Plan ten, jest, z przyczyn formalnych, koordynowany i zatwierdzany przez Radę Północnoatlantycką (NAC - North Atlantic Council). Plany operacyjne na szczeblach podległych są zatwierdzane również przez organy inicjujące.

Plany obrony (standing defence plans - SDPs) służą do realizacji określonych zadań już w czasie pokoju. Przykładem takiego planu może być *Zintegrowany Plan Obrony Powietrznej Sojuszu* (NATO Integrated Air Defence Plan). Wymagania dotyczące tego planu zazwyczaj będą identyfikowane z przekazaniem uprawnień (transfer of authority - TOR) przez dowódców NATO. Zatwierdzenie go stanowi

przekazanie tych uprawnień dowódcom NATO do zainicjowania planowania. Opracowanie planu obrony wymaga koordynacji z odpowiednimi, zainteresowanymi dowództwami i państwami.

Plany wspierające (supporting plans - SUPLANs) są uszczegółowieniem w odpowiednich, szczególnych obszarach planowania funkcjonalnego i muszą być bezpośrednio związane z odpowiednimi planami alternatywnymi lub operacyjnymi. Mogą być one aneksami zawartymi w głównym planie wsparcia lub stanowić oddzielny dokument. Organ, który będzie zapewniał wsparcie, opracowuje plan wsparcia. Plan ten musi być zaakceptowany przez dowódcę wspieranego i zatwierdzony przez dowódcę szczebla wyższego⁵⁴.

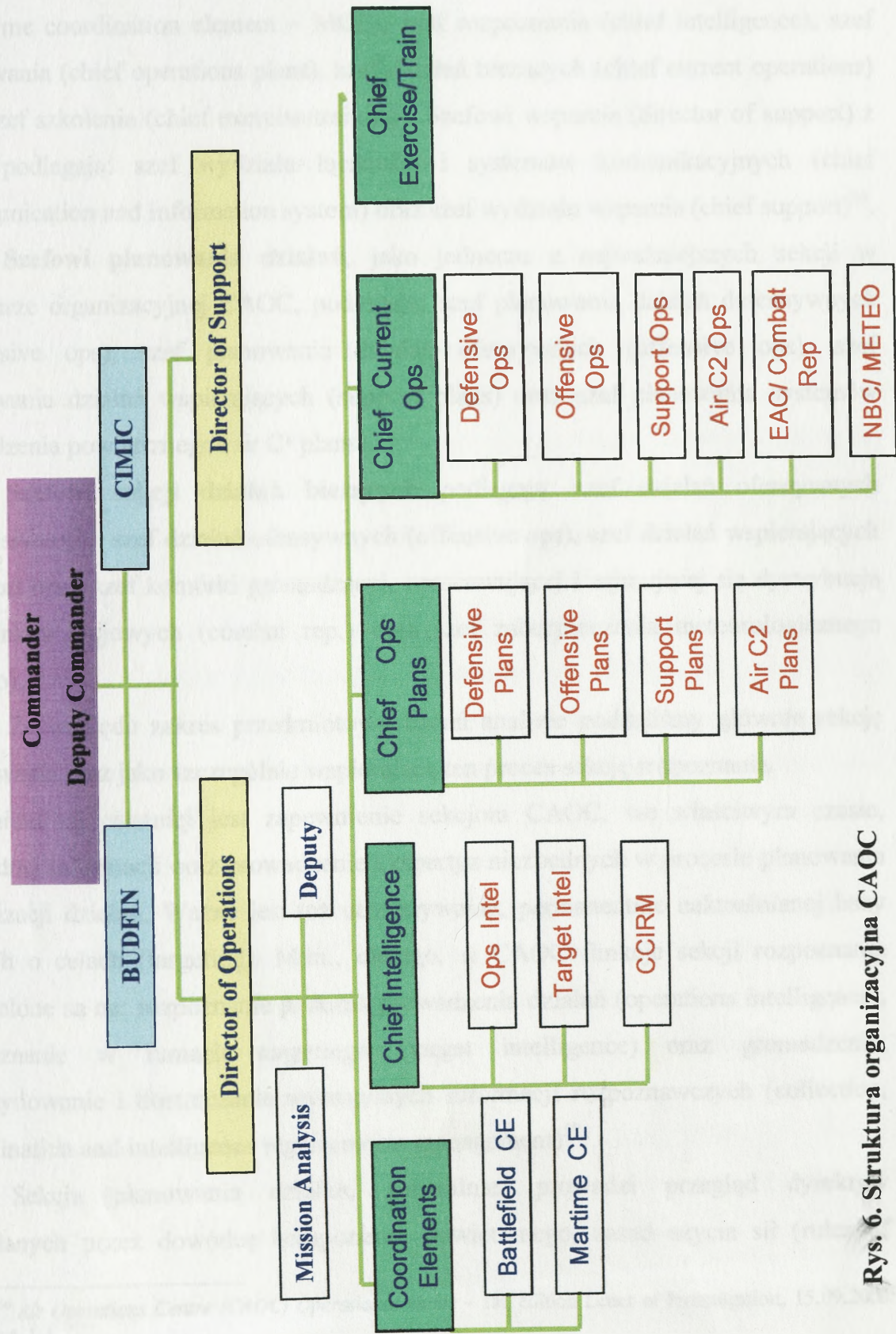
Rozkazy działań (operation orders - OPOrDs) wysyłane są przez dowódców do podwładnych w celu koordynowania procesu planowania i realizacji działań. Są one opracowywane przez wyznaczonych dowódców w oparciu o zatwierdzone plany operacyjne. Pomimo, iż nie ma potrzeby ich dalszego zatwierdzania przez wyższy szczebel rozkazy te powinny być wysyłane bezpośrednio przełożonemu⁵⁵ głównie dla potrzeb informacyjnych.

2.2. Organy dowodzenia połączonego centrum operacji powietrznych (combined air operations centre – CAOC)

Przeznaczeniem centrum operacji powietrznych (CAOC) jest planowanie, stawianie zadań, koordynowanie i nadzorowanie działań przydzielonych sił w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Funkcje te muszą być pełnione zgodnie z wytycznymi dowódcy komponentu powietrznego oraz w bezpośrednim współdziałaniu z odpowiednimi dowództwami sił lądowych i morskich. Aby misja ta była wypełniana utworzono odpowiednią strukturę organizacyjną z właściwymi organami dowodzenia (rys.6). Podczas prowadzenia działań dowódca CAOC, jego zastępca, szef działań ze swoim zastępcą oraz szef wsparcia ze swoim zastępcą tworzą grupę dowódcy (command group -- CG).

⁵⁴ Tamże, s. 4-4.

⁵⁵ Tamże, s. 4-4.



Rys. 6. Struktura organizacyjna CAOC

Szefowi działań, który nazywany jest również szefem operacji (director of operations) podlegają: grupa analizy misji (mission analysis team), zespoły do spraw współdziałania z siłami lądowymi (battlefield coordination element - BCE) i morskimi (maritime coordination element – MCE), szef rozpoznania (chief intelligence), szef planowania (chief operations plans), szef działań bieżących (chief current operations) oraz szef szkolenia (chief exercise/training). Szefowi wsparcia (director of support) z kolei podlegają: szef wydziału łączności i systemów komunikacyjnych (chief communication and information system) oraz szef wydziału wsparcia (chief support)⁵⁶.

Szefowi planowania działań, jako jednemu z najważniejszych sekcji w strukturze organizacyjnej CAOC, podlegają: szef planowania działań defensywnych (defensive ops), szef planowania działań ofensywnych (offensive ops), szef planowania działań wspierających (support plans) oraz szef planowania systemów dowodzenia powietrznego (air C² plans).

Szefowi sekcji działań bieżących podlegają: szef działań ofensywnych (defensive ops), szef działań ofensywnych (offensive ops), szef działań wspierających (support ops), szef komórki gromadzącej, opracowującej i zajmującej się dystrybucją meldunków bojowych (combat rep.) oraz szef zabezpieczenia meteorologicznego (meteo).

Ze względu zakres przedmiotowy badań analizie poddaliśmy głównie sekcję planowania oraz jako szczególnie wspierającą ten proces sekcję rozpoznania.

Zadaniem tej ostatniej jest zapewnienie sekcjom CAOC, we właściwym czasie, dokładnej informacji oraz prowadzenie ekspertyz niezbędnych w procesie planowania i realizacji działań. Ważne jest też utrzymywanie, permanentnie uaktualnianej bazy danych o celach (targeting). M.in., dlatego, w CAOC funkcje sekcji rozpoznania podzielone są na: rozpoznanie podczas prowadzenia działań (operations intelligence), rozpoznanie w ramach *targetingu* (target intelligence) oraz gromadzenie, koordynowanie i dostarczanie wymaganych informacji rozpoznawczych (collection, coordination and intelligence requirements management)⁵⁷.

Sekcja planowania działań, generalnie, prowadzi przegląd dyrektyw przesłanych przez dowódcę komponentu powietrznego, zasad użycia sił (rules of

⁵⁶ *Air Operations Centre (CAOC) Operational Guide* – 1st. edition Letter of Promulgation, 15.09.2000 r., s. 2-A-1-1.

engagement – ROE) i wytycznych dowódcy CAOC. Poza tym analizuje postawione zadania, gromadzi informacje z rozpoznania. Ponadto ustala cele misji poprzez rozważanie prerogatyw planistycznych, a także w wyniku konsultacji z grupą dowódczą i sekcją analizy misji. Następnie planuje racjonalne użycie systemów uzbrojenia, w tym warianty jego zastosowania, oraz użycie, w odpowiednim czasie, wsparcia ze strony sił powietrznych w zakresie walki radioelektronicznej, rozpoznania lotniczego, tankowania w powietrzu, transportu lotniczego itp. Opracowuje i wysyła zadania podległym jednostkom (lotnictwa, wojsk raketowych itd.) w formie rozkazu (air tasking order - ATO) i zarządzeń (air tasking message – ATM, coverage mission order - CMO)⁵⁸.

Głównym zadaniem komórki planowania działań defensywnych jest opracowanie planu obrony powietrznej (air defence plan – ADP) zgodnie z priorytetami i wytycznymi dowódcy komponentu powietrznego. Zadania opracowane przez nią umieszczone w ATO dotyczą jednostek rozpoznania radiolokacyjnego (air surveillance and control system – ASACS), jednostek lotnictwa myśliwskiego (fighter), wczesnego (powietrznego) ostrzegania (NATO Airborne Early Warning – NAEW) oraz wojsk raketowych (ground based air defence – GBAD). Dla jednostek raketowych i mobilnych rozpoznania radiolokacyjnego wysyłane mogą być poza ATO zarządzenia bojowe (CMOs), których celem może być potrzeba wcześniejszego zapoznania z nie w pełni sprecyzowanym zadaniem lub potrzebą uszczegółowienia postawionego już zadania. Ponadto w sytuacji, gdy w działaniach uczestniczą organiczne jednostki obrony powietrznej sił lądowych i marynarki wojennej powinny one przekazywać dane do opracowania planu obrony powietrznej. Poza tym plan ten powinien być koordynowany z sąsiednimi połączonymi centrami operacji powietrznych (CAOCs), elementami obrony powietrznej powietrznego centrum koordynacji operacji powietrznych (air operations and coordination centre – AOCC), grupami operacyjnymi marynarki wojennej znajdującymi się w CAOC oraz przedstawicielami państw, których siły uczestniczą w działaniach.

Ofensywna komórka CAOC opracowuje część rozkazu do działań powietrznych (ATO) dotyczącą działań ofensywnych (composite air operations –

⁵⁷ Tamże, s. 2-B-1.

⁵⁸ Tamże, s. 2-C-1.

COMAOs), a w tym m.in.: ofensywną walkę o przewagę w powietrzu (offensive counter air - OCA), izolację rejonu działań (air interdiction - AI), wymiatanie (sweep), eskortowanie (escort), walkę elektroniczną (electronic warfare - EW), taktyczne rozpoznanie powietrzne (tactical air reconnaissance - TAR), obezwładnianie obrony powietrznej przeciwnika (suppression of enemy air defence - SEAD), powietrzne poszukiwanie i ratownictwo (combat search and rescue - CSAR), a także tankowanie powietrzne (air to air refueling - AAR). Jej oficerowie oceniają sytuację, określają cele i potrzebne siły i środki. Planują oni także wykonanie zadań we współdziałaniu z korpusami wojsk lądowych⁵⁹.

2.3. Planowanie działań sił powietrznych NATO w połączonym centrum operacji powietrznych

W NATO na taktycznym szczeblu dowodzenia siłami powietrznymi, czyli połączonego centrum operacji powietrznych (combined air operations centre - CAOC) dowodzenie jest procesem ciągłym. Proces ten może podlegać zmianom, które będzie dyktowała zmieniająca się sytuacja. Cykl planowania w CAOC obejmujący pięć etapów zawiera kilka zasadniczych przedsięwzięć (odpraw), które rozpoczynają lub kończą pewien jego etap. Prezentację wyników z przeprowadzonych badań, w tym podrozdziale, rozpoczęliśmy właśnie od tej problematyki.

Pierwszą z nich jest odprawa związana z przekazaniem sobie przez zmiany operacyjne CAOC informacji o sytuacji (**shift changeover situation briefing**). Jest ona prowadzona przez zmianę przyjmującą i dotyczy uaktualnienia sytuacji jak również przeglądu planu, który będzie realizowany przez tę zmianę. Czas przeprowadzania tej odprawy może być uzależniony od czasu wysłania AOD. W przypadku, gdy CAOC pracuje w systemie dwuzmianowym odprawa ta ma miejsce bezpośrednio przed wymianą zmian operacyjnych i będzie także prowadzona na stanowiskach pracy przez poszczególnych oficerów planowania⁶⁰. W sytuacji, gdy nie

⁵⁹ Tamże, s. 2-C-2-1.

⁶⁰ *Air Operations Centre (CAOC) Operational Guide* - 1st. edition Letter of Promulgation, 15.09.2000 r., s. 2-A-2-1. Ponadto spostrzeżenia mjr. M. Chojnackiego z pobytu w połączonym centrum operacji powietrznych CAOC - 2 podczas ćwiczenia pk. "Cannon Cloud 2002" potwierdzają stosowaną w tym zakresie praktykę.

jest wymagana pełna dwuzmianowość pracy, odprawa ta służy do przedstawienia aktualnej sytuacji na dany dzień. Uczestniczy w niej cały personel centrum operacji powietrznych (CAOC).

Kolejnym etapem jest przegląd powietrznej dyrektywy operacyjnej (**AOD review**). Po jej przyjęciu grupa dowodzenia (command group - CG) zapoznaje się z wymienionym dokumentem oraz priorytetową listą celów i przedstawia sekcjom planowania wstępne wytyczne dotyczące opracowywania rozkazu do działań powietrznych (ATO). Kolejność przedsięwzięć związanych z przeglądem dyrektywy do działań powietrznych (AOD) będzie zależała od sytuacji. W przedsięwzięciu tym uczestniczą: grupa dowodzenia (CG), szef działań (director of operations – Dir OPS), szef wsparcia (director of support – DirSUP), szef planowania (chiefs Ops Plans) oraz szef rozpoznania (chief intelligence) i analizy misji (chief mission analysis).

Następnym ważnym przedsięwzięciem jest wstępna odprawa planistyczna (**initial planning meeting – IPM**). W jej ramach dokonuje się przeglądu takich dokumentów jak AOD, PTL i ACO, a także zasobów, pogody, sytuacji taktycznej, wskazówek dotyczących przydzielonych sił i związanych z problematyką targetingu. Odprawa ta jest przeprowadzana z reguły po 30 minutach od przyjęcia dyrektywy (AOD). Podczas tej odprawy realizowane są przede wszystkim takie przedsięwzięcia jak: przegląd dyrektywy (AOD) z położonym naciskiem na wynikające z niej zadania, użycia ograniczonych, ważnych ze względu na powodzenie działań środków powietrznych (high value air assets – HVAA), przygotowanie do opracowania wariantów działania w zależności od posiadanych sił, w tym zabezpieczenia, ustalenie priorytetów celów, pogody i obrony przeciwnika. W odprawie tej uczestniczą: szef planowania, który ją prowadzi, oficer rozpoznania (target intel – TI) oraz planiści wyznaczeni przez szefa planowania⁶¹.

Odprawa decyzyjna (**commander's decision meeting – CDM**) jest kolejną ważną odprawą w procesie planowania i wypracowania decyzji. Celem tej odprawy jest przedstawienie dowódcy CAOC bieżącej sytuacji, rekomendowanych wariantów działania (courses of actions – CoA) oraz poszukiwanie niedociągnięć i problemów, które należałoby rozwiązać. W trakcie tej odprawy dowódca powinien określić

⁶¹ *Air Operations Centre (CAOC) Operational Guide* – 1st. edition Letter of Promulgation, 15.09.2000 r., s. 2-A-2-2.

priorytety i zatwierdzić wariant działania. Należy zauważyć, że bezpośrednio po CDM szef planowania powinien ze swoimi podwładnymi przeprowadzić odprawę koordynacyjną i nakazać im opracowanie rozkazu (ATO). Odprawa decyzyjna nie jest zazwyczaj prowadzona później niż 2 godziny po otrzymaniu dyrektywy (AOD). Zasadniczymi zagadnieniami omawianymi podczas odprawy są: wytyczne zawarte w dyrektywie (AOD), obiekty i priorytety, dostępne siły i środki, cele, ograniczenia (np. związane z pogodą, logistyką) oraz rekomendowanie wariantów działania. Uczestnikami są: grupa dowodzenia, szef działań, szef wsparcia, szef rozpoznania, szef planowania, szef działań bieżących, oficerowie łącznikowi wojsk lądowych i marynarki wojennej oraz oficerowie sekcji analizy misji⁶².

Po odprawie decyzyjnej może być przeprowadzona odprawa oceniająca (**assessment meeting**), której celem jest przegląd realizacji działań, aby zidentyfikować ograniczenia i problemy, które będą przedstawione dowódcy komponentu powietrznego. Czas przeprowadzenia i trwania odprawy zależy od sytuacji. Przebieg tej odprawy może zawierać takie przedsięwzięcia jak: przeprowadzone działania, problemy i ograniczenia, a także propozycje dotyczące poprawy efektów przyszłych działań. Uczestnikami zazwyczaj będą: grupa dowódcza, szef działań, szef wsparcia, szef planowania, oficer rozpoznania i analizy misji, oficerowie łącznikowi wojsk lądowych i marynarki wojennej oraz wybrani oficerowie pionu planowania.

Przed wysłaniem rozkazu do działań powietrznych (ATO) przeprowadzana jest odprawa (**ATO release briefing**), której celem jest uzyskanie aprobaty dowódcy, co do jego treści. Jest ona przeprowadzana nie później niż 90 minut przed planowanym czasem wysłania ATO. W odprawie uczestniczą: grupa dowódcza, szef działań, szef wsparcia, szef rozpoznania, planowania i działań bieżących oraz oficerowie analizy misji, łącznikowi wojsk lądowych i marynarki wojennej.

Poza wymienionymi wyżej zasadniczymi przedsięwzięciami związanymi z procesem planowania działań sił powietrznych mogą być prowadzone dodatkowe odprawy (**bridge meeting**) organizowane przez grupę dowódczą w celu przybliżenia lub wyjaśnienia pewnych problemów.

⁶² Tamże, s. 2-A-2-2

Przedstawione odprawy są przedsięwzięciami, które pozwalają na wymianę informacji, spostrzeżeń, poglądów, a także podejmowanie cząstkowych i całościowych decyzji. Jednocześnie ustalenie terminów ich przeprowadzenia w planie pracy sztabu sprawia, że oficerowie sztabu mają z góry określone i narzucone rygory czasowe, dotyczące przedstawiania propozycji koncepcji użycia poszczególnych środków walki.

Proces planowania w centrum operacji powietrznych (CAOC) obejmuje podobnie jak na szczeblu operacyjnym pięć zasadniczych etapów: inicjowanie, orientowanie, opracowanie zamiaru, opracowanie planu i jego przegląd. Może być prowadzony jednocześnie na wielu szczeblach dowodzenia zależnie od rodzaju działań i zakresu szczegółowości opracowywanego planu.

W etapie pierwszym planowania (inicjowanie) w CAOC dowództwo i sztab, po przyjęciu dyrektywy do działań powietrznych (air operations directive – AOD) wraz z priorytetową listą celów (prioritised target list – PTL) i rozkazem do kontroli przestrzeni powietrznej (air control order – ACO) prowadzi ocenę sytuacji i jednocześnie zbiera niezbędne informacje.

W etapie drugim (orientowanie) można wyróżnić trzy zasadnicze fazy: **analizę zadania, przygotowanie i przeprowadzenie odprawy planistycznej** (initial planning meeting – IPM) oraz **opracowanie i udzielenie przez dowódcę wytycznych do planowania**. Celem analizy zadania jest określenie granic, w których ramach dowódca i jego sztab powinni poruszać się dążąc do wypełnienia misji. Podczas analizy mogą być rozpatrywane takie aspekty jak: **przegląd sytuacji, myśl przewodnia dowódcy komponentu powietrznego (ACC), ograniczenia** dotyczące planowania, **założenia, czynniki, słabe i mocne strony, środki ciężkości, punkty decyzyjne, zadania, cele, wymagany stan końcowy działań, kryteria powodujące ich powodzenie**.

W czasie **przeglądu sytuacji** ocenia się okoliczności, które doprowadziły do powstania bieżącej lub potencjalnej sytuacji. Brane są tu pod uwagę zamiary i potencjalne możliwości sił przeciwnika. Rozpoczyna się również proces opracowania jego wariantów działania. **Ograniczenia** w procesie planowania obejmują działania (akcje), które nie mogą być uwzględniane w planach użycia danych sił (**restrains**). Przykładem może być zakaz wszelkich prewencyjnych lub zapobiegawczych akcji ofensywnych. Ponadto do ograniczeń zalicza się te nałożone zobowiązania, które muszą być spełnione (**constrains**). Do tego rodzaju ograniczeń można zaliczyć np.

dotyczące konieczności przeprowadzenia ofensywnych działań w terminie do
(rys.7, i 8).

COMAIRSOUTH's Constraints & Restraints (ograniczenia określone przez przełożonego)

CH PLANS

Constraints

- minimize attritional engagements (unikać bezpośredniego kontaktu z przeciwnikiem)
- minimize collateral damage and casualties (minimalizować straty bojowe)
- ROE (przestrzegać zasad użycia sił)

Źródło: Materiały z ćwiczenia przeprowadzonego w 2003 r. w Akademii Dowodzenia Bundeswehry nt. „Planowanie działań powietrznych na szczeblu operacyjnym i taktycznym NATO”.

Rys. 7. Ograniczenia, jako działania które muszą być ptryprowadzone

Restraints

- no border crossings into OSTLAND (nie przekraczać granicy na obszarze OSTLAND)
- no cross-allotment between CAOC 1 / 2 (S) (nie dokonywać zmiany sił pomiędzy CAOC-ami)
- no offensive operations by CAOC 1 (S) (CAOC 1 nie może prowadzić żadnych działań ofensywnych)

Źródło: Materiały z ćwiczenia przeprowadzonego w 2003 r. w Akademii Dowodzenia Bundeswehry nt. „Planowanie działań powietrznych na szczeblu operacyjnym i taktycznym NATO”.

Rys. 8. Ograniczenia, jako działania, które nie mogą być przeprowadzone

Kolejnym ograniczeniem są warunki wstępne, których spełnienie może prowadzić do osiągnięcia powodzenia. Powodzenie to może być osiągnięte np. poprzez bezproblemowe (bez oporu) wejście sił do teatru działań. Ograniczenia są zazwyczaj ujęte w dyrektywie, ale mogą być też określone podczas opracowania koncepcji (zamiaru). Z kolei **założenia** (assumptions) stosuje się w miejsce nieznanymi faktów. Muszą one być jednak prawdopodobne i realistyczne. Dowódca nie ma nad nimi zazwyczaj kontroli (ze względu na ich prawdopodobieństwo zaistnienia), ale planowanie bez nich nie mogłoby być prowadzone (rys.9). W etapie tym rozważane są, po ograniczeniach i przyjętych założeniach, również **czynniki** (factors), do których zalicza się czas, warunki geograficzne i środowisko (rys.10). Jednak w tym etapie (orientowanie) rozważane powinny być czynniki bezpośrednio wpływające na opracowanie wytycznych dowódcy do planowania. Istotnym jest również rozważenie **słabych** (weaknesses) i **mocnych stron** (strengths) zarówno przeciwnika jak sił własnych. Określanie **środków ciężkości** (centres of gravities – COG) stanowi także element analizy. Należy zauważyć, że mogą być one zdefiniowane na szczeblach strategicznym, operacyjnym i taktycznym. Sprecyzowanie ich jest bardzo istotne, gdyż planowanie uderzeń na środki ciężkości przeciwnika powinno spowodować jego pokonanie. Z tego powodu należy jednak szczególną uwagę zwrócić na osłonę i obronę obiektów własnych i sąsiadów (rys.11). Z środkami ciężkości wiąże się potrzeba określenia **punktów decyzyjnych** (decisive points). Wynika to z braku możliwości bezpośredniego oddziaływania na środki ciężkości (rys.12). Następnie rozważane są **cele** (objectives) w aspekcie przedsięwzięć, które dowódca chciałby zrealizować, aby zniszczyć, obezwładnić lub zneutralizować środki ciężkości przeciwnika oraz osłonić własne. I tak środki ciężkości przeciwnika powinny być atakowane (bezpośrednio lub pośrednio) natomiast własne i sąsiadów osłaniane. Jednakże cele powinny definiować dokładnie wymagany wynik tego oddziaływania. Np. cel mógłby być określony w następujący sposób: zniszczyć, zneutralizować lub pokonać, zająć itd. dany środek ciężkości. Cele nie mogą być utożsamiane z założonym **stanem końcowym** (end state), ponieważ stan końcowy również obejmuje opis wymagań innych zasadniczych zadań, które nie są bezpośrednio związane z środkami ciężkości. Stan końcowy odzwierciedla z kolei polityczne i militarne warunki, które wskazują, że misja i zadania były realizowane. Ich charakter jest

COMAIRSOUTH's Assumptions

(założenia przełożonego – dowódcy Komponentu Powietrznego państwa Południe)

CH PLANS

- OSTLAND remains neutral (region OSTLAND pozostaje neutralny)
- NORTHLAND will respect OSTLAND sovereignty (państwo NORTHLAND będzie respektowało suwerenność mniejszości OSTLAND)
- CAOC 1 (S) has sufficient DCA to counter surprise attacks (CAOC 1 posiada odpowiednie siły OP do przeciwstawienia się działaniom przeciwnika prowadzonym z zaskoczenia)

Źródło: Materiały z ćwiczenia...

Rys. 9. Założenia do planowania

Factors and Deductions – shortfalls

(czynniki i wnioski – niedobory/ograniczenia)

Factor

Limited PGM (GBU 2) – (ograniczona liczba rakiet kierowanych)

Deduction

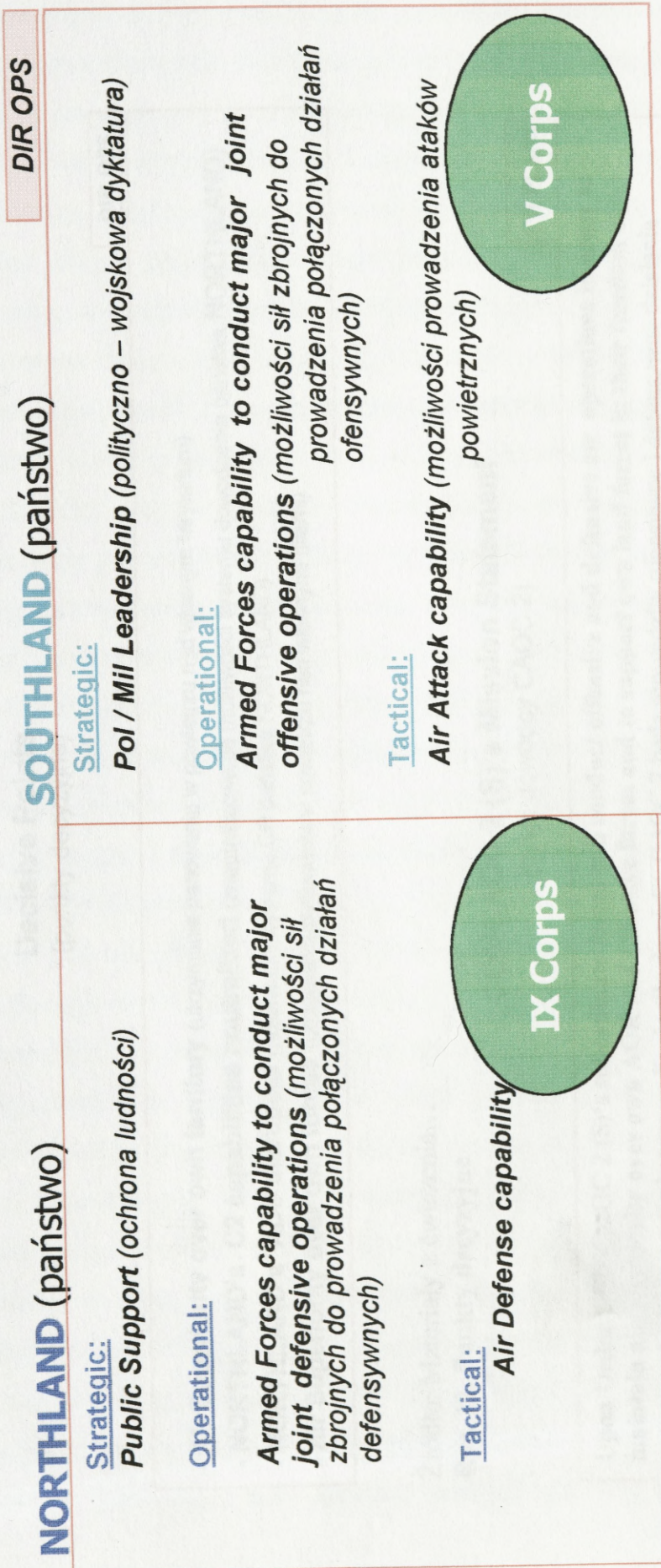
Limited Air Defense posture or limited target set (ograniczenie w zakresie rozmieszczenia sił OP lub ograniczone oddziaływanie na cele)

Źródło: Materiały z ćwiczenia...

Rys. 10. Czynniki i wnioski (przykład)

ogólny, aby nie ograniczać dowódcy, możliwości wyboru sposobów realizacji danej misji. Z tego powodu może być trudne określenie czy stan ten został osiągnięty. W związku z tym należy określić mierzalne kryteria, które pozwolą ocenić

Centers of Gravity



Źródło: Materiały z ćwiczenia...
Rys. 11. Środki ciężkości

Decisive Points (punkty decyzyjne)

DIR OPS

- **Air Superiority over own territory** (utrzymanie panowania w powietrzu nad własnym terytorium)
- **NORTHLAND's C2 capabilities neutralized** (zneutralizowanie możliwości systemu dowodzenia państwa NORTHLAND)
- **NORTHLAND's ADS disrupted** (przerwanie systemu OP państwa NORTHLAND)
- **Air Superiority over own forces** (utrzymanie panowania w powietrzu nad własnymi siłami)

Źródło: Materiały z ćwiczenia...

Rys. 12. Punkty decyzyjne

COMCAOC 2 (S)'s Mission Statement

(misja dowódcy CAOC 2)

CH PLANS

Upon Order COMCAOC 2 (S)'s subordinate forces will conduct offensive and defensive air operations in order to maintain air superiority over own AOR and offensive forces and to support own land forces in their freedom of movement (zgodnie z rozkazem podległe siły dowódcy CAOC 2 będą prowadziły ofensywne i defensywne działania powietrzne w celu utrzymania panowania w powietrzu nad własnym rejonem odpowiedzialności oraz siłami ofensywnymi i wspierać siły lądowe, aby zapewnić im swobodę przemieszczania się).

Źródło: Materiały z ćwiczenia...

Rys. 13. Określenie misji

czy założony stan końcowy został osiągnięty. **Misja** (mission) natomiast jest zwięzłym oświadczeniem zawierającym odpowiedzi na pytania: kto będzie prowadził działania, co ma być zrobione, kiedy będą one prowadzone, gdzie i dlaczego będą prowadzone. W misji jednak nie precyzuje się jak operacja będzie prowadzona. Określenie misji jest wynikiem (output) analizy misji. W kontekście rozważanej problematyki należy zaznaczyć różnicę między misją (mission) a zadaniem (task) (rys.13). Misja opracowywana jest na bazie przekazanego zadania. Dowódca otrzymując zadanie opracowuje misję, a następnie wysyła zadania podwładnym. Ten także na podstawie zadania opracowuje misję i przesyła zadania już swoim podwładnym.

W etapie tym (orientowanie) przeprowadzana jest **odprawa inicjująca planowanie** (IPM), podczas której przedstawia się dowódcy wszystkie rozważane problemy wynikające z analizy oraz przygotowuje dla niego wytyczne do dalszego planowania. Dokonuje się także podsumowania wskazówek i decyzji oraz precyzuje misję. Celem jej jest osiągnięcie jednomyślności dowódcy i sztabu, co do wniosków z analizy zadania oraz przekazanie przez niego wytycznych. Odprawa składa się z kilku zasadniczych przedsięwzięć. Pierwsze to **wprowadzenie**, podczas którego przedstawia się cel odprawy i jej zarys. Drugi to **przegląd sytuacji** obejmujący: **sytuację bieżącą**, **siły przeciwnika** (zamiar, możliwości, prawdopodobne działania bez opracowywania wariantów), **wytyczne i wskazówki przełożonego** (jego misja, zamiar, cele, stan końcowy, kryteria powodzenia, założenia, ograniczenia, otrzymane zadania od przełożonego, zadania określone przez swoje dowództwo), tzw. **projekt działań** (operations design), czyli (kluczowe czynniki i dedukcje – tylko te, które mają wpływ na misję, założenia do planowania, kluczowe silne i słabe strony, a w tym sił przeciwnika i własnych oraz innych, w miarę potrzeb, środki ciężkości, punkty decyzyjne związane z działaniami szczebla taktycznego, cele, stan końcowy i kryteria powodzenia), **propozycję misji**, **propozycję wytycznych do planowania** (proponowany wstępny zamiar, wskazówki dla sztabu oraz dla podległych dowództw) oraz **wnioski** i, w miarę potrzeb, **dodatkowe wytyczne**. **Wytyczne dowódcy do planowania** (commander's planning guidance) są wynikiem etapu orientowania. Stanowią one formalny dokument, który może służyć do inicjowania dalszego planowania przez własny sztab. Zasadniczymi elementami wytycznych są: wstępny zamiar dowódcy, jego wizja, która powinna zawierać założony stan końcowy oraz

misja. Natomiast, jako dokument powinny zawierać: przegląd sytuacji, a w niej polityczne, militarne i historyczne tło, a także sytuację bieżącą; sytuację sił przeciwnika (jego zamiar, możliwości oraz prawdopodobne działania); wytyczne i wskazówki przełożonego, a w tym jego misję, zamiar, cele, stan końcowy i kryteria osiągnięcia powodzenia, założenia, ograniczenia, przyjęte i wygenerowane zadania; projekt działań, a w nim kluczowe czynniki i dedukcje mające wpływ na wykonanie misji, założenia do planowania, zasadnicze mocne i słabe strony sił przeciwnika i własnych oraz innych (np. sąsiadów), środki ciężkości, punkty decyzyjne własnego szczebla, cele, stan końcowy i kryteria osiągnięcia powodzenia; misję; wytyczne do planowania - wstępny zamiar dowódcy, wskazówki dla sztabu i podległych dowództw; koordynację – krytyczne (ważne) terminy w aspekcie prowadzonych działań oraz istotne informacje - w miarę potrzeby; dowodzenie – wstępne uzgodnienia dotyczące rozmieszczenia stanowisk dowodzenia oraz rejony działań.

Kolejnym etapem planowania jest opracowanie zamiaru (concept development). Jest on zainicjowany wytycznymi dowódcy do planowania wypracowanymi w poprzednim etapie. Ukierunkowują one sztab i prowadzone przez niego analizy do opracowania wariantów działania. W etapie tym warianty nie są szczegółowymi rozwiązaniami. **Efektom tego etapu jest zamiar** działania, który oparty jest na jednym wariantcie (ofensywnym i defensywnym) wybranym przez dowódcę. Etap ten obejmuje następujące **zasadnicze zagadnienia**:

- **analizę** (prowadzoną przez sztab),
- **opracowanie wariantów działania**,
- **odprawę decyzyjną**,
- **opracowanie zamiaru działania**.

Pierwsze zagadnienie dotyczy analizy, której celem jest zbadanie (rozważanie) **czynników i wniosków** (deductions) oraz **określenie założeń** związanych z misją, aby upewnić się, po pierwsze, że jest ona wykonalna i, po drugie, aby opracować możliwe do realizacji (wykonalne) warianty działań. W procesie tym następuje ciągła wymiana informacji pomiędzy oficerami zespołu planowania oraz pozostałymi.

Wymienione wcześniej **czynniki** (factors) można podzielić z kolei na grupy związane z:

1. sytuacją w rejonie działań,
2. sytuacją sił przeciwnika,
3. czasem i przestrzenią,
4. oceną zadania (task),
5. dowodzeniem i zarządzaniem;
6. systemami komunikacyjnymi i informacyjnymi (communications and information systems – CIS).

Pierwsza grupa obejmuje taką problematykę jak: **środowisko; infrastruktura, sytuacja polityczna i ekonomiczna.**

Środowisko to rozważania na temat geografii, topografii, hydrografii i meteorologii. Infrastruktura to: transport, porty, linie komunikacyjne i możliwości przemysłu.

Z kolei **druga grupa** dotyczy **oceny sytuacji sił przeciwnika**, która w efekcie ma doprowadzić do oceny jego potencjalnych wariantów działań i obejmuje takie zagadnienia jak: skład sił, rozmieszczenie i przemieszczenie, możliwości odwodów, możliwości transportowe, możliwości w zakresie zabezpieczenia logistycznego, rozpoznania, dotyczące użycia broni masowego rażenia, działań psychologicznych, związane z rozważaniem środków ciężkości oraz punktami decyzyjnymi.

Trzecia grupa głównie związana z **czasem i przestrzenią** odnosi się do: ważnych (krytycznych) okresów, terminów, które mogą być zdeterminowane wpływem ograniczeń (restraints, constraints), czasu opracowania właściwych wariantów oraz czasu reakcji sił przeciwnika.

Czwarta grupa, czyli **ocena zadań** obejmuje ocenę: **przydzielonych zadań**, a także wygenerowanych przez własny sztab, **ograniczeń, warunków wstępnych, możliwości własnych sił i ich utrzymania, rozpoznania i strat.**

Grupa piąta to problematyka dotycząca dowodzenia. Rozpatruje się tu: **relacje dowodzenia**, stosowanie przy tym **zasad dowodzenia, terminy uprawnień do dowodzenia, sprawy administracyjne, bezpieczeństwo, potrzeby stanowisk dowodzenia.**

Szósta to systemy komunikacyjne i informacyjne. Rozważa się tu: **szczególne potrzeby, możliwości własnych sił** w tym zakresie oraz **ograniczenia operacyjne**. Należy podkreślić, że na podstawie każdego czynnika powinny być wyciągnięte wnioski. Winny być one związane oraz tak przedstawiane, aby stanowiły bloki informacji, które będą wykorzystywane w dalszych etapach procesu planowania. Powinny one być grupowane funkcjonalnie w celu doskonalenia wariantów działań. Oczywiście czynniki, które wpływają na treść każdego wariantu działania mogą zmieniać się zależnie od sytuacji. W tym etapie sztab zasadniczo zajmuje się rozważaniem istotnych elementów sytuacji identyfikując niedobory (w miarę możliwości rozwiązuje te problemy z innymi komórkami), a także sprzecznymi i przeciwstawnymi sprawami.

Drugim zagadnieniem tego etapu jest **opracowanie wariantów działania**, których podstawę stanowią wytyczne dowódcy do planowania. Dowódca w trakcie ich opracowywania może być informowany (np. podczas odpraw) o efektach. Może on interweniować okresowo poprzez przekazywanie wskazówek, które będą ukierunkowywały pracę sztabu, a także poprzez eliminowanie, na wstępie, strat czasu na opracowywanie zbytecznych opcji. W początkowej fazie zasadą powinno być opracowywanie jak największej liczby wariantów. Zapewnia to dużo większą elastyczność użycia sił oraz wykonania misji. Ponadto opracowywanie wariantów działania powinno koncentrować się na badaniu środków ciężkości sił przeciwnika i osłonie własnych. Podstawową metodą wykorzystywaną w tym etapie jest burza mózgów (brainstorming). Warianty działania określają ponadto sposoby wypełnienia misji. Jedną z metod opracowania wariantów jest udzielenie odpowiedzi na pytania: kiedy przewiduje się początek działań i w jakim terminie powinny być zakończone (kolejność, fazy); kto będzie prowadził działania (wymagane możliwości); jakie działania militarne są rozważane (ofensywne lub defensywne bądź jedne i drugie); gdzie one będą realizowane; dlaczego te działania będą prowadzone (np. w celu wdrożenia uzgodnień pokojowych) i w końcu jak działania będą prowadzone. Oczywiście w procesie opracowania wariantów działania należy również opracować warianty działań sił przeciwnika. Wstępnie rozważa się ten problem w etapie orientowania. Podczas opracowywania wariantów działania przeciwnika powinno rozważać się najbardziej prawdopodobny i najbardziej niebezpieczny wariant (rys.14).

Ponadto warianty działania sił własnych muszą zapewnić wykonanie misji i jednocześnie pozwolić na skuteczne oddziaływanie na przeciwnika. Każdy z wariantów powinien być sprawdzony pod względem jego wykonalności. Ze względu na zdolność do realizacji powinno się rozważyć takie elementy jak: stosowność (czy wariant będzie miał wpływ na wykonanie misji), wykonalność (czy wariant jest możliwy do realizacji przy posiadanych zasobach), dopuszczalność (czy wariant uwzględnia skuteczne wykorzystanie sił i pozostałych zasobów zgodnie z wytycznymi Sojuszu i poziomami ryzyka, a także czy szacowane straty są akceptowalne), wyjątkowość (czy warianty różnią się między sobą w taki sposób, aby można jasno określić różniące ich wady i zalety), kompletność (czy wariant jest kompletny tzn. czy odpowiada na pytania: kiedy? kto? co? dlaczego? i jak?). W procesie opracowywania każdy wariant sił własnych, poprzez prowadzenie gry wojennej, powinien być porównany z **najbardziej prawdopodobnym i najbardziej niebezpiecznym wariantem działania przeciwnika**. Proces ten powinien także wspomóc określanie zalet i wad badanych wariantów.

Porównanie wariantów działania realizowane jest poprzez sprawdzenie wyników z gry wojennej, zalet i wad oraz rozważaniu wybranych przez dowódcę kryteriów takich jak: elastyczność, ekonomia sił, prostota itp. Rezultaty porównania są prezentowane dowódcy w formie tabeli podczas odprawy decyzyjnej (rys.15). Porównanie musi

Comparison NORTH COAs

(porównanie wariantów działania przeciwnika)

COA 1		COA 2	CH INT
-SELECTIVE AD Design (selektywna OP)	EN initiative – inicjatywa przeciwnika	-MAXIMUM AD Design (budowa silnej OP)	
-predominant OCA & limited AI (wysilek skupiony na działaniach ofensywnych z ograniczeniem na izolację rejonu działań)	EN risk - ryzyko	-limited OCA & predominant AI (ograniczenie wysiłku w zakresie ofensywnych działań, w tym jednak silny na izolację rejonu działań)	
Most dangerous (najbardziej niebezpieczny)	Attrition own forces – straty sił własnych		
	EN Air superiority – panowanie przeciwnika w powietrzu		
	V Corps – działania V korpusu przeciwnika		
	EN Intent – zamiar przeciwnika		

Źródło: Materiały z ćwiczenia...

Rys. 14. Porównanie wariantów działania przeciwnika (najbardziej niebezpieczny i najbardziej p-bny)

Decision Matrix				DIR OPS
Factor (czynnik)	Weight	Dimple	Oban	COA 3
Intent(zamiar)	M	++	++	0
Survivability (żywołność)	M	0	+	+
Desired End State (pożądany stan końcowy)	H	+	+	+
Sustainability (utrzymanie sił)	L	-	0	0
Initiative (inicjatywa)	M	-	+	+
NORTH ML COA (najbardziej p-bny wariant działania NORTH)	H	0	+	0
NORTH MD COA (najbardziej niebezpieczny wariant działania NORTH)	M	+	0	+
Army Support (wsparcie sił lądowych)	M	-	+	0
Conclusion		0	+	+

Źródło: Materiały z ćwiczenia...

Rys. 15. Tabela porównawcza własnych wariantów działań (H-wysoki, M-średni, L-niski)

także obejmować rekomendowanie mu wybranego wariantu (np. jednego działań ofensywnych i jednego defensywnych). Wybrany przez dowódcę wariant będzie następnie rozwijany i przybierze postać zamiaru działania. Mogą wystąpić sytuacje (np. z powodu dużej dynamiki działań), że podczas tej odprawy wariant nie zostanie wybrany. Wówczas należy przeprowadzić dodatkowe, które pozwolą na uwzględnienie wszystkich wytycznych i założeń przyjętych do ich zaplanowania.

Odprawa decyzyjna jako trzecie zagadnienie etapu opracowania zamiaru

musi uwzględniać niezbędne szczegóły, które zapewnią dowódcy odpowiednią informację do podjęcia decyzji, a także, aby po jej podjęciu podległy sztab i dowództwa w pełni go rozumiały. W razie potrzeby dowódca może korzystać z rad podległych dowódców. Na tej odprawie również dowódca udziela wytycznych do opracowania zamiaru działania. Może też nakazać zbadanie innych, dodatkowych wariantów lub przyjęcia pewnych aspektów z rozważanych wcześniej i następnie wdrożenia ich do wariantu modyfikowanego.

Ostatnim zagadnieniem tego etapu jest opracowanie zamiaru dowódcy.

Wybrany wariant stanowi bazę do opracowania zamiaru działania. Zamiar musi obejmować właściwe (szczegółowe) informacje, aby odzwierciedlał pogląd dowódcy, co do prowadzonych działań. Generalnie można stwierdzić, że zamiar powinien informować podległych dowódców i sztaby o zakresie, charakterze i prawdopodobnych zadaniach. Określać jasno, jakie siły i o jakich możliwościach są wymagane do wypełnienia danej misji, a także czy jest potrzeba opracowania planów wsparcia (SUPLANs).

Kolejnym etapem planowania jest opracowanie planu. Po zatwierdzeniu jest on końcowym produktem procesu planowania i obejmuje takie fazy jak: opracowywanie i koordynowanie planu, zatwierdzanie oraz wysyłanie. Opiera się na zatwierdzonym zamiarze.

Ostatnim etapem planowania jest przegląd planu i obejmuje, zgodnie z nazwą, jego przegląd i ocenę. Podczas działań plan musi być ciągle uaktualniany. Związane jest to ze zmieniającą się sytuacją. Czasami będzie to nakazane przez przełożonych. Podczas przeglądu wysiłek powinien być skoncentrowany na ocenie nowych zagrożeń. Poza tym należy podkreślić, że wszystkie plany mają ograniczony

czas ważności, co jest związane ze zmianą okoliczności, na których ich treści były oparte.

2.4. Wnioski

W Sojuszu funkcjonuje wyrażenie *command and control*. Pierwszy człon oznacza uprawnienia dowódcy do sprawowania władzy, drugi natomiast proces, poprzez który dowódca organizuje, kieruje i koordynuje działania przydzielonych sił. Dowódca CAOC może otrzymać uprawnienia w zakresie dowodzenia lub zarządzania taktycznego.

W Sojuszu wyróżnia się sześć zasad dowodzenia: jedność dowodzenia, ciągłość, jasny łańcuch dowodzenia, integracja dowodzenia, decentralizacja oraz współpraca i wzajemne zrozumienie.

W AJP-3.3 (Joint Air and Space Operations Doctrine) określa się zasady, których przestrzeganie będzie prowadziło do osiągania zamierzonych efektów działań połączonych sił powietrznych. Są to: jedność dowodzenia, scentralizowane planowanie i zdecentralizowane wykonanie oraz jedność wysiłku.

Proces dowodzenia siłami powietrznymi Sojuszu można rozważać w dwóch aspektach. Pierwszy to planowanie oparte na strategii powietrznej, a drugi to działania powietrzne. W procesie planowania użycia SP NATO na szczeblu taktycznym podstawę stanowią wytyczne dowódcy, z których podwładni dowiadują się o jego intencjach. Ocena sytuacji natomiast, w tym szczegółowa analiza stanowią podstawę do planowania i w efekcie opracowania planu działania. Etap działań powietrznych rozpoczyna się od postawienia zadań, następnie ich wykonaniu, a kończy na ocenie jakości działań.

W NATO ustanowiono proces planowania operacyjnego (operational planning process), którego celem jest ułatwienie jego inicjowania, opracowywania oraz zatwierdzania planów. Planowanie to wspierane jest m.in. przez wytyczne do planowania operacyjnego (Guidelines for Operational Planning - GOP), wytyczne funkcjonalne do planowania (Functional Planning Guides - FPG), wytyczne regionalne do planowania (RPG), stałe wytyczne do planowania (Standing Planning Guides - SPG) oraz doktryny, koncepcje i uzgodnienia.

Planowanie operacyjne obejmuje: planowanie wyprzedzające oraz planowanie w sytuacjach kryzysowych. Wynikiem pierwszego jest plan alternatywny lub stały plan obrony. Drugiego zaś plan operacyjny (operational plan - OPLAN), który może stanowić rozwinięcie planu alternatywnego. Istnieją także plany wsparcia (supporting plans - SUPLANs), które muszą być skorelowane z planami alternatywnymi i operacyjnymi i są uszczegółowieniem w określonych obszarach funkcjonalnych.

Cykl planowania na taktycznym stanowisku dowodzenia obejmuje kilka etapów: inicjowanie, orientowanie, opracowanie zamiaru, opracowanie planu i w końcu jego przegląd. Inicjowanie to ocena sytuacji oraz gromadzenie niezbędnych informacji po przyjęciu dyrektywy do działań powietrznych (AOD), priorytetowej listy celów (PTL) i rozkazu do kontroli przestrzeni powietrznej (ACO). Orientowanie z kolei obejmuje: analizę zadania, przygotowanie i przeprowadzenie odprawy planistycznej oraz opracowanie i udzielenie przez dowódcę wytycznych. Wytyczne stanowią formalny dokument. Opracowanie zamiaru jest trzecim etapem planowania, którego efektem jest zamiar działania dowódcy opartym na wariantach działania (ofensywnym i defensywnym). Obejmuje on takie zagadnienia jak: analizę prowadzoną przez sztab, opracowanie wariantów działania, przygotowanie i przeprowadzenie odprawy decyzyjnej oraz opracowanie wspomnianego zamiaru działania. Kolejny etap to opracowanie planu działania. Wyróżnia się tu trzy fazy: opracowywanie i koordynowanie planu, zatwierdzanie i wysyłanie. Ostatni to przegląd planu, czyli zgodnie z nazwą obejmuje jego przegląd oraz ocenę.

W trakcie planowania również przeprowadzane są odprawy, w których uczestniczą właściwi funkcyjni. Stanowią one zawsze ukierunkowanie dalszej pracy. Wyróżnia się tu: odprawę zmian operacyjnych (shift changeover situation briefing), przegląd powietrznej dyrektywy operacyjnej przez grupę dowodzenia (AOD review), wstępną odprawę planistyczną (initial planning meeting – IPM), odprawę decyzyjną (commander's decision meeting – CDM), odprawę oceniającą dotychczasowe działania (assessment meeting) oraz organizowaną przez wysłaniem rozkazu do działań powietrznych (ATO) do podległych jednostek (ATO release briefing).

3. SPECYFIKA DOWODZENIA KOMPONENTEM POWIETRZNYM – COMBINED JOINT FORCE AIR COMPONENT COMMAND (CJFACC)

3.1. Organy dowodzenia i ich zadania w dowództwie komponentu powietrznego (combined joint force air component command – CJFACC)

W wyniku przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że siły zadaniowe (combined joint task forces - CJTF) mogą być zorganizowane funkcjonalnie⁶³. Zazwyczaj funkcjonalny komponent składa się z sił dwu lub więcej rodzajów sił zbrojnych, dwu lub większej ilości państw z ich podobnymi lub porównywalnymi ich możliwościami. W sytuacji, gdy siły zadaniowe będą posiadały siły powietrzne w dwu lub więcej rodzajach sił zbrojnych lub narodowych komponentach ważne jest, aby dowódca komponentu powietrznego (combined joint force air component commander - CJFACC) był wyznaczony do pełnienia funkcji dowodzenia i integracji całości tych sił. To właśnie on jest odpowiedzialny za integrację sił powietrznych prowadzącą do skutecznego zrealizowania koncepcji działań dowódcy sił zadaniowych. Zarządzanie taktyczne (tactical control - TACON) powinno stanowić minimum uprawnień w stosunku do podległych sił⁶⁴. Ponadto dowódca komponentu powietrznego powinien koordynować całą działalnością sił powietrznych w połączonym rejonie działań (joint operation area - JOA) poprzez wysyłanie rozkazu do działań powietrznych (air tasking order - ATO). Oczywiście do realizacji swoich zadań dowódca ten będzie potrzebował odpowiedniego stanowiska dowodzenia z odpowiednio wyszkolonym sztabem, wsparciem administracyjnym oraz odpowiednimi możliwościami systemu dowodzenia szczególnie w zakresie realizacji takich funkcji jak: planowanie, stawianie zadań i koordynowanie. Na stanowisku dowodzenia powinni znajdować się także oficerowie łącznikowi z dowództwa sił zadaniowych (CJTF), oraz w razie potrzeby z organizacji rządowych i pozarządowych. Zazwyczaj dowódca komponentu powietrznego będzie wspieranym (supported) w takich połączonych działaniach powietrznych jak: walka o przewagę w powietrzu i powietrzne działania strategiczne. Natomiast jako wspierający

⁶³ *AJP - 3.3.7 - Combined Joint Force Air Component Commander Doctrine (2nd Study Draft, 2000)*, s.2.

(supporting) w bezpośrednim wsparciu lotniczym (close air support - CAS) oraz taktycznym wsparciu działań sił morskich (tactical support to maritime operations - TASMO). Obowiązki dowódcy komponentu powietrznego są określane przez dowódcę sił zadaniowych i obejmują:

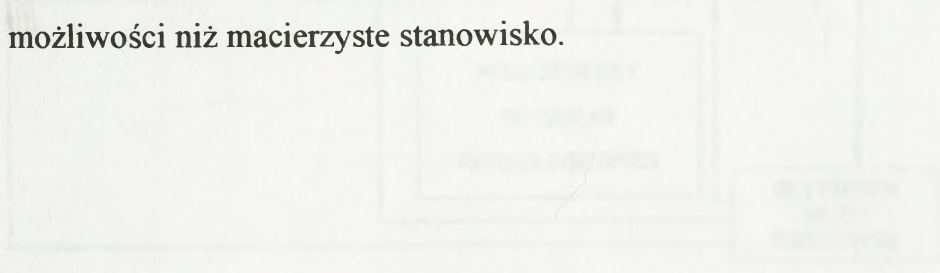
- planowanie,
- wydzielanie sił,
- koordynowanie,
- stawianie zadań,
- kontrolowanie i ocenianie połączonych działań powietrznych jako części całej kampanii.

Oczywiste jest, że bazują one na koncepcji działań dowódcy sił zadaniowych i decyzji dotyczącej podziału wysiłku. Dowództwo komponentu powietrznego może odpowiadać za: opracowanie planu użycia sił powietrznych; w przypadku delegowania takich uprawnień również ustalanie priorytetów w zakresie nominowania celów ze wszystkich komponentów i opracowywanie listy celów nominowanych (target nomination list – TNL) oraz opracowanie połączonej zintegrowanej listy celów priorytetowych (joint integrated prioritised target list – JIPTL) dowódcy sił zadaniowych; rekomendowanie podziału wysiłku sił powietrznych dowódcy sił zadaniowych; prowadzenie scentralizowanego planowania i kierowania w zakresie wydzielenia sił powietrznych i stawiania im zadań na podstawie decyzji dowódcy sił zadaniowych dotyczącej podziału wysiłku; koordynowanie i kontrolowanie realizacji połączonych działań powietrznych w połączonym obszarze działań poprzez wysyłanie ATO; pełnienie roli dowódcy obrony powietrznej (Air Defence Commander) oraz posiadanie uprawnień do kontroli przestrzeni powietrznej; integrowanie obrony przeciwrakietowej na teatrze działań zarówno podczas powietrznych działań ofensywnych jak i defensywnych; zapewnienie oceny zagrożeń powietrznych w całym obszarze zainteresowania; prowadzenie rozpoznania powietrznego; dokonywanie oceny i meldowanie o wynikach połączonych działań powietrznych oraz zapewnienie dowodzenia od początkowej fazy działań do zakończenia kampanii⁶⁵.

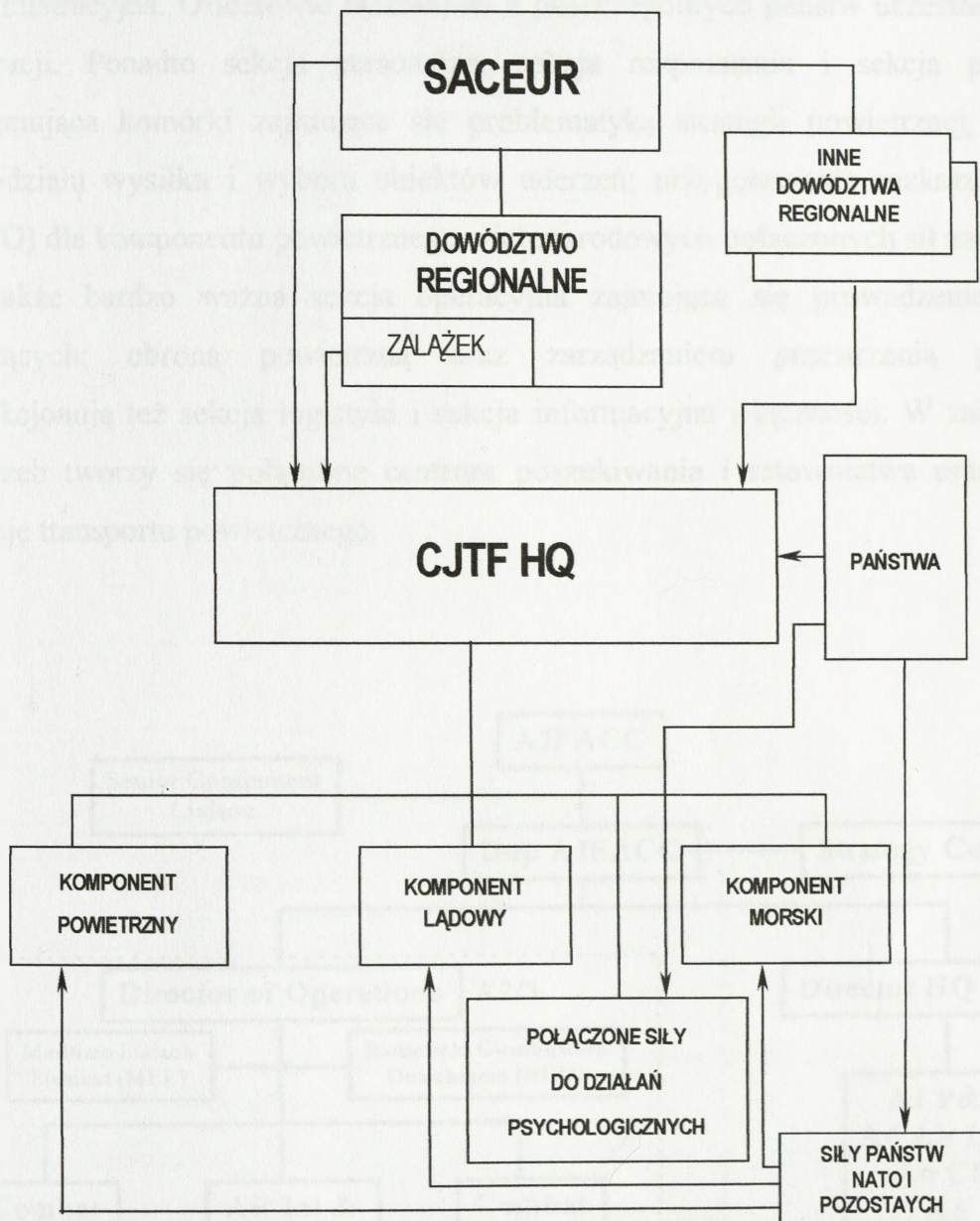
⁶⁴ Tamże, s.2.

⁶⁵ Tamże, s.4.

Skład dowództwa komponentu powietrznego zależy od rodzaju i zakresu misji sił zadaniowych. Poza tym istnieją inne czynniki, które wpływają na strukturę tego dowództwa. Należą do nich: rodzaj misji, rodzaje i skład wydzielonych sił, tempo działań, wymagane możliwości w zakresie stawiania zadań, rozmieszczenie stanowiska dowodzenia tzn. czy bazuje ono na stanowisku dowodzenia siłami lądowymi czy morskimi i czy jest częścią stanowiska dowodzenia siłami zadaniowymi. Struktura ta mogłaby zmieniać się tzn. poszczególni funkcyjni z komórek od A-1 do A-9 sztabu stanowiliby obsadę centrum działań powietrznych (air operations centre – AOC) lub stanowić taką, w której sztab mógłby realizować funkcje takiego centrum (AOC) bez tworzenia formalnej struktury (rys.16,17,18,19)⁶⁶. Organy dowodzenia sojuszniczego komponentu sił powietrznych (CJFACC) są tworzone na bazie macierzystych stanowisk dowodzenia siłami powietrznymi. Mają swój etat i załączki (nucleus staff) sztabu istniejące w ich pokojowej strukturze. W czasie kryzysu załączki te wzmocniane są przez macierzyste dowództwo tworząc w ten sposób rdzeń dowództwa komponentu powietrznego. Jego rolą jest stwarzanie warunków do planowania operacyjnego oraz podejmowania wstępnych działań. Stanowi on element zdolny do realizacji wszystkich podstawowych funkcji dowodzenia w ograniczonym czasie. Dalsze wzmocnienie dowództwa komponentu powoduje, że staje się ono (CJFACC) w pełni funkcjonującym stanowiskiem dowodzenia. Może nawet posiadać większe możliwości niż macierzyste stanowisko.



⁶⁶ Tamże, s.8.



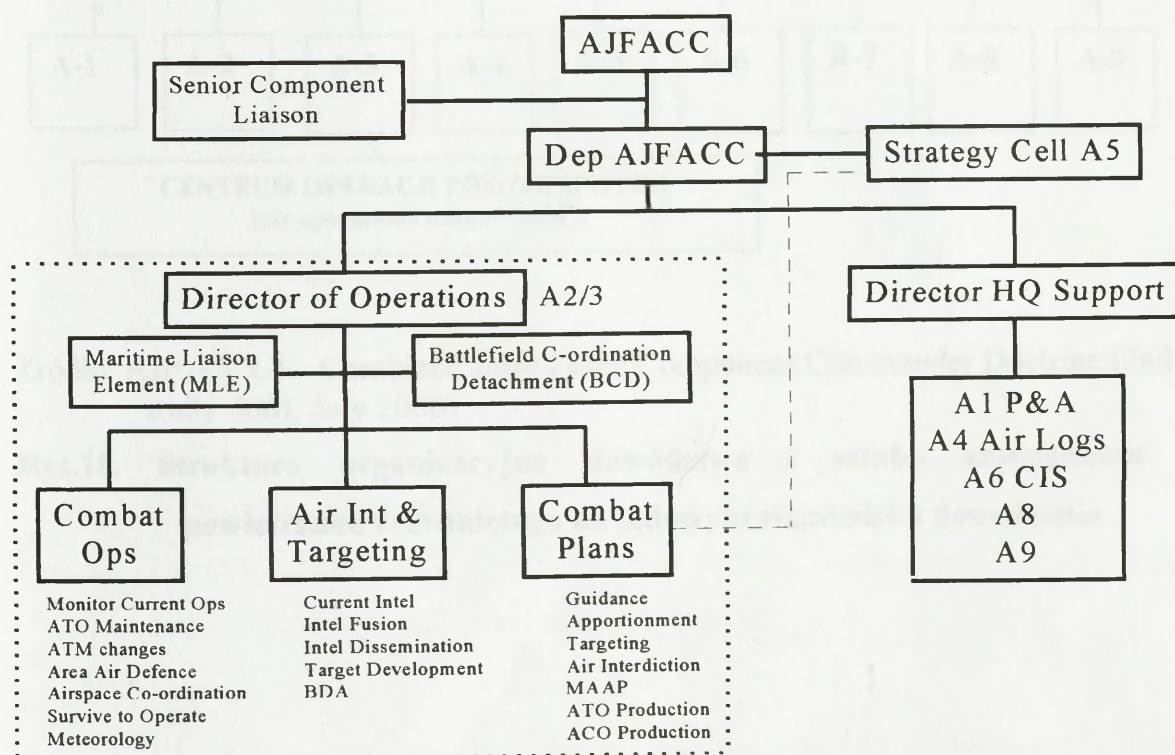
Źródło: NATO's Sixteen Nations, Bruksela 1998.

Rys. 16. Idea formowania wielonarodowych połączonych sił zadaniowych

Dowództwo i sztab komponentu powietrznego połączonych sił składa się z kilku głównych elementów.

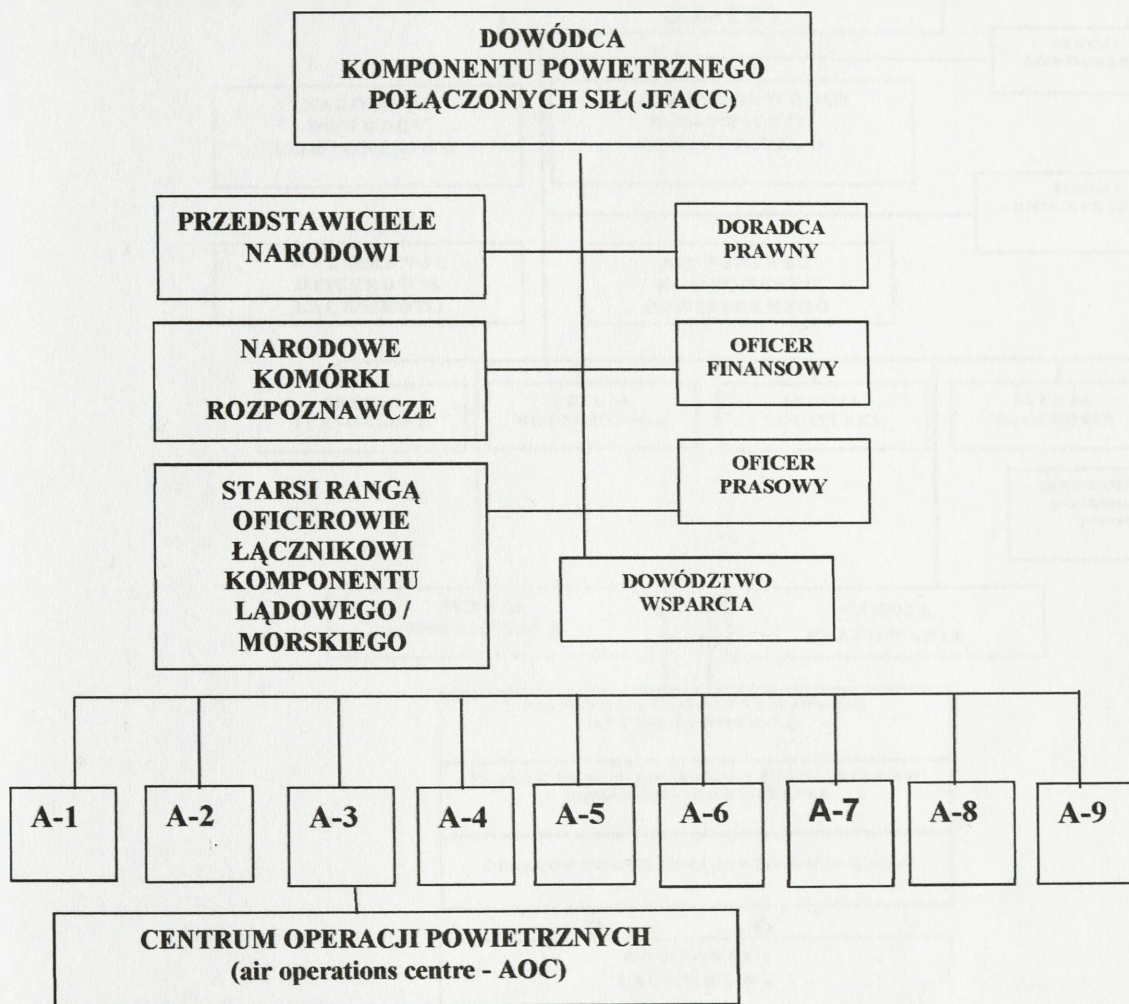
Pierwszy to grupa dowódcy, w której skład wchodzi: dowódca komponentu, zastępca dowódcy, szef sztabu, komórka administracyjna i wykonawcza. Drugi to specjalna sekcja dowodzenia, składająca się z: doradcy prawnego (legal adviser);

przedstawiciela cywilno-wojskowej współpracy (civil – military cooperation – CIMIC); oficera finansowego; specjalisty logistyka. Następny to sekcja administracyjna. Oficerowie łącznikowi z poszczególnych państw uczestniczących w operacji. Ponadto sekcja personalna, sekcja rozpoznania i sekcja planowania, obejmująca komórki zajmujące się problematyką strategii powietrznej, dyrektyw, przydziału wysiłku i wyboru obiektów uderzeń; przygotowania rozkazu bojowego (ATO) dla komponentu powietrznego wielonarodowych połączonych sił zadaniowych. A także bardzo ważna sekcja operacyjna zajmująca się prowadzeniem działań bieżących; obroną powietrzną oraz zarządzaniem przestrzenią powietrzną. Funkcjonują też sekcja logistyki i sekcja informacyjna i łączności. W zależności od potrzeb tworzy się połączone centrum poszukiwania i ratownictwa oraz powołuje sekcję transportu powietrznego.



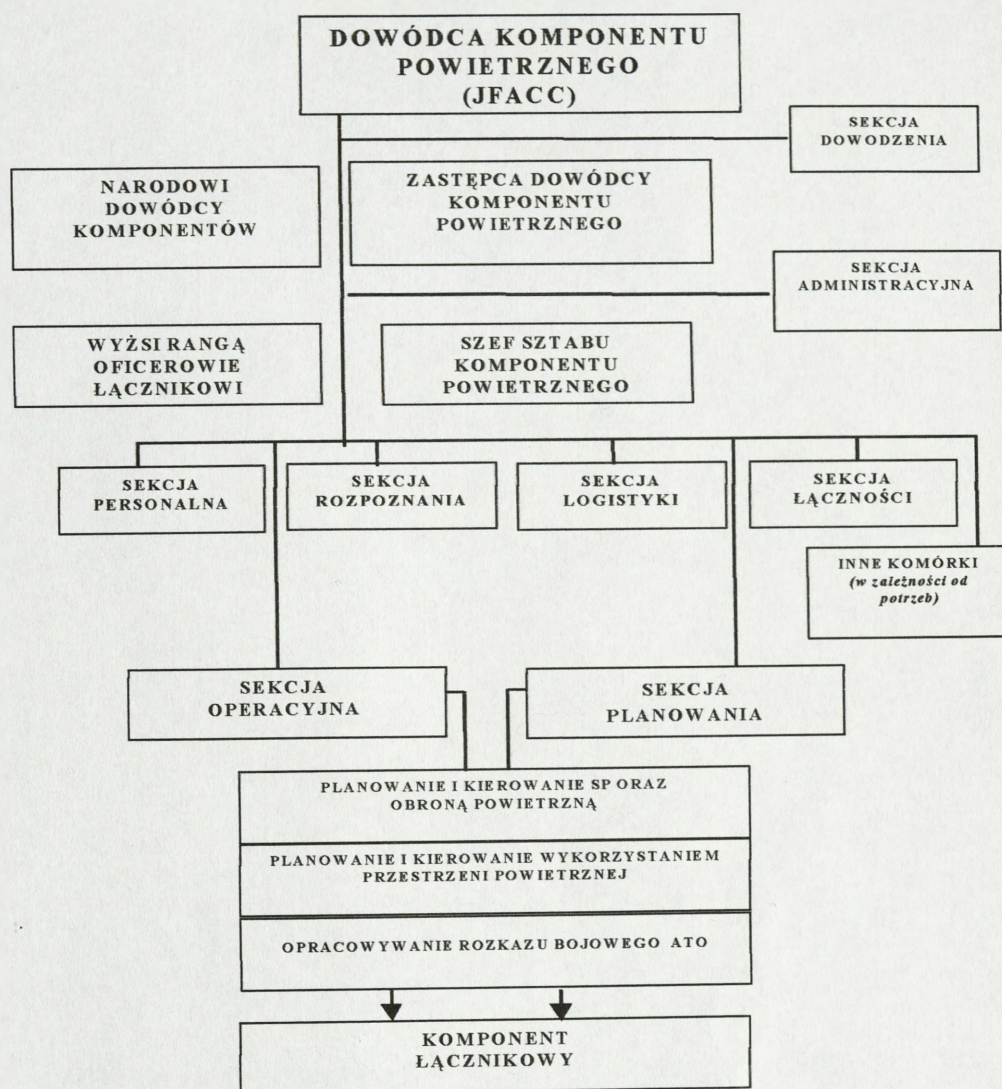
Źródło: Materiały uzyskane podczas podróży pracowników WLiOP na stanowiska dowodzenia sojuszniczymi siłami powietrznymi.

Rys.17. Struktura dowodzenia komponentem sił powietrznych (JFACC)



Źródło: AJP – 3.3.7 – Combined Joint Force Component Commander Doctrine (2nd study draft, July 2000)

Rys.18. Struktura organizacyjna dowództwa i sztabu komponentu sił powietrznych rozwiniętego na lądowym stanowisku dowodzenia



Źródło: AJP – 3.3.7 – Combined Joint Force Component Commander Doctrine (2nd study draft, July 2000)

Rys.19. Przykład struktury dowództwa i sztabu komponentu powietrznego połączonych sił rozwiniętego na okręcie

Specjalna sekcja dowodzenia jest tworzona doraźnie, jeśli wymaga tego sytuacja, ale wówczas odgrywa ona znaczącą rolę. Doradca prawny pomaga dowódcy w zastosowaniu lub interpretacji dokumentów związanych z prawem międzynarodowym, prawem konfliktów zbrojnych, sojuszniczymi regułami użycia siły oraz określa i wyjaśnia ich wpływ na strategię komponentu powietrznego połączonych sił, koncepcję

działań i prawne aspekty wykonywania zadań w operacjach, takich jak monitorowanie i wymuszanie strefy zakazu lotów. W operacjach tych istotną rolę odgrywa również osoba zajmująca się cywilno-wojskową współpracą (civil military cooperation - CIMIC). Zakres wykonywanych przez nią zadań może obejmować: ustanowienie kanałów przepływu i koordynację informacji w zakresie cywilno-wojskowej współpracy oraz przekazywanie meldunków (w tym obowiązujących procedur) od wszystkich lądowych i bazujących na morzu jednostek do dowódcy komponentu powietrznego połączonych sił; sprawowanie funkcji oficera łącznikowego dowódcy komponentu powietrznego połączonych sił (joint force air component commander - JFACC) – bierze udział w odprawach zespołu cywilno-wojskowej współpracy w sztabie dowódcy wielonarodowych połączonych sił zadaniowych.

W skład specjalnej sekcji dowodzenia może wchodzić również osoba zajmująca się finansami. Najczęściej jednak sprawy finansowe są realizowane na szczeblu dowództwa wielonarodowych połączonych sił zadaniowych lub na jeszcze wyższym. W szczególnych sytuacjach odpowiedzialność w zakresie zarządzania zasobami finansowymi może być przekazana dowódcy komponentu powietrznego połączonych sił.

Ważnym ogniwem w dowództwie komponentu powietrznego są **oficerowie łącznikowi** z państw zaangażowanych w misję. Reprezentują oni wojskowe organy decyzyjne swoich krajów oraz dowództwa poszczególnych komponentów (lądowego, morskiego, sił specjalnych itp.). Oficerowie łącznikowi muszą znać bardzo dobrze wymagania, możliwości i ograniczenia swoich komponentów w zakresie wsparcia lotniczego. Do ich podstawowych zadań należy: koordynowanie i udzielanie pomocy w określaniu propozycji podziału wysiłku lotnictwa (wspólne użycie w stosunku do bezpośredniego wsparcia lotniczego); monitorowanie planowania użycia lotnictwa i naziemnych sił obrony powietrznej, stawianie zadań jednostkom podległym dowódcy komponentu powietrznego połączonych sił, nadzorowanie procesu ich wykonania ze szczególnym zwróceniem uwagi na plan uderzenia powietrznego (Master Air Attack Plan – MAAP) oraz opracowanie rozkazu bojowego ATO.

Sekcja rozpoznania partycypuje zarówno w planowaniu, jak i pracy sekcji operacyjnej dowództwa komponentu powietrznego połączonych sił. Rozpoznanie ma fundamentalne znaczenie dla powodzenia wszelkich operacji, wpływając bezpośrednio

na efektywność działania wydzielonych sił. W znacznym stopniu wpływa ono na podejmowane decyzje i wynikające z nich zadania. Do podstawowych obowiązków sekcji rozpoznania należy: dostarczanie informacji rozpoznawczych i rekomendowanie ich ocen dowódcy komponentu powietrznego połączonych sił oraz przygotowanie ocen na spotkania roboczych zespołów; zarządzanie zapotrzebowaniami na informacje i gromadzenie danych wywiadowczych; koordynowanie i zarządzanie użyciem powietrznych środków rozpoznawczych; pomaganie w planowaniu obiektów uderzeń, przygotowywanie i określanie priorytetów, opracowywanie (rozwijanie, uszczegóławianie) połączonej listy priorytetów celów (JPTL); przygotowanie ocen podjętych działań przez misję, obejmujących: efekty uderzeń, efektywność użycia lotniczych systemów uzbrojenia oraz propozycje ponownych uderzeń lotniczych.

Sekcja planowania zajmuje się formułowaniem strategii powietrznej misji, określeniem dyrektyw przydziału wysiłku i wyboru obiektów uderzeń oraz przygotowaniem rozkazu bojowego (ATO). Wszystkie kierowane przez sekcję komórki wspólnie planują i przygotowują rozkaz bojowy. Podstawą ich pracy są wytyczne i wskazówki dowódcy wielonarodowych połączonych sił zadaniowych, cele misji oraz jego decyzja o podziale wysiłku sił powietrznych. W skład sekcji planowania powinni wchodzić przedstawiciele wszystkich dysponowanych przez misję systemów uzbrojenia (raketowego, lotniczego, rozpoznania, itp.) oraz oficerowie łącznikowi z pozostałych komponentów.

Sekcja strategii powietrznej jest odpowiedzialna za planowanie długoterminowe połączonych operacji powietrznych, zgodnie z planem dowódcy wielonarodowych połączonych sił zadaniowych oraz planem kampanii powietrznej dowódcy komponentu powietrznego połączonych sił. Ten rodzaj planowania stanowi ciągły proces, polegający na rozpoznaniu, analizie celów misji, ocenie możliwości dysponowanych sił oraz analizie środków ciężkości sił stron konfliktu, a także ich prawdopodobnych wariantach działania. Do podstawowych zadań tej komórki należy: opracowywanie, ocena i ewentualne korygowanie wariantów działania komponentu powietrznego połączonych sił; przyjmowanie i gromadzenie niezbędnych informacji do długoterminowego planowania misji komponentu powietrznego oraz wsparcie komórki rozpoznania w uszczegóławianiu i uaktualnianiu listy priorytetowych celów.

Sekcja dyrektyw, podziału wysiłku i wyboru obiektów uderzeń, bazując na wskazówkach i wytycznych dowódcy wielonarodowych połączonych sił zadaniowych (CJTF), celach misji, proponuje podział wysiłku sił powietrznych i priorytetowe obiekty uderzeń. Na tej podstawie opracowuje ona dzienny projekt listy celów (joint prioritised target list - JPTL), obejmujący rekomendacje przydziału dostępnych środków powietrznych do realizacji określonych zadań. Po akceptacji JPTL komórka ta z zespołem przygotowującym rozkaz bojowy opracowuje plan walki (master air operation plan - MAOP).

Sekcja przygotowania rozkazu bojowego (ATO) jest odpowiedzialna za opracowanie tego dokumentu i umieszczenie go w bazie danych. Po opracowaniu specjalnych instrukcji (special instructions - SPIN) baza danych (ATO/SPIN) jest sprawdzana i ostatecznie przesyłana do wszystkich zainteresowanych. Komórka ta odpowiada za: weryfikowanie danych opisujących cele i określających zadania oraz uaktualnianie specjalnych instrukcji w bazie danych rozkazu bojowego ATO; koordynację i dekonfliktację przestrzeni powietrznej przez rozkaz o kontroli przestrzeni powietrznej (ACO); dystrybucję rozkazu bojowego.

Sekcja operacyjna odpowiada za realizację rozkazu bojowego (ATO), opracowywanie i rozpowszechnianie informacji związanych z kontrolą przestrzeni powietrznej oraz nadzorem wykonawczym obrony powietrznej. Sekcja ta składa się z komórek: działań bieżących, obrony powietrznej oraz kontroli przestrzeni powietrznej. Sekcja działań bieżących jest odpowiedzialna za nadzór realizacyjny zadań sformułowanych w rozkazie bojowym (ATO). Inicjuje wszelkie zmiany w nim i uaktualnia zadania w ścisłej koordynacji z sekcją planowania. Do głównych jej zadań należy: monitorowanie i zabezpieczenie wykonywania ofensywnych działań lotnictwa. W sytuacjach wymagających zmiany zadań lub wcześniej podjętej decyzji zajmuje się rozpowszechnianiem korekt ATO/ATM; monitorowaniem i koordynowaniem działań obrony powietrznej, obejmujących również zbiór i dystrybucję obrazu o sytuacji powietrznej (recognised air picture - RAP) w obszarze prowadzenia operacji pokojowej; nadzorowanie realizacji zadań przez wszystkie jednostki w powietrznym wymiarze misji; wspieranie połączonego centrum koordynacji ratownictwa w prowadzeniu misji ratowniczych (search and rescue - SAR i combat search and rescue - CSAR).

Sekcja obrony powietrznej ponosi odpowiedzialność za wszelkie sprawy związane z planowaniem, synchronizacją i wykonywaniem połączonych działań defensywnych komponentu powietrznego misji, zgodnie z wolą dowódcy komponentu powietrznego połączonych sił, będącego zazwyczaj dowódcą obrony powietrznej obszaru.

Sekcja zarządzania przestrzenią powietrzną zapewnia dowódcy komponentu powietrznego sprawowanie i egzekwowanie uprawnień w zakresie kontroli przestrzeni powietrznej. Odpowiada za opracowanie planu kontroli przestrzeni powietrznej (air control plan - ACP) oraz wynikających z niego rozkazów, ich dystrybucję oraz utrzymywanie niezbędnej bazy danych do tworzenia tych dokumentów. Ponadto pomaga oficerom z komórek działań bieżących i obrony powietrznej w wypełnianiu ich zadań.

Połączone centrum koordynacji ratownictwa (combined rescue coordination centre - CRCC) jest odpowiedzialne za planowanie, koordynację działań oraz wykonanie wszystkich operacji ratownictwa bojowego i wsparcia działań powietrznych, takich jak powietrzny bojowy patrol ratowniczy (rescue combat air patrol - RESCAP), prowadzonych przez lotnictwo wydzielone do zadań obrony powietrznej.

Sekcja transportu powietrznego ma zazwyczaj uprawnienia koordynacji działań transportu powietrznego w obszarze prowadzenia operacji, udzielone przez dowódcę wielonarodowych połączonych sił zadaniowych. Komórka ta planuje transport powietrzny i opracowuje harmonogram jego realizacji. Odpowiada za uwzględnienie wszystkich zadań transportowych w planie operacji powietrznych oraz odpowiednich dokumentach (ATO i ACO).

Dowódca centrum dowodzenia działaniami powietrznymi może podlegać bezpośrednio dowódcy komponentu powietrznego połączonych sił lub szefowi komórki operacyjnej A-3 tego dowództwa, lub może sprawować jednocześnie funkcję szefa A-3.

3.2. Wnioski

W sytuacji posiadania przez siły zadaniowe (combined joint task forces – CJTF) sił powietrznych w dwu lub więcej rodzajach sił zbrojnych lub komponentach narodowych to dowódca komponentu powietrznego (combined joint force air component commander – CJFACC) powinien być wyznaczany do pełnienia funkcji dowodzenia i integrowania tych sił. Powinien posiadać w stosunku do nich (jako minimum) uprawnienia w zakresie zarządzania taktycznego (TACON).

Dowódca komponentu powietrznego ze swoim sztabem rozpoczyna proces planowania od przyjęcia dyrektywy do działań powietrznych, priorytetowej listy celów oraz rozkazu do kontroli przestrzeni powietrznej (AOD, PTL, ACO).

Proces planowania w dowództwie komponentu powietrznego (CJFACC) obejmuje te same etapy, co w centrum operacji powietrznych (CAOC). Efektem końcowym tego procesu jest plan działania i rozkaz do działań sił powietrznych (ATO).

Stanowiska (centra operacji powietrznych) dowodzenia siłami powietrznymi (air operations centre - AOC) połączonego dowództwa komponentu powietrznego (JFACC) tworzone są na bazie macierzystych stanowisk dowodzenia siłami powietrznymi. Organy dowodzenia powoływane są z komórek od A-1 do A-9 sztabu. Mogą one stanowić formalną bądź nieformalną strukturę. Dowódca centrum operacji powietrznych (AOC) może podlegać bezpośrednio dowódcy komponentu sił powietrznych (JFACC) lub szefowi sekcji operacyjnej A-3. Szef tej sekcji może pełnić też funkcję dowódcy centrum (AOC).

Zasadniczymi organami dowództwa komponentu sił powietrznych (JFACC) są: grupa dowódcy, sekcja dowodzenia, sekcja planowania (komórki strategii powietrznej, dyrektyw, przydziału wysiłku, wyboru obiektów uderzeń, opracowania rozkazu do działań powietrznych (ATO) i sekcja operacyjna zajmująca się działaniami bieżącymi. W zależności od potrzeb może być rozwijane centrum poszukiwania i ratownictwa oraz sekcja zajmująca się transportem powietrznym.

4. DOWODZENIE POLSKIMI SIŁAMI POWIETRZNYMI

4.1. Dowodzenie polskimi siłami powietrznymi – aspekty historyczne

W badaniach nad problematyką związaną z aspektami historycznymi dowodzenia polskimi SP zadaliśmy sobie pytanie: jakie występowały prawidłowości w dowodzeniu i procedurach dowodzenia w lotnictwie i obronie powietrznej na szczeblu taktycznym oraz jak zmieniały się one w bliższym czasowym przedziale historycznym, to jest w okresie drugiej i po drugiej wojnie światowej, po czas przyjęcia Rzeczypospolitej Polskiej do NATO? Dla przejrzystości i zrozumienia treści, w dalszej części materiału stosować się będzie określenia „szczebel taktyczny” oraz „oddział”, pod którymi należy rozumieć związek taktyczny, oddział i pododdział, odpowiednio lotnictwa bądź obrony powietrznej, albo i lotnictwa i obrony powietrznej.

W pierwszej wojnie światowej powstawała taktyka lotnictwa i zdobywano pierwsze doświadczenia jego użycia na polu bitwy. To pociągnęło za sobą tworzenie struktur organizacyjnych lotnictwa – klucz, eskadra – oraz struktur dowódczych i dowodzenia. Powstawało rozkazodawstwo lotnicze. Z czasem do koordynacji dowodzenia tworzone sztaby, planowano działania.

W okresie międzywojennym, na szczeblu Naczelnego Dowództwa początkowo funkcjonował Szef Lotnictwa Polowego. Organ ten nie decydował jednak o użyciu lotnictwa w walce. Dowódca frontu lub armii ogólnowojskowej wydawał i kierował rozkaz o działaniach lotnictwa do dowódcy oddziału - pułku lotniczego – wskazywał zadania, np. obiekty do niszczenia. Dowódca pułku lotniczego określał sposób wykonania ataku i wydawał rozkaz przygotowawczy, a następnie rozkaz wykonawczy. Określał w nich, np. co należy zniszczyć, kiedy, jakimi środkami i w jaki sposób wykonać atak. Rozkazy takie otrzymywali dowódcy eskadr i na podstawie pierwszego (rozkazu przygotowawczego) przygotowywali załogi i sprzęt do realizacji zadania, a na podstawie drugiego (rozkazu wykonawczego) realizowali zadanie. Rozkazy były podstawą indywidualnego przygotowania się załóg do wykonania zadań.

W latach trzydziestych, bardzo ograniczony skład sztabów lotniczych oraz ich bezpośrednie podporządkowanie dowództwom ogólnowojskowym, okazały się

poważnymi mankamentami dowodzenia lotnictwem. To dowódcy ogólnowojskowi sami starali się dowodzić lotnictwem – stawiać lotnictwu zadania, zaś rolę dowódców lotnictwa sprowadzali do spraw zaopatrzenia. Według „Regulaminu lotnictwa” z 1931 roku, wybór obiektów uderzeń oraz kolejność ich niszczenia określał dowódca, w dyspozycji którego było lotnictwo. Błędna okazała się również struktura organizacyjna lotnictwa. Struktura pokojowa – grupy dowództw i pułków lotniczych – w przededniu wojny likwidowano, a na tej bazie tworzono strukturę wojenną – dowództwa i sztaby lotnicze poszczególnych armii, co przy spóźnionej w 1939 roku mobilizacji, negatywnie odbiło się na użyciu lotnictwa.

Sprawdzeniem słuszności przyjętych w dowodzeniu lotnictwa polskiego rozwiązań była kampania wrześniowa. Potwierdziła ona jedynie słuszność rozśrodkowania i manewru lotnictwa na lotniska polowe. Jednak już zbyt rozległe rejony bazowania, z braku technicznych środków do przekazywania informacji i zadań w systemie dowodzenia, nie sprzyjały właściwemu dowodzeniu. Innymi mankamentami były zbyt późne powołania i nie zgranie na czas sztabów, a także brak zorganizowania dowodzenia, powolny obieg informacji (opóźnienia, utrata aktualności), małe doświadczenie dowódców powoływanych w ostatniej chwili przed wybuchem wojny. To wszystko powodowało popełnianie nieraz dużych błędów w dowodzeniu, szczególnie większymi jednostkami lotnictwa.

W działającym lotnictwie polskim w czasie drugiej wojny światowej we Francji, Wielkiej Brytanii oraz w Związku Radzieckim, dowodzenie oparte było na rozwiązaniach przyjętych i realizowanych w tych państwach. Z badań historyków i naukowców operatorów lotnictwa wynika, że procedury dowodzenia miały ramowo następujący przebieg: związek operacyjny (dywizja, korpus) lotnictwa otrzymywał zadanie od przełożonego – dowódcy armii lotniczej w formie rozkazu bojowego, technicznymi środkami łączności lub przez łącznika - oficera sztabu, z reguły na jeden dzień lub noc działań. Szef wydziału operacyjnego związku operacyjnego (ZO) lotnictwa zapoznawał z nim szefów wydziałów sztabu oraz nawigatora (orientowanie operacyjne). Na podstawie posiadanych w sztabie danych przygotowywano niezbędne obliczenia i kalkulacje nawigatorskie oraz o celu uderzenia. Po zebraniu niezbędnych informacji, np. o składzie bojowym, zabezpieczeniu materiałowo-technicznym, przebiegu linii frontu, pogodzie, szef wydziału operacyjnego składał meldunek

dowódcy i szefowi sztabu ZO lotnictwa. Na tej podstawie dowódca podejmował decyzję dotyczącą wykonania zadania bojowego. W procesie tym uczestniczyli również szef łączności, pomocnik szefa wydziału operacyjnego i nawigator. Decyzję dowódcy zapisywał oficer operacyjny, z czego powstawał pisemny rozkaz lub zarządzenie bojowe. Na wykonanie tych czynności sztab ZO lotnictwa potrzebował od pół do godziny czasu. Na szczebel taktyczny, do oddziałów (pododdziałów) przekazywano wstępne zarządzenia. O określonej porze do sztabu ZO lotnictwa przybywali przedstawiciele sztabów oddziałów w celu otrzymania zadań. Tu zapoznawano ich z aktualną linią styczności bojowej wojsk (przebiegiem linii frontu), jej oznakowaniem, danymi z rozpoznania oraz wręczano opracowany już rozkaz bojowy dowódcy ZO lotnictwa, bądź go dyktowano. Po ewentualnych wyjaśnieniach wątpliwości i odpowiedziach na pytania, oficerowie z oddziałów wracali do swoich jednostek i przekazywali zadania swoim dowódcom. Zrozumienie zadań przez dowódców oddziałów było sprawdzane, technicznymi środkami łączności, przez szefa wydziału operacyjnego ZO lotnictwa. Dalsza praca sztabu ZO lotnictwa dotyczyła kontroli przygotowania oddziałów do wykonania zadań oraz zbioru informacji – sprawozdań z przebiegu działań.

W sytuacji braku czasu na taki „klasyczny” proces decyzyjny, bywało, że decyzja dowódcy ZO lotnictwa przekazywana była do oddziałów przy użyciu technicznych środków – telefonicznie. W przypadku konieczności zmiany zadania, gdy samoloty już były w powietrzu, informacje takie przekazywano drogą radiową.

Dowódca oddziału lotniczego (pułku lotniczego), po otrzymaniu zadania bojowego, podejmował decyzję podobnie jak dowódca ZO lotnictwa, korzystając z pomocy swoich szefów służb. Zadania pododdziałom lub bezpośrednio załogom, z reguły stawiał ustnie. Taki ustny przekaz – zadanie, rozkaz, był notowany przez pomocnika szefa sztabu oddziału.

Po II wojnie światowej w Wojskach Lotniczych, podobnie jak później w Wojskach OPK, dowodzenie oparte było, jak w całym Układzie Warszawskim, na wzorcach radzieckich. Bazą odniesienia i wyjścia były oczywiście radzieckie doświadczenia wyniesione z walk w okresie II wojny światowej. Przez wiele lat po wojnie, instrukcje i regulaminy dotyczące dowodzenia lotnictwem, zarówno na szczeblu operacyjnym jak i taktycznym, były po prostu tłumaczeniem z opracowań, wydawnictw i instrukcji

oraz regulaminów radzieckich. Występowały oczywiście pewne narodowe rozwiązania, ale miały one bardzo ograniczony zakres. Główne zaś rozwiązania, procedury dowodzenia i wzory dokumentów bojowych były ujednoczone dla całego Układu Warszawskiego. Oczywiście, że nie mogło być inaczej, jeżeli uczestnicy Układu Warszawskiego mieli stanowić jedność. Tak przecież jest i aktualnie, w dobie NATO. Uważano, że dowodzenie jest ciągłą działalnością dowódcy i sztabu w zakresie przygotowania i organizowania działań, kierowania działaniami i podsumowaniem działań⁶⁷.

Pomimo tego, dowodzenie narodowe miało własne teorie, które były rozwijane. Tak było i w odniesieniu do dowodzenia lotnictwem i obroną powietrzną w Polsce. Była rozwijana teoria dowodzenia, w której podkreślano, że złożoność dowodzenia wymaga szerokiego stosowania osiągnięć wielu dziedzin nauki, począwszy od prakseologii poprzez teorię organizacji i kierowania, teorię decyzji, a skończywszy na naukach specjalistycznych, np. technicznych. Ma to szczególne znaczenie w warunkach wojskowych, gdzie każde działanie ma z reguły charakter wysoce zorganizowany.

Sprawne organizowanie działań uznawane było za jeden z podstawowych obowiązków dowódców i oficerów sztabu w procesie dowodzenia wojskami. Stosowane w przeszłości, a głównie w okresie po II wojnie światowej, w lotnictwie i obronie powietrznej, metody i zasady organizacji działań bojowych były wynikiem adaptacji ogólnych teoretycznych podstaw naukowych do warunków wojskowych oraz doświadczeń dowódców i sztabów z ćwiczeń i codziennej działalności oddziałów i związków taktycznych tych RSZ. W niniejszym opracowaniu zaprezentujemy ogólną wiedzę o organizacji działań bojowych w oddziałach i związkach taktycznych lotnictwa, a po powstaniu Wojsk OPK w oddziałach i związkach taktycznych tego RSZ, głównie od strony metodycznej. Treści poniższe zaczerpnięto przede wszystkim w oparciu o skrypt akademicki opracowany przez profesora E. Zabłockiego⁶⁸.

Organizacja działań bojowych, to całokształt przedsięwzięć realizowanych przez dowództwa i sztaby związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów w celu zapewnienia optymalnych warunków wykonania przez wojska postawionych zadań bojowych. Do przedsięwzięć organizacji działań bojowych zalicza się: wypracowanie

⁶⁷ R. Seregiet. *Praca dowódcy i sztabu ZT lotnictwa*. ASG WP, Warszawa 1966, s.69.

decyzji, planowanie działań, przekazanie zadań bojowych wykonawcom, organizowanie współdziałania, dowodzenia i zabezpieczenia działań, dokonanie przegrupowań sił i środków, przygotowanie podległych wojsk do działań⁶⁹.

Zasadniczym celem organizacji działań bojowych jest wszechstronne przygotowanie związku taktycznego (oddziału, pododdziału) lotnictwa (obrony powietrznej), do skutecznego prowadzenia walki z przeciwnikiem powietrznym. Organizacja działań w lotnictwie i obronie powietrznej to proces ciągły, obejmujący zarówno okres pokoju jak i okres wojny.

W okresie pokoju organizacja działań bojowych obejmuje zasadniczo przygotowanie do realizacji ewentualnego przyszłego zadania, jakim może być, przewidywane jest, odparcie nalotu przeciwnika powietrznego. W tym celu proces organizacji działań ukierunkowany jest na systematyczne szkolenie składów osobowych, utrzymywanie nakazanych norm gotowości bojowej i osiągania wyższych stanów gotowości bojowej oraz ciągłe uaktualnianie planów działań bojowych stosownie do rozkazów przełożonych.

W okresie wojny natomiast podstawowym celem organizacji działań bojowych jest przygotowanie związku taktycznego (oddziału, pododdziału) do realizacji kolejnych nowych zadań bojowych. Tu przewidywać należy, że typową będzie sytuacja, kiedy przygotowanie do realizacji nowego zadania będzie się odbywać równoległe z realizacją zadania poprzedniego. Stwarza to szczególne wymagania wobec dowódców, sztabów oraz składów osobowych związków taktycznych (oddziałów, pododdziałów), wynikających z reguły z niedoboru czasu. Czas może stanowić o wyborze metody organizacji działań.

Do metod organizacji działań bojowych zaliczono metody równoległą i kolejną. Metoda równoległa polega na jednoczesnej realizacji (przynajmniej częściowo) przedsięwzięć planowania przez dowódcę i sztab oraz praktycznych przedsięwzięć przygotowawczych w pododdziałach. Metoda kolejna polega na realizacji poszczególnych czynności zgodnie z chronologicznym układem etapów zorganizowanego działania, to jest planowanie, stawianie zadań praktyczne przygotowanie. Metoda kolejna może być stosowana wówczas kiedy dysponuje się

⁶⁹ Chodzi tu o: E. Zabłocki. *Organizacja działań bojowych w oddziałach wojsk OPK, ASG WP*, Warszawa 1980.

długim czasem na organizację działań, np. w okresie pokojowym. Metodę równoległą zaś należy widzieć jako podstawową, np. w czasie działań bojowych, kiedy borykamy się z ciągłym brakiem czasu na organizację działań.

Do momentu reorganizacji systemu dowodzenia, czyli prawie do końca lat dziewięćdziesiątych, w procedurach dowodzenia mógł być realizowany zarówno scentralizowany jak i zdecentralizowany system podejmowania decyzji. Również treść decyzji była różna w szczegółach. Na szczebel taktyczny decyzja wyższego przełożonego docierała (pułk) lotnictwa. Na szczeblu oddziału lotniczego odbywało się bezpośrednio przygotowanie do działań, których podstawą był również rozkaz bojowy dowódcy dywizji lotniczej. W przypadku, gdy np. dywizja lotnictwa wspierała działania określonej armii ogólnowojskowej, występował scentralizowany sposób planowania działań, tzn. dowódca dywizji lotniczej podejmował szczegółową decyzję zgodną z decyzją dowódcy armii wojsk lądowych.

Na szczeblu taktycznym przez dowodzenie rozumiano wykonywanie przez dowódcę i sztab czynności związanych z organizacją, przygotowaniem i wykonaniem uderzeń na cele pola walki, kierowanie w powietrzu grupami samolotów wykonujących uderzenia oraz podsumowaniem rezultatów wykonania tych uderzeń⁷⁰.

Z przeprowadzonych badań literatury oraz regulaminów i instrukcji wynika, że zadanie bojowe otrzymywał bezpośrednio dowódca oddziału lotniczego, lub w sytuacjach wyjątkowych szef sztabu. Po zapoznaniu się z jego treścią dowódca i szef sztabu prowadzili analizę otrzymanego zadania. Następnie dowódca, jeżeli było to możliwe, precyzował zamiar i udzielał wytycznych szefom służb i oficerom sztabu. Po wysłuchaniu meldunków oficerów sztabu dowódca podejmował decyzję i meldował ją przełożonemu. Zatwierdzoną decyzję dowódca przedstawiał oficerom sztabu, którzy na tej podstawie przystępowali do organizacji współdziałania z podległymi pododdziałami i elementami SD oraz kontroli przygotowania pododdziałów do wykonania zadań. Cykl kończył się osiągnięciem gotowości do działań⁷¹.

Jeszcze w latach osiemdziesiątych nie były sprecyzowane metody przygotowania do działań bojowych. Zakres i treść czynności dowódcy i sztabu, na szczeblu taktycznym, zależały od tego, czy zadanie zostało postawione pełne, w pełnym zakresie, czy też

⁶⁹ *Leksykon Wiedzy Wojskowej*. S.287.

⁷⁰ R. Seregiet. *Praca sztabu pułku lotniczego*. ASG WP, Warszawa 1972, s.23.

nie. Chodziło o ilość i dokładność otrzymywanych elementów decyzyjnych od przełożonego. To zwalniało częściowo a nawet całkowicie dowódcę oddziału lotnictwa od wypracowania decyzji. Jeżeli zadanie nie zawierało wszystkich elementów decyzyjnych (nie było pełne), dowódca oddziału, w stosownym do tego zakresie, realizował proces decyzyjny.

Dokumentami dowodzenia, wykonywanymi na szczeblu oddziału lotnictwa były w tym okresie: zarządzenie przygotowawcze; zarządzenie bojowe; i rozkaz bojowy.

W latach osiemdziesiątych, wprowadzono w lotnictwie tzw. sformalizowane metody pracy sztabu: metoda kolejnego planowania działań; metoda równoległego planowania działań; oraz metoda kombinowana stanowiąca połączenie kolejnego i równoległego planowania działań.

Przygotowanie do działań bojowych składało się z trzech zasadniczych przedsięwzięć:

- wstępnego przygotowania do działań bojowych,
- wypracowania decyzji o działaniach bojowych;
- organizowania działań bojowych.

Wstępne przygotowanie do działań bojowych rozpoczynało otrzymanie zarządzenia wstępnego, w którym przełożony określał formę, miejsce i termin prowadzenia tego przygotowania, podawał charakter przewidywanego zadania, warunków i sposobu jego realizacji oraz inne informacje mające wpływ na przygotowanie podległych sił.

Wypracowanie decyzji o działaniach bojowych rozpoczynało otrzymanie zadania bojowego. Proces ten obejmował: analizę zadania bojowego; powzięcie zamiaru; ocenę sytuacji; podjęcie decyzji; planowanie działań bojowych; oraz postawienie zadań podwładnym. Zadania podwładnym przekazywano w formie wstępnego zarządzenia bojowego, rozkazu bojowego, zarządzenia bojowego, wyciągu z rozkazu operacyjnego lub zarządzenia operacyjnego, na piśmie lub przez techniczne środki dowodzenia. Po zatwierdzeniu decyzji rozpoczynało się organizowanie działań bojowych.

Zadania bojowe ustalano, z reguły, na dzień działań, a na każdy lot bojowy było ono uaktualniane (precyzowane). Zadanie zawierało: informację o działaniach przeciwnika i wojsk własnych; ogólne zadanie przełożonego i zamiar jego wykonania; zadanie

⁷¹ Jw. s.27.

bojowe do wykonania (własne), w tym cel, sposób, terminy, siły; termin gotowości bojowej do wykonania zadania; zabezpieczenie działań; dowodzenie; oraz inne informacje stosownie do potrzeb⁷².

Po otrzymaniu zadania bojowego dowódca oddziału, przystępował do jego analizy, w celu zrozumienia treści oraz wypracowania zamiaru działań. Po analizie zadania przeprowadzał kalkulacje czasu, w której wskazywał najbardziej istotne terminy. Wnioski z analizy zadania i kalkulacji czasu stanowiły podstawę do sprecyzowania zamiaru działań (walki). Zamiar działań był koncepcją osiągnięcia celu, myślą przewodnią sposobu wykonania zadania oraz ukierunkowaniem pracy oficerów sztabu.

Podczas przygotowania do działań metodą kolejną, zamiar miał charakter ogólny. Dowódca ogłaszał go swoim zastępcom, szefom służb i oficerom sztabu, po czym udzielał wytycznych – co przygotować do oceny sytuacji. Zamiar nie był zatwierdzany przez przełożonego. W przypadku stosowania do przygotowania działań metody równoległej, zamiar był zatwierdzany przez przełożonego i dlatego dowódca oddziału angażował do jego opracowania kompetentnych, do zadania, oficerów sztabu. Zamiar w tej metodzie stanowił podstawę do opracowania wstępnego zarządzenia bojowego.

Istotnym elementem w procesie decyzyjnym była ocena sytuacji. Prowadził ją osobiście dowódca, wysłuchując informacji, propozycji, obliczeń, kalkulacji itp. ujętych w meldunkach zastępców, szefów służb i oficerów sztabu. Głównym elementem oceny sytuacji była ocena i wnioski z niej, dotyczące przeciwnika, wojsk własnych oraz warunków działań (teren, warunki meteorologiczne, skażenia, czas). Ocena sytuacji w rzeczywistości była procesem ciągłym, realizowanym nie tylko przez dowódcę, ale przez wszystkich szefów służb i oficerów sztabu. Suma wniosków z oceny sytuacji stanowiła podstawę powzięcia decyzji o działaniach.

Powzięcie decyzji w lotnictwie mogło trwać długo lub być błyskawiczne, w zależności od rodzaju zadania, warunków oraz szczebla dowodzenia. Oddział lotnictwa mógł uczestniczyć w uderzeniu korpusu lotniczego, jak i w wykonaniu zadania samodzielnie. W pierwszym przypadku otrzymywał szczegółowe zadanie i szczegółowy sposób jego wykonania, przez co zakres planowania ograniczony prawie

⁷² J. Machura i inni. *Dowodzenie lotnictwem. Cz. I. Zasady, formy i metody dowodzenia*. ASG WP, Warszawa 1986, s.51.

do zera. W drugim przypadku był zmuszony do szczegółowego planowania zgodnie z ogólnym zamiarem przełożonego.

Jeżeli przygotowanie do działań odbywało się metodą kolejną, dowódca podejmował decyzję po pełnej ocenie sytuacji. Następnie, po zatwierdzeniu przez przełożonego, ogłaszał ją w sztabie i na tej podstawie szczegółowo planowano działania i opracowywano dokumenty bojowe. Po zakończeniu planowania i opracowaniu dokumentów stawiano zadania pododdziałom. Tam proces ten znowu przyjmował pełną postać. Czas planowania działań w tej metodzie był długi. Jeżeli przygotowanie do działań przebiegało metodą równoległą, niezbędne do planowania elementy decyzyjne przekazywano do oddziałów wcześniej, jeszcze w trakcie wypracowania decyzji przez dowódcę. Decyzje precyzowane były równoległe z opracowaniem dokumentów bojowych. Czas planowania w tej metodzie ulegał wyraźnemu skróceniu, był znacznie krótszy.

W metodzie kolejnego przygotowania do działań, powzięcie decyzji, planowanie działań oraz organizowanie działań odbywało się kolejno na poszczególnych szczeblach, od najwyższego do najniższego. Niższy szczebel rozpoczynał przygotowanie do działań po zakończeniu przygotowania przez jego przełożonego. W metodzie równoległej, niemal równocześnie, bo z bardzo małym czasowo przesunięciem, prowadzono przygotowanie do działań na wszystkich szczeblach dowodzenia. Równoległość osiągnano poprzez możliwie najszybsze przekazywanie zadań podwładnym – już po powzięciu zamiaru. W obu metodach występowały te same przedsięwzięcia i opracowywano te same dokumenty. Wyjątek stanowiło wstępne zarządzenie bojowe – dokument typowy dla metody równoległej.

Na szczeblu eskadry lotniczej nie podejmowano decyzji. Dowódca eskadry przygotowanie do działań realizował zgodnie z decyzją dowódcy pułku i w oparciu o stawianie przez dowódcę pułku zadań. Personel latający eskadr uczestniczył w stawianiu zadań bojowych przez dowódcę pułku. Po tym rozpoczynało się bezpośrednie przygotowanie do działań pilotów oraz przygotowanie sprzętu bojowego – samolotów. Każdy pilot był szczegółowo zapoznany z zadaniem i jego wykonaniem, w tym m.in. ze sposobem startu, zbiórki, trasą i profilem lotu, sposobem przelotu linii styczności bojowej wojsk, użyciem indywidualnych środków walki

radioelektronicznej, osłoną myśliwską przelotu, taktyką ataku, postępowaniem w sytuacjach krytycznych.

Podobnie jak w lotnictwie, również w oddziałach i związkach taktycznych obrony powietrznej, Wojsk OPK, pod pojęciem organizacji działań bojowych rozumiano całokształt przedsięwzięć zmierzających do przygotowania do realizacji stawianych zadań, do skutecznego prowadzenia walki z przeciwnikiem powietrznym.

Do podstawowych przedsięwzięć organizacji działań bojowych zaliczano m.in.: wypracowanie decyzji, planowanie działań, przekazanie zadań bojowych wykonawcom, organizowanie współdziałania, dowodzenia, zabezpieczenia działań, dokonanie przegrupowań sił i środków, przygotowanie podległych wojsk do działań⁷³.

Treść, zakres i kolejność realizacji przedsięwzięć organizacji działań bojowych uzależniona była przede wszystkim od charakteru i właściwości zadań oddziałów danego rodzaju wojsk.

Zasadniczym celem organizacji działań bojowych było wszechstronne przygotowanie oddziału wojsk OPK do skutecznego prowadzenia walki.

Proces organizacji działań bojowych traktowano jako proces ciągły, obejmujący zarówno okres pokoju, jak i okres wojny.

W okresie pokoju na plan pierwszy wysuwało się przygotowanie oddziału do odpierania pierwszego (zaskakującego) zmasowanego nalotu środków napadu powietrznego nieprzyjaciela. Każdy oddział wojsk OPK miał z zasady ściśle sprecyzowane zadanie bojowe. Proces przygotowania do odparcia pierwszego zmasowanego nalotu polegał głównie na:

- systematycznym szkoleniu składów osobowych stosownie do wymogów współczesnego pola walki (głównie przewidywanej taktyki przeciwnika powietrznego);
- utrzymaniu nakazanych norm stałej gotowości bojowej oraz osiągania wyższych stanów gotowości bojowej;
- ciągłym uaktualnianiu planów działań bojowych stosownie do rozkazów i zarządzeń przełożonych.

Można zatem przyjąć, że podstawowym celem organizacji działań bojowych w okresie pokoju było ciągłe utrzymywanie gotowości oddziału do realizacji

podstawowego (w zasadzie stałego, długofalowego) zadania bojowego. Nie wykluczało to jednak stawiania oddziałom nowych lub uaktualniania postawionych wcześniej zadań bojowych.

Natomiast w okresie wojny podstawowym celem organizacji działań bojowych miało być przygotowanie oddziału wojsk OPK do realizacji kolejnych zadań bojowych. Należy przy tym podkreślić, że typową zakładaną była sytuacja, kiedy przygotowanie do realizacji nowego zadania będzie się odbywać równoległe z realizacją zadania poprzedniego. Sytuacja taka stawiała szczególnie wysokie wymagania wobec dowódców i stanów osobowych oddziałów pod względem sprawności organizacji działań bojowych. Należy również podkreślić, że zasadniczym widzianym problemem był z reguły niedobór czasu. Czas z kolei uważano za podstawowe kryterium wyboru metod organizacji działań bojowych.

Do podstawowych metod organizacji działań bojowych – rozumianych jako sposób postępowania, świadomy i powtarzalny wybór działania⁷⁴ - zaliczano, podobnie jak w lotnictwie, metody równoległej i kolejnej realizacji poszczególnych etapów (grup czynności) cyklu organizacyjnego.

Metoda „kolejna” polegała na realizacji poszczególnych czynności zgodnie z wzorcem (chronologicznym) ujęciem etapów cyklu organizacyjnego, a mianowicie:

- planowanie działań bojowych przez dowódcę i sztab oddziału;
- postawienie zadań bojowych dowódcom pododdziałów;
- praktyczna realizacja przedsięwzięć przygotowawczych w pododdziałach zgodnie z postawionymi zadaniami bojowymi.

Metoda ta miała być stosowana w przypadku, kiedy oddział dysponował długim czasem na organizację działań bojowych – z zasady tylko w okresie pokoju.

Metoda „równoległa” polegała na jednoczesnej realizacji (przynajmniej częściowo) przedsięwzięć planowania przez dowódcę i sztab oraz praktycznych przedsięwzięć przygotowawczych w pododdziałach.

Ze względu na to, że niedobór czasu uznawano za regułę, równoległa realizacja przedsięwzięć dowódcy i sztabu oraz pododdziałów stanowiło zarówno metodę, jak i jedną z podstawowych zasad organizacji działań bojowych w oddziałach wojsk OPK.

⁷³ *Leksykon wiedzy wojskowej*. S.287.

⁷⁴ *Encyklopedia powszechna*. PWN, Warszawa 1975.

Niezależnie od stosowanej metody zawsze dążono do maksymalizacji czasu przeznaczanego na przygotowanie pododdziałów (podwładnych) kosztem skracania czasu na planowanie działań bojowych przez dowódcę i sztab oddziału. Przebieg i treść organizacji działań zależał głównie od treści otrzymanego zadania, czasu przeznaczanego na organizację działań, doświadczenia dowódcy, a także stanu sił (składu, stanu gotowości, wyszkolenia, wyposażenia).

Podstawą organizacji działań było zadanie bojowe stawiane przez przełożonego – dowódcę korpusu. Zadanie bojowe mogło być postawione osobiście, ustnie przez przełożonego, a mogło do oddziału dotrzeć poprzez techniczne środki dowodzenia (łączy) lub osobę upoważnioną. Z zadaniem mógł łączyć się pisemny rozkaz lub zarządzenie bojowe oraz inne dokumenty, np. wyciąg z planu działań bojowych, zarządzenia szefów służb itp. Z zasady zadanie było długofalowe, na cały okres, np. bazowania w danym miejscu czy rozwinięcia w obronie określonego obiektu. Zadanie to w trakcie działań mogło być udokładniane, uaktualniane, w zależności od sytuacji lub, np. na okres dnia, nocy, doby. Nowe zadania oddział otrzymywał przy zmianie rejonu bazowania, zmianach w sytuacji operacyjno-taktycznej na danym kierunku czy w danym rejonie działań, wykonywaniu innych zadań itp.

W treści zadania dla oddziału, z reguły ujmowano następujące zagadnienia: wnioski z oceny nieprzyjaciela, głównie powietrznego; zadania bojowe sąsiadów oraz nakazane sposoby współdziałania; zadanie bojowe wyższego szczebla (np. korpusu OPK) oraz zamiar działań przełożonego (np. dowódcy korpusu), szczególnie w zakresie wykorzystania rodzaju wojsk, w skład którego wchodzi dany oddział; zadanie bojowe oddziału; organizacja dowodzenia i współdziałania; zabezpieczenie działań bojowych. Elementami zadania bojowego były: cel działań (osłaniać, niszczyć, być w gotowości, zabezpieczać); czas i rejon działań; siły wyznaczone do wykonania zadania; termin meldowania decyzji przez dowódcę oddziału oraz termin osiągnięcia gotowości do działań.

Z momentem otrzymania zadania bojowego rozpoczynał się w oddziale cykl organizacji działań bojowych. Zasadniczymi przedsięwzięciami były:

- wypracowanie decyzji do działań bojowych;
- zameldowanie decyzji przełożonemu;
- postawienie zadań bojowych pododdziałom;
- przygotowanie pododdziałów do działań bojowych;
- zameldowanie przełożonemu o osiągnięciu gotowości do działań.

Równolegle z wypracowaniem decyzji, z zasady, realizowane było planowanie działań przez sztab oraz wstępne przygotowanie pododdziałów do działań.

Za całokształt organizacji działań bojowych odpowiadał dowódca oddziału, w tym za podział, koordynację i realizację zadań sztabu i pododdziałów. Rola więc dowódcy w organizacji działań, podobnie jak w każdym innym działaniu, polegała głównie na decydowaniu – podejmowaniu decyzji, wydawaniu rozkazów, poleceń, wytycznych oraz kontrolowaniu wykonawstwa. Były to typowe funkcje kierownicze.

Organem zaś, który zapewniał sprawną organizację zamierzeń, decyzji i rozkazów dowódcy oraz koordynację działania wszystkich komórek funkcjonalnych był sztab. To oficerowie sztabu i szefowie służb, pod kierownictwem szefa sztabu, który spełniał szczególną rolę, planowali działania bojowe, udzielali wytycznych dowódcom pododdziałów w czasie stawiania im zadań, kierowali przygotowaniem pododdziałów do działań oraz realizacją przedsięwzięć zabezpieczenia działań, uzgadniali współdziałanie, organizowali manewr, dowodzenie i zabezpieczenie działań. Szef sztabu, poza kierowaniem pracą sztabu, koordynował działalność wszystkich ogniw dowództwa, służb i pododdziałów, zgodnie z zamiarami i wytycznymi dowódcy. On przedstawiał propozycję decyzji, a w niektórych przypadkach mógł w imieniu dowódcy wydawać zarządzenia i stawiać zadania.

Dowódcy pododdziałów organizowali i realizowali wstępne przygotowanie do działań, zgodnie z wytycznymi i zarządzeniami dowódcy i sztabu oraz bezpośrednie przygotowanie, zgodnie z postawionymi zadaniami.

Jednym z ważniejszych przedsięwzięć organizacji działań bojowych był proces decyzyjny – wypracowanie i powzięcie decyzji. Na proces ten składały się takie elementy jak:

- dokonanie analizy otrzymanego zadania,
- przeprowadzenie kalkulacji czasu,
- sprecyzowanie i ogłoszenie zamiaru działań,
- udzielenie wytycznych oficerom sztabu i szefom służb,
- dokonanie oceny sytuacji,
- sprecyzowanie decyzji,
- zameldowanie decyzji przełożonemu.

Analizę zadania bojowego dowódca prowadził sam lub wspólnie z szefem sztabu. Miała ona na celu zrozumienie zamiaru dowódcy - przełożonego, zrozumienie zadania swojego oddziału oraz określenie miejsca i roli swojego oddziału w działaniach. W wyniku analizy zadania dowódca winien był określić zamiar (koncepcję) wykonania postawionego zadania bojowego oraz zaplanować proces przygotowania oddziału do jego wykonania. Winien był określić (ustalić) również te elementy zadania bojowego, których sposób wykonania ustalił przełożony, oraz te, o których musi zdecydować sam. Na tej podstawie ustalał zakres i treść informacji (danych) niezbędnych do powzięcia decyzji oraz praktycznych przedsięwzięć przygotowania oddziału do wykonania zadania.

Bardzo ważnym elementem wypracowania decyzji była kalkulacja czasu, w której brano za podstawę czas otrzymania zadania bojowego od przełożonego, czas meldowania decyzji oraz nakazany czas osiągnięcia gotowości do działań. Na podstawie kalkulacji czasu dowódca określał plan – harmonogram realizacji głównych przedsięwzięć działań bojowych, w tym czas i miejsce ogłoszenia zamiaru i udzielenia wytycznych oficerom sztabu i szefom służb; czas i miejsce oceny sytuacji oraz kolejność przedstawiania propozycji (meldunków) przez wyznaczonych oficerów; czas, miejsce i formę stawiania zadań bojowych dowódcom pododdziałów; terminy osiągania gotowości bojowej przez pododdziały.

W oparciu o wnioski z analizy zadania bojowego, znajomość sytuacji oraz doświadczenie, dowódca oddziału precyzował zamiar działań i wytyczne dla oficerów sztabu i szefów służb.

Zamiar działań bojowych określał ogólną koncepcję wykonania zadania bojowego, w celu ukierunkowania pracy oficerów sztabu i szefów służb w trakcie wypracowania decyzji i przygotowania pododdziałów do działań bojowych. W zamiarze dowódca określał przede wszystkim główny cel działań, możliwe warianty (sposoby) wykonania zadania oraz zakres podstawowych przedsięwzięć organizacyjnych działań bojowych. Treść zamiaru stanowiła najbardziej ogólna wytyczną odnośnie do celu pracy oficerów sztabu.

Po ogłoszeniu zamiaru dowódca określał przedsięwzięcia wymagające natychmiastowego wykonania. Przedsięwzięcia te dotyczyły np. rekonesansu, przygotowania do wykonania manewru, przygotowania uzbrojenia, a więc takie, które miały wpływ na czas osiągnięcia gotowości do wykonania zadania. W oparciu o kalkulację czasu przekazywał plan – harmonogram realizacji głównych przedsięwzięć organizacji działań oraz zakres i treść wstępnego przygotowania pododdziałów do działań. W zależności od potrzeb, mógł nakazać opracowanie szczegółowego planu oraz zarządzeń wstępnych dla dowódców pododdziałów.

Wytyczne dla oficerów sztabu i szefów służb dotyczyły zagadnień, które dowódca zamierzał oceniać w trakcie oceny sytuacji, przedsięwzięć planowania działań bojowych oraz kierowania wstępnym przygotowaniem pododdziałów do działań.

Ocena sytuacji stanowiła główny element procesu twórczej działalności dowódcy podczas wypracowania decyzji. Jej celem jest wyciągnięcie wniosków do powzięcia decyzji w oparciu o wszechstronną analizę warunków, możliwości i sposobów wykonania zadania. Dowódca mógł oceniać sytuację sam, w oparciu o własną wiedzę i doświadczenie, lub wspólnie z szefem sztabu, bez udziału innych oficerów sztabu i szefów służb. Z reguły jednak wykorzystywał wiedzę swoich podwładnych. W tym celu wyznaczeni oficerowie, zgodnie z udzielonymi im wcześniej wytycznymi, składali meldunki dotyczące przede wszystkim oceny przeciwnika, wojsk własnych i warunków działań oraz sposobów wykonania poszczególnych elementów zadania. Konfrontacja własnych wniosków z propozycjami przedstawionymi przez innych oficerów. Stanowiła podstawę do sprecyzowania decyzji przez dowódcę oddziału.

Równoległe z przygotowaniem meldunków dla dowódcy oficerowie sztabu opracowywali dokumenty potrzebne do zameldowania decyzji przełożonemu, postawienia zadań podwładnym oraz dowodzenia oddziałem w czasie działań.

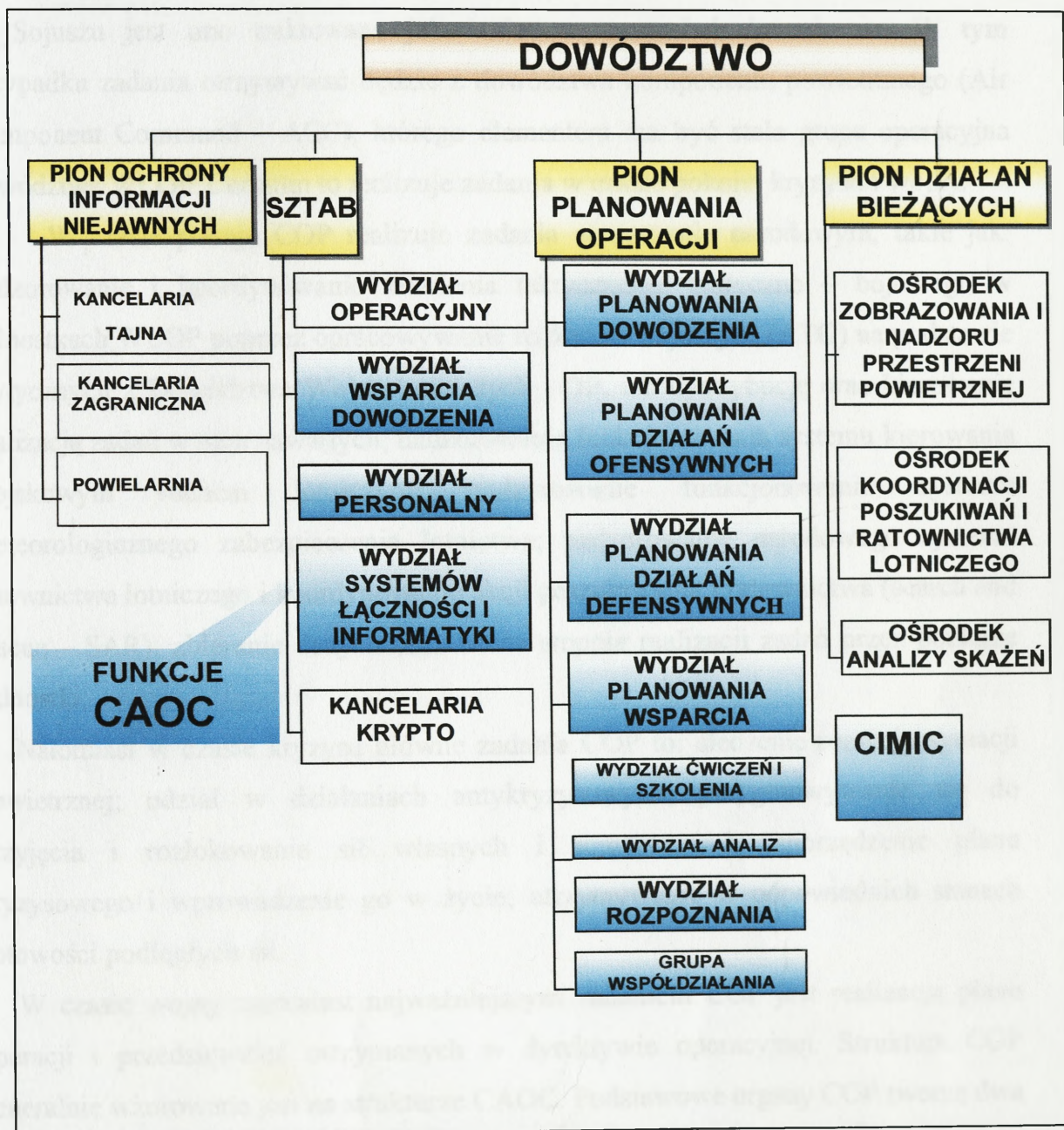
4.2. Organy dowodzenia polskimi siłami powietrznymi

System dowodzenia polskimi siłami powietrznymi jest systematycznie dostosowywany do systemu dowodzenia siłami powietrznymi NATO (Air Command and Control System - ACCS).¹⁵ W jego skład wchodzi stanowiska dowodzenia, organy dowodzenia, podsystemy wspomagania dowodzenia i podsystemy łączności. Stanowiska dowodzenia to istniejące dzisiaj centrum operacji powietrznych (COP) (rys.20) oraz obecnie dwa, a w przyszłości cztery ośrodki dowodzenia i naprowadzania (ODN) realizujących funkcje natowskiego centrum dowodzenia i meldowania (control and reporting centre - CRC), stanowisk dowodzenia wojskami raketowymi (surface to air missile operations centre - SAMOC), stanowisk dowodzenia lotnictwem myśliwskim i stanowisk dowodzenia lotnictwem uderzeniowym (wing operations centre - WOC) oraz centra koordynacji operacji powietrznych. Założono także, w ramach osiągnięcia interoperacyjności z NATO, że w Polsce funkcjonować będzie system dowodzenia obroną powietrzną, w którego skład wejdą wymienione wyżej stanowiska dowodzenia z ich organami i właściwymi podsystemami oraz Dowództwo Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej (DWLOP). Dowództwo WLOP jest zasadniczym elementem obrony powietrznej realizującym zadania dowodzenia operacyjnego i pozaoperacyjnego.

Dowodzenie operacyjne realizowane jest w zintegrowanym systemie OP w oparciu o takie stanowiska dowodzenia jak COP i ODN oraz stanowiska dowodzenia jednostek sił powietrznych (SAMOC, WOC i SQOC). Natomiast dowodzenie pozaoperacyjne realizowane jest przez część dowództwa WLOP (na czele z zastępcą dowódcy WLOP), dowództwa KOP oraz baz lotniczych i raketowych. Ich zadaniem będzie zapewnienie wszechstronnego zabezpieczenia działań (m.in. wsparcie przez państwo gospodarza - Host Nation Support).

Ze względu na przyjęty przedmiot i zakres badań w niniejszym rozdziale rozważania skoncentrowaliśmy na Centrum Operacji Powietrznych,⁷⁵ które jest zasadniczym stanowiskiem dowodzenia wojsk lotniczych i obrony powietrznej w zakresie dowodzenia polskimi siłami powietrznymi. W układzie koalicyjnym może

⁷⁵ COP został utworzony na początku 2002 roku.



Źródło: Materiały uzyskane z Centrum Operacji Powietrznych

Rys. 20. Struktura organizacyjna Centrum Operacji Powietrznych (COP)

stanowić ono bazę rozwinięcia połączonego centrum operacji powietrznych (CAOC). W Sojuszu jest ono traktowane jako taktyczny szczebel dowodzenia. W tym przypadku zadania otrzymywać będzie z dowództwa komponentu powietrznego (Air Component Command – ACC), którego elementem ma być stała grupa operacyjna dowództwa WLOP. Centrum to realizuje zadania w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

W czasie pokoju COP realizuje zadania w systemie narodowym, takie jak: nadzorowanie i koordynowanie szkolenia taktycznego, taktyczno – bojowego w jednostkach WLOP poprzez opracowywanie rozkazów bojowych (ATO) na podstawie wytycznych z Dowództwa Wojsk Lotniczych i OP, ich dystrybucję oraz kierowanie realizacją zadań w nich zawartych; nadzorowanie funkcjonowania systemu kierowania wojskowym ruchem lotniczym; nadzorowanie funkcjonowania systemu meteorologicznego zabezpieczenia lotnictwa; nadzorowanie narodowego systemu ratownictwa lotniczego i koordynowanie akcji poszukiwania i ratownictwa (search and rescue – SAR); zbieranie danych oraz ocena stopnia realizacji zadań przez podległe jednostki.

Natomiast w czasie kryzysu główne zadania COP to: śledzenie rozwoju sytuacji powietrznej; udział w działaniach antykryzysowych; przygotowywanie się do przyjęcia i rozlokowania sił własnych i sojuszniczych; sporządzenie planu kryzysowego i wprowadzenie go w życie; utrzymywanie w odpowiednich stanach gotowości podległych sił.

W czasie wojny natomiast najważniejszym zadaniem COP jest realizacja planu operacji i przedsięwzięć otrzymanych w dyrektywie operacyjnej. Struktura COP generalnie wzorowana jest na strukturze CAOC. Podstawowe organy COP tworzą dwa piony: pion planowania operacji i pion działań bieżących. W pierwszym utworzono siedem wydziałów (ćwiczeń i szkolenia, rozpoznania, działań ofensywnych, analiz, działań defensywnych, wsparcia, dowodzenia) i jedną grupę współdziałania. W drugim zaś znajdują się: dyżurna służba operacyjna, ośrodek zobrazowania i nadzoru przestrzeni powietrznej (OZiNPP), ośrodek koordynacji poszukiwań i ratownictwa lotniczego (OKP i RL) oraz ośrodek analizy skażeń (OAS). Ponadto w jego strukturze znajduje się sztab z wydziałem personalnym, operacyjnym, wsparcia dowodzenia oraz systemów łączności i informatyki.

Ośrodki dowodzenia i naprowadzania są zasadniczymi organami wykonawczymi w zakresie realizacji zadań wykrywania i kierowania systemami uzbrojenia. Zadania te są przypisane natowskiemu centrum kierowania i meldowania (control and report centre - CRC) w aktualnie funkcjonującym systemie OP NATO). W czasie pokoju jest to podstawowy element wykonawczy zadań, z zakresu zapewnienia nienaruszalności przestrzeni powietrznej. COP i ODN są odpowiedzialne za realizację misji Air Policing.

Centra koordynacji operacji powietrznych (CKOP - odpowiednik natowskiego Air Operations Coordination Center - AOCC) są elementami systemu dowodzenia SP zorganizowanymi przy dowództwach korpusów wojsk lądowych i dowództwie MW. Planują one użycie lotnictwa uderzeniowego i sił obrony powietrznej w działaniach bojowych na korzyść wojsk lądowych i marynarki wojennej oraz koordynują działania sił wykonujących te zadania. Sprawują też funkcje związane z doradztwem tym dowódcom w zakresie użycia i wykorzystania sił powietrznych.

W perspektywicznej strukturze dowodzenia siłami zbrojnymi w Polsce przewiduje się utworzenie komponentu dowodzenia WLOP (KD WLOP) w ramach stanowiska dowodzenia naczelnego dowódcy sił zbrojnych RP (SD ND SZ RP). Natomiast w systemie dowodzenia siłami powietrznymi (obecnie jeszcze WLOP) będą funkcjonować dwa spójne podsystemy dowodzenia.

4.3. Planowanie użycia polskich sił powietrznych

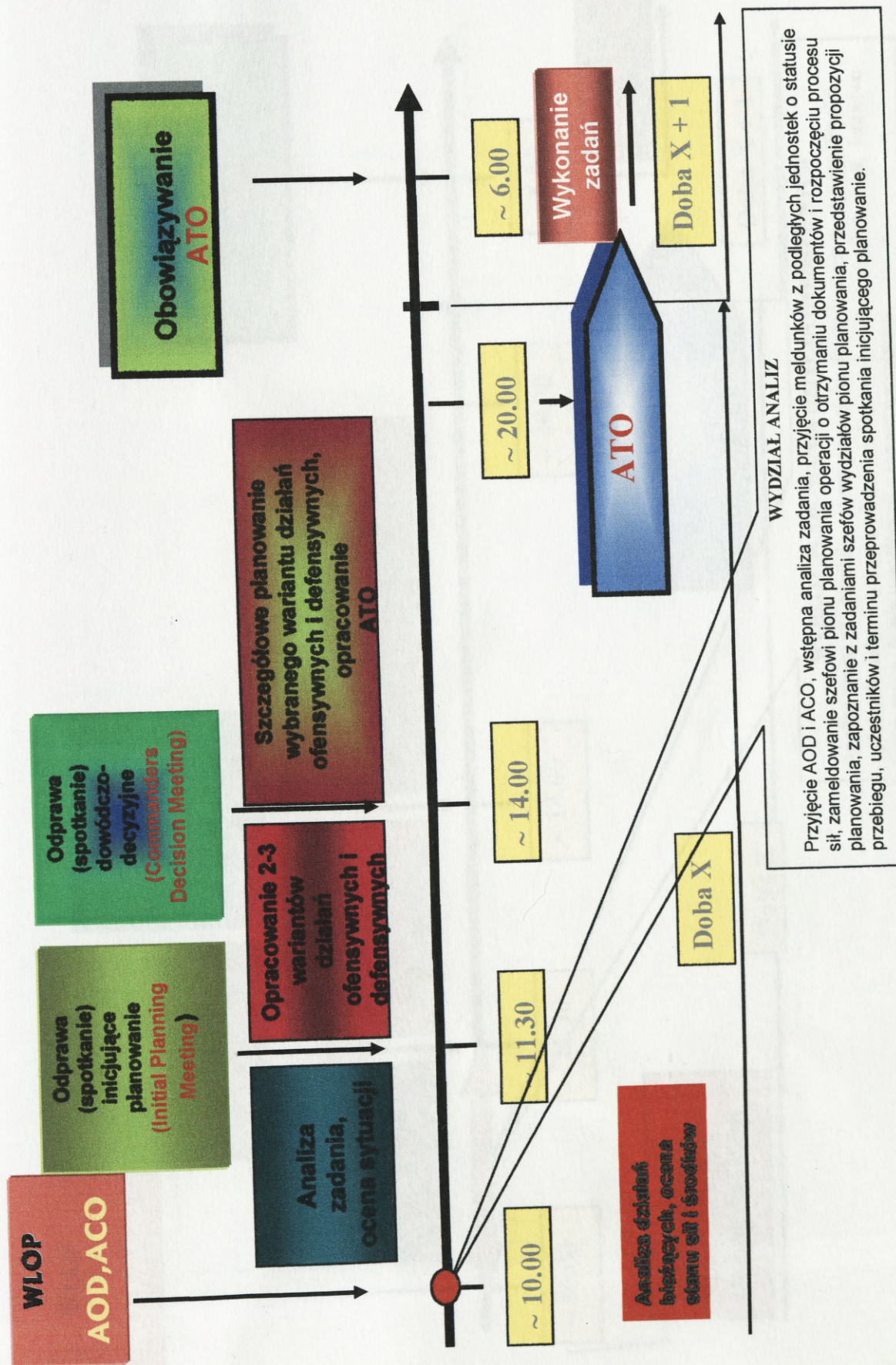
Dowódca WLOP (dowódca komponentu powietrznego na stanowisku dowodzenia naczelnego dowódcy - SD ND), po otrzymaniu informacji przystępuje do planowania użycia sił powietrznych generując cele ich działań oraz ustalając na ich podstawie priorytety działań ofensywnych i defensywnych. Proces planowania operacji powietrznej kończy się przygotowaniem planu (Master Air Operation Plan - MAOP) korygowanym po każdym 24 - godzinnym cyklu planowania. Plan ten będzie podstawowym dokumentem normującym organizowanie i prowadzenie operacji WLOP. Na tym szczeblu opracowywana jest także dyrektywa do działań powietrznych (air operation directive - AOD); lista priorytetowych celów dla SP (PTL); rozkazu o

kontroli przestrzeni powietrznej (ACO). ACO pozwala w sposób optymalny uwzględniać interesy i potrzeby wszystkich podmiotów wykorzystujących przestrzeń powietrzną. Przedstawione propozycje są zbieżne z wynikami analizy i oceny funkcjonowania narodowych systemów dowodzenia siłami powietrznymi reprezentatywnych europejskich państw, takich jak: Wielka Brytania, Francja oraz Niemcy. Centrum Operacji Powietrznych po otrzymaniu rozkazów (AOD, ACO) realizowałoby dalszą część procesu planistycznego zgodnie z procedurami właściwymi dla natowskiego CAOC. W wyniku transformacji celów działań, priorytetów i PTL otrzymanych z SD ND następowałoby cykliczne opracowywanie rozkazów bojowych ATO oraz w odniesieniu do jednostek raketowych zarządzeń (coverage message order - CMO). W COP funkcjonowałyby także grupy operacyjne (GO) z wojsk lądowych i marynarki wojennej, które mogłyby podlegać dowódcy (szefowi) operacji połączonych, podobnie jak w sojuszniczych CAOC. Do jej podstawowych zadań należałoby: reprezentowanie interesów sił lądowych i morskich; opracowywanie zapotrzebowania na wsparcie lotnicze sił lądowych i MW realizowanego przez siły podległe; współuczestniczenie w pracach planowania operacji; koordynowanie działań sił lądowych oraz morskich oraz sił powietrznych na szczeblu SZ; opracowywanie i przekazywanie specjalistycznych informacji do rozkazów, meldunków i zapotrzebowań sporządzanych w COP; wspieranie oficerów sekcji (grupy) rozpoznania COP w prowadzeniu oceny obiektów uderzeń (ataku); przekazywanie istotnych danych, przeznaczonych do zamieszczania w ATO i innych dokumentach; współuczestniczenie w planowaniu operacji wsparcia sił lądowych i morskich; współpraca podczas opracowywania listy potrzeb w zakresie rozpoznania powietrznego na korzyść sił lądowych i morskich; współuczestniczenie podczas przygotowania informacji o przeciwniku, niezbędnych do analizy zadania; uczestniczenie w opracowaniu listy informacji rozpoznawczych, niezbędnych do prowadzenia działań i składanie zapotrzebowań na prowadzenie rozpoznania powietrznego (int. requirements); dokonywanie ciągłej oceny położenia sił lądowych (morskich) przeciwnika i przekazywanie informacji do grupy rozpoznania; opracowywanie danych cząstkowych, niezbędnych do porównania stanu sił wojsk własnych i przeciwnika, a także danych do rozkazu (ATO), wspieranie procesu planowania działań sił powietrznych.

W celu koordynacji procesu planowania wysiłku lotnictwa, wydzielanego do działań na rzecz wojsk lądowych i morskich przy stanowiskach dowodzenia korpusów wojsk lądowych (SD KZ) i centrum operacji morskich (COM), przewiduje się rozwijanie centrów koordynacji operacji powietrznych (CKOP) jako odpowiednika AOCC w NATO. Polskie COP, ewentualnie uzupełnione przez zespół międzynarodowy, będzie w pełni realizować wszystkie zadania przypisane do realizacji typowemu CAOC.

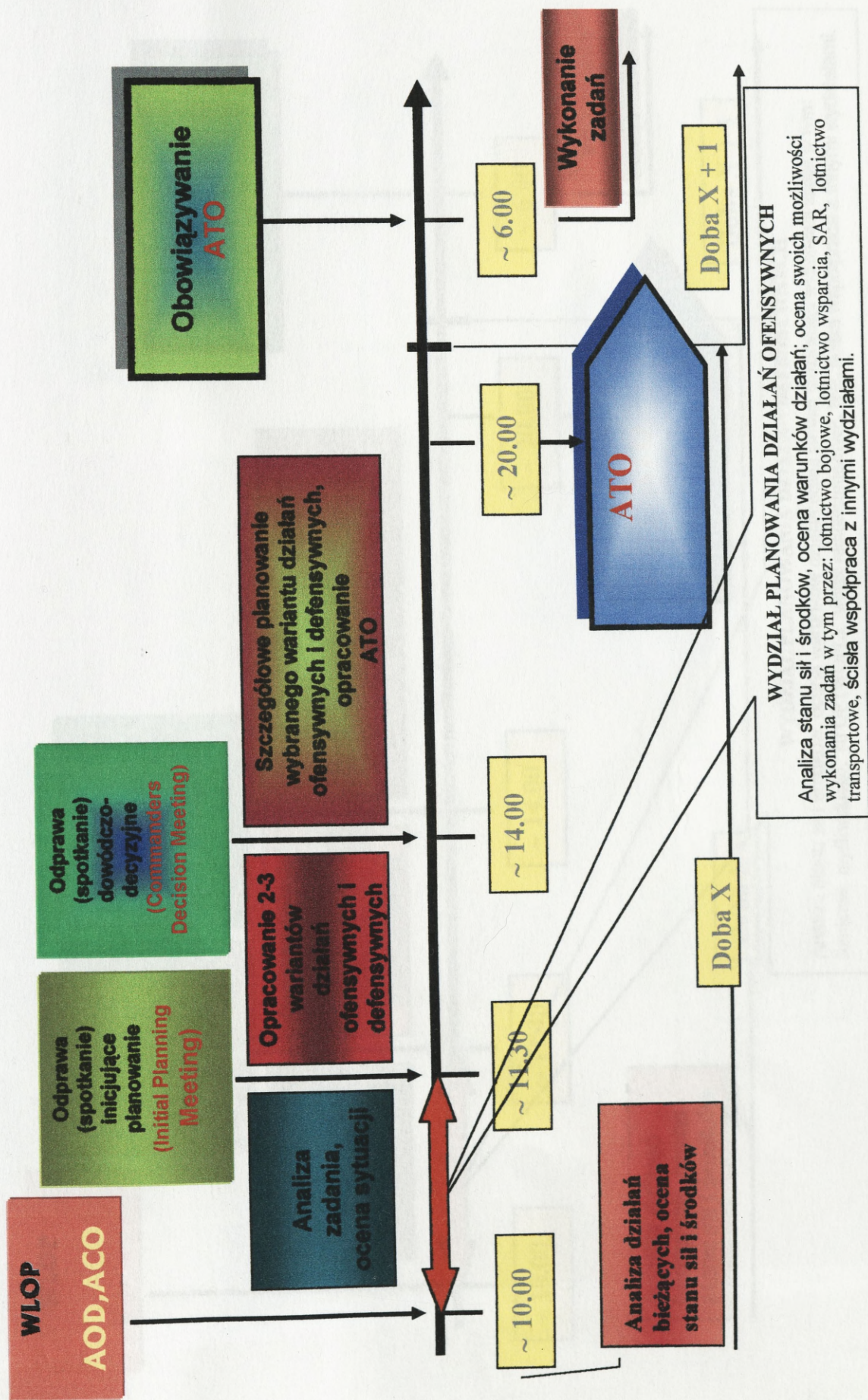
Podczas planowania działań w aktualnych strukturach COP **Wydział Analiz** (rys.21) przyjmuje dyrektywę (AOD) i rozkaz do kontroli przestrzeni powietrznej (ACO), po czym dokonuje wstępnej analizy zadania, przyjmuje meldunki od podległych jednostek o statusie sił, składa meldunki szefowi pionu planowania operacji o otrzymaniu dokumentów i rozpoczęciu procesu planowania. Ponadto zapoznaje z zadaniami szefów wydziałów pionu planowania, a następnie przedstawia propozycje przebiegu, skład uczestników i terminu przeprowadzenia odprawy inicjującej planowanie. Następnym wydziałem jest **Wydział Planowania Działań Ofensywnych** (rys.22), który dokonuje analizy stanu sił i środków, oceny warunków (czynników) działań; swoich możliwości wykonania zadań, w tym przez: lotnictwo bojowe, lotnictwo wsparcia, lotnictwo przeznaczone do działań poszukiwawczo – ratowniczych (serach and rescue – SAR) oraz lotnictwo transportowe. Przedsięwzięcia te realizuje w ścisłej współpracy z innymi wydziałami. **Wydział Planowania Działań Defensywnych** (rys.23) również analizuje swój potencjał, ocenia warunki działań; swoje możliwości wykonania zadań, w tym: lotnictwa myśliwskiego, sił OP, wojsk radiotechnicznych, rozpoznania radioelektronicznego i podobnie jak pozostałe wydziały ściśle współpracuje z innymi. **Wydział Rozpoznania** (rys.24) analizuje prawdopodobne użycie sił przez przeciwnika (ofensywnych i defensywnych), w tym spodziewane kierunki nalotu, prawdopodobne obiekty uderzeń. Ponadto analizuje możliwy sposób (taktykę) działań SP przeciwnika, możliwości stosowania przez niego zakłóceń radioelektronicznych oraz przeciwdziałania im. **Wydział Analiz** poza ww. przedsięwzięciami przygotowuje niezbędne dane do przeprowadzenia odprawy inicjującej planowanie (IPM) (rys.25). **Wydział Planowania Wsparcia** podobnie jak

pozostałe analizuje zadanie i ocena możliwości w zakresie wykorzystania zasobów logistycznych do zabezpieczenia sił ujętych w AOD (rys.26).



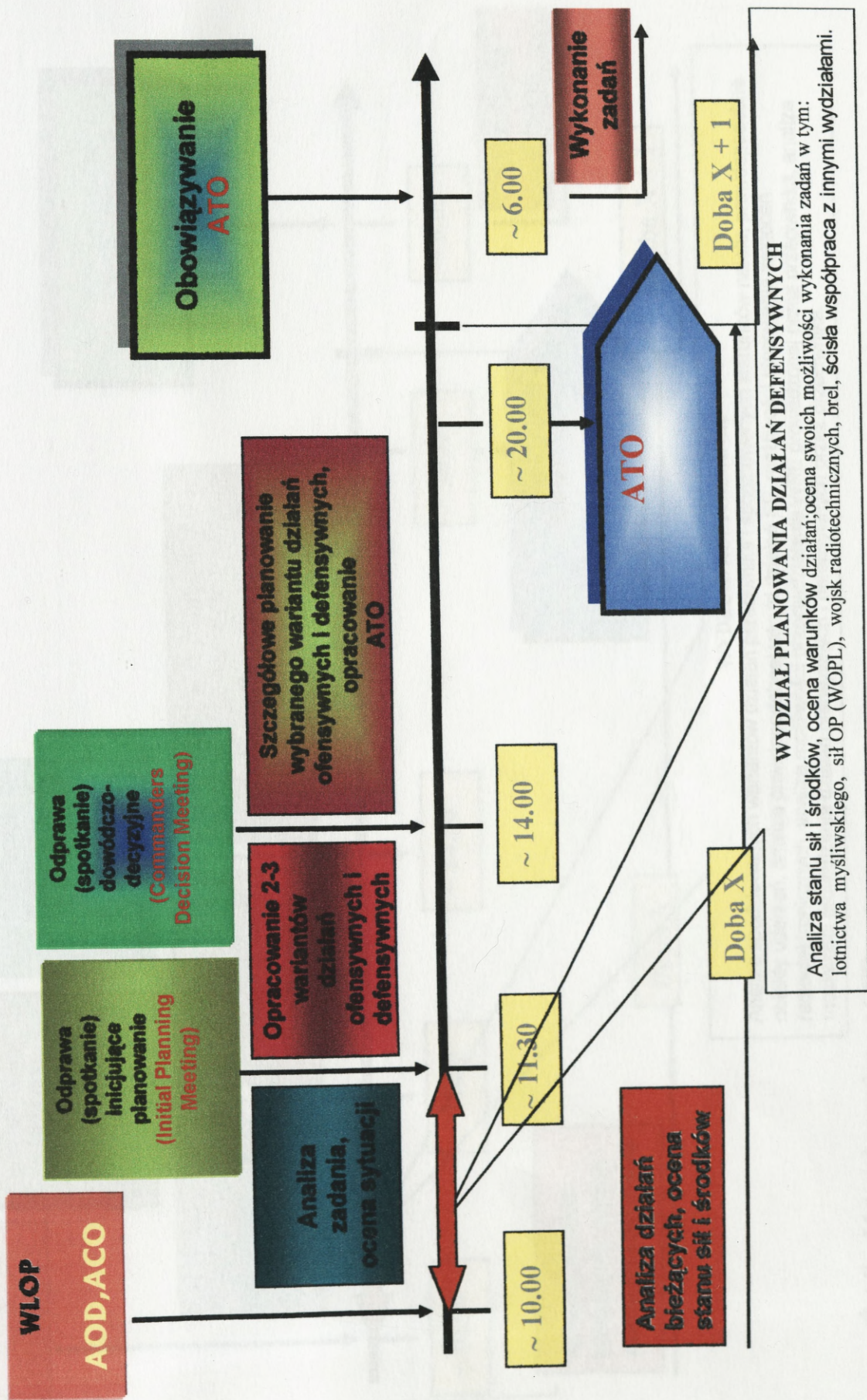
Źródło: Materiały uzyskane z COP

Rys.21 . Przyjęcie AOD i ACO przez Wydział Analiz

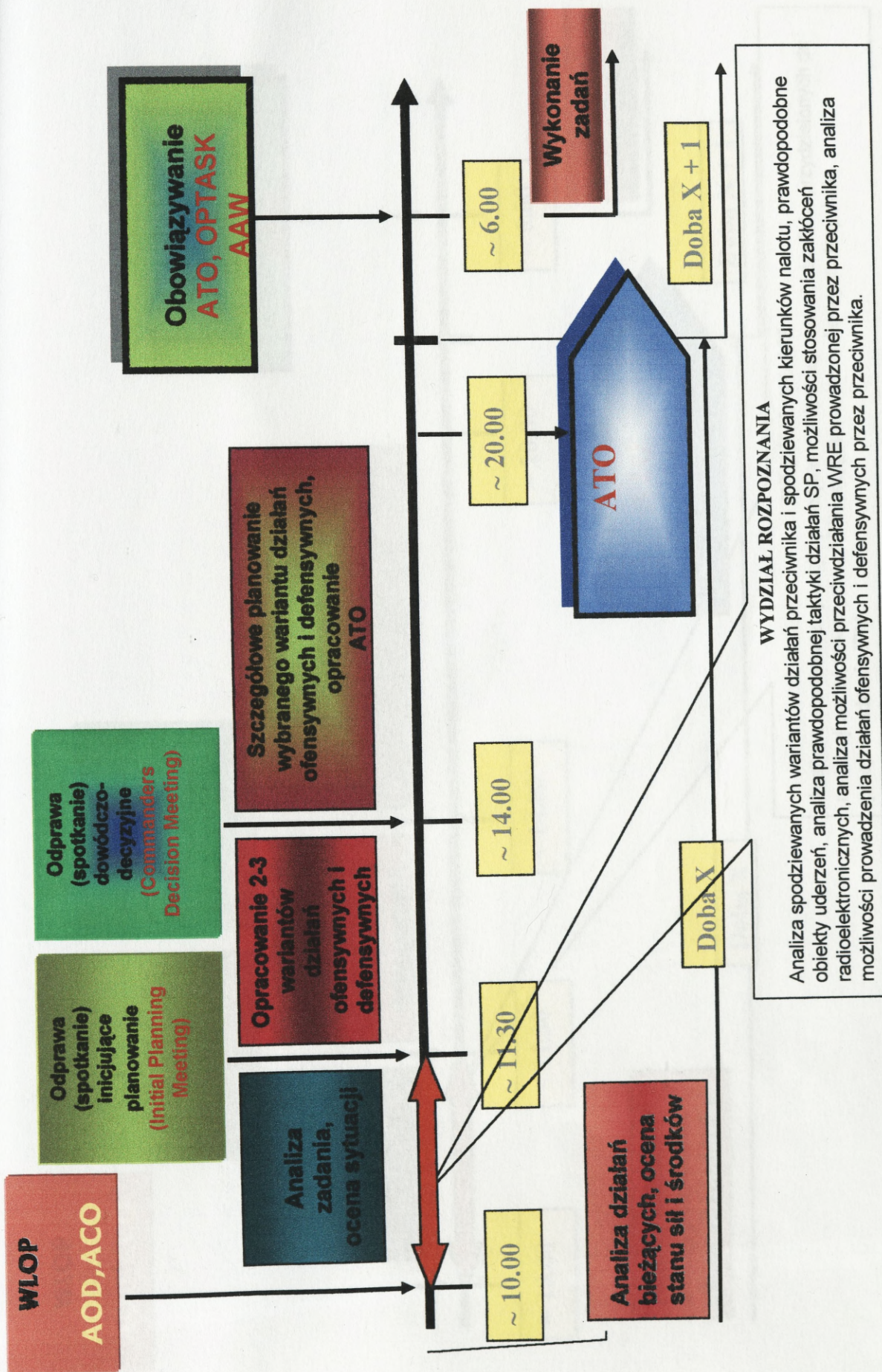


Źródło: Materiały uzyskane z COP

Rys. 22. Analiza zadania i ocena sytuacji prowadzona przez Wydział Planowania Działań Ofensywnych

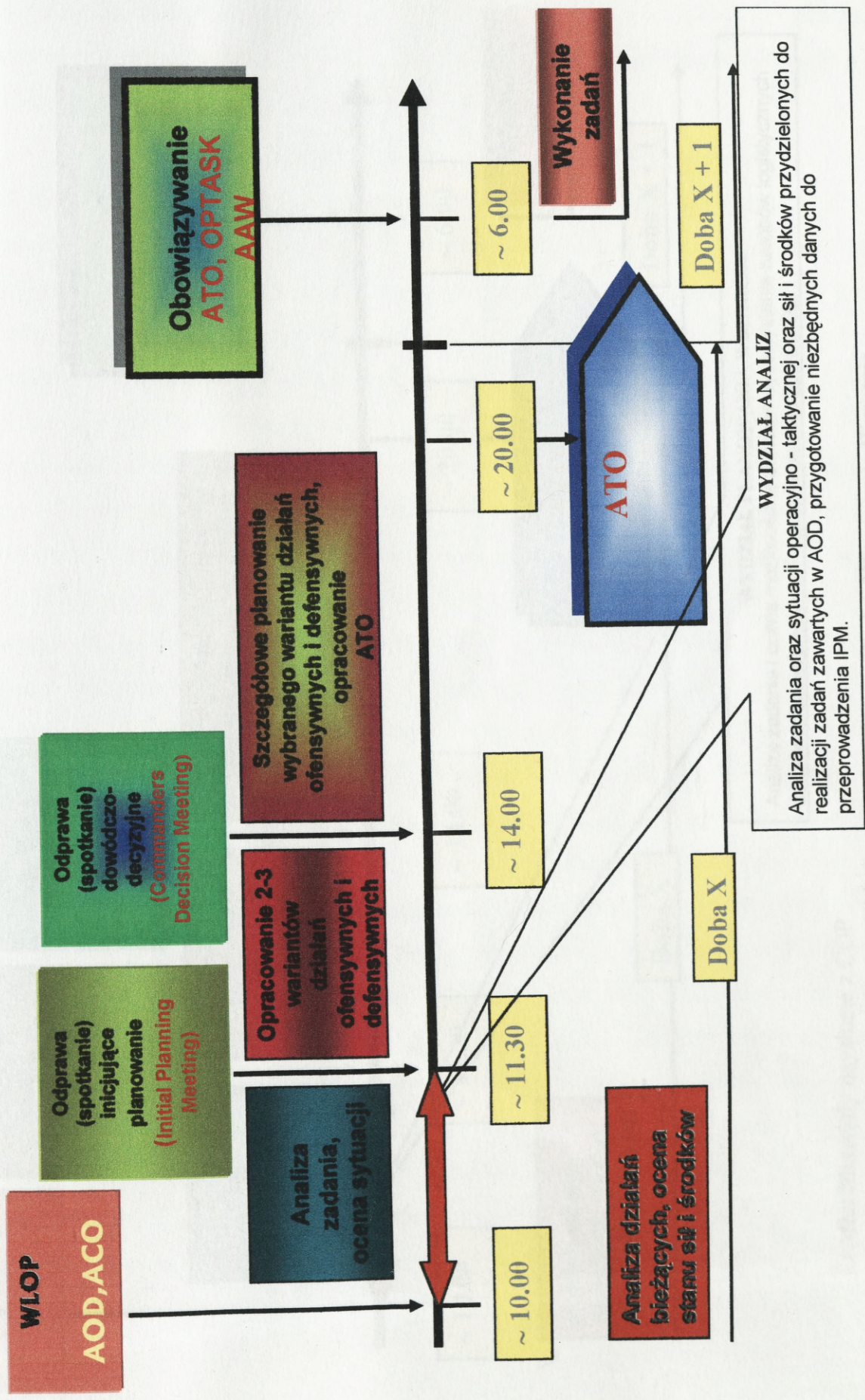


Źródło: Materiały uzyskane z COP
 Rys.23 . Analiza zadania i ocena sytuacji prowadzona przez Wydział Planowania Działań Defensywnych

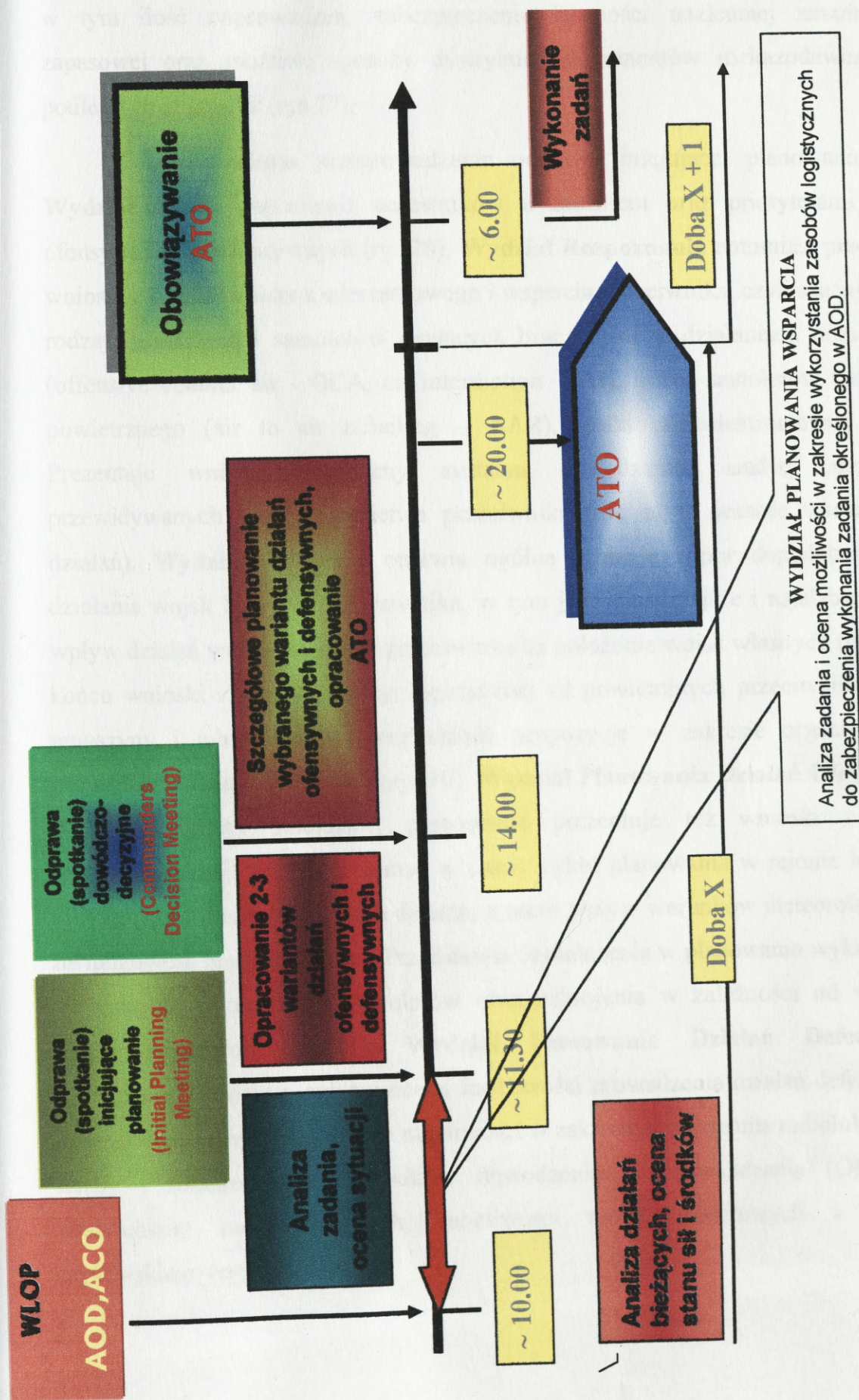


Źródło: Materiały uzyskane z COP

Rys. 24. Analiza zadania i ocena sytuacji prowadzona przez Wydział Rozpoznania



Źródło: Materiały uzyskane z COP
 Rys. 25. Analiza zadania i ocena sytuacji prowadzona przez Wydział Analiz

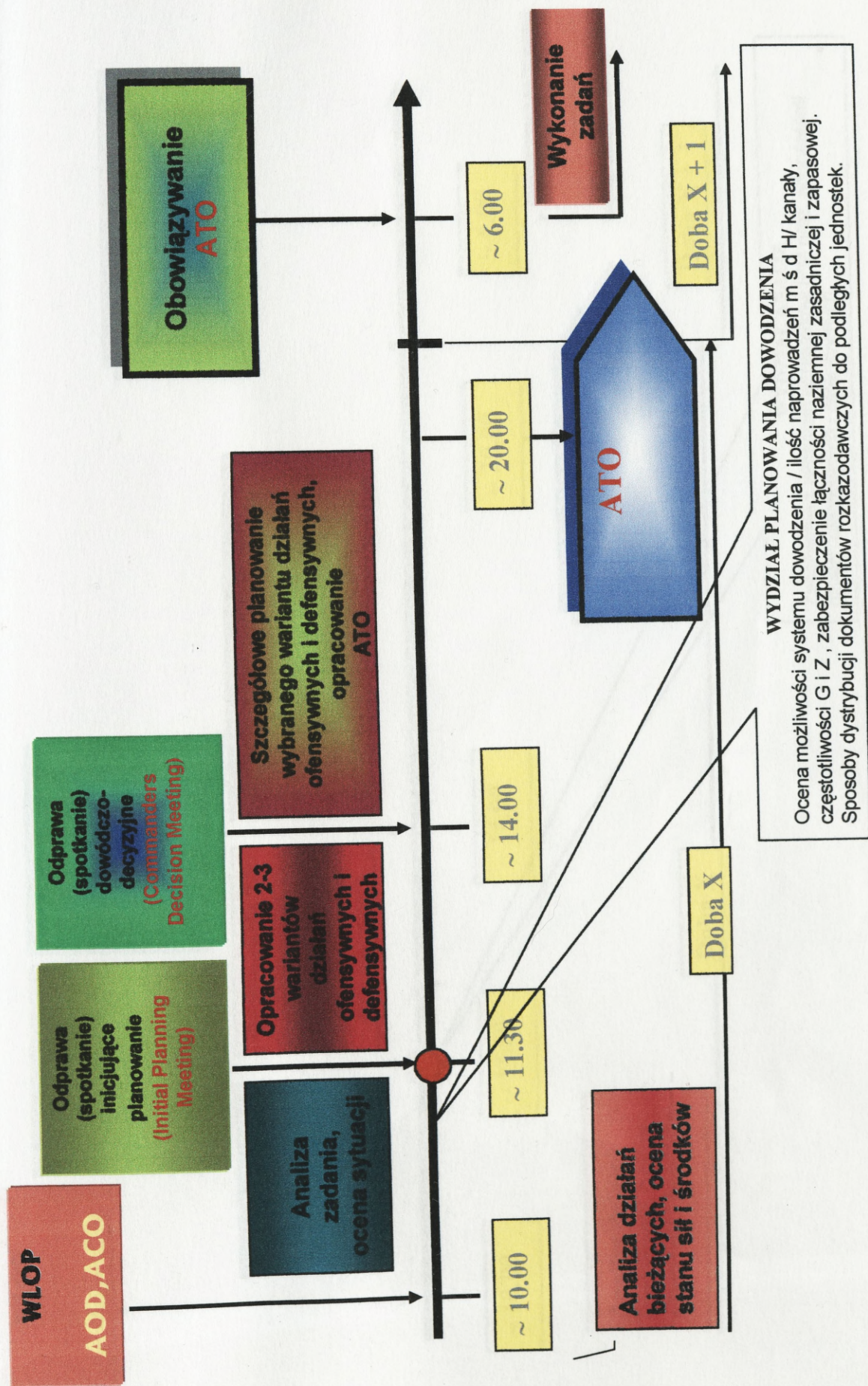


Źródło: Materiały uzyskane z COP

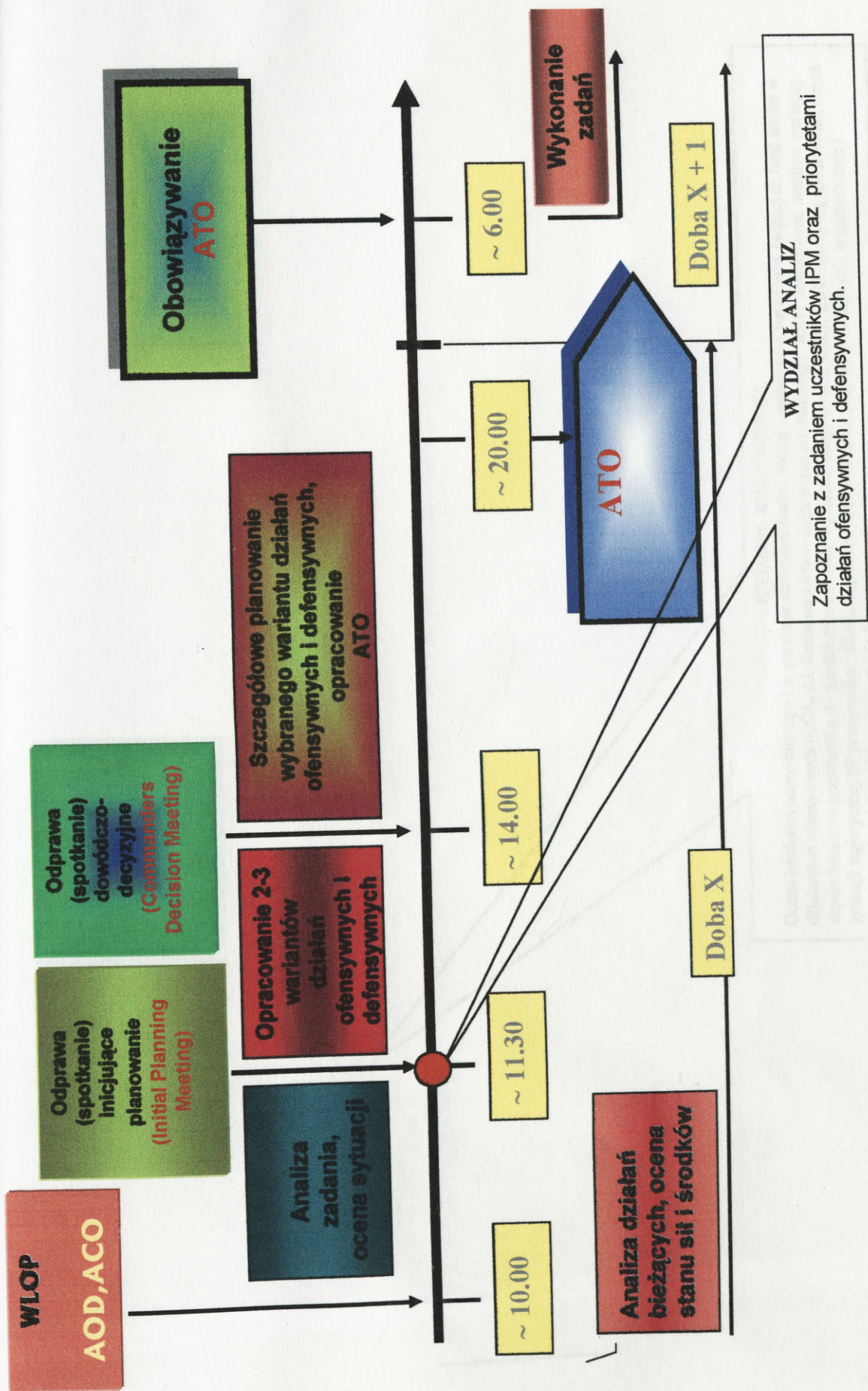
Rys. 26. Analiza zadania i ocena sytuacji prowadzona przez Wydział Planowania Wsparcia

Wydział Planowania Dowodzenia ocenia możliwości systemu dowodzenia, a w tym ilość naprowadzeń, zabezpieczenie łączności naziemnej zasadniczej i zapasowej oraz możliwe sposoby dystrybucji dokumentów rozkazodawczych do podległych jednostek (rys.27).

Z kolei podczas przeprowadzania odprawy inicjującej planowanie (IPM) **Wydział Analiz** zapoznaje uczestników z zadaniem oraz priorytetami działań ofensywnych i defensywnych (rys.28). **Wydział Rozpoznania** natomiast przedstawia wnioski z oceny lotnictwa uderzeniowego i wsparcia przeciwnika, czyli szacuje liczbę, rodzaj i możliwości samolotów mogących brać udział w działaniach ofensywnych (offensive counter air - OCA, air interdiction - AI), liczbę samolotów tankowania powietrznego (air to air refueling - AAR), walki radioelektronicznej (WRE). Prezentuje wnioski z oceny systemu dowodzenia, analizy możliwych, przewidywanych działań lotnictwa przeciwnika (nie są to jeszcze warianty jego działań). **Wydział** ten także omawia ogólną sytuację i prawdopodobny zamiar działania wojsk lądowych przeciwnika, w tym jego najsilniejsze i najsłabsze strony; wpływ działań wojsk lądowych przeciwnika na położenie wojsk własnych (rys.29). W końcu wnioski z oceny sytuacji logistycznej sił powietrznych przeciwnika (składy, magazyny i ich potencjał) oraz składa propozycje w zakresie organizowania i prowadzenia działań własnych (rys.30). **Wydział Planowania Działań Ofensywnych** podczas odprawy inicjującej planowanie prezentuje też wnioski z sytuacji meteorologicznej, w tym prognozę w czasie cyklu planowania w rejonie bazowania jednostek, po trasie, w rejonach działań, a także wpływ warunków meteorologicznych na możliwość realizacji zadań. Przedstawia ograniczenia w planowaniu wykorzystania poszczególnych rodzajów samolotów oraz uzbrojenia w zależności od warunków meteorologicznych (rys.31). **Wydział Planowania Działań Defensywnych** przedstawia wnioski z ogólnej oceny możliwości prowadzenia działań defensywnych przez obronę powietrzną, w tym możliwości w zakresie rozpoznania radiolokacyjnego, liczby i rozmieszczenia ośrodków dowodzenia i naprowadzania (ODN) oraz posterunków radiolokacyjnych, możliwości wojsk raketowych i lotnictwa myśliwskiego (rys.32).

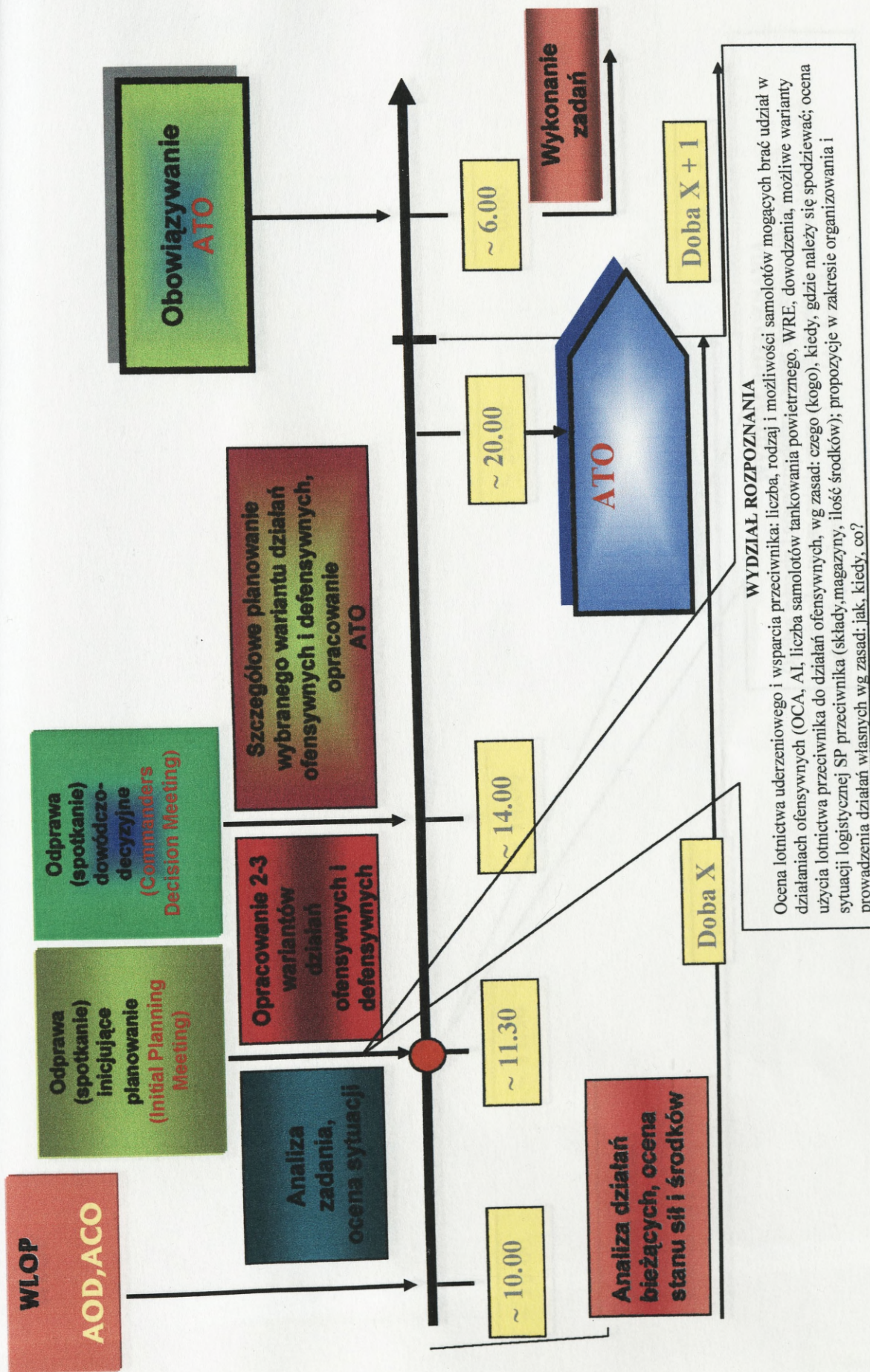


Źródło: Materiały uzyskane z COP
 Rys.27. Ocena możliwości systemu dowodzenia prowadzona przez Wydział Planowania Dowodzenia

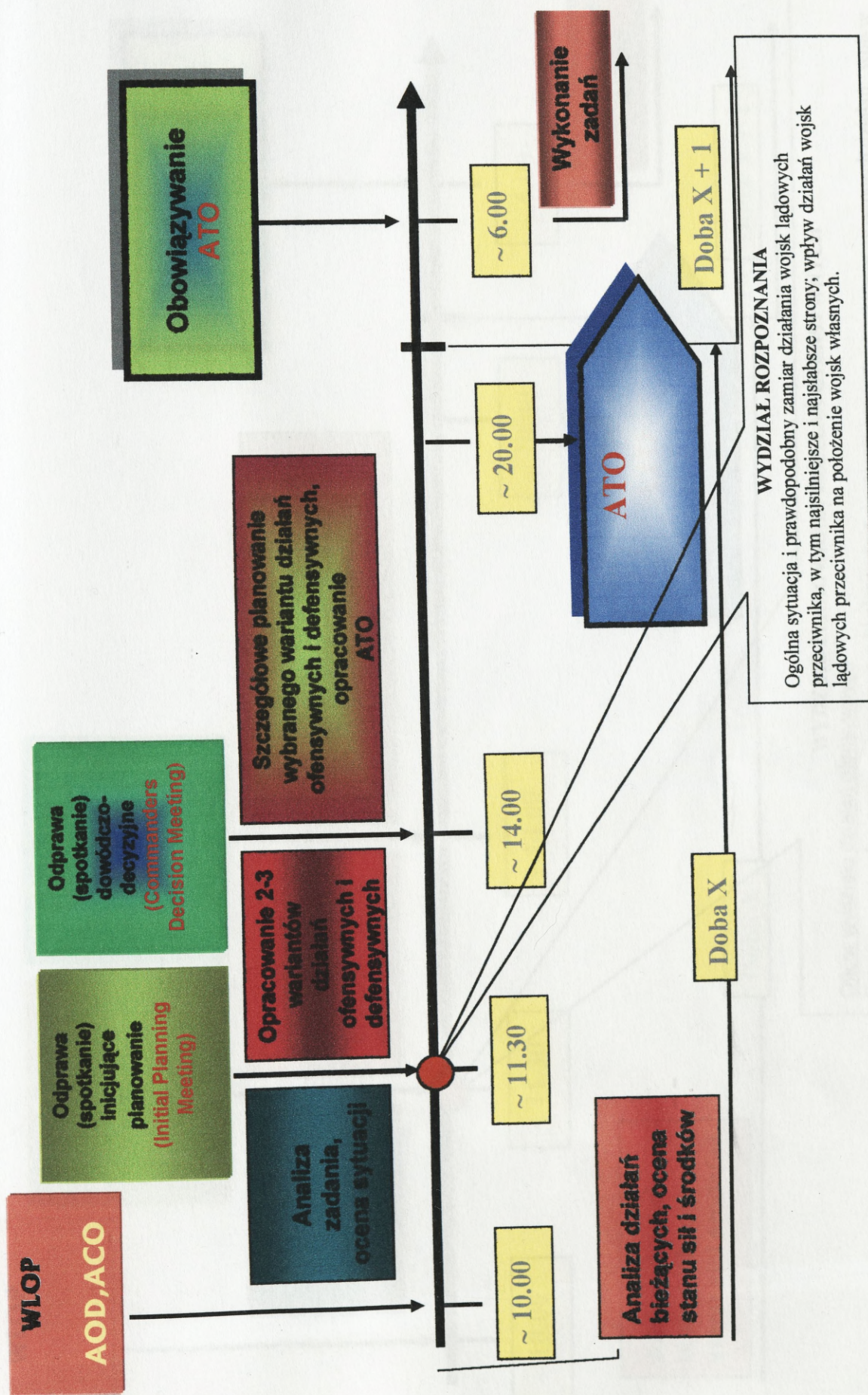


Źródło: Materiały uzyskane z COP

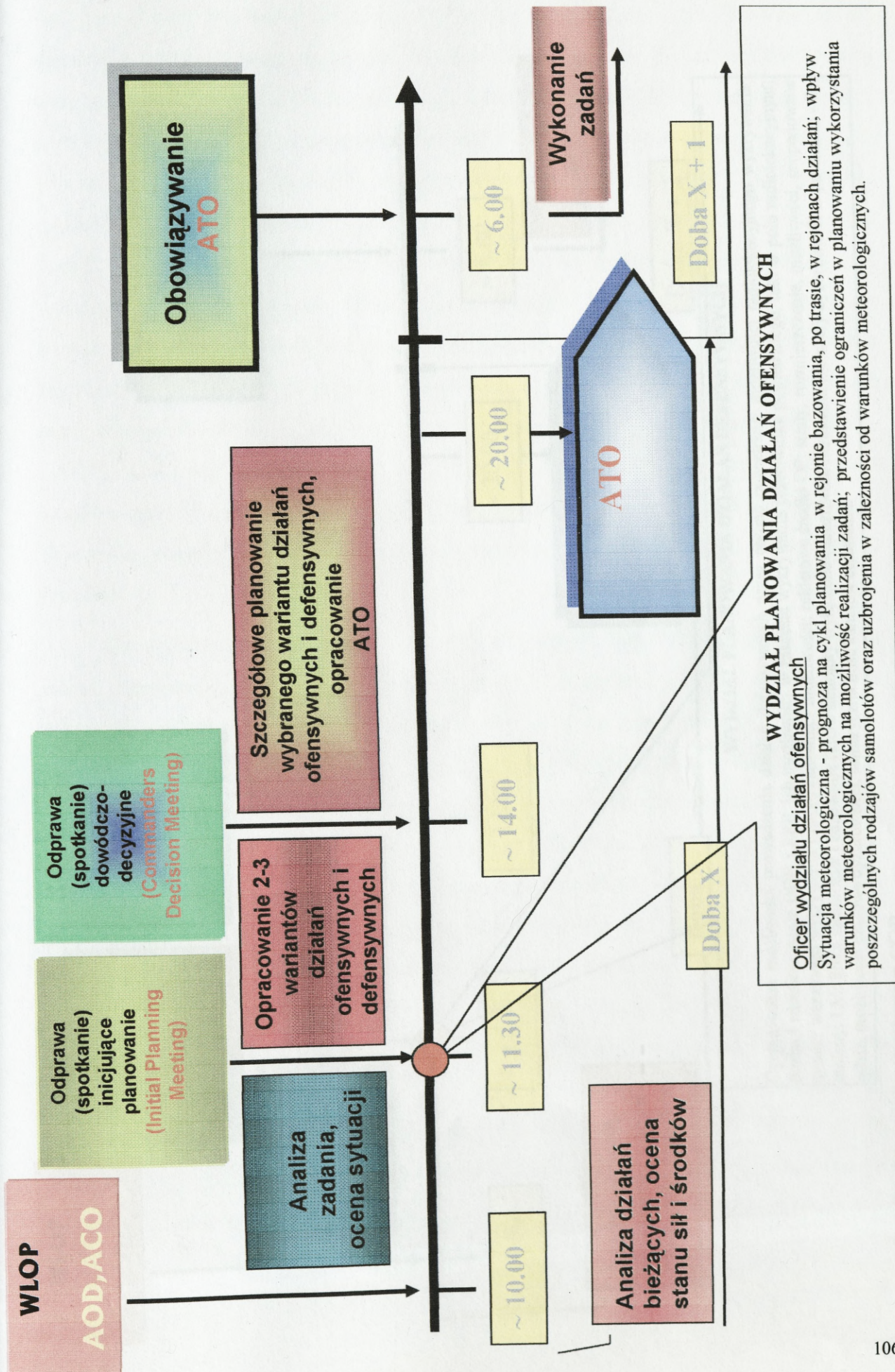
Rys. 28. Zapoznanie z zadaniem przez szefa Wydziału Analiz podczas IPM



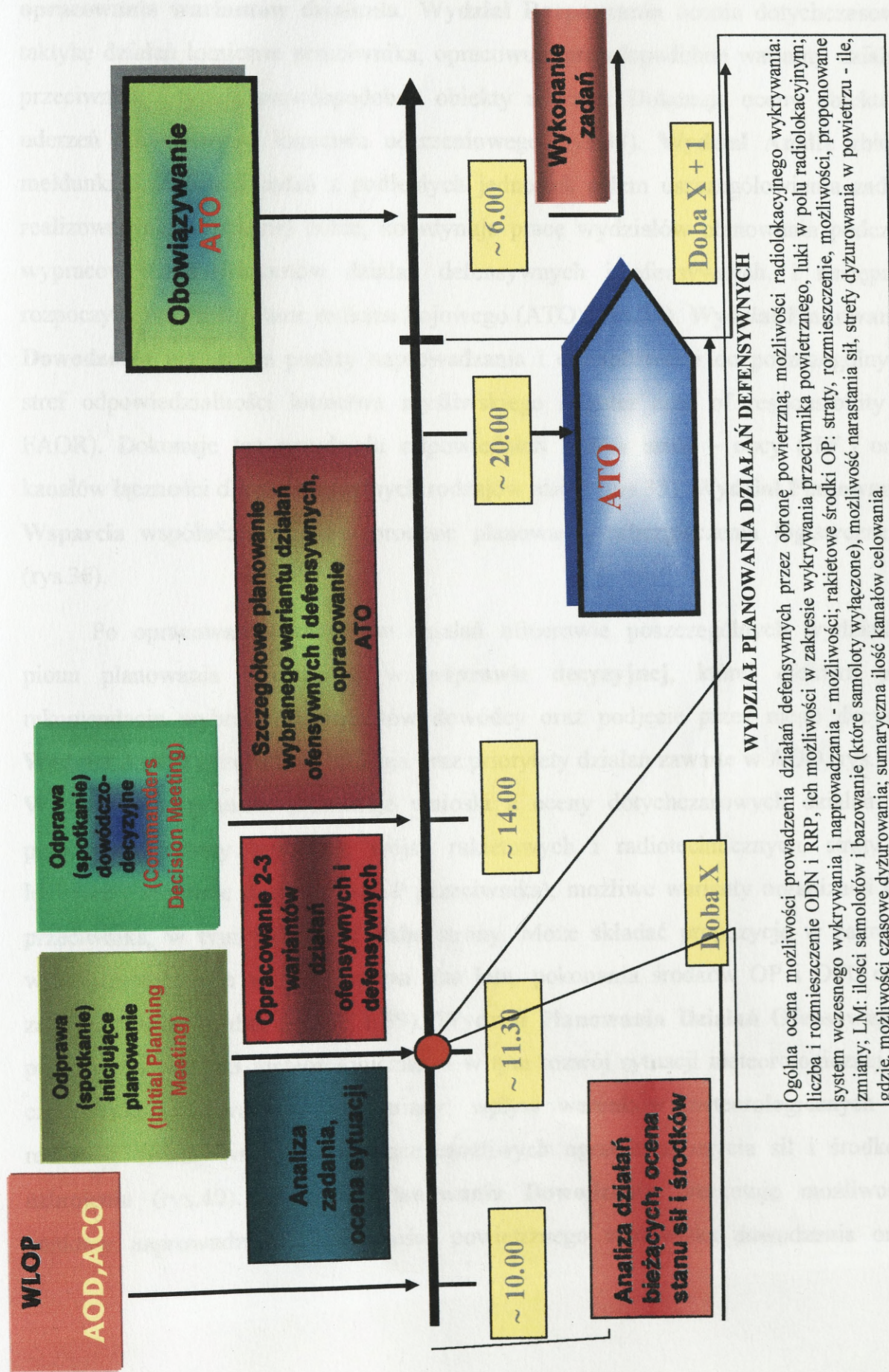
Źródło: Materiały uzyskane z COP
Rys. 29. Wnioski prezentowane przez szefa Wydziału Rozpoznania podczas IPM



Źródło: Materiały uzyskane z COP
 Rys.30. Wnioski prezentowane przez szefa Wydziału Rozpoznania podczas IPM



Źródło: Materiały uzyskane z COP
 Rys.31. Wnioski prezentowane przez szefa Wydziału Planowania Działań Ofensywnych podczas IPM

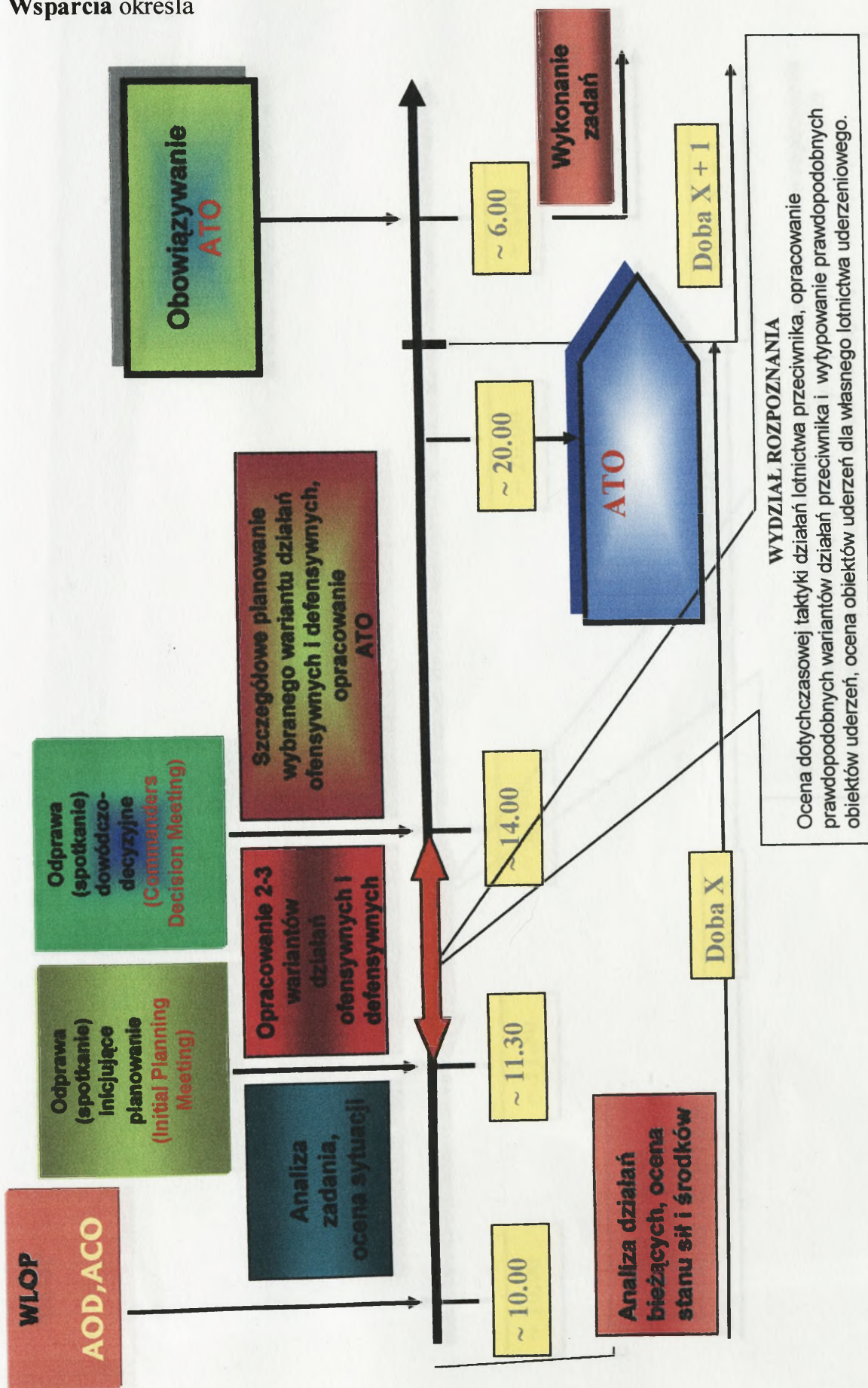


Źródło: Materiały uzyskane z COP
 Rys. 32. Wnioski prezentowane przez szefa Wydziału Planowania Działań Defensywnych podczas IPM

Po przeprowadzonej odprawie inicjującej planowanie sztab przystępuje do **opracowania wariantów działania**. **Wydział Rozpoznania** ocenia dotychczasową taktykę działań lotnictwa przeciwnika, opracowuje prawdopodobne warianty działań przeciwnika i typują prawdopodobne obiekty uderzeń. Dokonują oceny obiektów uderzeń dla własnego lotnictwa uderzeniowego (rys.33). **Wydział Analiz** zbiera meldunki o realizacji zadań z podległych jednostek celem uszczegółowienia zadań realizowanych w kolejnej dobie, koordynuje pracę wydziałów planowania podczas wypracowywania wariantów działań defensywnych i ofensywnych, i następnie rozpoczyna opracowywanie rozkazu bojowego (ATO) (rys.34). **Wydział Planowania Dowodzenia** przydziela punkty naprowadzania i częstotliwości do poszczególnych stref odpowiedzialności lotnictwa myśliwskiego (fighter area of responsibility – FAOR). Dokonuje też przydziału odpowiednich kodów swój – obcy (IFF.) oraz kanałów łączności dla poszczególnych rodzajów zadań (rys.35). **Wydział Planowania Wsparcia** współuczestniczy w procesie planowania zabezpieczenia logistycznego (rys.36).

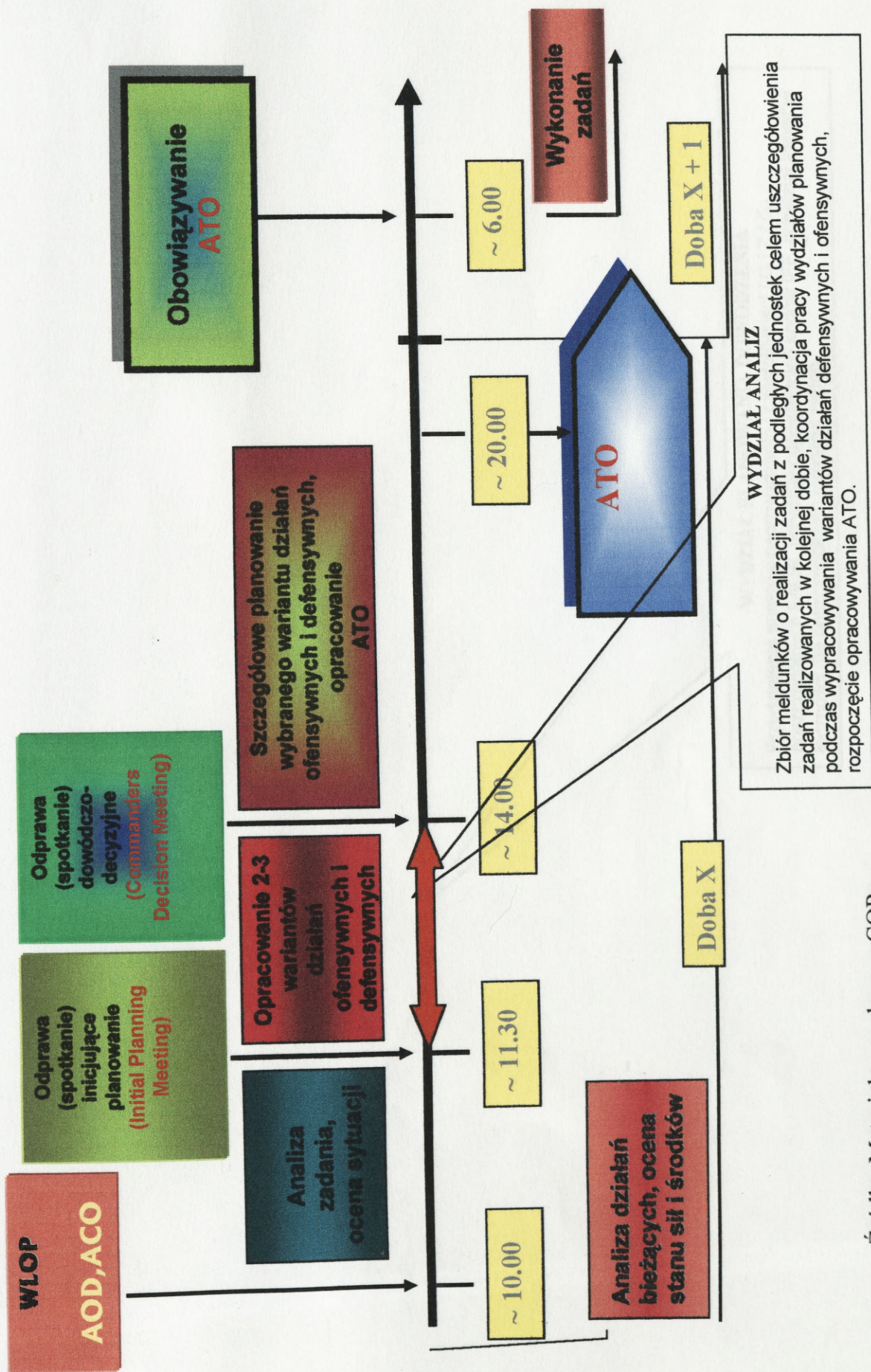
Po opracowaniu wariantów działań oficerowie poszczególnych wydziałów pionu planowania uczestniczą w **odprawie decyzyjnej**, której efektem jest rekomendacja wybranych wariantów dowódcy oraz podjęcie przez niego decyzji. **Wydział Analiz** przedstawia zadania oraz priorytety działań zawarte w AOD (rys.37). **Wydział Rozpoznania** prezentuje wnioski z oceny dotychczasowych działań SP przeciwnika (straty lotnictwa, wojsk raketowych i radiotechnicznych, straty w logistyce i systemie dowodzenia SP przeciwnika), możliwe warianty organizacji OP przeciwnika, w tym jej silne i słabe strony. Może składać propozycje w zakresie współuczestniczenia w wyborze osi tras lotu, pokonania środków OP i OPL oraz zabezpieczenia działań (rys.38 i 39). **Wydział Planowania Działań Ofensywnych** przedstawia warunki meteorologiczne, a w tym rozwój sytuacji meteorologicznej na czas cyklu planowania i jej zmiany; wpływ warunków meteorologicznych na realizację zadań; wnioski dotyczące możliwych ograniczeń użycia sił i środków uzbrojenia (rys.40). **Wydział Planowania Dowodzenia** prezentuje możliwości punktów naprowadzania, możliwości powietrznego stanowiska dowodzenia oraz

możliwości naziemnego systemu dowodzenia (rys.41). Wydział Planowania Wsparcia określa



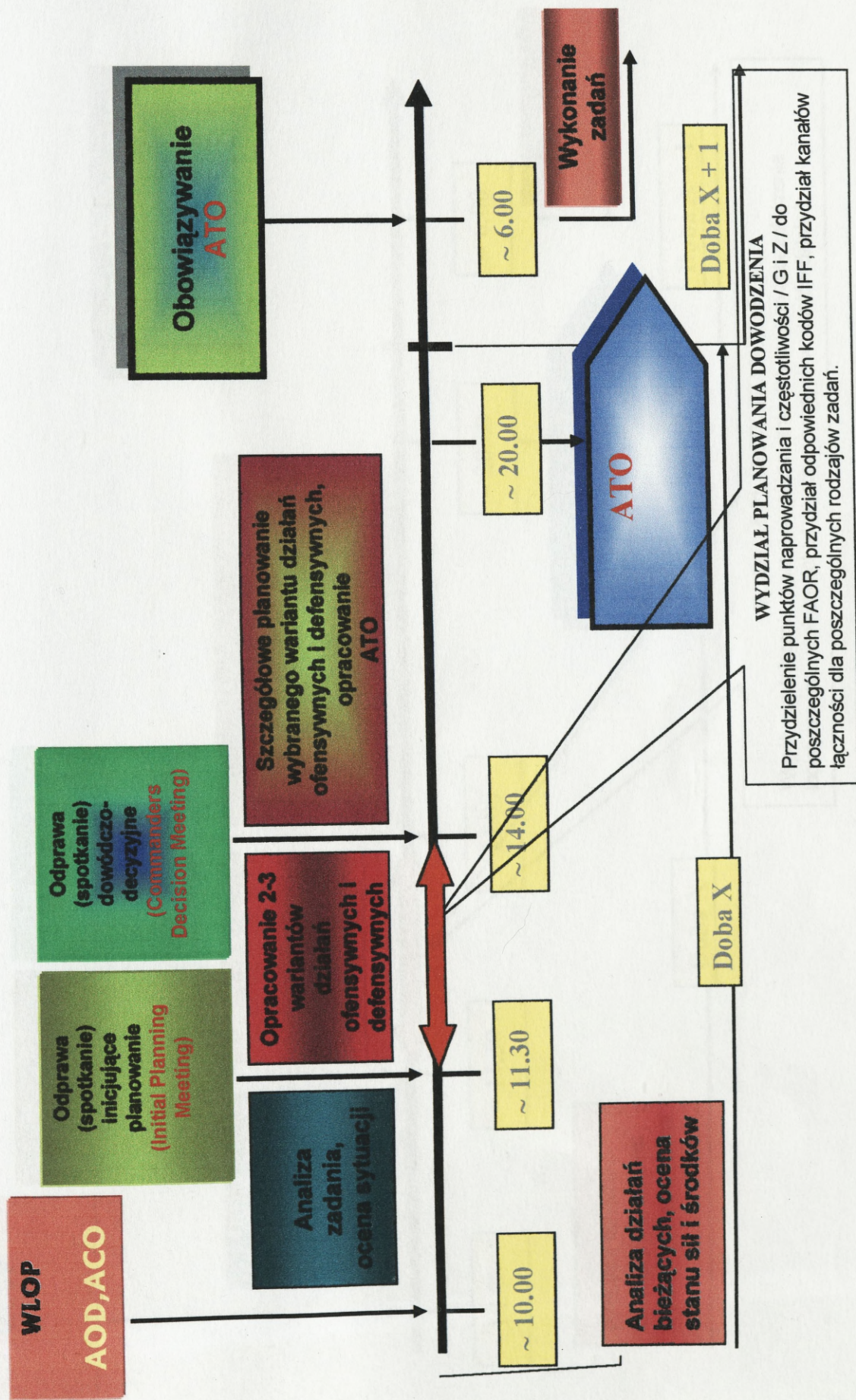
Źródło: Materiały uzyskane z COP

Rys. 33. Opracowywanie wariantów działań przeciwnika przez Wydział Rozpoznania



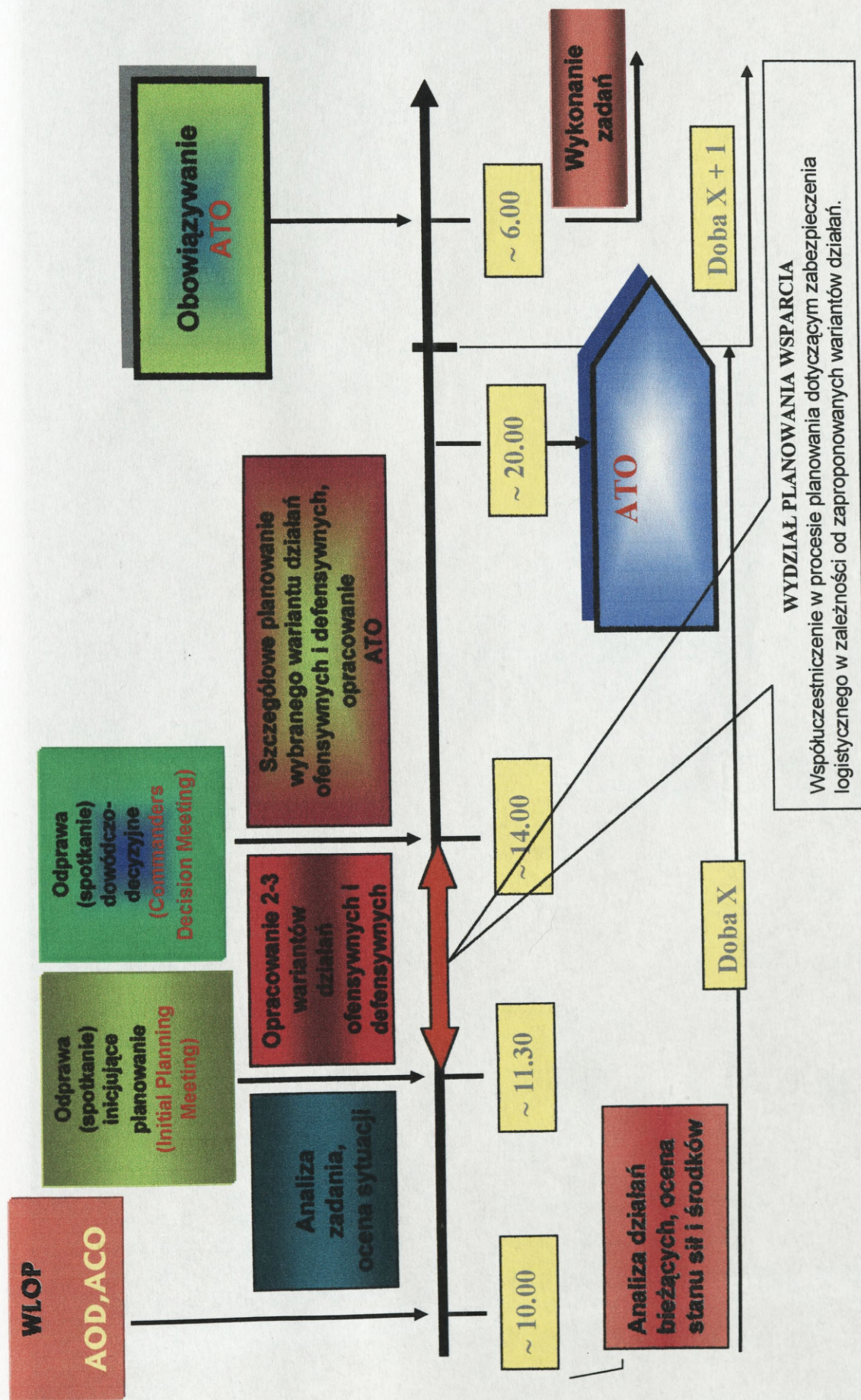
Źródło: Materiały uzyskane z COP

Rys.34. Przedsięwzięcia Wydziału Analiz realizowane podczas opracowywania wariantów działań



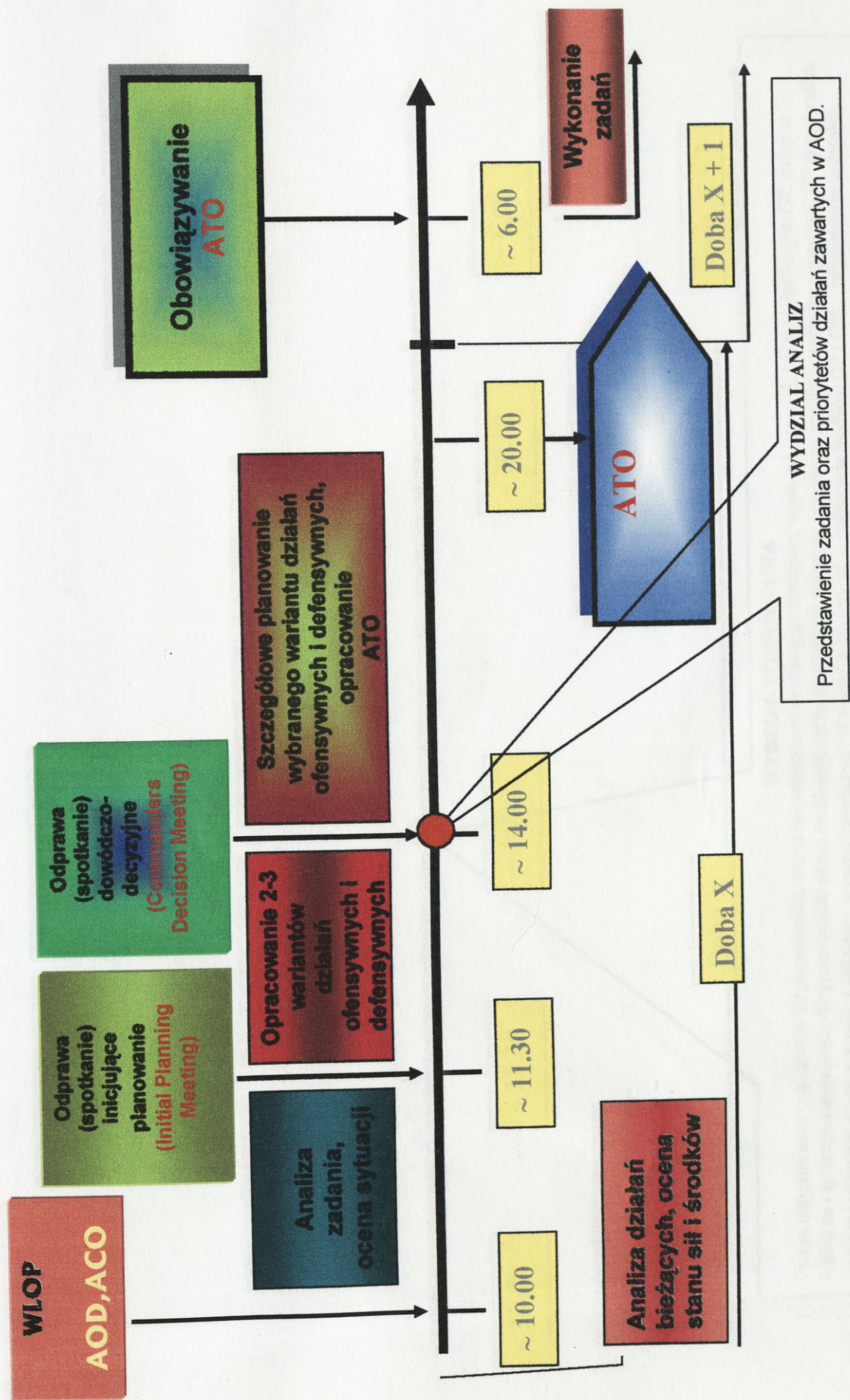
Źródło: Materiały uzyskane z COP

Rys. 35. Przedsięwzięcia Wydziału Planowania Dowodzenia realizowane podczas opracowywania wariantów działań



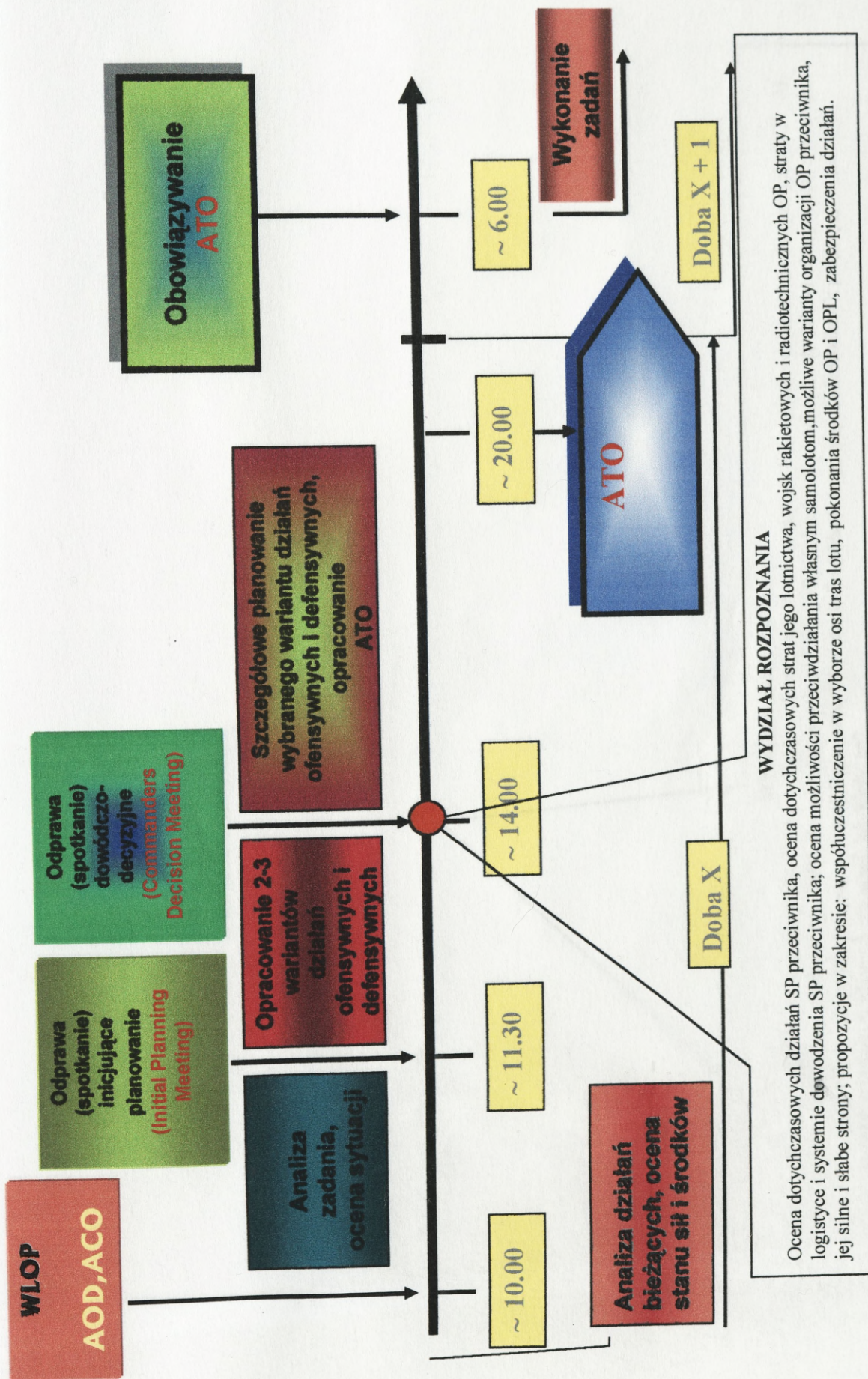
Źródło: Materiały uzyskane z COP

Rys. 36. Przedsięwzięcia Wydziału Planowania Wsparcia realizowane podczas opracowywania wariantów działań



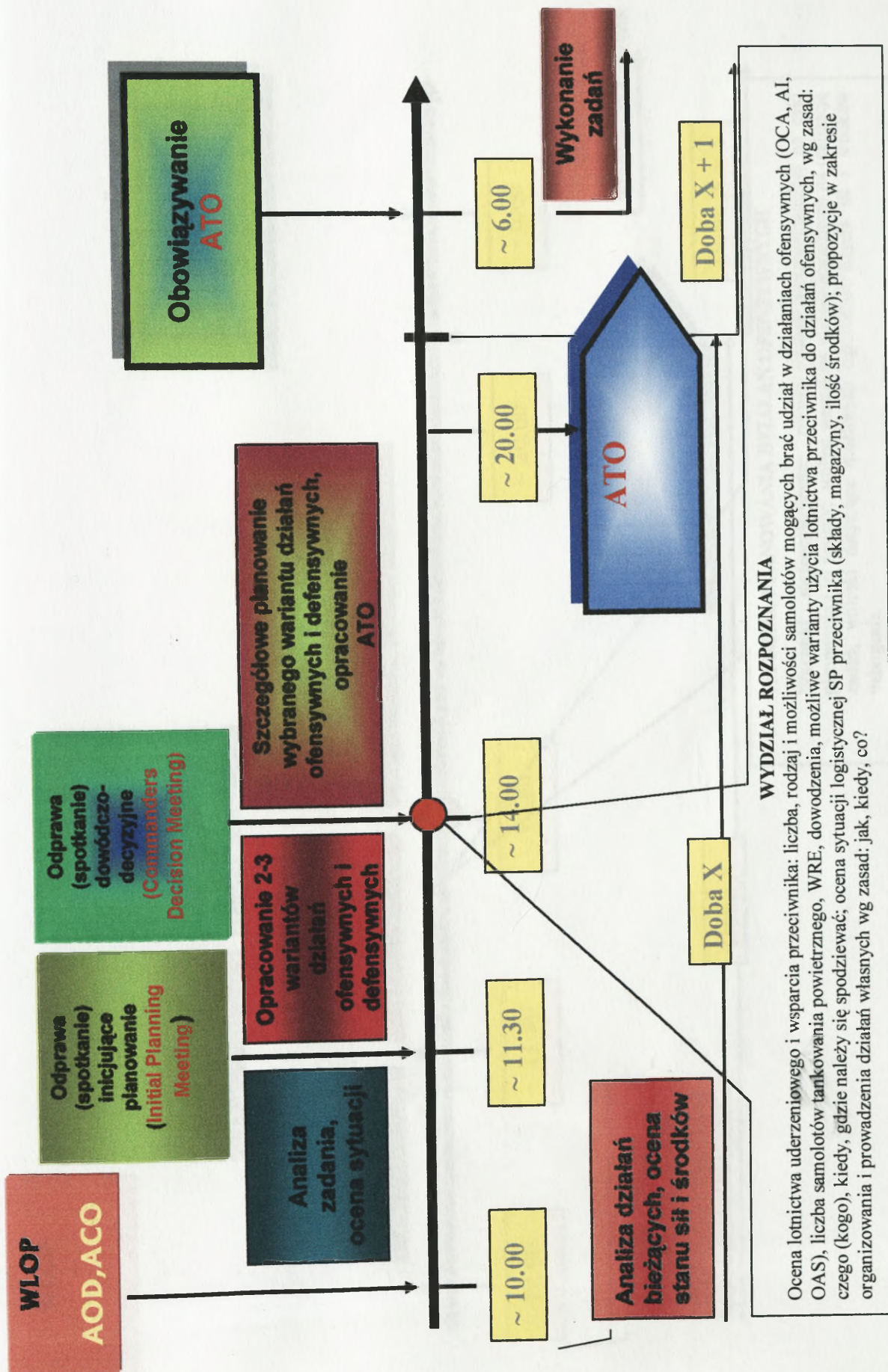
Źródło: Materiały uzyskane z COP

Rys.37. Wystąpienie szefa Wydziału Analiz podczas odprawy decyzyjnej



Źródło: Materiały uzyskane z COP

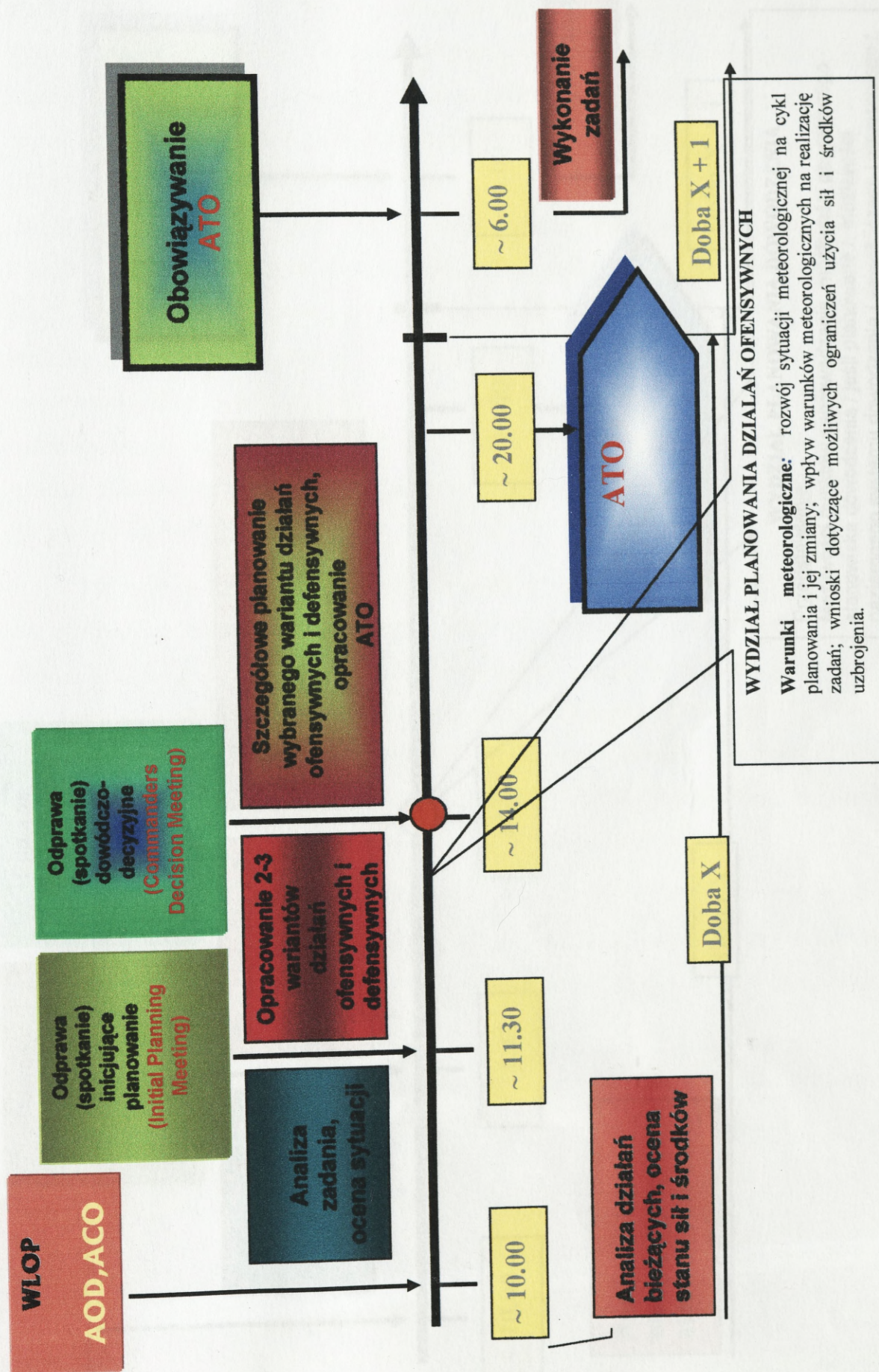
Rys. 38. Wnioski prezentowane przez szefa Wydziału Rozpoznania podczas odprawy decyzyjnej



WYDZIAŁ ROZPOZNANIA

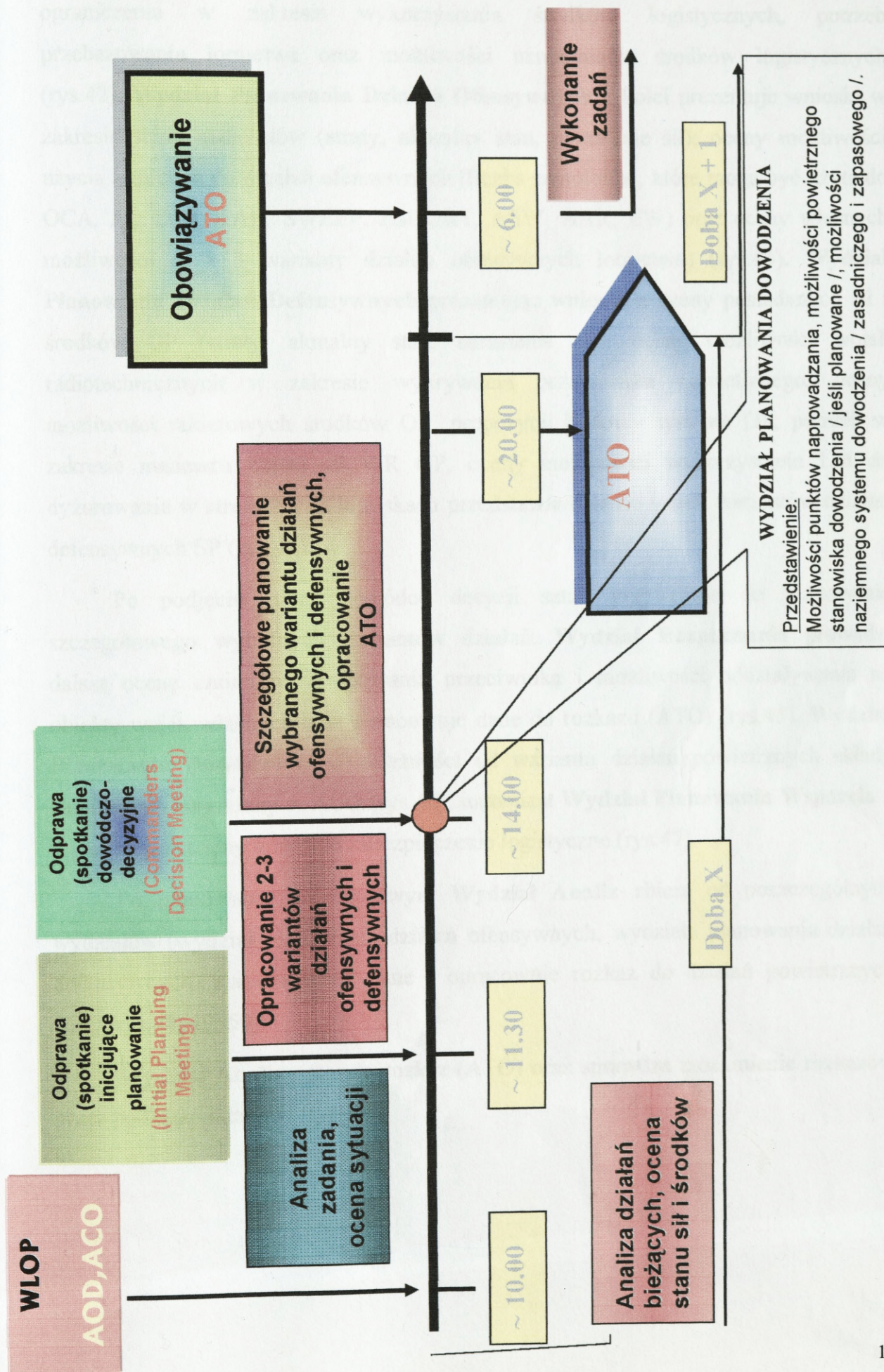
Ocena lotnictwa uderzeniowego i wsparcia przeciwnika: liczba, rodzaj i możliwości samolotów mogących brać udział w działaniach ofensywnych (OCA, AI, OAS), liczba samolotów tankowania powietrznego, WRE, dowodzenia, możliwe warianty użycia lotnictwa przeciwnika do działań ofensywnych, wg zasad: czego (kogo), kiedy, gdzie należy się spodziewać; ocena sytuacji logistycznej SP przeciwnika (składy, magazyny, ilość środków); propozycje w zakresie organizowania i prowadzenia działań własnych wg zasad: jak, kiedy, co?

Źródło: Materiały uzyskane z COP
 Rys. 39. Wnioski prezentowane przez szefa Wydziału Rozpoznania podczas odprawy decyzyjnej



Źródło: Materiały uzyskane z COP

Rys. 40. Wnioski prezentowane przez szefa Wydziału Planowania Działań Ofensywnych podczas odprawy decyzyjnej



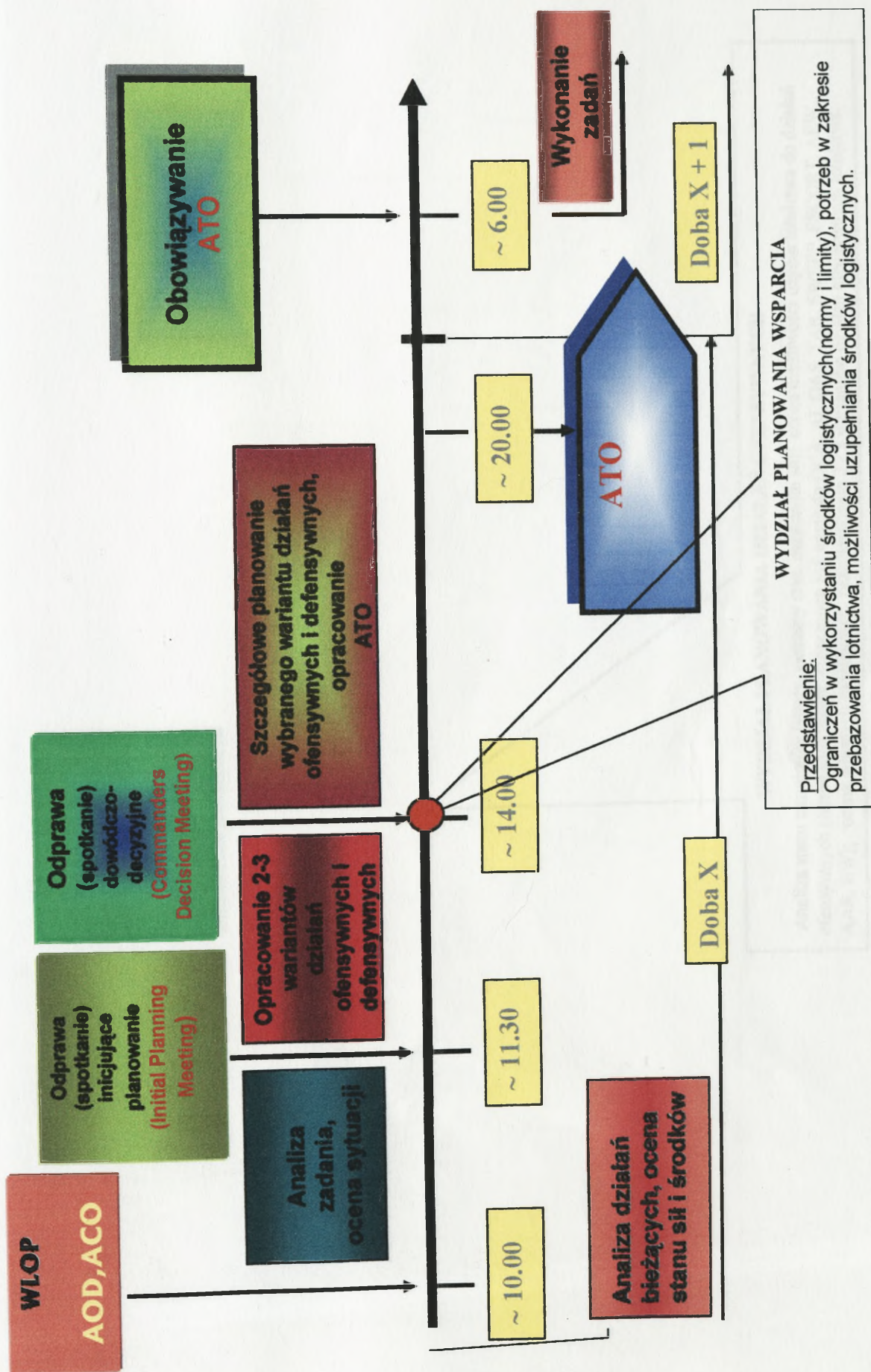
Źródło: Materiały uzyskane z COP
 Rys. 41. Wnioski prezentowane przez szefa Wydziału Planowania Dowodzenia podczas odprawy decyzyjnej

ograniczenia w zakresie wykorzystania środków logistycznych, potrzeb przebazowania lotnictwa oraz możliwości uzupełniania środków logistycznych (rys.42). **Wydział Planowania Działań Ofensywnych** z kolei prezentuje wnioski w zakresie stanu samolotów (straty, aktualny stan, narastanie sił); oceny możliwości użycia lotnictwa do działań ofensywnych (liczba samolotów, które mogą być użyte do OCA, AI, CAS, TAR, SWEEP, ESCORT, AEW, AAR, EW) oraz oceny własnych możliwości (2 - 3 warianty działań ofensywnych lotnictwa) (rys.43). **Wydział Planowania Działań Defensywnych** prezentując wnioski z oceny posiadanych sił i środków OP (straty, aktualny stan, narastanie sił), oceny możliwości wojsk radiotechnicznych w zakresie wykrywania przeciwnika powietrznego, oceny możliwości raketowych środków OP, propozycji budowy systemu OP, potrzeb w zakresie manewru części sił WR OP, oceny możliwości wykorzystania LM do dyżurowania w strefach i na lotniskach przedstawia dwa do trzech wariantów działań defensywnych SP (rys.44).

Po podjęciu przez dowódcę decyzji sztab przystępuje do planowania szczegółowego wybranych wariantów działań. **Wydział Rozpoznania** prowadzi dalszą ocenę zmian w ugrupowaniu przeciwnika i możliwości oddziaływania na obiekty wojsk własnych oraz opracowuje dane do rozkazu (ATO) (rys.45). **Wydział Planowania Dowodzenia** w zależności od wariantu działań powietrznych składa zamówienia na zmiany w ACO (rys.46), natomiast **Wydział Planowania Wsparcia** z tej samej przyczyny koryguje zabezpieczenie logistyczne (rys.47).

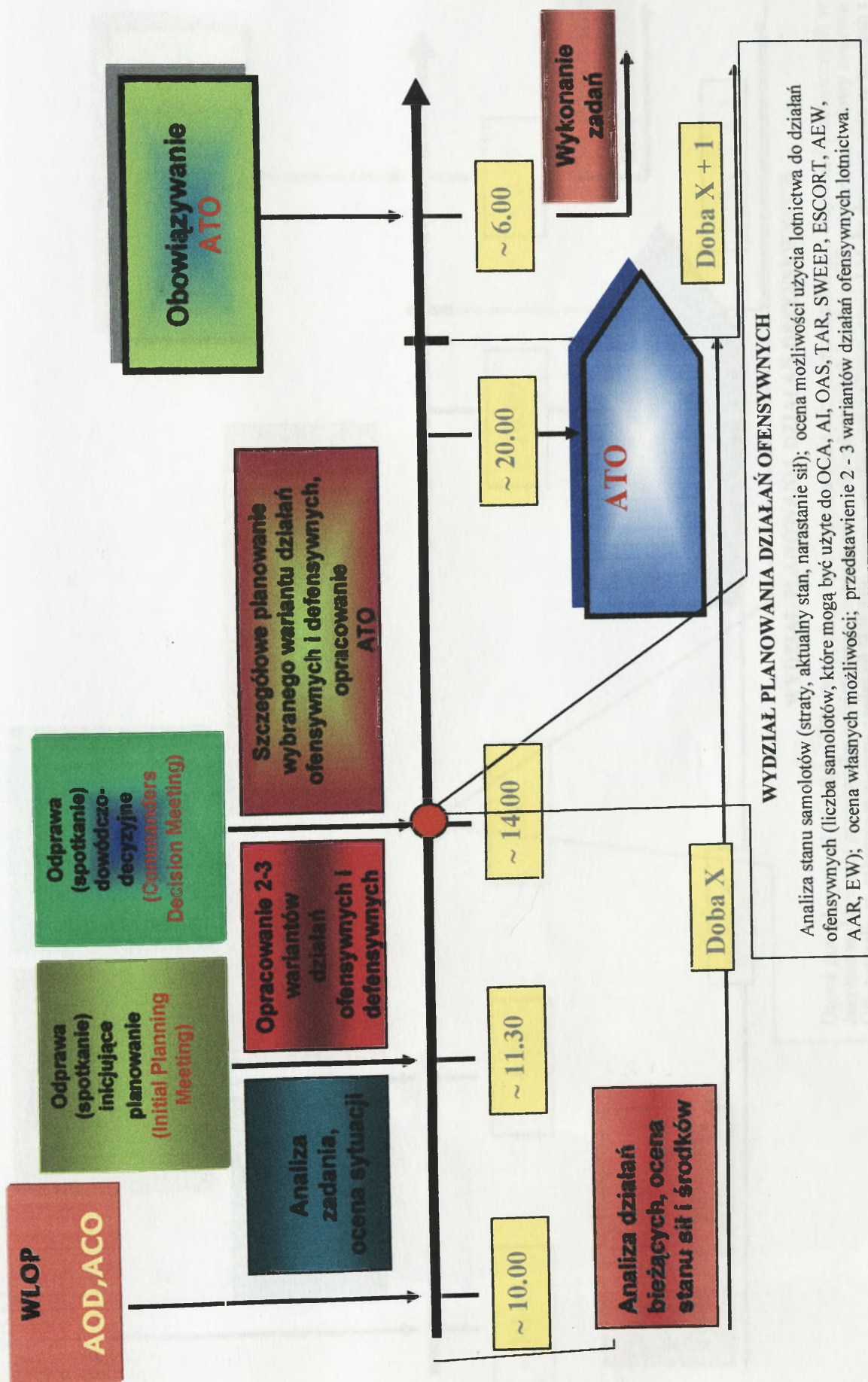
Po planowaniu szczegółowym **Wydział Analiz** zbiera od poszczególnych wydziałów (wydział planowania działań ofensywnych, wydziału planowania działań defensywnych) sprecyzowane dane i opracowuje rozkaz do działań powietrznych ATO (rys.48, 49, 50).

Wydział Analiz przesyła rozkaz (ATO) oraz sprawdza zrozumienie rozkazów przez podległe jednostki (rys.51).



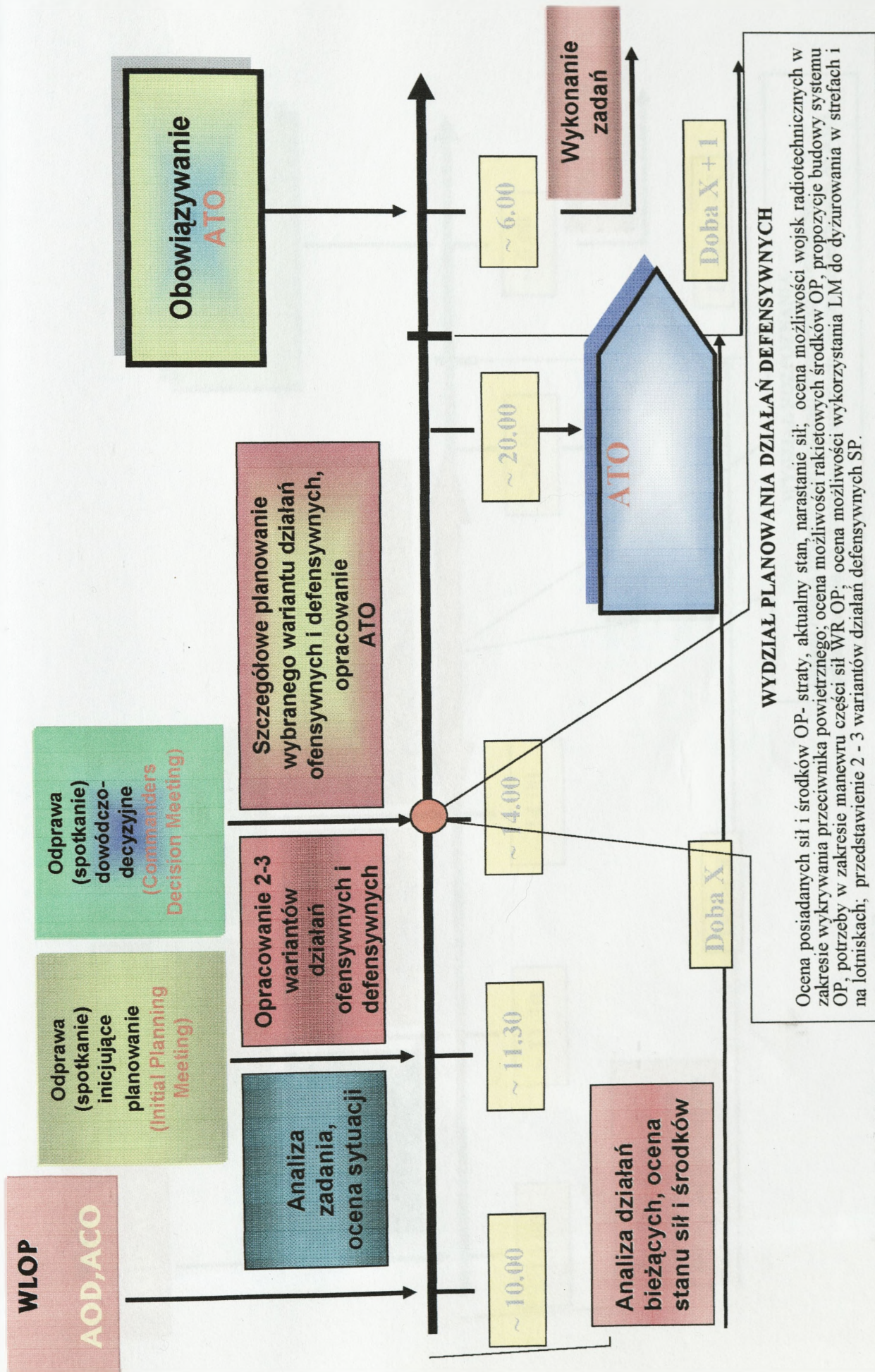
Źródło: Materiały uzyskane z COP

Rys. 42. Wnioski prezentowane przez szefa Wydziału Planowania Wsparcia podczas odprawy decyzyjnej

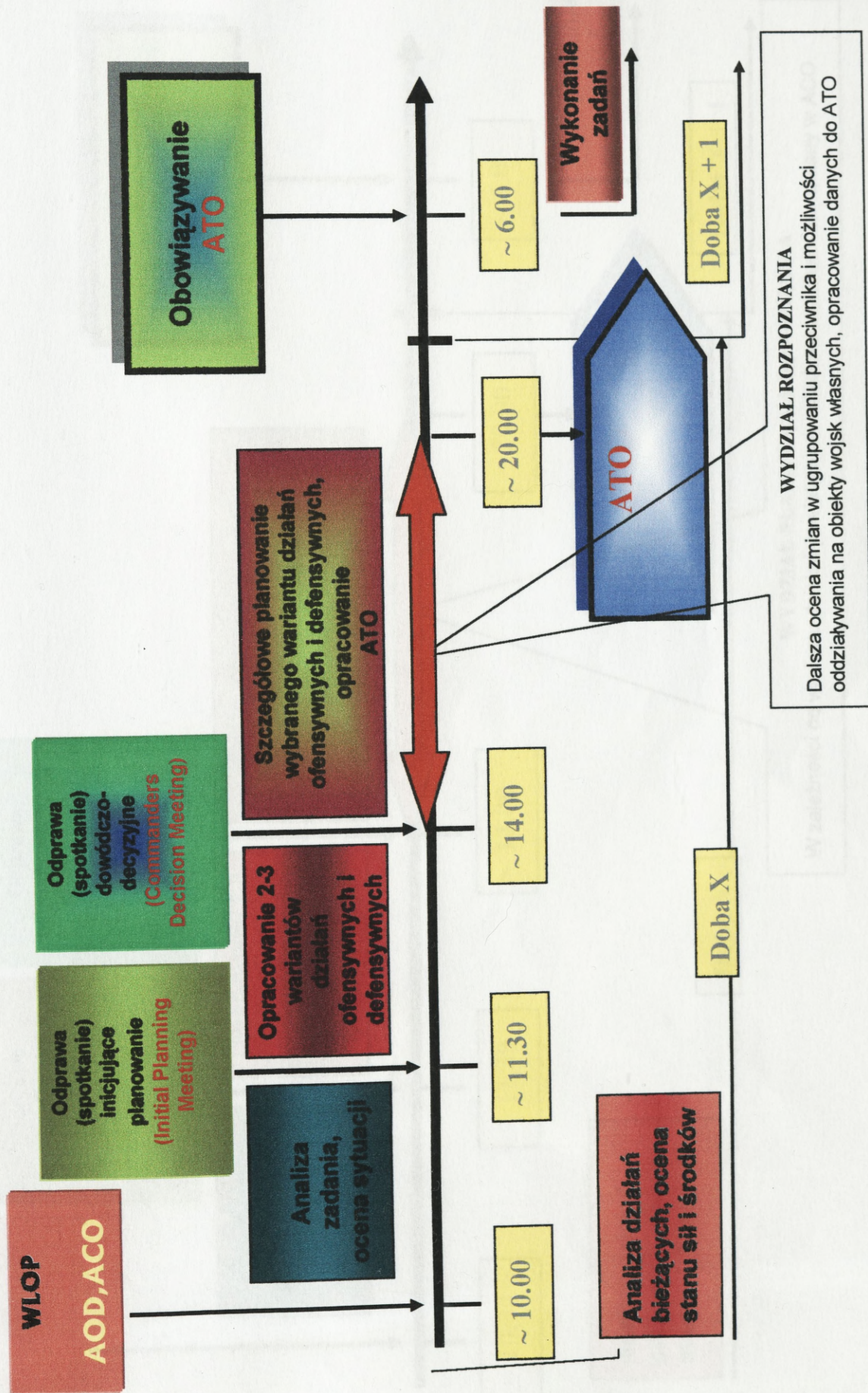


Źródło: Materiały uzyskane z COP

Rys. 43. Wnioski prezentowane przez szefa Wydziału Planowania Działań Ofensywnych podczas odprawy decyzyjnej

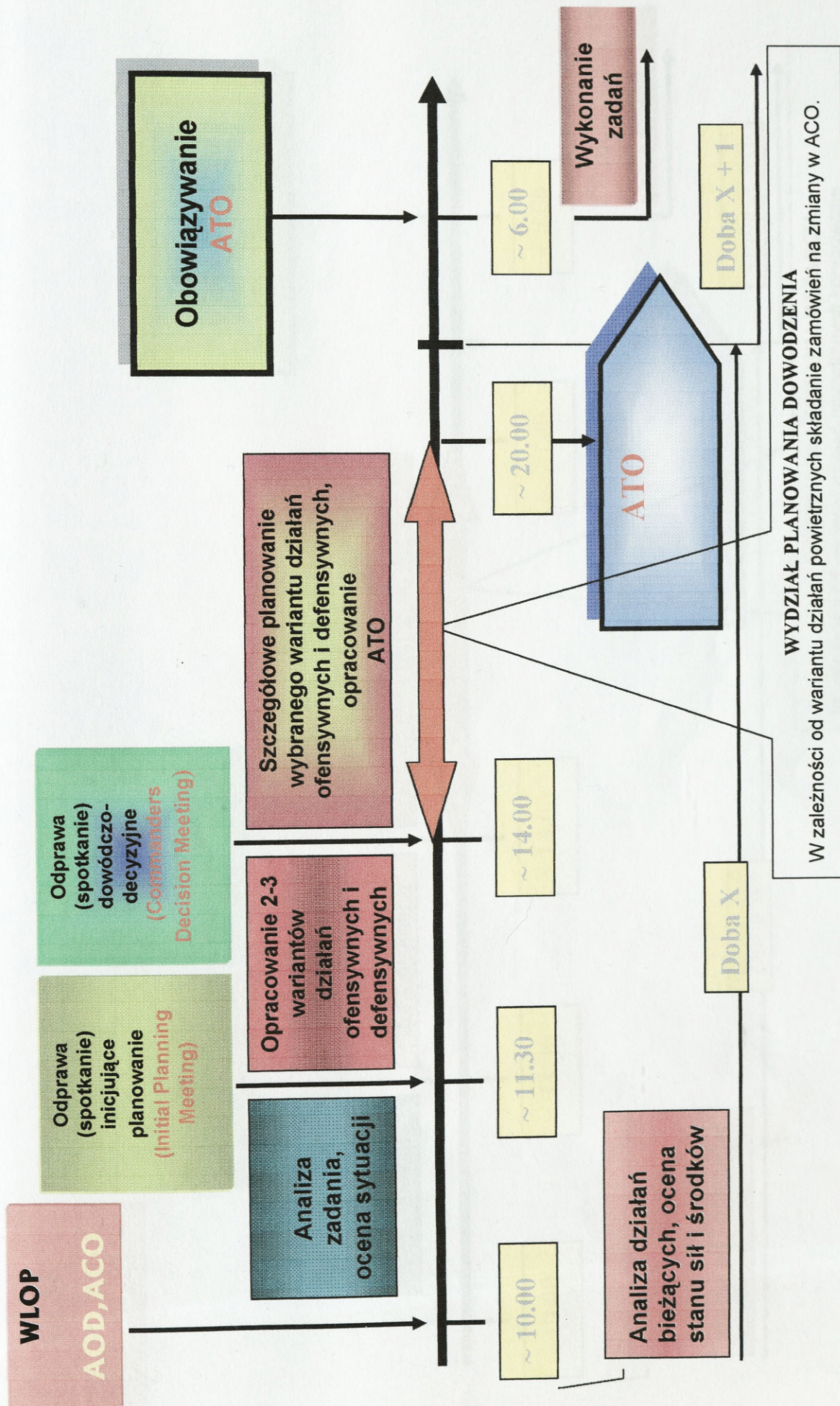


Źródło: Materiały uzyskane z COP
 Rys.44. Wnioski prezentowane przez szefa Wydziału Planowania Działań Ofensywnych podczas odprawy decyzyjnej



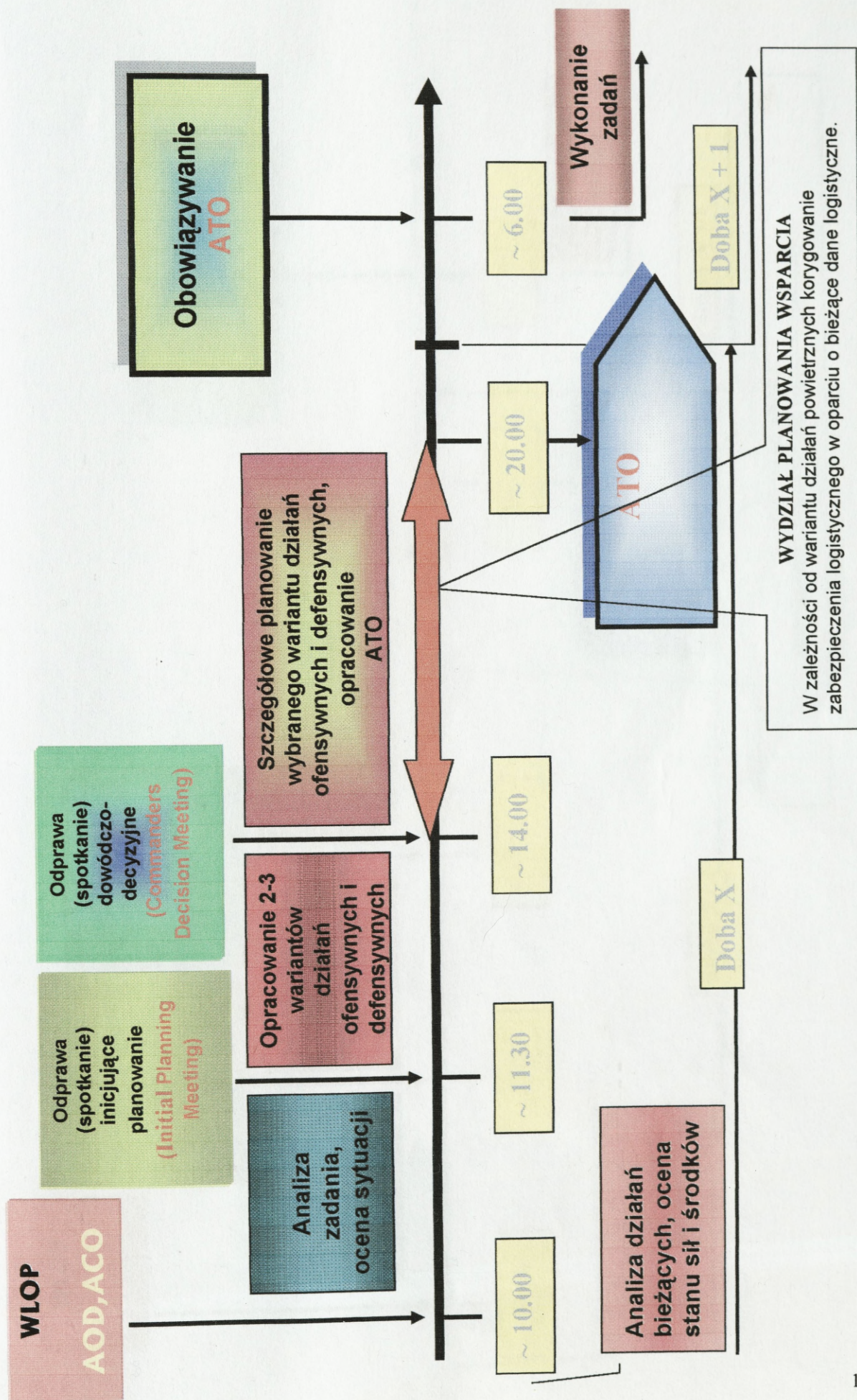
Źródło: Materiały uzyskane z COP

Rys. 45. Przedsięwzięcia Wydziału Rozpoznania podczas planowania szczegółowego



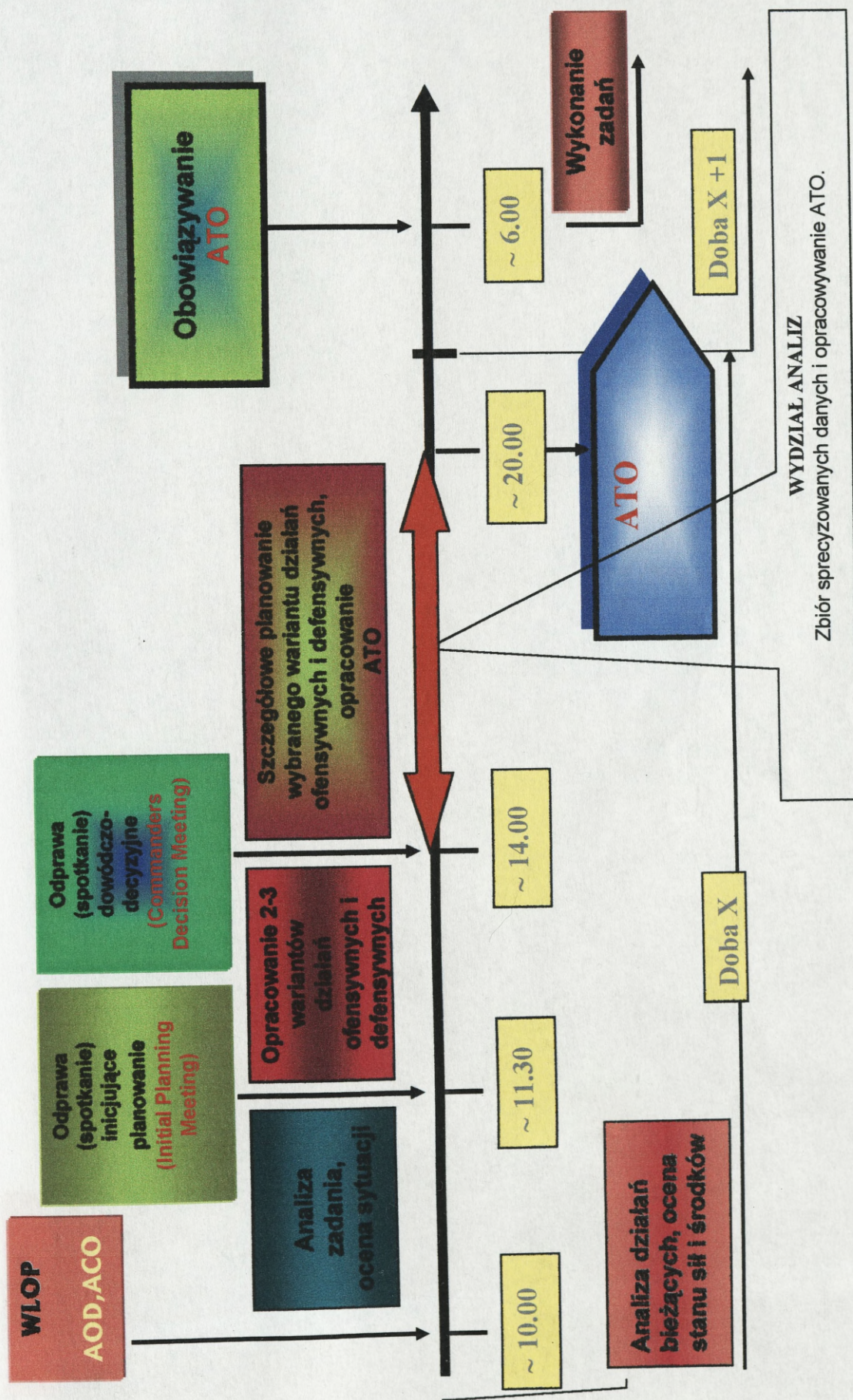
Źródło: Materiały uzyskane z COP

Rys. 46. Planowanie szczegółowe realizowane przez Wydział Planowania Dowodzenia



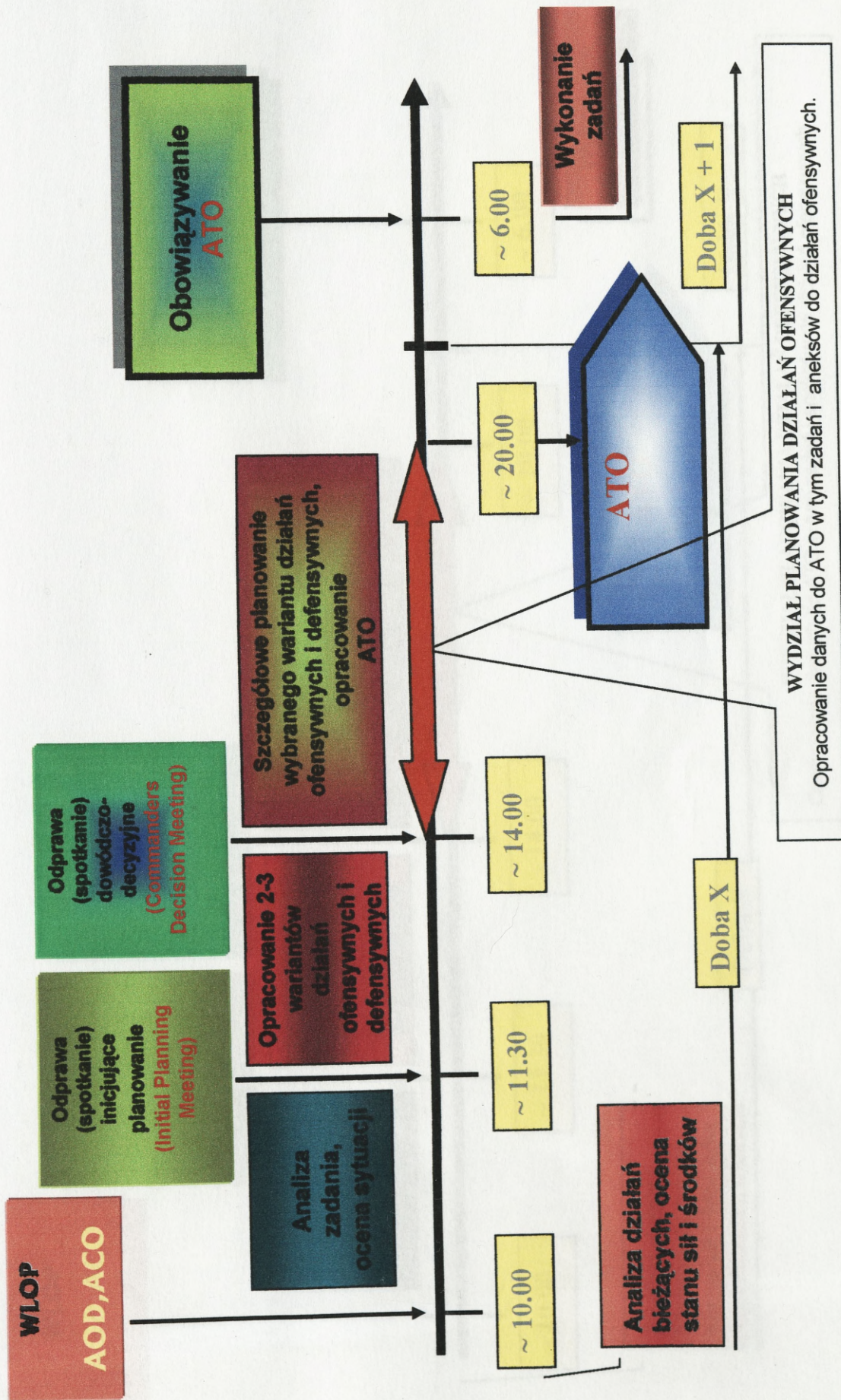
Źródło: Materiały uzyskane z COP

Rys. 47. Planowanie szczegółowe realizowane przez Wydział Planowania Wsparcia

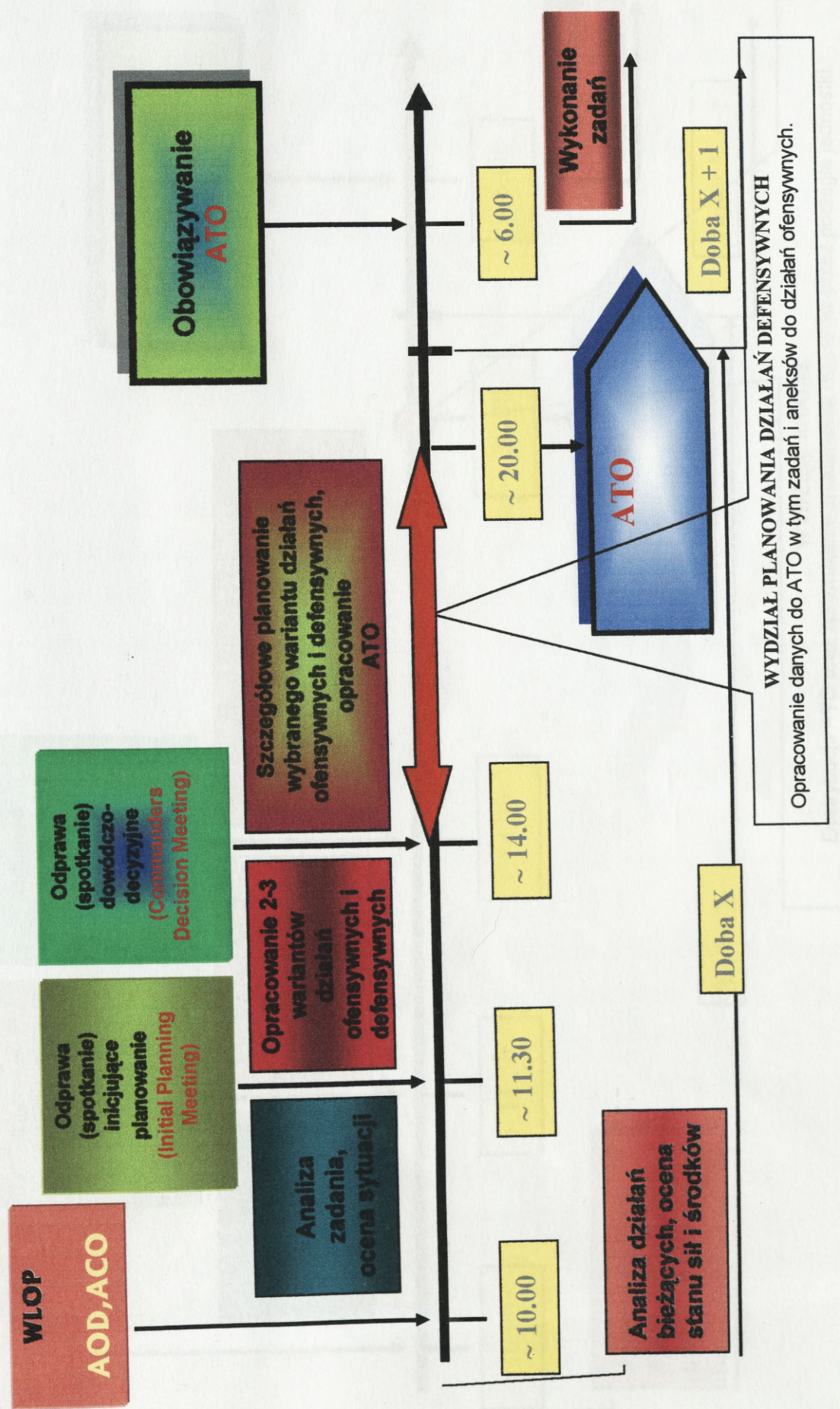


Źródło: Materiały uzyskane z COP

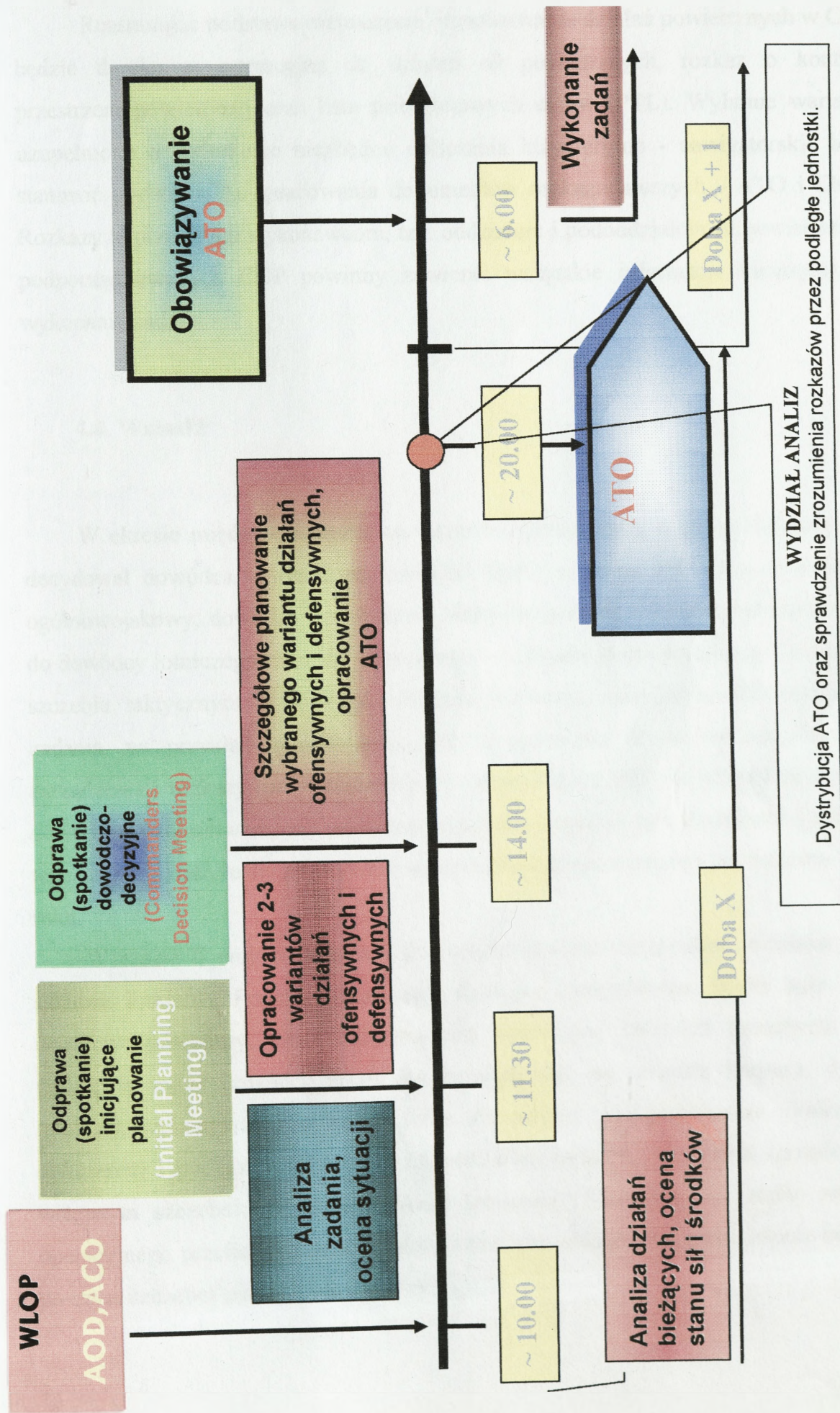
Rys. 48. Opracowywanie ATO przez Wydział Analiz



Źródło: Materiały uzyskane z COP
Rys. 49. Opracowywanie danych do ATO przez Wydział Planowania Działania Ofensywnych



Źródło: Materiały uzyskane z COP
 Rys. 50. Opracowywanie danych do ATO przez Wydział Planowania Działań Defensywnych



Źródło: Materiały uzyskane z COP

Rys. 51. Przesyłanie ATO wykonawcom

Reasumując podstawą rozpoczęcia organizowania działań powietrznych w COP będzie dyrektywa operacyjna do działań sił powietrznych, rozkaz o kontroli przestrzeni powietrznej oraz lista priorytetowych celów (PTL). Wybrane warianty uzupełnione o dodatkowe niezbędne obliczenia inżynieryjno - nawigatorskie będą stanowić podstawę do opracowania dokumentów rozkazodawczych - ATO i CMO. Rozkazy te przesyłane wykonawcom, tzn. oddziałom i pododdziałom sił powietrznych podporządkowanych COP powinny zawierać wszystkie informacje niezbędne do wykonania zadań.

4.4. Wnioski

W okresie międzywojennym, na szczeblu operacyjnym, o użyciu lotnictwa nie decydował dowódca – lotnik, na przykład Szef Lotnictwa Polowego, a dowódca ogólnowojskowy, dowódca frontu, armii, który bezpośrednio kierował swoje decyzje do dowódcy lotniczego szczebla taktycznego – oddziału, pułku lotniczego. Dopiero na szczeblu taktycznym – dowódca oddziału lotniczego określał sposób wykonania zadania, na przykład sposób ataku, siły angażowane do wykonania. Wydawał zarządzenia i rozkazy (przygotowawczy i wykonawczy). Nie przygotowanie systemu dowodzenia lotnictwem, już od szczebla operacyjnego, w tym dowództw i sztabów tego szczebla, odbiło się negatywnie na użyciu polskiego lotnictwa we wrześniu 1939 roku.

W czasie II wojny światowej dowodzenie lotnictwem polskim, działającym w składzie lotnictwa Francji, Anglii oraz Związku Radzieckiego, oparte było o ich narodowe procedury. Generalnie szczebel operacyjny dowodził lotnictwem i na podstawie zadań dowódcy armii ogólnowojskowej, na szczeblu korpusu, dywizji lotniczej wykonywał niezbędne prace (czynności przygotowawcze, kalkulacje, obliczenia) i podejmował decyzję. O możliwym zadaniu informował zarządzeniem wstępnym szczebel taktyczny (oddział lotnictwa). Następnie, w sztabie związku operacyjnego przekazywano oddziałom lotniczym zadania, wręczano rozkaz bojowy, po czym szczebel ten kontrolował realizację.

Na szczeblu taktycznym decyzję wypracowywał dowódca i bezpośrednio pododdziałom oraz załogom, z reguły ustnie, stawiał zadania.

Po II wojnie światowej w Wojskach Lotniczych, a następnie, w Wojskach Obrony Powietrznej Kraju (OPK) Sił Zbrojnych RP, dowodzenie wzorowane było generalnie na wzorcach radzieckich. Dowódcy i pracownicy nauki, głównie ASG, z czasem coraz śmielej, rozwijali i wprowadzali do dowodzenia własne, narodowe teorie. Zawsze celem ich było optymalizowanie wykonania zadań stojących przed tymi rodzajami sił zbrojnych. Dotyczyło to głównie właśnie szczebla taktycznego. Istnieje wiele opracowań, głównie akademickich traktujących o pracy dowódcy i sztabu związku taktycznego i oddziału lotnictwa, wojsk raketowych czy wojsk radiotechnicznych, w zakresie organizowania i prowadzenia działań, w tym głównie procedur dowodzenia. Opracowane były w Wydziale Lotnictwa i Obrony Powietrznej Kraju Akademii Sztabu Generalnego wzory dokumentów dowodzenia w Wojskach Lotniczych i w Wojskach OPK, które w sztabach tych wojsk zostały wdrożone i przez wiele lat stosowane. W dowodzeniu wyróżniano dwie formy (sposoby dowodzenia): scentralizowaną i zdecentralizowaną. Odpowiednio do tego opracowano i wdrożono dwie metody organizacji działań: równoległą i kolejną, co ułatwiało przygotowanie działań i pozwalało na racjonalny podział czasu przeznaczony na wypracowanie decyzji. W związku z rozbudową sztabów, głównie na szczeblu operacyjnym, zadania przekazywane szczeblowi taktycznemu były już dość szczegółowo opracowane. Mimo to, na szczeblu taktycznym, prowadzony był, w pełnym zakresie, proces decyzyjny. Powzięta decyzja przez dowódcę szczebla taktycznego podlegała zatwierdzeniu i dopiero stawała się podstawą do stawiania zadań pododdziałom i załogom. Bardzo dużą wagę przywiązywano (okres pokojowego szkolenia) do opracowania pisemnych dokumentów bojowych (zarządzeń, rozkazów, meldunków decyzji, dokumentów na mapach decyzji, planów działań) z zachowaniem właściwej tzw. „kultury sztabowej”.

Po wstąpieniu Polski do NATO i zapoznaniu z procesem dowodzenia dowódcy i oficerowie sztabów polskich SP musieli podjąć wysiłek dostosowywania się do procedur stosowanych w Sojuszu.

System dowodzenia polskimi siłami powietrznymi jest od wielu lat, co zaznaczono wyżej, permanentnie dostosowywany do systemu dowodzenia siłami powietrznymi NATO (Air Command and Control System). W polskich SP

odpowiednikiem CAOC, czyli stanowiska dowodzenia szczebla taktycznego jest Centrum Operacji Powietrznych (COP). Jest ono zasadniczym stanowiskiem dowodzenia polskimi SP, na którym realizowane jest dowodzenie operacyjne. W działaniach koalicyjnych może stanowić bazę rozwinięcia połączonego centrum operacji powietrznych – odpowiednik CAOC. Generalnie stanowi ono odwzorowanie CAOC. Zasadniczymi organami COP są sekcje planowania i działań bieżących.

Planowanie użycia sił powietrznych w COP rozpoczyna się po otrzymaniu dyrektywy do działań powietrznych, rozkazu do kontroli przestrzeni powietrznej oraz priorytetowej listy celów (AOD, ACO, PTL) ze szczebla nadrzędnego, czyli od dowódcy komponentu powietrznego znajdującego się na stanowisku dowodzenia naczelnego dowódcy. Proces planowania odbywa się podobnie jak w CAOC, tzn. w poszczególnych etapach przeprowadzane są te same odprawy (rozdział II) i stosowana jest podobna metodyka wypracowania decyzji oraz planu działania i opracowania dokumentów bojowych.

ZAKOŃCZENIE

Uznajemy, że dokonane oceny stopnia rozbieżności określonych zagadnień teorii kierowania NATO oraz SP RP na szczeblu taktycznym pozwoliły rozwiązać problem badawczy, przez co osiągnęliśmy też założony cel badań. Należy jednak podkreślić, że rozwiązanie problemu badawczego dotyczy okresu, nazwanego przez nas okresem przejściowym, w którym SZ, w tym polskie SP oraz NATO, poddawane są różnego rodzaju modyfikacjom. Największym przemianom na wszystkich szczeblach podlegają struktury organizacyjne. Zmianom i modyfikacjom podlegają też procedury i terminologia dowodzenia SP. Proces ten, co można dostrzec podczas prowadzenia badań, nie jest zakończony, ponieważ pojawiają się coraz to nowe koncepcje i projekty z sugestią ich wprowadzenia. Dokonaliśmy w niniejszej pracy próby identyfikacji podstawowej funkcji dowodzenia, czyli planowania, na szczeblu taktycznym NATO (CAOC) i polskich SP (COP). Naszym zamiarem nie było dogłębne rozważanie całej problematyki związanej z dowodzeniem w ramach działań sojuszniczych i narodowych, lecz w tym etapie badań skupiliśmy wysiłek na podstawowych pojęciach związanych z planowaniem na szczeblu taktycznym oraz samym procesie planowania. Poza tym ważne było ustalenie różnic lub podobieństw w zakresie procedur stosowanych w różnych działaniach sojuszniczych i narodowych przez szczebel taktyczny sił powietrznych. Zaznaczyliśmy też potrzebę dążenia do rozwiązań zmierzających w kierunku konsekwentnego spełniania standardów Sojuszu. W wyniku badań doszliśmy do przekonania, że pozwoliłoby to w przyszłości na efektywne i skuteczne kierowanie SP przez rozważany szczebel. Dostrzegając ten docelowy, choć ciągle modyfikowany, wyznaczony już przez Sojusz schemat, można by określić i wdrażać przejściowe rozwiązania. Ponadto zdajemy sobie sprawę z faktu, że niniejsza praca stanowi etap wstępny do prowadzenia dalszych badań w zakresie tej jakże ważnej dla sił powietrznych problematyki, jaką jest dowodzenie.

Obecnie w SP RP brak jest uregulowań normatywnych w zakresie dowodzenia nimi, w tym na szczeblu taktycznym. Wydaje się jednak, że wspólne funkcjonowanie w Sojuszu będzie prowadziło do asymilowania natowskich pojęć, zasad i klasyfikacji. Nie będzie to zbyt skomplikowany proces ze względu na podobne interpretowanie wielu terminów związanych z prezentowaną problematyką. I tak w sojuszniczej teorii

kierowania system dowodzenia wykorzystywany jest przez dowódcę oraz jego sztab w planowaniu, koordynowaniu, kierowaniu, kontroli i zabezpieczeniu operacji. Do zdefiniowanych zasad dowodzenia, należą: jedność dowodzenia, precyzyjny łańcuch dowodzenia, integracja dowodzenia, decentralizacja dowodzenia oraz współpraca i wzajemne zrozumienie. Podstawą do podejmowania decyzji jest wspólny cel działania. Dlatego też na poszczególnych szczeblach dowodzenia (strategicznym, operacyjnym i taktycznym) przestrzegana jest zasada jedności dowodzenia. Na każdym z tych szczebli, jedność dowodzenia zapewnia spójność niezbędną do planowania i prowadzenia operacji. Jedność dowodzenia jest osiągnięta poprzez prawne nadanie władzy jednemu dowódcy w celu kierowania i koordynacji działań wszystkich sił i zabezpieczenia tych działań. Relacje pomiędzy poszczególnymi organami dowodzenia, przy których pomocy ta władza jest osiągnięta będą uzależnione głównie od składu sojuszniczych połączonych sił. Jednakże niekiedy mogą zostać narzucone przez niektóre rządy państw (uczestników operacji) pewne obwarowania odnośnie użycia ich komponentów sił narodowych, lub też narodowych środków wsparcia, jak również poprzez rozszerzenie działań wojskowych innych władz (narodowe, ponadnarodowe) w rejonie odpowiedzialności danego dowódcy. Jedność dowodzenia jest w dalszej kolejności wzmacniana poprzez ciągłość dowodzenia w trakcie trwania kampanii czy operacji. Natomiast przyjmuje się, że dowodzenie jest procesem ciągłym, trwającym przez cały okres kampanii. Precyzyjny łańcuch dowodzenia związany jest z potrzebą sprecyzowania relacji dowodzenia, a co za tym idzie systemu jego wspomagania szczególnie, że jest to związane z wykorzystywaniem różnych narodowych systemów np. łączności nie zawsze w pełni kompatybilnych. Integracja dowodzenia powinna gwarantować wysoką efektywność pracy organów dowodzenia, tak narodowych jak i wielonarodowych. Ponieważ dowództwa komponentów, wewnątrz których zintegrowane są siły narodowe i mogą realizować zadania funkcjonalne (np. morskie, lądowe, powietrzne) lub zadania komponentów (np. marynarki, piechoty morskiej, wojsk lądowych, sił powietrznych), czy też mogą stanowić ich kombinację muszą mieć ściśle określone zadania organizacyjne. Są one każdorazowo precyzowane przez wyższe władze wojskowe, stosownie do każdej prowadzonej operacji. W tym też celu integracja dowodzenia jest odwzorowana w prostym i czytelnym łańcuchu dowodzenia. Decentralizacja dowodzenia dotyczy

wykonania zadań, a tym samym zwiększenia swobody dowódcom szczebli taktycznych w zakresie kierowania. Dowódcy, wraz z przekazaną im władzą, otrzymują jasno określony zamiar przełożonego oraz cel (cele), który mają osiągnąć. Przełożony zapewnia również niezbędne zabezpieczenie.

Organy dowodzenia zarówno w sojuszniczych centrach operacji powietrznych (CAOC, JFACC) oraz polskim COP są porównywalne. Proces planowania realizowany jest przez sekcje (piony) planowania, których trzon stanowią komórki planowania działań defensywnych i ofensywnych. Wspierane są przez inne, w tym szczególnie przez sekcję rozpoznania, analizy misji oraz wsparcia. Na bieżąco współpracuje z sekcją działań bieżących.

Proces planowania, jak wynika z przeprowadzonych badań, przebiega podobnie w ww. stanowiskach dowodzenia. Inicjują go: powietrzna dyrektywa operacyjna, priorytetowa lista celów i rozkaz do kontroli przestrzeni powietrznej. Ponadto planowanie zawiera się w pięciu etapach: inicjowanie, orientowanie, opracowanie zamiaru, opracowanie planu i jego przegląd. W etapach tych ważnymi elementami są przeprowadzane odprawy, podczas których cała sekcja (lub oficerowie z określonych komórek) planowania wspólnie wymienia informacje i wnioski stanowiące bazę do dalszej pracy. Należą do nich w etapie orientowania: wstępna odprawa inicjująca planowanie (IPM) oraz w etapie opracowania zamiaru odprawa decyzyjna (CDM). Po CDM może być przeprowadzana odprawa oceniająca przeprowadzone działania, a jej wyniki uwzględnione w planowaniu bieżącym. Przed wysłaniem rozkazu do działań powietrznych (ATO) do podległych jednostek przeprowadzana jest kolejna odprawa – ATO Release Briefing – celem, której jest uzyskanie aprobaty dowódcy odnośnie treści rozkazu.

Należy podkreślić, że główny wysiłek planiści ponoszą w etapie orientowania, w którym można wyszczególnić trzy zasadnicze fazy: analizę zadania, przygotowanie i przeprowadzenie odprawy planistycznej oraz opracowanie i udzielenie przez dowódcę wytycznych do planowania, a także w etapie opracowania zamiaru gdzie prowadzona jest również analiza, opracowywane są warianty działania, przygotowana i przeprowadzana odprawa decyzyjna oraz opracowywany zamiar działania.

BIBLIOGRAFIA

Wydawnictwa zwarte

1. Inter-Relationship Between RCs, JSRCs and CCs. Enclosure I to IMSM-288-98, 18 April 1997
2. Joint Doctrine Encyclopedia, Washington 1997
3. Kotarbiński T., Ontologia, teoria poznania i metodologia nauk, Wrocław 1993
4. Wiśniewski E., Wprowadzenie do metodyki wojskowych badań naukowych, ASG WP, Warszawa 1984
5. Pelc M., Wybrane problemy metodologiczne wojskowych badań naukowych, AON, Warszawa 1998
6. Pięter J., Zarys metodologii pracy naukowej, PWN, Warszawa 1975
7. Leksykon wiedzy wojskowej, Warszawa 1979
8. Zabłocki E., Siły powietrzne NATO, Warszawa 1998
9. Zajas S., Szpyra R., Dowodzenie siłami powietrznymi NATO. Dowodzenie operacyjne siłami powietrznymi NATO, cz. 2, Warszawa 1998
10. Zdrodowski B., Marszałek M., Siły powietrzne w działaniach pozawojennych, Warszawa 2002
11. Zdrodowski B. i in., Słownik terminów i definicji NATO, Warszawa 1999

Artykuły

1. Tripak J. A., The New World of Information Warfare, [w:] „Air Force Magazine” 1996, nr 7
1. AAP-15F, Glossary of Abbreviations Used in NATO Documents, NATO MAS 1999
2. AAP-6V, NATO Glossary of Terms and Definitions, NATO MAS 1998
3. AAP-6(2000)PL, Słownik terminów i definicji NATO, Warszawa 2001
4. AIRCENT Air Interoperability Handbook, Ramstein 1999
5. AIRCENT SUPLAN 32001D „Constant Guardian”, Ramstein 1998
6. AIRCENT SUPLAN 35001M „Charcoal Grill”, Ramstein 1998
7. AJP – 01(B), Allied Joint Operations, MAS, NATO, ratification draft, 09.2000
8. AJP-3, Allied Joint Operations, 3rd study draft, NATO MAS 2000

9. ATP-33C (AJP-3.3), Joint Air and Space Operations Doctrine, Ratification Draft, NATO MAS 1999
10. Bi-SC Directive 80-80. Joint Command and Control within the NATO Military Command Structure, SHAPE, SACLANT 1999
11. Bi-SC Guidelines for Operational Planning (Bi-SC GOP), 2st draft, SHAPE, SACLANT, 2001
12. AJP – 3.3, (Joint Air and Space Operations Doctrine), MAS, NATO
13. COMAIRNORTH SUPPLAN 24600D „CONSTANT EFFORT” for the Northern Region Integrated Air Defence System (NRIDAS), working draft, Allied Air Forces North HQ, Ramstein, Niemcy, 15.02.2000
14. Combined Air Operations Centre (CAOC) Operational Guide – 1st. edition Letter of Promulgation, 15.09.2000
15. AJP – 3.3.7 – Combined Joint Force Air Component Commander Doctrine (2nd study draft), 2000
16. Koncepcja Strategiczna Sojuszu przyjęta przez Szefów Państw i Rządów uczestniczących w spotkaniu Rady Północnoatlantyckiej w Waszyngtonie w dniach 23 i 24 kwietnia 1999
17. Zasadnicze założenia i kierunki zmian w systemie dowodzenia WLOP. Wnioski do gry decyzyjnej przeprowadzonej w dn. 04.04.2000, DWLOP, Zarząd Dowodzenia i Łączności, Warszawa 2000

Publikacje i adresy internetowe

1. Doktryny, regulaminy i instrukcje sił zbrojnych USA,
<http://www.dtic.mil/doctrine/jel/jointpub.htm>
2. Dunaj B., Popularny słownik języka polskiego, Warszawa 2000,
<http://biblioteka.onet.pl/>
3. Federation of American Scientists, <http://www.fas.org/>
4. Instytut RAND, <http://www.rand.org/>
5. „Przegląd Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej”, <http://www.przeglad-wlop.pl/>
6. Makowski A., Łatwy słownik trudnych wyrazów, wyd. 1, Warszawa 2000,
<http://biblioteka.onet.pl/>

7. Oficjalna strona internetowa Ministerstwa Obrony Narodowej Rzeczypospolitej
Polskiej, [http: //www.wp.mil.pl/](http://www.wp.mil.pl/)

