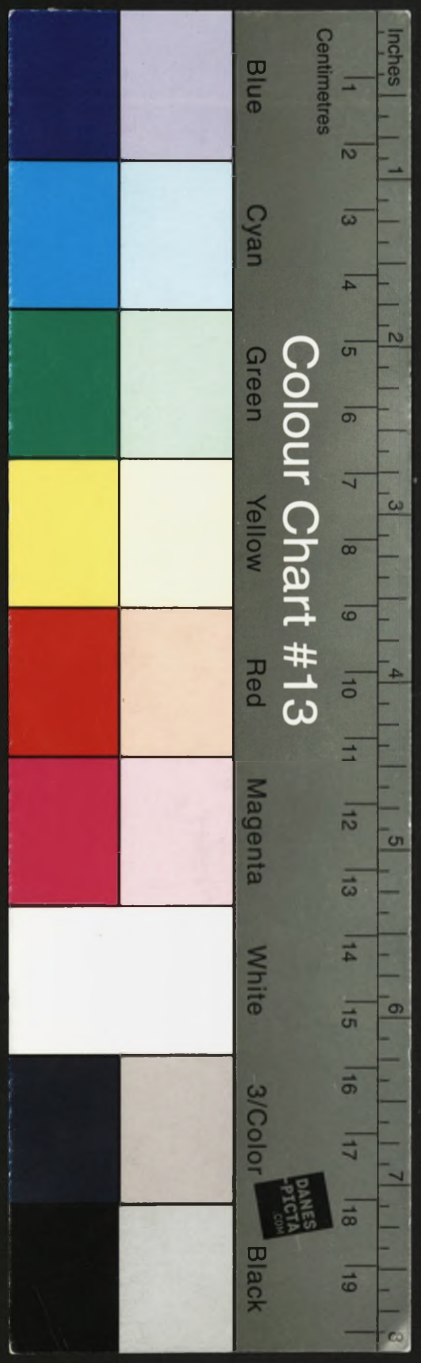


AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

DEPARTAMENT SYSTEMU OBRONNEGO MON

Egz. Nr ....

WOJSKA LĄDOWE W SYSTEMIE OBRONNYM KRAJU „ARMIA"

Część V

SYSTEM DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/4254
05-004254-002-0

68844

WARSZAWA

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

DEPARTAMENT SYSTEMU OBRONNEGO MON

Egz.nr ...X

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 66644
Akademii Obrony Narodowej

WOJSKA LĄDOWE
W SYSTEMIE OBRONNYM KRAJU

„ARMIA”

część V

SYSTEM DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH

BIBLIOTEKA GŁÓWNA
Nr ewid.
III

Warszawa 1999

Zespół autorski

płk prof. dr hab. Adam TOMASZEWSKI – kierownik zespołu

płk prof. dr hab. Bogdan SZULC – zastępca kierownika

płk dr hab. Jacek PAWŁOWSKI

płk dr Wiesław KULMA

płk dr Jan KNETKI

mjr dr Janusz KRĘCIKIJ

mjr dr Zbigniew KLAWITTER

kpt. dypl. Bogdan PANEK

ppłk dr Zbigniew MAZUREK – sekretarz

Konsultacja merytoryczna

gen.bryg. Leszek CHYŁA

Prace techniczno-redakcyjne

Grażyna BEREDA

Bogusława GRZELEWSKA

Korekta autorska

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE *4*

1. PODSTAWOWE DETERMINANY PERSPEKTYWICZNEGO MODELU SYSTEMU DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH *9*

1.1. Ogólna charakterystyka uwarunkowań i pdstawowe założenia systemu **9**

1.2. Ogólne wymagania wobec systemu dowodzenia wojsk lądowych **20**

1.3. Przywództwo w dowodzeniu **33**

2. IDENTYFIKACJA AKTUALNEGO SYSTEMU DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH *46*

2.1. Struktura systemu dowodzenia **46**

2.2. Procedury dowodzenia **62**

2.3. Infrastruktura techniczna systemu dowodzenia **67**

3. PERSPEKTYWICZNY MODEL SYSTEMU DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH *73*

3.1. Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych **76**

3.2. Wewnętrzna struktura organizacyjno-funkcjonalna stanowisk dowodzenia **104**

3.2.1. Centrum dowodzenia 107

3.2.2. Centrum wsparcia dowodzenia 109

3.2.3. Centrum wsparcia działań 111

3.2.4. Centrum zabezpieczenia działań 114

3.3. Proces dowodzenia **117**

3.3. Zewnętrzne i wewnętrzne powiązania informacyjne systemu dowodzenia wojsk lądowych **124**

3.4. Infrastruktura techniczna systemu **133**

4. WNIOSKI KOŃCOWE *140*

ZAŁĄCZNIKI *143*

BIBLIOGRAFIA *150*

WPROWADZENIE

Opracowanie zawiera wyniki czwartego etapu prac zespołu, których głównym celem była weryfikacja aktualnych rozwiązań stosowanych w dowodzeniu wojskami lądowymi i wskazanie ogólnego modelu systemu adekwatnego do nowych uwarunkowań, a zwłaszcza systemu dowodzenia spełniającego wymogi interoperacyjności. Chodzi o taki perspektywiczny system dowodzenia wojsk lądowych, który będzie kompatybilny z systemami dowodzenia funkcjonującymi w armiach NATO, uwzględni zmiany strukturalne zachodzące w SZ RP oraz zapewni skoordynowane użycie wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej w ewentualnych operacjach na obszarze kraju. Ponadto będzie oparty na nowoczesnych technicznych środkach dowodzenia zapewniających sprawny obieg informacji i ciągłe informatyczne wsparcie podstawowych procesów dowodzenia.

Prace zespołu w tym etapie uwzględniały wyniki badań (wnioski) uzyskane w poprzednich etapach oraz w czasie seminarium i zawarte głównie w opracowaniach:

1. „Zadania wojsk lądowych" – 1998 r.
2. „Skład bojowy, struktury i operacje wojsk lądowych" – 1999 r.
3. „Materiały z seminarium przeprowadzonego w WWL w dn. 7.04.99 r.".

W kontekście wcześniej określonych zadań i struktur wojsk lądowych oraz charakteru możliwych operacji poszukiwano racjonalnych rozwiązań dotyczących:

- struktury organizacyjno-funkcjonalnej całego systemu dowodzenia wojsk lądowych i jego głównych elementów (sztabów);
- procedur dowodzenia;
- infrastruktury technicznej systemu.

Uznano bowiem, że modernizacja obecnego systemu dowodzenia wojsk lądowych powinna przebiegać głównie w tych obszarach i doprowadzić go (system) do modelu spełniającego określone wymagania wynikające z konkretnych uwarunkowań, jak:

- zadania SZ RP wynikające z doktryny obronnej państwa;
- obecność Polski w sojuszu obronnym i możliwość realizacji zadań w składzie zgrupowań sojuszniczych;
- skład bojowy wojsk lądowych oraz ich rola w systemie obronnym państwa;
- charakter zagrożeń i rodzaj ewentualnych operacji wojskowych oraz rola i zadania wojsk lądowych w tych operacjach.

Z tych też względów pierwszy rozdział opracowania zawiera ogólną charakterystykę podstawowych uwarunkowań i wymagań jakie powinien spełniać modernizowany system dowodzenia wojsk lądowych. Treści tego rozdziału są swoistą syntezą wyników badań uzyskanych w poprzednich etapach i determinujących kształt perspektywicznego systemu dowodzenia. Ponadto w rozdziale tym wyeksponowano dodatkowo problem przywództwa w dowodzeniu. W ocenie zespołu jest to w warunkach polskich problem nowy, w literaturze zwykle pomijany, a w armiach zachodnich mocno eksponowany. Dowodem tego są chociażby treści programów kształcenia w uczelniach zachodnich oraz liczne konferencje poświęcone temu problemowi. W wyniku tego omawiany rozdział zawiera ogólne wymagania wobec badanego systemu w sferze materialnej i niematerialnej.

Sporo uwagi poświęcono także miejscu i roli systemu dowodzenia wojsk lądowych w systemie dowodzenia sił zbrojnych RP. Ustalono, że spełnia on główną rolę w tym systemie i powinien być swoistym kośćcem w procesie kierowania obroną państwa. Uwzględniono przy tym terytorialne ogniwa dowodzenia oraz procesy związane z rozwinięciem mobilizacyjnym i operacyjnym sił zbrojnych.

Przyjęto także założenie, że konwersja systemu z wariantu pokojowego do wariantu wojennego nie powinna być związana z istotnymi zmianami w strukturach organizacyjno-funkcjonalnych sztabów. Stąd ich struktury w czasie pokoju powinny odpowiadać potrzebom czasu kryzysów i wojny. W praktyce sprowadza się to do posiadania w sztabach takich uniwersalnych ogniw, na wszystkich poziomach dowodzenia, które będą mogły tworzyć określone piony funkcjonalne działające w pokojowym i wojennym systemie dowodzenia. Piony te, z oczywistych względów, muszą odpowiadać wzorcom stosowanym w armiach sojuszniczych.

W literaturze traktującej o problemach dowodzenia często wymagania wobec systemów dowodzenia są ściśle wiązane z obowiązującymi zasadami dowodzenia. Uznaliśmy to podejście za słuszne i podobne rozwiązanie przyjęto w opracowaniu.

Chcąc mówić o modernizacji systemu dowodzenia wojsk lądowych należało wcześniej ocenić jego stan aktualny. Taka diagnoza zawarta została w rozdziale drugim.

W procesie identyfikacji obecnego systemu niekiedy trudno było ustalić jego stan faktyczny. Znajduje się on bowiem już od kilku lat w stadium ciągłej reorganizacji wraz ze strukturami wojsk lądowych. W tym zakresie wyjątkowo pomocne dla zespołu okazały się konsultacje uzyskane w Sztabie Generalnym WP i Dowództwie Wojsk Lądowych. W ich wyniku można stwierdzić, że w miarę jasna w tym względzie jest sytuacja na poziomie strategicznym i taktycznym. Nadal brakuje natomiast jednoznacznych, uzasadnionych rozwiązań organizacyjnych dla szczebla operacyjnego (okręgi wojskowe, korpusy, regionalne dowództwa OT). Także na szczeblu strategicznym, mimo dokonanych zmian strukturalnych występuje brak wyraźnego rozdziału kompetencji Sztabu Generalnego (sztabu Naczelnego Dowódcy) i dowództw rodzajów sił zbrojnych.

W procesie identyfikacji aktualnego stanu systemu dowodzenia wojsk lądowych ocenom poddano:

- strukturę organizacyjną systemu w czasie pokoju i wojny;
- struktury organizacyjno-funkcjonalne podstawowych sztabów wojsk lądowych na poziomie strategicznym, operacyjnym i taktycznym w pionie wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej;

- stosowane procedury dowodzenia;
- infrastrukturę techniczną systemu.

Stosowano przy tym dwa podstawowe kryteria tych ocen:

- stopień interoperacyjności systemu (jego zdolność do współdziałania z systemami armii sojuszniczych);
- zdolność do sprawnego dowodzenia wojskami operacyjnymi i obrony terytorialnej we wspólnych strefach (w operacjach).

W wyniku takiej oceny ustalono, że obecny system dowodzenia wojsk lądowych nie jest przygotowany do kierowania połączonymi operacjami wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej, a struktury większości sztabów szczebla operacyjnego i taktycznego nadal nie odpowiadają standardom NATO. Znacznie mniejsze problemy występują w obszarze stosowanych procedur dowodzenia. Są one zbliżone do tych które stosują sztaby armii sojuszniczych. Jednakże, jak ustalono, pełna interoperacyjność także w tym obszarze może wystąpić dopiero po reorganizacji struktur sztabów i utworzeniu w systemie pionów funkcjonalnych na wzór armii zachodnich. Procedury dowodzenia mają bowiem bezpośredni związek ze strukturami sztabów.

W świetle przyjętych kryteriów oceny, wyjątkowo słabo prezentuje się infrastruktura techniczna systemu dowodzenia wojsk lądowych. Wojska operacyjne w olbrzymiej większości wykorzystują mobilne wozy dowodzenia i środki łączności, które nie spełniają podstawowych wymogów współczesnego pola walki i nie zapewniają interoperacyjności. Nie dysponują również (wojska) żadnym mobilnym systemem informatycznym wspomagającym proces dowodzenia, a wykorzystywanie takich systemów w dowodzeniu jest już dziś standardem.

Wyniki takiej oceny wraz z wcześniejszymi wymaganiami pozwoliły określić główne kierunki i zakres niezbędnych działań wchodzących w zakres modernizacji systemu dowodzenia wojsk lądowych. Problemy z tym związa-

ne oraz propozycje możliwych rozwiązań w tym zakresie zawarte zostały w rozdziale trzecim opracowania.

W wyniku wcześniejszych analiz i ocen uznano, że dochodzenie do perspektywicznego modelu systemu dowodzenia wojsk lądowych, spełniającego określone wcześniej wymagania będzie wymagało istotnych zmian przede wszystkim w strukturze organizacyjno-funkcjonalnej tego systemu oraz w strukturach jego głównych elementów (sztabów). Ponadto koniecznym warunkiem będzie wymiana obecnej infrastruktury technicznej systemu i uzupełnienie jej o urządzenia (środki) automatyzacji dowodzenia. Ustalono, że dalszego doskonalenia wymagają również stosowane w sztabach procedury dowodzenia. Jest to olbrzymi zakres przedsięwzięć natury organizacyjnej i szkoleniowej wymagający znacznych nakładów finansowych. Z tych powodów musi to być proces rozłożony na wiele lat.

Prowadzone analizy dowodzą także, iż realizowana od kilku lat modernizacja sił zbrojnych, a w tym ich system dowodzenia nie posiada wyraźnie sprecyzowanych celów i nie zmierza do jasno określonego modelu. Model ten jest zbyt ogólny i ulega ciągłym przewartościowaniom, co cały proces modernizacji czyni niestabilnym i niepewnym. Przykładem tego są kilkakrotne zmiany strukturalne dokonywane w wojskach lądowych na szczeblu operacyjnym oraz ciągle niejasna i zbyt ogólna koncepcja systemu obronnego państwa. W tym etapie badań, uwzględniając ich cel i przedmiot, prace zespołu sprowadzały się głównie do analiz i ocen, syntezy wcześniejszych wyników badań i projektowania nowych rozwiązań systemu dowodzenia. Tym samym powstałe w wyniku tego opracowanie posiada charakter analityczno-projektowy. Zakłada się, że będzie ono pomocne Dowódcy Wojsk Lądowych w planowaniu i organizacji procesu dalszych przemian w systemie dowodzenia.

1. PODSTAWOWE DETERMINANTY PERSPEKTYWICZNEGO MODELU SYSTEMU DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH

1.1. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA UWARUNKOWAŃ I PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA SYSTEMU

Zmierzając do określenia roli i miejsca systemu dowodzenia wojsk lądowych w systemie dowodzenia sił zbrojnych, sformułowania jego zadań oraz określenia jego perspektywicznego modelu należało poddać analizie podstawowe uwarunkowania i przyjąć stosowne założenia. W wyniku wstępnych badań założono, że system dowodzenia wojsk lądowych stanowi:

- podstawowy element (trzon) systemu dowodzenia sił zbrojnych;
- ważne ogniwo w sojuszniczym systemie dowodzenia połączonymi siłami;
- sterujący element w strukturze wojsk lądowych, spinający w całość wojska operacyjne i obrony terytorialnej.

Przyjęto również hipotezę, że system dowodzenia wojsk lądowych, to w rzeczywistości zbiór organów i środków dowodzenia wzajemnie powiązanych informacyjnie, a o jego sprawności decydują przede wszystkim:

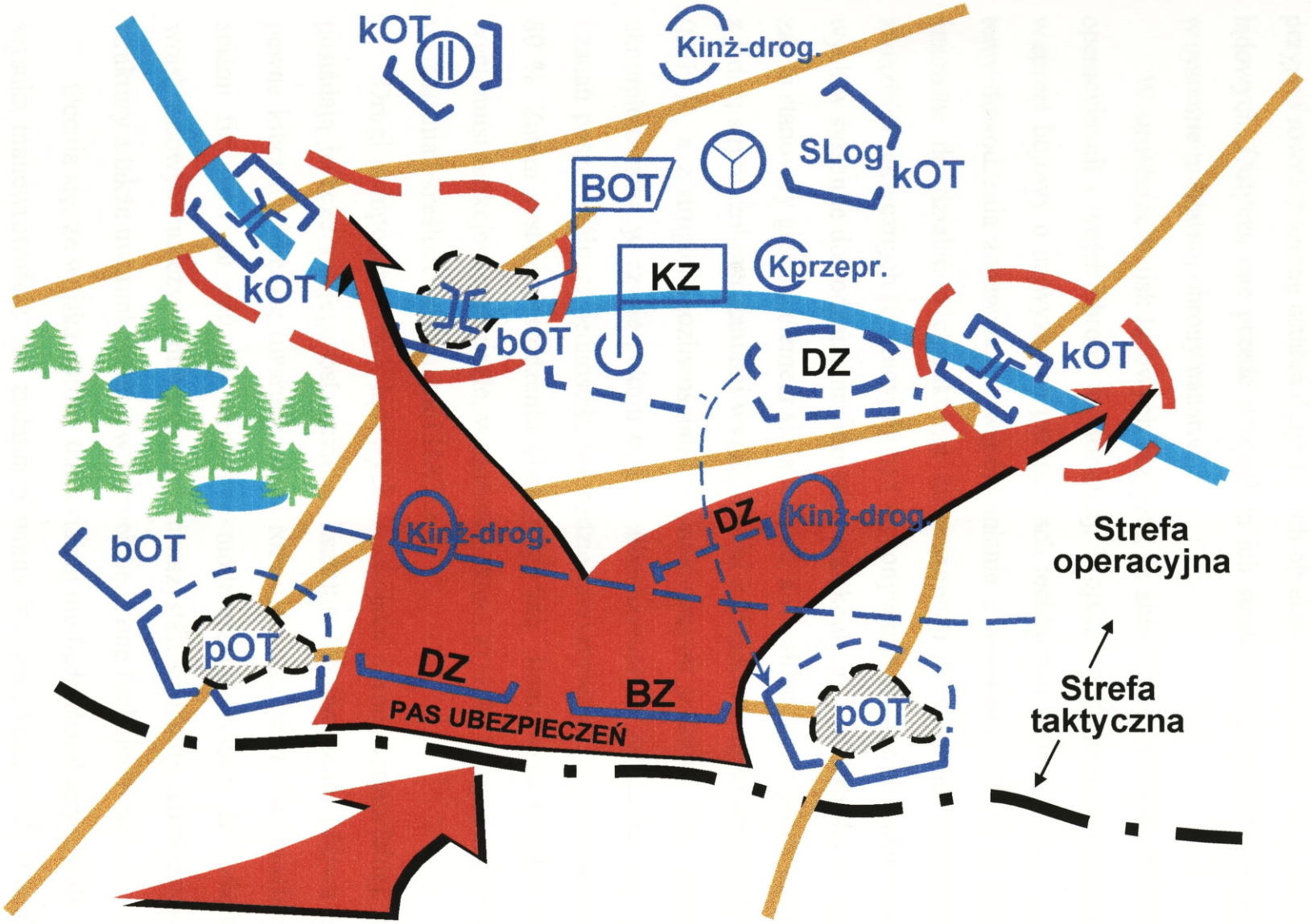
- struktury organizacyjno–funkcjonalne całego systemu i jego głównych elementów (dowództw, stanowisk dowodzenia);
- przygotowanie sztabów i stosowane procedury dowodzenia;
- wykorzystywane techniczne środki dowodzenia;
- zdolność do współpracy (kompatybilność) z systemami dowodzenia innych rodzajów sił zbrojnych, własnych i sojuszniczych.

Ponadto założono, że perspektywiczny system dowodzenia wojsk lądowych powinien zapewnić sprawne użycie tych wojsk w operacjach o charakterze narodowym i sojuszniczym, na obszarze Polski i poza jej granicami, w sytuacjach kryzysowych i zagrożeń militarnych. Przy tym w operacjach prowadzonych na obszarze kraju powinien umożliwić skoordynowane użycie wojsk operacyjnych i sił obrony terytorialnej, a także zapewnić możliwość współdziałania z innymi rodzajami sił zbrojnych. – rys.1

Zgodnie z przyjętymi założeniami, materialnymi elementami systemu dowodzenia wojsk lądowych są organa dowodzenia (dowództwa) poszczególnych szczebli oraz techniczne środki dowodzenia. Poza tym o wartości każdego systemu dowodzenia stanowią również czynniki niematerialne do których zalicza się stopień przygotowania (wyszkolenia) sztabów oraz stosowane techniki i procedury ich pracy.

Niemniej jednak, jako główny problem badawczy przyjęto stronę organizacyjną systemu dowodzenia, której odbiciem jest hierarchiczna struktura organów dowodzenia poszczególnych szczebli, usytuowanych na odpowiednio zorganizowanych stanowiskach dowodzenia. Te z kolei 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 analiz stanowiła zatem struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia, a zwłaszcza jego najwyższe ogniwa. Ze wstępnych badań wynika bowiem, że najwięcej problemów związanych z dowodzeniem wojskami lądowymi istnieje obecnie na poziomie operacyjnym i strategicznym.



Rys. 1.Powiązanie zadań wojsk operacyjnych i sił obrony terytorialnej w operacji obronnej

Obok wymienionych wyżej założeń dotyczących systemu dowodzenia, przyjęto również szereg ustaleń dotyczących obiektu dowodzenia, czyli 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 techniczno-bojowych 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 stanowiły główny element sił lądowych, a ich skład ograniczony będzie z jednej strony zobowiązaniami wynikającymi z układów międzynarodowych (CFE-1), a z drugiej możliwościami ekonomicznymi państwa. Ich stopień ukompletowania w czasie pokoju będzie zróżnicowany w zależności od roli i zadań poszczególnych jednostek, ale będzie utrzymywany w granicach 40-80 %. Zatem system dowodzenia obejmujący ten komponent wojsk lądowych musi funkcjonować ciągle, w okresie pokoju, kryzysu i wojny i spełniać wymagania określone standardami NATO.

Drugi komponent wojsk lądowych – wojska obrony terytorialnej, nie posiadają jeszcze swojego ostatecznego kształtu. Ich tworzenie potrwa zapewne kilka lat i będzie uwarunkowane rozwojem zagrożeń oraz możliwościami finansowymi państwa. Jednakże modernizując system dowodzenia wojsk lądowych należy w nim uwzględnić wszystkie elementy ich docelowej struktury a także uwarunkowania, w których będą one funkcjonować.

Ocenia się, że wojska obrony terytorialnej nie będą charakteryzowały się wysoką manewrowością. Ich zadania powinny być przywiązane do określonych rejonów (obiektów) i zmierzać przede wszystkim do wsparcia lub zabezpieczenia działań wojsk operacyjnych. Ponadto w czasie pokoju mogą być

wykorzystane do likwidacji zagrożeń o charakterze niemilitarnym. Wynika z tego, że system kierowania w wojskach obrony terytorialnej musi być powiązany z wojskowymi i cywilnymi ośrodkami decyzyjnymi, musi uwzględniać podział administracyjny kraju i może w dużym stopniu wykorzystywać obiekty i środki cywilnej infrastruktury.

Także i wojska obrony terytorialnej będą posiadały jednostki o zróżnicowanym stopniu rozwinięcia (ukompletowania) ale stopień ten będzie znacznie niższy niż w wojskach operacyjnych. W wielu przypadkach będą to jednostki całkowicie skadrowane i mobilizowane od podstaw. Zatem wiele elementów systemu kierowania tych wojsk powinno być zorganizowane, ale nie będą one ciągle funkcjonować w czasie pokoju.

Przechodząc do zasadniczego problemu naszych dociekań podkreślić należy, że dotychczasowy kształt systemu dowodzenia wojsk lądowych budził liczne kontrowersje. Szczególnie ostrej krytyce poddawano ogniwa dowodzenia operacyjnego – dowództwa okręgów wojskowych. Wątpliwości budził również zakres dowodzenia wojskami lądowymi przez Naczelnego Dowódcę. Te krytyczne oceny znajdowały odbicie w szeregu opracowaniach naukowo - badawczych wykonywanych w AON i w dowództwach okręgów.[1]

Doświadczenia historyczne pokazują, że w warunkach gdy wojska lądowe spełniają główną rolę w strukturze SZ (ze względu na ich liczebność oraz zadania) to również ich system dowodzenia zwykle jest trzonem systemu dowodzenia SZ i spełnia dodatkowe funkcje w tym systemie. Niekiedy rodzi to istotne problemy. Przykładem tego, jest organizacja dowodzenia sił zbrojnych Niemiec w okresie II wojny światowej. Wojskami lądowymi dowodziło wówczas Naczelne Dowództwo Wojsk Lądowych (OKH), które pozostawało niemal przez cały okres wojny w konflikcie z Naczelnym Dowództwem Sił

[1] Por. M. Lipka, S. Sadowski: „Koncepcja dowodzenia wojskami operacyjnymi WOW w nowych strukturach organizacyjnych w warunkach pokoju i wojny", Warszawa - Cytadela 1994.

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 takiego systemu dowodzenia. 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, w postaci dowództwa frontu. Dopiero 6 września zorganizowano Front Północny dowodzony przez gen. Dąb-Biernackiego i Front Południowy dowodzony przez gen. Sosnkowskiego. Jednak dowódcy tych frontów nie posiadali w swojej dyspozycji żadnych sił i środków, które umożliwiałyby skuteczną interwencję w krytycznych momentach operacji.

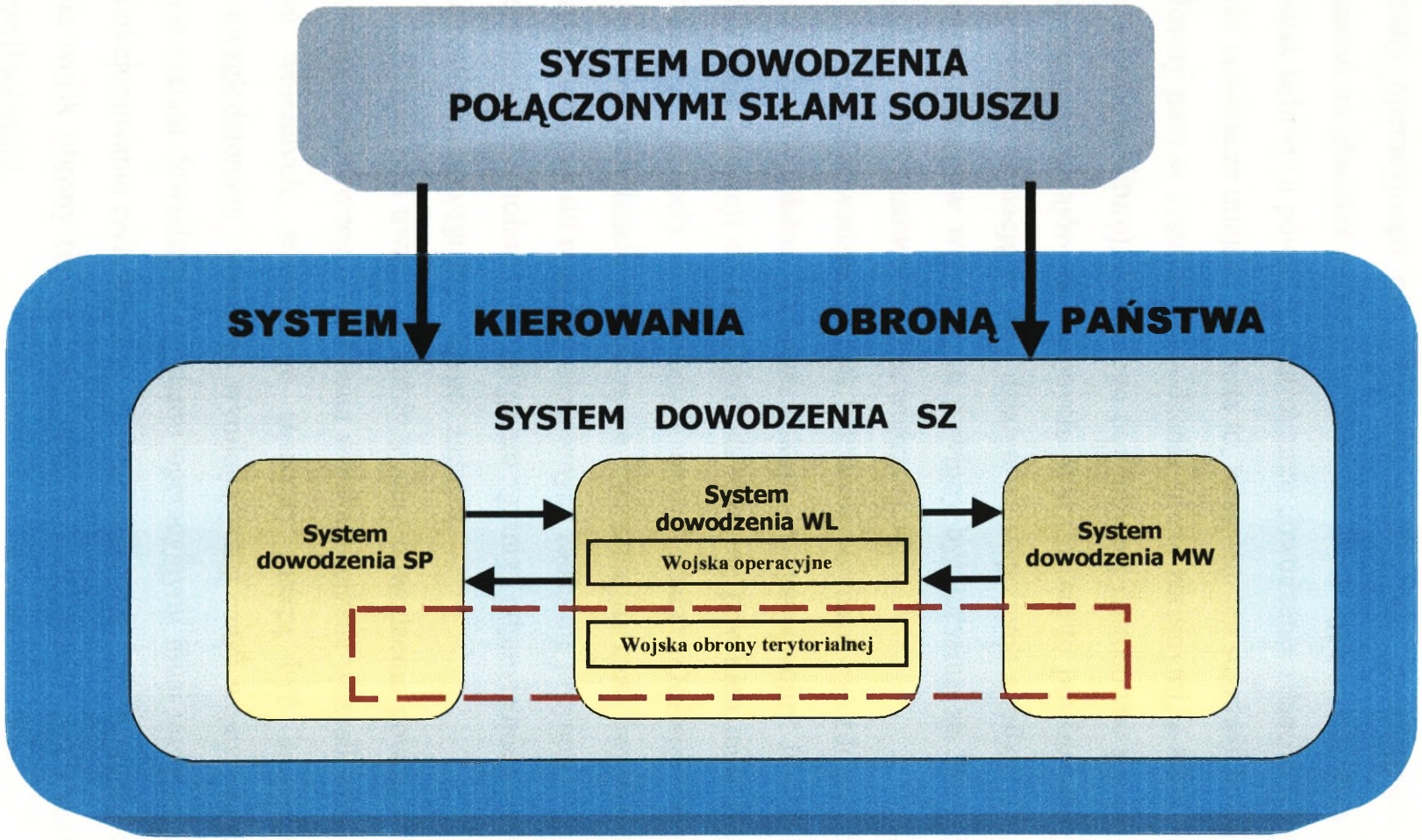
Pierwszy z przykładów wskazuje , że nie wystarczy zorganizować dowództwa rodzaju sił zbrojnych, lecz trzeba jasno określić ich zakres kompetencji oraz precyzyjnie ustalić ich zadania. Z kolei drugi przykład przestrzega przed nadmierną centralizacją dowodzenia na najwyższym szczeblu dowodzenia siłami zbrojnymi i podkreśla potrzebę zapewnienia możliwości współdziałania różnych sił i zgrupowań.

Zarówno doświadczenia historyczne, jak i charakter współczesnych działań wojsk (operacje połączone) wskazuje, że dowództwa rodzajów wojsk powinny być integralnym elementem systemu dowodzenia sił zbrojnych na poziomie strategicznym. Poziom ten powinny tworzyć wspólnie ze sztabem Naczelnego Dowódcy przyjmując stosowne kompetencje. Nieuzasadniony wydaje się pogląd, gdzie Dowództwo Wojsk Lądowych traktuje się jako kolejny (niższy) szczebel dowodzenia w systemie sił zbrojnych. Z tych też po-

wodów do dziś istnieje dylemat do którego poziomu dowodzenia zakwalifikować ten element systemu: strategicznego, czy operacyjnego. Przejawem tego są zapisy stwierdzające, że jest to dowództwo szczebla operacyjno-strategicznego, co jedynie zaciemnia jego miejsce i rolę w systemie. W rzeczywistości Naczelny Dowódca nie może dowodzić operacjami bez udziału dowódców rodzajów sił zbrojnych, z kolei żadne dowództwo rodzaju sił zbrojnych nie jest kompetentne dowodzić wojskami innych rodzajów sił. Z tych względów uznajemy, że pełne dowodzenie w operacjach narodowych na poziomie strategicznym może sprawować Naczelny Dowódca wraz z dowódcami rodzajów sił zbrojnych. Przy tym niezbędny jest wyraźny podział kompetencji między tymi osobami i sztabami.

Miejsce systemu dowodzenia danego rodzaju sił zbrojnych w strukturze dowodzenia sił zbrojnych nie zależy jedynie od liczebności i składu tych sił, lecz przede wszystkim od ich przeznaczenia i charakteru wykonywanych zadań oraz roli w operacjach. Stąd podstawę do ustalenia miejsca systemu dowodzenia wojsk lądowych stanowić powinny przede wszystkim te czynniki.

W pierwszej kolejności podkreślić należy diametralną zmianę uwarunkowań geostrategicznych naszego państwa, w tym nową sytuację polityczno-militarną w Europie oraz obecność Polski w sojuszu obronnym. Do tych zmian dostosowuje się koncepcję użycia sił zbrojnych oraz ich system dowodzenia. Przed wojskami lądowymi stoją jakościowo nowe zadania, szczególnie w kontekście przyjęcia naszego kraju do NATO. Jednakże obecność w sojuszu nie zdejmuje z SZ RP, w tym wojsk lądowych, zadania głównego – gotowości do obrony niepodległości i suwerenności kraju. Z tych względów wojska lądowe nadal będą głównym elementem systemu obronnego kraju, a ich system dowodzenia powinien być swoistym kośćcem systemu kierowania obroną państwa. – rys.2.



Rys. 2. Miejsce systemu dowodzenia wojsk lądowych w systemie kierowania obroną państwa

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 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 zadań i działań we wspólnych strefach. Dla przykładu, obszary okręgów wojskowych powinny być tożsame ze strefami odpowiedzialności korpusów obrony powietrznej, itp.

System dowodzenia wojsk lądowych powinien być zdolny do sprawnego kierowania wojskami w okresie pokoju, kryzysu i wojny. Przy tym, w czasie jego transformacji do kolejnych stanów, nie powinien on zmieniać swoich struktur, a zespoły w sztabach – swoich zadań. Doświadczenia uzyskane w poprzednich latach dowodzą, że tworzenie na czas ćwiczeń (wojny) nowych zespołów do realizacji określonych zadań nie przynosiło oczekiwanych rezultatów. Zespołom tym brakowało zgrania i odpowiedniego przygotowania do realizacji nowego (doraźnego) zadania.

Biorąc pod uwagę, że każdy system dowodzenia powinien być przygotowany do sprawnego kierowania wojskami przede wszystkim w czasie działań wojennych, zatem jego struktury muszą być budowane głównie z uwzględnieniem wymagań wynikających z czasu wojny i kryzysów. Przy tym system dowodzenia wojskami operacyjnymi musi uwzględniać potrzebę funkcjonowania tych wojsk w strukturach sojuszniczych, a system dowodzenia wojsk obrony terytorialnej, podział administracyjny i struktury władzy cywilnej kraju.

Analizy prowadzone w celu uzyskania racjonalnego modelu systemu dowodzenia wojskami terytorialnymi musiały obejmować:

– rolę, miejsce i funkcje poszczególnych ogniw dowodzenia wojsk OT w systemie kierowania siłami zbrojnymi;

– potrzebę współdziałania wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej w operacjach;

– podległość sił obrony terytorialnej w czasie pokoju i kryzysów niemilitarnych władzom wojskowym i cywilnym;

– przewidywane zadania tych sił oraz organizację ich szkolenia.

Szczególnym wyznacznikiem perspektywicznego modelu systemu dowodzenia wojsk lądowych powinny być ich zadania w czasie wojny i kryzysów. Problemy te dość szeroko były analizowane w poprzednich etapach badań i omówione we wcześniejszych opracowaniach[2]. Uzyskane wówczas wnioski stanowiły podstawę do sformułowania ogólnej koncepcji modernizacji systemu w nowych uwarunkowaniach.

System dowodzenia wojsk lądowych jako całość posiada strukturę organizacyjną o charakterze hierarchicznym, w której wyróżnić można centralny, naczelny organ dowodzenia, (dowództwo wojsk lądowych), szczebel dowodzenia operacyjnego (dowództwa okręgów, korpusów) oraz szczeble dowodzenia taktycznego, (dowództwa związków taktycznych i oddziałów) a także dowództwa regionalne, (okręgi), wojewódzkie sztabu wojskowe oraz rejonowe komendy 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 w badaniach główną uwagę skupiono na zasadniczych pionach funkcjonal-

---

[2] Wojska lądowe w systemie obronnym kraju, cz. II Zadania, skład bojowy i kierunki rozwoju wojsk lądowych – AON, 1997 r., oraz cz. IV – Skład bojowy, struktury i operacje wojsk lądowych – AON – 1998 r.

nych systemu oraz zakresie odpowiedzialności na poszczególnych jego poziomach.

Ponadto w prowadzonych analizach uwzględniano obecność Polski w NATO, a więc potrzebę włączenia systemu dowodzenia wojsk lądowych w system dowodzenia siłami połączonymi sojuszu. Z tych względów wspomniane piony funkcjonalne budowane w systemie dowodzenia wojsk lądowych powinny być tożsame z pionami występującymi w systemach dowodzenia państw sojuszniczych. Oznacza to, że powinny one być oparte na podobnych strukturach sztabów.

Uwzględniono, że w przypadku zagrożenia militarnego obszaru kraju związki operacyjne wojsk lądowych mogą realizować zadania obronne w ramach operacji sojuszniczych. W takim przypadku dowodzenie operacyjne nimi może być sprawowane przez dowództwo PSZ. Rola Dowództwa Wojsk Lądowych będzie wówczas ograniczała się do:

- organizowania przyjęcia sił sojuszniczych na terytorium kraju;
- wydzielenia określonych sił wojsk operacyjnych do składu PSZ;
- organizowania zabezpieczenia logistycznego tych sił;
- ścisłego współdziałania z dowództwami sojuszniczymi;
- kierowania działaniami pozostałych sił operacyjnych i obrony terytorialnej.

Oznacza to, że w czasie działań wojennych prowadzonych na obszarze kraju związki operacyjne wojsk lądowych lub ich część operacyjna mogą podlegać pod dowództwo sojusznicze, a ich zasilanie będzie realizowane w systemie narodowym. Zamiarowi operacji sojuszniczych będą podporządkowane wówczas także działania pozostałych sił wojsk lądowych, choć będą one dowodzone w systemie narodowym.

Nowe uwarunkowania polityczno-militarne w Europie, przyjęta koncepcja obrony kraju oparta na obecności Polski w sojuszu, nowy skład sił zbrojnych oraz wnioski i hipotezy uzyskane w czasie prowadzonych badań po-

zwalają przybliżyć wymagania, jakie powinien spełniać w perspektywie system dowodzenia wojsk lądowych oraz określić jego ogólny model. Należy przy tym podkreślić, że w procesie projektowania tego modelu uwzględniano tylko te z możliwych wariantów rozwiązań, które w najwyższym stopniu odpowiadały obecnej i prognozowanej rzeczywistości, były porównywalne z rozwiązaniami stosowanymi w armiach sojuszniczych oraz zapewniały sprawne kierowanie całymi siłami lądowymi (wojskami operacyjnymi i obrony terytorialnej). Jest oczywistym, ż weryfikację tych rozwiązań prowadzono jedynie w sferze badań teoretycznych (analiz, porównań, syntez). Ich rzeczywista i ostateczna ocena będzie możliwa, gdy w wojskach zakończony zostanie proces modernizacji systemów dowodzenia.

1.2. OGÓLNE WYMAGANIA WOBEC SYSTEMU DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH

Z prowadzonych analiz można wnioskować, że właściwie określone zadania 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 integracja systemu dowodzenia z podobnymi systemami NATO. Z tych samych organów i środków dowodzenia mogą być bowiem tworzone całkowicie różne systemy, spełniające różne wymagania i realizujące odmienne funkcje.

W procesie badań w pierwszej kolejności dążono do ustalenia i określenia ogólnych wymagań, które obowiązują niezależnie od okresu funkcjonowania systemu. W drugiej kolejności podjęto próbę sformułowania dodatkowych wymagań, którym powinien sprostać system dowodzenia wojsk lądowych w okresie pokoju i kryzysu. 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 systemu.

Podczas formułowania 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.

W literaturze przedmiotu niekiedy wymagania wobec systemu dowodzenia wynikają bezpośrednio z obowiązujących zasad dowodzenia.

W ostatnich latach, obok tradycyjnych zasad dowodzenia, w najnowszej literaturze ale i w praktyce mocno eksponuje się jedność, jednoosobowość i jednolitość dowodzenia w operacjach. W literaturze zachodniej często określa się te zasady stosownym wyrażeniem – (J^3). Przybliżymy nieco te zasady.

Zasada jedności dowodzenia w literaturze polskiej jest pojęciem nowym i jest często mylona z zasadą jednoosobowości. Powiązana jest głównie z operacjami połączonymi, w których udział biorą różne rodzaje sił zbrojnych i wojsk, często wchodzące w podporządkowanie różnych systemów dowodzenia. W operacjach wszystkie te elementy (rodzaje sił i wojsk) powinny funkcjonować w jednym systemie dowodzenia operacyjnego. W praktyce oznacza to, że systemy dowodzenia wszystkich rodzajów sił zbrojnych powinny być na tyle elastyczne i otwarte na współdziałanie, by na okres operacji, na ich bazie można szybko tworzyć doraźne podsystemy dowodzenia operacyjnego dla określonych zgrupowań o różnym składzie bojowym. Przykła-

dem tego może być system dowodzenia utworzony na czas operacji w Zatoce Perskiej. Zasada ta dotyczy nie tylko narodowych systemów dowodzenia, ale także, koalicyjnych. Z tych względów jej spełnienie w dużym stopniu związane będzie ze stopniem interoperacyjności systemów dowodzenia w sferze organizacyjno-funkcjonalnej, proceduralnej i technicznej. Zasada ta szeroko popularyzowana jest w armiach państw NATO, a zatem nie może być pominięta podczas modernizacji systemu dowodzenia naszych wojsk lądowych.

W ramach szkolenia, w czasie wspólnych ćwiczeń, podobnie jak w czasie wojny związki operacyjne (taktyczne) wojsk lądowych mogą podlegać operacyjnie pod dowództwa narodowe lub sojusznicze. Z tych względów struktura funkcjonalna i procedury pracy ogniw sztabów powinny uwzględniać standardy obowiązujące w armiach sojuszniczych. Oznacza to, że w strukturach naszych sztabów powinny występować ogniwa podobne jak w strukturach sztabów NATO. W ich obszarze zainteresowania powinny pozostawać te same problemy a podczas ich rozwiązywania – muszą być stosowane te same procedury. Jest to warunek zapewnienia komunikatywności w systemie dowodzenia i sprawności tego procesu.

Z powyższego wynika również, że chcąc zapewnić sprawność dowodzenia wojskami w układzie sojuszniczym należy podczas konstruowania systemu dowodzenia zadbać przede wszystkim o bezkolizyjny przebieg procesów informacyjnych w pionach funkcjonalnych. Mniejsze znaczenie będą miały w tym względzie procesy poziome realizowane w sztabach. Mogą one nawet odbiegać od reguł przyjętych w innych armiach ale muszą zapewnić sprawne funkcjonowanie wszystkich ogniw sztabów.

Ponadto, w razie potrzeby na określonych poziomach systemu dowodzenia mogą być tworzone dodatkowe piony funkcjonalne w celu rozwiązania określonych problemów. Dla przykładu, w części narodowej systemu dowodzenia konieczne będzie utworzenie pionu wojsk obrony terytorialnej, który na poszczególnych poziomach powinien ściśle współdziałać z pionem opera-

cyjnym. W ewentualnych operacjach prowadzonych na obszarze kraju system dowodzenia wojsk lądowych powinien bowiem zapewnić zintegrowane użycie wojsk operacyjnych i sił obrony terytorialnej. Potrzeba taka wystąpi zarówno w operacjach o charakterze narodowym, jak i sojuszniczym.

Bardziej znaną i stosowaną w praktyce jest zasada jednoosobowego dowodzenia. Dotyczy ona głównie sposobu podejmowania decyzji i kierowania działaniami. Obowiązek ten powinien spoczywać głównie na dowódcy. Jednoosobowość jest zaprzeczeniem kolegialności, mieści się w obszarze kompetencji dowódcy i jego organów dowodzenia. Znajduje swoje odbicie w formalno-prawnej stronie systemu dowodzenia. Z zasadą jednoosobowego dowodzenia wiąże się zwykle usankcjonowanie pełnej, osobistej odpowiedzialności dowódców za podejmowane decyzje.

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

W warunkach polskich zasada ta powinna być uwzględniona podczas modernizacji (projektowania) całego systemu dowodzenia wojsk lądowych oraz głównych jego elementów – dowództw różnych szczebli. Docelowy system dowodzenia w myśl tej zasady powinien zapewnić jednoosobowe dowodzenie siłami operacyjnymi i obrony terytorialnej w rejonach wspólnych działań. Ponadto jednoosobowe dowodzenie podważa dotychczasowe rozwiązania stosowane w strukturach dowództw w wojskach lądowych, gdzie obok dowódcy występuje kilku zastępców, każdy do innych spraw. W świetle tej zasady inna powinna być także rola szefa sztabu. Potrzeba interoperacyjności z armiami sojuszniczymi wskazuje, że w systemie dowodzenia wojsk lądowych powinny być w tym względzie przyjęte standardy obowiązujące w tych armiach.

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

Niezależnie od przytoczonych wyżej zasad dowodzenia i związanych z nimi wymagań system dowodzenia wojsk lądowych powinien zapewnić ciągłość kierowania wojskami niezależnie od stanu państwa i sytuacji. Ciągłość dowodzenia jest bowiem warunkiem sprawowania tego procesu. Wiąże się z nią problem żywotności systemu dowodzenia. W tym celu zwykle organizuje się między innymi odpowiednią ilość stanowisk dowodzenia, przestrzennie się je rozmieszcza i rozbudowuje inżynieryjnie. Oznacza to, że skład, liczebność i struktury sztabów wojsk lądowych powinny zapewnić możliwość organizowania kilku stałych stanowisk dowodzenia oraz doraźnych elementów systemu. Możliwości takie muszą zapewnić także techniczne środki dowodzenia.

Biorąc pod uwagę, że główne zadania wojsk lądowych związane są z obroną terytorium kraju, zatem elementy systemu dowodzenia szczebla strategicznego, a także elementy kierowania siłami obrony terytorialnej powinny być w dużej mierze oparte na stacjonarnych, zawczasu rozbudowanych fortyfikacyjnie oraz odpowiednio wyposażonych stanowiskach dowodzenia. Dotyczy to zwłaszcza najwyższych szczebli dowodzenia (dowództwa wojsk lądowych, a także dowództw regionalnych w układzie terytorialnym). Natomiast dowództwa 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. Z uwagi na takie wymagania niezbędny jest odpowiednio zorganizowany system łączności państwa, budowany w układzie centralnym i terytorialnym z uwzględnieniem potrzeb obronnych. Oznacza to, że budowa i modernizacja sieci telekomunikacyjnej państwa powinna uwzględniać koncepcję obronną kraju oraz potrzeby systemu dowodzenia sił zbrojnych.

Niezależnie od wspomnianego systemu stacjonarnego wojska lądowe powinny dysponować własnym, 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[3].

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 automatyzacji tych systemów.

Omawiany system musi także zapewnić skrytość dowodzenia. Oznacza to, że decyzje i zadania powinny być udostępnione tylko osobom zainteresowanym i nie przedostawać się poza system. W praktyce osiąga się to przez odpowiednią dystrybucję informacji w systemie oraz utajnienie tych informacji w relacjach. W nowoczesnych systemach dowodzenia problem ten rozwią-

---

[3] Przyjmuje się, że w obszarze związku operacyjnego powinno się zorganizować:
- 10–15 podstawowych węzłów sieciowych;
- 2–3 osie łączności;
- 3–5 rokad łączności.

zuje się zwykle w sferze technicznej stosując odpowiednie urządzenia szyfrujące i środki łączności.

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

Elastyczność dowodzenia przejawia się w umiejętności reagowania dowódców na zaistniałą sytuację w sposób stosowny do tej sytuacji, odpowiednim oddziaływaniu na podległe ogniwa dowodzenia i wprowadzaniu do uprzednio opracowanych planów korekt oraz nowych elementów. Dowodzenie elastyczne jest przeciwieństwem schematyzmu w dowodzeniu. Pozwala podwładnym wykazywać się inicjatywą, a przełożonych nie zmusza do ciągłego reagowania na sytuację na niższych szczeblach. Elastyczność wyraża się także tym, że poszczególne ogniwa (szczeble) dowodzenia dysponują odpowiednimi uprawnieniami stosownie do zakresu wykonywanych zadań cząstkowych. Te cechy systemu dowodzenia odgrywają szczególną rolę we współczesnych operacjach przestrzennych, w których poszczególne zgrupowania taktyczne i operacyjne mogą prowadzić samodzielne działania w różnych rejonach.

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.

Zarówno operatywność, jak i elastyczność w systemie dowodzenia uzyskuje się głównie w wyniku poprawnie skonstruowanych struktur organizacyjno-funkcjonalnych w tym systemie oraz dobre przygotowanie sztabów do realizacji zadań. Służą temu również należycie zaprojektowane relacje informacyjne oparte na nowoczesnych środkach teleinformatycznych.

Niezwykle ważną cechą współczesnych systemów dowodzenia jest ich ciągła gotowość do kierowania wojskami. Gotowość systemu warunkuje przede wszystkim stan jego materialnych komponentów, czyli sprawność technicznych środków dowodzenia oraz odpowiednie zorganizowanie organów dowodzenia, (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 podległe wojska. Jest to oczywiste, ponieważ organ dowodzenia powinien kierować procesem osiągania gotowości bojowej wojsk. W praktyce stopień rozwinięcia systemu dowodzenia powinien być zdecydowanie wyższy niż podległych wojsk i będzie uzależniony od stopnia zagrożenia. Z prowadzonych analiz wynika, że system dowodzenia wojsk operacyjnych powinien być rozwinięty i funkcjonować ciągle, w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Natomiast system dowodzenia wojsk obrony terytorialnej w czasie pokoju może być rozwinięty jedynie częściowo. W tych warunkach istotnym elementem systemu obronnego państwa będzie sprawny system mobilizacyjny, który w pierwszej kolejności powinien zapewnić rozwinięcie organów dowodzenia.

W procesie prowadzonych analiz poszukiwano również odpowiedzi na pytanie – jakie ponadto szczególne wymagania powinien spełnić system dowodzenia wojsk lądowych, w czasie pokoju i kryzysu. Przy tym za podstawowe kryterium tych wymagać przyjęto zadania dowodzonych wojsk w tych stanach oraz warunki ich wykonania.

W okresie pokoju głównym zadaniem systemu dowodzenia wojsk lądowych jest kierowanie całokształtem szkolenia wojsk lądowych, w tym wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej. W ramach tego zadania realizowane jest również przygotowanie rezerw osobowych. Jednakże najważniejszym celem w tym okresie jest osiągnięcie i utrzymanie wysokiego poziomu wyszkolenia oddziałów i związków taktycznych przewidzianych do użycia w pierwszej kolejności. Dotyczy to zarówno wojsk operacyjnych, jak i wybranych jednostek obrony terytorialnej. Niektóre jednostki obrony terytorialnej mogą bowiem być przewidziane do użycia już w początkowym etapie konfliktu. Oznacza to, że o stopniu rozwinięcia systemu dowodzenia wojsk lądowych w okresie pokoju na poszczególnych jego poziomach powinny decydować dwa podstawowe czynniki:

– potrzeba realizacji zadań szkoleniowych wojsk;

– konieczność utrzymania gotowości systemu do uruchomienia i przeprowadzenia rozwinięcia mobilizacyjnego i operacyjnego wojsk oraz terminowego podjęcia zadań operacyjnych w przewidywanych rejonach działań.

Stosownie do zasady **jednolitości** system dowodzenia w okresie pokoju powinien posiadać strukturę określoną potrzebami okresu wojny. Z tych względów na wszystkich szczeblach powinny być zorganizowane identyczne lub zbliżone piony funkcjonalne. Taki system zapewnia bowiem szybki przepływ informacji w tych pionach, usprawnia procesy dowodzenia oraz ułatwia ich automatyzację.

W praktyce niezwykle istotnym jest, by również w czasie pokoju:

– na kolejnych poziomach dowodzenia występowały te same piony funkcjonalne;

– wszystkie problemy dowodzenia były wyraźnie przypisane do określonych pionów funkcjonalnych a zarazem do odpowiednich ogniw sztabu;

– procedury pracy ogniw sztabu na kolejnych poziomach były te same lub podobne;

– w strukturach sztabów była zapewniona właściwa koordynacja pracy wszystkich ogniw (pionów funkcjonalnych);

– w systemie zapewniony był sprawny obieg informacji w pionach i poziomach.

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).

System dowodzenia w przypadku zagrożenia powinien zapewnić w pierwszej kolejności terminowy obieg informacji dotyczących:

– rozwinięcia bazy mobilizacyjnej i uruchomienia procesu mobilizacji;

– rozwinięcia pełnego systemu dowodzenia;

– uzupełnienia jednostek i osiągnięcia stosownych gotowości przez wojska;

– rozwinięcia operacyjnego wojsk;

– uruchomienia systemu logistycznego.

W kierowaniu tymi przedsięwzięciami ważną rolę powinny odgrywać pozamilitarne elementy systemu kierowania obroną państwa powiązane z systemem dowodzenia sił zbrojnych.

Ponadto system informacyjny powinien umożliwić, stosownie do potrzeb, aktualizację wszystkich danych niezbędnych dowództwom do podjęcia decyzji związanych z użyciem wojsk. Wynika stąd ogólna konkluzja, że w okresie pokoju dowództwa powinny przygotowywać wojska oraz we współdziałaniu z ośrodkami terytorialnymi tworzyć warunki i zapewnić możliwości sprawnego i terminowego użycia wojsk w przypadku kryzysu i wojny.

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.

Jak podkreślano we wcześniejszych opracowaniach, żyjemy w czasach dynamicznego rozwoju nowych form zagrożeń, innych niż wojna. Należą do nich:

– terroryzm prowadzony przy użyciu nowoczesnych i wyjątkowo groźnych środków;

– zorganizowana przestępczość międzynarodowa;

– katastrofy i kataklizmy.

Mimo, iż do walki z tymi zagrożeniami powołane są inne organizacje, to w krytycznych sytuacjach szeroko wykorzystywane są w tym celu także wybrane jednostki wojskowe. Istnieje zatem potrzeba oceny tych zagrożeń, wytypowania i przygotowania wybranych wojsk i utrzymywania ich w gotowości do przeciwdziałania w razie potrzeby. 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 praktyczny wymiar elastyczności systemu dowodzenia.

W przypadku kryzysu (zagrożenia) w zależności od jego rodzaju i skali, będą organizowane stosowne zespoły, ośrodki do kierowania działaniami antykryzysowymi. W ich składzie mogą wystąpić także elementy systemu dowodzenia wojsk lądowych, zwłaszcza sił OT. W przypadku zagrożeń militarnych na dużą skalę system dowodzenia wojsk lądowych może być bazą do organizowania przeciwdziałania. Będzie to związane z koniecznością rozwi-

nięcia stosownych ośrodków kierowania lub polowego systemu dowodzenia (jego wybranych elementów).

W świetle powyższego, w systemie obronnym państwa niezbędna jest bieżąca analiza i prognoza możliwych zagrożeń o różnym charakterze oraz odpowiadające tym zagrożeniom stosowne warianty przeciwdziałania. Warianty te powinny uwzględniać nie tylko siły i środki ale także system kierowania nimi.

W podsumowaniu powyższych rozważań można sformułować wymagania ogólne oraz wnioski przydatne w procesie modernizacji systemu dowodzenia wojsk lądowych. Będą one następujące:

– system dowodzenia wojsk lądowych powinien zapewnić zintegrowane dowodzenie zarówno jednostkami operacyjnymi jak i obrony terytorialnej w strukturach narodowych i sojuszniczych;

– 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 piony 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 sił zbrojnych oraz elementami układu pozamilitarnego;

– 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, a wydzielonych sił – także poza jego granicami w strukturach sojuszniczych lub międzynarodowych;

– 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).

Powyższe wymagania wskazują, że modernizacja systemu dowodzenia wojsk lądowych powinna obejmować przede wszystkim struktury organizacyjno-funkcjonalne, stosowane procedury oraz środki dowodzenia. To ważne przedsięwzięcie powinno być rozłożone w czasie i prowadzone równolegle z przekształcaniem sił zbrojnych oraz budową nowego systemu obronnego państwa. Przy tym w pierwszej kolejności niezbędne jest dokonanie zmian strukturalnych w systemie (w szczególności w dowództwach szczebla operacyjnego i taktycznego). Zmiany te warunkują bowiem możliwość wprowadzania do systemu nowych procedur i stylu dowodzenia.

Niezależnie od tych formalnych zmian należy zwrócić uwagę, że w praktyce, mimo wykorzystania najnowszych środków technicznych, dowodzenie sprowadza się do relacji zachodzących między dowódcą i wspierającym go sztabem, a podwładnymi. Nie jest zatem obojętne na jakich zasadach oparte są te relacje. Czy sprowadzają się one do formalnego sterowania, czy też motywują podwładnych do maksymalnego wysiłku. Literatura polska, w odróżnieniu od zachodniej, nie poświęcała dotychczas większej uwagi temu problemowi. Mówiąc o perspektywicznym modelu systemu dowodzenia, warto przybliżyć również istotę przywództwa w dowodzeniu.

1.3. PRZYWÓDZTWO W DOWODZENIU

Rozpatrując zasadnicze kwestie dowodzenia należy również zwrócić uwagę na problemy przywództwa (Leadership) uznawane w siłach zbrojnych państw NATO jako zagadnienie podstawowe w procesie sprawnego i skutecznego dowodzenia wojskami.

W polskich siłach zbrojnych problem ten nie znalazł dotychczas właściwej rangi. Nie są też dostatecznie znane teoretyczne podstawy przywództwa. Z tych względów, poszukując sposobów doskonalenia procesu dowodzenia, chcemy przybliżyć także ten obszar możliwości.

Najogólniej rzecz ujmując możemy określić, iż przywództwo jest takim – swoistym – rodzajem władzy, który na podstawie osobistych cech lidera prowadzi do dobrowolnego uznania jego zwierzchności. W innym zaś kontekście przywództwo jest relacją wzajemnego wpływu zachodzącą między co najmniej dwoma osobami, które są od siebie wzajemnie zależne w dążeniu do pewnych wspólnych celów w sytuacji grupowej. Przywódca zaś to człowiek, za którym podążają inni i to nie tylko z przymusu zewnętrznego, wspartego np. mocą prawa lub zwyczaju, lecz z pewnej wewnętrznej motywacji, wręcz potrzeby. Jest to takie niewymuszone podporządkowanie, bez dominacji organizacyjnego posłuszeństwa tak charakterystycznego dla mocnej shierarchizowanej władzy. W takiej sytuacji przywódca staje się współuczestnikiem działania, w którym zaufanie między kierującym a kierowanym jest wzajemne. Współpartner działania – podwładny – czuje się zobowiązany do przestrzegania norm z tytułu zaspokojonych potrzeb i wyraża wdzięczność, a nawet podziw dla kierującego z tytułu harmonijnego współżycia w grupie.

Przywództwo postrzegane jest, jako pewna zdolność, umiejętność lub cecha i definiowane na różny sposób. Oto kilka przykładów:[4]

Przywództwo jest to wzajemne oddziaływanie ludzi na siebie, w którym jedna osoba prezentuje pewien rodzaj informacji w taki sposób, że druga osoba staje się przekonana co do wyników zastosowania tej informacji (Jacobs).

Przywództwo jest to wpływanie na działalność zorganizowanej grupy w celu osiągnięcia zamierzonego efektu (Rauch, Behling).

Przywództwo jest to interpersonalne oddziaływanie, doświadczane w sytuacjach i wskazywane w procesach komunikacji prowadzących do osiągnięcia określonego celu lub celów (Tennenbaum, Weschler, Massarik).

Przywództwo to zdolność zjednywania sobie zwolenników (Maxwell).

Przywództwo to osiąganie rezultatów za pośrednictwem ludzi (Amstrong).'Przywództwo to sztuka mobilizowania ludzi do skutecznych działań (Hendricks).

Dość obszerną definicję przywództwa zawiera podręcznik „Fundamentals of Naval Leadership" gdzie określa się je jako sztukę, naukę lub dar, za pomocą którego dana osoba ma możliwość i przywilej kierowania myślami, planami i działaniami ludzi w taki sposób, aby zdobyć i utrzymać ich posłuszeństwo, zaufanie, szacunek i lojalną współpracę. Nie można bowiem być liderem, przywódcą grupy, nie mając za sobą ludzi, którzy akceptują nasz wpływ, władzę, przewodnictwo i kierownictwo.

Przywództwo jest więc najczęściej określane jako:

1. zdolność zjednywania sobie zwolenników;
2. umiejętność (dar, sztuka, przywilej) wywierania wpływu;
3. tworzenie wizji rozwoju i pobudzanie ludzi do działania.

---

[4] Por. J. C. Maxwell, Bea People Person, Wheaton 1989 oraz tegoż Autora, Być liderem, czyli jak przewodzić innym, Warszawa 1994.

Najważniejszym jednak elementem, określającym istotę rzeczywistego naturalnego przywództwa jest umiejętność dobrowolnego organizowania, skupiania, czy mobilizowania ludzi wokół własnej osoby dla realizacji określonych celów. Można powiedzieć, że akceptacja tak rozumianego przywództwa rodzi się nie w głowach, lecz w sercach; rozwija się poprzez intensyfikację wzajemnych kontaktów i powiązań, a nie przez zwiększanie liczby zarządzeń, poleceń, czy komend. Rzeczywiste przywództwo w dowodzeniu czy kierowaniu ludźmi gwarantuje, że podwładni wykonają znacznie więcej, niż muszą, przekraczając bariery własnych, często partykularnych interesów.

W wojsku mamy najczęściej do czynienia z przywództwem typu legalnego, opartym na nominacji, stopniach wojskowych, pełnionej funkcji i hierarchicznej podległości służbowej. Jednak taki typ przywództwa nie wyczerpuje charakterystyki możliwych wpływów i dominacji. Stanowi raczej o autorytecie deontycznym (formalnym).

Współczesne przywództwo w grupach celowościowych (zadaniowych) wyróżniają szczególnie dwa elementy: zdolność skutecznego realizowania zadań i zjednywania czy pozyskiwania sobie ludzi. Preferencje dla tak rozumianego przywództwa dostrzec można także w wojsku, gdzie dominację jedynie formalną (instytucjonalną), prawa i regulaminów, stopnia i stanowiska, musi uzupełniać wiedza specjalistyczna oraz dominacja nieformalna (naturalna), oparta na określonych predyspozycjach osobowościowych i nabytych umiejętnościach społecznych. tak więc bliższa charakterystyka tych preferencji obejmuje:

Przywódcę – jego cechy osobowości i charakteru;

Sytuację – jej tendencje do stałości i zmiany;

Ludzi (uczestników) – ich potrzeby i preferencje.

Potrzebę przywództwa w wojsku jego tendencje i istotę funkcjonowania przedstawimy w oparciu o niektóre najbardziej rozpowszechnione koncepcje, do których zaliczyć można między innymi: koncepcję przywództwa transak-

cyjnego i teorię transformacyjną. Obie teorie, mimo że tylko częściowo dają się uprzystępnić i wykorzystać w odniesieniu do wojska, trafnie charakteryzują potrzebę budowania przywództwa rzeczywistego w dowodzeniu.

Koncepcja przywództwa transakcyjnego

Opiera się na założeniu, że w sytuacjach względnie ustabilizowanych i normalnych relacje między przywódcami formalnymi (tytularnymi) a grupą tworzą się w układzie pewnych transakcji. Przywódca stale określa dokładnie zadania i ustala co, kto i jak robi. Grupa (podwładni lub współpracownicy) uzyskują jasność czego się od nich wymaga i co można zyskać wykonując zadanie, a co ewentualnie stracić nie wykonując go wcale lub wykonując źle. Przywódca dysponuje zarówno możliwością nagradzania, jak i karania. W takim układzie, w pewnym sensie, przywódca formalny stale „handluje" ze swoimi ludźmi (podwładnymi bądź współpracownikami), oferując określone procedury, role, kary i nagrody w zamian za posłuszeństwo, wysiłek i wykonywaną pracę. Procedura opisana w tej teorii ma jednak wiele mankamentów. Szczególnie wykazuje ograniczone możliwości mobilizowania, pozyskiwania czy zjednywania ludzi do nadzwyczajnego wysiłku i poświęcenia, przejawiania inwencji, odpowiedzialności i innowacyjności w działaniu. Przywódcy tacy mają szczególne trudności w sytuacjach wymagających od ludzi czegoś więcej niż tylko ograniczania się do ściśle określonych zakresem obowiązków i czynności. Kłopotów dostarczają nie tylko ochotnicy, którzy nie czują się zmuszeni do kontynuowania pracy, ale nade wszystko podwładni czy współpracownicy o wysokich kwalifikacjach, którzy czują potrzebę uczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Trudności stwarza także młodzież, która z natury skłonna jest odrzucać formalne tytularne przywództwo i takież autorytety.[5]Można wreszcie w odniesieniu i do wojska dodać, że te kłopoty zwielokrotnia formalnoprawny przymus odbywania służby wojskowej przez żołnie-

[5] Por. J. C. Maxwell, Być liderem, Warszawa,s.21-22.

rzy, który wyznacza zakres i możliwości współdziałania oraz realizacji zadań nie z ochotnikami. W pewnym sensie jest to więc przywództwo ograniczone, wyznaczające pewne granice możliwości i mobilizowania ludzi.

Koncepcja przywództwa transformacyjnego

Pewną idealizację poszukiwań efektywnych metod oddziaływania na ludzi, w tym także dowodzenia, stanowi szeroko rozpowszechniona przez Bernarda M. Bassa teoria przywództwa transformacyjnego. Warto od razu podkreślić szczególnie dwa aspekty tego przywództwa. Po pierwsze, dominują w nim – niezależnie od sytuacji – poszanowanie innych, zaufanie, uczciwość i dążenie do wspólnego sukcesu. Po drugie, wytycznymi zachowania przywódcy staje się zmiana i szybkość działania. Testem skuteczności przywódcy transformacyjnego jest więc szybkie dopasowywanie się do zmian w otoczeniu i zmiennych działań, konkurencji, rywali, czy przeciwnika. W odniesieniu do wojska teoria ta zakłada takie oddziaływanie dowódcy na podwładnych, aby oni zechcieli przekraczać bariery własnych interesów i działać na rzecz i korzyść dowódcy, drużyny, plutonu czy jednostki. Jest to jednocześnie takie wpływanie na podstawę podwładnych, aby ci rezygnowali ze swoich własnych partykularnych interesów i zajęli się doskonaleniem i rozwojem samego siebie. Idea tej koncepcji nawiązuje w samej treści do teorii cech, charakteryzując umiejętności i predyspozycje dowódców zdolnych realizować transformacyjny model przywództwa.

Na podstawie badań i obserwacji wielu karier i dróg życiowych dowódców armii amerykańskiej stwierdzono, że jednym z podstawowych elementów decydujących o skutecznym przewodzeniu transformacyjnym są cechy osobiste dowódcy i nabyte umiejętności.[6] Wśród nich można wyróżnić:

- zachowanie i postawę dowódcy;
- odwagę fizyczną i moralną;

---

[6] Zob. Military Leadership, Headguarters Department of the Army, Washington 31 june 1990; Military Leadership, Department of the Army Field Manual, Washington 6 June 1981.

- stanowczość;
- niezawodność;
- pewność siebie budząca zaufanie;
- wytrwałość w działaniu;
- wytrzymałość na trudy działania;
- entuzjazm;
- inicjatywę;
- prawość i uczciwość oraz wiarygodność;
- obiektywizm w osądzaniu podwładnych i sytuacji;
- rozsądek w podejmowaniu decyzji;
- sprawiedliwość;
- lojalność;
- takt;
- bezinteresowność.

Powyższe walory umiejętnie wykorzystywane w praktyce szkoleniowej, w znacznej mierze pomagały dowódcom osiągnąć sukcesy w przewodzeniu podległymi żołnierzami. Pod wpływem dowódcy, który posiadł znaczną liczbę tych cech i stosował je umiejętnie w praktyce żołnierzy wykazywali posłuszeństwo i dużą chęć działania. Uczestniczyli oni aktywnie w realizacji wszelkich zadań, szanowali jego polecenia i z dużym respektem odnosili się do wszelkich jego działań, współpracując w pełnym przekonaniu, że wszystko co oni robią jest słuszne i prowadzi do realizacji wspólnie oczekiwanych celów.

Tabela 1

Porównanie przywództwa transakcyjnego z przywództwem transformacyjnym

Podstawy przywództwa	Przywództwo transakcyjne	Przywództwo transformacyjne
Źródło władzy	stopień, funkcja, stanowisko służbowe	charakter, kompetencje
Reakcje podwładnych	uległość	przyjęcie zobowiązania z przekonaniem
Czas działania	działanie krótkotrwałe	działanie długotrwałe
Wzmocnienia (motywatory)	nagroda, awans	zaszczyt, zadowolenie, szacunek dla siebie
Kontrola	ważna	mało ważna
Skupienie oddziaływań	zmiana zachowania podwładnego	rozwój podwładnego
Ukierunkowanie zmian	naśladowanie zachowań oczekiwanych	naśladowanie wartości
W czym tkwi istota przywództwa	w zachowaniu przywódcy	w sercu (duszy) podwładnego

Punktem zwrotnym dla właściwego rozumienia przywództwa transformacyjnego jest upatrywanie władzy dowódcy w jego osobowości i kompetencjach, a nie w stopniu i stanowisku służbowym. Początkiem zaś jej wdrażania w praktyce jest umiejętne przedstawianie podwładnym wizji wspólnego działania. Wizja ta musi być nośna i porywająca, może stanowić podstawę wspólnego wysiłku. Przywódca tworzy i przekazuje wizję. Ważne jest jedno i drugie. Trzeba mieć taką wizję, niejedną wizję (dotyczącą pracy, służby, szkolenia, organizacji zajęć, perspektyw rozwojowych dla siebie i podwładnych, dla dowodzonego pododdziału, oddziału czy zespołu ludzi jak również dla każdego z osobna) i umieć ją wyrazić. Nośna wizja jest w stanie nadać niejednokrotnie sens nawet jednostajnym i w istocie monotonnym zajęciom

i czynnościom. Wizja musi nieść w sobie to czego ludzie potrzebują, czego szukają, krótko mówiąc to, co jest dla nich ważne. Tak konstruowane wizje ludzie zaakceptują i uznają za własne.

Umiejętność inspiracji przydać się może również w szkoleniu poligonowym, kiedy dowódca podczas ćwiczeń potrafi przekazać wizję zgodną z zasadą „myśl tak, jakby naprawdę była wojna", i nakazać wykonanie określonych czynności zgodnie z tym myśleniem i przeświadczeniem. Przywódca transformacyjny przedstawia w tych wizjach także duże wymagania i oczekiwania wobec podwładnych, wyraża zaufanie do ich umiejętności, kompetencji, odpowiedzialności. Niejednokrotnie nie jest to rzecz łatwa, zważywszy możliwość ciągłej wymiany czy uzupełniania stanów osobowych. Przywódca transformacyjny wykazuje troskę nie tylko o kondycję całego pododdziału, ale także o losy i samopoczucie poszczególnych żołnierzy. Przykłady Juliusza Cezara i Napoleona, którzy znali wielu żołnierzy po imieniu, pytali o rodziny, samopoczucie, dowodzą potrzeby tworzenia więzi z podwładnymi. Przywódca, zgodnie z tą teorią, okazuje poświęcenie i zaangażowanie w realizacji danej wizji, podejmuje ryzyko, gdy jest ono niezbędne aby przekonać podwładnych, że sam wierzy w to, co głosi.

Ta, z konieczności krótka charakterystyka obu teorii i fragmentaryczna próba przenoszenia ich idei na grunt armii wskazuje jednoznacznie kierunek dalszego doskonalenia przywództwa w zorganizowanych działaniach wojska. Obecnie szczególnie mocno akcentowa jest w przywództwie potrzeba doskonalenia umiejętności oddziaływania na ludzi, czy też inaczej mówiąc umiejętność postępowania z nimi. Najszerszy kontekst predyspozycji osobowościowych i charakterologicznych jak i umiejętności wyuczonych zakreśla idea kompetencji społecznych w dowodzeniu. Zwracając uwagę na społeczne i ludzkie koszty procesów kierowania i dowodzenia, wskazuje na preferencje wobec efektywności społecznej, nie zaś jedynie skuteczności zadaniowej w tych procesach.

W armiach NATO rozpatrywanie przywództwa często opiera się na analizie sylwetek i stylów dowodzenia wybitnych dowódców wojskowych. Coraz częściej uznaje się, że sprawowanie władzy (dowództwa) przez ludzi nie posiadających odpowiednich umiejętności przywódczych pozbawione jest szans na powodzenie i to zarówno w czasie pokoju jak i w czasie wojny.

To dość częste odwoływanie się do karier wielkich przywódców pozwoliło na wyodrębnienie do szkolenia wojskowego następujących zasad (reguł) i podstaw przywództwa:

– przywódca musi być bardzo sprawny, biegły i zręczny zarówno technicznie, jak i taktycznie;

– przywódca musi znać doskonale swoje możliwości i dążyć do samodoskonalenia;

– przywódca musi znać swoich podwładnych oraz mieć na uwadze ich dobro i potrzeby;

– przywódca powinien informować na bieżąco podwładnych o wszystkim, co może wpływać na atmosferę pracy w zespole;

– przywódca musi dawać przykład podwładnym swoim postępowaniem;

– przywódca musi upewniać się, że postawione do realizacji zadanie zostało zrozumiane należycie przez jego podwładnych oraz nadzorować realizację tego zadania w takim stopniu, w jakim zostało to założone;

– przywódca powinien uczyć swoich podwładnych pracy w zespole i wyrabiać w nich nawyki takiej pracy;

– przywódca musi podejmować rozsądne i zdecydowane decyzje;

– przywódca musi dążyć do rozwijania poczucia odpowiedzialności wśród swoich podwładnych za ich postępowanie zarówno indywidualne, jak i zespołowe;

– przywódca powinien wykorzystywać swoje dowodzenie zgodnie z możliwościami;

– przywódca musi być odpowiedzialny za swoje działanie i poszukiwać, wręcz żądać, odpowiedzialności od siebie – nawet jeśli jest ona nie określona w rozkazach przełożonych.

Takie podejście praktyczne znajduje powszechne zastosowanie w programach szkolenia oddziałów i podręcznikach dowodzenia, gdzie idea przywództwa jest mocno wyeksponowana, chociaż trudno doszukać się tam głębszego uzasadnienia teoretycznego wynikającego z naukowych podstaw rozumienia tej problematyki. Najczęściej w opracowanych materiałach szkoleniowych i programach eksponuje się wybrane umiejętności i cechy przywódcy i tworzy metodyki ich przyswajania. Przykładem takiego podejścia jest przedstawienie tej problematyki w podręczniku „Military Leadership", gdzie umiejętności przywódcy podzielono na trzy zasadnicze grupy: Pierwsza grupa określa **kim musi być** przywódca, druga **co powinien znać,** zaś trzecia – **co musi robić.** Szczegółowy zapis tych preferencji przedstawiono w tabelach.

Tabela 2

JAKO PRZYWÓDCA MUSISZ BYĆ	PRZYKŁADY
Uczciwy i mieć silny charakter	♦ determinacja ♦ współczucie ♦ samodyscyplina ♦ służenie przykładem ♦ inicjatywa ♦ elastycznoś ♦ konsekwencja
Oddany etyce armii zawodowej	♦ lojalny wobec narodu, armii i oddziału ♦ bezinteresowna służba ♦ prawość ♦ obowiązkowość
Przykładem wartości jednostki	♦ odwaga ♦ szczerość ♦ komptencje ♦ poświęcenie
Zdolny do rozwiązywania złożonych problemów etycznych	♦ interpretowanie sytuacji ♦ analizowanie czynników i sił ♦ wybór rodzaju działania służącego narodowi

Tabela 3

JAKO PRZYWÓDCA MUSISZ ZNAĆ	PRZYKŁADY
Cztery czynniki przywództwa oraz ich wpływ na siebie	♦ podwładni ♦ przywódca ♦ sytuacja ♦ komunikowanie
Standardy	♦ źródła standardów obowiązujących w armii ♦ jak odnoszą się one do walki
Ludzką naturę	♦ potencjał dobrego i złego postępowania ♦ w jaki sposób depresja i smutek uczestniczą w strachu, panice, w jaki sposób strach wpływa na działanie
Swoją pracę	♦ planować i komunikować się efektywnie ♦ nadzorować, ćwiczyć, doradzać ♦ rozwijać podwładnych ♦ prezentować techniczną i taktyczną kompetencję podejmować właściwe decyzje akceptowane przez żołnierzy
Swój oddział	♦ możliwości i ograniczenia oddziału

Tabela 4

JAKO PRZYWÓDCA MUSISZ ZROBIĆ	PRZYKŁADY
Wskazać cel	♦ wyjaśnić czemu służy zadanie, wyjaśnić swoje intencje
Wskazać kierunek	♦ planować ♦ osiągać standardy ♦ określić cele ♦ podejmować decyzje i rozwiązywać problemy ♦ nadzorować, oceniać, uczyć, trenować ♦ ćwiczyć żołnierzy jako zespół
Zapewnić motywację	♦ dbać o żołnierzy ♦ służyć przykładem ♦ rozwijać spójne zespoły żołnierskie, nadawać sens służbie, nagradzać działania powyżej standardów, korygować uchybienia w stosunku do standardów ♦ karać żołnierzy, który intencjonalnie uchybiają standardom lub nie wykonują rozkazów

Bardzo dużą rolę przypisuje się umiejętności tworzenia wzorów zachowań przywódcy. Jest on bowiem nieustannie obserwowany przez swoich podwładnych i często jego zachowanie czy postawa znajdują naśladowców. Jest to jedna z najbardziej istotnych reguł przywództwa. Nic bowiem bardziej nie oddziałuje na podwładnych jak przykład przełożonego. W związku z tym dowódca pragnący być dobrym przywódcą i potrafiącym „pociągać" za sobą swoich podwładnych najpierw musi dać im wzór do naśladowania, ustanowić pewne standardy poprzez wykonywanie swoich obowiązków na najwyższym poziomie, a dopiero wtedy oczekiwać, że jego podwładni będą podążali tą samą drogą. Jeżeli dowódca będzie postrzegany przez swoich podwładnych w niekorzystnym świetle to pewne jest, że nie uzyska on poparcia w najbardziej potrzebnym momencie. Jego podwładni stracą do niego zaufanie i szacunek, co jest podstawą istnienia związku: przywódca – grupa. Wzorowy przywódca, w myśl literatury zachodniej, powinien:

– być sprawnym fizycznie, w gotowości psychicznej do działania;

– panować nad swoimi emocjami, ponieważ przywódca narażony na utratę samokontroli bardzo łatwo popada w złość i depresję co prowadzi do utraty kontroli nad przebiegiem wydarzeń zachodzących w grupie w danej sytuacji;

– być optymistą;

– podkreślać sukcesy członków zespołu oraz całej grupy;

– podkreślać (omawiać) dobre przykłady prezentowane w działaniu przez członków zespołu;

– rozwijać kooperację w dwóch kierunkach, do podwładnych i od nich do siebie;

– rozwijać inicjatywę i zdecydowanie w działaniu swoich podwładnych;

– być całkowicie lojalnym w stosunku do starszych i przełożonych, jak również kolegów i podwładnych;

– wspierać podwładnych w działaniu i pomagać im rozwijać ich wytrwałość;

– unikać tworzenia się grup faworyzowanych;

– posiadać i rozwijać odwagę moralną oraz postępować zawsze zgodnie ze swoim sumieniem i przyjętymi zasadami;

– dzielić niebezpieczeństwo, podejmować ryzyko i trudy wraz ze swoimi podwładnymi.

Takie cechy dowódców i oficerów sztabów powinny być kształtowane głównie w procesie ich kształcenia w szkołach oficerskich, ośrodkach i akademiach. Ponadto powinny być eksponowane w opiniach okresowych oficerów i uwzględniane podczas wyznaczania na stanowiska dowódcze. jest to praktycznie jedyna droga prowadząca do zmiany stylu dowodzenia w wojskach.

2. IDENTYFIKACJA AKTUALNEGO SYSTEMU DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH

2.1. STRUKTURA SYSTEMU DOWODZENIA

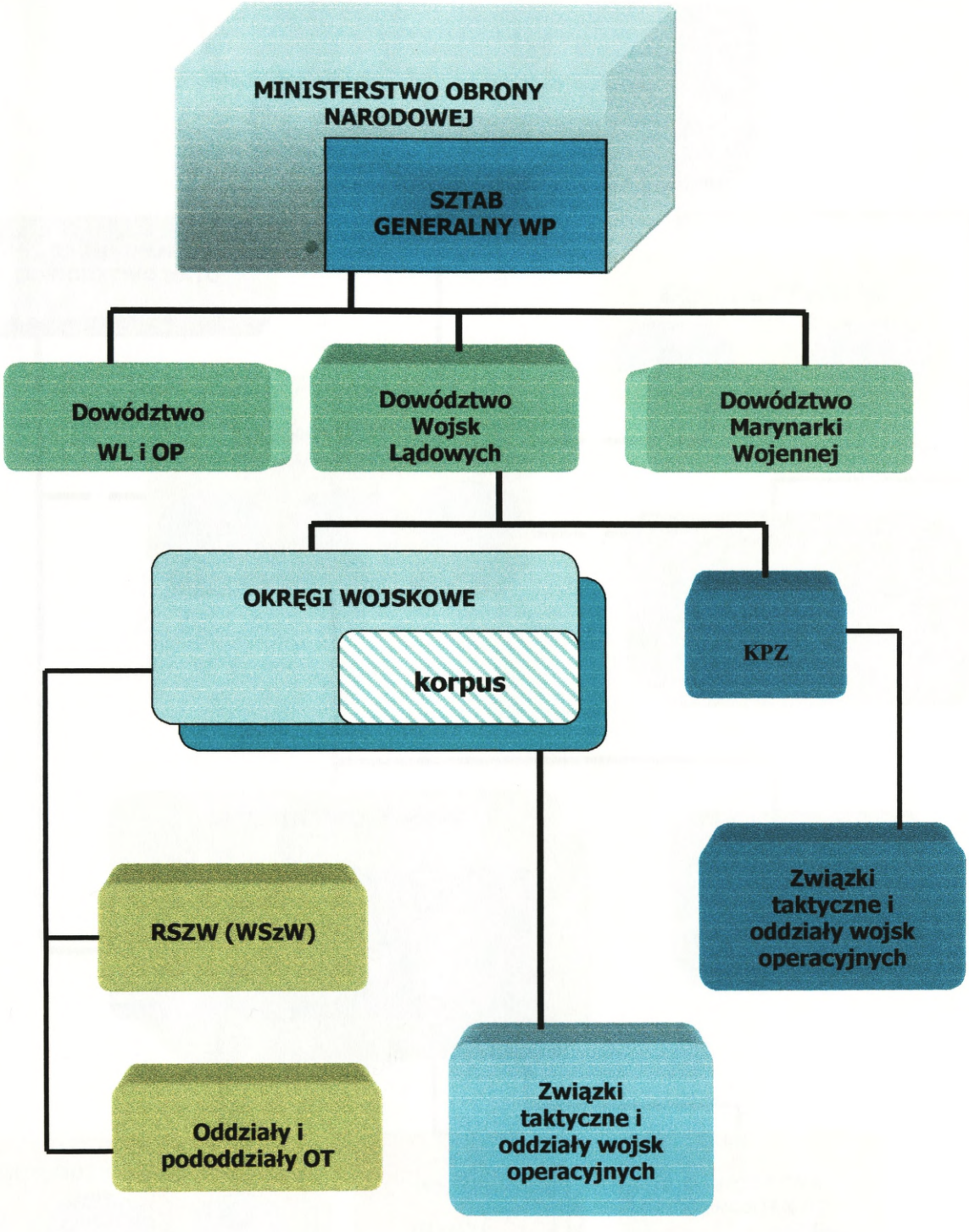
Podstawowym zadaniem systemu dowodzenia wojsk lądowych jest dążenie do maksymalnego wykorzystania możliwości bojowych wojsk. W związku z tym, zadanie to wymaga ciągłego zdobywania, zbierania i analizowania danych o sytuacji, podejmowania decyzji i kierowania wojskami w toku prowadzenia działań. Powyższe zadania w zasadniczy sposób rzutują na struktury organów dowodzenia i dają podstawy do formułowania wymogów oraz budowania modelu systemu dowodzenia wojskami.

Analiza aktualnie funkcjonującego systemu dowodzenia pozwala wyróżnić w nim dwie odrębne struktury organizacyjno–funkcjonalne:

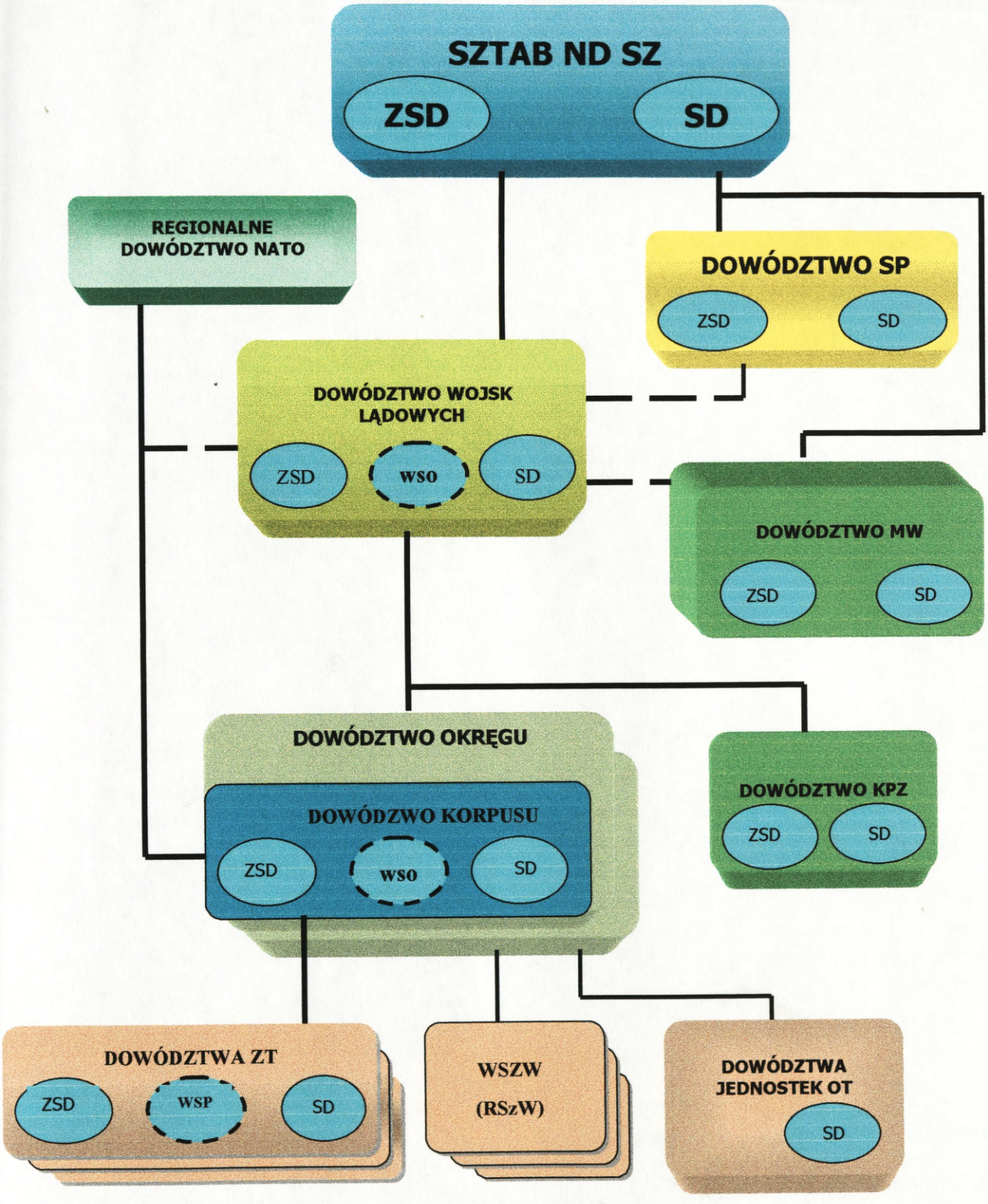
- system dowodzenia w okresie pokoju – rys.3;
- wojenny system dowodzenia (WSyD),– rys.4.

System dowodzenia wojskami w okresie pokoju ma stałą strukturę organizacyjną dowództw, którą stanowią etatowe organy dowodzenia. Z kolei **wojenny system dowodzenia** rozwijany jest w okresie zagrożenia i wojny. Tworzą go:

- organy dowodzenia wraz z ich funkcjonalnymi procedurami działania i hierarchiczną strukturą podporządkowania, rozmieszczone na stanowiskach dowodzenia;
- infrastruktura informatyczna;



Rys. 3. Ogólna struktura systemu dowodzenia wojsk lądowych na czas „P"



Rys. 4. Ogólna struktura systemu dowodzenia wojsk lądowych na czas „W"

– infrastruktura telekomunikacyjna (wojenny system łączności);
– siły i mobilne środki łączności i zabezpieczenia.[7]

Dla porównania analiza dokumentów normatywnych Sojuszu Północnoatlantyckiego pozwala zauważyć, że system dowodzenia (*Command, control and information system - C2I system*) wojsk lądowych w ujęciu stosowanym w państwach NATO postrzegany jest jako zintegrowany system obejmujący:[8]
– doktrynę działań;
– procedury; struktury organizacyjne;
– stany osobowe i wyposażenie;
– środki łączności i połączenia informacyjne.

Wspiera on dowódców wszystkich szczebli w zakresie zapewnienia terminowych i wystarczających informacji do planowania, kierowania i koordynowania działań.

Podstawowym elementem każdego systemu dowodzenia, w tym również systemów funkcjonujących w SZ RP są organy dowodzenia. Stanowią je dowódcy (dowództwa) poszczególnych ogniw dowodzenia. W strukturze dowództwa wyróżnia się dowódcę i podległe mu organy dowodzenia: sztab, szefów (dowódców) rodzajów wojsk (rodzajów sił zbrojnych), organa logistyczne, administracyjne, prawne itd. Nadal jednak w praktyce często stosowane jest zawężone pojęcie dowództwa, które zwykle ogranicza się do osoby dowódcy, zastępców oraz osób bezpośrednio przydzielonych dowódcy, np. adiutanta, radcy prawnego.

Wśród organów dowodzenia poczesne miejsce zajmują sztaby. Ich skład, struktury organizacyjno-funkcjonalne oraz stosowane procedury decydują o przyjętym w siłach zbrojnych modelu dowodzenia oraz stopniu kompatybilności systemu dowodzenia z podobnymi systemami w innych armiach.

---

[7] *Instrukcja organizacji i funkcjonowania Wojennego Systemu Dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP*, MON, Warszawa 1995.
[8] uzupełnić s.36 brudnopis

W Wojsku Polskim po zakończeniu II wojny światowej struktury organizacyjne dowództw i wojsk oparto na wzorach radzieckich. Unifikacja rozwiązań organizacyjnych została spotęgowana po utworzeniu Zjednoczonych Sił Zbrojnych Układu Warszawskiego. Podstawę radzieckiego systemu pracy sztabu, jak wskazują badania, stanowił niemiecki model sztabowy. W modelu tym wiodącą rolę w sztabie spełniają komórki pionu operacyjnego. Sprawy dotyczące przygotowania i prowadzenia walki (operacji) postawione są tym samym na pierwszym miejscu. Pozycję drugą, podobnie jak w innych systemach sztabowych, zajmują komórki rozpoznania (wywiadu). Ponadto w strukturze tych sztabów, (określanych w modelu radzieckim – ogólnowojskowymi) można wyróżnić komórki organizacyjne (organizacyjno - ewidencyjne, organizacyjno - uzupełnieniowe), na których spoczywa zadanie odtwarzania zdolności bojowej wojsk oraz organy kierowania łącznością i zabezpieczeniem topograficznym.

Charakterystyczną cechą dotychczasowego systemu dowodzenia są kompetencje szefa sztabu, który w świetle nadal obowiązujących w SZ RP postanowień regulaminów pełni funkcję pierwszego zastępcy dowódcy z prawem wydawania rozkazów w jego imieniu.[9] Wiodąca rola pionu operacyjnego usankcjonowana jest także prawnie poprzez uprawnienia szefa oddziału (wydziału, zarządu) operacyjnego, który pełni zwykle funkcję zastępcy szefa sztabu. Podkreślić należy, że wymienione osoby funkcyjne uzyskały te kompetencje w związku z trudnościami w zakresie organizacji współdziałania wojsk na polach bitew podczas II wojny światowej.

W strukturze dowództw organami dowodzenia podległymi bezpośrednio dowódcy byli szefowie (dowódcy) rodzajów wojsk. Poza sztabem usytuowany był również pion kierowania tyłami podlegający kwatermistrzowi oraz pion zabezpieczenia technicznego, którym kierował zastępca dowódcy

---

[9] Problem ten znalazł nowe rozwiązanie w zapoczątkowanym już procesie restrukturyzacji sztabów w SZ RP.

ds. technicznych. Jak wskazują badania, przedstawiona struktura organizacyjna dowództw nie ulegała znaczącym zmianom przez cały okres funkcjonowania naszych sił zbrojnych w ramach Układu Warszawskiego.

Istotne zmiany w strukturze dowództw wprowadzono dopiero na początku lat dziewięćdziesiątych. Najważniejszą z nich była integracja pionów zabezpieczenia tyłowego i technicznego poprzez zorganizowanie jednego pionu logistyki. Rozwiązanie to w dość dużym stopniu przystaje do zachodnioeuropejskich wzorów kierowania logistyką, lecz nie w pełnym zakresie. Chodzi głównie o to, że pion logistyki pozostaje nadal poza pionami funkcjonalnymi sztabów.

Kolejną zmianą w organizacji sztabów w systemie dowodzenia wojsk lądowych było wydzielenie pionu szkolenia, którym kieruje zastępca dowódcy – szef szkolenia. Podporządkowano mu, w pokojowej strukturze dowództw - szefów rodzajów wojsk. Jak wskazują badania, rozwiązanie to oceniane jest różnie. Z jednej strony dowódcy określają je jako jedną z istotnych dróg poprawy operatywności dowodzenia w okresie pokoju. Z kolei szefowie rodzajów wojsk krytykują je, wskazując na niekorzystne skutki dla efektywności dowodzenia pododdziałami (oddziałami) rodzajów wojsk. Podkreślić należy, że struktura ta nie przystaje także do wymagań wynikających z aktualnie obowiązujących zasad rozwijania wojennego systemu dowodzenia.

W świetle rozwiązań stosowanych w siłach zbrojnych głównych państw NATO podporządkowywanie szefów rodzajów wojsk jednemu z zastępców dowódcy uznać należy również za nieuzasadnione.

Aktualny kształt systemu dowodzenia SZ RP stanowi efekt procesu reorganizacji najwyższych organów kierowania i dowodzenia wojskami, który został praktycznie rozpoczęty przeformowaniem Ministerstwa Obrony Narodowej i Sztabu Generalnego w sierpniu 1991r. Głównym celem ówczesnych zmian organizacyjnych było utworzenie cywilnego kierownictwa obronnością kraju oraz zorganizowanie narodowego, centralnego organu dowodzenia si-

łami zbrojnymi. Powyższe problemy zostały uregulowane w ustawie o urzędzie Ministra Obrony Narodowej uchwalonej przez Sejm RP 12 lipca 1995r. Przyjęte w tej ustawie rozwiązania są zbieżne ze standardami zachodnioeuropejskimi.

Zmiany dokonane w resorcie Obrony Narodowej objęły również swoim zasięgiem struktury organizacyjne systemu dowodzenia sił zbrojnych.

Niezwykle ważną decyzją wywierającą wpływ na cały system dowodzenia w siłach zbrojnych czasu „P" i „W" było powołanie w końcu 1995r. Dowództwa Wojsk Lądowych - naczelnego organu dowodzenia wojsk lądowych. Ten nowy, ważny element systemu dowodzenia SZ RP przejął dotychczasowe funkcje Sztabu Generalnego WP związane z dowodzeniem operacyjnym wojskami lądowymi i ich szkoleniem. W bezpośredniej podległości Dowódcy Wojsk Lądowych pozostają obecnie okręgi wojskowe i korpus powietrzno-zmechanizowany.

Wychodząc z roli i zadań DWL w systemie dowodzenia SZ RP dla potrzeb dowódcy wojsk lądowych, w okresie zagrożenia i wojny przewiduje się zorganizowanie dwóch stanowisk dowodzenia (SD, ZSD), które mają funkcjonować stale oraz doraźnie wydzielanego wysuniętego stanowiska dowodzenia (WSD) – tabela 5. Prowadzone w tym względzie, analizy potwierdzają słuszność tych rozwiązań.

Te same analizy wskazują, że nowych rozwiązań strukturalnych wymagają głównie operacyjne szczeble systemu dowodzenia (okręg wojskowy, korpus). W ostatnich latach dokonywano już na tym poziomie dowodzenia kilku istotnych zmian strukturalnych, które w efekcie nie dały pozytywnych rozwiązań adekwatnych do potrzeb.

Tabela 5

Główne elementy wojennego systemu dowodzenia wojsk lądowych

Szczebel dowodzenia		Stanowiska organizowane stałe			Stanowiska organizowane doraźnie	
		SD	ZSD	PSD	WSD	PPD
strategiczna/DWL		x	x		x	
operacyjny	OW	x	x	x	x	x
	K	x	x		x	x
Taktyczny	D	x	x		x	x
	B	x	x		x	
	P	x	x			
OT	WSzW	x	x			
	RKOT	x	x			

Trzy dowództwa okręgów występujące w strukturze systemu dowodzenia z czasów Układu Warszawskiego stanowiły niezwykle ważne ogniwo tego systemu. W swych kompetencjach posiadały:

- dowodzenie operacyjne wojskami (wydzieloną armią);
- administrowanie zasobami obronnymi na obszarze okręgu;
- rozwinięcie mobilizacyjne i operacyjne wojsk;
- zabezpieczenie logistyczne podległych wojsk.

Do ich zadań należało także operacyjne przygotowanie obszaru oraz stworzenie warunków do przyjęcia (przemarszu, działania) wojsk sojuszniczych. Jak z tego wynika, rola okręgów wojskowych w tamtym systemie była wyjątkowo duża, zarówno w czasie pokoju, jak i wojny. Obecnie, choć sytuacja polityczna i militarna w Europie uległa istotnym zmianom, a Polska wstąpiła do NATO, to problemy do rozwiązania w sferze kierowania pozostały podobne. W systemie obronnym państwa należy zapewnić sprawne kierowanie rozwinięciem sił zbrojnych, administrowanie rezerw osobowych i dowodzenie wojskami. Niezwykle ważną rolę w nowych uwarunkowaniach, głównie ze względu na położenie Polski w sojuszu i Europie, w razie konfliktu zbrojnego będą odgrywały rozwiązania organizacyjne dotyczące opera-

cyjnego przygotowania obszaru działań i przyjęcia wojsk sojuszniczych. Szczególną rolę w tym zakresie powinny spełnić operacyjne ogniwa dowodzenia o charakterze terytorialnym. Niezależnie od tego system dowodzenia szczebla operacyjnego powinien być zdolny do koordynowania działań wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej w obszarze prowadzonych operacji. Należy przy tym zauważyć, że część z wymienionych funkcji systemu dowodzenia szczebla operacyjnego będzie związana z określonymi obszarami terytorium kraju, a inne będą przywiązane do struktur wojskowych, które mogą być użyte w dowolnym obszarze, także poza granicami kraju.

W świetle powyższego, modernizowany system dowodzenia wojsk lądowych musi być wyjątkowo elastyczny, zwłaszcza na poziomie operacyjnym, i powinien zapewnić sprawne wykonanie wszystkich zadań, realizowanych przez wszystkie komponenty wojsk lądowych w okresie pokoju, kryzysu i wojny, bez dokonywania istotnych zmian w jego strukturze organizacyjno-funkcjonalnej. Przy tym należy uwzględnić, że głównym zadaniem wojsk lądowych jest obrona terytorium własnego kraju. Zatem struktura systemu dowodzenia tych wojsk powinna uwzględniać prawdopodobny scenariusz ich użycia w tym zadaniu.

Dokonane analizy pozwalają stwierdzić, że nie spełnia tych wymagań obecne rozwiązanie, w którym występują dwa okręgi wojskowe i korpus powietrzno-zmechanizowany.[10]

Istnieje koncepcja wyłączenia wojsk operacyjnych ze składu okręgów i utworzenia z nich korpusów. Jednakże przy takim rozwiązaniu poza systemem dowodzenia pozostaje szereg ważnych problemów o charakterze administracyjnym, mobilizacyjnym i logistycznym. Utrudniona staje się również koordynacja działań wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej w operacjach opóźniających i obronnych na kierunkach zagrożeń

[10] Krytyczna ocena takiego rozwiązania zawarta została w poprzednim opracowaniu pt."Skład bojowy i struktury wojsk lądowych".

(w obszarach obrony). Rodzi się wówczas potrzeba utworzenia dodatkowo dowództw regionalnych, które mogłyby przejąć te funkcje a zarazem sprawować dowodzenie wojskami obrony terytorialnej w określonych obszarach.

Jednakże kto wówczas będzie koordynował działania wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej prowadzone we wspólnej strefie?

Wiele przemawia za tym, że problem systemu dowodzenia w wojskach lądowych na szczeblu operacyjnym nie posiada jeszcze właściwego rozwiązania, a głoszone w tym względzie koncepcje często nie uwzględniają wszystkich zadań i wymagają dogłębnej weryfikacji. Możliwe rozwiązania w tym obszarze będą sygnalizowane w dalszej części opracowania.

W obowiązującym systemie dowodzenia wojskami lądowymi na szczeblu okręgu wojskowego (korpusu) przewiduje się zorganizowanie dla potrzeb dowodzenia dowódcy okręgu trzech stanowisk dowodzenia:

- stanowiska dowodzenia;
- zapasowego stanowisko dowodzenia;
- pomocniczego stanowisko dowodzenia.

Doraźnie dowódca okręgu (korpusu) może również dowodzić z wysuniętego stanowiska dowodzenia lub powietrznego punktu dowodzenia. Stanowiska te powinny być zdolne do sprawowania pełnego dowodzenia wszystkimi siłami znajdującymi się w strefie odpowiedzialności i współdziałania z innymi rodzajami sił zbrojnych.

Przewiduje się, że dla potrzeb dowodzenia korpusem jego dowództwo rozmieszczać się będzie na dwóch stale funkcjonujących stanowiskach dowodzenia: stanowisku dowodzenia oraz zapasowym stanowisku dowodzenia (ZSD) o podobnej strukturze. Przy tym obsada SD korpusu wydzielana ma być z obsady SD OW. Natomiast ZSD OW przekształcone ma zostać w ZSD korpusu. Na szczeblu korpusu nie przewiduje się rozwijania pomocniczego (tyłowego) stanowiska dowodzenia zajmującego się kierowaniem zabezpie-

czeniem logistycznym. Organy dowodzenia logistyką, w tym układzie, będą wchodziły w skład obsady SD i ZSD korpusu.

Można przypuszczać, że takie rozwiązanie zastosowane jest raczej ze względów ekonomicznych i potwierdza brak jasnej koncepcji dowodzenia na tym szczeblu. W żadnym przypadku nie przystaje ono do organizacji dowodzenia korpusem przyjmowanej w siłach zbrojnych państw NATO, gdzie sprawy logistyki stanowią swego rodzaju priorytet. Korzystnym rozwiązaniem na tym szczeblu, w obecnych uwarunkowaniach strukturalnych, byłoby zorganizowanie tyłowego stanowiska dowodzenia odpowiedzialnego za:

- kierowanie zabezpieczeniem logistycznym;
- dowodzenie siłami obrony terytorialnej w głębi strefy operacyjnej (operacje przestrzenne);
- ochronę ważnych obiektów i zabezpieczenie manewru wojsk w głębi;
- mobilizację kolejnych oddziałów i uzupełnianie wojsk.

Takie rozwiązanie może znacznie usprawnić proces dowodzenia w skali operacyjnej i zwiększyć żywotność całego systemu dowodzenia wojsk lądowych. Pozwoli również powiązać działania wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej.

W systemie dowodzenia wojsk lądowych na szczeblu taktycznym najwyższym organem dowodzenia są dowództwa związków taktycznych. W obecnej strukturze wojsk są to dywizje o strukturze brygadowej. Pomimo zorganizowania dywizji o składzie brygadowym, dowództwa brygad pozostają w dalszym ciągu dowództwami oddziałów, co nie jest korzystne z punktu widzenia integracji ze strukturami sił zbrojnych państw NATO.

Dla potrzeb dowodzenia na szczeblu taktycznym przewiduje się rozmieszczenie dowództwa związku taktycznego na dwóch stale funkcjonujących stanowiskach dowodzenia:

- stanowisku dowodzenia;
- zapasowym stanowisku dowodzenia.

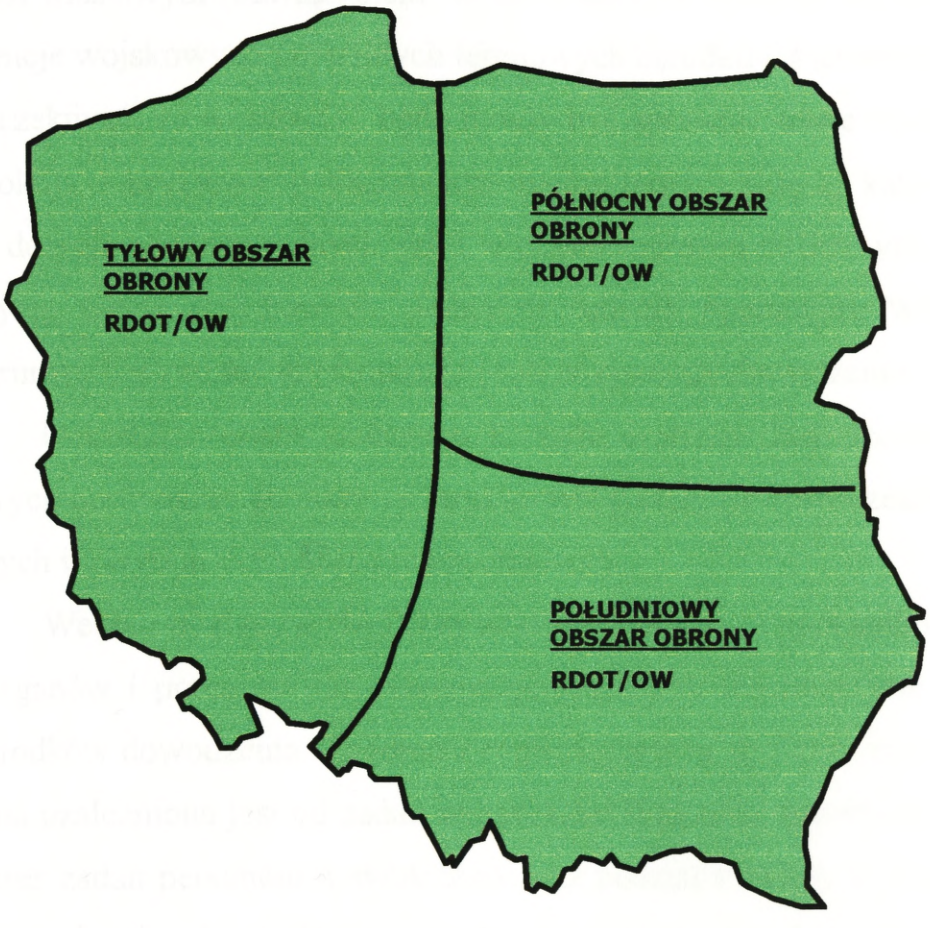
Podobnie jak to jest przyjmowane na szczeblu operacyjnym, dowódca związku taktycznego doraźnie może dowodzić z wysuniętego punktu dowodzenia lub powietrznego punktu dowodzenia.

Natomiast na potrzeby dowódcy oddziału przewiduje się organizowanie tylko jednego stale funkcjonującego stanowiska dowodzenia oraz doraźne wydzielanie z tego stanowiska WSD lub punktu dowódczo-obserwacyjnego.

Natomiast nowością w systemie dowodzenia szczebla taktycznego jest tworzenie terytorialnego organu dowodzenia jednostkami obrony terytorialnej na bazie Wojewódzkich (Regionalnych) Sztabów Wojskowych (WSzW, RSzW) oraz Rejonowych Komend OT na bazie Wojskowych Komend Uzupełnień (komend garnizonów). Przewiduje się, że te organy dowodzenia będą dowodziły jednostkami wojsk obrony terytorialnej i innymi siłami przewidywanymi do działań na danym obszarze. Koncepcja ta, jak się wydaje, jest zbieżna z rozwiązaniami stosowanymi w państwach zachodnich.

Wyraźnie brakuje w tym systemie ogniwa pośredniego między dowództwem wojsk lądowych a wojewódzkimi sztabami wojskowymi. Trudno bowiem przyjąć, że dowódca wojsk lądowych będzie kierował korpusami wojsk operacyjnych i szesnastoma sztabami wojewódzkimi. Funkcję tą mogłyby spełniać regionalne dowództwa obrony terytorialnej lub dowództwa okręgów wojskowych obejmujące wydzielone obszary w strukturze obronnej państwa[11] – rys. 5.

[11] Rolę i zadania okręgów wojskowych w strukturze SZ RP szczegółowo omówiono w opracowaniu „Skład bojowy, struktury i operacje wojsk lądowych". Na podstawie dokonanych analiz uzasadniono tam potrzebę posiadania trzech okręgów wojskowych, w składzie których powinny wystąpić wojska operacyjne i obrony terytorialnej.



Rys.5. Wydzielone obszary w strefie obrony państwa

Ponadto, dotychczasowe WSzW (RSzW) spełniały w systemie kierowania głównie funkcję administracyjną. Powierzenie tym ogniwom dowodzenia wojskami OT na obszarze województwa, jak wskazują prowadzone analizy, jest właściwym rozwiązaniem. W sztabach tych zbiegają się bowiem kompetencje wojskowych i cywilnych terenowych ośrodków kierowania. Pozwala to oczekiwać, że wojska OT będą mogły być sprawnie użyte zarówno w czasie pokoju i kryzysów o charakterze niemilitarnym (klęsk, katastrof) zgodnie z decyzją władz cywilnych, jak i w czasie zagrożeń militarnych zgodnie z decyzją władz wojskowych. Jednakże funkcja operacyjna WSzW wymaga gruntownej zmiany ich struktury i roli w systemie dowodzenia.

Dokonując oceny obecnego kształtu systemu dowodzenia wojsk lądowych porównano go także ze strukturami systemów dowodzenia funkcjonujących w wybranych państwach zachodnich.

Według poglądów NATO system dowodzenia to uporządkowany związek organów i procesów dowodzenia powiązanych informacyjnie przy pomocy środków dowodzenia. Zgodnie z tymi poglądami struktura systemu dowodzenia uzależniona jest od zadań wojsk. Określają one szczeble dowodzenia, zakres zadań personelu dowódczego oraz podział i zasady działania stanowisk dowodzenia. Ze struktury systemu dowodzenia wynikają więc podstawowe zadania dowództw i zakresy odpowiedzialności komórek sztabów w okresie pokoju i wojny, jak również ich podział na odpowiednie stanowiska dowodzenia.

Większość sił wojsk lądowych państw członkowskich Sojuszu Północnoatlantyckiego na czas wojny podporządkowana jest zintegrowanym organom dowodzenia. Niezależnie od nich istnieją również struktury narodowe, które zapewnić mają możliwość dowodzenia wojskami w układzie narodowym.

We wszystkich państwach NATO występuje naczelny organ wojskowy (sztab generalny, główny itp.) podporządkowany ministrowi obrony. Organem bezpośrednio kierującym wojskami lądowymi są dowództwa tego ro-

dzaju sił zbrojnych, którym z kolei podporządkowane są korpusy złożone z dywizji o strukturach brygadowych lub z brygad. Każdy narodowy szczebel dowodzenia kieruje w okresie pokoju określoną liczbą jednostek. Na okres działań zmianie mogą ulegać stosunki podległości. Dowództwa korpusów i dywizji mogą dowodzić związkami taktycznymi i jednostkami różnych narodowości.

W okresie pokoju istnieją wielonarodowe dowództwa korpusów. Jednak z powodu zróżnicowanych procedur dowodzenia, regulaminów wewnętrznych, mentalności itp. każdy żołnierz musi mieć narodowego przełożonego. Dlatego też np. niemieccy dowódcy dywizji podlegają służbowo niemieckiemu dowódcy korpusu.

W NATO obowiązują dwa zasadnicze rodzaje podporządkowania: podporządkowanie służbowe (obowiązki i prawa żołnierzy, podległość dyscyplinarna, logistyka itp.) oraz podporządkowanie operacyjne na okres działań (ich przygotowania i prowadzenia).

Porównując pod względem organizacyjnym system dowodzenia wojsk lądowych państw sojuszu z systemem dowodzenia wojsk lądowych naszych sił zbrojnych istotną różnicę można dostrzec w liczebności i zadaniach obsad poszczególnych stanowisk dowodzenia. W siłach lądowych NATO zasadą jest organizowanie trzech stale funkcjonujących stanowisk dowodzenia na wszystkich szczeblach dowodzenia. – tabela.6.

Porównanie systemów dowodzenia wojsk lądowych SZ RP i innych państw NATO pozwala także wysunąć wniosek, że nasze sztaby wciąż funkcjonują w innych strukturach organizacyjnych i funkcjonalnych. Z tego też względu w celu zapewnienia *interoperacyjności* istnieje pilna potrzeba ujednolicenia tych struktur, zwłaszcza na szczeblu korpusu i dywizji. Niezwykle ważnym zadaniem jest przy tym właściwe powiązanie w systemie dowodzenia wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej. Przykładem w tym względzie może być system dowodzenia funkcjonujący w armii niemieckiej.

Tabela 6

Główne elementy wojennego systemu dowodzenia wojsk lądowych USA i RFN

Szczebel dowodzenia		Rodzaje organizowanych SD			
		SD	ZSD	TSD	WPD
USA	Korpus	x	x	x	x
	Dywizja	x	x	doraźnie	x
	Brygada	x	x	doraźnie	x
RFN	Korpus	x	x	x	x
	Dywizja	x	x	x	x
	Brygada	x	x	doraźnie	doraźnie

Opracowano na podstawie regulaminów
- US Army FM–101–5
- Hdv 100/200.

Zapewniono tam bezkolizyjne dowodzenie wojskami operacyjnymi i obrony terytorialnej zarówno w układzie narodowym jak i koalicyjnym.

Ocenia się, że istotną wadą struktury systemu dowodzenia wojsk lądowych naszych sił zbrojnych jest niejednolitość organizacji dowodzenia logistyką. Wyraża się to między innymi w tym, że nie przewiduje się rozwijania tyłowych stanowisk dowodzenia na szczeblu korpusu wojsk lądowych i w podległych związkach taktycznych.

Jak wskazują doświadczenia z lokalnych konfliktów zbrojnych sprawy logistyki powinny znaleźć się na czołowym miejscu. Znajduje to odbicie w strukturze organów dowodzenia sił zbrojnych głównych państw NATO, gdzie pion logistyki (G4) stanowi integralny element sztabu. Ponadto, jak już podkreślano, zorganizowanie tyłowych stanowisk dowodzenia umożliwia sprawne kierowanie w strefie tyłowej obszaru operacyjnego, a także w istotny sposób podnosi żywotność całego systemu dowodzenia.

Ocenia się również, że zakres zadań poszczególnych pionów funkcjonalnych w naszych sztabach jest w dużym stopniu zgodny z modelem obowiązującym w siłach zbrojnych sojuszu. W tej sytuacji dostosowanie struktur organów dowodzenia do standardów NATO nie powinno stanowić większego problemu. Występujące różnice dotyczą przede wszystkim pionu operacyjnego i organizacyjnego. Dostosowanie naszych struktur sztabów do rozwiązań zachodnich będzie głównie polegało na przestawieniu tych pionów oraz włączeniu logistyki w skład sztabu. Ponadto nowym elementem w strukturze sztabu powinny być komórki wsparcia dowodzenia (G6).

2.2. PROCEDURY DOWODZENIA

W procesie badawczym ocenie poddano również zasady i metody dowodzenia (pracy sztabów) ogólnie określane jako procedury dowodzenia. Znajdują one odbicie w postaci obowiązujących przepisów prawa, ustaleń regulaminowych i postanowień instrukcji. W procesie tym ocenie poddano głównie zasady i metody dowodzenia obowiązujące formalnie w wojskach lądowych SZ RP. Należy tu mocno podkreślić, że procedury pracy każdego sztabu są ściśle powiązane z jego strukturą organizacyjno-funkcjonalną, z kompetencjami i zadaniami jego ogniw. W czasie badań (podczas ćwiczeń) ustalono, że nie jest możliwe pełne wprowadzenie do systemu dowodzenia wojsk lądowych procedur stosowanych w NATO bez uprzedniego dostosowania struktur sztabów do standardów obowiązujących w tym sojuszu. Stąd pełne wprowadzenie nowych procedur dowodzenia należy traktować jako proces równoległy z modernizacją struktur organizacyjno-funkcjonalnych sztabów.

W wojskach lądowych od kilku lat organizowane są różne formy szkolenia sztabów, które mają przygotować oficerów do działania zgodnie ze standardami NATO. Wprowadzono obowiązujący w sojuszu graficzny sposób

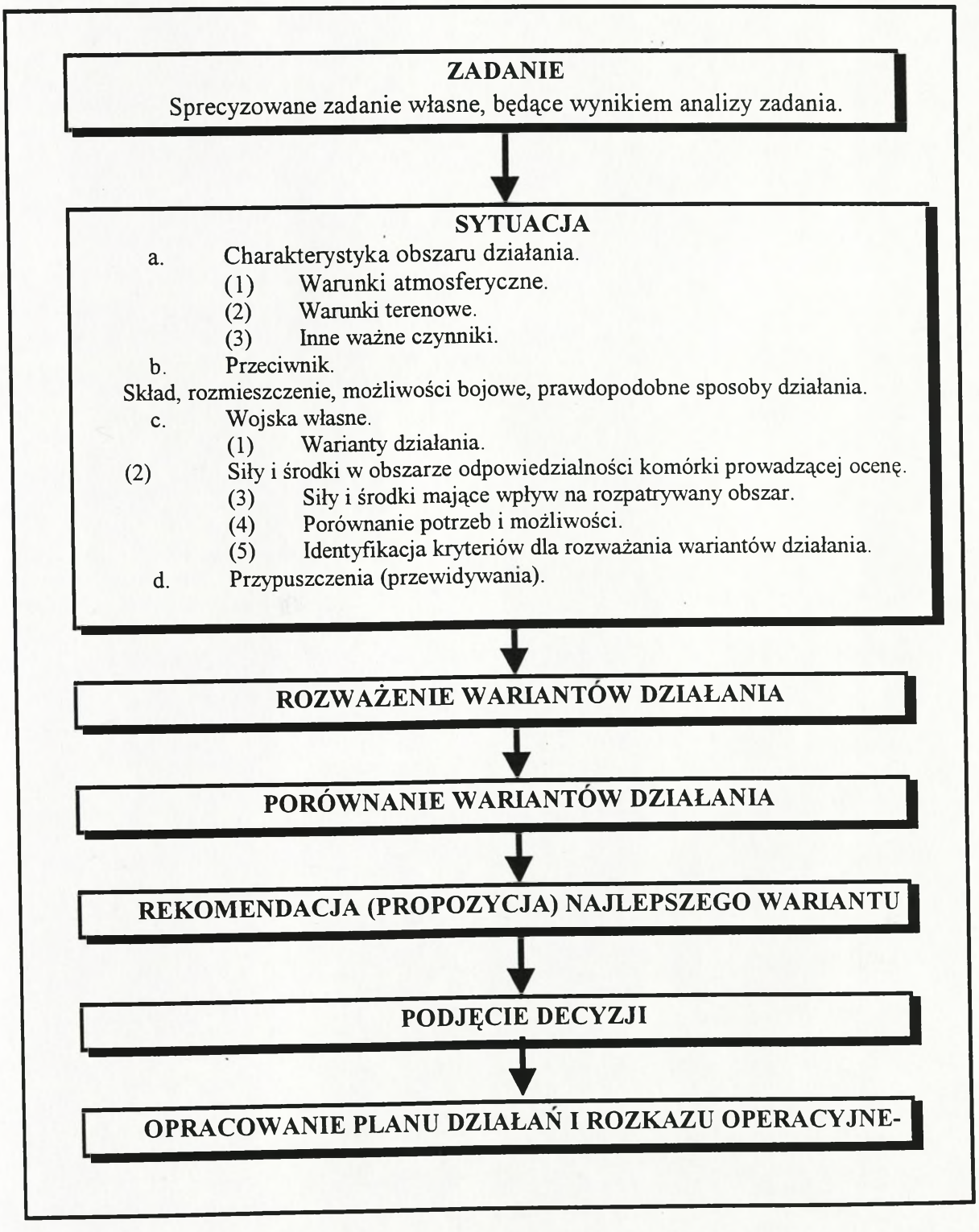
zobrazowania sytuacji na mapach przy użyciu odpowiednich znaków taktycznych. Oddano do użytku sztabów wiele opracowań traktujących o sposobach podejmowania decyzji, funkcjach poszczególnych ogniw sztabu oraz zadaniach osób funkcyjnych. Wszystko to można traktować jako działania wyprzedzające, przygotowujące oficerów sztabów do podstawowych form szkolenia, jakimi są ćwiczenia prowadzone zgodnie z nowymi procedurami.

Z ocen uzyskanych w wyniku szkoleń prowadzonych przez kadrę dydaktyczną Wydziału Wojsk Lądowych z oficerami różnych sztabów wynika, że na obecnym etapie dość dobrze opanowane zostały nowe procedury dowodzenia przez oficerów DWL, sztabów OW (korpusu) oraz wybranych związków taktycznych i brygad. Istotną rolę w popularyzacji tych procedur w niższych sztabach odgrywają absolwenci studiów dyplomowych i kursów operacyjno-taktycznych prowadzonych w Akademii Obrony Narodowej.

W sztabach wojsk lądowych, podobnie jak w armiach zachodnich, w procesie dowodzenia wyróżnia się:

- ustalenie położenia;
- planowanie;
- stawianie zadań;
- kontrolę.

Najbardziej złożonym, ale zarazem sformalizowanym procesem jest planowanie działań. Obejmuje ono zwykle: ocenę sytuacji, podjęcie decyzji oraz opracowanie planu działań i rozkazu operacyjnego. Proces ten przebiega w sztabach według określonego schematu bazując na informacjach zgromadzonych podczas ustalania położenia oraz treści zadania – rys. 6. Z obserwacji wielu ćwiczeń wynika, że taki schemat pracy sztabów wojsk lądowych został wdrożony, choć często treści przygotowywane przez różne zespoły sztabu w procesie podejmowania decyzji odbiegają od wymaganych.



Rys.6. Czynności realizowane w sztabach wojskach lądowych podczas planowania działań

Dotyczy to zwłaszcza charakterystyki obszaru działań, oceny możliwości wojsk własnych (możliwości zabezpieczenia logistycznego) oraz doboru kryteriów oceny możliwych wariantów działania wojsk. Problemy pojawiają się także w samym doborze możliwych wariantów działania wojsk własnych. Zwykle jest tak, że cały sztab od samego początku skupia swoją uwagę na jednym z nich, a pozostałe traktuje formalnie i prezentuje tylko dlatego, że dowódca powinien dokonywać wyboru. Świadczy to o nie rozumieniu istoty procesu decyzyjnego. Stan ten będzie można zmienić jedynie w wyniku intensywnego szkolenia sztabów. Podkreślić należy jednak również, że w dotychczasowej praktyce sztabowej główny wysiłek skupiony był przede wszystkim na opracowywaniu dokumentów planistycznych, pomimo że formalnie głównymi dokumentami dowodzenia były i są nadal dokumenty dyrektywne (dyrektywy, rozkazy, zarządzenia). Przykładowe wzorce takich wybranych dokumentów zawarto w załącznikach 1–4.

W ostatnim okresie w praktyce dowodzenia nastąpił wyraźny postęp w zakresie realizacji funkcji organizowania działań, która polega głównie na stawianiu zadań za pośrednictwem rozkazów i zarządzeń. Została ona wyróżniona w dokumentach normatywnych, między innymi w regulaminach działań taktycznych, a także rozpropagowano szereg rozwiązań zmierzających do zwiększenia operatywności sztabów w zakresie dowodzenia. Przykładem tego mogą być podręczniki z zakresu dowodzenia, w których zaleca się stosować formy graficzne przy wydawaniu rozkazów i zarządzeń. Jak wskazują badania treści tych dokumentów są zbliżone z treściami dokumentów opracowywanych w innych państwach NATO.

Należy również podkreślić, że w naszych sztabach pozostały pewne nawyki z poprzedniego okresu. Do takich przyzwyczajeń można zaliczyć np. nadmierne eksponowanie (w porównaniu z poglądami NATO) roli rekonesansu w procesie dowodzenia i szerokiego udziału w nim podległych do-

wódców.[12] Praktyka ta, jak pokazują wzory zachodnie jest sprzeczna z zasadami kompetencyjnej odpowiedzialności dowódców poszczególnych szczebli dowodzenia i stanowi podważenie powszechnie stosowanej zasady „wzajemnego zaufania" w relacji przełożony – podwładny, a także często dezorganizuje jego pracę.

W pracy sztabów naszych wojsk obserwuje się często również niepotrzebny pośpiech. Prowadzi to zwykle do dezorganizacji pracy w podległych komórkach organizacyjnych. Zdarza się bowiem, że w sposób mechaniczny stosuje się „równoległą" metodę pracy w sytuacji gdy warunki czasowe przewidywane na przygotowanie działań pozwalają na przyjęcie innej metody. Zwrócić należy przy tym szczególnie uwagę na przypadki narzucania przez przełożonego metody pracy podwładnemu. Takie działanie jest sprzeczne nie tylko z zasadami obowiązującymi w armiach NATO, ale również z ogólnymi zasadami dowodzenia.

Nieco inaczej w naszych siłach zbrojnych rozumiany jest także problem kontroli realizowany przez sztaby. Zgodnie z założeniami funkcji kontroli w warunkach procesu dowodzenia ma ona na celu dostarczenie informacji dającej przełożonemu możliwość uzyskania obrazu będącego wynikiem oddziaływania własnych rozkazów. Zmierza ona do porównania stanu jaki powinien być (zamierzonego) z stanem rzeczywistym położenia jednostek.

W państwach sojuszu NATO kontrola jest rozumiana także jako pomoc udzielana podwładnemu w celu lepszego wykonania postawionego mu zadania. Obowiązuje przy tym pełna swoboda działania podwładnego oraz zasada wzajemnego zaufania w relacji przełożony – podwładny.

W warunkach naszych sił zbrojnych etap kontroli rozumiany był odmiennie i często sprowadzał się do ingerencji przełożonego (poprzez swoich oficerów

---

[12] Nie jesteśmy przekonani o słuszności takiego zarzutu. Dokonujemy jedynie porównań stosowanych procedur. Uważamy natomiast, że w każdej konkretnej sytuacji dowódca powinien ocenić czy potrzebny jest rekonesans i ustalić jego zakres i uczestników.

sztabu) w pracę podległych sztabów. Podejmowane tam decyzje były wnikliwie analizowane i weryfikowane przez oficerów sztabu nadrzędnego. Każda decyzja musiała być zatwierdzona przez przełożonego. Pod znakiem zapytania stawiało to zasadę wzajemnego zaufania, na której powinien się opierać proces dowodzenia.

Pomimo tych uwag należy stwierdzić, że w ostatnim okresie nastąpiło w tym obszarze wiele pozytywnych zjawisk. Intensywne kursy oficerów sztabów organizowane w Akademii Obrony Narodowej a także organizowane w wojskach szkolenia sztabów i ćwiczenia dowódczo-sztabowe spowodowały, że w obszarze stosowanych procedur system dowodzenia naszych wojsk lądowych nie odbiega mocno od podobnych systemów w państwach sojuszniczych. Należy oczekiwać, że prowadzona w wojskach restrukturyzacja sztabów, uwzględniająca standardy zachodnie pozwoli ogniwom tych sztabów w pełni adoptować także funkcje i procedury pracy. Służyć temu będą także liczne ćwiczenia dowódczo-sztabowe prowadzone w składzie międzynarodowym.

2.3. Infrastruktura techniczna systemu dowodzenia

W systemach dowodzenia materialnym elementem, wykorzystywanym przez organy dowodzenia są odpowiednio zorganizowane środki dowodzenia, które w połączeniu z istniejącą infrastrukturą na danym obszarze tworzą infrastrukturę techniczną systemu dowodzenia. Należą do nich środki techniczne, wśród których pierwszoplanowe znaczenie mają urządzenia łączności oraz środki automatyzacji dowodzenia.

W wojskach lądowych SZ RP środki dowodzenia występują przede wszystkim w pododdziałach i oddziałach dowodzenia oraz oddziałach łączności. Pododdziały i oddziały dowodzenia zorganizowane zostały na bazie pododdziałów ochrony i regulacji ruchu oraz pododdziałów łączności w ramach

ostatniej restrukturyzacji sił zbrojnych. Ich obecny kształt organizacyjny jest efektem procesów integracyjnych, które jak wskazują badania miały niejednokrotnie charakter wymuszony potrzebami szybkiego przeorganizowania wojennego systemu dowodzenia.

Jednakże w procesie badawczym dążono przede wszystkim do ustalenia aktualnego stanu technicznego środków łączności i automatyzacji oraz określenia w jakim zakresie sprzęt znajdujący się na wyposażeniu pododdziałów i oddziałów dowodzenia oraz w wojskach spełnia wymagania kompatybilności z systemami dowodzenia NATO.

Oceny środków łączności i automatyzacji dowodzenia dokonano głównie w oparciu o opracowania specjalistyczne wykonane w pionie kierowania łącznością i informatyką SZ RP.[13]

W wyniku dokonanych analiz, ustalono:

1. Z ogólnej liczby zasadniczego sprzętu łączności ponad 50% przekroczyło dwudziestoletni okres eksploatacji normatywnej, a 80% znajduje się w eksploatacji ponad 15 lat.

2. Stacjonarny system łączności oparty jest na sprzęcie pracującym w technice analogowej, wyprodukowanym w większości w latach siedemdziesiątych. Istnieje pilna potrzeba przejścia na sieć cyfrową opartą na liniach światłowodowych.

3. Również w polowym systemie łączności wykorzystywany jest sprzęt oparty na technice analogowej, wyprodukowany w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych. Posiada on małą przepustowość kanałową i nie gwarantuje utajnienia informacji. Uniemożliwia automatyzację procesów dowodzenia i podatny na zakłócenia radioelektroniczne.

Ponadto system dowodzenia wojsk operacyjnych praktycznie nie dysponuje wozami dowodzenia. Były one budowane na bazie transportera opance-

---

[13] Por. Koncepcja modernizacji systemu łączności w SZ RP, SWŁiI, Warszawa 1994.

rzonego SKOT, który został już wycofany z eksploatacji. Jedynie wóz dowódczo-sztabowy ADK –11 produkowany w latach osiemdziesiątych może być jeszcze eksploatowany przez kilka lat. Jednakże i w tym przypadku należy zastąpić go nowym wozem wyposażonym w sprzęt łączności o technice cyfrowej.

Radiostacje dużej i średniej mocy wymagają wymiany na sprzęt o technice cyfrowej, przystosowany do transmisji danych i utajniania informacji z gwarantowaną mocą kryptograficzną. Najgorsza sytuacja panuje wśród radiostacji małej mocy, gdzie 80% przekroczyło resurs eksploatacyjny (60% w grupie radiostacji przenośnych).

Przejście na technikę cyfrową niezbędne jest również w odniesieniu do ruchomych węzłów łączności, gdzie 25% środków przekroczyło resurs eksploatacyjny. W perspektywie planuje się wprowadzenie nowego typu sprzętu RWŁC w ilości zapewniającej pełną realizację potrzeb.

W tej sytuacji, w wyniku oceny obecnego sprzętu łączności w wojskach lądowych można sformułować następujące wnioski:

– obecny system łączności oparty na technice analogowej osiągnął barierę „niewydolności", co uniemożliwia informatyzację i automatyzację dowodzenia;

– bez zintegrowanych systemów cyfrowych niemożliwa jest swobodna współpraca z systemami dowodzenia państw sojuszniczych NATO;

– obecny sprzęt nie spełnia wymagań taktycznych, szczególnie w zakresie czasu jego rozwijania;

– poziom techniczny sprzętu odbiega w znacznej mierze od światowych standardów telekomunikacji wojskowej;

– jakość sprzętu powoduje ograniczenia w zastosowaniu nowoczesnych struktur sieciowych i czyni go bezbronnym wobec możliwości środków zakłóceń.

We współczesnych systemach dowodzenia niezwykle ważną rolę odgrywają środki automatyzacji procesu dowodzenia. Pozwalają one sztabom uzyskać więcej informacji w krótszym czasie oraz sprawniej przetwarzać informacje sytuacyjne na zadaniowe.

Obecny dynamiczny rozwój informatyki stwarza dogodne warunki do automatyzacji procesów dowodzenia oraz budowy zautomatyzowanych systemów dowodzenia i kierowania. W ostatnich latach w wielu armiach zachodnich wprowadzano i rozwijano także systemy obejmujące całość lub wybrane elementy procesu dowodzenia. Niestety nie dotyczyło to naszych wojsk lądowych. Jak wskazują prowadzone oceny, obecny stopień automatyzacji w wojskach lądowych jest znikomy i najniższy w całych siłach zbrojnych.

W wojskach lądowych dowództwa poszczególnych szczebli nie dysponują faktycznie żadnym systemem automatyzacji dowodzenia. Po zaniechaniu prób z polowym zautomatyzowanym systemem dowodzenia związku taktycznego „IKSJA", jedynym funkcjonującym systemem jest mikrokomputerowy system wspomagania dowodzenia (MSWD). Jednakże praktycznie nie powiada on własnej bazy technicznej, a urządzenia peryferyjne i komputery nie są przystosowane do pracy w polu. Ponadto brak urządzeń utajniających przystosowanych do współpracy z komputerem powoduje, że tego rodzaju system można wykorzystywać jedynie do celów szkoleniowych, a nie do praktycznego dowodzenia wojskami.

W ostatnich latach podjęte zostały przez Centrum Informatyki SG WP przy współpracy z innymi instytucjami prace badawczo-projektowe pk."KOLORADO". Ich głównym celem jest właśnie automatyzacja procesów dowodzenia wojsk lądowych. W ramach tych prac powstało już wiele interesujących rozwiązań cząstkowych, jak baza danych o wojskach, pakiet komputerowej grafiki operacyjno-taktycznej, pakiet sformalizowanych dokumentów bojowych i inne. Są to rozwiązania na poziomie standardów zachodnich

i mogą być z powodzeniem wykorzystane w perspektywicznym systemie dowodzenia. Przeszły one badania laboratoryjne i uzyskały pozytywne oceny.

Z opinii ekspertów wynika, że istnieje realna możliwość automatyzacji podstawowych procesów systemu dowodzenia wojsk lądowych we własnym zakresie, w perspektywie 3 – 5 lat. Pozwala na to zgromadzona wiedza, posiadane dotychczas rozwiązania cząstkowe oraz dostępna na rynku technika. Natomiast główną przeszkodą w realizacji tego ambitnego zadania jest brak środków finansowych oraz wspomniany już niedostatek w nowoczesnych środkach łączności. Jak wiadomo, zautomatyzowane systemy dowodzenia opierają się na technice komputerowej i bezpośrednio (automatycznie) z nią powiązanych środkach łączności.

Przed zautomatyzowanymi systemami dowodzenia stawia się wysokie wymagania operacyjno-taktyczne i techniczne. Powinny one:

– obejmować przynajmniej kilka szczebli dowodzenia (docelowo wszystkie) i zapewnić szybki i skryty obieg informacji;

– zapewnić dużą wiarygodność informacji i szybki dostęp użytkownika do nich;

– uniemożliwić wprowadzenie informacji z obcych źródeł;

– wspomagać pracę ogniw sztabów w obszarze analiz, oceny możliwości, kalkulacji, przygotowania zadań oraz wykonania dokumentów bojowych;

– umożliwić weryfikację różnych wariantów działań (np. poprzez ich symulację);

– być przyjazne dla użytkownika.

Ponadto projektowane zautomatyzowane systemu muszą posiadać strukturę modułową i być otwarte na wszystkie zmiany w strukturze systemu dowodzenia. Z kolei obecność Polski w NATO nakazuje, by system taki mógł bez przeszkód współpracować z systemami stosowanymi w innych armiach sojuszu.

Z powyższych względów warto zwrócić uwagę na rozwiązania przyjęte w niemieckim systemie „HEROS". Obejmuje on wiele szczebli dowodzenia a jednocześnie zapewnia dużą autonomię pracy każdego z nich. Jest systematycznie rozbudowywany i realizuje większość z wymienionych funkcji. Może współpracować z wieloma innymi systemami informatycznymi z obszaru dowodzenia, kierowania ogniem oraz symulacji działań.

Celowe wydaje się szersze włączenie Polski do programów realizowanych przez wybrane państwa NATO, a zmierzających do budowy nowych generacji zautomatyzowanych systemów dowodzenia. Są to bowiem przedsięwzięcia wyjątkowo kosztowne i trudne do zrealizowania we własnym zakresie. Niezwykle kosztowny byłby również zakup takich systemów i ich adaptacja dla naszych potrzeb.

W podsumowaniu można stwierdzić, że niezwykle trudnym problemem do rozwiązania w trakcie modernizacji systemu dowodzenia wojsk lądowych będzie dostosowanie jego infrastruktury technicznej do wymaganych standardów i potrzeb. Ze względu na olbrzymie koszty przedsięwzięcie to będzie musiało być realizowane przez wiele lat, równolegle w sferze środków łączności i automatyzacji. W pierwszej kolejności powinno objąć wojska przewidziane do użycia w strukturach sojuszniczych oraz wybrane rodzaje wojsk. np. wojska obrony przeciwlotniczej.

3. PERSPEKTYWICZNY MODEL SYSTEMU DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH

Sprawne kierowanie wojskami w czasie pokoju, kryzysu i wojny oraz efektywne ich użycie w operacjach będzie możliwe pod warunkiem posiadania właściwego systemu dowodzenia dostosowanego do struktur i zadań tych wojsk oraz odpornego na oddziaływanie potencjalnego przeciwnika.

W warunkach polskich, jak to wynika z wcześniejszych analiz, system ten musi sprawnie funkcjonować w układzie sojuszniczym i narodowym. Powinien być głównym elementem systemu kierowania obroną państwa i zapewnić skoordynowane użycie wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej we współdziałaniu z pozostałymi rodzajami sił zbrojnych. Ponadto w bliskiej perspektywie powinien być oparty na zautomatyzowanych systemach kompatybilnych z podobnymi systemami wykorzystywanymi w armiach sojuszniczych.

Na marginesie powyższego należy podkreślić, że armie państw NATO na dzień dzisiejszy nie dysponują jednolitym, w pełni skoordynowanym w sensie informatycznym, zautomatyzowanym systemem dowodzenia. W wielu armiach istnieją narodowe rozwiązania z tego zakresu obejmujące często wybrane szczeble dowodzenia wojsk lądowych. Czynione są natomiast starania w celu ujednolicenia tych rozwiązań. Tym problemom była poświęcona między innymi konferencja nt. "Wykorzystanie techniki komputerowej w dowodzeniu i ćwiczeniach – CAX-99" zorganizowana w Hadze przez „Agencję NATO C3J" w dniach 27-30.09.99 r[14] Głównym celem tej konfe-

[14] Kierownik opracowania był uczestnikiem wymienionej konferencji.

rencji była ocena wykorzystania rozwiązań informatycznych w procesie dowodzenia i szkolenia sztabów w armiach NATO oraz określenie kierunków rozwoju i ogólnych wymagań wobec tych systemów. Formułowane były również zalecenia w kwestii bliższej współpracy różnych państw w tym obszarze. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji, gdy w SZ RP podjęte zostały szeroko zakrojone prace projektowe pk. KOLORADO, finansowane przez Departament Rozwoju i Wdrożeń, zmierzające do zbudowania narodowego zautomatyzowanego systemu dowodzenia wojskami lądowymi.

Dokonana wcześniej diagnoza obecnego stanu systemu dowodzenia Wojsk Lądowych RP wskazuje jednoznacznie, że system ten, podobnie jak całe wojska lądowe, poddany jest procesowi modernizacji. Proces ten trwa już kilka lat, obejmuje całe siły zbrojne i można przypuszczać, że wchodzi w fazę zasadniczą. Dokonano istotnych przewartościowań w funkcji, strukturze i zadaniach Sztabu Generalnego WP, który stał się głównym elementem MON w zakresie dowodzenia siłami zbrojnymi. W najbliższym czasie planowane są zmiany w strukturach dowództw rodzajów sił zbrojnych, a następne w sztabach szczebla operacyjnego i taktycznego wojsk. Zmiany te będą dotyczyły głównie struktur organizacyjno-funkcjonalnych tych sztabów i zmierzały do przyjęcia standardów stosowanych w armiach NATO. Zakłada się, że w sztabach wyodrębnione zostaną piony funkcjonalne w postaci oddziałów (wydziałów, sekcji) oznaczone od G (S) 1 do G/S) 6. W ślad za tym możliwe będzie określenie zadań tych pionów i procedur ich postępowania w procesie dowodzenia zgodnie z wzorami zachodnimi.

Powyższe rozwiązania dotyczą głównie wojsk operacyjnych i nie uwzględniają komponentu terytorialnego. Stąd w perspektywicznym systemie dowodzenia, zwłaszcza w sztabach szczebla operacyjnego należałoby przewidywać dodatkowy pion obejmujący problemy użycia sił obrony terytorialnej. Ponadto struktury sztabów tych sił celowym będzie organizować według tych samych zasad, które obowiązują w wojskach operacyjnych. Zapewni to zgod-

ność w całym systemie dowodzenia wojsk lądowych i ułatwi współdziałanie różnych wojsk we wspólnych operacjach.

Zarówno z teorii problemu jak i prowadzonych analiz wynika, że rozpatrywany system dowodzenia wojsk lądowych powinien stanowić uporządkowaną całość złożoną z organów dowodzenia i środków dowodzenia sprzężonych ze sobą informacyjnie i zapewniających podejmowanie stosownych decyzji na wszystkich poziomach organizacyjnych tego systemu. Ponadto system ten powinien zapewnić:

- zdolność do współdziałania (kompatybilność) z innymi systemami dowodzenia, w tym systemami armii sojuszniczych;
- wysoką żywotność obiektów i środków dowodzenia;
- bieżące monitorowanie rozwoju sytuacji i możliwość szybkiej reakcji dowódców;
- możliwość tworzenia i użycia zgrupowań wojsk o różnym składzie bojowym;
- sprawny i ciągły obieg informacji w pionie i w poziomie.

W praktyce, w każdym nowoczesnym systemie dowodzenia wyróżnić można jego materialne i niematerialne elementy. Zwykle identyfikując system dowodzenia wyróżnia się w nim:

- organizację systemu dowodzenia, która obejmuje jego strukturę ogólną i struktury poszczególnych jego ogniw, a także konwersję tych struktur z czasu pokoju na czas kryzysu i wojny;
- środki dowodzenia, czyli systemy, urządzenia i procedury techniczne służące pozyskaniu, przetwarzaniu, gromadzeniu i zobrazowaniu informacji;
- proces i procedury dowodzenia, jako powtarzający się cykl działań dowództw i sztabów, ukierunkowany na efektywne przygotowanie i użycie wojsk operacyjnych.

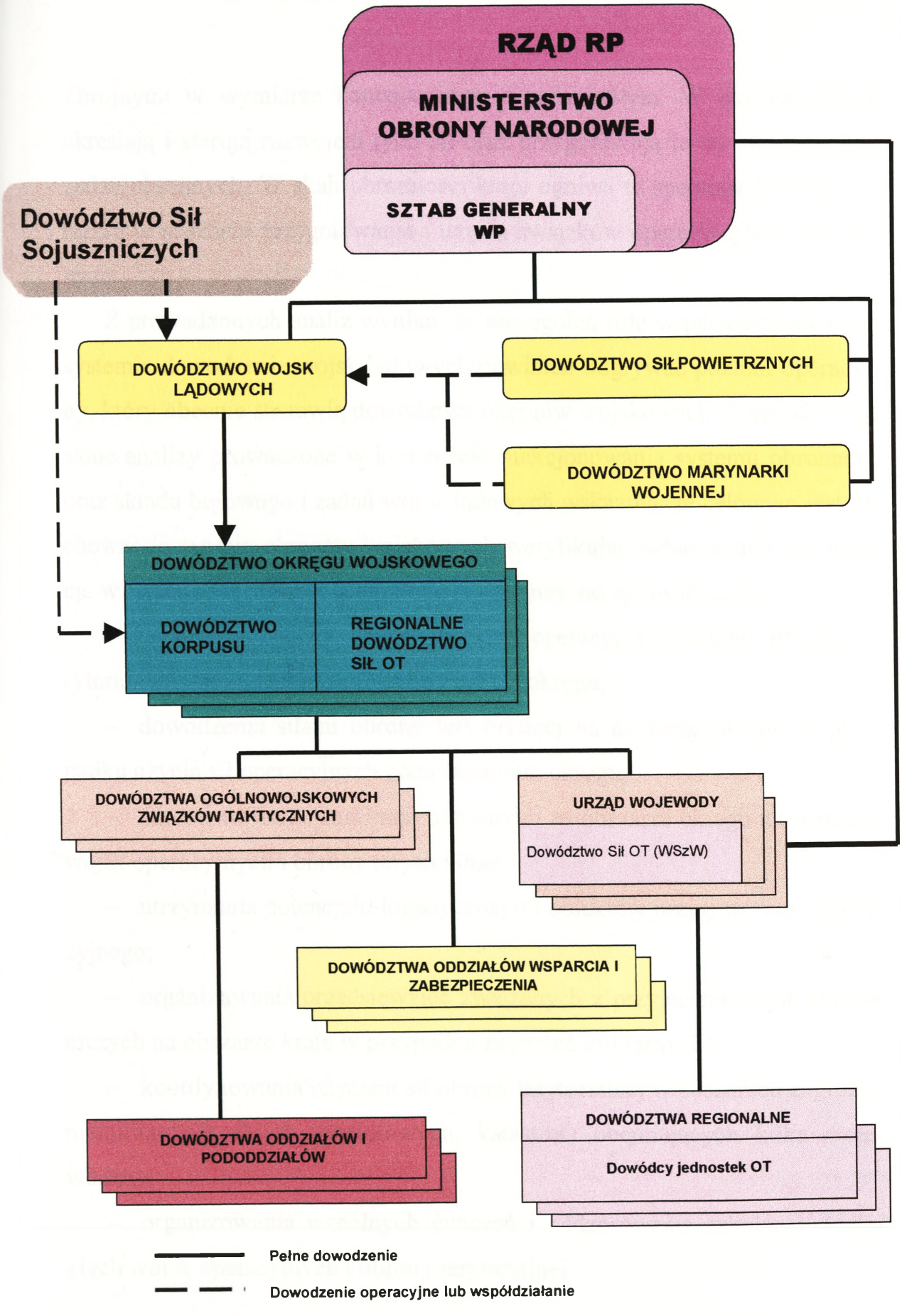
3.1. STRUKTURA ORGANIZACYJNO-FUNKCJONALNA SYSTEMU DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH

Jak już podkreślano, struktura organizacyjno-funkcjonalna musi być dostosowana do składu bojowego i struktury wojsk, a ponadto powinna zapewnić sprawny obieg informacji w całym systemie. Niezależnie od tego, struktura systemu dowodzenia wojsk lądowych jest elementem struktury systemu dowodzenia sił zbrojnych i systemu kierowania obroną państwową (sojuszu). Stąd zachodzi potrzeba powiązań strukturalnych i informacyjnych z szeroko pojętym otoczeniem.

Uwzględniając powyższe przesłanki, a także wszechstronne analizy prowadzone w kolejnych etapach badań uznano, że ogólna struktura organizacyjna perspektywicznego systemu dowodzenia wojsk lądowych oraz jego powiązania funkcjonalne z otoczeniem powinny być zbieżne z treścią zawartą na rys.7.

Koncepcja taka zakłada, że system dowodzenia wojsk lądowych będzie powiązany funkcjonalnie z MON (na czas wojny ze sztabem Naczelnego Dowódcy) dowództwem sił sojuszniczych, dowództwami pozostałych rodzajów sił zbrojnych oraz władzami terytorialnymi. Powiązania te, w zależności od stanu państwa (pokój, kryzys, wojna) oraz rodzaju ogniwa systemu obronnego będą miały różny charakter. Mogą one obejmować pełny zakres pojęcia dowodzenia lub sprowadzać się do dowodzenia operacyjnego (np. dowództwo sił sojuszniczych) czy też współdziałania.

W systemie dowodzenia wojsk lądowych wyróżniamy poziomy: strategiczny (w rozumieniu narodowym) operacyjny i taktyczny. Uważamy bowiem, iż rozpatrując problem w skali obronności kraju, Ministerstwo Obrony Narodowej (w czasie wojny Naczelny Dowódca i sztab) oraz dowództwa rodzajów sił zbrojnych tworzą łącznie strategiczny poziom dowodzenia Siłami



Rys. 7. System dowodzenia wojsk lądowych i jego powiązania z otoczeniem

Zbrojnymi w wymiarze koncepcyjnym i zadaniowym. W okresie pokoju określają i sterują rozwojem tych sił oraz przygotowują je do ewentualnych zadań obronnych. W skali obronności kraju ogniwa te spełniają funkcję sterującą w obszarze przygotowania i użycia związków operacyjnych i taktycznych.

Z prowadzonych analiz wynika, że szczególną rolę w perspektywicznym systemie dowodzenia wojsk lądowych powinien odgrywać poziom operacyjny, który obecnie stanowią dowództwa okręgów wojskowych (korpusów). Te same analizy prowadzone w kontekście funkcjonowania systemu obronnego oraz składu bojowego i zadań wojsk lądowych wskazują, że celowym jest zachować instytucję okręgów wojskowych weryfikując jednocześnie ich funkcje w systemie dowodzenia. Funkcje te powinny się sprowadzać do:

– dowodzenia operacyjnego wojskami operacyjnymi i siłami obrony terytorialnej w przypadku zagrożenia obszaru okręgu;

– dowodzenia siłami obrony terytorialnej na obszarze okręgu w przypadku użycia sił operacyjnych poza obszarem okręgu;

– administrowania zasobami obronnymi na obszarze okręgu na potrzeby wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej;

– utrzymania potencjału logistycznego i obiektów przygotowania operacyjnego;

– organizowania przedsięwzięć związanych z przyjęciem wojsk sojuszniczych na obszarze kraju w przypadku zagrożeń militarnych;

– koordynowania użyciem sił obrony terytorialnej w obszarach zagrożeń niemilitarnych (klęsk żywiołowych, katastrof) obejmujących kilka województw;

– organizowania wspólnych ćwiczeń i nadzorowania szkolenia podległych wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej.

Ta wielość funkcji, jakie ma realizować w systemie dowodzenia poziom operacyjny a także potrzeba skoordynowania użycia wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej wskazuje, że w dowództwie okręgu wojskowego należałoby wyraźnie wyodrębnić dwa elementy: Dowództwo korpusu wojsk operacyjnych oraz Regionalne Dowództwo wojsk obrony terytorialnej. Przy tym dowódca okręgu może być jednocześnie dowódcą korpusu wojsk operacyjnych. W przypadku użycia sił operacyjnych poza obszarem okręgu wojskowego funkcję dowódcy na obszarze okręgu powinien przejąć dowódca sił obrony terytorialnej.

Przyjęcie takiego rozwiązania w systemie dowodzenia wojsk lądowych na szczeblu operacyjnym nie wymaga stworzenia oddzielnych dowództw i sztabów okręgu wojskowego, korpusu i sił OT. W praktyce powinien to być jeden element systemu dowodzenia odpowiednio rozbudowany i zdolny do spełniania wymienionych funkcji w czasie pokoju, kryzysów i wojny. Jednakże jego struktura organizacyjno-funkcjonalna musi uwzględniać zdolność do łącznego i rozdzielonego kierowania wojskami operacyjnymi i siłami obrony terytorialnej w zależności od rozwoju sytuacji i potrzeb operacyjnych. Z dokonanych analiz wynika, że takie rozwiązanie jest najbardziej racjonalne i zapewnia sprawne kierowanie wojskami w każdych warunkach. Umożliwia sprawne dowodzenie zarówno w układzie sojuszniczym, jak i narodowym oraz zapewnia koordynację użycia obu komponentów wojsk lądowych.

Innym możliwym rozwiązaniem powyższego problemu może być utworzenie na poziomie operacyjnym dwóch oddzielnych, niezależnych ogniw systemu dowodzenia: dowództw korpusów oraz regionalnych dowództw wojsk OT. Jednakże przy takim rozwiązaniu wiele z wymienionych funkcji okręgu wojskowego, a zwłaszcza funkcję koordynacji przygotowania i użycia wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej w skali całego kraju musiałoby przejąć Dowództwo Wojsk Lądowych. Także organizacja wspólnego szkolenia (ćwiczeń) tych komponentów pozostanie wówczas w gestii DWL. Wiele

trudnych do rozwiązania problemów pojawi się w obszarze logistyki, a ich rozwiązanie również pozostanie w gestii DWL.

W opracowaniu nie ma potrzeby uzasadniać miejsca i roli dowództw korpusów w systemie dowodzenia wojsk lądowych. Ich obecność jest oczywista i uzasadniona zadaniami identyfikowanymi w wymiarze sojuszniczym i narodowym. Stąd w prowadzonych analizach poszukiwano głownie odpowiedzi, czy na poziomie operacyjnym systemu dowodzenia niezbędne są elementy kierowania siłami obrony terytorialnej. Skoro mają to być siły przywiązane do określonych rejonów, obiektów i w czasie pokoju oraz kryzysów o charakterze niemilitarnym będą podlegać operacyjnie władzom terytorialnym (wojewodom) to może zbędne jest tworzenie operacyjnych ogniw dowodzenia dla tych sił? Hipoteza ta nie potwierdziła się w czasie prowadzonych badań. Wychodząc z głównych zadań wojsk lądowych, do których należy obrona terytorium kraju, należy w perspektywicznym systemie dowodzenia uwzględnić:

– potrzebę koordynacji działań wszystkich sił na kierunkach potencjalnych zagrożeń militarnych;

– potrzebę organizowania wspólnych ćwiczeń wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej kilku województw;

– konieczność skoordynowanego użycia sił terytorialnych kilku województw w przypadku zagrożeń niemilitarnych, np. powodzi;

– wreszcie, trudności w kierowaniu siłami obrony terytorialnej kilkunastu województw przez DWL.

Są to wystarczające powody, by stwierdzić potrzebę występowania w systemie dowodzenia wojsk lądowych ogniwa kierowania siłami obrony terytorialnej na poziomie operacyjnym. Jednocześnie wiele przemawia za tym, by ogniwa te nie występowały autonomicznie, lecz były ściśle powiązane z ogniwami kierowania wojskami operacyjnymi i logistyką w obszarze przewidywanych działań (w obszarze odpowiedzialności). Ponadto w gestii takie-

go wspólnego dowództwa (okręgu wojskowego) powinny pozostawać problemy tworzenia i utrzymywania zasobów mobilizacyjnych, wspólnych dla wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej. W tym zakresie regionalne sztaby powinny posiadać określone kompetencje wobec wojewódzkich sztabów wojskowych.

W perspektywicznym systemie dowodzenia wojsk lądowych na poziomie taktycznym można wyróżnić dwa piony: pion dowodzenia wojsk operacyjnych i pion dowódczo-administracyjny obejmujący dowodzenie siłami obrony terytorialnej.

Ogniwami sprawującymi dowodzenie wojskami operacyjnymi na tym poziomie będą dowództwa i sztaby:

– ogólnowojskowych związków taktycznych (dywizji i samodzielnych brygad);

– oddziałów i pododdziałów wsparcia i zabezpieczenia działań;

– a niżej – oddziałów i pododdziałów wchodzących w skład związków taktycznych i oddziałów.

Analiza tego obszaru systemu dowodzenia wojsk lądowych wskazuje, że stosowane obecnie rozwiązania organizacyjne spełniają podstawowe wymagania i zapewniają sprawną realizację potencjalnych zadań. Nie dotyczy to wewnętrznych struktur sztabów występujących na tym poziomie. Problem ten będzie omawiany oddzielnie.

Zdecydowanie większy problem istnieje w obszarze dowodzenia siłami obrony terytorialnej na szczeblach taktycznych. Obecnie system taki praktycznie nie istnieje, a występujące w wojskach jednostki OT podlegają zwykle pod dowództwa obecnych okręgów wojskowych na takich samych zasadach jak wojska operacyjne. Ponadto istnieją wojewódzkie (regionalne) sztaby wojskowe, które w praktyce sprawują jedynie funkcje administracyjne. Jednocześnie w koncepcjach dotyczących systemu obronnego państwa podkreśla się potrzebę częściowego podporządkowania sił terytorialnych cywil-

nym władzom terytorialnym (wojewodom), zwłaszcza w przypadku konieczności ich użycia do likwidacji zagrożeń o charakterze niemilitarnym.

Uważamy, że w tym względzie warto zwrócić uwagę na rozwiązania stosowane w Stanach Zjednoczonych, dotyczące Gwardii Narodowej. Tam gubernatorzy stanów posiadają duże uprawnienia wobec jednostek gwardii, ale są w dużym stopniu odpowiedzialni za jej utrzymanie i szkolenie. W kompetencjach stanowych dowództw gwardii pozostają problemy dowodzenia, logistyki i administrowania rezerw osobowych. Mamy świadomość, że trudno jest porównywać wojewodów i województwa w Polsce z gubernatorami i stanami w USA, ale niektóre rozwiązania tam stosowane mogą być interesujące podczas budowy naszego systemu dowodzenia w systemie obronnym państwa.

Prowadzone analizy wskazują, że na poziomie województwa niezbędny jest element systemu dowodzenia zapewniający:

– kierowanie użyciem wojsk obrony terytorialnej w systemie wojskowym i cywilnym (terytorialnym);

– dowodzenie siłami OT występującymi na obszarze województwa (za wyjątkiem sił podległych bezpośrednio wyższym ogniwom dowodzenia);

– sprawowanie dotychczasowych funkcji administracyjnych związanych z przygotowaniem i utrzymaniem rezerw osobowych dla potrzeb wojsk operacyjnych i OT;

– organizowanie szkolenia (ćwiczeń) sił obrony terytorialnej oraz innych sił pozamilitarnych podległych wojewodzie.

Z powyższego wynika, że ten element systemu dowodzenia powinien podlegać zarówno nadrzędnym władzom wojskowym (wspomnianemu Regionalnemu Dowództwu Sił OT) jak i władzom cywilnym (wojewodzie). W takim przypadku kompetencje wymienionych ośrodków decyzyjnych muszą być wyraźnie określone i uzależnione od stanu państwa (województwa). Jest bowiem oczywistym, że kompetencje te powinny być różne w stanie pokoju, kryzysu i wojny.

Odpowiednią bazą do tworzenia takich ogniw dowodzenia na szczeblu województw mogą być obecne wojewódzkie sztaby wojskowe, które w związku z dodatkowymi zadaniami należałoby odpowiednio rozbudować i przygotować do sprawowania funkcji operacyjnych. Takie rozwiązanie będzie znacznie korzystniejsze z ekonomicznego i organizacyjnego punktu widzenia, niż pozostawianie obecnych WSzW z ich dotychczasowymi zadaniami i organizowanie dodatkowych elementów systemu przeznaczonych wyłącznie do sprawowania funkcji operacyjnych.

Należy przy tym zauważyć, że przy postulowanych rozwiązaniach, zarówno na szczeblu operacyjnym (w sztabie okręgu wojskowego – dowództwa regionalnego) jak i na szczeblu województwa (w sztabie dowództwa sił OT) powinny wystąpić dodatkowo ważny pion spełniający funkcją administracyjną. Jak już podkreślano, jego głównym zadaniem będzie administrowanie rezerwami osobowymi i współdziałanie z władzami cywilnymi w zakresie obronności.

Kolejnym, niższym elementem w systemie dowodzenia siłami obrony terytorialnej mogą być dowództwa rejonów organizowane na bazie obecnych WKU lub dowództw jednostek OT. Z dodatkowych ocen wynika, że funkcje te powinny spełniać przede wszystkim dowództwa i sztaby jednostek obrony terytorialnej. Są one bowiem lepiej przygotowane do spełniania funkcji operacyjnych. Jednakże w uzasadnionych przypadkach mogą być stosowane inne rozwiązania dostosowane do przewidywanych zadań obronnych w określonym rejonie.

Należy przy tym podkreślić, że dowództwa i sztaby przewidziane do sprawowania funkcji operacyjnych wobec sił OT nie muszą w okresie pokoju posiadać w pełni rozwiniętych wszystkich elementów. Mogą one być rozwijane jedynie na czas szkolenia i ćwiczeń na tych samych zasadach jak jednostki OT.

W zakresie organizacji dowodzenia mieszczą się również struktury organizacyjne sztabów oraz organizowane na bazie tych struktur elementy dowodzenia.

Podkreślano już, że zgodność struktur organizacyjno-funkcjonalnych sztabów w systemie dowodzenia jest jednym z podstawowych warunków sprawnego funkcjonowania całego systemu oraz jego kompatybilności z innymi systemami. W tej sytuacji obecność w sojuszu obronnym wymaga, by w procesie modernizacji systemu dowodzenia wojsk lądowych przestrzegać standardów obowiązujących w tym względzie w NATO. Zgodnie z takimi standardami w każdym dowództwie, niezależnie od poziomu jego występowania wyróżnia się:

- grupę dowódcy;
- grupę główną;
- grupę specjalistów (rodzajów wojsk);
- grupę oficerów łącznikowych.

W skład grupy dowódcy powinny wchodzić osoby funkcyjne z którymi pracuje bezpośrednio dowódca. Należą do nich: zastępca dowódcy, adiutant, szef sztabu, kwestor , radca prawny i inne osoby funkcyjne, które dowódca uzna za niezbędne.

Grupę główną powinien stanowić tradycyjny sztab. Jednakże w jej składzie, a zatem i w strukturze każdego sztabu niezbędne są określone piony funkcjonalne organizowane na bazie (w zależności od poziomu dowodzenia) zarządów, oddziałów, wydziałów, sekcji lub osób funkcyjnych. Przyjmując wzorce z armii zachodnich, w grupie głównej dowództw należałoby organizować piony:

1 – personalny;

2 – rozpoznawczy;

3 – operacyjny;

4 – logistyczny;

5 – współpracy z administracją i mediami;

6 – wsparcia dowodzenia.

Funkcję, zakres zadań i skład każdego z tych pionów na różnych szczeblach dowodzenia omówiony zostanie w dalszej części opracowania. Piony te na szczeblu pododdziałów oznaczone są literą „S" i kolejnym numerem, a na szczeblach wyższych – literą „G" z odpowiednim numerem. Dla sztabów połączonych zarezerwowano w tym celu literę „J". Zasady te wprowadza się również w systemie dowodzenia naszych wojsk lądowych.

Grupę specjalistów powinni stanowić oficerowie reprezentujący rodzaje wojsk przeznaczone do wsparcia i zabezpieczenia działań. W wielu armiach zachodnich są to często dowódcy jednostek artylerii, obrony przeciwlotniczej, inżynieryjnych, lotnictwa wojsk lądowych oraz obrony przeciwchemicznej. Uwzględniając polskie dotychczasowe rozwiązania w zakresie dowodzenia tymi rodzajami wojsk, grupę taką mogą stanowić szefowie rodzajów wojsk występujący na szczeblach związków operacyjnych i taktycznych oraz oddziałów. Grupa ta w procesie dowodzenia powinna ściśle współpracować z pionem operacyjnym (G, S 3) grupy głównej.

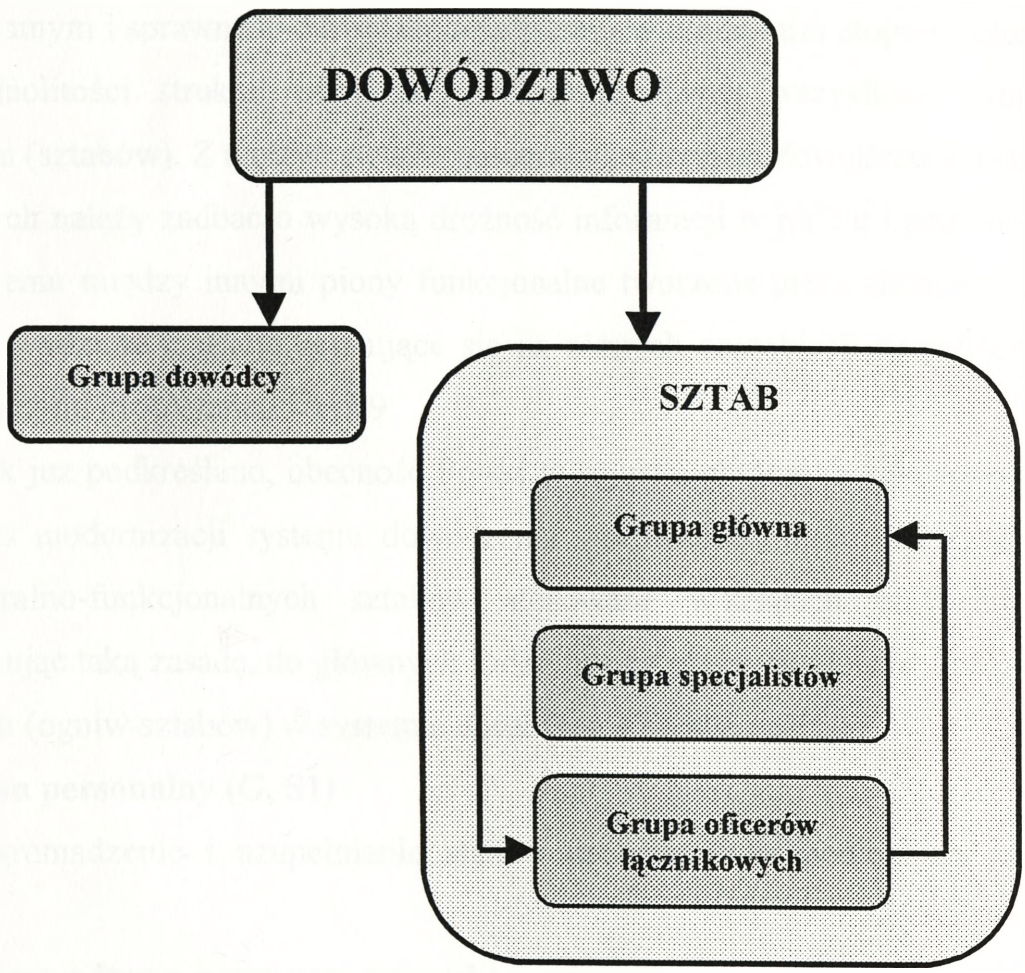
Szczególną grupę w dowództwach, zwłaszcza szczebla operacyjnego, powinni stanowić oficerowie łącznikowi.

W jej skład, w zależności od szczebla dowodzenia mogą wchodzić:

- grupy operacyjne rodzajów sił zbrojnych i wojsk obrony terytorialnej;
- łącznicy i kurierzy;
- grupy operacyjne (łącznicy) armii sojuszniczych.

Ich głównym zadaniem będzie wzajemne informowanie i koordynacja działań różnych rodzajów wojsk lub zgrupowań na obszarze operacyjnym.

Ogólną ideę organizacji dowództw wg powyższych zasad przedstawia rys. 8.



Rys. 8. Ogólna organizacja dowództw w systemie dowodzenia wojsk lądowych

Przy takim rozwiązaniu pracą grupy dowódcy kieruje osobiście dowódca, a pozostałymi grupami – szef sztabu podległy bezpośrednio dowódcy.

W procesie dowodzenia istotne będą stałe powiązania informacyjne między poszczególnymi grupami i pionami w grupie głównej oraz jednolite procedury stosowane na wszystkich szczeblach dowodzenia podczas wypracowania decyzji i kierowania podległymi wojskami. Procedury te są ściśle po-

wiązane ze strukturą organizacyjno-funkcjonalną sztabów oraz zadaniami ich ogniw (pionów funkcjonalnych).

Sprawność obiegu i przetwarzania informacji w systemie dowodzenia, a tym samym i sprawność dowodzenia wojskami w olbrzymim stopniu zależy od jednolitości struktur organizacyjno-funkcjonalnych wszystkich ogniw systemu (sztabów). Z tych względów modernizując system dowodzenia wojsk lądowych należy zadbać o wysoką drożność informacji w pionie i poziomie. Służą temu między innymi piony funkcjonalne tworzone przez zarządy, oddziały, wydziały i sekcje zajmujące się na różnych szczeblach dowodzenia tymi samymi problemami.– rys.9.

Jak już podkreślano, obecność Polski w sojuszu obronnym nakazuje, by podczas modernizacji systemu dowodzenia wprowadzać wzorce rozwiązań strukturalno-funkcjonalnych sztabów stosowane w armiach zachodnich. Przyjmując taką zasadę, do głównych zadań poszczególnych pionów funkcjonalnych (ogniw sztabów) w systemie dowodzenia będzie należało:

1. **Pion personalny (G, S1)**

– gromadzenie i uzupełnianie stanów osobowych w podległych wojskach;

– prowadzenie spraw personalnych;

– ocena poziomu dyscypliny i morale podległych wojsk;

– przestrzeganie prawa, porządku i przepisów bezpieczeństwa;

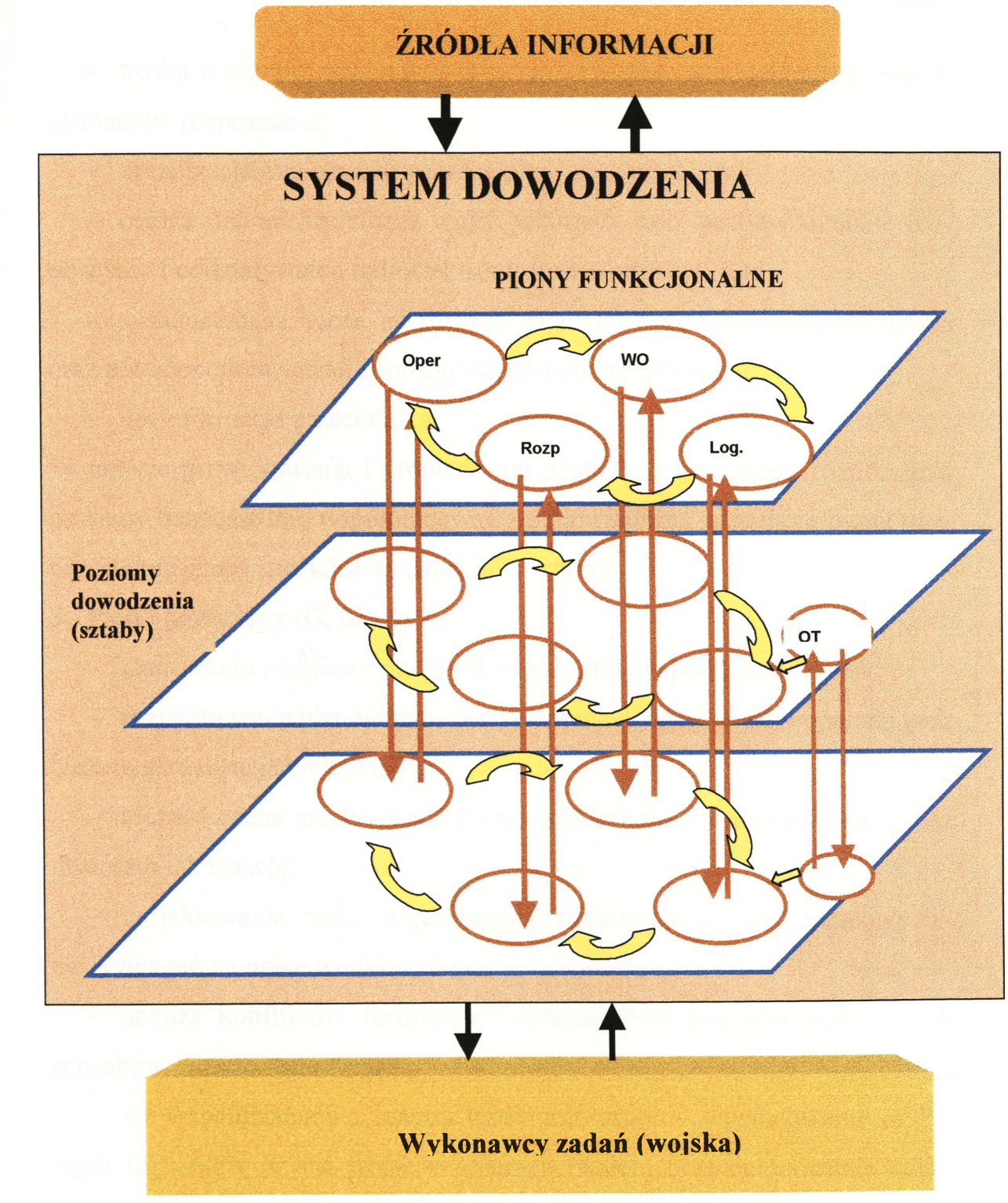
– współdziałanie z pododdziałami żandarmerii wojskowej i administracją wojskową;

– organizacja wykorzystania personelu cywilnego;

– organizacja pomocy dla jeńców wojennych i internowanych.

2. **Pion wywiadu i rozpoznania (G, S2)**

– gromadzenie i opracowanie informacji o potencjalnym przeciwniku i jego zamiarach, uzyskiwanych z rozpoznania i armii sojuszniczych;



procesy informacyjne wchodzące w pionach funkcjonalnych systemu

procesy informacyjne zachodzące wewnątrz sztabów

Rys. 9. Ogólna idea funkcjonowania systemu dowodzenia

– troska o rozwój, oraz należyte przygotowanie i wyszkolenie własnych elementów rozpoznania;

– organizacja rozpoznania przeciwnika i obszaru działań;

– osłona radioelektroniczna wojsk własnych oraz przeciwdziałanie rozpoznaniu i oddziaływaniu radioelektronicznemu przeciwnika;

– systematyczna ocena możliwych zagrożeń z powietrza, lądu i morza oraz prawdopodobnych sił i sposobów działania przeciwnika;

– dezinformacja przeciwnika.

W okresie przygotowania i prowadzenia działań ogniwa pionu rozpoznania powinny bezpośrednio współpracować z odpowiednimi zespołami pionu operacyjnego i grupą specjalistów (rodzajów wojsk).

3. Pion operacyjny (G, S – 3)

– planowanie i organizowanie szkolenia sztabów podległych wojsk;

– przygotowanie planów rozwinięcia operacyjnego i planów operacji oraz bieżąca aktualizacja tych planów;

– bieżąca ocena możliwości struktur wojskowych i rodzajów wojsk oraz dbałość o ich rozwój;

– projektowanie zmian organizacyjno-strukturalnych oraz opracowywanie wymagań na nowe środki walki;

– analiza konfliktów zbrojnych i ćwiczeń oraz poszukiwanie nowych sposobów prowadzenia działań;

– we współdziałaniu z innymi ogniwami sztabu – wypracowanie możliwych wariantów użycia wojsk w operacji (walce) oraz opracowanie dokumentów decyzyjnych i zadań dla wojsk;

– bieżąca ocena rozwoju sytuacji i przygotowanie stosownych zadań dla podległych wojsk.

W rozważanych koncepcjach zmian strukturalnych sztabów zakłada się również możliwość utrzymania oddzielnego pionu odpowiedzialnego za szkole-

nie wojsk. Jest to w naszej ocenie rozwiązanie możliwe do przyjęcia, choć znacznie odbiegające od wzorców zachodnich. Ponadto powoduje zwiększenie liczebności osób funkcyjnych w sztabach.

Analizując wymienione wcześniej zadania pionu operacyjnego łatwo zauważyć, że w okresie pokoju jego główny wysiłek powinien być skierowany na szkolenie sztabów i wojsk. Dotyczy to zwłaszcza szczebla operacyjnego i taktycznego. Natomiast w okresie zagrożeń i wojny wysiłek ten będzie ukierunkowany na planowanie działań i kierowanie nimi. Jeżeli zadania te rozdzielić na dwa oddzielne piony funkcjonalne, to pion operacyjny będzie posiadał ograniczony zakres tych zadań w czasie pokoju, a pion szkolenia staje się mało przydatny na okres wojny. Z tych względów w perspektywicznym systemie dowodzenia, zwłaszcza w strukturach sztabów szczebla operacyjnego i taktycznego, korzystniej będzie posiadać liczniejsze (bardziej rozbudowane) ogniwa operacyjne obejmujące pełny zakres zadań. Odstępstwo od tej zasady może mieć miejsce w Dowództwie Wojsk Lądowych odpowiedzialnym za rozwój rodzajów wojsk oraz doskonalenie zasad sztuki operacyjnej i taktyki. Problemy te mogą pozostawać tu w gestii wyspecjalizowanego ogniwa, w którym swoje ważne miejsce powinni mieć również szefowie rodzajów wojsk.

4. Pion logistyki (G, S – 4)

– planowanie, gromadzenie i utrzymywanie zapasów środków bojowych i materiałowych na potrzeby podległych wojsk;

– ocena możliwości zabezpieczenia i wsparcia logistycznego wojsk w operacji i walce podczas wypracowania decyzji;

– zabezpieczenie transportowe działań wojsk;

– planowanie i organizacja zaopatrzenia wojsk w środki materiałowe i bojowe;

– planowanie i organizacja zabezpieczenia medycznego wojsk;

– planowanie i organizacja zabezpieczenia technicznego wojsk (ewakuacji i remontu uzbrojenia);

– świadczenie usług bytowych dla wojsk.

5. Pion współpracy z administracją cywilno-wojskową (G, S – 5)

W sztabach armii zachodnich ogniwa tego pionu przeznaczone są głównie do organizowania współpracy z administracją państw obcych (sojuszniczych) na obszarze których prowadzone są działania. Do ich kompetencji należy ustalanie zakresu i rodzaju świadczeń materiałowych i obiektowych oraz usług na potrzeby wojsk. Ogniwa te są również odpowiedzialne za dostarczanie stosownych informacji władzom cywilnym o przewidywanych działaniach wojsk i zamiarach dowódców. Ogólnym celem ich działania jest zabieganie o stworzenie korzystnych warunków działań wojsk i pozyskanie przychylności ze strony środowiska cywilnego w obszarze tych działań.

W procesie modernizacji systemu dowodzenia wojsk lądowych organizacja tego pionu funkcjonalnego powinna być w całości oparta na wzorcach zachodnich, a jego ogniwa w pełni rozbudowane jedynie w tych oddziałach i związkach taktycznych, które przewidziane są do ewentualnego użycia w ramach operacji sojuszniczych poza granicami kraju. W pozostałych sztabach ogniwa te mogą wystąpić w postaci skadrowanej z możliwością ich rozwinięcia w razie konieczności.

6. Pion wsparcia dowodzenia

W zachodnich systemach dowodzenia pion ten występuje od niedawna, a jego znaczenie szybko rośnie w ostatnich latach wraz z rozwojem technicznych środków dowodzenia (zautomatyzowanych systemów dowodzenia). Do głównych zadań ogniw sztabów funkcjonujących w tym pionie należy:

– planowanie użycia środków dowodzenia;

– organizacja wykorzystania systemów łączności i systemów informatycznych;

– nadzór techniczny pracy tych systemów;

– zapewnienie bezpieczeństwa przepływu informacji;

– dystrybucja dokumentów bojowych;

– analiza potrzeb w zakresie technicznego zabezpieczenia dowodzenia oraz określanie wymagań i kierunków rozwoju środków dowodzenia.

Także i w tym przypadku w procesie modernizacji systemu dowodzenia wojsk lądowych celowym będzie korzystać z wzorów armii zachodnich. Interesujące rozwiązania w tym względzie wprowadzone są obecnie w armii niemieckiej.[15] Biorąc pod uwagę potrzebę bliskiego współdziałania armii niemieckiej i polskiej w ramach sojuszu, uzasadnionym będzie rozwiązywać problemy dowodzenia w obu armiach, w oparciu o te same wzorce.

7. Pion obrony terytorialnej

Biorąc pod uwagę, że główne zadania wojsk lądowych sprowadzają się do obrony terytorium kraju oraz, że zadania te mają być realizowane wspólnie przez wojska operacyjne i obrony terytorialnej, to w systemie dowodzenia należy zapewnić dogodne warunki ich współdziałania. Uczynić to można jedynie poprzez odpowiednią organizację całego systemu dowodzenia obejmującego obydwa komponenty wojsk lądowych oraz utworzenie na kolejnych poziomach dowodzenia stosownych ogniw sztabów odpowiedzialnych za organizację wspólnych działań związków taktycznych i oddziałów.

Z dokonanych analiz wynika, że na poziomie strategicznym i operacyjnym (w DWL i OW) niezbędne są stałe elementy sztabów zdolne do sprawowania pełnego i ciągłego dowodzenia wojskami obrony terytorialnej w okresie pokoju, kryzysu i wojny oraz organizowania ich użycia do zadań o charakterze militarnym i niemilitarnym. Na poziomie taktycznym, w sztabach ZT i oddziałów wojsk operacyjnych, swoistym przedłużeniem tego pionu mogą być oficerowie – specjaliści z zakresu użycia sił OT oraz łącznicy z oddziałów tych sił działających we wspólnych rejonach. Z kolei w sztabach wojsk

[15] Materiały z konferencji niemiecko–polskiej na temat:"Sztuka operacyjna wojsk lądowych w nowych uwarunkowaniach Europy" – Wyd. AON, 1998 r.

obrony terytorialnej ważną rolę powinni spełniać oficerowie łącznikowi kierowani na okres wspólnych działań do sztabów wojsk operacyjnych.

Niezwykle ważną rolę w systemie dowodzenia wojsk lądowych będą nadal spełniały sygnalizowane wcześniej grupy specjalistów (rodzajów, wojsk). Do ich głównych zadań należy zaliczyć:

- ocenę potrzeb i projektowanie rozwoju rodzajów wojsk składu, struktur, uzbrojenia;
- organizowanie i nadzorowanie szkolenia w rodzajach wojsk;
- bieżąca ocena możliwości rodzajów wojsk oraz troska o ich gotowość do wykonania zadań;
- ścisła współpraca z pionem operacyjnym i logistycznym i wspólne projektowanie efektywnego użycia rodzajów wojsk w operacjach i walce;
- formułowanie stosownych zadań i doprowadzanie ich do wykonawców zgodnie z decyzją dowódców ogólnowojskowych;
- kontrola realizacji zadań.

Sprawna realizacja tych zadań będzie możliwa jedynie wtedy, gdy w systemie dowodzenia będą funkcjonowały piony rodzajów wojsk, a w sztabach będą zorganizowane stosowne centra kierowania. W praktyce w tym obszarze dowodzenia powinny funkcjonować piony:

- wojsk rakietowych i artylerii;
- obrony przeciwlotniczej;
- lotnictwa wojsk lądowych;
- wojsk inżynieryjnych;
- wojsk obrony przeciwchemicznej.

Każdy z tych pionów powinien zapewnić sprawne dowodzenie i efektywne użycie określonego rodzaju wojsk.

Z kolei w sztabach na poszczególnych poziomach dowodzenia, należałoby organizować odpowiednie centra kierowania, które mogą łączyć wysiłek kilku rodzajów wojsk.

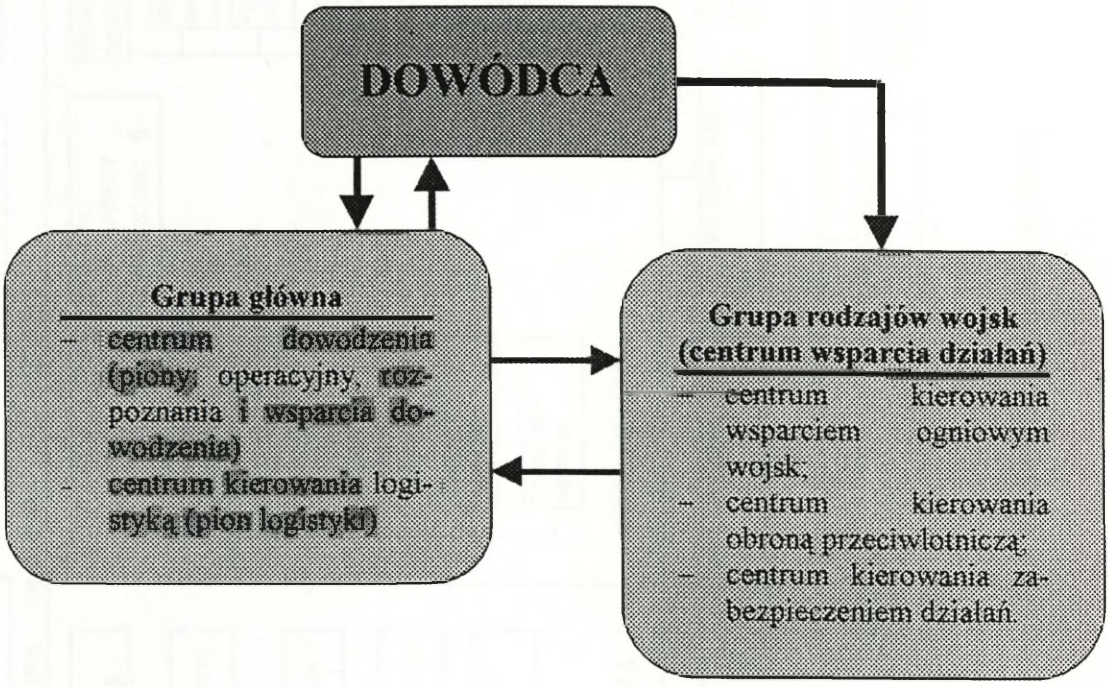
W literaturze przedmiotu oraz w praktyce podczas ćwiczeń wyróżnia się w strukturze stanowisk dowodzenia centra wsparcia działań. Łączą one w sobie działalność wszystkich wymienionych rodzajów wojsk posiadającą w rzeczywistości różne cele, zadania i obszary zainteresowania np.: wsparcie ogniowe i zabezpieczenie działań. W rezultacie stwarza to określone problemy natury organizacyjnej i merytorycznej w czasie funkcjonowania centrum wsparcia działań oraz w procesie decyzyjnym.

Prowadzone w tym względzie analizy dowodzą, że w sztabach szczebla operacyjnego (korpus) i wyższego taktycznego (dywizja, brygada) celowo byłoby tworzyć trzy centra (ośrodki) kierowania:

- wsparciem ogniowym podległych wojsk – dla wojsk rakietowych i artylerii oraz lotnictwa wojsk lądowych;
- obroną przeciwlotniczą – dla wojsk obrony przeciwlotniczej;
- zabezpieczeniem działań operacyjnych (bojowych) – dla wojsk inżynieryjnych oraz wojsk obrony przeciwchemicznej.

Centra te obejmują wówczas całokształt głównych i jednorodnych problemów współczesnych działań i umożliwiają koordynację użycia kilku rodzajów wojsk w operacji (walce) podczas wykonywania wspólnych zadań zmierzających do jednego celu, np.: wsparcie ogniowe pododdziałów, osłona wojsk, zabezpieczenie bojowe działań. Wszystkie te centra (ośrodki), w procesie decyzyjnych oraz podczas kierowania działaniami, powinny współpracować z ogniwami pionu operacyjnego, rozpoznania i logistycznego –- rys. 10.

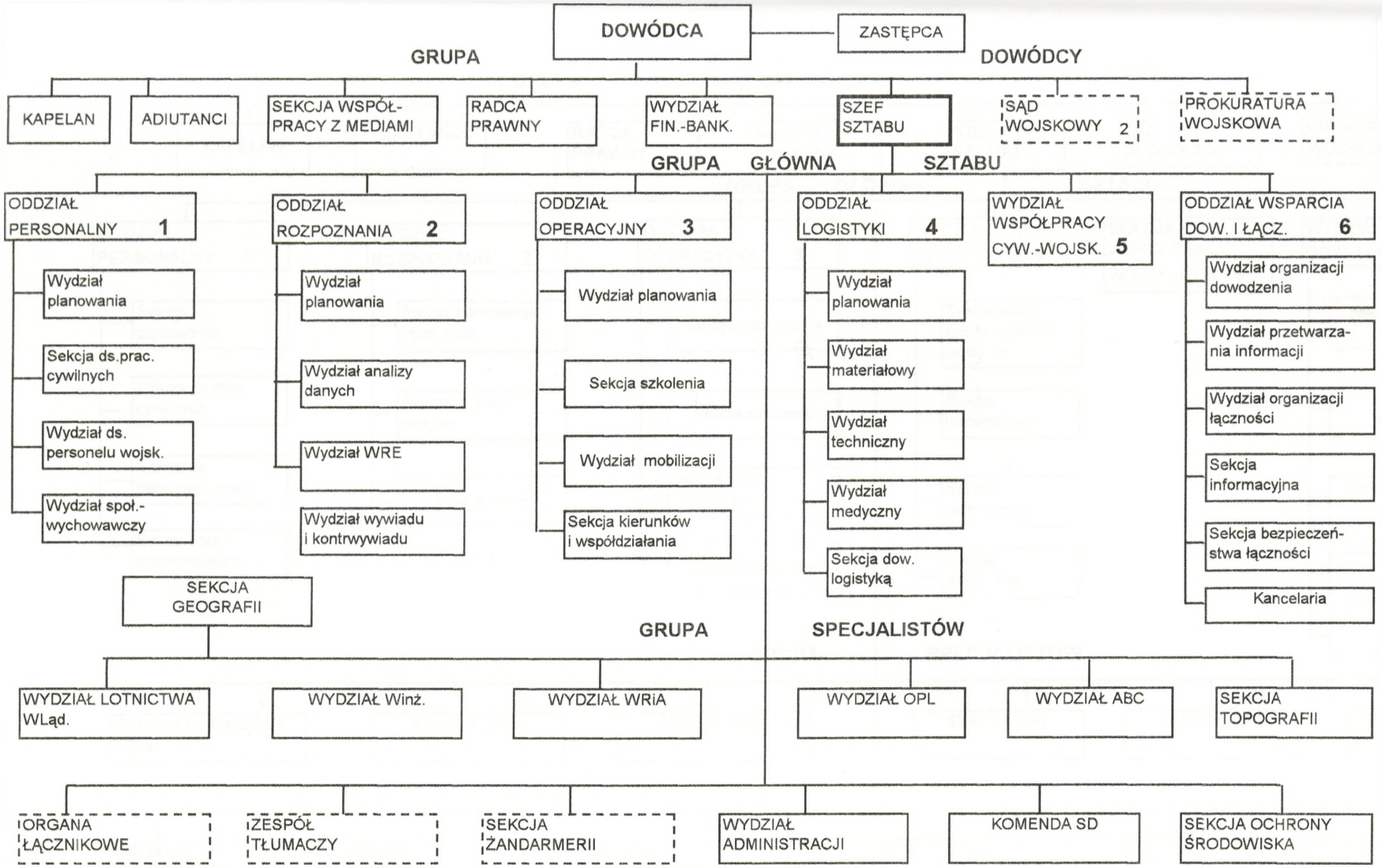
Powyższe piony i ośrodki przewidywane do funkcjonowania w systemie dowodzenia wojsk lądowych powodują określone wymagania względem rozwiązań strukturalnych sztabów występujących na poszczególnych poziomach dowodzenia. Prowadzone w tym obszarze analizy musiały uwzględniać zakres zadań realizowany w poszczególnych pionach i na każdym szczeblu dowodzenia w czasie pokoju, kryzysu i wojny oraz siły i środki angażowane do wykonania tych zadań (będące w obszarze zainteresowania ogniwa sztabu).



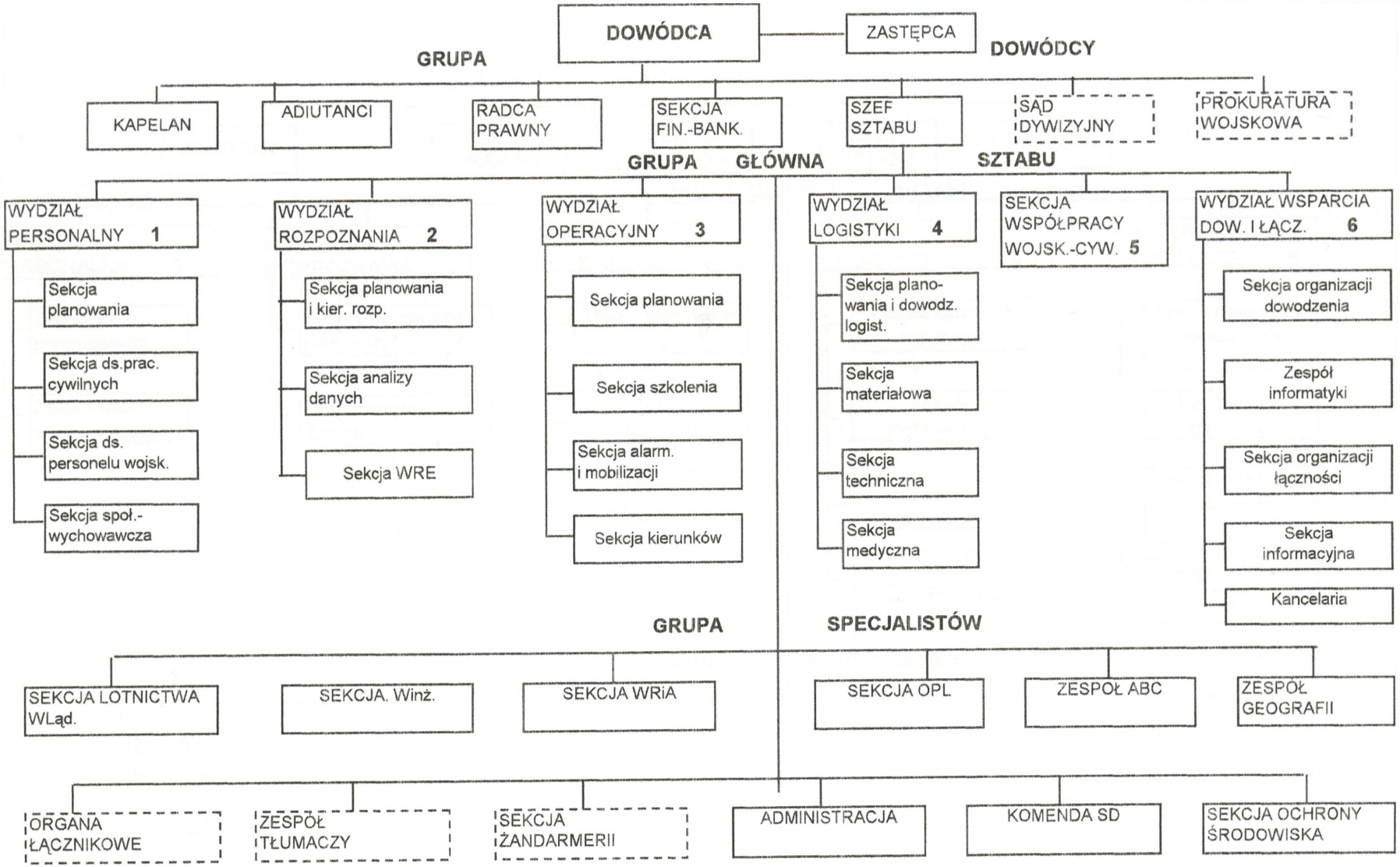
Uwaga: W zależności od szczebla dowodzenia i zakresu zadań elementy te mogą wystąpić jako ośrodki, centra lub zespoły.

Rys. 10. Podstawowe elementy stanowiska dowodzenia
i ich wzajemne powiązania informacyjne

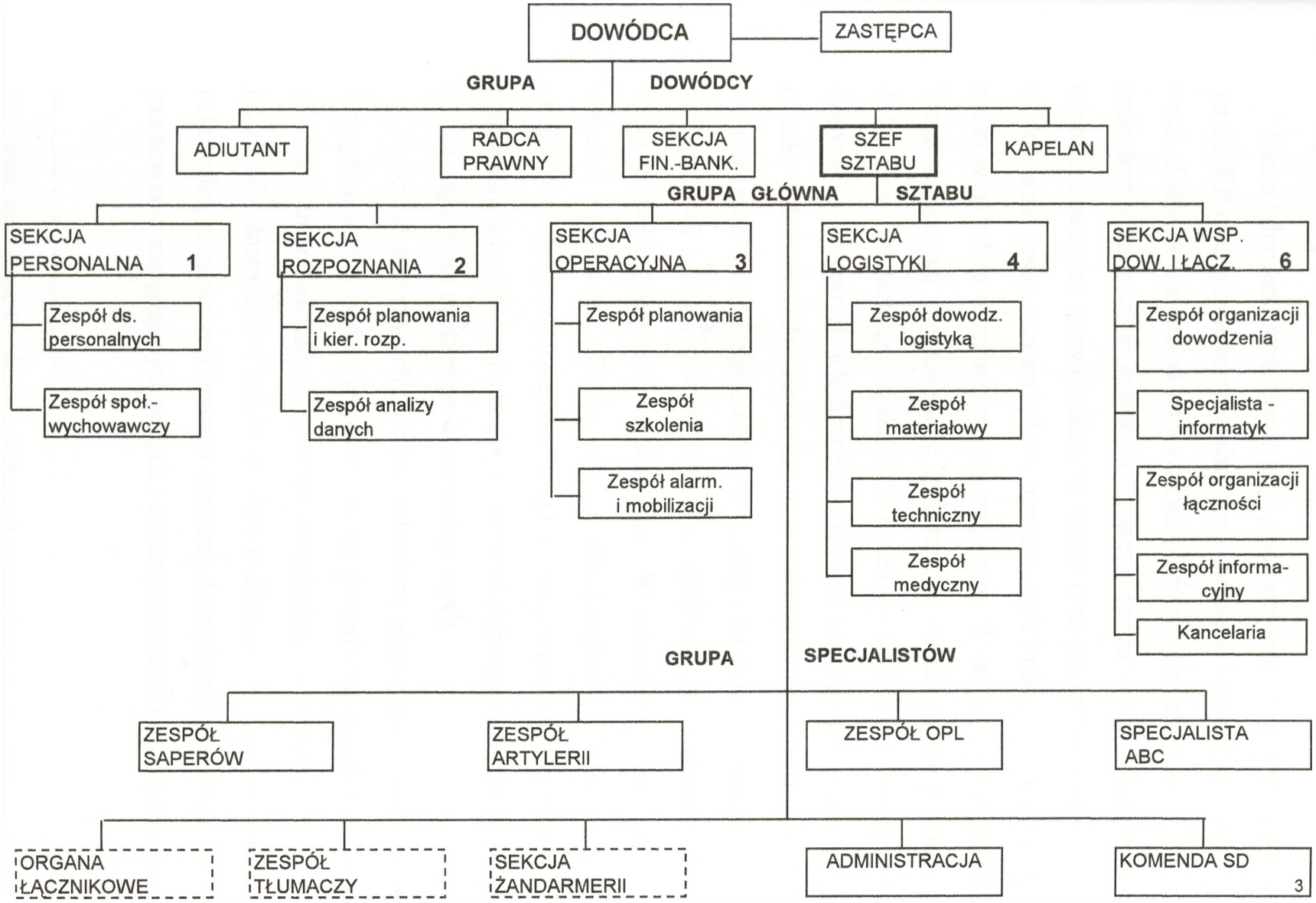
W wyniku takich systemowych badań przyjęto, że ogólne struktury sztabów tworzących system dowodzenia wojsk lądowych na poziomie operacyjnym i taktycznym powinny być zbliżone do wzorców zawartych na rysunkach 11, 12, 13.



Rys. 11 .STRUKTURA ORGANIZACYJNA DOWÓDZTWA OW (KORPUSU)



Rys.12. STRUKTURA ORGANIZACYJNA DOWÓDZTWA DYWIZJI



Rys. 13. STRUKTURA ORGANIZACYJNA DOWÓDZTWA BRYGADY

Nieco odmienną strukturę, z racji pełnionej funkcji w systemie dowodzenia SZ RP oraz odmiennych zadań może posiadać Dowództwo Wojsk Lądowych. Znajduje się ono na najwyższym poziomie systemu i nie wchodzi bezpośrednio w sojuszniczy system dowodzenia operacyjnego.[16] Będzie natomiast odpowiedzialne za rozwój rodzajów wojsk oraz przygotowanie i utrzymanie w stosownej gotowości związków operacyjnych i taktycznych do wykonania zadań w układzie narodowym i sojuszniczym. W tej sytuacji w Dowództwie Wojsk Lądowych większą rangę, zwłaszcza w czasie pokoju powinny posiadać szefostwa rodzajów wojsk. O ile docelowo w sztabach związków operacyjnych i taktycznych ich funkcje mogą być realizowane przez dowódców i sztaby jednostek rodzajów wojsk, to w DWL powinny pozostać nadał etatowe szefostwa gwarantujące należyty rozwój i właściwy poziom szklenia poszczególnych rodzajów wojsk. Ponadto szefowie tych rodzajów wojsk powinni podlegać bezpośrednio dowódcy. W przeciwnym przypadku ranga wsparcia ogniowego, osłony wojsk i zabezpieczenia działań w operacjach i walce znacznie obniży się. Jest to sprzeczne z wymaganiami współczesnego pola walki, a zwłaszcza potrzebą stosowania głębokich uderzeń oraz koniecznością odpierania uderzeń powietrzno-lądowych.

Na bazie powyższych struktur dowództw w przypadku zagrożenia militarnego tworzony będzie wojenny system dowodzenia wojsk lądowych, jako główny element wojennego systemu dowodzenia sił zbrojnych. Uwzględniając zasady stosowane w tym względzie w armiach zachodnich oraz potrzeby pola walki, na poszczególnych poziomach dowodzenia potrzebne będzie zorganizowanie następujących stałych i doraźnych stanowisk dowodzenia:

---

[16] W sensie operacyjnym dowództwom sojuszniczym mogą podlegać związki operacyjne i taktyczne wojsk. Dowództwa rodzajów sił zbrojnych pozostają w narodowym systemie kierowania i będą odpowiedzialne za wydzielenie i zaopatrywanie wojsk wyznaczonych do działania w układzie sojuszniczym.

1. **Na szczeblu Dowództwa Wojsk Lądowych:**
   - stanowisko dowodzenia;
   - zapasowe stanowisko dowodzenia;

a w razie potrzeby, także:

   - powietrzny punkt dowodzenia;
   - wysunięte stanowisko dowodzenia;
   - pomocnicze stanowisko dowodzenia.

2. **Na szczeblu okręgu wojskowego i korpusu:**
   - stanowisko dowodzenia;
   - zapasowe stanowisko dowodzenia;
   - tyłowe stanowisko dowodzenia (w tym kierowanie siłami OT);

oraz doraźnie:

   - wysunięte stanowisko dowodzenia;
   - powietrzny punkt dowodzenia.

3. **Na szczeblu dywizji (samodzielnej brygady):**
   - stanowisko dowodzenia;
   - zapasowe stanowisko dowodzenia;

oraz doraźnie:

   - wysunięte stanowisko dowodzenia;
   - powietrzny punkt dowodzenia.

4. **Na szczeblu brygady:**
   - stanowisko dowodzenia;
   - zapasowe stanowisko dowodzenia;
   - w razie potrzeby – wysunięte stanowisko dowodzenia.

5. **W wojskach obrony terytorialnej na szczeblu województwa i rejonu (jednostki):**
   - stanowisko dowodzenia;
   - zapasowe stanowisko dowodzenia;
   - w razie potrzeby – pomocnicze stanowisko dowodzenia.

Z powyższego wynika, że w procesie transformacji systemu dowodzenia wojsk lądowych z czasu „P" do „W" jego struktura powinna zapewnić możliwość tworzenia na każdym szczeblu dowodzenia stanowisk dowodzenia i zapasowych stanowisk dowodzenia. Ponadto w operacjach prowadzonych na obszarze kraju, na szczeblu OW należałoby dodatkowo organizować tyłowe stanowisko dowodzenia, które powinno przejąć funkcje kierowania procesem logistycznym i użyciem sił OT wykonujących zadania w obszarze operacyjnym poza rejonami odpowiedzialności związków taktycznych wojsk operacyjnych. Do takich zadań można zaliczyć utrzymanie przepraw i szlaków komunikacyjnych, ochronę ważnych obiektów, zwalczanie grup dywersyjno-rozpoznawczych, itp.

Niezależnie od tego, w zależności od rozwoju sytuacji i potrzeb, struktura systemu dowodzenia i środki powinny umożliwić doraźne angażowanie dodatkowych elementów w postaci wysuniętych, pomocniczych oraz powietrznych stanowisk (punktów) dowodzenia pozwalających dowódcom sprawnie kierować wojskami. Problemy te muszą być uwzględnione podczas ustalania obsady etatowej i wyposażenia sztabów.

Stanowisko dowodzenia powinno być głównym miejscem pracy dowódcy i zasadniczej części dowództwa. W zależności od szczebla powinno być rozwijane w przygotowanych obiektach umocnionych lub przygotowanych rejonach. Zasadnym jest aby w okresie pokoju przygotowane zostały obiekty stacjonarne i rejony w kilku miejscach, tak aby w zależności od rozwoju sytuacji strategiczno-operacyjnej można było rozmieścić sztaby na pożądanych kierunkach operacyjnych.

Do zasadniczych zadań obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia powinno należeć:

- realizacja dyrektyw i rozkazów w zakresie działań operacyjnych na terenie kraju;
- planowanie i organizowanie operacji (walki);

– kontrola realizacji procesów przygotowania wojsk i terenu do operacji (walki);

– dowodzenie wojskami w toku operacji;

– utrzymanie współdziałania z siłami powietrznymi, marynarką wojenną, siłami OT i ewentualnie elementami układu pozamilitarnego.

Zapasowe stanowisko dowodzenia jest przeznaczone do zapewnienia ciągłości i trwałości dowodzenia. Obsada ZSD powinna być w gotowości do natychmiastowego przejęcia dowodzenia w wypadku zniszczenia, obezwładnienia lub konieczności przemieszczenia stanowiska dowodzenia. Zapasowe stanowisko dowodzenia powinno mieć strukturę identyczną jak SD, a jego obsada powinna stanowić 20–30% sztabu.

Pomocnicze (Tyłowe) stanowisko dowodzenia – może być przeznaczone do organizacji i kierowania zabezpieczeniem logistycznym, zapewnienia ciągłości dowodzenia oraz realizacji innych zadań nie związanych bezpośrednio z prowadzeniem działań bojowych. Jego obsadę mogą stanowić oficerowie pionu logistycznego, operacyjnego i innych oddziałów (np. kadr, wychowawczego, uzupełnień), a jego pracą może kierować szef logistyki. Obsada tego stanowiska dowodzenia może realizować zadania związane z:

– planowaniem, organizowaniem i kierowaniem zabezpieczeniem logistycznym;

– kierowaniem działaniami wojsk w tyłowej strefie działań;

– planowaniem, organizowaniem i kierowaniem uzupełnieniem wojsk, działalnością sądowniczą, wychowawczą, duszpasterską, finansową i zabezpieczeniem ruch wojsk;

– współdziałaniem z elementami układu pozamilitarnego.

W zależności od sytuacji operacyjnej i potrzeb, dowódcy mogą dowodzić także z:

– wysuniętego stanowiska dowodzenia;

– powietrznego punktu dowodzenia.

Wysunięte stanowisko dowodzenia może być wydzielane z obsady operacyjnej oraz sił i środków łączności i zabezpieczenia stanowiska dowodzenia, w celu umożliwienia dowódcy bezpośredniego dowodzenia podległymi wojskami w decydujących fazach operacji.

Wyposażenie techniczne WSD powinno zapewnić możliwość zbierania, opracowywania i przekazywania informacji niezbędnych do bieżącego dowodzenia wojskami oraz zapewnić manewrowość i możliwość przemieszczania dowódcy zarówno drogą lądową jak i powietrzną. Za słuszny można uznać pogląd, iż WSD powinno osiadać strukturę oraz wyposażenie zabezpieczające dowodzenie w wypadku zniszczenia lub obezwładnienia SD lub ZSD do czasu odtworzenia naruszonego systemu dowodzenia.

Powietrzny punkt dowodzenia powinien być stałym elementem stanowiska dowodzenia, wykorzystywanym przez dowódcę w miarę potrzeb. Dowódca może z niego dowodzić w szczególnie ważnych okresach walki (np. podczas walki z desantami przeciwnika, podczas przegrupowania) lub w razie konieczności przemieszczenia dowódcy i jego grupy operacyjnej na inne stanowisko dowodzenia.

Funkcjonowanie wszystkich stanowisk dowodzenia wojsk lądowych powinno zapewnić nieprzerwane dowodzenie wojskami, planowanie i organizowanie działań operacyjnych oraz ich wszechstronne zabezpieczenie.

Omawiając problemy transformacji systemu dowodzenia należy uwzględnić również stan sytuacji kryzysowych. W sytuacjach takich zwykle będzie wykorzystywana wybrana część sił wojsk lądowych i nie będzie potrzeby rozwijania całego systemu dowodzenia. Niemniej jednak może zaistnieć konieczność rozwijania wybranych elementów tego systemu na różnych poziomach, np. centra rozpoznania, zespoły operacyjne. Powinny to być te same zespoły (ogniwa) systemu, które przewidziane są na czas „W" choć mogą wystąpić w ograniczonym i zmienionym składzie, dostosowanym do konkretnych potrzeb. Chodzi głównie o to, by nie tworzyć różnych systemów

dowodzenia na czas kryzysu i wojny. Jeżeli transformację systemu dowodzenia z czasu „P" do „W" będziemy traktowali jako proces, to jego stan (struktura organizacyjno-funkcjonalna) w czasie kryzysu powinna być stanem pośrednim między „P" i „W" dostosowanym do określonej sytuacji. W każdym takim stanie system powinien zapewnić dowódcom informacje niezbędne do podjęcia stosownych decyzji oraz sprawne użycie niezbędnych zgrupowań wojsk.

W przypadku sytuacji kryzysowych o charakterze niemilitarnym będzie rozwijany cywilny system kierowania siłami antykryzysowymi w skład których mogą wchodzić jednostki wojskowe, zwłaszcza obrony terytorialnej. Z tych względów w skład cywilnych ośrodków kierowania powinny wchodzić elementy (przedstawiciele) sztabów wojsk lądowych zdolne do udziału w procesie decyzyjnym i zadaniowym.

3.2. WEWNĘTRZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNO-FUNKCJONALNA STANOWISK DOWODZENIA

W przypadku zaistnienia stanu kryzysu lub zagrożenia wojennego system dowodzenia wojsk lądowych poddany zostanie transformacji. Wówczas na bazie omawianych sztabów powinny być tworzone odpowiednie centra dowodzenia i kierowania.

Transformacja systemu będzie obejmowała również przemieszczanie dowództw i sztabów na zaplanowane stanowiska. Jednakże w jej ramach nie powinny mieć miejsca zmiany w strukturach, funkcjach i zadaniach ogniw sztabów i osób funkcjonalnych. Nadal powinny zostać zachowane piony funkcjonalne, ich dotychczasowe powiązania i kompetencje w zależności od potrzeb mogą one funkcjonować we wspólnych centrach, co powinno usprawnić kierowanie podstawowymi procesami w operacji (walce) i wpłynąć korzystnie na organizację dowodzenia. W pracach badawczych przyjęto zało-

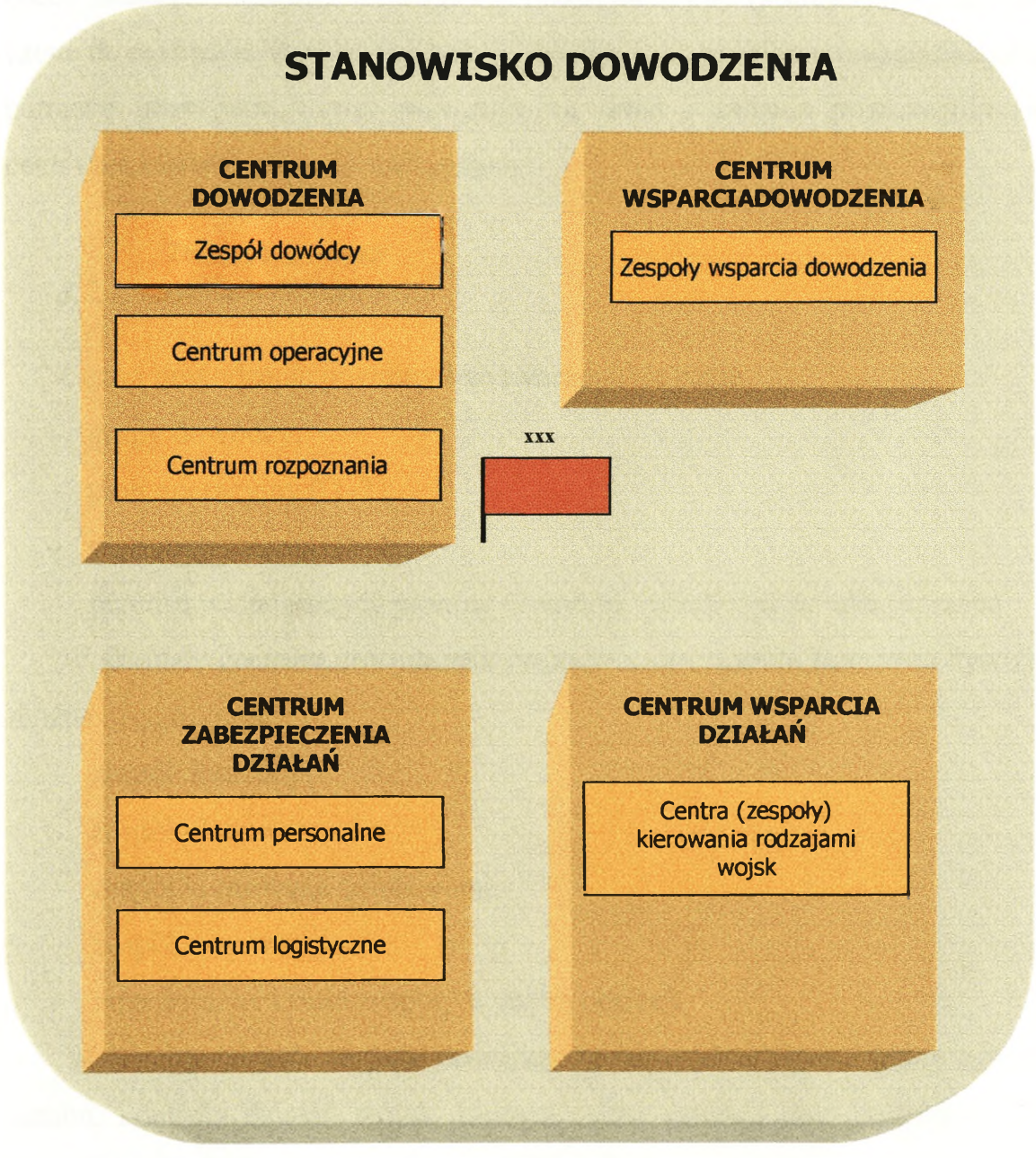
żenie, że o tym jakie centra i w jakim składzie należy organizować, powinny decydować dwa główne czynniki: rozwiązania w tym zakresie stosowane w armiach sojuszniczych (interoperacyjność) oraz wymagania współczesnego pola walki. W wyniku badań prowadzonych przy takim założeniu ustalono, że nowoczesny system dowodzenia wojsk lądowych powinien być zdolny do sprawnego funkcjonowania w czterech głównych obszarach:

- dowodzenia operacyjnego i rozpoznania;
- kierowania wsparciem ogniowym i obroną przeciwlotniczą;
- kierowania zabezpieczeniem logistycznym i bojowym działań;
- wsparcia dowodzenia.

W wyniku tego wskazanym jest, by zarówno w składzie stanowisk dowodzenia, jak i zapasowych stanowisk dowodzenia tworzyć następujące centra: – rys. 14.

- dowodzenia;
- wsparcia dowodzenia;
- wsparcia działań;
- zabezpieczenia działań.

Takie rozwiązania celowo jest przyjąć na wszystkich szczeblach dowodzenia operacyjnego (batalion – korpus). Stworzy to warunki do swobodnego przypływu informacji w pionie systemu dowodzenia, między jednorodnymi centrami i ich elementami. Ponadto na każdym stanowisku dowodzenia należy zapewnić sprawną wymianę informacji między różnymi centrami i wewnątrz nich. Pomocne w tym zakresie mogą być zautomatyzowane systemy obiegu informacji, które są zdolne do automatycznej dystrybucji danych zgodnie z założonymi procedurami.



Rys. 14. Podstawowe elementy stanowiska dowodzenia (korpusu)

W składzie każdego centrum wystąpią jego główne elementy (zespoły, osoby funkcyjne) organizowane przez oddzielne piony (szefostwa) i przeznaczone do realizacji określonych zadań. Analiza tego problemu uwzględniająca potrzebę interoperacyjności wskazuje, że skład i zadania poszczególnych centr (zespołów) może być następujący:

3.2.1. Centrum dowodzenia

Centra dowodzenia powinny być tworzone na bazie:

- grupy dowódcy;
- pion operacyjny (G–3);
- pion rozpoznania (G–2);
- przedstawicieli innych pionów (komórek) jeżeli będzie taka potrzeba.

W składzie centrum dowodzenia zwłaszcza na szczeblu korpusu i dywizji można organizować:

- zespół dowódcy;
- zespół planowania;
- zespół kierowania działaniami;
- zespół rozpoznania;
- inne doraźne i stałe zespoły w miarę potrzeb.

W kompetencjach zespołu dowódcy będzie nadzorowanie pracy całego sztabu, kontrola działań wojsk, bieżąca ocena sytuacji oraz podejmowanie decyzji i stawianie stosownych zadań. Nieodłączną powinnością tego zespołu będzie również motywowanie podwładnych do wysiłku.

Trzon zespołów planowania będą stanowili oficerowie pionu G–3 (operacyjnego). Ponadto w składzie tych zespołów powinni pracować wydzieleni oficerowie rodzajów wojsk (specjaliści). Do głównych zadań takich zespołów będzie należało:

– prowadzenie bieżącej oceny sytuacji;
– przygotowanie możliwych wariantów użycia wojsk;
– planowanie działań;
– opracowanie dokumentów dowodzenia;
– przygotowanie zadań dla wojsk.

Ważną rolę w centrum dowodzenia będzie miał do spełnienia zespół kierowania działaniami, organizowany także na bazie pionu operacyjnego (G–3) oraz przedstawicieli rodzajów wojsk. Do jego podstawowych zadań będzie należało:

– formułowanie i przekazywanie zadań do podległych wojsk;
– zbieranie meldunków o położeniu i stanie tych wojsk oraz ich opracowanie;
– koordynowanie działań różnych rodzajów wojsk;
– prowadzenie mapy sytuacyjnej.

Z treści tych zadań wynika, że zespół ten odpowiedzialny będzie za transformację decyzji dowódcy do podległych wojsk oraz kontrolą jej realizacji. Z tych względów powinien on ściśle współdziałać z zespołem planowania i realizować zadania zgodnie z decyzją dowódcy.

Zespół rozpoznania organizowany będzie na bazie pionu rozpoznania (G–2). Do jego głównych zadań należy zaliczyć:

– zdobywanie, gromadzenie i analizowanie informacji rozpoznawczych pozyskiwanych że wszystkich dostępnych źródeł;
– prowadzenie ciągłej oceny (położenia, charakteru działania) przeciwnika i prognozowanie jego możliwych działań;
– bieżąca współpraca z innymi komórkami sztabu oraz podległymi i nadrzędnymi ogniwami a także zasilanie ich informacjami z rozpoznania;
– kierowanie podległymi elementami rozpoznania oraz koordynacja wszystkich przedsięwzięć rozpoznawczych organizowanych przez inne ogniwa sztabu (rodzaje wojsk);

– przygotowanie dokumentów i bieżące dokumentowanie danych.

W procesie podejmowania decyzji ocena prawdopodobnego działania przeciwnika przygotowana przez zespół rozpoznania stanowi podstawę dla zespołu planowania do wypracowania możliwych wariantów użycia wojsk w operacji (walce).

3.2.2. Centrum wsparcia dowodzenia

Centrum wsparcia dowodzenia będzie organizowane na bazie pionu wsparcia dowodzenia (G–6) i przeznaczone do planowania i organizowania dowodzenia, łączności i wsparcia informatycznego procesu dowodzenia. Do głównych zadań centrum należy zaliczyć:

– planowanie dowodzenia (liczby i rodzaju stanowisk, miejsca ich rozwijania i czasu pracy);

– planowanie systemu łączności i jego ochrony;

– kierowanie przemieszczaniem stanowisk dowodzenia;

– kierowanie pracą systemu łączności i utrzymywanie go w sprawności (między SD i wewnątrz SD);

– organizacja wykorzystania środków automatyzacji dowodzenia;

– planowanie potrzeb i organizowanie materiałowego zabezpieczenia stanowisk dowodzenia.

W składzie centrum wsparcia dowodzenia mogą wystąpić następujące zespoły:

– łączności i informatyki;

– informacyjny;

– tłumaczy;

– komendanta SD;

– łączników;

– węzła telekomunikacyjnego.

Do zadań zespołu łączności i informatyki będzie należało:

- planowanie i organizacja sieci łączności;
- nadzór nad łącznością wewnętrzną SD;
- organizacja wykorzystania środków informatycznych;
- opracowanie aneksów do rozkazu operacyjnego i zarządzeń dowódcy dotyczących łączności i informatyki.

W obszarze zainteresowania zespołu informacyjnego będą pozostawały:

- procedury obiegu i przetwarzania informacji;
- powielanie, formalizowanie i dystrybucja dokumentów bojowych;
- zbieranie danych z podległych wojsk i aktualizacja zbiorów zawierających informacje o bieżącej sytuacji.

Zespół ten w operacji powinien utrzymywać stały kontakt z zespołem kierowania działaniami wchodzącymi w skład centrum dowodzenia.

Z kolei zespól komendanta SD będzie odpowiedzialny za:

- prawidłowe rozmieszczenie elementów stanowiska;
- terminowe przygotowanie (zorganizowanie) stanowiska do pracy (urządzanie stanowisk pracy i miejsc odpoczynku);
- organizację łączności wewnętrznej na SD (we współdziałaniu z zespołem łączności i informatyki);
- organizację regulacji ruchu w rejonie SD;
- maskowanie, ochronę i obronę SD;
- kierowanie zwijaniem, przemieszczeniem i rozwijaniem SD w nowym rejonie;
- logistyczne zabezpieczenie SD;
- zabezpieczenie służby kurierskiej i łączności.

Natomiast zespół odpowiedzialny za węzeł telekomunikacyjny będzie rozwijał zgodnie z planem poszczególne elementy systemu łączności, organizował wewnętrzną sieć łączności na SD oraz dbał o jej sprawne funkcjonowanie.

Jak z powyższych zadań wynika, centrum wsparcia dowodzenia choć samo nie bierze bezpośredniego udziału w procesie dowodzenia, to ma zapewnić dogodne warunki do realizacji tego procesu przez wszystkie inne ogniwa sztabu w sferze organizacyjnej, bytowej i technicznej. Jego rola w strukturze organizacyjno-funkcjonalnej stanowisk dowodzenia wzrasta wraz z rozwojem środków dowodzenia i automatyzacją tego procesu. W naszym systemie dowodzenia wojsk lądowych problem ogniw wsparcia dowodzenia w sztabach nie posiada jeszcze zweryfikowanych rozwiązań. powinien on być przedmiotem zainteresowania podczas ćwiczeń organizowanych na szczeblach operacyjnych i taktycznych. Niezbędne jest również głębsze potraktowanie tego problemu w sferze teoretycznej. Należy tu dodać, że także w armiach sojuszniczych nie posiada on ostatecznych i jednorodnych rozwiązań.

3.2.3. Centrum wsparcia działań

Centrum wsparcia działań, tworzone na bazie grupy specjalistów (oficerów rodzajów wojsk) przeznaczone jest do planowania, organizowania i kierowania użyciem rodzajów wojsk w operacji (walce). Jak już podkreślano, zespoły wchodzące w skład tego centrum powinny blisko współpracować z centrum dowodzenia, zarówno w czasie wypracowania decyzji jak i w czasie kierowania działaniami.

Do głównych zadań, jakie będą spoczywać na centrum wsparcia działań, trzeba zaliczyć:

- bieżące zbieranie danych o położeniu i możliwościach podległych funkcjonalnie wojsk i udostępnianie tych informacji do centrum dowodzenia;
- przygotowywanie propozycji użycia wojsk;
- planowanie działań rodzajów wojsk i przygotowanie dla nich zadań;
- ocena (kontrola) skutków użycia wojsk;
- opracowanie dokumentów bojowych dotyczących rodzajów wojsk.

Charakterystyczną cechą centrum wsparcia działań będzie dość duża autonomia jego poszczególnych zespołów. Zespoły te będą bowiem odpowiadały poszczególnym rodzajom wojsk, a w ich kompetencjach będą pozostawały wszystkie problemy związane z użyciem tych rodzajów wojsk. W tej sytuacji, w zależności od szczebla dowodzenia, w składzie centrum wsparcia działań mogą wystąpić zespoły:

- wojsk rakietowych i artylerii (artylerii);
- lotnictwa wojsk lądowych;
- wojsk inżynieryjnych;
- obrony przeciwlotniczej;
- obrony przeciwchemicznej;
- koordynacji działań powietrznych.

Ponadto na szczeblach taktycznych (dywizja, brygada) w przypadku występowania sił obrony terytorialnej w rejonie działania wojsk operacyjnych, w składzie centrum może być organizowany zespól OT. W składzie takiego zespołu mogą pracować oficerowie oddelegowani ze sztabów OT, a ich głównym zadaniem będzie dostarczenie informacji na temat składu bojowego i zadań sił oraz udział w planowaniu wspólnych działań. Możliwy jest także wariant, w którym zespól taki będzie tworzony w składzie centrum dowodzenia. Ostateczne rozwiązanie tego problemu możliwe będzie po uzyskaniu wniosków ze wspólnych ćwiczeń.

Wnioski z dotychczasowych ćwiczeń oraz prowadzone analizy wskazują, że w składzie centrum wsparcia działań, na bazie poszczególnych zespołów powinny być organizowane ośrodki kierowania działaniami jednego lub kilku rodzajów wojsk. Jak już podkreślano, na stanowiskach dowodzenia szczebla korpus – dywizja – brygada mogą być organizowane ośrodki kierowania:

- wsparciem ogniowym (WRiA oraz LWL);
- obrony przeciwlotniczej (OPL oraz zespół koordynacji działań powietrznych);

– zabezpieczeniem bojowym działań (WInż oraz WOPChem).

Organizacja takich ośrodków pozwoli łatwiej prowadzić współdziałanie między rodzajami wojsk w przypadku, gdy wykonują one zadania w tym samym rejonie i czasie, np. artyleria i śmigłowce uzbrojone.

Niezależnie od tego, każdy z zespołów nadal będzie odpowiedzialny za użycie swojego rodzaju wojsk i do jego zadań będzie należało:

– bieżąca kontrola jednostek rodzaju wojsk i ocena ich położenia, stanu i możliwości;

– zbieranie i opracowanie wyników rozpoznania prowadzonego przez dany rodzaj wojsk i wymiana informacji w tym zakresie z zespołem rozpoznania;

– przygotowywanie propozycji podziału, użycia jednostek rodzajów wojsk w operacji (walce);

– udział w planowaniu operacji (walki);

– przygotowanie zadań dla jednostek rodzajów wojsk;

– opracowanie stosownych dokumentów decyzyjnych;

– kierowanie działaniami i manewrem tych jednostek zgodnie z decyzją dowódcy;

– bieżąca współpraca z innymi elementami sztabu (SD) a zwłaszcza z zespołami planowania działań, kierowania działaniami oraz centrum kierowania zabezpieczeniem logistycznym;

– troska o terminowe zabezpieczenie materiałowe i techniczne jednostek;

– nadzorowanie specjalistyczne pracy podobnych zespołów w podległych sztabach.

3.2.4. Centrum zabezpieczenia działań

Centrum zabezpieczenia działań powinno być organizowane na bazie ogniw pionu logistycznego (G–4) oraz personalnego (G–1). Do głównych zadań tego pionu będzie należało:

- ciągła kontrola i ocena sytuacji logistycznej i personalnej;
- planowanie zabezpieczenia logistycznego i nadzór nad jego realizacją;
- planowanie i koordynowanie uzupełniania strat osobowych;
- nawiązywanie i utrzymywanie współpracy z instytucjami cywilnymi (na obszarze kraju) w celu pozyskania źródeł zasilania materiałowego oraz baz remontowych i szpitalnych dla potrzeb wojsk;
- organizowanie transportu i kierowanie ruchem wojsk w strefie działań.

W składzie centrum zabezpieczenia działań mogą być organizowane następujące zespoły:

- dowodzenia logistyką;
- zaopatrywania materiałowego wojsk;
- zabezpieczenia medycznego;
- zabezpieczenia technicznego;
- personalny;
- żandarmerii;
- duszpasterstwa;
- zabezpieczenia ruchu;
- ochrony środowiska.

Na niższych szczeblach dowodzenia funkcje tych zespołów mogą być łączone i ich ilość będzie mniejsza.

Główną rolę w centrum zabezpieczenia działań spełnić ma zespól dowodzenia logistyką. Będzie on utrzymywał stały kontakt z innymi centrami SD, a do jego głównych zadań należy:

- bieżąca kontrola i ocena sytuacji logistycznej w podległych wojskach;
- udział w wypracowaniu decyzji i planowaniu działań;
- opracowanie stosownych dokumentów decyzyjnych;
- zasilanie informacyjne pozostałych zespołów centrum i nadzorowanie ich pracy;
- nadzorowanie zabezpieczenia logistycznego wojsk.

Z kolei zespoły zabezpieczenia materiałowego, medycznego i technicznego, ściśle współdziałające z zespołem dowodzenia logistyką będą realizowały następujące zadania:

- współuczestnictwo w kontroli, prognozowaniu i planowaniu zabezpieczenia wojsk;
- organizacja zabezpieczenia materiałowego, technicznego i medycznego podległych wojsk w tym ewakuacji rannych i sprzętu;
- nadzór nad funkcjonowaniem składów oraz baz remontowych i szpitalnych;
- kierowanie przemieszczaniem elementów logistycznych w czasie operacji (walki);
- wykonywanie stosownych dokumentów planistycznych, ewidencyjnych i sprawozdawczych;
- koordynowanie i nadzorowanie działalności logistycznej w podległych sztabach.

Głównym zadaniem zespołu personalnego będzie prowadzenie spraw osobowych, a w szczególności:

- koordynowanie działalności mobilizacyjno-uzupełnieniowej;

– kierowanie przebiegiem mobilizacyjnego rozwinięcia jednostek wojskowych;

– zbieranie meldunków i bieżąca ocena stopnia ukompletowania podległych wojsk w stanie osobowym i środkach transportu;

– kierowanie procesem uzupełniania jednostek w czasie operacji (walki);

– organizowanie pododdziałów zapasowych;

– współpraca z WSzW (WKU);

– prowadzenie dokumentacji ewidencyjno-sprawozdawczej.

Zespoły zabezpieczenia ruchu oraz żandarmerii będą odpowiedzialne za koordynację i ochronę przegrupowań i przemieszczeń wojsk w strefie działań oraz przewozów do innych stref. Ponadto zespól żandarmerii będzie odpowiedzialny za organizację ochrony ważnych obiektów (w tym SD) i osób funkcyjnych oraz nadzorowanie przestrzegania regulaminów.

Wymienione wyżej główne zadania podstawowych elementów stanowisk dowodzenia można odnieść do wszystkich szczebli dowodzenia wojsk lądowych. Jest natomiast oczywistym, że zakres tych zadań na kolejnych szczeblach dowodzenia będzie różny, a zatem i liczebność zespołów realizujących te zadania będzie inna. Na niższych szczeblach dowodzenia celowym będzie łączenie niektórych zespołów i zadań. Należy przy tym zadbać o zachowanie jasnych relacji pionowych w systemie dowodzenia. Chodzi o to, by niezależnie od liczby zespołów w poszczególnych centrach, każdy rodzaj informacji posiadał jasno zdefiniowanego adresata na kolejnych poziomach dowodzenia. Wymaga to precyzyjnego określenia funkcji i zadań każdego centrum, a w nim każdego zespołu i osób funkcyjnych. Taka struktura organizacyjno-funkcjonalna stanowisk dowodzenia znacznie ułatwi automatyzację procesu dowodzenia i niewątpliwie usprawni ten proces.

3.3. PROCES DOWODZENIA

Podkreślano już, że proces dowodzenia powinien przebiegać zgodnie z regułami obowiązującymi w tym względzie w armiach sojuszniczych. Zgodność ta jest jednym z podstawowych warunków interoperacyjności. Z tych względów w opracowaniu przybliżona zostanie przynajmniej ogólna filozofia dowodzenia wojskami uwzględniająca wspomniane reguły oraz mechanizm przebiegu tego procesu z chwilą otrzymania zadania.

Proces dowodzenia jest rozumiany jako całokształt działań realizowanych przez organa dowodzenia w celu podjęcia decyzji, opracowania i postawienia zadań podwładnym i nadzorowania ich wykonania. Jest to proces, który realizuje dowódca, jego sztab i podwładni dowódcy, aby zaplanować, kierować, koordynować i nadzorować wykonanie zadania. Obejmuje on wszystkie czynności wykonywane w ramach dowództwa od chwili otrzymania zadania do jego wykonania.

Dowódca jest odpowiedzialny za wykonanie zadania, dlatego on osobiście podejmuje decyzję i określa zamiar.

Sztab powołany jest w celu zapewnienia dowódcy doradztwa i pomocy oraz wsparcia podporządkowanych dowódców.

W toku przygotowania i prowadzenia działań sztab będzie realizował następujące funkcje:

- gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie informacji;
- ocenianie;
- przewidywanie;
- informowanie;
- przygotowanie rozkazów i zarządzeń;
- koordynowanie;
- kontrolowanie.

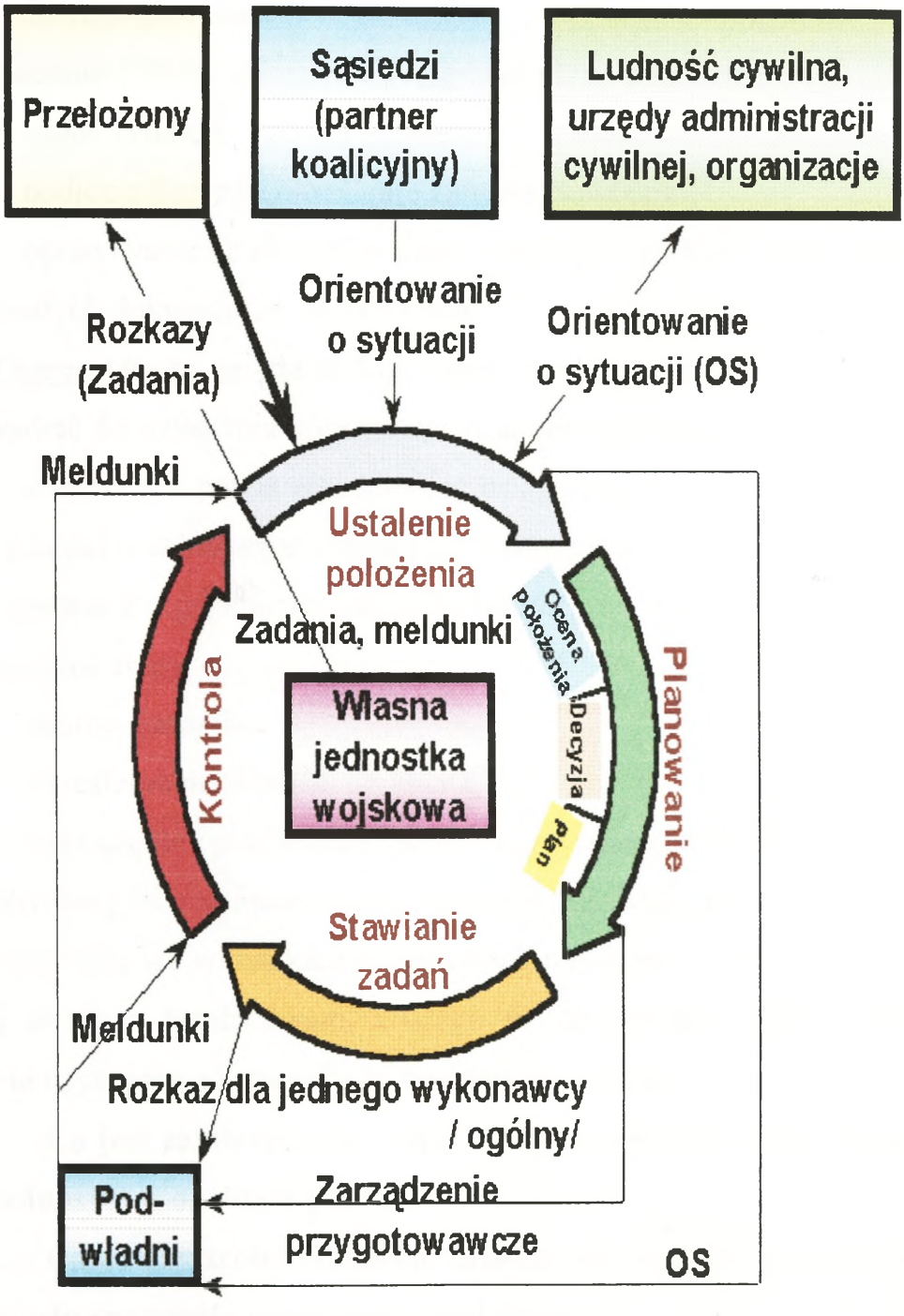
Działalność dowódcy i całego sztabu musi być skoncentrowana na ocenie rozwoju sytuacji oraz jej wpływu na realizację otrzymanego zadania. Ocena ta obejmuje także przedsięwzięcia konieczne do natychmiastowego zrealizowania, zanim dowódca zadecyduje o sposobie wykonania zadania.

Proces dowodzenia rozpoczyna się z reguły od momentu otrzymania zadania od przełożonego i trwa do chwili zakończenia działań operacyjnych, czyli osiągnięcia celu operacji. Niekiedy podczas prowadzenia operacji może się on rozpoczynać z inicjatywy dowódcy. Składa się on z następujących etapów: – rys. 15.

– ustalenia położenia (zbieranie i ocena informacji o przeciwniku, wojskach własnych i środowisku działań);
– planowania;
– stawiania zadań;
– kontroli.

Ustalenie położenia zapoczątkowuje proces dowodzenia i powinno tworzyć warunki do wypracowania decyzji i przygotowania zadań. Sprowadza się ono zazwyczaj do zbierania informacji od przełożonego, podwładnych, sąsiadów i wojsk współdziałających oraz ludności cywilnej i określenia aktualnego położenia wojsk własnych i prawdopodobnego zamiaru przeciwnika.

Podstawę do pracy sztabu w tym etapie (ustalenia położenia) stanowią:
– meldunki napływające z podległych wojsk;
– informacje uzyskane z rozpoznania;
– informacje napływające od sąsiadów w relacjach współdziałania;
– dane uzyskane z nadrzędnego szczebla dowodzenia;
– zbiory danych o terenie, infrastrukturze, ludności i wojskach.



Rys. 15. Przebieg procesu dowodzenia

Wyniki oceny położenia przedstawia się na mapach sytuacyjnych, które w trakcie działań podlegają ciągłej aktualizacji. W kontekście nowego zadania służą one do uruchomienia procesu planowania, stanowią bazę informacyjną dla tego procesu.

Zgodnie z obowiązującymi poglądami **planowanie** obejmuje:

- ocenę sytuacji;
- podjęcie decyzji i określenie zamiaru dowódcy;
- opracowanie graficznego planu operacji i rozkazu operacyjnego oraz pozostałych dokumentów dowodzenia.

Ocena sytuacji, oparta na logicznym, zespołowym rozumowaniu powinna prowadzić do uzyskania korzystnego wariantu użycia posiadanych sił i środków. Wariant ten powinien zapewnić osiągnięcie nakazanego celu (wykonanie zadania) w stosownym czasie i przy minimalnych stratach własnych.

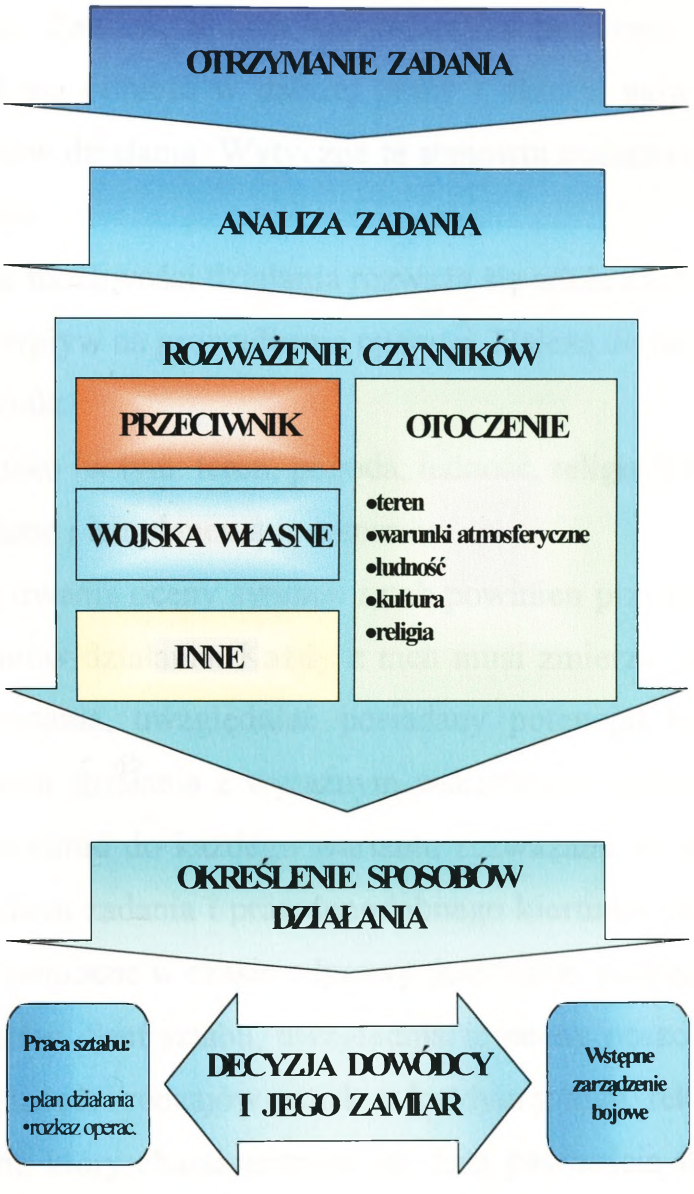
Zgodnie z regulaminami armii zachodnich w ocenie sytuacji wyróżnia się następujące etapy:

- analiza zadania;
- określenie możliwości działania;
- rozważenie i porównanie możliwych wariantów działania.

Przebieg tak rozumianej oceny sytuacji prezentuje rys. 16.

Dowódca we wszystkich przypadkach powinien działać zgodnie z zamiarami swojego przełożonego. Dlatego po otrzymaniu zadania analizuje je w celu uzyskania odpowiedzi na następujące pytania:

1. **Co jest zamiarem dowódcy wyższego szczebla i jaka jest rola mojej jednostki w ogólnym planie?**
2. **Co należy zrobić lub jakie zasadnicze zadania muszą być wykonane w celu spełnienia oczekiwań przełożonego?**
3. **Czy istnieje swoboda działania i czy istnieją jakieś ograniczenia?**
4. **Czy sytuacja taktyczna zmieniła się w zasadniczy sposób od chwili sformułowania celu (zadania) przez przełożonego?**



Rys. 16. Przebieg oceny sytuacji.

Po zakończeniu analizy zadania dowódca precyzuje wytyczne do dalszego planowania. Zawiera w nich najistotniejsze problemy, do których sztab będzie musiał się odnieść w dalszej pracy i określa najważniejsze kryteria oceny wariantów działania. Wytyczne te stanowią podstawę do zorganizowania pracy sztabu.

Określając możliwości działania rozważa się wiele czynników, które będą miały istotny wpływ na prowadzenie operacji. Należą do nich:

- przeciwnik:
- środowisko (w tym: teren, pogoda, ludność, religia, kultura itp.);
- siły własne i ich planowane wsparcie.

W czasie trwania oceny sytuacji sztab powinien przygotować kilka możliwych wariantów działania. Każdy z nich musi zmierzać do wykonania postawionego zadania, uwzględniać posiadany potencjał bojowy i zawierać w zarysie zamiar działania z wyraźnym wskazaniem głównego wysiłku. Ponadto w odniesieniu do każdego wariantu rozważane są jego wady i zalety z uwzględnieniem zadania i prawdopodobnego kierunku działania przeciwnika. Będzie to pomocne w czasie odprawy decyzyjnej podczas wyboru jednego z tych wariantów. Szef sztabu, uwzględniając oceny poszczególnych wariantów oraz możliwości rodzajów wojsk w każdym z nich, rekomenduje dowódcy ten wariant, który charakteryzuje się dużą pewnością wykonania zadania przy minimalnych stratach własnych. Mogą być przez dowódcę nakazane także inne kryteria oceny możliwych wariantów działania.

Podjęcie decyzji przez dowódcę polega na wyborze najlepszego wariantu działania. Decyzja odzwierciedla jego wolę i sposób wykonania nakazanego zadania, a rozwinięty na jej podstawie zamiar dowódcy precyzuje sposób oraz kolejność jego wykonania. Najogólniej zamiar powinien obejmować:

- podział sił i środków;
- koncepcję dowodzenia i koordynacji działań oraz organizację łączności;

– ugrupowanie wojsk;
– podział odpowiedzialności za działania w obszarze operacyjnym;
– priorytety we wsparciu i zabezpieczeniu działań.

Po podjęciu decyzji i określeniu zamiaru przez dowódcę sztab opracowuje graficzny plan operacji, który stanowi podstawę do opracowania pozostałych dokumentów dowodzenia i zadań dla wojsk.

Rozkaz operacyjny jest zasadniczym dokumentem dowodzenia, który wyraża decyzję i zamiar dowódcy. Powinien być prosty, jasny i zwięzły. Może on być pisemny, ustny lub graficzny, a niekiedy mieć formę kombinowaną. jego układ powinien być zawsze jednakowy i obejmuje pięć punktów: – załącznik 1.

pkt. 1 – sytuacja;

pkt. 2 – zadanie;

pkt. 3. – realizacja;

pkt. 4. – zabezpieczenie logistyczne;

pkt. 5. – dowodzenie i łączność.

Integralną część rozkazu stanowią aneksy. Ilość tych załączników zależy od potrzeb. Głównym celem aneksu jest skrócenie tekstu rozkazu. Może to być dokument pisemny lub graficzny na folii, kalce, mapie itp. Każdy aneks może być uzupełniony apendyksami.

Stawianie zadań polega na przekazaniu podwładnym decyzji i zamiaru dowódcy. Mogą być one postawione w formie:
– wstępnego zarządzenia operacyjnego
– zarządzenia operacyjnego;
– rozkazu operacyjnego.

Układ zarządzeń powinien być taki sam jak rozkazu operacyjnego.

Zgodnie z poglądami zachodnimi kontrola jest nieodłącznym elementem dowodzenia i powinna być prowadzona ciągle przez dowódcę i sztab. Jednakże jej zakres i cel znacznie odbiegają od wcześniejszych poglądów w tej kwe-

stii przyjmowanych w naszej armii. Kontrola w rozumieniu obecnym prowadzona jest głównie w celu ustalenia bieżącego położenia wojsk oraz monitorowania rozwoju sytuacji. W jej wyniku, nie wchodząc w kompetencje niższych dowódców, ustala się zgodność przebiegu działań z zamiarem i planem. Może służyć także w celu dokonania stosownych korekt w tym planie i zadaniach podległych wojsk lub środków wsparcia. Wyniki takiej kontroli na bieżąco obrazowane są na mapach sytuacyjnych lub monitorach, jeżeli wykorzystywane są środki zautomatyzowanego dowodzenia.

3.3. ZEWNĘTRZNE I WEWNĘTRZNE POWIĄZANIA INFORMACYJNE SYSTEMU DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH

Wstąpienie Polski do NATO oraz zmiany dokonane w ostatnich latach w strukturach i systemie dowodzenia SZ RP wpłynęły w istotny sposób także na sposób powiązań informacyjnych (zewnętrznych i wewnętrznych) wojennego systemu dowodzenia wojsk lądowych. Należy w tym miejscu przypomnieć, że w nowych uwarunkowaniach inne jest miejsce i funkcja Sztabu Generalnego, w systemie dowodzenia SZ RP pojawiało się Dowództwo Wojsk Lądowych, a w strukturach tych wojsk występują dwa komponenty – wojska operacyjne i obrony terytorialnej. Ponadto w przypadku zagrożenia terytorium Polski, w zależności od rodzaju i stopnia tego zagrożenia, działania zbrojne mogą być prowadzone w układzie narodowym lub sojuszniczym. W tej sytuacji w trakcie prowadzonych analiz należało między innymi odpowiedzieć na pytanie:

Jakie podstawowe powiązania informacyjne należy zapewnić w wojennym systemie dowodzenia, by wojska lądowe mogły efektywnie wykonać swoje zadania?

Szukając odpowiedzi na to złożone pytanie uwzględniono:

– dotychczasowe rozwiązania w tym względzie stosowane w SZ RP oraz armiach sojuszniczych;

– założenia prawne dotyczące badanego problemu;

– koncepcję obronną kraju i strukturę SZ RP.

Przedmiotem analizy były stosowne zapisy Ustawy Zasadniczej a także:

– treść traktatu Północnoatlantyckiego z 4.04.1949 r;

– koncepcja strategiczna Sojuszu uzgodniona w Rzymie w listopadzie 1991 r;

– deklaracja szefów państw członkowskich wydana w Brukseli w styczniu 1994 r.

Przyjęto również ogólne założenia o następującej treści[17]:

1. Na obszarze RP zorganizowany będzie narodowy system obrony kraju, obejmujący wojska operacyjne, wojska obrony terytorialnej oraz elementy obrony cywilnej, dostosowany do nowego podziału administracyjnego kraju;
2. Wydzielone wojska operacyjne mogą brać udział w operacjach prowadzonych poza obszarem kraju w strukturach sojuszniczych;
3. W przypadku agresji na dużą skalę obejmującej terytorium Polski Siły Zbrojne RP mogą realizować zadania obronne wspólnie z wojskami sojuszniczymi pod jednolitym dowództwem. W takim przypadku związki operacyjne wojsk lądowych mogą działać w podporządkowaniu operacyjnym dowództwa sojuszniczego.
4. Wojska obrony terytorialnej oraz inne elementy systemu obronnego państwa, niezależnie od rodzaju i skali zagrożenia mogą być wykorzystywane w narodowym systemie kierowania.

---

[17] Szerzej te problemy omówione zostały we wcześniejszych opracowaniach.

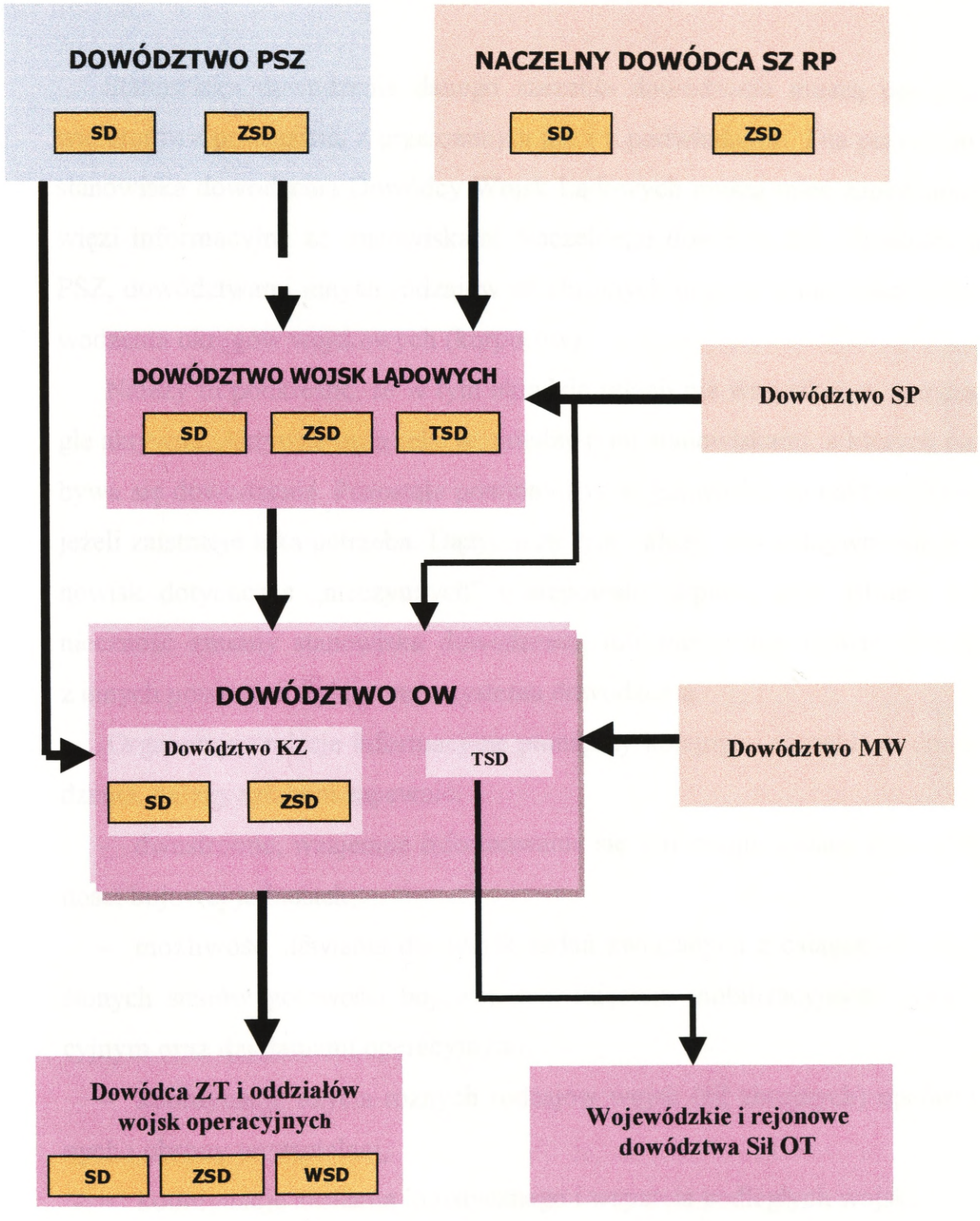
Prowadzona przy takich założeniach analiza potwierdziła, że organizowany na czas działań wojennych system dowodzenia wojsk lądowych powinien posiadać zbiór stanowisk odpowiednio rozmieszczonych i informacyjnie sprzężonych ze sobą. Ponadto musi on uwzględniać powiązania z dwoma różnymi nadrzędnymi ośrodkami kierowania:

- Sztabem Naczelnego Dowódcy (narodowym);
- Sztabem sojuszniczym (w przypadku operacji prowadzonych przez połączone siły NATO).

Niezależnie od tego, liczne powiązania informacyjne, na różnych poziomach dowodzenia wystąpią w relacjach między rodzajami sił zbrojnych. Wagę tego problemu podkreśla się często mówiąc o współczesnych operacjach połączonych. Wszystkie te powiązania obrazuje schematycznie rys. 17.

Należy przy tym podkreślić, że każde powiązanie informacyjne między szczeblami dowodzenia w rzeczywistości będzie się składało z wielu różnorodnych relacji organizowanych między SD, WSD i TSD tych szczebli. Taki układ powiązań zapewnia ciągłość dowodzenia w przypadku obezwładnienia któregoś ze stanowisk.

Dla zapewnienia ciągłości powiązań informacyjnych pomiędzy Naczelnym Dowódcą Sił Zbrojnych, a Dowództwem Wojsk Lądowych, Sił Powietrznych i Marynarki Wojennej, oraz dowódcami szczebla operacyjnego i taktycznego istnieje potrzeba wielokierunkowego łączenia stanowisk dowodzenia zarówno w układzie pionowym (hierarchicznym) jak i poziomym. System powiązań poziomych obejmować powinien więzi: pomiędzy różnymi stanowiskami dowodzenia na tym samym poziomie. Dotyczy to również stanowisk dowodzenia jednostek współdziałających, wspierających, wykonujących zadania na korzyść oraz zabezpieczających.



Rys. 17. Zewnętrzne i wewnętrzne podstawowe powiązania informacyjne systemu dowodzenia wojsk lądowych

Stanowiska dowodzenia danego szczebla dowodzenia muszą posiadać wielotorowe powiązania z przełożonym jak i z podwładnymi. Dla przykładu, stanowiska dowodzenia Dowódcy Wojsk Lądowych muszą mieć zapewnione więzi informacyjne ze stanowiskami Naczelnego dowódcy SZ, Dowództwa PSZ, dowództwami innych rodzajów sił zbrojnych oraz ze stanowiskami dowodzenia okręgów wojskowych (korpusów).

Należy tu podkreślić, że w tym układzie relacji nie wszystkie są one ciągle aktywne. Aktywne będą relacje, między tymi stanowiskami, z których odbywa się dowodzenie. Pozostałe powinny być w gotowości do uaktywnienia, jeżeli zaistnieje taka potrzeba. Dążyć przy tym należy, aby uaktywnienie stanowisk dotychczas „nieczynnych" następowało dopiero, gdy: istnieje konieczność zmiany stanowiska dowodzenia, lub stanowisko główne zostało z innych powodów wyłączone z systemu dowodzenia.

Organizując relacje informacyjne pomiędzy kolejnymi szczeblami dowodzenia, należy sztabom zapewnić:

– dwustronne, wzajemne informowanie się o rozwoju sytuacji oraz zdolności bojowej jednostek;

– możliwość stawiania dla wojsk zadań związanych z osiąganiem określonych stanów gotowości bojowej, rozwinięciem mobilizacyjnym i operacyjnym oraz działaniami operacyjnymi;

– koordynację użycia różnych rodzajów wojsk (sił zbrojnych) operacyjnych i obrony terytorialnej;

– koordynację zasilania logistycznego i wsparcia podległych wojsk;

– obieg informacji rozpoznawczej.

Ze względu na szczególne znaczenie więzi służbowych pomiędzy przełożonym i podwładnymi, będą one realizowane dwutorowo, zarówno poprzez węzły łączności właściwych SD i połączonych siecią przestrzenną, jak i bezpośrednio pomiędzy dowódcami. Ponadto, niezbędne są więzi funkcjonalne

pomiędzy elementami wykonującymi te same czynności na różnych szczeblach dowodzenia (w sygnalizowanych wcześniej pionach dowodzenia). Ważną rolę w systemie będą spełniać także autonomiczne relacje pionowe poszczególnych rodzajów wojsk. Decydować one będą o sprawności wsparcia i zabezpieczenia działań wojsk w operacjach. Jednocześnie na każdym poziomie (w ramach sztabów) relacje te powinny być powiązane z pozostałymi pionami funkcjonalnymi, zwłaszcza z pionem operacyjnym.

W praktyce, organizowane relacje informacyjne pomiędzy elementami systemu dowodzenia na kolejnych jego szczeblach powinny zapewnić:

– transmisję (przekazywanie) zadań dotyczących: osiągania kolejnych stanów gotowości, rozwinięcia wojsk, przegrupowań operacyjnych oraz przygotowania i prowadzenia działań operacyjnych;

– przesyłanie meldunków o aktualnym położeniu, ukompletowaniu i stanie wojsk oraz zadaniach realizowanych przez zgrupowania (rodzaje sił zbrojnych);

– wzajemne informowanie o bieżącej sytuacji na kierunkach zagrożeń (w obszarach działań operacyjnych);

– informowanie o zadaniach innych rodzajów sił zbrojnych w obszarach wspólnych działań;

– powiadamianie o zagrożeniach powietrznych, lądowych i morskich w ogólnym systemie dowodzenia SZ.

Uwzględniając wcześniej omawiane procesy realizowane w sztabach w trakcie dowodzenia można zauważyć, że w procesie kontroli i stawiania zadań główną rolę będą odgrywać pionowe powiązania informacyjne systemu. Natomiast w procesach decyzyjnych – relacje poziome. Jednakże mając na uwadze wzajemne i ciągle powiązanie tych procesów jest oczywistym, że sprawne dowodzenie może być zapewnione jedynie w sytuacji, gdy zachowana zostanie ciągłość wszystkich (pionowych i poziomych) powiązań informacyjnych.

Formalnie systemy dowodzenia rodzajów sił zbrojnych są systemami równorzędnymi występującymi na tym samym poziomie. Jednakże w operacjach połączonych główną rolę odgrywa system dowodzenia tego rodzaju sił zbrojnych, który realizuje główne zadania. Można sądzić, że w ewentualnych operacjach na obszarze własnego kraju główne zadania przypadną wojskom lądowym. Z tych względów ich system dowodzenia musi być zdolny do podjęcia zadań związanych z koordynacją użycia innych rodzajów sił zbrojnych (głównie sił powietrznych). W tym celu trzeba będzie w ramach stanowisk dowodzenia zapewnić odpowiednie miejsca pracy dla elementów innych rodzajów wojsk oraz ich powiązania informacyjne z macierzystymi stanowiskami. Potrzeby takie wystąpią głównie na poziomie operacyjnym (korpusu) a niekiedy i dywizji. Rozwiązania te powinny uwzględniać zarówno siły własne, jak i sojusznicze. Jak bowiem podkreślano w poprzednich opracowaniach, siły lądowe w ewentualnych operacjach na obszarze kraju, zwłaszcza w pierwszym etapie konfliktu zbrojnego, będą mogły liczyć przede wszystkim na wsparcie sojuszniczych sił powietrznych.

Podkreślano tam również, że niezwykle ważną rolę w takich operacjach będzie odgrywało umiejętne współdziałanie wojsk operacyjnych z wojskami obrony terytorialnej. Współdziałanie także będzie niezbędne na szczeblach taktycznych, gdzie w pokojowym systemie dowodzenia nie przewiduje się stałych powiązań poziomych. Będą one organizowane dopiero na okres wspólnych działań. Z tych względów na stanowiskach dowodzenia dywizji i brygad konieczne będzie organizowanie miejsc pracy dla zespołów kierowania działaniami sił OT i zapewnienie im odpowiednich powiązań informacyjnych (relacji) z podległymi jednostkami OT.

Obecność w strukturach wojsk lądowych jednostek aeromobilnych wymaga koordynacji wykorzystania przestrzeni powietrznej w celu efektywnego użycia tych sił i zapobiegania niszczeniu własnych samolotów ogniem wojsk własnych. W tej sytuacji relacje informacyjne w systemie dowodzenia między

jednostkami wojsk lądowych i siłami powietrznymi muszą występować na różnych poziomach dowodzenia (operacyjnych i taktycznych) i powinny zapewnić:

- przekazywanie danych o sytuacji w powietrzu i na lądzie;
- wzajemne informowanie o położeniu wojsk własnych;
- możliwość wykonywania szybkich i precyzyjnych uderzeń;
- korzystne warunki do tworzenia powietrzno-lądowych zgrupowań wojsk i dowodzenia nimi w toku operacji (walki);
- możliwość bezpiecznego wysadzania desantów powietrznych i działania zgrupowań (pododdziałów) desantowo-szturmowych;
- warunki do organizowania współdziałania pomiędzy jednostkami.

W celu sprawnej wymiany informacji między tymi jednostkami sił powietrznych i wojskami lądowymi przewiduje się tworzenie elementów (grup) wydzielanych z sił powietrznych na szczeblach operacyjnych i taktycznych (do brygady).

Rozpatrując relacje pomiędzy wojskami lądowymi i marynarką wojenną stwierdzić należy, że operacje prowadzone na kierunku nadmorskim będą wymagały ścisłego współdziałania związków taktycznych wojsk lądowych z oddziałami marynarki wojennej w zakresie zwalczania desantów przeciwnika, wspierania działań floty oraz korzystania z danych rozpoznania morskiego. Istnieje więc potrzeba organizowania na SD tych ZT stosownych zespołów i stworzenia powiązań informacyjnych zapewniających wspólne planowanie i współdziałanie. Relacje te powinny zapewnić:

- przekazywanie danych o sytuacji na morzu, zwłaszcza w strefie przybrzeżnej;
- wzajemne informowanie o położeniu wojsk własnych;
- wspólne zwalczanie sił przeciwnika biorących udział w morskiej operacji desantowej;
- możliwość wzajemnego wspierania wojsk;
- wspólne zwalczanie sił powietrznych przeciwnika.

Rozwiązania stosowane w armiach zachodnich wskazują, że właściwymi elementami systemu zapewniającymi sprawny obieg informacji w relacjach współdziałania mogą być grupy łącznikowe (zespoły operacyjne) wydzielane z dowództw sił powietrznych i marynarki wojennej i rozmieszczane na SD wojsk lądowych.

W razie potrzeby również dowództwa jednostek wojsk lądowych będą wydzielały zespoły operacyjne na stanowiska dowodzenia sił powietrznych i marynarki wojennej. Powinny one wówczas posiadać powiązania informacyjne ze swoimi macierzystymi stanowiskami i na bieżąco informować dowódców o rozwoju sytuacji, zadaniach i potrzebach współdziałania.

Uwzględniając charakter zadań wojsk lądowych w ewentualnych operacjach na obszarze kraju oraz miejsce i rolę, a także mobilność poszczególnych dowództw w tych operacjach można określić charakter (rodzaj) omawianych powiązań informacyjnych. Z dokonanych analiz wynika, że powiązania informacyjne stanowisk dowodzenia Dowództwa Wojsk Lądowych ze stanowiskami dowodzenia Naczelnego Dowódcy, Dowództwa PSZ oraz Dowództw innych rodzajów sił zbrojnych i okręgów wojskowych powinny być oparte głównie na stacjonarnych, środkach łączności. W tym celu w szerokim zakresie może być wykorzystana infrastruktura telekomunikacyjna kraju, sił zbrojnych, a ponadto wyspecjalizowane wojskowe środki łączności satelitarnej o dużych możliwościach.

Także powiązania informacyjne wykorzystywane w systemie dowodzenia wojsk obrony terytorialnej mogą w większości być oparte na infrastrukturze telekomunikacyjnej kraju i uzupełnione w niezbędnym zakresie mobilnymi środkami łączności. Przemawia za tym terytorialny, jednoznacznie zdefiniowany zakres zadań tych wojsk przywiązanych do konkretnych obiektów lub rejonów.

Natomiast wewnętrzne powiązania informacyjne funkcjonujące w systemie dowodzenia wojsk operacyjnych w relacjach związek operacyjny – związki taktyczne – oddziały – pododdziały muszą być oparte głównie na mobilnych wozach dowodzenia i środkach łączności o możliwościach manewrowych porównywalnych z możliwościami podstawowych środków walki. Takie potrzeby wynikają przede wszystkim z charakteru przewidywanych zadań dla tych wojsk oraz manewrowego charakteru działań we współczesnych operacjach.

Mówiąc o powiązaniach informacyjnych systemu dowodzenia wojsk lądowych zwracamy uwagę głównie na problemy nowe, wynikające z obecności Polski w sojuszu obronnym oaz nowej struktury sił zbrojnej. Podkreślamy również te elementy, które decydują o interoperacyjności wojsk lądowych w nowym układzie. Uważamy, że nie ma potrzeby omawiania dotychczasowych i nadal aktualnych więzi informacyjnych między dowództwami (stanowiskami) kolejnych szczebli dowodzenia wojsk operacyjnych. Należy jednak jeszcze raz podkreślić, że muszą one uwzględniać zmiany w strukturach stanowisk dowodzenia oraz piony funkcjonalne systemu dowodzenia.

3.4. Infrastruktura techniczna systemu

System dowodzenia każdego szczebla opiera się na bazie sieci teleinformatycznych, świadczących usługi w zakresie komunikacji fonicznej i transmisji danych. Od ich stanu i poziomu technicznego zależy sprawność całego systemu i efektywność procesów dowodzenia. Dokonane w tym względzie analizy dowiodły, że w wojskach lądowych nadal eksploatuje się wiele środków dowodzenia, które nie spełniają już współczesnych wymagań i nie zapewniają możliwości współdziałania w ramach sojuszu.

Wojska lądowe, a zwłaszcza wojska operacyjne potrzebują nowych wozów dowodzenia wyposażonych w nowoczesne środki łączności i urządzenia zapewniające automatyzację procesu dowodzenia. Praca zespołów w poszczególnych pionach systemu powinna być wspierana przez technikę komputerową, a dowódca przed podjęciem decyzji (wybraniem określonego wariantu działania) powinien mieć wyniki jej symulacji. W trakcie operacji zautomatyzowane systemy, na podstawie meldunków z rozpoznania i wojsk powinny zapewnić bieżący obraz pola walki na mapie komputerowej. Takie możliwości technicznych środków dowodzenia już dziś są standardem w czołowych armiach sojuszniczych.

Z tych względów określając perspektywiczny model systemu dowodzenia wojsk lądowych, przyjęto, że będzie on systemem w pełni zautomatyzowanym. W pierwszej kolejności założenie to dotyczy przede wszystkim komponentu dowodzenia wojskami operacyjnymi ale w dalszej perspektywie także elementów dowodzenia wojskami obrony terytorialnej. Jednocześnie założono, że systemy dowodzenia wojsk lądowych powinny współdziałać z odpowiednimi systemami dowodzenia sił zbrojnych państw NATO. Wynika stąd potrzeba dostosowania parametrów technicznych środków dowodzenia do rozwiązań stosowanych w systemach dowodzenia armii sojuszniczych. Ze względu na podobny charakter zadań wojsk lądowych oraz ich skład, swoistym wzorem rozwiązań w zakresie dowodzenia oraz wykorzystywanych w tym celu środków mogą być siły lądowe Bundeswehry.

Wyrazem znaczenia, jakie obecnie przywiązuje się w NATO do rozwoju środków dowodzenia i podniesienia efektywności procesów dowodzenia jest programowa integracja dowodzenia, kierowania, łączności i rozpoznania (C^3I), a także organizacyjne rozwiązania polegające przede wszystkim na wydzieleniu nowego pionu funkcjonalnego sztabu – G6, który integruje organizację dowodzenia i łączności.

W świetle powyższych analiz i założeń przyjęto, że środki wykorzystywane w systemie dowodzenia wojsk lądowych powinny spełniać najwyższe wymagania i zawierać najnowsze rozwiązania techniczne w dziedzinie łączności i automatyzacji procesów dowodzenia. Dotyczy to w pierwszym rzędzie wozów dowodzenia.

Wozy dowodzenia powinny stanowić podstawową bazę techniczną środków dowodzenia. Zapewniają one przede wszystkim miejsce pracy i środek transportu głównych osób funkcyjnych dowództw szczebla taktycznego, od dowództwa batalionu do dywizji. Ponadto wozy dowodzenia powinny zapewnić dowódcom i ich organom dowodzenia nieprzerwaną łączność z przełożonymi i podwładnymi, a także automatyzację podstawowych procesów dowodzenia w zakresie zbierania, przetwarzania, gromadzenia i przekazywania informacji sytuacyjnych i decyzyjnych.

Stosownie do tych funkcji i zadań wojska lądowe potrzebują zestawu uniwersalnych wozów dowódczych i dowódczo-sztabowych. Z dokonanych analiz wynika, że platformę dla tych uniwersalnych zestawów WD/WDSz powinny stanowić:

- transportery opancerzone na podwoziu kołowym;
- samochody ciężarowo-terenowe z nadwoziem specjalnym;
- samochody osobowo-terenowe z nadwoziem specjalnym.
- wozy dowodzenia (dowódczo-sztabowe) powinny zapewnić łatwe dowiązanie do sieci radioliniowo-przewodowej ZT (oddziału):
- przy pracy na postoju – liniami przewodowymi lub światłowodowymi (wybrane WDSz – cyfrowymi radioliniami);
- podczas pracy w ruchu – za pośrednictwem łączności radiotelefonicznej.

Można zatem uznać, że rodzinę zautomatyzowanych elementów systemów dowodzenia powinny tworzyć:

uniwersalne zautomatyzowane wozy dowódczo-sztabowe (WDSz);

– wozy dowodzenia i dowódczo-sztabowe wozy specjalistyczne (stanowiące elementy zautomatyzowanych systemów rodzajów wojsk);

– autobusy sztabowe.

Uniwersalny wóz dowódczo-sztabowy powinien być wyposażony w środki łączności oraz podsystem informatyczny zapewniający automatyzację podstawowych procesów dowodzenia. Wozy dowódczo-sztabowe powinny być zintegrowanym, mobilnym elementem systemu dowodzenia i łączności szczebla taktycznego. W przypadku pododdziału można je wykorzystać jako bazę węzła łączności stanowiska dowódczo-obserwacyjnego (SDO).

Wyposażenie WDSz w techniczne środki łączności powinno umożliwić łączność":

– przy pracy w ruchu w relacjach zewnętrznych (radiowych i radiotelefonicznych);

– z bezpośrednim przełożonym – na odległość nie mniejszą niż 25 km;

– z przełożonym wyższego szczebla – na odległość nie mniejszą niż 150 km;

– z podwładnymi – na odległość nie mniejszą niż 15 km;

– wewnątrz stanowisk (punktów) dowodzenia na odległość – nie mniejszą niż 500 m (długość fabryczna światłowodowych linii łącznikowych);

– z dowolnym abonentem systemu łączności ZT.

– Wyposażenie WDSz składać się powinno z następujących podsystemów:

– łączności;

– wymiany danych, przetwarzania i zobrazowania;

– nawigacji lądowej;

– zasilania energetycznego;

– zabezpieczenia bytowego.

W zależności od opcji przeznaczenia (wykorzystania) wozu powinien on posiadać następujące zestawy sprzętu łączności:

a) zestaw radiowych środków łączności zewnętrznej:

- radiostację pokładową KF/moc rzędu 100 W;
- radiostację pokładową UKF przeznaczoną do pracy w ruchu i na postoju (2–3 komplety);
- radiostację przenośno–pokładową (dwumodułową);

b) zestaw środków łączności radiotelefonicznej, radioliniowej i przewodowej:

- radiolinia cyfrowa;
- radiotelefon abonencki;

c) zestaw środków łączności wewnętrznej;

d) inne niezbędne urządzenia.

Oprócz wyżej wymienionych urządzeń łączności podstawowym wyposażeniem WDSz powinien być zestaw komputerowy zdolny zapewnić:

- zbieranie, przetwarzanie, gromadzenie (dokumentowanie) informacji o sytuacji;
- bieżącą weryfikację informacji oraz ich aktualne zobrazowanie na ekranie monitora i w formie wydruku (na papierze, folii);
- przesyłanie informacji w sieciach lokalnych i w relacjach zewnętrznych w różny sposób (automatyczny, ręczny);

Ponadto specjalistyczne oprogramowanie powinno umożliwić symulację planów (wariantów) działań oraz inne formy optymalizacji decyzji operacyjnych. Spełnienie powyższych wymagań w zakresie automatyzacji dowodzenia uzależnione będzie w pierwszym rzędzie od sprawności systemu łączności. Rodzi to pilną potrzebę zwiększenia trwałości, niezawodności, przepustowości, szybkości i tajności usług teletransmisyjnych w systemie dowodzenia wojsk lądowych.

Jak już podkreślano, system łączności wojsk lądowych oparty powinien być na stacjonarnej i polowej (mobilnej) bazie technicznej.

Stacjonarną warstwę systemu powinna tworzyć część sieci resortowej MON oraz wydzielona na potrzeby wojsk lądowych część traktów, linii i łączy sieci telekomunikacyjnej państwa. Stacjonarna sieć łączności powinna zapewnić możliwości dowodzenia wojskami lądowymi głównie w okresie pokoju i kryzysu (zagrożenia) ale dla wojsk obrony terytorialnej także w czasie wojny.

Polową część systemu, o charakterze mobilnym, powinna tworzyć przede wszystkim sieć operacyjno-taktyczna o przestrzennej strukturze siatkowej. Sieć ta składa się z podstawowych węzłów sieciowych oraz osi łączności i kierunków rokadowych. Do podstawowej sieci łączności, w dowolnym jej węźle, mogą dowiązywać się węzły łączności stanowisk dowodzenia oddziałów, związków taktycznych i związków operacyjnych. Sieć ta może być uzupełniona bezpośrednimi kierunkami radioliniowymi, za pomocą stacji troposferycznych, szczególnie między węzłami łączności korpusów a węzłami pierwszorzutowych dywizji.

Przy pomocy przedstawionej wyżej przestrzennej struktury sieci łączności oraz w oparciu o wykorzystanie urządzeń cyfrowych możliwe będzie spełnienie podstawowych wymagań związanych z automatyzacją systemu dowodzenia. Jak już wspomniano jednym z jego elementów powinny być uniwersalne wozy dowódczo-sztabowe. Środki automatyzacji zamontowane na tych wozach, nie powinny być centralnym elementem zautomatyzowanego systemu dowodzenia, ale niejako modułem końcowym (terminalem). Natomiast ośrodki automatyzacji powinny znajdować się na stanowiskach dowodzenia oddziałów, związków taktycznych (operacyjnych) jako oddzielny element systemu.

W procesie automatyzacji systemu dowodzenia wojsk lądowych należy wyróżnić jego dwa różne komponenty:

– mobilny (zautomatyzowany system wspierający działalność dowództw na polowych stanowiskach dowodzenia od szczebla batalionu do korpusu;

– stacjonarny system dowodzenia dowództwa wojsk lądowych, dowództw okręgów wojskowych oraz organów dowodzenia obrony terytorialnej.

Obydwa te podsystemy powinny być zdolne do współdziałania między sobą, a system wojsk operacyjnych, także z systemami armii sojuszniczych.

Należy przy tym podkreślić, że obecnie w armiach zachodnich nie ma takiego zautomatyzowanego systemu, który spełniałby wszystkie te wymagania. Stan taki można uzyskać w dalszej perspektywie w procesie doskonalenia istniejących rozwiązań. Interesującym przykładem w tym względzie jest niemiecki zautomatyzowany system dowodzenia „HEROS". Zapewnia ona bowiem z jednej strony integrację systemu, a z drugiej umożliwia pełną autonomiczność działań na poszczególnych szczeblach dowodzenia. Umożliwia zautomatyzowany obieg i przetwarzanie informacji niezbędnych w procesie decyzyjnym. Pracuje w oparciu o ujednolicone sformalizowane dokumenty bojowe.

Konieczność powiązania informacyjnego systemu dowodzenia wojsk lądowych, ze zautomatyzowanymi systemami dowodzenia sił zbrojnych państw NATO uzasadnia potrzebę wykorzystania doświadczeń i osiągnięć tych armii oraz podjęcia współpracy w tym zakresie. Należy tu zaznaczyć, że trwają prace nad budową w pełni kompatybilnego systemu dowodzenia dla armii niemieckiej, amerykańskiej, brytyjskiej i francuskiej. Do grupy tych państw powinna dołączyć także Polska.

4. WNIOSKI KOŃCOWE

1. Proces modernizacji systemu dowodzenia wojsk lądowych musi uwzględniać przede wszystkim dwa podstawowe wymagania wynikające z obecności Polski w NATO oraz składu bojowego wojsk. Docelowy system powinien zapewnić interoperacyjność wojsk w ramach sojuszu oraz współdziałanie wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej w ramach operacji.

2. W celu zapewnienia pełnej interoperacyjności wojsk lądowych w ramach sojuszu niezbędne są istotne zmiany w obecnym systemie dowodzenia tych wojsk, głównie na poziomie operacyjnym i wyższym taktycznym. Powinny one obejmować:

– dostosowanie struktur sztabów do standardów obowiązujących w armiach sojuszniczych;

– wprowadzenie dostatecznej liczby manewrowych środków technicznych zapewniających wymianę informacji w systemie zautomatyzowanym wewnątrz systemu i z szeroko pojętym otoczeniem;

– stosowanie w pracy ogniw dowodzenia jednolitych procedur i stylu dowodzenia, zgodnych z wzorcami stosowanymi w armiach sojuszniczych;

– wykorzystywanie w pracy sztabów grafiki operacyno-taktycznej oraz wzorów dokumentów bojowych i skrótów stosowanych w armiach sojuszniczych.

Przedsięwzięcia te powinny być realizowane równolegle w sferze organizacyjnej i szkoleniowej sztabów.

3. Współdziałanie wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej w ewentualnych operacjach na obszarze kraju będzie możliwe i łatwe w przypadku, gdy zachowana zostanie spójność elementów dowodzenia występujących w obu tych rodzajach wojsk (pionach systemu). Niezwykle ważną rolę w tym

zakresie mogą odgrywać dowództwa okręgów wojskowych, którym powinny być podporządkowane zarówno siły operacyjne jak i obrony terytorialnej występujące na obszarze okręgu.

4. System dowodzenia wojsk lądowych, a szczególnie wojsk obrony terytorialnej powinien być powiązany także z ośrodkami cywilnej władzy terytorialnej. Przy tym, ogniwami spinającymi ośrodki władzy wojskowej i terytorialnej cywilnej mogą być regionalne dowództwa wojsk OT zorganizowane na bazie obecnych WSzW. W nowym systemie powinny one zachować dotychczasowe funkcje tych sztabów i przejąć dodatkowo funkcję operacyjną wobec jednostek OT występujących na obszarze województwa.

5. Zmiany strukturalne w sztabach wojsk lądowych powinny zmierzać w kierunku zapewniającym utworzenie w systemie stosownych pionów funkcjonalnych obejmujących grupę jednorodnych problemów. W pionach tych należy zapewnić sprawny obieg informacji sprawozdawczej i zadaniowej między kolejnymi pionami dowodzenia. Ponadto na każdym poziomie dowodzenia (w strukturach sztabów) trzeba zapewnić wymianę informacji między wspomnianymi pionami. Relacje poziome będą decydowały głównie o sprawności procesów decyzyjnych.

6. Niezwykle ważnym a zarazem trudnym problemem w ramach modernizacji systemu dowodzenia wojsk lądowych będzie automatyzacja procesu dowodzenia. Wymaga ona inwestycji w postaci nowych środków łączności (pracujących w technice cyfrowej) środków informatycznych o wysokich parametrach oraz odpowiedniego oprogramowania.

Mając na względzie wyjątkowo wysokie koszty ewentualnego pozyskania zautomatyzowanych systemów dowodzenia poza granicami kraju oraz zaawansowane prace własne w tym zakresie realizowane pk. KOLORADO celowym byłoby podjąć współpracę w tym obszarze z innymi armiami sojuszu. Może to być współpraca dwustronna lub w ramach Agencji C3J NATO.

Niezależnie od tego potrzebny jest kompleksowy, realny program modernizacji infrastruktury systemu dowodzenia wojsk lądowych.

7. Równolegle ze zmianami struktur sztabów niezbędne jest intensywne szkolenie kadry tych sztabów w zakresie procedur pracy i technik dowodzenia. Szkolenie to powinno być prowadzone w ramach kursów organizowanych w Akademii Obrony Narodowej a następnie ćwiczeń dowódczo-sztabowych i gier wojennych w składzie nowych struktur sztabów.

Sądzimy, iż powyższe wnioski i proponowane w treści rozwiązania mogą być pomocne w celu planowania dalszej zorganizowanej modernizacji systemu dowodzenia wojsk lądowych. W takim przypadku będą one wymagały szeregu uszczegółowień i dalszej weryfikacji.

Załącznik 1

Układ rozkazu operacyjnego

KLAUZULA TAJNOŚCI

(Zmiany w stosunku do rozkazu ustnego, jeśli występują)

Egz. nr ... z ...
Wydający
Miejsce wydania
Grupa Data-Czas
Nr wychodzący

ROZKAZ OPERACYJNY Nr ...

Dokumenty odniesienia:

Strefa czasowa:

Podział sił:

1. SYTUACJA

   a. Przeciwnik.

      (1) Położenie i charakter działań sił przeciwnika w styczności (na kierunku działania).
      (2) Skład i położenie drugich rzutów i odwodów przeciwnika.
      (3) Prawdopodobny cel działań przeciwnika.
      (4) Ewentualne odwołanie do Aneksu (Rozpoznanie).

   b. Wojska własne.

      (1) Cel (lub myśl przewodnia) działań przełożonego.
      (2) Położenie i charakter działań sąsiadów, sił walczących w przedzie.
      (3) Położenie i zadania sił działających na rzecz wydającego rozkaz.

   c. Zmiany w podporządkowaniu.

2. ZADANIE

3. REALIZACJA

   a. Zamiar działania.

   b. Zadanie dla sił I rzutu.

KLAUZULA TAJNOŚCI

KLAUZULA TAJNOŚCI

c. ...

d. ...

e. Zadanie dla odwodu.

f. Zadanie dla artylerii do ognia pośredniego.

g. Zadanie dla artylerii przeciwlotniczej.

h. Zadanie dla artylerii przeciwpancernej.

i. Zadanie dla Oddziału Zaporowego.

j. ...

k. Wytyczne koordynujące.

(1) Terminy.
(2) Sygnały.
(3) Inne wytyczne dotyczące dwóch i więcej elementów ugrupowania operacyjnego (bojowego).
(4) Aneksy, do których nie odwołano się w tekście rozkazu.

4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE

a. Główny wysiłek zabezpieczenia logistycznego.

b. Czas i rejony rozwinięcia jednostek i instalacji logistycznych.

c. Drogi dowozu i ewakuacji.

d. Zabezpieczenie materiałowe.

e. Zabezpieczenie techniczne.

f. Zabezpieczenie medyczne.

g. Sprawy personalne.

KLAUZULA TAJNOŚCI

KLAUZULA TAJNOŚCI

5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ

a. Dowodzenie.

(1) Rozmieszczenie stanowisk dowodzenia.

(a) SD.

(b) ZSD.

(c) ...

(2) Zastępcy.

b. Łączność.

Potwierdzenie

Nazwisko dowódcy

Stopień dowódcy

Za zgodność:

Aneksy:

Rozdzielnik:

KLAUZULA TAJNOŚCI

Źródło: Opracowanie własne.

Załącznik 2

Przykład zarządzenia operacyjnego

OD : 52 DZ
DO WYKONANIA : 2B
3B
DGA
1-23 rbpanc

DO WIADOMOŚCI : 1K
54 DZ
23 DPanc
1B
DYWIZYJNE DOWÓDZTWO TYŁÓW

(KLAUZULA TAJNOŚCI)

DOTYCZY: ZARZĄDZENIE OPERACYJNE: ZMIANY DO R-ZU NR 11.

1. SYTUACJA. PRZECIWNIK PRAWDOPODOBNIE WYKONA KONTRATAK SIŁAMI PUŁKU CZOŁGÓW W PASIE DZIAŁANIA 2B.

2. ZADANIE. BEZ ZMIAN.

3. REALIZACJA.

A. 3B. NACIERAĆ 141300Z LIPIEC W CELU ODPARCIA KONTRATAKU I OPANOWANIA WZGÓRZA 321, BYĆ W GOTOWOŚCI DO KONTYNUOWANIA NATARCIA W KIERUNKU POŁUDNIOWYM ORAZ DO PRZEJĘCIA W PODPORZĄDKOWANIE bz ORAZ bcz ZE SKŁADU 2B.

B. 2B. PRZEKAZAĆ W PODPORZĄDKOWANIE 3B bz I bcz DO 141200Z, PRZEJŚĆ DO ODWODU DYWIZJI I PRZEMIESZCZAĆ SIĘ ZA 3B. BYĆ W GOTOWOŚCI DO WEJŚCIA DO WALKI W PASIE 3B LUB 1B (W KOLEJNOŚCI).

C. 1-23 rbpanc. KONTYNUOWAĆ OSŁONĘ WSCHODNIEGO SKRZYDŁA DYWIZJI.

D. PRIORYTET WSPARCIA ARTYLERYJSKIEGO I LOTNICZEGO NA RZECZ 3B OD 141240Z LIPIEC.

4. WSPARCIE LOGISTYCZNE. BEZ ZMIAN.

5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ. BEZ ZMIAN.

POTWIERDZENIE

Źródło: Opracowano na podstawie STANAG 2014.

Załącznik 3

Układ aneksu – Rozpoznanie

KLAUZULA TAJNOŚCI

(*Zmiany w stosunku do rozkazu ustnego, jeśli występują*)

Egz. nr ... z ...
Wydający
Miejsce wydania
Grupa Data-Czas
Numer wychodzący

ANEKS (ROZPOZNANIE) DO ROZKAZU OPERACYJNEGO Nr...

Dokumenty odniesienia: *Mapy, plany, inne potrzebne dokumenty.*

Strefa czasowa:

1. PRZECIWNIK
   a. *Informacje o siłach przeciwnika oraz wpływie terenu i pogody. Odwołanie do właściwych apendyksów i ewentualnych komunikatów rozpoznawczych (jeśli nie są one dostępne dla wszystkich odbiorców aneksu).*
   b. *Ocena najbardziej prawdopodobnych możliwości działania przeciwnika.*

2. GŁÓWNE PROBLEMY ROZPOZNANIA
   Wyszczególnienie, w kolejnych podpunktach, głównych problemów, które muszą być rozwiązane przez siły i środki rozpoznania. Ostatni podpunkt zawierać może także inne, mniej ważne problemy.

3. ZADANIA ROZPOZNANIA
   a. Zadania dla podwładnych.
   b. Potrzeby informacyjne w stosunku do przełożonego, sąsiadów, sił współdziałających.

4. POSTEPOWANIE Z JEŃCAMI WOJENNYMI. WYKORZYSTANIE ZDOBYTYCH DOKUMENTÓW I SPRZETU
   Podawane są takie przedsięwzięcia, które nie są przewidziane w stałych procedurach lub je modyfikują.
   a. Jeńcy wojenni, dezerterzy, repatrianci i inne osoby.
   b. Zdobyte dokumenty przeciwnika.
   c. Zdobyte wyposażenie przeciwnika i jego dokumentacja techniczna.

5. DOKUMENTACJA I WYPOSAŻENIE
   Punkt ten zawiera informacje dotyczące sposobu wykorzystania (przesyłania, otrzymywania) dokumentów i sprzętu.

KLAUZULA TAJNOŚCI

KLAUZULA TAJNOŚCI

5. DOKUMENTACJA I WYPOSAŻENIE

Punkt ten zawiera informacje dotyczące sposobu wykorzystania (przesyłania, otrzymywania) dokumentów, sprzętu itp.

6. PRZECIWDZIAŁANIE ROZPOZNANIU

a. Przedsięwzięcia przeciwrozpoznawcze zawarte są zwykle w stałych procedurach.

b. Można sporządzić apendyks o ograniczonej dystrybucji, dotyczący tej problematyki. Punkt ten stanowi odwołanie do niego.

7. MELDUNKI I DYSTRYBUCJA INFORMACJI

a. Częstotliwość składania meldunków.
b. Meldunki okresowe i specjalne, które nie są przewidziane przez SOP.
c. Odprawy oficerów rozpoznania.
d. Dystrybucja opracowanych informacji rozpoznawczych, jak raporty, oleaty.
e. Wytyczne dla oficerów łącznikowych rozpoznania.

8. INNE DANE

W kolejnych podpunktach wymienia się tutaj informacje nie zawarte w Stałych Procedurach Operacyjnych lub wymagające działań nieprzewidzianych tymi procedurami.

Potwierdzenie

Nazwisko dowódcy
Stopień

Za zgodność:

Apendyksy:

Rozdzielnik:

KLAUZULA TAJNOŚCI

Źródło: Opracowano na podstawie STANAG 2014.

Załącznik 4

Układ aneksu – Zabezpieczenie Inżynieryjne

KLAUZULA TAJNOŚCI

(Zmiany w stosunku do rozkazu ustnego, jeśli występują)

Egz. nr ... z ...
Wydający
Miejsce wydania
Grupa Data-Czas
Numer wychodzący

ANEKS (ZABEZPIECZENIE INŻYNIERYJNE) DO ROZKAZU OPERACYJNEGO Nr...

Dokumenty odniesienia: *Mapy, plany, inne potrzebne dokumenty.*

Strefa czasowa:

1. SYTUACJA
   Wszystkie informacje, które dotyczą problematyki aneksu, a nie znalazły miejsca w punkcie 1. rozkazu operacyjnego, powinny zostać tutaj podane.

2. ZADANIE
   Krótkie zadanie zabezpieczenia inżynieryjnego.

3. REALIZACJA
   a. Zamiar działania.
   b. *Zadania zabezpieczenia inżynieryjnego dla podległych sił.*
   c.
   d.
   e.
   f. Wytyczne koordynujące.
      (1) Informacje ogólne.
      (2) Zapory minowe.
      (3) Rozbudowa inżynieryjna.
      (4) Utrzymanie dróg.
      (5) Zaopatrzenie w materiały inżynieryjne.

4. WSPARCIE LOGISTYCZNE

5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ

Potwierdzenie

Nazwisko dowódcy
Stopień

Za zgodność:
Apendyksy:
Rozdzielnik:

KLAUZULA TAJNOŚCI

Źródło: Opracowano na podstawie STANAG 2014.

BIBLIOGRAFIA

1. AJP – 1(A), Allied Joint Operations Doctrine, 1997 .
2. Balcerowicz B., Koziej S.: Doskonalenie strategii wojennej, sztuki operacyjnej i taktyki, AON 1991.
3. Balcerowicz B.: Obrona państwa średniego, Warszawa 1997.
4. Balcerowicz B.: Sojusz a obrona narodowa, Warszawa 1999.
5. Bernhard G.: Kunftiges Heer - Leicht oder Schwer? „Wehrtechnik" 1994, nr 2.
6. Däniker G.: Operative Führung aus Schweizer Sicht, „Österreichische Militärische Zeitschrift" 1994, nr 4.
7. Dęga Cz.: Uzbrojenie i pole walki wojsk lądowych do 2020 roku, Warszawa 1995.
8. Die russischen Streitkräfte zwischen Theorie und Realität, „Österreichische Militärische Zeitschrift" 1993, nr 6.
9. Dur P.: C^4I - der ForceMultiplier, „Truppendienst", nr 1/1994.
10. Frieser K.H.: Rommels Durchbruch bei Dinant, „Militärgeschichtliches Beiheft zur Wehrkunde-Wehrwissenschaftlichen Rundschau" 1987.
11. Herden R.: Die neue russische Militärdoktrin, „Truppenpraxis" 1994, nr 1.
12. J.C. Maxwell, Be a People Person, Wheaton 1989 .
13. J.C. Maxwell, Być liderem, czyli jak przewodzić innym – Warszawa, 1994.
14. Jakubczak R., Marczak J., Obrona terytorialna Polski Na progu XXI w. Warszawa 1998

15. Kaczmarek W., Ścibiorek Z.: Przyszła wojna - jaka?, Warszawa 1995.

16. Kierunki przemian w procesie dowodzenia w świetle rozwoju sił zbrojnych, AON, 1996.

17. Koziej S.: Rozważania o przyszłej strategii NATO oraz strategii bezpieczeństwa i obronności, AON, 1999.

18. Koziej S.: Teoria sztuki wojennej, Bellona 1993.

19. Kraska P.: Schild und Schwert, „Truppenpraxis/Wehrausbildung"1995, nr 6.

20. Lobow W.N.: Rußland - Strategische Lage und Militärdoktrin. „Österreich-ische Militärische Zeitschrift" 1993, nr 1.

21. Lummer H.: Lehren aus dem Jugoslawienkonflikt, „Europäische Sicherheit" 1994, nr 9.

22. Manousakis G.M.: Über künftige Kriege, „Europäische Sicherheit" 1995,nr 4.

23. Materiały z sympozjum – Struktura organizacyno–funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych – AON, 19997 r.

24. Obrona przed bronią precyzyjną, AON, Warszawa 1991.

25. Orzechowski – Dowodzenie i sztaby – Warszawa, 1974 .

26. Paszkowski K., Kategorie i typy operacji pokojowych, „Zeszyty Naukowe AON", Warszwa 1998, nr 3.

27. Piekarski H.: Istota i charakter walki radioelektronicznej w siłach zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 1993.

28. Polcikiewicz – Wsparcie ogniowe wojsk w działaniach desantowo-szturmowych – AON, 1999 r.

29. Porozumienia standaryzacyjne NATO – dokumenty bojowe – AON, 1998

30. Praca zespołowa – Kierunki rozwoju systemu obronnego RP w aspekcie nowych uwarunkowań – AON, 1995.

31. Praca zespołowa – Skład bojowy, struktury i operacje wojsk lądowych – AON, 1999 .

32. Praca Zespołowa – Zadania, skład bojowy i kierunki rozwoju wojsk lądowych – AON, 1997 .

33. Praca zespołowa – Zautomatyzowane systemy dowodzenia wojsk lądowych, pk. KOLORADO – AON – 1997.

34. Proces dowodzenia w wybranych armiach NATO – Warszawa, 1996 .

35. Regulamin działań wojsk lądowych – AON, 1999 .

36. Sadowski – Dowodzenie wojskami lądowymi SZ RP w skali operacyjnej i strategicznej – AON, 1997 .

37. Schwarzkopf H.N.: Nie trzeba bohatera, Warszawa 1993.

38. Sienkiewicz – Inżynieria systemów – Warszawa 1983 .

39. Szulc B., Krauze M.: Teoria Sztuki Wojennej (t.II). Teoria sztuki wojennej w kontekście teorii naukowych, Warszawa 1996.

40. Ścibiorek Z.: Działania powietrzno-lądowe, „Myśl Wojskowa", nr 3/1996.

41. Świątnicki W.: Systemy inteligentne w dowodzeniu wojskami, „Myśl Wojskowa", nr 4/1991.

42. Toffler H. i K.: Wojna i antywojna, Warszawa 1997.

43. Toffler K.: Trzecia fala, (wyd. II. Pol.) Warszawa 1997.

44. Tomaszewski A. (red.), Wojska lądowe w systemie obronnym kraju (cz.II). Uwarunkowania polityczno-militarne i ich wpływ na rolę i zadania wojsk lądowych w systemie obronnym kraju w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Warszawa 1997.

45. Tomaszewski A. + zespół: Rażenie ogniowe i elektroniczne w operacji i walce, AON 1996.

46. Tomaszewski A. + zespół: Wojska lądowe w systemie obronnym kraju – część III – Zadania i operacje wojsk lądowych, AON, 1998.

47. Tomaszewski A.: Wojska lądowe w nowych uwarunkowaniach polityczno-militarnych Europy - wykład inauguracyjny w AON w 1997.

48. Tomaszewski A.: Wojska lądowe w strategicznej operacji obronnej, Toruń 1996.

49. TRADOC Pamphlet 525-XX, INTEL XXI, „Concept for Force Inteligence Operations", 1996.

50. WIATR – Między strategią a taktyką – Toruń, 1999.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej
Nr ewid. 68844