

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

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

ZAŁOŻENIA SYSTEMU DOWODZENIA WOJSKAMI LĄDOWYMI W OPERACJACH NA OBSZARZE KRAJU

p.k. „ZAŁOŻENIA”



~~Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/5692
05-005692-002-0~~

WARSZAWA

68644

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH



**ZAŁOŻENIA SYSTEMU DOWODZENIA
WOJSKAMI LĄDOWYMI W OPERACJACH
NA OBSZARZE KRAJU**

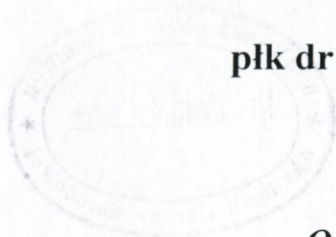
Praca naukowo-badawcza

pk. „ZAŁOŻENIA”



RECENZENT:

plk dr hab. inż. Józef MICHNIAK



*Opracował zespół autorski
w składzie:*

plk prof. dr hab. Zbigniew ŚCIBIOREK – kierownik naukowy
(wstęp, rozdz. 1., zakończenie)

pplk dr Jarosław WOŁEJSZO – rozdz. 3., 5.

mjr dr Marek STRZODA – rozdz. 2., 4.



SPIS TREŚCI

WSTĘP	4
1. CHARAKTERYSTYKA PROWADZONYCH OPERACJI PRZEZ WOJSKA LĄDOWE NA OBSZARZE KRAJU	11
1.1. Operacja opóźniająca	11
1.2. Operacja obronna	17
1.3. Operacja zaczepna	29
2. DETERMINANTY I WŁAŚCIWOŚCI ORGANIZOWANIA DOWODZENIA WOJSKAMI LĄDOWYMI	46
3. SYSTEM DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH SZ RP	70
3.1. Rola miejsce i zadania systemu dowodzenia wojsk lądowych	70
3.2. Wymagania wobec systemu dowodzenia wojsk lądowych	80
3.3. Struktura systemu dowodzenia wojsk lądowych	91
3.4. Organa dowodzenia w wojskach lądowych	108
4. PROCES I PROCEDURY DOWODZENIA WOJSKAMI LĄDOWYMI	106
4.1 Dowództwo wojsk lądowych w systemie podejmowania decyzji w państwie	117
4.2 Proces podejmowania decyzji w systemie dowodzenia wojskami lądowymi	119
4.3. Ustalenie położenia	123
4.4. Planowanie działań	128
4.5. Stawianie zadań	165
4.6. Kontrola prowadzenia działań	167
5. STRUKTURA WIĘZI INFORMACYJNYCH	172
5.1. Wewnętrzne więzi informacyjne stanowisk dowodzenia wojsk lądowych	178
5.2. Zewnętrzne więzi informacyjne stanowisk dowodzenia wojsk lądowych	183
ZAKOŃCZENIE	207
WYKAZ RYSUNKÓW.....	211
WYKAZ LITERATURY	213

WSTĘP

Restrukturyzacja naszych sił zbrojnych, wstąpienie w struktury Sojuszu Północnoatlantyckiego, wprowadzanie do uzbrojenia nowych środków walki oraz osiąganie standardów koalicyjnych to tylko wybrane determinanty, które mają ogromny wpływ na przemiany zachodzące w całym spektrum życia wojskowego. Zmiany te dotyczą w znacznej mierze zasadniczego komponentu sił zbrojnych, jakimi są wojska lądowe.

Identyfikowanie nowych wyzwań stojących przed wojskami lądowymi, a zwłaszcza udział wydzielonych jednostek w operacjach wsparcia pokoju, międzynarodowe ćwiczenia dowódczo-sztabowe i z wojskami oraz rozszerzenie i zacieśnienie współpracy cywilno-wojskowej wpływają na konieczność dostosowania szeregu aspektów ich funkcjonowania do wymagań współczesności.

Interdyscyplinarny charakter przedstawionych zjawisk spowodował, że prace dostosowawcze rozpoczęto prowadzić w poszczególnych obszarach działalności wojsk lądowych już w połowie lat dziewięćdziesiątych XX w. Jednym z zasadniczych elementów, jaki objęto zmianami w ostatniej dekadzie był i jest w dalszym ciągu system dowodzenia wojsk lądowych.

Przesłankami oraz determinantami dokonujących się zmian były różne czynniki, najważniejsze z nich można ująć w następujące kategorie:

- **polityczne** – do których można zaliczyć rozpad Układu Warszawskiego; wstąpienia w struktury koalicyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego; zmniejszenie się zagrożenia zewnętrznego; wzrost bezpieczeństwa międzynarodowego na kontynencie europejskim; nowe zagrożenia współczesności; ustanowienie cywilnego zwierzchnictwa nad siłami zbrojnymi; zapewnienie bezpieczeństwa państwa oraz wywiązanie się z zobowiązań sojuszniczych;

- **wojskowe** – takie, jak: nowe cele, zadania oraz koncepcja rozwoju i użycia sił zbrojnych; wprowadzanie na uzbrojenie nowych rodzajów sprzętu i uzbrojenia; dostosowanie struktur sił zbrojnych do rozwoju sztuki wojennej; dostosowanie sił zbrojnych do wymagań sojuszniczych;

- **ekonomiczne** – związane z redukcją budżetu wojskowego; wzrostem kosztów utrzymania; zwiększonymi nakładami na modernizację sił zbrojnych;

- **techniczne** – stanowiące o dynamicznym rozwoju wielu dziedzin techniki oraz transferze nowoczesnych technologii ze sfery cywilnej do wojskowej i odwrotnie.

Przedstawione uwarunkowania skłaniają do refleksji, czy dokonywane zmiany oraz aktualny kształt systemu dowodzenia odpowiada wymaganiom dynamicznie zmieniających się warunków współczesnego pola walki? Jest to problem, którego zbagatelizowanie doprowadzić może w przyszłości do konieczności dokonywania kolejnych modyfikacji.

Analiza literatury pozwala na jednoznaczne wręcz stwierdzenie, że jedną z najważniejszych dziedzin wymagającą szybkiego uporządkowania i określenia kierunków dalszego jej rozwoju, jest *organizacja funkcjonowania systemu dowodzenia*. Problem ten nabiera szczególnego znaczenia, zwłaszcza w kontekście osiągnięcia szeroko rozumianej *kompatybilności* i *interoperacyjności* w stosunku do standardów armii państw zachodnich oraz wypracowania koncepcji funkcjonowania systemu dowodzenia podczas prowadzenia operacji na terytorium własnego państwa. Dodatkowym czynnikiem podkreślającym konieczność szybkiego podjęcia działań w tym kierunku są opóźnienia w badaniach tego obszaru oraz potrzeba opracowania dokumentów normatywnych dla jednostek wojskowych.

Przedstawione uwarunkowania wpłynęły na podjęcie badań w obszarze dowodzenia oraz pozwoliły na zidentyfikowanie zasadniczego problemu badawczego, jakim jest:

1. Określenie wymagań, jakie spełniać powinien system dowodzenia wojsk lądowych podczas prowadzenia współczesnych operacji na terenie kraju.

2. Dążenie do rozwiązania powyższego problemu oraz wnioski ze wstępnego etapu badań pozwalają na stwierdzenie, że w obszarze dowodzenia koniecznym staje się dokonanie wielorakich zmian organizacyjnych, proceduralnych, technicznych, edukacyjnych oraz wręcz psycho-społecznym.

W kontekście tak ujętego problemu głównego oraz jego wieloaspektowego charakteru przyjęto, że procedura badawcza powinna być ukierunkowana na rozwiązanie następujących cząstkowych problemów badawczych, przedstawionych w formie pytań:

1. Jakie są współczesne założenia oraz warunki prowadzenia operacji na terenie kraju?

2. Które determinanty mają zasadniczy wpływ na organizowanie dowodzenia wojskami lądowymi?

3. Jaka jest rola systemu dowodzenia w systemie operacji?

4. Jakie powinny być struktury organizacyjne dowództw jednostek wojsk lądowych, zakres kompetencji poszczególnych osób funkcyjnych oraz elementów tych struktur?

3. Jakie procedury zapewnić powinny w dowództwach wojsk lądowych sprawne podejmowanie decyzji?

4. Czym charakteryzować się powinny relacje informacyjne pomiędzy elementami struktury systemu dowodzenia?

Problemy te stanowiły inspirację decyzji podjęcia przez zespół badawczy prac w zakresie oceny dotychczasowego stanu dowodzenia jednostkami wojsk lądowych naszych sił zbrojnych, dokonania analiz obszaru poszczególnych elementów systemu dowodzenia oraz wypracowania założeń organizowania tego systemu podczas prowadzenia operacji na terytorium kraju.

Mając na względzie znaczenie właściwego funkcjonowania systemu dowodzenia w warunkach współczesnego pola walki oraz konieczność rozwiązania

szeregu ciekawych, a jednocześnie złożonych problemów, za główny cel badań przyjęto: *przedstawienie założeń organizowania i funkcjonowania systemu dowodzenia wojsk lądowych we współczesnych operacjach prowadzonych na terytorium kraju.*

Osiągnięcie powyższego celu zdeterminowało kompleksowe podejście do głównego i cząstkowych problemów badawczych. Złożoność, rozległość i interdyscyplinarny charakter obszaru podmiotu badań wpłynęły na przyjęcie wieloetapowej procedury badawczej.

We wstępnym etapie badań określono szczegółowe założenia badawcze, dokonano oceny i weryfikacji dostępnej literatury, materiałów oraz określono cząstkowe obszary i problemy badawcze.

Kolejny etap obejmował badania właściwe, które zmierzały do rozwiązania poszczególnych cząstkowych problemów badawczych. W ich trakcie przeprowadzono:

1. Analizę literatury przedmiotu w zakresie założeń oraz warunków udziału wojsk lądowych w operacjach prowadzonych na terytorium kraju oraz zasad funkcjonowania systemu dowodzenia. Pozwoliła ona na poznanie struktur dowództw, stosowanych w nich procedur oraz kompetencji poszczególnych osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych.

2. Szczegółową analizę dokumentów normatywnych, a zwłaszcza regulaminów, instrukcji i podręczników. Przeprowadzona synteza wniosków cząstkowych wynikających z tego dotychczasowych badań umożliwiła określenie zakresu i obszaru badań poszczególnych elementów systemu dowodzenia jednostek wojsk lądowych.

3. Analizę i porównanie zmian dokonujących się współcześnie w zasadach organizacji i funkcjonowania elementów systemu dowodzenia i to zarówno ich komponentów materialnych oraz niematerialnych, takich jak procedury, relacje i więzi. Pozwoliło to na zidentyfikowanie sprzeczności, niejasności oraz niedociągnięć dotychczasowych rozwiązań.

4. Dokonując syntezy wniosków przeprowadzonych analiz zweryfikowano dotychczasowe wnioski oraz określono założenia organizacji i funkcjonowania systemu dowodzenia wojsk lądowych spełniające wymagania współczesności.

Poszczególne etapy badań wymagały od zespołu badawczego rozpatrzenia całego spektrum organizacji dowodzenia jednostkami wojsk lądowych, poczynając na elementach organizacji dowodzenia, poprzez stosowane procedury, a na środkach technicznych kończąc. Prace nad tym problemem pozwoliły poznać ogólny stan i zakres dowodzenia oraz określić zarys obszarów wymagających zmian lub dostosowania ich do potrzeb sił zbrojnych. Umożliwiły one również na wyodrębnienie trzech kategorii niezbędnych modyfikacji.

Jako pierwszy przyjęto cały obszar strukturalny, który obejmuje między innymi: organizację dowództw (zarówno w okresie pokoju jak i podczas zagrożenia i wojny na stanowiskach dowodzenia), określenie kompetencji poszczególnych osób funkcyjnych oraz komórek organizacyjnych wraz z zasadami ich funkcjonowania.

Kolejny stanowią natomiast wyodrębnione procedury stosowane w dowództwach jednostek wojsk lądowych oraz wzajemne relacje wewnątrz danego szczebla dowodzenia.

Do obszaru zabezpieczającego funkcjonowanie dwóch poprzednich zaliczono środki techniczne zapewniające proces przesyłania, przetwarzania, magazynowania, ewidencjonowania i ochrony informacji wraz z siłami odpowiadającymi za ich sprawne funkcjonowanie. Wspomniany już wieloaspektowy obszar badań spowodował, iż w ich trakcie przyjęto istotne ograniczenie. Szczupłość oraz skład zespołu badawczego spowodował, iż z badań wyłączono jeden z elementów systemu dowodzenia, jakimi są środki dowodzenia. Uznano, że aspekty te rozpatrzyć należy w odrębnych badaniach, które zainspirowane być powinny wnioskami ujętymi w niniejszym opracowaniu. Przyjęte ograniczenie w żaden sposób nie wpłynęły na jakość otrzymanych wniosków, uznano wręcz, że stanowią one powinny wymagania w odniesieniu, do których przyjęte być powinny

rozwiązania struktury i funkcjonowania podsystemów technicznych wspierających działanie pozostałych elementów systemu dowodzenia.

Otrzymane w toku badań wnioski zawarto w pięciu rozdziałach, które stanowią egzemplifikację prowadzonych badań.

Rozdział pierwszy przedstawia charakter możliwych operacji, w których uczestniczyć mogą wojska lądowe prowadząc działania na terytorium kraju. Szczególną uwagę zwrócono w tym rozdziale na zdefiniowanie celów poszczególnych typów operacji, oraz „środowiska” funkcjonowania systemu dowodzenia.

Kolejny rozdział zawiera charakterystykę determinantów, jakie mają wpływ na organizację i funkcjonowanie systemu dowodzenia wojsk lądowych jako całości oraz poszczególnych jego elementów. W rozdziale tym szczególną uwagę zwrócono na wszystkie te czynniki, których zmienny charakter wpływa na strukturę systemu dowodzenia, a tym samym jakość oraz efektywność dowodzenia.

Rozdział trzeci zawiera wnioski dotyczące szeregu materialnych elementów systemu dowodzenia zawierających się w organizacji dowodzenia. Dążono w nim do zidentyfikowania miejsca, roli i wymagań w odniesieniu do organów dowodzenia funkcjonujących w okresie pokoju, zagrożenia i wojny oraz ich przygotowania do prowadzenia operacji. Potrzeba wywiązania się z zobowiązań sojuszniczych oraz sprostania współczesnym wyzwaniom determinowała dążenie do poszukiwania rozwiązań spełniających warunki interoperacyjności z jednostkami innych państw Sojuszu.

Istota rozdziału czwartego wyraża się w przebiegu procesów informacyjno-decyzyjnych realizowanych przez poszczególne organy dowodzenia wojsk lądowych. Szczególną uwagę poświęcono na identyfikowanie czynności zmierzających do opracowania i wdrożenia procedur dowodzenia jednolitych lub zbliżonych na poszczególnych poziomach struktury organizacyjnej.

Ostatni rozdział zawiera opis relacji i więzi, jakimi sprzęgnięte być powinny poszczególne elementy systemu dowodzenia oraz jakie powinny łączyć ten system z otoczeniem. Na szczególną uwagę zasługują propozycje rozwiązań zmierzające do określenia relacji i wkomponowania systemu dowodzenia w system obrony państwa, zarówno w układzie narodowym, jak i sojuszniczym.

Wyniki prac badawczych dotyczących systemu dowodzenia wojsk lądowych zawarte w niniejszej publikacji stanowią wyznacznik podczas tworzenia szeregu dokumentów normatywnych. Zespół badawczy zdaje sobie jednak sprawę, że wieloaspektowy charakter podmiotu badań spowodował, iż trudno ująć i właściwie zidentyfikować wszystkie zagadnienia odnoszące się do jego zasadniczych aspektów. Zwraca się więc z prośbą do wszystkich czytelników o wnioski, uwagi i spostrzeżenia, które pomogą być przydatne podczas prowadzenia dalszych badań.

1. CHARAKTERYSTYKA PROWADZONYCH OPERACJI PRZEZ WOJSKA LĄDOWE NA OBSZARZE KRAJU

1.1. Operacja opóźniająca

Uwzględniając koncepcję obronną Sojuszu, w pierwszym etapie konfliktu niezbędne będzie prowadzenie na obszarze Polski **operacji opóźniających** (obronnych) przy użyciu tylko sił narodowych. Należy się jednak liczyć z możliwością ich prowadzenia przy wsparciu sił powietrznych własnych i sojuszniczych. Natomiast kolejne operacje (obronne i zaczepne w ramach przeciwuderzeń) mogą być już prowadzone wspólnie z siłami lądowymi innych państw sojuszniczych. Koncepcja ta zakłada, że w razie konfliktu zbrojnego na dużą skalę początkowe uderzenie sił lądowych agresora przejmują wojska będące w obszarze ataku i prowadzą działania obronno-opóźniające. W tym czasie dokonywany będzie przerzut (przemieszczenie) sił głównych z terytorium innych państw w celu zorganizowania obrony na rubieży ostatecznego powstrzymania agresora oraz wykonania przeciwuderzeń¹.

We wspomnianych działaniach, ze względu na użycie tylko sił narodowych, niezwykle ważną rolę spełniać będą siły obrony terytorialnej. Siły te mogą spełniać funkcję obronną i funkcję związaną z zabezpieczeniem efektywnego użycia wojsk operacyjnych. Obronne ich użycie uczyni obronę terytorium kraju przestrzenną i zdecydowanie trwalszą. Będzie to miało szczególne znaczenie, zwłaszcza w pierwszym etapie ewentualnego konfliktu zbrojnego, gdy nie będzie można liczyć na szybkie lądowe wsparcie sił sojuszniczych. Wobec tego dużą uwagę należy przywiązać do umiejętnego współdziałania wojsk operacyj-

¹ Burgener A., *Gedanken zur operativen Neuorientierung des Heeres*, Trippenpraxis, 1991, nr 1.

nych z siłami obrony terytorialnej i siłami powietrznymi, zarówno w układzie narodowym, jak i sojuszniczym. Działania wojsk obrony terytorialnej łączą jednocześnie operacje zgrupowań koalicyjnych z obronnym funkcjonowaniem całej struktury pozamilitarnej państwa w czasie wojny

Warto w tym miejscu podkreślić to, że koncepcja operacji opóźniającej lub obronnej prowadzonej w skali Sojuszu, jest wyjątkowo niekorzystna dla krajów granicznych, do których zalicza się Polska. Dopuszcza ona bowiem przynajmniej czasową utratę znacznej części terytorium państwa i zakłada rozegranie zarówno działań obronnych, jak i zaczepnych na jego terytorium. W poprzednim układzie geopolitycznym problem ten dostrzegali Niemcy, i będąc w Sojuszu, poszukiwali własnych sposobów jego rozwiązania.

Operacje opóźniające postrzegane są współcześnie jako podstawowe – obok operacji obronnych – formy operacyjnego użycia wojsk lądowych, realizowane głównie w przypadku zaskakującej agresji przeciwnika na nasze państwo. Realizowane będą zwykle w początkowym okresie wojny przez wydzielone siły, a ich cel sprowadzał się będzie w swej istocie do zyskania czasu na mobilizacyjne i operacyjne rozwinięcie sił głównych do strategicznej operacji obronnej. Można zatem przyjąć, że prowadzenie operacji opóźniającej zdeterminowane będzie głównie przez czas. Nie oznacza to oczywiście, że postrzegane w dalszej kolejności czynniki operacyjne, tj. siły i obszar nie będą odciskały swego pięta na sposobie przygotowania i prowadzenia wspomnianych operacji.

Celem operacji opóźniającej postrzeganym jako jej efekt końcowy, jest uzyskanie czasu, niezbędnego na rozwinięcie sił głównych (narodowych i koalicyjnych). Natomiast jej istota polega na prowadzeniu różnego rodzaju działań zmierzających do zmniejszenia (zniwelowania) początkowej przewagi przeciwnika, nawet kosztem czasowej utraty określonego obszaru oraz maksymalnego obniżenia tempa jego działań zaczepnych. Efektywne prowadzenie operacji opóźniającej powinno umożliwić rozwinięcie sił głównych (operacyjnych zgru-

powań narodowych i sojuszniczych) do operacji obronnej lub stworzyć warunki do przygotowania i wykonania przeciwuderzenia strategicznego.

Cel i istota operacji opóźniającej oznacza, iż biorące w niej udział wojska (zgrupowania) powinny być przygotowane do:

- prowadzenia trwałej, skutecznej obrony wybranych, newralgicznych rejonów (rubieży, punktów terenowych) o kluczowym znaczeniu;
- prowadzenia efektywnych działań opóźniających, szczególnie na kierunkach kanalizujących ruch wojsk przeciwnika;
- wykonania zaskakujących, zdecydowanych uderzeń na przeciwnika, zwykle w celu obniżenia tempa jego natarcia.

Wymienione wyżej rodzaje działań upoważniają do stwierdzenia, że **warunkiem powodzenia operacji opóźniających** jest umiejętność elastycznego przechodzenia od działań o charakterze obronnym do działań o charakterze zaczepnym i na odwrót. To z kolei wymaga umiejętnego stosowania w prowadzonych działaniach wszelkich form działań pośrednich.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania można skonstatować, że szerszej analizie wymagają wszystkie z wymienionych rodzajów działań. Powinna ona jednak zmierzać do wydobycia ich specyficznych cech, wynikających z charakteru operacji opóźniającej. Jest to również istotne z uwagi na rozpatrywany przypadek przechodzenia z operacji opóźniającej do operacji obronnej.

Wyniki badań wskazują, że zaskakującą agresję na nasz kraj potencjalny przeciwnik będzie mógł wykonać siłami rozwiniętymi już w czasie pokoju. Można zatem zauważyć, że w tej sytuacji podobne siły zostaną skierowane do prowadzenia operacji opóźniającej. Wywierać to będzie istotny wpływ na specyfikę działań, prowadzonych w jej ramach. Powyższe konstatacje wskazują bowiem, że działania będą prowadzone przy braku ciągłego frontu, często także występować będą znaczne luki w ugrupowaniu operacyjnym i taktycznym, skutkujące prowadzeniem działań przy otwartych skrzydłach. Wojska prowadzić

będą działania w warunkach ciągle zmieniającej się sytuacji, determinującej szybkie zmiany charakteru i rodzaju prowadzonych działań.

Charakterystyczną cechą prowadzonych działań będzie ich ogniskowość, i to zarówno wewnątrz własnego ugrupowania, jak i w ugrupowaniu przeciwnika. Zmieniająca się sytuacja zmuszała będzie do częstego, bardzo szybkiego koncentrowania wojsk i wysiłków w wybranym miejscu i czasie. Natomiast potrzeba uchronienia własnych wojsk przed zniszczeniem (rozbiciem) przez przeciwnika równie często zmuszała będzie do ich rozśrodkowania (dekoncentracji).

Wymagania wynikające ze specyfiki operacji opóźniających skłaniały będą wojska do podejmowania różnorodnych form działań podstawowych (zaczepnych, obronnych, opóźniających) oraz różnorodnych form działań pośrednich (wycofania, luzowania, bojów spotkaniowych, marszów zbliżania itd.). Bardzo istotne znaczenie będą miały, prowadzone w różnym wymiarze, działania przeciwdesantowe oraz przeciwdywersyjne.

Specyfika operacji opóźniających wyrażać się będzie także niejasnością w rozwoju sytuacji połączoną z zakłóceniami w dowodzeniu. Wymagało to będzie samodzielności w podejmowaniu decyzji na różnych poziomach dowodzenia oraz, co bardzo istotne, dużej autonomiczności zgrupowań prowadzących wspomniane działania.

Wielce istotnym czynnikiem, charakteryzującym działania wojsk w operacji opóźniającej, powinno być dążenie do zapewnienia sobie ruchliwości w wymiarze operacyjnym i taktycznym. Polegać ona powinna na zdolności do prowadzenia działań szybciej od potencjalnego przeciwnika, przy jednoczesnym dążeniu do ograniczenia jego ruchliwości różnymi sposobami. Można bowiem przyjąć założenie, że ruchliwość będzie jednym z warunków przechwycenia i utrzymania inicjatywy. Ruchliwość pozwoli na szybką koncentrację zgrupowań w tym czasie, w którym przeciwnik będzie najbardziej podatny na ewentualne uderzenia. Ułatwi zatem wykorzystanie jego słabych stron oraz unikanie starcia w warunkach dla siebie niekorzystnych. Zapewnieniu ruchliwości wojsk, ich zdolno-

ści do śmiałego, nieoczekiwanego manewru sprzyjała będzie znajomość terenu na obszarze działań, postrzegana jako jeden z ważniejszych atutów wojsk prowadzących działania w ramach operacji opóźniających.

Charakter początkowego okresu wojny, nierozzerwalnie związany z prowadzeniem operacji opóźniających, spowodować może, że działania prowadzone będą na całej głębokości ugrupowania operacyjnego. Można założyć, że tradycyjnie pojmowana linia styczności wojsk będzie bardzo płynna i trudna do precyzyjnego określenia. Wpłynie to w istotny sposób na możliwości wsparcia działań, prowadzonych przez poszczególne zgrupowania, szczególnie wsparcia ogniowego (lotniczego, artyleryjskiego), zabezpieczenia inżynieryjnego i logistycznego, czy też obrony przeciwlotniczej. Powyższe uwarunkowania kolejny raz eksponują potrzebę maksymalnego usamodzielnienia (autonomię) poszczególnych zgrupowań. Będzie się to przejawiać również w zapewnieniu określonym zgrupowaniom, prowadzącym działania na kierunkach głównych, możliwości prowadzenia działań w wymiarze powietrzno-lądowym.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że celem działań taktycznych, prowadzonych w ramach operacji opóźniającej będzie dezorganizowanie działań przeciwnika, dążenie do zadawania mu maksymalnych strat, wzbranianie szybkiego rozwijania działań zaczepnych w głąb ugrupowania operacyjnego, połączonego z dążeniem do łączenia się z wysadzonymi desantami. Bardzo istotne znaczenie będzie miało również dezorganizowanie systemu dowodzenia i wsparcia logistycznego, stanowiące istotny element działań sił, które w sposób planowy bądź wymuszony prowadzić będą działania w głębi ugrupowania przeciwnika.

Prowadzenie działań w ramach operacji opóźniającej powinno być tak zorganizowane, by zapewnić ciągłe oddziaływanie ogniowe na przeciwnika, zwłaszcza na tych kierunkach, które oceniane będą jako główne. Ponadto powinny zapewnić szybkie przenoszenie punktu ciężkości, w zależności od charakteru, sposobów i siły działania przeciwnika. Wspomniane działania powinny charakteryzować się również wykonywaniem nieoczekiwanych, zaskakujących dla prze-

ciwnika zwrotów zaczepnych, jednak ich cel powinien być określany inaczej niż w przypadku operacji obronnej czy działań obronnych. Istotną cechą działań powinno być również umiejętne wyprowadzanie wojsk spod uderzeń przeciwnika, gwarantujące możliwość ich użycia na kolejnej rubieży opóźniania.

Jak już wcześniej wspomniano, wymagania operacji opóźniającej odcisną swoje piętno na sposobach prowadzenia działań. Problem powyższy dotyczy głównie działań obronnych i zaczepnych, natomiast w mniejszym stopniu działań opóźniających. Określony wpływ wywierać będą także na charakter działań pośrednich.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że poszczególne **etapy operacji opóźniającej mogą być rozgrywane sekwencyjnie** (kolejno). Jednak część z nich będzie realizowana równocześnie, szczególnie podczas prowadzenia działań o charakterze zaczepnym. W wielu sytuacjach działania mogą mieć charakter liniowy, z czytelnie zdefiniowanymi pod względem geograficznym liniami rozgraniczenia oraz sąsiadującymi jednostkami. Należy przy tym zaznaczyć, że w operacjach liniowych kładzie się duży nacisk na utrzymanie położenia własnych sił w stosunku do sąsiadów (innych sił), a także na precyzyjnym zdefiniowaniu rejonów rozmieszczenia (postoju, ześrodkowania) wojsk. Dotyczy to również określania położenia wykrytych celów.

Natomiast w działaniach o charakterze nieliniowym nie określa się wyraźnie linii frontu oraz tyłów. W działaniach tego typu wojska skupiają swoją uwagę głównie na wyznaczonych celach (zadaniach), których treścią może być zniszczenie sił przeciwnika lub opanowanie i kontrola nad ważnym obszarem. Mniej uwagi zwraca się na zależności geograficzne i położenie własnych wojsk w stosunku do innych sił (sąsiadów). Dyslokacja (rozmieszczenie) sił może następować z chwilą rozpoczęcia działań, zaś jej utrzymanie jest realizowane przez cały okres operacji.

Istotnym czynnikiem wpływającym na realizację zadań przez wojska lądowe jest wsparcie, którego powinny udzielać inne komponenty. Wsparcie ze stro-

ny sił powietrznych, marynarki wojennej, sił specjalnych czy innych komponentów nie powinno być postrzegane jako odrębne operacje. Musi być, bowiem realizowane jako jedna, wspólna, kompleksowa operacja opóźniająca, którą zaplanowano dla osiągnięcia celów nakreślonych przez dowódcę. W tych warunkach dowódca komponentu wojsk lądowych jest w pełni odpowiedzialny za planowanie, realizację oraz synchronizację manewrów wojsk oraz wsparcia ogniowego. W celu usprawnienia synchronizacji określa on priorytety w zakresie niszczenia celów, oczekiwane efekty (skutki) oraz czas prowadzenia wsparcia. Wszystkie wymienione przedsięwzięcia powinny umożliwić przeciwnikowi efektywne, skoordynowane użycie posiadanych sił na obszarze operacji oraz zapewnić osiągnięcie powodzenia własnym wojskom.

1.2. Operacja obronna

Rozważań dotyczących specyfiki operacji obronnych, nie sposób nie rozpocząć od ich zdefiniowania.

Z założeń *strategii obronności* naszego państwa i jego sił zbrojnych wynika, że operacje obronne są jednym z ważniejszych rodzajów działań zbrojnych. Ich istotą jest utrzymanie bronionego obszaru, zatrzymanie zgrupowań uderzeniowych przeciwnika, a w przypadku włamania się – rozbicie ich sił i odzyskanie utraconego obszaru. Uczestniczą w nich wszystkie rodzaje sił zbrojnych. Wynika stąd, że operacje obronne składają się z walk i bitew prowadzonych przez wojska na lądzie i w powietrzu, w różnym miejscu i czasie w celu załamania natarcia zgrupowań uderzeniowych przeciwnika i utrzymania bronionego obszaru i stworzenia warunków do użycia głównej części sił zbrojnych w celu podjęcia działań rozstrzygających.

W *regulaminie działań wojsk lądowych* zapisano, że **operacja obronna** to starcie zbrojne z przeciwnikiem, prowadzone przez wojska na lądzie i w powie-

trzu w różnym miejscu i czasie w celu załamania natarcia zgrupowań uderzeniowych przeciwnika i utrzymanie zajmowanego obszaru¹.

Wyniki przeprowadzonych badań jednoznacznie wskazują, że operacja obronna – to proces celowych i zorganizowanych przedsięwzięć, realizowanych we wszystkich środowiskach, w określonych uwarunkowaniach czasowych i przestrzennych, których celem jest dążenie do zniwelowania inicjatywy ofensywnej przeciwnika oraz stworzenie warunków do zmiany działań na zaczepne.

Wychodząc z tak sformułowanej definicji i istoty operacji obronnej można uznać, że umożliwia ona:

- zyskanie czasu, którego deficyt jest nierozzerwalnie związany z działaniami obronnymi;
- koncentrację sił na wybranym obszarze (kierunku);
- przejście (całością lub częścią sił) do działań ofensywnych.

Można zatem skonstatować, że operacje obronne umożliwiają osiągnięcie celów strategicznych, operacyjnych lub taktycznych, natomiast nie zapewniają uzyskania celów globalnych, którymi jest zwycięstwo na wojnie.

Przejście do operacji obronnych może mieć miejsce w okresie pokoju, kryzysu lub w toku wojny, stąd wojska do operacji obronnej mogą przechodzić w warunkach styczności z przeciwnikiem lub jej braku. Jeżeli przejście do operacji obronnej będzie miało miejsce w początkowym okresie wojny lub w sytuacji zaskoczenia i braku czasu na jej organizację, wówczas operacja obronna będzie przygotowywana w warunkach bezpośredniej styczności z przeciwnikiem. Można przewidywać, że będzie to mieć także miejsce podczas rozwijania przeciwuderzenia lub przeciwnatarcia w celu odzyskania utraconego obszaru w wypadku, gdy przeciwnik wykona zwrot zaczepny. Również może mieć taka sytuacja **w końcowej fazie działań opóźniających** oraz w sytuacji, gdy, wojska

¹ *Regulamin działań wojsk lądowych*, DWL, Warszawa 1999, s.272.

przechodzić będą do obrony po pomyślnie wykonanym zwrocie zaczepnym lub zamknięciu przeciwnika w okrążeniu.

Natomiast bez styczności z przeciwnikiem wojska przechodzić mogą do obrony na strategicznej rubieży obrony, pod osłoną wojsk innego związku operacyjnego prowadzącego operację obronną lub w czasie kryzysu.

Dysproporcja między siłami a obszarem ich działania sprawia, że wojska lądowe będą organizować obronę przede wszystkim na zagrożonych kierunkach. Wynika stąd, że wojska przechodzić będą, zwłaszcza w początkowym okresie wojny, do obrony tylko określonych kierunków operacyjnych, najczęściej we współdziałaniu z wojskami obrony terytorialnej i siłami pierwszej kolejności użycia, a w tym ze zgrupowaniami aeromobilnymi.

Cel działań obronnych wynika z koncepcji obrony kraju i warunków przejścia do obrony. Niezależnie jednak od warunków przechodzenia do obrony jej cel będzie obejmował:

- zadanie przeciwnikowi strat uniemożliwiających mu kontynuowanie działań zaczepnych;
- utrzymanie bronionego terytorium;
- zyskanie czasu niezbędnego do mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia pozostałych sił lub przegrupowania wojsk z innych kierunków¹.

W sytuacji, gdy przewiduje się prowadzenie działań wojennych na własnym terytorium, szczególnego znaczenia nabiera odparcie natarcia i utrzymanie zajmowanego obszaru. Niekiedy może ono okazać się niewystarczające bowiem przeciwnik odparty na jednym kierunku, może próbować uzyskać powodzenie na innym. Dlatego też celem działań obronnych może być również rozbitcie nacierających wojsk przeciwnika. Powinno być dokonane w takim stopniu, aby przeciwnik nie mógł odtworzyć zdolności bojowej i przejść ponownie do operacji zaczepnej. Oznacza to, że obrońca musi dążyć do uzyskania rozstrzygnięcia. Prowadzenie działań obronnych na własnym terytorium wskazuje na koniecz-

¹ Koziej S., *Teoria sztuki wojennej*, Warszawa 1993, s.138.

ność zminimalizowania szkód i strat, dlatego konieczne jest dążenie do ograniczenia przeciwnikowi możliwości rozwijania działań w głąb kraju, co jest jednym z głównych celów operacji opóźniającej. W kontekście prowadzonych rozważań istotne więc będzie w miarę szybkie określenie rubieży przejścia od działań opóźniających do operacji obronnej.

Istotny wpływ na sposób rozegrania operacji obronnej wywiera cel tych działań w skali operacyjnej. Może być nim utrzymanie ważnych rejonów (obszarów kraju) lub zyskanie czasu na organizację obrony w głębi. Zadanie to może być realizowane przez rozbitcie sił głównych zgrupowania uderzeniowego przeciwnika lub przez utrzymanie ważnych rejonów. W zależności od sposobu osiągnięcia celu i zadań operacji obronnej, obrońca zmierzał będzie do rozegrania decydującej bitwy w taktycznej strefie obrony lub też w głębi własnego ugrupowania, czyli w strefie operacyjnej. Powszechnie przyjmuje się, iż pierwszy przypadek będzie miał miejsce wówczas, gdy celem obrony będzie utrzymanie zajmowanych obszarów i będą warunki umożliwiające wykorzystanie terenu. Takie warunki zaistnieją podczas przechodzenia od opóźniania do obrony, gdy cel podejmowanych działań zostanie ukierunkowany na ostateczne powstrzymanie działań zaczepnych przeciwnika. Natomiast w sytuacji, gdy obrońca zmuszony będzie do odparcia głównego zgrupowania uderzeniowego przeciwnika, w sytuacji braku czasu na organizację obrony i w oparciu o przedni skraj, broniąc jednocześnie szerokiego i głębokiego pasa obrony, wówczas decydującą bitwę należy przeprowadzić w strefie operacyjnej.

Osiągnięcie celu operacji obronnej osiąga się przez wykonanie szeregu zadań, do których głównie zaliczyć należy:

- odparcie zmasowanych nalotów lotnictwa przeciwnika;
- ogniowe porażenie przeciwnika na podejściach do obszaru obrony;
- odparcie lub zniszczenie nacierających zgrupowań przeciwnika, uderzeń lotnictwa wojsk lądowych, rozbitcie desantów oraz utrzymanie ważnych rubieży,

rejonów i obiektów, a tym samym uniemożliwienie przeciwnikowi przełamania (pokonania) obrony;

– wykonanie zwrotu zaczepnego w celu rozbicia lub odcięcia zgrupowań przeciwnika, które wdarły się w głąb ugrupowania operacyjnego, lub utrzymanie operacyjnej rubieży obrony i stworzenie warunków do wykonania przeciwnatarcia.

Tak więc, o wykonaniu zadań i osiągnięciu celu działań obronnych decydować będzie zorganizowanie we właściwym czasie skutecznego porażenia ogniowego i przygotowanie systemu zapór inżynieryjnych, racjonalne wykorzystanie obronnych właściwości terenu i rozbudowa fortyfikacyjna obrony, odpowiednie ugrupowanie wojsk i ich ruchliwość oraz racjonalne połączenie działań wszystkich sił uczestniczących w operacji obronnej. Podczas przechodzenia z operacji opóźniającej do operacji obronnej istotne znaczenie mieć będzie umiejętne wykorzystanie potencjalnych możliwości wojsk OT, nie tylko pod kątem zwalczania (powstrzymywania) przeciwnika, ale również na przygotowanie rubieży obronnych!

Osiągnięcie celów obrony w wymiarze operacyjnym wymaga skoordynowania działań zgrupowań lądowych z lotnictwem, a na kierunkach nadmorskich z Marynarką Wojenną. Dla wojsk lądowych każdorazowo operacja obronna ma charakter powietrzno-lądowy, a jej cele mogą być osiągnięte tylko wspólnym wysiłkiem wszystkich rodzajów sił zbrojnych. Możemy zatem mówić o operacjach połączonych.

Aktualne położenie Polski w ramach sojuszu NATO wskazuje, że operacja obronna powinna być prowadzona tak blisko granicy państwowej, jak tylko będzie to możliwe. Cechą zaś dominującą tej operacji musi być dążenie do możliwie szybkiego załamania uderzenia przeciwnika i odparcia jego agresji oraz minimalizacji destrukcyjnego wpływu działań zbrojnych. Wtedy bowiem, istnieje szansa na ograniczenie: strat wśród ludności cywilnej, zniszczenia środowiska naturalnego, infrastruktury i dóbr kultury. Jednocześnie z przygotowywaniem

obrony trzeba również zmierzać do stworzenia korzystnych warunków do użycia sił sojuszniczych.

Przygotowanie operacji obronnej na własnym terytorium związane jest nieodłącznie z wcześniejszym obronnym przygotowaniem obszaru, na którym prowadzone będą działania. Do ważniejszych przedsięwzięć w tym zakresie należy zaliczyć: rozpoznanie rubieży dogodnych do obrony, wykonanie ukryć dla stanowisk dowodzenia oraz dla środków walki w rejonach koncentracji i na planowanych rubieżach obronnych, stworzenie gotowego do uruchomienia systemu zapór inżynieryjnych w obszarach przygranicznych oraz przygotowanie do obrony miast na zagrożonych kierunkach. Przedsięwzięcia te służyć będą zapewnieniu trwałości obrony zapewniającej skuteczność i siłę obrony¹.

Trwałość obrony to zdolność do skutecznego przeciwstawiania się przeciwnikowi w nakazanym miejscu i czasie, a warunkami jej osiągnięcia są przede wszystkim: odporność na oddziaływanie przeciwnika, żywotność broniących się wojsk, ich uporczywość i utrzymywanie się na zajmowanych pozycjach. Powyższe właściwości obrony, oparte na sile ognia broniących się wojsk, ich manewrowości i wykorzystaniu dogodnych warunków terenowych, mogą zapewnić możliwość rozbicia ewentualnie znacznego osłabienia przeciwnika i utrzymania zajmowanego pasa obrony, a tym samym do wykonania otrzymanego zadania.

Aktywność obrony, jako jej druga cecha, jest niezbędnym warunkiem nierozwalnie związanym z jej trwałością. Im aktywniejsze będą działania obrońcy, tym obrona jest bardziej trwała. Oznacza to, że im mniejsze będą siły przeznaczone do obrony danego obszaru, tym bardziej muszą być one ruchliwe i aktywne, tak, aby obrońca mógł uzyskać niezbędną przewagę w decydujących momentach i miejscach operacji.

Jedną z podstawowych cech działań obronnych wojsk lądowych musi być wysoka ruchliwość broniących się wojsk. Jej wyrazem powinna być umiejętność dokonywania szybkich manewrów wojsk i środków walki z kierunków nie

¹ Zieliński J., *Przygotowanie i prowadzenie operacji obronnej*, Warszawa, AON, 1995, s. 11-12.

atakowanych w celu obsadzania nimi rubieży obronnych lub wykonania przeciwuderzeń. Można zatem wnioskować, że w podczas prowadzenia operacji obronnej **działania defensywne będą przeplatać się z działaniami ofensywnymi**. To z kolei pozwala przypuszczać, iż w operacji obronnej może często dochodzić do walk spotkaniowych o różnej skali. W związku z tym ruchliwość wojsk prowadzących operację obronną powinna, co najmniej dorównywać ruchliwości przeciwnika. obrońca powinien dążyć do zapewnienia korzystnego stosunku sił we właściwym miejscu i czasie. Ma balansować punktem ciężkości bitwy. Takie działanie stworzy możliwość przejęcia inicjatywy, umożliwi zachowanie woli walki i utrzymanie ważnych obszarów, a ponadto zapewni przenoszenie głównego wysiłku operacji obronnej na zagrożone kierunki.

Reasumując, można stwierdzić, że zgodnie z założeniami polskiej sztuki wojennej, działania obronne powinny charakteryzować się:

- prowadzeniem działań w wymiarze powietrzno-lądowym;
- synchronizacją efektów użycia wszystkich sił i środków w niej uczestniczących;
- uporczywością utrzymywania rubieży i obiektów mających znaczenie operacyjne i strategiczne;
- powiązaniem trwałości obrony określonych obszarów i rubieży z dążeniem do wykonania przeciwuderzeń;
- ruchliwością wojsk i manewrowością środków ogniowych zapewniających stałe dezorganizowanie i opóźnianie natarcia przeciwnika.

Aktualny stan wojsk lądowych nie gwarantuje zorganizowania ciągłej obrony, w związku z tym można przewidywać, że wystąpią luki i rejony niebronione. Wynika stąd potrzeba umiejętnego wykorzystania wojsk obrony terytorialnej, które mogą zostać użyte do obrony drugorzędnych kierunków wzmocnienia wojsk operacyjnych i odciążenia ich od zadań drugoplanowych. Tego rodzaju wojska mogą również wyprzedzająco przygotować rubieże obronne, które będą

odsadzane przez zgrupowania wychodzące z walki w ramach operacji opóźniającej.

Duże zaangażowanie elementów systemu militarnego państwa w prowadzone działania spowoduje swoiste „rozrzedzenie” wojsk na obszarze przeznaczonym do obrony. A zatem obszar, na którym prowadzona ma być operacja obronna, powinien być wykorzystany jako środek do celu, a więc do rozbicia przeciwnika. Stąd w koncepcji prowadzenia obrony należy określić, gdzie teren może być oddany przeciwnikowi (zasada celowości, ekonomii sił, manewry itp.), gdzie musi być utrzymany i gdzie należy dążyć do osiągnięcia rozstrzygnięcia. Doprowadzi to do nierównomiernego rozmieszczenia wojsk na polu walki. Bezpośrednia styczność z sąsiadami, jak miało to miejsce wcześniej, nie będzie raczej występować. Konieczność zaś zgromadzenia znacznych sił do wykonania zwrotu zaczepnego prowadzi do świadomego ich „rozrzedzenia” na innych kierunkach i występowania luk.

W myśl założeń współczesnej sztuki wojennej wyróżnia się dwie podstawowe **formy obrony**:

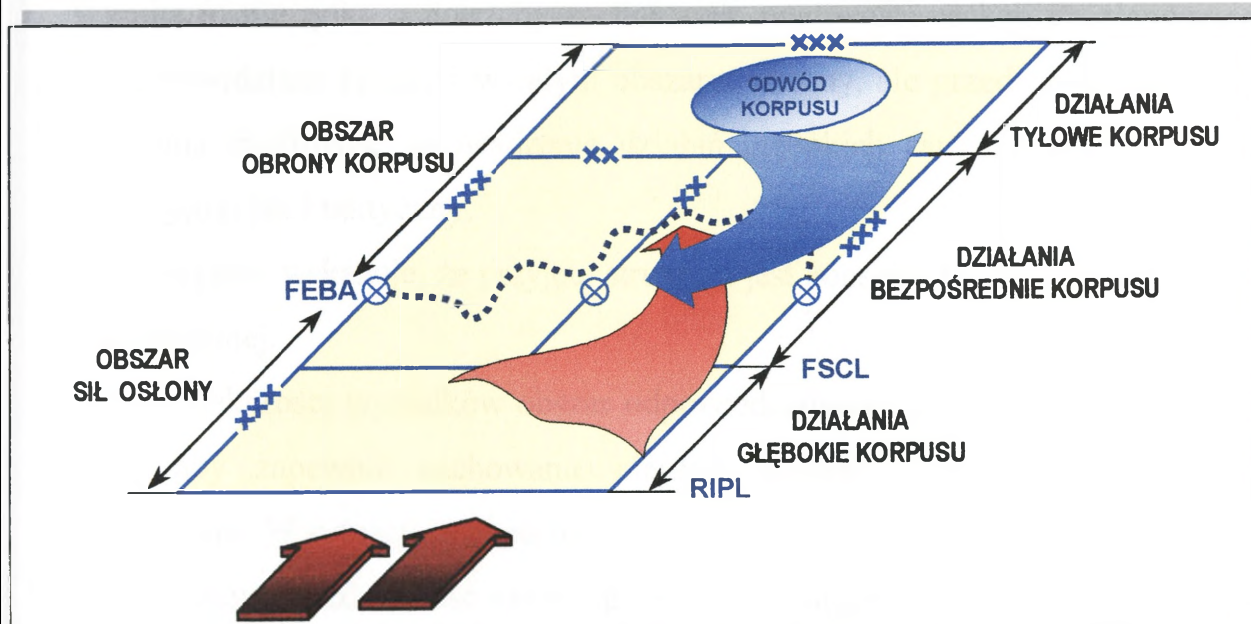
- obronę o charakterze pozycyjnym,
- obronę o charakterze manewrowym.

Powyższe formy mogą mieć zastosowanie na operacyjnym i taktycznym poziomie działań. Zasadnicza różnica między nimi zdefiniowana jest na płaszczyźnie koncepcji sposobu osiągnięcia celu. W obronie o charakterze pozycyjnym wysiłek skupia się na utrzymaniu określonego obszaru (terenu). Natomiast w obronie manewrowej dąży się do rozbicia sił przeciwnika, przy czym utrzymanie określonego terenu nie ma decydującego znaczenia.

Wyniki badań wskazują, że **celem operacji obronnej o charakterze pozycyjnym** jest wzbronienie dostępu zgrupowaniom przeciwnika do określonego terenu lub zyskanie czasu (rys. 1.1.1.). Cel ten kumuluje wysiłek na takiej organizacji systemu, aby zapewnić wykonanie zadań przez zgrupowania poziomu

taktycznego na głównym obszarze, gdzie koncentruje się główny wysiłek synchronizacji działań poziomu operacyjnego.

Uporczywa obrona pasów (rejonów) – obiektów kluczowych, powstrzymanie uderzeń przeciwnika w prawdopodobnych korytarzach manewru, paraliżowanie jego tempa, zmuszanie do zmiany głównego wysiłku, dynamiczne uderzenia przed rubież styczności wojsk – to działania dezorganizujące proces decyzyjny przeciwnika, stanowiące podstawową formę kompleksowych działań w obronie o charakterze pozycyjnym.



Rys. 1.1.1. Operacja obronna o charakterze pozycyjnym
(Schemat ideowy)

Źródło: Z. Ścibiorek, (red. nauk.), *Przejęcie z operacji opóźniającej do operacji obronnej*, AON, Warszawa 2002, s.113

Operację obronną o charakterze pozycyjnym przygotowuje się w sytuacji, gdy dąży się do uniemożliwienia przeciwnikowi opanowania określonego terenu lub otrzymane zadanie uwarunkowane jest kryterium czasu. Dla osiągnięcia zamierzonego celu tworzy się silne zgrupowanie obronne na operacyjnym głównym obszarze szczególnie na prawdopodobnych kierunkach podejścia i uderzeń przeciwnika. Dążąc do stworzenia wymaganego potencjału i wykorzystania pełnych możliwości sił i środków na kierunkach kluczowych, można podjąć ryzyko

dozorowania kierunków pasywnych, gdzie uderzenie przeciwnika jest mało prawdopodobne. Wynika to z potencjalnie dużych obszarów prowadzenia działań oraz oceny potrzeb i wymagań w odniesieniu do posiadanych możliwości.

Głębokość obszaru operacji obronnej zmienia się w zależności od sytuacji i każdorazowo zależy od zadania, terenu, bazy operacyjnej, przeciwnika i czasu na przygotowanie obrony. Czynniki te mają decydujący wpływ na przygotowanie punktów (obiektów) kluczowych oraz przestrzenny manewr. W obronie o charakterze pozycyjnym z reguły wydziela się jedną trzecią sił do odwodu. Wynika to nie tylko z potrzeby zachowania możliwości reakcji na planowane i nieprzewidziane sytuacje w całym obszarze obrony, ale przede wszystkim zachowania możliwości prowadzenia działań głębokich zarówno przez poziom operacyjny, jak i taktyczny.

Powyższe wskazuje, że przyjęta struktura jest konsekwencją organizacji operacji obronnej.

W większości wypadków obszar odpowiedzialności jest organizowany linearnie, aby zapewnić zachowanie ciągłości działań – jedność celu, czasu i przestrzeni. W sytuacji, gdy cechą charakterystyczną prowadzonych działań jest jedność celu, a rozdzielność czasu i przestrzeni – organizuje się obronę sekwencyjną (nielinearną, ogniskową). Ma ona miejsce w terenie trudnym (zurbanizowanym, pokrytym infrastrukturą naturalną i sztuczną) lub wynika z sposobu działania przeciwnika.

Przyjęcie jednego z powyższych wariantów zależy od zadania, terenu, bazy operacyjnej, przeciwnika i czasu, a przede wszystkim sposobu osiągnięcia celu w danych warunkach sytuacyjnych. Bez względu na przyjęty wariant organizuje się obronę uwzględniając następujące uwarunkowania:

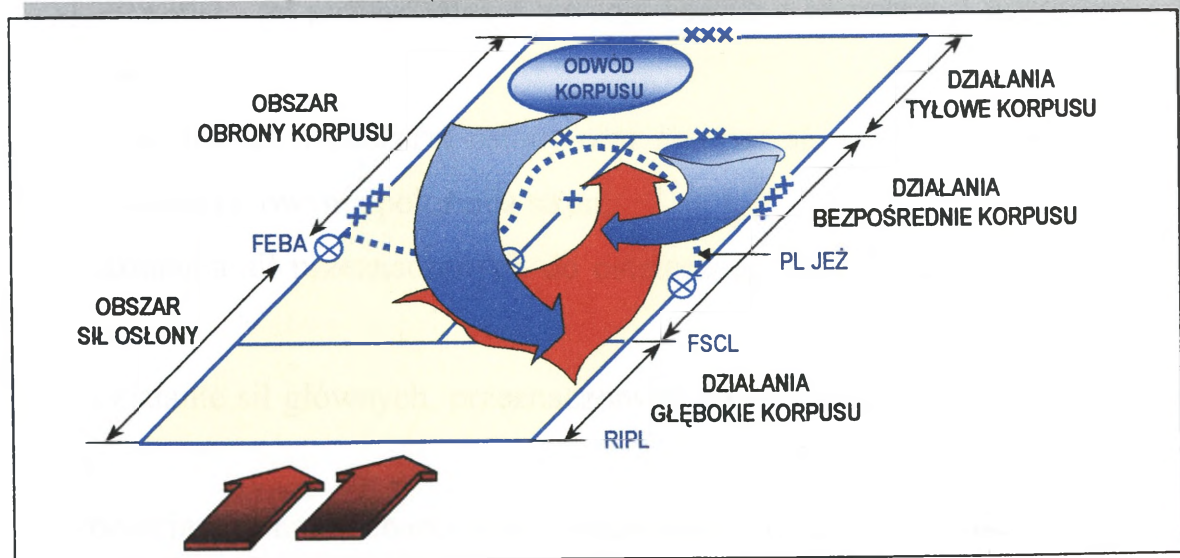
- ubezpieczenie przed i na skrzydłach sił głównych – głównego obszaru działań;

- utrzymanie zdolności do prowadzenia działań głębokich aż do zaplanowanego stanu końca operacji;

- organizację obszaru działań bezpośrednich;
- utrzymanie działań pomocniczych celem zapewnienia wsparcia sił na głównym obszarze;
- utrzymanie zorganizowanego charakteru działań w obszarze tyłowym oraz zachowanie przestrzennej swobody działań.

W operacji obronnej o charakterze manewrowym koncepcja osiągnięcia celu koncentruje wysiłek na pozbawieniu przeciwnika inicjatywy i przejęciu inicjatywy, a w konsekwencji pobiciu jego sił zdecydowanym uderzeniem posiadanych sił i środków (rys. 1.1.2.). Tym samym uniemożliwia się przeciwnikowi osiągnięcia celu w działaniach zaczepnych.

Należy zatem skonstruować, że we wspomnianej operacji priorytetem są siły przeciwnika, a nie utrzymanie terenu. Stosuje się w niej połączenie¹ działań zaczepnych, obronnych i opóźniających, które mają doprowadzić do przejęcia i efektywnego wykorzystania inicjatywy operacyjnej², w wyniku stworzenia warunków do dominacji we wszystkich wymiarach.



Rys. 1.1.2. Operacja obronna o charakterze manewrowym (Schemat ideowy)

Źródło: Z. Ścibiorek, (red. nauk.), *Przejście z operacji opóźniającej do operacji obronnej*, AON, Warszawa 2002, s. 109

¹ „Zwykle siły prowadzące obronę ruchową muszą dysponować mobilnością równą lub większą od nieprzyjaciela. Muszą także być zdolne do sformowania dużych odwodów przeznaczonych do prowadzenia kontrataku. Obrona ruchowa wymaga także głębi terenu. Ta forma obrony wymaga znacznych sił w odwodzie i prowadzenia działań ubezpieczających w celu ochrony głównego wysiłku”. Podręcznik 100-5, s. 268.

² Zob. *Regulamin ATP-35 (B)*, s. 126.

Koncepcja osiągnięcia celu opiera się na ruchliwości wojsk¹, ścisłej integracja manewru i rażenia, uporczywej obronie kluczowych obiektów. Proces ten obejmuje:

- *osłabienie i wyhamowanie tempa natarcia przeciwnika,*
- *pozbawienie go inicjatywy działań, dążenie do ukształtowania wzajemnego położenia stron,*
- *stworzenie przewagi sytuacyjnej na planowanej rubieży (obszarze),*
- *przyjęcie inicjatywy i jej wykorzystanie w formie uderzenia rozstrzygającego.*

Prowadzenie operacji obronnej o charakterze manewrowym jest zdeterminowane sytuacją, w której priorytetem jest rozbicie sił przeciwnika, a nie utrzymanie terenu. Warunki osiągnięcia celu, stan bazy, teren, potencjał przeciwnika i czas określają główne założenia koncepcji osiągnięcia celu oraz charakter przygotowania i jej prowadzenia. Operacja obrona o charakterze manewrowym obejmuje:

- działanie sił w obszarze osłony oraz zgrupowań, przeznaczonych do planowanego kształtowania położenia stron;
- działania sił przeznaczonych do ostatecznego zatrzymania natarcia przeciwnika;
- działanie sił głównych, przeznaczonych do wykonania decydującego uderzenia.

Operacja obronna o charakterze manewrowym wymaga znacznej głębokości obszaru odpowiedzialności. Zapewnia to: uzyskanie optymalnych rezultatów w uwarunkowaniach czasowych, rzeczowych i przestrzennych, jak również umożliwia celową i zorganizowaną reakcję na sytuacje nieprzewidziane i planowe; utrudnianie przeciwnikowi uzyskania wysokiego tempa prowadzenia

¹ „[...] uelastyczenie zasad obrony w głąb przez zorganizowanie zasadzek, grupując umyślnie słabe siły na niektórych odcinkach obrony i wabiąc w ten sposób nieprzyjaciela w dogodne korytarze”. B.H. Liddell-Hart, *Obrona dynamiczna*, Londyn, b. r., s. 43.

działań zaczepnych, a tym samym szybkie opanowanie terenu; efektywne osłabienie jego potencjału uderzeniowego oraz ograniczenie przeciwdziałania przed i w czasie wykonania rozstrzygającego uderzenia przed rubież styczności wojsk. Głębokość obszaru jednocześnie zapewnia możliwość zachowania przestrzennej swobody działań i manewru własnym siłom, pełne wykorzystanie naturalnych właściwości terenu oraz zachowanie elastyczności sytuacyjnej w procesie decyzyjnym. Istotną dla zapewnienia powodzenia jest ścisła integracja manewru z systemem rażenia. Szczególnie wykorzystanie terenu spełnia ważną rolę w aspekcie możliwości koncentracji systemów rażenia oraz prowadzenia ognia.

System rażenia powinien być tak zorganizowany by zrekompensować ograniczone możliwości bojowe i manewrowe. Ogień umożliwia bowiem destrukcyjne oddziaływanie na przeciwnika (jego siły i środki), przez co zapewnia ekonomiczne użycie sił i ułatwia manewr zgrupowaniom lądowym.

W operacji obronnej o charakterze manewrowym odwoły operacyjne mogą być wykorzystane do wsparcia działań zgrupowań, które kształtują położenie stron stwarzając warunki do decydującego uderzenia. Istotne jest efektywne wykorzystanie wymiaru powietrznego, szczególnie podczas prowadzenia działań głębokich.

1.3. Operacja zaczepna

Bezpośrednie starcia z przeciwnikiem w każdych warunkach i sytuacji, na płaszczyźnie współczesnego i potencjalnego pola walki, determinują potrzebę szukania nowych rozwiązań w teorii i praktyce sztuki wojennej. Celowe jest eksponowanie tych aspektów, które uwzględniają postęp i możliwości technologiczne, twórczą myśl oraz wymagania, jakie niesie współczesność i przyszłość oraz potrzeba rozwiązywania wielopoziomowych problemów użycia narodowych i wielonarodowych sił zbrojnych.

Filozofią działań, szczególnie zaczepnych, realizowanych w sposób rozstrzygający jest osiągnięcie celu szybko, efektywnie, sprawnie, w sposób zorganizowany i przy minimalnych stratach, o ile jest to tylko możliwe.

Mimo zmieniających się warunków prowadzenia działań, współczesne konflikty potwierdzają, że działania zaczepne stanowią podstawowy i jednocześnie ich rozstrzygający rodzaj. Potwierdzają to ustalenia regulaminowe i praktyka ćwiczeń armii państw NATO. Wyraźnie akcentują to państwa, których polityka militarna ma charakter typowo ofensywny.

Współczesne działania zaczepne przygotowywane i prowadzone są w celu pokonania, zniszczenia lub pozbawienia możliwości prowadzenia zorganizowanych działań przez główne grupowania obronne w wyniku zastosowania przewagi przestrzennej na całą głębokość ugrupowania. Fizyczne zniszczenie nie jest jednak celem samym w sobie, a jedynie środkiem do osiągnięcia celu głównego. Wychodząc z powyższego można przyjąć, że **celem działań zaczepnych** potencjalnego przeciwnika może być¹:

- opanowanie obszaru;
- pozyskanie informacji;
- pozbawienie strony przeciwnej bazy operacyjnej (strategiczej);
- wprowadzenie w błąd, co do własnego głównego wysiłku lub środka ciężkości;
- związanie działaniami bezpośrednimi jego sił dla uniemożliwienia ich wykorzystania na innych kierunkach, utrudnienie ich przegrupowania, (przeniesienie wysiłku), sparaliżowanie manewru;
- przejęcie inicjatywy na określonym kierunku lub w skali globalnej;
- sparaliżowanie (powstrzymanie) działań zaczepnych.

Działania zaczepne składają się z czterech podstawowych faz: nawiązanie kontaktu bezpośredniego ze zgrupowaniami obronnymi, ataku (uderzenia), rozwinięcia powodzenia, pościgu.

¹ *Regulamin ATP-35 (B).*

Współczesny charakter prowadzenia działań zaczepnych wskazuje, że nie wszystkie fazy działań ofensywnych mogą następować sekwencyjnie w sposób ciągły, jedna po drugiej. Wynikają one z aktualnej sytuacji operacyjnej, koncepcji osiągnięcia celu, możliwości aktywnego wykorzystania obszaru odpowiedzialności, sposobu przejścia do działań zaczepnych, zastosowanej formy manewru oraz możliwości jego pełnego zabezpieczenia i wsparcia przez system rażenia i informacji.

Etap dążenia do nawiązania styczności z zgrupowaniami obronnymi ma zapewnić: zorganizowane podejście elementów zgrupowania uderzeniowego do obszaru rozmieszczenia sił głównych w obronie przed bezpośrednim uderzeniem; nawiązanie kontaktu bezpośredniego z jego siłami głównymi, gdy przewiduje się uderzenie ze styczności z nim; utrzymanie kontaktu, gdy konieczne jest przegrupowanie sił i środków dla stworzenia optymalnej przewagi sytuacyjnej lub względnej podczas wykonania uderzenia ze styczności, gdy główne zgrupowanie uderzeniowe jest tworzone po uprzednim ześrodkowaniu w rejonach koncentracji; wykorzystanie optymalnej w danych warunkach sytuacyjnych formy manewru.

Główny wysiłek podczas realizacji tego etapu skupia się na trzech priorytetach: lokalizacji głównych sił obronnych, szybkim wykorzystaniu sytuacji i wszechstronnej osłonie swoich elementów ugrupowania. Należy zauważyć, iż operacje w Afganistanie wskazują, że dążenie do nawiązania styczności ze zgrupowaniami obronnymi dotyczy nie tylko wojsk lądowych. Wnioski z tego konfliktu dowodzą, że dotyczy to sposobu działania wszystkich systemów (rodzajów wojsk) działających ze wszystkich i we wszystkich środowiskach działań. Bardzo często o powodzeniu decyduje nie tylko sposób podejścia, a przede wszystkim nawiązania styczności z przeciwnikiem, ale także utrzymania tego konfliktu, aż do osiągnięcia stanu końca działań.

Zgrupowanie sił głównych ma zapewnić (w uwarunkowaniach czasowych i przestrzennych) tworzenie i wykorzystanie przewagi sytuacyjnej i materialnej.

Dlatego niezbędne jest wcześniejsze sprecyzowanie zadań do natychmiastowego i płynnego przejścia do uderzenia, zajęcia rejonu wyjściowego (poprawa położenia) lub niekiedy przygotowanie pospiesznej obrony bezpośrednio z marszu. Kiedy tylko jest to możliwe, należy wyznaczać wiele kierunków podejścia dla elementów ugrupowania operacyjnego. Pozwala to zachować elastyczność działań, zapewnia czas na efektywną reakcję, umożliwia zwiększenie możliwości manewrowych sił i środków, przestrzenną swobodę działań oraz czas na stosowną reakcję na podstawie danych dostarczonych przez system rozpoznania.

Bezpośrednie uderzenie na zgrupowania sił głównych w obronie najczęściej poprzedzone jest nawiązaniem z nim kontaktu. Dla osiągnięcia powodzenia niezbędne jest stworzenie przewagi materialnej lub sytuacyjnej na kierunku głównego wysiłku, aby zapewnić, w możliwie najkrótszym czasie, zerwanie spójności obrony. Zgromadzony potencjał powinien zapewnić rozbicie broniącego się sił na dominującym kierunku, zmusić do opuszczenia obronnych rubieży lub w ostateczności dokonać wyłomu w jego ugrupowaniu obronnym.

W tym celu synchronizuje się posiadany potencjał oraz przydzielone i wzmacniające systemy do aktywnego wykorzystania we wszystkich środowiskach walki – uderzenie możliwie na całą głębokość obszaru przez zgrupowania obronne kontrolowanego (głębokie uderzenie) – w celu zaangażowania jego elementów nie tylko na głównym obszarze działań, ale przede wszystkim na kierunku głównego wysiłku, zachwiania równowagi głównego potencjału w stosunku do nacierających wojsk, sparaliżowania swobody działania oraz stworzenia warunków do wykonania rozstrzygającego (przestrzennego) manewru.

Przesunięcie wojsk, do momentu nawiązania kontaktu ze zgrupowaniami obronnymi, szczególnie siłami głównymi, określa rolę sił ubezpieczenia. Mają one zadanie ustalić ich położenie, angażując do tego celu minimum sił, aby zapewnić swobodę działania i czas na stosowną reakcję siłom głównym. W sytuacji, gdy wydzielone zgrupowanie napotka potencjał obronny o ograniczonych możliwościach, z reguły przystępują z marszu do ich rozbicia. Natomiast w kon-

frontacji ze zgrupowaniami silnymi, siły awangardy przechodzą do pospiesznej obrony, zapewniając warunki do rozwinięcia i wprowadzenia do działań części (całość) sił głównych.

Istotną rolę w tym etapie odgrywa ciągłość informacyjnego przygotowania pola walki.

Tworzenie przewagi w punktach decydujących jest związane z podjęciem określonego ryzyka operacyjnego, gdyż istnieje zagrożenie poniesienia największych strat od systemu rażenia obrońcy. Dlatego tak istotne jest unikanie utartych wzorców i szablonów, stosowanie w szerokim zakresie dezinformacji, mylenia oraz sposobów działania umożliwiających uzyskanie zaskoczenia. Wobec tego wczesne rozpoznanie systemu obrony przez zgrupowania, bieżąca i gruntowna analiza sytuacji, elastyczność w realizacji koncepcji operacyjnej – pozwala na wariantowanie działań wpływających na przyjęcie optymalnego rozwiązania już w czasie podejścia oraz w momencie przygotowania i rozwinięcia powodzenia.

Współcześnie wyróżnia się dwa zasadnicze sposoby przejścia do bezpośrednich działań zaczepnych: atak (uderzenie) bez przygotowania (pospieszny atak) i atak (uderzenie) po przygotowaniu.

Atak (uderzenie) bez przygotowania jest stosowany – z reguły w sytuacji, gdy działania zaczepne rozpoczynają się zgrupowaniami rozmieszczonymi poza granicami kraju, na terytorium, którego mają być prowadzone oraz dla uzyskania zaskoczenia. Powyższy sposób przejścia do uderzenia może być wykorzystywany również z położenia w styczności. Uderzenie, dla uzyskania zaskoczenia, jest wykonywane z ograniczonym przygotowaniem (szczególnie wykorzystanie systemu rażenia).

Celem uderzenia bez przygotowania jest:

– uzyskanie powodzenia, zanim zgrupowania obronne przed frontem atakujących wojsk będą w stanie zorganizować system obronny (w tym szczególnie przygotowanie infrastruktury i system rażenia o orientacji defensywnej);

– uprzedzenie zgrupowań obronnych w zajęciu dogodnej rubieży (obszaru) lub uzyskanie nad nim przewagi sytuacyjnej, zanim zdąży umocnić się na określonej rubieży i nasycić ją siłami z głębi (odcinków pasywnych);

– uniknięcie kierunku głównego wysiłku obrońcy oraz zastosowanie efektywnych w danej sytuacji operacyjnych form manewru.

Podjęcie decyzji do uderzenia bez przygotowania (pospiesznego) wymaga zaktualizowania bazy danych, zmiany priorytetów, przeorientowania systemu rozpoznania w celu uzupełniania bazy danych, uaktywnienia procesu decyzyjnego w aspekcie sprecyzowania zadań tym zgrupowaniom, które w danej chwili są w dyspozycji, reorganizacji systemu oraz prognozowania możliwości wykorzystania przestrzennego manewru, w wypadku uzyskania wysokiego tempa działań. Wynika to z sytuacji, gdy osiągnięcie powodzenia podczas uderzenia pospiesznego jest uwarunkowane kryterium czasu. Stąd nie mają zastosowania standardowe procedury przygotowania działań, ponieważ ich wdrożenie w tej sytuacji może doprowadzić do utraty synchronizacji. Ważną rolę w tym sposobie przejścia do uderzenia odgrywają odwody. Umożliwiają dowódcy zachować elastyczność działań, która jest skupiona na zachowaniu możliwości rozwinięcia powodzenia, wykorzystania różnych form manewru lub reakcji na nieprzewidziane sytuacje (utrzymanie przestrzennej swobody działań i świadomości sytuacyjnej w procesie decyzyjnym).

Atak (uderzenie) bez przygotowania jest sposobem, który jest obciążony znacznym poziomem podjętego ryzyka operacyjnego. Dane o rozmieszeniu zgrupowań obronnych, ich potencjału, prawdopodobnej koncepcji osiągnięcia celu będą poważnie ograniczone. Stąd atakujące zgrupowania są zdane na własne możliwości w zakresie oceny powyższych danych, wyboru wariantu rozwiązania danej sytuacji operacyjnej, uaktualnienia bieżącego zadania w myśl przyjętej koncepcji operacyjnej. Wymaga to szeroko pojętej inicjatywy, która pozwala przyjąć optymalne rozwiązania w każdej nieprzewidzianej sytuacji, z którą atakujące wojska, w tym sposobie przejścia do uderzenia, mogą się spotkać.

Z powodu często ograniczonego czasu na przygotowanie i wykorzystanie w pełnym zakresie wsparcia działań, w pierwszym etapie zgrupowania uderzeniowe są zmuszone do korzystania z własnych zasobów logistycznych. Natomiast w czasie rozwinięcia powodzenia system zaopatrzenia logistycznego powinien być jak najszybciej dostosowany do systemu obowiązującego podczas uderzenia z planowym przygotowaniem.

Atak (uderzenie) planowy jest standardowym rozwiązaniem w sytuacji, gdy nie ma możliwości przejścia do uderzenia bez przygotowania, utrudnione jest wykorzystanie ofensywnych form manewru lub rozwinięcie powodzenia bez przygotowania nie rokuje szansy powodzenia. Atak planowy wymaga przygotowania w pełnym zakresie synchronizacji działań, wykorzystania całego potencjału operacyjnego w ramach przestrzennego zastosowania mocy bojowej oraz zaangażowania pełnych możliwości bojowych wszystkich dostępnych aktywów wzmocnienia i wsparcia (w tym jednostek narodowych i wielonarodowych) ze wszystkich i we wszystkich środowiskach działań. Wymaga on szczegółowej oceny sytuacji, uaktualnienia bazy danych, optymalnego wykorzystania czasu oraz szczegółowego planowania.

Jego przygotowanie jest poprzedzone wykonaniem przedsięwzięć w zakresie gromadzenia danych, utrzymaniem w tajemnicy czasu i miejsca uderzenia, maskowania operacyjnego, przedsięwzięć umożliwiających uzyskanie zaskoczenia, racjonalnego rozmieszczenia sił i środków dla stworzenia w odpowiednim miejscu i czasie przewagi materialnej lub sytuacyjnej oraz zapewnienia płynnego jej tworzenia i efektywnego wykorzystania w punkcie ataku.

Istotnym elementem zapewniającym powodzenie jest skuteczne zaangażowanie odwodów zgrupowań obronnych oraz utrudnienie koncentracji sił i środków w czasie i przestrzeni. Zasadniczą rolę w tym zakresie odgrywają działania głębokie, w tym przestrzenny manewr, systemy rażenia oraz utrzymanie przewagi informacyjnej.

Podczas przygotowania działań ofensywnych planuje się zastosowanie, selektywnie lub w kombinacji, podstawowych form manewru (uderzenie czołowe – atak frontalny, obejście, oskrzydlenie, przenikanie, rozpoznanie walką). Jedną z efektywnych form manewru jest obejście, z jednoczesnym zagrożeniem uderzeniem skrzydłowym. Z reguły opanowanie dogodnego terenu lub punktów decydujących (kluczowych) w jego obszarze tyłowym, połączone z uderzeniem czołowym, zmusza zgrupowania obronne do wycofania z głównego (najsilniejszego) obszaru działań oraz pożądanej reakcji. Powyższe formy manewru mają zastosowanie również podczas rozwinięcia powodzenia, a nawet podczas pościgu. W wypadku, gdy zgrupowania obronne mają osłonięte skrzydła lub teren uniemożliwia wykorzystanie głębokiego manewru, a obrona posiada wiele luk, celowe jest zastosowanie uderzenia czołowego lub przenikania. Nie wyklucza się stosowania powyższych form, jako działań jednoczesnych.

Istotne jest, aby manewr przybrał charakter przestrzenny. Wymaga to jego wsparcia systemami ze wszystkich środowisk działań, „pod parasolem” przewagi informacyjnej i osłony wszystkich elementów ugrupowania operacyjnego.

Połączone siły zadaniowe przechodząc do lądowych działań zaczepnych rozpoczynają ten proces od ofensywnych działań komponentu powietrznego możliwie na całą głębokość rozmieszczenia sił głównych w obronie. Te działania mogą wyprzedzać użycie innych komponentów (w tym szczególnie lądowego) lub mogą być prowadzone jako element wsparcia ich działań. W etapie tym mogą być wykorzystane siły powietrzne, organiczne siły ze składu zgrupowań lądowych, jak i siły powietrzne marynarki wojennej. Cel tych działań ma zapewnić przewagę w powietrzu oraz swobodę działania komponentu lądowego w procesie osiagania celu głównego.

Powyższe działania mogą być uzupełnione o manewr przestrzenny w wykonaniu zgrupowań przerzuconych drogą powietrzną i lądową oraz mobilnych zgrupowań operacyjnych przeznaczonych do wykonania głębokiego manewru operacyjnego na obszar przez zgrupowania obronne kontrolowany. Realizacja

może nastąpić poprzez wykorzystanie korytarzy powietrznych utworzonych przez zgrupowania lotnicze. Gwarantuje to, że przerzut wojsk na obszar przez siły obronne kontrolowany jest ściśle zsynchronizowany z uderzeniem sił lądowych

Rolą sił manewrowych jest zapewnienie warunków przekształcenia sukcesu taktycznego w powodzenie w skali operacyjnej (strategicznej). Zgrupowania te umożliwiają pokonanie obrony, bez względu na jej głębokość oraz rozwinięcie powodzenia na więcej niż jednym kierunku. Realizacja może nastąpić w wyniku wykonania uderzeń na szerokim froncie (kilku operacyjnych kierunkach). Uniemożliwia to przeciwnikowi skupienie wysiłku w czasie i przestrzeni. Efektem sposobem jest również utrzymanie wysokiego tempa prowadzonych działań, co umożliwia zaangażowanie odwodów zanim one zostaną efektywnie wykorzystane.

Struktura systemu działań zaczepnych powinna zapewnić szybkie pokonanie strefy osłony (w tym strefy przygranicznej) oraz sił na głównym obszarze działań i przeniesienie wysiłku w głąb. Jej dokładna struktura zależy od charakteru obrony.

Potencjalna obrona będzie charakteryzowała się dużą mobilnością, z znacznym nasyceniem systemów przeciwpancernych. Poza tym strefa rozmieszczenia sił głównych w obronie może być rozbudowana na znacznej głębokości, w terenie dobrze przygotowanym i znanym obrońcy. Ponadto potencjalne rozmieszczenie naturalnych obiektów infrastruktury, umiejętnie wkomponowanych w system obrony utrudnia utrzymanie wysokiego tempa prowadzonych działań zaczepnych, a tym samym wykorzystanie form manewru dużymi zgrupowaniami.

W wypadku, gdy czas pozwolił na przygotowanie w pełnym zakresie obrony, struktura zapewnia spójność jej prowadzenia, odwody zachowują zdolność do wykonania manewru operacyjnego, to jedynym sposobem jej pokonania jest przełamanie obszaru działań bezpośrednich. Może to być jedyny sposób przej-

ścia do manewrowych form działań. W tej sytuacji rozbitcie zgrupowań obronnych przybiera charakter selektywny, co wyklucza zaskoczenie oraz utrudnia utrzymanie inicjatywy działań. Wymusza jednocześnie konieczność posiadania licznych odwodów, głębokiego ugrupowania oraz nieprzerwanego utrzymania synchronizacji w systemie użycia środków działających w różnych środowiskach.

Obrona częściowo przygotowana (niewykonane w pełni prace inżynieryjne, zgrupowania operacyjne nie zajęły wyznaczonych obszarów odpowiedzialności, odwody nie są rozmieszczone zgodnie z przyjętą koncepcją osiągnięcia celu, elementy systemu nie są zsynchronizowane) daje większe możliwości koncepcyjnego wykorzystania operacyjnych sił głównych. Pokonanie takiej obrony jest dużo łatwiejsze, tym bardziej, że istnieje możliwość uzyskania zaskoczenia oraz wykorzystania manewru. Jest to o tyle istotne, gdyż główne zgrupowania uderzeniowe mają w tej sytuacji możliwość wykonania uderzenia na wielu kierunkach, co izoluje i ogranicza swobodę działania zgrupowań obronnych. Wskazuje to, iż posiadane odwody zamiast ich użycia do osłony skrzydeł lub potęgowania uderzenia mogą być wykorzystane do manewru na tyły i skrzydła ugrupowania sił w obroni. Siły główne mogłyby w takiej sytuacji wykonać uderzenie w jednym rzucie, zachowując jednocześnie pełną swobodę działań i manewru.

Bez względu na stopień przygotowania obrony, najważniejszym elementem determinującym przyjęty sposób osiągnięcia celu są walory środowiska działań. One kształtują korytarze manewru, determinują warunki prowadzenia działań, w tym wybór i ilość kierunków uderzeń oraz decydują o etapie wykorzystania manewru rozstrzygającego.

Podczas rozwinięcia powodzenia bardzo rzadko dochodzi do rozbitcia głównych sił w obronie, gdyż zachowując wysoki poziom zdolności bojowej będzie on dążył do zerwania kontaktu z nacierającymi siłami poprzez wycofanie. W konsekwencji stworzy warunki do reorganizacji obrony i przyjęcia korzyst-

nego położenia w głębi. Wobec tego, rozwinięcie powodzenia ma na celu utrzymanie stałego, dynamicznego kontaktu ze zgrupowaniami obronnymi, a tym samym utrzymania go w sytuacji wymuszonej – biernej, która utrudnia przejawianie inicjatywy. Uniemożliwia to prowadzenie zorganizowanych działań (zreorganizowanie systemu obrony), utrudnia wykonanie przeciwuderzeń, dezorganizuje wycofanie oraz paraliżuje system wsparcia i zabezpieczenia.

Rozwinięcie powodzenia jest sytuacją, która stwarza warunki zainicjowanie procesu przekształcenia taktycznego (operacyjnego) sukcesu w powodzenie operacyjne (strategiczne).

Wykrycie przez głębokie rozpoznanie symptomów wycofania się, powinno być sygnałem do natychmiastowego spotęgowania uderzenia wszystkimi możliwymi do wykorzystania zgrupowaniami, którymi w danej chwili dysponuje dowódca.

Efektywność podczas rozwinięcia powodzenia zapewnia się w wyniku:

- poszerzenia obszaru działań aktywnych przez przenikania, obejścia, oskrzydlenia, uderzenia w kierunku skrzydeł;
- opanowywania i zabezpieczenia punktów kluczowych (decydującego terenu) możliwie głęboko na tyłach zgrupowań obronnych;
- przerywania linii komunikacyjnych i zaopatrzenia;
- paraliżowania efektywnego wykorzystania odwodów oraz środków wzmocnienia i wsparcia;
- synchronizacji działań w aspekcie zwiększenia priorytetów podczas prowadzenia działań głębokich celem uniemożliwienia przeciwnikowi odtworzenia systemu obrony;
- racjonalnego rozmieszczania jednostek wsparcia i zabezpieczenia dla wszechstronnego i ciągłego utrzymania wysokiego poziomu możliwości zgrupowań lądowych podczas rozwinięcia powodzenia oraz utrzymania przewagi sytuacyjnej i materialnej do osiągnięcia kolejnych celów;
- posiadania licznych i dyspozycyjnych odwodów;

– przeorientowania priorytetów w aspekcie przestrzennego wykorzystania elementów składających się na dominację we wszystkich wymiarach.

Podczas prowadzenia działań zaczepnych nie należy oczekiwać, że zgrupowania, które rozwinęły powodzenie, będą prowadziły działania aż do osiągnięcia celu (stanu końca operacji). Stałe obniżanie ich zdolności bojowej powoduje osłabienie impetu uderzenia, a tym samym wyhamowanie tempa prowadzenia działań. Dlatego należy przewidywać ich zastąpienie przez jednostki mobilne o wysokim poziomie zdolności bojowej. Zastąpienie (przejęcie zadań) wiąże się z głębokim ugrupowaniem komponentów poziomu operacyjnego prowadzącego działania zaczepne. Kolejne zgrupowania, rozmieszczone za głównymi siłami uderzeniowymi, mogą być wykorzystane do potęgowania uderzenia, tym samym ewentualnego zastąpienia sił głównych lub ich wzmocnienia przy jednoczesnej potrzebie zachowania swobody działania w całym obszarze odpowiedzialności. Zgrupowania w głębi nie są odwodami, pełnią raczej funkcje kolejnych zgrupowań uderzeniowych zorganizowanych w strukturalne lub funkcjonalne elementy.

Odwody przeznaczone są do wykonania dowolnych, wynikłych w danej sytuacji operacyjnej, zadań z reguły rozmieszczone są w obszarze działań bezpośrednich i tyłowym. Ich rolą jest rozwinięcie powodzenia lub wzmocnienie (zamiana) zgrupowań sił głównych.

Odwody operacyjne na ogół nie są przewidywane do wykorzystania w realizacji poszczególnych wariantów prowadzenia działań zaczepnych. Nie jest również uwzględniana możliwość ich użycia w poszczególnych fazach (etapach). Zadania te powierza się zgrupowaniom tworzącym siły główne. W tym celu tworzy się wystarczającą przewagę oraz planuje wykorzystanie w szerokim zakresie operacyjnych systemów wsparcia i zabezpieczenia.

Zasadnicza rola odwodów polega na ich efektywnym i kompleksowym wykorzystaniu w sytuacjach, od których w znacznej mierze zależy operacyjny rozwój sytuacji. Zasadniczą rolą odwodów poziomu operacyjnego jest zapewnienie

zorganizowanego charakteru prowadzonych działań oraz osiągnięcie założonego celu przy jak najmniejszych stratach własnych w skali globalnej (cel strategiczny).

Dla osiągnięcia powyższego zamierzenia, odwoły operacyjne zapewniają dużą elastyczność oraz przestrzenną swobodę działań w każdych warunkach i sytuacji. Głównym ich zadaniem są przyszłe, prawdopodobne warianty działania, w tym m.in. bezkolizyjne wdrażanie planów alternatywnych, rozwinięcie powodzenia i utrzymanie wysokiego tempa prowadzonych działań, dynamiczne (zaczepne) rozbijanie przeciwuderzeń z marszu, przeciwdziałanie działaniom głębokim w obszarze tyłowym (utrzymanie przestrzennej swobody działań w skali operacyjnej).

Jakkolwiek wykorzystanie odwołów w działaniach zaczepnych nie jest jednoznacznie sprecyzowane w sensie zadaniowym, to koncepcja ich użycia powinna uwzględniać aspekt umożliwienia im planowania potencjalnych działań w czasie i przestrzeni. Biorąc pod uwagę możliwości wykorzystania odwołów do wykonania uderzenia przed rubież styczności wojsk w formie dynamicznej, szczególnie do rozbicia z marszu zgrupowań wykonujących przeciwuderzenie, siły odwołu powinny być, co najmniej porównywalne z potencjałem wykonującym to przedsięwzięcie. W innym przypadku należy uwzględnić jego wykorzystanie w sytuacji obronnej, co pociąga dodatkowe zaangażowanie systemów wsparcia i zabezpieczenia. Wymusza także zmianę punktów decydujących, odbiegających od zasadniczych zadań, a w konsekwencji utworzenie nowych, celem zapewnienia realizacji głównych priorytetów. Dlatego tak istotne jest utrzymanie sprawności obiegu informacji, bieżąca analiza danych z rozpoznania i elastyczne dostosowanie działań wojsk do bieżącej sytuacji.

Podczas prowadzenia działań zaczepnych w głębi obszaru kontrolowanego przez zgrupowania obronne dochodzić będzie często do sytuacji, w której odwód otrzyma samodzielny pas (obszar) natarcia, często na kierunku alternatywnym do operacyjnego głównego wysiłku, gdzie prowadzą działania siły główne.

W tej sytuacji, gdy jego wykorzystaniu towarzyszy niski poziom podjętego ryzyka operacyjnego, a kierunek ten pełni jednocześnie istotną rolę w koncepcji osiągnięcia celu operacyjnego, dowodzenie pozostanie w kompetencji dowódcy tego zgrupowania, który realizuje to zadanie – lub na kierunku, którego dowódca jest wykorzystywany.

Bez względu na ważność zadania, do którego wykonania zostały zaangażowane odwoły poziomu operacyjnego, czas wykonania zadania oraz obszar (kierunek), należy bezwzględnie przystąpić do odtworzenia kolejnych odwołów. Tylko taki proces umożliwia elastyczność i ciągłość działań.

Powyższa sytuacja powoduje potrzebę decentralizacji dowodzenia zarówno zgrupowaniom sił głównych na kierunku głównego wysiłku, jak też posiadany- mi odwodami celem zwiększenia ich autonomiczności. Odnośnie odwołów, może to mieć miejsce podczas potrzeby ich użycia do działań na samodzielnych kierunkach lub w wypadku ich zaangażowania do wzmocnienia sił okrążających zgrupowanie obronne. W sytuacji odwrotnej, gdy zostanie wymuszone użycie części sił głównych do okrążenia, a następnie rozbicia okrążonych zgrupowań, odwoły operacyjny może przejąć ich dotychczasowe zadania na głównym kierunku uderzenia.

W zależności od sytuacji i stopnia osiągnięcia celów pośrednich odwoły operacyjne będą przeznaczone do:

- wzmocnienia lub rozwinięcia powodzenia na kierunkach działania operacyjnych sił głównych;
- odparcia przeciwwuderzeń, osłony skrzydeł głównego zgrupowania uderzeniowego lub zapewnienia swobody działań sił głównych w obszarze tyłowym;
- wykonania innych nieprzewidzianych zadań.

Wydaje się, iż najistotniejszym elementem budowy systemu działań zaczepnych i jednocześnie zasadniczym elementem decyzyjnym jest wybór strategicznego (operacyjnego) kierunku głównego wysiłku. Zależy on od:

- celu i koncepcji jego osiągnięcia;

- formy manewru;
- siły, głębokości i stopnia gotowości obrony oraz posiadanych odwodów;
- dostępności zapasów środków materiałowych i technicznych.

Koncepcja działań zaczepnych nigdy nie jest sztywna. Elastyczność planów musi uwzględniać możliwość dostosowania się do zmieniającej się sytuacji. Szczególny priorytet skupiony jest na paraliżowaniu efektywnego wykorzystania odwodów operacyjnych zgrupowań obronnych, w tym opóźnianie i ich wykorzystania lub, co najmniej takie ich zdeorganizowanie, aby utrudnić im wejście do działań w uwarunkowaniach czasowych i przestrzennych.

W zakresie zachowania swobody działania potencjał przeznaczony do odwodów, a rozmieszczony w głębi za siłami głównymi, jest przeznaczony m.in. do: przeciwdziałania działaniom głębokim przeciwstawnej strony lub niszczenia jego sił, które pozostały na terenie opanowanym przez wojska własne; odblokowania okrążonych zgrupowań; wzmocnienia lub przejęcia zadań od sił, które okrążyły zgrupowania obronne; ochrony dróg zaopatrzenia lub linii komunikacyjnych (korytarzy manewru i kierunków podejścia); ochrony obiektów kluczowych oraz przeciwdziałania ich opanowaniu przez siły przerzucone drogą powietrzną; dynamicznego rozbijania przeciwuderzeń; osłony skrzydeł itp.

Dla zapewnienia efektywnego wykorzystania kolejnych zgrupowań (posiadanego potencjału) niezbędne jest utrzymanie pełnej synchronizacji i ciągłej więzi operacyjnej między nimi.

Podczas rozwinięcia powodzenia, dowódca poziomu operacyjnego dokonuje zmiany priorytetów w zakresie zaopatrzenia logistycznego na rzecz tych zgrupowań, które znajdują się w bezpośrednim kontakcie z przeciwnikiem. Celem jest zapewnienie ciągłości dostaw oraz utrzymanie nieustannego wsparcia dla sił, które powinny prowadzić natarcie zarówno w dzień, jak i w nocy oraz w każdych warunkach sytuacyjnych i otoczenia. Wymaga to nieustannej obecności sił wspierających i zabezpieczających w ugrupowaniu sił głównych (szczególnie na kierunku głównego wysiłku), aby zapewnić podtrzymanie dzia-

łań w maksymalnym dla danych warunków tempie. Wymaga to racjonalnego rozmieszczenia i uaktywnienia zarówno powietrznych, jak też lądowych elementów wsparcia i zabezpieczenia.

Ze względu na zmianę dotychczasowej koncepcji operacyjnej (przejście z uderzenia bezpośredniego – do rozwinięcia powodzenia w głąb i kierunków skrzydeł) wymaga ona pewnej modyfikacji w aspekcie sprecyzowania celów pośrednich dla elementów wchodzących w skład sił głównych oraz utrzymania całego przedsięwzięcia w procesie działań zorganizowanych. Dowódca poziomu operacyjnego, w tym zakresie, sprecyzuje przebieg linii koordynacji zadań oraz inne parametry, sprecyzuje kierunki działań dla zgrupowań sił głównych, dostosuje system wsparcia i zabezpieczenia oraz udokładni zadania (cele). Niezbędne są również ograniczenia w zakresie ubezpieczeń do zachowania bezpieczeństwa podczas wykorzystania powietrznych systemów rażenia oraz osłony skrzydeł.

Podczas prowadzenia działań zaczepnych w głębi istotne jest planowanie perspektywiczne i wielowariantowe w kontekście wykorzystania posiadanego potencjału do realizacji nieprzewidzianych zadań, przygotowania i wykonania głębokiego manewru, a także zmiany orientacji działań.

Potrzeba zachowania inicjatywy w działaniach zaczepnych sprawia, że zgrupowania sił głównych będą często zmieniać tempo prowadzonych działań, koncertować wysiłek na obiektach priorytetowych w odpowiednim miejscu i czasie, rozpraszać wysiłek, mając w perspektywie osiągnięcie zaplanowanych celów.

Siły główne w celu uzyskania maksymalnej elastyczności działań wzmacnia się elementami innych rodzajów wojsk. Nie może to jednak doprowadzić do utraty mobilności, obniżenia zdolności bojowej i efektywności działań. Główne zgrupowanie uderzeniowe, legitymujące się dużą mocą bojową, powinno się skoncentrować na zasadniczym potencjale strony przeciwnej. Jego zdolność do działań manewrowych w aspekcie wykonania manewru przestrzennego (głęboki manewr) może zostać znacznie ograniczona, gdy nie zostanie zabezpieczony

teren (kluczowy) na skrzydłach ugrupowania zaczepnego. Utrzymanie panowania nad tym obszarem umożliwia koncentrację wysiłku na kierunku głównego wysiłku (punktach decydujących), które determinują powodzenie.

2. DETERMINANTY I WŁAŚCIWOŚCI ORGANIZOWANIA DOWODZENIA WOJSKAMI LĄDOWYMI

Zmiany w dziedzinie bezpieczeństwa europejskiego oraz obronności naszego państwa spowodowały, że wojska lądowe powinny być współcześnie przygotowane do realizacji szerokiego spektrum zadań. Ich treść i zakres uzależniona będzie niejednokrotnie od konieczności wywiązania się z zobowiązań sojuszniczych, sytuacji polityczno-militarnej oraz operacyjno-taktycznej. Mogą one bowiem zostać użyte do obrony przed agresją potencjalnego przeciwnika, prowadzonej w ramach wojny globalnej, ale także do wykonania zadań związanych z bezpieczeństwem lokalnym i utrzymaniem pokoju. Wychodząc z powyższego można stwierdzić, że działania wojsk lądowych prowadzone będą zazwyczaj w ramach operacji połączonych, które będą rozłożone w czasie i przestrzeni, nie łączyć się ze sobą w żaden sposób oraz toczyć się ze zmienną intensywnością.

Doświadczenia historyczne oraz wnioski z ćwiczeń wskazują, że niezależnie od posiadanej władzy (kompetencji) oraz relacji w zakresie dowodzenia i kontroli, dowódca komponentu lądowego powinien posiadać zdolność do przewidywania rozwoju sytuacji, tworzenia z posiadanych sił ugrupowania operacyjnego (zgrupowań operacyjnych), szybkiej reakcji na zmieniającą się sytuację operacyjno-taktyczną oraz płynnego przechodzenia od działań o charakterze defensywnym (obronnym) do ofensywnych (zaczepnych) i na odwrót. Jednocześnie, niezależnie od podporządkowania, posiadać będzie narodowe uprawnienia sędownicze oraz niezależność logistyczną. Stawia to przed siłami lądowymi wymóg utrzymania wszechstronności i elastyczności wydzielanych komponentów oraz ich pełne zabezpieczenie logistyczne.

Powyższe wymogi dotyczą w równym stopniu działań prowadzonych podczas wojny (konfliktu zbrojnego), jak i działań prowadzonych w ramach operacji innych niż wojna (operacji pokojowych). Jak jednoznacznie wykazały wnioski prowadzonych badań oraz doświadczenia działań prowadzonych przez Sojusz na terenie Bałkanów we wszystkich tych działaniach problemy związane z logistyką zajmowały znaczące miejsce i były traktowane priorytetowo przez organy dowodzenia na poziomie strategicznym, operacyjnym i taktycznym.

Różnorodność współczesnych form działań operacyjnych i taktycznych powoduje nowe jakościowo zadania stawiane przed wojskami lądowymi. Nabierają one szczególnego znaczenia w obliczu konieczności dostosowania wielu aspektów działalności wojsk lądowych do wymagań osiągnięcia kompatybilności i interoperacyjności z odpowiednikami pozostałych państw Sojuszu.

Przystępując do rozważań w obszarze dowodzenia warto zatem zadać sobie pytanie: *Jakimi właściwościami charakteryzować się powinno w nowych warunkach współczesne i przyszłe dowodzenie wojskami lądowymi?*

Poszukując odpowiedzi na tak zidentyfikowany problem przeprowadzono analizę literatury przedmiotu, która już w etapie wstępnym pozwoliła na wyciągnięcie szeregu interesujących wniosków.

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

Kolejną ważną właściwością współczesnego dowodzenia jest realizacja jego funkcji zarówno w systemie narodowym, jak też sojuszniczym i międzynarodowym w odniesieniu do zadań wynikających z zobowiązań koalicyjnych i różnych zagrożeń zewnętrznych.

Wywiązywanie się wojsk lądowych z porozumień sojuszniczych wskazuje, że ich komponenty mogą brać udział w różnych działaniach. Mogą to być operacje o charakterze demonstracyjnym, świadczące o woli i gotowości do obrony granic lub wymuszania i utrzymania porządku w rejonie odpowiedzialności Sojuszu. W innych przypadkach mogą to być operacje mające na celu likwidację lokalnego konfliktu zbrojnego. Może być to również interwencja w obszarze objętym niepokojami albo zamieszkami. Nie wyklucza się ponadto udziału w operacji obronnej, zaczepnej lub opóźniającej oraz innego charakteru działań zbrojnych, których treścią jest starcie zbrojne z przeciwnikiem w skali operacyjnej lub taktycznej. Każda z tych operacji wymaga od organów dowodzenia właściwego zorganizowania, przyjęcia odpowiednich procedur postępowania, posiadania odpowiednich środków przetwarzania i przesłania informacji oraz wyspecjalizowanej, właściwej dla siebie, wiedzy i umiejętności.

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

Jednym z zasadniczych wniosków, jaki otrzymano w toku prac badawczych jest także to, iż w odniesieniu do właściwości dowodzenia, jako jedne z zasadniczych wyróżników wymieniano najczęściej skuteczność, sprawność i efektywność dowodzenia. Jednocześnie formułowano je wobec systemu dowodzenia wojsk lądowych, w którym dowodzenie, jako proces informacyjno – decyzyjny zachodzi. Podejście takie owocuje stwierdzeniami, iż jako kolejne determinanty, czy wręcz właściwości dowodzenia określa się zasady i wymagania dowodzenia

identyfikowane wobec wszystkich, materialnych oraz niematerialnych, elementów systemu dowodzenia. Tak więc, następnym wnioskiem jest to, że nie sposób przedstawić właściwości dowodzenia bez wykazania roli i znaczenia czynników decydujących o funkcjonowaniu systemu dowodzenia, a zwłaszcza: wzrostu roli i znaczenia informacji; potrzeby ciągłego kontrolowania procesów wykonawczych i sytuacyjnych; dążenie do skracania procesów koncepcyjnych i przekazywania ich wyników do realizacji; zwiększenie ilości realizowanych zadań przez poszczególne podzespoły systemu oraz skomplikowanie wzajemnych relacji elementów systemu. Stwierdzono także, że o właściwościach dowodzenia decyduje także cała gama zewnętrznych i wewnętrznych czynników mających wpływ na właściwe funkcjonowanie systemu dowodzenia i realizacji jego zasadniczych funkcji.

Kolejnym ważnym wnioskiem otrzymanym w toku analizy literatury jest stwierdzenie faktu wielokrotnego zamiennego używania w odniesieniu do tych samych elementów systemu dowodzenia terminów „sprawność”, „skuteczność” i „efektywność”.

Otrzymane wyniki badań wskazują także, że terminy *sprawność*, *skuteczność* i *efektywności dowodzenia* używane są zamiennie w wyniku braku ich jednoznacznych mierników, czy wręcz wyznaczników klasyfikacyjnych. Inną przyczyną takiego stanu rzeczy może być również wysoki stopień złożoności tych terminów¹ oraz różnorodność ich definicji. Jak wskazują badania sytuacja taka wynika z zastosowania różnych kryteriów przy definiowaniu tych samych terminów na użytek różnych dziedzin. Warto zatem, przystępując do rozważań nad właściwościami dowodzenia, przedstawić zasadnicze aspekty terminologiczne przedstawionych powyżej terminów, właściwych dla przyjętego obszaru badań.

W *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji* **skuteczność** jest definiowana jako „pozytywnie oceniana zgodność wysiłku z celem; skuteczność

¹ *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*, Tom 2, AON, Warszawa 1996, s. 58.

jest sprawnością w znaczeniu uniwersalnym oraz podstawowym składnikiem sprawności w sensie syntetycznym... ”¹. Z kolei profesor Sienkiewicz postrzega skuteczność jako zasadnicze kryterium operacyjne podczas oceny efektywności systemu „... wyrażone jako zdolność systemu do działania prowadzącego do skutku zamierzonego jako cel końcowy dla działania”².

Natomiast J. Zieleniewski przedstawia skuteczność jako „działanie, które w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel”³.

Pomimo dużej różnorodności definicji sprawności, jest ona zwykle przedstawiana w ujęciu uniwersalnym, syntetycznym i metodologicznym.

O **sprawności działania** w ujęciu uniwersalnym mówimy wówczas, gdy stopień osiągnięcia celu uznany zostanie za pozytywny przynajmniej, co do jednego z następujących kryteriów: skuteczności, ekonomiczności, korzystności. Pozytywny wynik ogółu wymienionych kryteriów decyduje o sprawności działania w rozumieniu syntetycznym. Natomiast w znaczeniu metodologicznym „działanie odznacza się maksymalną, możliwą w danych warunkach sprawnością, jeżeli działający podmiot uczynił wszystko, co (...) mógł uczynić, aby zapewnić działaniu maksymalną pod każdym względem sprawność rzeczywistą”⁴.

Efektywność (łac. *effectus* = skutek) definiuje się natomiast jako dodatnią cechę działań dających wynik oceniany pozytywnie bez względu na to, czy był on zamierzony czy nie zamierzony⁵. Ponadto efektywność działania *ex post* rozumiana jest jako relacja pomiędzy wynikami i nakładami potrzebnymi, aby te wyniki uzyskać. Z kolei efektywność *ex ante* postrzega się jako relację pomiędzy celami działania, a przewidywanymi środkami potrzebnymi, aby cele te zrealizować⁶.

¹ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 219.

² P. Sienkiewicz, *Teoria efektywności systemów*, Ossolineum, Wrocław 1987, s. 57-58.

³ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, wyd. 6, PWN, Warszawa 1979, s. 223-225.

⁴ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, wyd. 2, PWN, Warszawa 1965, s. 305.

⁵ *Mały słownik cybernetyczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973, s. 93.

⁶ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia* wyd. cyt., s. 60.

Można zatem stwierdzić, że dowodzenie jest wtedy skuteczne, jeżeli dysponując określonym potencjałem osiągnięty zostanie zamierzony cel działania¹. Sama zaś skuteczność dowodzenia to zdolność systemu dowodzenia do działania, prowadzącego do osiągnięcia założonego celu, czyli wykonania postawionego zadania.

Osiągnięcie zakładanych celów w obecnych warunkach funkcjonowania wymaga porównania narodowego i sojuszniczego ujęcia systemu dowodzenia oraz ich elementów składowych. Ma to szczególne znaczenie wobec konieczności osiągnięcia kompatybilności i interoperacyjności pomiędzy tymi systemami.

Narodowe podejście do systemu dowodzenia przedstawiane jest w szeregu opracowaniach. Najczęściej jednak definicje te sprowadzają się do przedstawienia systemu dowodzenia jako uporządkowanej, zgodnie z zasadami sztuki wojennej, całości złożonej z organów i środków dowodzenia sprzężonych ze sobą informacyjnie i zapewniającej podejmowanie stosownych decyzji na wszystkich szczeblach organizacyjnych sił zbrojnych oraz ich sprawną, terminową i bezwzględną realizację. Stanowi on integralną część systemu operacji tworzoną przez funkcjonalne i wewnętrznie skoordynowane elementy organizacyjne, ludzkie, proceduralne i materiałowe wzajemnie ze sobą powiązane i uzależnione od siebie.

Interesujących wniosków dostarcza w tym zakresie analiza dokumentów normatywnych Sojuszu Północnoatlantyckiego. Pozwala ona na stwierdzenie, że system dowodzenia (*Command, control and information system - C2I system*) wojsk lądowych w ujęciu stosowanym w państwach NATO postrzegany jest jako zintegrowany system obejmujący²:

- doktrynę;
- procedury;
- struktury organizacyjne;

¹ Por. Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych, Tom 2, s. 61.

² AAP-6, s. 2-C-6.

- stany osobowe;
- wyposażenie;
- środki łączności i połączenia informacyjne,

System ten wspiera dowódców wszystkich szczebli w zakresie zapewnienia terminowych i wystarczających informacji do planowania, stawiania zadań i koordynowania działań.

Potrzeba osiągnięcia interoperacyjności przez poszczególne państwa Sojuszu powoduje, iż definicja ta stanowi podstawę do funkcjonowania narodowych ustaleń w tym zakresie. Zawarte są one we właściwych regulaminach i instrukcjach. Warto zatem zapoznać się z założeniami przyjętymi w armiach wiodących państw Sojuszu.

W wojskach lądowych Sił Zbrojnych USA przyjęto, że na system dowodzenia (*Command and control system*) składają się¹:

- stany osobowe (*Personnel*), rozumiane jako sztab i organa łącznikowe, wspomagające dowódcę w sprawowaniu jego funkcji;
- łączność (*Communications*), obejmująca wszelkiego rodzaju sprzęt i sieci łączności;
- wyposażenie (*Equipment*), postrzegane jako środki automatyzacji dowodzenia oraz zapewniające wsparcie dowodzenia;
- miejsca pracy (*Facilities*), to znaczy stanowiska dowodzenia zapewniające bezpieczną pracę dowódcy i sztabu oraz działalność administracyjną i militarną prowadzoną w celu ochrony, zapewnienia funkcjonowania, przemieszczenia i rozmieszczenia dowódców i sztabów;
- procedury (*Procedures*), w tym sposób realizacji procesu decyzyjnego, wykorzystania zasad doktrynalnych, taktyki, środków technicznych i Stałych Procedur Operacyjnych.

¹ *FM 101-5 Staff Organization and Operations*, Washington 1997, s. 1-2.

Jednocześnie w odniesieniu do elementów wymienionych w powyższej definicji regulamin *FM 101-15 Działania korpusu (Corps Operations)* system ten ujmuje jako całość integrującą w sobie¹:

- organizację dowodzenia (*C2 organization*), oznaczającą zadania dowództw i relacje pomiędzy nimi, ich strukturę organizacyjno-funkcjonalną, w tym także zakres władzy i odpowiedzialności poszczególnych osób i komórek;

- proces dowodzenia (*C2 process*), obejmujący proces decyzyjny oraz procedury i techniki działania, stosowane podczas pracy przez dowództwo w celu: oceny sytuacji, podjęcia decyzji, postawienia zadań i nadzorowania ich wykonania. Zawiera on także dokumenty dowodzenia;

- środki dowodzenia (*C2 facilities*), pod znaczeniem których rozumie się:

- stanowiska dowodzenia jako miejsce pracy dowództw;

- systemy automatyzacji dowodzenia;

- systemy łączności.

W podobny sposób system dowodzenia postrzegany jest w wojskach lądowych Bundeswehry². W dokumentach normatywnych ujmuje się go jako:

- organizację dowodzenia, rozumianą jako podział na szczeble dowodzenia, funkcjonalne obszary działalności osób funkcyjnych, jak również strukturę i rozmieszczenie stanowisk dowodzenia;

- proces dowodzenia, polegający na stosowaniu odpowiednich procedur w celu podejmowania decyzji i wprowadzania ich w życie. Wspomniane procedury regulują także zasady współpracy w ramach dowództw;

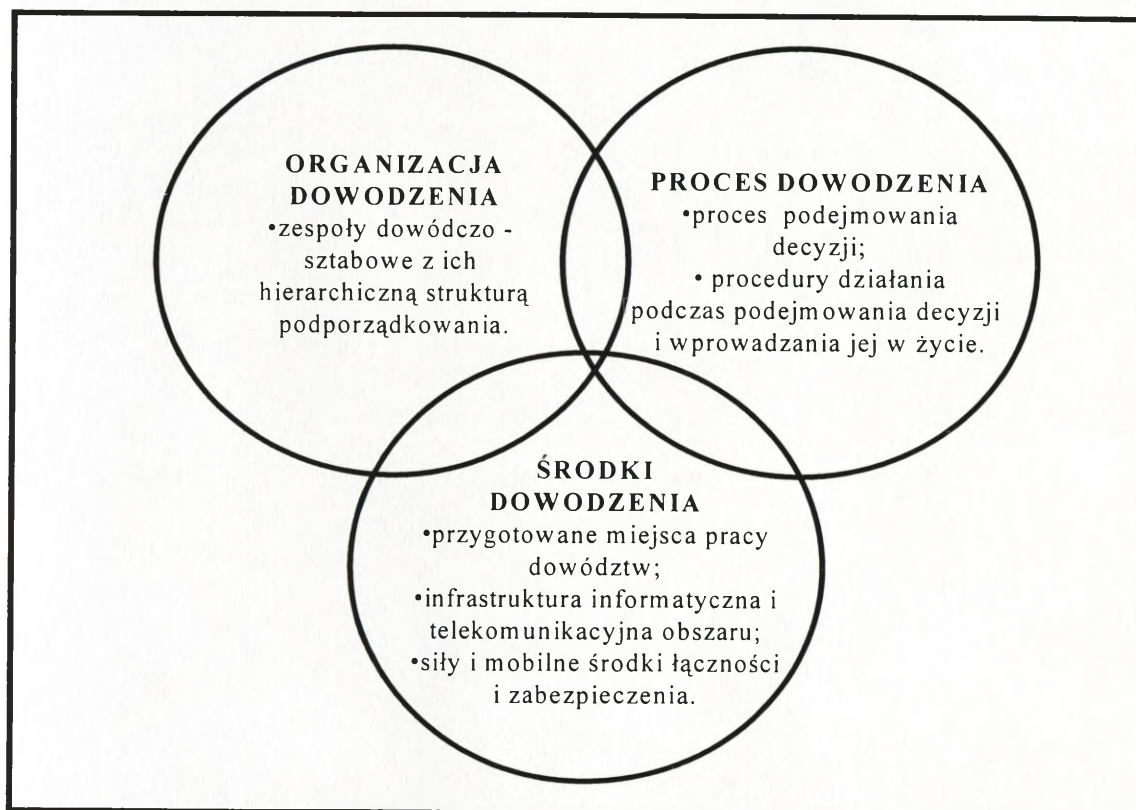
- środki dowodzenia, traktowane jako urządzenia mające sprawnie i w sposób ciągły zapewnić przepływ informacji niezbędnych do dowodzenia działaniami podległych sił.

¹ *FM 101-15 Corps Operations*, Department of the Army, Washington 1989, s. 4-0.

² *HDv 100/200 - Führungsunterstützung im Heer (TF/FU)*, Bonn 1996, par. 301.

Narodowe doświadczenia w zakresie definiowania roli i miejsca systemu dowodzenia i jego elementów składowych oraz wnioski z badań dotyczących rozwiązań sojuszniczych pozwoliły na wypracowanie obowiązującej definicji systemu dowodzenia.

W ujęciu tym system dowodzenia postrzegany jest jako spójna całość obejmująca trzy podstawowe elementy, tak jak przedstawiono to na rysunku 2.1.



Rys. 2.1. Wariant struktury systemu dowodzenia Wojsk Lądowych RP
Źródło: Opracowanie własne.

Rozwiązanie takie zapewniło, między innymi, wykorzystanie dorobku teoretycznego WP, a w szczególności Akademii Obrony Narodowej w zakresie problematyki dowodzenia, zgodność merytoryczną rozwiązania z zapisami w ogólnokładowych dokumentach normatywnych, komunikatywność w kontaktach z oficerami innych armii NATO.

Niezależnie od wieloaspektowego podejścia do skuteczności i efektywności dowodzenia oraz oceny pod tym względem systemów dowodzenia, oraz jego poszczególnych elementów, analiza literatury przedmiotu umożliwia wyróżnie-

nie dwóch grup determinantów rzutujących na taką skuteczność. Są to mianowicie:

- czynniki wewnętrzne,
- czynniki zewnętrzne.

Do *czynników wewnętrznych* zaliczyć można przede wszystkim:

strukturę systemu dowodzenia i jego charakterystykę;

- zasady funkcjonowania (metody pracy, reguły realizacji funkcji i procesu dowodzenia);
- technologie zastosowane do wspomaganie funkcjonowania systemu;
- żywotność systemu, w tym także stopień odporności systemu dowodzenia na zakłócenia;
- umiejętności (poziom wykszolenia) uczestników procesów informacyjnych zachodzących w poszczególnych elementach systemu.

Natomiast *zasadnicze czynniki zewnętrzne* to:

- przeciwnik (jego działania, w tym oddziaływanie informacyjne i radioelektroniczne);
- możliwości zasilania systemu dowodzenia przez inne systemy, w tym niemilitarny;
- możliwości ekonomiczne państwa pozwalające na wdrażanie nowych rozwiązań technicznych;
- warunki prowadzonych działań (atmosferyczne, terenowe, pora roku, doby)¹.

Przedstawione determinanty oraz warunki realizacji dowodzenia przez system dowodzenia powoduje potrzebę racjonalnej realizacji funkcji dowodzenia. Jednocześnie jakość procesów informacyjno-decyzyjnych staje się jednym z głównych składników powodzenia w operacji. Sztuka dowodzenia zawsze

¹ *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*, Tom 2, AON, Warszawa 1996, s. 63.

miała bowiem wpływ na efekty działania wojsk. Współcześnie należy również, w ślad za marszałkiem Ferdynandem Fochem przyjąć stwierdzenie, że „*sprawne dowodzenie jest koniecznym, lecz nie wystarczającym warunkiem zwycięstwa, natomiast dowodzenie niesprawne jest wystarczającym warunkiem niepowodzenia*”. Ma ono szczególne znaczenie w warunkach, gdy nowoczesne środki walki umożliwiają, rozbicie przeciwnika w dowolnym czasie i miejscu tylko wtedy, gdy wykorzystamy umiejętnie intelekt i zdolności ludzi, którzy te działania przygotowują, a następnie koordynują działania sił i środków w czasie prowadzenia operacji i walki. Działania koncepcyjne organów dowodzenia stają się, zatem nie tylko nieodzowne, ale i decydujące. „Walka” intelektualna stron i uzyskanie przewagi w tym względzie przez jedną z nich, to jeden z głównych składników decydujących o powodzeniu.

Wyrazem wysokiej jakości dowodzenia jest przede wszystkim optymalna i w terminie sformułowana przez dowódcę koncepcja operacji (walki), racjonalne i w odpowiednim czasie zaplanowanie działań, efektywne i terminowe postawienie zadań do operacji (walki) oraz operatywne i ciągłe dowodzenie w czasie jej prowadzenia. Procesy te i ich rezultaty oraz inne działania dowódców i organów dowodzenia powinny opierać się głównie na rzetelnych kalkulacjach i obliczeniach, obiektywnej ilościowo-jakościowej ocenie możliwości stron oraz racjonalnych przewidywaniach operacyjnych. W tym względzie niezbędna jest również intuicja i doświadczenie dowódcy i oficerów sztabu oraz wykalkulowane ryzyko. Wzrastająca rola obliczeń, kalkulacji i symulacji operacyjno-taktycznych w procesie planowania, a w tym podejmowania decyzji oraz ciągłego oddziaływania na podwładnych wynika również z dużej różnorodności stosowanych środków walki, ich właściwości taktyczno-technicznych, zmieniających się warunków przygotowania i prowadzenia operacji, posiadanego czasu oraz stale zmieniającego się charakteru operacji i walki.

Efektywność synergicznego działania różnych elementów wojsk lądowych, a zwłaszcza zsynchronizowanie porażenia ogniowego przeciwnika, wykonania

uderzeń i manewru musi być poprzedzone wszechstronną analizą i oceną możliwości ogniowych i manewrowych różnorodnych sił i środków. Zastosowanie w operacji (walce) różnych rodzajów rakiet i artylerii naziemnej, przeciwpancernej i przeciwlotniczej, czołgów i BWP oraz samolotów, śmigłowców itp., może być najskuteczniejsze tylko pod warunkiem szczegółowego podziału obiektów (celów) między poszczególne środki rażenia oraz skoordynowania czasu rozpoznania i wykonania uderzeń ogniowych z czasem i kierunkiem działania wojsk własnych.

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

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

Stwierdzono także, że współcześnie intelekt ludzi realizujących procesy dowodzenia musi być wspomagany osiągnięciami nauki i techniki informatycznej. Aktualny stan nauki wojennej i innych nauk przez nią wykorzystywanych oraz poziom techniki pozwalają wydajnie wspomagać dowódcę i oficerów sztabu, zwłaszcza w zakresie kontrolowania pola bitwy, przetwarzania informacji sytuacyjnych w decyzyjne oraz wpływania na rozwój sytuacji. Powodować to powinno kształtowanie rozwoju sytuacji według własnej woli. Współcześnie można już z dużą wiarygodnością prognozować przebieg operacji i jej wyniki. Poziom wiedzy i umiejętności ludzi oraz stan urządzeń technicznych stwarza możliwości generowania w bardzo krótkim czasie wielowariantowych możliwo-

ści osiągnięcia celu, ze wskazaniem rozwiązania najkorzystniejszego, przy założonych kryteriach. W toku prac koncepcyjnych należy bowiem całość opracowanych wariantów działania, bądź ich fragmenty poddać sprawdzeniu, jakie przyniosą efekty, implikacje oraz jaka może być w takiej sytuacji reakcja przeciwnika. Stwarza to możliwość wprowadzania w życie rozwiązań najkorzystniejszych.

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

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

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

systemu pozyskiwania, analizowania, weryfikowania i przesyłania informacji. Powodowane jest to tym, że wykryte cele i obiekty powinny być rażone nadzwyczaj precyzyjnie. Potrzeba taka wynika z dwóch powodów. *Po pierwsze* – cel nierażony pierwszym pociskiem (pierwszą salwą), zwykle razi środek ogniowy, który usiłował zniszczyć jego. *Po drugie* - rażenie celu (obiektu) przeciwnika nie powinno pociągać za sobą dużych ujemnych skutków w środowisku.

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

Kolejną, jakże ważną właściwością dowodzenia jest stale zwiększający się zakres zadań i przedsięwzięć związanych z dowodzeniem. Łączy się to z wieloma zagadnieniami. Obecnie zachodzi potrzeba realizowania wielu nowych, dotychczas nie wykonywanych zadań i przedsięwzięć z zakresu dowodzenia. Jest to rezultatem przede wszystkim innego niż dotychczas podejścia do elementów systemu dowodzenia, realizowanych czynności informacyjno-decyzyjnych oraz wymagań technicznych. Zobowiązania sojusznicze, potrzeba osiągnięcia interoperacyjności to również realizacja szeregu zadań w nowych obszarach funkcjonowania.

Udział wojsk lądowych we współczesnych operacjach wymaga także zaplanowania i skoordynowania działań jednostek różnych rodzajów sił zbrojnych i wojsk, np. sił powietrznych, marynarki wojennej, lotnictwa wojsk lądowych, grup specjalnych oraz innych jednostek.

Znaczne zwiększenie zakresu zadań i innych przedsięwzięć związanych z dowodzeniem wynika również z zaangażowania w dziedzinie obronności pań-

stwa szeregu obszarów społeczeństwa. Oprócz sił zbrojnych zadania te będą realizować zatem organy administracji państwowej i samorządowej, organizacje paramilitarne, różnego rodzaju organizacje społeczne i inne o zasięgu krajowym, regionalnym itp.

Cechą szczególną współczesnego dowodzenia jest także to, że system dowodzenia jest w doktrynach działania sił zbrojnych wielu państw obiektem pierwszej kolejności rażenia zarówno w skali strategicznej oraz operacyjnej i taktycznej.

Ujęcie elementów realizujących dowodzenie w takich kategoriach podyktowane jest olbrzymią rolą i decydującym ich znaczeniem we współczesnej wojnie, operacji i walce. W skład tych systemów wchodzi bowiem dowódcy, sztaby, a więc zespoły ludzkie decydujące o użyciu oraz działaniu sił i środków.

Zniszczenie bądź obezwładnienie albo nawet zakłócenie pracy elementów systemu dowodzenia, względnie któregoś z ich komponentów, może naruszyć ciągłość i operatywność, dowodzenia. Może to również spowodować wiele innych ujemnych następstw, łącznie z przegraniem bitwy lub walki.

Analiza cech szczególnych dowodzenia we współczesnej operacji i walce stawia przed nim kolejne wymagania. Można do nich zaliczyć między innymi:

- elastyczne stosowanie metod i technik dowodzenia;
- zachowanie stałej gotowości bojowej systemów dowodzenia i kierowania środkami walki;
- zwiększenie wymagań w zakresie operatywności i ciągłości dowodzenia;
- zapewnienie wojskom i organom dowodzenia dogodnych warunków do wykonania zadania;
- konieczność posiadania przez dowództwo, sztab i każdy inny organ dowodzenia odpowiedniej i ciągle uaktualnianej bazy danych;
- przyjęcie procedur postępowania umożliwiających osiągnięcie najlepszych efektów działania.

Elastyczne stosowanie metod i technik dowodzenia jest jednym z czynników warunkujących powodzenie. Współcześnie w warunkach dynamicznie zmieniającej się na polu walki sytuacji operacyjnej, jak też warunków przygotowania oraz prowadzenia operacji i walki, stosować należy różnorodne metody i techniki zarówno dla jej zaplanowania, postawienia zadań oraz w czasie jej prowadzenia. Ponadto perspektywiczne planowanie operacji i walki powinno się cechować znaczną ogólnością. Zasadniczym celem tych przedsięwzięć na szczeblu operacyjnym powinno być bowiem poszukiwanie i ustalenie sił i środków zapewniających osiągnięcie celu operacji. Na szczeblach taktycznych zaś zwykle optymalizuje się zadania dla podległych sił i środków. Dla podwładnych należałoby więc na szczeblu operacyjnym określać cel operacji, zaś na szczeblach taktycznych - zadania bojowe zawierające cel końcowy. Należy preferować te metody i techniki dowodzenia, które zapewniają podwładnemu swobodę w planowaniu i podejmowaniu decyzji w pełnym zakresie. To podwładny określać powinien samodzielnie jak ma osiągnąć cel lub wykonać zadania. Wyzwała to w pełni inicjatywę wykonawcy i jego zaangażowanie w wykonaniu zadania. Wymagana jest jednak w niezbędnym stopniu odpowiednia wiedza i umiejętności podwładnych.

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

reagowanie wojsk na polu walki w odpowiednim czasie. Wymogi te spełni się wówczas, gdy zapewni się także efektywne wykorzystanie możliwości bojowych wojsk własnych. Aby to osiągnąć należy między innymi zorganizować zdobywanie, przesyłanie i przetwarzanie informacji umożliwiających stałe kontrolowanie rozwoju sytuacji, jak też wpływanie na zapewnienie sprawnego przygotowania operacji i nieprzerwane dowodzenie w czasie jej prowadzenia. W tym celu niezbędnym jest również skrócenie czasu realizacji procedur dowodzenia. Chodzi głównie o to, aby w terminie, szybko i na bardzo wysokim poziomie realizować takie przedsięwzięcia, jak: zdobywanie, zbieranie, analizowanie i ocenianie danych o sytuacji; określenie koncepcji i zaplanowanie operacji i walki oraz przekazanie zadań wykonawcom. Z uwagi na potrzebę zachowania operatywności dowodzenia preferować należy określanie podwładnemu tylko celu lub zadania bez wskazywania sposobu jego wykonania.

Ciągłość dowodzenia osiąga się przede wszystkim poprzez zorganizowanie na każdym szczeblu dowodzenia odpowiedniej ilości stale funkcjonujących stanowisk dowodzenia i wysokoodpornego na zakłócenia podsystemu łączności oraz zapewnienie im wysokiego stopnia żywotności. System dowodzenia powinien również mieć zdolność szybkiego przystosowania się do powstałych zmian. Poszczególne jego elementy powinny charakteryzować się także umiejętnością uchylania się spod uderzeń przeciwnika i łatwością odtwarzania. Zwłaszcza w wypadku naruszenia jego zdolności bojowej. Dla zachowania ciągłości dowodzenia potrzeba również stosować odpowiednie metody i techniki dowodzenia, a organa dowodzenia muszą znać aktualną sytuację i umieć oddziaływać na wojska, aby zapobiegać powstawaniu sytuacji krytycznych. Kolejnym, bardzo ważnym, wymaganym w stosunku do dowodzenia jest zapewnienie wojskom i organom dowodzenia dogodnych warunków do wykonania zadania. Istota tego działania wyraża się między innymi w zapewnieniu podwładnym korzystnego. Należy również zapewnić im dogodne warunki terenowe i inne, w jakich będą przygotowywać i prowadzić operacje, a przede wszystkim czas pozwalający im

na zaplanowanie i zorganizowanie tych działań oraz przygotowanie miejsca, rubieży, pozycji, rejonu i wojsk do wykonania zadania. Należy także zapewnić podwładnym odpowiednie, stosownie do przewidywanego dla nich zadania, oraz zgodnie z potrzebami i czasem, zabezpieczenie logistyczne.

Aby to osiągnąć dowództwo, stosownie do szczebla dowodzenia, powinno przede wszystkim znać stale aktualną sytuację operacyjną lub taktyczną oraz wpływać na jej rozwój. Ponadto należy umiejętnie prognozować rozwój sytuacji i stosownie do tego ukierunkowywać działanie podległych dowództw i wojsk. W planowaniu zadań przełożony powinien uwzględniać nie tylko możliwości bojowe podwładnych, ale również ich stan, położenie itp. czynniki w momencie otrzymania nowego zadania.

Jak określa się w wielu publikacjach dowodzenie jest także sztuką twórczą bazującą na charakterze, możliwościach i sile duchowej dowódcy. Jako najważniejsze zadanie dowodzenia podczas działań podaje się złamanie woli walki i siły bojowej przeciwnika oraz narzucenie mu swojej woli. Następuje to zazwyczaj poprzez umiejętne wykorzystanie zasad działania, które scharakteryzowane być także mogą jako zbiór wyznaczników dotyczących właściwości procesów koncepcyjno – wykonawczych.

Analiza literatury przedmiotu, w tym dokumentów normatywnych Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz publikacji w czasopiśmie fachowych wykazała, że wyodrębniane są w nich dwie zasadnicze zasady dowodzenia, Traktowane wręcz jako prawa lub właściwości dowodzenia. Zasadami tymi są: jednoosobowości i jedności dowodzenia. W praktyce wzajemnie się one uzupełniają i przenikają.

Istota jednoosobowości dowodzenia wyraża się w sposobie podejmowania decyzji, a zarazem ponoszenia odpowiedzialności przez dowódców za powzięte decyzje. „Stanowi ona zaprzeczenie kolegalności i mieści się w obszarze zakresu kompetencji osób funkcyjnych organów dowodzenia. Wiąże się ona zatem

z zagadnieniami organizacji dowodzenia”¹. Odgrywa szczególną rolę w warunkach równorzędnego traktowania wszystkich rodzajów sił zbrojnych.

Wartym podkreślenia jest fakt, punktem wyjścia do sformułowania zasady jedności dowodzenia jest uznanie za prawdziwe twierdzenia, że złożone działania bojowe różnych rodzajów sił zbrojnych (rodzajów wojsk), które planuje się realizować w jednym rejonie (obszarze), i które połączone są jednym, wspólnym celem będą bardziej skuteczne i efektywne wówczas, gdy będą przebiegały w myśl jednej koncepcji (jednego zamiaru). W praktyce zasada jedności dowodzenia sprowadza się do tego, że określony obszar działań może znajdować się w gestii tylko jednego dowódcy. Oznacza to, że realizacja tej zasady w praktyce sprowadza się do wyznaczenia głównodowodzącego, który sprawuje dowodzenie nad całością sił przeznaczonych do użycia w operacji. W stosunku do tych sił głównodowodzący sprawuje zwykle tzw. dowodzenie operacyjne (ang. *Operational Command*). Natomiast pozostałe siły różnych rodzajów wojsk, które znajdują się w obszarze operacyjnym przeznaczonym do prowadzenia podlegają głównodowodzącemu na zasadzie tzw. kontroli operacyjnej (*Operational Control*)”².

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

¹ S. Sadowski, *Dowodzenie wojskami lądowymi SZ RP w skali strategicznej i operacyjnej*, AON, Warszawa 1997, s. 26.

² Tamże, s. 27-29.

num zachowania jedności dowodzenia przyjmuje się przez dowódcę koalicyjnych połączonych sił sprawowanie kontroli operacyjnej nad wszystkimi siłami.

Przedstawiana już uprzednio ciągłość dowodzenia determinuje realizację przedsięwzięć w szeregu obszarach, których wspólnym mianownikiem jest zapewnienie utrzymania więzi pomiędzy przełożonym, a podwładnymi przez cały czas trwania operacji. Aby to osiągnąć, dowódca powinien ustalić w pierwszej kolejności zastępców oraz zapasowe stanowiska dowodzenia. Regułą jest także to, iż ten, kto planuje, powinien ten plan realizować. Okoliczności mogą zmuszać jednak do zmian.

Przedstawiając współczesne właściwości dowodzenia koniecznym jest szersze zaprezentowanie dowodzenia przez cele. Zwłaszcza, że zapisy w dokumentach normatywnych wskazują, że jest ono najważniejszym priorytetem wojsk lądowych zarówno w czasie wojny jak i pokoju. Zapewnia ono podwładnemu swobodę działania podczas realizacji zadania. Stopień tej swobody uzależniony jest jednak od wielu czynników, w tym od rodzaju wykonywanego zadania. Dowódca informuje podwładnych o swoim zamiarze, określa jasne i osiągalne cele oraz daje do dyspozycji wykonawcy konieczne siły i środki. Nie określa natomiast sposobu osiągnięcia celu. Szczegóły wykonania podaje tylko wtedy, gdy zachodzi konieczność skoordynowania przedsięwzięć służących osiągnięciu wspólnego celu przez różnych wykonawców lub, gdy wymagają tego ograniczenia polityczne albo wojskowe. Swoboda działania podwładnych w realizacji zadania jest warunkiem szybkiego, zdecydowanego działania i służy zwiększeniu ich poczucia odpowiedzialności. Dowodzenie przez cele oznacza też godzenie się przełożonych na ewentualne błędy podwładnych. Ma to oczywiście swoje granice, zwłaszcza, gdy grozi niewykonaniem zadania lub niepotrzebnie naraża zdrowie i życie żołnierzy. Opiera się na ono wzajemnym zaufaniu przełożonego do podwładnego i odwrotnie. Wymaga od wszystkich nie tylko należytego wypełniania obowiązków i woli osiągnięcia nakazanych celów, lecz także gotowości do przejęcia odpowiedzialności, współpracy oraz samodzielnego,

twórczego działania. Podstawą dowodzenia przez zadania i warunkiem sukcesu jest zgodność działań koncepcyjnych i wykonawczych.

Pomimo hierarchicznej struktury systemu dowodzenia wskazać należy na sytuacje, w których rozkazy dla podwładnych mogą zawierać zadania dla konkretnych sił lub elementów struktury, ograniczenia narodowe lub dodatkowe zadania. Sytuacja taka będzie miała zazwyczaj miejsce w przypadku organizowania nieetatowych zgrupowań wojsk przewidzianych do realizacji określonych zadań. Najlepsze wykorzystanie zdolności poszczególnych komponentów rodzajów wojsk do wspólnego osiągnięcia celu walki zapewnić powinna wtedy właściwa integracja dowodzenia. Wyraża się ona między innymi w tym, że jeżeli wymagane jest oddzielne stanowisko dowodzenia określonego komponentu sił połączonych, to powinno ono być zorganizowane. Nie może jednak ono dezorganizować funkcjonowania dotychczasowego systemu, a być efektywnym elementem wszechstronnej wymiany informacji sytuacyjnych i decyzyjnych.

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

Przyjmuje się, że skuteczna decentralizacja wymaga w tych warunkach spełnienia dwóch warunków:

– podwładny dowódca musi w pełni zrozumieć zamiar wyższego przełożonego (np. dowódca batalionu działa wg zamiaru dowódcy dywizji np. jako dowódca oddziału wydzielonego);

– wyższy przełożony musi znać w każdym momencie operacji sytuację w swoim obszarze odpowiedzialności w odniesieniu do elementów którym postawił zadania).

Współdziałanie i szacunek, bazujący na wzajemnym zrozumieniu mocnych i słabych punktów poszczególnych komponentów rodzajów sił zbrojnych i wojsk jest w wielu przypadkach podstawą sukcesu. Dlatego niezbędna staje się znajomość procedur stosowanych przez inne komponenty.

Stosowanie przedstawionych zasad nie jest kateryczne, dowódcy poszczególnych szczebli dowodzenia w każdym z państw członkowskich mogą kłaść większy nacisk na niektóre z nich. Ujęcie takie daje im jednak możliwość elastycznego dowodzenia na polu walki.

Oprócz przedstawionych właściwości dowodzenia przy opisie poszczególnych generalnych, czy też szczegółowych zasad prowadzenia operacji wymienia się wielokrotnie także inne właściwości mające wpływ na osiągnięcie powodzenia. Jako na najważniejsze można wskazać: elastyczność określającą, że opracowane plany powinny być na tyle elastyczne, aby w sytuacjach nie przewidzianych umożliwić dowódcy podjęcie decyzji stosownej do zmienionych warunków prowadzonej operacji. Realizacja tej właściwości dowodzenia wymaga właściwego zrozumienia celu działania przełożonego, elastycznego myślenia, szybkiego podejmowania decyzji, właściwej organizacji dowodzenia oraz funkcjonowania systemu łączności¹.

Właściwie opracowane, proste plany i jasne rozkazy zmniejszają w znacznym stopniu prawdopodobieństwo niezrozumienia i popełnienia błędu oraz prowadzą do prostoty działania.

Analiza teoretycznych aspektów czynników określających właściwości dowodzenia w operacjach sojuszniczych pozwala stwierdzić, postrzega się je jako fundament współczesnego dowodzenia i osiągnięcia celów działania. Ich wyartykułowanie w dokumentach normatywnych jest jedynie drogowskazem

¹ *AJP – 01 ...*, s. 2-5.

tykułowanie w dokumentach normatywnych jest jedynie drogowskazem wskazującym kierunki i sposoby osiągnięcia sprawnego dowodzenia. Należy także podkreślić, że przytoczone właściwości wielokrotnie postrzegane są także jako ogóle zasady i wymagania dowodzenia. Czasami bowiem potrzeba stosowania lub respektowania określonej zasady stanowi w istocie spełnienie ogólnego wymagania. Odnosi się to zwłaszcza do konieczności spełnienia szeregu wymagań częściowych dotyczących wielu dziedzin, nawet niezwiązanych bezpośrednio z dowodzeniem, odnoszących się do poszczególnych zasad.

Dowodzenie w układzie koalicyjnym stanowi specyficzny przypadek, w którym pod jednolitym dowództwem znajdują się komponenty narodowe pochodzące z różnych państw. Analiza doświadczeń historycznych w tym zakresie wskazuje na szereg uwarunkowań powodujących trudności w sprawowaniu dowodzenia w takich sytuacjach.

Analiza treści zawartych w sojuszniczych dokumentach normatywnych wskazuje, że w obszarze dowodzenia dokonane zostały ustalenia w zakresie: przebiegu procesu planowania działań wraz z opisem poszczególnych etapów pracy dowództw¹; struktury dowództw w działaniach połączonych wraz z charakterystyką zadań ich poszczególnych komórek funkcjonalnych²; treści podstawowego dokumentu dowodzenia - rozkazu dowódcy sił połączonych³; zasad dowodzenia; relacji dowodzenia; specyfiki funkcjonowania narodowych komponentów w połączonym systemie dowodzenia⁴.

Charakterystyka właściwości dowodzenia wojskami lądowymi wykazała jak złożone procesy zachodzą w skomplikowanej strukturze systemu dowodzenia. Odnosiła się ona do właściwości ogólnych, zwłaszcza operacyjnych odnoszących się do elementów organizacyjnych, proceduralnych i technicznych. Pomi-

¹ *AJP-1(A)*, s. 3-1 - 3-5.

² Tamże, s. 4A1-1 - 4A1-3.

³ Tamże, s. 4-8.

⁴ Tamże, s. 4-5.

nięto natomiast całą sferę technicznych parametrów sprzętu wykorzystywanego podczas dowodzenia wojskami będącą poza obszarem niniejszych badań.

Proces badawczy wykazał także konieczność posiadania narodowych rozwiązań oraz dokumentów normatywnych regulujących skomplikowane działania (różnych rodzajów sił zbrojnych, pochodzących z różnych państw).

Analiza właściwości dowodzenia wskazuje także, iż ich znajomość daje dowódcy całą gamę możliwości modelowania systemu dowodzenia w trakcie przygotowania i prowadzenia operacji oraz wpływania na procesy w nim zachodzące.

3. SYSTEM DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH SZ RP

3.1. Rola, miejsce i zadania systemu dowodzenia wojsk lądowych

Kwestie związane z systemem dowodzenia wojsk lądowych stanowią niezwykle istotny element przemian następujących w Siłach Zbrojnych RP. Jednocześnie są poważnym problemem w aspekcie poznawczym. Stanowi o tym fakt, iż w dotychczasowym systemie dowodzenia nie funkcjonowało Dowództwo Wojsk Lądowych, a kompetencje takiego organu spełniał, w istocie rzeczy, Sztab Generalny. Analiza procesu dowodzenia wojskami lądowymi w dotychczasowym układzie pozwalała jednak na sformułowanie szeregu wniosków i konstatacji, mogących wpływać na funkcjonalność Dowództwa Wojsk Lądowych w pierwszym etapie działalności. Jednocześnie wnioski te mogą stanowić podstawę parametryzowania struktur, procesów i zależności, a w konsekwencji przyczynić się do automatyzacji systemów dowodzenia.

W świetle przyjętego celu rozpatrywać, do podstawowych problemów zidentyfikowanych we wstępnym etapie należy zaliczyć określenie roli, miejsca i zadań systemu dowodzenia wojsk lądowych w systemie dowodzenia sił zbrojnych. Podkreślić przy tym należy, że poszczególne kategorie zawarte w tym problemie, choć są ze sobą powiązane, rozpatrywane były oddzielnie, w kontekście jednoznacznie sprecyzowanych, wielowariantowych rozwiązań.

Właściwe określenie roli i miejsca systemu dowodzenia wojsk lądowych w systemie dowodzenia sił zbrojnych, a także precyzyjne sformułowanie głównych jego zadań wymaga również jednoznacznego określenia podstawowych elementów poddanych analizie oraz innych założeń, które zostały przyjęte

w procesie badawczym. W świetle powyższych wymagań przyjęto, że system dowodzenia wojsk lądowych stanowi:

- element (podsystem) systemu dowodzenia sił zbrojnych;
- element (podsystem) wojsk lądowych;
- zbiór organów i środków dowodzenia powiązanych sprzężeniami informacyjnymi, zapewniającymi sprawne dowodzenie wojskami lądowymi na wszystkich szczeblach organizacyjnych.

Zgodnie z przyjętymi założeniami, materialnymi elementami systemu dowodzenia wojsk lądowych są organa dowodzenia, tj. dowódcy (dowództwa) poszczególnych szczebli oraz środki dowodzenia, tj. środki techniczne, głównie łączności, które na wyższych szczeblach dowodzenia zorganizowane są w oddziały (pododdziały) dowodzenia i łączności. Natomiast podstawę tworzenia powiązań informacyjnych systemu dowodzenia stanowią zasady i metody, które wynikają z normatywno-prawnych uregulowań ujętych w przepisach prawa. Ta strona systemu dowodzenia wyraża się głównie w zakresie kompetencji poszczególnych dowódców i ich organów dowodzenia. Ma ona zatem również istotne znaczenie dla określenia roli, miejsca i zadań poszczególnych organów dowodzenia.

Niemniej jednak, jako podstawę analizy systemu dowodzenia wojsk lądowych przyjęto jego stronę organizacyjną, której odbiciem jest hierarchiczna struktura organów dowodzenia poszczególnych szczebli, usytuowanych na odpowiednio zorganizowanych stanowiskach dowodzenia, które przeznaczone są do dowodzenia w warunkach stacjonarnych i polowych, w okresie pokoju, kryzysu i wojny. W tym kontekście stanowiska dowodzenia nie są traktowane jako elementy systemu, lecz jako zintegrowane ogniwa struktury dowodzenia wojskami lądowymi.

W świetle przedstawionych założeń, podstawowy obiekt rozpatrywań stanowiła zatem struktura dowodzenia, w tym głównie najwyższe ogniwa dowodzenia wojsk lądowych, tj. dowództwa szczebla operacyjnego.

Obok wymienionych wyżej założeń dotyczących systemu dowodzenia, przyjęto również szereg założeń dotyczących obiektu dowodzenia, tj. wojsk lądowych. Dotyczą one przede wszystkim ich struktury oraz wykorzystania w systemie militarnej obrony państwa.

W strukturze wojsk lądowych przyjęto, że składać się one będą z *wojsk operacyjnych* i *wojsk obrony terytorialnej*. Wojska operacyjne wyposażone w sprzęt bojowy o najwyższych parametrach technicznych oraz systemy dowodzenia zapewniające współdziałanie z wojskami NATO są przeznaczone do działań o charakterze manewrowym w składzie oddziałów, związków taktycznych (operacyjnych) i wykonywania głównych zadań bojowych w systemie dowodzenia narodowego oraz koalicyjnego. Wojska te będą zatem miały charakter elitarny, a ich skład ograniczony będzie z jednej strony zobowiązaniami wynikającymi z układów międzynarodowych (CFE-1), a z drugiej możliwościami ekonomicznymi państwa. Podstawę powszechnej obrony militarnej w układzie narodowym powinny zatem stanowić wojska obrony terytorialnej.¹ Obecny stan wojsk obrony terytorialnej jest niewielki, stąd wojska operacyjne stanowią dziś zasadniczy potencjał wojsk lądowych, lecz w miarę upływu czasu dysproporcje te będą ulegać istotnemu zmniejszeniu i jak przewiduje się w stosunkowo krótkim czasie może dojść do wyrównania liczby żołnierzy służących w jednostkach obu rodzajów. Zmiany te spowodowane będą zabiegami organizacyjnymi, na które istotny wpływ wywiera także niezwykle szybki proces starzenia się sprzętu bojowego, znajdującego się aktualnie w jednostkach wojsk lądowych o przeznaczeniu operacyjnym, a z drugiej strony wzrost wymagań dotyczących wojsk wydzielanych do składu PSZ NATO.

Przechodząc do zasadniczego problemu naszych dociekań podkreślić należy, że dotychczasowy kształt systemu dowodzenia wojsk lądowych (bez dowództwa) budził liczne kontrowersje. Szczególnie ostrej krytyce poddawano

¹ Między innymi w myśl koncepcji „masowej terytorialnej formacji zbrojnej”, patrz.: *Obrona regionalna (terytorialna) w systemie obronnym RP*, AON, Warszawa 1992.

ogniwa dowodzenia operacyjnego, tj. dowództwa okręgów wojskowych. Wątpliwości budził również zakres dowodzenia wojskami lądowymi przez Naczelnego Dowódcę (wodza). Te krytyczne oceny znajdowały odbicie w szeregu opracowań naukowo-badawczych wykonywanych w AON i w dowództwach okręgów (korpusów zmechanizowanych)¹. Istota problemu operacyjnego dowodzenia wyrażała się w tym, że dowódcę okręgu wojskowego, który w okresie pokoju usytuowany jest jako dowódca równorzędny dowódcy rodzaju sił zbrojnych, na okres wojny sprowadzano do roli dowódcy korpusu, tj. dowódcy szczebla związku operacyjnego (taktyczno-operacyjnego). W tej sytuacji rolę dowódcy wojsk lądowych spełniał de facto Naczelny Dowódca, czyli strategiczny organ dowodzenia siłami zbrojnymi. Wynika stąd, paradoksalnie, że w poprzednim systemie dowodzenia siłami zbrojnymi *była niejako zadekretowana wiodąca rola systemu dowodzenia wojsk lądowych*, w skład, którego w tym układzie wchodziło również strategiczne ogniwo dowodzenia. Podkreślić należy również, że dowódcy rodzajów sił zbrojnych, tj. WLiOP oraz MW w ramach wojennego systemu dowodzenia usytuowani zostali na tym samym poziomie, co dowódca wojsk lądowych

Jak wynika z przedstawionych uwarunkowań pytanie o rolę systemu dowodzenia wojsk lądowych w systemie dowodzenia siłami zbrojnymi wydaje się w pełni uzasadnione. Wiąże się z tym również bardzo istotny problem roli dowództwa wojsk lądowych w systemie dowodzenia operacyjnego i strategicznego.

Doświadczenia historyczne pokazują, że w warunkach, gdy wojska lądowe spełniają główną rolę w strukturze sił zbrojnych ze względu na stan oraz zadania, właściwe określenie roli i miejsca ich systemu dowodzenia w systemie dowodzenia siłami zbrojnymi stanowi bardzo skomplikowany problem. Jaskrawym tego przykładem, wskazującym również na jego złożoność, jest organiza-

¹ Por. M. Lipka, S. Sadowisk, *Koncepcja dowodzenia wojskami operacyjnymi WOW w nowych strukturach organizacyjnych w warunkach pokoju i wojny*, Warszawa – DWŁąd, 1994.

cja dowodzenia sił zbrojnych Niemiec w okresie II wojny światowej. Wojskami lądowymi dowodziło Naczelne Dowództwo Wojsk Lądowych /OKH/, które pozostawało niemal przez cały okres wojny w konflikcie z Naczelnym Dowództwem Sił Zbrojnych /OKW/. Między obu dowództwami toczyła się ostra walka o kompetencje, które w dużym stopniu się dublowały. Zgoła inaczej wyglądał system dowodzenia w Siłach Zbrojnych II RP. W systemie tym nie tylko nie przewidywano zorganizowania dowództwa wojsk lądowych, lecz również innych pośrednich ogniw dowodzenia pomiędzy dowódcą armii a Naczelnym Wodzem. Przebieg działań we wrześniu 1939 roku w pełni potwierdził słabość systemu w ogniwie Naczelny Wódz – dowódca armii. Z jednej strony mieliśmy do czynienia ze zjawiskiem nadmiernej ingerencji Naczelnego Wodza w dowodzenie wojskami armii, z drugiej strony brakowało koordynacji działań pomiędzy armiami. Zbyt późno dostrzeżono konieczność zorganizowania pośredniego szczebla dowodzenia, tj. dowództwa frontu. Dopiero 6 września zorganizowano Front Północny z dowódcą gen. Dąb-Biernackim i Front Południowy z dowódcą gen. Sosnkowskim. Jednak dowódcy tych frontów nie posiadali w swojej dyspozycji żadnych sił i środków, które umożliwiałyby skuteczną interwencję w krytycznych momentach operacji.

Pierwszy z przykładów wskazuje, że nie wystarczy zorganizować dowództwa rodzaju sił zbrojnych, lecz trzeba wyposażyć je w odpowiedni zakres kompetencji oraz precyzyjnie określić zadania. Z kolei drugi przykład przestrzega przed nadmierną centralizacją dowodzenia na najwyższym szczeblu dowodzenia siłami zbrojnymi.

Jak wynika z przedstawionych doświadczeń historycznych, a także w świetle aktualnych rozwiązań przyjmowanych w systemach dowodzenia państw NATO dowództwa rodzajów sił zbrojnych powinny spełniać rolę najwyższych /naczelných/ organów dowodzenia danym rodzajem sił zbrojnych, tj. spełniać rolę dowództwa strategiczno-operacyjnego lub dowództwa operacyjno-strategicznego co uzależnione jest od składu tych rodzajów sił zbrojnych i za-

kresu wykonywanych przez nie zadań. Oznacza to zatem, że konsekwencją utworzenia dowództwa wojsk lądowych powinien być również wzrost roli pozostałych dowództw rodzajów sił zbrojnych. Dowództwa rodzajów sił zbrojnych powinny przejąć z zakresu zadań Naczelnego Dowódcy te, które dotyczą sposobu wykorzystania ich wojsk w operacjach. W tym kontekście zadanie kierowania całokształtem przygotowania i prowadzenia strategicznej operacji obronnej, w układzie narodowym, spoczywać powinno na dowódcy wojsk lądowych. Natomiast do kompetencji Naczelnego Wodza /Dowódcy/ SZ należałoby przede wszystkim określić zadania /celów/, wydzielenie sił i koordynacja planów działania dowódców rodzajów sił zbrojnych.

Można zatem pokusić się o sformułowanie końcowego wniosku dotyczącego roli systemu dowodzenia wojsk lądowych w systemie dowodzenia siłami zbrojnymi. Sprowadza się on do stwierdzenia, że *utworzenie dowództwa wojsk lądowych autonomizuje system dowodzenia wojsk lądowych*, a tym samym stwarza możliwość realnego wzrostu roli wszystkich dowództw rodzajów sił w procesie przygotowania i prowadzenia operacji.

Kolejnym problemem jest ustalenie miejsca systemu dowodzenia wojsk lądowych w systemie dowodzenia siłami zbrojnymi. Wydaje się, że analizę tego zagadnienia warto rozpocząć od diagnozy aktualnego stanu. Pomocne w tym będą z pewnością wyniki prowadzonych w ostatnim okresie badań. W ich świetle, dla przykładu, poziom automatyzacji i komputeryzacji systemów dowodzenia oraz kierowania środkami walki prezentuje się w wojskach lądowych najgorzej. Natomiast stosunkowo lepiej wygląda on w wojskach lotniczych i obrony powietrznej /WLOP/, co między innymi spowodowane jest miejscem, jakie w przeszłości zajmowały wojska obrony powietrznej kraju /OPK/ w systemie obronnym państwa.

Jak wynika z powyższych przykładów miejsce systemu dowodzenia danego rodzaju sił zbrojnych w strukturze dowodzenia sił zbrojnych nie zależy od liczności i składu tych sił, lecz przede wszystkim od ich przeznaczenia i cha-

rakteru wykonywanych zadań. Stąd podstawę do ustalenia miejsca systemu dowodzenia sił zbrojnych stanowić powinny przede wszystkim te czynniki. W pierwszej kolejności podkreślić należy diametralną zmianę uwarunkowań geostrategicznych naszego państwa, nową sytuację polityczno-militarną oraz wynikającą z niej zmianę doktryny wojennej o charakterze narodowym. Do tych zmian dostosowano koncepcję użycia sił zbrojnych oraz system dowodzenia. W systemie militarnej obrony najważniejsze miejsce zajmują siły zbrojne, których zasadniczym składnikiem są wojska lądowe. Przed nimi stoją jakościowo nowe zadania, szczególnie w kontekście coraz realniejszej perspektywy przyjęcia naszego kraju do NATO. Rodzi to pilną potrzebę dostosowania naszego systemu obronnego do działania w warunkach koalicyjnych. Ta potrzeba z kolei, stymuluje także energiczne działania zmierzające do szybkiego zorganizowania sprawnego, terytorialnego systemu obronnego w układzie narodowym. Temu celowi również, jak można sądzić, służy podjęcie decyzji o zorganizowaniu dowództwa wojsk lądowych. Na dowództwie tym, podobnie jak w innych państwach NATO, spoczywać powinno zadanie kierowania wojskami operacyjnymi i systemem obrony terytorialnej.

Biorąc powyższe uwarunkowania pod uwagę, a także uwzględniając potrzeby operacyjnego przygotowania terenu oraz przewidywany charakter działań na obszarze naszego państwa można przyjąć, że system dowodzenia wojsk lądowych powinien w strukturze dowodzenia siłami zbrojnymi zajmować zasadnicze miejsce. Oznacza to, że system ten stanowić powinien niejako kościec /główny pion/ w systemie dowodzenia siłami zbrojnymi, a także swoiste podłoże /infrastrukturę/, do którego powinny się dostosować systemy dowodzenia innych rodzajów sił zbrojnych. Wyrażać się to powinno między innymi poprzez koordynację działań we wspólnych strefach, np. obszary działania okręgów wojskowych powinny być zgodne ze strefami odpowiedzialności korpusów obrony powietrznej /SP/ itp.

Jak już wspomniano, ustalenie zadań systemu dowodzenia jest problemem nie tylko złożonym, lecz przede wszystkim powodującym liczne konsekwencje natury organizacyjnej i prawnej. Od zakresu zadań bowiem uzależniony jest kształt struktury organizacyjnej dowództw i co najważniejsze obowiązki i uprawnienia dowódców. Ten obszar zagadnień stanowi niematerialny element każdego systemu dowodzenia i choć głównym przedmiotem badań była strona organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych to jednak od podstaw formalno-prawnych jego funkcjonowania nie sposób abstrahować.

Jest to szczególnie ważne w warunkach, gdy następuje proces reorganizacji systemu, w którym tworzone są nowe organy (komórki organizacyjne) i przejmują one z kolei część zadań wcześniej zorganizowanych organów (komórek). Z taką sytuacją mamy do czynienia również w przypadku systemu dowodzenia wojsk lądowych.

W niniejszych rozpatrywaniach system dowodzenia wojsk lądowych jako całość postrzega się głównie poprzez jego aktualną i perspektywiczną strukturę organizacyjną o charakterze hierarchicznym, w której wyróżnić można już obecnie najwyższy (centralny, naczelny) organ dowodzenia, tj. dowództwo wojsk lądowych (DWL), szczebel dowodzenia operacyjnego, tj. dowództwa korpusów zmechanizowanych (okręgów wojskowych) oraz szczeble dowodzenia taktycznego, tj. dowództwa związków taktycznych i oddziałów, a także dowództwa regionalne, które można zorganizować na bazie wojewódzkich (regionalnych) sztabów wojskowych (WSzW/RSzW) oraz rejonowe komendy OT (na bazie WKU) wraz z podległymi im dowództwami oddziałów (pododdziałów) obrony terytorialnej. Jak wiadomo w strukturze hierarchicznej zadania ustalone dla najwyższego szczebla przenoszone są na podległe ogniwa w odpowiednio węższym zakresie, w wyniku czego tworzona jest funkcjonalna struktura systemu, stąd m.in. w badaniach główną uwagę skupiono na określeniu zadań dla dowództwa wojsk lądowych.

Ponadto w analizach uwzględniono również fakt, integracji ze strukturami dowodzenia NATO, stąd założono także udział dowództw i wojsk w systemie operacyjnego dowodzenia, w układzie koalicyjnym.

W świetle powyższych założeń, podstawowe trudności w zakresie ustalenia zadań dowództwa wojsk lądowych dotyczyły przede wszystkim określenia, które zadania dotychczas realizowane przez Sztab Generalny WP powinny znaleźć się w jego gestii. Przy ustaleniu głównych zadań poważne wątpliwości budził również ich zakres. Wynika to z faktu, że zadania Sztabu Generalnego jako organu administracji państwowej określone zostały ustawowo, szczególnie w ustawie o urzędzie Ministra Obrony Narodowej z 12 lipca 1995r. W tym miejscu warto zwrócić uwagę, że tego rodzaju problemy nie występują np. w systemie dowodzenia wojskami lądowymi Bundeswehry, gdzie nie ma sztabu generalnego.

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania przyjęto, że podstawowym zadaniem systemu dowodzenia wojsk lądowych jest:

...dowodzenie i kierowanie wojskami lądowymi, tj. wojskami operacyjnymi i wojskami obrony terytorialnej, na wszystkich szczeblach dowodzenia w okresie pokoju, zagrożenia i wojny.

W powyższym zadaniu nieprzypadkowo ujęto funkcję kierowania. Jest ona szczególnie istotna w systemie dowodzenia o charakterze terytorialnym. Warto bowiem zdawać sobie sprawę, że dowódca każdego szczebla obok bezpośredniego oddziaływania na ludzi (żołnierzy, dowódców) za pośrednictwem rozkazów jest również zobowiązany do zarządzania (kierowania) działaniem podwładnych w określonym *obszarze, rejonie (strefie)*. Te dwie role dowódcy, tj. dowodzenie i kierowanie znakomicie ilustruje akronim stosowany w NATO-C², tj. w języku angielskim – Command and Control.

W przypadku systemu dowodzenia opartego na tzw. operacyjnych wymaganiach – obszar kierowania wyznaczony jest parametrami taktyczno-operacyjnymi, tj. pasem (rejonem) natarcia (obrony) wynikającym z głębokości

ugrupowania bojowego i zasięgu podstawowych środków ogniowych (rażenia). Natomiast w systemie dowodzenia opartym na tzw. układzie terytorialnym podstawę wyznaczania obszaru kierowania stanowią ustalone (określone) jednostki administracji wojskowej i cywilnej. Zakłada się przy tym, że system administracji wojskowej (dowodzenia regionalnego, terytorialnego) dostosowany powinien być do systemu administracji cywilnej. Stąd, jak się wydaje, można przewidywać, że zdecydowany postęp w zakresie rozbudowy terytorialnego systemu obrony militarnej kraju nastąpi dopiero po wprowadzeniu w życie reformy administracyjnej państwa.

Stosownie do głównego zadania systemu dowodzenia wojsk lądowych można sformułować następujące zadania podstawowe, które w całości lub częściowo powinny znaleźć się w kompetencjach Dowództwa Wojsk Lądowych:

- kierowanie całokształtem procesu szkolenia wojsk lądowych (w tym szkolenia dowództw);
- kierowanie procesem osiągania zdolności i gotowości bojowej wojsk;
- kierowanie całokształtem planowania i organizowania operacyjnego użycia wojsk obrony terytorialnej oraz planowaniem i organizowaniem operacyjnego użycia w stosunku do wojsk operacyjnych;
- kierowanie całokształtem działalności rozpoznawczej stosownie do potrzeb wynikających z planów operacyjnego użycia wojsk;
- kierowanie procesem logistycznego zabezpieczenia działalności szkoleniowej i bojowej wojsk i dowództw;
- kierowanie systemem dowodzenia wojsk lądowych w warunkach pokoju, kryzysu i wojny;
- zorganizowanie i kierowanie systemem służby porządkowo-ochronnej (w tym regulacją ruchu) stosownie do wydzielonych obszarów działania wojsk lądowych;

– kierowanie całokształtem działań zmierzających do operacyjnej rozbudowy rejonu działań stosownie do wymagań wynikających z planów użycia wojsk na obszarze kraju;

– kierowanie procesem zbierania, studiowania i opracowywania informacji niezbędnych do przygotowania planów działań i podejmowania odpowiednich decyzji podczas ich realizacji, a także wykorzystywania doświadczeń bojowych.

W świetle powyższych zadań można zatem z dużym prawdopodobieństwem określić pozycję dowództwa wojsk lądowych jako organu dowodzenia szczebla operacyjnego w niektórych przypadkach nawet również strategiczno-operacyjnego.

3.2. Wymagania wobec systemu dowodzenia wojsk lądowych

Z dotychczasowych analiz można wnioskować, że właściwie określone zadania wojsk lądowych są punktem wyjścia do tworzenia odpowiedniej struktury organizacyjnej dowództw, a więc podstawowego materialnego elementu systemu dowodzenia. Drugim materialnym jego elementem są środki dowodzenia, natomiast komponent niematerialny każdego systemu dowodzenia i kierowania stanowią formalno-prawne zasady i reguły określające sposób jego funkcjonowania.

Poprawne określenie zadań i struktury organizacyjno-funkcjonalnej ma szczególnie duże znaczenie dziś, gdy naszym celem jest włączenie SZ RP do systemu NATO. Z tych samych organów i środków dowodzenia mogą być bowiem tworzone całkowicie różne systemy, spełniające różne wymagania i realizujące odmienne funkcje.

Dlatego kolejny etap rozpatrywań poświęcony jest właśnie wypracowaniu teoretycznych podstaw, które mogą być wykorzystane przy budowaniu formalno-prawnej strony systemu dowodzenia wojskami lądowymi.

W literaturze przedmiotu te teoretyczne podstawy konstrukcji systemu dowodzenia określane są jako wymagania i zasady dowodzenia.

Z uwagi na fakt, że wymagania stawiane systemowi dowodzenia ściśle wiążą się z jednej strony ze stosowaniem zasad, a z drugiej część zasad traktowana jest jako wymagania, dla celów naszych, rozważań zdecydowano, aby potraktować obie kategorie łącznie.

W takim kontekście w pierwszej kolejności dążono do ustalenia i określenia ogólnych wymagań, które obowiązują niezależnie od okresu funkcjonowania systemu. W drugiej kolejności natomiast podjęto próbę sformułowania wymagań, którym powinien sprostać system dowodzenia wojsk lądowych w okresie pokoju, kryzysu i wojny. W takim też porządku zaprezentowane zostaną wyniki prowadzonych dociekań. Podkreślić przy tym należy, że w tej części opracowania wyartykułowane są wymagania, które dotyczą głównie strony organizacyjno-funkcjonalnej.

Podczas wypracowania ogólnych wymagań dotyczących systemu dowodzenia wojsk lądowych korzystano w dużym stopniu z dotychczasowego dorobku teoretyków wojskowych, lecz istotna część wyników badań ma charakter oryginalny i stanowi efekt prac badawczych realizowanych w ostatnich latach w Wydziale Wojsk Lądowych AON. Dotyczy to w głównej mierze wymagań i zasad określanych potocznie jako J^3 , tj. *jedności, jednoosobowości i jednolitości*. Zaznaczyć przy tym należy, że **jedność** została uhonorowana mianem zasady dowodzenia w sposób doktrynalny dopiero od 1994 roku. Zasada ta znajduje obecnie bardzo skromne odbicie w literaturze z zakresu teorii dowodzenia, stąd dość powszechnie jest utożsamiana z zasadą jednoosobowości, a także interpretowana jest wręcz błędnie. W tym miejscu warto podkreślić, że znanym animatorem tej zasady jest wybitny teoretyk dowodzenia gen. Franciszek Skibiński. Zwrócić należy przy tym uwagę, że zasada jedności dowodzenia traktowana jest także jako zasada sztuki wojennej.

Zasada *jedności dowodzenia* ma szczególne znaczenie w warunkach równorzędnego traktowania rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk, tzn. w warunkach systemu dowodzenia obowiązującego w siłach zbrojnych państw NATO, opartego jak wiadomo na systemie amerykańskim. Ma ona również niezwykle ważne znaczenie dla kooperacji systemu dowodzenia koalicyjnego z systemem dowodzenia o charakterze narodowym, co występuje także w siłach zbrojnych państw NATO. Jej istota polega na tym, że w wypadku organizowania działań różnych sił (wojsk), które są przeznaczone do wykonania zadania we wspólnym rejonie (obszarze) lub połączonych wspólnym celem, to dla zapewnienia sprawnej ich realizacji należy wyznaczyć **jednego dowódcę**.

Potrzeba takiej organizacji dowodzenia wynika z tego, że działania realizowane w myśl zamiaru (koncepcji) jednego dowódcy, jak wskazuje historia sztuki wojennej, zwykle kończą się sukcesem. Jednym z najbardziej wymownych tego przykładów jest bitwa pod Kannami, w której jako jedną z głównych przyczyn klęski Rzymian upatruje się niewłaściwie zorganizowane dowodzenie, tj. brak jedności dowodzenia, czyli jednego dowódcy.

Prowadzone analizy w obszarze systemu dowodzenia wojsk lądowych pozwalają twierdzić, że nowelizacji struktur i procesów dowodzenia wymagają głównie operacyjne szczeble tego systemu, w tym zwłaszcza szczebel związku operacyjnego (okręgu)

W tym miejscu konieczne wydaje się szersze wyjaśnienie powyższej kwestii. Otóż struktura korpusu zmechanizowanego (okręgu wojskowego) – jak wynika z dotychczasowych badań - stanowiła element dowiązany do systemu i założeń strategicznych Układu Warszawskiego. Usytuowanie takie, w takim kontekście, było z pewnością uzasadnione. Czy jednak w nowych uwarunkowaniach, przy zupełnie innych aksjomatach doktrynalnych mają one rację bytu? Sądzymy, że nie. Struktury bowiem, szczególnie militarne, powinny być jak najbardziej uproszczone. Możemy tu się odwołać do ogólnych reguł sprawnego działania. Struktury organizacyjne tworzy się bowiem do określonych działań.

Są one tym bardziej funkcjonalne, im bardziej zbliżone są w okresie przygotowawczym do spełnienia swych funkcji w okresie działania. Przekładając to na język dowodzenia możemy wysunąć zasadę, *iż im bardziej struktury okresu pokojowego zbliżone są do struktur okresu wojennego, tym bardziej stają się funkcjonalne*. Dobrze zatem będzie, jeżeli struktury okresu pokojowego nie będą zmieniane w okresie zagrożenia, a tym bardziej w okresie wojny. W takim kontekście racjonalna wydaje się następująca relacja (podległość):

dowództwo wojsk lądowych – związek operacyjny (okręg wojskowy) – związek taktyczny – oddział – pododdział.

Jak już wspomniano system dowodzenia wojsk lądowych powinien stanowić główny wymiar i być swoistą infrastrukturą całego systemu dowodzenia siłami zbrojnymi. Stąd fundamentem systemu powinien być układ terytorialny, który zapewni dowodzenie zarówno siłami obrony terytorialnej, a także wojskami operacyjnymi. W tej sytuacji niezwykle istotne jest praktyczne respektowanie zasady jedności dowodzenia. Znajduje ona już bardzo praktyczne odbicie w systemie dowodzenia Bundeswehry. Przyjmuje się tam zasadę: *o tym, kto jest, komu podporządkowany decydują potrzeby operacyjne, a nie, kto, z jakich wojsk pochodzi (wojsk operacyjnych lub wojsk OT)*.

W praktyce oznacza to, że w rejonach działań wojsk operacyjnych wojska OT podporządkowane są dowódcy wojsk operacyjnych. W strefach zagrożenia, gdzie główne zadania wykonywane są przez wojska OT, przydzielone wojska operacyjne podporządkowane są Komendantowi Obwodowego Dowództwa Obrony (ODO)¹. Wynika stąd, że na podobnych zasadach mogą być również uregulowane kwestie dotyczące zależności i podległość poszczególnych ogniw dowodzenia w systemie dowodzenia wojsk lądowych również w Siłach Zbrojnych RP. Być może, taką funkcję mogłyby spełnić Rejonowe Sztaby Wojskowe?

¹ Materiały szkoleniowe DWL Bundeswehry, Koblenca 1996.

Zasada *jednoosobowego dowodzenia* dotyczy z kolei sposobu podejmowania decyzji. Jest ona ściśle związana z zasadą (wymaganiem) operatywności dowodzenia. Jednoosobowość jest zaprzeczeniem kolegialności, mieści się w obszarze kompetencji dowódcy i jego organów dowodzenia, który znajduje swoje odbicie w formalno-prawnej stronie systemu dowodzenia. Z zasadą jednoosobowego dowodzenia wiąże się zwykle usankcjonowanie pełnej, osobistej odpowiedzialności dowódców za podejmowane decyzje.

Jak wskazują badania, nie ma obecnie podstaw do twierdzenia aby zasada ta nie powinna nadal obowiązywać, także w znowelizowanym systemie dowodzenia. Podstawę do jej realizacji stanowią właściwie opracowane struktury organów dowodzenia.

Jednolitość to wymaganie, które dotyczy sfery metod dowodzenia. Można je wyrazić lapidarnie poprzez hasło: *Jedna komenda, jedno wykonanie*. Jest ona dzisiaj, w warunkach rewolucyjnych wręcz przeobrażeń systemowych, szczególnie ważne. Biorąc pod uwagę wymagania związane z integracją z siłami zbrojnymi państw NATO należy optować za jak najszybszym i w jak najszerszym zakresie przejęciem przez nasze siły zbrojne procedur dowodzenia obowiązujących w pakcie. Tak między innymi wskazują wyniki prowadzonych w ostatnim okresie badań¹.

Do fundamentalnych zasad dowodzenia należy zaliczyć *ciągłość dowodzenia*. Jest ono niejako warunkiem sprawowania dowodzenia. Wiąże się z nim problem żywotności systemu dowodzenia, który rozwiązuje się między innymi poprzez organizowanie odpowiedniej ilości stanowisk dowodzenia oraz właściwego ich rozmieszczenia i rozbudowy. Z uwagi na charakter przyszłych działań taktycznych i operacyjnych wojsk lądowych, które mają być prowadzone głównie na obszarze własnego kraju, system dowodzenia szczebla operacyjnego powinien być w dużej mierze oparty na stacjonarnych, zawczasu rozbudowanych

¹ por. *Kierunki przemian w procesie dowodzenia w świetle rozwoju SZ RP*, opracowanie naukowe AON, Warszawa 1996r.

fortyfikacyjnie oraz odpowiednio wyposażonych stanowiskach dowodzenia. Dotyczy to zwłaszcza najwyższych szczebli dowodzenia (dowództwa wojsk lądowych i być może korpusu - dowództwa okręgu), a także dowództw regionalnych w układzie terytorialnym. Natomiast dowództwa taktyczne wojsk operacyjnych powinny mieć zawczasu rozpoznane i przygotowane rejony stanowisk dowodzenia w obszarze operacyjnego rozwinięcia wojsk.

Ciągłość dowodzenia umożliwia przede wszystkim dobrze zorganizowana łączność. Z tych względów w procesie dowodzenia, zwłaszcza w wymiarze operacyjnym, należy wykorzystać, w pełnym zakresie, możliwości telekomunikacyjne państwa. Organiczne środki dowodzenia powinny na tych szczeblach uzupełniać i zwielokrotniać możliwości stacjonarnego systemu łączności, opartego na telekomunikacji państwowej.

Biorąc powyższe wymagania pod uwagę należy wskazać na pilną potrzebę przygotowania zawczasu, zgodnie z wymaganiami łączności wojskowej odpowiednio zorganizowanego systemu łączności państwa w układzie centralnym i terytorialnym. Oznacza to, że budowa i modernizacja sieci telekomunikacyjnej państwa powinna być realizowana zgodnie z wymaganiami operacyjnymi (obronności).

Niezależnie od wykorzystania systemu stacjonarnego wojska lądowe powinny dysponować własnym, autonomicznym, polowym systemem łączności, który pozwalałby nie tylko zorganizować bezpośrednią łączność pomiędzy stanowiskami dowodzenia, ale także dołączyć się do najbliższych węzłów łączności rozbudowanych w systemie przestrzennym. Dotyczy to zwłaszcza elementów dowodzenia szczebla taktycznego.

Wśród podstawowych wymagań dotyczących środków łączności na czoło wysuwa się pilna potrzeba ich pełnej cyfryzacji. Umożliwi to bezkolizyjną transmisję danych w systemach dowodzenia oraz zdecydowany postęp w dziedzinie jego automatyzacji.

Ponadto podkreślić należy, że ciągłość dowodzenia w sferze organizacyjnej zapewnia się głównie poprzez:

- wyznaczenie przez dowódcę zastępców;
- trwałą i nieprzerwaną łączność;
- zamienność funkcji w dowództwach i sztabach;
- zamienność i organizację zapasowych stanowisk dowodzenia;
- orientowanie podwładnych o zamiarach przełożonego, tak aby w przypadku utraty łączności mogli działać zgodnie z jego decyzją;
- tworzenie struktur (zgrupowań) zdolnych do samodzielnego wykonywania zadań.

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

Również z zasadą ciągłości dowodzenia ściśle związana jest zasada *skrytości dowodzenia*. Polega ona na zachowaniu w tajemnicy przed przeciwnikiem własnych zamiarów i działań. Zasada ta niejednokrotnie kłóci się z wymaganiami ciągłości dowodzenia, np. informowanie podwładnych o koncepcji walki (operacji) sprzyja ciągłości dowodzenia, natomiast stwarza zagrożenie ujawnienia przeciwnikowi własnych zamiarów. Stąd m.in. wynika obowiązek przekazywania rozkazów operacyjnych (bojowych) w formie ogólnej tylko poprzez wyznaczonych oficerów sztabu lub osobiście.

We współczesnych warunkach niezwykle ważnym wymaganiem jest *elastyczność dowodzenia*. Przejawia się ona w umiejętności reagowania dowódców na zaistniałą sytuację w sposób stosowny do tej sytuacji, odpowiednim oddziaływaniu na podległe ogniwa dowodzenia i wprowadzaniu do uprzednio opracowanych planów korekt oraz nowych elementów. Dowodzenie elastyczne jest przeciwieństwem schematyzmu w dowodzeniu. Pozwala podwładnym wykazy-

wać się inicjatywą, a przełożonych nie zmusza do ciągłego reagowania na sytuację na niższych szczeblach. Elastyczność wyraża się także tym, że poszczególne ogniwa (szczeble) dowodzenia dysponują odpowiednimi uprawnieniami stosownie do zakresu wykonywanych zadań cząstkowych.

Elastyczność w dowodzeniu nie eliminuje automatycznie potrzeby centralizacji dowodzenia. Centralizacja nie tylko nie zaprzecza elastyczności, ale w określonych sytuacjach jest wręcz jej potwierdzeniem. Polega ona na częściowym lub całkowitym wyłączeniu podległych ogniw dowodzenia z procesu podejmowania decyzji. Na przykład ma ona zastosowanie w systemie alarmowania, wprowadzania wyższych stanów gotowości bojowej oraz podczas zwalczania wyjątkowo ważnych obiektów przeciwnika.

Podstawowym wymaganiem dotyczącym systemów dowodzenia, które warunkuje ich sprawne działanie jest ciągła gotowość systemu dowodzenia do kierowania wojskami. Gotowość systemu warunkuje przede wszystkim stan jego materialnych komponentów, czyli sprawność technicznych środków dowodzenia oraz odpowiednie zorganizowanie organów dowodzenia, tj. dowództw. Stopień gotowości bojowej, a w tym również gotowość systemu dowodzenia wyraża się w odpowiednio do potrzeb skalkulowanych jednostkach czasowych. Panuje w tym względzie generalna zasada, że system dowodzenia powinien osiągnąć gotowość wcześniej niż wojska, tzn. organ dowodzenia powinien kierować procesem osiągnięcia gotowości bojowej wojsk.

Drugim wymaganiem dotyczącym terminu osiągnięcia gotowości systemu dowodzenia do działania, jak wskazują badania, jest wymaganie dotyczące terminu osiągnięcia gotowości przez wojska na poszczególnych szczeblach dowodzenia. Wynikają one z potrzeb użycia wojsk w określonych warunkach w systemie alarmowym lub zgodnie z odpowiednio wcześniej opracowanymi planami działania.

W myśl powyższej reguły stan etatowy organów dowodzenia czasu „P” oddziałów i związków taktycznych rozwiniętych powinien pokrywać się ze stanem etatowym okresu wojny, a ich stan faktyczny powinien być zbliżony do 100%.

W świetle wyżej sformułowanych ogólnych wymagań dotyczących systemu dowodzenia wojsk, w kolejnym etapie badań dokonano próby sprecyzowania wymagań dotyczących poszczególnych okresów jego funkcjonowania, tzn. w okresie pokoju, kryzysu i wojny.

Jako podstawę służącą do sprecyzowania wymagań charakteryzujących poszczególne okresy funkcjonowania systemu dowodzenia przyjęto zakres głównych zadań realizowanych w tych okresach oraz warunki ich realizacji.

W *okresie pokoju* głównym zadaniem systemu dowodzenia wojsk lądowych jest kierowanie całokształtem szkolenia wojsk lądowych, tj. wojsk operacyjnych i OT. W związku z tym zadaniem realizowane jest również przygotowanie rezerw osobowych, lecz najważniejsze jest osiągnięcie i utrzymanie wysokiego poziomu wyszkolenia oddziałów i związków taktycznych, szczególnie wydzielonych do działania w układzie koalicyjnym. Podczas realizacji tego zadania nie może być bagatelizowany system obrony terytorialnej. Niektóre jednostki obrony terytorialnej mogą bowiem stanowić obiekty pierwszej kolejności uderzenia przeciwnika. Oznacza to zatem, że *wysoką gotowością systemu dowodzenia* powinny charakteryzować się przede wszystkim oddziały (pododdziały) i związki taktyczne zarówno wojsk operacyjnych jak i obrony terytorialnej. W związku z tym wymaganiem organy dowodzenia terytorialnego, tj. rejonowe dowództwa obrony oraz komendy OT powinny być w okresie pokoju obsadzone w jak największym procencie stosownie do potrzeb czasu „W”, natomiast dowództwa jednostek należy rozwijać stosownie do stopnia gotowości oddziałów (pododdziałów) jednak w odpowiednio wyższym procencie stanu faktycznego niż wojska, przy jednocześnie bezwzględnym odsadzeniu stanowisk kierowniczych (kluczowych).

Stosownie do zasady (wymagań) *jednolitości* system dowodzenia w okresie pokoju powinien posiadać strukturę określoną potrzebami okresu wojny, przy czym na wszystkich szczeblach powinny być zorganizowane identyczne lub zbliżone pionowo funkcjonalne. Taki system zapewnia bowiem szybki przepływ informacji w tych pionach, a także może przyczynić się do zmniejszenia wymiany informacji na poszczególnych szczeblach dowodzenia.

System dowodzenia okresu pokoju powinien być systemem bardzo żywotnym, opartym na rozbudowanych odpowiednio głównych i zapasowych miejscach pracy dowództw poszczególnych szczebli dowodzenia. Zapasowe miejsca pracy wyposażone powinny być w system łączności, umożliwiającą bezkolizyjne uruchomienie polowych (ruchomych) elementów systemu. Miejsca pracy (główne i zapasowe) wyposażone powinny być także w środki automatyzacji dowodzenia kompatybilne ze środkami zamontowanymi w systemie polowym.

Zgodnie z zasadą ciągłości i operatywności dowodzenia, a także stosownie do zasady skrytości system dowodzenia wojsk lądowych w okresie pokoju powinien zapewnić automatyczne przekazywanie sygnałów dowodzenia w ramach procesu osiągania wyższych stanów gotowości bojowej w formie zakodowanej (zaszyfrowanej). Automatyczny sposób przekazywania tych informacji, w myśl wymienionych zasad, powinien być dublowany w ramach technicznych środków dowodzenia oraz w wypadku ich awarii również ruchomymi środkami łączności (dowodzenia).

Obowiązuje w tym okresie generalne wymaganie zapewnienie w systemie dowodzenia bezkolizyjnego przekazywania w pierwszej kolejności informacji dotyczących osiągania gotowości bojowej oraz związanych z rozwinięciem wojennego systemu dowodzenia i bazy mobilizacyjnej, a także bazy logistycznej wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej.

System informacyjny powinien umożliwić, stosownie do potrzeb, aktualizację wszystkich danych niezbędnych dowództwom do podjęcia decyzji związa-

nych z użyciem wojsk. Wynika stąd ogólna konkluzja, że w okresie pokoju dowództwa powinny *tworzyć warunki i zapewnić możliwości do użycia wojsk*.

Użycie wojsk lądowych do innych zadań niż zadania typowo szkoleniowe powinno być dopuszczalne tylko w warunkach kryzysu (zagrożenia). Podkreślić należy, że formalno-prawne podstawy takich działań powinny być zawarte w odpowiednich dokumentach normatywnych powszechnie obowiązujących i powszechnie znanych wszystkim obywatelom.

Współcześnie jesteśmy świadkami niezwykle dynamicznego wzrostu zagrożeń funkcjonowania państwa i jego gospodarki. Szczególnie dużo niebezpieczeństw spowodowanych jest działalnością terrorystyczną, międzynarodową przestępczością oraz ogniskami lokalnych konfliktów zbrojnych, najczęściej o podłożu etnicznym. W tych warunkach istnieje potrzeba utrzymania wysokiego poziomu gotowości sił zbrojnych także w celu przeciwdziałania tym zjawiskom. Bazą organizacyjną przeznaczoną do działania w warunkach zagrożeń (kryzysu) powinien być terytorialny system dowodzenia i kierowania obroną militarną państwa.

Powinien on zapewnić możliwości skutecznej reakcji poszczególnych ogniw dowodzenia stosownie do skali zagrożeń. Jest to zatem praktyczna realizacja wymagań elastyczności dowodzenia.

W warunkach kryzysu (zagrożenia) system dowodzenia powinien osiągnąć pełną gotowość do pracy, co znaczy, że po wydaniu odpowiednich zarządzeń organy dowodzenia powinny być uzupełnione do pełnych stanów, a także powinien być rozwinięty stacjonarny system łączności na głównych i zapasowych miejscach pracy.

Organy dowodzenia mogą w zależności od skali zagrożeń przejść do pracy w zapasowych miejscach pracy. Na specjalne zarządzenie również w tym okresie organy dowodzenia związków i oddziałów operacyjnych powinny uruchomić rozwinięcie polowego systemu dowodzenia, np. rozwinać zapasowe stanowiska dowodzenia.

Wynika to z tego, że w okresie kryzysu, jak już wspomniano, może nastąpić użycie wojsk w celu przeciwdziałania zagrożeniom oraz może być uruchomiony proces operacyjnego rozwinięcia wojsk, tzn. zajęcia rejonów alarmowych i przegrupowania do rejonów operacyjnego przeznaczenia. Organy dowodzenia muszą zatem w tym okresie osiągnąć gotowość do wykonywania funkcji dowodzenia w pełnym zakresie zgodnie z wymogami wojennego systemu dowodzenia. Ponadto w tym okresie jednym z głównych zadań będzie aktualizacja planów operacyjnego użycia wojsk oraz stosownie do skali zagrożeń i potrzeb organy dowodzenia będą kierowały procesem osiągania gotowości bojowej wojsk i ich mobilizacyjnym rozwinięciem.

W warunkach wojny lub po wprowadzeniu pełnej gotowości bojowej w siłach zbrojnych, organy dowodzenia powinny przystąpić do realizacji wszystkich swoich funkcji zgodnie z planem rozwinięcia wojennego systemu dowodzenia i planami operacyjnego użycia wojsk.

3.3. Struktura systemu dowodzenia wojsk lądowych

Struktura organizacyjna systemu dowodzenia, który z założenia jest wieloszczeblowy i wielofunkcyjny z elementami sprzężeń zwrotnych, powinna zapewniać ciągłą wymianę informacji pomiędzy jego poszczególnymi elementami. Jest to system integrujący personel, strukturę organizacyjną, zasady i procedury działania, sprzęt, obiekty oraz sieć łączności. Zapewnia terminowe dostarczenie organom dowodzenia odpowiednich danych niezbędnych do planowania, organizowania, motywowania i kontroli.

Zorganizowanie systemu dowodzenia na potrzeby współczesnego dowodzenia wojskami w różnego rodzaju działaniach podczas pokoju, kryzysu czy ostatecznie na polu walki ulega poważnej komplikacji. Wpływ na to ma zarówno oddziaływanie środowiska (otoczenia) jak i potrzeby angażowania w działaniach wysoce manewrowych sił. Sił zdolnych do szybkiego przemieszczania się za-

równy drogą lądową jak i powietrzną czy też wodną, wyposażonych ponadto w różnorodny sprzęt i mogących działać w każdych warunkach meteorologicznych, terenowych jak i elektromagnetycznych. Należy również pamiętać o konieczności zapewnienia dowódcy oraz podległym mu organom sztabowym możliwości dowodzenia i współdziałania zarówno w ramach działań sił połączonych, jak również wielonarodowych sił połączonych.

W związku z tak (w skrócie) scharakteryzowanymi zadaniami systemu dowodzenia i na tle oczekujących wojska lądowe zadań, należy liczyć się z poważnymi zakłóceniami w funkcjonowaniu systemu obiegu informacji pomiędzy poszczególnymi organami dowodzenia szczególnie, gdy eliminujemy w naszej codzienności elementy wrośnięte w naszą polską, narodową praktykę dowodzenia. Oczywiście wpływa i będzie to ujemnie wpływać na efektywność dowodzenia wojskami, oraz naruszy równowagę pomiędzy poszczególnymi fazami procesu dowodzenia, szczególnie pomiędzy fazą planowania (działań) oraz fazą kontroli (ich przebiegu). Zagrożenia te narzucają konieczność stałego usprawniania zarówno pracy organów dowodzenia, jak i wykorzystaniu środków dowodzenia znajdujących się w strukturach organizacyjnych jednostek wsparcia dowodzenia, a także wzmocnienia ich nowymi – zautomatyzowanymi systemami wsparcia dowodzenia i sterowania środkami walki. W celu zapewnienia ciągłości dowodzenia w trakcie organizowania systemu dowodzenia, należy bezwzględnie przestrzegać następujących zasad:

- dowódca jednostki wspierającej odpowiedzialny jest za organizację wymiany informacji z jednostką wspieraną;

- w trakcie organizacji współdziałania dowódca znajdujący się na lewym skrzydle odpowiedzialny jest za organizację system wymiany informacji z sąsiadem z prawej (jeżeli nie zmienia tego rozkazy);

- dowódca odpowiedzialny jest za organizację systemu dowodzenia w tym :

- za organizację dowodzenia na własnym szczeblu,

- za organizację dowodzenia z podwładnymi,

- za organizację dowodzenia z jednostkami przydzielonymi;

– organizacja pracy na stanowiskach dowodzenia powinna zapewniać ich ciągłą pracę, w związku z tym skład osobowy najczęściej dzieli się na dwie zmiany (dotyczy to GSD);

– w celu zapewnienia ciągłości dowodzenia organizuje się, zapasowe stanowisko dowodzenia przejmujące zasadnicze funkcje GSD lub TSD w wypadku ich zniszczenia;

– w szczególnych przypadkach np.: działaniach manewrowych, wymagających dużej mobilności, w celu zapewnienia ciągłości i żywotności systemu dowodzenia taką rolę może spełniać – stale funkcjonujące wysunięte stanowisko dowodzenia (lub to, co proponuje płk dr hab. inż. Józef Michniak – ZSD „Mi-
ni”¹).

Z chwilą naszego przystąpienia do NATO zmieniała się nasza dotychczasowa filozofia organizacji dowodzenia siłami zbrojnymi. W założeniach i przewidywaniach musimy bowiem uwzględnić konieczność wkomponowania naszego systemu dowodzenia w system sojuszniczy. Przy opracowywaniu prognozy systemu dowodzenia wojsk lądowych na najbliższe lata na potrzeby procesu dydaktycznego za podstawę przyjęto aktualny stan prawny, potrzeby narodowe, wymagania NATO, a także odpowiednie założenia organizacji dowodzenia, zgodne z ogólnymi zasadami i wymaganiami w tym zakresie. Ponadto wprowadzone zmiany są ukierunkowane na pełną integrację ze strukturami NATO oraz na wdrażanie, w miarę możliwości, zachodnioeuropejskich standardów.

Aktualnie realizujemy w teorii i praktyce dowodzenia założenia systemu dowodzenia SZ RP, które w formie ogólnej zostały zawarte w „*Programie przebudowy i modernizacji technicznej SZ RP w latach 2001-2006*” – przyjętym przez Rząd RP oraz bardziej szczegółowo w formie graficznej i opisowej w „*Planie przebudowy i modernizacji technicznej systemu dowodzenia i łączno-*

¹ Por. J. Michniak, *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, AON Warszawa 2003, s. 8.

ści SZ RP w latach 2001-2006”, który 28.03.2001 r. został zatwierdzony przez Ministra ON, a także w „Planie Operacyjnym – CONOPS”, zaakceptowanym przez Szefa SG WP.

Faktem też stała się sytuacja, w której dowodzenie wojskami lądowymi SZ RP może być realizowane w dwóch płaszczyznach¹:

- *płaszczyzna pierwsza* - to system dowodzenia w ramach Sojuszu (koalicji) obejmujący dowództwa strategiczne, regionalne, podregionalne (komponentowe) oraz organy przeznaczone do dowodzenia formacjami zbrojnymi poszczególnych państw podporządkowanych tym dowództwom;

- *płaszczyzna druga* - to narodowy system dowodzenia sił zbrojnych, jako integralna część systemu kierowania obroną państwa, przeznaczony do dowodzenia siłami zbrojnymi na obszarze kraju, współdziałający z system sojuszniczym. Spełniać on będzie także rolę zabezpieczającą działania wojsk operacyjnych wydzielanych do zgrupowań sojuszniczych oraz dowodzenia wojskami pozostającymi na obszarze kraju.

Tendencje i kierunki zmian strukturalno-organizacyjnych i charakter funkcjonowania systemu dowodzenia NATO, wskazują na przyjęcie takiego rozwiązania, którego istotą byłoby pełne i zintegrowane dowodzenie wszystkimi Rodzajami sił zbrojnych przez jeden organ dowodzenia na szczeblu strategicznym oraz rozgraniczenie funkcji dowodzenia operacyjnego od funkcji kierowania wszechstronnym zabezpieczeniem działań zbrojnych.

Takie podejście do problemu wynika z szeregu uwarunkowań, które uwzględniono przy tworzeniu nowej konfiguracji strukturalno-funkcjonalnej systemu dowodzenia wojsk lądowych SZ RP:

1. *Pierwsza grupa uwarunkowań* to tzw. potrzeby narodowe, głównie w zakresie bezpieczeństwa państwa, obligujące do uwzględnienia:

- postanowień konstytucyjnych;
- strategii bezpieczeństwa państwa i strategii obronnej RP;

¹ Tamże, s. 9.

- aktualnej sytuacji polityczno-militarnej tj. skali i stopnia zagrożeń różnego rodzaju;
- struktury (składu) organizacyjnej sił zbrojnych oraz całego resortu ON;
- planów użycia sił zbrojnych, zgodnie z planami operacyjnymi (Contingency Plannig for Poland);
- innych obowiązujących dokumentów dyrektywnych, zwłaszcza Ustawy o MON w czasie „P”.

2. *Druga grupa uwarunkowań* to tzw. wymagania NATO, które obligują do uwzględnienia:

- gotowości do wykonania pełnego spektrum zadań i misji (zgodnie z celem „Inicjatywy Zdolności Obronnych”;
- celów dla SZ RP, zwłaszcza TG27001 i TL2721 zapewniających spójność organów dowodzenia oraz ciągłe i bezkolizyjne współdziałanie;
- zadań w zakresie integracji, standaryzacji zasad i procedur działania;
- zasad sprawnego przekazania dowodzenia siłami operacyjnymi (Transfer of Authority) dowództwom sojuszniczym;
- obowiązku zapewnienia ciągłego i wszechstronnego zabezpieczenia wojsk operacyjnych będących w podporządkowaniu sojuszniczym i realizujących zadania w ramach zgrupowań wielonarodowych;
- możliwości realizacji pełnego spektrum zadań i zobowiązań wynikających z roli państwa gospodarza (HNS).

3. *Trzecia grupa uwarunkowań* to tzw. ogólne zasady i wymagania dowodzenia wojskami polegające m.in. na:

- przestrzeganiu zasady jednoosobowego dowodzenia i jednoznacznej odpowiedzialności za realizację zadań;
- przejrzystych relacjach podporządkowania dowództw i wojsk oraz zakresach kompetencyjnych dowódców i sztabów na wszystkich szczeblach organizacyjnych dowodzenia;

- integracji dowodzenia wszystkimi rodzajami sił zbrojnych przez jeden połączony organ dowodzenia;

- spełnieniu głównych wymagań dowodzenia tj.: efektywności, ciągłości i żywotności.

Złożona struktura organizacyjna wojsk lądowych, występowanie w niej różnych rodzajów wojsk i służb, różnych rodzajów urządzeń i środków, szeroki wachlarz wykonywanych przez nie zadań oraz duża różnorodność sposobów prowadzenia przez nie działań stawiają szczególne wymagania w zakresie systemu dowodzenia Wojsk Lądowych SZ RP. Poza tym dowodzenie w wojskach lądowych posiada swoją specyfikę odróżniającą ją od dowodzenia innymi rodzajami sił zbrojnych, wynika ona przede wszystkim z charakteru prowadzonych przez nie działań. Siły wojsk lądowych prowadzą działania w trzech środowiskach: w powietrzu, na lądzie i w eterze. Wymaga to od dowódców znajomości i doświadczenia w zakresie planowania i organizowania działań w szerokim spektrum problemowym oraz uwzględnienia specyficznych właściwości i warunków tych środowisk. Kolejną specyficzną właściwością dowodzenia siłami wojsk lądowych jest to, że pojedyncze zgrupowania taktyczne oraz oddziały i związki taktyczne dowodzone są z reguły z mobilnych stanowisk dowodzenia i jedynym środkiem dowodzenia w tych warunkach jest łączność radiowa i radioliniowa. Wymaga to znacznej operatywności, dużej wyobraźni i samodzielności zarówno ze strony dowódców sił znajdujących się na lądzie jak i na powietrznych stanowiskach (punktach) dowodzenia. Wynika to z tego, że przy silnie rozbudowanym systemie walki radioelektrycznej (WRe) potencjalnego przeciwnika, dowodzenie siłami wojsk lądowych w ugrupowaniu sformowanym do działań może być zrywane a nawet całkowicie niemożliwe.

Ważną właściwością jest to, że stanowiska dowodzenia szczebla taktycznego rozwijane są w ugrupowaniu jednostek (elementów) biorących bezpośredni udział w działaniach. Pozostają więc one pod ciągłym oddziaływaniem środków bojowych i uzbrojenia przeciwnika. Oprócz tego, z uwagi na niewielkie warunki

przestrzenne w wozach dowodzenia (WD), wozach dowódczo-sztabowych (WDSz), wozach sztabowych (WSz), obsada jak i wyposażenie takich stanowisk dowodzenia (SD) jest ograniczona. Wszystko to wpływa na znaczne obciążenie obsady stanowisk dowodzenia (SD) i wywołuje naturalne dążenie do automatyzacji czynności w procesie dowodzenia.

Dowodzenie wojskami lądowymi jest to ukierunkowana działalność dowódców i dowództw, mająca na celu utrzymanie związków operacyjnych, związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów w ciągłej gotowości bojowej, przygotowanie ich do działań oraz kierowanie nimi w czasie ich prowadzenia. Dowodzenie to obejmuje: *ciągłe zdobywanie, zbieranie, studiowanie i uogólnianie danych o sytuacji oraz prognozowanie jej zmian; podejmowanie decyzji we właściwym czasie, planowanie działań; stawianie zadań siłom (wojskom); organizowanie i utrzymywanie ciągłego współdziałania, zabezpieczenia bojowego i logistycznego; utrzymanie gotowości i zdolności bojowej sił (wojsk); organizowanie systemu dowodzenia; kierowanie przygotowaniem do działań, powiadamianie sił podległych, podporządkowanych i sąsiadów o zmianach sytuacji; stałe kontrolowanie wykonywania zadań przez związki, oddziały, pododdziały oraz udzielanie im pomocy.*

Dowodzenie powinno zapewniać jak najlepsze wykorzystanie możliwości bojowych sił wojsk lądowych i terminowe wykonanie przez nie postawienie zadań w każdych warunkach i przy jak najmniejszych stratach własnych.

Pod względem organizacyjnym system dowodzenia Wojsk Lądowych SZ RP, tak jak każdy system kierowania, stanowi zbiór określonych relacji sprzężonych ze sobą informacyjnie lub technicznie, niezależnie od hierarchicznego poziomu (szczebla) dowodzenia. Jest więc on zbiorem określonych środków dowodzenia oraz zabezpieczających (obsługujących) ich ludzi powiązanych ze sobą, odpowiednio do struktury organizacyjnej sił lądowych oraz decyzji dowódcy podejmowanych w ramach wykonywania funkcji dowodzenia.

W systemie wyróżnia się następujące podsystemy:

- *organów i stanowisk dowodzenia;*
- *łączności i informatyki;*
- *informacyjno-decyzyjny, na który składają się elementy systemu rozpoznania i kontroli sytuacji oraz wspomagania decyzyjnego.*

Ze względu na swoje specjalistyczne przeznaczenie, każdy z podsystemów stanowi integralną funkcjonalno-informacyjną całość. Infrastrukturę systemu dowodzenia wojsk lądowych stanowią: **stacjonarne i mobilno-stacjonarne** stanowiska dowodzenia, organizowane na szczeblu centrum operacji lądowych; **mobilno-stacjonarne i mobilne** stanowiska dowodzenia, organizowane na poziomie operacyjno-taktycznym; **mobilne (aeromobilne)** stanowiska dowodzenia, organizowane na szczeblach taktycznych; **sieci telekomunikacyjne** organizowane przy użyciu środków łączności: *radiowej, radioliniowej, przewodowej, satelitarnej*; **sieci informatyczne**, organizowane przy użyciu urządzeń i środków informatycznych; **źródła informacji** o sytuacji: powietrznej, lądowej, elektromagnetycznej (w eterze), chemicznej (punkty obserwacji wzrokowo-technicznej i elementy zintegrowanego rozpoznania) itp. W zależności od sytuacji mogą być wykorzystywane również powietrzne punkty dowodzenia (PPD).

W hierarchicznej strukturze organizacyjnej systemu dowodzenia wojsk lądowych proponuje się wyróżniać **pięć poziomów dowodzenia**¹.

Pierwszy poziom stanowią stanowiska dowodzenia pojedynczych pododdziałów (elementów ugrupowania).

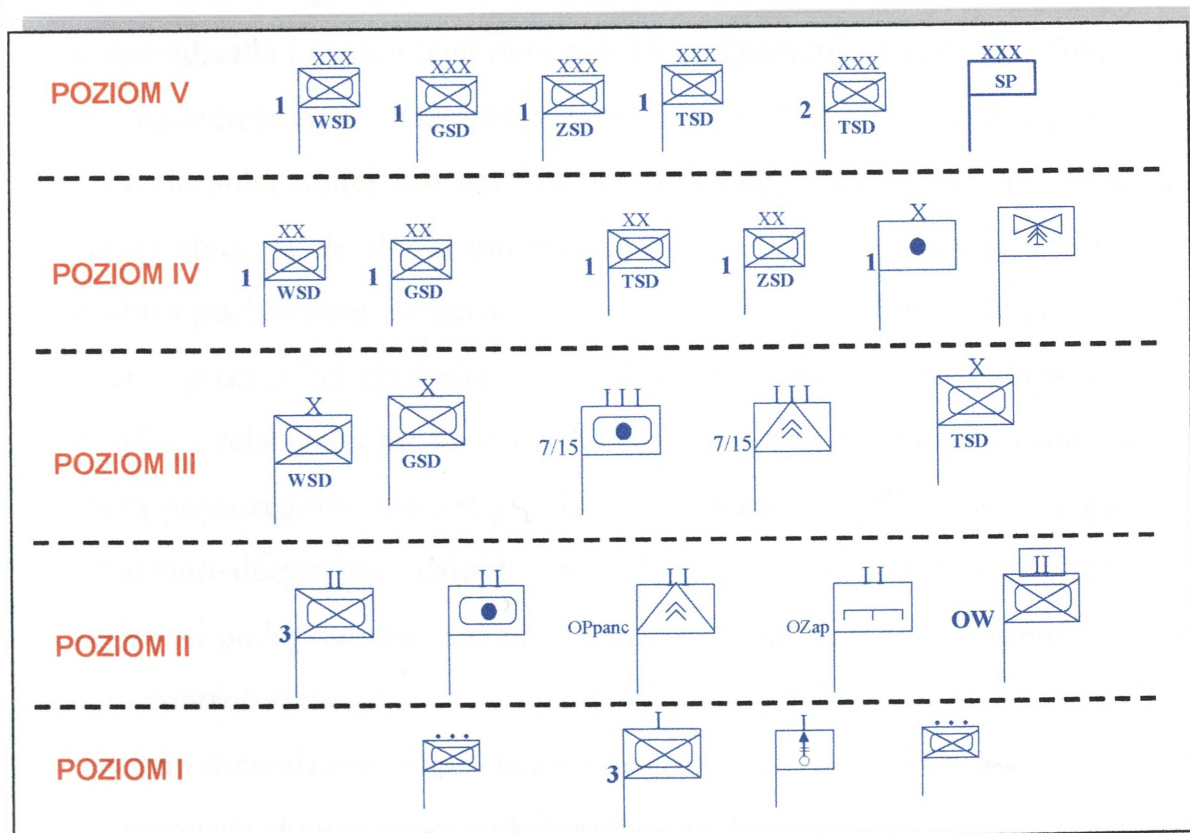
Drugi poziom, to stanowiska dowodzenia oddziałów wydzielonych i desantów taktycznych oraz batalionów (równorzędnych), a także jednostek brygadowych.

Trzeci poziom stanowią stanowiska dowodzenia (GSD, TSD i WSD), brygad i jednostek dywizyjnych.

¹ Tamże s. 13

Czwarty poziom tworzą stanowiska dowodzenia organizowane na szczeblu dywizji, tj.: główne stanowisko dowodzenia (GSD); zapasowe stanowisko dowodzenia (ZSD); tylowe stanowisko dowodzenia (TSD); wysunięte stanowisko dowodzenia (WSD) i stanowiska dowodzenia jednostek korpusnych a w tym pododdziałów lotnictwa wojsk lądowych.

Piąty poziom stanowią stanowiska dowodzenia organizowane na szczeblu korpusu zmechanizowanego, tj.: główne stanowisko dowodzenia (GSD); zapasowe stanowisko dowodzenia (ZSD); tylowe stanowisko dowodzenia (TSD); wysunięte stanowisko dowodzenia (WSD) oraz stanowiska dowodzenia pozostałych związków operacyjnych (ZO), związków operacyjno-taktycznych (ZO-T) i dowództw (sztabów) współdziałających (np.: POW, SOW, KOP, K1, itp.).



Rys. 3.3.1. Poziomy dowodzenia wojskami lądowymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Michniak, *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, AON Warszawa 2003

Przyjęcie powyższego podziału jest determinowane, między innymi, przewidywanymi rodzajami zadań, jakie mogą wykonywać Wojska Lądowe, a które precyzowane są na bieżąco w różnych dokumentach normatywnych SZ RP.

O jakości i sposobie przepływu informacji w systemie dowodzenia decyduje struktura informacyjno-decyzyjna pod pojęciem, której rozumieć należy określony jakościowo i organizacyjnie stały porządek przestrzenno-czasowych relacji, w których następuje wymiana różnych informacji, zwłaszcza rozkazów, zarządzeń i decyzji oraz meldunków, sprawozdań, danych o przeciwniku, jego możliwościach bojowych oraz parametrach taktyczno-technicznych wykorzystywanych środków walki. Obieg tego rodzaju informacji dokonywany jest za pomocą środków łączności i informatyki pomiędzy zhierarchizowanymi organami dowodzenia i elementami tworzącymi zgrupowania zadaniowe, funkcjonującymi na określonych poziomach dowodzenia. Każdy element tej struktury przedstawia sobą mniej lub bardziej rozbudowany węzeł sieci informacyjnej, w którym zbiegają się zbiory informacyjne (informacja sytuacyjna i informacja decyzyjna) pochodzące z różnych źródeł, w postaci ustalonych sygnałów, najczęściej w postaci depesz (telegramów) oraz maszynowych nośników informacji. Środki i relacje łączności oraz dokonywane w nich procesy informacyjne jednoczą poszczególne elementy składowe systemu w jednolitą, zintegrowaną informacyjno-decyzyjną całość, z nałożonymi obwodami informacyjno-decyzyjnymi podsystemów: *organów i stanowisk dowodzenia, łączności, rozpoznania i kontroli sytuacji*.

System dowodzenia siłami lądowymi jest to hierarchicznie uporządkowany zbiór stanowisk dowodzenia funkcjonujący w środowisku sieci łączności i informatyki oraz kierujący działaniami na teatrze powietrzno-lądowym. Ważnym elementem w systemie dowodzenia są stanowiska dowodzenia, które stanowią centra kierowania działaniami. Umożliwiają one dowódcy dowodzenie w każdym rodzaju działań. Stanowiska dowodzenia, powiązane ze sobą funkcjonalnie i informacyjnie w określonym układzie poziomym i pionowym, są ważnymi

elementami całego systemu dowodzenia. W siłach lądowych proponuje się organizowanie następujących rodzajów stanowisk dowodzenia: *głównych stanowisk dowodzenia (GSD)*, *zapasowych stanowisk dowodzenia (ZSD)*, *tyłowych stanowisk dowodzenia (TSD)*, *wysuniętych stanowisk dowodzenia (WSD)*, *punktów dowódczo- obserwacyjnych (PDO)* i *powietrznych punktów dowodzenia (PPD)*. Tych ostatnich jako elementów wydzielanych z *GSD*.

Główne stanowiska dowodzenia (GSD) – na wszystkich szczeblach dowodzenia przeznaczone są do planowania działań operacyjnych i taktycznych oraz do bezpośredniego dowodzenia wojskami i stanowią zasadnicze miejsca pracy dowódcy i jego sztabu. Praca na nich prowadzona jest w systemie dwuzmianowym. Powinny one zapewniać:

- łączność dowodzenia ze wszystkimi elementami ugrupowania taktycznego (operacyjnego) oraz z wysuniętym stanowiskiem dowodzenia i powietrznym punktem dowodzenia;

- łączność z przełożonym i sąsiadami;

- ciągle przygotowywanie informacji potrzebnych dowódcy do oceny sytuacji i podejmowania decyzji;

- przygotowywanie planów i rozkazów;

- koordynację prowadzenia rozpoznania i analizę informacji rozpoznawczych ze wszelkich dostępnych źródeł;

- organizację i koordynację wsparcia ogniowego;

- koordynację potrzeb zabezpieczenia logistycznego;

- przygotowywanie i przesyłanie meldunków do przełożonego;

- dowodzenie wojskami i sterowanie środkami rażenia w toku działań (walki, operacji);

- nadzór nad realizacją zadań;

- planowanie kolejnych (przyszłych) działań taktycznych (operacyjnych).

Zapasowe stanowiska dowodzenia (ZSD) – organizowane są w celu zapewnienia ciągłości i trwałości dowodzenia wojskami oraz przejęcia dowodze-

nia w wypadku obezwładnienia głównego stanowiska dowodzenia (GSD). Zapasowe stanowiska dowodzenia nie ujawniają swojej działalności, gdy dowodzenie odbywa się z GSD. Zajmują się głównie monitorowaniem rozwoju sytuacji, pozyskiwaniem dokumentów dowodzenia opracowywanych na głównym stanowisku dowodzenia (GSD). Struktura organizacyjna ZSD powinna być taka, aby zapewnić realizację powyższych zadań. O wielkości obsady operacyjnej decyduje dowódca danego szczebla dowodzenia.

W obecnej sytuacji organizacyjno-finansowej wojsk lądowych trudno organizować pełne ZSD i w tej sytuacji jego funkcję może spełniać tzw. **ZSD „Mini”**

Tyłowe stanowiska dowodzenia (TSD) – organizowane są w celu zapewnienia realizacji funkcji dowodzenia w obszarze tyłowym oraz w sytuacji, gdy nie organizuje się Zapasowego Stanowiska Dowodzenia, podtrzymania zasadniczych funkcji dowodzenia w ograniczonym czasie w wypadku obezwładnienia głównego stanowiska dowodzenia (GSD). Zajmują się głównie koordynacją wsparcia personalnego i zabezpieczenia logistycznego, monitorowaniem rozwoju sytuacji w obszarze sił głównych, pozyskiwaniem dokumentów dowodzenia opracowywanych na głównym stanowisku dowodzenia (GSD) oraz realizacją planu działania w obszarze tyłowym. Struktura organizacyjna tyłowego stanowiska dowodzenia (TSD) powinna być taka, aby umożliwiała realizację powyższych zadań. O wielkości obsady operacyjnej decyduje dowódca danego szczebla dowodzenia.

Wysunięte stanowiska dowodzenia (WSD) – rozwija się okresowo, stosownie do potrzeb w celu zapewnienia dowódcy bezpośredniego wglądu w sytuację i skrócenia czasu reakcji w relacjach dowodzenia podległymi wojskami w decydujących fazach operacji (walki). Obsada operacyjna tych stanowisk wydzielana jest z głównego stanowiska dowodzenia (GSD) w zależności od potrzeb dowodzenia i decyzji dowódcy. Niemniej jednak powinny one zapewnić:

- nadzór nad prowadzonymi działaniami bojowymi;

- nadzór i koordynację manewru i wsparcia ogniowego;
- koordynację wsparcia powietrznego i obrony przeciwlotniczej;
- przekazywanie potrzeb zabezpieczenia logistycznego do głównego SD;
- możliwość szybkiej zmiany rejonu rozmieszczenia stanowiska;
- ciągłą łączność z podległymi wojskami, głównym, zapasowym i tyłowym SD oraz z przełożonym i sąsiadami.

Bazę obsady wysuniętego stanowiska dowodzenia (WSD) stanowi Komórka Operacyjna (Ops) Centrum Operacyjnego Sektora Dowodzenia GSD uzupełniona wg potrzeb oficerami specjalistami i mobilnymi elementami łączności. WSD rozwija się w czasie i miejscu zgodnie z decyzją dowódcy danego szczebla dowodzenia.

Punkt Dowódczo-Obserwacyjny (PDO) organizuje się, w zależności od potrzeb, na szczeblu brygada, pułk, batalion (równorzędny) w celu zapewnienia dowódcy bezpośredniego wglądu w sytuację oraz skrócenia czasu reakcji w relacjach dowodzenia podległymi pododdziałami (elementami ugrupowania).

Powietrzne punkty dowodzenia (PPD) – stanowią element składowy głównego stanowiska dowodzenia i wykorzystywane są do zapewnienia dowodzenia w czasie: przemieszczania się dowódcy, przegrupowania (przemieszczania) związków operacyjnych i taktycznych, wyprowadzania wojsk z rejonów zmasowanych uderzeń przeciwnika itp.

Na poszczególnych szczeblach dowodzenia przewiduje się organizację następujących stanowisk dowodzenia (tabela 3.1.)¹:

Tabela 3.1.

SZCZEBLE DOWODZENIA	RODZAJ STANOWISKA DOWODZENIA					
	SD	ZSD	TSD	WSD	PPD** *	PDO
Centrum Operacji Lądowych	X	*		X	X	

¹ J. Michniak, *Stanowiska ... wyd., cyt., s. 23.*

Korpus	X	*	X	X	X	
Dywizja	X		X	X	X	
Brygada	X		X****	X**	X	X**
Pułk	X		X****			X
Batalion - równorzędny	X					X

Legenda do tabeli 3.1.: - przy odpowiednim stanie sił i środków dowodzenia w jednostkach wsparcia dowodzenia, ** - alternatywnie z PDO, *** - część składowa GSD, **** - w miarę potrzeb i możliwości.*

Dla każdego stanowiska dowodzenia przewiduje się 1-2 zapasowe rejony rozwinięcia.

Natomiast w sytuacji, gdy zostaną wprowadzone do wojsk zautomatyzowane systemy dowodzenia to na szczeblu korpusu i dywizji powinny być stale organizowane tyłowe stanowiska dowodzenia (TSD) i zapasowe stanowiska dowodzenia (ZSD).

W wojskach lądowych przyjmuje się występowanie i funkcjonowanie następujących typów stanowisk dowodzenia:

- *stacjonarne;*
- *stacjonarno-mobilne;*
- *mobilno-stacjonarne;*
- *mobilne (aeromobilne).*

Stanowisko dowodzenia *stacjonarne* rozmieszczane byłoby w obiektach w pełni przygotowanych i dostosowanych pod każdym względem do potrzeb dowodzenia (w dotychczasowych miejscach dyslokacji lub innych obiektach wojskowych czy specjalnych).

Stanowisko dowodzenia *stacjonarno-mobilne* byłoby rozmieszczane w wybranych i przygotowanych wcześniej obiektach, a środki mobilne łączności uzupełniają tylko docelowe potrzeby dowodzenia w zakresie usług łączności i informatyki.

Stanowisko dowodzenia *mobilno-stacjonarne* może być rozmieszczane w obiektach, które nie pokrywają potrzeb w zakresie łączności, a mobilne środki łączności stanowią główną bazę w zakresie zaspokojenia potrzeb dowodzenia na usługi łączności i informatyki.

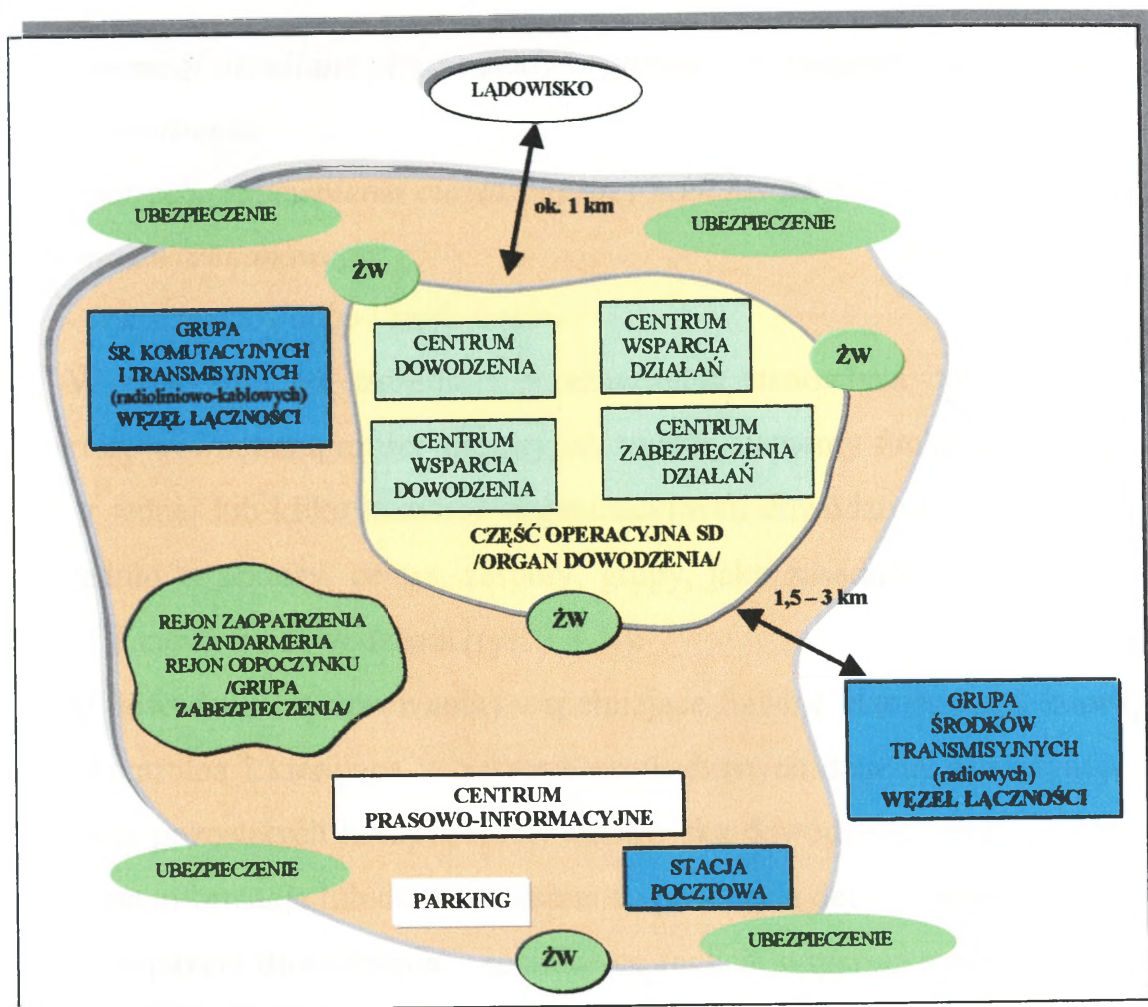
Stanowisko dowodzenia *mobilne* (aeromobilne) byłoby przygotowane do rozmieszczenia w każdych warunkach i rejonach, z wykorzystaniem i bez, obiektów stacjonarnych, a praca sztabowa prowadzona byłaby na środkach mobilnych lub aeromobilnych, autonomicznych pod względem usług łączności i informatyki.

W organizowanych stanowiskach dowodzenia wyróżniamy zawsze (rys. 3.3.2.):

1/ *organa dowodzenia* – zorganizowane w zespoły funkcjonalne odpowiadające obszarom problemowym dowodzenia. Są głównym elementem części operacyjnej stanowisk dowodzenia przeznaczonych do sprawowania dowodzenia;

2/ *węzeł telekomunikacyjny i siły poczty polowej* – zapewnia przepływ informacji poprzez techniczne i pocztowe środki łączności oraz informatyki wewnątrz stanowiska dowodzenia i pomiędzy stanowiskami dowodzenia, zgodnie z zasadami organizacji łączności dowodzenia, współdziałania i powiadamiania (ostrzegania, alarmowania);

3/ *grupę zabezpieczenia* – organizującą wszechstronne zabezpieczenie bojowe i logistyczne stanowiska dowodzenia.



Rys. 3.3.2. Komponenty stanowiska dowodzenia

Źródło: opracowanie własne

Ponadto w pobliżu rejonu stanowiska dowodzenia, w zależności od szczebla, organizuje się lądowisko dla śmigłowców łącznikowych i PPD oraz punkt wymiany poczty polowej (PWPP) ze składu wojskowej stacji pocztowej (WSP) stanowiska dowodzenia.

Ilość poszczególnych komórek organizacyjnych stanowisk dowodzenia oraz wielkość obsady personalnej uzależniona jest od wielu czynników. Można do nich zaliczyć:

- zadania, jakie ma realizować dany zespół osób funkcyjnych;
- stopień przygotowania personelu i wyposażenia w techniczne środki dowodzenia;

- wymogi określone przez zasady organizacji rozmieszczenia i pracy stanowisk dowodzenia;

- potrzebę zapewnienia ciągłości pracy podczas 24 godzin z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego;

- wytyczne dowódcy i szefa sztabu.

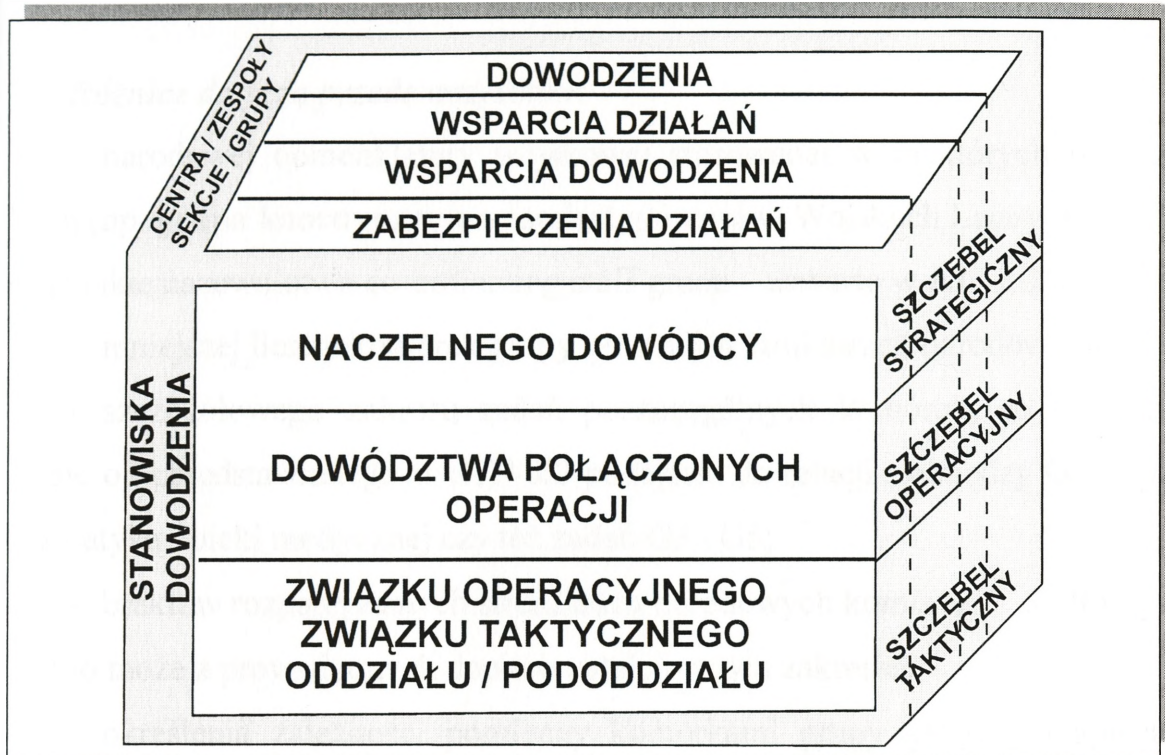
W zależności od szczebla i przeznaczenia stanowiska dowodzenia, jego strukturę wewnętrzną części operacyjnej tworzą elementy funkcjonalne wydzielane z jednej lub kilku komórek organizacyjnych dowództwa połączone w odpowiednio w sektory, centra, zespoły, grupy, jako zasadnicze komponenty tej części stanowiska dowodzenia (rys. 3.3.3.):

1/ dowodzenia (kierowania) – spełniające funkcję planistyczną, koordynującą, kontrolną i kierującą w zakresie prowadzonych działań. Koordynuje ono działania pozostałych komponentów stanowiska dowodzenia (SD), określa potrzeby na informacje lub dane potrzebne do powzięcia decyzji przez dowódcę;

2/ wsparcia dowodzenia – spełniające funkcje wsparcia cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia w różnych relacjach i obszarach. Organizuje, zabezpiecza i nadzoruje przepływ i bezpieczeństwo informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami stanowiska dowodzenia (SD) i na zewnątrz, a także planuje i koordynuje funkcjonowanie systemu dowodzenia, łączności, informatyki, zabezpieczenia, ochrony i obrony stanowisk dowodzenia;

3/ wsparcia działań – spełniające funkcję koordynatora wsparcia lotniczego i ogniowego wojsk zmechanizowanych, pancernych i aeromobilnych. Planuje użycie sił lotnictwa wojsk lądowych i innych specjalistycznych zgrupowań w wymiarze lądowo-powietrznym. Koordynuje wysiłek działania innych rodzajów wojsk na rzecz sił głównych;

4/ zabezpieczenia działań – realizujące funkcje planistyczno-koordynujące zabezpieczenia logistycznego działań wojsk lądowych oraz administratora zasobów działalności personalnej i wsparcia dowodzenia wewnętrznego.



Rys. 3.3.3. Struktura organizacyjna – części operacyjnej /organów dowodzenia/
– stanowisk dowodzenia wojsk lądowych SZ RP

Źródło: opracowanie własne

3.4. Organa dowodzenia w wojskach lądowych

Analiza struktur organizacyjnych dowództw funkcjonujących w wybranych armiach państw NATO wykazuje zarówno szereg podobieństw, jak i określone rozbieżności w istniejących rozwiązaniach narodowych. W zasadzie rozpatrywane armie konstruują swoje dowództwa w oparciu o model standardowy w Sojuszu, zgodny z ustaleniami zawartymi w ATP-35 (B), AJP-1 oraz nowy dokument ATP-3.2. Wynikają stąd następujące konsekwencje:

- zauważalny podział dowództw na umowne grupy: dowódcy, główną i specjalistyczną;
- standardowe nazewnictwo komórek grupy głównej;
- pokrywające się w zasadzie zadania tych komórek.

Różnice dotyczą przede wszystkim:

- narodowej nomenklatury wojskowej stosowanej w niektórych przypadkach (np. **grupa koordynacyjna** zamiast **głównej** w Wojskach Lądowych USA, oraz takie nazewnictwo co-ordinating staff grup – zawarte w AJP-3.2.1.);
- mniejszej liczby komórek grupy głównej w strukturach narodowych;
- szczegółowego zakresu zadań poszczególnych komórek, co powoduje różne od przedstawianego w ATP-3.2 podejścia do relacji pomiędzy G-4 i problematyką opieki medycznej czy też zadań G3 i G5;
- braku w rozpatrywanych strukturach narodowych komórek 7, 8 i 9 (wynikać to może z prowadzonych dopiero ustaleń w tym zakresie)
- określenia zależności pomiędzy komórkami grupy głównej i specjalistycznej.

Pewne różnice w zakresie podziału obowiązków G3, G5, oraz brak w strukturach narodowych komórek G7, 8 i 9 wynikają z faktu, iż publikacja sojusznicza ATP – 3.2. *Land Operations* jest dokumentem nowym, wciąż podlegającym dyskusjom, a w konsekwencji zmianom. Nie można zresztą nie dostrzec podobieństw pomiędzy proponowaną strukturą i zadaniami G1...9, a istniejącą dotychczas strukturą dowództw połączonych J1...9.

Przedstawia się następująco:

- G-1 – komórka ds. personalnych i administracji;
- G-2 – komórka ds. rozpoznania;
- G-3 – komórka ds. operacyjnych;
- G-4 – komórka ds. wsparcia logistycznego;
- G-5 – komórka ds. planowania;
- G-6 – komórka ds. systemów łączności i transmisji informacji;
- G-7 – komórka ds. doktryn i szkolenia;
- G-8 – zasoby i finanse
- G-9 – komórka ds. współpracy cywilno-wojskowej

Dotychczasowe ustalenia dotyczące wojsk lądowych zawarte były w poprzedniej wersji tej publikacji – w ATP-35 (B). W stosunku do przedstawionych zapisów różnice narodowe są minimalne.

Celowe wydaje się także przypomnienie bardzo istotnego fragmentu „Słowa wstępnego” do publikacji ATP-3.2., dotyczącego implementacji ustaleń zawartych w omawianym dokumencie. Chodzi tu o p.7.a. i 7.b., w których zapisano, iż:

„... 7. Jeżeli nie zostanie określone inaczej przez poszczególne państwa, kraje członkowskie NATO poprzez ratyfikację STANAG-u wprowadzającego ATP-3.2. zgadzają się, że:

W trakcie operacji wielonarodowych będzie stosowana doktryna zawarta w tej publikacji.

Podczas działań wspólnych z agendami NATO i państwami członkowskimi, terminologia zawarta w publikacji znajdzie zastosowanie we wszystkich aspektach użycia wojsk lądowych ...”.

Istota problemu standaryzacji struktury dowództw nie tkwi jednak w ilości komórek G1...n. Struktura dowództwa musi bowiem być elastyczna i gotowa do przystosowania się do nowych wymagań stawianych przed organami dowodzenia. Ważne jest natomiast, aby zrozumieć zasadę organizacji dowództwa w wojskach lądowych państw NATO. Zasadę tą można by zdefiniować następująco:

Sztab wspomaga dowódcę we wszystkich obszarach jego działalności. Oznacza to, iż w strukturze sztabu muszą znajdować się komórki przeznaczone do realizacji zadań wynikających z tych obszarów. Dokładna ilość tych komórek zależy będzie od specyfiki jednostki i szczebla dowodzenia. „Wrywanie” ze struktury sztabu określonych komórek prowadzi bezpośrednio do obniżenia sprawności sztabu. Tym samym przestaje być on zdolny do realizacji swego głównego celu – wspierania dowódcy w całym spektrum jego zadań.

Wnioski z analizy dokumentów normatywnych w NATO¹ oraz w SZ RP², dotyczących problematyki systemu dowodzenia wskazują, że struktury organizacyjne dowództwa każdego szczebla, powinny odpowiadać następującym kryteriom postępowania:

- główną rolę w strukturze organizacyjnej dowództwa (na poszczególnych szczeblach dowodzenia) spełnia *sztab*, który realizuje szereg zadań. Do nich między innymi zalicza się: wspieranie dowódcy w całym procesie dowodzenia, a więc podczas przygotowania i prowadzenia działań operacyjnych. Ponadto powinien on nie tylko informować dowódcę o sytuacji, lecz również doradzać mu, przygotowywać decyzje i rozkazy, jak i nadzorować ich wykonanie;

- ważną rolę odgrywa dobra współpraca pomiędzy dowódcą a jego sztabem bowiem tylko wówczas będzie istniało wzajemne zrozumienie. *Dowódca* stawiając sztabowi zadania jasno sformułowane, określa to, co w nich jest najważniejsze w danym momencie, pozostawiając szczegóły tego problemu do rozstrzygnięcia. Zadaniem dowódcy jest swoją koncepcję rozegrania operacji (walki) zjednoczyć z fachową wiedzą i umiejętnościami współpracowników, swoich podległych dowódców i wykorzystać w jednolitym działaniu, zmierzającym do osiągnięcia zamierzonego celu;

- należy precyzyjnie określić zakresy odpowiedzialności poszczególnych osób funkcyjnych i precyzyjnie powinny one być przez wszystkich przestrzegane. *Zignorowanie tych reguł prowadzi zwykle do niepewności w dowodzeniu i rozmywa odpowiedzialność. Takich zjawisk należy unikać;*

- struktura sztabu powinna przedstawiać się następująco. Na czele stoi szef sztabu, który kieruje i koordynuje pracą sztabu. Jest doradcą dowódcy. Podczas nieobecności dowódcy, zastępca może podejmować niezbędne decyzje.

¹ Analizą objęto regulaminy: amerykański – Field Manual FM 101-5 Staff Organization and Operations; niemiecki – jako podstawowy HDv 100/200 VS NfD Führungsunterstützung im Heer.

² Za podstawę do rozważań przyjęto: *Regulamin Pracy Organów Dowodzenia w SZ RP*.

WNIOSKI

1. Struktura organizacyjna dowództwa (na poszczególnych szczeblach dowodzenia – dowództwo RSW, korpus, dywizja, brygada, batalion), powinna składać się z następujących osób funkcyjnych /komórek organizacyjnych/:

- **dowódca;**
- **zastępca dowódcy;**
- **grupa dowódcy** – (wydziały, oddziały, sekcje i pojedyncze stanowiska – w zależności od szczebla – bezpośrednio podległe dowódcy na danym szczeblu organizacyjnym np. sekretariat, główny księgowy wraz z jego pionem, psycholog itd.);
- **szef sztabu;**
- **sztab** – (danego dowództwa) – składa się z poszczególnych oddziałów, wydziałów, sekcji (w zależności od szczebla organizacyjnego), bezpośrednio podległych pod szefa sztabu i odpowiadających za:

STRUKTURA „1 – 6”	STRUKTURA „1 – 9”
<i>1 – komórka ds. personalnych i administracji;</i> <i>2 – komórka ds. rozpoznania;</i> <i>3 – komórka ds. operacyjnych;</i> <i>4 – komórka ds. logistycznych;</i> <i>5 – komórka ds. współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC);</i> <i>6 – komórka ds. wsparcia dowodzenia;</i>	<i>1 – komórka ds. personalnych i administracji;</i> <i>2 – komórka ds. rozpoznania;</i> <i>3 – komórka ds. operacyjnych;</i> <i>4 – komórka ds. logistycznych;</i> <i>5 – komórka ds. planowania</i> <i>6 – komórka ds. wsparcia dowodzenia;</i> <i>7 – komórka ds. doktryn i szkolenia</i> <i>8 – komórka ds. finansowych</i> <i>9 – komórka ds. współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC)</i>

Ilość komórek 1-9 może być różna w zależności od potrzeb wynikających ze szczebla dowodzenia. Analiza istniejących ustaleń i rozwiązań wskazuje, iż typowe jest przyjęcie następującej struktury sztabu:

batalion, pułk, brygada – S-1, S-2, S-3, S-4, S-5 (-5 (w przypadku realizacji zadań poza granicami kraju, S-6, S-7;

dywizja – G-1, G-2, G-3, G-4, G-5 (w przypadku realizacji zadań poza granicami kraju), G-6, G-7;

korpus – G-1, G-2, G-3, G-4, G-5, G-6, G-7;

gdzie G-5 odpowiada za planowanie i CIMIC

Dowództwo RSZ – G(A,N) –1, 2, 3, 4, 5, 6, 7;

G – Wojska Lądowe

A – Wojska Lotnicze i Obrony Powietrznej

N – Marynarka Wojenna

– poszczególne komórki, przyjmują za symbol G – gdy dowódcą danego szczebla organizacyjnego jest generał (korpus, dywizja, brygada), S – gdy dowódcą danego szczebla organizacyjnego jest pułkownik (pułk, batalion);

– celowe byłoby w strukturze Dowództwa Połączonych Operacji zastosować literę J (Joint - połączone), dla oznaczenia grupy głównej;

– liczbę stanowisk – w oddziałach, wydziałach, sekcjach – przyjęć zgodnie z potrzebami funkcjonowania danego dowództwa w czasie „W” jako stanowiska dowodzenia zapewniającego min.: dwuzmianową pracę na stanowisku dowodzenia, na czas „P” oraz „K” liczba stanowisk powinna zapewnić funkcjonowanie jednej zmiany (diennej) dowództwa;

– liczba wydziałów (sekcji) w oddziałach (wydziałach) uzależniona jest od charakteru i zakresu zadań realizowanych przez specjalność danej komórki sztabu w czasie „P”, „K” oraz „W”;

– w zależności od szczebla organizacyjnego: oddział posiada wydziały, wydział – sekcje, sekcje – pojedyncze stanowiska (minimum 2 wydziały, sekcje, pojedyncze stanowiska);

– możliwy (dopuszczalny) jest podział np. oddział na wydziały a w tym sekcje – jeżeli takie są zadania komórki

np. – korpusne G-3 (oddział) odpowiada za:

- działania bieżące (wydział)

- rodzaje wojsk (wydział) a w tym sekcje: WRiA, WInż, OPL, LWL, itd.

Z drugiej strony każda struktura wymaga indywidualnego rozpatrzenia i tam, gdzie można należy stosować łączenie komórek o podobnych zadaniach

- pion ochrony informacji niejawnej (wraz z kancelariami) powinien znajdować się w komórce ds. wsparcia dowodzenia – G/S 6;

- pion logistyki powinien znajdować się w komórce ds. logistyki G/S 4 podległy pod szefa sztabu;

- „wyprowadzenie” logistyki i szkolenia poza struktury sztabu jest sprzeczne z ustaleniami sojuszniczymi i rozwiązaniami w innych państwach NATO – porównaj załącznik – wyciąg z ATP-3.2 oraz AJP-3.2.1.)

*

* *

Na podstawie przedstawionej analizy systemu dowodzenia wojsk lądowych SZ RP wydaje się, że:

- system dowodzenia wojsk lądowych powinien zapewnić zintegrowane dowodzenie zarówno jednostkami operacyjnymi jak i obrony terytorialnej;

- konstrukcja systemu powinna zapewnić płynne przejście z dowodzenia wojskami w okresie pokoju do dowodzenia w okresie zagrożenia i wojny;

- system dowodzenia powinien mieć na wszystkich szczeblach dowodzenia porównywalną strukturę oraz jednakowe pionki funkcjonalne dowództw;

- liczba stanowisk dowodzenia organizowanych na określonym szczeblu dowodzenia powinna wynikać z realnych potrzeb pola walki i być zbliżona (lub jednakowa) na wszystkich szczeblach;

- system dowodzenia wojsk lądowych powinien być kompatybilny z systemami dowodzenia innych rodzajów wojsk oraz elementami układu pozamilitarnego.

– system dowodzenia operacyjnego powinien być prosty i mieć właściwą hierarchię, a każde ogniwo dowodzenia i osoba funkcyjna powinna mieć jasno określoną swoją rolę oraz stanowisko służbowe, obowiązki i kompetencje. W systemie tym należy zachować optymalną rozpiętość dowodzenia (kierowania).

– system ten powinien również być elastyczny z możliwością włączania kolejnych podsystemów oraz wydzielania podsystemu niezbędnego do dowodzenia siłami i środkami przeznaczonymi do działania na rzecz innego okręgu wojskowego, działania w układzie koalicyjnym lub wykonujących inne zadania;

– system dowodzenia powinien umożliwiać użycie wojsk operacyjnych na obszarze całego kraju.

4. PROCES I PROCEDURY DOWODZENIA WOJSKAMI LĄDOWYMI

Dowodzenie, a w tym zwłaszcza planowanie, stawianie zadań oraz kontrola, zapewnia optymalne przygotowanie Sił Zbrojnych RP do przeciwstawienia się każdej sytuacji z Artykułu 5, a także przygotowuje je do prowadzenia Operacji Reagowania Kryzysowego zarówno na terenie kraju, jak i poza nim. Istotnym elementem procesu planowania operacyjnego jest wymóg sprawowania politycznej kontroli nad siłami zbrojnymi, wydania wytycznych i zatwierdzania planów działania. Ma to szczególne znaczenie w odniesieniu do planowania i aktywacji sił zbrojnych jako reakcji na występujący lub rozwijający się kryzys. Z tego powodu cały system planowania operacyjnego powinien być wystarczająco elastyczny by poradzić sobie z możliwymi, częstymi zmianami wytycznych politycznych i oraz dostosowania działań wojskowych do wymogów politycznych podczas kryzysu oraz konfliktu.

Ponadto, planowanie operacyjne powinno mieć wpływ, jak również być wrażliwe, na rozwój procesu planowania obronnego. Należy brać pod uwagę fakt, że SZ RP będą musiały posiadać zdolność prowadzenia długotrwałych operacji, włącznie z szeroko rozproszonymi różnorodnymi, działaniami równoległymi. Prowadzi to do jasnego zrozumienia zagadnień związanych z utrzymaniem gotowości bojowej w długim okresie, w szczególności do działań na terytorium kraju, operacji wielonarodowych prowadzonych na terytorium państw NATO oraz poza obszarem odpowiedzialności.

4.1. Dowództwo wojsk lądowych w systemie podejmowania decyzji w państwie

Planowanie operacyjne zapewnia przygotowanie Sił Zbrojnych RP do przeciwstawienia się możliwym kryzysom w przyszłości, poprzez opracowanie obowiązujących planów obronnych i planów szczegółowych. Zapewnia także terminowe i efektywne opracowanie planów operacyjnych będących reakcją na istniejący lub rozwijający się kryzys. Procesy opracowywania wszystkich planów są podobne.

W systemie obronnym państwa powinien istnieć jasny podział odpowiedzialności za inicjowanie, opracowanie, zatwierdzanie, realizację i odwoływanie planów operacyjnych. Odpowiedzialność ta rozkłada się pomiędzy;

- Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej;
- Prezesa Rady Ministrów RP;
- Ministra Obrony Narodowej;
- Szefa Sztabu Generalnego WP;
- Dowódców Rodzaju Sił Zbrojnych;
- Dowódców podległych ZO i ZT.

Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej jako Zwierzchnik SZ RP jest najwyższą władzą polityczną. Na wniosek ministra obrony narodowej określa główne kierunki rozwoju Sił Zbrojnych RP oraz ich przygotowania do obrony państwa. Na wniosek Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych (jeżeli zostanie powołany) zatwierdza plany operacyjnego użycia Sił Zbrojnych oraz uznaje określone obszary Rzeczypospolitej Polskiej jako strefy bezpośrednich działań wojennych.

Prezes Rady Ministrów RP określa zadania Sił Zbrojnych RP w zakresie obrony państwa.

Minister Obrony Narodowej odpowiada za obronę narodową i realizuje swoje zadania przy pomocy ministerstwa w skład, którego wchodzi Sztab Generalny Wojska Polskiego (SG WP). Minister kieruje realizacją zadań obronnych

państwa, a dowodzenie siłami zbrojnymi sprawuje Szef Sztabu Generalnego WP.

Szef Sztabu Generalnego WP jest odpowiedzialny za inicjowanie i zatwierdzanie wszystkich planów operacyjnych opracowywanych w odpowiedzi na istniejący lub powstający kryzys.

W czasie procesu oceny polityczno - militarnej, MON wybiera jeden lub więcej Wariantów Reagowania Wojskowego z przedstawionych jej przez SG WP. Jeżeli MON zdecydowało o potrzebie interwencji wojskowej to wydaje Dyrektywę Inicjującą MON w celu rozpoczęcia szczegółowego planowania operacyjnego.

Ministerstwo Obrony Narodowej jest odpowiedzialne za wydanie Dyrektywy Aktywacyjnej i Dyrektywy Realizacyjnej, a także za zatwierdzanie zamiaru operacji i planu operacyjnego oraz ich uaktualnianie i odwoływanie. W tym zakresie MON jest wspomagane przez SG WP.

SG WP jest odpowiedzialny za opracowanie planów strategicznych i planów wspierających. Opracowany przez SG WP plan operacyjny jest przedkładany do zatwierdzenia do MON. Jeżeli MON zdecydowało o potrzebie interwencji militarnej, SG WP jest odpowiedzialny za przetransponowanie otrzymanych wytycznych politycznych na strategiczno – wojskowe dyrektywy (rozkazy) dla poszczególnych dowództw rodzajów sił zbrojnych. SG WP jest odpowiedzialny również za aktywację sił i ich przemieszczenie oraz koncentrację w nakazanych rejonach.

Dowództwa rodzajów sił zbrojnych (RSZ) są odpowiedzialne są za pomoc w dalszym rozpatrywaniu i udoskonalaniu potencjalnych wariantów reagowania wojskowego podczas procesu oceny polityczno militarnej. Jeżeli MON zdecydowało o potrzebie interwencji wojskowej, dowództwa RSZ są odpowiedzialne za opracowanie planów operacyjnych i planów szczegółowych szczebla operacyjnego. Opracowany przez dowództwa RSZ plan operacyjny jest przedkładany do zatwierdzenia do SG WP.

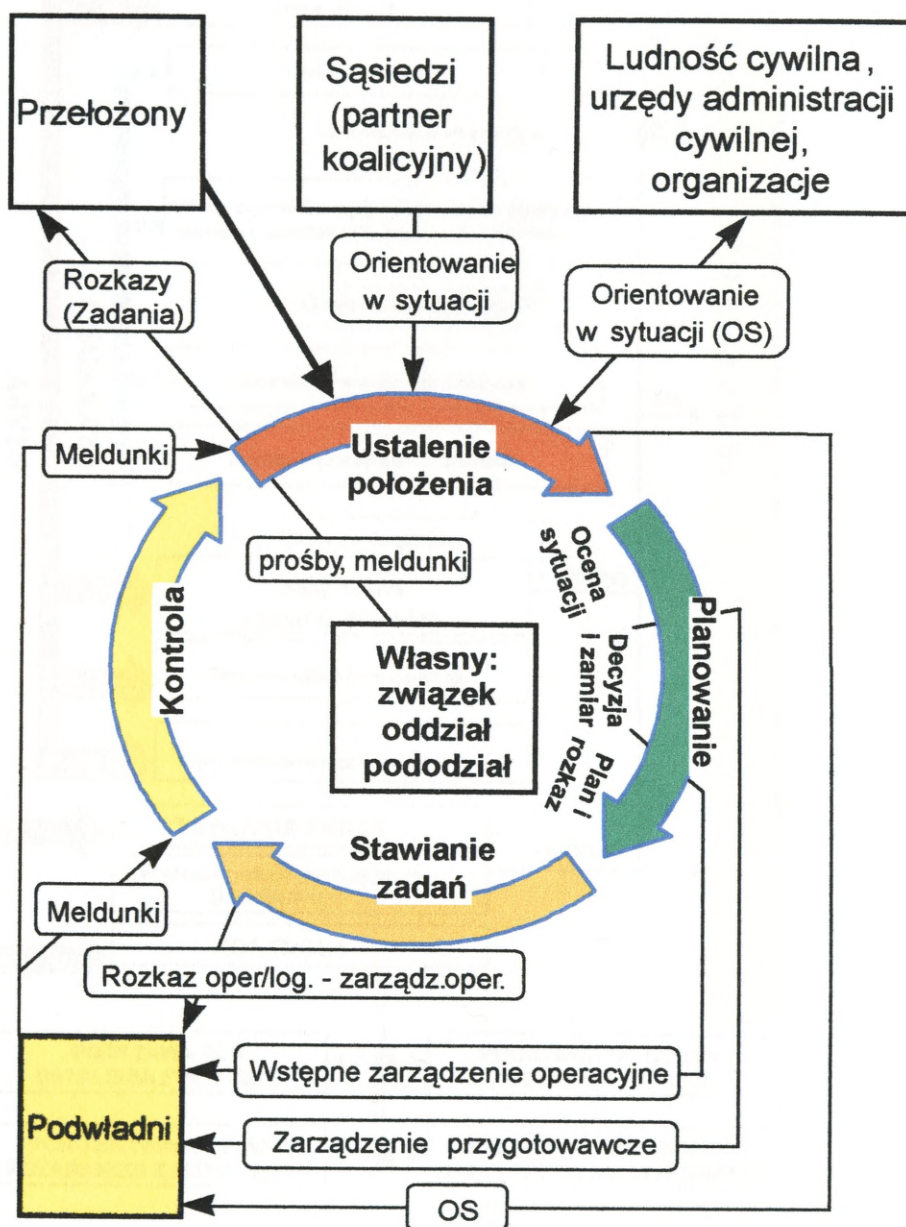
Podlegli dowódcy, po otrzymaniu stosownych zadań od odpowiedniej władzy inicjującej, są odpowiedzialni za opracowanie własnych planów operacyjnych (działania) i planów szczegółowych.

4.2. Proces podejmowania decyzji w systemie dowodzenia wojsk lądowych

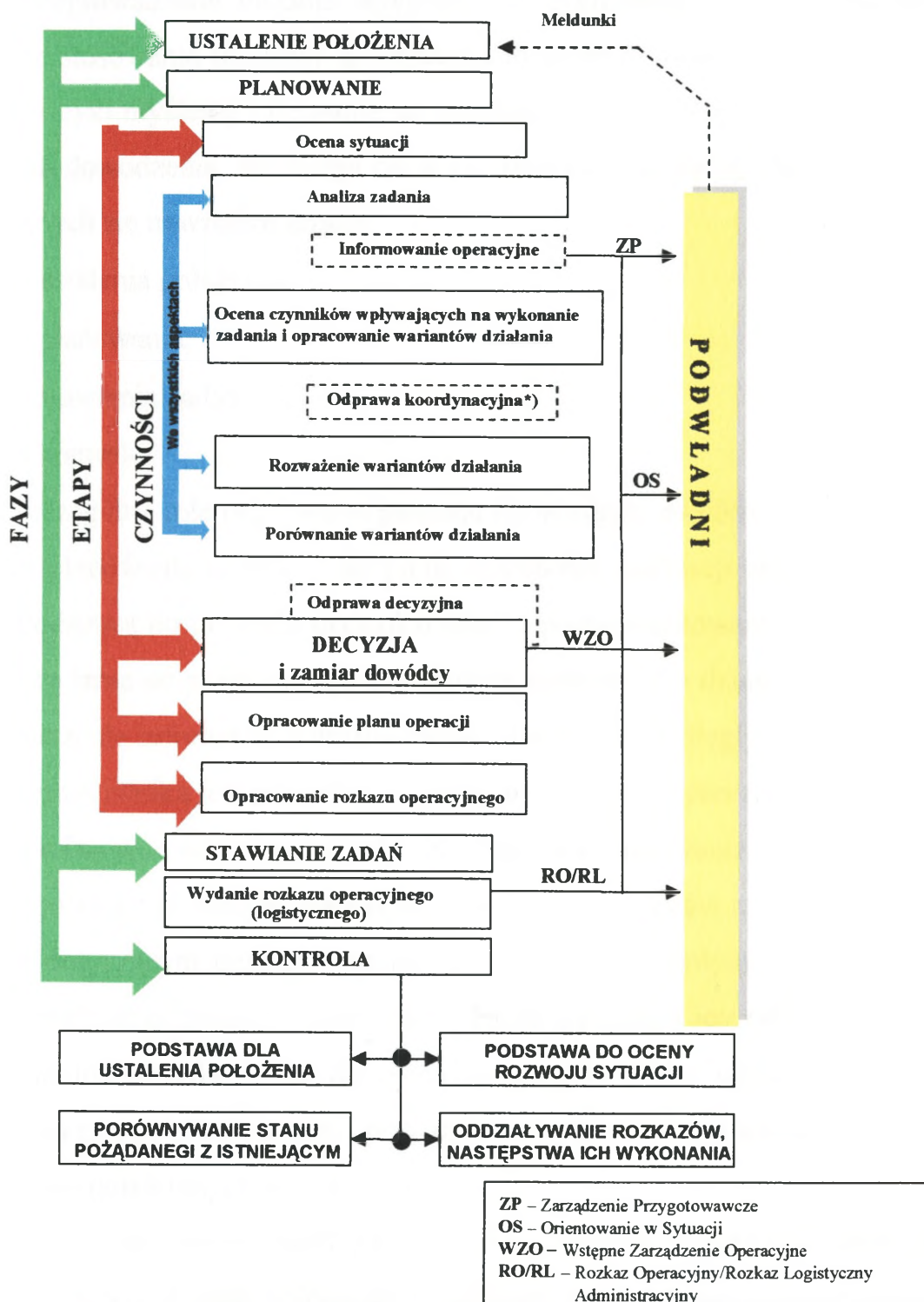
Ciąłość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, realizowanych przez komórki organizacyjne i osoby funkcyjne na stanowiskach dowodzenia w ramach systemu dowodzenia, składa się na proces dowodzenia. Proces ten symbolicznie można przedstawić w postaci koła, które utrzymywane jest w ruchu przez ciągłe zdobywanie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji, w wyniku, czego zostaje powzięta decyzja i opracowany plan działania. Na jego podstawie opracowuje się informacje dyrektywne w postaci zadań (dyrektyw, rozkazów, zarządzeń) i przekazuje się wykonawcom. Na ten „ruch” oddziałują silnie informacje (dyrektywne) w postaci stawianych zadań oraz informacje o działaniu przeciwnika, położeniu i możliwościach wojsk własnych i warunkach działania (teren, pogoda itp.). Zobowiązują one dowódcę do stworzenia i realizacji takiego planu, który istniejącą sytuację przekształciłby w sytuację nakazaną w zadaniu operacyjnym. Ogólny przebieg **procesu dowodzenia** wojskami ilustruje rysunek 4.2.1.

Proces dowodzenia, z operacyjnego punktu widzenia, traktuje się jako cykl decyzyjny jednakowy na wszystkich szczeblach dowodzenia, składający się z cyklicznie powtarzających się faz, etapów i czynności. Uzgodnione relacje pomiędzy poszczególnymi komórkami funkcjonalnymi dowództwa na stanowiskach dowodzenia, zadania przez nie realizowane oraz cele osiągnięte w poszczególnych fazach, etapach i czynnościach sformalizowane są w stosownych instrukcjach danego dowództwa. Formułowane na ich podstawie procesy technologiczne przyjmowane jako sposób postępowania określane są mianem **proce-**

dur dowodzenia. Ramowy układ cyklu decyzyjnego przedstawiono na kolejnym rysunku 4.2.2.



Rys. 4.2.1. Ogólny przebieg procesu dowodzenia wojskami.



*) Ilość, miejsce i cele odpraw koordynacyjnych określa dowódca lub szef sztabu.

Rys. 4.2.2. Ramowy układ cyklu decyzyjnego.

Przeprowadzone badania wykazały, że cykliczność procesu dowodzenia, a także stosowania procedur dowodzenia to ukierunkowany i powtarzający się zawsze cykl myślenia i działania na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach dowodzenia. Przebiega on w czterech podstawowych łączących i przenikających się nawzajem fazach:

- ustalenia położenia;
- planowania;
- stawiania zadań;
- kontroli.

Szczególną rolę odgrywa w procesie decyzyjnym dowódca. Kieruje on procesem planowania operacji i decyduje o sposobie realizacji otrzymanego zadania. Podstawą do podjęcia decyzji o użyciu podporządkowanych sił jest otrzymane zadanie od przełożonego i posiadane informacje o działaniu przeciwnika. Gromadzenie informacji o możliwościach bojowych podległych wojsk i działaniach przeciwnika jest procesem ciągłym realizowanym przez wszystkie komórki organizacyjne sztabu przez cały czas jego funkcjonowania. Informacje zbiera się w postaci meldunków, sprawozdań, kontroli i wyników z rozpoznania w zakresie dotyczącym działań przeciwnika. Dowódca koordynuje działanie przydzielonych sił w czasie i w przestrzeni. Istotą jego pracy jest taki wybór metod i technik dowodzenia, które zapewnią osiągnięcie celów operacji określonych przez wyższego przełożonego, przy optymalnym wykorzystaniu potencjału bojowego przydzielonych mu sił i środków.

Podział odpowiedzialności za organizację pracy dowództwa w etapie planowania operacji (działań bojowych) w ogólnym zarysie powinna przedstawiać się następująco:

- dowódca – przeprowadzenie analizy zadania, wydanie wytycznych do planowania, sprecyzowanie zadania własnego oraz myśli przewodniej;

- szefa sztabu – zorganizowanie informowania operacyjnego oraz ewentualne przekazanie w imieniu dowódcy wytycznych do planowania, sprecyzowanego zadania własnego oraz myśli przewodniej;
- szefowie wszystkich komórek organizacyjnych SD – dokonanie analizy czynników wpływających na wykonanie zadania;
- szef Centrum Planowania koordynujący pracę wszystkich komórek organizacyjnych SD - opracowanie wariantów działania ich rozważenie oraz porównanie;
- szef sztabu lub szef Centrum Planowania – przedstawienie dowódcy uzgodnionych wariantów prowadzenia operacji (działań) i rekomendowanie jednego z nich;
- dowódca – podjęcie decyzji przez wybór optymalnego wariantu prowadzenia operacji oraz przedstawienie zamiaru działania;
- szef sztabu – opracowanie planu operacji oraz dokumentów rozkazodawczych;
- dowódca – podpisanie rozkazu operacyjnego.

Szczegółowy opis działań realizowanych w poszczególnych fazach, etapach i czynnościach przez poszczególne osoby funkcyjne przedstawiony zostanie w kolejnych podrozdziałach.

4.3. Ustalenie położenia

Ustalenie położenia jest pierwszą z czterech faz cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Jednocześnie stanowi ono ciągły proces realizowany we wszystkich komórkach organizacyjno – funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Z chwilą otrzymania zadania następuje jednak szczególne zintensyfikowanie czynności w ramach ustalania położenia, ukierunkowane na nowe zadanie, co pozwala na jego zakwalifikowanie jako (pierwszej) fazy cyklu dowodzenia. Celem ustalenia położenia jest stworzenie dowódcy jasnego i przejrzystego

stego obrazu sytuacji na podstawie, którego może on ją ocenić, podjąć decyzję, postawić zadania i dowodzić działaniami. Faza ta charakteryzuje się pozyskiwaniem, gromadzeniem, porządkowaniem, przechowywaniem, wartościowaniem, porównywaniem i przedstawianiem wszelkiego rodzaju informacji dotyczących wojsk własnych, przeciwnika oraz warunków prowadzenia działań.

Ustalenie położenia jest niezbędne dla wyciągnięcia właściwych wniosków, co do przyszłych działań wojsk własnych. Położenie wojsk ulega nieustannym zmianom powodując, iż obraz sytuacji staje się w wielu przypadkach niepełny lub nieaktualny. Z tego też względu dowódcy wszystkich szczebli wraz z swoimi sztabami zobowiązani są do systematycznego uzupełniania i uaktualniania wszelkich informacji, aby posiadany przez nich zbiór danych o sytuacji był jak najbardziej kompletny i stanowił podstawę do planowania i kierowania działaniami.

W trakcie ustalenia położenia analizowane i przedstawiane są następujące grupy informacji:

- sytuacyjne;
- dyrektywne;
- instruktywne i posiadane.

Informacje sytuacyjne są w sposób ciągły uzupełniane na mapach sytuacyjnych. Zawarte są one między innymi w:

- rozkazach (zarządzeniach) operacyjnych;
- zarządzeniach przygotowawczych¹;
- komunikatach;
- meldunkach;
- innych materiałach (w tym również informacje pochodzące od środków masowego przekazu).

¹ Zarządzenie przygotowawcze nie jest jednorazowym dokumentem wysyłanym po przeprowadzeniu analizy zadania. Może być stosowane w całym cyklu procesu dowodzenia w celu przekazywania informacji ważnych dla podwładnych – ma wówczas charakter informacji „do wiadomości”.

Rozkazy oraz zarządzenia operacyjne przełożonego są jednymi z zasadniczych dokumentów wykorzystywanych przy ustaleniu położenia. Zawierają one szereg informacji sytuacyjnych oraz dyrektywnych wywierających bezpośredni wpływ na dalsze działania. Pamiętać należy, że treści zawarte w tych dokumentach powinny zawsze realizować funkcje; informacyjne, dyrektywne oraz koordynacyjne.

Zarządzenia przygotowawcze umożliwiają podległym dowódcom przygotowanie we właściwym czasie odpowiedniej ilości informacji oraz zapewniają możliwość jej wymiany z sąsiadami i podwładnymi oraz władzami lokalnej administracji cywilnej.

Różnego rodzaju siły i środki rozpoznania dostarczają danych o sytuacji przedstawianych w **komunikatach rozpoznawczych**, których analiza wnosi istotny wkład do ustalenia położenia.

Do zasadniczych źródeł informacji wykorzystywanych na potrzeby ustalenia położenia należą również **meldunki sytuacyjne**. Meldunki powinny być zwięzłe, krótkie i dostarczać rzeczowych oraz ważnych danych. W czasie prowadzenia walki (operacji) wyodrębnia się meldunki terminowe i doraźne.

Meldunki terminowe składane są w określonym terminie wyznaczonym przez przełożonego, jeżeli we właściwych dokumentach normatywnych nie ma ustaleń dotyczących systemu meldunkowego. Zawierają informacje na temat sytuacji taktycznej (operacyjnej) w rejonie odpowiedzialności meldującego dowódcy.

Meldunki doraźne składane są przez podwładnego po zaistnieniu sytuacji, o której należy niezwłocznie powiadomić przełożonego, lub na jego żądanie. Meldunki doraźne przekazywane ustnie przez środki łączności powinny być następnie potwierdzone w formie pisemnej¹.

¹ Układ meldunku sytuacyjnego zawiera opracowanie, *Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych. Cz. IV Znaki i dokumenty dowodzenia*, AON, Warszawa 1997 oraz STANAG 2020.

Z chwilą otrzymania zadania bierze się także pod uwagę **informacje instruktywne i posiadane**. Informacje te zawarte są między innymi w dokumentach normatywnych, regulaminach oraz literaturze fachowej. Istotną grupę stanowią także informacje nabyte podczas wcześniejszego działania, ćwiczeń, szkolenia, studiów oraz w innych sytuacjach. Często informacje te wynikające z doświadczenia oficerów zaangażowanych w ustalanie położenia.

Analiza czynności realizowanych podczas ustalania położenia pozwala na stwierdzenie, że zasadniczymi celami ustalania położenia po otrzymaniu nowego zadania jest:

- zebranie informacji potrzebnych do realizacji czynności wynikających z cyklu decyzyjnego;
- określenie potrzeb informacyjnych, obszarów funkcjonowania z których brak informacji potrzebnych do realizacji dalszych czynności.
- Jeżeli zaistnieje potrzeba pozyskania dodatkowych informacji, dowódca danego szczebla dowodzenia powinien:
 - zwrócić się z prośbą do przełożonego o dostarczenie informacji w wymaganym zakresie;
 - zarządzić rozpoznanie przeciwnika i terenu własnymi środkami;
 - zażądać kolejnych meldunków od podwładnych;
 - pozyskać informacje od jednostek współdziałających, elementów układu niemilitarnego lub innych możliwych źródeł.

Podczas działań wielonarodowych obraz sytuacji może zostać uzupełniony wynikami rozpoznania pochodzącymi ze źródeł sił zbrojnych państw członkowskich NATO lub innych sojuszników. Ważną rolę odgrywa wówczas zdolność współpracy środków łączności i systemów informacyjnych, które muszą zapewnić możliwość wymiany informacji.

Dla uzyskania rzeczywistego obrazu sytuacji oprócz informacji dotyczących wojsk własnych i przeciwnika istotne są także dane dotyczące warunkach środowiska, w jakich prowadzone będą działania. Podstawowym źródłem wiedzy

w tym zakresie jest geografia wojskowa oraz informacje pozyskane poprzez rozpoznanie terenu.

Otrzymane informacje tworzą obraz sytuacji, który przedstawia się w postaci **map sytuacyjnych**. Mapy te uzupełnia się tabelami, diagramami, schematami organizacyjnymi, innymi dokumentami pomocniczymi.

Mapy sytuacyjne opracowywane są we wszystkich komórkach organizacyjno – funkcjonalnych stanowisk dowodzenia. Każda komórka stanowiska dowodzenia eksponuje, nanosząc na mapę sytuacyjną, tylko te informacje, które są potrzebne dla jej funkcjonowania. Na niższych szczeblach dowodzenia oraz w warunkach statycznej sytuacji, dopuszcza się wykorzystywanie wspólnej mapy sytuacyjnej przez więcej niż jednego użytkownika. Właściwe rozwiązania w tym zakresie ustala szef sztabu.

Niezależnie od komórki, w której mapa jest wykonywana powinna ona zawierać:

- linie rozgraniczenia;
- inne linie koordynacyjne oraz elementy dowodzenia i koordynacji działań;
- wybrane informacje na temat przełożonego i sąsiadów istotne dla prowadzonych działań;
- położenie wojsk własnych (dwa szczeble w dół);
- charakter działań wojsk własnych;
- rozmieszczenie stanowisk dowodzenia;
- wybrane informacje dotyczące położenia i działania przeciwnika;
- inne informacje ważne dla danej komórki SD.

Ilość i stopień szczegółowości informacji eksponowanych na mapach sytuacyjnych zależy od specyfiki pracy komórki (osoby funkcyjnej), decyzji szefa danej komórki oraz przyjętych procedur postępowania. Dokumenty te służą ułatwieniu procesów planistycznych, kontrolnych i wykonawczych, dlatego dążyć do obrazowania w tych dokumentach tylko informacji niezbędnych do

pracy, stosując zasadę - nie „zaciemniania” obrazu położenia na nich przedstawianych.

W celu zachowania czytelności mapy sytuacyjnej zaleca się stosowanie kilku nakładanych na siebie folii zawierających określone grupy informacji (np. przeciwnik, wojska własne – jednostki bojowe, zabezpieczenia logistycznego, ocena terenu itp.) Dane nie wykorzystywane w sposób ciągły, lecz użyteczne powinny być obrazowane na oddzielnych foliach lub w postaci szkiców, tabeli oraz podobnych dokumentów pomocniczych.

W wypadku funkcjonowania na danym szczeblu dwóch lub trzech stanowisk dowodzenia, mapy sytuacyjne prowadzone są równoległe we wszystkich komórkach organizacyjno-funkcjonalnych tych stanowisk. Jeżeli obsada operacyjna nie pełni dyżuru bojowego (np. obsada zapasowego stanowiska dowodzenia), to mapa sytuacyjna prowadzona jest przez dyżurną służbę operacyjną lub dyżurnego oficera zespołu informacyjnego. Jednocześnie mapy poszczególnych komórek organizacyjno - funkcjonalnych uzupełniane są zgodnie z wytycznymi szefa sztabu, zazwyczaj, co kilka godzin. Jeśli stanowiska dowodzenia wyposażone są i połączone zautomatyzowanym systemem dowodzenia, uaktualnianie sytuacji w danym systemie odbywa się automatycznie, a zmiany obrazowane są na mapach sytuacyjnych przedstawianych na monitorach lub innych środkach zobrazowania sytuacji.

4.4. Planowanie działań

Spośród czterech faz cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, faza druga – **planowanie** - odgrywa rolę szczególną. W trakcie tej fazy dokładnym analizom i ocenom podlega zadanie otrzymane od przełożonego oraz wszelkie czynniki wpływające na jego wykonanie. W tej fazie identyfikowane są warianty działania wojsk własnych, które są w jej trakcie szczegółowo roz-

ważane i porównywane w celu stworzenia dowódcy jak najlepszych warunków do podjęcia decyzji. W ramach planowania podejmowana jest też decyzja, formułowany i ogłaszany przez dowódcę zamiar działania. Powstaje w tym czasie również plan operacji, a także zasadniczy dokument dowodzenia o charakterze dyrektywnym – rozkaz operacyjny.

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

- ocena sytuacji;
- podjęcie decyzji;
- sporządzenie planu operacji;
- sporządzenie rozkazu operacyjnego¹.

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

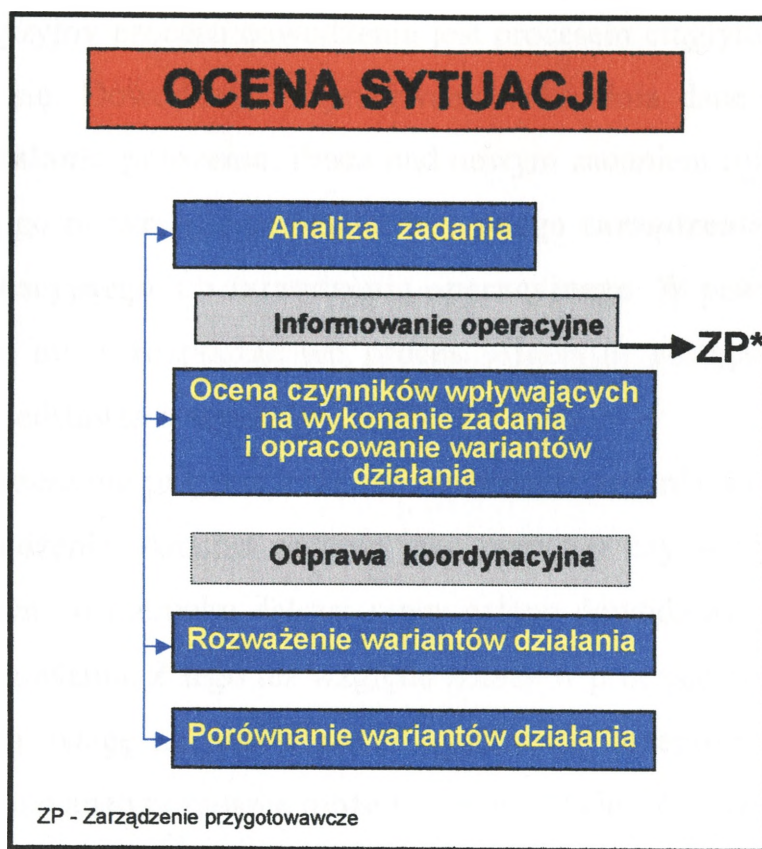
Celem tego etapu jest *dogłębne zrozumienie zadania otrzymanego od przełożonego, jego zamiaru (w tym myśli przewodniej), szczegółowa ocena czynników wpływających na wykonanie zadania, opracowanie, rozważenie i porównanie wariantów działania wojsk własnych, a w konsekwencji stworzenie dowódcy warunków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

Choć poszczególne czynności zachodzą na siebie i granice pomiędzy nimi są dość płynne, etap oceny sytuacji można podzielić na (rys.4.4.1.):

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

¹ Termin *sporządzenie* jest pojęciem umownym. W rzeczywistości rozkaz operacyjny jest w tym czasie uzupełniany, kończony, gdyż jego sporządzanie rozpoczyna się w praktyce z chwilą otrzymania zadania od przełożonego, kiedy pojawiają się informacje, które można umieścić we własnym rozkazie operacyjnym (np. punkt 1.a, b, punkt 2).

- rozważenie wariantów działania;
- porównanie wariantów działania.



Rys. 4.4.1. Podstawowe czynności realizowane w ramach etapu oceny sytuacji.

W realizację etapu ocena sytuacji zaangażowane są wszystkie komórki organizacyjno - funkcjonalne stanowiska dowodzenia. Jednakże szczególną, wiodącą i koordynującą rolę odgrywa Zespół Planowania Centrum Dowodzenia. Właśnie w tym zespole powstają warianty działania wojsk własnych, tam też są rozważane i porównywane. Istotne jest również podkreślenie znaczenia Zespołu Rozpoznania jako komórki Centrum Dowodzenia SD realizującej główną część procesu Rozpoznawczego Przygotowania Pola Walki (RPPW)¹. Informacje pozyskiwane, gromadzone, opracowywane i rozprowadzane w ramach RPPW mają bardzo duży wpływ na powstawanie wariantów działania wojsk własnych, ich

¹ Odpowiednik angielskiego terminu - Intelligence preparation of the Battlefield (IPB).

rozważanie, porównanie, a w konsekwencji także na decyzję dowódcy. Toteż należy mieć świadomość, iż choć to Zespół Rozpoznania ogrywa zasadniczą rolę w prowadzeniu RPPW, to proces ten **nie jest sprawą tylko tego zespołu**.

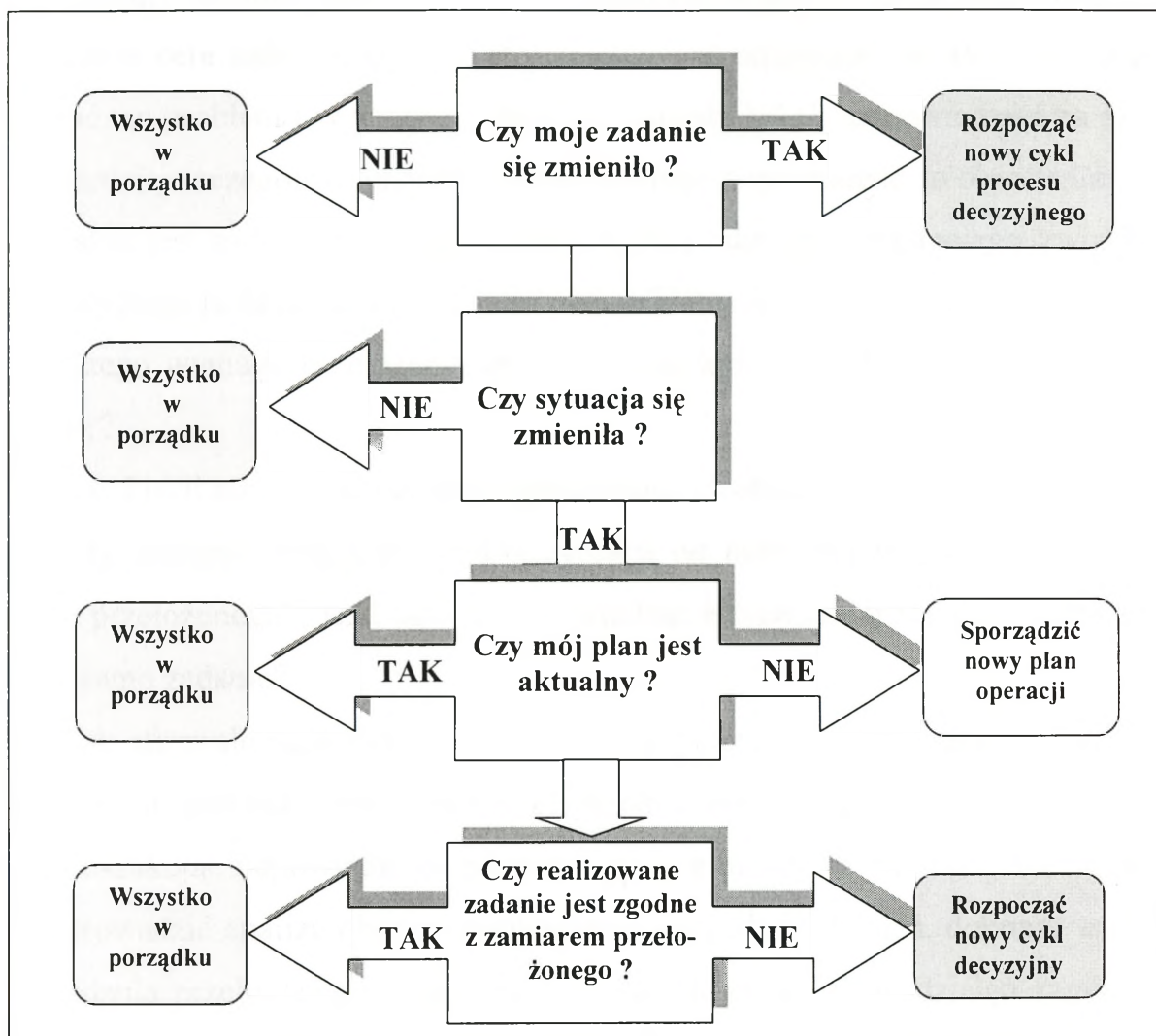
Cykl decyzyjny procesu dowodzenia jest procesem ciągłym i okresowo powtarzającym się. Dowództwo nieprzerwanie uaktualnia dane w ramach fazy **kontroli i ustalania położenia**. Praca nad nowym zadaniem rozpoczyna się zazwyczaj po jego otrzymaniu w postaci **wstępnego zarządzenia operacyjnego, rozkazu operacyjnego** lub **zarządzenia operacyjnego**. W pewnych sytuacjach dowódca sam może rozpocząć ten proces. Algorytm postępowania w takim przypadku przedstawia rysunek.

Jednak generalnie przyjmuje się, że otrzymanie zadania inicjuje nowy cykl procesu dowodzenia. Analiza zadania jako pierwsza czynność oceny sytuacji stanowi zarówno o kierunku dalszej pracy całego dowództwa jak i o efektach całej fazy planowania. Z tego też względu należy w procesie dowodzenia zwrócić szczególną uwagę na prawidłowość i jakość jej przeprowadzenia. Metoda przeprowadzenia analizy zadania może być różna i zależeć będzie od:

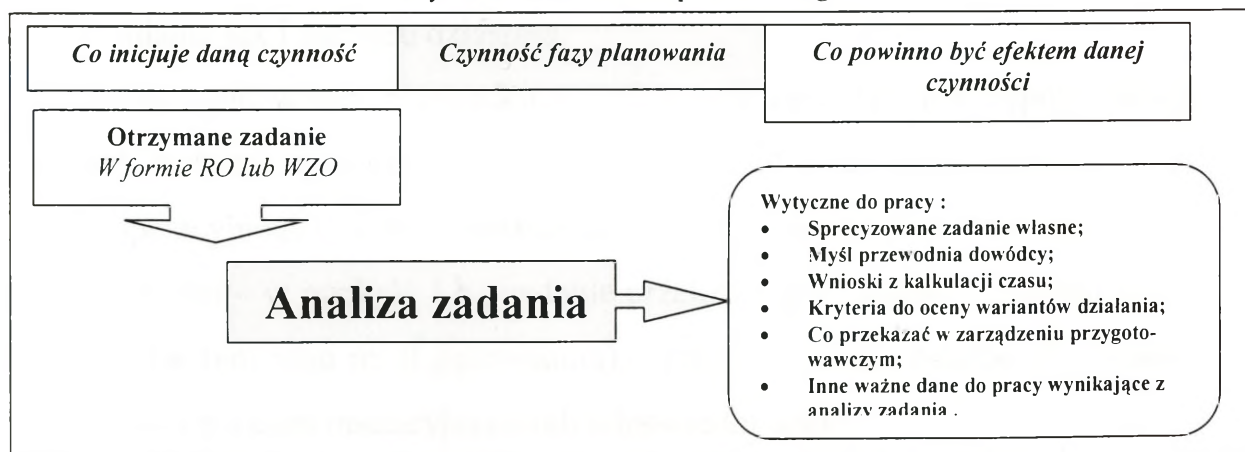
- modelu pracy przyjętego przez dowódcę;
- zgrania i wyszkolenia oficerów sztabu;
- posiadanego czasu.

Dowódca może przeprowadzić analizę zadania wspólnie z dowództwem w formie burzy mózgów, z pomocą szefa sztabu, wybranych innych osób funkcyjnych lub też samodzielnie.

Analiza zadania stanowi punkt krytyczny na drodze do osiągnięcia założonego celu. Sposób, w jaki przeprowadzi się analizę zadania oraz wnioski, do jakich dochodzi się w jej wyniku wpływają zasadniczo na organizację i dalszą pracę dowódcy i sztabu (rys.4.4.2.). Błędy popełnione podczas realizacji tej czynności cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia mają negatywny wpływ na całokształt pracy dowództwa i w konsekwencji doprowadzić mogą nawet do niewykonania zadania.



Rys. 4.4.2. Algorytm postępowania inicjującego nowy cykl decyzyjny bez otrzymania zadania od przełożonego.



Rys. 4.4.3. Efekty analizy zadania.

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

Jakie jest zadanie i zamiar przełożonego i jaka jest rola mojego związku operacyjnego (taktycznego, oddziału, pododdziału) w realizacji jego planów?

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

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

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

Tak sformułowane pytania pozwalają na przeprowadzenie analizy zadania w logicznie uporządkowany sposób, co przedstawiono w tabeli 4.1.

Poszukując odpowiedzi na pierwsze pytanie należy w pierwszej kolejności przeprowadzić analizę obszaru prowadzenia przyszłych działań, dokonać analizy zadania przełożonego i zamiaru prowadzenia przez niego działań zamieszczonego w rozkazie operacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem jego myśli przewodniej, zapoznać się z podziałem sił w celu pełniejszego zrozumienia zarówno zadania jak i zamiaru działania.

Niezbędnymi w tym przypadku są informacje zawarte są w odpowiednich punktach rozkazu operacyjnego (wstępnego zarządzenia operacyjnego, zarządzenia operacyjnego), w tym zwłaszcza zadanie i zamiar przełożonego o dwa szczeble wyżej – w punkcie 1.b., zadanie przełożonego – punkt 2., zamiar przełożonego (w tym jego myśl przewodnia) – punkt 3., (3.a.), podział sił – część nagłówkowa rozkazu operacyjnego lub odpowiedni aneks.

Wnioski z analizy zadania przełożonego, zamiaru działania oraz możliwych do użycia sił i środków, włączając w to dane ze składu sił wyznaczonych do realizacji zadania, pozwalają na znalezienie odpowiedzi na pytanie dotyczące za-

równy sposób wykonania zadania przyjętego przez przełożonego jak i własnej roli w jego zamiarze.

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

Tabela 4.1.

Przebieg analizy zadania

CZYNNIK	PYTANIE	CEL
<p>Zadanie i zamiar działania przełożonego (pkt. 1, 2 i 3 RO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> jaki jest zamiar działania przełożonego? jaka jest moja rola w planie operacji przełożonego? w jaki sposób moje działanie może wpłynąć na wykonanie zadania przez przełożonego? 	<ul style="list-style-type: none"> Zrozumienie celu działania przełożonego, określenie swojej roli w zamiarze przełożonego,
<p>ANALIZA WŁASNEGO ZADANIA (odpowiednie podpunkty pkt3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> co jest istotą mojego działania? co muszę zrobić aby wykonać moje zadanie? 	<ul style="list-style-type: none"> określenie zadań cząstkowych wynikających z zadania zawartego w rozkazie operacyjnym, określenie zadań wynikających z analizy zadania, określenie zadań głównych
<p>OGRANICZENIA W SWOBODZIE DZIAŁANIA WŁASNEGO</p> <p>CZAS</p> <p>PRZESTRZEŃ</p> <p>SIŁY</p>	<ul style="list-style-type: none"> jakie czynniki ograniczają moją swobodę działania? czego nie mogę zrobić? <u>do kiedy muszę podjąć decyzję?</u> 	<p>kalkulacja czasu</p> <p>SPRECYZOWANE ZADANIE WŁASNE</p> <p>MYŚL PRZEWODNIA DO WÓDCY</p>
<p>CZY SYTUACJA ULEGA ZMIANIE</p> <p>TAK</p> <p>NIE</p>	<ul style="list-style-type: none"> czy nastąpiły istotne zmiany w położeniu, które wpłynęłyby na zmianę postawionego zadania przez przełożonego? 	<p>WYTYCZNE DO PRACY:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sprecyzowane zadanie własne; Myśl przewodnią; Wnioski z kalkulacji czasu. Inne wnioski;
<p>Przeredagować zadanie zgodnie z zamiarem przełożonego</p>		

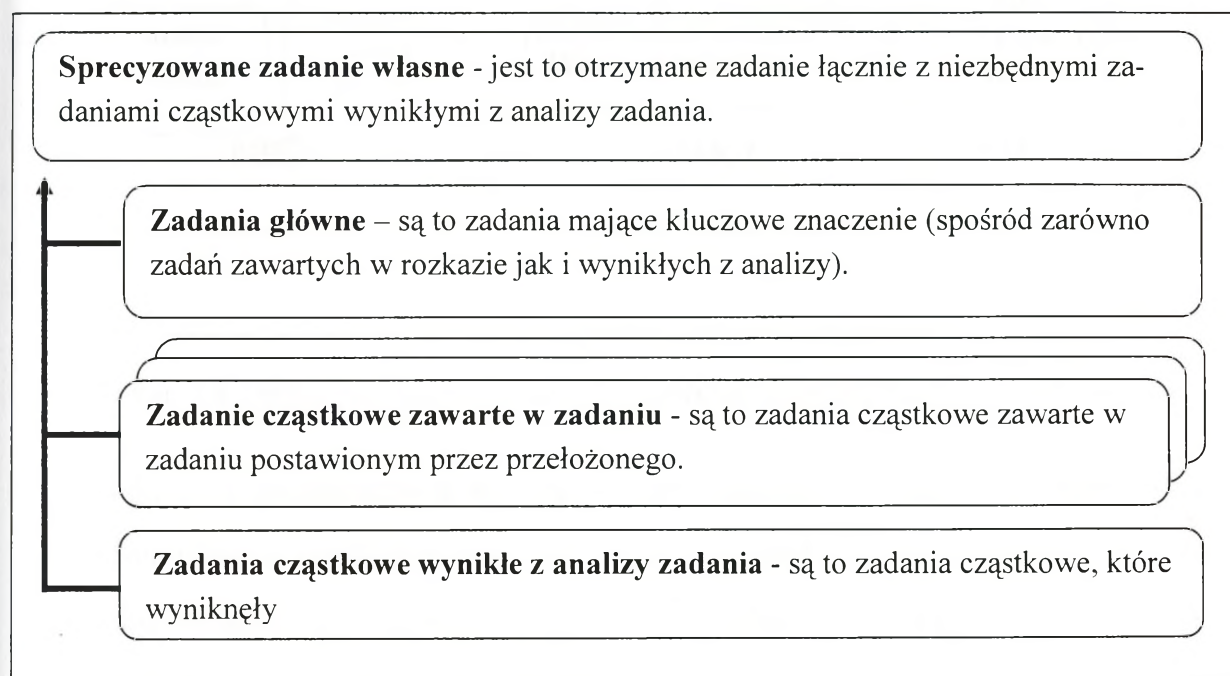
Rozpoznać także należy ograniczenia, jakim podlega wykonanie zadania. Ograniczenia te stanowią także czynnik weryfikujący zadania częściowe wyniki z analizy zadania (a będące częścią sprecyzowanego zadania własnego), gdyż może się okazać, że niektórych z zadań częściowych nie można wykonać (dotyczy to wyłącznie **zadań wynikłych z analizy zadania**, a nie tych, które postawił nam bezpośrednio przełożony). Ograniczeniami tymi są: **czas, przestrzeń i siły**. W niektórych przypadkach, np. w operacjach pokojowych, do ograniczeń zalicza się także umowy międzynarodowe, porozumienia pomiędzy stronami konfliktu, procedury użycia siły itp.

Istotnym elementem analizy zadania jest także znalezienie odpowiedzi na pytanie dotyczące znaczących zmiany sytuacji od momentu podpisania rozkazu przez przełożonego do chwili obecnej (prowadzenia analizy). Jeżeli nastąpiły istotne zmiany w sytuacji i prawdopodobnie przełożony wiedząc o nich nie postawiłby tego samego zadania, należy skontaktować się z przełożonym. Jeżeli nie jest to możliwe dowódca jest zobowiązany przeprowadzić ponownie analizę zgodnie z zadaniem i zamiarem działania przełożonego (ze szczególnym uwzględnieniem celu jego działania – czyli myśli przewodniej). Jeżeli odpowiedź na to pytanie jest negatywna, wcześniej sformułowane wnioski kończą przeprowadzanie analizy zadania. Wnioski te formułuje się w formie:

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

Sprecyzowane zadanie własne stanowi podstawę do dalszej pracy sztabu. Ponadto zostanie ono zapisane w sporządzanym podczas dalszej pracy rozkazie operacyjnym, tworząc jego punkt 2. ZADANIE. Formułując sprecyzowane za-

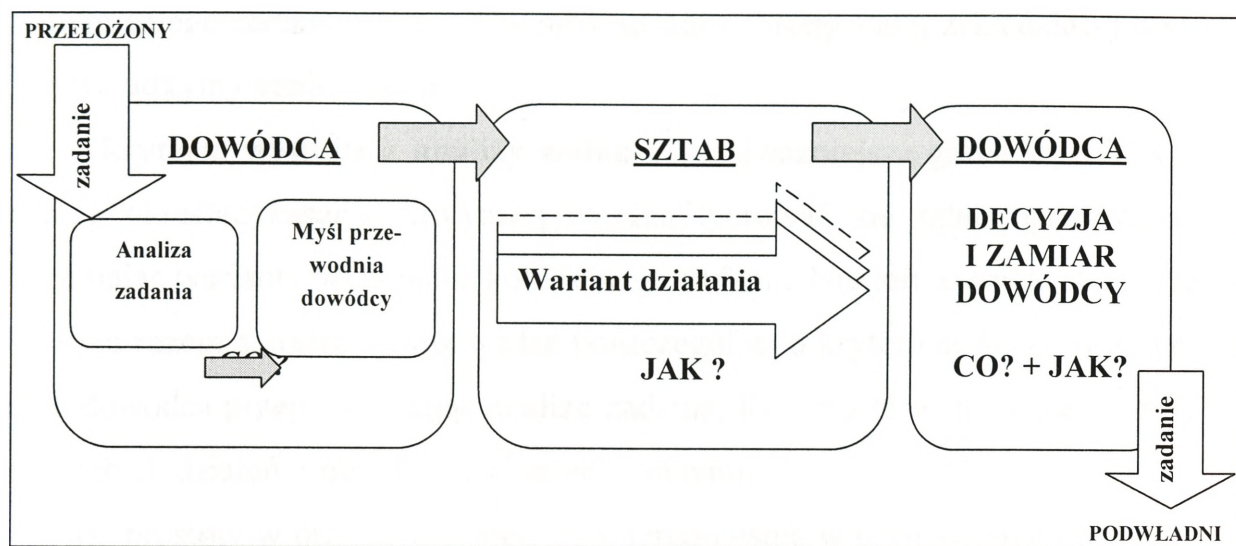
danie własne należy pamiętać, iż powinno ono uwzględnić wszystkie zadania cząstkowe zawarte w zadaniu otrzymanym od przełożonego. Ponadto będzie ono obejmować te zadania cząstkowe wynikłe z analizy zadania, których zaakcentowanie jest zdaniem dowódcy niezbędne dla jednoznacznego określenia zadania własnego (rys. 4.4.4.).



Rys. 4.4.4. Konstrukcja sprecyzowanego zadania własnego.

Wszystkie zadania cząstkowe zawarte w **sprecyzowanym zadaniu własnym** muszą być uwzględnione przez sztab w trakcie opracowywania wariantów wykonania zadania. **Myśl przewodnia dowódcy** opisuje stan końcowy, do jakiego dąży dowódca. Jest to zwięzłe wyrażenie celu działania. Myśl przewodnia powinna ogniskować wysiłek podwładnych – jednak nie powinna stwierdzać **jak działać**, lecz **co należy osiągnąć**. Dzięki temu, w zmienionej nagle sytuacji, kiedy dotychczasowy plan okaże się do niej nieadekwatny, podwładni nadal będą wiedzieć, jaki cel mają osiągnąć. Myśl przewodnia dowódcy powinna być zwięzła i jasna, a wskazując cel, jaki należy osiągnąć nie może ograniczać inwencji podwładnych.

Stąd też myśl przewodnia dowódcy – jako wniosek z analizy zadania - spina fazę planowania i ogniskuje wokół siebie pracę całego dowództwa (rys. 4.4.5.).



Rys. 4.4.5. Myśl przewodnia dowódcy w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia.

Jednym z zasadniczych wniosków otrzymanych w toku prac badawczych jest stwierdzenie znaczącej roli, jaką odgrywają podczas identyfikacji i wyborze sposobu osiągnięcia celu **kryteria wyboru**. Podstawowe kryteria, oraz ich znaczenie – czyli przypisane im wartości liczbowe lub procentowe, określa (jeżeli nie regulują tego odpowiednie dokumenty) dowódca lub w jego imieniu szef sztabu na informowaniu operacyjnym. Kryteria te podzielić można na trzy podstawowe grupy :

- **regulaminowe zasady działania** – do porównania wariantów można wykorzystać np. zasadę ekonomii sił, koncentracji wysiłku czy swobody działania dążąc do ustalenia, który z wariantów spełnia (stosuje) określoną zasadę w największym stopniu w stosunku do pozostałych;

- **dotyczące działania rodzajów wojsk** – problematyka elementów wspierających i zabezpieczających działanie. Dowódca powinien określić wagę poszczególnego kryterium – rodzaju wsparcia i zabezpieczenia działań. Ustalenie wartości poszczególnych kryteriów wynika z dokonanej przez dowódcę analizy konkretnego zadania. Inną wagę będzie miało np. wsparcie ogniowe w działa-

niach manewrowych – gdzie będzie musiało umożliwić „oderwanie się” od przeciwnika i będzie elementem decydującym o powodzeniu manewru, a tym samym całego zadania, inną zaś w prowadzeniu obrony stałej zakładającej uprzejme utrzymywanie terenu.

– **kryteria wynikłe z analizy zadania** – najważniejsza grupa kryteriów – będzie określać zasady, którymi powinien kierować się sztab opracowując i oceniając warianty wykonania konkretnego zadania. Nie jest to grupa stała – za każdym razem o rodzaju oraz wadze poszczególnego kryterium decydować będzie dowódca przeprowadzając analizę zadania. Kryteria te wynikające z istoty przyszłych działań mogą dotyczyć między innymi:

- a) prostoty w przejściu z obecnego ugrupowania w ugrupowanie do wykonania zadania;
- b) czasu opanowania obiektu ataku (utrzymania obszaru, pasa, rejonu obrony);
- c) stałego zachowanie odwodu (zdolności do spotęgowania uderzenia, zwolnienia ruchu do przodu).

W tej części procesu decyzyjnego dokonać należy kalkulacji czasu, a podstawowe wnioski z jej prowadzenia dotyczą terminów:

- wydania rozkazu operacyjnego;
- odprawy decyzyjnej;
- pierwszej odprawy koordynacyjnej przeprowadzanej w celu przedstawienia opracowanych wariantów działania.

Przedstawione powyżej czynności zastały wymienione w odwrotnej kolejności w stosunku do tej, w jakiej występują w trakcie cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Jest to podyktowane tym, ponieważ terminem, od którego rozpoczyna się kalkulację jest termin otrzymania przez podwładnych zadania w formie rozkazu operacyjnego (zgodnie z zasadą 2/3 czasu dla podwładnego, 1/3 dla siebie).

Dowódca może podać także inne czasy, które uzna za niezbędne. Terminy podane powyżej stanowią minimum informacji, które powinny zostać wygenerowane w wyniku kalkulacji czasu przeprowadzonej w trakcie analizy zadania. Stanowią one podstawę do sporządzenia planu pracy dowództwa.

W odniesieniu do zadań dla sztabu i podległych wojsk wytyczne wynikające z analizy zadania dotyczyć powinny informacji, które dowódca uważa za niezbędne, np.:

- potrzeby informacyjne;
- minimalna lub maksymalna ilość wariantów działania wojsk własnych;
- szczególne problemy na które sztab powinien zwrócić uwagę podczas ustalania wariantów działania wojsk własnych i dalszej nad nimi pracy;
- wytyczne (informacje), które należy przekazać w **zarządzeniu przygotowawczym**;
- inne dane.

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

W trakcie informowania operacyjnego przekazuje się oficerom sztabu dwie grupy informacji:

- w pierwszej przekazywane są wnioski z ustalenia położenia i ogólne wnioski z analizy zadania we wszystkich obszarach zainteresowania;
- w drugiej następuje organizacja pracy w sztabie dokonana przez szefa sztabu na podstawie wytycznych dowódcy. Zakres i treść wytycznych może być różny, powinny one jednak zawierać, co najmniej:
 - a) sprecyzowane zadanie własne;
 - b) myśl przewodnią dowódcy;
 - c) zadania, które zapewnią skupienie pracy sztabu zgodnie z intencjami dowódcy;

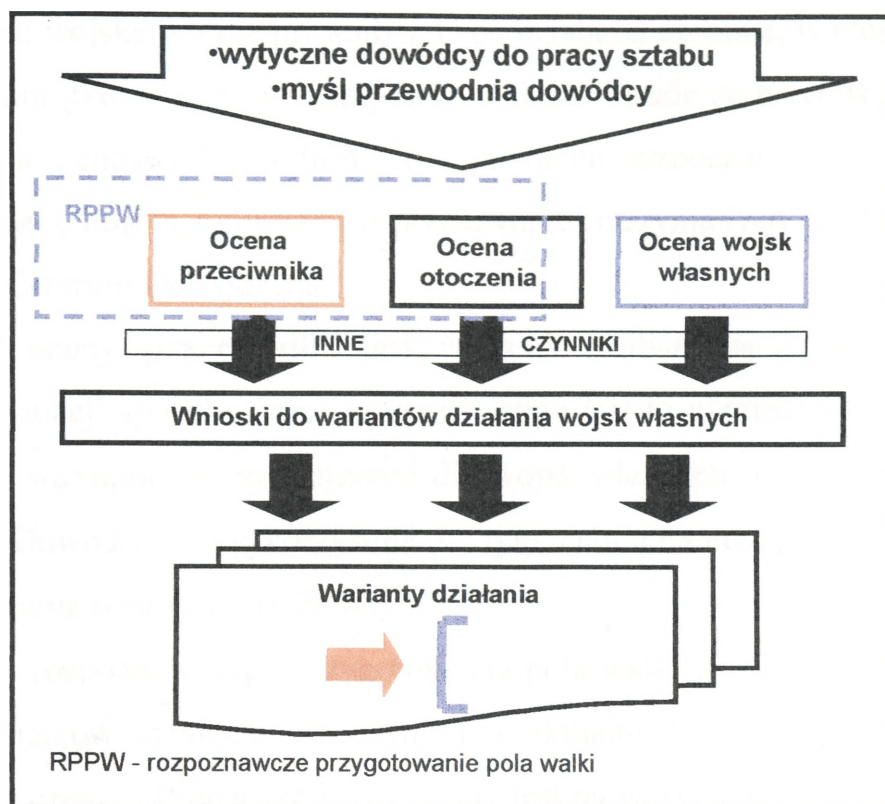
- d) czas zakończenia oceny sytuacji, co w praktyce oznacza czas odprawy decyzyjnej i czas postawienia zadania podwładnym;
- e) kryteria do porównania wariantów działania.

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

Kolejną czynnością oceny sytuacji jest **ocena czynników i opracowanie wariantów działania**. Celem oceny czynników wpływających na wykonanie zadania jest zidentyfikowanie i szczegółowa ocena czynników, które w różny sposób wpływać będą na realizację otrzymanego zadania oraz ustalenie kilku realnych sposobów jego wykonania, czyli **wariantów działania wojsk własnych**.

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania obejmuje (rys. 4.4.6.):

- ocenę przeciwnika;
- ocenę wojsk własnych;
- ocenę otoczenia (warunki terenowe, atmosferyczne, ludność, kultura i religia w obszarze przyszłych działań);
- ocenę innych czynników, które należy wziąć pod uwagę (np. czas).



Rys. 4.4.6. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowanie wariantów działania wojsk własnych.

Kolejność ocen poszczególnych grup problemowych nie jest stała i zależy każdorazowo od istoty zadania otrzymanego do wykonania. Sytuacją idealną jest zakończenie przez Zespół Rozpoznania Centrum Dowodzenia SD oceny przeciwnika, warunków terenowych i atmosferycznych zanim Zespół Planowania Centrum Dowodzenia SD rozpocznie ocenę pozostałych czynników. Często jednak jest to niemożliwe. Toteż jako zasadę przyjmuje się, że:

– jeżeli wojska własne prowadzić mają działania o charakterze zaczepnym, Zespół Planowania Centrum Dowodzenia SD rozpoczyna ocenę czynników nie czekając na pełne informacje z Zespołu Rozpoznania Centrum Dowodzenia SD, gdyż narzucenie przeciwnikowi własnej inicjatywy jest jednym z zasadniczych warunków powodzenia przyszłych działań. Podstawą do rozpoczęcia pracy są w takiej sytuacji dotychczas zdobyte informacje. Istotną rolę odgrywa również ich wymiana w ramach informowania operacyjnego;

– jeżeli wojska własne prowadzić będą działania obronne, w których z założenia w początkowym okresie inicjatywa należyć będzie do przeciwnika, Zespół Planowania Centrum Dowodzenia SD powinien rozpocząć pracę dysponując wystarczającą ilością informacji o przeciwniku, otrzymanych od Zespołu Rozpoznania Centrum Dowodzenia.

Istotą **oceny przeciwnika** jest ustalenie najbardziej prawdopodobnego w danej sytuacji sposobu jego działania. Jeżeli jest to niemożliwe, dąży się do określenia wariantu najgroźniejszego dla wojsk własnych. Zespół Rozpoznania Centrum Dowodzenia wykorzystuje w tym celu procedurę rozpoznawczego przygotowania pola walki (RPPW).

Celem rozpoznawczego przygotowania pola walki jest opracowanie możliwych wariantów działania przeciwnika w aktualnych warunkach terenowych i atmosferycznych. Proces ten realizowany jest na wszystkich szczeblach dowodzenia. Zakres jego realizacji warunkowany jest przez czas jakim dysponują jednostki i ich sztaby oraz szczeblem dowodzenia. Można stwierdzić, iż w dywizji i korpusie proces rozpoznawczego przygotowania pola walki ma charakter ciągły. Natomiast w brygadzie i batalionie poszczególne etapy łączone są w całość według zaistniałych potrzeb i możliwości. Cały proces rozpoznawczego przygotowania pola walki obejmuje **dwie zasadnicze części**.

Pierwsza to gromadzenie i przetwarzanie posiadanych danych o terenie i przeciwniku. **Druga** to praktyczne wykorzystanie posiadanych danych do oceny terenu w obszarze działania i określenie zagrożeń w aspekcie potencjalnych możliwości rozpatrywanego przeciwnika.

W ramach **oceny wojsk własnych** poddaje się wnikliwej analizie zdolność bojową tych sił, to znaczy:

- stopień gotowości bojowej;
- ukończenie, stan morale i poziom wyszkolenia;
- rodzaj posiadanego uzbrojenia i wyposażenia;
- zakres i rodzaj dostępnego wsparcia bojowego;

- możliwości zabezpieczenia logistycznego;
- możliwości rozpoznania;
- wsparcie przez inne siły (sąsiedzi, sojusznicy);
- wyszkolenie i doświadczenie dowódców.

W celu umożliwienia realistycznej i opartej na stanie rzeczywistym oceny wojsk własnych wykorzystuje się szereg pomocniczych dokumentów dowodzenia o charakterze sprawozdawczo informacyjnym, w tym zwłaszcza **zestawienie sił i środków**.

Jest on prowadzony i w sposób ciągły uaktualniany we wszystkich komórkach funkcjonalnych SD, przy czym zawartość informacyjna zestawienia uzależniona jest od zakresu odpowiedzialności danej komórki.

Dysponując wnioskami z oceny przeciwnika oraz wojsk własnych możliwe staje się dokonanie **porównania sił**. Porównanie to ma charakter globalny, to znaczy obejmuje przeciwstawienie posiadanemu potencjałowi wojsk własnych potencjału przeciwnika, z uwzględnieniem zmian tych potencjałów w czasie i przestrzeni. Jako dokument o charakterze pomocniczym może być w tym zakresie wykorzystywana **tabela porównania sił**.

Istotą **oceny otoczenia** jest zidentyfikowanie pozytywnego i negatywnego wpływu, jaki warunki terenowe, atmosferyczne, widoczność i inne czynniki będą miały na działanie zarówno wojsk własnych jak i przeciwnika.

Ocena czynnika czasu ma znaczenie szczególne dla rozwiązania przez dowództwo problemu zsynchronizowania trzech elementów: sił, przestrzeni i czasu, to znaczy zidentyfikowania rozwiązań pozwalających mieć **wystarczające siły w odpowiednim miejscu** (przestrzeń), i **we właściwym czasie**. Czas stanowi zwykle czynnik ograniczający swobodę działania i musi być zawsze brany pod uwagę podczas ustalania wariantów działania wojsk własnych. Toteż szczególnie dokładnym ocenom poddaje się ramy czasowe każdego zidentyfikowanego zadania cząstkowego biorąc pod uwagę kolejność ich realizacji oraz czas trwania każdego z nich (tak dalece jak jest to możliwe do skalkulowania).

Wnioski z wymienionych ocen prowadzą do wyspecyfikowania kilku realnych wariantów działania wojsk własnych, które są z reguły ogólnym zarysem planu jednego z możliwych sposobów wykonania zadania. Oznacza to, iż w ramach tych czynności dowództwa powstaje, niejako równolegle, kilka przyszłych planów działania.

Wnioski z dokonywanych ocen pozwalają na **określenie kolejności wykonania zadania** oraz wiążące się z tym **określenie sposobu wykonania zadania** i w konsekwencji **ugrupowania operacyjnego (bojowego)**.

Określając kolejność wykonania należy w każdym wariancie określić, jakie **etapy i w jakiej kolejności będą realizowane** oraz jeśli to konieczne wyznaczyć **cele pośrednie**. Kolejność wykonania zadania w obronie odnosi się zazwyczaj do:

- dezorganizacji podejścia przeciwnika i jego rozwinięcia w ugrupowanie operacyjne (bojowe);
- prowadzenia działań osłonowych;
- walki o przedni skraj obrony;
- walki w głębi ugrupowania, a w tym:
- użycia odwodów;
- prowadzenia działań w obszarze tyłowym.

Podczas planowania natarcia możliwości wykonania zadania rozpatruje się w odniesieniu do:

- walki z elementami osłonowymi przeciwnika;
- zmylenia go co do kierunku głównego uderzenia;
- walki w taktycznej strefie obrony;
- kierunków, rubieży i czasów wprowadzenia do walki własnych odwodów;
- rozbicia odwodów przeciwnika
- osiągnięcie celów natarcia.

Określenie **sposobu wykonania zadania** polega na sprecyzowaniu **jak realizowane będą wyspecyfikowane wcześniej etapy**.

W każdej sytuacji, stosownie do kolejności i sposobu wykonania zadania określa się ugrupowanie operacyjne (bojowe) oraz dokonuje wstępnego podziału sił. W pracy dowództwa pamiętać należy, że **ugrupowanie operacyjne (bojowe) jest konsekwencją przyjętego sposobu działania, nigdy odwrotnie**.

Zgodnie z przyjętymi ustaleniami rozpatruje się następnie problemy **dowodzenia** oraz **synchronizacji działań**. W zakresie dowodzenia ustalić należy wstępne rozmieszczenie stanowisk dowodzenia i ich ewentualną oś przesunięcia. W graficznym wariancie działania przedstawia się zazwyczaj pierwsze oraz co najmniej jedno kolejne planowane położenie stanowiska dowodzenia. W odniesieniu do synchronizacji określić należy w każdym wariancie linie rozgraniczenia oraz niezbędne linie koordynacyjne (linię przebiegu przedniego skraju obrony, rubież ataku, rubież wprowadzania do walki odwodów itp.), obiekty ataku, a także inne elementy dowodzenia i koordynacji działań stosownie do potrzeb.

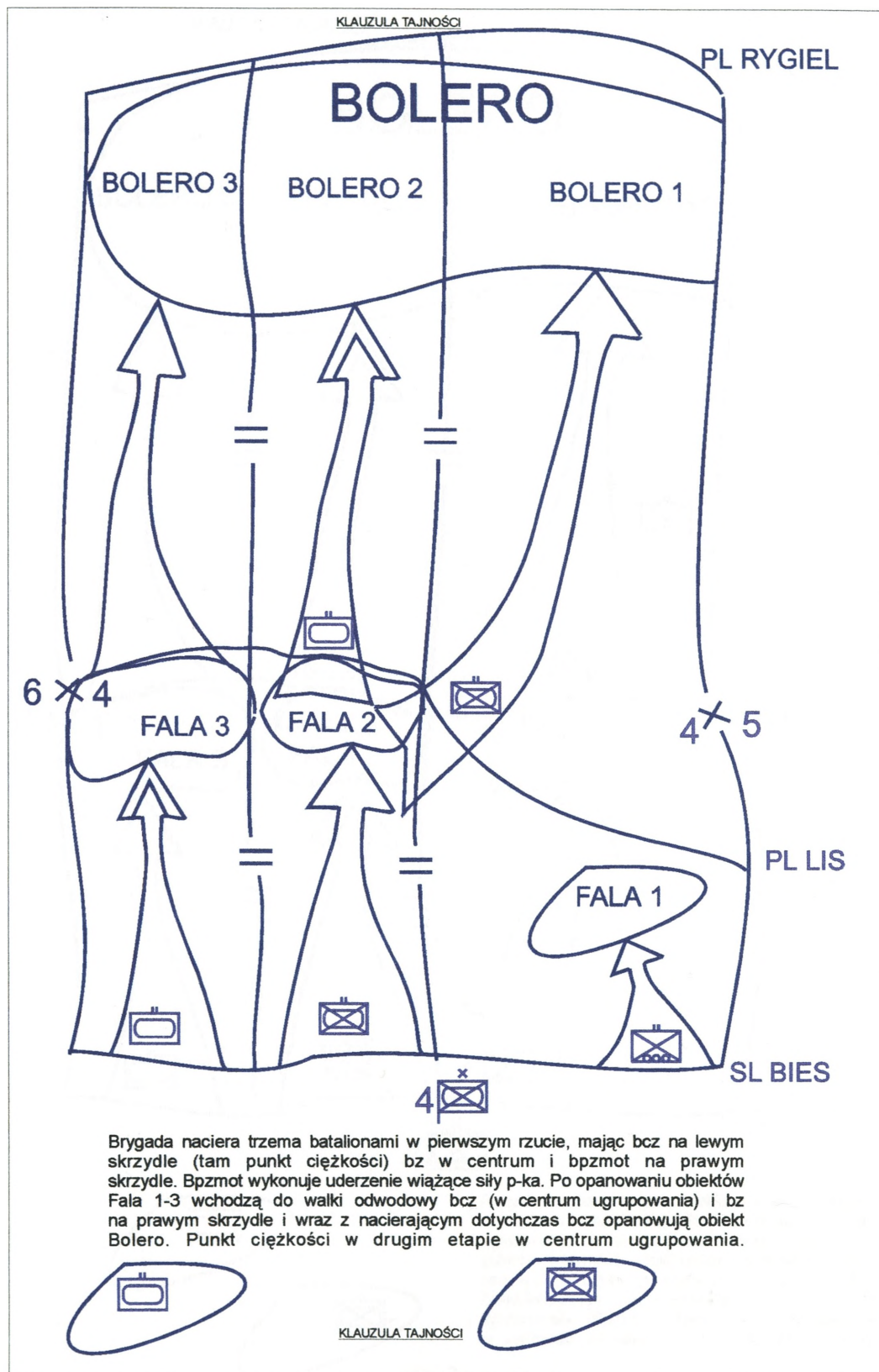
Każdy ze sporządzonych tą drogą wariantów działania składa się ze szkicu i pisemnej notatki (legandy) wyjaśniającej istotę sposobu wykonania zadania oraz podającej informacje, których nie można przedstawić graficznie (za pomocą znaków taktycznych). Szkic (rys. 4.4.7. i 4.4.8.) przedstawia zazwyczaj:

- ugrupowanie bojowe;
- wstępny podział sił;
- sposób wykonania zadania, w tym punkt ciężkości (rejon o kluczowym znaczeniu);
- rozmieszczenie SD.

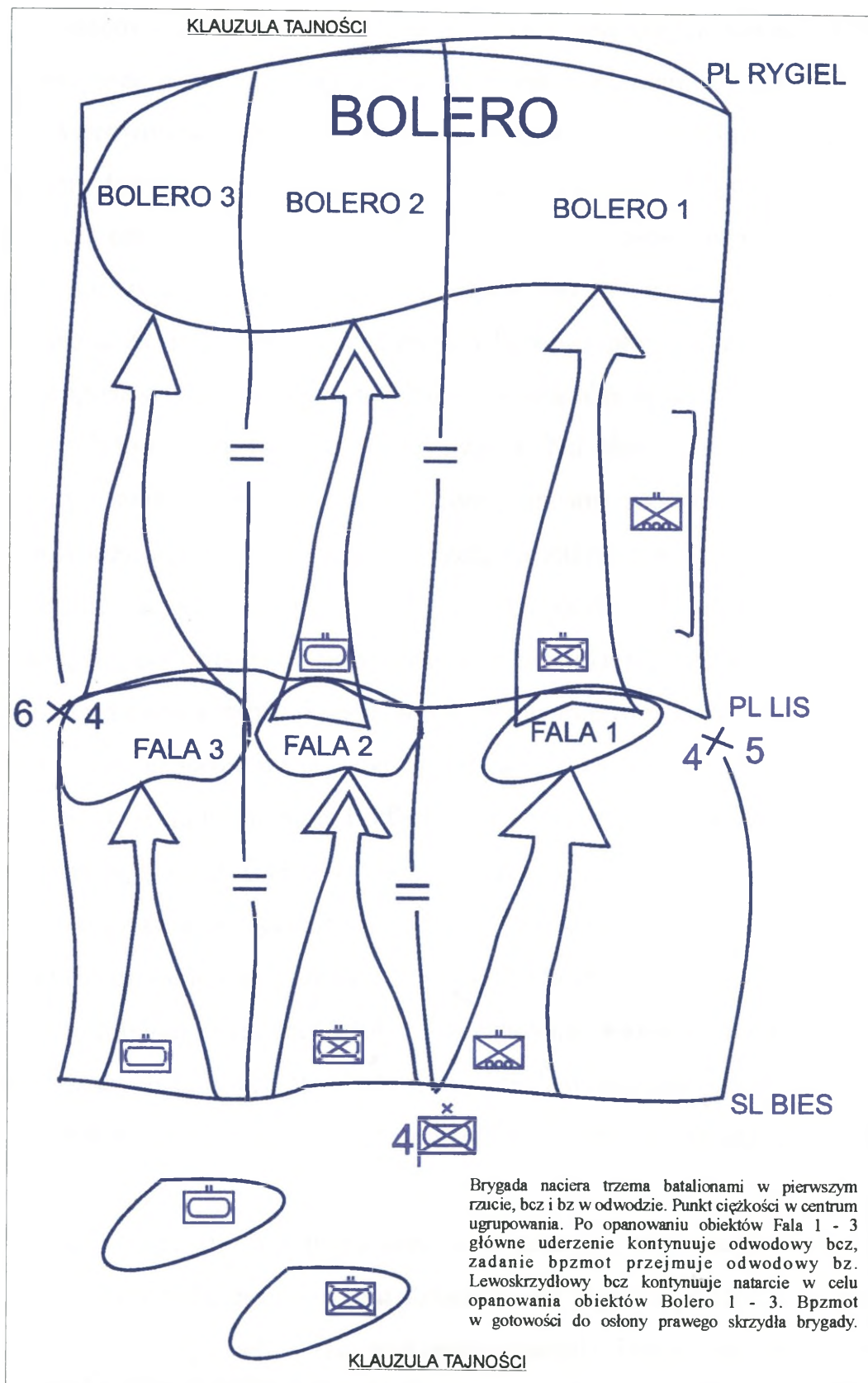
Ugrupowanie bojowe oraz wstępny podział sił przedstawia się jeden szczebel w dół. W zasadzie nie podaje się na szkicu numerów (nazw) pododdziałów, oddziałów czy związków taktycznych, pozostawiając to decyzji dowódcy. Szkic zawiera tylko elementy ogólnowojskowe, chyba, że rozmieszczenie i sposób

użycia elementów specjalistycznych jest szczególnie istotny dla sposobu wykonania zadania w danym wariantcie działania.

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



Rys. 4.4.7. Przykład wariantu działania brygady w natarciu.
(wariant 1)

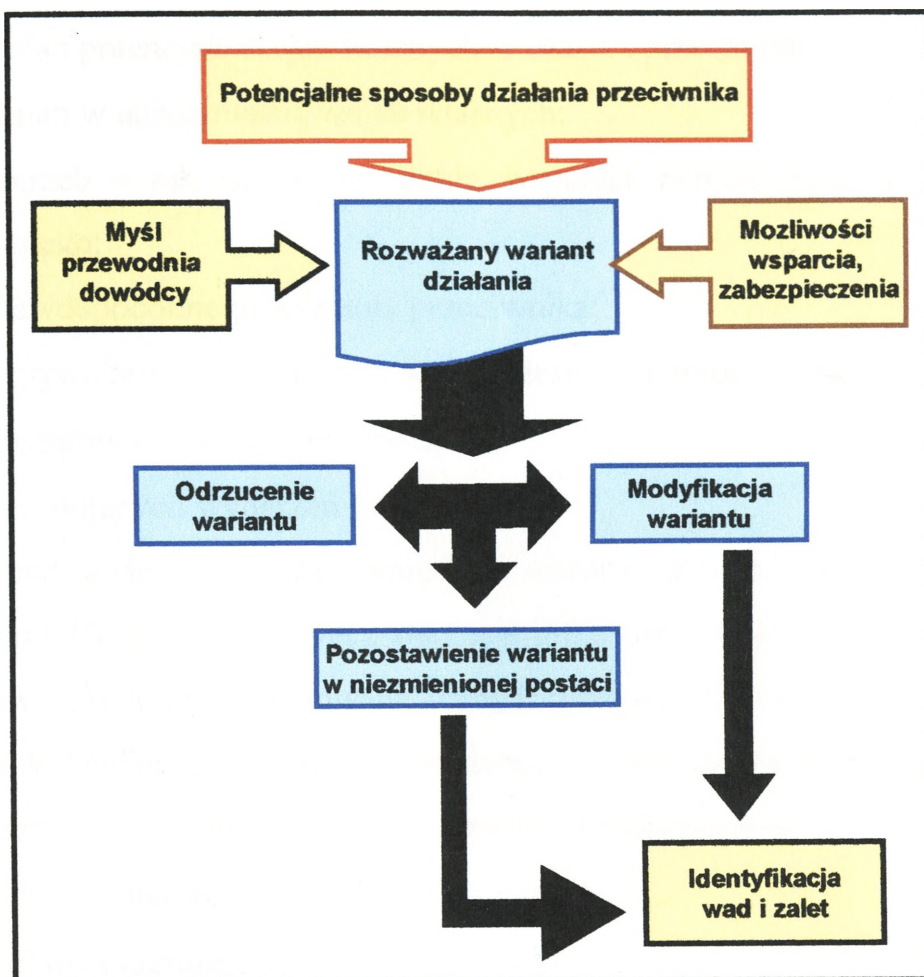


Rys. 4.4.8. Przykład wariantu działania brygady w natarciu.
(wariant 2)

Po opracowaniu wariantów działania celowe jest zorganizowanie odprawy koordynacyjnej, podczas której z opracowanymi wariantami działania zapoznawani są kierownicy wszystkich zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Celem takiej odprawy jest umożliwienie specjalistycznym zespołom SD rozpoczęcia opracowywania swoich wariantów – koncepcji wykorzystania sił i środków wsparcia i zabezpieczenia – odpowiednio do wariantów działania ustalonych przez Zespół Planowania Centrum Dowodzenia. Należy jednak pamiętać, iż stopień szczegółowości oraz zakres wariantów specjalistycznych będzie różny w zależności od specyfiki rodzaju wojsk. Nie mogą one również odbierać inicjatywy i swobody działania dowódcom jednostek rodzajów wojsk. To właściwi dowódcy jednostek specjalistycznych, nie zaś oficerowie sztabu, podejmują ostateczne decyzje w zakresie wykorzystania podległych sobie sił. Możliwym jest także, aby podczas tej odprawy dowódca zapoznał się z efektami dotychczasowej pracy sztabu w tym zakresie. Może on zaaprobować opracowane warianty działania, zgłosić swoje uwagi, spostrzeżenia, polecić je zmodyfikować lub nakazać niektóre z nich odrzucić. Podkreślić należy, że warianty działania w toku planowania są „organizmami żywymi” i stosownie do prowadzonych analiz, kalkulacji oraz zmieniającej się sytuacji można (i należy) je modyfikować dążąc do identyfikacji najlepszych sposobów wykonania zadania.

Celem kolejnej czynności sztabu – **rozważenia wariantów działania** - jest ustalenie słabych i silnych stron poszczególnych wariantów wykonania zadania w konfrontacji z prawdopodobnym sposobem (sposobami) działania przeciwnika.

Cel ten osiąga się to poprzez określenie zdarzeń, jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu działania, od jego rozpoczęcia aż do osiągnięcia zamierzonego celu – tzn. wykonania zadania. Istotę rozważania wariantów działania wyraża rysunek 4.4.9.



Rys. 4.4.9. Istota rozważenia wariantów działania.

Najczęściej stosowaną techniką jest symulacja przyszłych działań zgodnie z przyjętymi wariantami, będąca próbą określenia przyszłych zdarzeń zgodnie z zasadą: **akcja – reakcja – przeciwwreakcja**.

Uczestnikami symulacji są przede wszystkim członkowie Zespołu Planowania oraz Zespołu Rozpoznania Centrum Dowodzenia SD „prowadzący” sytuację po stronie wojsk własnych (ZP) i przeciwnika (ZR). Mogą w niej brać udział także przedstawiciele zespołów (w zależności od potrzeb) z Centrum Wsparcia Działań oraz innych stosownie do ustaleń szefa sztabu lub szefa Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia. W zależności od posiadanego czasu, można w ten sposób „rozegrać” wszystkie warianty w całości lub tylko ich wybrane, szczególnie ważne fragmenty. Rezultatami symulacji (których przedstawienie może być celem kolejnej odprawy koordynacyjnej), są wnioski dotyczące:

- zmian potencjału wojsk własnych w czasie i przestrzeni;
- zmian w ugrupowania wojsk własnych;
- potrzeb w zakresie wzmocnienia, wsparcia, rozpoznania, zabezpieczenia logistycznego;
- prawdopodobnego działania przeciwnika;
- wpływu terenu na działania wojsk własnych i przeciwnika;
- obszarów o kluczowym znaczeniu;
- decydujących wydarzeń i czasu itp.

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

- technika etapów;
- technika kierunków;
- technika obiektów.

Symulacja powinna przebiegać przy zachowaniu maksymalnego obiektywizmu i zgodnie z określonymi zasadami. Przebieg wszystkich etapów symulacji powinien być jak najbardziej zbliżony do przewidywanego przebiegu realnych działań. W trakcie symulacji należy rozważyć siły i możliwości, którymi dysponujemy, oraz wady i zalety własnych wariantów działania w porównaniu z możliwościami i prawdopodobnymi wariantami działania przeciwnika biorąc pod uwagę charakterystykę obszaru działania.

W symulacji powinny być zaangażowane niezbędne osoby funkcyjne – decyduje o tym prowadzący symulację (szef sztabu – który nie bierze czynnego udziału w opracowaniu wariantów działania w związku, z czym może zachować obiektywizm). Zadaniem tych osób jest czuwanie nad symulowanymi zdarze-

niami i ich logicznymi uzasadnieniami. Tworzyć to powinno ciągle wspomniany już algorytm: akcja – reakcja – przeciwwreakcja.

W trakcie symulacji należy przestrzegać następujących zasad:

- obiektywizm; należy unikać stronniczości lub też sugerowania się tym „co chce osiągnąć dowódca”, nie należy też bronić bezkrytycznie opracowanych przez siebie wariantów działania;

- dokładne zapisywanie identyfikowanych wad i zalet każdego z wariantów jednak dopiero wtedy gdy staną się one oczywiste (w tym celu wykorzystuje się tabele wad i zalet wariantów działania);

- nieustanna ocena wykonalności i celowości wariantów działania, gdyż w wypadku gdyby którykolwiek z wariantów działania w jakimkolwiek etapie nie spełniał jednego z tych warunków należy go odrzucić;

- unikanie wyciągania przedwczesnych wniosków zanim nie zostaną one potwierdzone w trakcie przebiegu symulacji;

- unikanie porównania jednego wariantu działania z innym w trakcie symulacji gdyż ten krok będzie realizowany w trakcie następnej czynności – porównania wariantów działania.

Należy pamiętać, iż symulacja, jako dość czasochłonna metoda rozważania wariantów działania, nie zawsze będzie mogła być zastosowana. Nie oznacza to jednak, iż brak czasu powodować ma rezygnację z jednej z bardzo ważnych czynności oceny sytuacji, jaka jest rozważenie wariantów. Trzeba jednak wówczas posłużyć się inną, mniej czasochłonną metodą prowadzącą do identyfikacji wad i zalet rozważanych wariantów działania. Może ona polegać na konfrontacji przygotowanych wariantów z myślą przewodnią przełożonego i własnego dowódcy, zasadami walki (sztuki wojennej) oraz porównaniu potencjałów wojsk własnych i przeciwnika (oczywiście w zakresie nie tak kompleksowym jak w przypadku zastosowania symulacji). Sposób rozważenia wariantów działania w takiej sytuacji określa szef sztabu (kierownik Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia). Podkreślić należy, iż niezależnie od wybranego sposobu, musi on

być zastosowany do wszystkich rozważanych wariantów. Niedopuszczalne jest użycie różnych sposobów dla poszczególnych z nich gdyż w konsekwencji prowadzi to do zatracenia obiektywności podczas porównywania wariantów.

Symulacja przyszłych działań może mieć miejsce także na innym etapie procesu dowodzenia. Jeżeli ograniczony czas na przygotowanie działań nie pozwala na przeprowadzenie symulacji poszczególnych wariantów, rozważenie prowadzi się innymi sposobami. Po podjęciu przez dowódcę decyzji należy wówczas dążyć do przeprowadzenia symulacji wybranego przez dowódcę wariantu działania. Taka symulacja ma na celu:

- sprawdzenie wybranego wariantu;
- ewentualna jego modyfikację i usunięcie błędów, które nie zostały wcześniej zauważone;
- identyfikację danych do planu synchronizacji działań, który będzie sporządzany.

W trakcie symulacji identyfikowane są również fakty i przewidywania niezbędne do sporządzenia planu synchronizacji działań. Jeżeli sztab dysponuje wystarczającą ilością czasu, sporządza się (w Zespole Planowania Centrum Dowodzenia) wstępny zarys graficzno – tabelarycznego **planu synchronizacji** – po jednym dla każdego wariantu działania. Po podjęciu decyzji przez dowódcę, praca w tym zakresie koncentruje się na planie synchronizacji dotyczącym wybranego przez dowódcę wariantu działania – uszczegóławia się go w miarę potrzeb i możliwości. W sytuacji ograniczeń czasowych symulacja działań jako czasochłonne przedsięwzięcie może nie być prowadzona i plan taki sporządzany jest od podstaw po podjęciu decyzji przez dowódcę, do konkretnego wariantu działania.

Celem ostatniej czynności oceny sytuacji – porównania wariantów działania – jest wyłonienie wariantu, który będzie rekomendowany dowódcy.

Realizowane w tym etapie działania polegają na rzeczowym porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważonych poprzednio wariantów. W czynności tej

może, lecz nie musi uczestniczyć dowódca. Organizatorem porównania wariantów działania jest szef sztabu. Do prowadzonych ocen, oprócz Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia, czynnie włączają się przedstawiciele poszczególnych rodzajów wojsk z Centrum Wsparcia Działań, Centrum Zabezpieczenia Działań oraz Centrum Wsparcia Dowodzenia SD. Istotne jest, aby na koniec omawianej czynności zainteresowane osoby funkcyjne uzgodniły, który z opracowanych wariantów działania jest zdaniem sztabu najlepszy, i zostanie zarekomendowany dowódcy przez szefa sztabu podczas odprawy decyzyjnej. Każdorazowo, gdy pomimo zastosowania różnorodnych metod porównawczych sztab nie może osiągnąć konsensusu, decyzję w tym zakresie podejmuje **szef sztabu**.

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

- wad i zalet,
- głosowania,
- kryteriów.

Najprostszą metodą porównania poszczególnych wariantów jest **metoda „wad i zalet”**. W celu oceny i porównania poszczególnych wariantów wykorzystywane są tabele wad i zalet wariantów działania, wypełnione treścią w trakcie poprzedniej czynności – ich rozważania.

Dla dokonania porównania może być zorganizowana odprawa koordynacyjna, w której uczestniczą przedstawiciele zespołów Rozpoznania i Planowania oraz specjaliści z Centrum Wsparcia Działań, Centrum Zabezpieczenia Działań i Centrum Wsparcia Dowodzenia SD – skład każdorazowo wynikał będzie z potrzeb i istoty rozpatrywanych problemów.

Metoda wad i zalet jest prosta, jasna i szybka w stosowaniu, lecz jednocześnie stosunkowo mało obiektywna. Trudno jest bowiem określić, niezbędną dla dokonania porównania, wartość poszczególnych wad i zalet. Stosowana jest zazwyczaj w przypadku krótkiego czasu na przygotowanie walki. Jej prostota powoduje, iż celowe jest użycie jej każdorazowo, jako uzupełnienie innych metod

porównawczych. Wady i zalety każdego wariantu działania mogą być wówczas przedstawiane dowódcy podczas odprawy decyzyjnej.

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

Istotą **metody głosów** jest procedura głosowania przez poszczególnych członków sztabu (zazwyczaj kierowników komórek) za jednym z wariantów – przy założeniu, że każdemu przysługuje jeden głos (Tab.4.2.)

Tabela 4.2.

Tabela głosów

	WARIANT 1	WARIANT 2	WARIANT 3
Osoba I	X		
Osoba II	X		
Osoba III		X	
Osoba IV			X
Osoba V	X		
SUMA	3	1	1

Metoda ta jest bardzo prosta i możliwa do stosowania w warunkach skrajnie ograniczonego czasu. Jego słabą stroną jest subiektywność ocen poszczególnych uczestników głosowania wynikająca ze stosowania przez nich różnych kryteriów oceny.

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

Pierwsza wersja tej metody polega na założeniu, iż suma wartości poszczególnych kryteriów stanowi 100%. Każdemu z przyjętych kryteriów dowódca przyznaje określoną wartość wyrażonej w procentach, która odzwierciedla jego znaczenie w osiągnięciu celu (tab. 4.3. kolumna pierwsza).

Wariantom przypisuje się punkty w skali od 0 do 10 – gdzie 10 oznacza wariant najlepszy według danego kryterium (tab. 4.3. kolumny 2-4). Całkowitą wartość wariantu stanowi suma iloczynów przyznanych mu punktów i procentowego znaczenia kryteriów – wyniki te sumuje się w dolnym wierszu tabeli.

Tabela 4.3.

Tabela porównania wariantów działania (wariant)

Kryterium / wartość w %	WARIANT „A”	WARIANT „B”	WARIANT „C”
1	2	3	4
K – I / 25%	4 / 1*	2 / 0,5	6 / 1,5
K – II / 50%	7 / 3,5	5 / 2,5	3 / 1,5
K – III / 25%	2 / 0,5	4 / 1	4 / 1
SUMA / 100%	13 / 5	11 / 4	13 / 4

Tabela 4.4., przedstawia inną wersję tej metody, w której znaczenie poszczególnych kryteriów określa się stosując wartości liczbowe w przedziale od 1 do 5 (gdzie 5 oznacza kryterium najważniejsze). Wariantom przypisuje się wartości w przedziale 1-3, tzn. 3 otrzymuje wariant najlepszy, 1 – najgorszy. Istota sumowania wartości pozostaje taka sama.

Przedstawione sposoby porównania wariantów obrazują jak sztab może wybrać wariant, który będzie rekomendowany dowódcy na odprawie decyzyjnej, a jednocześnie jak dążyć do zobiektywizowania swojego wyboru.

Porównanie wariantów działania jest jedną z najważniejszych czynności w procesie pracy sztabu. **Jednocześnie pamiętać należy, iż wyniki jakiegokolwiek metody porównawczej nie zastępują i nie są jednoznaczne z podjęciem decyzji!** Wszystkie metody należy traktować jako narzędzia pomocne w wybo-

rze wariantu rekomendowanego dowódcy oraz jako argumenty podczas prezentowania przyjętych rozwiązań.

Tabela 4.4.

Tabela porównania wariantów działania (wariant)

Kryterium	Znaczenie Kryterium	WARIANT „A”	WARIANT „B”	WARIANT „C”
1	2	3	4	5
Prostota	2	2 / 4	1 / 2	3 / 6
Zaskoczenie	3	1 / 3	3 / 9	2 / 6
Czas	5	1 / 5	2 / 10	3 / 15
Ekonomia sił	1	1 / 1	2 / 2	1 / 1
Wsparcie logistyczne	2	1 / 2	3 / 6	2 / 4
Działania połączone	1	1 / 1	2 / 2	1 / 1
Suma / Suma po uwzględnieniu kryterium		7 / 16	13 / 31	12 / 32

Szczegółowe rozwiązania w zakresie organizacji porównania wariantów działania wojsk własnych **ustala szef sztabu**. Można w tym celu zorganizować **odprawę koordynacyjną**, podczas której warianty zostaną porównane ze sobą, a sztab ustali, który z nich będzie rekomendowany dowódcy podczas odprawy decyzyjnej. W odprawie takiej, prowadzonej przez szefa sztabu uczestniczą kierownicy wszystkich zespołów funkcjonalnych poszczególnych centrów SD. Każdy z nich musi być (na podstawie wyników poprzedniej czynności – rozważenia wariantów działania) przygotowany do rzeczowej argumentacji na temat porównywanych wariantów.

Celem kolejnej, jakże ważnej czynności procesu planowania – **odprawy decyzyjnej** jest **stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji** oraz samej podjęcie, czyli **wybór przez dowódcę jednego z wariantów działania**. Za organizację odprawy decyzyjnej **odpowiedzialny jest szef sztabu**. Odbywa się

ona w Zespole Informacyjnym Centrum Wsparcia Dowodzenia lub w Zespole Planowania Centrum Dowodzenia SD. W odprawie, obok dowódcy i szefa sztabu uczestniczą kierownicy zespołów organizacyjno – funkcjonalnych stanowiska dowodzenia.

Do chwili rozpoczęcia odprawy należy przygotować:

- oleaty z prawdopodobnym sposobem działania przeciwnika;
- oleatę oceny terenu;
- oleaty (szkice) wariantów działania wojsk własnych;
- niezbędne kalkulacje, tabele i inne pomocnicze dokumenty niezbędne dla uzasadnienia wariantów.

W widocznym dla uczestników odprawy miejscu umieszcza się zadanie własne (tak jak zapisano w punkcie 2 rozkazu operacyjnego) oraz myśl przewodnią dowódcy. Rodzaj, ilość oraz sposób rozmieszczenia pomocniczych dokumentów zależy od organizatora odprawy, każdorazowo jednak mają one zadanie ułatwić przedstawianie problemów podczas odprawy.

W trakcie odprawy decyzyjnej szczególne znaczenie ma **przestrzeganie dyscypliny czasowej** oraz podawanie tylko tych informacji, które mają znaczenie z punktu widzenia konieczności zdecydowania się na sposób rozwiązania problemu decyzyjnego przez dowódcę. **Odprawa decyzyjna nie stanowi forum dla dyskusji oficerów sztabu, który wariant działania i z czyjego punktu widzenia jest lepszy – to już zostało przedyskutowane (podczas rozważania i porównania wariantów). Do momentu rozpoczęcia odprawy sztab już ustalił wariant rekomendowany.**

Układ odprawy decyzyjnej:

1. Wprowadzenie, zapoznanie z przebiegiem odprawy – szef sztabu.
2. Przypomnienie zadania własnego i myśli przewodniej dowódcy.

Przedstawienie porządku odprawy.

3. Krótka charakterystyka sytuacji w swoich obszarach odpowiedzialności przez:

– Szefa Zespołu Dowodzenia Centrum Dowodzenia – położenie, zadania i aktualne działania przełożonego, wojsk własnych (jednostek pancernych i zmechanizowanych) oraz sąsiadów (na własnym szczeblu dowodzenia).

– Szefa Zespołu Rozpoznania Centrum Dowodzenia (elementy rozpoznawcze).

– Szefa Centrum Wsparcia Działań (jednostki WRiA, inżynieryjno – saperkie, OPL, LWL, OPChem).

– Szefa Centrum Wsparcia Dowodzenia (jednostki dowodzenia).

– Szefa Centrum Zabezpieczenia Działań (jednostki logistyczne).

– Inne osoby funkcyjne według potrzeb (np. oficer odpowiedzialny za współpracę cywilno – wojskową, jeżeli działania są prowadzone poza granicami kraju).

4. Przedstawienie wpływu terenu na działania własne i przeciwnika – szef Zespołu Rozpoznania Centrum Dowodzenia (krótkie sprecyzowanie) jaki, w sensie pozytywnym i negatywnym (czy utrudni, czy też ułatwi wykonanie zadania), wpływ będzie miał teren na działania wojsk własnych i prawdopodobne działania przeciwnika.

5. Przedstawienie prawdopodobnego sposobu (sposobów) działania przeciwnika - szef Zespołu Rozpoznania Centrum Dowodzenia.

6. Przedstawienie wariantów działania wojsk własnych – szef Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia. W stosunku do każdego z przedstawianych wariantów określa się:

– sposób („mechanizm”) działania zasadniczych elementów ugrupowania w celu wykonania zadania, w razie potrzeby podzielony na fazy (etapy), ze wskazaniem punktu ciężkości (rejonu o kluczowym znaczeniu).

– ugrupowanie bojowe jednostek pancernych i zmechanizowanych (piechoty, piechoty górskiej). Jednostki specjalistyczne wskazuje się tylko w sytuacji, gdy ich działanie wpływa w sposób decydujący na powodzenie przyszłego dzia-

łania (np. osłonięcie luki w ugrupowaniu przez OPpanc i OZap, osłona skrzydła przez br itp.

- silne i słabe strony wariantu.
- wskazanie wariantu rekomendowanego – szef sztabu.
- pytania do oficerów sztabu dotyczące wariantów działania – dowódca.
- wybór wariantu (decyzja), ogłoszenie zamiaru działania, podanie ewentualnych dodatkowych wytycznych do dalszej pracy, pytania dotyczące koncepcji wsparcia i zabezpieczenia wybranego wariantu działania – dowódca.

Jeżeli dowódca tego wymaga, po punkcie piątym oficerowie odpowiedzialni za rodzaje wojsk **mogą** krótko scharakteryzować sposób wsparcia i zabezpieczenia przygotowanych wariantów działania przez poszczególne rodzaje wojsk.

Finałem odprawy decyzyjnej jest dokonanie przez dowódcę wyboru jednego z przedstawionych mu przez sztab **wariantów działania** i ogłoszenie go jako swojej **decyzji**. Na bazie tej decyzji dowódca określa swój **zamiar działania**, który musi zawierać jego **myśl przewodnią**.

Podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje zatem dwa elementy: po pierwsze, **wybór wariantu działania** – jednego z proponowanych przez sztab, zmodyfikowanego przez dowódcę lub jego własnego wariantu, po drugie zaś wyrażenie ogólnej koncepcji przeprowadzenia operacji – czyli **określenie zamiaru działania**.

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

Tak więc **decyzja** to akt woli dowódcy w praktyce wyrażony w trakcie odprawy decyzyjnej, w którym dokonuje on świadomego wyboru jednego z możliwych sposobów osiągnięcia określonego celu.

Zamiar działania jest natomiast przedstawieniem przez dowódcę sposobu osiągnięcia celu, innymi słowy zobrazowanie jak, zgodnie z jego decyzją sztab ma zaplanować przyszłe działanie i co dowódca pragnie w wyniku tego działania osiągnąć.

Zamiar ten dowódca przedstawia oficerom sztabu na koniec odprawy decyzyjnej, udzielając w razie potrzeby dodatkowych wytycznych do dalszej pracy. Podczas jego przedstawiania, zamiar jest notowany przez wyznaczonego oficera Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia, sprawdzany przez dowódcę i w etapie czwartym fazy planowania (Sporządzenie rozkazu operacyjnego) stanowi podstawę do sformułowania podpunktu **3a. rozkazu operacyjnego – zamiaru działania**.

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

- myśl przewodnią dowódcy (jeżeli nie została przypomniana na początku odprawy);
- sposób wykonania zadania (w razie potrzeby podzielony na fazy /etapy/), w tym punkt ciężkości (rejon o kluczowym znaczeniu).
- podział sił;
- priorytety wykorzystania sił i środków wsparcia i zabezpieczenia działań.

Przedostatnim, trzecim etapem fazy planowania jest **sporządzenie planu operacji**. Stanowi on podstawę do przygotowania rozkazu operacyjnego i uzupełniających go aneksów oraz planu synchronizacji działań.

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

Sporządzenie planu operacji umożliwia również przygotowanie **wstępnych zarządzeń operacyjnych**, szczególnie, jeżeli czas posiadany na przygotowanie działań jest ograniczony. Umożliwiają one wcześniejsze postawienie zadań podwładnym zanim pełny rozkaz operacyjny i niezbędne aneksy zostaną przygotowane, sprawdzone, podpisane i doprowadzone do wykonawców. Układ zarządzenia operacyjnego jest taki sam jak rozkazu operacyjnego. Różnica polega na zawarciu w nim (we właściwych punktach) informacji, które już są znane i umożliwią podwładnym rozpoczęcie procesu planowania. Punkty, których nie można na tym etapie pracy wypełnić treścią, pozostawia się puste.

Opracowanie rozkazu operacyjnego stanowi czwarty etap fazy planowania. Jego zrealizowanie pozwala na przejście do trzeciej fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia – stawiania zadań.

Rozkaz operacyjny składa się z **części głównej** oraz **aneksów**. Część główna rozkazu obejmuje:

- nagłówek służbowy;
- część zasadniczą;
- część końcową.

Część zasadnicza rozkazu operacyjnego zawiera pięć standartowych punktów:

1. Sytuacja.
2. Zadanie.
3. Realizacja.
4. Zabezpieczenie logistyczne.
5. Dowodzenie i łączność.

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

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

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

Rozkaz **MUSI** być przygotowany i dostarczony podwładnemu we właściwym czasie. Przyjmuje się, że z całego czasu przeznaczanego na przygotowanie walki (operacji) **1/3 przeznaczona jest na pracę własną** sztabu danego szczebla dowodzenia. Ten przedział czasowy powinien być zakończony przekazaniem rozkazu (zadań) podwładnym. W wypadku skrajnie ograniczonego czasu zadania przekazuje się podwładnym w formie wstępnego zarządzenia. Rozkaz operacyjny przekazuje się w takiej sytuacji w późniejszym terminie.

Integralną częścią rozkazu operacyjnego są aneksy sporządzane jako jego uzupełnienie, a także w celu zmniejszenia objętości jego części zasadniczej. Jeśli jest to konieczne aneksy uzupełnia się apendyksami.

Celem sporządzania aneksów jest zmniejszenie objętości zasadniczego dokumentu. Zazwyczaj aneksy zawierają treści dotyczące przedsięwzięć specjalistycznych dotyczących jednostek bojowych, mogą także zawierać wskazówki dla dowódców jednostek wsparcia, specjalistycznych lub dowódców innych rodzajów wojsk.

Zasadą jest, że aneks nie powinien być rozkazem dla jednostek wsparcia, specjalistycznych czy innych rodzajów wojsk, tzn. podległy dowódca nie może wysłać go podwładnym jako rozkazu operacyjnego, lecz na jego podstawie opracować własny rozkaz operacyjny.

Aneks może posiadać uzupełnienia nazywane apendyksami. Aneksy są oznaczone kolejnymi wielkimi literami alfabetu (A, B, C. itd.), natomiast apendyksy numerowane są kolejnymi cyframi arabskimi.

W zależności od ilości opracowanych aneksów nadaje się im w kolejności poszczególne litery alfabetu. Trzy pierwsze aneksy na wszystkich szczeblach dowodzenia mają zazwyczaj następującą stałą kolejność, (jeśli występują):

- A – Podział sił;
- B – Rozpoznanie;
- C – Plan (obrony, natarcia, marszu).

Pozostałe aneksy nie mają na stałe „przypisanej” kolejności.

Wyróżnia się trzy rodzaje aneksów (apendyksów):

- pisemne;
- graficzne;
- tabelaryczne.

4.5. Stawianie zadań

Trzecią fazą cyklu procesu dowodzenia jest **stawianie zadań**. Celem tej fazy jest doprowadzenie do wykonawców zadań wynikających z decyzji podjętej przez dowódcę. Formalnie rozpoczyna się ona po zakończeniu opracowywania pełnego rozkazu operacyjnego wraz z niezbędnymi aneksami i apendyksami. Jeśli jednak organizator pracy na SD – szef sztabu, lub osobiście dowódca uzna za celowe zastosowanie wstępnych zarządzeń operacyjnych (WZO), wówczas faza ta rozpocznie się praktycznie nieco wcześniej – po sporządzeniu planu operacji i (na jego podstawie) niezbędnych, WZO.

Sposób postawienia zadań może być różny i zależeć będzie od następujących czynników:

- szczebla dowodzenia;
- stopnia doświadczenia i wykształcenia dowódców;

- posiadanego czasu;
- posiadania i poziomu technicznych środków łączności i wspomagania procesu dowodzenia.

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

- na SD przełożonego (przyjmuje wówczas formę odprawy koordynacyjnej poświęconej stawianiu zadań);
- na SD podwładnego;
- w terenie (na szczeblu batalionu i niższym).

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

W przypadku, gdy postawienie zadań osobiście przez dowódcę jest niemożliwe, rozkazy mogą być dostarczone:

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

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

Postawienie zadań ustnie przez dowódcę (osobę upoważnioną) lub przy wykorzystaniu technicznych środków łączności musi być potwierdzone pisemnym

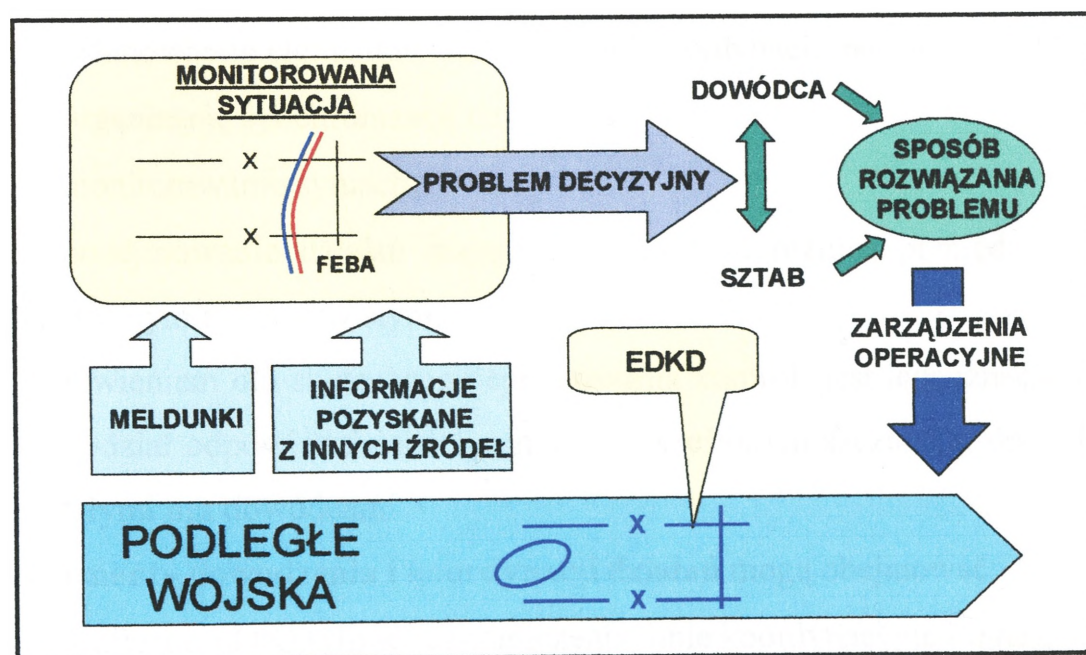
(pisemno – graficznym, graficznym) dokumentem dowodzenia dostarczonym adresatowi tak szybko, jak to jest możliwe.

4.6. Kontrola prowadzenia działań

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

Celem kontroli – fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia – jest sprawdzenie efektów (skutków) dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz sposobu ich wprowadzania w życie. Istotę procesu kontroli przedstawia rys.

4.6.1.



Rys. 4.6.1. Kontrola jako czwarta faza cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia.

Za realizację procesu kontroli odpowiedzialny jest dowódca każdego szczebla dowodzenia. Jego obowiązkiem w tym zakresie jest zachowanie obiektywizmu oraz:

– zapewnienie właściwego stopnia (zakresu) kontroli, biorąc pod uwagę niezbędną dla podwładnego swobodę działania wynikającą z istoty zasady dowodzenia przez określenie celów działania;

– zmniejszenie do niezbędnego minimum udziału (obciążenia) kontrolowanego, to znaczy nie odciąganie go od jego głównego zadania – osiągnięcia celu działania;

– udzielanie pomocy kontrolowanemu po stwierdzeniu, iż pomoc jest potrzebna i możliwa.

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

Kontrola realizowana jest poprzez:

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

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

Elementy dowodzenia i koordynacji działań mogą obejmować:

- graficzne EDKD (linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne i inne);
- wytyczne koordynujące;
- ograniczenia i wytyczne w zakresie różnych obszarów dowodzenia (stopnie gotowości, wykazy zastrzeżonych częstotliwości, rejony zastrzeżone i inne);
- obowiązujące procedury operacyjne (OPO);
- inne.

Należy pamiętać, iż zbyt restrykcyjne EDKD prowadzą do ograniczania swobody działania podwładnych. Toteż muszą być one ograniczone do poziomu niezbędnego dla skutecznego sprawowania dowodzenia.

Skutecznym narzędziem sztabu w realizacji kontroli **jest organizacja synchronizacji działań** realizowana w celu:

- sprawdzenia czy podwładni właściwie zrozumieli swoje zadania;
- upewnienia dowódcy, czy synchronizacja działań poszczególnych elementów ugrupowania bojowego w zasadniczych etapach działań nie budzi zastrzeżeń.

Dokumentem dowodzenia wykorzystywanym w tym zakresie jest graficzno – tabelaryczny plan synchronizacji.

Synchronizacji działań z udziałem podległych dowódców, jeżeli czas na to pozwala, poświęca się odrębną odprawę koordynacyjną.

Monitorowanie sytuacji obejmuje całokształt przedsięwzięć zapewniających możliwość porównania stanu zaplanowanego (*Jak miało być?*) ze stanem rzeczywistym (*Jak jest?*). Zasadnicze sposoby pozyskiwania informacji niezbędnych do sprawnego i ciągłego monitorowania sytuacji to:

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

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

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

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

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

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

Ustanowienie EDKD oraz monitorowanie sytuacji pozwalają dowódcy **podjąć działania mające zmniejszyć różnicę (rozbieżności) pomiędzy stanem rzeczywistym a zaplanowanym.**

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

Informacje pochodzące od przełożonego, podwładnych i sąsiadów oraz innych źródeł (np. zespołów kontrolnych) są zapisywane w **dziennikach działań**. Te z nich, których nie można (lub nie jest to celowe) zobrazować na mapach sytuacyjnych, a są potrzebne dla pracy zespołów funkcjonalnych powinny być umieszczone w pomocniczych dokumentach uzupełniających mapy sytuacyjne – tabelach, szkicach, zestawieniach, zgodnie z wytycznymi szefa danej komórki SD.

Monitorowane informacje stanowią podstawę do oceny czy różnice te wymagają podjęcia dodatkowych działań. Jeżeli dodatkowe czynności nie są nie-

zbędne, dowódca i sztab kontynuują swoje standardowe działania – to znaczy realizują wcześniej ustalony plan.

W przypadku, gdy zmiany są konieczne, dowódca, wspomagany przez swój sztab ustala, jakie czynności (decyzje) należy podjąć. Po ich identyfikacji przekazywane są podwładnym za pomocą **zarządzeń operacyjnych**, których układ jest taki sam jak rozkazu operacyjnego.

*

*

*

Przedstawiony układ procesu dowodzenia ujęty w technologiczne procedury dowodzenia ma za zadanie sprawić, aby wynik działania dowództw na stanowisku dowodzenia osiągnął zakładane cele. Jednocześnie osiągnięto kompatybilność przedstawionej procedury z rozwiązaniami stosowanymi w jednostkach innych państw Sojuszu. Ważne jest także powoduje to, że nie jest ona różna zależności od tego, w jakiej kolejności, za pomocą, jakich środków, jakimi metodami, czy przy pomocy, jakich procedur są realizowane poszczególne czynności.

Znając prawidłowości rządzące działaniem organów dowodzenia, można w ich pracy stosować odpowiednie metody oraz organizować ją tak, aby otrzymać pożądane efekty. Ograniczony obszar badawczy spowodował, że przedstawione procedury zawężono do metodyki pracy pionu operacyjnego.

5. STRUKTURA WIĘZI INFORMACYJNYCH

Dowodzenie to ciągły proces wymiany informacji realizowany w poziomie (wewnątrz autonomicznego systemu informacyjnego oraz wewnątrz systemów peryferyjnych współpracujących) oraz w pionie (są to zadania stawiane przez przełożonych podwładnym, a także zwrotne – meldunki terminowe i doraźne, jakie z kolei składają podwładni swoim przełożonym).

Słowo *informacja*¹ jest wieloznaczne i używane bywa w wielu kontekstach. We współczesnym języku polskim użycie tego słowa, dla określenia ludzkiej działalności, przejawia się w kilku znaczeniach, jako:

1. Wyraz bliskoznaczny słowu „*wiadomość*”. Informacja to wiadomość, która zmienia pogląd osoby informowanej lub poszerza jego wiadomości. W tym znaczeniu, obok przekazania pewnej treści, która stanowi przedmiot informacji, konieczne jest, aby treść ta zawierała pierwiastek nowości. Natomiast przekaz wiadomości oczywistej, znanej, nie jest już informacją.

2. Znaczenie „*usługi informacyjnej*”. Informacja w znaczeniu „poinformowanie” jest jednorazową usługą informacyjną polegającą na przekazaniu pewnej wiadomości.

3. Skrót myślowy określający „*działalność informacyjną*”. Jest to celowa i praktyczna działalność człowieka, której celem jest rozpowszechnienie nowych wiadomości i doświadczeń, dla przyspieszenia rozwoju działalności np. dowódczej. „Działalność informacyjna” występuje wówczas, gdy przekazywanie wiadomości nie jest czynnością jednorazową, lecz powtarzalną.

4. Znaczenie „cybernetyczne”, które pozwala zrozumieć właściwy sens, względnie główne zadanie informacji naukowej – w społeczeństwie, przemyśle,

¹ A. Górski, *Podstawowe problemy informacji*, Warszawa, IINTE 1974, s. 7-9. Materiał szkoleniowy.

wojsku itp. Informacja w znaczeniu cybernetycznym stanowi pojęcie układu – rozumianego jako zespół przestrzenny i funkcjonalny, złożony z elementów: wejścia, wyjścia, receptorów, kolektorów, selektorów, transformatorów i dystrybutorów powiązanych pewnym celem, zadaniem lub znaczeniem.

Leksykon Wiedzy Wojskowej słowo **informacja** interpretuje następująco: „...wszelkie dane dotyczące wojsk własnych, przeciwnika i obszaru działań bojowych, niezbędne do organizacji działań bojowych i dowodzenia wojskami...”, „...teoria i praktyka badań struktury i własności informacji wojskowej w celu ich automatyzacji, głównie przez zastosowanie komputerów. Podstawowym zadaniem informacji wojskowej jest automatyzacja procesów: dowodzenia, zarządzania wojskowego i sterowania (kierowania) środkami walki...”.

Dosłowna definicja pojęcia informacja jest następująca: „Znak lub kombinacja znaków, które tworzą, przedstawiają, przekazują lub przekształcają obraz czegoś”¹.

Przeniesiona do kontekstu przemysłowego oznacza, że wprowadzenie systemu informacyjnego przechodzi przez etap selekcji treści informacji, a następnie jego budowy (tworzenia struktury systemu, zasad jego funkcjonowania i mierzenia treści informacji). W ten sposób utworzone systemy informacyjne pozwalają sprawnie funkcjonować organizacji, zapewniają możliwości ich przekształceń i ułatwiają zarządzanie poprzez wspomaganie procesu podejmowania decyzji.

Ponadto niżej wymienieni informację precyzują jako:²:

J. Czerniak – „Informacja to forma związków lub zależności obiektów, zjawisk lub procesów myślowych – to abstrakcja odnosząca się do określonej kategorii praw świata materialnego oraz jego odwzorowania w świadomości ludzkiej.

¹ A. Chauvet, *Metody zarządzania*, Przewodnik, Poltext Warszawa 1997, s. 132.

² J. Michniak, *Obieg informacji na szczeblu korpusu wojsk lądowych*, AON Warszawa, s. 9.

N. Wiener – „Informacja jest nazwą treści zaczerpniętej ze świata zewnętrznego, w miarę jak się do niego dostosowujemy i jak przystosowujemy doń swe zmysły”.

H. Greniewski – „Informacja to wszelki sygnał, komunikat, zezwolenie, nakaz itp.”

J. Gościński – „Przez informację należy rozumieć przekazaną przez nadawcę, którym może być dowolna rzecz lub osoba, do odbiorcy pewną treść będącą ogniwnem, poleceniem, nakazem, zaleceniem”.

W. Mazur – „Informacja to związek zachodzący między oryginałem a obrazem tego oryginału”.

P. Svejstrup – „Informacja to odpowiednik wiedzy”.

W. Eysymont – „Informacja nie jest ani materią, ani energią, choć jest z nią związana może dotyczyć rzeczy, zjawisk, stanów i procesów tak przeszłych, jak i teraźniejszych oraz przyszłych, a spełnia swą rolę, gdy została wysłana przez nadawcę do odbiorcy i odbiorca ją otrzymał”.

W. Falkiewicz – „Informacja jest czynnikiem, który zwiększa naszą wiedzę o otaczającej nas rzeczywistości”.

R. Ashby – „Informacja to przekazywanie różnorodności”.

E. Kowalczyk – „Informacja to czynnik sterujący strumieniami zasileń (materii i energii), czynnik wykorzystywany w organizmach żywych lub maszynach do bardziej sprawnego, efektywnego i celowego działania”.

C. Shonnon – „Informacja to komunikacja, łączność, w której wyniku likwiduje się niepewność”.

Podsumowując można przyjąć, że:

- informacja to każdy czynnik, dzięki któremu obiekt odbierający go (człowiek, organizm żywy, organizacja, urządzenie automatyczne) może polepszyć swoją znajomość otoczenia i bardziej sprawnie przeprowadzić celowe działanie;
- każda informacja jest wiadomością o czymś;

– informacja deskryptywna, tj. opis przeszłych i aktualnych stanów systemu (sprawozdanie, raport, meldunek, wynik obserwacji);

– informacja imperatywna, tj. opis przyszłych stanów systemu i stanowi dyrektywę działania (polecenie, rozkaz, zarządzenie, nakaz, plan, instrukcja).

Wśród różnych systemów podziału informacji w dowodzeniu najbardziej uzasadniony wydaje się podział z punktu widzenia jej trwałości.¹ Zgodnie z tym podziałem rozróżnia się:

– *informację nomologiczną (fazy)*, posiadające wartość trwałą, np. materiały zawarte w aneksach i apendyksach, wskaźniki, wykresy, tabele, itp.;

– *informację heurystyczną (hipotezy)*, czyli problemową, zawierającą wiadomości o pracach poszukiwanych, o hipotezach, które przechodzą w informację nomologiczną lub zostają obalone, np. wiadomości o nieprzyjacielu;

– *informację aktualną o wartości przemijającej*, określonej potrzebami przemijającymi, których układ zmienia się w czasie, np. położenie wojsk.

Pod względem praktycznym, gdy analizujemy zalety i wady przekazywanych wiadomości, informacje można podzielić na informację „dobrą” i „złą”.

Informacja „dobra” charakteryzuje się następującymi cechami: prawdziwość, rzeczowość, zwięzłość, przejrzystość, adekwatność i szybkość.

Informacja „zła” ma następujące wady: tendencyjność, niedokładność, fałszywość, rozwlekłość, powierzchowność, zagmatwanie, nieadekwatność, opóźnienia.

Informacja rzeczowa ma dwa antonimy (pojęcia przeciwstawne):

– dezinformację (informację celowo fałszywą), co często związane jest z propagandą oraz

– brak informacji. Do tej kategorii należy również tzw. informacja pozorna (zawierająca wiadomości, które nie mają cech nowości, czyli wiadomości nieinformatywne).

¹ J. Marchlewska, *Informacja o informacji*, Warszawa IINTE, 1970, s. 47, rys. 10, tab. 13. Materiał szkoleniowy.

Pod względem wojskowym informację można podzielić na informacje: sytuacyjne, instruktywne i dyrektywne (decyzyjne).¹

Informacje sytuacyjne przedstawiają istniejący lub przeszły stan, np. położenie, skład i stan zgrupowań sił i środków przeciwnika, ocenę możliwości jego działań, silne i słabe strony; stan liczebny wojsk własnych, ich ugrupowanie oraz możliwości; sytuację promieniotwórczą, stan zapasów amunicji; miejsce i czas rozwinięcia oddziałów (pododdziałów) oraz urządzeń logistycznych, a także limity zużycia środków bojowych; dane o przeszkodach wodnych w rejonie działań bojowych mają one formę meldunków, sprawozdań, komunikatów, map roboczych, sprawozdawczych, zdjęć fotograficznych, szkiców, wykresów itp.

Informacje instruktywne stanowiące zasady, np. organizacji wojsk, przygotowania walki, prowadzenia działań bojowych, pracy organów dowodzenia, wykorzystania broni, sprzętu bojowego itp. Zawarte są one w regulaminach, podręcznikach i innych oficjalnych dokumentach.

Informacje dyrektywne (decyzyjne), przedstawiają one przyszłe stany i stanowią dyrektywę działania.

Proces wymiany informacji wymaga istnienia w strukturze organizacyjno-funkcjonalnej, a także jej otoczenia (przełożony, podwładni, współdziałający, sąsiedzi) określonych dróg przekazywania informacji.

Najczęściej jednak oba rodzaje informacji są przekazywane w tej samej relacji jednocześnie. Stąd też bardziej celowe wydaje się przyjęcie innych kryteriów wyróżniania więzi informacyjnych.

Przyjmując *kryterium struktur organizacyjnej* (służbowej) w systemie informacyjnym wyróżnia się następujące rodzaje więzi informacyjnych:

– *służbowe* (hierarchiczne, rozkazodawcze, synchronizacji) – związane z podległością służbową (można je podzielić na „w dół” – *rozkazy* i „w górę” – *meldunki*),

¹ *Leksykon wiedzy wojskowej*, MON, Warszawa 1979, s. 145.

– *koordynacji* – związane z wymianą informacji pomiędzy osobami funkcyjnymi wewnątrz dowództw (wewnętrzne więzi informacyjne) lub wymianą informacji w ramach specjalności, uzupełnianiem potrzebnych informacji pomiędzy specjalnościami na tym samym poziomie lub pomiędzy różnymi szczeblami z pominięciem przełożonych (zewnętrzne więzi informacyjne współdziałania).

– *współdziałania* – związane z wymianą informacji pomiędzy poszczególnymi stanowiskami dowodzenia nie mających zależności służbowych, a wynikających bezpośrednio z wykonywanego zadania.

Stosując kryterium kierunku przepływu informacji na stanowisku dowodzenia szczebla taktycznego – wyróżnić można trzy rodzaje więzi informacyjnych:

– *zewnętrzne wchodzące* – związane ze zbieraniem (gromadzeniem) informacji z szeroko pojętego „otoczenia” (służbowe i współdziałania, a więc np. dla rozkazów, meldunków czy też komunikatów),

– *wewnętrzne* – związane z wytwarzaniem i przekazywaniem informacji wewnątrz stanowiska dowodzenia (np. dla informacji planistycznych),

– *zewnętrzne wychodzące* – związane z przekazywaniem informacji (wytworzonych lub zebranych) poza stanowisko dowodzenia.

Wymiana informacji w systemie dowodzenia może odbywać się poprzez kontakt osobisty (co najczęściej ma miejsce wewnątrz stanowiska dowodzenia) lub poprzez techniczne środki łączności. W obu przypadkach przekazywana informacja może mieć postać graficzną, pisemną lub przekazu ustnego o ustalonej lub dowolnej formie.

Dla określenia pełnego zbioru powiązań informacyjnych pomiędzy poszczególnymi zespołami funkcjonalnymi i osobami funkcyjnymi stanowiska dowodzenia zastosowane zostały jednocześnie: kryterium struktury organizacyjnej i kryterium kierunku przepływu informacji.

5.1. Wewnętrzne więzi informacyjne stanowisk dowodzenia wojsk lądowych

Projektując podsystem informacyjny dla systemu dowodzenia musimy pamiętać o tym, że:

- jest on ściśle powiązany z systemem dowodzenia, strukturą organizacyjną, układem ośrodków decyzyjnych, podziałem pracy, więziami hierarchicznymi i funkcjonalnymi;
- istotę podsystemu stanowi uporządkowany układ kanałów komunikacyjnych, objętych strukturą organizacyjną łączącą nadawców i odbiorców informacji wykorzystywanych w procesie dowodzenia;
- integralną częścią podsystemu jest zespół środków służących do uzyskiwania, przetwarzania, przekazywania, przedstawiania i przechowywania informacji;
- informacje powinny być dostosowane w treści i formie do odbiorcy;
- każdy odbiorca powinien otrzymywać te informacje, które są mu niezbędne do wykonywania zadań, za które ponosi odpowiedzialność;
- formalizując podsystem informacyjny należy określić obowiązki informacyjne nadawców i odbiorców informacji, postać, częstotliwość, rodzaj przetwarzania przesyłanych informacji, język i kanały informacyjne.

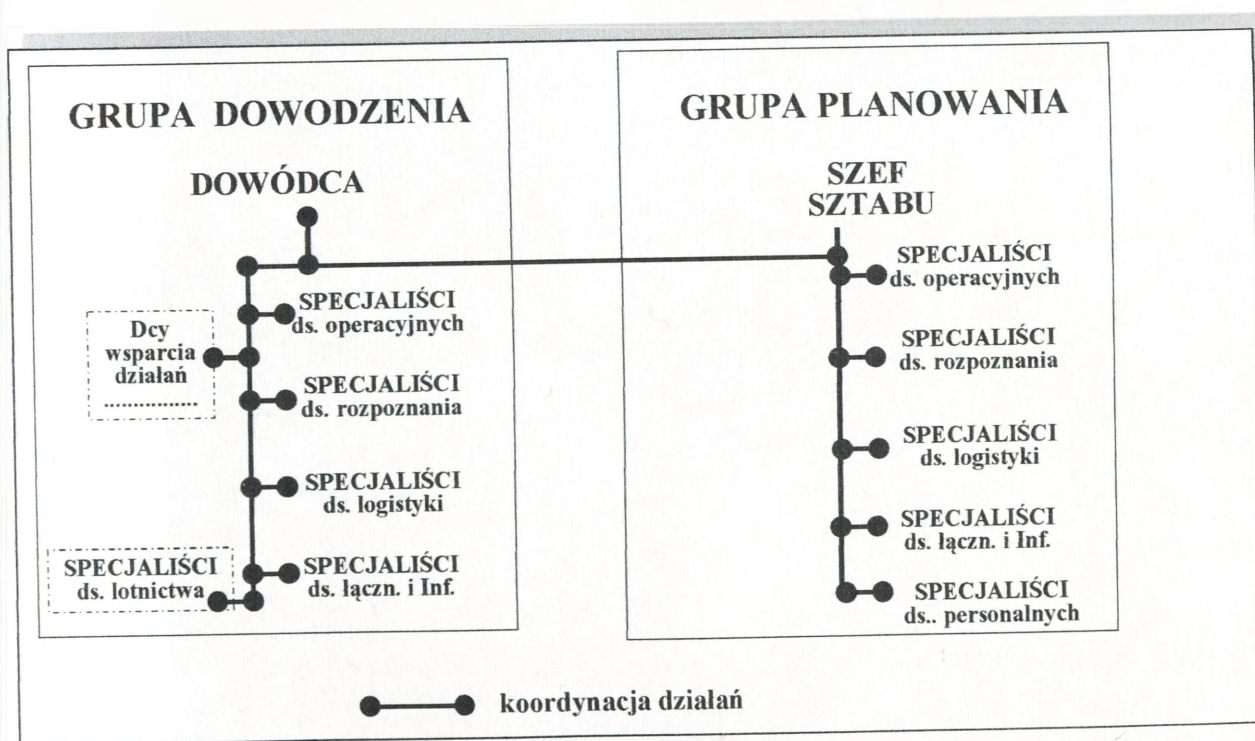
Za organizację wewnętrznych więzi informacyjnych na stanowisku dowodzenia odpowiada szef sztabu (danego szczebla organizacyjnego wojsk lądowych). Więzy te są związane z przekazywaniem informacji potrzebnych w trakcie realizacji poszczególnych faz cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Poszczególne osoby funkcyjne (jak również sekcje) części operacyjnej stanowiska dowodzenia mają możliwość wymiany informacji, (koordynacji działań) bez ingerencji osób trzecich czy też przełożonych. Szczegółowe wewnętrzne więzi informacyjne zostały przedstawione na przykładzie stanowiska dowodzenia

pododdziału, oddziału i związku taktycznego wojsk lądowych (rys. od 5.1.1 do 5.1.5.).

W prezentowanych strukturach części operacyjnych stanowisk dowodzenia brygady i dywizji przedstawiono warianty „A” i „B”.

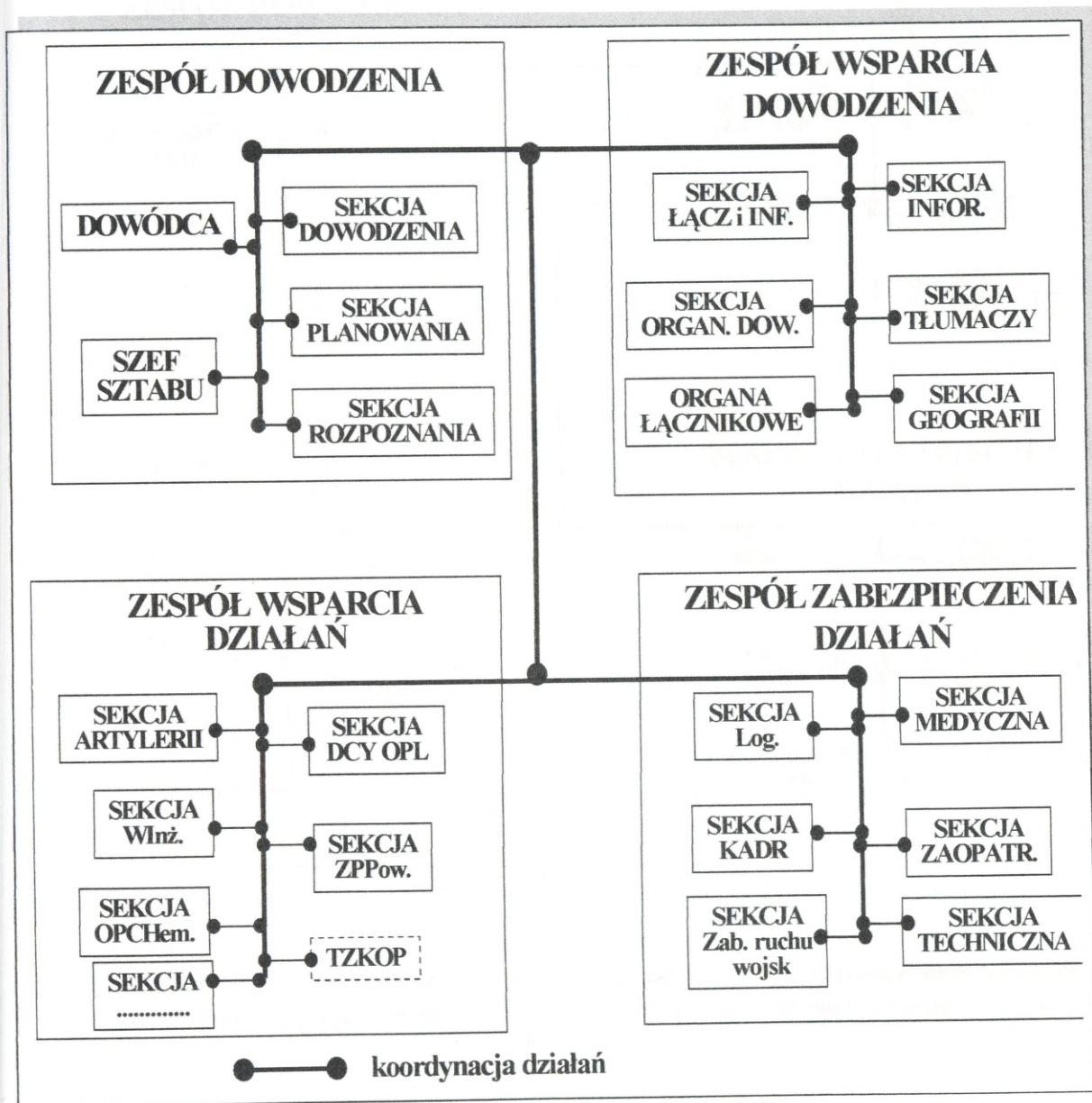
W wariancie „A” przedstawiono strukturę części operacyjnej stanowiska dowodzenia (SD) i tyłowego stanowiska dowodzenia (TSD) składającego się z czterech podstawowych zespołów oraz wchodzących w ich skład sekcji. Założono, iż na SD znajdują się dwie obsady operacyjne stanowiska dowodzenia. Natomiast na TSD 30 % – 40 % obsady operacyjnej tego stanowiska.

W wariancie „B” różnica dotyczy rozmieszczenia zespołu zabezpieczenia działań, który nie występuje w strukturze SD (przedstawiciele S/G – 1/4 znajdują się w sekcji planowania i dowodzenia zespołu dowodzenia), tylko na TSD. Dodatkowo utworzono tam zespół kontroli rejonu tyłowego (specjaliści z S/G 3/2 dowództwa) oraz sekcję łączności i sekcję informacyjną.



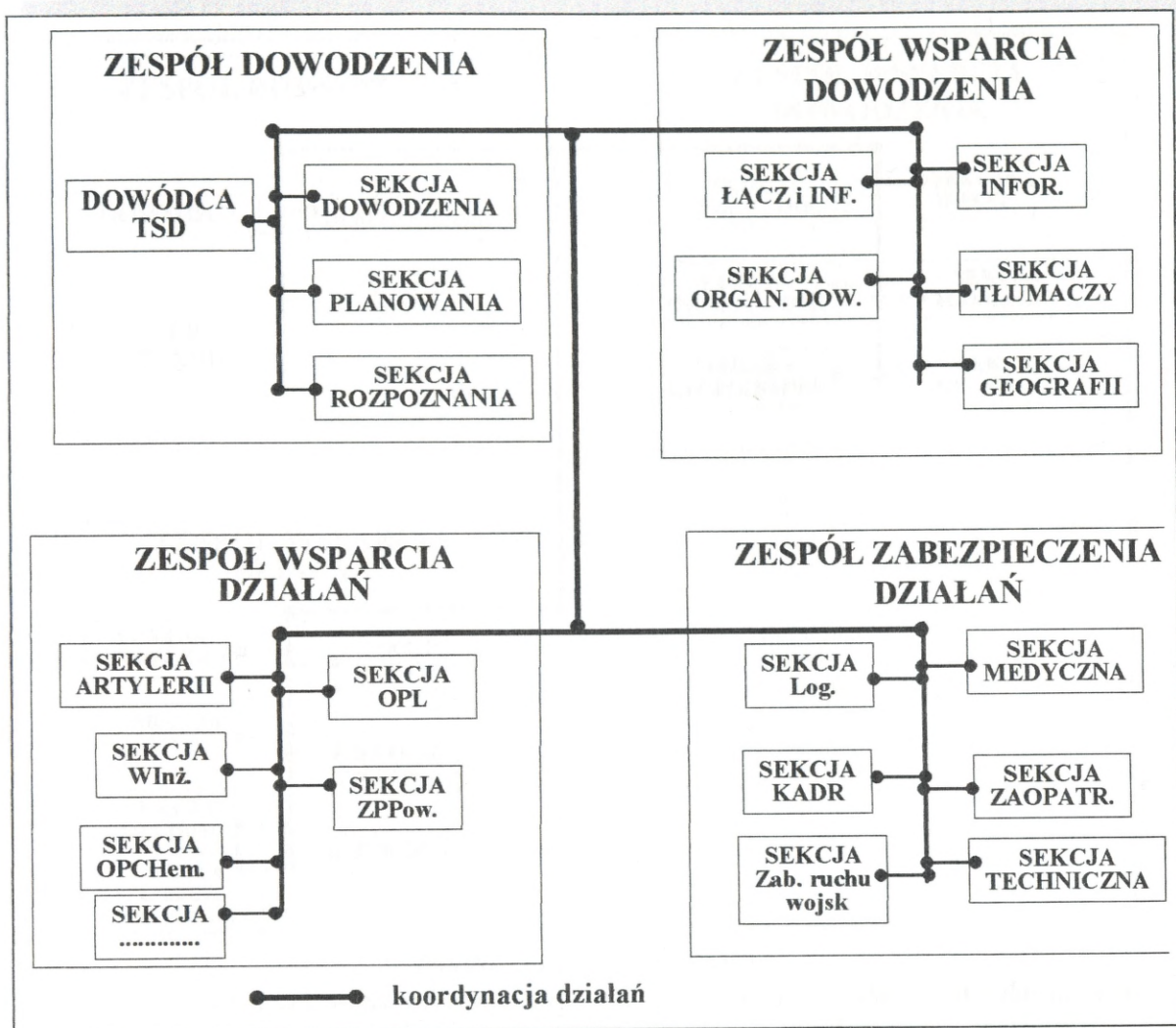
Źródło: opracowanie własne

Rys. 5.1.1. Wewnętrzne więzi informacyjne – części operacyjnej – stanowiska dowodzenia batalionu zmechanizowanego /czołgów/ – wariant



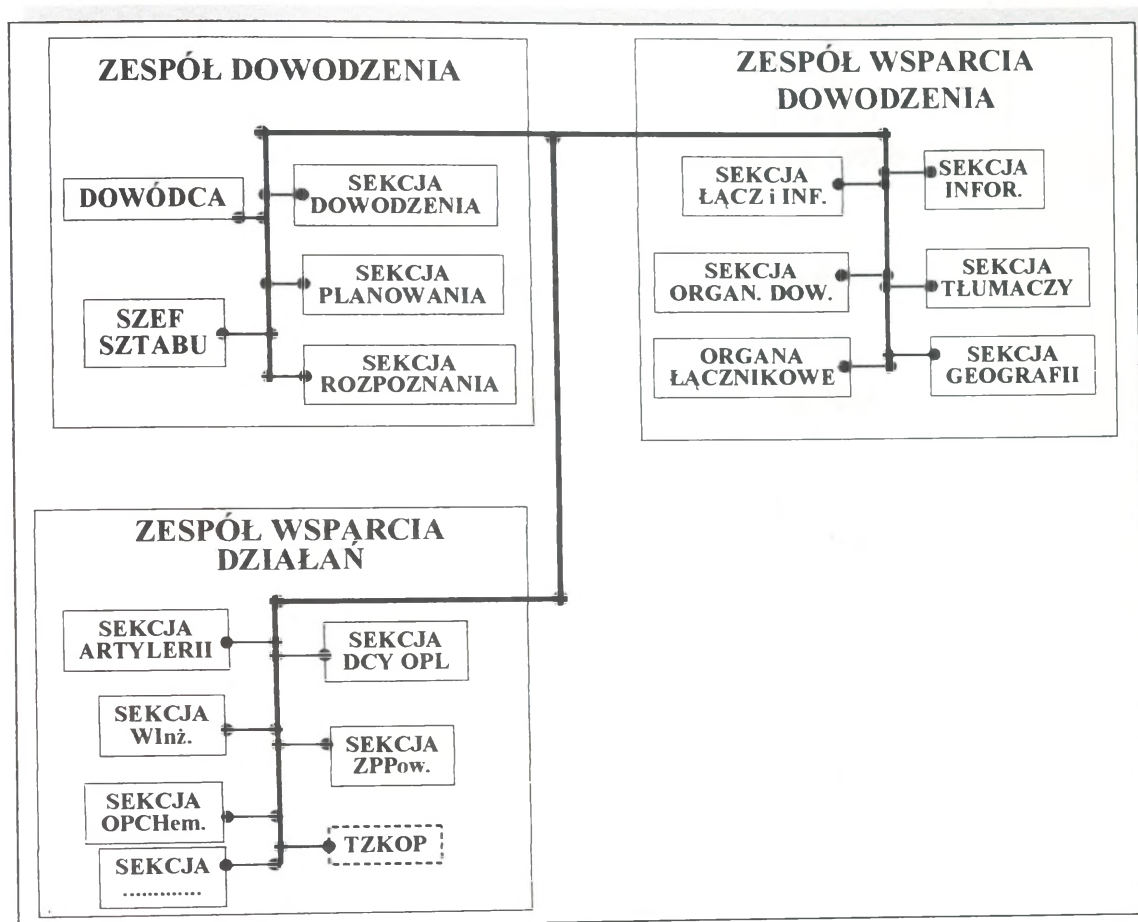
Źródło: opracowanie własne

Rys. 5.1.2. Wewnętrzne więzi informacyjne – części operacyjnej – stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej /pancernej/ oraz dywizji zmechanizowanej – wariant A



Źródło: opracowanie własne

Rys. 5.1.3. Wewnętrzne więzi informacyjne – części operacyjnej – tyłowego stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej /pancernej/ oraz dywizji zmechanizowanej – wariant A



Źródło: opracowanie własne

Rys. 5.1.4. Wewnętrzne więzi informacyjne – części operacyjnej – stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej /pancernej/ oraz dywizji zmechanizowanej – wariant B



Źródło: opracowanie własne

Rys. 5.1.5. Wewnętrzne więzi informacyjne – części operacyjnej – tyłowego stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej /pancernej/ oraz dywizji zmechanizowanej – wariant B

5.2. Zewnętrzne więzi informacyjne stanowisk dowodzenia wojsk lądowych

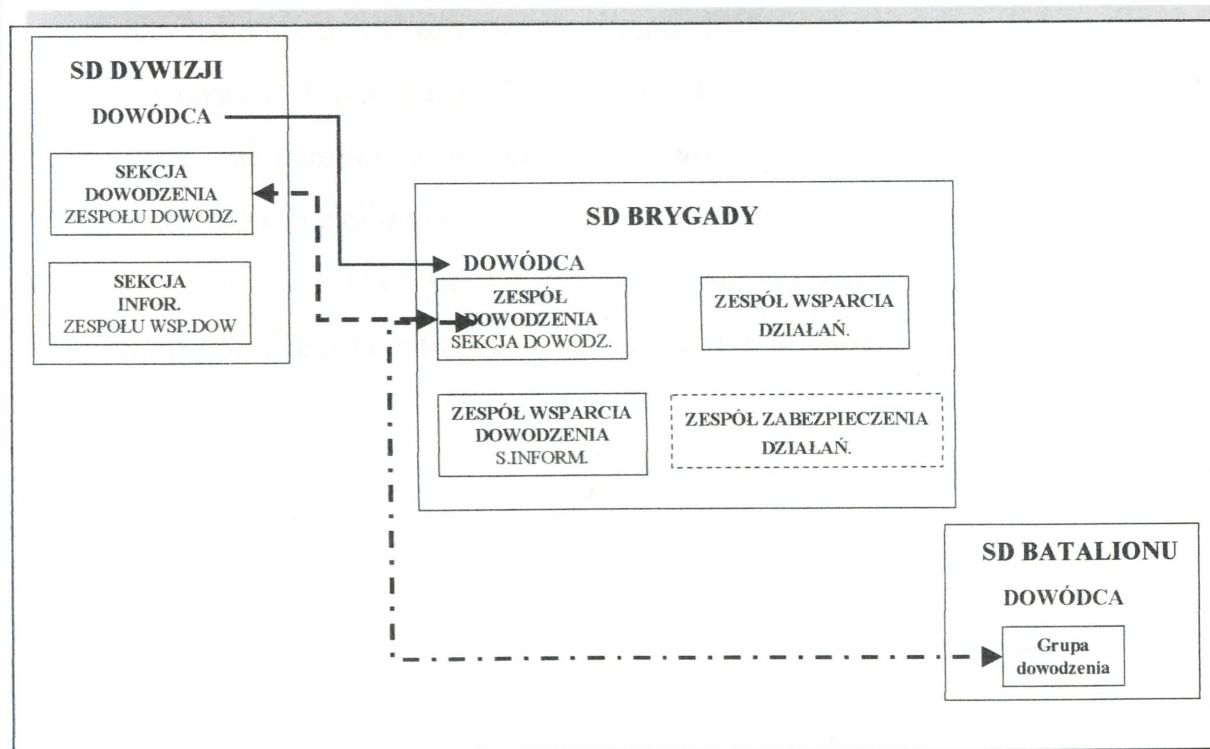
ak jak wspomniano w pierwszej części powyższego rozdziału, zewnętrzne więzi informacyjne związane są ze zbieraniem (gromadzeniem) informacji (służbowe /dowodzenia, synchronizacji/ i współdziałania a więc np. dla rozkazów, meldunków czy też komunikatów) z szeroko pojętego „otoczenia”. Na szczeblach taktycznych możemy do niego zaliczyć: przełożonego, podwładnego jak również sąsiadów. Na poszczególnych szczeblach dowo-

dzenia więzi te są identyczne. Dlatego dla przykładu zostaną rozpatrzone na szczeblu brygady zmechanizowanej /pancernej/.

Załóżmy sytuację:

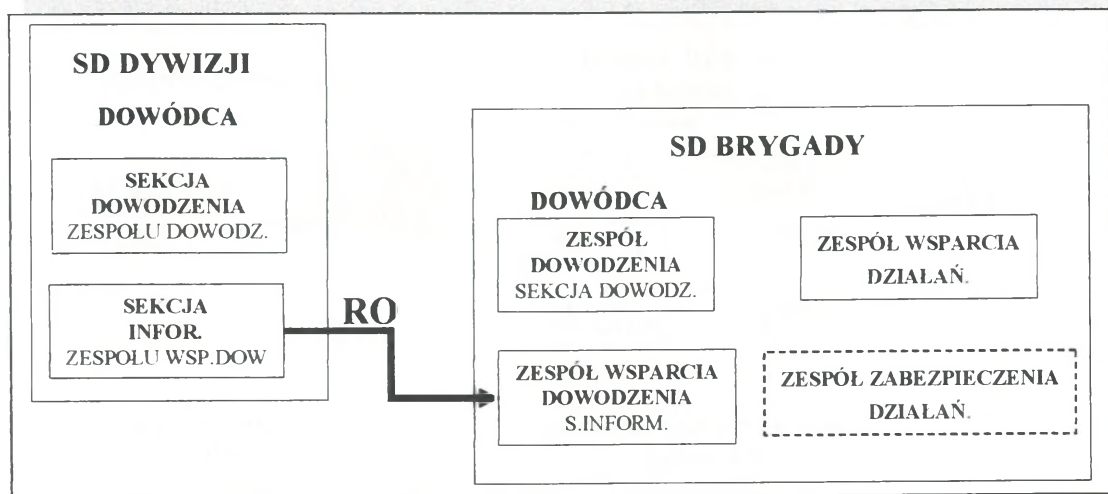
– dowódca brygady otrzymuje zadanie do dalszego działania od dowódcy dywizji na odprawie poświęconej stawianiu zadań. W tym czasie na stanowisku dowodzenia brygady sekcja dowodzenia zespołu dowodzenia kieruje działaniami podległych wojsk (rys. 5.2.1.);

– po opracowaniu rozkazu operacyjnego przez sekcję planowania zespołu dowodzenia i podpisaniu przez dowódcę dywizji, rozkaz przekazany jest do sekcji informacyjnej zespołu wsparcia dowodzenia, a następnie poprzez kancelarię przesłany do kancelarii sekcji informacyjnej zespołu wsparcia dowodzenia podwładnego (rys. 5.2.2.);



Źródło: opracowanie własne

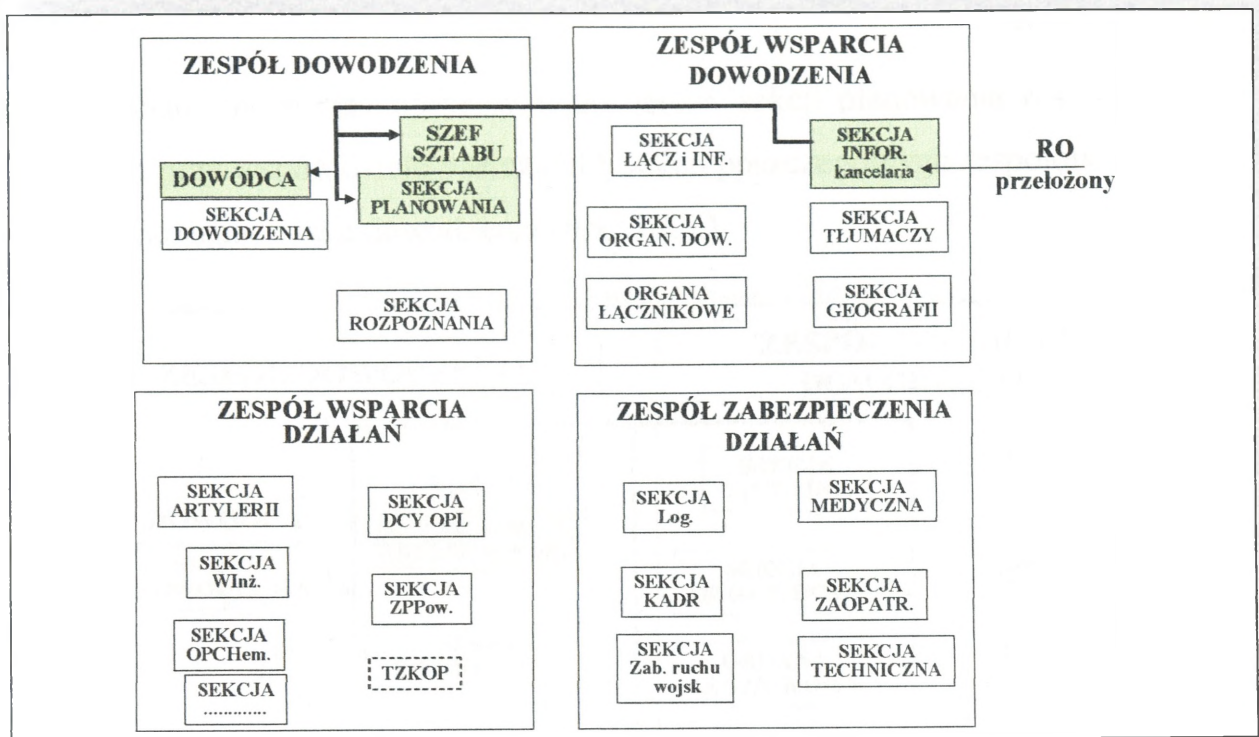
Rys. 5.2.1. Więzi informacyjne zewnętrzne – otrzymanie zadania od przełożonego oraz kierowanie działaniami podwładnego poprzez sekcję dowodzenia zespołu dowodzenia – wariant



Zródło: opracowanie własne

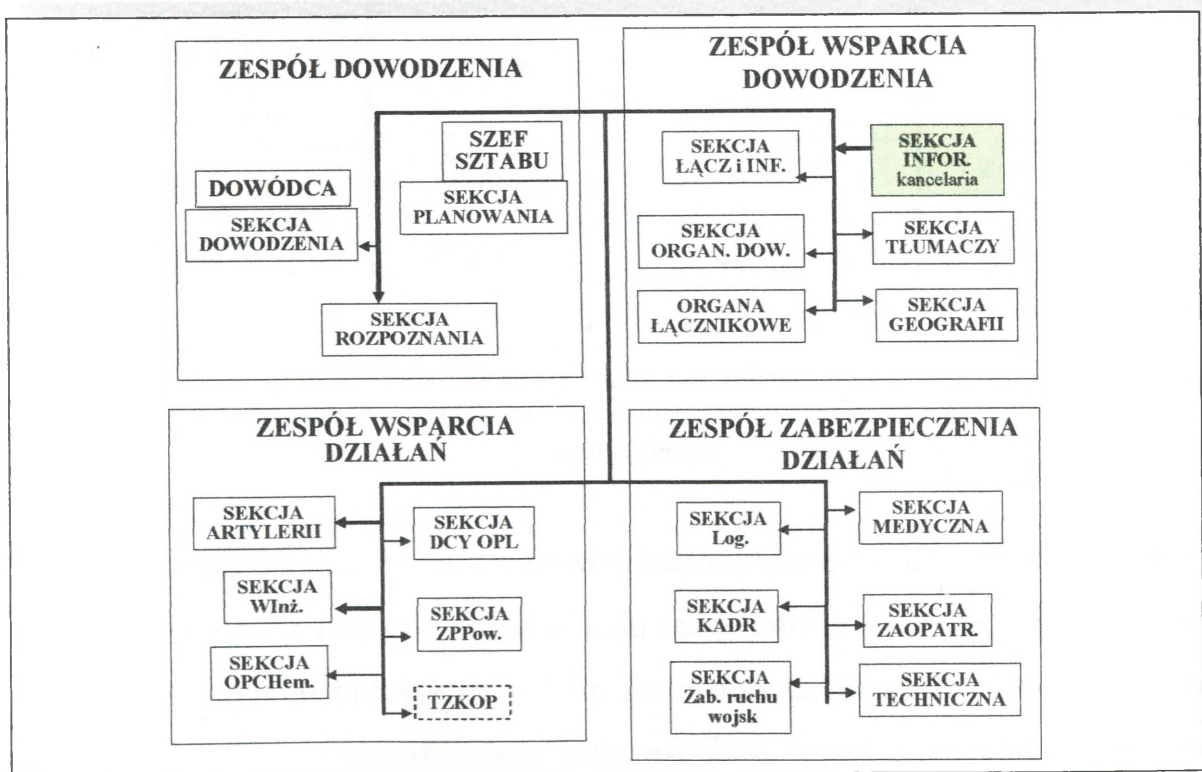
Rys. 5.2.2. Więzi informacyjne zewnętrzne – droga dokumentu /rozkazu operacyjnego/ od przełożonego do podwładnego

– po wpłynięciu rozkazu operacyjnego do kancelarii sekcji informacyjnej zespołu wsparcia dowodzenia w brygadzie, dokument ten zgodnie z rozdzielnikiem oraz nakazanym priorytetem, w tym przypadku przekazywany jest w pierwszej kolejności do dowódcy brygady, szefa sztabu oraz sekcji planowania zespołu dowodzenia (rys. 5.2.3.). Następnie przekazywany jest do pozostałych sekcji poszczególnych zespołów stanowiska dowodzenia (rys. 5.2.4.).



Źródło: opracowanie własne

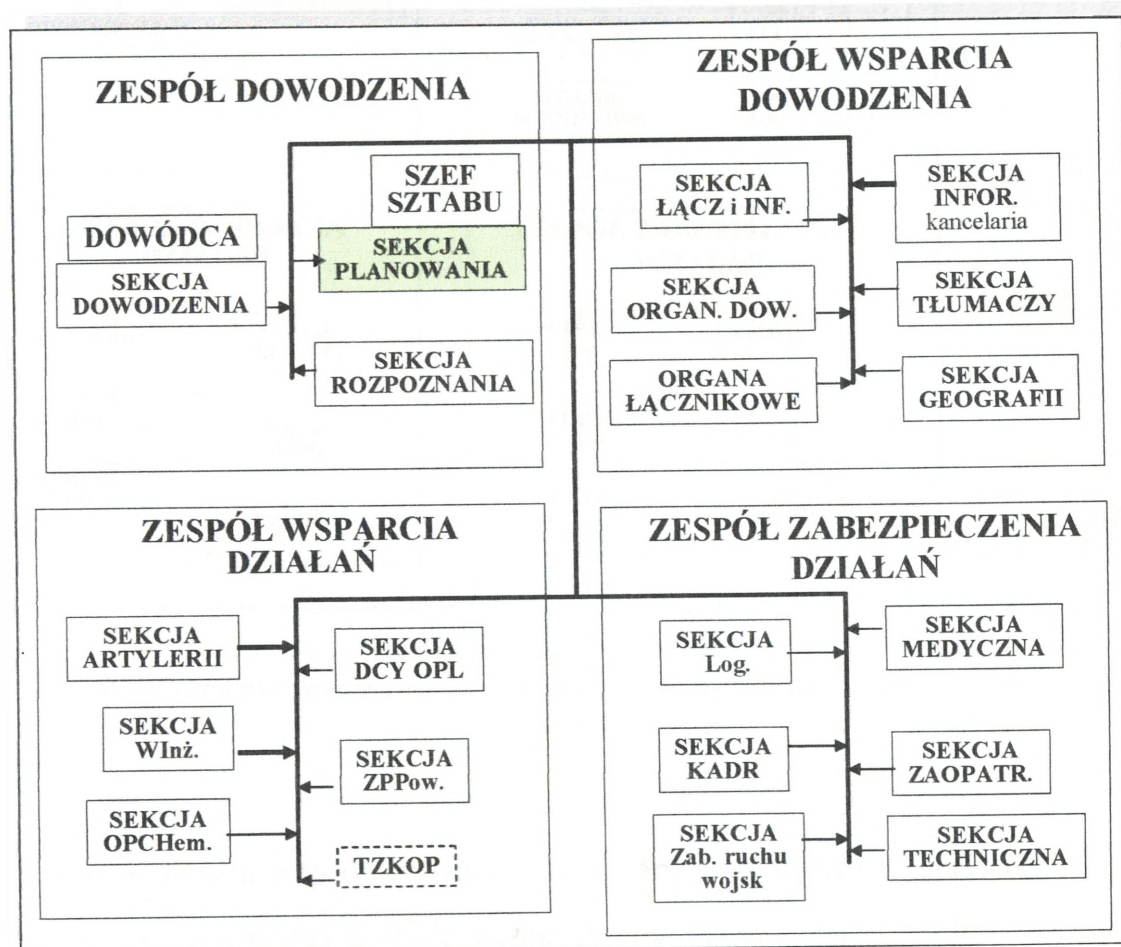
Rys. 5.2.3. Więzy informacyjne zewnętrzne – kierunek przesłania rozkazu operacyjnego w pierwszej kolejności /dowódca, szef sztabu, sekcja planowania/



Źródło: opracowanie własne

Rys. 5.2.4. Więzy informacyjne zewnętrzne – kierunek przesłania rozkazu operacyjnego w następnej kolejności do sekcji poszczególnych zespołów stanowiska dowodzenia

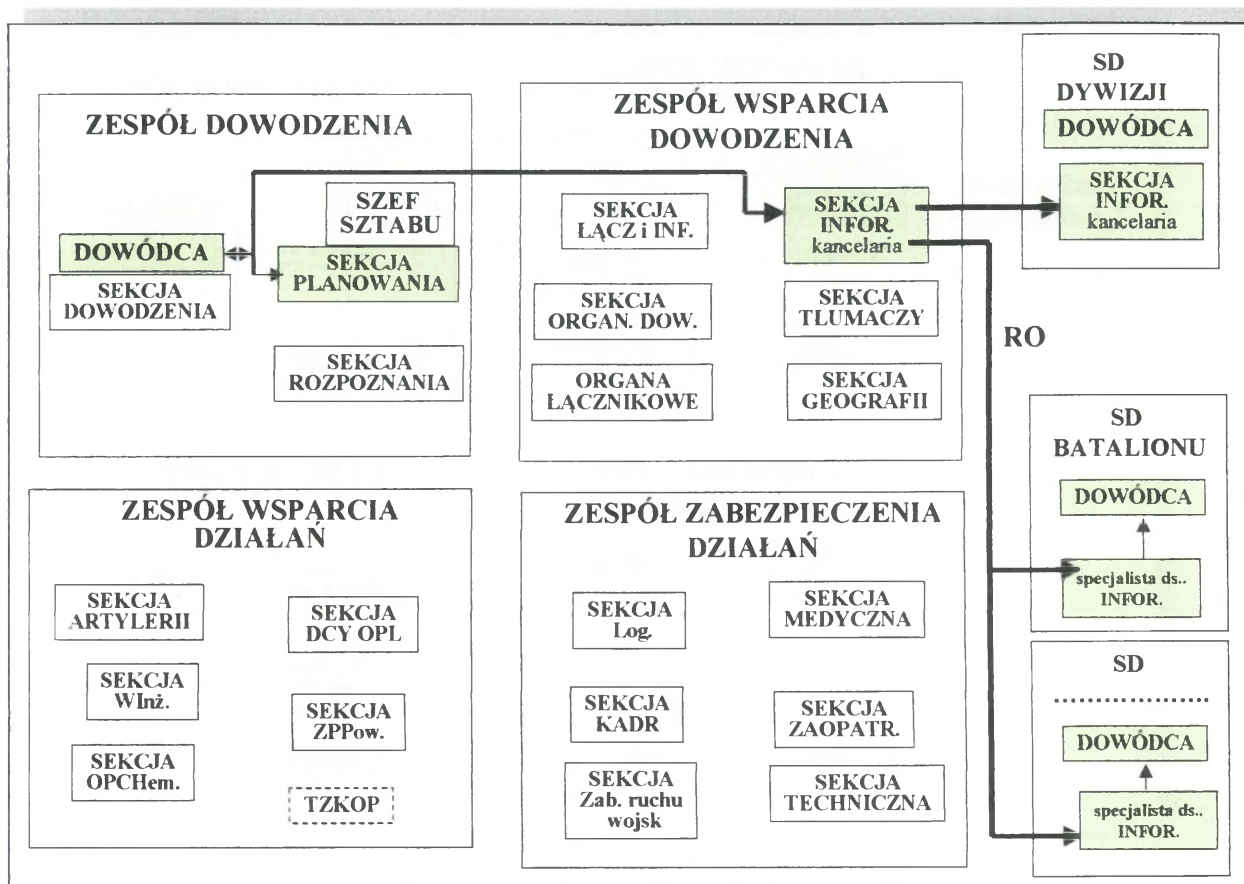
– rozkaz operacyjny opracowywany jest w sekcji planowania zespołu dowodzenia przy współdziałaniu pozostałych sekcji poszczególnych zespołów części operacyjnej stanowiska dowodzenia (rys. 5.2.5.).



Źródło: opracowanie własne

Rys. 5.2.5. Więzy informacyjne wewnętrzne występujące przy opracowaniu rozkazu operacyjnego

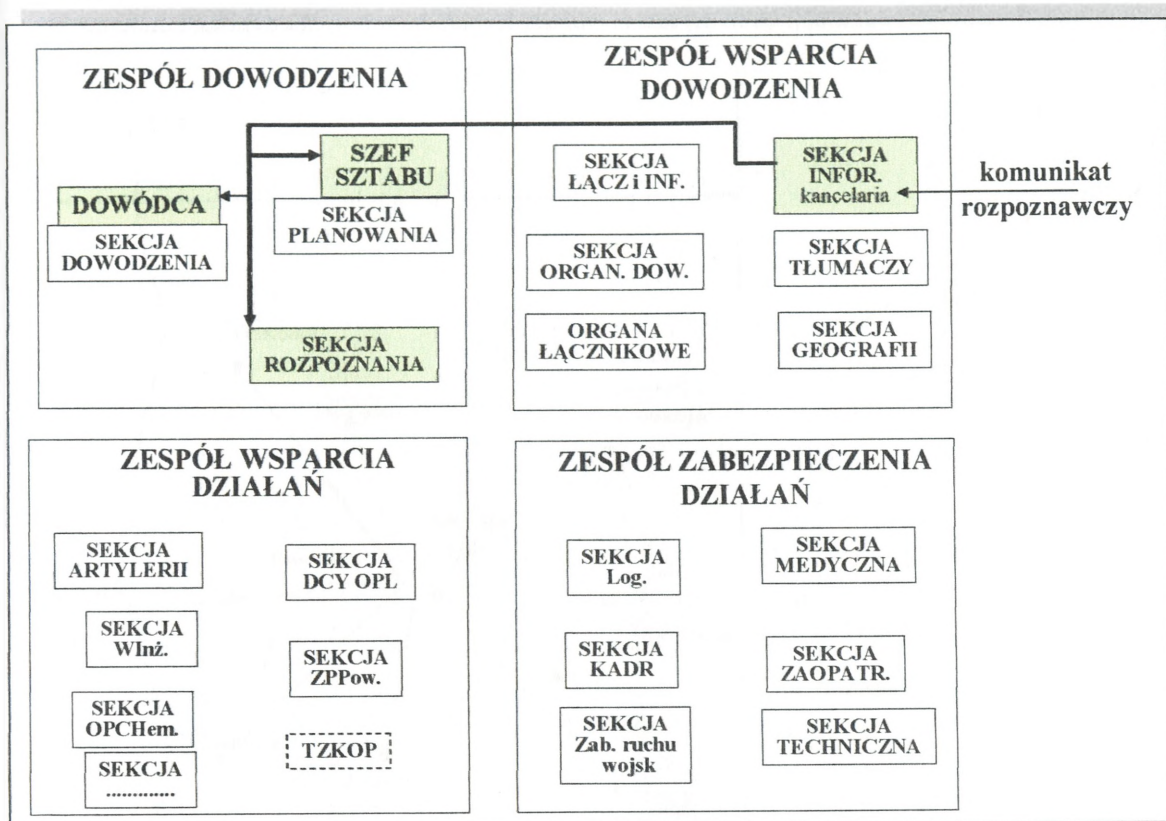
– po opracowaniu rozkazu i zatwierdzeniu przez dowódcę, rozkaz operacyjny przesyłany jest z sekcji planowania do sekcji informacyjnej i przez kancelarię przesyłany do podwładnych (rys. 5.2.6.) oraz do przełożonego. Następnie jest on rozprowadzany po wszystkich sekcjach/zespołach części operacyjnej stanowiska dowodzenia.



Źródło: opracowanie własne

Rys. 5.2.6. Więzy informacyjne zewnętrzne występujące przy przesłaniu rozkazu operacyjnego – wariant

Pozostałe dokumenty dowodzenia przesyłane są tą samą drogą poprzez kancelarię sekcji planowania zespołu wsparcia dowodzenia, bezpośrednio do adresatów (rys.5.2.7.). W wypadku wpłynięcia kilku dokumentów jednocześnie do kierownika sekcji informacyjnej dokumenty te zgodnie z nadanym priorytetem (np. dokumenty rozkazodawcze -1, sprawozdawczo-informacyjne -2, planistyczne -3, gdzie 1 jest najwyższą wartością) rozsyłane są w nakazanej kolejności.



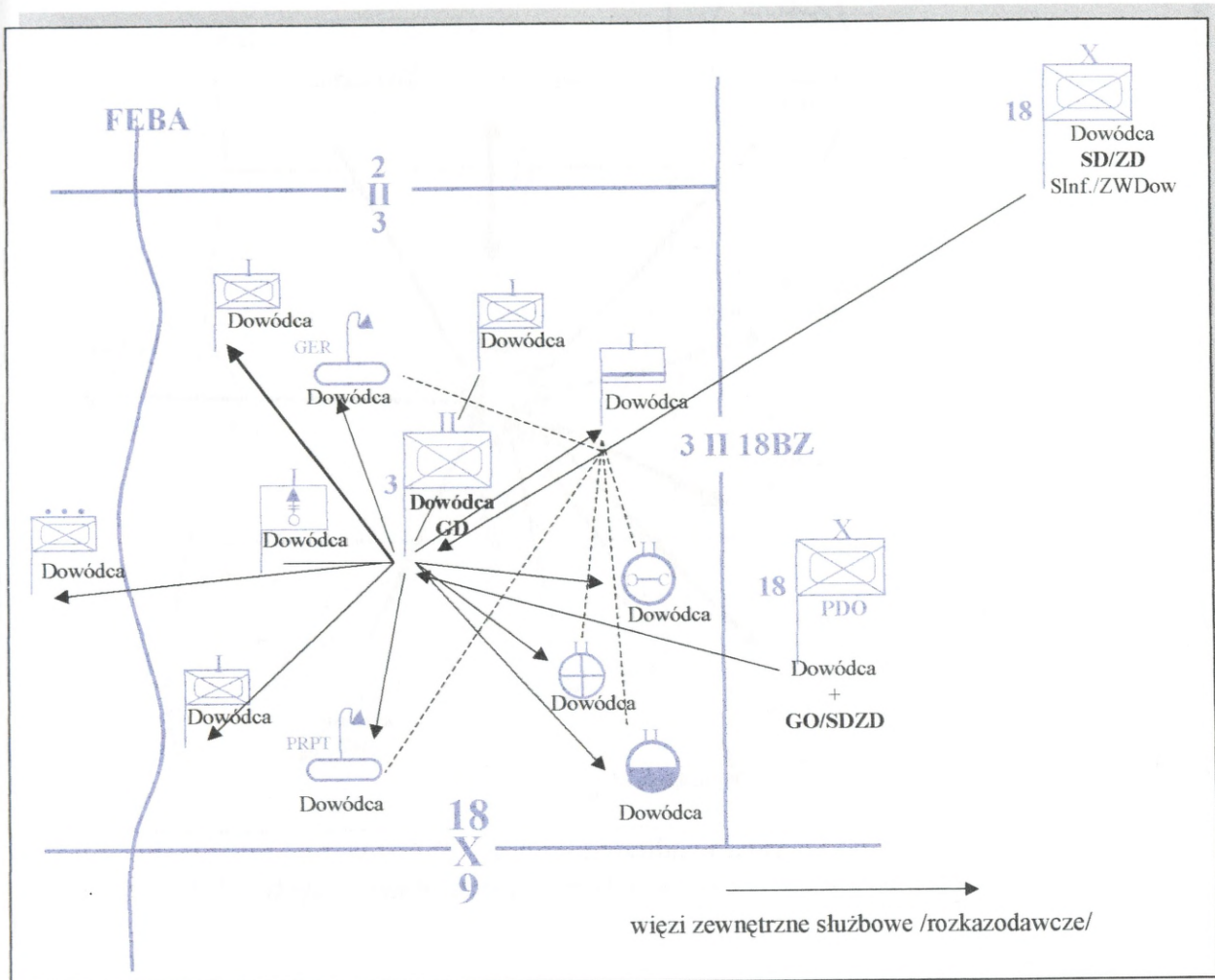
Źródło: opracowanie własne

Rys. 5.2.7. Przykład przesłania dokumentu dowodzenia /komunikat rozpoznawczy/ bezpośrednio do adresata /sekcja rozpoznania zespołu dowodzenia/

Więzi informacyjne zewnętrzne służbowe /rozkazodawcze/ oraz współdziałania pomiędzy poszczególnymi stanowiskami dowodzenia na szczeblach taktycznych przedstawiają się następująco:

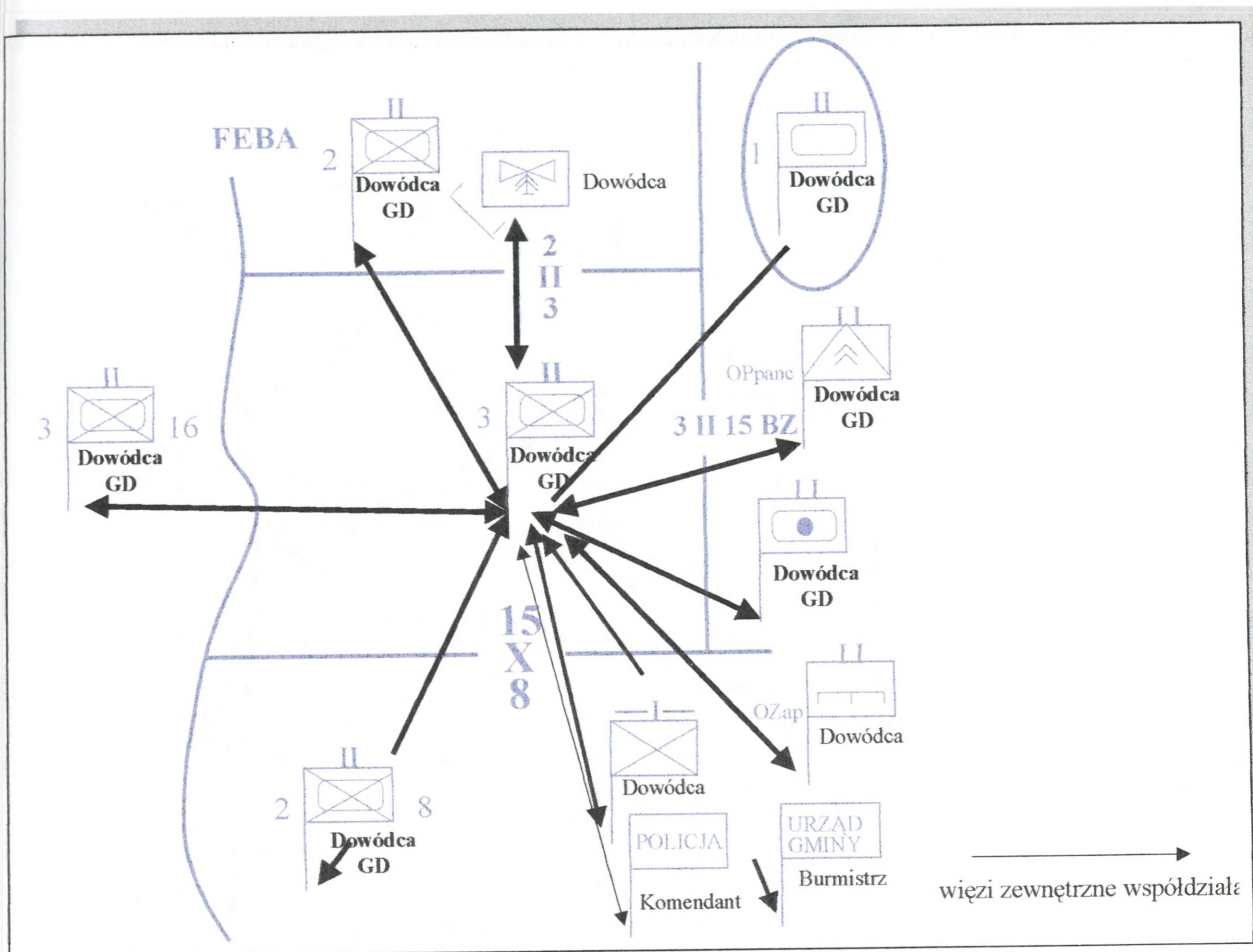
- na szczeblu batalionu dowódca batalionu znajdujący się w grupie dowodzenia z której to dowodzi podległymi dowódcami (rys. 5.2.8.), jak również organizuje współdziałanie z elementami z którymi będzie wspólnie wykonywał zadanie (rys. 5.2.9.);

- na szczeblu brygady i dywizji dowódca poprzez sekcję dowodzenia zespołu dowodzenia bezpośrednio kieruje walką podległych elementów swojego ugrupowania bojowego, natomiast przepływ dokumentów następuje przez sekcje informacyjną (jak opisano to wcześniej) (rys. 5.2.10., 5.2.11.)



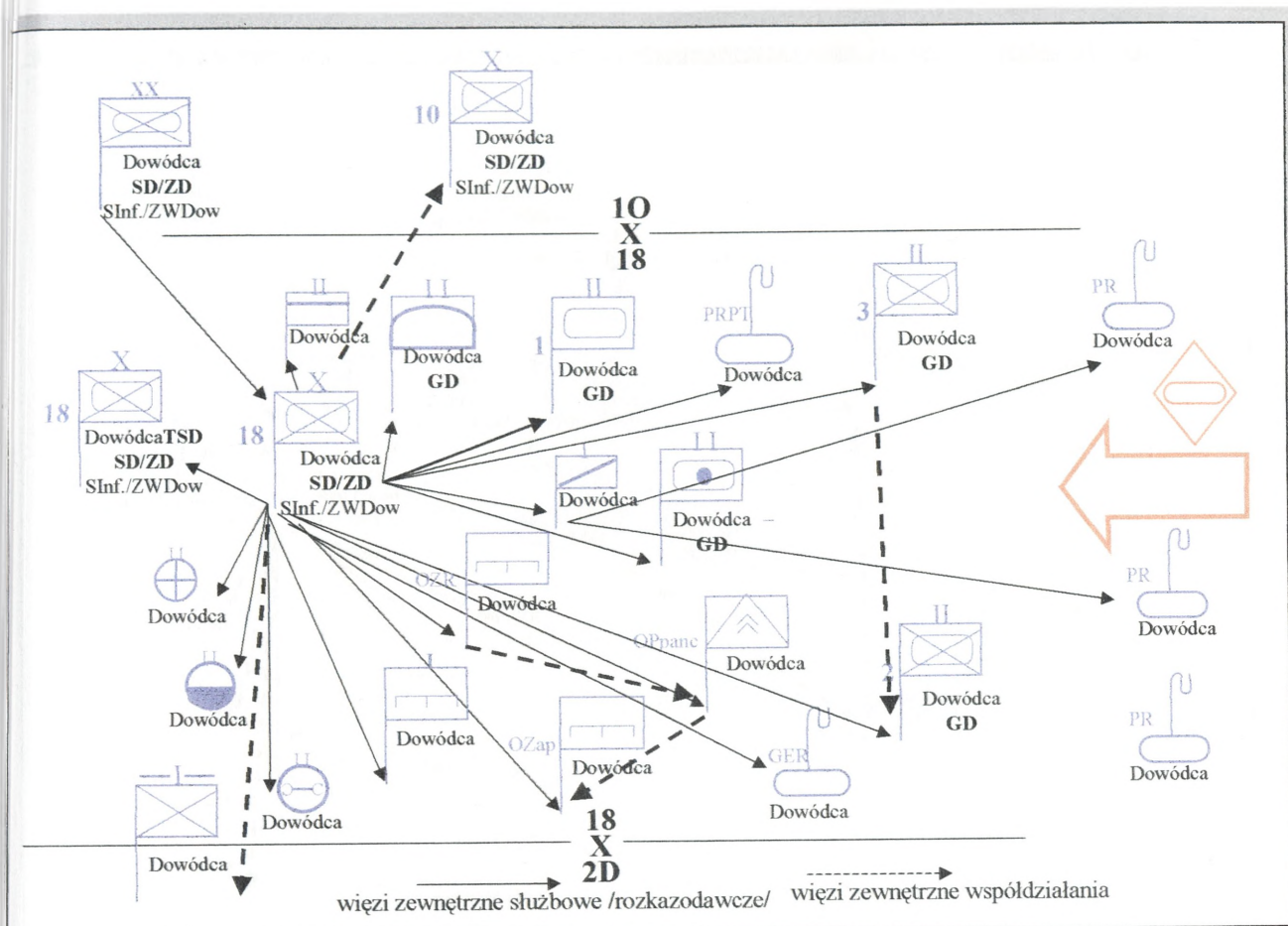
Źródło: opracowanie własne

Rys. 5.2.8. Więzy zewnętrzne służbowe /rozkazodawcze/ na szczeblu pododdziału - wariant



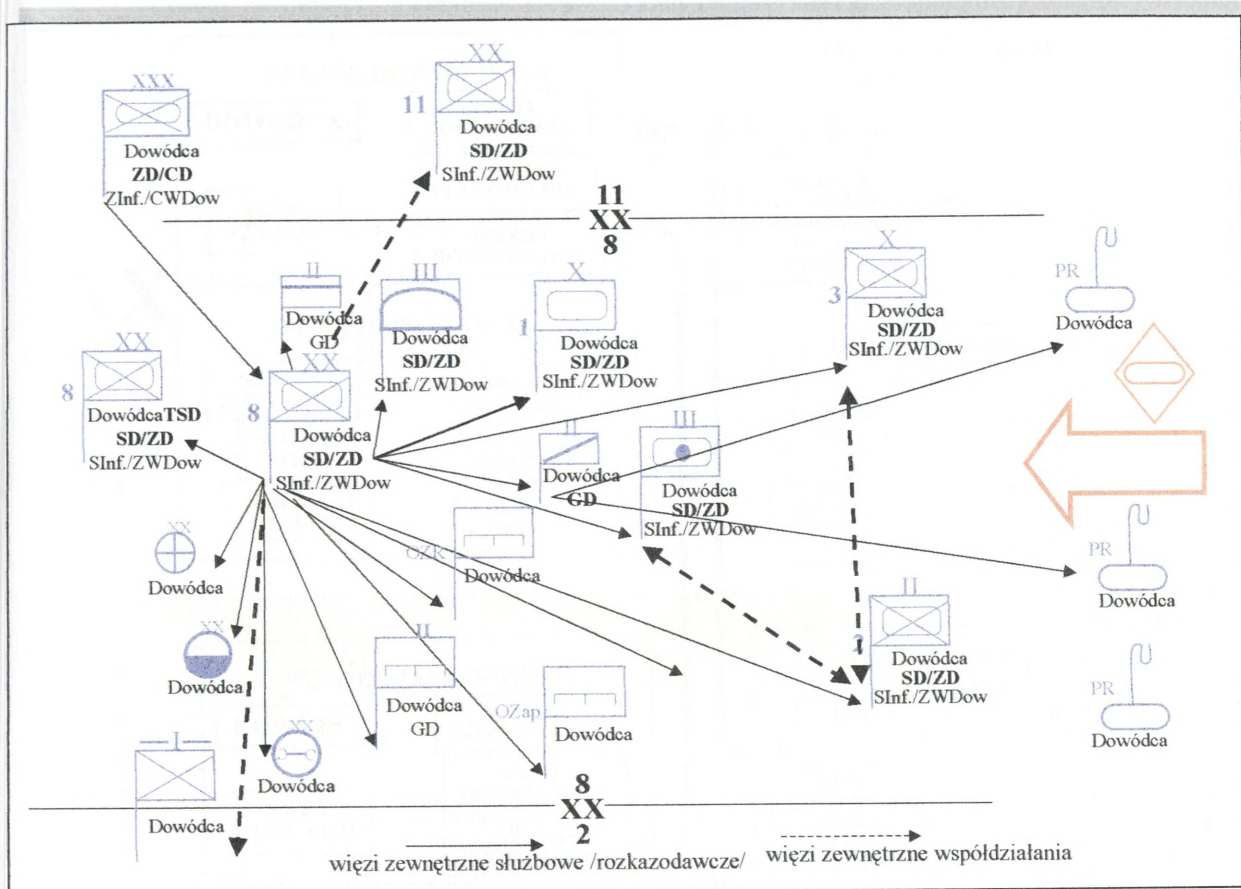
Źródło: opracowanie własne

Rys. 5.2.9. Więzy zewnętrzne współdziałania na szczeblu pododdziału - wariant



Źródło: opracowanie własne

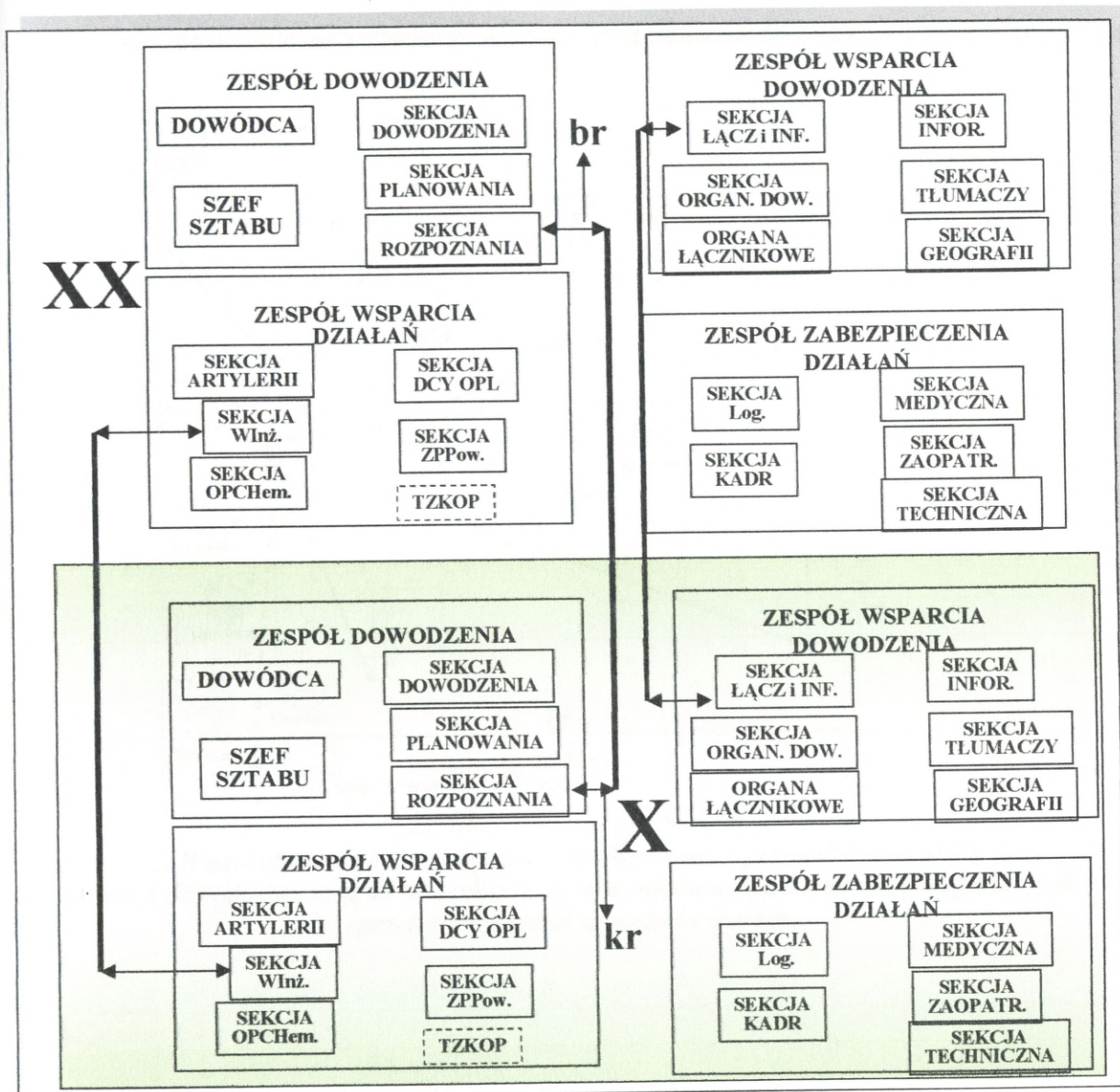
Rys. 5.2.10. Węzy zewnętrzne służbowe /rozkazodawcze/ i współdziałania na szczeblu oddziału - wariant



Źródło: opracowanie własne

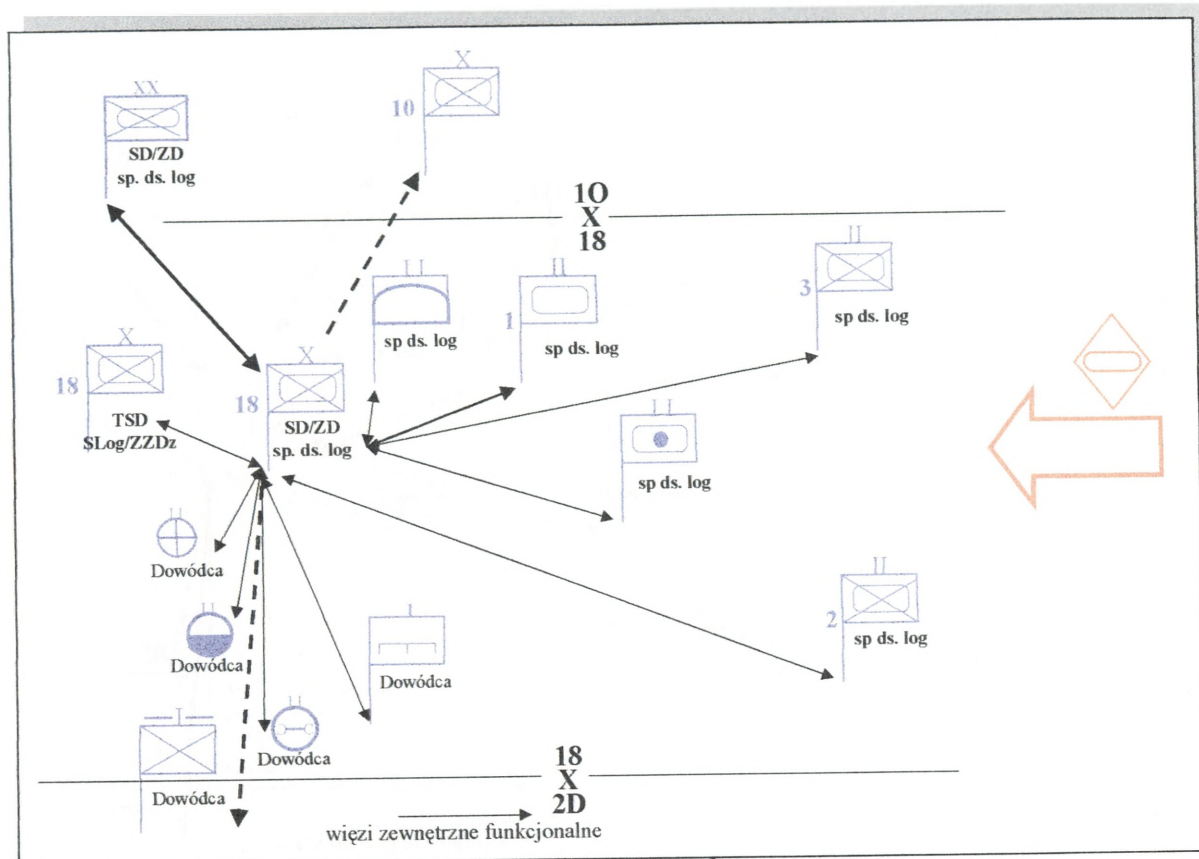
Rys. 5.2.11. Węzy zewnętrzne służbowe /rozkazodawcze/ i współdziałania na szczeblu związku taktycznego - wariant

Rozpatrując zewnętrzne więzi informacyjne należy w tym miejscu przedstawić zewnętrzne więzi funkcjonalne, które występują pomiędzy poszczególnymi sekcjami stanowiska dowodzenia w relacji np. przełożony – podwładny. Na tym kierunku przekazywane są przede wszystkim informacje specjalistyczne. Nie zawierają żadnych relacji rozkazodawczych, bardziej sprawozdawczo-informacyjne. (rys. 5.2.11-14.). Samo przesłanie dokumentu odbywa się przez poszczególne sekcje informacyjne i ich kancelarie.



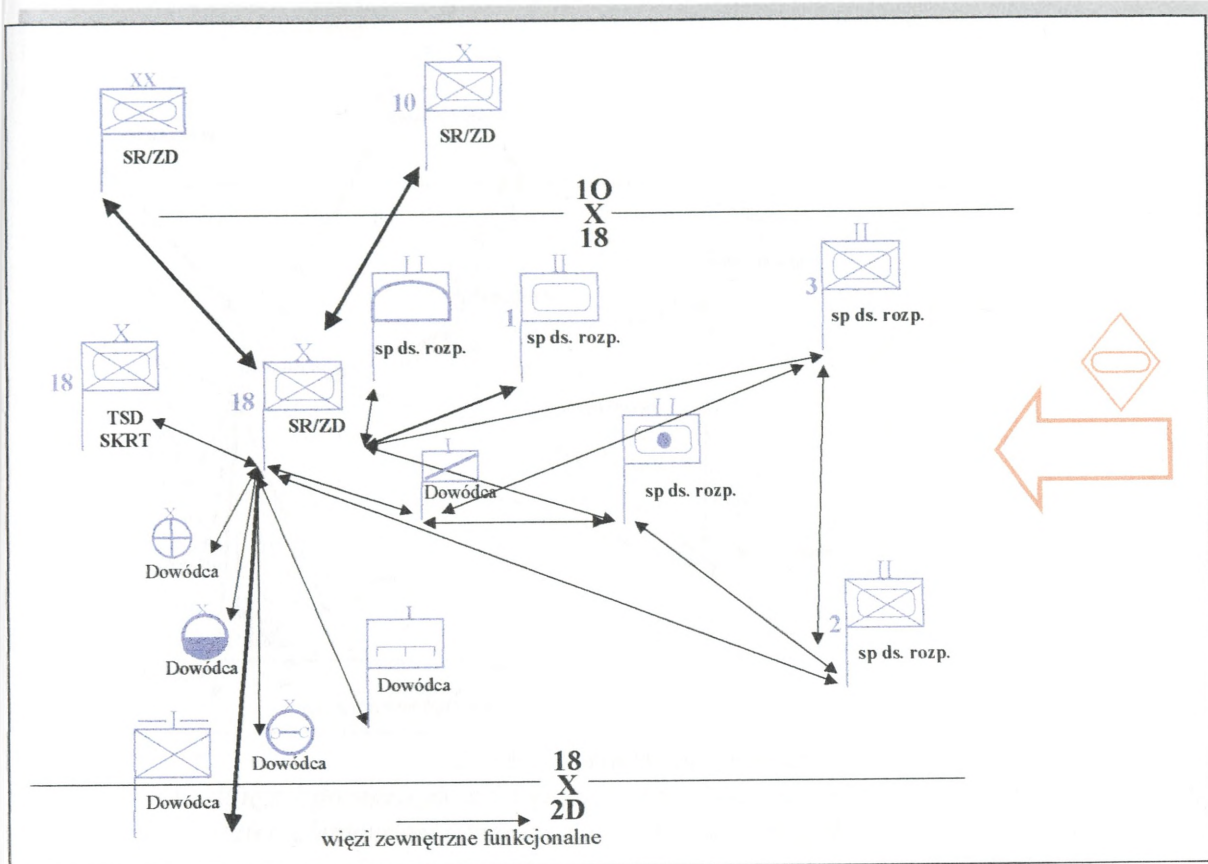
Źródło: opracowanie własne

Rys. 5.2.11. Więzy informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – pomiędzy poszczególnymi sekcjami stanowisk dowodzenia (np. sekcja WInż; sekcje rozpoznania; sekcja ŁiI) - wariant



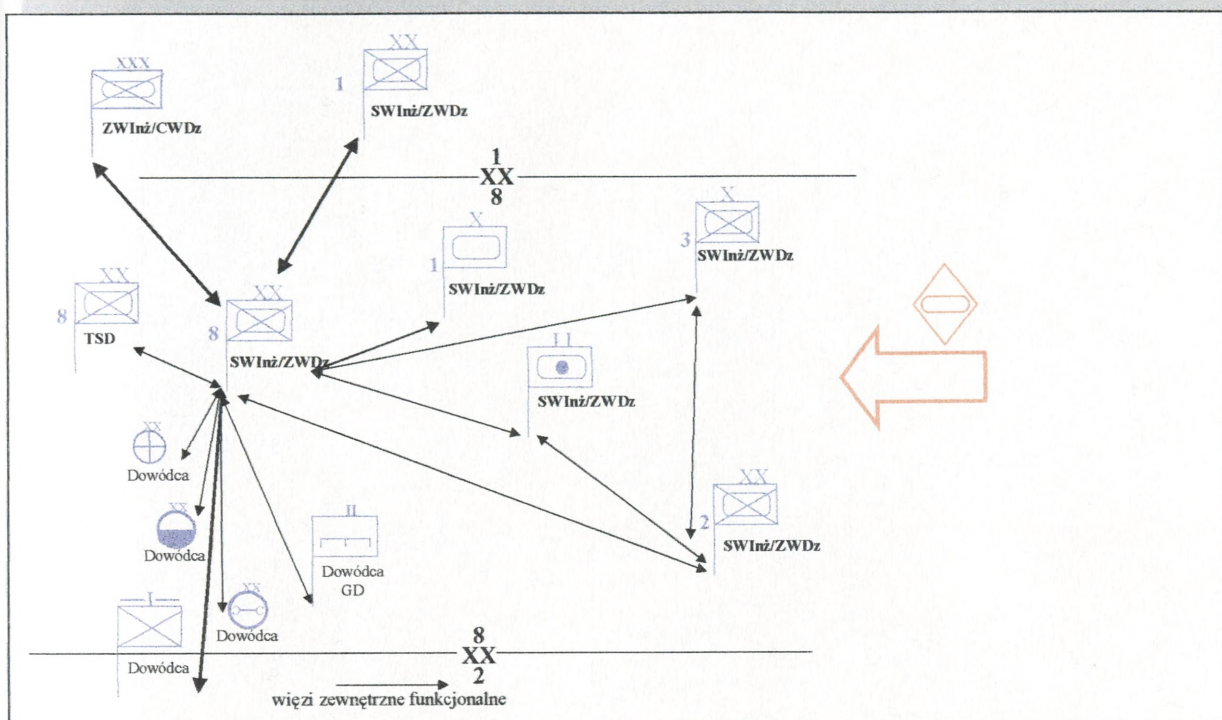
Zródło: opracowanie własne

Rys. 5.2.12. Więzy informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – pomiędzy specjalistą ds. logistyki sekcji dowodzenia zespołu dowodzenia a elementami ugrupowania bojowego brygady, przelozonego oraz sąsiadów - wariant



Źródło: opracowanie własne

Rys. 5.2.13. Więzy informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – pomiędzy specjalistą ds. rozpoznania sekcji rozpoznania zespołu dowodzenia a elementami ugrupowania bojowego brygady, przelozonego oraz sąsiadów - wariant



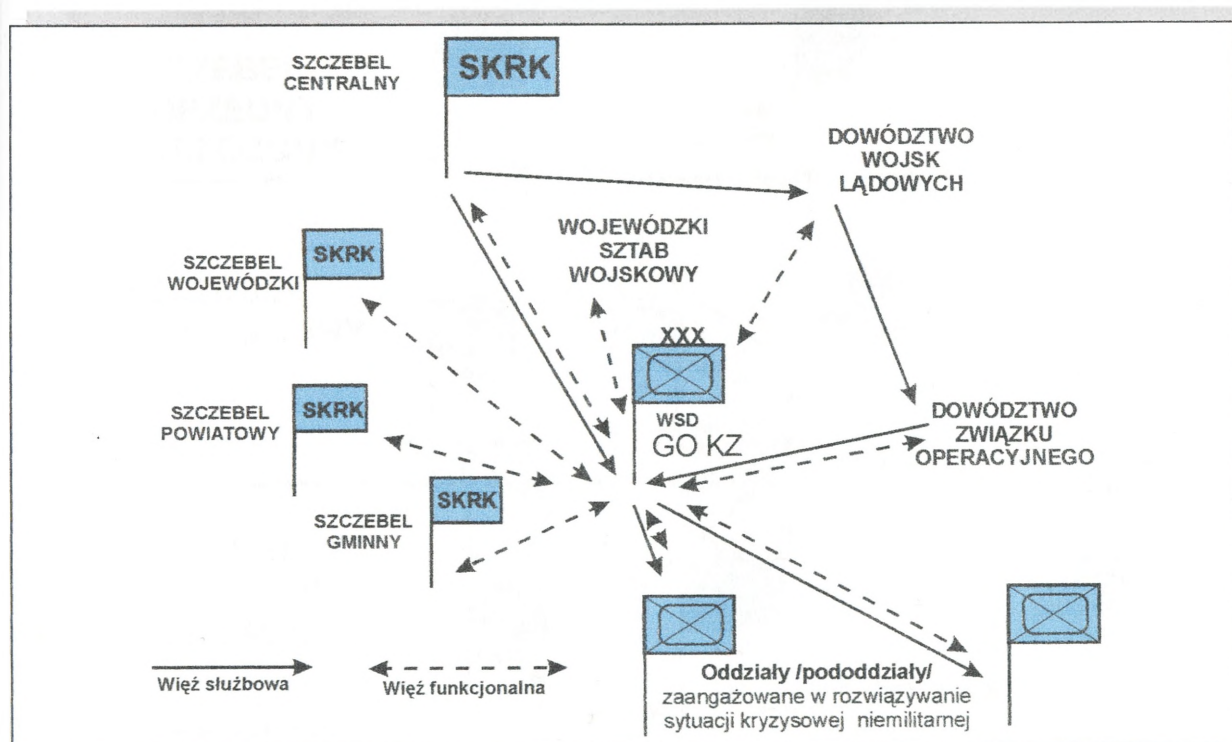
Źródło: opracowanie własne

Rys. 5.2.14. Więzi informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – pomiędzy sekcją WInż zespołu wsparcia działań a elementami ugrupowania bojowego brygady, przełożonego oraz sąsiadów - wariant

W sytuacji kryzysu niemilitarnego więzi organizacyjne związku operacyjnego mogą przedstawiać się następująco (rys. 5.2.15.). Z dowództwa związku operacyjnego tworzona jest grupa operacyjna /GO/ z poszczególnych specjalistów dowództwa /w zależności od rozwiązywanej sytuacji kryzysowej/. Grupa operacyjna pod dowództwem najlepiej zastępcy dowódcy związku operacyjnego /lub innego oficera ze składu dowództwa związku operacyjnego/ rozwinięte stanowisko dowodzenia /WSD/. Więź organizacyjną będzie utrzymywać z:

- Dowództwem związku operacyjnego – więź służbowa i funkcjonalna,
- Dowództwem Wojsk Lądowych – więź funkcjonalna,
- Wojskowym Sztabem Wojewódzkim – więź funkcjonalna,

- Stanowisko Kierowania Reagowaniem Kryzysowym /SKRK/ – więź służbowa /zakres uprawnień do stawiania zadań tylko dotyczących sytuacji kryzysowej/ i funkcjonalna,
- Wojewódzkim /SKRK/, powiatowym /SKRK/, gminnym /SKRK/ Zespołem Zarządzania Kryzysowego – więź funkcjonalna,
- podległymi siłami przeznaczonymi do rozwiązywania sytuacji kryzysowej
- więź służbowa i funkcjonalna.



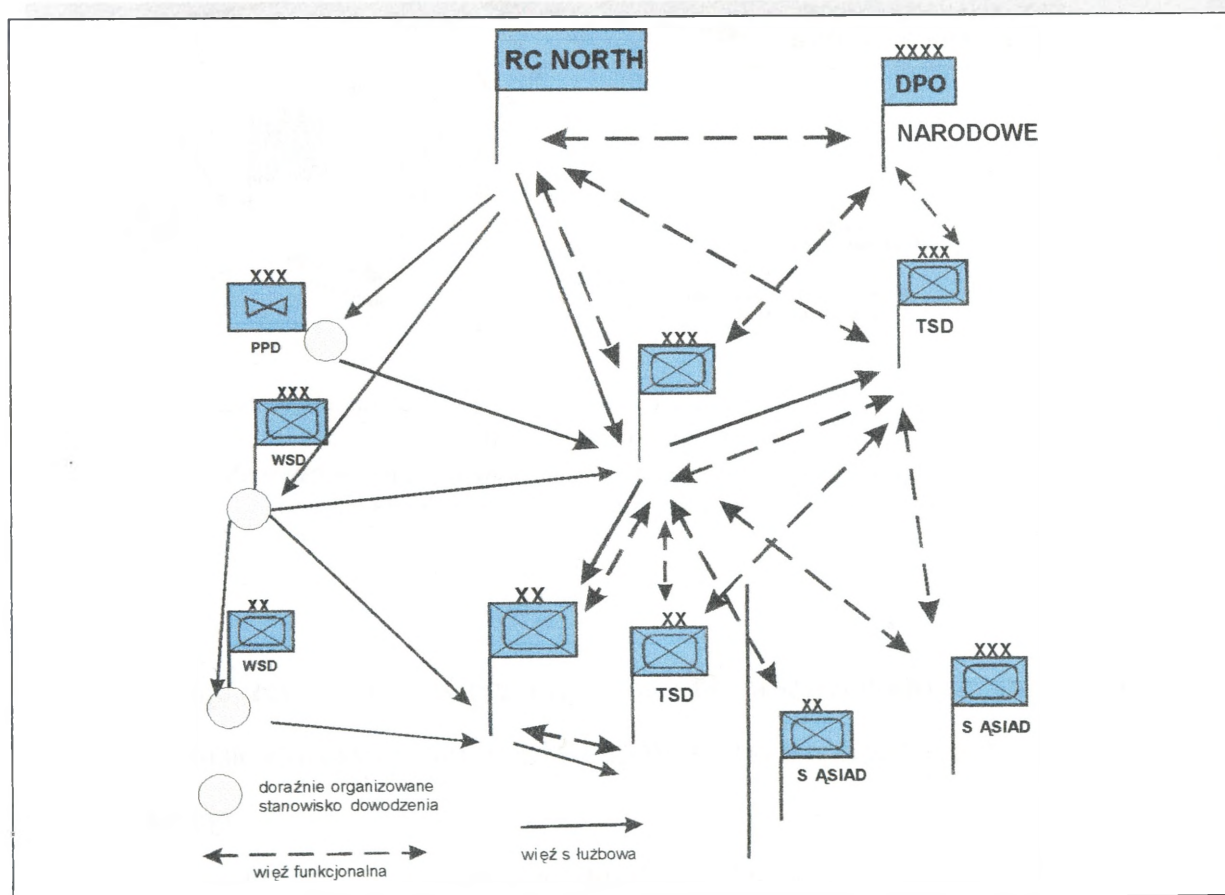
Źródło: opracowanie własne

Rys. 5.2.15. Zewnętrzne więzi organizacyjne związku operacyjnego w przypadku rozwiązywania sytuacji kryzysowej niemilitarnej – wariant

W sytuacji zagrożenia kryzysu militarnego związek operacyjny rozwijał będzie swoje poszczególne stanowiska dowodzenia (rys. 5.2.16) zgodnie z Instrukcją Wojennego Systemu Dowodzenia. W poszczególnym stanach gotowości bojowej uzupełniane będą składy osobowe poszczególnych SD. Zewnętrzne więzi organizacyjne będą przedstawiały się następująco:

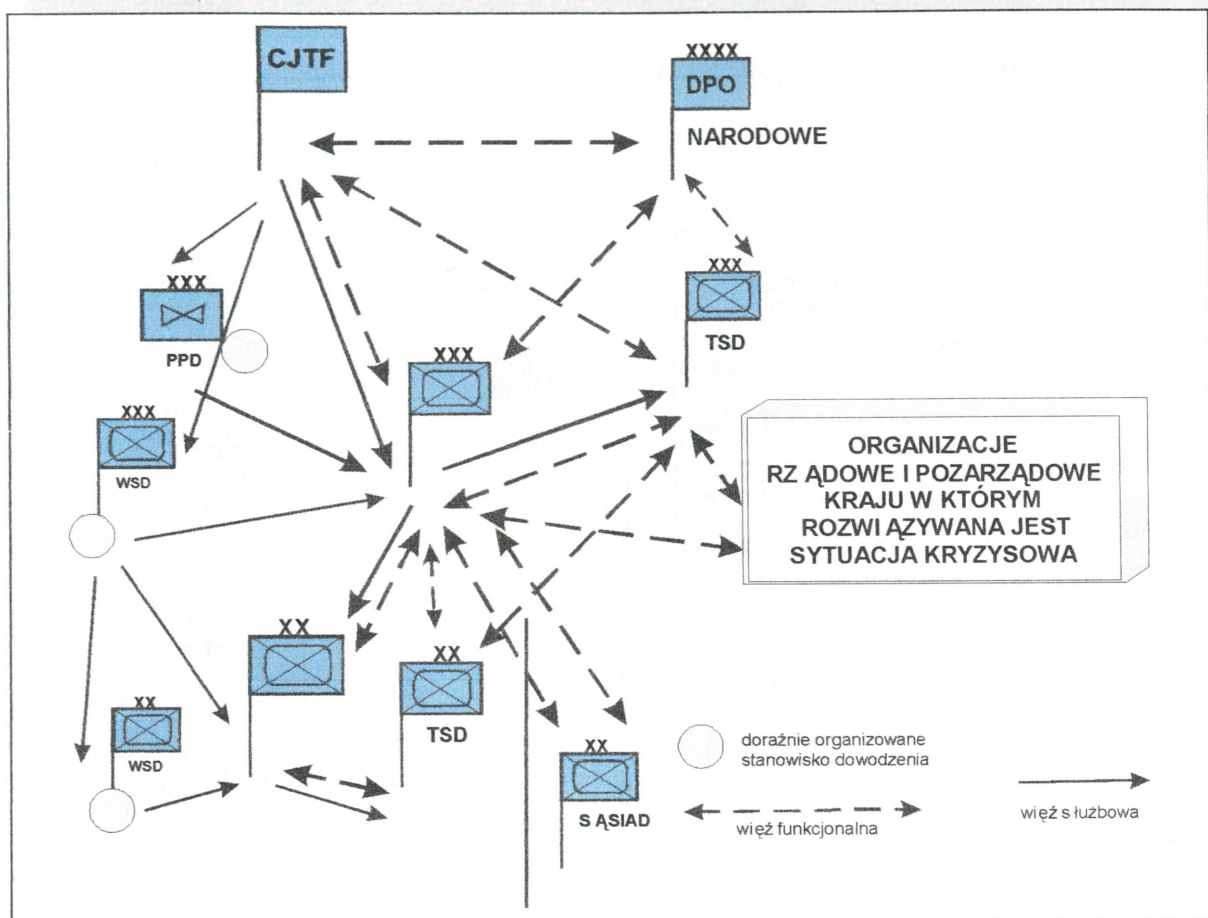
Związek operacyjny może brać udział również w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowej – militarnej w ramach sojuszu NATO (rys. 5.2.17) lub działań międzynarodowych PdP (rys. 5.2.18) wtedy więzi organizacyjne mogą przedstawiać się następująco:

- przełożony – więź służbowa i funkcjonalna,
- podwładny – więź służbowa i funkcjonalna,
- dowództwo narodowe – więź funkcjonalna,
- sąsiad – więź funkcjonalna.



Źródło: opracowanie własne

Rys. 5.2.17. Zewnętrzne więzi organizacyjne związku operacyjnego w przypadku rozwiązywania sytuacji kryzysowej militarnej w ramach sojuszu – wariant

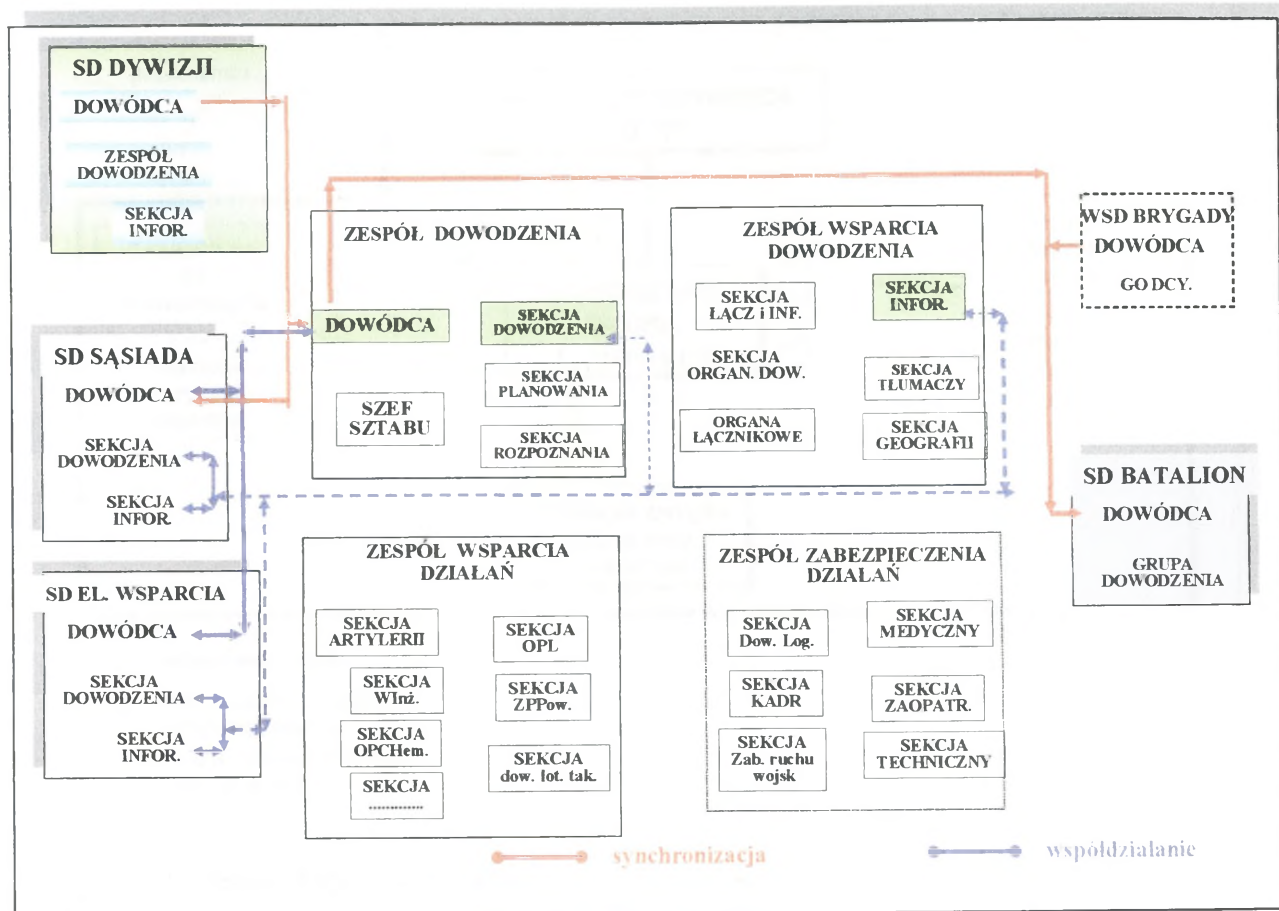


Źródło: opracowanie własne

Rys. 5.2.18. Zewnętrzne więzi organizacyjne związku operacyjnego w przypadku rozwiązywania sytuacji kryzysowej - militarnej w ramach PdP – wariant

Analizując zewnętrzne więzi informacyjne poszczególnych stanowisk dowodzenia wojsk lądowych, nie należy zapominać o więziach synchronizacji oraz współdziałania.

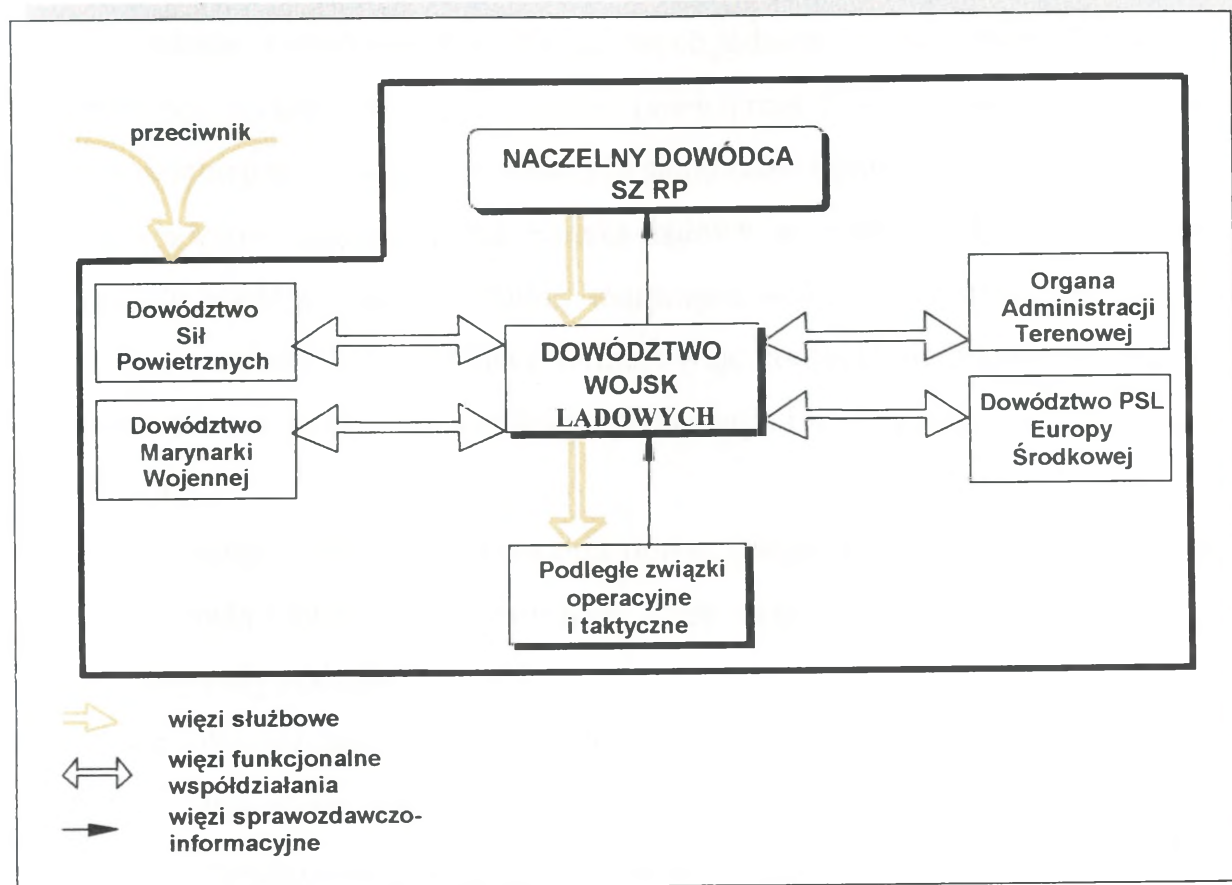
Więzi synchronizacji organizuje dowódca danego szczebla w stosunku do podwładnych. Natomiast więzi współdziałania występują w trakcie realizacji wspólnych zadań, bez udziału przełożonego (rys. 5.2.19.).



Źródło: opracowanie własne

Rys. 5.2.19. Więzy informacyjne zewnętrzne – synchronizacja oraz współdziałanie

Zgodnie z założeniami polityki obronnej RP wojska lądowe będą realizowały zadania wynikające z celów operacji określanych przez Naczelnego Dowódcę SZ RP na obszarze kraju. Dowództwa wojsk lądowych, zwłaszcza szczebla operacyjnego, podczas przygotowania i prowadzenia operacji będą musiały dokonywać wielu ustaleń i uzgodnień z organami administracji państwowej, rodzajami sił zbrojnych oraz siłami obrony terytorialnej. Wystąpią zatem liczne powiązania systemu dowodzenia wojsk lądowych z otoczeniem – rys. 5.2.20.



Źródło: J. Michniak, *Organizacja dowodzenia w jednostkach operacyjnych wojsk lądowych*, AON Warszawa 1997

Rys. 5.2.20. Powiązania systemu dowodzenia wojsk lądowych z otoczeniem

Powietrzno-lądowy charakter przyszłej wojny określa zakres współdziałania i wspólnego planowania operacji z siłami powietrznymi, których działania stwarzają niezbędny warunek utrzymania swobody operacyjnej wojsk lądowych i w ścisłym współdziałaniu z nimi, w ramach wsparcia ogniowego, zwalczają wojska lądowe przeciwnika. Ponadto siły powietrzne, w ramach zintegrowanej obrony powietrznej, uzupełniają obronę przeciwlotniczą wojsk lądowych. Dostarczają informacji rozpoznawczych z obszarów, których nie obejmują środki rozpoznania wojsk lądowych lub ich dane są niewystarczające. Dodatkowo realizują zadania transportu powietrznego.

Posiadanie w strukturach wojsk lądowych jednostek aeromobilnych wymaga koordynacji wykorzystania przestrzeni powietrznej w celu zmasowania wysiłków i zapobiegania niszczeniu własnych samolotów ogniem wojsk własnych.

Prowadzenie operacji przez wojska lądowe w strefie nadmorskiej będzie wymagało ścisłego współdziałania z marynarką wojenną w zakresie zwalczania i desantów morskich przeciwnika. Istnieje więc konieczność organizowania powiązań informacyjnych do wspólnego planowania i współdziałania z Marynarką Wojenną.

Nieodłączny element ugrupowania operacyjnego w operacjach na obszarze kraju stanowią siły obrony terytorialnej, które na rzecz wojsk operacyjnych, będą wykonywały zadania związane:

- z zabezpieczeniem swobody operacyjnej;
- ze wsparciem w strefie działania wojsk;
- z powoływaniem rezerw osobowych w celu uzupełnienia strat sanitarnych w siłach lądowych oraz zabezpieczeniem logistycznym.

Z organami administracji państwowej (terenowej) trzeba będzie uzgadniać problemy wynikające z wykorzystania infrastruktury terenowej w zakresie: bazy szpitalnej, remontowej, zasobów materiałowych i budowlanych, ewakuacji ludności, wykorzystania zasobów materiałowych i ludzi do budowy schronów i umocnień. Podczas prowadzenia operacji i walki w obszarach uprzemysłowionych istnieje potrzeba wspólnego działania z obroną cywilną w zakresie zabezpieczenia przed niekontrolowanym uwolnieniem się toksycznych środków przemysłowych i likwidacji środków, które dostały się do atmosfery.

Będą także wymagały uzgodnienia problemy zabezpieczenia przemieszczania wojsk (policja), zapewnienie porządku publicznego, zwalczania sabotażu i dywersji, zwalczania desantów, grup specjalnych, gaszenia pożarów itp.

Wojska lądowe swoje zadania wykonują zgodnie z dyrektywami Naczelnego Dowódcy SZ RP w ścisłym współdziałaniu z siłami powietrznymi oraz mary-

narką wojenną. Wymaga to posiadania sprawnych więzi informacyjnych funkcjonalnych z wyżej wymienionymi dowództwami rodzajów sił zbrojnych.

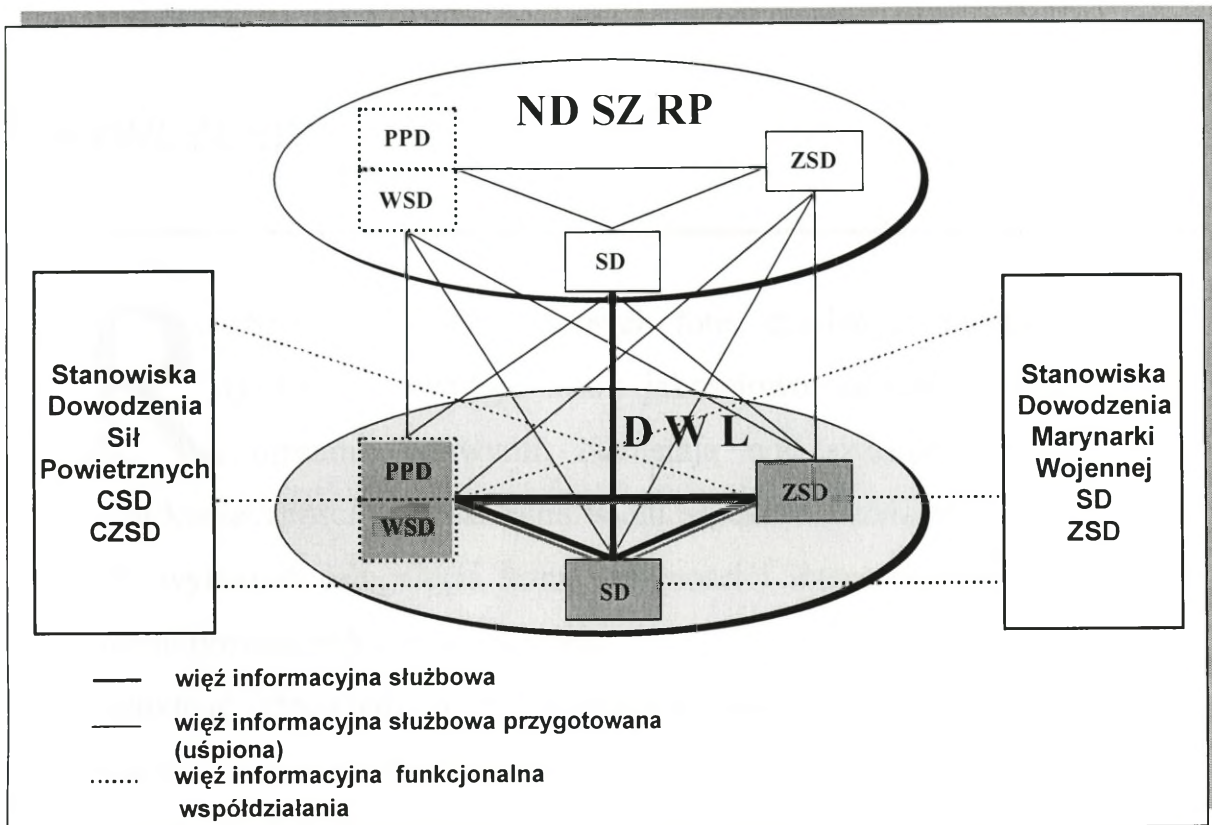
Dla zapewnienia ciągłości powiązań informacyjnych pomiędzy Dowództwem Wojsk Lądowych a Naczelnym Dowódcą SZ RP istnieje potrzeba wielokierunkowego łączenia stanowisk dowodzenia.

Stanowisko dowodzenia i zapasowe stanowisko dowodzenia DWL musi mieć zapewnione więzi informacyjne z SD, ZSD i doraźnie WSD (PPD) Naczelnego Dowódcy SZ RP.

Taki układ powiązań informacyjnych zapewnia, w wypadku obezwładnienia lub zniszczenia któregoś ze stanowisk dowodzenia przełożonego, ciągłość oddziaływania informacyjnego na podwładnych i pozyskiwanie informacji zwrotnej w postaci meldunków.

Dla zapewnienia współdziałania z innymi rodzajami sił zbrojnych konieczne jest utworzenie więzi informacyjnych funkcjonalnych z SD i ZSD marynarki wojennej, CSD i CZSD sił powietrznych oraz stanowiskiem dowodzenia obrony terytorialnej, co zobrazowano na rys. 5.2.21. Taki układ pozwala na ciągłą wymianę informacji niezbędnych do przygotowania i prowadzenia operacji.

W podobny sposób przedstawiają się powiązania informacyjne z otoczeniem na niższych szczeblach dowodzenia, przy czym zakres tych więzi będzie zróżnicowany.



Źródło: J. Michniak, *Organizacja dowodzenia w jednostkach operacyjnych wojsk lądowych*, AON Warszawa 1997.

Rys. 5.2.21. Struktura powiązań systemu stanowisk dowodzenia DWLąd ze stanowiskami ND i RSZ

ZAKOŃCZENIE

Różnorodność współczesnych form działań operacyjnych i taktycznych powoduje nowe jakościowo zadania stawiane przed wojskami lądowymi. Nabierają one szczególnego znaczenia w obliczu konieczności dostosowania wielu aspektów działalności wojsk lądowych do wymagań osiągnięcia kompatybilności i interoperacyjności z odpowiednikami pozostałych państw Sojuszu.

Poszukując odpowiedzi na tak zidentyfikowane problemy przeprowadzony proces badawczy pozwolił na wyciągnięcie szeregu interesujących wniosków.

Zgodnie z założeniami polskiej sztuki wojennej oraz wymaganiami współczesnego pola walki operacje, w których uczestniczyć będą wojska lądowe charakteryzować się będą:

- prowadzeniem działań w wymiarze powietrzno-lądowym;
- synchronizacją efektów użycia wszystkich sił i środków w niej uczestniczących;
- uporczywością dążeniu do utrzymywania lub opanowania rubieży i obiektów mających znaczenie operacyjne i strategiczne;
- powiązaniem trwałości obrony określonych obszarów i rubieży z dążeniem do wykonania przeciwuderzeń;
- ruchliwością wojsk i manewrowością środków ogniowych zapewniających stałe dezorganizowanie i opóźnianie natarcia przeciwnika;
- dążeniem do dezorganizacji systemu dowodzenia przeciwnika oraz jednoczesną ochroną elementów własnych ośrodków decyzyjnych;
- nieliniowością oraz dużą głębokością oddziaływania;

- dążeniem do rozstrzygnięcia poprzez wyeliminowanie środka ciężkości przeciwnika.

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

Kolejnym ważnym wnioskiem dotyczącym systemu dowodzenia jest realizacja funkcji dowodzenia zarówno w systemie narodowym, jak też sojuszniczym i międzynarodowym. Dotyczy to także całej gamy zadań wynikających z zobowiązań koalicyjnych, różnych zagrożeń zewnętrznych oraz charakteru operacji. Oprócz „klasycznych” operacji obronnych, zaczepnych lub opóźniających, których treścią jest starcie zbrojne z przeciwnikiem w skali operacyjnej, mogą to być operacje o charakterze demonstracyjnym, świadczące o woli i gotowości do obrony granic lub wymuszania i utrzymania porządku w rejonie kryzysu. W innych przypadkach mogą to być operacje mające na celu likwidację lokalnego konfliktu zbrojnego. Może być to również interwencja w obszarze objętym niepokojami albo zamieszkami. Każda z tych operacji wymaga od organów dowodzenia właściwego zorganizowania, przyjęcia odpowiednich procedur postępowania, posiadania odpowiednich środków przetwarzania i przesłania informacji oraz wyspecjalizowanej, właściwej dla siebie, wiedzy i umiejętności.

W przedstawionych warunkach organy dowodzenia wojsk lądowych realizować będą swoje zadania zarówno w okresie pokoju, jaki i zagrożenia oraz wojny. Nieprzewidywalność, a zarazem niepowtarzalność mogących zaistnieć sytuacji, w których działać mogą wojska lądowe lub ich wydzielone komponenty, determinuje efektywne przygotowanie organów dowodzenia wszystkich szczebli do właściwego opracowania planów operacji. Zwłaszcza, że mogą być

one różne pod względem celów, form, rozmachu, realizowane w różnorodnych warunkach. Zmienność sytuacji determinuje także skuteczne dowodzenie podległymi jednostkami w czasie prowadzenia operacji.

Jednym z zasadniczych wniosków, jaki otrzymano w toku prac badawczych jest także to, iż w odniesieniu do właściwości systemu dowodzenia jako jedne z zasadniczych wyznaczników zidentyfikowano jego skuteczność, sprawność i efektywność. Jednocześnie formułowano je wobec systemu dowodzenia wojsk lądowych, w którym dowodzenie, jako proces informacyjno – decyzyjny zachodzi. Podejście takie zaowocowało stwierdzeniami, iż jako kolejne determinanty, czy wręcz właściwości systemu dowodzenia to **zasady** i **wymagania** organizowania i funkcjonowania wszystkich jego materialnych oraz niematerialnych elementów. Nie sposób jednocześnie przedstawić właściwości systemu dowodzenia bez wykazania roli i znaczenia czynników decydujących o jego funkcjonowaniu. Za najważniejsze uznano:

- wzrost roli i znaczenia informacji;
- potrzebę ciągłego koordynowania procesów koncepcyjnych i wykonawczych;
- dążenie do skracania procesów informacyjno-decyzyjnych i przekazania ich wyników do realizacji;
- zwiększenie ilości zadań realizowanych przez poszczególne podzespoły systemu dowodzenia;
- skomplikowanie wzajemnych relacji pomiędzy elementami systemu dowodzenia;
- uwzględnienie wymagań osiągnięcia interoperacyjności z jednostkami innych państw Sojuszu;
- określenie odpowiedniego stopnia ujednoczenia strukturalnych, proceduralnych i technicznych elementów systemu dowodzenia.

Stwierdzono także, że o właściwościach dowodzenia decyduje cała gama zewnętrznych i wewnętrznych czynników mających wpływ na właściwe funk-

cjonowanie systemu dowodzenia i realizacji jego zasadniczych funkcji. Właściwe określenie relacji pomiędzy tymi elementami wpływa na osiągnięcie wszystkich celów, do jakich zmierza organizacja, w której dany system funkcjonuje.

WYKAZ RYSUNKÓW

Rys. 1.1.1. Operacja obronna o charakterze pozycyjnym	25
Rys. 1.1.2. Operacja obronna o charakterze manewrowym	7
Rys. 3.3.1. Poziomy dowodzenia wojskami lądowymi	99
Rys. 3.3.2. Komponenty stanowiska dowodzenia	106
Rys. 3.3.3. Struktura organizacyjna – części operacyjnej /organów dowodzenia/ – stanowisk dowodzenia wojsk lądowych SZ RP	108
Rys. 4.2.1. Ogólny przebieg procesu dowodzenia wojskami	120
Rys. 4.2.2. Ramowy układ cyklu decyzyjnego	121
Rys. 4.4.1. Podstawowe czynności realizowane w ramach etapu oceny sytuacji	130
Rys. 4.4.2. Algorytm postępowania inicjującego nowy cykl decyzyjny bez otrzymania zadania od przełożonego	132
Rys. 4.4.3. Efekty analizy zadania	132
Rys. 4.4.4. Konstrukcja sprecyzowanego zadania własnego	137
Rys. 4.4.5. Myśl przewodnia dowódcy w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia	138
Rys. 4.4.6. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowanie wariantów działania wojsk własnych	142
Rys. 4.4.7. Przykład wariantu działania brygady w natarciu - (wariant 1)	148
Rys. 4.4.8. Przykład wariantu działania brygady w natarciu - (wariant 2)	149
Rys. 4.4.9. Istota rozważenia wariantów działania	151
Rys. 4.6.1. Kontrola jako czwarta faza cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia	167
Rys. 5.1.1. Wewnętrzne więzi informacyjne – części operacyjnej – stanowiska dowodzenia batalionu zmechanizowanego /czołgów/ – wariant	178
Rys. 5.1.2. Wewnętrzne więzi informacyjne – części operacyjnej – stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej /pancernej/ oraz dywizji zmechanizowanej – wariant A	179
Rys. 5.1.3. Wewnętrzne więzi informacyjne – części operacyjnej – tyłowego stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej /pancernej/ oraz dywizji zmechanizowanej – wariant A	181
Rys. 5.1.4. Wewnętrzne więzi informacyjne – części operacyjnej – stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej /pancernej/ oraz dywizji zmechanizowanej – wariant B –	182
Rys. 5.1.5. Wewnętrzne więzi informacyjne – części operacyjnej – tyłowego stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej /pancernej/ oraz dywizji zmechanizowanej – wariant B	183
Rys. 5.2.1. Więzy informacyjne zewnętrzne – otrzymanie zadania od przełożonego oraz kierowanie działaniami podwładnego poprzez sekcje dowodzenia zespołu dowodzenia – wariant	184
Rys. 5.2.2. Więzy informacyjne zewnętrzne – droga dokumentu /rozkazu operacyjnego/ od przełożonego do podwładnego	185
Rys. 5.2.3. Więzy informacyjne zewnętrzne – kierunek przesłania rozkazu operacyjnego w pierwszej kolejności /dowódca, szef sztabu, sekcja planowania/	186
Rys. 5.2.4. Więzy informacyjne zewnętrzne – kierunek przesłania rozkazu operacyjnego w następnej kolejności do sekcji poszczególnych zespołów stanowiska dowodzenia	186
Rys. 5.2.5. Więzy informacyjne wewnętrzne występujące przy opracowaniu rozkazu operacyjnego	187
Rys. 5.2.6. Więzy informacyjne zewnętrzne występujące przy przesłaniu rozkazu operacyjnego – wariant	188

Rys. 5.2.7. <i>Przykład przesłania dokumentu dowodzenia /komunikat rozpoznawczy/ bezpośrednio do adresata /sekcja rozpoznania zespołu dowodzenia/</i>	189
Rys. 5.2.8. <i>Więzi zewnętrzne służbowe /rozkazodawcze/ na szczeblu pododdziału – wariant</i>	190 191
Rys. 5.2.9. <i>Więzi zewnętrzne współdziałania na szczeblu pododdziału – wariant</i>	
Rys. 5.2.10. <i>Więzi zewnętrzne służbowe /rozkazodawcze/ i współdziałania na szczeblu oddziału – wariant</i>	192
Rys. 5.2.11. <i>Więzi zewnętrzne służbowe /rozkazodawcze/ i współdziałania na szczeblu związku taktycznego – wariant</i>	194
Rys. 5.2.11. <i>Więzi informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – pomiędzy poszczególnymi sekcjami stanowisk dowodzenia (np. sekcja WInż; sekcje rozpoznania; sekcja ŁiI) – wariant</i>	195
Rys. 5.2.12. <i>Więzi informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – pomiędzy specjalistą ds. logistyki sekcji dowodzenia zespołu dowodzenia a elementami ugrupowania bojowego brygady, przełożonego oraz sąsiadów - wariant.</i>	196
Rys. 5.2.13. <i>Więzi informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – pomiędzy specjalistą ds. rozpoznania sekcji rozpoznania zespołu dowodzenia a elementami ugrupowania bojowego brygady, przełożonego oraz sąsiadów - wariant.</i>	197
Rys. 5.2.14. <i>Więzi informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – pomiędzy sekcją WInż zespołu wsparcia działań a elementami ugrupowania bojowego brygady, przełożonego oraz sąsiadów - wariant.</i>	198
Rys. 5.2.15. <i>Zewnętrzne więzi organizacyjne związku operacyjnego w przypadku rozwiązywania sytuacji kryzysowej niemilitarnej – wariant</i>	198
Rys. 5.2.16. <i>Zewnętrzne więzi organizacyjne związku operacyjnego – wariant</i>	199
Rys. 5.2.17. <i>Zewnętrzne więzi organizacyjne związku operacyjnego w przypadku rozwiązywania sytuacji kryzysowej militarnej w ramach sojuszu – wariant</i>	200
Rys. 5.2.18. <i>Zewnętrzne więzi organizacyjne związku operacyjnego w przypadku rozwiązywania sytuacji kryzysowej - militarnej w ramach PdP – wariant</i>	201
Rys. 5.2.19. <i>Więzi informacyjne zewnętrzne – synchronizacja oraz współdziałanie</i>	202
Rys. 5.2.20. <i>Powiązania systemu dowodzenia wojsk lądowych z otoczeniem</i>	203
Rys. 5.2.21. <i>Struktura powiązań systemu stanowisk dowodzenia DWLąd ze stanowiskami ND i RSZ</i>	206

WYKAZ LITERATURY

- B.H. Liddell-Hart**, *Obrona dynamiczna*, Londyn,
- Burgener A.**, *Gedanken zur operatiwen Neuorientierung des Heeres*, Trippenpraxis, 1991, nr 1
- Chauvet, A.**, *Metody zarządzania*, Przewodnik, Poltext Warszawa 1997.
- FM 101-15 Corps Operations*, Department of the Army, Washington 1989.
- FM 101-5 Staff Organization and Operations*, Washington 1997
- Galewski Z.**, *Czynniki powodzenia we współczesnej walce*, Warszawa 1986.
- Górski A.**, *Podstawowe problemy informacji*. Warszawa, IINTE 1974.
- HDv 100/200 - Führungsunterstützung im Heer (TF/FU), Bonn 1996.
- Huzarski M., Kaczmarek W.**, *Działania taktyczne batalionu*, Warszawa, AON 1995
- Huzarski M.**, *Natarcie związku taktycznego (oddziału) w wymiarze powietrzno-łądowym oraz koncepcja użycia sił szybkiego reagowania*, Warszawa, AON 1995.
- Jaka przyszłość Europy?*, Komitet Prognoz „Polska w XXXI wieku” przy Prezydium PAN, Warszawa 1999.
- Kaczmarek W.**, *Działania bojowe oddziału*, studium taktyczne, Wrocław 1995.
- Kaczmarek W.**, *Kierunki rozwoju sztuki operacyjnej w aspekcie teorii prognozy*, Warszawa 2000.
- Kaczmarek W.**, *Kierunki rozwoju środków walki wojsk lądowych*, Myśl Wojskowa 6/1995.
- Kaczmarek W.**, *Metodyka pracy w terenie dowództw szczebla taktycznego*, Warszawa AON 1997.
- Kaczmarek W.**, *Powietrzno-łądowy charakter walki w ujęciu systemowym*, Warszawa, AON 1998.
- Kaczmarek W.**, *Prognoza możliwych zagrożeń o charakterze militarnych i niemilitarnym determinujących potrzeby w zakresie tworzenia wojsk OT*, Warszawa, AON 2000.
- Kaczmarek W.**, *Struktura organizacyjna związków operacyjnych adekwatna do przewidywanych zadań*, AON Warszawa 1999.
- Kaczmarek W., Ścibiorek Z.**, *Przyszła wojna - jaka?*, Warszawa 1995.
- Kierunki przemian w procesie dowodzenia w świetle rozwoju SZ RP*, opracowanie naukowe AON, Warszawa 1996r.
- Koncepcja automatyzacja procesu dowodzenia na szczeblu brygady (BZ, BKPan) i dywizji (DZ, DKPan)*, Warszawa, PIT/AON 1999.
- Koziej S.**, *Teoria sztuki wojennej*, Warszawa 1993.
- Kręcikij J.**, *Metodyka pracy sekcji dowodzenia stanowiska dowodzenia oddziału i związku taktycznego*, Warszawa, AON 2002.
- Kręcikij J., Strzoda M.**, *Sporządzanie i wykorzystanie graficznych dokumentów dowodzenia. Mapy sytuacyjne*, Warszawa, AON 1998.
- Kręcikij J., Strzoda M.**, *Sporządzanie i wykorzystanie graficznych dokumentów dowodzenia. Aneks (Plan działania) do rozkazu operacyjnego*, Warszawa, AON 1999.
- Kręcikij J., Wolejszo J.**, *Rozważenie wariantów działania metodą symulacji*, Warszawa, AON 1999.
- Leksykon wiedzy wojskowej*, MON, Warszawa 1979.
- M. Lipka, M., Sadowisk, S.**, *Koncepcja dowodzenia wojskami operacyjnymi WOW w nowych strukturach organizacyjnych w warunkach pokoju i wojny*, Warszawa, DWŁąd, 1994.

- Mały słownik cybernetyczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973.
- Marchlewska, J.**, *Informacja o informacji*, Warszawa IINTE, 1970.
- Materiały szkoleniowe DWL Bundeswehry*, Koblencja 1996
- Michniak J.** i inni, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych*, Warszawa, AON 2000.
- Michniak J.**, (red. nauk.), *Determinanty skutecznego organizowania Struktur dowództw i stanowisk dowodzenia, cz. III, Transformacja dowództwa związku operacyjnego na stanowiska dowodzenia pk. „TRANSFORMACJA – 3”*, Warszawa, AON 2002.
- Michniak J.**, *Dowodzenie zgrupowaniami antykryzysowymi*, AON Warszawa 1998.
- Michniak J.**, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych cz. II Stanowisko dowodzenia batalionu (bz, bcz)*, Warszawa, AON 2000.
- Michniak J.**, *Organizacja dowodzenia w jednostkach operacyjnych wojsk lądowych*, AON Warszawa 1997.
- Michniak, J.**, *Obieg informacji na szczeblu korpusu wojsk lądowych*, AON Warszawa.
- Michniak, J.**, *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, AON Warszawa 2003
- Obrona regionalna (terytorialna) w systemie obronnym RP*, AON, Warszawa 1992.
- Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych. Cz. IV Znaki i dokumenty dowodzenia*, AON, Warszawa 1997
- Pszczółowski, T.**, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- Regulamin ATP-35 (B)*
- Regulamin działań Wojsk Lądowych*, Warszawa, DWL 1999
- Sadowski, S.**, *Dowodzenie wojskami lądowymi SZ RP w skali strategicznej i operacyjnej*, AON, Warszawa 1997
- Sienkiewicz, P.**, *Teoria efektywności systemów*, Ossolineum, Wrocław 1987.
- Słowik J.**, *Dowodzenie brygadą zmechanizowaną /pancerną/ w natarciu*, Warszawa, AON 2002.
- Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych, Tom 2, AON, Warszawa 1996.
- Strzoda M.**, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Opracowanie wariantów działania*, Warszawa, AON 2001.
- Strzoda M.**, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Porównanie wariantów działania*. Warszawa, AON 2001.
- Strzoda M., Prusiński N.**, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Ustalenie położenia i meldunek sytuacyjny*, Warszawa, AON 2001.
- Strzoda M., Prusiński N.**, *System dowodzenia. Terminologia część I*, Warszawa, AON 2001.
- Ścibiorek Z.**, (red nauk.) *Przyszłe pole walki*, Warszawa, AON 1995.
- Ścibiorek Z.**, *Analiza początkowego okresu wojny*, Warszawa, AON 2001.
- Ścibiorek Z.**, Kaczmarek W., Łokociejewski M., *Koalicyjne i narodowe założenia odpierania agresji*, Warszawa 2000.
- Ścibiorek Z.**, *Kierunki przeobrażeń w sztuce operacyjnej i taktyczne wojsk lądowych*, Myśl Wojskowa nr 3/1997.
- Ścibiorek Z.**, *Wojna czy pokój?*, Warszawa 2000.
- Ścibiorek, Z.** (red. nauk.), *Przejście z operacji opóźniającej do operacji obronnej*, AON, Warszawa 2002.
- Tomaszewski A.**, *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych. t. 2*, AON, Warszawa 1997.
- Tomaszewski A., Zieliński J.**, *Wojska lądowe w systemie obronnym kraju, część I. Miejsce i zadania wojsk lądowych w systemie obronnym kraju*, AON, Warszawa 1996.

Uniwersalna metodyka oceny wartości bojowej oraz potencjału bojowego związku taktycznego i operacyjnych sił zbrojnych, Warszawa, MON 1993.

Wolejszo J., (red. nauk.), *Determinanty skutecznego organizowania Struktur dowództw i stanowisk dowodzenia, cz. I, Transformacja dowództwa oddziału i pododdziału na stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych SZ RP pk. „TRANSFORMACJA – 1”*, AON Warszawa 2000.

Wolejszo J., (red. nauk.), *Determinanty skutecznego organizowania Struktur dowództw i stanowisk dowodzenia, cz. II, Transformacja dowództwa związku taktycznego na stanowiska dowodzenia pk. „TRANSFORMACJA – 2”*, AON Warszawa 2001.

Wolejszo J., *Dowodzenie brygadą zmechanizowaną /pancerną/ w działaniach opóźniających*, Warszawa, AON 2000.

Wolejszo J., Fiolna Z., *Dowodzenie brygadą zmechanizowaną i (pancerną) w obronie*, Warszawa, AON 2001.

Wolejszo J., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Rekonesans*, Warszawa, AON 2001.

Wolejszo J., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Rozważanie wariantów działania*, Warszawa, AON 2001.

Wolejszo J., Trembecki J. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Analiza zadania i informowanie operacyjne*, Warszawa, AON 2001.

Wrzosek M., *Praca taktycznej komórki rozpoznawczej G-2, Przegląd Wojsk Lądowych nr 9/1997 (dodatek)*.

Zieleniewski, J., *Organizacja i zarządzanie*, wyd. 6, Warszawa, PWN 1979.

Zieleniewski, J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, wyd. 2, PWN, Warszawa 1965.

Zieliński J., *Przygotowanie i prowadzenie operacji obronnej*, Warszawa, AON, 1995.

Zieliński J., *Przygotowanie i prowadzenie operacji obronnej*, Warszawa 1995.

Zieliński J., *Zarys teorii sztuki operacyjnej Wojsk Lądowych Rzeczypospolitej Polskiej*, Toruń 1998.

Zweryfikowany projekt automatyzacji dowodzenia pododdziałami wojsk zmechanizowanych (bz, bpszmot, kp) i wojsk pancernych (bcz, kcz), Warszawa, PIT/AON 1999.

