



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

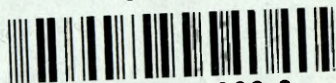
AON 5398/2002

Janusz KRĘCIKIJ

WYBRANE PROBLEMY DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH USA

Biblioteka Główna
Akademii Sztuki Wojennej

54328



09-054328-000-0



54328

WARSZAWA

2002

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

INSTYTUT DOWODZENIA

AON 5398/02

Janusz KRĘCIKIJ

**WYBRANE PROBLEMY DOWODZENIA
WOJSK LĄDOWYCH USA**

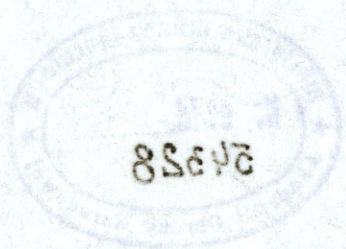


WARSZAWA

2002

Redaktor techniczny
Beata Klarowska

Korekta
Renata Czerwińska



Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel./faks 681-37-52
Zam. nr 248/2002

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
Rozdział 1. Struktura organizacyjna dowództw w Wojskach Lądowych USA ..	7
1.1. Historyczne uwarunkowania współczesnej struktury organizacyjnej dowództw w Wojskach Lądowych USA	7
1.1.1. Francuskie źródła	7
1.1.2. Organizacja dowództw Wojsk Lądowych USA w okresie od I do II wojny światowej	13
1.2. Współczesna struktura organizacyjna dowództw w Wojskach Lądowych USA	16
Rozdział 2. Stanowiska dowodzenia w Wojskach Lądowych USA	27
2.1. Wysunięte stanowiska dowodzenia	28
2.1.1. Wysunięte stanowisko dowodzenia brygady	28
2.1.2. Wysunięte stanowisko dowodzenia dywizji	29
2.1.3. Wysunięte stanowisko dowodzenia korpusu	31
2.2. Główne stanowiska dowodzenia	33
2.2.1. Główne stanowisko dowodzenia brygady	33
2.2.2. Główne stanowisko dowodzenia dywizji	34
2.2.3. Główne stanowisko dowodzenia korpusu	34
2.3. Tyłowe stanowiska dowodzenia	37
2.3.1. Tyłowe stanowisko dowodzenia brygady	37
2.3.2. Tyłowe stanowisko dowodzenia dywizji	39
2.3.3. Tyłowe stanowisko dowodzenia korpusu	42
2.4. Inne stanowiska dowodzenia	44
Rozdział 3. Przebieg procesu dowodzenia w Wojskach Lądowych Sił Zbrojnych USA	46
3.1. Otrzymanie zadania	47
3.2. Analiza zadania	50
3.3. Identyfikacja wariantów działania	57
3.4. Rozważenie wariantów działania	61
3.5. Porównanie wariantów działania	68
3.6. Podjęcie decyzji	69
3.7. Przygotowanie i wydanie rozkazu	74

3.8. Trening przyszłych działań	75
3.9. Realizacja zadania	77
Rozdział 4. Relacje dowodzenia w Wojskach Lądowych USA	80
Zakończenie	86
Literatura	89
Wyjaśnienie akronimów angielskojęzycznych terminów wojskowych użytych w opracowaniu	90
Załączniki	93

WSTĘP

Doświadczenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych oraz pracy dydaktycznej w Akademii Obrony Narodowej pozwalają na sformułowanie tezy, iż to co nazywane było „standardami NATO” zbyt często utożsamiane jest z narodowymi rozwiązaniami wybranych państw członkowskich Sojuszu. Oczywiście, owe standardy NATO tworzone są właśnie przez państwa członkowskie, które mają większy lub mniejszy wpływ na kształtowanie zapisów normatywnych. Powoduje to, iż rozwiązania sojusznicze są bardzo często zbliżone do ustaleń narodowych tego państwa, które miało największy udział w opracowaniu określonego fragmentu publikacji sojuszniczej. Warto wobec tego potrafić rozróżnić, które ustalenia mają rzeczywiście charakter sojuszniczy, a które są niczym innym jak regulaminowym zapisem sił zbrojnych państwa A lub B.

Niniejsze opracowanie powstało z zamysłem ułatwienia identyfikacji tych rozwiązań z obszaru dowodzenia wojsk lądowych, które mają charakter typowo amerykański i dotyczą sił właśnie tego kraju. Nie ulega bowiem wątpliwości, iż warto znać rozwiązania stosowane w państwie dysponującym największą na świecie potęgą militarną. Nie oznacza to oczywiście, iż wszystkie rozwiązania nadają się do przeniesienia na polski grunt, ale żeby upewnić się w tym przekonaniu należy najpierw te problemy poznać.

Zasadniczym celem jaki postawił sobie autor było zidentyfikowanie amerykańskich, narodowych ustaleń w następujących obszarach dowodzenia wojsk lądowych:

- dowództwa;
- stanowiska dowodzenia;
- proces dowodzenia;
- relacje dowodzenia.

Aby osiągnąć ten cel, w rozdziale pierwszym zestawiono wyniki analiz zasadniczych ustaleń normatywnych dotyczących problematyki struktur organizacyjnych dowództw w Wojskach Lądowych USA.

Rozdział drugi poświęcony został charakterystyce stanowisk dowodzenia na wybranych poziomach dowodzenia. W rozdziale trzecim przedstawiono przebieg procesu dowodzenia wraz z niezbędnymi dokumentami planistycznymi wykonywanymi w jego trakcie. Natomiast rozdział czwarty zawiera podstawowe informacje na temat zakresu uprawnień i odpowiedzialności dowódcy wobec podległych mu sił w narodowym, amerykańskim ujęciu.

Uzupełnienie opracowania stanowi zestawienie akronimów terminów angielskojęzycznych użytych w pracy oraz szereg załączników przedstawiających układ treści lub przykłady niektórych dokumentów dowodzenia.

STRUKTURA ORGANIZACYJNA DOWÓDZTW W WOJSKACH LĄDOWYCH USA

1.1. Historyczne uwarunkowania współczesnej struktury organizacyjnej dowództw w Wojskach Lądowych USA

1.1.1. Francuskie źródła

Aby zidentyfikować rzeczywiste historyczne początki struktury organizacyjnej dowództw Wojsk Lądowych USA, niezbędne jest cofnięcie się w czasie o około 130 lat, do okresu, który nastąpił po wojnie francusko-pruskiej 1870–1871.

Kiedy w 1871 roku zakończyła się wspomniana powyżej wojna, strona przegrana – Francja – rozpoczęła poszukiwanie odpowiedzi na pytania o przyczyny klęski, która powaliła na kolana to europejskie mocarstwo. Jedną z licznych sformułowanych wówczas odpowiedzi była konstatacja, iż nowoczesne siły zbrojne nie mogą funkcjonować bez właściwie zorganizowanych i sprawnie działających sztabów. Toteż Francuzi szybko przypomnieli sobie, że to właśnie ich ziomkowie – Berthier, Jomini czy Thiebaut stworzyli przed laty podstawy nauki sztabowej, i że należy jak najszybciej w twórczy sposób skorzystać z ich osiągnięć¹.

Lata 80. XIX stulecia to czas licznych prac organizatorskich skierowanych na odtworzenie prawdziwych sztabów w armii francuskiej. Już w 1875 roku zapoczątkowano organizowanie wyższego szkolnictwa wojskowego, mającego zapewnić właściwe przygotowanie

¹ J. D. Hittle, *Sztab wojskowy*, MON, Warszawa 1961, s. 116.

kadr i rezerw kadrowych dla nowych sztabów. Trzy lata później powstała wyższa szkoła sztabowa o nazwie „*Ecole Militaire Superieure*”, zaś w 1880 roku formalnie powołano do życia korpus oficerów dyplomowanych zarządzając, iż oficerowie pracujący w sztabach muszą posiadać dyplomy potwierdzające ich sztabowe przygotowanie. Problematykę szkolenia wyższych kadr sztabowych oddano pod jurysdykcję szefa sztabu generalnego (jeszcze jedna pruska nauczka), co zaowocowało wkrótce potem utworzeniem słynnej później Wyższej Szkoły Wojennej („*Ecole Superieure de Guerre*”).

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

Wśród wspomnianych trzech oddziałów (oddziały te nazywane były biurami²) wprowadzono następujący podział obowiązków³:

- Oddział I:

- organizacja jednostki;
- dyslokacja;
- liczebność;
- straty;
- ewakuacja rannych;
- rekrutacja;
- przeniesienia;
- awanse;
- dyscyplina;
- żandarmeria wojskowa;
- sądownictwo wojskowe;
- zaopatrzenie;
- organizacja dowództwa;

- Oddział II:

- wiadomości o przeciwniku;
- nadzór nad pracą służby topograficznej;

² J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, cz. I, MON, Warszawa 1974, s. 478

³ J. D. Hittle, *Sztab wojskowy*, s. 119.

- Oddział III:
 - przygotowanie rozkazów i zarządzeń;
 - organizacja marszów i postojów;
 - planowanie i organizowanie walki;
 - przeglądy i ceremonie;
 - ewidencja prowadzonych działań.

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

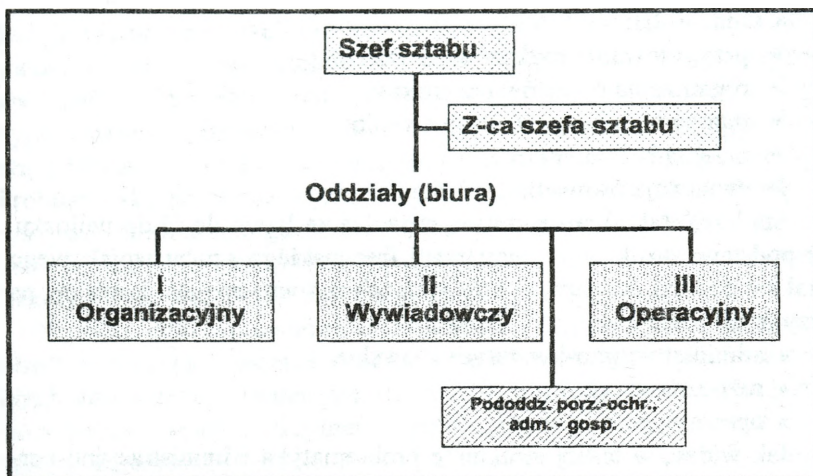
- administracyjno-kwatermistrzowskie;
- rozpoznawcze;
- operacyjne.

Jak widać, w takiej strukturze problematyka administracyjno-personalna pozostawała wciąż zintegrowana z zagadnieniami pracy tyłów. Wbrew pozorom, miało to swoje logiczne uzasadnienie. Wszystkie liczące się wówczas armie europejskie przewidując przyszłe konflikty bazowały na swych wcześniejszych doświadczeniach. Oceniano, iż kolejne wojny będą miały charakter taki, jak choćby nie tak dawno zakończona wojna francusko-pruska. Oznacza to, że zakładano, iż czas rzeczywście toczonych bitew stanowił będzie tylko niewielki procent ogólnego czasu wojny (kampanii). Takie krótkotrwałe bitwy nie wymuszały z kolei ciągłego i systematycznego planowania i rozwiązywania problemów zaopatrywania i ewakuacji, zaś praca tyłów nabierała specjalnego znaczenia jedynie okresowo. Przy tych założeniach trójoddziałowy sztab miał z powodzeniem poradzić sobie z przygotowaniem i prowadzeniem działań⁴.

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

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

⁴ Tamże, s. 120.



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

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

- uzupełnienia;
- sądownictwo wojskowe;
- zapotrzebowania na żywność, sprzęt i amunicję;
- Oddział II – wywiadowczy:
 - wywiad i kontrwywiad;
 - służba topograficzna;
 - stosunki z władzami cywilnymi na obszarze działań;
- Oddział III – operacyjny:
 - całokształt działalności bojowej wojsk;
 - pododdziały porządkowo-ochronne i administracyjno-gospodarcze:
 - pluton żandarmerii;
 - gońcy i łącznicy;
 - kompania piechoty (na rowerach);
 - pluton kawalerii;
 - pododdział gospodarczy⁵.

⁵ J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, cz. II, MON, Warszawa 1986, s. 63.

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

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

Jak bardzo taka struktura organów kwatermistrzowskich była skomplikowana i przez to niewydolna, pokazały doświadczenia I wojny światowej. Przede wszystkim sama wojna okazała się być zupełnie inna od wcześniejszych przewidywań. Długotrwałe działania na wyczerpanie, zużywanie ogromnych ilości środków materiałowych wielkie straty pokazały rzeczywiste znaczenie właściwego planowania i realizacji zaopatrzenia oraz ewakuacji. W takiej sytuacji w 1917 roku dokonano tego, co należało zrobić już trzy lata wcześniej – wyłączono z zakresu zadań oddziału I problematykę pracy tyłów, połączono ją natomiast z funkcjami realizowanymi wcześniej przez ZES, jednocześnie likwidując odrębność organizacyjną tych ostatnich. W ten sposób **utworzono czwarty oddział sztabu**, integrujący w sobie całokształt problematyki, którą dziś nazwano by logistyką. W konsekwencji takiej decyzji oddział pierwszy nie musiał już zajmować się sprawami zaopatrzenia i ewakuacji, zaś zadania nowego, czwartego oddziału określono jako⁶:

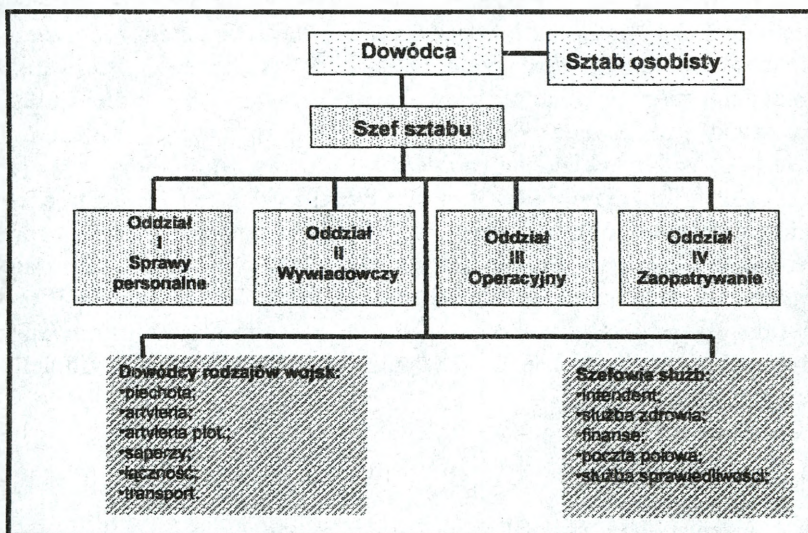
- przewozy;
- zaopatrzenie;
- ewakuacja;
- organizacja ruchu na liniach komunikacyjnych;
- wykorzystanie jednostek budowlanych, komunikacyjnych i tym podobnych.

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

⁶ J. D. Hittle, *Sztab wojskowy*, s. 121.

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

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



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

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

1.1.2. Organizacja dowództw Wojsk Lądowych USA w okresie od I do II wojny światowej

Nie wnikając zbyt głęboko w historię amerykańskiej myśli sztabowej stwierdzić można, iż do chwili przystąpienia USA do I wojny światowej struktury organów dowodzenia w amerykańskich Siłach Zbrojnych były dalekie od doskonałości. Dobrym przykładem kondycji sztabów w wojskach tego kraju może być stwierdzenie jednego z wysokich urzędników centralnych władz wojskowych z lat wojny z Hiszpanią twierdzącego, iż oddział którym kierował pracował doskonale, póki praca ta nie została zdezorganizowana przez wojnę⁷. Oczywiście, od wojny amerykańsko-hiszpańskiej do roku 1917 zrobiono w dziedzinie tworzenia i szkolenia sztabów amerykańskich bardzo wiele. Mimo wszystko dla dowódcy Amerykańskich Wojsk Ekspedycyjnych, generała Pershinga, oczywiste było, iż istnieje absolutna konieczność zorganizowania sztabów, mogących sprostać wymaganiom współczesnej wojny. Toteż Pershing wysłał do Europy specjalną grupę oficerów, których zadaniem było dokładne przestudiowanie organizacji i sposobów działania sztabów dwóch doświadczonych w trzyletnich wojennych zmaganiach sojuszników – Francji i Wielkiej Brytanii. Na bazie otrzymanych od nich informacji zdecydowano, iż sztaby amerykańskie zostaną zorganizowane w oparciu o wzory brytyjskie i francuskie, wybierając z każdego z wymienionych systemów sztabowych to, co najlepsze. Ostatecznie jednak zdecydowanie przeważały wzory francuskie. Jedną z zasadniczych przyczyn takiego obrotu rzeczy był fakt podporządkowania Amerykańskich Wojsk Ekspedycyjnych dowódcy francuskich Sił Zbrojnych i wynikająca stąd konieczność ścisłego współdziałania ze sztabami francuskimi. Zbliżona organizacja organów dowodzenia niewątpliwie takie działanie ułatwiała⁸.

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

- G1 – oddział administracyjny, odpowiadający za:

⁷ Tamże, s. 175.

⁸ Tamże, s. 187.

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

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

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

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

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

Analiza powyższych informacji pozwoliła stwierdzić, iż struktura sztabu dywizyjnego odpowiadała dokładnie organizacji francuskiej poprzedzającej reformę roku 1917 – czyli połączenie sztabów z Zarządami Etapów i Służb⁹. Warto podkreślić, iż wzorzec francuski spowodował także wprowadzenie do wojsk amerykańskich stanowiska szefa sztabu od szczebla dywizji wzwyż.

Celowe wydaje się zaakcentowanie, iż w tym samym czasie, w nowo zorganizowanej w listopadzie 1917 roku w Langres (Francja) Akademii Sztabowej (czy raczej przyspieszonym kursie dla oficerów sztabowych), narodził się zwyczaj oznaczania oficerów i komórek sztabu literą „G”. Pochodził on tym razem z brytyjskiej „szkoły sztabowej”, konkretnie zaś z ogólnej (operacyjnej) części sztabu (tzw. Sztab „G”). Zwyczaj ten, początkowo obowiązujący tylko w Amerykańskich Wojskach Ekspedycyjnych, w 1921 roku uznany zostaje oficjalnym sposobem opisywania osób funkcyjnych i komórek sztabowych we wszystkich strukturach organów dowodzenia amerykańskich Wojsk Lądowych.

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

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

Oczywiście, struktura ta jest elastyczna i w razie potrzeby może być dostosowywana do nowych potrzeb i wymagań. Pierwszym takim przykładem jest komórka G5 z okresu funkcjonowania Amerykańskich Wojsk Ekspedycyjnych. Jak wiadomo powstała ona dla rozwią-

⁹ Tamże, s. 189.

zania jakże ważnego wówczas problemu szkolenia bardzo dużej liczby żołnierzy w krótkim czasie. Również struktury sztabów wyższych szczebli mogły różnić się od niższych ze względu na zakres zadań i problemów, które musiały rozwiązywać. Generalnie jednak przyjęto, iż nie należy bez wyraźnej potrzeby tworzyć dodatkowych „G”, aby nie naruszyć prostej i logicznej struktury organizacyjnej. Takie bowiem odstępstwa, nie poparte wyjątkowymi potrzebami, doprowadzić mogłyby do zniszczenia standardowej organizacji, a tym samym likwidacji tego, co przyjęto nazywać „systemem sztabowym”¹⁰.

W przedstawionych powyżej strukturach sztaby amerykańskie przetrwały okres międzywojenny i wkroczyły w II wojnę światową.

1.2. Współczesna struktura organizacyjna dowództw w Wojskach Lądowych USA

Kolejne modyfikacje organizacji sztabów wymuszone zostały przez konsekwencje globalnej polityki Stanów Zjednoczonych. Konieczność posiadania możliwości prowadzenia działań w różnych, odległych regionach świata wymagała pozyskania zdolności do współpracy z miejscową administracją cywilną. Problem taki na szeroką skalę po raz pierwszy pojawił się już w czasie II wojny światowej na europejskim teatrze działań wojennych. Wówczas to wspomniane już poprzednio „sprawy cywilne” (*Civil Affairs*) wydzielono z kompetencji G1 i powierzono nowo powołanym dla ich rozwiązywania oddziałom G5.

Kolejna poważna zmiana struktury miała miejsce dopiero w latach 90. XX wieku i wynikała ze zwiększającej się ciągle ilości informacji, którą sztaby musiały przyjąć, ocenić, posegregować i we właściwy sposób wykorzystać. Problem ten uznano za tak istotny, iż na mocy regulaminu dowodzenia Wojsk Lądowych *FM 101-5 Staff Organization and Operations* (edycja 1997) wprowadzono do struktury sztabu komórkę nr 6 *Signal* (dosł. *łączność*) odpowiadającą za szeroko rozumiane zarządzanie informacją¹¹.

¹⁰ Tamże, s. 195.

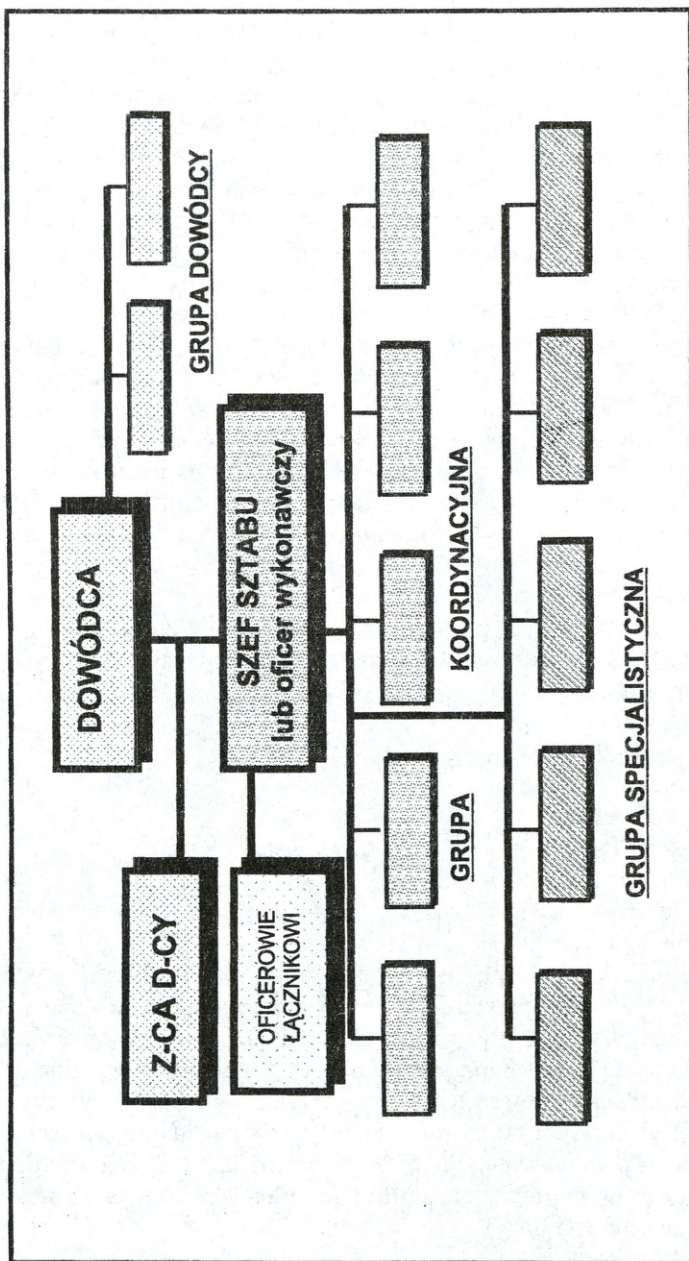
¹¹ *FM 101-5 Staff Organization and Operations*, DA Washington 1997, s. 2-2 – 2-5.

Powstanie Sojuszu Północnoatlantyckiego przyniosło, jako jedną z licznych konsekwencji dla współtworzących go armii narodowych, tendencje standaryzacyjne także w obszarze struktur organizacyjnych dowództw. Nie jest tajemnicą, iż wzorce, jakie starano się wprowadzić w NATO w tym zakresie pochodziły właśnie ze Stanów Zjednoczonych. Próba szczegółowej identyfikacji tych struktur dowiodła, iż szczególną rolę w ustaleniach dotyczących badanego problemu odgrywa wspomniany już regulamin *FM 101-5*. Zawiera on bowiem zestawienie zasad i przepisów dotyczących współczesnej struktury organizacyjnej dowództw na różnych szczeblach organizacyjnych oraz zadania komórek i osób funkcyjnych. Natomiast w sposób bardziej szczegółowy badaną problematykę rozpatruje się w regulaminach dotyczących konkretnych szczebli dowodzenia lub rodzajów wojsk, np. *FM 101-15 Działania operacyjne korpusu (Corps Operations)*, *FM 71-3 Brygada pancerna i zmechanizowana (Armored and Mechanized Infantry Brigade)* czy też *FM 71-123 Taktyka i technika połączonych rodzajów wojsk: brygada pancerna, batalion / zgrupowanie taktyczne i kompania / grupa bojowa (Tactics and Techniques for Combined Arms Heavy Forces: Armored Brigade, Battalion / Task Force and Company / Team)*.

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

- dowódcę;
- jego zastępcę (zastępców);
- grupę dowódcy;
- szefa sztabu;
- sztab (*Staff*), w skład którego wchodzi:
 - grupa koordynacyjna;
 - grupa specjalistyczna;
 - oficerowie łącznikowi.

Celowe wydaje się ostateczne wyjaśnienie zależności oznaczeń „S” i „G” występujących na różnych szczeblach dowodzenia w opisie komórek grupy koordynacyjnej (np. S1, G1). Otóż w amerykańskich Wojskach Lądowych przyjmuje się, iż jeżeli etatowym dowódcą na danym szczeblu dowodzenia jest generał, wówczas w jego dowództwie sztab (a konkretnie grupa koordynacyjna sztabu) podzielony jest na komórki opisywane literą G (*General Staff*). Jeżeli zaś dowódcą jest oficer w stopniu niższym niż generał, w jego sztabie stosuje się oznaczenie S (od *Staff*).



Źródło: Opracowano na podstawie FM 101-5

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

Na szczeblu dywizji struktura dowodzenia obejmuje **dwóch zastępców dowódcy**. Zazwyczaj dowódca dywizji osobiście określa zakres zadań i odpowiedzialności swoich zastępców. Na przykład w dywizji może to być zastępca ds. operacyjnych oraz ds. działań w obszarze tyłowym (*Assistant Division Commander /Maneuver/ – ADC/M/*, *Assistant Division Commander /Support/ – ADC/S/*)¹².

Liczba poszczególnych komórek organizacyjnych oraz wielkość ich obsady personalnej uzależniona jest od szczebla dowodzenia, co ukazują rys. 1.4 i 1.5. Przeznaczenie i zadania tych komórek w dowództwach Wojskach Lądowych USA przedstawione zostały w tabeli 1.1.

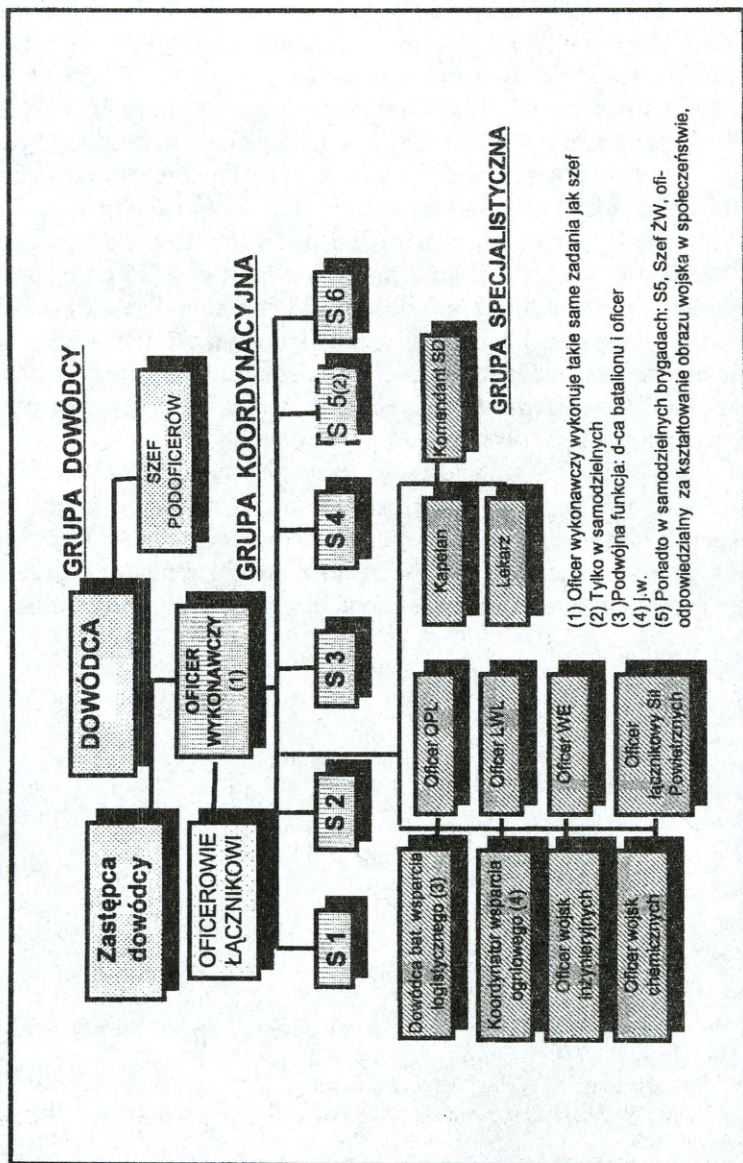
Interesującym rozwiązaniem jest podwójna rola części oficerów-specjalistów rodzajów wojsk, którzy wchodzi w skład grupy specjalistycznej. Spełniają oni bowiem jednocześnie rolę doradców dowódcy podczas planowania działań oraz pełnią obowiązki dowódców swoich oddziałów (pododdziałów). Dla przykładu, analiza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

- dowódca dywizjonu artylerii przydzielonego do wsparcia brygady, który jednocześnie pełni obowiązki brygadowego koordynatora wsparcia ogniowego (*Fire Support Coordinator – FSCOORD*);
- dowódca batalionu wysuniętego zabezpieczenia logistycznego¹³, który jednocześnie jest doradcą dowódcy brygady w tym zakresie.¹⁴

¹² Ch. P. Otstoot, C. A. Hagan, *Battle Rhythm*, Military Review 1990, nr 6, s. 38–49.

¹³ W oryginale *Forward Support Battalion*.

¹⁴ *FM 71-3 Armored and Mechanized Infantry Brigade*, DA Washington 1988, s. 2–7.



Źródło: Opracowano na podstawie FM 71-3 i FM 101-5

Rys. 1.4. Struktura organizacyjna dowództwa brygady Wojsk Lądowych USA

Tabela 1.1

**ZADANIA KOMÓREK ORGANIZACYJNYCH GRUPY
KOORDYNACYJNEJ DOWÓDZTWA (*COORDINATING STAFF
GROUP*) W WOJSKACH LĄDOWYCH USA**

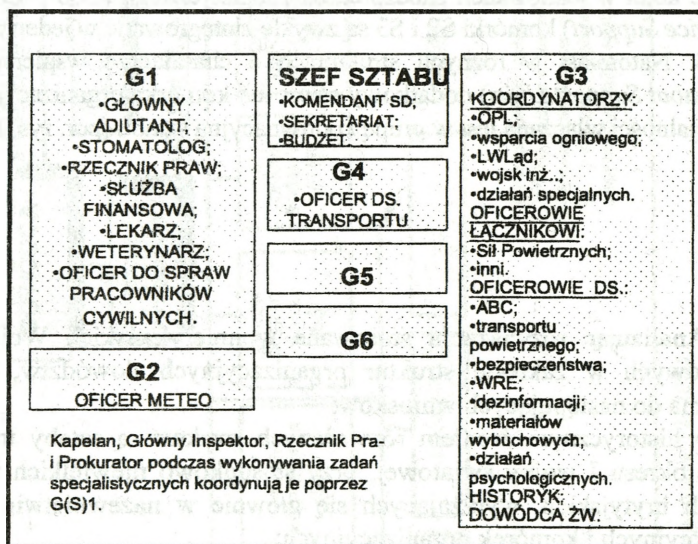
Nazwa komórki organizacyjnej dowództwa	Główne zadania (Ustalenia normatywne USA)	Uwagi
G/S1 Sprawy personalne (<i>Personnel</i>)	Zarządzanie stanami osobowymi, personel cywilny, dyscyplina, jeńcy wojenni, zarządzanie stanowiskami dowodzenia	W niektórych sytuacjach (np. w samodzielnych brygadach) S1 pełni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

Źródło: Opracowanie własne na podstawie FM 101-5

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

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

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



Źródło: Opracowano na podstawie FM 101-5

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

Reasumując, choć struktura organizacyjna dowództw jest na wszystkich szczeblach dowodzenia oparta o typowy wzorzec, można dostrzec pewne odstępstwa od schematu. Wynikają one z następujących przyczyn:

- konkretnych zadań stojących przed określonym szczeblem dowodzenia (czyli także przed dowództwem tego szczebla);
- specyfiki danej jednostki, będącej pochodną jej specjalności (rodzaju wojsk).

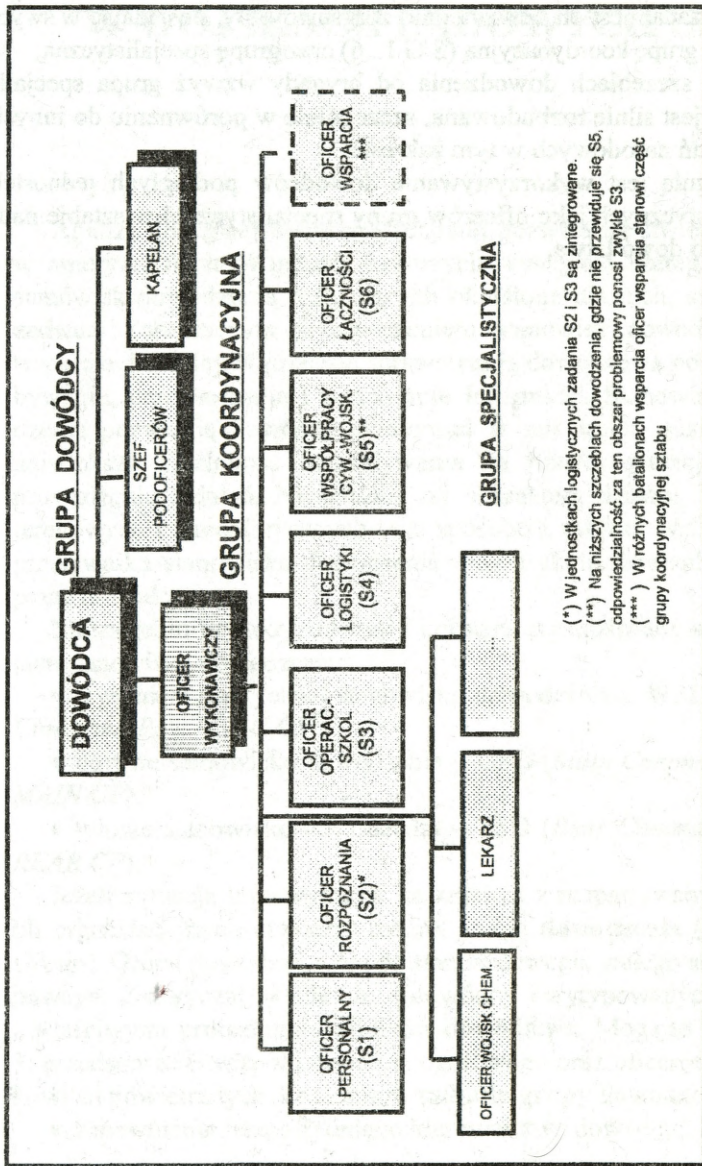
Nietrudno zauważyć, iż w Wojskach Lądowych USA na szczeblu brygady i niższym nie występuje stanowisko szefa sztabu. Jego zadania realizuje Oficer Wykonawczy (*Executive Officer - XO*), który na szczeblu batalionu pełni też obowiązki zastępcy dowódcy. Jak wspomniano poprzednio rozwiązanie takie, wprowadzające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

Z kolei w jednostkach zabezpieczenia logistycznego (*CSS - Combat Service Support*) komórki S2 i S3 są zwykle zintegrowane w jeden zespół S2/3. Natomiast w różnych strukturach o charakterze wspierającym (*Combat Support Units*) dodatkowy oficer lub komórka organizacyjna tej specjalności włączana jest w grupę koordynacyjną sztabu (por. rys. 1.7).

* *
*

Analizując rozwiązania stosowane w amerykańskich Wojskach Lądowych w zakresie struktur organizacyjnych dowództw, dojść można do następujących wniosków:

- historycznym źródłem rozważanych struktur są sztaby francuskie okresu I wojny światowej, przy stosunkowo niewielkich wpływach brytyjskich, wyrażających się głównie w nazewnictwie osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych;
- struktury te, od szczebla batalionu po korpus, obejmują dowódcę (wraz z zastępcą lub zastępcami) wspieranego przez grupę dowódcy oraz sztab kierowany przez szefa sztabu (lub oficera wykonawczego);



(*) W jednostkach logistycznych zadania S2 i S3 są zintegrowane.
 (**) Na niższych szczeblach dowództwa, gdzie nie przewiduje się S5, odpowiedzialność za ten obszar problemowy ponosi zwykle S3.
 (***) W różnych batalionach wsparcia oficer wsparcia stanowi część grupy koordynacyjnej sztabu

Źródło: Opracowano na podstawie FM 101-5

Rys. 1.7. Struktura organizacyjna dowództwa na niższych szczeblach dowodzenia w Wojskach Lądowych USA

- sztab odpowiada za wszystkie obszary problemowe, w których dowódca oczekuje wsparcia i rady. Obszary te obejmują także problematykę kadrową, logistyczną, finansową oraz szkoleniową. W stosunku do tych zadań jest on odpowiednio zorganizowany, posiadając w swym składzie grupę koordynacyjną (S/G 1...6) oraz grupę specjalistyczną;

- na szczeblach dowodzenia od brygady wzwyż grupa specjalistyczna jest silnie rozbudowana, szczególnie w porównaniu do innych rozwiązań narodowych w tym zakresie;

- regułą jest wykorzystywanie dowódców podległych jednostek specjalistycznych jako oficerów grupy specjalistycznej w sztabie nadrzędnego dowództwa.

STANOWISKA DOWODZENIA W WOJSKACH LĄDOWYCH USA

Analiza dostępnej literatury fachowej pozwala na stwierdzenie, iż w amerykańskich Wojskach Lądowych występuje szereg rodzajów stanowisk dowodzenia realizujących określone dla nich, specyficzne zadania. Zasadniczym przeznaczeniem stanowisk dowodzenia jest wsparcie dowódcy w procesie sprawowania dowodzenia poprzez zdobywanie, przetwarzanie i przesyłanie informacji. Stanowiska dowodzenia pozwalają dowódcy przebywać w miejscach, gdzie posiada największą możliwość oddziaływania na rozwój sytuacji podczas prowadzenia działań. Niezależnie od charakteru działań, warunków terenowych i atmosferycznych oraz sposobu i zakresu oddziaływania przeciwnika stanowiska dowodzenia muszą skutecznie zabezpieczać pracę dowódcy.

Na szczeblu brygady, dywizji i korpusu organizowane są następujące stanowiska dowodzenia:

- wysunięte (taktyczne) stanowisko dowodzenia – WSD (*Tactical Command Post – TAC CP*);
- główne stanowisko dowodzenia – GSD (*Main Command Post – MAIN CP*);
- tyłowe stanowisko dowodzenia – TSD (*Rear Command Post – REAR CP*).

Jeżeli sytuacja tego wymaga, na każdym z rozpatrywanych szczebli organizacyjnych utworzyć można **grupę dowodzenia** (*Command Group*). Grupa dowodzenia nie ma standardowego, stałego składu osobowego. Zazwyczaj składa się z dowódcy i wytypowanych zgodnie z właściwymi procedurami oficerów dowództwa. Mogą to być S/G2, 3, przedstawiciel zespołu wsparcia ogniowego oraz oficerowie łącznikowi sił powietrznych. Zasadnicze **zadania grupy dowodzenia** to:

- zapewnienie bezpośredniego kierownictwa dowódcy;

- przekazywanie podwładnym jego myśli przewodniej;
- dostarczanie wytycznych do dalszych działań;
- podejmowanie „na miejscu” niezbędnych decyzji.

W razie potrzeby utworzone mogą być także zapasowe stanowiska dowodzenia. Ponadto na szczeblu dywizji i korpusu istnieje możliwość organizowania jeszcze jednego rodzaju stanowiska dowodzenia, które jest określane jako *Assault Command Post*.

Jak wspomniano, dowódca znajduje się zwykle na tym stanowisku dowodzenia, z którego może najlepiej spełniać swoją funkcję w danej sytuacji tzn. na głównym lub taktycznym SD¹⁵.

2.1. Wysunięte stanowiska dowodzenia

Wysunięte stanowisko dowodzenia rozmieszcza się możliwie blisko linii styczności wojsk, co przybliży dowódcę do podległych mu sił i zapewni możliwość szybkiej reakcji na zachodzące zmiany sytuacji.

Wymagania stawiane wysuniętemu SD, to przede wszystkim:

- możliwość częstej i szybkiej zmiany rejonu rozmieszczenia;
- zapewnienie ciągłej łączności z podległymi wojskami, głównym SD oraz z przełożonym.

Główne zadania WSD w systemie dowodzenia są następujące:

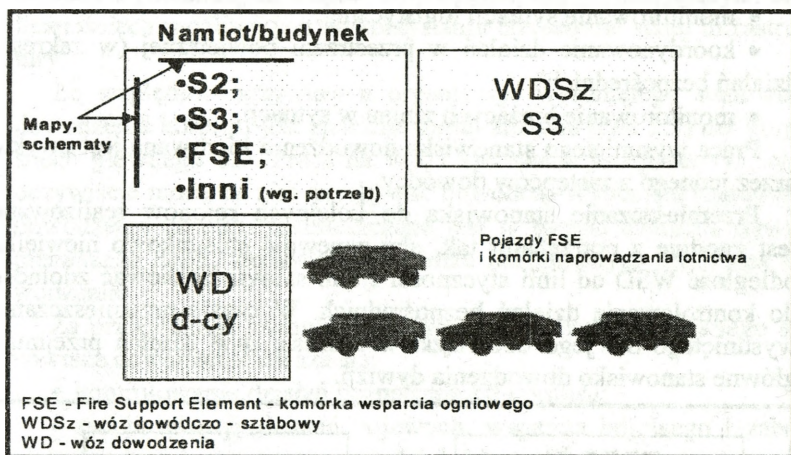
- umożliwienie kontroli prowadzonych działań bojowych (przede wszystkim bezpośrednich – *Close Operations*);
- monitorowanie realizacji planu działania;
- synchronizacja działań bojowych, wsparcia bojowego i logistycznego **na rzecz działań bezpośrednich**;
- ciągła ocena bieżącej sytuacji.

2.1.1. Wysunięte stanowisko dowodzenia brygady

Wysunięte stanowisko dowodzenia brygady koncentruje swoją działalność na prowadzonych przez brygadę bieżących działaniach bojowych. Rozmieszczone jest w przedniej części rejonu działania

¹⁵ W. Hobe, *Dowodzenie w Siłach Lądowych Stanów Zjednoczonych na szczeblu dywizji*, Wojskowy Przegląd Zagraniczny 1986, nr 2.

brygady w celu ułatwienia kontaktu z podległymi dowódcami. Charakteryzuje się niewielkimi rozmiarami, niskim poziomem emisji radiowej oraz wysoką mobilnością wyrażającą się zdolnością do częstej zmiany rejonu rozmieszczenia. Skład osobowy WSD brygady ograniczony jest do niezbędnego minimum. Są to zazwyczaj (rys. 2.1) przedstawiciele S2, S3, sekcji wsparcia ogniowego (*Fire Support Element – FSE*) i elementów łącznikowych rodzajów wojsk oraz sił powietrznych. Poszczególne osoby funkcyjne wspierają dowódcę oraz zapewniają doprowadzenie jego decyzji do głównego SD brygady w celu wprowadzenia ich w życie.



Źródło: Opracowano na podstawie FM 71-3

Rys. 2.1. Główne elementy funkcjonalne wysuniętego stanowiska dowodzenia brygady Wojsk Lądowych USA

2.1.2. Wysunięte stanowisko dowodzenia dywizji

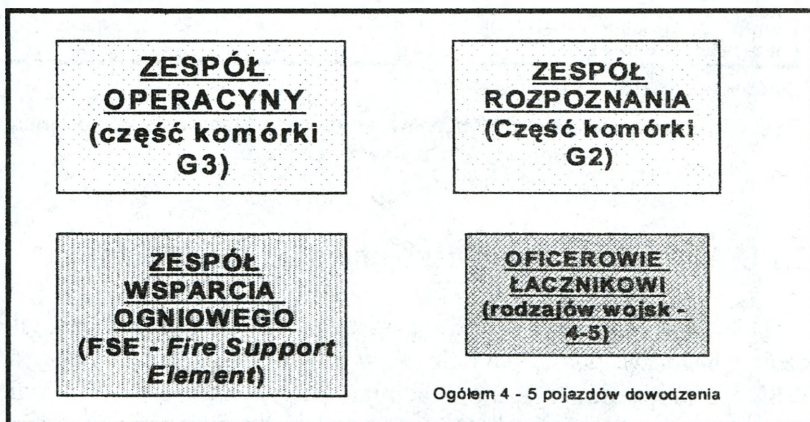
Funkcjonowanie WSD dywizji ogniskuje się wokół problematyki działań bezpośrednich. Podobnie jak w przypadku brygady dywizyjne WSD jest niewielkie (rys. 2.2) i mobilne. Rozmieszcza się je w rejonie pierwszorzutowych brygad. Główne problemy rozwiązywane na wysuniętym stanowisku dowodzenia dywizji dotyczą synchronizacji działań bojowych, wsparcia bojowego oraz zabezpieczenia logistycz-

działań bojowych, wsparcia bojowego oraz zabezpieczenia logistycznego na rzecz działań bezpośrednich. Dywizyjne WSD obejmuje tylko te elementy funkcjonalne, które są niezbędne do kontroli prowadzonych działań bezpośrednich, toteż zapewnia ono jedynie minimalne, niezbędne wsparcie w zakresie pracy sztabowej. W trakcie działań WSD dywizji realizowane są następujące zadania szczegółowe:

- zapewnienie pozyskiwania i przepływu bieżących informacji rozpoznawczych oraz o sytuacji na polu walki;
- kontrola manewru wojsk na polu walki;
- koordynowanie wsparcia ogniowego i działań wojsk inżynierskich;
- monitorowanie sytuacji logistycznej;
- koordynowanie działań w przestrzeni powietrznej (w zakresie działań bezpośrednich);
- monitorowanie bieżących zmian w sytuacji.

Praca wysuniętego stanowiska dowodzenia kierowana jest zwykle przez jednego z zastępców dowódcy.

Przemieszczanie stanowiska do kolejnych rejonów realizowane jest zgodnie z potrzebami tak, aby zapewnić stosunkowo niewielką odległość WSD od linii styczności i tym samym zachować zdolność do kontrolowania działań bezpośrednich. W czasie przemieszczania wysuniętego SD jego obowiązki w zakresie tych działań przejmuje główne stanowisko dowodzenia dywizji.



Źródło: Opracowano na podstawie FM 71-100 Division Operations

Rys. 2.2. Główne elementy funkcjonalne wysuniętego stanowiska dowodzenia dywizji Wojsk Lądowych USA

2.1.3. Wysunięte stanowisko dowodzenia korpusu

Przedsięwzięcia realizowane na wysuniętym stanowisku dowodzenia korpusu również koncentrują się wokół działań bezpośrednich prowadzonych przez korpus. Problematyka działań głębokich i tyłowych monitorowana jest tylko w przypadku, gdy wpływają one wprost na działania bezpośrednie. Odciążone od problematyki planowania i koordynacji działań (co realizowane jest na głównym stanowisku dowodzenia) WSD może być stosunkowo niewielkie i zachować znaczną mobilność. W zasadzie obsada tego stanowiska korzysta w pracy z posiadanych wozów dowodzenia, ale w sprzyjających okolicznościach możliwe jest wykorzystanie elementów stałej infrastruktury.

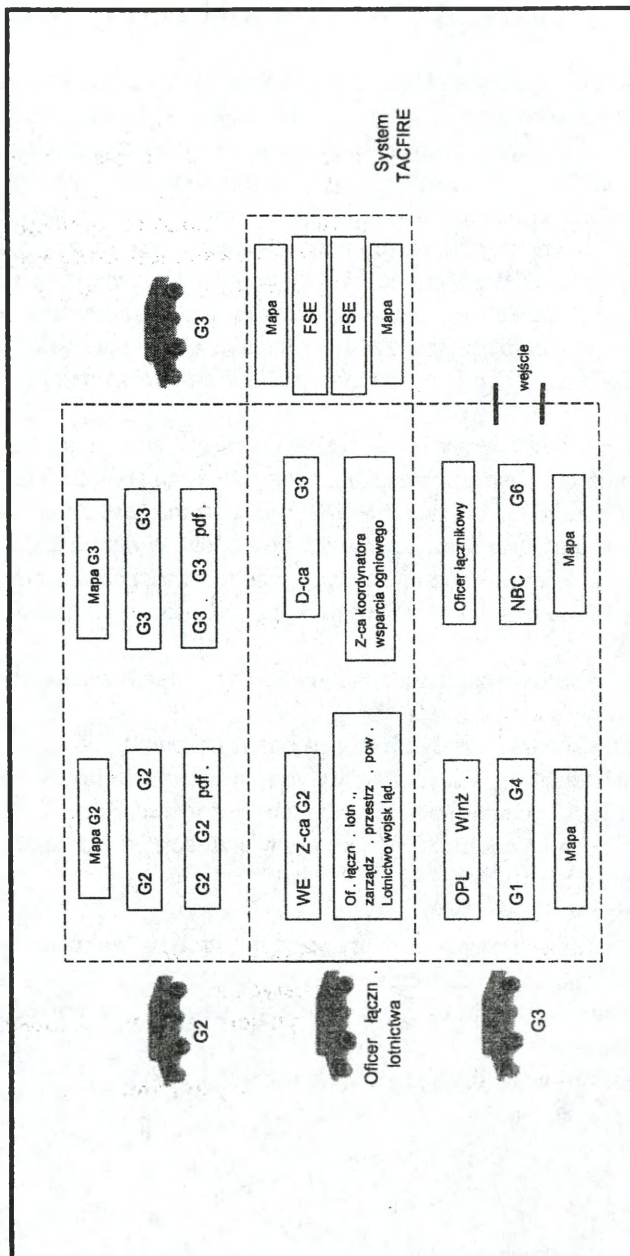
Ze względów oczywistych organizacja wysuniętego stanowiska dowodzenia korpusu jest znacznie mniej złożona (rys. 2.3) niż korpuśnego głównego SD. Praca na WSD kierowana jest przez G3, choć oczywiście może na nim przebywać dowódca. Wysunięte stanowisko dowodzenia korpusu rozmieszczane jest w pasach działania dywizji pierwszego rzutu, zazwyczaj w pobliżu ich głównych stanowisk dowodzenia.

Za priorytetowe zadania realizowane w ramach omawianego stanowiska dowodzenia uważa się:

- kontrolowanie działań bezpośrednich korpusu;
- synchronizację działań bojowych, wsparcia bojowego i zabezpieczenia logistycznego na rzecz działań bezpośrednich;
- reagowanie na bieżące zmiany w sytuacji w obszarze działań bezpośrednich.

Ponadto WSD korpusu:

- uaktualnia informacje dotyczące potrzeb w zakresie wsparcia bojowego oraz zabezpieczenia logistycznego;
- zapewnia monitorowanie sytuacji działań bezpośrednich na rzecz głównego SD;
- monitoruje realizację działań tyłowych i głębokich.



Źródło: Opracowano na podstawie FM 101-5

Rys. 2.3. Główne osoby funkcyjne i elementy funkcjonalne wysuniętego stanowiska dowodzenia korpusu Wojsk lądowych USA

2.2. Główne stanowiska dowodzenia

Główne stanowisko dowodzenia przeznaczone jest do synchronizacji całokształtu działań, w tym ich planowania, synchronizacji działań bojowych, wsparcia bojowego i logistycznego, a także planowania i kontroli przemieszczeń wykonywanych w przewidywaniu wejścia do walki.

Zadania realizowane na głównym stanowisku dowodzenia (w odróżnieniu od WSD), ogniskują się wokół **głębokich operacji** (*Deep Operations*). Stanowisko to powinno zagwarantować dowódcy ciągłe kierowanie działaniami, systematyczne przygotowanie informacji potrzebnych do oceny sytuacji i podejmowania decyzji, a także regularne i terminowe przygotowanie planów i rozkazów.

Niezależnie od zaistniałej sytuacji GSD zawsze musi zapewniać łączność ze wszystkimi elementami ugrupowania bojowego, łączność z wysuniętym stanowiskiem dowodzenia, tyłowym stanowiskiem dowodzenia oraz z zapasowym stanowiskiem dowodzenia (jeśli takie funkcjonuje), a także z przełożonym i sąsiadami. **Organizatorem i koordynatorem pracy głównego SD jest szef sztabu.** Podstawowym elementem stanowiska, ogniskującym wszystkie jego zasadnicze działania jest Centrum Operacyjne (*Tactical – Operations Center – TOC*), określane również niekiedy jako Centrum Dowodzenia (*Command Center*).

Ponadto, w sytuacji gdy wysunięte stanowisko dowodzenia nie jest organizowane, główne SD spełnia wszystkie jego wcześniej wymienione funkcje.

2.2.1. Główne stanowisko dowodzenia brygady

Główne stanowisko dowodzenia brygady zapewnia realizację procesu planowania przyszłych działań, a także dowodzenie w trakcie realizacji zaplanowanych wcześniej działań głębokich. Tak jak praca wysuniętego stanowiska dowodzenia koncentruje się na działaniach bezpośrednich, tak GSD brygady skupia główny wysiłek na koordynacji działań bojowych, wsparcia bojowego i zabezpieczenia logistycznego na korzyść działań głębokich prowadzonych siłami brygady (oraz siłami i środkami wzmocnienia).

Główne stanowisko dowodzenia brygady stanowi swego rodzaju centrum, w którym zbiega się problematyka działań bieżących, planowania, rozpoznania, wsparcia ogniowego i zarządzania przestrzenią powietrzną. Schemat możliwej struktury funkcjonalnej głównego SD brygady przedstawiony został na rys. 2.4.

2.2.2. Główne stanowisko dowodzenia dywizji

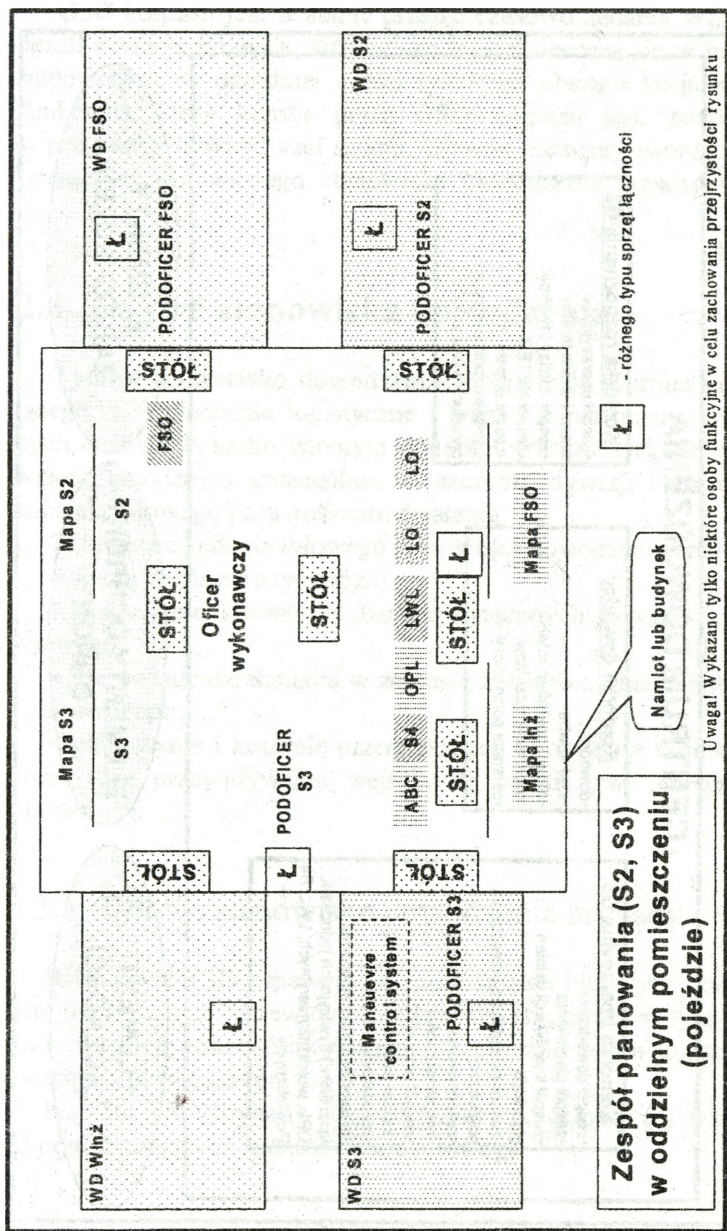
Dywizyjne GSD stanowi centrum sterowania wszystkimi działaniami dywizji. Dzięki ciągłemu zasilaniu informacjami z WSD i TSD, główne stanowisko dowodzenia jest w stanie monitorować sytuację w całym pasie działania dywizji. Zasadnicze elementy funkcjonalne tego SD obrazuje rys. 2.5. Stanowisko to stwarza warunki do planowania, synchronizowania, monitorowania, ustalania priorytetów oraz rozmieszczania sił i środków tak, aby jak najlepiej realizować równoległe działania głębokie, bezpośrednie i tyłowe prowadzone przez dywizję.

GSD dywizji ma charakter mobilny i rozmieszczane jest zazwyczaj w dywizyjnym pasie tyłów, poza zasięgiem głównych środków ogniowych przeciwnika.

2.2.3. Główne stanowisko dowodzenia korpusu

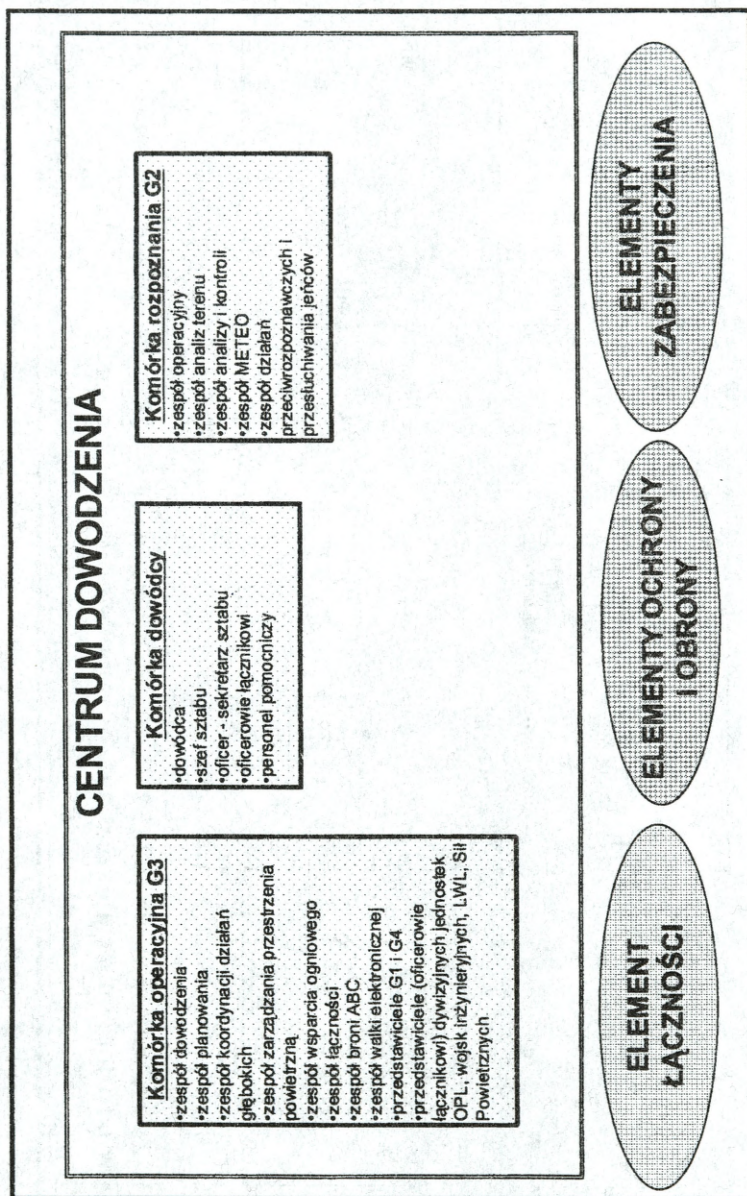
Główne stanowisko dowodzenia korpusu stanowi swoistą kłamek spinającą w jedną całość system dowodzenia korpusu. Realizowane tu zadania zmierzają do zsynchronizowania wszystkich działań bieżących korpusu, prowadzonych przezeń działań głębokich oraz planowania kolejnych przedsięwzięć. Wyróżnia się następujące zasadnicze zadania głównego stanowiska dowodzenia korpusu:

- synchronizacja całokształtu działań prowadzonych przez korpus;
- prowadzenie działań głębokich;
- synchronizacja działań bojowych, wsparcia bojowego oraz zabezpieczenia logistycznego na rzecz działań głębokich;
- planowanie przyszłych działań (zarówno głębokich, bezpośrednich oraz tyłowych);
- podział posiadanych sił i środków.



Źródło: Opracowano na podstawie FM 71-123

Rys. 2.4. Zasadnicze elementy głównego stanowiska dowodzenia brygady Wojsk Lądowych USA (wariant – tzw. układ H)



Źródło: Opracowano na podstawie FM 71-100

Rys. 2.5. Zasadnicze elementy głównego stanowiska dowodzenia dywizji Wojsk Lądowych USA

GSD korpusu jest w stanie przejąć czasowo zadania WSD i TSD. Jeżeli sytuacja pozwala, stanowisko to rozmieszcza się w terenie zabudowanym, w przedniej części tyłowego obszaru korpusu. Osobą funkcyjną, która kieruje pracą GSD korpusu jest, podobnie jak w przypadku dywizji, szef sztabu. Główne elementy tworzące obsadę operacyjną omawianego stanowiska dowodzenia przedstawiono na rys. 2.6.

2.3. Tyłowe stanowiska dowodzenia

Tyłowe stanowisko dowodzenia spełnia rolę centrum koordynującego zabezpieczenie logistyczne i wsparcie personalne prowadzonych działań. Ponadto istotnym dodatkowym kompleksem przedsięwzięć, widocznym szczególnie na szczeblu dywizji i korpusu, jest kontrola tyłowego pasa / obszaru działania.

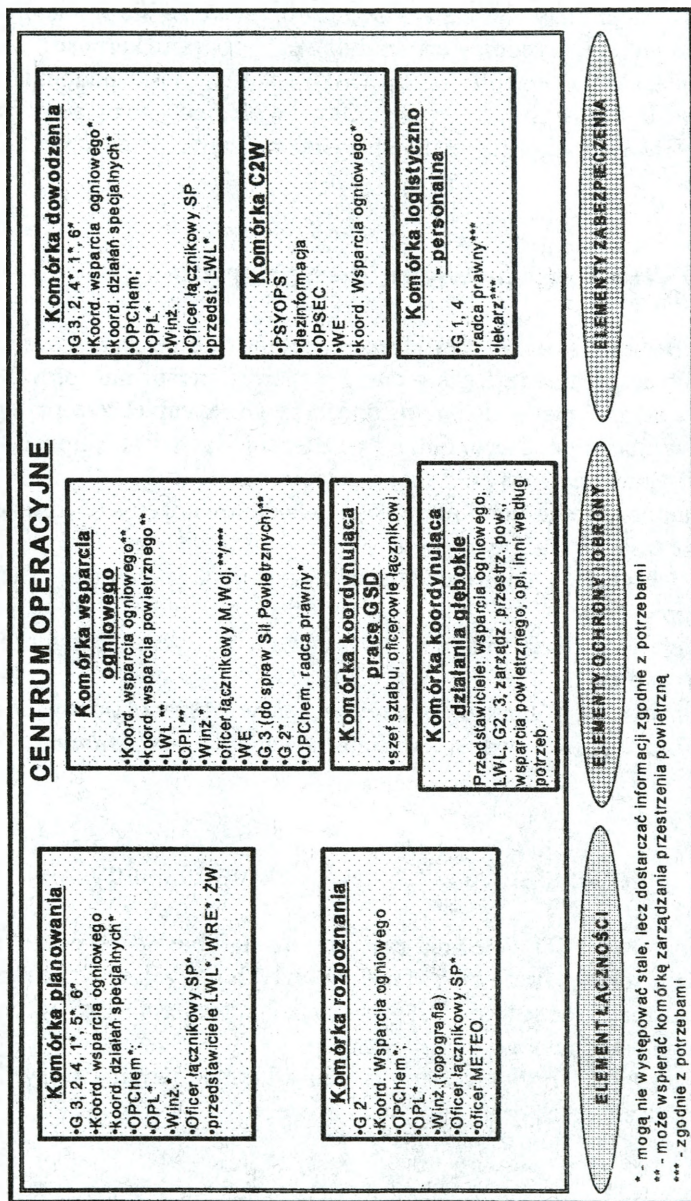
Zasadnicze zadania tyłowego stanowiska dowodzenia obejmują:

- kontrolę obszaru tyłowego;
- planowanie i kontrolę działań związanych z ochroną obszaru tyłowego;
- kierowanie działaniami w zakresie zabezpieczenia logistycznego i personalnego;
- planowanie i kontrolę przemieszczeń w obszarze odpowiedzialności (bez przewidywania wejścia do walki, tzw. *Administrative Movement*).

2.3.1. Tyłowe stanowisko dowodzenia brygady

Brygadowe TSD zapewnia zasilanie działań bieżących pod względem logistycznym, przewidywanie przyszłych potrzeb w tym zakresie oraz realizację szczegółowych planów zabezpieczenia logistycznego i wsparcia personalnego.

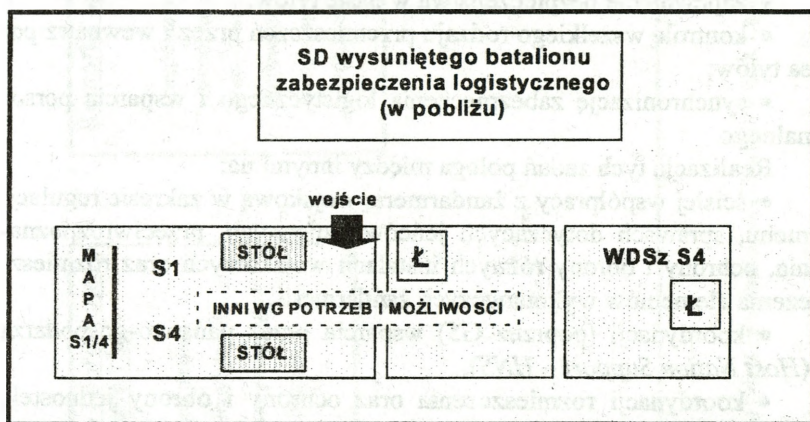
Ponadto TSD brygady stanowi punkt kontaktowy dla wszystkich sił przekraczających granice rejonu tyłowego.



Źródło: opracowano na podstawie FM 100-15
 Rys. 2.6. Zasadnicze elementy głównego stanowiska dowodzenia korpusu Wojsk Lądowych USA

Jest ono rozmieszczane w pobliżu stanowiska dowodzenia batalionu logistycznego (*Forward Support Battalion – FSB*) w rejonie logistycznym brygady (*Brigade Support Area – BSA*).

W sytuacji zagrożenia tego rejonu i konieczności jego obrony, dowódca *FSB* przejmuje kontrolę operacyjną (*Operation Control – OPCON*, por. rozdział 4) nad działaniami TSD. Główne elementy tyłowego stanowiska dowodzenia brygady wyeksponowane zostały na rys. 2.7.



Źródło: Opracowano na podstawie FM 71-123

Rys. 2.7. Zasadnicze elementy tyłowego stanowiska dowodzenia brygady
Wojsk Lądowych USA

2.3.2. Tyłowe stanowisko dowodzenia dywizji

Zasadniczym zadaniem tyłowego stanowiska dowodzenia dywizji jest sprawowanie kontroli nad wszelkimi elementami ugrupowania rozmieszczonymi, funkcjonującymi lub przemieszczającymi się w ramach pasa tyłów dywizji. Ponadto właśnie na TSD synchronizuje się wszelkie działania prowadzone w pasie tyłowym, wyznacza się drogi przemieszczeń oraz rejony do zajęcia, a także określa potrzeby w zakresie zabezpieczenia logistycznego dla nowych (przemieszczających się) sił. Wszystkie te informacje przekazywane są następnie na GSD dywizji.

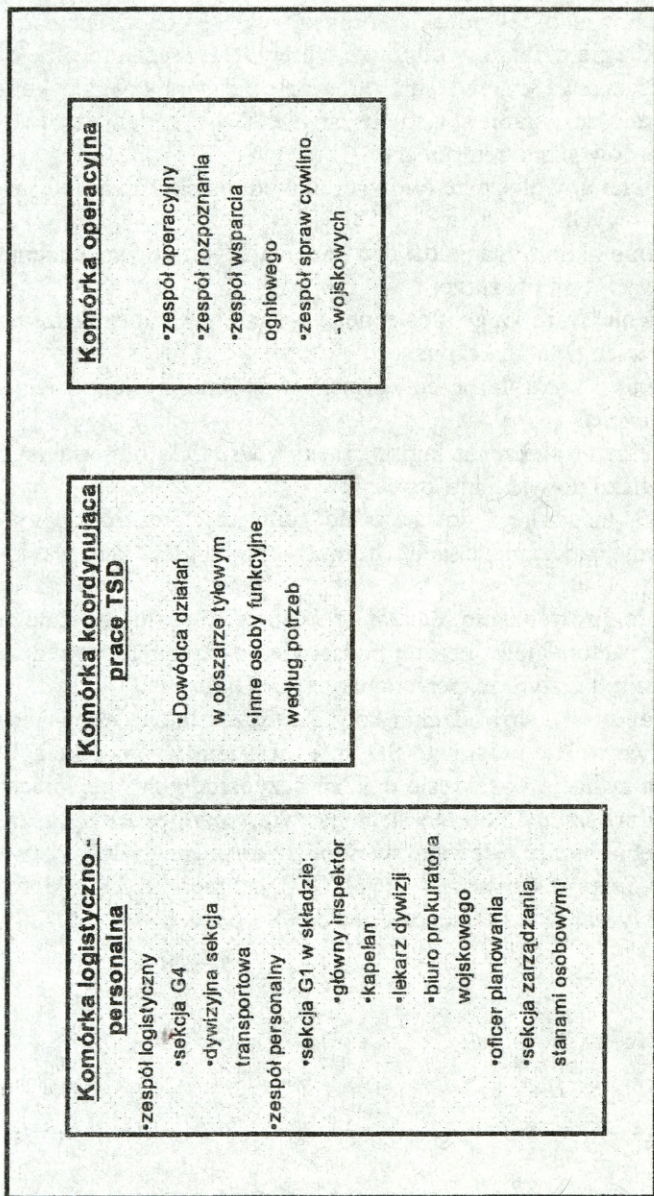
TSD dywizji rozmieszczane jest zazwyczaj w pobliżu dowództwa tyłów dywizji (*Division Support Command – DISCOM*) w dywizyjnym rejonie logistycznym (*Division Support Area – DSA*). Nie oznacza to jednak, iż TSD i SD *DISCOM* tworzą jedno stanowisko dowodzenia. Są to dwa oddzielne elementy odpowiedzialne za realizację różnych zadań. TSD dywizji odpowiada przede wszystkim za:

- podział terenu do wykorzystania przez różnorodne elementy ugrupowania bojowego (*Terrain Management*);
- zapewnienie bezpieczeństwa w pasie tyłów;
- kontrolę wszelkiego rodzaju przemieszczeń przez i wewnątrz pasa tyłów;
- synchronizację zabezpieczenia logistycznego i wsparcia personalnego.

Realizacja tych zadań polega między innymi na:

- ścisłej współpracy z żandarmerią wojskową w zakresie regulacji ruchu, sprawach dotyczących jeńców wojennych, przeciwozpoznania, ochrony i obrony różnych instalacji wojskowych oraz rozmieszczenia elementów wykonawczych żandarmerii;
- koordynacji (poprzez G5) wsparcia przez państwo-gospodarza (*Host Nation Support – HNS*);
- koordynacji rozmieszczenia oraz ochrony i obrony jednostek, nad którymi TSD posiada określony zakres władzy;
- prowadzeniu informacyjnego przegotowania pola walki w zakresie dotyczącym pasa tyłów;
- monitorowaniu sytuacji w dywizyjnym punkcie zbiórki jeńców;
- koordynowaniu wsparcia ogniowego w pasie tyłów.

Jeżeli tyłowe stanowisko dowodzenia posiada określony zakres władzy nad elementami wojsk inżynieryjnych, opł lub innymi rozmieszczonymi w pasie tyłowym, wówczas komórka operacyjna TSD (rys. 2.8) sprawuje nad nimi bezpośrednią kontrolę. Jednostki takie powinny albo rozwinąć swoje stanowiska dowodzenia w pobliżu TSD dywizji, albo oddelegować tam swoich oficerów łącznikowych. Na tej samej zasadzie przedstawiciele żandarmerii i G5 realizują swoje zadania w komórce operacyjnej TSD.



Źródło: Opracowano na podstawie FM 71-100

Rys. 2.8. Zasadnicze elementy funkcjonalne tyłowego stanowiska dywizji Wojsk Lądowych USA

2.3.3. Tyłowe stanowisko dowodzenia korpusu

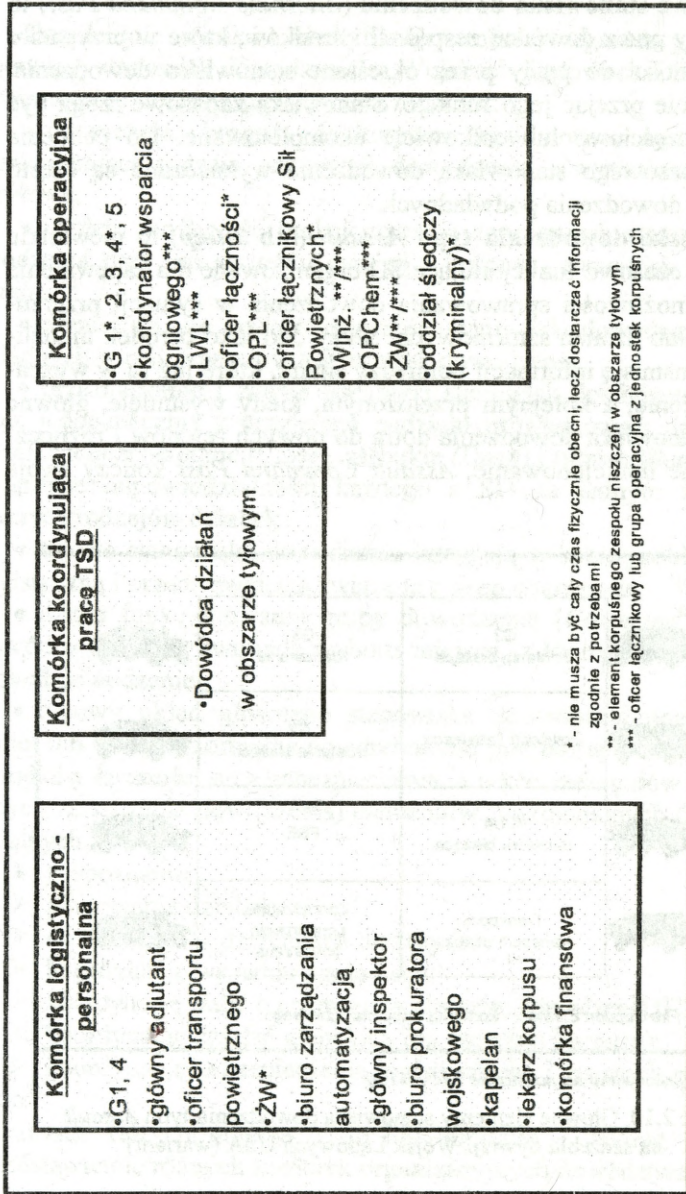
Tyłowe stanowisko dowodzenia korpusu (rys. 2.9) odpowiedzialne jest za prowadzenie działań w obszarze tyłowym. Oznacza to zapewnienie bezpieczeństwa, zarządzanie terenem oraz sprawowanie kontroli nad przemieszczeniami w tym obszarze. Główne zadania tyłowego stanowiska dowodzenia korpusu to:

- podział terenu w obszarze tyłowym dla jednostek i urządzeń (instalacji) wojskowych;
- planowanie i koordynacja działań zmierzających do zapewnienia bezpieczeństwa w tym obszarze;
- zapewnienie wszelkiego dostępnego wsparcia i zabezpieczenia na rzecz wszelkich działań korpusu;
- planowanie i kontrola przemieszczeń (wspomniany już *Administrative Movement*).

W zakresie zabezpieczenia logistycznego i wsparcia personalnego tyłowe stanowisko dowodzenia korpusu:

- gromadzi, analizuje i dostarcza do adresatów informacje niezbędne dla zabezpieczenia działań bezpośrednich, głębokich i tyłowych;
- kontroluje prowadzenie działań zabezpieczenia logistycznego oraz wsparcia personalnego i na tej podstawie dostarcza odpowiednie dane do komórki logistyczno-personalnej na GSD korpusu.

Tyłowe stanowisko dowodzenia korpusu może służyć jako stanowisko zapasowe wobec głównego SD, toteż jest tam w sposób ciągły monitorowana sytuacja w zakresie działań bezpośrednich i głębokich. TSD jest stanowiskiem mobilno-stacjonarnym, rozmieszczanym zazwyczaj w głębi obszaru tyłowego, w pobliżu korpuśnego dowództwa tyłów (*Corps Support Command – COSCOM*). Praca na TSD kierowana jest zazwyczaj przez zastępcę dowódcy korpusu.



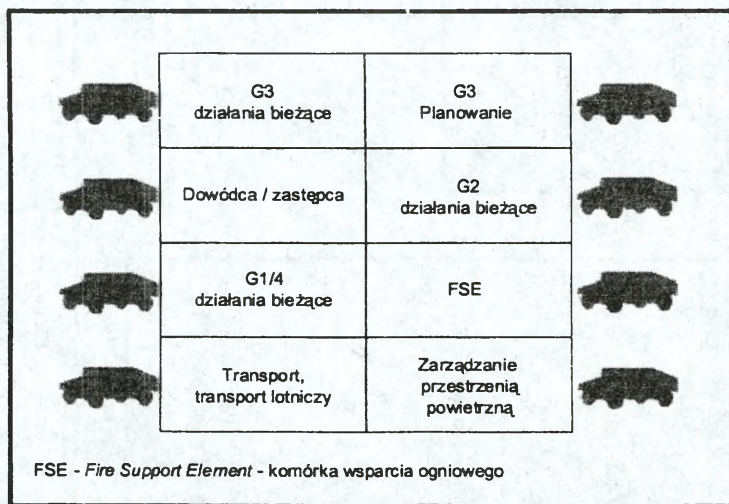
Źródło: Opracowano na podstawie FM 100-15

Rys. 2.9. Zasadnicze elementy tyłowego stanowiska dowodzenia korpusu Wojsk Lądowych USA

2.4. Inne stanowiska dowodzenia

Zapaszowe stanowisko dowodzenia (*Alternate Command Post*) to wyznaczony przez dowódcę zespół sił i środków, które w przypadku utraty zdolności do pracy przez określone stanowisko dowodzenia, będą w stanie przejąć jego funkcje. Stanowiska zapaszowe mogą być z góry częściowo lub całkowicie ukończone. Do pełnienia funkcji zapaszowego stanowiska dowodzenia wyznaczane są często stanowiska dowodzenia podwładnych.

Stanowisko dowodzenia typu Assault (lub Jump) to niewielkie (rys. 2.10), czasowo funkcjonujące SD organizowane dla zapewnienia minimum możliwości sprawowania dowodzenia w sytuacji przetrzutu wojsk lub działań szturmowych. Służy ono jako ośrodek umożliwiający transmisję informacji pomiędzy siłami, które już są w wyznaczonym rejonie, a kolejnym przełożonym, kiedy wysunięte, główne i tyłowe stanowiska dowodzenia dotrą do nowych rejonów i rozpoczną normalne funkcjonowanie, *Assault Command Post* kończy swoją pracę.



Źródło: Opracowano na podstawie FM 71-100

Rys. 2.10. Główne elementy stanowiska dowodzenia typu *Assault* na szczeblu dywizji Wojsk Lądowych USA (wariant)

* *
*

Uogólnienie wyników identyfikacji struktury organizacyjno-funkcjonalnej stanowisk dowodzenia w Wojskach Lądowych USA umożliwia wyciągnięcie następujących wniosków:

- od szczebla brygady do korpusu organizowane są trzy stale funkcjonujące rodzaje stanowisk dowodzenia – wysunięte, główne i tyłowe;

- istnieje możliwość funkcjonowania zapasowych stanowisk dowodzenia oraz (na szczeblu dywizji i korpusu) stanowisk typu *Assault*;

- dopuszcza się wykorzystywanie stanowisk dowodzenia podwładnych w roli zapasowych stanowisk dowodzenia;

- przeznaczenie i zdania badanych stanowisk dowodzenia wynikają jednoznacznie z przyjętego podziału prowadzonych działań na działania bezpośrednie (*Close*), głębokie (*Deep*) i tyłowe (*Rear*) – stąd skupienie odpowiedzialności każdego z SD na jednym z wymienionych rodzajów działań;

- tyłowe stanowiska dowodzenia integrują w sobie problematykę logistyczną i przedsięwzięcia związane z *deep operations*;

- dzięki funkcjonowaniu grupy dowodzenia (*Command Group*), dowódca ma dużą swobodę wyboru miejsca, z którego będzie sprawował dowodzenie;

- typowy układ głównego stanowiska dowodzenia pozwala na mniej lub bardziej formalne wyodrębnienie (nie biorąc pod uwagę sił i środków łączności oraz zabezpieczenia, a także szczegółów wynikających ze szczebla dowodzenia) elementów funkcjonalnych odpowiedzialnych za:

- rozpoznanie;
- planowanie działań;
- dowodzenie w działaniach bieżących;
- koordynację wsparcia ogniowego;
- koordynację walki o przewagę w obszarze dowodzenia (C2W);
- koordynację działań głębokich (na szczeblu korpusu);
- koordynację zabezpieczenia logistycznego i wsparcia personalnego;

w ramach których pracują (stale lub doraźnie – według potrzeb) przedstawiciele różnych komórek organizacyjnych dowództwa.

PRZEBIEG PROCESU DOWODZENIA W WOJSKACH LĄDOWYCH SIŁ ZBROJNYCH USA

Wyniki analizy literatury przedmiotu pozwalają na stwierdzenie, iż wśród dokumentów Wojsk Lądowych USA o charakterze doktrynalnym szczególną publikacją, stanowiącą podstawę do tworzenia kolejnych regulaminów, jest *FM 100-5 Operations (Działania wojsk lądowych)*. Rozpatrywane są w nim wszelkie problemy prowadzenia działań przez Wojska Lądowe Stanów Zjednoczonych. Jako że dotyczy on z założenia bardzo szerokiego spektrum problemów, interesująca nas tematyka dowodzenia, w szczególności zaś procesu dowodzenia, z konieczności została potraktowana w nim dość ogólnie. Jednakże, zgodnie z zasadami funkcjonującymi w Siłach Zbrojnych USA, każdy obszar problemowy regulowany jest przepisami i wytycznymi zawartymi we właściwym dla tegoż problemu *Field Manual*, w „pionowej” i „poziomej” korelacji z innymi dokumentami tego typu. W takiej systematyce regulaminów Wojsk Lądowych USA problematyka szeroko rozumianego dowodzenia zawarta jest w cytowanej już poprzednio publikacji *FM 101-5 Staff Organization and Operations (Organizacja i praca sztabów)*.

Oprócz tego typu obowiązujących dokumentów, istotne dla poznania problemu pozycjami literatury są podręczniki dla uczestników różnego rodzaju kursów wojskowych, słuchaczy akademii i college'ów obrony, czyli tak zwane *Student Texts (ST)*. Podręczniki te (materiały pomocnicze) nie mają charakteru doktrynalnego, zaś ich głównym celem jest ułatwienie studentom przyswojenia treści zawartych we właściwych publikacjach typu *FM*. Stanowią one jednak ważne źródło informacji pozwalające poznać dogłębną interpretację obowiązujących regulaminów.

W świetle analizy *FM 101-5* proces dowodzenia funkcjonujący w Wojskach Lądowych USA obejmuje szereg czynności, przedstawionych na rys. 3.1, które realizowane są równolegle przez dowódcę i sztab od chwili otrzymania zadania aż po jego wykonanie. Czynności te zostały umownie podzielone na szereg etapów przedstawionych poniżej. Pierwsze siedem z nich tworzy tak zwany *Decision – Making Process*, czyli proces podejmowania decyzji. Wspomniane etapy obejmują:

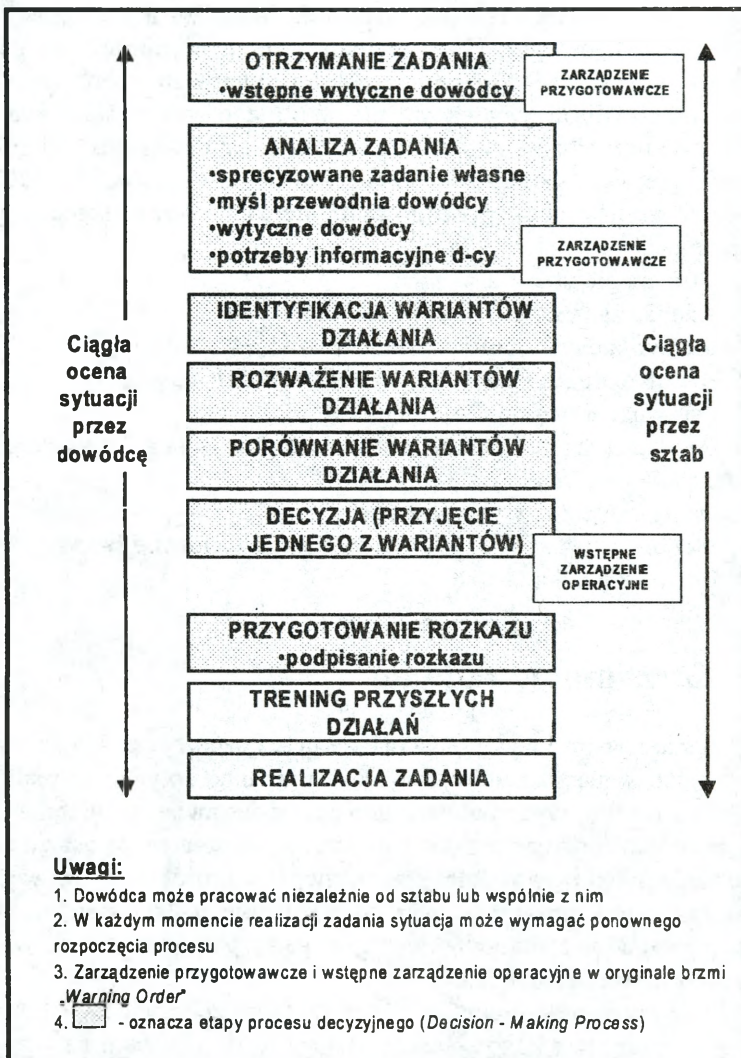
1. Otrzymanie zadania.
2. Analizę zadania.
3. Identyfikację wariantów działania.
4. Rozważenie (dosł. analizę) wariantów działania.
5. Porównanie wariantów działania.
6. Decyzję (zaaprobowanie przez dowódcę jednego z wariantów działania).
7. Przygotowanie i wydanie rozkazu.
8. Trening przyszłych działań (*rehearsal* – dosłownie *próba*).
9. Realizację zadania.

3.1. Otrzymanie zadania

Zadanie zostaje zwykle postawione przez szczebel nadrzędny, ale w pewnych sytuacjach dowódca może rozwinąć dotychczas realizowane zadanie lub wydedukować nowe na podstawie zaistniałej sytuacji. Dowódca może na przykład stwierdzić, iż nadarza się okazja zrealizowania myśli przewodniej przełożonego w sposób inny, ze względu na zasadnicze zmiany sytuacji, od pierwotnie zaplanowanego. Może to spowodować rozpoczęcie przez niego planowania całkowicie nowego wariantu działania.

W ramach etapu otrzymania zadania sztab rozpoczyna natychmiast przygotowanie do analizy zadania. Polega to na realizacji następujących przedsięwzięć:

- przygotowaniu otrzymanego ze szczebla nadrzędnego rozkazu wraz z częścią graficzną (optymalnie każda komórka funkcjonalna na SD powinna otrzymać swoją kopię);
- przygotowanie odpowiednich map;



Źródło: Opracowano na podstawie FM 101-5

Rys. 3.1. Etapy procesu dowodzenia stosowanego w Wojskach Lądowych USA

- zestawienie obowiązujących procedur działania własnych i szczebla nadrzędnego oraz właściwych regulaminów, a także już posiadanych różnorodnych ocen i kalkulacji sztabowych.

Po otrzymaniu zadania dowódca i sztab dokonują również wstępnej oceny (oszacowania) sytuacji, identyfikując:

- czas od otrzymania zadania do rozpoczęcia jego realizacji;
- czas potrzebny na własnym i niższym szczeblu dowodzenia aby zaplanować, przygotować i wykonać zadanie;
- potrzeby w zakresie informacyjnego przygotowania pola walki;
- posiadane i dostępne wyniki kalkulacji i ocen sztabowych.

Ważnym wynikiem tych czynności jest wstępna kalkulacja czasu, w przeprowadzeniu której obowiązuje „międzynarodowa” zasada **1/3 czasu dla siebie, 2/3 czasu dla podwładnych**. Czas jest czynnikiem, który w sposób szczególny rzutuje na możliwość bardziej lub mniej szczegółowego rozpatrywania problemów przygotowania działań. Toteż po sporządzeniu wstępnej kalkulacji czasu dowódca musi określić sposób realizacji procesu decyzyjnego w tej konkretnej sytuacji – czy stosowany będzie sposób „pełny” (metodyczny, krok po kroku) czy też skrócony.

Kolejnym przedsięwzięciem jest skierowanie do sztabu krótkich, wstępnych wytycznych, które powinny obejmować:

- sposób skrócenia procesu decyzyjnego (jeśli jest taka potrzeba);
- wstępną kalkulację czasu;
- określenie miejsc, w które trzeba wysłać oficerów łącznikowych;
- wstępne przedsięwzięcia rozpoznania;
- niezbędne przemieszczenia (poprawę położenia);
- inne zadania, jakie dowódca chce skierować do sztabu.

Ostatnią czynnością etapu otrzymania zadania jest wysłanie do podwładnych pierwszego zarządzenia przygotowawczego, jako niezbędnego warunku realizacji planowania równoległego. Zarządzenie to powinno zawierać co najmniej następujące informacje:

- rodzaj przyszłych działań;
- ogólne umiejscowienie przyszłych działań w przestrzeni;
- zasadnicze terminy;
- przemieszczenia lub czynności rozpoznania, które należy jak najszybciej rozpocząć.

Zasadniczymi dla dalszego przebiegu procesu dowodzenia wynikami tego etapu są: **wstępne wytyczne dowódcy dla sztabu i pierwsze (wstępne) zarządzenie przygotowawcze.**

3.2. Analiza zadania

Zgodnie z *FM 101-5* analizę zadania prowadzi się w celu zidentyfikowania problemów taktycznych oraz rozpoczęcia procesu poszukiwania rozwiązań tychże problemów. Przyjmuje się, iż dowódca prowadzi analizę zadania równoległe z analizą prowadzoną przez sztab, tak aby był w stanie ocenić pracę sztabu w tym zakresie. **Analiza zadania** składa się formalnie z 17 czynności, które nie zawsze występują w tej samej kolejności. Są to:¹⁶

1. Przeanalizowanie rozkazu przełożonego.
2. Wstępne informacyjne przygotowanie pola walki.
3. Identyfikacja zadań cząstkowych.
4. Przegląd dostępnych (posiadanych) środków.
5. Identyfikacja ograniczeń własnego działania.
6. Określenie szczególnie ważnych faktów i przypuszczeń.
7. Ocena ryzyka.
8. Wstępne określenie szczególnie ważnych potrzeb informacyjnych dowódcy¹⁷.
9. Określenie wstępnych przedsięwzięć rozpoznania.
10. Podział (kalkulacja) czasu.
11. Propozycja sprecyzowanego zadania własnego.
12. Przeprowadzenie informowania operacyjnego (*Mission Analysis Briefing*).
13. Zaaprobowanie przez dowódcę sprecyzowanego zadania własnego.
14. Określenie myśli przewodniej dowódcy.
15. Wydanie wytycznych dowódcy.
16. Wydanie zarządzenia przygotowawczego.
17. Przegląd faktów i przypuszczeń (założeń).

¹⁶ *FM 101-5*, s. 5-5.

¹⁷ W oryginale *Commander's Critical Information Requirements* – informacje niezbędne dowódcy dla realizacji przez niego procesu dowodzenia, szczególnie zaś dla podjęcia decyzji.

Przeanalizowanie rozkazu przełożonego

W ramach tego przedsięwzięcia należy dokładnie zrozumieć:

- informacje dotyczące przełożonego, to znaczy:
 - myśl przewodnią;
 - zadanie, w tym zadania cząstkowe, ograniczenia, ryzyko, dostępne środki i obszar działania (w języku angielskim niezależnie od szerokości dowodzenia siły działają w obszarze – *Area of Operations*);
 - zamiar działania;
 - zasadnicze terminy;
- zadania sąsiadów i ich relacje z planem działania przełożonego;
- wyznaczony obszar działania.

Wstępne informacyjne przygotowanie pola walki

Celem wstępnego informacyjnego przygotowania pola walki jest zapewnienie dowódcy jak najbardziej aktualnego obrazu pola walki, szczególnie w odniesieniu do przeciwnika i terenu. Typowymi produktami tych przedsięwzięć są uaktualnione oleaty obrazujące teren i sytuację przeciwnika w obszarze działania.

Identyfikacja zadań cząstkowych

Zadania cząstkowe obejmują zarówno takie, które są bezpośrednio zapisane (**sprecyzowane**) w rozkazie przełożonego (*Specified Tasks*), jak i te, które muszą być zrealizowane aby wykonać zadanie, choć nie zostały zawarte w rozkazie (*Implied Tasks*). Te ostatnie wynikają z analizy rozkazu przełożonego, sytuacji przeciwnika, rozmieszczenia własnych sił, założeń doktrynalnych, terenu i innych zadań cząstkowych. **Tylko te zadania wynikające, które wymagają zaangażowania dodatkowych środków brane są pod uwagę w trakcie dalszych rozważań.** Zarówno spośród zadań cząstkowych sprecyzowanych jak i wynikających identyfikuje się następnie zadania cząstkowe o znaczeniu szczególnie istotnym dla osiągnięcia celu działania (*Essential Tasks*).

Przegląd dostępnych (posiadanych) środków

Czynność ta polega na sprawdzeniu, czy rzeczywiście dysponowane środki są adekwatne do realizacji zidentyfikowanych zadań cząstkowych i w razie potrzeby określeniu dodatkowych potrzeb w tym zakresie.

Identyfikacja ograniczeń własnego działania

Część ograniczeń narzucana jest przez przełożonego, niektóre wynikać będą z istoty przyszanego działania. Ograniczeniami mogą być zarówno zakazy jak i nakazy. Każde ograniczenie swobody działania musi zostać zidentyfikowane i zrozumiane przez dowódcę i sztab.

Określenie szczególnie ważnych faktów i przypuszczeń

Znane fakty dotyczą zarówno wojsk własnych jak i przeciwnika, czy też ogólnie szeroko rozumianej sytuacji. Przypuszczenia (założenia) określa się poprzez:

- zestawienie założeń otrzymanych od przełożonego;
- identyfikację warunków, na które dowódca nie ma wpływu, ale które są istotne dla realizacji planu;
- identyfikację warunków, które spowodują, iż plan działania stanie się nieaktualny.

Ocena ryzyka

Zarówno dowódca jak i sztab zobowiązani są do określenia poziomu ryzyka.

Wstępne określenie szczególnie ważnych potrzeb informacyjnych dowódcy

Potrzeby te określają konieczne dla dowódcy informacje, dające mu możliwość podejmowania ważnych decyzji, szczególnie zaś wyboru wariantu działania. Bez zbędnego w tym miejscu wchodzenia w szczegóły wspomnianego procesu, określenie potrzeb wymaga odpowiedzenia sobie na pytanie: „*Co dowódca powinien wiedzieć w tej sytuacji, aby we właściwym czasie podjąć właściwą decyzję?*”.

Określenie wstępnych przedsięwzięć rozpoznania

Na bazie danych pozyskanych w trakcie czynności 2. i 8. identyfikowane są luki w posiadanych informacjach. W następnej kolejności przygotowujemy wstępny plan rozpoznania, w celu zaplanowania zdobycia dostępnymi środkami dodatkowych informacji. Zadania dla tych środków umieszcza się we wstępnym aneksie rozpoznania, po to aby siły i środki rozpoznania mogły rozpocząć swe działania tak szybko jak to możliwe. Aneks ten, które *de facto* uruchamia rozpoznanie powinien zawierać co najmniej:

- obszar rozpoznania;
- zadanie rozpoznania;
- podział sił;
- cel rozpoznania;
- potrzeby i priorytety w zakresie rozpoznania;
- niezbędne linie koordynacyjne;
- obszary zainteresowania (*Named Areas of Interest – NAI*, w takim zakresie, w jakim znane są w danej chwili;
 - drogi do obszaru działania;
 - łączność i zabezpieczenie logistyczne;
 - sposób wsparcia ogniowego;
 - organizację ewakuacji medycznej.

Podział (kalkulacja) czasu

W ramach tego przedsięwzięcia aktualizacji podlegają wcześniejsze ustalenia dotyczące podziału czasu, zarówno w stosunku do terminów określonych przez przełożonego, jak i prawdopodobnych terminów przeciwnika oraz czasów potrzebnych na realizację poszczególnych zadań cząstkowych.

Propozycja sprecyzowanego zadania własnego

Autorem proponowanego brzmienia sprecyzowanego zadania własnego (*Restated Mission*) jest zazwyczaj szef sztabu lub G/S3. W proponowanym zadaniu powinny znaleźć się następujące informacje:

- kto (jaki rodzaj sił) będzie wykonywał zadanie;
- jaki rodzaj działań jest rozważany;
- kiedy rozpocznie się działanie;
- gdzie to będzie miało miejsce;
- w jakim celu poszczególne elementy będą realizować swoje zadania.

Przeprowadzenie informowania operacyjnego (Mission Analysis Briefing)

Jeżeli czas na to pozwala, organizuje się informowanie operacyjne, w ramach którego przedstawiane są następujące informacje:

- zadanie i myśl przewodnia przełożonego dwa szczeble w górę;
- zadanie i myśl przewodnia bezpośredniego przełożonego;
- przegląd wstępnych wytycznych dowódcy;

- zadania cząstkowe sprecyzowane, wynikające i o szczególnym znaczeniu;
- ograniczenia;
- dostępne siły;
- zagrożenia i ryzyko ich wystąpienia;
- proponowane wstępne potrzeby informacyjne dowódcy;
- proponowany podział czasu;
- proponowane sprecyzowane zadanie własne.

Zaaprobowanie przez dowódcę sprecyzowanego zadania własnego

Dowódca określając sprecyzowane zadanie własne zgadza się z propozycją sztabu, modyfikuje ją lub określa własne brzmienie zadania. Niezależnie od tego, raz określone sprecyzowane zadanie własne staje się zadaniem danych sił (a wkrótce punktem 2. rozkazu operacyjnego tych sił).

Określenie myśli przewodniej dowódcy (Commanders's Intent)

W trakcie analizy zadania dowódca określa swoją **myśl przewodnią**. Myśl przewodnia, jeżeli to konieczne, może ulec modyfikacji po jej skonfrontowaniu z całością wniosków z analizy zadania, szczególnie ze sprecyzowanym zadaniem własnym.

Myśl przewodnia dowódcy jest krótkim i jednoznacznym określeniem co podległe siły muszą zrobić aby wykonać zadanie, w odniesieniu do przeciwnika, terenu oraz pożądanego stanu końcowego. Myśl przewodnia stanowi swego rodzaju „oś” łączącą sprecyzowane zadanie własne i zamiar działania poprzez określenie takich istotnych *zadań cząstkowych*, które stanowią będą podstawę dla umożliwienia zachowania inicjatywy przez podwładnych w przypadku nieprzewidzianych okoliczności, lub w sytuacji, gdy z różnych przyczyn zamiar działania stanie się nieaktualny. Jeżeli dowódca w określonej sytuacji uzna, iż należy przedstawić cel (cele) działania szerzej (bardziej szczegółowo) niż określono to w sprecyzowanym zadaniu własnym, może to uczynić. Myśl przewodnia powinna zamykać się w kilku zdaniach i musi znaleźć się w każdym rozkazie. Sprecyzowane zadanie własne i myśl przewodnia dowódcy musi być zrozumiała przez dowódców dwa szczeble w dół (dowódca batalionu musi rozumieć myśl przewodnią dowódcy brygady i dywizji).

Wspomniane wcześniej istotne działania cząstkowe to zadania, które muszą być zrealizowane przez wojska, lub też warunki, które muszą być spełnione, aby osiągnąć założony cel działań (tak jak określono go w punkcie 2. rozkazu). Owe zadania cząstkowe nie są powiązane z konkretnym wariantem działania. Należy je raczej postrzegać jako określenie co jest szczególnie ważne (musi być spełnione) aby z powodzeniem wykonać zadanie. W szybko zmieniających się warunkach pola walki, kiedy nadarzają się nieprzewidywalne wcześniej okazy lub gdy wybrany wariant działania staje się nieaktualny, zadania te będą wskazówką dla podwładnych do podjęcia działań wpierających działanie przełożonego – będą bowiem zgodne z jego myślą przewodnią. Przykładami takich istotnych zadań mogą być: tempo działania, czas trwania (walki, etapu działań), skutki oddziaływania na przeciwnika, obiekty terenowe, nad którymi trzeba panować itp.

Myśl przewodnia dowódcy nie zawiera „sposobu” czy też „mechanizmu” działania, poprzez który podległe siły przejdą z aktualnego położenia do stanu końcowego. Sposób ten to nic innego jak zamiar działania, który dopiero będzie opracowany jako konsekwencja decyzji dowódcy.

Jeżeli myśl przewodnia zawiera cel działania, nie powinien to być po prostu cel przepisany ze sprecyzowanego zadania własnego. Jest to raczej szerszy opis, wybiegający w przyszłość w stosunku do celu aktualnych działań, postrzegający go w szerszym, „operacyjnym” aspekcie. Reasumując, **myśl przewodnia obejmuje:**

- cel działania (uwzględniając wspomniane powyżej zastrzeżenia);
- zadania / warunki / zdarzenia, które muszą mieć miejsce / muszą się wydarzyć aby zadanie mogło zostać wykonane;
- opis pożądanego stanu końcowego.

Dowódca osobiście przygotowuje swą myśl przewodnią dla każdego przygotowywanego rozkazu operacyjnego. Myśl przewodnia formułowana na każdym szczeblu dowodzenia musi nawiązywać do (wspomagać) myśli przewodniej przełożonego.

W każdym rozkazie jest tylko jedna myśl przewodnia – myśl przewodnia dowódcy.

Oznacza to, iż w aneksach i apendyksach do rozkazu nie ma myśli przewodniej – zawierają one natomiast koncepcję (zamiar) wsparcia (zabezpieczenia). Na przykład aneks „Wsparcie ogniowe” do rozkazu

operacyjnego zawierać powinien „zamiar wsparcia...”, a nie myśl przewodnią. Oczywiście rozkaz operacyjny na przykład dowódcy dywizjonu artylerii zawierać będzie myśl przewodnią, ale będzie to **myśl przewodnia dowódcy dywizjonu**.

W rozkazie operacyjnym myśl przewodnia dowódcy wydającego ten rozkaz umieszczana jest w punkcie 3. **REALIZACJA**, przed paragrafem 3.a. **Zamiar działania**. Myśli przewodnie przełożonych zamieszcza się natomiast jako podpunkty punktu 1.b. **Wojska własne**.

Wydanie wytycznych dowódcy

Wytyczne dowódcy powinny zawierać co najmniej:

- warianty działania (także strony przeciwnej), które zdaniem dowódcy należy rozpatrzyć lub pominąć;
- ważne potrzeby informacyjne dowódcy;
- wytyczne do organizacji rozpoznania;
- wytyczne co do ryzyka;
- wytyczne w zakresie dezinformacji;
- wytyczne w zakresie wsparcia ogniowego;
- działania, jakie powinny być podjęte dla zwiększenia bezpieczeństwa wojsk własnych;
- dodatkowe informacje dotyczące priorytetów różnych działań oraz inne dane, które zdaniem dowódcy powinny być znane oficerom sztabu;
- terminy;
- rodzaje rozkazów, jakie mają być przygotowane;
- metodę sprawdzenia znajomości i zrozumienia zadań przez podwładnych.

Wydanie zarządzenia przygotowawczego

Natychmiast po wydaniu przez dowódcę wytycznych, na podstawie dotychczasowych ustaleń G(S)3 opracowuje zarządzenie przygotowawcze (*Warning Order*), które przekazywane jest podwładnym. W zależności od specyfiki zadania i szerebla dowodzenia może ono obejmować następujące informacje:

- sprecyzowane zadanie własne;
- myśl przewodnią dowódcy;
- obszar działania podwładnych (np. w formie szkicu);

- ważne potrzeby informacyjne dowódcy;
 - wytyczne dotyczące ryzyka;
 - wytyczne co do przedsięwzięć rozpoznania jakie powinny być podjęte przez podwładnych;
 - wytyczne w zakresie działań dezinformujących i zabezpieczających;
 - szczególne priorytety;
 - główne terminy.
- Przykład takiego zarządzenia przedstawiony został w załączniku 1.

Przegląd faktów i przypuszczeń (założeń)

W trakcie przebiegu procesu decyzyjnego przegląd faktów i przypuszczeń **musi** odbywać się cyklicznie, bowiem przypuszczenia mogą stać się faktami lub okazać błędnymi założeniami. Nowe fakty mogą zmieniać określone potrzeby i wymagania. Jeżeli tylko fakty lub przypuszczenia ulegną zmianom, istotne jest ustalenie, czy i w jaki sposób ewentualne nowe informacje mogą wpłynąć na własne działania.

3.3. Identyfikacja wariantów działania

Identyfikowane warianty działania powinny zawsze spełniać następujące warunki:

- prowadzić do wykonania zadania stosownie do wytycznych dowódcy;
- być realne (wykonalne przy użyciu posiadanych sił);
- reprezentować możliwy do zaakceptowania poziom strat własnych, szczególnie w ludziach;
- różnić się jednoznacznie od innych wariantów;
- być kompletne (odpowiadać na pytania: kto, co, gdzie, kiedy, jak i w jakim celu?).

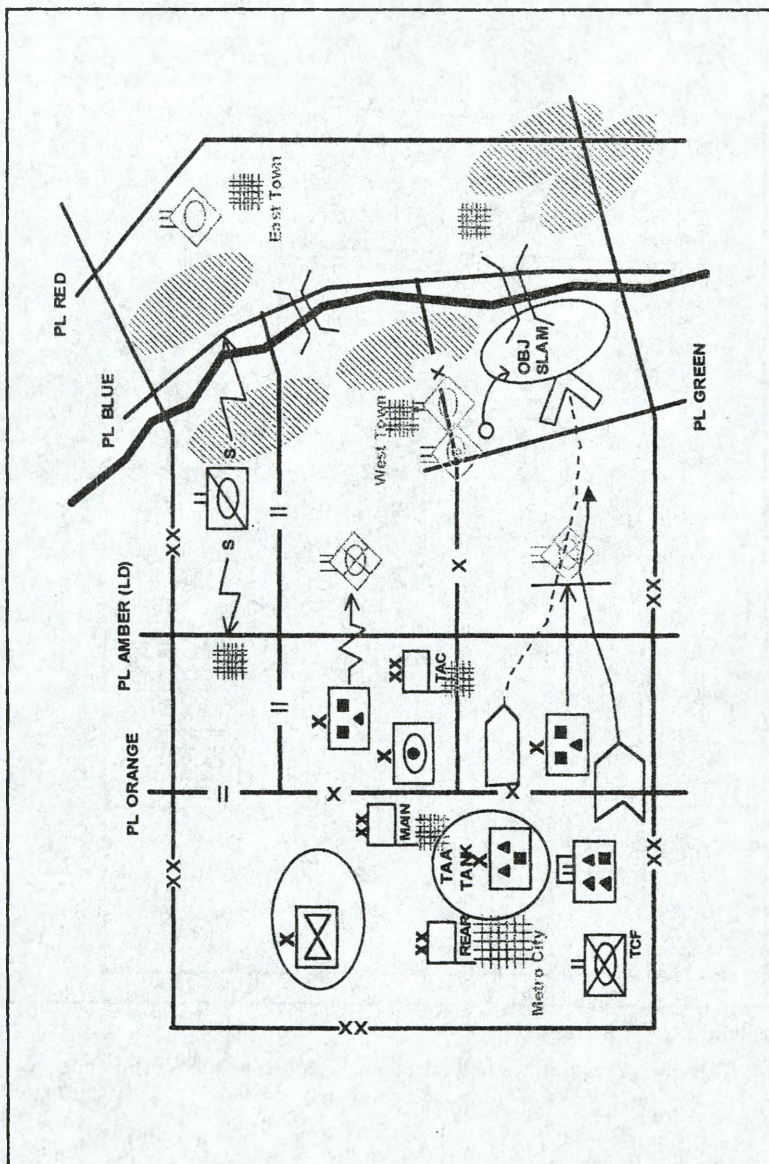
Przyjmuje się, iż prawidłowo skonstruowany wariant działania „ustawia” siły właściwie do przyszłego zadania, zapewnia odpowiedni zakres elastyczności na wypadek nieprzewidzianych sytuacji w trakcie realizacji zadania oraz pozostawia podwładnym dowódcom niezbędną swobodę działania.

Identyfikując **warianty działania wojsk własnych**, dowódca i sztab realizują następujące przedsięwzięcia:

- oceniają możliwości bojowe wojsk własnych i przeciwnika;
- ustalają potencjalne sposoby wykonania zadania;
- ustalają siły niezbędne do wykonania zadania;
- przygotowują schemat manewru (ogólny zarys przyszłych działań);
 - ustalają organizację dowodzenia zgodnie z zasadą, iż z jednego SD kieruje się działaniami minimum dwóch, a maksimum pięciu elementów ugrupowania;
 - w wyniku powyższych czynności przygotowują **warianty działania** w postaci szkiców uzupełnionych pisemną notatką (legenda). Zgodnie z *FM 101-5*, szkic wariantu działania powinien zawierać:
 - linie rozgraniczenia określające obszar działań oraz linie rozgraniczenia pomiędzy podległymi elementami;
 - zasadnicze linie koordynacyjne, jak FEBA, LD/LC i inne potrzebne do wyrażenia planu działania;
 - elementy osłonowe (rozpoznawcze);
 - osie natarcia;
 - rejony ześrodkowania, rejony obrony, umocnione rejony obrony, worki ogniowe (*Engagement Areas – EA*), obiekty ataku;
 - graficzne przedstawienie zadań;
 - sposób koordynacji wsparcia ogniowego;
 - określenie głównego wysiłku;
 - rozmieszczenie stanowisk dowodzenia (własnego szczebla);
 - znane lub przewidywane działanie przeciwnika.

Wariant można uzupełnić danymi dotyczącymi szczególnie ważnych charakterystyk terenu, aby ułatwić zrozumienie jego istoty. Forma w jakiej jest przygotowany może być dowolna, ponieważ informacje jakie są zawarte w wariantcie działania mają znacznie większe znaczenie, niż materiał na jakim go sporządzono. Przykłady takich wariantów przedstawiają rysunki 3.2 i 3.3.

Po zidentyfikowaniu (ustaleniu) wariantów działania, możliwe jest zorganizowanie **odprawy, na której dowódca zapozna się z dotychczasowymi wynikami pracy sztabu w tym zakresie**. Może on zaaprobować przygotowane warianty działania (wówczas sztab przystępuje do kolejnego etapu pracy) lub odrzucić je – co dla sztabu oznacza konieczność powtórzenia szeregu czynności procesu dowodzenia.



Rys. 3.3. Wariant działania dywizji w natarciu (część graficzna)

Źródło: ST 100-3

3.4. Rozważenie wariantów działania

Kolejne przedsięwzięcie, jakim jest rozważenie wariantów działania (dosłownie *analysis – analiza*) pozwala na określenie:

- sposobu maksymalizowania oddziaływania na przeciwnika przy jednoczesnej ochronie wojsk własnych i minimalizacji dodatkowych zniszczeń;
- realistycznego obrazu przyszłej walki i wydarzeń, które mogą mieć miejsce w jej trakcie;
- warunków i środków niezbędnych dla powodzenia własnych działań;
- miejsca i czasu, w których można najlepiej wykorzystać własne możliwości;
- głównego wysiłku rozpoznania;
- potrzeb w zakresie koordynacji;
- najbardziej elastycznego sposobu działania.

Aby to osiągnąć, w konfrontacji z prawdopodobnym działaniem przeciwnika, określa się wydarzenia jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu, od jego rozpoczęcia aż do wykonania zadania. Technika zalecaną do stosowania w trakcie rozważenia jest symulacja (*War Game – dosłownie gra wojenna*) przyszłych działań zgodnie z przyjętymi wariantami. W zależności od posiadanego czasu, posługując się zasadą „akcja – reakcja – przeciwreakcja”, można w ten sposób „rozegrać” wszystkie warianty, niektóre z nich lub tylko ich wybrane fragmenty. Rezultatem symulacji¹⁸ są wnioski dotyczące: przyszłych działań, wojsk własnych (na przykład konieczności dodatkowego wzmocnienia, zmian w podziale sił), potrzeb w zakresie rozpoznania, prawdopodobnego działania przeciwnika, wpływu terenu, kluczowych obszarów, decydujących wydarzeń i czasu oraz silnych i słabych stron wariantów. W jej wyniku warianty działania zostają w niezbędnym zakresie zmodyfikowane. Niektóre z nich mogą zostać odrzucone jeśli w trakcie symulacji zidentyfikowano nieprzewidziane wcześniej niepożądane wydarzenia, zadania, potrzeby lub problemy. Ustalone i zanotowane wyniki symulacji dostarczają także danych do kolejnego kroku – **porównania wariantów działania**.

¹⁸ Rezultaty symulacji mogą zostać podsumowane na kolejnej odprawie sztabu (*War – Game Briefing*). Zob. *FM 101-5*, s. 5–24.

W procesie symulacji wariantów działania wyróżnia się następujące przedsięwzięcia:

1. Przygotowanie niezbędnego oprzyrządowania.
2. Przygotowanie zestawienia sił własnych.
3. Zestawienie przypuszczeń (założeń).
4. Zestawienie znanych zdarzeń krytycznych i punktów decyzyjnych.
5. Określenie kryteriów oceny.
6. Wybór techniki przeprowadzenia symulacji.
7. Wybór metody zapisu i zobrazowania wyników symulacji.
8. Prowadzenie symulacji działań, ocena i wykorzystanie wniosków.

Podczas realizacji symulacji wariantów zastosować można jedną z kilku technik jej prowadzenia. Rekomenduje się trzy z nich, to znaczy:

- technikę etapów;
- technikę kierunków;
- technikę obiektów.

Techniki te mogą być użyte pojedynczo lub w różnych kombinacjach. Wymienione powyżej techniki nie wykluczają zastosowania innych, właściwych dla danej sytuacji, zadania, specyfiki terenu oraz dysponowanych sił i środków.

Istotą **techniki etapów** (*Belt Technique*), stosowanej zarówno do symulacji działań zaczepnych jak i obronnych, jest podział terenu działań prostopadle do linii rozgraniczenia i utworzenie w ten sposób sekwencji (etapów) przyszłego działania. Kształt powstałych tą drogą etapów oraz ich wielkość powinna wynikać z wniosków z oceny terenu (np.: przebieg rzek, dróg) jak i planowanego przebiegu działań (poszczególnych etapów działania np.: podejście do rubieży ataku, walka w głębi itp.). Początkiem pierwszego etapu jest zazwyczaj jest linia styczności z przeciwnikiem lub linia przejścia do działań zaczepnych (*Line of Departure – LD*). Technika etapów oparta jest na sekwencyjnej analizie możliwych zdarzeń w poprzek przebiegu pasa (obszaru, rejonu) działań wojsk własnych. Jest to technika dająca możliwość najbardziej dokładnego symulowania działań, ponieważ zapewnia ciągłe rozważanie wpływu wszystkich potencjalnych czynników (przeciwnik, wojska własne, teren, czas) na każde rozpatrywane zdarzenie. Jednakże ceną, jaka trzeba zapłacić za taką dokładność jest czas nie-

zbędny do zastosowania tej techniki. Na szczeblu dywizji, przy posiadaniu dobrze wyszkolonego sztabu i zastosowaniu tradycyjnych narzędzi symulacji (bez użycia właściwie oprogramowanych komputerów) pełna symulacja jednego wariantu działania zajmie około jednej godziny. Toteż w przypadku ograniczeń czasowych prowadzący symulację działań może zdefiniować tylko kilka etapów, i to niekoniecznie następujących jeden po drugim ale obejmujących najważniejsze, szczególnie istotne dla wykonania zadania problemy. Istotę techniki etapów obrazuje rysunek 3.4.

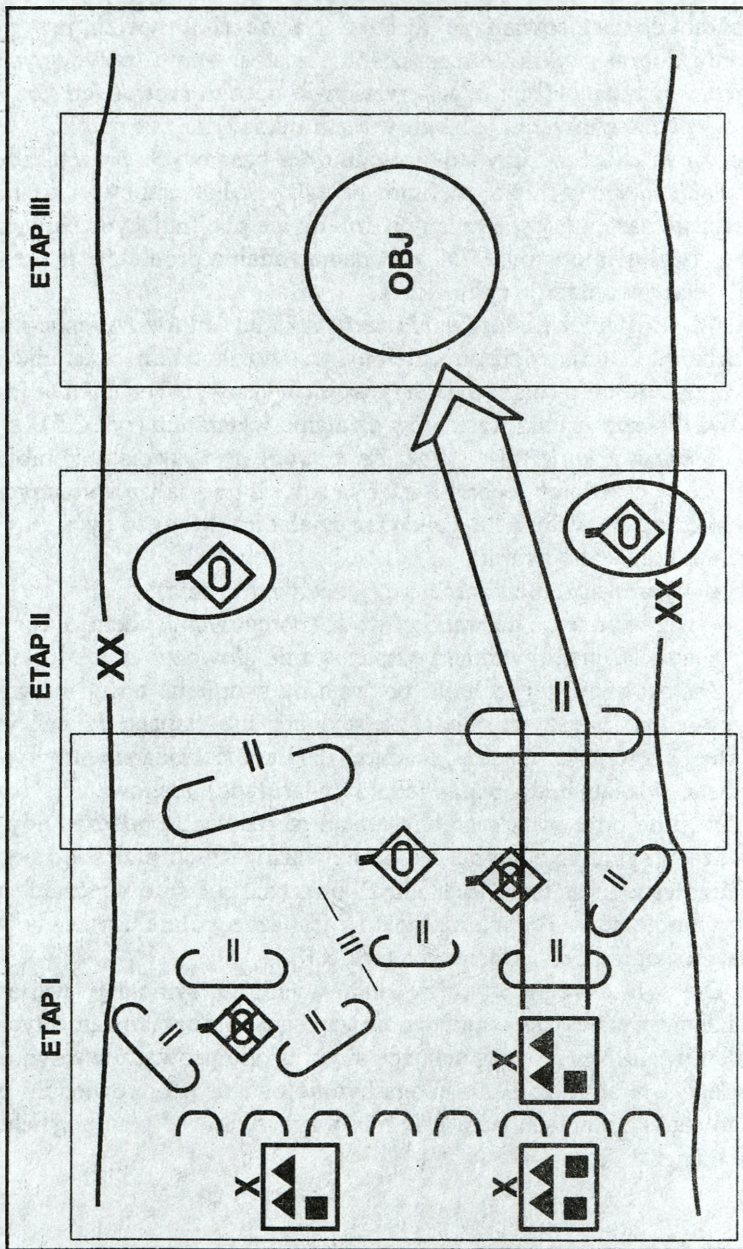
W przypadku zastosowania **techniki kierunków** (*Avenue-in-dept Technique*), teren działań dzielony jest wzdłuż linii rozgraniczenia, tworząc kierunki (osie) działania wojsk własnych. Technika ta jest typowa dla rozważenia wariantów działania w natarciu (rys. 3.5).

Technika obiektów (*Box Technique*) jest swoistą kombinacją dwóch poprzednich technik. Jest ona zawężoną analizą wybranych zasadniczych rejonów pola walki (faz działania). Mogą to być:

- odcinki forsowania;
- wyprowadzenie kontrataku (przeciwuderzenia);
- wprowadzenie do walki odwodu (potęgowanie uderzenia);
- walka z przeciwnikiem o opanowanie głównego obiektu ataku.

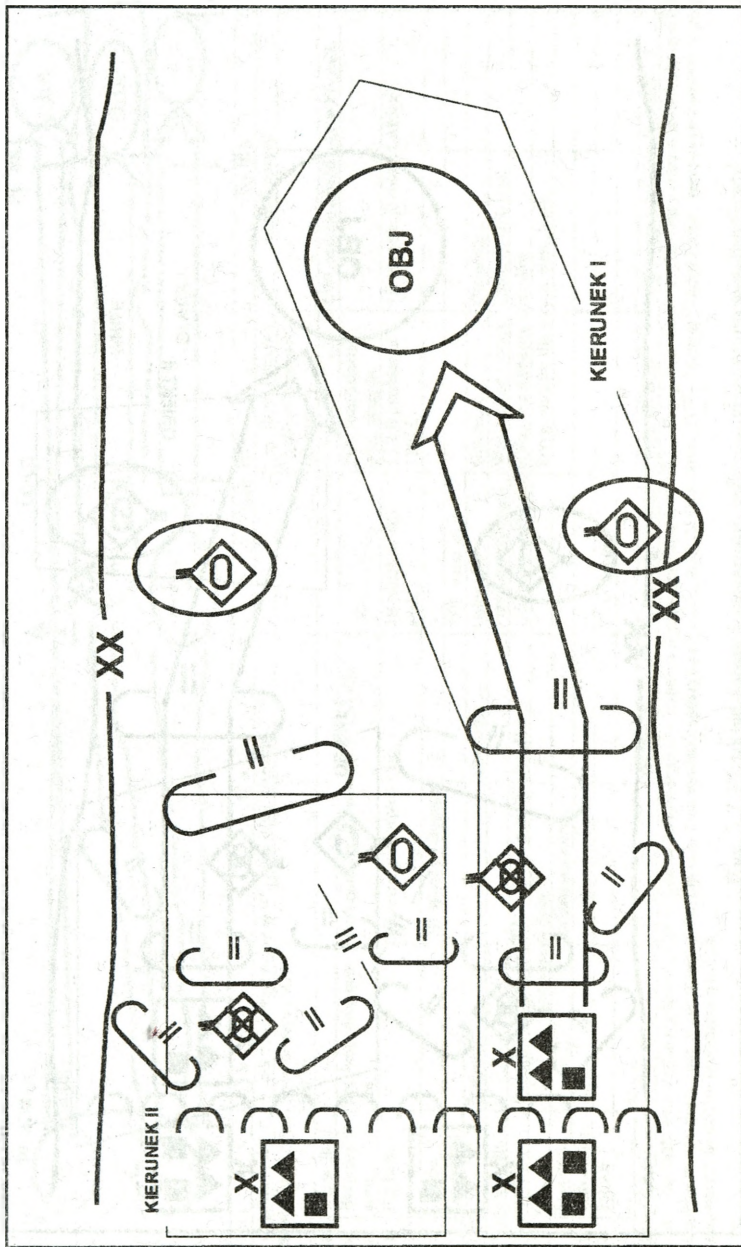
Zastosowanie tej techniki pozwala na skupienie uwagi na wybranych najistotniejszych obiektach, rejonach lub etapach działań w dowolnej części rejonu (pasa, obszaru) działań. Zakłada się przy tym, że wojska własne będą odpowiednio (właściwie) reagować na rozwój sytuacji na polu walki zgodnie z planem działania, podczas gdy prowadzący symulację skupia się na najważniejszych przedsięwzięciach realizowanego zadania, wyspecyfikowanych właśnie w postaci przyjętych obiektów. Technika obiektów jest szczególnie użyteczna w sytuacjach ograniczeń czasowych (rys. 3.6).

Dla właściwego wykorzystania wyników symulacji wariantów działania ważne jest odpowiednie zapisanie i zobrazowanie tych rezultatów. Informacje pojawiające się w taktce prowadzenia symulacji danego wariantu działania mogą być notowane w odpowiednio przygotowanych tabelach (tab. 3.1) lub bezpośrednio w planie synchronizacji (rys. 3.7).



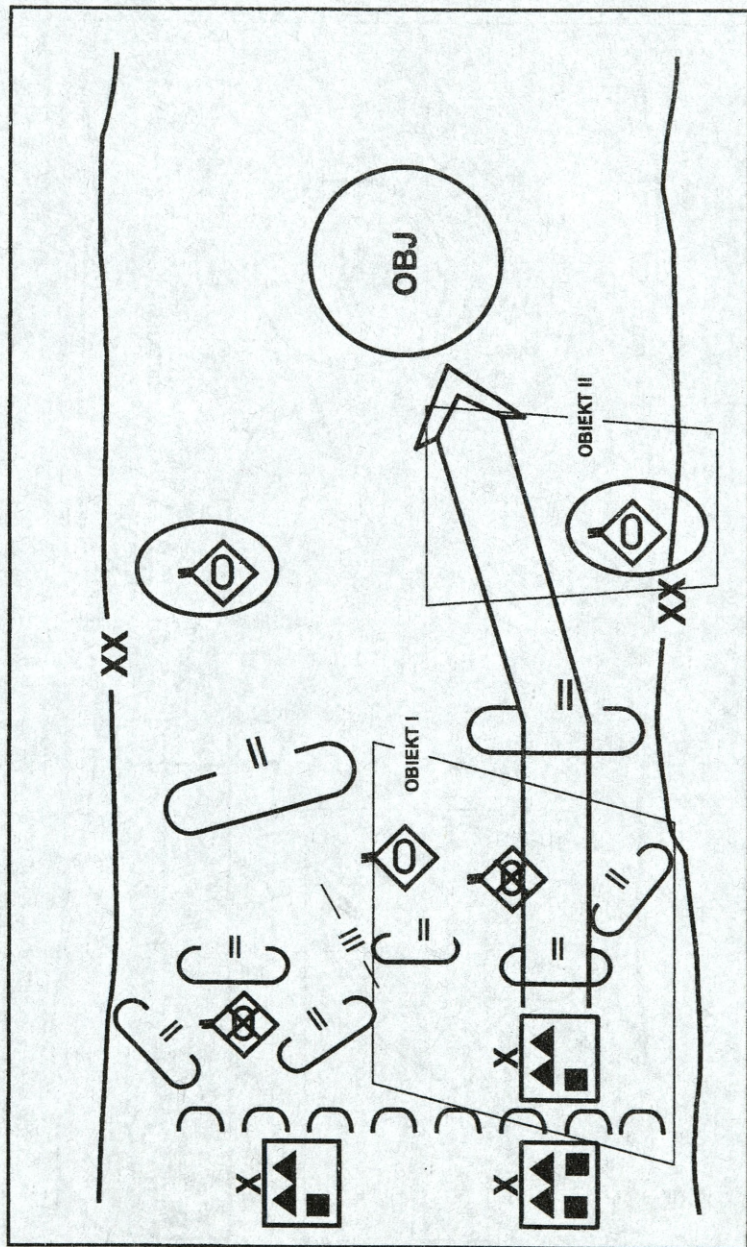
Źródło: Opracowano na podstawie FM 101-5

Rys. 3.4. Istota symulacji wariantu działania techniką etapów



Źródło: Opracowano na podstawie FM 101-5

Rys. 3.5. Istota symulacji wariantu działania techniką kierunków



Źródło: Opracowano na podstawie FM 101-5

Rys. 3.6. Istota symulacji wariantu działania technika obiektów

3.5. Porównanie wariantów działania

Czynności realizowane w ramach tego przedsięwzięcia polegają na rzeczowym porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważonych wariantów w celu określenia tego z nich, który zapewnia największe prawdopodobieństwo sukcesu wobec najbardziej prawdopodobnego i najgroźniejszego sposobu działania przeciwnika. Wybrany w wyniku porównania wariant działania powinien ponadto zapewniać minimalne ryzyko dla żołnierzy, sprzętu i wykonania zadania, dawać możliwości kontynuowania działań, być elastyczny i gwarantować podwładnym swobodę działania. Jedną z możliwych technik stosowanych w tym celu jest wykorzystanie tak zwanych **tabel decyzyjnych** (*Decision Matrix* – kilka wariantów takich rozwiązań przedstawiają tabele 3.2 – 3.5).

Tabela 3.1

SCHEMAT UPORZĄDKOWANIA INFORMACJI – WYNIKÓW
SYMULACJI W TABELI ZDARZEŃ

ZDARZENIE KRYTYCZNE:									
Numer etapu	Akcja	Reakcja	Przeciwreakcja	Środki	Czas	Punkt decyzyjny	CCIR	Elementy dowodzenia i koordynacji	Uwagi

Źródło: Opracowano na podstawie FM 101-5

Po zakończeniu czynności związanych z porównaniem wariantów sztab określa, który z nich będzie przedstawiony dowódcy jako, zdaniem sztabu, najlepszy (*Recommended Course of Action*). W sytuacji, gdy sztab nie jest w stanie osiągnąć konsensusu w tej sprawie, głos decydujący należy do szefa sztabu, który podczas kolejnego etapu pracy zarekomenduje dowódcy jeden z wariantów.

3.6. Podjęcie decyzji

Dowódca **podejmuje decyzję** (wybiera jeden z przygotowanych wariantów działania) po przedstawieniu mu, w ramach odprawy decyzyjnej, potrzebnych informacji. Odprawa tego typu (*Decision Briefing*) obejmuje zwykle:

- przypomnienie myśli przewodniej przełożonych (bezpośredniego i nadrzędnego);

Tabela 3.2

ZASTOSOWANIE TABELI PORÓWNANIA WARIANTÓW DZIAŁANIA W AMERYKAŃSKICH WOJSKACH LĄDOWYCH (PRZYKŁAD 1)

Kryterium	Znaczenie kryterium	Wariant 1	Wariant 2	Wariant 3
Manewr	3	2 (6)	3 (9)	1 (3)
Prostota	3	3 (9)	1 (3)	2 (6)
Wsparcie ogniowe	4	2 (8)	1 (4)	3 (12)
Rozpoznanie	1	3 (3)	2 (2)	1 (1)
OPL	1	1 (1)	3 (3)	2 (2)
Mobilność/ zdolność przetrwania	1	3 (3)	2 (2)	1 (1)
Logistyka	1	2 (2)	1 (1)	3 (3)
Dowodzenie	1	1 (1)	2 (2)	3 (3)
Ryzyko	2	1 (2)	2 (4)	3 (6)
C2W*	1	2 (2)	1 (2)	3 (3)
RAZEM		20 (37)	18 (31)	22 (42)
Razem po uwzględnieniu znaczenia KRYTERIUM				

* C2W – *Command and Control Warfare* – walka o przewagę w obszarze dowodzenia

Źródło: Opracowano na podstawie FM 101-5

Tabela 3.3

ZASTOSOWANIE TABELI PORÓWNIANIA WARIANTÓW DZIAŁANIA
W AMERYKAŃSKICH WOJSKACH LĄDOWYCH (PRZYKŁAD 2)

Kryterium	Waga kryterium	Warianty działania		
		1	2	3
Prostota	2	2 (4)	1 (2)	5 (10)
Zaskoczenie	3	1 (3)	3 (9)	2 (6)
Szybkość działania	5	2 (10)	3 (15)	5 (25)
Zmasowanie sił	1	1 (1)	2 (2)	1 (1)
Współdziałanie rodzajów wojsk	1	3 (3)	4 (4)	3 (3)
Bezpieczeństwo sił własnych	1	1 (1)	2 (2)	2 (2)
Logistyka	2	2 (4)	3 (6)	4 (8)
Celowość/ jedność działania	1	4 (4)	4 (4)	4 (4)
Dowodzenie	1	3 (3)	2 (2)	3 (3)
Inicjatywa	1	2 (2)	2 (2)	1 (1)
RAZEM		21 (35)	26 (48)	29 (61)
Razem po uwzględnieniu znaczenia KRYTERIUM				

Źródło: Opracowano na podstawie ST 100-9 Techniques and Procedures for Tactical Decisionmaking

Tabela 3.4

**ZASTOSOWANIE TABELI PORÓWNIANIA WARIANTÓW
DZIAŁANIA W AMERYKAŃSKICH WOJSKACH LĄDOWYCH
(PRZYKŁAD 3)**

Kryterium	Waga kryt.	Warianty działania		
		1	2	3
Manewr (jak najszybsze osiągnięcie obiektu działania)	3	2 (6)	1 (3)	3 (9)
Manewr (obejście umocnień przeciwnika)	3	1 (3)	3 (9)	2 (6)
Wsparcie ogniowe (najlepsza integracja środków wsparcia)	4	2 (8)	3 (12)	1 (4)
Rozpoznanie (najlepsza obserwacja celów)	1	1 (1)	2 (2)	1 (1)
OPL (zapewnienie właściwej osłony systemu dowodzenia i miejsc kanalizujących ruch)	1	3 (3)	4 (4)	3 (3)
Mobilność (minimalne wymagania wobec saperów)	1	1 (1)	2 (2)	2 (2)
Dowodzenie (ułatwienie działania jednostek dowodzenia)	2	2 (4)	3 (6)	4 (8)
Logistyka (najlepsze wykorzystanie zaopatrzenia klasy V)	1	4 (4)	4 (4)	4 (4)
Logistyka (najefektowniejsze wykorzystanie transportu)	1	3 (3)	2 (2)	3 (3)
Inne (zmasowanie sił w wybranym miejscu i czasie)	1	2 (2)	2 (2)	1 (1)
RAZEM/ Razem po uwzględnieniu znaczenia kryteriów		20 (35)	21 (46)	19 (41)

Źródło: Opracowano na podstawie ST 100-5 Command and Staff Decision Processes

Tabela 3.5

**ZASTOSOWANIE TABELI PORÓWNIANIA WARIANTÓW DZIAŁANIA W
AMERYKAŃSKICH WOJSKACH LĄDOWYCH (PRZYKŁAD 4)**

Z n a c z e n i e k r y t.	Ocenianie wariantu od- bywa się przy pomocy symboli: ++, +,), -, --	Wariant 1	Wariant 2	Wariant 3	Wariant 4	Uwagi
	0,1,2					
	Zadanie					
	Przeciwnik					
	Teren					
	Sily własne					
	Czas					
	RAZEM					

Źródło: Opracowano na podstawie FM 71-123

- przypomnienie sprecyzowanego zadania własnego;
- przedstawienie sytuacji wojsk własnych;
- przedstawienie aktualnych wyników IPPW;
- przedstawienie wariantów działania wojsk własnych, w tym założeń użytych podczas planowania, rezultatów ocen sztabowych oraz wad i zalet każdego z wariantów działania (używa się do tego zwykle tabeli decyzyjnej lub innej pokazującej wyniki porównania wariantów);
- zarekomendowanie najlepszego, zdaniem sztabu, wariantu działania.

Po podjęciu decyzji dowódca wydaje zwykle dodatkowe wytyczne dotyczące problematyki wsparcia (bojowego i logistycznego), przygotowania dokumentów dowodzenia i innych zagadnień. Na tej podstawie przygotowany jest i wysyłany do podwładnych kolejny doku-

ment o charakterze dyrektywnym – *Warning Order*, spełniający w tym miejscu procesu decyzyjnego rolę, jaką w Wojsku Polskim odgrywa wstępne zarządzanie operacyjne (bojowe).

Warto nadmienić, iż scharakteryzowane powyżej przedsięwzięcia, począwszy od analizy zadania aż po pracę nad wariantami działania tworzą, zgodnie z amerykańskimi poglądami, tak zwane sztabowe oceny sytuacji (*Staff Estimates*), realizowane przez wszystkie osoby funkcyjne w swoich obszarach zainteresowania. Wyróżnia się następujące oceny:

- dowódcy;
- operacyjną;
- personalną;
- rozpoznawczą;
- logistyczną;
- współpracy cywilno-wojskowej;
- łączności;
- specjalistyczne.

Oceny te stanowią podstawę do kreowania wariantów działania (poszukiwania jak najlepszych sposobów wykorzystania posiadanych środków) i stanowią swego rodzaju powiązanie aktualnej, rzeczywistej sytuacji i planów przyszłego działania. Istotną cechą procesu dowodzenia funkcjonującego w Wojskach Lądowych USA jest właśnie formalne podejście do problemu prowadzenia przez wszystkie osoby funkcyjne (we wszystkich komórkach funkcjonalnych) ciągłej oceny sytuacji w swoich obszarach zainteresowania. Rezultaty tych ocen, prowadzonych w ramach zasadniczych etapów procesu dowodzenia, mają istotny wpływ na jego przebieg. Błędy popełnione w ich trakcie rzutować mogą z kolei na cały proces identyfikacji, rozwoju, rozważenia i porównania wariantów działania. Przyjmuje się, że typowa ocena sytuacji przyjmuje następujący przebieg:

1. ZADANIE. Sprecyzowanie zadanie własne będące wynikiem analizy zadania.
2. SYTUACJA I ROZWAŻANIA
 - a. Charakterystyka obszaru działania.
 - (1) Warunki atmosferyczne.
 - (2) Warunki terenowe.
 - (3) Inne istotne czynniki (środowisko, ekonomia itd.).

- b. Przeciwnik. Rozmieszczenie, skład, możliwości, prawdopodobne sposoby działania.
 - c. Wojska własne.
 - (1) Warianty działania.
 - (2) Aktualny stan sił i środków w konkretnym obszarze odpowiedzialności (np. logistyka, BWP, stan osobowy).
 - (3) Aktualny stan innych sił i środków, które mogą mieć wpływ na poszczególne aspekty pracy sztabu.
 - (4) Konfrontacja potrzeb i możliwości oraz propozycje rozwiązania problemu.
 - (5) Kryteria oceny wariantów działania z punktu widzenia komórki sztabu prowadzącej ocenę.
 - d. Założenia (przewidywania).
3. ROZWAŻANIA. Rozważenie każdego wariantu działania wykorzystując ustalenia z punktu (5) (kryteria) w celu identyfikacji wad i zalet wariantów.
4. PORÓWNANIE. Porównanie wariantów działania przy wykorzystaniu tych samych „narzędzi”: nadanie każdemu z wariantów „oceny” w stosunku do danego kryterium, sporządzenie tabeli porównawczej.
5. REKOMENDACJE I WNIOSKI
- a. Propozycja (rekomendowanie) wariantu działania w oparciu o wyniki porównania (wariant najbardziej dogodny do zabezpieczenia z punktu widzenia konkretnej komórki sztabu).
 - b. Słabości i ryzyko rekomendacji.

3.7. Przygotowanie i wydanie rozkazu

Po podjęciu decyzji przez dowódcę sztab przygotowuje (a właściwie kontynuuje przygotowanie) **rozkaz operacyjny**. Szczególną rolę odgrywa tu zamiar działania (*Concept of Operations*), stanowiący punkt 3.a. rozkazu. Aby go sformułować, dowódca wykorzystuje zwykle szkic i notatkę wariantu działania, który wybrał. Zamiar, będący konsekwencją podjętej decyzji, przedstawia gdzie, kiedy i w jaki sposób dowódca planuje wykorzystać posiadane siły, aby wykonać zadanie. Obejmuje on zazwyczaj sposób wykorzystania posiadanych

wojsk (schemat manewru), miejsce i sposób skupienia głównego wysiłku, rozbicia przeciwnika oraz organizację dowodzenia i wsparcia.

Z kolei wspomniany szkic wybrany przez dowódcę wariantu jest podstawą do opracowania graficznego planu działania (*Operation Overlay*), który stanowił będzie jeden z najważniejszych aneksów do rozkazu (por. załącznik 2). Treść rozkazu uzupełniana jest informacjami zawartymi w różnych aneksach specjalistycznych, których ilość i rodzaj zależy od wielu czynników, takich jak szczebel dowodzenia, specyfika zadania i innych. Układ treści pisemnego aneksu do rozkazu operacyjnego przedstawiony został w załączniku 3.

Rozkaz jest przedstawiany dowódcy do podpisu, powielany w ilości przewidzianej właściwymi procedurami i doprowadzany do podwładnych. Zestawienie porównujące układ treści rozkazu operacyjnego zgodnie z normatywami Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych USA oraz *STANAGu 2014* przedstawiono w tabeli 3.6.

3.8. Trening przyszłych działań

Czynności realizowane w ramach przedsięwzięć opisanych w oryginale jako *Rehearsal (próba generalna)* polegają na przeprowadzeniu treningu przyszłego działania, zgodnie z opracowanym już planem i postawionymi zadaniami. W ten sposób stwarza się podwładnym warunki do wyrobienia sobie punktu widzenia na przyszłe działania, w których będą brali udział. Jest to również sposób upewnienia się dowódcy, iż wszyscy podwładni właściwie zrozumieli jego zamiar i myśl przewodnią. W zależności od ilości posiadanego czasu, trening może objąć całe zadanie, od jego rozpoczęcia do osiągnięcia celu lub też wybrane, szczególnie ważne fragmenty. Mogą to być, w przypadku działań zaczepnych:

- przejście przez ugrupowanie wojsk własnych;
- manewr w kierunku obiektów ataku;
- odparcie zwrotów zaczepnych przeciwnika;
- wprowadzenie odwodów do działań.

Tabela 3.6

**PORÓWNANIE UKŁADU TREŚCI ROZKAZU OPERACYJNEGO
WEDŁUG FM 101-5 Z USTALENIAMI STANAG 2014**

Układ treści rozkazu operacyjnego według <i>FM 101-5</i>	Układ treści rozkazu operacyjnego według <i>STANAG 2014</i>
<u>Klauzula tajności</u>	<u>KLAUZULA TAJNOŚCI</u>
(Zmiany w stosunku do rozkazu ustnego, jeśli występują)	(Zmiany w stosunku do rozkazu ustnego, jeśli występują)
Egz. Nr _ z _ egz. <i>Wydający</i> <i>Miejsce wydania</i> <i>Grupa Data-Czas</i> <i>Numer wychodzący</i>	Egz. Nr _ z _ egz. <i>Wydający</i> <i>Miejsce wydania</i> <i>Grupa Data-Czas</i> <i>Numer wychodzący</i>
ROZKAZ OPERACYJNY NR _	ROZKAZ OPERACYJNY NR _
Dokumenty odniesienia:	<u>Dokumenty odniesienia:</u>
Strefa czasowa:	<u>Strefa czasowa:</u>
Podział sił:	<u>Podział sił:</u>
1. SYTUACJA	1. SYTUACJA
a. Przeciwnik.	a. <u>Przeciwnik.</u>
b. Wojska własne.	b. <u>Wojska własne.</u>
c. Zmiany w podporządkowaniu.	c. <u>Zmiany w podporządkowaniu.</u>
d. Ocena rozwoju sytuacji przez dowódcę (tylko w planach).	d. <u>Ocena rozwoju sytuacji przez dowódcę. (nie musi występować)</u>
2. ZADANIE	2. ZADANIE
3. REALIZACJA	3. REALIZACJA
Mysł przewodnia dowódcy.	<i>Pierwszy podpunkt to zwykle zamiar działania. Kolejne podpunkty powinny zawierać zadania dla każdego podległego elementu ugrupowania. Wytyczne dotyczące dwóch lub więcej elementów podaje się w ostatnim podpunkcie - <u>Wytyczne koordynujące.</u></i>
a. Zamiar działania.	
b. <i>W kolejnych podpunktach b, c, d itd. w ustalonej przez FM 101-5 kolejności zadania dla elementów ugrupowania: ogólnowojskowych, wsparcia ogniowego, OPL, LWL, saperów, odwołów. Ostatni podpunkt to zawsze Wytyczne koordynujące.</i>	
4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE	4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE
5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ	5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ
a. Dowodzenie.	
b. Łączność.	
Potwierdzenie	Potwierdzenie
	<i>Podpis dowódcy</i> <i>Nazwisko dowódcy</i> <i>Stopień</i>
Za zgodność	Za zgodność
	<i>Nazwisko dowódcy</i> <i>Stopień</i>
Aneksy:	Aneksy:
Rozdzielnik:	Rozdzielnik:
	<u>KLAUZULA TAJNOŚCI</u>
Potwierdzenie	
<i>Nazwisko dowódcy</i> <i>Stopień dowódcy</i>	
Za zgodność	
Aneksy:	
Rozdzielnik:	
<u>Klauzula tajności</u>	

Źródło: Opracowano na podstawie STANAG 2014 i FM 101-5

W sytuacji, gdy rozpatrywane są działania obronne, bierze się za-
zwyczaj pod uwagę:

- przejście odpowiedzialności za prowadzenie działań od wojsk walczących w przódzie;

- przeprowadzenie zwrotu zaczepnego.

W zależności od posiadanego czasu, ilości szczebli dowodzenia zaangażowanych w to przedsięwzięcie, poziomu bezpieczeństwa informacji oraz charakterystyki terenu przyszłych działań, wyróżnia się następujące sposoby przeprowadzenia treningu:

- pełny (z wojskami i wyposażeniem przewidzianym w planie do użycia);

- z ograniczonymi siłami (dowódcami sił biorących udział w przyszłej akcji);

- z wykorzystaniem makiety terenu;

- z wykorzystaniem szkicu przyszłego działania;

- z wykorzystaniem map i oleat z planem;

- z wykorzystaniem środków radiowych do wymiany informacji pomiędzy dowódcami będącymi przedmiotem treningu.

W konsekwencji tego etapu procesu dowodzenia do rozkazu mogą być wniesione określone zmiany. Przekazuje się je podwładnym za pomocą zarządzeń operacyjnych (*Fragmentary Orders*).

3.9. Realizacja zadania

Po wydaniu rozkazów dowódca i sztab sprawdzają jak przebiega ich wykonanie. Głównym zadaniem sztabu w tym zakresie jest udzielanie pomocy dowódcom podległych sił w wykonaniu postawionych im zadań oraz w rozwiązywaniu problemów wynikłych w trakcie ich realizacji. Zgodnie z zapisami *FM 101-5* do zasadniczych zadań dowództwa w trakcie realizacji zadania należy:

- identyfikowanie i przewidywanie potrzeb i wymagań;

- monitorowanie przebiegu działań;

- kierowanie działaniami zgodnie z myślą przewodnią dowódcy tak, aby doprowadzić do osiągnięcia pożądanego stanu końcowego;

- rekomendowanie sposobu rozwiązywania pojawiających się problemów;

- koordynowanie działań i wymiany informacji;

- synchronizacja działań;
- zapewnienie ciągłości działań.

Zasadnicze dokumenty dowodzenia stosowane w trakcie realizacji zadania to zarządzenia operacyjne (*Fragmentary Order – FRAGO*) oraz meldunki sytuacyjne (*Operational Situations Report – OPSI-TREP*). Przykład zarządzenia operacyjnego oraz układ treści meldunku sytuacyjnego obrazują załączniki 4 i 5.

* *

*

Nawet pobieżne zapoznanie się z regulaminami Wojsk Lądowych USA prowadzi do konkluzji, iż publikacje te demonstrować dosyć szczegółowy podział procesu dowodzenia na poszczególne etapy i czynności. Jak można zauważyć, proces dowodzenia podzielony jest na 9 etapów, zaś sama analiza zadania obejmuje aż 17 szczegółowo opisanych czynności. W równie precyzyjny sposób charakteryzowane są także przedsięwzięcia realizowane w dowództwie po otrzymaniu zadania, a przed rozpoczęciem jego analizy. Amerykanie, w porównaniu do innych rozwiązań narodowych w tym zakresie¹⁹, bardzo wyraźnie akcentują podział na rozważenie (*Analysis*) i porównanie (*Comparison*) wariantów działania. Dążą też do doprowadzenia do podwładnych informacji o nowym zadaniu nawet przed przeprowadzeniem analizy zadania (wykorzystując tzw. *Initial Warning Order* lub *WARNO No 1*), co traktują jako jeden z warunków równoległego przygotowania działań na kilku szczeblach dowodzenia. Także sztab przed rozpoczęciem analizy zadania otrzymuje wstępne wytyczne do pracy.

Duży nacisk kładziony jest na myśl przewodnią dowódcy (*Commander's Intent*), którą uważa się za warunek konieczny realizacji dowodzenia przez zadania, czyli *Mission Command*.

Równie wyraźnie podkreślany jest podział wysiłku na „pracę dowódcy” i „pracę sztabu”, z podkreśleniem wpływu dowódcy na przebieg procesu dowodzenia z jednoczesnym zachowaniem swobody działania i inicjatywy oficerów sztabu.

¹⁹ Por. J. Kręcikij, *Aspekty narodowe w procesie dowodzenia wojsk lądowych wybranych państw Sojuszu Północnoatlantyckiego*, AON, Warszawa 2001.

Przygotowanie i praca nad wariantami działania traktowana jest jako sformalizowana czynność realizowana przez dowódcę i sztab, przy czym duże znaczenie przywiązuje się do prowadzenia symulacji (*War Game*) przebiegu przyszłych działań, nawet w przypadku ograniczonego czasu i kosztem innych wariantów. Typowe dla rozwiązań amerykańskich jest również stosowanie sformalizowanych tabel (*Matrix*) i zestawień, np. różnych tabel porównania wariantów działania, tabel synchronizacji itp.

Podkreślić także należy, iż czynności dotyczące treningu przyszłych działań (czyli *Rehearsal*) stanowią integralny etap procesu dowodzenia w Wojskach Lądowych USA.

RELACJE DOWODZENIA W WOJSKACH LĄDOWYCH SIŁ ZBROJNYCH USA

Relacje dowodzenia (*Command Relationships*) określają zakres uprawnień każdego dowódcy oraz obszar w jakim ponosi on odpowiedzialność za swoje decyzje. Wstąpienie Polski do Sojuszu Północnoatlantyckiego przybliżyło kadrze Wojska Polskiego szereg terminów w tym zakresie w rodzaju *Full Command* czy *Operational Control*. Należy jednak pamiętać, iż konkretny poziom uprawnień i odpowiedzialności dowódcy w strukturach dowodzenia NATO, np. *NATO OPCON*, to nie jest dokładnie ten sam *OPCON*, jaki przewidują regulaminy i ustalenia narodowe poszczególnych państw NATO²⁰. W niniejszym rozdziale przybliżone zostaną szczegóły dotyczące relacji dowodzenia występujących w Wojskach Lądowych USA.

Nie sposób nie zgodzić się z tezą, iż władza powierzona dowódcy powinna być współmierna do odpowiedzialności, którą ten dowódca ponosi. Decydenci Sił Zbrojnych USA zdają sobie doskonale sprawę, iż narodowe, amerykańskie ustalenia w zakresie relacji dowodzenia nie pokrywają się z podobnymi regulacjami Sojuszu Północnoatlantyckiego. Powszechne jest przekonanie, iż przyszłościowe działania sił amerykańskich tak jak obecnie wymagać będą wielonarodowej współpracy i tworzenia zgrupowań wielonarodowych sił połączonych (*Combined Joint Task Force – CJTF*). Toteż w przypadku wspólnych działań Wojska Lądowe USA akceptują ustalenia sojusznicze w tym zakresie i dążą do tego, aby amerykańscy żołnierze zdawali sobie sprawę z różnic w narodowych i sojuszniczych relacjach dowodzenia, rozumieli je i potrafili zidentyfikować.

²⁰ Więcej o relacjach dowodzenia NATO J. Kręcikij, *Zakresy uprawnień i odpowiedzialności dowódców wobec podległych im wojsk*, AON, Warszawa 2000.

Pomimo to, w przypadku działań prowadzonych tylko przez USA, przyjmuje się, iż dowódca może posiadać nad podległymi mu siłami władzę określoną jako²¹:

- *Combatant Command (COCOM)* – dowodzenie (pełne) najbardziej zbliżone do sojuszniczego *FULLCOMD*;
- *Operational Control (OPCON)* – kontrola operacyjna;
- *Tactical Control (TACON)* – kontrola taktyczna.

Dowodzenie pełne (*COCOM*)²² zapewnia dowódcy praktycznie nieograniczone uprawnienia w zakresie organizacji i wykorzystania podległych mu dowództw i sił w celu wykonania zadania zgodnie z jego decyzją. Władza tego rodzaju uprawnia dowódcę do:

- organizowania i użycia dowództw oraz sił;
- określania i przydzielania podwładnym zadań do wykonania;
- określania celów do osiągnięcia;
- kierowania wszystkimi aspektami działalności militarnej, w tym szkoleniem i logistyką.

COCOM jako zakres uprawnień dowódcy nie może być delegowany (przekazywany jednemu / kilku podległym dowódcom).

Władza wynikająca z *COCOM* może być sprawowana w ramach jednego z sześciu możliwych schematów organizacji dowodzenia, to znaczy nad:

- komponentami rodzajów sił zbrojnych (*Service Components*);
- komponentami funkcjonalnymi (obejmującymi elementy minimum dwóch rodzajów sił zbrojnych, organizowanymi w trakcie działania militarne go w celu wykonania konkretnego zadania zazwyczaj o ograniczonym charakterze (*Functional Components*);
- podległymi dowództwami typu *Unified Commands* (dowództwa z szerokim zakresem zadań grupujące w rękę jednego dowódcy silne komponenty co najmniej dwóch rodzajów sił zbrojnych, organizowane na polecenie prezydenta USA²³;

²¹ W niniejszym opracowaniu relacje wsparcia (*Support Relationships*) nie są rozpatrywane.

²² FM 100-8 *The Army in Multinational Operations*, Washington 1997, s. 2-7, 2-9.

²³ FM 101-5-1, s. 1-158.

Tabela 4.1

PORÓWNANIE RELACJI DOWODZENIA W SIŁACH ZBROJNYCH
USA W ODNIESIENIU DO WYBRANYCH KRYTERIÓW

Relacja dowodzenia Wyznaczniki uprawnień	US COCOM	US OPCON	US TACON
Ustalanie organizacji dowodzenia	*	*	
Przydzielanie zadań typu <i>MISSION</i> , wyznaczenie celów	*	*	
Przydzielanie zadań typu <i>TASK</i>	*	*	
Określanie elementów dowodzenia i koordynacji działań	*	*	*
Zmiana podziału sił	*		
Delegowanie OPCON	*	*	
Delegowanie TACON	*	*	
Miejscowa kontrola nad przydzielonymi siłami	*	*	*
Stawianie zadań elementom ugrupowania podwładnego	*	*	
Prawo zarządzania systemem logistycznym	*		
Wyznaczanie / zdejmowanie podległych dowódców	*	Może zawiesić w pełnieniu obowiązków lub proponować przełożonemu zmianę dowódcy	
Prowadzenie szkolenia na podległych szczeblach dowodzenia	*		

Źródło: Opracowano na podstawie FM 100-8

- siłami wydzielanymi z jednego rodzaju sił zbrojnych (*Single-Service Forces*) – w takiej sytuacji władza *COCOM* może być sprawowana w wojskach lądowych;
- zgrupowaniami sił połączonych zorganizowanymi do realizacji konkretnego zadania (*Joint Task Forces*);
- bezpośrednio podległymi, konkretnymi siłami.

Kontrola operacyjna²⁴ (*OPCON*) stanowi niższy zakres uprawnień, jaki dowódca może sprawować nad siłami, które mu podporządkowano. *OPCON* „zawiera się” w *COCOM*, dlatego też dowódca dysponujący *COCOM* (*Commander in Chief – CINC*) może delegować *OPCON* na rzecz swoich podwładnych. *OPCON* stanowi o prawie sprawowania funkcji dowodzenia wobec podległych sobie sił. W praktyce jest to najwyższy zakres władzy, jaki można przekazać podwładnemu w celu stworzenia mu warunków do kierowania wszystkimi aspektami działalności militarnej, niezbędnymi do osiągnięcia celu. Dysponując tego rodzaju uprawnieniami można dowodzić siłami obejmującymi komponenty więcej niż jednego rodzaju sił zbrojnych.

Uprawnienia typu *OPCON* zazwyczaj nie obejmują jednak prawa do kierowania logistyką, zagadnieniami administracyjnymi, dyscypliną, wewnętrzną organizacją podległych sił i szkoleniem (ingerencji w szkolenie) na niższych szczeblach dowodzenia. *OPCON* pozwala natomiast dowódcy na swobodne (zgodne z potrzebami) określanie organizacji dowodzenia oraz podziału sił do wykonania zadania.

Kontrola taktyczna²⁵ (*TACON*) przyznaje dowódcom władzę w znacznym zakresie ograniczoną. Zazwyczaj sprowadza się ona do ograniczonej w przestrzeni kontroli nad określonymi siłami w zakresie przemieszczeń i manewru niezbędnego do wykonania zadania. *TACON* nie daje dowódcy prawa do ingerowania w zagadnienia organizacyjne czy też administracyjno-logistyczne sił, nad którymi sprawuje się ten zakres władzy. Oznacza to, iż dowódca sprawujący *TACON* nad określonymi siłami nie może zmieniać ich wewnętrznej struktury organizacyjnej ani ingerować w działalność ich systemu logistycznego. W porównaniu do dowodzenia taktycznego (*Tactical Control* –

²⁴ FM 100-8 *The Army in Multinational Operations*, Washington 1997, s. 2–9, 2–10.

²⁵ FM 100-8 *The Army in Multinational Operations*, Washington 1997, s. 2–10.

NATO TACOM) *TACON* uprawnia tylko do rzeczywiście niezbędnej kontroli przemieszczeń i manewru koniecznego do wykonania uprzednio postawionego zadania.

Charakteryzując relacje dowodzenia w Wojskach Lądowych USA nie można pominąć jeszcze jednego sposobu określenia zakresu uprawnień dowódcy, określanego jako *Attach* – przydzielenie. Termin ten odpowiada w zasadzie polskiemu *wzmocnieniu przez przydział* lub po prostu *wzmocnieniu*. Dowódca, który otrzyma określone siły jako *Attached* (przydzielone), wykorzystuje je zgodnie ze swoją decyzją i jest odpowiedzialny za zapewnienie im niezbędnego wsparcia oraz zabezpieczenia w takim zakresie jaki normalnie przekracza własne możliwości sił przydzielonych. Jednocześnie wszystkie sprawy personalne, administracyjne, dyscyplinarne czy uzupełnień pozostają w obszarze odpowiedzialności jednostki macierzystej, czyli tej, która wydzieliła dane siły ze swojego etatowego składu.

W tabelach 4.1. i 4.2. przedstawiono dwa różne sposoby uściślenia znaczenia nazw poszczególnych relacji dowodzenia w odniesieniu do konkretnych, wyspecyfikowanych kryteriów.

* *
* *

Analiza definicji poszczególnych relacji dowodzenia stosowanych w Wojskach Lądowych USA prowadzi do wniosku, iż terminy stosowane w tych siłach, choć w swym brzmieniu (*OPCON*, *TACON*) są w znaczniej części identyczne ze znanymi już sojuszniczymi określeniami, nie zawsze mają dokładnie takie samo znaczenie. W praktyce oznacza to, iż w przypadku rozpatrywania jakiegokolwiek struktury dowodzenia, w pierwszej kolejności należy ustalić, czy w tym konkretnym przypadku chodzi o *OPCON* (*TACON*) w wydaniu NATO, czy też jego narodową, amerykańską (brytyjską itd.) odmianę. Zlekceważenie tego problemu doprowadzić do niewłaściwego odczytania detali organizacji dowodzenia, a w konsekwencji do nieporozumień na tle uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych dowódców.

WŁAŚCIWOŚCI RELACJI DOWODZENIA TYPOWYCH DLA WOJSK LĄDOWYCH USA

Relacje	Właściwości poszczególnych relacji dowodzenia							Jednostka przyjmująca może dalej narzucać re-lacje dowo-dzenia w za-kresie <i>Attached, OPCON, TA-CON, GS, GSR, R, DS</i>
	Podporząd-kowanie:	Zmiana or-ganizacji wewnętrznej przez:	Wsparcie logistyczne od:	Rozmiesz-czenie przez:	Organizacja służby łącz-nikowej:	Organizacja łączności z:	Priorytety ustalane przez:	
Sily przydzielo-ne (<i>attached</i>)	Jednostce przyjmującej	Jednostkę przyjmującą	Jednostki przyjmującej	Jednostkę przyjmującą	Wg potrzeb przez jed-nostkę wzmocnianą	Jednostką wzmocnianą	Jednostkę przyjmującą	
	Jednostce przyjmującej	Jednostkę przyjmującą (*)	Jednostki macierzystej	Jednostkę przyjmującą	Wg potrzeb przez jed-nostkę po-siadającą <i>OPCON</i>	Jednostka macierzysta i posiadającą <i>OPCON</i>	Jednostkę przyjmującą	
TACON	Jednostce przyjmującej	Jednostkę macierzystą	Jednostki macierzystej	Jednostkę przyjmującą (manewr)	Wg potrzeb przez jed-nostkę po-siadającą <i>TACON</i>	Jednostka macierzysta i posiadającą <i>TACON</i>	Jednostkę przyjmującą	

(*) – z wyjątkiem działań wielonarodowych w ramach NATO, wówczas jednostka macierzysta DR, GS, GSR, R – relacje wsparcia (*Support Relationships*) – por. Wyjaśnienie akronimów ...
 Źródło: Opracowano na podstawie FM 101-5

ZAKOŃCZENIE

Niniejsza praca nie rozpatrzyła oczywiście wszystkich problemów dowodzenia dotyczących Wojsk Lądowych USA. Z konieczności autor skupił się głównie na czterech problemach o znaczeniu, jego zdaniem, zasadniczym: strukturze organizacyjnej dowództw, stanowiskach dowodzenia, istocie realizacji procesu dowodzenia oraz relacjach dowodzenia. Nawet jednak te ograniczone rozważania pozwoliły na sformułowanie szeregu wniosków, tworzących ogólną wizję dowodzenia w ujęciu amerykańskich Wojsk Lądowych.

Analiza struktur organizacyjnych dowództw wykazała, iż:

- typowe dowództwo w Wojskach Lądowych USA (do korpusu włącznie) tworzone jest w oparciu o umowne grupy: dowódcy, koordynacyjną i specjalistyczną, przy czym dwie ostatnie stanowią główną część sztabu;

- sztab w amerykańskim tego słowa znaczeniu wspomaga dowódcę we wszystkich obszarach jego działalności. W konsekwencji w strukturze sztabu znajdują się komórki przeznaczone do realizacji zadań wynikających z tych obszarów, nie wyłączając kompleksowej logistyki, problematyki szkolenia, finansowej, kadrowej i innych. Dokładna ilość tych komórek zależy od specyfiki jednostki i szczebla dowodzenia;

- stanowisko szefa sztabu występuje od szczebla dywizji wzwyż, zaś na niższych szczeblach dowodzenia obowiązki szefa sztabu sprawuje oficer wykonawczy.

Z kolei uogólnienie wyników badań struktury organizacyjno-funkcjonalnej stanowisk dowodzenia w Wojskach Lądowych USA doprowadziło do wyciągnięcia następujących wniosków:

- od szczebla brygady do korpusu organizowane są trzy stanowiska dowodzenia – wysunięte, główne i tyłowe;

- możliwe jest organizowanie zapasowych stanowisk dowodzenia oraz stanowisk dowodzenia typu *Assault*;

- dopuszcza się wykorzystywanie stanowisk dowodzenia podwładnych w roli zapasowych stanowisk dowodzenia;

- typowy układ stanowiska dowodzenia (głównego), wynikający z przyjętego funkcjonalnego podziału, pozwala na wyodrębnienie (nie biorąc pod uwagę sił i środków łączności oraz zabezpieczenia) komórek funkcjonalnych odpowiedzialnych za:

- rozpoznanie;
- planowanie działań;
- dowodzenie w działaniach bieżących;
- koordynację wsparcia ogniowego;
- koordynację działań głębokich (na szczeblu korpusu);
- koordynację walki o przewagę w obszarze dowodzenia (na szczeblu korpusu);
- koordynację zabezpieczenia logistycznego i personalnego.

W ramach tych komórek pracują (stałe lub doraźnie – według potrzeb) przedstawiciele szeregu elementów organizacyjnych dowództwa oraz oficerowie łącznikowi różnych sił;

- znaczna samodzielność w rozwiązywaniu problemów w ramach wymienionych elementów wynika z rozmieszczenia w nich przedstawicieli różnych specjalności;

- tyłowe stanowiska dowodzenia nie mają charakteru „czysto” logistycznego, zajmując się także kompleksem przedsięwzięć związanych z działaniami w obszarze tyłowym.

W zakresie procesu dowodzenia ustalono, iż regulaminy amerykańskie zawierają bardzo szczegółowy podział na szereg etapów i czynności. Proces dowodzenia tworzy 9 etapów, zaś sama analiza zadania, czyli etap drugi, obejmuje 17 precyzyjnie opisanych czynności. W bardzo szczegółowy sposób charakteryzowane są także przedsięwzięcia realizowane w dowództwie po otrzymaniu zadania, a przed rozpoczęciem jego analizy. Amerykanie, w porównaniu do rozwiązań innych państw, jednoznacznie akcentują podział na rozważenie (*Analysis*) i porównanie (*Comparison*) wariantów działania. Dążą też do doprowadzenia do podwładnych informacji o nowym zadaniu nawet przed przeprowadzeniem analizy zadania (wykorzystując tzw. *Initial Warning Order* lub *WARNO No 1*), co traktują jako jeden z warunków równoległego przygotowania działań na kilku szczeblach dowodzenia. Także sztab przed rozpoczęciem analizy zadania otrzymuje wstępne wytyczne do pracy.

Duży nacisk kładziony jest na myśl przewodnią dowódcy, którą uważa się za warunek konieczny realizacji dowodzenia przez zadania, czyli *Mission Command*.

Równie wyraźnie podkreślany jest podział wysiłku na „pracę dowódcy” i „pracę sztabu”, z podkreśleniem wpływu dowódcy na przebieg procesu dowodzenia z jednoczesnym zachowaniem swobody działania i inicjatywy oficerów sztabu.

Przygotowanie i praca nad wariantami działania traktowana jest jako sformalizowana czynność realizowana przez dowódcę i sztab, przy czym duże znaczenie przywiązuje się do prowadzenia symulacji (*War Game*) przebiegu przyszłych działań, nawet w przypadku ograniczonego czasu i kosztem innych wariantów.

Typowe dla rozwiązań amerykańskich jest również stosowanie sformalizowanych tabel (*Matrix*) i zestawień, np. różnych tabel porównania wariantów działania, tabel synchronizacji itp.

Podkreślić należy, iż czynności dotyczące treningu przyszłych działań stanowią integralny etap procesu dowodzenia w Wojskach Lądowych USA.

Ostatni problem rozpatrywany w opracowaniu, czyli relacje dowodzenia stosowane w Wojskach Lądowych USA dowodzi, iż terminy tam stosowane, choć w znaczniej części identyczne ze znanymi już sojusznicznymi określeniami w tym zakresie, nie zawsze mają dokładne takie samo znaczenie. Dla użytkownika tego rodzaju terminologii oznacza to, iż w przypadku rozpatrywania jakiegokolwiek struktury dowodzenia, w pierwszej kolejności należy ustalić, czy w tym konkretnym przypadku chodzi o *OPCON* w wydaniu NATO, czy też jego narodową odmianę. Niedokładność w tym zakresie doprowadzić może do błędnego zinterpretowania detali organizacji dowodzenia, a w konsekwencji do nieporozumień na tle uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych dowódców.

Autor zdaje sobie sprawę, iż nie odpowiedział na wszystkie potencjalne pytania kryjące się pod hasłem „dowodzenie *made in US Army*”. Tym bardziej wdzięczny będzie za wszelkie sugestie i uwagi, które przyczynić się mogą do podniesienia poziomu wiedzy w tym zakresie.

LITERATURA

- AAP-6 *NATO Glossary of Terms and Definitions*, Brussels 1995
- FM 71-3 *Armored and Mechanized Infantry Brigade*, Department of the Army, Washington 1988
- FM 101-15 *Corps Operations*, Department of the Army, Washington 1996
- FM 71-100 *Division Operations*, Department of the Army, Washington 1996
- FM 101-5-1 *Operational Terms and Graphics*, Department of the Army, Washington 1997
- FM 101-5 *Staff Organizations and Operations*, Department of the Army, Washington 1997
- FM 71-123 *Tactics and Techniques for Combined Arms Heavy Forces: Armored Brigade, Battalion /Task Force and Company / Team*, Department of the Army, Washington 1992
- FM 100-8 *The Army in Multinational Operations*, Department of the Army, Washington 1997
- Hittle J.D., *Sztab wojskowy*, MON, Warszawa 1961
- Hobe W., Dowodzenie w Siłach Lądowych Stanów Zjednoczonych na szczeblu dywizji, *Wojskowy Przegląd Zagraniczny* 1986, nr 2
- Kręcikij J., *Modyfikacja dowodzenia w wojskach lądowych w aspekcie integracji Polski z NATO*, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 1998
- Kręcikij J., *Organizacja dowództw i stanowisk dowodzenia w wybranych armiach państw NATO*, AON, Warszawa 2000
- Kręcikij J., *Zakresy uprawnień i odpowiedzialności dowódców wobec podległych im wojsk*, AON, Warszawa 2000
- Kręcikij J., *Aspekty narodowe w procesie dowodzenia wojsk lądowych wybranych państw Sojuszu Północnoatlantyckiego*, AON, Warszawa 2001
- Orzechowski J., Dowodzenie i sztaby, cz. I., *MON, Warszawa* 1974
- Orzechowski J., Dowodzenie i sztaby, cz. II., *MON, Warszawa* 1986
- Otstoot Ch. P., Hagan C. A., *Battle Rythm*, *Military Review* 1990, nr 6
- ST 100-3 *Battle Book*, *USCGSC, Fort Leavenworth, Kansas*, 1999
- ST 101-5 *Command and Staff Decision Processes*, US Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth 1994
- ST 100-9 *Techniques and Procedures for Tactical Decisionmaking*, US Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth 1991
- STANAG 2014 *Operation Orders, Warning Orders, and Administrative/Logistics Orders*, Military Agency for Standardization 1991.

WYJAŚNIENIE AKRONIMÓW ANGIELSKOJEZYCZNYCH TERMINÓW WOJSKOWYCH UŻYTYCH W OPRACOWANIU

- AA* – *Army Aviation* – lotnictwo wojsk lądowych
- ADC(M)* – *Assistant Division Commander (Maneuver)* – zastępca dowódcy dywizji do spraw „operacyjnych”
- ADC(S)* – *Assistant Division Commander (Support)* – zastępca dowódcy dywizji do spraw szeroko rozumianego zabezpieczenia działań
- BHL* – *Battle Handover Line* – linia przekazania odpowiedzialności
- BSA* – *Brigade Support Area* – część rejonu tyłowego brygady, w której rozmieszczone są brygadowe jednostki i instalacje logistyczne
- C2* – *Command and Control* – dosłownie dowodzenie i kontrola, znaczeniowo – dowodzenie
- C2W* – *Command and Control Warfare* – walka o przewagę w obszarze dowodzenia
- CCIR* – *Commander's Critical Information Requirement* – ważne potrzeby informacyjne dowódcy
- CIMIC* – *Civil – Military Co-operation* – współpraca cywilno-wojskowa
- CINC* – *Commander in Chief* – dowódca (najwyższy) określonych sił
- CJTF* – *Combined Joint Task Force* – zgrupowanie wielonarodowych sił połączonych
- COA* – *Course of Action* – wariant działania
- COCOM* – *Combatant Commander* – zakres uprawnień dowódcy w Siłach Zbrojnych USA odpowiadający w przybliżeniu sojuszniczemu *FULLCOMD*
- CONOPS* – *Concept of Operations* – zamiar działania
- COSCOM* – *Corps Support Command* – dowództwo kierujące procesami zabezpieczenia logistycznego i personalnego na szczeblu korpusu, organizowane na bazie dowództwa korpuśnej jednostki logistycznej
- CSS* – *Combat Service Support* – **całokształt** przedsięwzięć obejmujących problematykę wsparcia logistycznego i personalnego
- DISCOM* – *Division Support Command* – dowództwo kierujące procesami zabezpieczenia logistycznego i personalnego na szczeblu dywizji, organizowane na bazie dowództwa dywizyjnej jednostki logistycznej

- DS** – *Direct Support* – wsparcie bezpośrednie
- DSA** – *Division Support Area* – część pasa tyłowego dywizji, w której rozmieszczone są dywizyjne jednostki i instalacje logistyczne
- EA** – *Engagement Area* – rejon (obszar) do którego przeciwnik wciągany jest planowo, a następnie niszczony ześrodkowanym ogniem różnych rodzajów środków rażenia, „worek ogniowy”
- FEBA** – *Forward Edge of the Battle Area* – przedni skraj obszaru (pasa, rejonu) obrony
- FM** – *Field Manual* – regulamin (podręcznik) (USA)
- FRAGO** – *Fragmentary Order* – zarządzenie operacyjne
- FSCoord** – *Fire Support Coordinator* – koordynator wsparcia ogniowego
- FSE** – *Fire Support Element* – komórka wsparcia ogniowego na stanowisku dowodzenia
- FULL COMD** – *Full Command* – dowodzenie pełne
- G** – *General Staff* – symbol literowy oznaczający komórkę grupy koordynacyjnej sztabu lub oficera sztabu na szczeblu dywizji (samodzielnej brygady) i wyższym
- GS** – *General Support* – wsparcie ogólne
- GSR** – *General Support – Reinforcing* – wsparcie ogólne i wzmocnienie
- HNS** – *Host Nation Support* – wsparcie udzielane przez „państwo-gospodarza”
- LD** – *Line of Departure* – linia przejścia do działań zaczepnych
- LD/LC** – *Line of Departure is Line of Contact* – linia styczności pokrywa się z linią przejścia do działań zaczepnych
- MAIN CP** – *Main Command Post* – główne stanowisko dowodzenia
- NAI** – *Named Area of Interest* – obszar zainteresowania (poczyskiwania informacji niezbędnych do podjęcia decyzji) identyfikowany w ramach rozpoznawczego przygotowania pola walki
- OPCON** – *Operational Control* – kontrola operacyjna
- OBJ** – *Objective* – obiekt ataku
- OPORD** – *Operation Order* – rozkaz operacyjny
- OPSITREP** – *Operational Situation Report* – meldunek sytuacyjny
- PL** – *Phase Line* – linia koordynacyjna
- PSYOPS** – *Psychological Operations* – działania psychologiczne
- R** – *Reinforcing* – wzmocnienie
- REAR CP** – *Rear Command Post* – tyłowe stanowisko dowodzenia
- RFL** – *Restricted Fire Line* – linia koordynacyjna dotycząca użycia ognia artylerii
- S** – *Staff* – symbol literowy oznaczający komórkę grupy koordynacyjnej sztabu lub oficera sztabu na szczeblu brygady i niższym
- ST** – *Student Text* – podręcznik dla słuchaczy kursów i uczelni wojskowych
- STANAG** – *Standardization Agreement* – porozumienie standaryzacyjne
- TAC CP** – *Tactical Command Post* – wysunięte stanowisko dowodzenia

TACOM – *Tactical Command* – dowodzenie taktyczne

TACON – *Tactical Control* – kontrola taktyczna

TCF – *Tactical Combat Force* – zgrupowanie sił i środków przeznaczone do wykonywania zadań zwalczania przeciwnika w obszarze tyłowym

TOC – *Tactical Operations Center* – centrum operacyjne stanowiska dowodzenia

WARNO – *Warning Order* – zarządzenie przygotowawcze, wstępne zarządzenie operacyjne

XO – *Executive Officer* – oficer wykonawczy – osoba funkcyjna wykonująca na szczeblach dowodzenia poniżej dywizji zadania analogiczne jak szef sztabu, na szczeblu batalionu dodatkowo zastępca dowódcy

Przykład zarządzenia przygotowawczego (Warning Order)

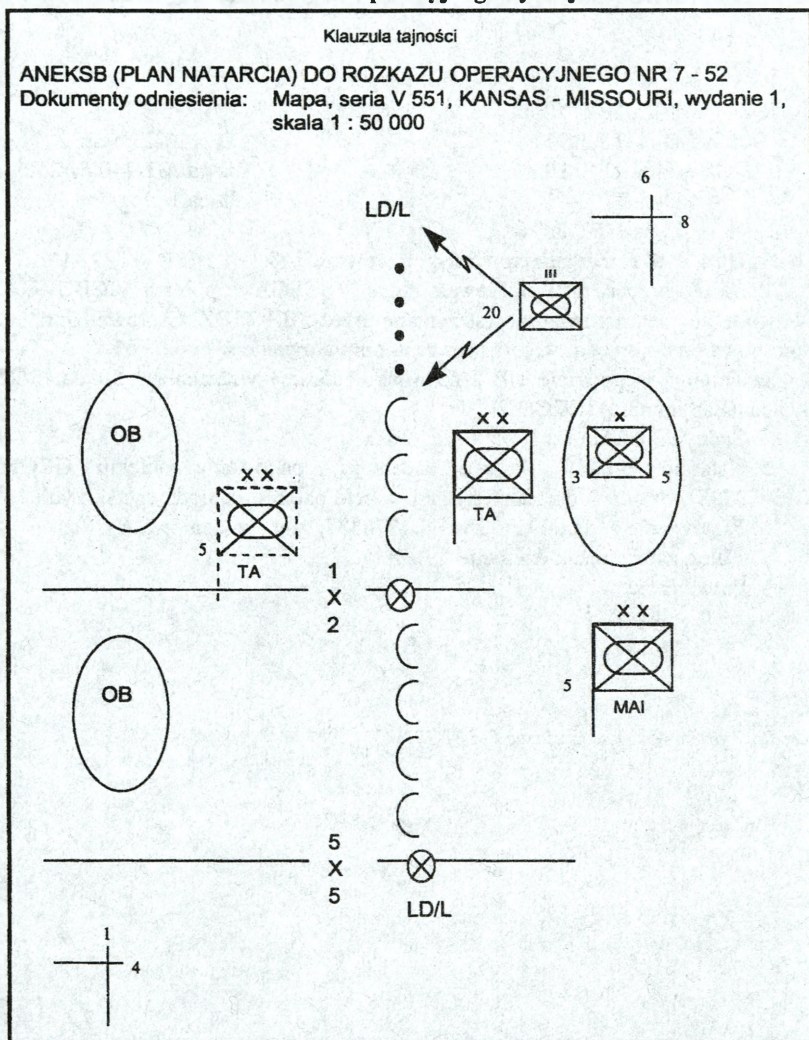
Od: D-ca 1BZ 22DZ
Do: D-ca TF 1-91 D-ca A/23 bsap
D-ca TF 1-10 D-ca A/1-440 daplott
D-ca TF 2-11 D-ca 1 blog
D-ca 1-50 da

1. DOTYCZY: Zarządzenie przygotowawcze 7-8.
2. 39 DZ przeciwnika sforsowała rzekę WSTĘGA w pobliżu VICBURGA. Wstępne uderzenie zostało powstrzymane przez 3BZ 25DZ. Czołowe elementy ugrupowania bojowego przeciwnika są ukończone w około 60%.
3. Zmiany w podziale sił: 2-631 das (155mm) wzmocnia 1-50 da; 3/22 kchem (Zadymianie) (OPCON).
4. Żadnych działań do 100500 Maj 20xx.
5. Natarcie 100730 Maj z zadaniem opanowania obiektu GROM (ES478398) w ramach działania dywizji w celu osłony wschodniego skrzydła.
6. Postawienie zadań 091800 w ES 4776387, grupa zadaniowa A.
7. 1 blog zabezpiecza działanie 1 BZ.
8. Potwierdzić.

Smith
PLK

Źródło: Opracowano na podstawie FM 71-123

Przykład graficznego aneksu „Plan natarcia” (*Operation Overlay*)
do rozkazu operacyjnego dywizji



Źródło: Opracowano na podstawie FM 101-5

Układ treści pisemnego aneksu (*Annex*) do rozkazu operacyjnego

Klauzula tajności

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

Egz. nr ... z ...

Wydający

Miejsce wydania

Grupa Data-Czas

Numer wychodzący

ANEKS ... (NAZWA) 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.

- a. Przeciwnik.
- b. Wojska własne.
- c. Zmiany w podporządkowaniu.

2. ZADANIE

Krótkie zadanie wsparcia lub zabezpieczenia.

3. REALIZACJA

- a. Zamiar działania.
- b. Zadania dla podległych sił.
- c. Wytyczne koordynujące.

4. WSPARCIE LOGISTYCZNE

5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ

- a. Dowodzenie.
- b. Łączność.

Potwierdzenie

Nazwisko dowódcy
Stopień

Za zgodność:
Apendyksy:
Rozdzielnik:

Klauzula tajności

Źródło: Opracowano na podstawie FM 101-5.

Przykład zarządzenia operacyjnego (*Fragmentary Order*)

Klauzula tajności

Egz. Nr _ z _

52 DZ

XRAYVILLE (6271), MISSOURI

141300 STYCZEŃ 1980

YZ 55

Zarządzenie operacyjne

Dokumenty odniesienia: OPORD 7; Mapa, seria V661, arkusz 7061, wydanie I,
skala 1:50 000.

Podział sił: C/52 bat. LWLąd. Od 141400 OPCON 3 B.

1. SYTUACJA

Ocenia się, że natarcie 1 B jest opóźniane przez pułk czołgów przeciwnika.

2. ZADANIE

Bez zmian.

3. REALIZACJA

a. Dywizja kontynuuje natarcie. 3 B przechodzi przez ugrupowanie 1 B i naciera w pasie natarcia w celu opanowania dywizyjnego obiektu ataku. 1B przechodzi do odvodu dywizji i przemieszcza się za 3 B. Główny wysiłek wsparcia ogniowego na rzecz 3 B.

b. 1-42 FA wsparcie bezpośrednie na rzecz 3B.

c. 1-40 FA wzmacnia ogniem 1-42 FA.

4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE

Bez zmian.

5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ

Wysunięte SD w chwili obecnej w (3067).

Potwierdzić

VON STOUBEN

MG

Za zgodność:

YOUNG

G3

Rozdzielnik: C

Klauzula tajności

Źródło: Opracowano na podstawie FM 101-5.

Układ treści meldunku sytuacyjnego (*Operational Situation Report*)

Klauzula tajności

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

MELDUNEK SYTUACYJNY NR

Za okres: (*od -do*) ...

Dokumenty odniesienia:

1. PRZECIWNIK

- a. Siły przeciwnika będące w styczności z wojskami własnymi.
- b. Odwoły przeciwnika mogące oddziaływać na sytuację wojsk własnych.
- c. Krótka charakterystyka działań przeciwnika w meldowanym okresie.
- d. Krótka ocena jego sił, środków materiałowych, morale oraz prawdopodobnej
- e. wiedzy o sytuacji wojsk własnych.
- f. Prawdopodobny zamiar(y) przeciwnika.

2. WOJSKA WŁASNE

- a. *Położenie ubezpieczeń.*
- b. *Roznieszczenie pododdziałów (oddziałów, ZT), SD, linie rozgraniczenia.*
- c. *Położenie sił przydzielonych i wspierających oraz sąsiadów.*
- d. *Krótki opis i wyniki działań w meldowanym okresie.*
- e. *Siły, które utraciły zdolność bojową.*

3. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE

Ogólne informacje o sytuacji logistycznej, jeżeli jest inna niż typowa i ma to wpływ na prowadzone działania.

4. INNE

Inne informacje nie zawarte w p. 1-3.

5. OCENA ROZWOJU SYTUACJI PRZEZ DOWÓDCĘ

Jeżeli przełożony zażąda.

Potwierdzenie

Podpis dowódcy

.....

Za zgodność:

.....

Aneksy:

Rozdzielnik:

Klauzula tajności

Źródło: Opracowano na podstawie FM 101-5.

