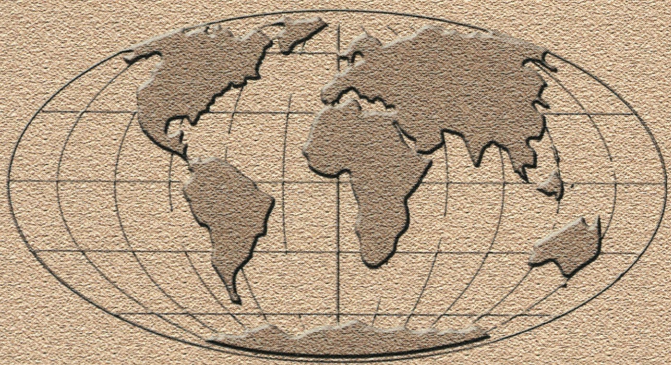


Janusz KRĘCIKIJ

**Wybrane problemy
kierowania
zgrupowaniami
wielonarodowych
sił połączonych**



56502

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

INSTYTUT DOWODZENIA

AON 5548/03



Janusz KRĘCIKIJ

**WYBRANE PROBLEMY KIEROWANIA
ZGRUPOWANAMI WIELONARODOWYCH SIŁ POŁĄCZONYCH**

Projekt okładki: Genowefa Majchrowska

Redaktor techniczny: Beata Klarowska

Korekta: Jolanta Puchalska

Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 681-40-55, tel./faks 681-37-52
Zam. nr 844/2003

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
Rozdział 1. Geneza i istota koncepcji wielonarodowych sił połączonych	7
Rozdział 2. Organizacja dowodzenia w działaniach wielonarodowych sił połączonych	15
2.1. Aspekty terminologiczne	15
2.2. Cechy specyficzne sprawowania dowodzenia w wielonarodowych działaniach połączonych	21
2.3. Sposoby organizacji dowodzenia zgrupowaniami wielonarodowych sił połączonych	23
2.4. Historyczny rodowód modelu sztabowego stosowanego w dowództwach wielonarodowych sił połączonych	25
2.4.1. XIX i XX-wieczne doświadczenia sił zbrojnych Francji	26
2.4.2. Ewolucja struktur sztabowych w armii amerykańskiej	30
2.4.3. Dowództwa sił połączonych i wielonarodowych	34
2.5. Proces tworzenia dowództw wielonarodowych sił połączonych	37
2.5.1. Zasadnicze dokumenty normatywne regulujące problematykę organizacji dowództw wielonarodowych sił połączonych	40
2.5.2. Koncepcja budowy dowództw wielonarodowych sił połączonych	42
2.6. Typy dowództw wielonarodowych sił połączonych w aspekcie ich mobilności	50
2.7. Rozmieszczenie dowództw wielonarodowych sił połączonych na stanowisku dowodzenia	52
Rozdział 3. Procedury planistyczne stosowane podczas planowania działań wielonarodowych sił połączonych	56
3.1. Aspekty terminologiczne procesu planowania działań wielonarodowych sił połączonych	57
3.1.1. Rodzaje (kategorie) planowania	57
3.1.2. Funkcjonalne wytyczne do planowania (<i>Functional planning guides – FPG</i>)	58
3.1.3. Regionalne wytyczne do planowania (<i>Regional planning guides – RPG</i>)	58
3.1.4. Szczegółowe wytyczne do planowania (<i>Specific planning guides – SPG</i>)	58
3.1.5. Dyrektywa wstępna (<i>Initiating directive</i>)	58
3.1.6. Zamiar działania (<i>Concept of operations – CONOPS</i>)	59
3.1.7. Plany alternatywne (<i>Contingency plans – COP</i>)	59
3.1.8. Plany działania (<i>Operation plans – OPLANs</i>)	60
3.1.9. Obowiązujące plany obronne (<i>Standing defence plans – SDP</i>)	60
3.1.10. Plany uzupełniające (<i>Supporting plans – SUPLANs</i>)	60
3.1.11. Rozkazy operacyjne (<i>Operation orders – OPORDs</i>)	60
3.1.12. Środek ciężkości (<i>centre of gravity – COG</i>)	60
3.1.13. Punkty decydujące (<i>decisive points – DP</i>)	61
3.1.14. Działania bezpośrednie i pośrednie	61
3.1.15. Linie operacyjne (<i>lines of operations</i>)	62
3.1.16. Kulminacja (<i>culmination point</i>)	62

3.1.17. Manewr (<i>manoeuvre</i>)	62
3.1.18. Tempo (<i>tempo</i>)	63
3.1.19. Przerwa operacyjna (<i>operational pause</i>)	63
3.1.20. Kolejność działań/podział na fazy (<i>sequencing</i>)	63
3.2. Przebieg procesu planowania wielonarodowych działań połączonych	64
3.2.1. Faza I (wstępna)	66
3.2.2. Faza II (początkowa)	69
3.2.2.1. Analiza zadania	70
3.2.2.2. Zadanie	72
3.2.2.3. Odprawa informacyjna	73
3.2.2.4. Wytyczne dowódcy do planowania	73
3.2.3. Faza III (opracowanie zamiaru działania)	74
3.2.3.1. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania (analiza sytuacji)	75
3.2.3.2. Opracowanie wariantów działania	76
3.2.3.3. Odprawa decyzyjna	78
3.2.3.4. Opracowanie zamiaru działania	78
3.2.3.5. Identyfikacja sił	79
3.2.4. Faza IV (opracowanie planu działania)	80
3.2.4.1. Sporządzenie planu i koordynacja pracy zespołów funkcjonalnych dowództwa ...	80
3.2.4.2. Zatwierdzenie/akceptacja planu	81
3.2.4.3. Publikowanie (dystrybucja) planu	81
3.2.5. Faza V (weryfikacja planu)	82
Zakończenie	86
Literatura	87
Wyjaśnienie akronimów angielskojęzycznych terminów wojskowych użytych w opracowaniu	88
Załączniki	91

WSTĘP

Od kilku już lat problematyka zgrupowań wielonarodowych sił połączonych (*combined joint task force – CJTF*) zajmuje istotne miejsce wśród przedsięwzięć realizowanych w Sojuszu Północnoatlantyckim. Stanowiąc u swych źródeł odpowiedź na nowe wyzwania, przed jakimi NATO stanęło na początku lat 90. ubiegłego stulecia, koncepcja *CJTF* podlegała badaniom, ocenom i licznym sprawdzianom podczas ćwiczeń. Rozważana problematyka była już także tematem szeregu publikacji o charakterze popularno-naukowym i naukowo-badawczym zarówno w AON, jak i poza uczelnią. Toteż celem niniejszej pracy nie jest szczegółowa analiza samej koncepcji, lecz przybliżenie czytelnikowi wybranych problemów z zakresu dowodzenia tymi jakże interesującymi strukturami wojskowymi. Aby osiągnąć ten cel, autor podzielił opracowanie na trzy rozdziały.

W rozdziale 1 w syntetyczny sposób przedstawiona została geneza i narodziny rozważanej koncepcji.

Rozdział 2 stanowi zbiór informacji dotyczących: organizacji dowodzenia zgrupowaniami wielonarodowych sił połączonych, struktury organizacyjnej ich dowództw i szczególnie interesującego procesu tworzenia organów dowodzenia takich sił. Dla pogłębienia wiedzy w tym zakresie rozdział zawiera również rozważania na temat problemów terminologicznych w obszarze dowodzenia wynikających z implementacji angielskojęzycznych określeń oraz historyczne spojrzenie na źródła struktur organizacyjnych dowództw dziś uważanych za typowo natowskie.

W rozdziale 3 przybliżone zostały procedury planistyczne stosowane podczas planowania działań w dowództwach wielonarodowych sił połączonych.

Czytelnik zorientowany w problematyce będącej treścią niniejszego opracowania z pewnością zauważy, iż w szeregu innych publikacji dotyczących *CJTF* do ich opisu stosowany jest zwykle termin „wielonarodowe połączone siły zadaniowe”. Na potrzeby pracy autor przyjął jednak określenie zawarte w tytule, kierując się następującymi przesłankami:

- zastosowanie określenia „siły zadaniowe” sugeruje, iż istnieją także inne siły, podobne, lecz „nie zadaniowe” – czyli nie posiadające zadań. Stoi to w oczywistej sprzeczności z twierdzeniem, iż siły zbrojne z założenia przeznaczone są do realizacji określonych zadań,
- określenie *task force* jest znane już od wielu lat i tłumaczone było zwykle na język polski jako „grupa” (bojowa), „zgrupowanie”. Na przykład, zorganizowana na bazie 2-32 *Task Force „Charlie” (US Army)* określano w polskiej literaturze fachowej zazwyczaj jako **grupę** bojową „Charlie” lub **zgrupowanie** taktyczne „Charlie”,

- termin **zgrupowanie** we właściwy sposób oddaje istotę tych sił, które tworzone są doraźnie – grupowane w zależności od potrzeb. Obok bowiem „połączności” i „wielonarodowości”, zasadniczym ich wyznacznikiem jest właśnie fakt, iż na co dzień siły owe w takiej strukturze nie istnieją. Mogą być jednak – właśnie zgrupowane.

Nie uciekając od polemiki na powyższy temat, w dalszej części pracy stosowane będzie określenie zaproponowane przez autora.

Autor pracy zdaje sobie sprawę, iż trwające obecnie (I połowa 2003 roku) prace nad modyfikacją struktury dowodzenia NATO mogą spowodować różne zmiany w koncepcji *CJTF*. Toteż przedstawione w opracowaniu informacje dotyczą dotychczasowych, istniejących rozwiązań, z zaakcentowaniem potencjalnych zmian tylko tam, gdzie było to możliwe w kontekście posiadanych informacji.

GENEZA I ISTOTA KONCEPCJI WIELONARODOWYCH SIŁ POŁĄCZONYCH

Analizując przyczyny powstania koncepcji będącej tematem pracy, nie sposób nie zauważyć, iż wraz z końcem zimnej wojny „prosty” scenariusz konfliktu, do którego Sojusz przygotowywał się od początku swego istnienia – konfrontacja NATO i Układu Warszawskiego – zaczął tracić na aktualności. Fundamentalne zmiany w problematyce bezpieczeństwa europejskiego, które miały miejsce na przełomie lat 80. i 90. spowodowały, iż utrzymywanie sił zbrojnych o dotychczasowej wielkości i potencjale stało się zarówno niekonieczne, jak i zbyt kosztowne w stosunku do istniejących i przewidywalnych zagrożeń. Zjawiska te zostały dostrzeżone zarówno w państwach członkowskich NATO, jak i przez decydentów Sojuszu.

W takich właśnie nowych uwarunkowaniach Sojusz Północnoatlantycki stanął przed problemem przeorientowania zadań, do realizacji których musiał być przygotowany. Na spotkaniu Rady Północnoatlantyckiej w Berlinie w czerwcu 1996 r. ministrowie spraw zagranicznych państw NATO zaproponowali budowę systemu bezpieczeństwa europejskiego i europejskiej tożsamości obronnej w ramach NATO, jako istotną część zmian w strukturach Sojuszu. Celem takich przedsięwzięć miało być umożliwienie europejskim członkom NATO bardziej efektywnego uczestnictwa w zadaniach i przedsięwzięciach Sojuszu, stosownie do ich udziału i odpowiedzialności oraz wzmocnienie partnerstwa transatlantyckiego.

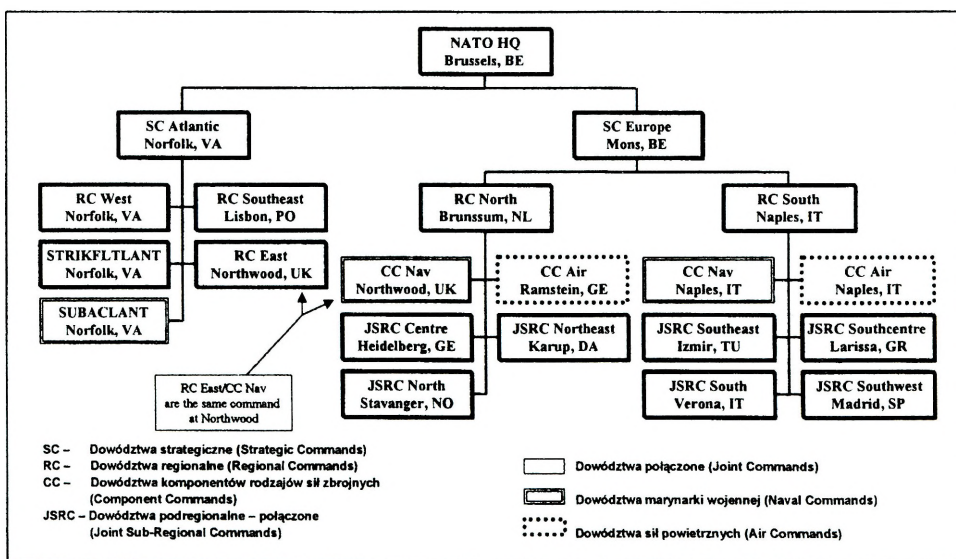
Kolejne wydarzenia, takie jak powołanie do życia programu Partnerstwo dla Pokoju (PdP), wzrost znaczenia tożsamości europejskiej oraz wydarzenia w byłej Jugosławii, doprowadziły do identyfikacji, a następnie dopracowania koncepcji wielonarodowych działań połączonych (*CJTF concept*). Punktem wyjścia tej koncepcji było założenie, iż Sojusz może być zaangażowany do różnego rodzaju operacji innych niż wojna (*military operations other than war*), w tym także do wymuszania pokoju (*peace enforcement*). Działania takie miałyby miejsce poza obszarem NATO, w sytuacji całkowitego braku wsparcia przez państwo-gospodarza (*host nation support – HNS*). Ponadto, działające tam siły zagrożone mogłyby być aktami terrorystycznymi czy wręcz otwartymi atakami.

Wstępny, ogólny zarys koncepcji powstał już w marcu 1994 roku. Na spotkaniu najwyższych władz Sojuszu w 1994 r. określono, iż koncepcja *CJTF* miała umożliwić Sojuszowi w nowej strukturze szybkie reagowanie na sytuacje kryzysowe poprzez uzyskanie zdolności do błyskawicznego przemieszczania i rozmieszczania sił. Wychodziła także naprzeciw wymaganiom wynikającym z nowej kon-

cepcji strategicznej NATO, dotyczącym większej elastyczności działania oraz potrzeby posiadania bardziej mobilnych sił. *CJTF concept* stanowić miała także narzędzie pozwalające Sojuszowi na udział w reagowaniu kryzysowym oraz działaniach wsparcia pokoju. Istotnym argumentem był wreszcie fakt, iż ułatwione w znacznym stopniu miały być wspólne działania z państwami, które nie są członkami NATO (np. państwa partycypujące w PdP).

Koncepcja przewidywała integrację wysiłku sił lądowych, powietrznych i morskich NATO, UZE, państw uczestniczących w programie PdP i innych niezrzeszonych krajów. Tego typu działania, ze względu na ich **połączone i wielonarodowy** charakter określono terminem *combined joint* (wielonarodowe, połączone), w odróżnieniu od działań „czysto” sojuszniczych, czyli *allied operations*. Właśnie te dwa założenia: działanie poza obszarem NATO oraz wspólne wykonywanie zadań z państwami spoza Sojuszu tworzyły nową jakość omawianej koncepcji.

Istotną jej składową był fakt, iż siły NATO nie ulegały zwiększeniu wobec nowych zadań, lecz wręcz przeciwnie – podlegały redukcji. Od 1991 r. potencjał Sojuszu został zredukowany o ponad 40%, w tym siły lądowe o 25%, siły powietrzne o 30%, zaś USA zmniejszyły swą obecność (połowa lat 90.) w Europie z 300 000 do 100 000 żołnierzy. Zmieniono także strukturę dowodzenia NATO zmniejszając liczbę dowództw i formując dowództwa nowego rodzaju (rys. 1.1). Pomimo tych zmian Sojusz miał zachować rzeczywistą zdolność do realizacji nowych zadań.



Źródło: Opracowano na podstawie *NATO Handbook*.

Rys. 1.1. Struktura dowodzenia NATO zaaprobowana przez ministrów obrony państw NATO w Brukseli 2 grudnia 1997 r.

Dążenie do posiadania możliwości prowadzenia działań poza obszarem NATO spowodowało, iż istniejąca struktura Sojuszu nie była w stanie zapewnić sprawnego dowodzenia. Toteż ważnym elementem nowej koncepcji było założenie formowania w razie potrzeby, na czas realizacji zadań przez *CJTF*, **dowództwa wielonarodowych sił połączonych (*CJTF HQ*)**, które zdefiniowano jako¹:

„... *mobilne (łatwe do przemieszczenia i rozmieszczenia) wielonarodowe, połączone dowództwo o wielkości zależnej od potrzeb, tworzone w celu dowodzenia wielonarodowymi siłami połączonymi w trakcie realizacji różnych zadań, w tym operacji wsparcia pokoju...*”.

Termin **różne zadania** w rozumieniu cytowanej definicji obejmuje następujące możliwe przedsięwzięcia:

- odstraszenie potencjalnego przeciwnika – działania w ramach artykułu 5 Traktatu Waszyngtońskiego,
- działania w sytuacjach klęsk żywiołowych,
- działania w ramach PdP,
- działania w ramach OBWE,
- operacje wsparcia pokoju,
- działania humanitarne,
- ewakuację personelu cywilnego z zagrożonych obszarów.

Ze względu na założone redukcje sił oraz zmniejszanie ilości dowództw sojusznicznych, niemożliwe było utrzymywanie części personelu tylko i wyłącznie „w gotowości” do ewentualnych działań w ramach dodatkowych, permanentnie funkcjonujących dowództw. Toteż rozwijając koncepcję *CJTF* ustalono, iż załączki powoływanych w razie potrzeby *CJTF HQ* będą na stałe rozmieszczone w wybranych, istniejących w czasie pokoju dowództwach NATO, dla których przyjęto nazwę „dowództw macierzystych” (*parent headquarters*).

W 1996 r. SHAPE sformułował program wdrażania koncepcji w życie. W grudniu 1996 r. Komitet wojskowy NATO na mocy dyrektywy *MC 389* nakazał oficjalnie przyjąć i wdrożyć ustalenia nowej koncepcji. W konsekwencji tych wydarzeń w lutym 1997 r. opublikowano Doktrynę działania dowództw wielonarodowych sił połączonych (*CJTF HQ Doctrine*). Jej celem było dostarczenie wytycznych i zasad w zakresie szkolenia, rozwijania, funkcjonowania i zwijania dowództw wielonarodowych sił połączonych. Wymienione dokumenty stanowiły podstawę do przeprowadzenia szeregu ćwiczeń mających na celu praktyczną weryfikację przyjętych założeń. Były to między innymi ćwiczenia określane kryptonimami *ALLIED EFFORD* i *STRONG RESOLVE*. Ponadto przeprowadzono szereg warsztatów i konferencji mających na celu uwzględnienie zdobywanych doświadczeń. Pełne wdrożenie koncepcji oczekiwane było na przełomie lat 2002/2003, chociaż, o czym później, rzeczywistość skorygowała te plany.

Równie istotne znaczenie dla powstania i rozwoju koncepcji *CJTF* miała problematyka działań (operacji) wsparcia pokoju. W związku z brakiem zdolności do

¹ *CJTF Concept implementation plan*, Brussels 1999.

działania, którym wykazała się Organizacja Narodów Zjednoczonych (ONZ), szczególnie w Europie (ogólne niepowodzenie operacji pokojowej UNPROFOR – *United Nations Protection Force*), jedynym rozsądnym w tej sytuacji wyjściem okazało się przekazanie, na podstawie mandatu politycznego ONZ, uprawnień do prowadzenia operacji pokojowych organizacjom regionalnym. Wśród nich szczególną rolę odgrywała i odgrywa nadal Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego (NATO).

Jak wspomniano poprzednio, nowa sytuacja wojskowo-polityczna w Europie stworzyła konieczność sformułowania innych celów i zadań dla NATO. Wiązało się to przede wszystkim ze zmianą stanowiska wobec „operacji wykraczających poza ramy artykułu V Traktatu Północnoatlantyckiego”². Wyrazem tych zmian była przyjęta w listopadzie 1991 roku Koncepcja strategiczna Sojuszu³, podkreślająca jego rolę w systemie bezpieczeństwa światowego oraz przewidująca możliwość uczestnictwa jego członków w operacjach pokojowych ONZ. Nowe podejście potwierdziła także gotowość NATO, wyrażona w czerwcu i grudniu 1992 roku, do udzielenia poparcia dla operacji pokojowych prowadzonych przez KBWE (Komitet Bezpieczeństwa i Współpracy Europejskiej) i ONZ. Zgodnie z tymi decyzjami NATO, rozpatrując każdy przypadek oddzielnie, może brać udział w takich operacjach – **zgodnie z własnymi procedurami**. Udział ten może wyrażać się poprzez:

- wydzielenie sił i środków,
- udostępnienie infrastruktury,
- wykorzystanie systemów rozpoznawczych,
- wykorzystanie systemów dowodzenia i łączności,
- udzielanie wsparcia logistycznego.

W konsekwencji władze Sojuszu przyjęły, że biorąc pod uwagę posiadany potencjał NATO jest w stanie:

- sprawować dowodzenie w tego typu operacjach,
- koordynować operacje pokojowe prowadzone przez inne organizacje,
- wspierać poszczególne państwa członkowskie, które uczestniczą w operacjach pokojowych prowadzonych przez inne organizacje.

Następstwem powyższych decyzji było podjęcie przez dowództwa NATO prac koncepcyjnych zmierzających do opracowania szczegółowych zasad i procedur związanych z operacjami pokojowymi. Efektem tych prac była doktryna prowadzenia operacji wsparcia pokoju⁴. W doktrynie tej zawarto warunki zaangażowania Sojuszu w takich operacjach, które sformułowano w następujący sposób:

- operacją pokojową powinna politycznie kierować uznana organizacja międzynarodowa, np. ONZ, OBWE. Organizacja ta zwracając się do NATO powinna

² Terminem tym określa się operacje podejmowane przez NATO poza obszarem Sojuszu i przede wszystkim nie związanych bezpośrednio z obroną jego państw członkowskich (ang. *non-article V operations*).

³ *The Alliance's strategic concept in the transformation of an Alliance*, London 1990; *The decisions of NATO's heads of state and government*, Rome 1991.

⁴ W ramach Sojuszu, zgodnie z *NATO doctrine for peace support operations* (Bruksela 1995), obowiązuje pojęcie *peace support operations* – operacji wsparcia pokoju.

opracować jednoznaczny i dokładny mandat oraz wyznaczyć osobę kierującą tą operacją w jej imieniu,

- wszystkie strony konfliktu powinny posiadać wolę do jego politycznego rozwiązania,

- strony konfliktu, a także państwo-gospodarz (*host nation*) powinno wyrazić zgodę na rozmieszczenie sił pokojowych,

- wszystkie państwa Sojuszu muszą wyrazić zgodę na zaangażowanie NATO w danej operacji, a także dobrowolnie zgłosić udział swoich sił.

W doktrynie określono również, że nie wszystkie warunki muszą zostać spełnione w każdym z rodzajów operacji. Na przykład zgoda wszystkich stron konfliktu i zasada bezstronności nie jest bezwzględnie wymagana w operacjach wymuszania pokoju⁵.

Analiza działań prowadzonych w ostatnim 10-leciu XX wieku przez Sojusz pozwala na stwierdzenie, iż pierwszym przypadkiem wprowadzenia w życie wymienionych założeń było zaangażowanie NATO w egzekwowanie rezolucji Rady Bezpieczeństwa ONZ nr 713 i 757, dotyczących sankcji ekonomicznych nałożonych na Serbię i Czarnogórę. Kolejnym – nadzorowanie strefy zakazu lotów w Bośni i Hercegowinie (rezolucja Rady Bezpieczeństwa ONZ nr 781). Ten ostatni przypadek jest o tyle interesujący, iż w wyniku kolejnej rezolucji (rezolucja Rady Bezpieczeństwa ONZ nr 816) Sojusz uzyskał możliwość stosowania siły w celu wymuszenia przestrzegania zakazu lotów. Sytuacja ta doprowadziła, **po raz pierwszy w historii Sojuszu**, do bojowego użycia broni dla osiągnięcia założonych celów. Miało to miejsce w dniu 24 lutego 1994 r., gdy lotnictwo NATO straciło cztery serbskie samoloty bojowe, które naruszyły zakaz lotów we wspomnianej strefie.

Kolejnymi wyzwaniem w rozwoju wielonarodowych operacji połączonych było powierzenie Sojuszowi przez Radę Bezpieczeństwa ONZ organizacji i prowadzenia operacji pokojowej polegającej na wprowadzeniu w życie wojskowych aspektów porozumienia z Dayton⁶, a dotyczącego Bośni i Hercegowiny. Była to operacja „Wspólny wysiłek” („*Joint endeavour*”) przeprowadzona przez Siły Implementacyjne⁷ (*IFOR – Implementation force*). Siły *IFOR* stanowią dobry przykład organizacji wielonarodowej operacji połączonej. Ich działania stały się **zarazem pierwszym sprawdzianem koncepcji organizacji i wykorzystania wielonarodowych sił połączonych** (czyli właśnie *CJTF*). Siły te składały się z komponentów:

- morskigo,
- powietrznego,
- lądowego.

⁵ Operacja obejmująca działania zgodne z postanowieniami rozdziału VII Karty Narodów Zjednoczonych, polegające na wykorzystaniu środków militarnych do przywrócenia pokoju w rejonie konfliktu (ang. *peace enforcement operation*).

⁶ Porozumienie pokojowe z Dayton (miasto w USA) 21.11.1995 r. i układ pokojowy z Paryża 14.12.1995 r. dotyczące zawieszenia broni w Bośni i Hercegowinie.

⁷ *IFOR* na podstawie rezolucji RB ONZ nr 1031 z dnia 15.12.1995 r., mandat uwzględniał postanowienia VII rozdziału KNZ.

Komponent lądowy składał się z trzech dywizji wielonarodowych, brygady szybkiego reagowania, a także jednostek wsparcia i zabezpieczenia działań. Z punktu widzenia składu narodowego *IFOR* tworzyły struktury wojskowe:

- państw NATO,
 - państw nie należących do Sojuszu, a uczestniczących w programie Partnerstwo dla Pokoju,
 - innych państw nie mieszczących się w wymienionych kategoriach.
- Ogółem siły *IFOR* liczyły około 60 tys. żołnierzy.

Analiza powstania, organizacji i funkcjonowania *IFOR* pozwala na stwierdzenie, iż ustanowienie przez Radę Północnoatlantycką Sił Implementacyjnych w dniu 16.12.1995 r. stanowi pierwszy przykład powołania wielonarodowych sił połączonych w ramach Sojuszu. Fakt ten jest jednocześnie o tyle interesujący, że pierwsze ćwiczenie nt.: *Organizacja i wykorzystanie wielonarodowych sił połączonych* odbyło się w roku 1999.

Pomimo podkreślonych powyżej doświadczeń Sojuszu w planowaniu i prowadzeniu wielonarodowych operacji połączonych na przykładzie działania *IFOR/SFOR* stwierdzić należy, że prace nad teoretycznymi założeniami do organizacji i wykorzystania *CJTF* są nadal prowadzone i dalekie od zakończenia. Wnioski z dotychczasowych wielonarodowych operacji połączonych wpłynęły głównie na organizację i przeprowadzenie w latach 1994–1996 dużej ilości różnej skali ćwiczeń (tylko w roku 1996 przedstawiciele Polski brali udział w ponad 30 ćwiczeniach na ten temat). Analizując literaturę sojuszniczą poruszającą problematykę wielonarodowych działań połączonych oraz biorąc pod uwagę doświadczenia z prowadzonych dotychczas operacji, można sformułować szereg wniosków w stosunku do istoty koncepcji wielonarodowych sił połączonych:

- koncepcja tych sił musi być na tyle elastyczna, aby odpowiadała zarówno działaniom sojuszniczym w ramach art. 5, jak i w operacjach wykraczających poza art. 5, w których biorą udział różne siły z państw nie należących do Sojuszu,
- koncepcja ta musi w związku z tym uwzględniać zarówno działania militarne Sojuszu, jak i cały zakres operacji wsparcia pokoju⁸,
- niezbędne jest dostrzeganie i uwzględnianie różnego zakresu uprawnień (zarówno w relacjach narodowych, jak i sojuszniczych) w stosunku do podległych komponentów (narodowych, sojuszniczych, rodzajów sił zbrojnych),
- do prowadzenia wielonarodowych działań połączonych wykorzystywać należy przede wszystkim istniejące możliwości zarówno w zakresie organizacji dowodzenia, jak i posiadanych sił.

Istniejąca do 2002 roku struktura dowodzenia NATO i wynikające z niej ustalenia dotyczące koncepcji *CJTF* okazały się jednak stosunkowo krótkotrwałe. Nowe wydarzenia i zagrożenia na świecie spowodowały czy wręcz wymusiły kolejne

⁸ Zgodnie z terminologią Sojuszu w ramach operacji wsparcia pokoju wyróżniamy: zapobieganie konfliktom, tworzenie pokoju, utrzymanie pokoju, wymuszanie pokoju, budowanie pokoju, pomoc humanitarną. *MC 327 NATO doctrine for peace support operations*, Brussels 1995.

zmiany prowadzące do zwiększenia elastyczności Sojuszu, manewrowości jego sił czy wreszcie ich gotowości do działania. Wszystko to nie mogło nie powodować konsekwencji w strukturze dowodzenia NATO i oczywiście w samej koncepcji *CJTF*. Nie wchodząc w tym miejscu w zbędne szczegóły, nowa (docelowa) struktura dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego przewiduje utrzymanie na poziomie strategicznym (rys. 1.2):

- naczelnego dowódcy sił sojuszniczych ds. działań (*supreme allied commander for operations – SACO*),
- naczelnego dowódcy sił sojuszniczych ds. transformacji (*supreme allied commander for transformation – SACT*).

Na poziomie operacyjnym pod *SACO* podlegać będą (rys. 1.3):

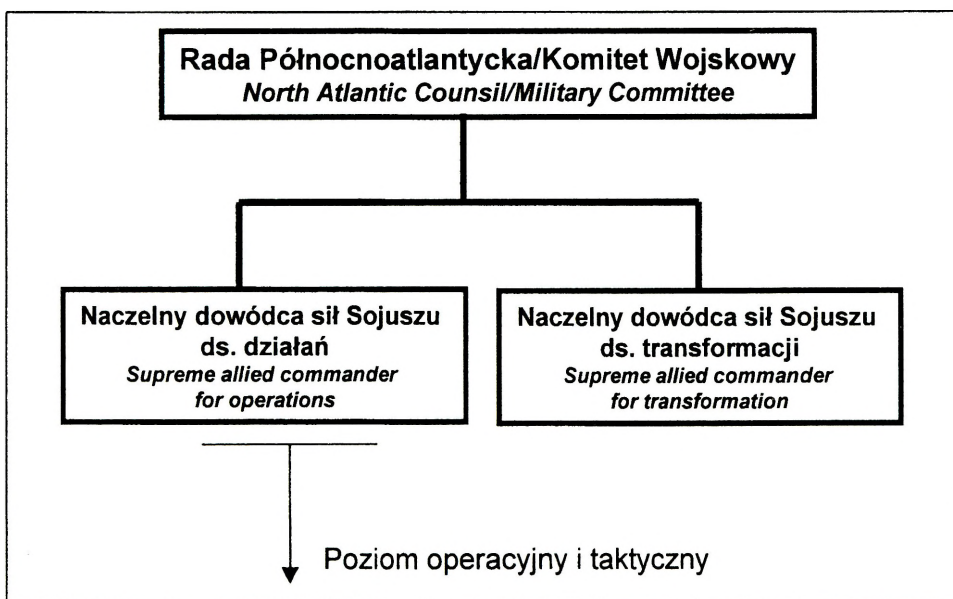
- dowództwo sił połączonych (*Joint Force Headquarters – JFHQ*) „Północ”,
- dowództwo sił połączonych (*Joint Force Headquarters – JFHQ*) „Południe”,

- połączone dowództwo (*Joint Headquarters – JHQ*) „Zachód”.

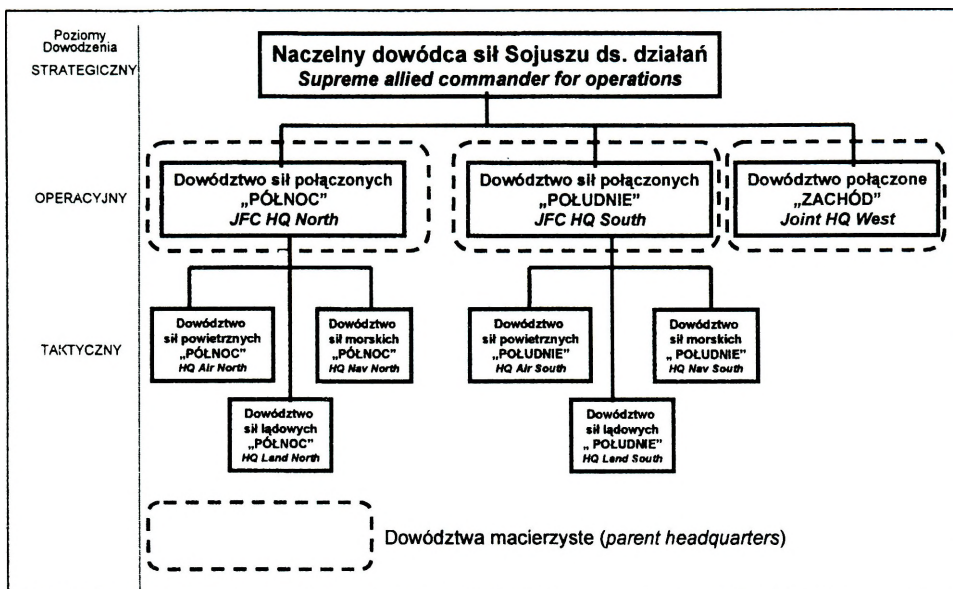
Poziom taktyczny reprezentować będą dowództwa komponentów:

- lądowego,
- morskiego,
- powietrznego,

podporządkowane dwóm dowództwom sił połączonych („Północ” oraz „Południe”).



Rys. 1.2. Nowa struktura dowodzenia NATO na poziomie strategicznym



Rys. 1.3. Nowa struktura dowodzenia NATO na poziomie operacyjnym i taktycznym (Europa) z uwzględnieniem dowództw macierzystych

Naczelnemu dowódcy sił sojuszniczych do spraw transformacji mają podlegać elementy organizacyjno-funkcjonalne odpowiedzialne za problematykę:

- rozwoju doktryny działań połączonych,
- prac badawczych i rozwojowych,
- interoperacyjności oraz integracji w ramach Sojuszu,
- analizy i wyciągania wniosków z dotychczasowych działań,
- szkolenia w przygotowywaniu i prowadzeniu działań połączonych itp.

Biorąc pod uwagę obszar zainteresowania pracy, celowe wydaje się zadanie pytania: jak wspomniane powyżej zmiany w organizacji dowodzenia NATO mogą wpłynąć na istotę funkcjonowania koncepcji *CJTF*?

Istotne wydaje się podkreślenie, iż przyjęta struktura zakłada utrzymanie zdolności Sojuszu do równoległego prowadzenia dwóch operacji typu *CJTF*. Jedna z nich dowodzona ma być ze stanowiska dowodzenia rozmieszczonego na lądzie, druga zaś z morskiego SD. Jednocześnie obydwa dowództwa sił połączonych (*JFHQ*) zachowują zdolność do pełnienia roli dowództw macierzystych, co w oczywisty sposób zwiększa elastyczność całego systemu (por. rys. 1.3).

Konstatując, w nowych uwarunkowaniach zakłada się posiadanie w docelowej strukturze dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego **trzech dowództw macierzystych** oraz utrzymanie zdolności do jednoczesnego prowadzenia dwóch operacji siłami zgrupowań wielonarodowych sił połączonych.

ORGANIZACJA DOWODZENIA W DZIAŁANIACH WIELONARODOWYCH SIŁ POŁĄCZONYCH

2.1. ASPEKTY TERMINOLOGICZNE

Przybliżenie, choćby w ogólnym tylko zarysie, problematyki dowodzenia zgrupowaniami wielonarodowych sił połączonych wymaga w pierwszej kolejności usystematyzowania rozumienia terminu o znaczeniu zasadniczym, czyli właśnie określenia **dowodzenie**. Ma to znaczenie tym większe, iż literatura (dokumenty normatywne) dotycząca koncepcji *CJTF* obejmuje w zasadzie wyłącznie pozycje angielskojęzyczne. Co za tym idzie, różnorodne tłumaczenie i rozumienie określonych pojęć powoduje w konsekwencji bałagan pojęciowy i nieporozumienia merytoryczne.

Jest faktem znanym powszechnie, iż w literaturze dotyczącej sztuki wojennej spotkać można liczne, różne podejścia do definicji dowodzenia. Niekiedy istotę dowodzenia upatruje się w *ciągłym i zorganizowanym oddziaływaniu dowódcy i sztabu na podległe wojska w celu wykonania zadania bojowego (decyzji dowódcy) z najmniejszymi stratami i w czasie ustalonym w planie (nakazanym przez przełożonego)*⁹. Często problematykę dowodzenia kojarzy się z umiejętnym zastosowaniem zasad sztuki wojennej. Czasami spotkać można twierdzenie, że istotę dowodzenia należy rozumieć jako *celowo ukierunkowany proces zbierania informacji, przetwarzania i przekazywania ich do zainteresowanych dowództw, sztabów oraz wewnątrz określonej instytucji*¹⁰.

Badania literatury przedmiotu oraz normatywnych dokumentów obowiązujących w siłach zbrojnych RP pozwalają na przytoczenie szeregu często niezupełnie pokrywających się definicji dowodzenia¹¹. Przykładowo, zgodnie z *Regulaminem działań wojsk lądowych*, dowodzenie to: *proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym. Obejmuje władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania*¹². Podobnie nowy (2003 r.) projekt *Regulaminu działań wojsk lądowych* określa dowodzenie jako *proces, za*

⁹ Z. Gołąb, S. Kołcz, *Współczesne dowodzenie wojskami*, Warszawa 1974, s. 28.

¹⁰ J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, t. 1, BWW, Warszawa 1974, s. 33.

¹¹ J. Kręcikij, *Modyfikacja dowodzenia w wojskach lądowych w aspekcie integracji Polski z NATO*, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 1998, s. 16.

¹² *Regulamin działań wojsk lądowych*, Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 1999, s. 49.

pomocą którego dowódca wyraża swoją wolę i zamiary dla podwładnych¹³. Natomiast w (nieobowiązującym już) *Regulaminie pracy organów dowodzenia w siłach zbrojnych RP* dowodzenie definiowane jest jako *działalność dowódcy (szefa), mająca na celu wykonanie zadania poprzez utrzymanie wojsk (sił) w ciągłej gotowości i zdolności bojowej, przygotowanie działań zbrojnych oraz kierowanie nimi*¹⁴.

W. Mróz z kolei definiuje dowodzenie jako *podstawową formę kierowania wojskami, opartą na uprawnieniu do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości bojowej w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podporządkowanych żołnierzy, a więc wszechstronnego przygotowania ich do działania i kierowania nimi podczas wykonywania zadań bojowych*¹⁵.

Natomiast autorzy *Leksykonu Wiedzy Wojskowej* określają dowodzenie jako *całokształt celowej działalności dowódcy i sztabów, realizowanej w ramach określonego systemu kierowania, zapewniającej wysoką gotowość bojową i właściwe przygotowanie wojsk do jak najlepszego osiągnięcia celów walki, bitwy lub operacji*¹⁶.

Niezależnie od różnic w przytoczonych definicjach, można stwierdzić, iż polskie określenie **dowodzenia** zawiera w sobie zarówno aspekt władzy (dowódcy), jak i procesu (w rozumieniu ciągłości koncepcyjnego myślenia i oddziaływania na podwładnych). Co istotne, proces ten dotyczy relacji przełożony–podwładny zarówno w czasie pokoju, jak i kryzysu oraz konfliktu. W ten sposób nasze rozumienie rozważanego terminu, niezależnie od istniejących we wspomnianych definicjach różnic, w pełni oddaje istotę dowodzenia jako szczególnie formy kierowania.

Pewne problemy pojawiają się natomiast w sytuacjach podejmowania prób bezpośredniego tłumaczenia dokumentów angielskojęzycznych i w konsekwencji transponowania owych tłumaczeń do polskiej terminologii wojskowej.

Analiza dokumentów sojuszniczych oraz państw członkowskich NATO, poruszających problematykę dowodzenia, pozwala bowiem na sformułowanie wniosku, iż pojęcie „dowodzenie” i jego jednoznaczna interpretacja sprawiają twórcom właściwych publikacji pewne trudności. Zjawisko takie ma miejsce pomimo istnienia szeregu dokumentów ogólnoukładowych, których celem jest ujednoczenie we wszystkich armiach Sojuszu rozumienia najważniejszych definicji i terminów. Pojawiające się w dokumentach NATO niespójności i niejednokrotnie brak konsekwencji w sposób bezpośredni przenoszone są następnie na grunt narodowy.

Oto bowiem w podstawowym dokumencie NATO definiującym zasadnicze pojęcia wojskowe, jakim jest *Słownik terminów i definicji NATO APP-6*, czytamy, że *dowodzenie (command) to władza (authority) sprawowana przez jednostkę*

¹³ *Regulamin działań wojsk lądowych*, Sztab Generalny/Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 2003, par. 241.

¹⁴ *Regulamin pracy organów dowodzenia w siłach zbrojnych RP*, Sztab Generalny WP, Warszawa 1996, s. 5.

¹⁵ W. Mróz, *Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej*, Sztab Generalny WP, Warszawa 1978, s. 13.

¹⁶ *Leksykon wiedzy wojskowej*, MON, Warszawa 1979, s. 90.

w celu kierowania, koordynowania oraz kontrolowania sił wojskowych¹⁷. Kontrola zaś (control) oznacza władzę sprawowaną przez dowódcę nad częścią działań podległych mu struktur lub tych struktur, które zwykle nie znajdują się pod jego dowództwem, obejmującą odpowiedzialność za wydawanie rozkazów lub dyrektyw¹⁸.

Natomiast w publikacji sojuszniczej NATO ATP-3.2. *Działania wojsk lądowych*, w której z założenia stosuje się ujednoliczoną terminologię oraz niejednokrotnie odwołuje do wspomnianego powyżej słownika, dowodzenie (command) to proces, w ramach którego dowódca zmusza podwładnych do działania zgodnie ze swoją wolą i zamiarami. Obejmuje on władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania¹⁹. Podobnie w wymienionym wydawnictwie zdefiniowano kontrolę (control), którą uważa się za proces, w którym dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, kieruje i koordynuje działania podległych mu sił poprzez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji²⁰.

Z kolei w amerykańskim regulaminie dowodzenia FM 101-5 *Organizacja i praca sztabów*, dowodzenie (command) postrzegane jest jednoznacznie jako władza, którą dowódca sprawuje nad swymi podwładnymi z racji posiadanego stopnia lub zajmowanego stanowiska. Obejmuje ono prawo do i odpowiedzialność za skuteczne użycie dostępnych środków oraz za planowanie, organizowanie, kierowanie, koordynowanie i kontrolowanie sił wojskowych w celu wykonania postawionego zadania. Dopiero połączenie dowodzenia i kontroli (command and control) uważane jest za proces, poprzez który działania militarne są kierowane, koordynowane i kontrolowane²¹.

Rozdzielenie dowodzenia na „władzę” i „proces” dostrzegalne jest także w angielskim dokumencie normatywnym ADP-2 *Dowodzenie*, w którym stwierdza się, że dowodzenie (command) jest władzą sprawowaną przez dowódcę w celu kierowania, koordynowania i kontrolowania działań sił wojskowych, zaś kontrola (control) to proces, poprzez który dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, kieruje i koordynuje działania podległych mu sił, opierając się na wspólnej doktrynie i używając standardowych procedur oraz wykorzystując środki łączności i systemy informacyjne²².

Co więcej, brytyjskie dokumenty normatywne (czyli powstałe w kraju, w którym język angielski jest językiem ojczystym) traktują kontrolę jako część (aspekt) dowodzenia, zawierającą się w nim i wobec niego (dowodzenia) podrzędną (rys. 2.1). Takie podejście (reprezentowane przecież przez tzw. *native speakers*) również powinno rzutować na pojmowanie istoty tych pojęć, co dokładniej wyjaśnione zostanie w dalszej części podrozdziału.

¹⁷ AAP-6(2003) NATO *Glossary of Terms and Definitions*, Brussels 2002, s. 2-C-8.

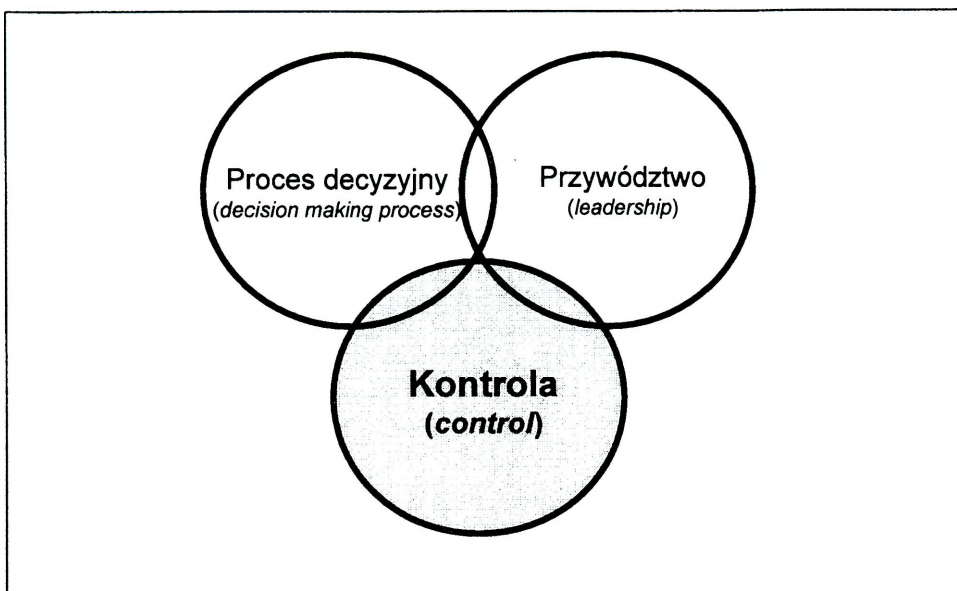
¹⁸ Tamże, s. 2-C-12.

¹⁹ ATP-3.2. *Land operations*, s. 2-1.

²⁰ Tamże, s. 2-2.

²¹ FM 101-5 *Staff organization and operations*, Department of the Army, Washington 1997, s. 1-1, 1-2.

²² ADP-2 *Command*, HQDT, 1994, s. 1-2, 1-3.



Źródło: ADP-2 Command.

Rys. 2.1. Kontrola jako jeden z aspektów dowodzenia (*aspects of command*) w ujęciu brytyjskim

Swego rodzaju próbą uporządkowania sposobu rozumienia tych zasadniczych pojęć jest *AJP-01(B) Doktryna sojusznich operacji połączonych*. Podkreśla się tam, że pojęcia *command* i *control* są ściśle ze sobą powiązane, używane zwykle (w języku angielskim) razem, ale nie należy ich traktować jako synonimów.

Dowodzenie (*command*) to *proces, poprzez który dowódca oddziałuje swą wolą i intencjami na podwładnych w celu podjęcia określonego działania. Obejmuje on władzę i odpowiedzialność za użycie sił w celu wykonania zadania. Kontrola (*control*) jest zaś procesem, w ramach którego dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, kieruje i koordynuje działania podległych mu wojsk²³.*

Z powyższych konstatacji wynika jednoznacznie, że w publikacjach angielskojęzycznych dowodzenie postrzegane jest w dwóch zasadniczych płaszczyznach:

- władzy (*authority*), to znaczy prawa do wydawania rozkazów, ale też ponoszenia za nie pełnej odpowiedzialności, przy czym władza ta może być w zależności od sytuacji zróżnicowana,
- procesu (*process*) sprawowania dowodzenia, w którym dowódca wspomagany przez swój sztab realizuje czynności związane z planowaniem, organizacją, kierowaniem i koordynacją działań podległych sobie sił.

Największe „zamieszanie” w stosunkowo jednolitym rozumieniu polskiego terminu **dowodzenie** wprowadził drugi człon C2 (*command and control*), czyli

²³ *AJP-01(B) Allied joint operations doctrine*, September 2000, s. 4-1.

właśnie kontrola. Jak wspomniano, jest ona postrzegana wielopłaszczyznowo, w zależności od kontekstu, w jakim występuje. Może więc *control* (kontrola) być zakresem władzy dowódcy mniejszym niż *command*. Może być również częścią (aspektem) procesu dowodzenia, skoncentrowanym głównie na powodowaniu, aby stan rzeczywisty utrzymywany był jak najbliżej stanu zaplanowanego. Występuje wreszcie jako wyznacznik relacji dowodzenia (*OPCON* – *operational control* – kontrola operacyjna, *TACON* – *tactical control* – kontrola taktyczna) o zakresie uprawnień i odpowiedzialności dowódcy mniejszym niż te, w opisie których używa się terminu *command* (czyli *OPCOM* – *operational command* – dowodzenie operacyjne, *TACOM* – *tactical command* – dowodzenie taktyczne)²⁴.

W tak postrzeganym rozumieniu C2 najczęstszym błędem, który wkrada się do polskich dokumentów, jest przyjęcie, iż:

<1> *command and control* = dowodzenie i kierowanie?

Jest to nieporozumienie zarówno merytoryczne, jak i leksykalne. Wszelkie definicje angielskojęzyczne wskazują bowiem jednoznacznie, iż *command* oznacza „więcej” niż *control*:

<2> *command* > *control*

Jednocześnie polska literatura przedmiotu nie pozostawia cienia wątpliwości, iż **kierowanie** jest wobec **dowodzenia** terminem nadrzędnym, bowiem to *dowodzenie jest specyficzną formą kierowania*, nie zaś odwrotnie. To z kolei znaczy, że:

<3> kierowanie > dowodzenie

Jeżeli tak, to podejście przedstawione w <1> oznaczałoby, że:

<4> *command and control* = dowodzenie i kierowanie,

co jest oczywistym nieporozumieniem, ponieważ do wyrażenia znaczenia terminu podrzędnego (*control*) **nie można** stosować terminu nadrzędnego (kierowanie).

Toteż można z dużym przekonaniem założyć, iż:

<5> *command and control* ≠ dowodzenie i kierowanie.

Potwierdzeniem powyższego dowodu jest także wynik analizy nazw relacji dowodzenia. Oto bowiem oczywiste jest, iż:

<6> *OPCOM* > *OPCON*

oraz, że:

<7> *TACOM* > *TACON*

²⁴ Więcej na temat relacji dowodzenia zobacz J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, AON, Warszawa 2001.

W takiej sytuacji przyjmowanie założenia, że:

- <8> *OPCOM* = dowodzenie operacyjne
- TACOM* = dowodzenie taktyczne
- OPCON* = kierowanie operacyjne?
- TACON* = kierowanie taktyczne?

w przypadku dwóch ostatnich pojęć jawi się jako błąd w rozumowaniu. Takie podejście sugeruje bowiem, iż:

- <9> **dowodzenie** operacyjne > **kierowanie** operacyjne

oraz, że:

- <10> **dowodzenie** taktyczne > **kierowanie** taktyczne,

co w powiązaniu ze wspomnianymi wcześniej relacjami pomiędzy terminami dowodzenie i kierowanie jest oczywistym fałszem.

Przyjmując przedstawiony dowód jako prawdziwy, nasuwa się pytanie:

Jak rozumieć C2 jako całość oraz command i control stosowane oddzielnie?

Analiza dostępnej literatury, szczególnie w aspekcie dążenia do wyjaśnienia, co kryje się pod określonym terminem (a więc nie w dosłownym tłumaczeniu, lecz w przekładzie), pozwala na wygenerowanie następujących wniosków:

- określeniu C2 odpowiada polski termin dowodzenie²⁵, pokrywając znaczeniowo cały obszar problematyki zawierającej się w *command and control*,
- samodzielne występowanie terminu *control* należy rozumieć (i przekładać) w zależności od kontekstu, w jakim jest stosowany, np.:
 - jako kontrolę – czyli fazę procesu dowodzenia i funkcję dowodzenia realizowane przez dowódców,
 - jako kontrolę – zakres władzy dowódcy mniejszy znaczeniowo niż dowodzenie,
 - jako (wynikające z poprzedniego) rodzaj relacji dowodzenia wobec podległych sił (kontrola operacyjna i taktyczna).

Niezależnie od tego, posługując się językiem polskim **nie można** przyjmować jako odpowiednika *operational/tactical control* słowa *kierowanie* (co dowiedzione zostało w przykładach <1>...<10>, lecz właśnie termin **kontrola** – jako określenie znane i powszechnie zrozumiałe w teorii organizacji i zarządzania, a co za tym idzie, także w teorii dowodzenia).

²⁵ Tak jak w języku niemieckim identyczną rolę do *command and control* spełnia termin *führung*.

2.2. CECHY SPECYFICZNE SPRAWOWANIA DOWODZENIA W WIELONARODOWYCH DZIAŁANIACH POŁĄCZONYCH

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

Należy jednak mieć świadomość, iż zjawisko dowodzenia wojskami koalicji (podobnie jak same koalicje militarne) nie jest wytworem naszych czasów. Działania wojenne przy użyciu sił wielonarodowych prowadzono już w zamierzonej historii. Dobrym przykładem wydają się być wyprawy krzyżowe, realizowane przez armie reprezentujące prawie całą ówczesną (chrześcijańską) Europę. Już wtedy można było dostrzec pewną specyfikę kierowania tego rodzaju wielonarodowymi organizmami. Odczuły to w roku 1386, podczas ostatniej krucjaty, połączone siły francusko-węgierskie, które w bitwie pod Nikopolis uległy armii tureckiej przede wszystkim z powodu **braku wzajemnego zaufania** sojuszników oraz niezrozumienia **różnic w mentalności narodowej**²⁶. W tym konkretnym przypadku zabrakło również **jednego naczelnego dowódcy połączonych sił**. Jak się później okazało, nauczka dana przez historię była daremna. Na początku XX wieku, podczas pierwszej wojny światowej, państwa Ententy potrzebowały trzech lat krwawych zmaganiań, aby zrozumieć potrzebę **jednoosobowego kierowania działaniami koalicji**. Funkcjonująca od 1917 roku Najwyższa Rada Wojenna okazała się być tylko nieudolnym substytutem naczelnego dowódcy. Dopiero marcowe ofensywa niemiecka wyniosła marszałka Focha na to stanowisko, co przyniosło znaczną poprawę jakości dowodzenia²⁷.

Specyficzną cechą, z którą musi się liczyć dowódca takich sił, są ambicje narodowe. Kiedy w 1943 roku przygotowywano inwazję na Europę, strona amerykańska nie chciała oddać swoich wojsk pod dowództwo brytyjskiego generała²⁸. Powołany wreszcie, po sporach polityków, naczelnym dowódcą – gen. Dwight Eisenhower do końca wojny usiłował, z różnym powodzeniem, pogodzić różnice poglądów, zasady postępowania, metody pracy czy wręcz różnice charakterów amerykańskich i brytyjskich oficerów pracujących w jego połączonym sztabie²⁹. Charakterystyczna dla dowodzenia realizowanego w tych warunkach była również konieczność liczenia się z opinią publiczną własnego kraju. Takie dążenia były zresztą powodem licznych problemów generała Deversa, dowódcy amerykańskiej grupy armii, z francuskim generałem de Taissigny, który będąc dowódcą jednej

²⁶ G. Reagan, *Błędy militarne*, VASCO, Warszawa 1992, s. 64.

²⁷ J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, tom 2, BWW, Warszawa 1975, s. 424.

²⁸ Tamże, tom 4, s. 320.

²⁹ Tamże, s. 318–323.

z armii znacznie chętniej wykonywał rozkazy swego rządu niż bezpośredniego amerykańskiego przełożonego³⁰.

Z problemami charakterystycznymi dla dowodzenia siłami wielonarodowymi spotkano się również podczas wojny w Zatoce Perskiej w 1991 r. Konieczność kierowania działaniami wojsk reprezentujących kilkadziesiąt krajów wymusiła na dowództwie sojuszniczym powołanie do życia specjalnej komórki – sojuszniczego centrum koordynacji, łączności i integracji (*C3IC – Coalition Coordination Communications and Integrations Center*). Jego zadaniem było zapewnienie współpracy pomiędzy strukturami dowodzenia licznymi stosunkowo sił zbrojnych państw islamskich (w ramach których funkcjonowały różnorodne systemy dowodzenia) i nieislamskich, z których znaczna część należała do NATO lub dysponowała zbliżonymi do natowskich systemami dowodzenia³¹.

W chwili pisania tych słów autor pracy nie dysponował jeszcze wiarygodnymi informacjami w zakresie rozpatrywanego problemu, a dotyczącymi operacji *Iraqi Freedom*. Nie są jeszcze znane szczegóły pozwalające na ocenę problemów w dowodzeniu siłami koalicji, wynikających z samej istoty działań wielonarodowych. Chociaż poziom komplikacji był tym razem znacznie niższy niż w roku 1991 (mniejsza liczba koalicjantów, dominująca rola USA, wieloletnia współpraca USA i Wielkiej Brytanii w ramach NATO), to stosunkowo duże straty od ognia własnego (*friendly fire*) mogą być symptomem pozwalającym na stwierdzenie, że i tym razem „wielonarodowość”, ze wszystkimi swoimi konsekwencjami, nie ułatwiła pracy dowódcom.

Wszystkie te historyczne i współczesne doświadczenia spowodowały, że w zasadniczych dokumentach normatywnych państw NATO znalazły się zapisy charakteryzujące podstawowe problemy dowodzenia działaniami w układzie koalicyjnym. Zapisy te dotyczą oczywiście również koncepcji *CJTF*. Można stwierdzić, że specyfika sprawowania dowodzenia siłami wielonarodowymi postrzegana jest przede wszystkim poprzez:

- różnice w strukturach wojsk i zasadach ich działania,
- różne systemy uzbrojenia i rozpoznania,
- różnice w strukturze dowództw i systemów dowodzenia,
- problemy językowe,
- różnice kulturowe,
- nie zawsze tożsame interesy narodowe poszczególnych sojuszników.

Tak więc, z punktu widzenia organizacji dowodzenia układ koalicyjny oznacza taką nową jakościowo sytuację, w której zarówno w relacjach dowodzenia (podległości), jak i funkcjonalnych oraz współdziałania występować będą **organa dowodzenia różnych, koalicyjnych armii**.

³⁰ F. Skibiński, *O sztuce wojennej na północno-zachodnim teatrze działań wojennych*, wyd. 2, BWW, Warszawa 1977, s. 413–415.

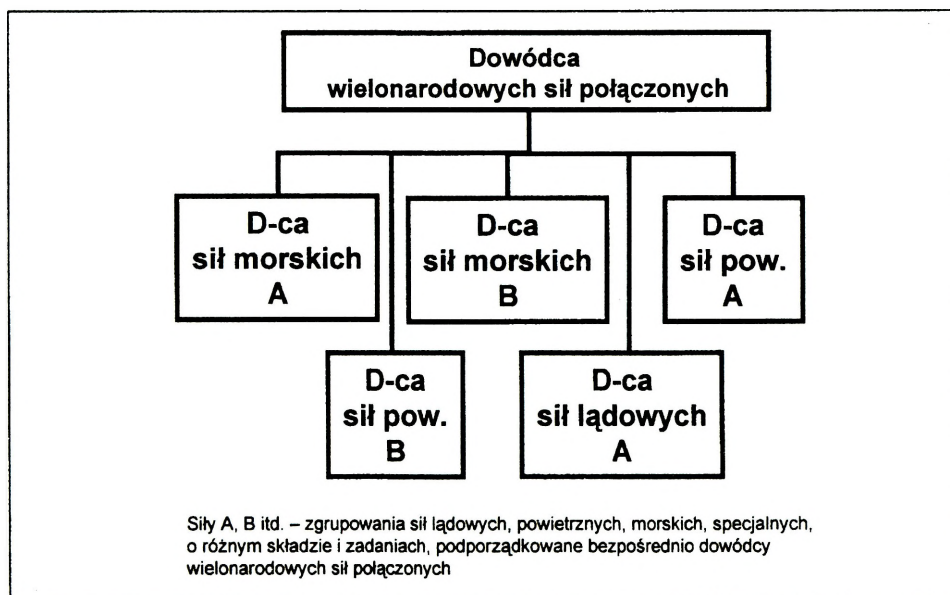
³¹ *Podręcznik połowy 100-5. Działania wojsk lądowych armii Stanów Zjednoczonych*, AON, Warszawa 1994, s. 307.

2.3. SPOSOBY ORGANIZACJI DOWODZENIA ZGRUPOWANAMI WIELONARODOWYCH SIŁ POŁĄCZONYCH

Przed przejściem do rozważań nad tworzeniem i strukturą dowództw, celowe wydaje się poruszenie problemu organizacji dowodzenia rozważanym rodzajem sił. Jak wspomniano, dowodzenie w układzie koalicyjnym oznacza nową jakościowo sytuację, w której zarówno w relacjach dowodzenia (podległości), jak i funkcjonalnych oraz współdziałania występować będą organa dowodzenia różnych, koalicyjnych sił zbrojnych. Wyniki analizy struktur dowództw sił wielonarodowych (*combined forces, allied forces, multinational forces*) zawartych tak w wydawnictwach sojuszniczych (np. *AJP-01(A)*), jak i narodowych (np. *FM 101-5* wojsk lądowych USA) wskazują, że istnieją dwa zasadnicze sposoby organizacji struktury dowodzenia tego rodzaju siłami. Są to:

- sposób bezpośredni,
- dowodzenie poprzez dowódców komponentów.

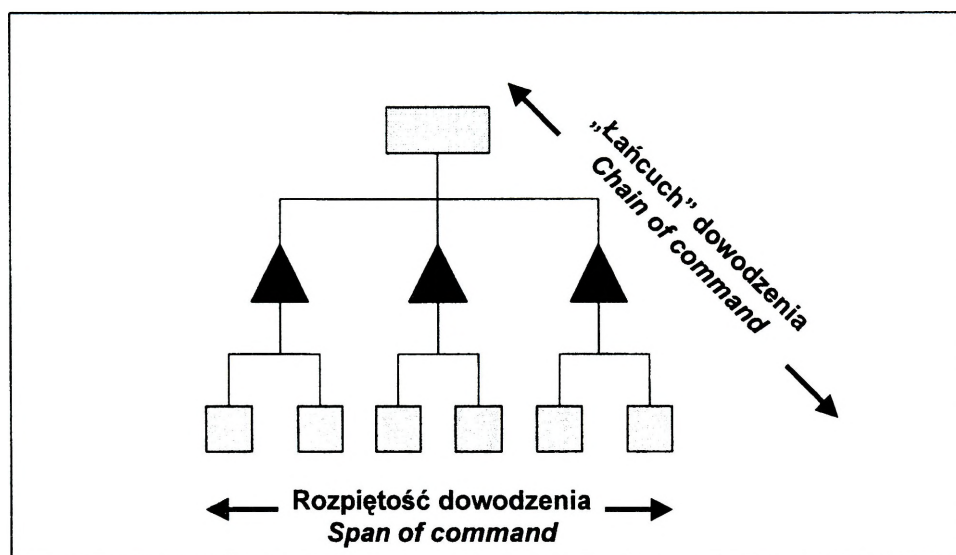
Sposób bezpośredni (rys. 2.2) polega na prostym podporządkowaniu dowódcy sił połączonych dowódców elementów różnych rodzajów sił zbrojnych wydzielanych z różnych państw. Może więc w takiej sytuacji wystąpić różna liczba elementów lądowych, powietrznych czy morskich, z których każdy będzie podlegał



Źródło: Opracowano na podstawie *AJP-01(B)*.

Rys. 2.2. Organizacja dowodzenia wielonarodowymi siłami połączonymi – sposób bezpośredni

bezpośrednio pod dowódcę połączonego, bez żadnych szczebli pośredniczących. Jest to jednakże sposób możliwy do realizacji jedynie w przypadku operacji połączonych prowadzonych relatywnie niewielkimi siłami i na małą skalę. W innym bowiem przypadku zbyt duża rozpiętość dowodzenia (*span of command* – rys. 2.3) spowoduje, iż skuteczne sprawowanie dowodzenia stanie się bardzo trudne czy wręcz niemożliwe.



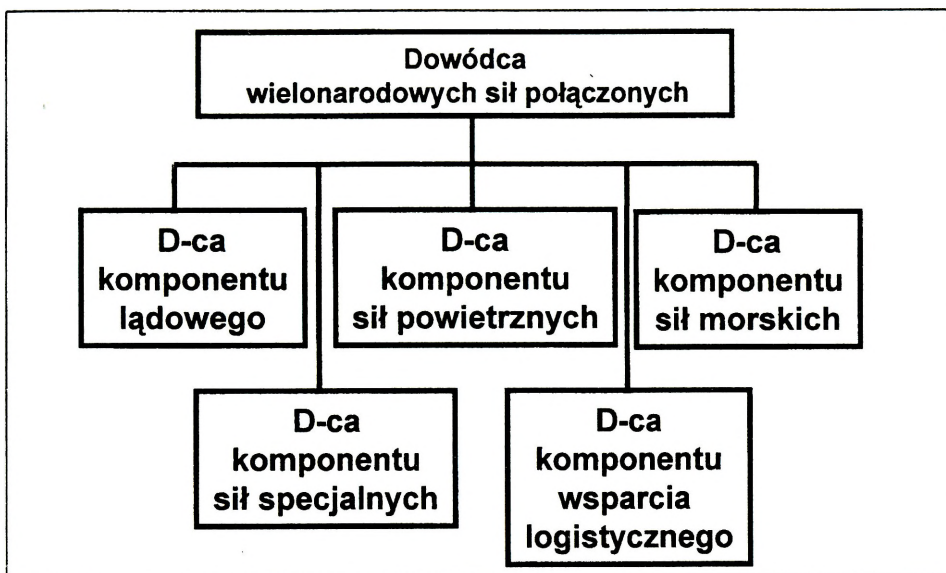
Źródło: Opracowano na podstawie *ADP-2 Command*.

Rys. 2.3. Rozpiętość dowodzenia i „łańcuch” dowodzenia w ujęciu sojusznicy

Znacznie skuteczniejszym i wręcz typowym sposobem wydaje się być sprawowanie dowodzenia poprzez dowódców komponentów, którym podporządkowane są określone siły (rys. 2.4) reprezentujące zwykle konkretny rodzaj sił zbrojnych.

Niezależnie jednak od przyjętego sposobu organizacji dowodzenia, dowódca wielonarodowych sił połączonych dysponuje zwykle uprawnieniami typu *OPCON* wobec podległych mu sił – chyba że w określonej relacji są to siły narodowe, gdzie problematyka zależności dowodzenia regulowana jest odrębnymi, to jest narodowymi przepisami.

W każdym z możliwych rozwiązań wystąpi (choć nie zawsze na tym samym szczeblu) sytuacja współdziałania (lub zależności przełożony–podwładny) dowództw reprezentujących różne kraje, a tym samym zaistnieje całe spektrum przedsięwzięć wynikających z tego rodzaju kontaktów (nie wspominając już o problemie dotyczącym różnych rodzajów sił zbrojnych – konsekwencji istoty *joint operations*). Do najważniejszych problemów należeć będą:



Źródło: Opracowano na podstawie *AJP-01(B)*.

Rys. 2.4. Organizacja dowodzenia wielonarodowymi siłami połączonymi – dowodzenie poprzez dowódców komponentów (wariant)

- wymiana informacji (obieg dokumentów dowodzenia) pomiędzy dowódcami w różnych relacjach,
- współdziałanie pokrewnych funkcjonalnie komórek różnych organów dowodzenia,
- formowanie i funkcjonowanie mieszanych (wielonarodowych) organów dowodzenia,
- organizacja służby łącznikowej zdolnej do efektywnego funkcjonowania w środowisku wielonarodowym.

2.4. HISTORYCZNY RODOWÓD MODELU SZTABOWEGO STOSOWANEGO W DOWÓDZTWACH WIELONARODOWYCH SIŁ POŁĄCZONYCH

Jak wspomniano we wstępie do pracy, tworząc struktury organizacyjne dowództw wielonarodowych sił połączonych (*CJTF HQ*) w pełni wykorzystano doświadczenia, jakie poszczególne państwa NATO oraz Sojusz jako całość zdobyły podczas wieloletniego funkcjonowania stosunkowo jednolitych struktur organów dowodzenia. Wykorzystano więc zarówno doświadczenia poszczególnych państw członkowskich w tym zakresie, jak również dotychczas funkcjonujące ustalenia dotyczące struktury organizacyjnej dowództw sojusznicznych sił połączonych

(AJF – *allied joint forces*). Aby więc ostatecznie zidentyfikować model struktury organizacyjnej dowództwa CJTF, celowe wydaje się przedstawienie wyników prac zmierzających do ustalenia, jak powstał „model sztabowy NATO”³², jakie były przyczyny takiej, a nie innej jego konstrukcji i czym kierowano się, przyjmując go jako swego rodzaju standard sojuszniczy. Po to jednak, aby tego dokonać, niezbędne jest cofnięcie się w czasie o 130 lat, do okresu, który nastąpił po wojnie francusko-pruskiej 1870–1871.

2.4.1. XIX i XX-wieczne doświadczenia sił zbrojnych Francji

Kiedy w 1871 roku zakończyła się wojna francusko-pruska, strona przegrana – Francja – rozpoczęła poszukiwanie odpowiedzi na pytania o przyczyny klęski, która powaliła na kolana to europejskie mocarstwo. Jedną z licznych sformułowanych wówczas odpowiedzi była konstatacja, iż 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 osiągnięć³³.

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 kadr i rezerw kadrowych dla nowych sztabów. Trzy lata później powstała wyższa szkoła sztabowa o nazwie „Ecole Militaire Supérieure”, 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 Supérieure de Guerre”).

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

Wśród wspomnianych trzech oddziałów (oddziały te nazywane były biurami³⁴) wprowadzono następujący podział obowiązków³⁵:

³² Określenie przyjęte na potrzeby pracy jako synonim „uśrednionej” struktury dowództwa, stosowanej w większości armii państw NATO.

³³ J.D. Hittle, *Sztab wojskowy*, MON, Warszawa 1961, s. 116.

³⁴ J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, cz. I, MON, Warszawa 1974, s. 478.

³⁵ J.D. Hittle, *Sztab wojskowy*, wyd. cyt., s. 119.

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

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

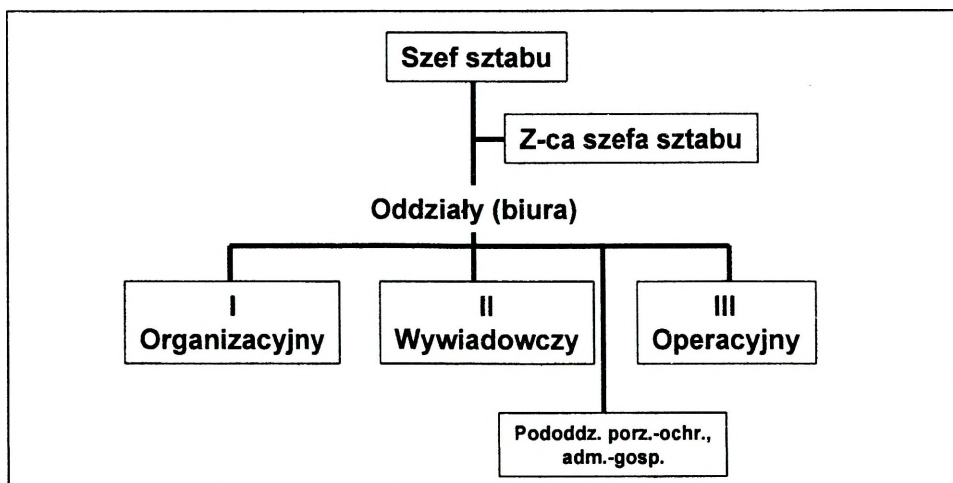
- administracyjną,
- rozpoznawczą,
- operacyjną (operacyjno-szkoleniową).

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. Tak więc zakładano, iż czas rzeczywiste toczonych bitew będzie stanowił tylko niewielki procent ogólnego czasu wojny (kampanii). Takie krótkotrwałe bitwy nie wymuszały z kolei ciągłego i systematycznego planowania i rozwiązywania problemów zaopatrywania i ewakuacji, zaś praca tyłów nabierała specjalnego znaczenia jedynie okresowo. Przy takich założeniach trójoddziałowy sztab miał z powodzeniem poradzić sobie z przygotowaniem i prowadzeniem działań³⁶.

³⁶ Tamże, s. 120.

Przykładem takiej organizacji sztabu może być sztab armijny we francuskich wojskach lądowych z początku pierwszej wojny światowej, który obejmował (rys. 2.5):

- szefa sztabu,
- zastępcę szefa sztabu,
- Oddział I – organizacyjny, odpowiadający za:
 - sprawy organizacyjno-ewidencyjne,
 - sprawy personalne,
 - sprawy porządkowe,
 - uzupełnienia,
 - sądownictwo wojskowe,
 - zapotrzebowania na żywność, sprzęt i amunicję,
- Oddział II – wywiadowczy:
 - wywiad i kontrwywiad,
 - służba topograficzna,
 - stosunki z władzami cywilnymi na obszarze działań,
- Oddział III – operacyjny:
 - całokształt działalności bojowej wojsk,
- pododdziały porządkowo-ochronne i administracyjno-gospodarcze:
 - pluton żandarmerii,
 - gońcy i łącznicy,
 - kompania piechoty (na rowerach),
 - pluton kawalerii,
 - pododdział gospodarczy³⁷.



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

Rys. 2.5. Organizacja francuskiego sztabu armijnego na początku I wojny światowej

³⁷ 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 inżynierijny 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 zupełnie inna od wcześniejszych przewidywań. Długotrwałe działania na wyczerpanie, zużywanie ogromnych ilości środków materiałowych i wielkie straty pokazały rzeczywiste znaczenie właściwego planowania i realizacji zaopatrzenia oraz ewakuacji. W takiej sytuacji w 1917 roku dokonano tego, co należało zrobić już trzy lata wcześniej – wyłączono z zakresu zadań oddziału I problematykę pracy tyłów, połączono ją natomiast z funkcjami realizowanymi wcześniej przez ZES, jednocześnie likwidując odrębność organizacyjną tych ostatnich. W ten sposób utworzono czwarty oddział sztabu, integrujący w sobie całokształt problematyki, którą dziś nazwano by logistyką. W konsekwencji takiej decyzji oddział pierwszy nie musiał już zajmować się sprawami zaopatrzenia i ewakuacji, zaś zadania nowego, czwartego oddziału określono jako³⁸:

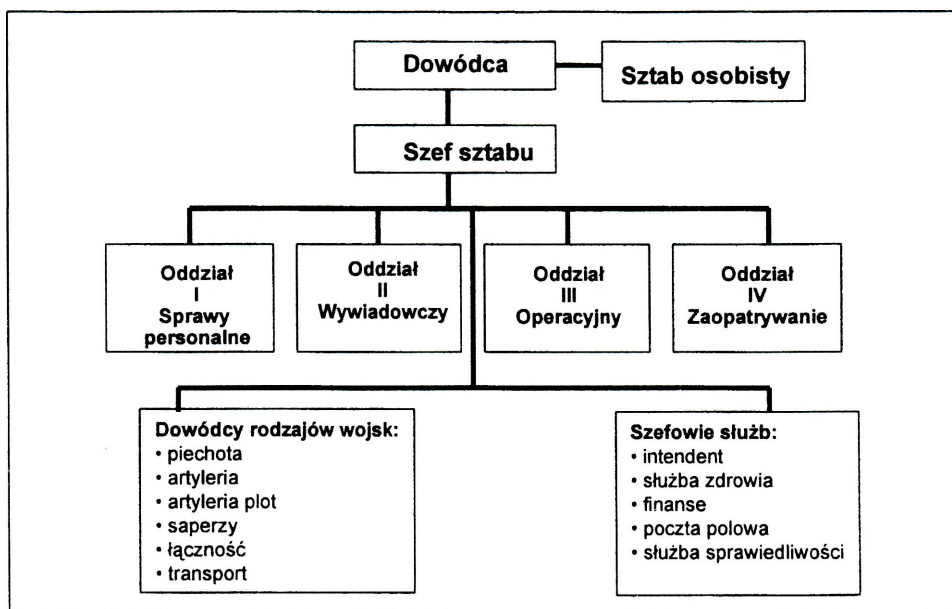
- przewozy,
- zaopatrzenie,
- ewakuacja,
- organizacja ruchu na liniach komunikacyjnych,
- wykorzystanie jednostek budowlanych, komunikacyjnych i tym podobnych.

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 wojsk.

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

Tak skonstruowane sztaby, z niewielkimi zmianami, przetrwały w armii francuskiej do wybuchu drugiej wojny światowej (rys. 2.6) i po niej.

³⁸ J.D. Hittle, wyd. cyt., s. 121.



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

Rys. 2.6. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji francuskiej w czasie II wojny światowej

2.4.2. Ewolucja struktur sztabowych w armii amerykańskiej

Nie wnikając zbyt głęboko w historię amerykańskiej myśli sztabowej można stwierdzić, 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, iż oddział, którym kierował, pracował doskonale, póki praca ta nie została zdeorganizowana przez wojnę³⁹.

Oczywiście, od wojny amerykańsko-hispańskiej 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 wymie-

³⁹ Tamże, s. 175.

nionych 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 ułatwiała⁴⁰.

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

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

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 poziomach dowodzenia występowała mniejsza liczba komórek sztabowych. Na przykład w sztabie dywizyjnym funkcjonowały jedynie trzy wydziały:

⁴⁰ Tamże, s. 187.

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

Analiza powyższych informacji pozwoliła stwierdzić, iż struktura sztabu dywizyjnego odpowiadała dokładnie organizacji francuskiej poprzedzającej reformę roku 1917 – czyli połączenie sztabów i zarządów etapów i służb⁴¹. Warto podkreślić, iż wzorzec francuski spowodował także wprowadzenie do sztabów amerykańskich stanowiska szefa sztabu do szczebla dywizji włącznie.

Celowe wydaje się zaakcentowanie, iż w tym samym czasie, w nowo zorganizowanej w listopadzie 1917 roku w Langres (Francja) Akademii Sztabowej (czy raczej przyspieszonym kursie dla oficerów sztabowych) narodził się zwyczaj oznaczania oficerów i komórek sztabu literą „G”. Pochodził on tym razem z brytyjskiej „szkoły sztabowej”, konkretnie zaś z ogólnej (operacyjnej) części sztabu (tzw. Sztab „G” – rys. 2.7). Zwyczaj ten, początkowo obowiązujący tylko w Amerykańskich Wojskach Ekspedycyjnych, w 1921 roku uznany został oficjalnym sposobem opisywania osób funkcyjnych i komórek sztabowych we wszystkich strukturach organów dowodzenia amerykańskich wojsk lądowych.

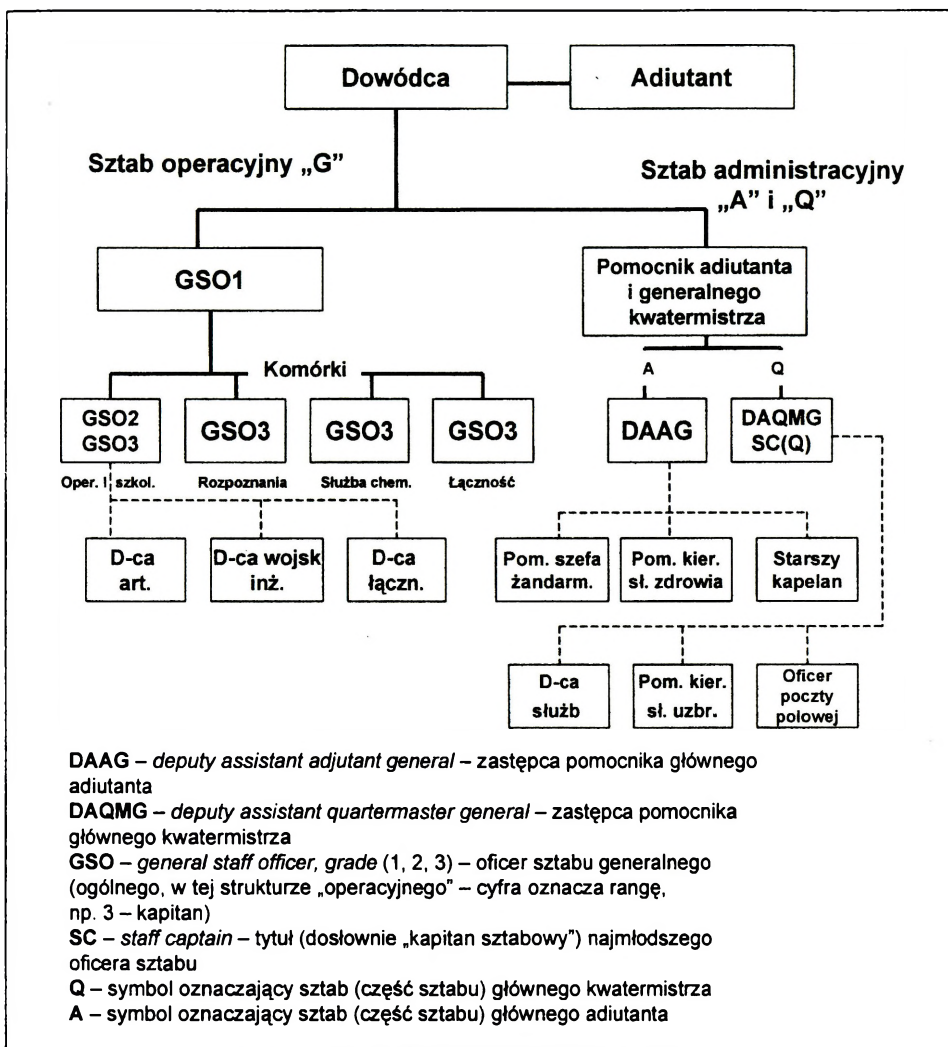
Analizując historię powstania współczesnych sztabów amerykańskich, można stwierdzić, iż mimo zdecydowanych wpływów francuskich są one de facto oparte na wielu wzorach. I tak, zachowano (choć nie całkowicie) brytyjską terminologię sztabową. Pozostawiono raz zaadoptowaną francuską organizację i procedury 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, musi realizować zadania, które zawsze można przyporządkować do jednej z czterech dziedzin:

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

Oczywiście, struktura ta jest elastyczna i w razie potrzeby może być dostosowywana do nowych potrzeb i wymagań. Pierwszym takim przykładem jest komórka G5 z okresu funkcjonowania Amerykańskich Wojsk Ekspedycyjnych, powstała dla rozwiązania jakże ważnego wówczas problemu szkolenia bardzo dużej ilości żołnierzy w krótkim czasie. Również struktury sztabów wyższych szczebli mogły różnić się od niższych ze względu na specyfikę zadań i problemów, które musiały rozwiązywać. Generalnie jednak przyjęto, iż nie należy bez wyraźnej potrzeby tworzyć dodatkowych „G”, aby nie naruszyć prostej i logicznej struktury organizacyjnej. Takie bowiem odstępstwa, nie poparte wyjątkowymi potrzebami, doprowadzić mogłyby do zniszczenia standardowej organizacji, a tym samym likwidacji tego, co przyjęto nazywać „systemem sztabowym”⁴².

⁴¹ Tamże, s. 189.

⁴² Tamże, s. 195.



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

Rys. 2.7. Struktura organizacyjna dowództwa brytyjskiej dywizji podczas II wojny światowej jako źródło amerykańskiej terminologii sztabowej

W przedstawionych powyżej strukturach sztaby amerykańskie przetrwały okres międzywojenny i wkroczyły w II wojnę światową. Kolejne modyfikacje organizacji sztabów wymusiła globalna polityka Stanów Zjednoczonych. Konieczność posiadania możliwości prowadzenia działań w różnych, odległych regionach świata wymagała pozyskania zdolności do współpracy z 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, które 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. *łączyność*) odpowiadającą za szeroko rozumiane zarządzanie informacją⁴³.

Powstanie Sojuszu Północnoatlantyckiego przyniosło, jako jedną z licznych konsekwencji dla współtworzących go armii narodowych, tendencje standaryzacyjne – także w obszarze struktur organizacyjnych dowództw. Nie jest dziś tajemnicą, iż wzorce, jakie starano się wprowadzić w NATO w tym zakresie, pochodziły właśnie ze Stanów Zjednoczonych. Toteż obecnie, analizując struktury dowodzenia sił połączonych i wielonarodowych, dobrze wiedzieć, gdzie tak naprawdę leżą ich historyczne i merytoryczne źródła.

2.4.3. Dowództwa sił połączonych i wielonarodowych

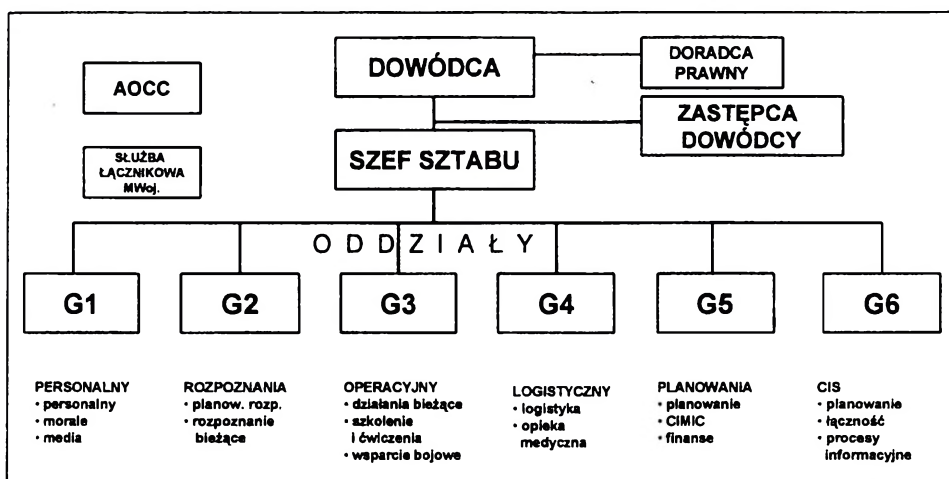
Jak wykazano w poprzednich podrozdziałach, podstawą do tworzenia struktur organizacyjnych dowództw sojuszniczych były amerykańskie (a historycznie rzecz ujmując francuskie) rozwiązania w tym zakresie. W ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego problematyka organizacji dowództw jest tematem szeregu publikacji, z których warto wymienić trzy o znaczeniu zasadniczym:

- *AJP-01(B) Doktryna sojuszniczych działań połączonych,*
- *ATP-3.2 Działania wojsk lądowych,*
- *AJP-3.2.1 Dowodzenie w wojskach lądowych.*

Jednakże istotą tego opracowania nie jest problematyka publikacji sojuszniczych w ogóle, lecz ustalenia dotyczące organizacji dowodzenia (a więc i struktur dowództw) sił wielonarodowych i połączonych. Toteż warto nadmienić, iż interesującą egzemplifikacją zastosowania wytycznych zawartych w wymienionych publikacjach sojuszniczych mogą być wybrane struktury dowództw sił wielonarodowych, na przykład dowództwo Wielonarodowego Korpusu Północny-Wschód (rys. 2.8).

Warto dostrzec, iż w dowództwie Korpusu północno-wschodniego pojawia się komórka G5 *Plans & policy* obejmująca swym zasięgiem problematykę planowania, finansową oraz *CIMIC*, podczas gdy zagadnienia działań bieżących, szkolenia i wsparcia działań pozostały w gestii G3 *Operations*. Podkreślić należy, iż zgodnie z *ATP-35(B) Land force tactical doctrine* (zasady działań wojsk lądowych) komórka G5 o takich zadaniach nie występowała jako oddzielna struktura. Rozwiązanie to jest natomiast zgodne z *ATP-3.2* i tożsame z ustaleniami dotyczącymi dowództw sił połączonych.

⁴³ *FM 101-5 Staff organization and operations*, Washington, DA 1997, s. 2-2–2-5.



Źródło: Opracowano na podstawie *Multinational Corps Northeast Information booklet*, MNC NE, Szczecin 2001.

Rys. 2.8. Struktura organizacyjna dowództwa Wielonarodowego Korpusu Północno-Wschodniego

Przedstawiony przykład pozwala na stwierdzenie, iż wytyczne zawarte we wspomnianych publikacjach sojuszniczych, a dotyczące istoty struktury sztabu, znajdują praktyczne zastosowanie niezależnie od faktu, iż *Multinational corps north-east (MNC NE)* nie jest podczas pokoju częścią struktury militarnej (struktury dowodzenia) NATO. Na tej samej zasadzie ustalenia tego rodzaju znajdują zastosowanie w dowództwach sił typu *CJTF*, pomimo iż są one formowane nie tylko z kontyngentów państw członkowskich NATO.

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

Analiza dokumentów normatywnych NATO pozwala na identyfikację szeregu pojęć określających rodzaj sił ze względu na ich skład. Przypomnijmy więc, iż pośród terminów tego rodzaju do zasadniczych należą (częściowo już poruszone w rozdziale 1):

- *joint forces* – siły połączone, określające zgrupowania składające się z elementów dwóch lub więcej rodzajów sił zbrojnych tego samego państwa,
- *allied forces* – siły sojusznicze, odnoszące się do zgrupowań składających się z elementów dwóch lub więcej państw członkowskich NATO,
- *combined forces* – siły wielonarodowe, rozumiane jako zgrupowania składające się z elementów dwóch lub więcej rodzajów sił zbrojnych i dwóch lub więcej państw, nie tylko członków NATO. Do opisu tego rodzaju sił coraz częściej stosuje się także termin *multinational* jako synonim określenia *combined*.

Z kombinacji poszczególnych pojęć tworzone są nazwy zgrupowań adekwatnie do ich rzeczywistego składu. Zgodnie z tą zasadą zgrupowanie składające się z elementów więcej niż jednego rodzaju sił zbrojnych i więcej niż jednego państwa-członka NATO określane jest terminem *allied joint forces* – sojusznicze siły połączone. Natomiast zgrupowanie składające się z elementów więcej niż jednego rodzaju sił zbrojnych i więcej niż jednego państwa (w tym spoza Sojuszu) nazywane jest *combined joint forces* – czyli wielonarodowe siły połączone.

Dowództwo **sił połączonych** obejmuje zazwyczaj następujące elementy:

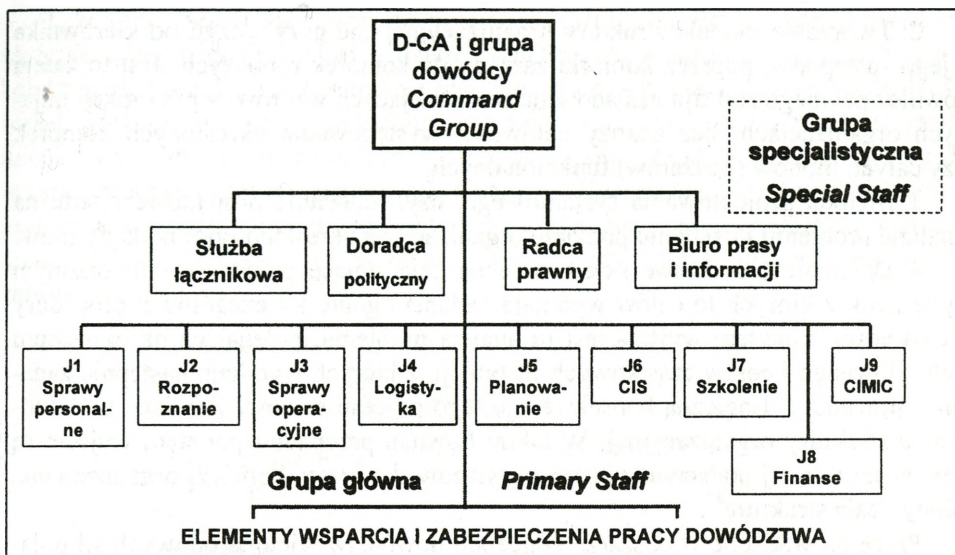
- dowódcę wraz z grupą dowódcy,
- doradców politycznych i prawnych,
- przedstawicieli dowódców komponentów i kontyngentów,
- oficerów łącznikowych i łącznikowe zespoły logistyczne sił narodowych i międzynarodowych,
 - szereg narodowych komórek rozpoznawczych (*National intelligence cells – NIC*), przeznaczonych do zapewnienia przepływu informacji pomiędzy narodowymi strukturami rozpoznawczymi a J2,
 - połączony sztab kierowany przez szefa sztabu (*Chief of staff – COS*) i zorganizowany w następujące komórki funkcjonalne:
 - J1⁴⁴ – komórka personalno-administracyjna (*Personnel and administration*),
 - J2 – komórka rozpoznawcza (*Intelligence*),
 - J3 – komórka operacyjna (*Operations*), a w niej komórki operacji lądowych, morskich, powietrznych, specjalnych i kosmicznych, w zależności od składu sił,
 - J4 – komórka logistyczna (*Logistics*),
 - J5 – komórka planistyczna (*Plans and policy*),
 - J6 – komórka wsparcia dowodzenia i łączności (*Command and information system – CIS*),
 - J7 – komórka szkoleniowa (*Doctrine and training*),
 - J8 – komórka finansowa (*Resources and finance*),
 - J9 – komórka współpracy cywilno-wojskowej (*Civil military cooperation – CIMIC*),
 - jednostki zabezpieczające, odpowiadające za zapewnienie niezbędnego personelu, organizację systemu łączności, wyposażenie, transport i bezpieczeństwo podczas funkcjonowania dowództwa⁴⁵.

Przedstawiona struktura (rys. 2.9) ma dosyć elastyczny charakter. Elementy poza połączonym sztabem (nie wchodzące w skład J1...J9) mogą mieć różny skład w zależności od konkretnych wymagań.

Jak wspomniano, tworząc koncepcję *CJTF*, czerpano z licznych posiadanych narodowych i sojuszniczych doświadczeń. Toteż nic dziwnego (co zostanie przedstawione w kolejnych podrozdziałach), iż istota struktury dowództwa *CJTF* nie odbiega w zasadniczych zarysach od rozwiązań wcześniej istniejących, a dotyczących dowództw połączonych funkcjonujących w strukturze dowodzenia NATO.

⁴⁴ J – *joint* – symbol literowy oznaczający komórki dowództwa sił połączonych.

⁴⁵ *AJP-01(B)*, s. 4-10.



Źródło: Opracowano na podstawie J. Kręcikij (red. nauk.), *Struktury organizacyjne dowództw wielonarodowych sił połączonych*.

Rys. 2.9. Istota organizacji dowództwa połączonego w strukturze dowodzenia NATO

2.5. PROCES TWORZENIA DOWÓDZTW WIELONARODOWYCH SIŁ POŁĄCZONYCH

Z naukowego punktu widzenia „proces wprowadzania zmian w „rzeczach” wytworzonych przez człowieka przedstawiany jest w postaci serii wydarzeń rozpoczynających się od dostarczenia wytwórcy materiałów i składników, a kończących się ewolucyjnymi zmianami w społeczeństwie – w systemie, którego nowy „produkt” stanowi część składową”⁴⁶. Takim „wytwórcą” w sensie daleko idących modyfikacji organizacyjnych jest również NATO. Sojusz stanowi bowiem organizację, na której zmieniająca się sytuacja międzynarodowa oraz nowe wyzwania w zakresie utrzymania pokoju czy też rozwiązywania sytuacji kryzysowych (por. rozdz. 1) wymogły wręcz rewolucyjne zmiany w obszarze strategii, doktryny a także, znajdującej się w ramach zainteresowania autora, szeroko pojmowanej organizacji dowodzenia.

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

1. Metoda naśladowcza (lub adaptacyjna), w której opracowywany projekt stanowi adaptację istniejących już rozwiązań projektowych, przy czym stopień wierności skopiowania jest różny od założeń ogólnych do pełnego odtworzenia oryginału włącznie.

⁴⁶ J.C. Jones, *Metody projektowania*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1977, s. 23.

2. Tworzenie modelu struktury organizacyjnej „od góry”, czyli od kierownika i jego zastępców, poprzez komórki zarządu do komórek roboczych. Jest to zatem również pewnego rodzaju naśladownictwo istniejących wzorów w już funkcjonujących organizacjach, bez analizy celowości występowania określonych komórek czy całych pionów (obszarów) funkcjonalnych.

3. Metoda projektowania systemowego, czyli działanie projektowe oparte na analizie problemu i ustaleniu podziału organizacji na określoną ilość podsystemów.

4. Działanie projektowe skierowane na cele stojące przed nowo tworzonym systemem, z których to celów wynikają zadania ogólne i szczegółowe, procedury i czynności. Punktem wyjścia jest tu analiza problemu, polegająca na określeniu celu głównego i celów cząstkowych instytucji, z których wynikają następnie zadania i procedury. Logiczną konsekwencją tego procesu stanowi zjawisko projektowania struktury organizacyjnej. W takim bowiem przypadku punktem wyjścia są czynności i na tej podstawie tworzy się stanowiska pracy, komórki organizacyjne, pion i całą strukturę⁴⁷.

Prace prowadzone w obszarze koncepcji dowództw wielonarodowych sił połączonych pozwoliły skonstatować, iż opracowana ona została poprzez kompilację wszystkich wspomnianych uprzednio metod. Szczegółowe analizy problemu umożliwiły identyfikację zastosowania zarówno metody naśladowniczej (poprzez adaptację już istniejących rozwiązań struktur dowodzenia NATO), jak i przyjęcie tworzenia struktury organizacyjnej dowództwa wielonarodowych sił połączonych „od góry” – poprzez wydzielanie przez dowództwa macierzyste (*parent headquarters*) grup oficerów (zarówno grupy oficerów kluczowych – *key nucleus staff*, jak i grupy oficerów załączkowych – *nucleus staff*), które to grupy (dokładniej scharakteryzowane na kolejnych stronach podrozdziału) stanowią szkielet organizacji wspomnianych dowództw. Wielonarodowe siły połączone stanowią również system, toteż (nie tylko ze względu na swój złożony charakter) składają się z podsystemów, które obejmują zarówno komponenty narodowe, jak i komponenty poszczególnych rodzajów sił zbrojnych. Wreszcie wybiórcze zastosowanie kolejnej metody pozwoliło na osiągnięcie elastyczności badanego rozwiązania, co w efekcie przyniosło możliwość właściwego doboru sił i środków, tworząc taki skład wielonarodowych sił połączonych, jaki będzie adekwatny do postawionego przed tymi siłami celu.

Ze względu na fakt, iż istota koncepcji *CJTF* została opisana w pierwszym rozdziale pracy, na potrzeby niniejszego rozdziału wystarczające będzie przypomnienie, iż koncepcja ta zmierza do rozwiązania następujących zasadniczych problemów:

1. Jak włączyć do udziału w operacjach prowadzonych przez NATO państwa spoza Sojuszu i zachować jednocześnie jednolity system dowodzenia, własne doktryny i procedury?

⁴⁷ L. Szybiński, *Metodyka projektowania organizacji systemu zarządzania dla nowo budowanych przedsiębiorstw*, maszynopis rozprawy doktorskiej, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1975, s. 77.

2. W jaki sposób zachować możliwość zarówno elastycznej reakcji (w tym również systemu dowodzenia) w działaniach Sojuszu w ramach artykułu 5 (tzn. kolektywnej obrony), jak i w trakcie realizowania przez Sojusz różnych przedsięwzięć wspólnie z innymi partnerami (zarówno grupami państw, organizacjami międzynarodowymi, jak i pojedynczymi podmiotami prawa międzynarodowego) w ramach **całego spektrum operacji** spoza art. 5 (od pomocy w klęskach żywiołowych, przez pomoc humanitarną, operacje utrzymania pokoju do operacji wymuszania pokoju)? Ogólny zakres zadań realizowanych w tym drugim przypadku zobrazowano na rys. 2.10.



Źródło: Opracowano na podstawie J. Kręcikij (red. nauk.), *Struktury organizacyjne dowództw wielonarodowych sił połączonych*.

Rys. 2.10. Spektrum zadań przewidzianych do realizacji przez CJTF w ramach operacji spoza art. 5

3. Jakimi sposobami można najlepiej wykorzystać zarówno obecne, jak i przewidywalne rozwiązania oraz posiadane siły i środki?

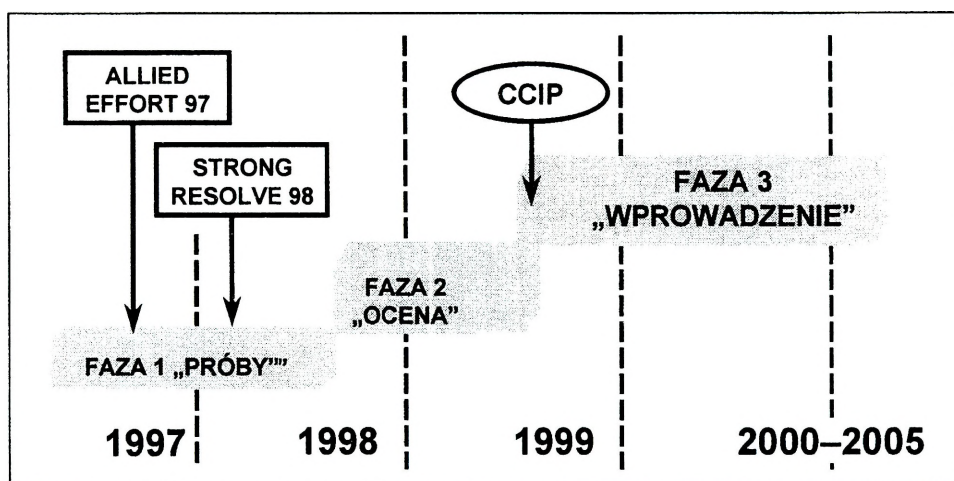
4. W jaki sposób umożliwić udział Sojuszu w operacjach, w których NATO nie jest organizacją wiodącą, tzw. „*non-NATO led operations*”, posługując się przy tym zasadą, iż można podjąć działania „będąc rozdzielonym, lecz nie oddzielnie” („*separable but not separate*”).

Proces rozwoju koncepcji wielonarodowych sił połączonych (choć zaznaczyć należy, że **proces ten tak naprawdę nie jest jeszcze zakończony**⁴⁸) można prześledzić na podstawie analizy literatury oraz wniosków zarówno z ćwiczeń, jak

⁴⁸ Co więcej, z powodu awizowanej w rozdziale pierwszym zmiany struktury dowodzenia NATO, sam podlega dalszej modyfikacji.

i operacji wsparcia pokoju prowadzonych przez Sojusz. Proces ten zapoczątkowany został w ramach tak zwanej **fazy „prób”**, której zakończenie przypadło w sierpniu 1998 r. Kolejną fazą była **faza „ocen”**, w której wniosków dostarczyły zarówno ćwiczenia, jak i oceny możliwości samego Sojuszu.

Analiza dostępnych informacji pozwoliła na stwierdzenie, iż to właśnie w tej fazie (fazie ocen) wykrystalizowany został wniosek, że dwa dowództwa macierzyste (wspomniane już wcześniej *parent headquarters*), które początkowo planowano przygotować, to niewystarczająca liczba, zbyt mała w stosunku do zadań, które stoją przed Sojuszem obecnie i w przewidywalnej przyszłości. Aby rozwiązać ten problem, w wyniku przeprowadzonych analiz wyznaczono trzecie takie dowództwo w strukturze dowodzenia NATO. Kolejną fazę, która rozpoczęła się w 1999 roku, można określić fazą pełnej implementacji koncepcji wielonarodowych sił połączonych zgodnie z założonymi planami (*The CJTF concept implementation plan – CCIP*). Jej zakończenie planowane było na rok 2005 (rys. 2.11).

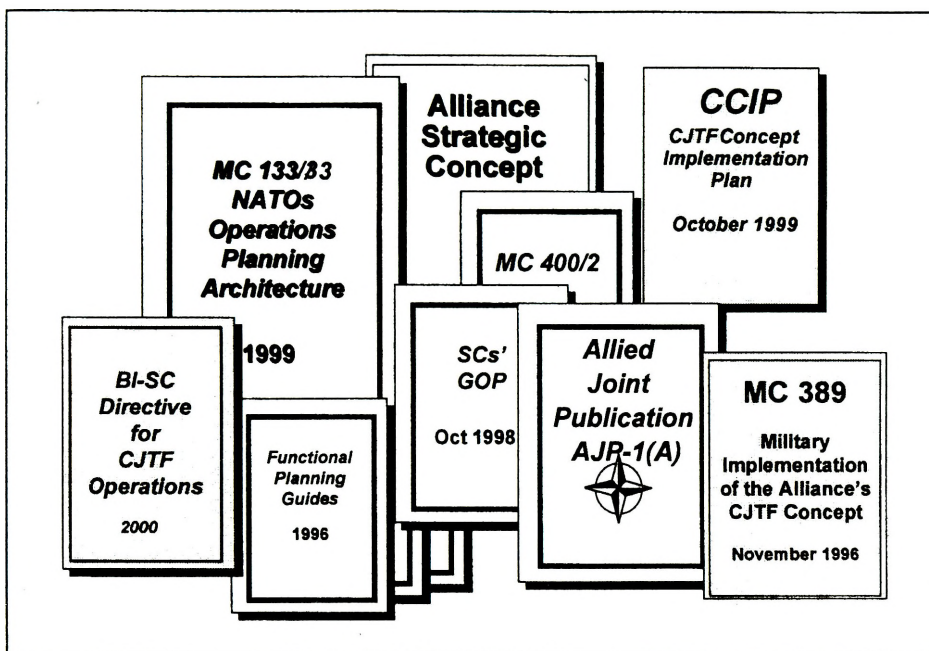


Źródło: Opracowano na podstawie J. Kręcikij (red. nauk.), *Struktury organizacyjne dowództw wielonarodowych sił połączonych*.

Rys. 2.11. Proces wprowadzania koncepcji wielonarodowych sił połączonych

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

Analiza literatury przedmiotu dotyczącej dowództw wielonarodowych sił połączonych (*Combined joint task force headquarters – CJTF HQs*) wskazuje, że zasady tworzenia oraz ich struktura organizacyjna regulowane są poprzez szereg następujących dokumentów (rys. 2.12):



Źródło: Opracowano na podstawie J. Kręcikij (red. nauk.), *Struktury organizacyjne dowództw wielonarodowych sił połączonych*.

Rys. 2.12. Zasadnicze publikacje dotyczące wielonarodowych sił połączonych

- *MC* (skrót od *Military committee*, czyli Komitetu wojskowego – instytucji opracowującej wspomniany dokument) *389/1 Policy on NATO's CJTF capability*, lipiec 2000 (oraz poprzednia wersja tego dokumentu, która była pierwszym opracowaniem przedstawiającym zasady tworzenia *CJTF HQ*, czyli *MC 389* z grudnia 1996 roku),
 - *Functional planning guides* (funkcjonalne wytyczne do planowania), 1996,
 - *SCs' GOP* (*Strategic commanders guidelines for operational planning* – wytyczne do planowania działań NATO), 1998,
 - *CCIP* (*CJTF Concept implementation plan* – plan wdrażania koncepcji *CJTF*), 1999,
 - *MC 133/33 NATO's Operations planning architecture* (struktura planowania działań NATO), 1999,
 - *Bi-SC Concept for CJTF operations* (koncepcja działań wielonarodowych sił połączonych), 2001,
- a także:
 - *AJP-01(B) Allied joint doctrine* (sojusznicza doktryna działań połączonych),
 - *Alliance strategic concept* (koncepcja strategiczna Sojuszu).

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

1. *MC 389/1* – w którym to dokumencie określone zostały ogólne zasady tworzenia *CJTF HQ*, a także bardziej szczegółowe zasady dotyczące sposobu obsadzania poszczególnych zespołów funkcjonalnych tworzących dowództwo wielonarodowych sił połączonych. Dokument ten przedstawia także strukturę dowodzenia w ramach wielonarodowych sił połączonych, procedury i obowiązki poszczególnych zespołów funkcjonalnych.

2. *Bi-SC Concept for CJTF operations*. Publikacja ta zawiera odpowiedzi na pytania, jak prowadzić operację wielonarodowymi siłami połączonymi oraz koncentruje się na określeniu zakresów odpowiedzialności poszczególnych szczebli dowodzenia wchodzących w skład struktury dowodzenia wielonarodowych sił połączonych.

2.5.2. Koncepcja budowy dowództw wielonarodowych sił połączonych

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

Otóż wielonarodowe siły połączone mają za zadanie umożliwić Sojuszowi wykonywanie całego spektrum zadań wynikających zarówno ze strategii NATO, jak i wyzwań stawianych przez zmieniającą się sytuację międzynarodową, do których to nowych wyzwań szerzej odniesiono się w rozdziale 1. Do zadań tych należy przede wszystkim zapewnienie możliwości obrony każdego z państw Sojuszu w ramach kolektywnej samoobrony, jak i szereg innych operacji z udziałem sił NATO. Działania tego rodzaju określane są jak wiadomo terminem „operacje spoza artykułu 5” (*non art. 5 operations*). Do operacji tych możemy zaliczyć:

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

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

- odpowiedź na działania sojusznicze wynikające z wymogów artykułu 5, tzn. wymogów kolektywnej obrony wszystkich państw-członków Sojuszu,
- realizacja zadań związanych z działaniami spoza artykułu 5 (*non article 5 operations*), obejmując swym zasięgiem zarówno udział w zwalczaniu klęsk żywiołowych, jak i prowadzenie całego wachlarza operacji wsparcia pokoju, które wymieniono powyżej.

Badania wykazały, iż elastyczność wyraża się w swobodzie doboru sił w relacji do zadania, która w sposób optymalny wykorzystuje możliwości zarówno poszczególnych państw, jak i rodzajów sił zbrojnych (dotyczy to zarówno państw-członków Sojuszu, jak i państw spoza Sojuszu (np.: państw uczestniczących w programie PdP). Elastyczność ta dotyczy również wewnętrznej struktury wielonarodowych sił połączonych (rys. 2.13).

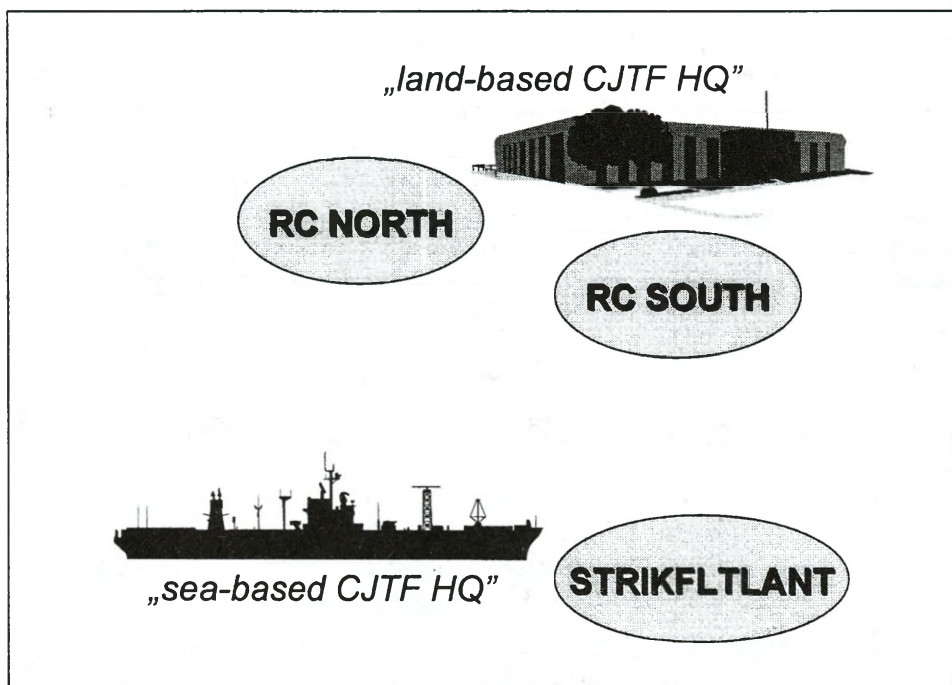
Jaka jest więc w tym świetle istota zasady tworzenia dowództw wielonarodowych sił połączonych? Prowadzone badania wykazały, iż zasadniczym elementem, niezbędnym do zrozumienia specyfiki struktury dowództwa wielonarodowych sił połączonych są wspomniane już poprzednio dowództwa macierzyste.



Źródło: Opracowano na podstawie J. Kręcikij (red. nauk.), *Struktury organizacyjne dowództw wielonarodowych sił połączonych*.

Rys. 2.13. Przyczyny powoływania wielonarodowych sił połączonych

Analiza dokumentów (w szczególności MC 389) i literatury przedmiotu pozwoliła na stwierdzenie faktu, iż na podstawie realnych możliwości funkcjonującej struktury dowodzenia NATO wyznaczone zostały ostatecznie **trzy dowództwa macierzyste** (rys. 2.14), których zadaniem jest planowanie, przygotowanie oraz szkolenie personelu niezbędnego do organizacji dowództwa wielonarodowych sił połączonych. Szkolenie to odbywa się w następujących obszarach problemowych:



Źródło: Opracowano na podstawie J. Kręcikij (red. nauk.), *Struktury organizacyjne dowództw wielonarodowych sił połączonych*.

Rys. 2.14. Dowództwa macierzyste wyznaczone do wydzielania dowództw wielonarodowych sił połączonych w dotychczasowej strukturze dowodzenia NATO

- szkolenie grupy oficerów kluczowych i załżkowych (*key nucleus staff & nucleus staff*) – raz do roku,
 - ćwiczenie dowództwa wielonarodowych sił połączonych – raz na dwa lata,
 - ćwiczenia z udziałem wielonarodowych sił połączonych – raz na cztery lata.
- Ponadto do zasadniczych zadań każdego dowództwa macierzystego należy:
- aktywne uczestnictwo w trakcie tworzenia *CJTF HQ*, w zaplanowaniu i przygotowaniu uzupełnienia personelu dowództwa wielonarodowych sił połączonych zarówno z innych dowództw NATO, jak i sił zbrojnych innych państw,
 - przeprowadzanie treningów przed rzeczywistym rozmieszczeniem sił w rejonie przyszłej operacji,

- przeprowadzanie wspólnie z wydzielanym ze swojego składu zespołem załączkowym treningów dotyczących zarówno rozwinięcia, jak i wprowadzenia planu działania w życie,

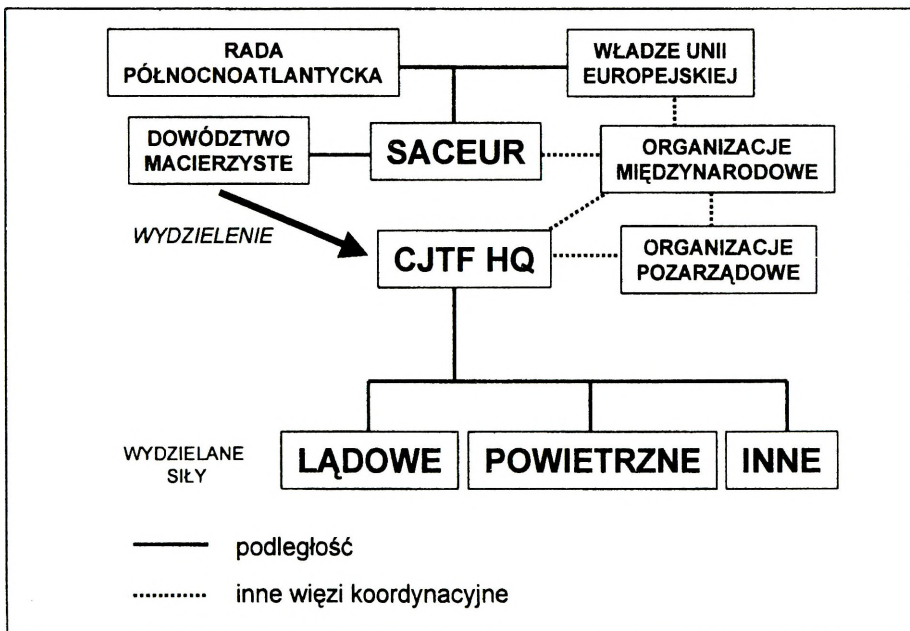
- zapewnienie i dostarczenie do rejonu działań: środków transportu, łączności, wyposażenia i innych środków materiałowych niezbędnych do funkcjonowania dowództwa wielonarodowych sił połączonych,

- wspomaganie dowództwa wielonarodowych sił połączonych w trakcie działań, w tym zapewnienie dodatkowego personelu, wyposażenia lub wszelkiego rodzaju niezbędnych środków.

Stwierdzić należy, iż **dowództwa macierzyste odgrywają w całości koncepcji CJTF HQ rolę szczególną**, stanowiąc organizacyjną i materialną bazę powoływania i organizowania, zgodnie z potrzebami i wymogami, dowództw połączonych sił wielonarodowych. Zasadnicze powiązania informacyjne dowództw macierzystych z poszczególnymi elementami władz Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz innymi organizacjami rządowymi i pozarządowymi zobrazowano na rysunku 2.15.

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

- grupa oficerów kluczowych (*key nucleus staff*) oraz
- grupa oficerów załączkowych (*nucleus staff*).



Źródło: Opracowano na podstawie J. Kręcikij (red. nauk.), *Struktury organizacyjne dowództw wielonarodowych sił połączonych*.

Rys. 2.15. Zobrazowanie podległości dowództwa wielonarodowych sił połączonych oraz więzi koordynacyjnych pomiędzy dowództwem a innymi organizacjami-uczestnikami rozwiązywania kryzysu

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

Jak wykazują wyniki badań, **grupę oficerów kluczowych** stanowi zespół około 20 oficerów, wyznaczonych wcześniej, mających doświadczenie w pracy w zespołach wielonarodowych i pełniących obowiązki w **dowództwie macierzystym**. Wykonują oni **tylko** zadania związane z planowaniem powoływania, organizowania i rozmieszczania dowództwa wielonarodowych sił połączonych na bazie swojego dowództwa macierzystego. Oznacza to, iż przedstawiciele *key nucleus staff* nie są obciążeni innymi obowiązkami wynikającymi z realizacji codziennych zadań dowództwa, w którym pracują. Grupa ta swoim działaniem pokrywa wszystkie najważniejsze obszary funkcjonalne grupy głównej dowództwa. Celem głównym *key nucleus staff* jest płynne wprowadzenie podległych sobie obszarów funkcjonalnych (od CJ1 do CJ9) w tryb pracy całego dowództwa zgodnie z procedurami NATO. Do zasadniczych zadań tej grupy należy zapewnienie:

- zgrania i treningu grupy oficerów załączkowych,
- możliwie najszybszego osiągnięcia gotowości do działania przez grupę oficerów załączkowych,
- sprawnego przyjęcia i integracji pozostałych elementów *CJTF HQ*.

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

Do zasadniczych zadań *nucleus staff* należy:

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

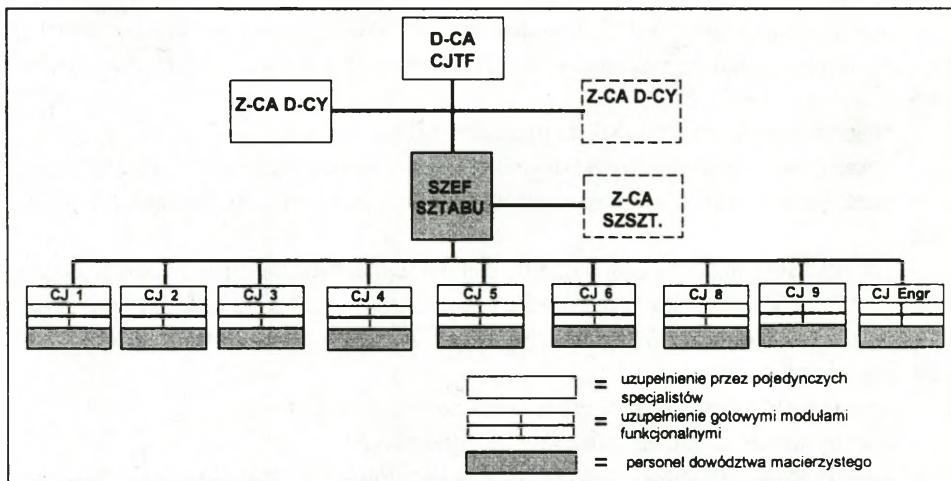
Jak wynika z analizy dotychczas przedstawionych faktów w zakresie obsady personalnej dowództwa wielonarodowych sił połączonych, zarówno przedstawiciele *key nucleus staff*, jak i *nucleus staff* mogą stworzyć jedynie szkielet analizowanego rodzaju dowództwa, swego rodzaju strukturę szcztąkową, niezdolną jesz-

cze do samodzielnego wykonywania stojących przed tymi organami dowodzenia zadań.

Stąd też, w celu zapewnienia możliwości udziału w dowództwie wielonarodowych sił połączonych reprezentacji innych państw-uczestników prowadzonej operacji, a także (i jest to de facto cel główny) zapewnienia zdolności 24-godzinnej pracy przez takie dowództwo, niezbędne jest jego (wspomniane już) **uzupełnienie** czy też wzmocnienie. Uzupełnienie to realizowane jest przez zespoły wyznaczone do tego celu z **innych dowództw podległych dowództwu macierzystemu** lub też po prostu z **innych dowództw funkcjonujących w strukturze dowodzenia NATO**. Jak wspomniano, uzupełnienie takie może być realizowane **również przez państwa nie należące do NATO**. Może mieć ono przy tym charakter przekazania w podporządkowanie *CJTF HQ* pojedynczych specjalistów w danej dziedzinie (*individual augmentees*) lub też kompletnych zespołów funkcjonalnych, profesjonalnie przygotowanych do rozwiązywania określonych problemów (*modules augmented to HQ*). Miejsce poszczególnych zespołów tworzących obsadę personalną dowództwa wielonarodowych sił połączonych przedstawia rysunek 2.16.

Konstatując, skonstruowane ze wspomnianych w podrozdziale elementów składowych, sumujące komponenty *key nucleus*, *nucleus* oraz *augmentees*, dowództwo wielonarodowych sił połączonych obejmuje zazwyczaj następujące osoby funkcyjne i komórki organizacyjno-funkcyjne:

- dowódcę wraz z jego grupą (*command group*),
- doradców politycznych i prawnych,
- przedstawicieli dowódców komponentów,



Źródło: Opracowano na podstawie J. Kręcikij (red. nauk.), *Struktury organizacyjne dowództw wielonarodowych sił połączonych*.

Rys. 2.16. Istota tworzenia obsady personalnej dowództwa wielonarodowych sił połączonych z wykorzystaniem personelu dowództwa macierzystemu i wzmocnienia pochodzącego z różnych źródeł

- oficerów łącznikowych i logistyczne zespoły łącznikowe z przydzielonych jednostek międzynarodowych,
- wielonarodowy sztab połączony kierowany przez szefa sztabu (*chief of staff* – *COS*), zorganizowany w następujące komórki funkcjonalne:
 - CJ1 – komórka personalno-administracyjna (*personnel and administration*) pełniąca funkcję doradczą w zakresie polityki personalnej, zarządzania zasobami ludzkimi oraz wymagań narodowych w stosunku do swoich komponentów. Zakres odpowiedzialności CJ1 obejmuje:
 - zarządzanie zasobami ludzkimi,
 - księgowość,
 - uprawnienia i świadczenia,
 - morale, sprawy socjalno-bytowe,
 - rozrywkę,
 - pocztę,
 - dyscyplinę,
 - ewidencjonowanie strat i jeńców wojennych,
 - koordynację spraw personalnych ze sztabami komponentów narodowych,
 - CJ2 – komórka rozpoznawcza (*intelligence*) odpowiadająca za zaspokajanie potrzeb rozpoznawczych, wywiadowczych i kontrwywiadowczych dowództwa w ramach określonego obszaru odpowiedzialności wywiadowczo-rozpoznawczej,
 - CJ3 – komórka operacyjna (*operations*), poprzez którą dowódca kieruje prowadzeniem operacji, zapewnia zachowanie jedności wysiłku i najefektywniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów dla osiągnięcia celów operacji. CJ3 odpowiada za:
 - ocenę stanu i możliwości posiadanych sił jako warunku wstępnego pozwalającego na opracowanie wariantów działania, podjęcia decyzji i opracowania zamiaru,
 - proponowanie podziału sił do planowanej operacji,
 - doradztwo w zakresie zasad użycia siły (*rules of engagement* – *ROE*),
 - określanie zadań dla komponentów w myśl zamiaru określonego przez dowódcę,
 - koordynację procesu dowodzenia, działań zabezpieczających (*operations security* – *OPSEC*), dezinformacji, walki elektronicznej i działań psychologicznych,
 - monitorowanie planów poszczególnych komponentów wspierających działania dowódcy,
 - wydawanie i rozpowszechnianie rozkazów operacyjnych,
 - koordynowanie działań oficerów łącznikowych,
 - koordynowanie działań lądowych, a w tym lotnictwa wojsk lądowych, sił aeromobilnych, działań wspierających, przegrupowania (*CJ3(L)* – *land operations*),
 - koordynowanie działań morskich, a w tym walki przeciwko przeciwnikowi powietrznemu, nawodnemu i podwodnemu, operacje desantowe i działania wspierające (*CJ3(N)* – *naval operations*),

– koordynowanie działań powietrznych, w tym obrony powietrznej, działań ofensywnych i powietrznych działań wspierających (*CJ3(A) – air operations*),

➤ *CJ4* – komórka logistyczna (*logistics*) odpowiedzialna za wymagania logistyczno-medyczne, których zabezpieczenie jest niezbędne do osiągnięcia celów operacji. Osiąga to poprzez koordynację połączonego wysiłku logistycznego. Zakres tej koordynacji zależy od skali operacji i stopnia, w jakim logistyki narodowe są wkomponowane w koncepcję zabezpieczenia logistycznego wielonarodowych działań połączonych,

➤ *CJ5* – komórka planistyczna (*plans and policy*) wspomagająca dowódcę w planowaniu przyszłych działań oraz przygotowaniu planu działania – jako dokumentu dowodzenia. *CJ5* koordynuje wysiłek planistyczny w ramach dowództwa wielonarodowych sił połączonych z przełożonymi, sąsiadami oraz adekwatnymi władzami cywilnymi. Do obowiązków *CJ5* należy:

– określenie, na bazie oceny wywiadowczej, militarnych warunków do pomyślnego osiągnięcia celów kampanii przedstawionych przez dowódcę,

– opracowanie wariantów działania, dzięki którym mogą być osiągnięte cele operacji,

– koordynowanie planowania walki o przewagę w obszarze dowodzenia poprzez określenie, jak słabe strony struktury dowodzenia przeciwnika mogą być wykorzystane przez wielonarodowe siły połączone oraz jakie środki należy podjąć, aby chronić własny system dowodzenia (*command and control warfares – C2W*),

– opracowanie planów synchronizacji w ramach poszczególnych faz operacji,

– opracowanie planów działania (*operation plans – OPLANs*) i planów alternatywnych (*cotingency plans – COPs*),

– prowadzenie analiz operacyjnych (*operational analysis – OA*),

– planowanie we współpracy z *CJ9* działania na wypadek udzielania pomocy po zaistnieniu klęsk żywiołowych,

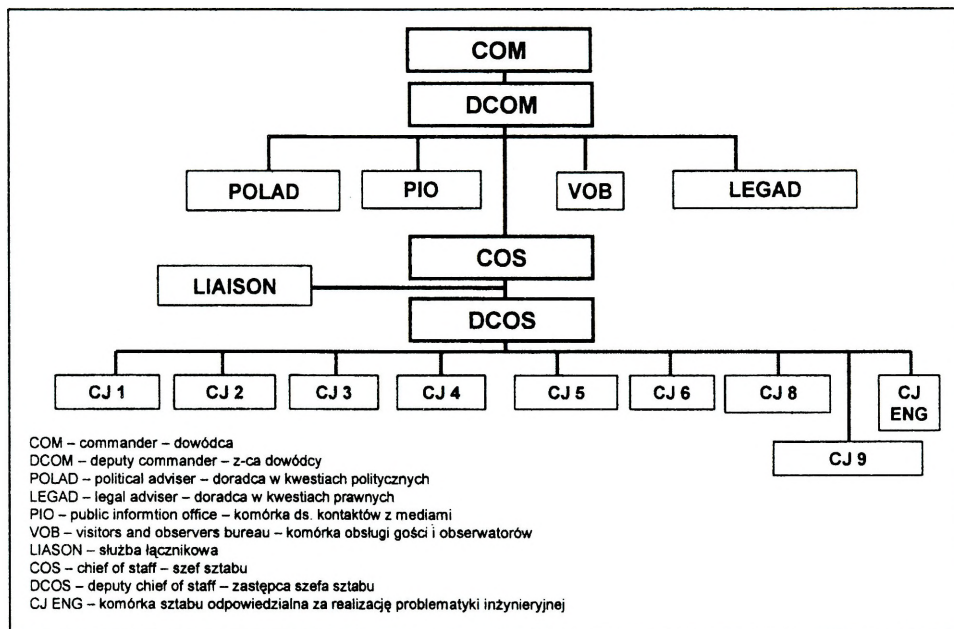
➤ *CJ6* – komórka wsparcia dowodzenia i łączności (*communications and information system – CIS*) odpowiadająca za właściwe wsparcie dowodzenia i łączności w ramach całej operacji wielonarodowych sił połączonych oraz zapewnienie przestrzegania wymaganych procedur interoperacyjności na jej wszystkich szczeblach,

➤ *CJ7* – komórka szkoleniowa (*doctrine and training*) odpowiadająca za opracowanie doktryn działania i organizację ćwiczeń. Zwykle występuje tylko w strukturach pokojowych – co wynika z samej istoty koncepcji *CJTF*,

➤ *CJ8* – komórka finansowa (*resources and finance*) zarządzająca cywilnym sekretariatem i administracją, odpowiada za budżet i doradztwo dowódcy w swojej specjalności,

➤ *CJ9* – komórka współpracy cywilno-wojskowej (*Civil-military cooperation – CIMIC*) zajmująca się doradztwem w zakresie działań wielonarodowych sił połączonych, które wymagają współpracy z władzami lokalnymi, społeczeństwem, organizacjami rządowymi i pozarządowymi w państwach, na terenie których siły te działają.

Szczegółowe badania struktur dowództw wielonarodowych sił połączonych wykazały, iż przedstawiona powyżej struktura stanowi swego rodzaju punkt wyjścia do organizacji rzeczywistych dowództw tego rodzaju. Pozwala to na sformułowanie wniosku o dużej elastyczności struktury organów dowodzenia (vide elastyczność koncepcji *CJTF*), które mogą być przystosowywane do konkretnych potrzeb wynikających z istoty zadania, do wykonania którego powołano wielonarodowe siły połączone. Na rysunku 2.17 przedstawiono przykładową strukturę dowództwa wielonarodowych sił połączonych.



Źródło: Opracowano na podstawie J. Kręcikij (red. nauk.), *Struktury organizacyjne dowództw wielonarodowych sił połączonych*.

Rys. 2.17. Przykładowa struktura dowództwa wielonarodowych sił połączonych

2.6. TYPY DOWÓDZTW WIELONARODOWYCH SIŁ POŁĄCZONYCH W ASPEKTCIE ICH MOBILNOŚCI

Poszukując odpowiedzi na pytanie dotyczące możliwych typów dowództw wielonarodowych sił połączonych, jakie można zidentyfikować w rozpatrywanej koncepcji, niezbędne okazuje się skrótowne chociażby przeanalizowanie sposobu wprowadzania koncepcji *CJTF* w życie.

Jak wiadomo, w przypadku zagrożenia „wolności i bezpieczeństwa państw Sojuszu” lub też „w celu wzmocnienia bezpieczeństwa i stabilności obszaru euroatlantyckiego” Sojusz Północnoatlantycki deklaruje rozwiązywanie kryzysów poprzez gotowość, adekwatnie do art. 7 Traktatu Waszyngtońskiego, do uczestnictwa

w skutecznym zapobieganiu konfliktom i rozwiązywaniu kryzysów, łącznie z operacjami reagowania kryzysowego.

Zgodnie z typową procedurą, na wniosek Rady Północnoatlantyckiej (*North atlantic council – NAC*) oraz Komitetu wojskowego (*Military committee – MC*), dowództwom strategicznym (*Strategic commands – SCs*) przekazywana jest dyrektywa określająca polityczno-strategiczne cele Sojuszu. W dowództwie strategicznym z kolei zadanie przekazywane jest do wielonarodowego połączonego zespołu planistycznego (*Combined joint planning staff – CJPS*). Zespół ten znajduje się przy *SHAPE* (jak dotąd – w obowiązującej jeszcze strukturze dowodzenia) w Mons w Belgii. *CJPS* koordynuje swoje decyzje z innymi organizacjami międzynarodowymi, które mogą być zaangażowane w rozwiązywanie sytuacji kryzysowej, np. PdP, ONZ, OBWE itd., oraz co istotne ocenia, **które z dowództw macierzystych powinno zostać zaangażowane do tworzenia dowództwa wielonarodowych sił połączonych**. Swoje sugestie zespół ten przekazuje następnie właściwemu dowódcy strategicznemu, który ostatecznie wyznacza dowództwo macierzyste za pomocą specjalnej dyrektywy. Jak wspomniano, w zależności od sytuacji wielonarodowy połączony zespół planistyczny może, do tworzenia dowództwa wielonarodowych sił połączonych, wskazać jedno z trzech dowództw macierzystych.

Analizując specyfikę wyznaczonych dowództw można stwierdzić, że **obydwa dowództwa regionalne** – podległe *SHAPE* (*Supreme headquarters allied powers Europe* – Kwatera główna połączonych sił zbrojnych NATO w Europie), spełniających dotąd rolę dowództw macierzystych, to znaczy:

- Dowództwo regionalne „Północ” (Brunssum, Holandia) (*Regional command north – RC North*), któremu podlegają połączone siły zbrojne NATO Europy Północnej (*AFNORTH – Allied forces northern Europe*) oraz
- Dowództwo regionalne „Południe” (Neapol, Włochy) (*RC South*), któremu podlegają połączone siły zbrojne NATO Europy Południowej (*AFSOUTH – Allied forces southern Europe*) – **przygotowują dowództwa wielonarodowych sił połączonych rozmieszczane na lądzie**. Pozwala to na określenie powoływanych dowództw jako wielonarodowe dowództwo sił połączonych – **stacjonarno-mobilne** (a w każdym razie – rozmieszczone na lądzie).

Natomiast trzecie dowództwo spełniające zadania dowództwa macierzystego podległe jest (w dotychczasowej strukturze) naczelnemu dowódcy połączonych sił zbrojnych NATO na Atlantyku (*Supreme allied commander atlantic – SACLANT*). Jest to dowództwo o nazwie Siły uderzeniowe floty Atlantyku (*Striking fleet Atlantic – STRIKFLTLANT*), rozmieszczone w Norfolk, USA.

Specyfika *STRIKFLTLANT* jako dowództwa macierzystego polega na tym, iż przygotowuje ono dowództwo wielonarodowych sił połączonych, które, rozmieszczone na morzu, dysponuje nieporównywalnie większymi możliwościami przemieszczania i rozmieszczania w dowolnych rejonach świata (oczywiście w zakresie ograniczanym rozległością akwenów wodnych i parametrami technicznymi środków dowodzenia). Pozwala to na stwierdzenie, iż w przeciwieństwie do zało-

zeń realizowanych przez dowództwa macierzyste rozmieszczone w Europie – to rozwiązanie może być określone jako wielonarodowe dowództwo sił połączonych o charakterze **mobilnym** (rozmieszczone na środku ruchomym – w badanym przypadku na okręcie wojennym).

Nowa struktura dowodzenia NATO, pomimo znacznych zmian wprowadzonych w przeznaczeniu i rozmieszczeniu dowództw, nie spowodowała mimo wszystko wielkich konsekwencji dla ilości dowództw macierzystych oraz specyfiki typów *CJTF HQ*. Nadal bowiem dowództwa macierzyste będą organami dowodzenia Sojuszu rozmieszczonymi na operacyjnym poziomie dowodzenia. W dalszym ciągu trzy z nich pozostaną zdolne do realizacji roli *parent headquarters*. Przy czym dwa z wymienionych będą w stanie wystawić (choć nie jednocześnie) dowództwa sił *CJTF* rozmieszczone na lądzie, jedno zaś – na morzu. Pewnym zmianom może oczywiście ulec geograficzne rozmieszczenie konkretnych organów dowodzenia – wynika to jednak z całego kompleksu modyfikacji dotyczących struktury Sojuszu Północnoatlantyckiego.

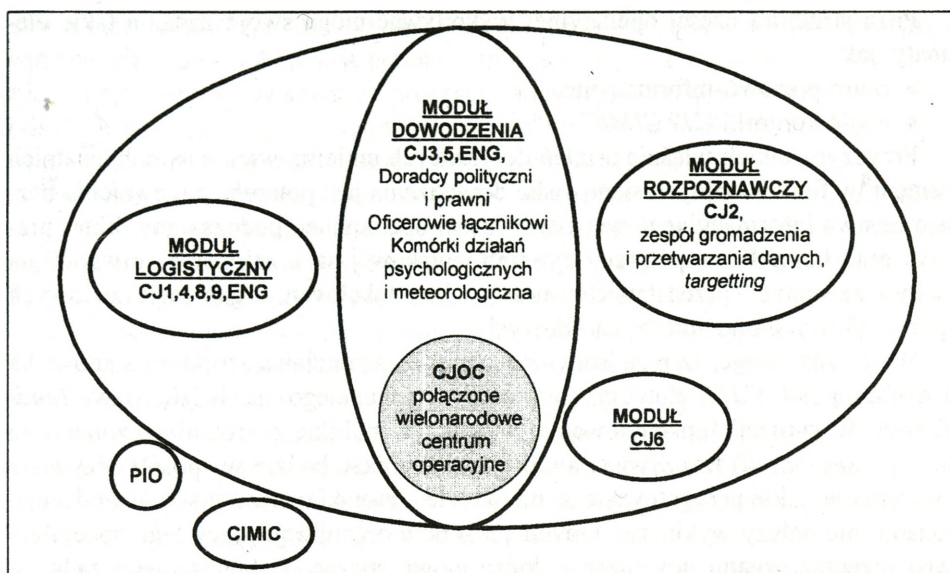
2.7. ROZMIESZCZENIE DOWÓDZTW WIELONARODOWYCH SIŁ POŁĄCZONYCH NA STANOWISKU DOWODZENIA

Istotnym problemem, z którym zetknął się autor w trakcie pracy nad strukturą organów dowodzenia wielonarodowych sił połączonych, była ograniczona ilość informacji dotyczących rozmieszczenia elementów funkcjonalnych takich dowództw w ramach stanowisk dowodzenia. Jednakże wnikliwa analiza dostępnych materiałów źródłowych, dotyczących przede wszystkim ćwiczeń prowadzonych w ramach implementacji *CJTF Concept*, pozwoliła na zidentyfikowanie możliwego wariantu struktury funkcjonalnej dowództwa *CJTF* rozmieszczonego do wykonywania swych zadań na stanowisku dowodzenia. Stanowisko takie (rys. 2.18) obejmowało **część operacyjną** oraz kilka elementów funkcjonujących poza jej (części operacyjnej) składem (należy nadmienić, iż prowadzone rozważania nie dotyczyły elementów ochrony/obrony oraz zabezpieczających funkcjonowanie SD, a także systemów łączności). Część operacyjna stanowiska może być budowana na bazie czterech modułów:

- modułu dowodzenia,
- modułu rozpoznania,
- modułu wsparcia dowodzenia,
- modułu logistycznego.

W składzie modułu dowodzenia można wyróżnić następujące elementy funkcjonalne:

- wielonarodowe połączone centrum operacyjne (*Combined joint operation centre – CJOC*), o zadaniach porównywalnych do *JOC*,



Źródło: Materiały dydaktyczne z „1st NATO Staff Officer Course”, Führungsakademie der Bundeswehr, Hamburg 1998.

Rys. 2.18. Potencjalne rozmieszczenie dowództwa wielonarodowych sił połączonych na stanowisku dowodzenia

- komórki funkcjonalne lub osoby funkcyjne:
 - CJ3,
 - CJ5,
 - przedstawiciele komórki inżynierskiej (*CJ Eng*),
 - radca prawny,
 - doradca polityczny,
 - oficerowie łącznikowi,
 - przedstawiciele CJ6,
 - komórka działań psychologicznych,
 - komórka meteorologiczna.

Z kolei w składzie modułu rozpoznania funkcjonować mogą:

- komórka CJ2,
- komórka odpowiedzialna za procedury wartościowania celów (*targeting process*),

• zespoły funkcjonalne prowadzące ciągłą ocenę sytuacji (*situation assesment*).

Moduł logistyczny integrować będzie w swej strukturze komórki:

- CJ1,
- CJ4,
- CJ8,
- CJ9,
- komórkę inżynierską.

Poza strukturą części operacyjnej wykonywać mogą swoje zadania takie elementy, jak:

- biuro prasowo-informacyjne,
- część komórki *CJ9 CIMIC*.

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

Warto zaznaczyć, iż przedstawiona powyżej potencjalna struktura stanowiska dowodzenia sił *CJTF* dotyczy stanowiska rozwiniętego na lądzie (tzw. *land-based*). W sytuacji funkcjonowania stanowiska mobilnego (rozmieśczonego na morzu – *sea-based*) rzeczywista architektura wynikać będzie w sposób oczywisty z warunków, jakie przygotowane są na okręcie – morskim stanowisku dowodzenia. Ponadto nie należy wykluczać innych sposobów organizacji pracy tego specyficznego przecież organu dowodzenia, które mogą zależeć od konkretnego zadania, sytuacji czy wreszcie prozaicznych warunków dyslokacji.

* * *

Podkreślić należy, iż rozważanym w pracy strukturom dowództw wielonarodowych sił połączonych, z punktu widzenia organizacji, najbliższym do **dowództwa sił połączonych jako organu dowodzenia jednoczącego w swej strukturze komponenty kilku rodzajów sił zbrojnych**. Połączone siły w strukturze NATO prawie zawsze były także siłami niejednorodnymi narodowo – siłami sojuszniczymi. Toteż dowództwo połączonych sił sojuszniczych musi spełniać wymagania wynikające nie tylko z mnogości rodzajów sił zbrojnych, ale także kilku narodowości tworzących takie siły, ze wszystkimi konsekwencjami tego faktu.

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

Wyniki przeprowadzonych rozważań pozwalają na sformułowanie twierdzenia, iż **dowództwo wielonarodowych sił połączonych jest w swej strukturze zbliżone do dowództwa sił połączonych NATO**, tak jak zdefiniowano je w publikacji *AJP-01(B)*. Połączony sztab wielonarodowy tworzący podstawową część dowództwa (*primary staff group*) odpowiada założeniom i strukturze połączonego sztabu *Allied joint force*. Można więc konstatować, iż zidentyfikowane różnice determinowane są dwoma zasadniczymi grupami czynników:

- udziałem w *CJTF* sił pochodzących z państw nie będących członkami NATO obok sił reprezentujących kraje Sojuszu,

- tworzeniem *CJTF* do wykonania konkretnego zadania, czyli faktem, iż dowództwa takie nie funkcjonują permanentnie, stąd jedna z najbardziej charakterystycznych, zidentyfikowanych w procesie badawczym, cech dowództwa wielonarodowych sił połączonych – **modułowość ich struktury** obejmująca osoby funkcyjne i komórki funkcjonalne pochodzące z różnych źródeł.

Pierwszy determinant spowodował, iż w strukturze dowództwa *CJTF* pojawiają się, nie występujące w takiej skali w typowych (sojuszniczych) dowództwach połączonych, elementy reprezentujące państwa sprzymierzone z Sojuszem, ale nie będące jego członkami. **Determinant drugi** przyniósł konsekwencje w znacznie szerszym zakresie. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy:

1. Zastosowanie modułowej konstrukcji komórek grupy głównej, tworzonej przez przedstawicieli tzw. *key nucleus staff* i *nucleus staff* (reprezentujących dowództwo macierzyste, czyli *parent headquarters*), oraz przedstawicieli innych dowództw i instytucji wojskowych pochodzących z różnych krajów wzmacniających *CJTF HQ* zarówno indywidualnie (*individual augmentation*), jak i całymi, profesjonalnymi zespołami funkcjonalnymi (*module augmentation*).

2. Wyłączenie z typowej struktury *CJTF HQ* komórki odpowiedzialnej za doktryny i szkolenie (*J7, CJ7*). Uwarunkowane jest to, jak wskazują wyniki badań, wspomnianym powyżej założeniem, iż *CJTF* przygotowywane jest do konkretnego działania i w związku z tym nie ma logicznie uzasadnionej potrzeby utrzymywania w takim dowództwie komórki szkoleniowej, typowej ze względu na swój cel i zadania dla struktury czasu pokoju.

3. Tworzenie, w razie potrzeby, nowych komórek, których zadania wynikają z celów, jakie *CJTF* ma osiągnąć realizując konkretne zadanie (np. *CJ Eng*).

PROCEDURY PLANISTYCZNE STOSOWANE PODCZAS PLANOWANIA DZIAŁAŃ WIELONARODOWYCH SIŁ POŁĄCZONYCH

Jak wykazano w 1 i 2 rozdziale pracy, działania wielonarodowych sił połączonych są niczym innym jak działaniami połączonymi, prowadzonymi dodatkowo w układzie wielonarodowym, obejmującym **nie tylko państwa członkowskie NATO**. Pomimo to Sojusz Północnoatlantycki odgrywa szczególną, główną rolę w planowaniu, organizowaniu i prowadzeniu takich działań, poprzez zaangażowanie swoich środków finansowych, infrastruktury, systemu dowodzenia i oczywiście wojsk. Dobitym przykładem roli, jaką NATO odgrywa w wielonarodowych działaniach połączonych, jest fakt, iż dowództwa takich sił budowane są na bazie dowództw macierzystych, którymi są (co omówione zostało w rozdziale 2) właściwe dowództwa regionalne Sojuszu⁴⁹.

Powyższe fakty pozwalają na konstatację, iż w takiej sytuacji do planowania działań wielonarodowych sił połączonych stosowane są procedury przygotowane i sprawdzone w działaniach sojuszniczych sił połączonych. Toteż znalezienie odpowiedzi na pytanie „jak planować?” wymagało przeprowadzenia szczegółowej analizy procesu planowania działań połączonych Sojuszu. Badaniom poddano szereg publikacji sojuszniczych, wśród których do zasadniczych należały:

- *AJP-01(B)* – *Allied joint doctrine* (doktryna sojuszniczych działań połączonych);
- *AJP-3 Allied joint operations* (sojusznicze działania połączone);
- *Guidelines for operational planning GOP* (wytyczne do planowania działań połączonych).

Zanim w kolejnych podrozdziałach przedstawione zostaną wyniki analiz wymienionych publikacji, celowe wydaje się przypomnienie zasadniczej terminologii, bez zrozumienia której proces planowania wydawać się może niejasny i zagmatwany.

⁴⁹ J. Kręcikij (red. nauk.), *Struktury organizacyjne dowództw wielonarodowych sił połączonych*, AON, Warszawa 2001, s. 127–130.

3.1. ASPEKTY TERMINOLOGICZNE PROCESU PLANOWANIA DZIAŁAŃ WIELONARODOWYCH SIŁ POŁĄCZONYCH

3.1.1. Rodzaje (kategorie) planowania

Zgodnie z ustaleniami zawartymi w *GOP*, proces planowania działań podzielony został na dwie zasadnicze kategorie: planowanie wyprzedzające i planowanie kryzysowe (planowanie reagowania kryzysowego).

Planowanie wyprzedzające (*Advance planning*)

Planowanie wyprzedzające jest procesem wypracowania planów działania na podstawie przewidywanych zagrożeń Sojuszu, opartym na prawdopodobnych scenariuszach rozwoju sytuacji. Produktem końcowym planowania wyprzedzającego jest **plan alternatywny** (*Contingency plan – COP*) lub **obowiązujący plan obronny** (*Standing defence plan – SDP*).

Plan alternatywny przeznaczony jest do zapewnienia zdolności reagowania na możliwe przyszłe zagrożenia bezpieczeństwa (dotyczy to zarówno działań w ramach artykułu 5 Traktatu Waszyngtońskiego, jak i poza nim). Podstawę dla opracowania takiego planu stanowią tak zwane *Planning situation – PSs*, przewidujące sytuacje, w których Sojusz będzie zmuszony do zareagowania, oraz dokument Komitetu wojskowego *MC 161 Ogólna ocena rozpoznawcza (The General intelligence estimate)*.

Celem tworzenia **obowiązujących planów obrony** jest zapewnienie zdolności Sojuszu do reagowania na nagłe, niespodziewane zagrożenia w ramach artykułu 5. *SDP* stanowią całkowicie skompletowane plany, gotowe do wprowadzenia w życie, z siłami wyznaczonymi do wykorzystania oraz ustalonymi relacjami dowodzenia na wszystkich potrzebnych szczeblach.

Planowanie kryzysowe (*Crisis response planning*)

Planowanie kryzysowe polega na zainicjowaniu planowania i przygotowaniu planów reagowania na aktualne lub powstające kryzysy (konflikty). Wymaga ono szerokiej koordynacji oraz procesu aprobowania przyjmowanych rozwiązań. Finalnym produktem tego typu planowania jest **plan działania** (*Operation plan – OPLAN*). Oczywiście, w trakcie planowania kryzysowego można wykorzystać istniejący, opracowany wcześniej w ramach planowania wyprzedzającego plan alternatywny i dopracować go do postaci *OPLAN*.

3.1.2. Funkcjonalne wytyczne do planowania (*Functional planning guides – FPG*)

FPG zapewniają wytyczne do planowania w konkretnych obszarach funkcjonalnych. Ich celem jest uzupełnienie ustaleń zawartych w publikacjach Komitetu wojskowego NATO, *GOP* i doktrynie NATO. Wytyczne te nie powtarzają informacji zawartych w wymienionych powyżej publikacjach, lecz zawierają szczegółowe dane planistyczne dotyczące określonych obszarów funkcjonalnych, które nie są zawarte w innych dokumentach. Układ *FPG* jest podobny do układu planów działania (*OPLAN*), który został przedstawiony w załączniku 7. Za przygotowanie *FPG*, podobnie jak *GOP*, odpowiedzialne są dowództwa strategiczne Sojuszu (*Strategic commands – SCs*).

3.1.3. Regionalne wytyczne do planowania (*Regional planning guides – RPG*)

RPG zawierają wytyczne planistyczne specyficzne dla konkretnego dowództwa regionalnego NATO (*Regional command – RC*). Podobnie jak *FPG* nie powtarzają informacji zawartych w innych dokumentach, lecz dostarczają informacji specyficznych dla obszaru odpowiedzialności (*Area of responsibility – AOR*) danego dowódcy. Ich układ zbliżony jest do układu *OPLAN*.

3.1.4. Szczegółowe wytyczne do planowania (*Specific planning guides – SPG*)

SPG mogą być określone przez dowódców podregionalnych sił połączonych (*Joint sub-regional commanders – JSRCs*) lub dowódców rodzajów sił zbrojnych (*Component commanders – CCs*), aby zapewnić wytyczne do planowania, specyficzne dla tych dowództw. W przeciwieństwie do *FPG* i *RPG*, które są odnotowywane we właściwych dokumentach sojuszniczych, *SPG* pozostają sprawą wewnętrzną od poziomu dowództwa regionalnego w dół, zaś dowódcy *JSRC* i *CC* są odpowiedzialni za ich przygotowanie i wykorzystanie.

3.1.5. Dyrektywa wstępna (*Initiating directive*)

Dla *NAC*, Komitetu Planowania Obronnego (*Defence planning committee – DPC*) oraz *MC* dyrektywa wstępna jest narzędziem pozwalającym na uruchomienie i ukierunkowanie planowania działań, jednakże nie jest ona poleceniem rozpoczęcia rzeczywistego działania z użyciem sił zbrojnych. Dyrektywa określa sytuację, cele polityczne i/lub militarne, główne otrzymane zadania oraz polityczny i militarny pożądany stan końcowy. Dowódcy sił sojuszniczych⁵⁰ (*Supreme allied*

⁵⁰ W rozdziale 3, podobnie jak w całości pracy, autor odnosi się do struktury dowodzenia NATO obowiązującej przed wprowadzeniem w życie ustaleń dyrektywy *MC 324*.

commanders – SACs) używać będą dyrektywy wstępnej do uruchomienia planowania na poziomie dowództw regionalnych oraz dowództw wielonarodowych sił połączonych. Analogicznie dowódca *RC* lub *CJTF* wysłać będzie dyrektywę wstępną do dowódców *JSRC* oraz *CC*. W zależności od treści dyrektywy, produktem końcowym prac planistycznych przez nią uruchomionych mogą być zamiary działania (*Concept of operations – CONOPS*), plany alternatywne lub plany działania.

3.1.6. Zamiar działania (*Concept of operations – CONOPS*)

Zamiar działania wyraża sposób, w jaki dowódca chce użyć swoich sił, czas i miejsce ich użycia, cele do osiągnięcia oraz pożądany stan końcowy. Zawiera informacje wyjaśniające, jak należy zsynchronizować możliwości dostępnych sił, aby osiągnąć pożądane cele. Zamiar działania stanowi produkt końcowy fazy III – **opracowanie zamiaru działania** – procesu planowania działań połączonych. Zanim zostanie on rozwinięty do postaci planu działania, przedstawiany jest do akceptacji w **postaci formalnego dokumentu** temu szczeblowi dowodzenia, który uruchomił proces planistyczny poprzez wysłanie dyrektywy wstępnej. **Zamiar jako dokument** zawiera zwykle przegląd sytuacji, sprecyzowane zadanie własne, myśl przewodnią dowódcy, zarys przebiegu działań, potrzeby w zakresie sił, ogólną koncepcją wsparcia logistycznego oraz zasadnicze ustalenia w ramach organizacji dowodzenia. Nie podaje się w nim żadnych szczegółowych aneksów, typowych dla pełnego planu działania.

3.1.7. Plany alternatywne (*Contingency plans – COP*)

Plany alternatywne przygotowywane są na wypadek potencjalnych, przyszłych wydarzeń lub okoliczności, w oparciu o znane lub zakładane czynniki. Plany te stanowią konsekwencję realizacji procesu planowania alternatywnego. Przygotowywane na wszystkich szczeblach dowodzenia, z takim stopniem szczegółowości, jaki jest możliwy w danym przypadku, służą jako podstawa do planowania późniejszych operacji. Opracowywane są w ścisłej koordynacji i konsultacji z właściwymi dowódcami NATO, władzami cywilnymi i państwami członkowskimi. W pełni przygotowany *COP* zawiera odpowiednią liczbę uzupełniających go aneksów. Podczas pracy nad przygotowaniem *COP* w zakresie potencjału militarnego, jaki może być zaangażowany, wykorzystuje się zarówno przewidywane (oceniane) siły Sojuszu, jak i skoordynowane i zatwierdzone zestawienie sił Sojuszu (*Allied force list – AFL*).

3.1.8. Plany działania (*Operation plans – OPLANs*)

Plany działania są dokumentami planistycznymi przygotowywanymi w odpowiedzi na aktualne lub powstające zagrożenie (kryzys). Oparte na założeniach zawartych w dyrektywie wstępnej, mogą być przygotowywane na wszystkich szczeblach dowodzenia. *OPLANs* są typowymi produktami końcowymi planowania kryzysowego. Przygotowywane są z niezbędnym dla sprawnej realizacji stopniem szczegółowości, w ścisłej współpracy z dowódcami stosownych szczebli dowodzenia, władzami cywilnymi i państwami członkowskimi Sojuszu oraz sprzymierzonymi. W pełni opracowany *OPLAN* uzupełniony jest właściwą liczbą aneksów.

3.1.9. Obowiązujące plany obronne (*Standing defence plans – SDP*)

Są to plany niezbędne dla dowódców NATO w celu zapewnienia zdolności Sojuszu do wykonywania określonych zadań w strukturach pokojowych. Przykładem takiego planu może być zintegrowany plan obrony powietrznej NATO.

3.1.10. Plany uzupełniające (*Supporting plans – SUPLANs*)

Plany te dostarczają dokładnych danych niezbędnych w konkretnych obszarach planowania. Odnoszą się one do konkretnego planu działania. Plan uzupełniający może stanowić oddzielny dokument lub być załączony do istniejącego planu pod postacią aneksu. Plany uzupełniające sporządzane są przez struktury zapewniające wsparcie w określonym obszarze problemowym, akceptowane są przez szczebel nadrzędny i dostarczane wspieranym dowódcom.

3.1.11. Rozkazy operacyjne (*Operation orders – OPORDs*)

Rozkaz operacyjny wydawany jest przez dowódcę podwładnym w celu efektywnego i skoordynowanego przeprowadzenia zaplanowanego działania. Rozkaz operacyjny, wydawany przez określonego dowódcę, wprowadza w życie konkretny, zaaprobowany *OPLAN*, toteż nie ma konieczności dodatkowego przedstawiania go do akceptacji. Należy jednak przesłać do przełożonego kopię tego dokumentu „do wiadomości”.

3.1.12. Środek ciężkości (*Centre of gravity – COG*)

Środki ciężkości występują na poziomie strategicznym, operacyjnym oraz taktycznym i są charakteryzowane jako centra (ośrodki) siły i ruchu, od których wszystko jest uzależnione lub jako punkty, przeciwko którym powinny być skierowane wszystkie wysiłki. *COG* stanowi tę charakterystyczną zdolność czy szczególne miejsce, z którego siły militarne, państwo czy sojusz czerpią swą swobodę działania, fizyczną siłę lub wolę walki. Środek ciężkości sił przeciwnika jest

aspektem jego szeroko rozumianej zdolności działania, który jeśli zostanie zaatakowany i zniszczony, wyeliminowany lub zneutralizowany, doprowadzi do nieuchronnej klęski lub spowoduje chęć strony przeciwnej do zawarcia pokoju na drodze negocjacji. Odwrotnie – zniszczenie, eliminacja lub neutralizacja jakiegoś własnego środka ciężkości prowadzi do własnej nieuniknionej klęski. *COG* może obejmować: zgrupowanie sił przeciwnika lub ich strukturę dowodzenia, opinię publiczną, narodową wolę walki oraz strukturę sojuszu czy koalicji. Sedno planowania działań leży w zdolności do skoncentrowanego połączonego oddziaływania przeciwko *COG* sił przeciwnika, przy równoczesnej ochronie własnych środków ciężkości.

3.1.13. Punkty decydujące (*Decisive points – DP*)

Punkty decydujące stanowią klucz do osiągnięcia środków ciężkości. Kontrolowanie tych punktów zapewnia dowódcom przewagę nad siłami strony przeciwnej i pozwala wpływać na przebieg działań. Punkty decydujące mogą obejmować infrastrukturę lub te cechy terenu, które są istotne dla dalszego kontynuowania działań czy też szybkiej zmiany kierunku działania i „otwierają drogę” dla posuwających się naprzód sił. Choć są to zwykle punkty geograficzne, mogą być nimi także np. zdolności do określonego działania.

Właściwe oddziaływanie na punkty decydujące pozwala dowódcom uzyskać inicjatywę, zachować swobodę manewru, utrzymać tempo i inicjatywę. Zabezpieczanie punktów decydujących może dać dowódcy elastyczność – możliwość wyboru więcej niż jednej linii operacyjnej dla przyszłych działań.

Zazwyczaj na obszarze działań będą występowały różnorakie punkty decydujące. Planistyczne komórki sztabu muszą przeanalizować wszystkie potencjalne punkty decydujące i określić, które z nich oferują najlepsze możliwości do ewentualnego uderzenia na *COG* sił strony przeciwnej. Najważniejsze punkty decydujące stają się zwykle pośrednimi obiektami działania, do opanowania których wyznacza się niezbędne siły i środki.

3.1.14. Działania bezpośrednio i pośrednio

Działanie bezpośrednio pociąga za sobą liniowe, nieprzerwane podejście (na wprost, do przodu) przeciwko *COG* sił przeciwnika, często wzdłuż istotnych punktów decydujących. To bezpośrednie podejście może oznaczać zaangażowanie sił przeciwnika (zabezpieczających jego własne *COG* i punkty decydujące).

W przypadku **działań pośrednich** *COG* strony przeciwnej atakowany jest z niespodziewanych kierunków lub w nieoczekiwanym czasie. Przy działaniach pośrednich dąży się do wykorzystania słabych punktów strony przeciwnej, jednocześnie unikając mocnych. Przykłady stanowiąc mogą: uderzenia na skrzydła, obszary tyłowe, linie komunikacyjne lub elementy systemu dowodzenia.

3.1.15. Linie operacyjne (*Lines of operations*)

Linie operacyjne definiują kierunek działania w czasie i przestrzeni względem sił strony przeciwnej. Łączą one siły z ich bazą operacji i obiektami do opanowania (oddziaływania itp.). Integrują wielorakie środki oddziaływania, jak np. siłę ognia, działania psychologiczne (*psychological operations* – *PSYOPS*), dezinformację, działania specjalne i manewr, aby skupić je na środku ciężkości strony przeciwnej.

O działaniu po liniach wewnętrznych mówimy, jeżeli siły „rozchodzą się” z punktu centralnego. Działania po liniach wewnętrznych są szczególnie korzystne dla mniejszych sił, gdyż umożliwiają zmianę kierunku głównego wysiłku szybciej niż zdoła na to zareagować strona przeciwna.

Siły działają po liniach zewnętrznych, jeśli ich działania zbiegają się na przeciwniku. Prowadzenie działań po liniach zewnętrznych wymaga dysponowania znacznymi siłami, lecz jednocześnie oferuje większe możliwości okrążenia i pobicia słabszego przeciwnika.

3.1.16. Kulminacja (*Culmination point*)

Kulminacja stanowi punkt w czasie i przestrzeni, w którym rozpatrywane siły nie mogą dłużej z powodzeniem kontynuować działań. Ma ona zarówno ofensywne, jak i defensywne znaczenie.

W działaniach zaczepnych punkt kulminacyjny jest tym punktem w czasie i przestrzeni, w którym potencjał atakujących nie przewyższa już siły obrońców. W takiej sytuacji stronie działającej zaczepnie grozi zwrot zaczepny przeciwnika i porażka, zaś kontynuowanie działań zaczepnych wiąże się z wielkim niebezpieczeństwem. Sztuką natarcia, na każdym szczeblu prowadzonych działań, jest osiągnięcie zamierzonego celu, zanim nastąpi własny punkt kulminacyjny.

Strona broniąca się osiąga swój punkt kulminacyjny, gdy nie ma już dalszej możliwości skutecznej obrony lub przejścia do wykonania zwrotu zaczepnego. Toteż sztuką obrony jest doprowadzenie strony atakującej do punktu kulminacyjnego, a następnie zwrot zaczepny wykonany w momencie, gdy atakujący wyczerpał swoje środki, a rozmieszczenie jego sił uniemożliwia sprawne przejście do skutecznej obrony.

3.1.17. Manewr (*Manoeuvre*)

Manewr polega na osiągnięciu takiej pozycji względem strony przeciwnej, z której można zagrozić jej siłom. Manewr może być skierowany zarówno na punkty decydujące, jak i bezpośrednio na *COG* strony przeciwnej.

3.1.18. Tempo (*Tempo*)

Tempo to miara określająca szybkość działania wojsk własnych w odniesieniu do posunięć strony przeciwnej zarówno w trakcie bojów i bitew, jak i w przerwach pomiędzy głównymi operacjami.

3.1.19. Przerwa operacyjna (*Operational pause*)

Przerwa operacyjna oznacza chwilowe przerwanie działań po osiągnięciu głównych celów taktycznych lub operacyjnych, lecz przed osiągnięciem jednego z własnych punktów kulminacyjnych. Jej celem jest zregenerowanie zdolności bojowej w przygotowaniu do zadania decydującego uderzenia. Przerwa operacyjna może zostać także wymuszona działalnością sił strony przeciwnej.

3.1.20. Kolejność działań/podział na fazy (*Sequencing*)

Jak wspomniano poprzednio, zespoły planistyczne zobowiązane są do określenia najlepszej kolejności działań tak, by utrzymać odpowiednie tempo aż do osiągnięcia pożądanego stanu końcowego. Pociąga to za sobą konieczność rozpatrzenia różnorodnych czynników, włączając w nie geograficzną charakterystykę obszaru działań, strukturę dowodzenia, logistykę, możliwości wzmocnienia przeciwnika czy opinię publiczną. Każdy z tych czynników może szybko ulegać zmianom w różnych okolicznościach. Kolejność, na którą decydują się dowódcy, musi więc być na tyle elastyczna, by móc szybko przystosować plan do zaistniałych zmian.

Faza stanowi okres, w czasie którego znaczne siły zaangażowane są do realizacji podobnych zadań. Przejście do innej fazy, np. z rozmieszczenia do działań zaczepnych, będzie pociągało za sobą przeniesienie wysiłku znacznej części sił. W czasie planowania muszą więc zostać ustalone i monitorowane warunki, których spełnienie jest niezbędne, aby umożliwić przejście do następnej fazy.

Przedstawione w niniejszym podrozdziale kategorie, terminy i pojęcia z zakresu planowania działań sił połączonych i wielonarodowych stanowią niezbędne minimum, konieczne dla zrozumienia istoty tego procesu. Stanowią one jednocześnie bazę, na podstawie której w podrozdziale 3.2 scharakteryzowany został sam przebieg badanego procesu.

3.2. PRZEBIEG PROCESU PLANOWANIA WIELONARODOWYCH DZIAŁAŃ POŁĄCZONYCH

Analiza struktury dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego pozwala na stwierdzenie, iż dowództwa NATO, a w konsekwencji także dowództwa wielonarodowych sił połączonych to z założenia organizacje wielonarodowe, w ramach których pracują przedstawiciele różnych państw członkowskich Sojuszu oraz innych państw sprzymierzonych (koalicji). Wspólne rozwiązywanie skomplikowanych problemów militarnych, sporządzanie dokumentów planistycznych oraz realizacja codziennych zadań byłyby trudne bez uzgodnienia jednolitych procedur działania. Aby rozwiązać ten problem, w dowództwach Sojuszu opracowano szereg publikacji mających charakter wytycznych (instrukcji) do planowania działań sił NATO.

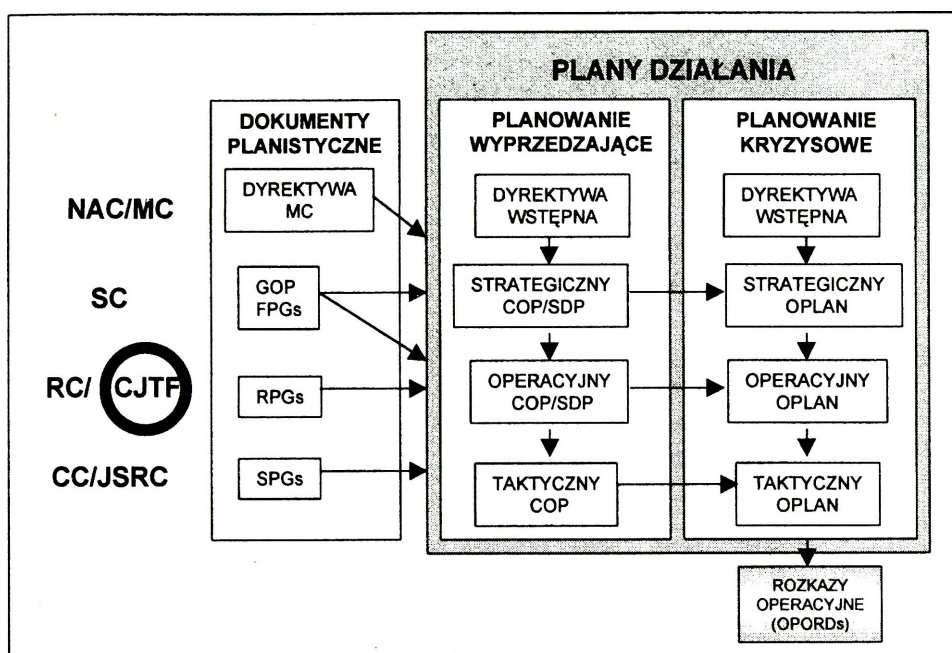
Badania wykazały, iż zasadniczym celem opracowania takich wytycznych było jednoznaczne określenie procedur i odpowiedzialności w zakresie przygotowania, zatwierdzania, dystrybucji, wdrażania oraz weryfikacji dokumentów planowania działań niezbędnych dla realizacji zadań przez dowódców sił sojuszniczych oraz przez ich podwładnych. Stwierdzono, że główną rolę w sformalizowaniu i ujednoczeniu realizacji tych przedsięwzięć odgrywają właśnie wspomniane już *Wytyczne do planowania działań NATO (GOP)*, uzupełniane i uszczegóławiane przez szereg wynikających z nich dokumentów, takich jak:

- *Funkcjonalne wytyczne do planowania (Functional planning guides – FPG)*;
- *Regionalne wytyczne do planowania (Regional planning guides – RPG)*;
- *Szczegółowe wytyczne do planowania (Specific planning guides – SPG)*.

Należy jednak podkreślić, że wśród publikacji o charakterze doktrynalnym właśnie *GOP* odgrywa rolę dokumentu o charakterze podstawowym, stanowiącym bazę do opracowania kolejnych, ukierunkowanych na konkretne dowództwa lub obszary funkcjonalne.

Analiza treści wspomnianych dokumentów normatywnych pozwoliła na wygenerowanie wniosku, iż proces planowania działań połączonych/wielonarodowych działań połączonych (*Operational planning process – OPP*) jest niczym innym jak skoordynowanym procesem pracy sztabowej, mającym na celu identyfikację najlepszego sposobu wykonania otrzymanego zadania lub planowanie na rzecz przyszłych, prawdopodobnych zadań. Jako że planowanie przebiega zazwyczaj w warunkach niedostatecznej ilości informacji, ograniczonego czasu i środków, proces planowania skonstruowany został tak, aby umożliwić logiczną, analityczną pracę prowadzącą do podjęcia właściwej decyzji nawet w niejasnych sytuacjach czy innych niesprzyjających warunkach.

Proces planowania działań połączonych może być stosowany przez **dowództwa sojusznicze (w tym CJTF HQ)** szczebla strategicznego, operacyjnego i taktycznego (rys. 3.1), niezależnie od rodzaju tworzonych planów czy używanych (planowanych do użycia) sił.



Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*.

Rys. 3.1. Zależności pomiędzy szczeblem dowodzenia NATO, dokumentami planistycznymi, rodzajami planowania i rodzajami planów działania

Zasadnicze cele, dla realizacji których opracowano proces planowania działań NATO, oprócz tak oczywistego jak stworzenie planu (planów) osiągnięcia pożądanego stanu końcowego i wykonania postawionego zadania, to:

- standaryzacja procesu planowania przyszłych działań w ramach Sojuszu,
- zapewnienie polityczno-strategicznej kontroli podczas powstawania planów działania,
- umożliwienie sztabom właściwego przetransponowania celów polityczno-strategicznych na cele militarne,
- zapewnienie dowódcom wpływu na kształtowanie i rozwój planów,
- wykorzystanie twórczego myślenia zespołów sztabowych,
- ocena wyników planowania.

Zbiór dokumentów planowania działań NATO został opracowany dla zapewnienia wspólnych procedur zapoczątkowania planowania, opracowania planów, ich akceptacji, weryfikacji i publikacji. Istota tego procesu jest zgodna z ogólnymi zasadami planowania. Plany działania, które są produktem finalnym całego procesu planowania, uzupełniane są przez kompleks dodatkowych dokumentów, takich jak wspomniane wcześniej *GOP*, *FPG*, *SPG*, doktryny i porozumienia standaryzacyjne. Analiza tych dokumentów wskazuje, iż badany proces planistyczny dotyczy przede wszystkim działań o charakterze połączonym, a więc *joint operations*,

w których uczestniczą komponenty co najmniej dwóch rodzajów sił zbrojnych. W skali NATO działania te mają przy tym zwykle charakter sojusznicy (*Allied*), jeżeli biorą w nich udział tylko państwa-członkowie Sojuszu, lub wielonarodowy (*combined*), w przypadku zaangażowania państw spoza NATO⁵¹.

Wyniki analiz treści *AJP-01(B)*, *AJP-3* oraz *GOP* wskazują, iż proces planowania działań połączonych obejmuje pięć, kolejno po sobie następujących, faz planistycznych. Wynik końcowy każdej z tych faz stanowi podstawę do rozpoczęcia następnej. Są to:

- faza wstępna (*initiation stage*),
- faza początkowa (*orientation stage*),
- faza opracowania zamiaru działania (*concept development stage*),
- faza opracowania planu (*plan development stage*),
- faza weryfikacji planu (*plan review stage*).

Proces planowania działań może być prowadzony prawie równolegle na kilku szczeblach dowodzenia. Zależać to będzie zarówno od charakteru planowanych działań, jak i od zakresu prowadzonych prac planistycznych. Należy więc zdawać sobie sprawę, jak wielką w takiej sytuacji rolę odgrywać będzie ścisła koordynacja pomiędzy poszczególnymi dowództwami oraz poszczególnymi państwami partykującymi w wielonarodowych siłach połączonych (rys. 3.2).

3.2.1. Faza I (wstępna)

Zarówno zapisy normatywne, jak i rzeczywiste wydarzenia ostatnich lat wskazują, iż proces planowania działań może zostać rozpoczęty na różnych szczeblach dowodzenia jako reakcja na polityczne czy też militarne wydarzenia. Ponadto, dowódcy mogą sami zainicjować proces planowania, jeżeli wymuszają to na nich zmieniające się okoliczności.

Naczelnym dowódcą sił sojusznicznych będzie otrzymywał zazwyczaj polityczne wytyczne od Rady Północnoatlantyckiej, Komitetu planowania lub od Komitetu wojskowego NATO. Jednakże w dowództwach strategicznych możliwe jest rozpoczęcie planowania działań militarnych przed otrzymaniem takiej dyrektywy, zgodnie z właściwymi dokumentami normującymi takie sytuacje⁵². Na kolejnych szczeblach dowodzenia, w dowództwach regionalnych i niżej, do rozpoczęcia procesu planowania konieczne jest otrzymanie od przełożonego dyrektywy wstępnej, zawierającej zwykle informacje ugrupowane w następujący sposób:

1. Przegląd sytuacji.
2. Środek (środki) ciężkości (już zidentyfikowane przez dowództwo wydające dyrektywę).

⁵¹ J. Kręcikij, *Wybrane aspekty procesu planowania działań NATO (NATO operational planning proces)*, AON, Warszawa 2000, s. 7–11.

⁵² Np. *Defensive requirements review planning situation (DRR PS)*, *GOP*, styczeń 2001, s. 4-2.

3. Przewidywania (założenia).
4. Polityczne i militarne zakazy i nakazy.
5. Cele strategiczne.
6. Pożądany stan końcowy:
 - a. Polityczny.
 - b. Militarny.
7. Zadanie (*mission*) strategiczne.
8. Zadania (*tasks*).
9. Zasady użycia siły (*rules of engagement – ROE*).
10. Logistyka i kluczowe problemy zasilania.
11. Inne wytyczne koordynacyjne.

Z punktu widzenia dalszej pracy w ramach procesu planowania, wychodząc z założenia, iż każda faza tworzy podstawę do przeprowadzenia następnej, w fazie pierwszej najważniejsze wydarzenia to (tabela 3.1):

Tabela 3.1

Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w I fazie procesu planowania działań połączonych

Faza planowania	Główne problemy	Czynności	Rezultaty
Faza I (wstępna)	Otrzymanie lub identyfikacja zadania (zadań)	<ul style="list-style-type: none"> • otrzymanie dyrektywy wstępnej, jeżeli została wydana przez szczebel nadrzędny • przeprowadzenie wstępnej oceny sytuacji • utworzenie grupy planowania działań • zgromadzenie niezbędnych informacji 	Zidentyfikowanie potencjalnych sposobów reakcji militarnej (w bardzo ogólnym zarysie)

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP* i *AJP-01(B)*.

- otrzymanie ze szczebla nadrzędnego dyrektywy wstępnej lub samodzielne rozpoczęcie planowania (tylko w *SC* – gdyż tylko dowódcy na strategicznym szczeblu dowodzenia NATO, czyli *SACEUR* i *SACLANT*, są do tego uprawnieni),
 - przeprowadzenie wstępnej oceny sytuacji strategicznej w oparciu o posiadane do tej pory informacje,
 - zorganizowanie specjalistycznego zespołu w ramach dowództwa, składającego się z odpowiednio przygotowanych, reprezentujących różne specjalności oficerów, którzy rozwiązywać będą problemy planistyczne, określanego jako **grupa planowania działań** (*Operational planning group – OPG*),
 - zgromadzenie niezbędnych dla rozpoczęcia procesu planowania informacji.

3.2.2. Faza II (początkowa)

Wyniki analizy treści *GOP* wskazują, że po otrzymaniu dyrektywy wstępnej dowódca dokładnie określa co musi być osiągnięte. W zależności od sytuacji, zapoczątkowanie procesu planowania może nastąpić w wyniku otrzymania dyrektywy, ustnych wytycznych lub założeń wypracowanych przez grupę dowódcy. Niezależnie od sposobu rozpoczęcia procesu planowania konieczne jest dokładne zrozumienie myśli przewodniej przełożonego oraz jasne sprecyzowanie pożądanego stanu końcowego. Efektem finalnym tej fazy są wytyczne dowódcy do planowania. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w II fazie *OPP* zaprezentowano w tabeli 3.2.

Tabela 3.2

Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w II fazie procesu planowania działań połączonych

Faza planowania	Główne problemy	Czynności	Rezultaty
Faza II (początkowa)	<ul style="list-style-type: none"> • przeprowadzenie analizy zadania • przeprowadzenie odprawy informacyjnej • opracowanie wytycznych dowódcy do planowania 	<ul style="list-style-type: none"> • przegląd sytuacji • zapoznanie się z zadaniem, myślą przewodnią, celami i pożądanym przez przełożonego stanem końcowym • identyfikacja nakazów i zakazów • identyfikacja faktów i przypuszczeń (założeń) • identyfikacja silnych i słabych stron własnych i strony przeciwnej • identyfikacja środków ciężkości własnych i strony przeciwnej (strategicznych i operacyjnych) • określenie punktów decydujących (celów pośrednich) • identyfikacja i określenie zadań (<i>tasks</i>) sprecyzowanych i wynikających • określenie własnego celu, pożądanego stanu końcowego oraz kryteriów osiągnięcia powodzenia • sprecyzowanie zadania własnego (<i>mission</i>) • przeprowadzenie wstępnej analizy struktury potrzebnych sił • przygotowanie odprawy informacyjnej • przygotowanie wytycznych dowódcy do planowania 	Wytyczne dowódcy do planowania, które mogą posłużyć jako dyrektywa wstępna dla podwładnych

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP* i *AJP-01(B)*.

3.2.2.1. Analiza zadania

Analiza zadania, która może być prowadzona metodą „burzy mózgów”, ukierunkowuje cały proces planowania. Przeprowadza się ją w celu określenia istoty problemu, sprecyzowania rezultatów, jakie powinny być osiągnięte oraz ustalenia pożądanego stanu końcowego. Dowódca jest osobiście odpowiedzialny za prowadzenie analizy zadania. Toteż chociaż sama analiza prowadzona jest przez wyspecjalizowany zespół sztabowy, to rezultaty pracy specjalistów realizujących to zadanie muszą uzyskać aprobatę dowódcy przed rozpoczęciem dalszych czynności procesu planowania. Można stwierdzić, iż celem prowadzenia analizy zadania jest niejako określenie „granic” problemu.

Zgodnie z wymaganiami zawartymi w *GOP* w trakcie analizy zadania powinny zostać rozpatrzone następujące problemy:

- sytuacja polityczno-militarna w obszarze odpowiedzialności, w tym prawdopodobny cel (cele) oraz możliwości strony przeciwnej,
- myśl przewodnia przełożonego,
- ograniczenia w procesie planowania,
- przewidywania (założenia),
- czynniki wpływające na realizację zadania,
- silne i słabe strony,
- środki ciężkości,
- punkty decydujące,
- zadania (*tasks*),
- cele,
- pożądaný stan końcowy,
- kryteria powodzenia.

Przegląd aktualnej sytuacji w obszarze odpowiedzialności postrzegany jest jako przegląd okoliczności, które doprowadziły do obecnej sytuacji lub stanowią przesłankę przyszłego zagrożenia. Przedsięwzięcie to obejmuje również wiadomości o zamiarach i potencjalnych możliwościach strony przeciwnej uzyskane ze wszelkich dostępnych źródeł wywiadowczych.

Analiza ustaleń sojusznicznych zawartych w *GOP* oraz *AJP-01(B)* (*AJP-3*) wskazuje wyraźnie, iż właściwa interpretacja i pełne zrozumienie **myśli przewodniej przełożonego** jest szczególnie istotne. Stanowi ono podstawę wszystkich dalszych rozważań i przedsięwzięć planistycznych – dlatego jej właściwa interpretacja powinna być potwierdzona przez przełożonego. **Wymaganym minimum** jest w tym zakresie dokładne zrozumienie zadania (*mission*) przełożonego, celów i pożądanego stanu końcowego.

Ograniczenia w procesie planowania mogą przybrać trzy formy: **zakazów, nakazów i wstępnych warunków powodzenia**.

Zakazy definiują działania, których **nie wolno** uwzględniać w procesie planowania. Przykładem tego typu ograniczeń może być stwierdzenie: „...nie zezwala się na żadną akcję uprzedzającą...”.

Nakazy z kolei narzucają konkretne przedsięwzięcia, które muszą zostać zrealizowane. Jako przykład tego typu ograniczeń przytoczyć można zapis: „...*przeciwuderzenie musi rozpocząć się przed 31 SIERPNIA 200...*”.

Z kolei wstępne warunki powodzenia stanowią te aspekty planowanych działań, które dowódca uważa za szczególnie istotne, i bez spełnienia których powodzenie przyszłych działań jest niemożliwe. Przykładem takiego warunku może być sformułowanie wymogu, iż przybycie do obszaru działań musi odbyć się w warunkach braku przeciwdziałania strony przeciwnej.

Przewidywania (założenia) określane są w przypadku braku znajomości faktów. Muszą one być prawdopodobne, uzasadnione i realistyczne. Dotyczą spraw, na które dowódca nie ma wpływu, ale bez których proces planowania nie może zostać przeprowadzony. Jeżeli przyjęte przewidywania są tak istotne, że powodzenie opracowanego wariantu działania zależy właśnie od nich (np. wywiązanie się państwa z zobowiązań sojuszniczych), to może być uzasadnione przygotowanie planu alternatywnego do realizacji na wypadek, gdy rzeczywistość okaże się inna niż zakładali to (przewidywali) twórcy planu.

Do **czynników**, które należy wziąć pod uwagę w trakcie analizy zadania, należą czas, charakterystyka geograficzna obszaru działań, otoczenie i inne. Przyjmuje się jednak, iż na tym etapie prac planistycznych czynniki te powinny być uwzględniane tylko w takim zakresie, w jakim bezpośrednio wpływają na przygotowanie wytycznych dowódcy do planowania.

Identyfikowane w trakcie analizy zadania **silne strony** są to takie cechy, które w określonych sytuacjach można szczególnie efektywnie wykorzystać przeciwko siłom strony przeciwnej. Natomiast **slabe strony** to słabe (wrażliwe) punkty, których atakowanie ułatwia pokonanie sił zbrojnych lub państwa strony przeciwnej.

Wyniki badań ustaleń sojuszniczych dotyczących przebiegu procesu planowania działań połączonych upoważniają do podkreślenia szczególnej roli terminu **środek ciężkości**. Jak wspomniano, środki ciężkości występują na poziomie strategicznym, operacyjnym oraz taktycznym i są charakteryzowane jako centra (ośrodki) siły i ruchu, od których wszystko jest uzależnione lub jako punkty, przeciwko którym powinny być skierowane wszystkie wysiłki⁵³.

Znaczenie bezpośrednio związanych ze środkiem ciężkości **punktów decydujących** polega na tym, iż zazwyczaj bezpośrednie atakowanie środka (środków) ciężkości przeciwnika jest niemożliwe lub niecelowe. W takiej sytuacji konieczne staje się określenie szeregu punktów decydujących prowadzących do środka ciężkości, które powinny być opanowane (obezwładnione) w określonej kolejności.

Zadania zarówno **sprecyzowane**, jak i **wynikające** mają swe źródło w dyrektywie wstępnej lub ustnych wytycznych przekazanych dowódcy oraz w przeprowadzonych szczegółowych analizach. Zadania sprecyzowane (*specified tasks*) są to zadania jednoznacznie określone przez przełożonego w otrzymanych od niego dokumentach normatywnych. Natomiast zadania wynikające (*implied tasks*) rzadko

⁵³ GOP, s. 3-1.

bywają bezpośrednio określone, lecz zawsze są ważne dla osiągnięcia celu. Są one powiązane lub wypływają z zadań sprecyzowanych. Muszą być zidentyfikowane w trakcie analizy zadania i rozważone we wczesnej fazie procesu planowania.

Cele precyzują, co dowódca chce osiągnąć poprzez oddziaływanie na środki ciężkości, czyli określają dokładnie oczekiwane rezultaty. Na przykład celem operacyjnym może być zniszczenie lub zneutralizowanie środka ciężkości strony przeciwnej. Cele **nie powinny być** prostym powtórzeniem pożądanego stanu końcowego działań.

Stan końcowy charakteryzowany jest jako kompleks warunków politycznych i militarnych, których osiągnięcie oznacza, że zadanie zostało wykonane. Warunki te powinny być sformułowane dość ogólnie po to, by nie ograniczać dowódcy w wyborze sposobu wykonania zadania. Zazwyczaj jednak, ze względu na ogólność formułowania pożądanego stanu końcowego, stwierdzenie – czy został już osiągnięty – może stwarzać pewne problemy. Dlatego często niezbędne jest zastosowanie konkretnych, mierzalnych **kryteriów powodzenia**, które pozwolą jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie.

3.2.2.2. Zadanie (*mission*)

Sprecyzowane zadanie własne (*mission*) jest jasnym, związłym stwierdzeniem określającym: **kto** będzie prowadził określone działanie, **co** jest do wykonania, **kiedy** to będzie miało miejsce, **gdzie** to będzie realizowane i **jaki jest cel** realizacji tego zadania. Zadanie to **nie określa jak** należy działać. Na przykład:

„W dniu 21.11.2001 r. o godz. 00.01 (**KIEDY**), Dowódca Sił Sojuszniczych A (**KTO**) przejmie *OPCON* nad wydzielonymi siłami w Kraju B (**GDZIE**), aby odstraszać i być w gotowości do powstrzymania agresji (CO), osłaniać kluczowe instalacje, infrastrukturę przemysłową i petrochemiczną (CO) oraz, jeśli będzie to konieczne, przeprowadzić operację zaczepną w odpowiedzi na agresję zbrojną strony przeciwnej (CO) w celu przywrócenia suwerenności Kraiowi C (W JAKIM CELU)”⁵⁴.

Sprecyzowane zadanie własne jest jednym z zasadniczych wyników analizy otrzymanego zadania. Precyzowanie zadania jest analitycznym procesem trwającym tak długo, aż każdy czynnik mający wpływ na realizację zadania otrzymanego od przełożonego zostanie rozpatrzony.

Rozpatrując przebieg *OPP* warto zaznaczyć wyraźną różnicę pomiędzy zadaniami typu *tasks* i sprecyzowanym zadaniem własnym (*mission*). **Sprecyzowane zadanie własne** jest ogólnym stwierdzeniem, które określa: **kto** będzie prowadził działania, **co**, **kiedy**, **gdzie** i **w jakim celu** powinno być wykonane. *Task* to czynność zlecona podległym siłom lub dowództwom przez przełożonego. Czynności te muszą być wykonane, aby zapewnić wykonanie przez niego zadania.

Z punktu widzenia ciągłości planowania korzystne jest, aby we wczesnym jego etapie rozpocząć **identyfikację (określenie) potrzebnych sił** poprzez wstępną

⁵⁴ J. Kręcikij, *Wybrane aspekty ...*, wyd. cyt., s. 31.

ocenę potencjału niezbędnego do wykonania zadania. Ocena ta będzie prowadzona dalej, bardziej szczegółowo, podczas pracy nad wariantami działania. Jej szybkie zapoczątkowanie jest istotne dlatego, by optymalnie wykorzystać możliwości wojsk w kreowanych potencjalnych sposobach wykonania zadania.

3.2.2.3. Odprawa informacyjna

Odprawa informacyjna prowadzona jest w celu przedstawienia dowódcy wniosków ze wszystkich aspektów rozważanych w trakcie analizy zadania oraz wydania wytycznych dowódcy do dalszego planowania. Odprawa ta podsumowuje informacje zawarte w otrzymanych dyrektywach i wstępnie zidentyfikowane problemy oraz pozwala dowódcy na wyciągnięcie wniosków dotyczących istoty otrzymanego zadania. Wynikiem informowania operacyjnego są przygotowane **wytyczne dowódcy do planowania**, które odzwierciedlają akceptację przez dowódcę wyników analizy zadania, w tym przyjmowanych przez sztab kierunków dalszej pracy. Układ informowania operacyjnego zawarto w załączniku 1.

3.2.2.4. Wytyczne dowódcy do planowania

Konsekwencją fazy początkowej są **wytyczne dowódcy do planowania** – formalny dokument, który może służyć jako dyrektywa wstępna zarówno do rozpoczęcia planowania na własnym szczeblu dowodzenia, jak i w podległych dowództwach. Wytyczne dowódcy do planowania – produkt finalny odprawy informacyjnej, poszerzone przez dowódcę o dodatkowe informacje, obejmują trzy główne grupy problemów:

- myśl przewodnią dowódcy;
- jego pogląd na pożądaną stan końcowy;
- sprecyzowane zadanie własne.

Poprzez wykorzystanie wytycznych w charakterze dyrektywy wstępnej dla podwładnych podlegli dowódcy otrzymują możliwość rozpoczęcia własnych przygotowań do przyszłych działań. Podjęte na podstawie tych informacji czynności będą następnie przydatne w trakcie kolejnej fazy planowania – opracowania zamiaru działania. Układ wytycznych dowódcy do planowania zawarto w załączniku 2.

Na rysunku 3.3 przedstawiono zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w trakcie fazy początkowej procesu planowania działań połączonych (wielonarodowych działań połączonych).



Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*.

Rys. 3.3. Istota fazy początkowej procesu planowania działań NATO

3.2.3. Faza III (opracowanie zamiaru działania)

Jak wskazują wyniki analizy *GOP*, opracowanie zamiaru działania rozpoczyna się z chwilą wydania wytycznych do planowania przez dowódcę. Wytyczne ustalają zasadnicze kierunki pracy oraz stanowią podstawę dla sztabu do przeprowadzenia oceny czynników wpływających na wykonanie zadania (tzw. *situation analysis* – dosł. analiza sytuacji), a także do pracy nad opracowaniem wariantów działania (rys. 3.4).

Wariant działania (*course of action* – *COA*) to możliwy sposób, w jaki dowódca będzie mógł wykonać postawione mu zadanie. Początkowo powstaje w ogólnych zarysach, następnie jest uszczegóławiany o informacje pojawiające się podczas dalszej pracy. Finalnym produktem tej fazy planowania jest zamiar działania, a podstawą jego sporządzenia jest wybrany przez dowódcę wariant działania.



Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*.

Rys. 3.4. Istota fazy opracowania zamiaru działania procesu planowania działań NATO

Opracowanie zamiaru działania odbywa się poprzez wszechstronną, logiczną ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowanie oraz porównanie szeregu możliwych wariantów działania. W tej fazie możemy wyróżnić cztery etapy:

- ocena czynników wpływających na wykonanie zadania (analiza sytuacji);
- opracowanie wariantów działania;
- odprawa decyzyjna;
- opracowanie zamiaru działania.

Zestawienie zasadniczych przedsięwzięć realizowanych w fazie III oraz ich wyników zobrazowano w tabeli 3.3.

3.2.3.1. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania (analiza sytuacji)

Celem **analizy sytuacji** jest zbadanie faktów i czynników mających wpływ na wykonanie zadania i dzięki temu:

- ustalenie, czy zadanie jest wykonalne;
- opracowanie potencjalnych wariantów działania.

Proces opracowania wariantów działania stanowi w praktyce ciągłą wymianę informacji pomiędzy komórką planistyczną a innymi komórkami sztabu. Zasadnicze problemy, które powinny zostać rozpatrzone w trakcie tego procesu, przedstawiono w załączniku 3.

Tabela 3.3

Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w III fazie procesu planowania działań połączonych

Faza planowania	Główne problemy	Czynności	Rezultaty
Faza III (opracowanie zamiaru działania)	<ul style="list-style-type: none"> • praca sztabu nad oceną czynników • praca nad wariantami działania • przeprowadzenie odprawy decyzyjnej • opracowanie zamiaru działania 	<ul style="list-style-type: none"> • ocena czynników wpływających na wykonanie zadania (analiza sytuacji) • identyfikacja i praca nad wariantami działania wojsk własnych i potencjalnymi wariantami działania • strony przeciwnej • rozważenie i porównanie wariantów działania • (analiza wariantów działania – sprawdzenie, symulacja, porównanie) • przygotowanie i przeprowadzenie odprawy decyzyjnej, • podjęcie decyzji – wybór wariantu działania • doprowadzenie wybranego wariantu działania do postaci zamiaru działania i przedstawienie go do akceptacji • określenie potrzeb i wymagań 	Zamiar działania. Potrzeby i wymagania (<i>statement of requirement – SOR</i> – określenie/ ustalenie wymagań – por. zał. 6.

Źródło: Opracowano na podstawie GOP i AJP-01(B).

3.2.3.2. Opracowanie wariantów działania

W konsekwencji analizy sytuacji komórka planistyczna sporządza określoną liczbę wariantów działania, które prowadzą do wykonania zadania i są zgodne z wydanymi już wytycznymi dowódcy. Analiza treści publikacji oraz doświadczenia z ćwiczeń wskazują, iż w zasadzie nie powinno się ograniczać liczby wariantów działania. Takie podejście zapewnia dużą elastyczność w wykorzystaniu posiadanego potencjału oraz szeroki wybór możliwości wykonania zadania.

Istotną techniką, która znajduje zastosowanie w trakcie pracy nad wariantami działania jest „burza mózgów”. Grupa planowania działań, czyli zespół ekspertów z różnych dziedzin, wspólnie dąży do określenia co powinno zostać wykonane i gdzie powinno to mieć miejsce. Aby tego typu praca była efektywna, członkowie OPG muszą być śmiali i otwarci nawet na szczególnie nowatorskie pomysły.

Wariant działania egzemplifikuje możliwy sposób wykonania zadania. Jedną z dróg uszczegółowienia i rozwinięcia ogólnego początkowo wariantu jest sformułowanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. **Kiedy** rozpoczną się działania i/lub kiedy muszą być zakończone (w tym podział na fazy, etapy)?

2. **Kto** będzie prowadził działania (w tym niezbędny potencjał)?
3. **Jakie** działania są rozpatrywane (np. zaczepne czy obronne)?
4. **Gdzie** będą prowadzone?
5. **W jakim celu** będą prowadzone (np. w celu wprowadzenia w życie postanowień pokojowych)?
6. **Jak** będą prowadzone działania?

Oprócz poruszonych powyżej problemów, całokształt czynności związanych z opracowaniem wariantów działania powinien także obejmować:

- uwzględnienie potencjalnego działania przeciwnika,
- sprawdzenie realności wariantów,
- symulację wariantów działania (*war game*),
- porównanie wariantów działania.

Uwzględniając **potencjalne działania przeciwnika** rozważa się najbardziej prawdopodobny i najniebezpieczniejszy możliwy sposób działania przeciwnika. Zazwyczaj jest to obszar odpowiedzialności komórki prowadzącej dokładną analizę strony przeciwnej.

Sprawdzając realność wariantów dąży się do upewnienia, czy zidentyfikowane warianty działania rzeczywiście prowadzą do wykonania zadania i są w stanie skutecznie przeciwstawić się potencjalnym sposobom działania strony przeciwnej. Zawarta w *GOP* procedura sprawdzająca zaleca wykorzystanie następującej listy pytań:

- czy jeżeli wariant działania zostanie zrealizowany zgodnie z jego ideą, doprowadzi to do wykonania zadania?
- czy dysponowane środki są wystarczające do realizacji wariantu działania?
- czy dysponowane środki będą efektywnie wykorzystane, czy poziom ryzyka jest dopuszczalny, a potencjalne straty akceptowalne?
- czy wariant działania różni się w sposób jednoznaczny od pozostałych, tak aby móc następnie porównać ich wady i zalety?
- czy wariant działania jest spójny i kompletny, czy odpowiada jednoznacznie na pytania: kiedy, kto, co, gdzie i jak?

Symulacja opracowanych wariantów działania to sposób rozważenia (sprawdzenia) każdego wariantu wobec potencjalnych sposobów działania strony przeciwnej. Zazwyczaj do symulacji przyjmuje się najbardziej prawdopodobny i najgroźniejszy (dla wojsk własnych) sposób działania strony przeciwnej. Oprócz sprawdzenia poprawności i synchronizacji działań w każdym wariantcie, **symulacja pozwala na identyfikację wad i zalet poszczególnych wariantów działania** oraz występujących w wariantach szczególnie ważnych problemów.

Kolejną po rozważeniu czynność stanowi **porównanie wariantów** działania. Polega ono na zestawieniu i sprawdzeniu wyników symulacji, wad i zalet oraz wyników rozważań poszczególnych wariantów działania z uwzględnieniem kryteriów oceny wariantów, które dowódca uznał za szczególnie istotne (np. ekonomia sił, elastyczność, prostota, czas). Wyniki porównania wariantów działania wraz z propozycją wariantu rekomendowanego (jego identyfikacja jest głównym celem porównania) przedstawia się następnie dowódcy podczas odprawy decyzyjnej.

3.2.3.3. Odprawa decyzyjna

Opracowane przez *OPG* warianty działania wraz z niezbędnymi wnioskami przedstawiane są dowódcy w czasie odprawy decyzyjnej. W jej trakcie dowódca dokonuje wyboru lub modyfikuje wariant, który będzie następnie doprowadzony do postaci zamiaru działania.

Niekiedy, w zależności od otrzymanych wytycznych, niezbędne może być zorganizowanie dodatkowej odprawy w celu potwierdzenia przyjętych założeń, zanim konkretny wariant działania zostanie wybrany przez dowódcę.

Układ odprawy decyzyjnej zawarto w załączniku 4. Niezależnie od formalnego układu **odprawa przede wszystkim musi zapewnić dowódcy informacje niezbędne do podjęcia decyzji** oraz zrozumienie przez sztab i podległych dowódców czynników, które miały wpływ na decyzję dowódcy. Dowódca może także wykorzystać odprawę decyzyjną w celu uzyskania rad i sugestii od podwładnych.

Podczas odprawy dowódca rozważa informacje przedstawione przez planistów i wydaje wytyczne do opracowania zamiaru działania. Dowódca może też zdecydować, że powinien zostać opracowany dodatkowy wariant (warianty) albo że konkretne aspekty różnych wariantów działania należy połączyć lub włączyć do konkretnego, zmodyfikowanego wariantu działania.

W trakcie całej fazy opracowania zamiaru działania dowódca może także zarządzać mniej lub bardziej formalne odprawy koordynacyjne (*update briefings*).

3.2.3.4. Opracowanie zamiaru działania

Wybrany przez dowódcę w trakcie odprawy decyzyjnej wariant działania doprowadza się z kolei do postaci zamiaru działania. Zamiar działania musi zawierać niezbędne szczegóły wyrażające pogląd dowódcy na prowadzenie przyszłych działań. Układ treści zamiaru działania przedstawiono w załączniku 5.

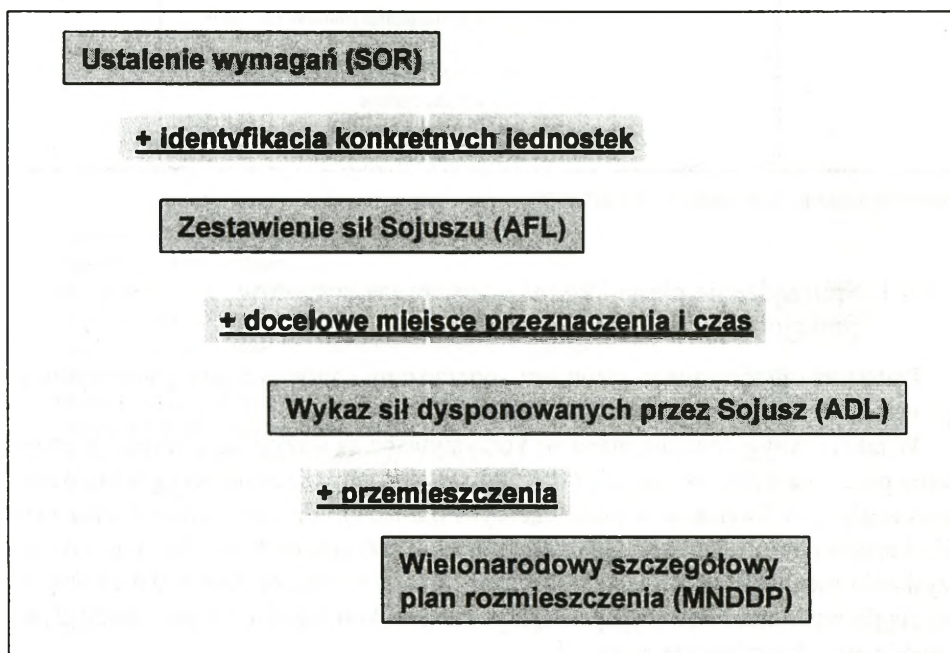
Konstatując, zamiar działania powinien:

- uwzględniać założenia i przewidywania określone przez przełożonego,
- przedstawiać sposób myślenia dowódcy w poszukiwaniu drogi do osiągnięcia celów,
 - informować szczebel nadrzędny o zamiarach dowódcy,
 - informować podległych dowódców, sztab i elementy wspierające o zakresie, charakterze, prawdopodobnych zadaniach i wymaganiach, które powinny być uwzględnione podczas ich planowania,
 - określać jednoznacznie, jakie siły i jakie możliwości są potrzebne do wykonania zadania,
 - identyfikować z wyprzedzeniem zasadnicze terminy (z określonym stopniem ogólności) przyszłych działań,
 - określać potrzeby przygotowywania planów szczegółowych (*SUPLANs*), których sporządzanie powinno się rozpocząć tak szybko jak to możliwe.

Zamiar działania powinien zostać przedstawiony do akceptacji na tym szczeblu dowodzenia, który zapoczątkował proces planistyczny poprzez wysłanie dyrektywy wstępnej.

3.2.3.5. Identyfikacja sił

Analiza treści *AJP-01(B)* oraz *GOP* prowadzi do stwierdzenia, iż znaczna część prac planistycznych, począwszy od opracowania zamiaru działania aż do finalnej wersji planu działania, dotyczy identyfikacji sił niezbędnych do wykonania zadania. W ramach realizacji tych przedsięwzięć sztab opracowuje *Ustalenie wymagań (SOR)* (*Status of requirement – SOR*), identyfikując siły potrzebne do wykonania każdego z zadań. Przykładowy układ *SOR* przedstawiono w załączniku 6. Określone wymagania porównuje się następnie z rzeczywistymi możliwościami sił reagonowania NATO oraz narodowymi zgłoszeniami do *Kwestionariusza planowania obronnego (Defence planning questionnaire – DPQ)*. Opracowany przez *OPG* dokument (*SOR*) przedstawiany jest państwu członkowskim w tym samym czasie co zamiar działania, zazwyczaj podczas wstępnej konferencji planistycznej, z prośbą o wydzielenie niezbędnych sił. W odpowiedzi państwa deklarują siły, które mogą być uwzględnione podczas dalszych prac planistycznych. Po identyfikacji dostępnych sił *SOR* przekształcany jest w *Zestawienie sił Sojuszu (Allied force list – AFL)*, które zostaje następnie zawarte we wstępnej wersji planu. Lista tych sił jest w sposób ciągły uaktualniana, niekiedy zaś przekształcana do postaci *Wykazu sił dysponowanych przez Sojusz (Allied disposition list – ADL)*, który, zawierając informacje o znacznie większym stopniu szczegółowości, jest publikowany oddzielnie od planu działania, jako samodzielny dokument planistyczny (rys. 3.5).



Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*.

Rys. 3.5. Ideowy schemat procesu identyfikacji sił

3.2.4. Faza IV (opracowanie planu działania)

Końcowy etap prac planistycznych stanowi zatwierdzony plan działania. W tej fazie procesu planowania można wyróżnić następujące główne przedsięwzięcia:

- fizyczne opracowanie/koordynacja sporządzania planu,
- przedstawienie planu do zatwierdzenia przełożonym,
- wydanie planu.

Zestawienie głównych przedsięwzięć realizowanych w IV fazie przedstawiono w tabeli 3.4.

Tabela 3.4

Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w IV fazie procesu planowania działań połączonych

Faza planowania	Główne problemy	Czynności	Rezultaty
Faza IV (opracowanie planu działania)	<ul style="list-style-type: none"> • sporządzenie planu • koordynacja pracy zespołów funkcjonalnych podczas sporządzania planu • akceptacja planu przez szczebel nadrzędny • przygotowanie dystrybucji planu 	<ul style="list-style-type: none"> • dalsza praca nad myślą przewodnią i zamiarem działania zgodnie z potrzebami • zakończenie sporządzania poszczególnych elementów planu • potwierdzenie i identyfikacja sił • koordynacja i fizyczne sporządzenie planu • sporządzenie planów uzupełniających • sporządzenie planów specjalistycznych • przedstawienie planu działania do akceptacji • dystrybucja planów działania i uzupełniających 	„Rodzina” planów (<i>Allied disposition list – ADL</i>) – Wykaz sił do dyspozycji Sojuszu

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP* i *AJP-01(B)*.

3.2.4.1. Sporządzenie planu i koordynacja pracy zespołów funkcjonalnych dowództwa

Podstawą opracowanego planu jest sporządzony i zatwierdzony (zaakceptowany) w trakcie poprzedniej fazy zamiar działania.

W trakcie przygotowania planu wykorzystywane są wszystkie informacje pozyskane przez planistów w ramach *OPP*. Ważne jest, aby pisemne przygotowywanie poszczególnych fragmentów planu nie było odkładane do czasu rozpoczęcia fazy IV. Poszczególne elementy planu muszą być przygotowywane natychmiast po uzyskaniu niezbędnych do tego informacji. W takiej sytuacji kluczowe znaczenie ma ciągła wymiana informacji pomiędzy różnymi komórkami sztabu i podległymi dowódcami – koordynacja pracy.

Układ części głównej *OPLAN* został przedstawiony w załączniku 7.

3.2.4.2. Zatwierdzenie/akceptacja planu

Przyjmuje się, że na szczeblu dowództw strategicznych plany alternatywne (*COP*) wymagają zazwyczaj akceptacji Komitetu wojskowego, natomiast plany działania (*OPLAN*) i obowiązujące plany obronne (*SDP*) powinny być zatwierdzane przez Radę Północnoatlantycką. Wszystkie plany alternatywne, działania i plany szczegółowe (*SUPLAN*) wymagają akceptacji szczebla dowodzenia, który nakazał rozpoczęcie procesu planowania.

Aby zapewnić podstawy do dalszych, szczegółowych prac planistycznych, w pierwszej kolejności do akceptacji przedstawia się opracowany w wyniku III fazy zamiar działania (*CONOPS*).

3.2.4.3. Publikowanie (dystrybucja) planu

Całokształt problemów dotyczących publikacji planu zawierany jest w tak zwanym piśmie przewodnim (*Letter of promulgation*) stanowiącym jedną z części planu działania.

Ideowy schemat przebiegu fazy opracowania planu działania przedstawiony został na rysunku 3.6.



Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*.

Rys. 3.6. Istota fazy opracowania planu działania procesu planowania działań NATO

3.2.5. Faza V (weryfikacja planu)

Faza weryfikacji planu obejmuje dwa zasadnicze etapy: **sprawdzanie i ocenę**. W konsekwencji tych przedsięwzięć może zajść niekiedy potrzeba przeprowadzenia dodatkowej odprawy decyzyjnej. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w ramach fazy piątej zestawiono w tabeli 3.5.

Tabela 3.5

Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w V fazie procesu planowania działań połączonych

Faza planowania	Główne problemy	Czynności	Rezultaty
Faza V (weryfikacja planu)	<ul style="list-style-type: none">• przegląd planu• ocena (aktualności) planu• dodatkowa odprawa decyzyjna (jeśli potrzebna)	<ul style="list-style-type: none">• prowadzenie ciągłego przeglądu i weryfikacji planów• prowadzenie okresowej weryfikacji planów• przeprowadzenie ćwiczeń i/lub symulacji• przeprowadzenie dodatkowej odprawy decyzyjnej, jeśli wystąpi taka potrzeba• naniesienie i dystrybucja poprawek zgodnie z wprowadzonymi zmianami• przygotowanie i dystrybucja planów zgodnie z potrzebami	Uaktualniony plan działania

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP* i *AJP-01(B)*.

Sprawdzanie planu pod względem zgodności z aktualnymi wymaganiami i wyzwaniem stojącymi przed dowódcami Sojuszu realizowane jest dwutorowo, poprzez sprawdzanie ciągłe i okresowe.

W trakcie działań plan musi być sprawdzany w sposób ciągły, gdyż pojawiające się zmiany w sytuacji będą powodować konieczność uaktualnienia planu. Uaktualnienie takie może zostać zarządzane także przez szczebel nadrzędny. W każdym przypadku konieczna jest ocena, czy wystarczające będzie uaktualnienie planów już istniejących, czy też konieczne stanie się sporządzenie nowych. Aktualizacja koncentrowana jest głównie na nowych zagrożeniach, dyspozycyjności sił, poprawności planów alternatywnych itp. Po dokonaniu weryfikacji planu dowódca zostaje zapoznany z wynikami tego przedsięwzięcia, łącznie z propozycjami działań, jakie powinny być podjęte w związku ze zmianami sytuacji. Istotne jest, iż każda zmiana o charakterze zasadniczym wprowadzona do planu będzie wymagała ponownej akceptacji tak zmodyfikowanego dokumentu przez właściwy szczebel nadrzędny.

Sprawdzanie okresowe wynika z kolei z założenia, iż wszystkie plany mają ograniczony „termin ważności” wynikający ze zmieniających się ciągle okoliczności, stanowiących podstawę ich opracowania. Sprawdzanie okresowe stanowi kompleks przedsięwzięć realizowanych cyklicznie w poszczególnych dowództwach, w celu zapewnienia aktualności planów, pomimo następujących zmian w sytuacji.

Ocena planu prowadzona jest na podstawie jego szczegółowego sprawdzania także poprzez ćwiczenia i symulacje. Biorąc pod uwagę kryteria czasu i otrzymanych wyników, za najbardziej efektywne przyjmuje się stosowanie symulacji komputerowych. Jednakże nie dopuszcza się do całkowitej rezygnacji z ocen dokonywanych przez doświadczonych oficerów (oczywiście tych nie zaangażowanych bezpośrednio w przygotowanie planu). Wybór metody oceny planu podyktowany jest zawsze czynnikami czasu i dostępnością środków symulacji komputerowej w konkretnym dowództwie i określonej sytuacji.

Jeżeli ocena planu wykaże, iż wymagane są w nim zasadnicze zmiany, zaś posiadany czas jest wystarczający, proces planowania rozpoczynany jest ponownie, zaczynając od fazy II. Wymaga to analizy wszystkich niezbędnych czynników i w efekcie przynosi propozycje niezbędnych modyfikacji. Zmiany te zostają następnie przedstawione dowódcy w trakcie dodatkowej odprawy decyzyjnej. Jeśli natomiast czas jest ograniczony, wówczas weryfikacja może zostać skrócona i koncentrować się na ocenie zmienionej sytuacji, jej potencjalnym wpływie na istniejący plan oraz zawierać propozycje niezbędnych zmian.

Dodatkowa odprawa decyzyjna, jeżeli jest organizowana, powinna być krótka i merytoryczna. W jej trakcie należy poruszyć co najmniej następujące problemy:

- uaktualnioną sytuację (sił strony przeciwnej/sił własnych),
- oddziaływanie nowej sytuacji na bieżący plan,
- potencjalne zmiany w istniejącym planie,
- ryzyko związane z dotychczasowym planem (jakie mogą być konsekwencje wprowadzenia zmian lub pozostawienia planu w dotychczasowej postaci),
- propozycje zmian.

Faza piąta (rys. 3.7) kończy przebieg procesu planowania działań NATO (wielonarodowych sił połączonych). Szczegółowa analiza problemów rozpatrywanych w ramach weryfikacji planu prowadzi do wniosku, iż pomimo użycia do jej opisu terminu „faza” (*stage*), przedsięwzięcia w nich występujące realizowane są w sposób ciągły, stwarzając gwarancje utrzymania aktualności już gotowych oraz przygotowywanych planów działania.



Źródło: Opracowano na podstawie GOP.

Rys. 3.7. Istota fazy weryfikacji planu działania w procesie planowania działań NATO

* * *

Wyniki studiów dotyczących przebiegu procesu planowania działań połączonych, który – jak dowiedziono – ma swoje zastosowanie także w planowaniu wielonarodowych działań połączonych, pozwalają na wyspecyfikowanie następujących wniosków:

- proces planowania działań połączonych skonstruowany został dla osiągnięcia konkretnych, określonych celów, wśród których najważniejsze to:
 - standaryzacja procesu planowania przyszłych działań **w ramach Sojuszu**,
 - zapewnienie **polityczno-strategicznej** kontroli podczas powstawania planów działania,
 - umożliwienie sztabom właściwego przetransponowania celów **polityczno-strategicznych na cele militarne**,
 - zapewnienie dowódcom wpływu na kształtowanie i rozwój planów,
 - wykorzystanie twórczego myślenia zespołów sztabowych;
- badany proces nie jest **procesem dowodzenia**, lecz jego „wycinkiem”, to znaczy dokładnie **procesem planowania** (działań połączonych). Charakteryzuje on szczególnie działania, jakie powinny mieć miejsce **w dowództwach tworzących system dowodzenia NATO, w tym także w dowództwach wielonarodowych sił połączonych (CJTF HQ)** od otrzymania zadania aż po sporządzenie dokumentów planistycznych;

- proces planowania działań połączonych (*OPP*) został stworzony na potrzeby dowództw sojuszniczych, co umiejscawia jego wykorzystanie na zdecydowanie wysokich szczeblach dowodzenia (strategiczny, operacyjny i taktyczny poziom dowodzenia NATO). Odpowiada to istocie wielonarodowych działań połączonych, których dowództwa organizowane są na bazie regionalnych (to znaczy operacyjnych) dowództw Sojuszu Północnoatlantyckiego;

- **do planowania działań wielonarodowych sił połączonych stosuje się procedury typowe dla działań połączonych NATO, które scharakteryzowane są w wybranych publikacjach sojuszniczych;**

- kolejność i treść przedsięwzięć realizowanych w ramach planowania działań wielonarodowych sił połączonych nie odbiegają w swej istocie od ustaleń teorii organizacji i zarządzania w zakresie procesów decyzyjnych oraz od rozwiązań narodowych dotyczących procesów planistycznych;

- specyfika planowania takich działań wyraża się w:

- ich połączonym charakterze, co zwiększa zakres rozpatrywanych problemów wynikających z konieczności planowania posunięć kilku rodzajów sił zbrojnych, ale nie zmienia ich logicznej kolejności wynikającej z podstaw naukowych,

- partycypowaniu w działaniach wielu państw, w tym także spoza NATO, co wymaga stosowania jednolitych procedur planistycznych i jednego języka dowodzenia (angielskiego) wraz z całą standaryzowaną w ramach NATO terminologią wojskową.

ZAKOŃCZENIE

Nie ulega wątpliwości, iż dowodzenie w działaniach wielonarodowych sił połączonych należy do bardzo interesujących, choć jednocześnie skomplikowanych sytuacji sprawowania dowodzenia. Powodowane jest to następującymi grupami determinantów:

- występowaniem w *CJTF* komponentów kilku rodzajów sił zbrojnych,
- koniecznością współpracy struktur militarnych pochodzących z różnych państw, w tym także spoza Sojuszu Północnoatlantyckiego,
- tworzeniem struktur dowodzenia i wojsk dopiero na czas działań, co oznacza, że funkcjonują one permanentnie.

Pierwsza grupa determinantów stanowi konsekwencję planowania i prowadzenia działań połączonych, stąd wszystkie zjawiska tak pozytywne, jak i negatywne będą tożsame z występującymi w przypadku „klasycznych” działań połączonych (czyli *Allied joint operations*). Problematyka ta została scharakteryzowana w wielu publikacjach, stąd nie stanowiła przedmiotu rozważań zawartych w niniejszej pracy.

Znacznie bardziej interesujący jest determinant drugi, będący wynikiem stanowiącej podstawę koncepcji *CJTF* „wielonarodowości”. Zjawisko to rzutuje bowiem na wszystkie obszary dowodzenia, tym bardziej iż państwa wydzielające określone kontyngenty do *CJTF* (w tym także oczywiście do ich dowództw) nie muszą być członkami NATO. Dla dowodzenia oznacza to między innymi potencjalne różnice w przygotowaniu do pracy w sztabach wielonarodowych, problemy ze znajomością procedur pracy sztabowej, nieporozumienia językowe i inne, od różnic w mentalności narodowej do całego spektrum problemów z technicznymi środkami łączności.

Nie mniej istotny wydaje się determinant trzeci. Struktury istniejące na co dzień (na stałe) są bowiem doskonalone nie tylko podczas stosunkowo rzadkich ćwiczeń, ale także poprzez codzienną rutynową pracę, w wyniku której organy dowodzenia osiągają niezbędny poziom wyszkolenia i zgrania. Stosunkowo niewielka ilość personelu kluczowego i załazkowego w dowództwach macierzystych może nie wystarczać do stworzenia w krótkim czasie zgranego i sprawnie działającego dowództwa *CJTF*. Pewnych wniosków w tym zakresie już dostarczyły przeprowadzone dotąd ćwiczenia. A nie jest to jeszcze koniec wdrażania w życie koncepcji wielonarodowych sił połączonych...

LITERATURA

- AAP-6 NATO glossary of terms and definitions*, Brussels 2002.
- ADP-2 Command*, HQDT 1994.
- AJP-01(B) Allied joint doctrine*, NATO Standardization Agency, 2000.
- ATP-3.2 Land operations*, NATO Standardization Agency, 2001.
- CJTF concept implementation plan*, Brussels 1999.
- FM 101-5 Staff organizations and operations*, Department of the Army, Washington 1997.
- Gołąb Z., Korcz S.**, *Współczesne dowodzenie wojskami*, Warszawa 1974.
- Hittle J.D.**, *Sztab wojskowy*, MON, Warszawa 1961.
- Jones J.C.**, *Metody projektowania*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1977.
- Kręćkij J.** (red. nauk.), *Determinanty planowania operacji wielonarodowych*, AON, Warszawa 2002.
- Kręćkij J.**, *Modyfikacja dowodzenia w wojskach lądowych w aspekcie integracji Polski z NATO*, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 1998.
- Kręćkij J.** (red. nauk.), *Struktura organizacyjna dowództw wielonarodowych sił połączonych*, AON, Warszawa 2001.
- Kręćkij J.**, *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, AON, Warszawa 2001.
- Kręćkij J.**, *Wybrane aspekty procesu planowania działań NATO (NATO operational planning process)*, AON, Warszawa 2000.
- Kręćkij J.**, *Wybrane problemy dowodzenia wojsk lądowych USA*, AON, Warszawa 2002.
- Leksykon wiedzy wojskowej*, MON, Warszawa 1979.
- Mról W.**, *Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej*, SG WP, Warszawa 1978.
- MC 327 NATO doctrine for peace support operations*, Brussels 1995.
- Multinational Corps Northeast Information booklet*, MNC NE, Szczecin 2001.
- NATO Handbook*, NATO office of information and press, Brussels 2001.
- Orzechowski J.**, *Dowodzenie i sztaby*, cz. I, BWW, Warszawa 1974.
- Orzechowski J.**, *Dowodzenie i sztaby*, cz. II, BWW, Warszawa 1986.
- Podręcznik polowy 100-5. Działania wojsk lądowych armii Stanów Zjednoczonych*, AON, Warszawa 1994.
- Reagan G.**, *Błędy militarne*, VASCO, Warszawa 1992.
- Regulamin działań wojsk lądowych*, DWLąd, Warszawa 1999.
- Regulamin działań wojsk lądowych*, projekt, SG WP-DWLąd, Warszawa 2003.
- Regulamin pracy organów dowodzenia w siłach zbrojnych RP*, SG WP, Warszawa 1996.
- SCs GOP strategic commanders guidelines for operational planning*, 2001.
- Skibiński F.**, *O sztuce wojennej na północno-zachodnim teatrze działań wojennych 1944-1945*, BWW, Warszawa 1977.
- Szybiński L.**, *Metodyka projektowania organizacji systemu zarządzania dla nowo budowanych przedsiębiorstw*, UŁ, Łódź 1975.

WYJAŚNIENIE AKRONIMÓW ANGIELSKOJĘZYCZNYCH TERMINÓW WOJSKOWYCH UŻYTYCH W OPRACOWANIU

- AAP** – *Allied administration publication* – wydawnictwo sojusznicze poświęcone różnej problematyce „niebojowej”, np. słowniki, zestawienia skrótów itp.
- ACE** – *Allied command Europe* – dowództwo Sojuszu na obszarze Europy
- ADL** – *Allied disposition list* – Wykaz sił dysponowanych przez Sojusz
- ADP** – *Army doctrine publication* – wydawnictwo wojsk lądowych (regulamin) dotyczące jednego z problemów doktrynalnych (Wielka Brytania)
- AFL** – *Allied force list* – zestawienie sił Sojuszu
- AJF** – *Allied joint force* – sojusznicze siły połączone
- AJP** – *Allied joint publication* – wydawnictwo sojusznicze poświęcone problematyce działań połączonych
- AOCC** – *air operations coordination centre* – centrum koordynacji działań sił powietrznych
- AOR** – *area of responsibility* – rejon (pas, obszar) odpowiedzialności
- ATP** – *Allied tactical publication* – wydawnictwo sojusznicze poświęcone problematyce działań rodzajów sił zbrojnych
- CC** – *Component command* – dowództwo rodzaju sił zbrojnych w strukturze dowodzenia NATO
- CCIP** – *CJTF concept implementation plan* – plan wdrażania koncepcji *CJTF*
- CIMIC** – *civil-military cooperation* – współpraca cywilno-wojskowa
- CIS** – *communications and information systems* – systemy łączności (transmisji danych)
- CJOC** – *combined joint operations centre* – połączone wielonarodowe centrum operacyjne (fragment SD)
- CJPS** – *combined joint planning staff* – wielonarodowy połączony zespół planistyczny
- CJTF** – *combined joint task force* – zgrupowanie wielonarodowych sił połączonych
- CJTF HQ** – *combined joint task force headquarters* – dowództwo zgrupowania wielonarodowych sił połączonych
- COA** – *course of action* – wariant działania
- COM** – *commander* – dowódca
- COS** – *chief of staff* – szef sztabu
- COG** – *centre of gravity* – środek ciężkości
- CONOPS** – *concept of operations* – zamiar działania
- COP** – *contingency plan* – plan alternatywny
- CPG** – *commander's planning guidance* – wytyczne do planowani (określone przez dowódcę)
- C2W** – *command and control warfare* – walka o przewagę w obszarze dowodzenia
- C3IC** – *coalition coordination, consultation and intelligence center* – sojusznicze centrum koordynacji, konsultacji i rozpoznania
- DAAG** – *deputy assistant adjutant general* – zastępca pomocnika głównego adiutanta (historyczne struktury sztabowe Wielkiej Brytanii)
- DAQMG** – *deputy assistant quartermaster general* – zastępca pomocnika głównego kwatermistrza (historyczne struktury sztabowe Wielkiej Brytanii)
- DCOM** – *deputy commander* – zastępca dowódcy
- DCOS** – *deputy chief of staff* – zastępca szefa sztabu

DP – *decisive point* – punkt decydujący
DPC – *Defence planning committee* – Komitet planowania obronnego
DPQ – *Defence planning questionnaire* – Kwestionariusz planowania obronnego
FM – *field manual* – regulamin (podręcznik) (USA)
FPG – *Functional planning guides* – Funkcjonalne wytyczne do planowania
G – *general staff* – symbol literowy oznaczający komórkę grupy koordynacyjnej sztabu lub oficera sztabu na szczeblu dywizji (samodzielnej brygady) i wyższym
GOP – *Guidelines for operational planning* – Wytyczne do planowania działania (publikacja sojusznicza)
GSO – *general staff officer, grade (1, 2, 3)* – oficer sztabu generalnego (ogólnego, w tej strukturze „operacyjnego”, cyfra oznacza rangę, np. 3 – kapitan) (historyczne struktury sztabowe Wielkiej Brytanii)
HNS – *host nation support* – wsparcie przez państwo-gospodarza
ID – *initiating directive* – dyrektywa wstępna
JFHQ (JFCHQ) – *joint force headquarters* – dowództwo sił połączonych
JHQ – *joint headquarters* – dowództwo połączone
JSRC – *Joint sub-regional command* – podregionalne dowództwo sił połączonych (NATO)
LEGAD – *legal adviser* – doradca w kwestiach prawnych
MC – *Military committee* – Komitet wojskowy
MNC NE – *Multinational corps north-east* – wielonarodowy korpus północno-wschodni
MNDDP – *Multinational detail deployment plan* – wielonarodowy szczegółowy plan rozmieszczenia
NAC – *North Atlantic Council* – Rada Północnoatlantycka
OA – *operational analysis* – analizy (studia) operacyjne
OBJ – *objective* – obiekt ataku
OPCOM – *operational command* – dowodzenie operacyjne (relacja dowodzenia)
OPCON – *operational control* – kontrola operacyjna (relacja dowodzenia)
OPG – *operational planning group* – grupa planowania działań
OPLAN – *operation plan* – plan działania
OPORD – *operation order* – rozkaz operacyjny
OPP – *operational planning process* – proces planowania działań
OPSEC – *operational security* – całokształt przedsięwzięć związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa wojskom własnym
PIO – *public information office* – komórka ds. kontaktów z mediami
POLAD – *political adviser* – doradca w kwestiach politycznych
PS – *planning situation* – przewidywana sytuacja, w której Sojusz będzie zmuszony do zareagowania
PSYOPS – *psychological operations* – działania psychologiczne
RC – *Regional command* – dowództwo regionalne (NATO)
ROE – *rules of engagement* – zasady użycia siły (militarnej)
RPG – *Regional planning guides* – regionalne wytyczne do planowania
SAC – *Supreme allied commander* – naczelny dowódca sił sojusznicznych (NATO)
SACO – *Supreme allied commander for operations* – naczelny dowódca sił sojusznicznych ds. działań
SACEUR – *Supreme allied commander Europe* – naczelny dowódca sił sojusznicznych w Europie
SACLANT – *Supreme allied commander Atlantic* – naczelny dowódca sił sojusznicznych na obszarze Atlantyku
SACT – *supreme allied commander for transformation* – naczelny dowódca sił sojusznicznych ds. transformacji
SC – *Strategic command* – dowództwo strategiczne (NATO)

SC – *staff captain* – tytuł (dosłownie „kapitan sztabowy”) najmłodszego oficera sztabu (historyczne struktury sztabowe Wielkiej Brytanii)

SDPs – *Standing defence plans* – obowiązujące plany obronne

SHAPE – *Supreme Headquarters Allied Powers in Europe* – Kwatera Główna Sojusznicznych Sił NATO w Europie

SOR – *Statement of requirement* – określenie/ustalenie wymagań

SPG – *Specific planning guides* – szczegółowe wytyczne do planowania działania

SUPLAN – *Supporting plan* – plan szczegółowy

TACOM – *tactical command* – dowodzenie taktyczne (relacja dowodzenia)

TACON – *tactical control* – kontrola taktyczna (relacja dowodzenia)

VOB – *visitors and observers bureau* – komórka obsługi gości i obserwatorów

**Układ odprawy informacyjnej w procesie planowania
wielonarodowych działań połączonych**

1. Wprowadzenie.
 - a. Cel odprawy.
 - b. Układ odprawy.
2. Przegląd sytuacji.
 - a. Sytuacja ogólna.
 - (1) Polityczne, wojskowe i historyczne tło (konfliktu, sytuacji kryzysowej).
 - (2) Aktualna sytuacja.
 - b. Sytuacja strony przeciwnej.
 - (1) Potencjalny zamiar.
 - (2) Możliwości.
 - (3) Ocena prawdopodobnych działań, jakie może podjąć strona przeciwna (krótki opis – nie warianty działania).
 - c. Zadanie i wytyczne przełożonego.
 - (1) Zadanie (*mission*).
 - (2) Myśl przewodnia.
 - (3) Cele.
 - (4) Pożądany stan końcowy i kryteria powodzenia.
 - (5) Oceny i przewidywania.
 - (6) Ograniczenia.
 - (7) Zadania sprecyzowane w dyrektywie przełożonego dla dowództwa, w którym prowadzona jest odprawa (*assigned tasks*).
 - (8) Zadania wynikające z dyrektywy przełożonego dla dowództwa, w którym prowadzona jest odprawa (*implied tasks*).
3. Problemy operacyjne.
 - a. Główne czynniki i wnioski (te, które wynikły w trakcie analizy zadania).
 - b. Silne i słabe strony.
 - (1) Strony przeciwnej.
 - (2) Wojsk własnych.
 - (3) Innych sił, jeżeli potrzeba.
 - c. Środki ciężkości.
 - (1) Strategiczne.
 - (2) Operacyjne.
 - d. Punkty decydujące (na własnym szczeblu dowodzenia).
 - e. Cele.
 - f. Pożądany stan końcowy i kryteria powodzenia.

4. Proponowane brzmienie sprecyzowanego zadania własnego (*restated mission*).
5. Wstępna ocena sił.
 - a. Siły dostępne dla celów planistycznych (jeżeli już są znane).
 - b. Ocena i określenie potrzeb w zakresie sił niezbędnych do wykonania zadania.
6. Propozycja wytycznych do planowania.
 - a. Propozycja brzmienia myśli przewodniej dowódcy.
 - b. Wytyczne dla sztabu.
 - c. Wytyczne dla podległych dowódców.
7. Wnioski.
8. Problemy wymagające akceptacji.
 - a. Problemy operacyjne.
 - b. Sprecyzowane zadanie własne.
 - c. Propozycja wytycznych do planowania.
9. Inne, dodatkowe wytyczne.

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*.

Układ wytycznych do planowania dowódcy wielonarodowych sił połączonych

1. Przegląd sytuacji.
 - a. Sytuacja ogólna.
 - (1) Polityczne, wojskowe i historyczne tło (konfliktu, sytuacji kryzysowej).
 - (2) Aktualna sytuacja.
 - b. Sytuacja strony przeciwnej.
 - (1) Potencjalny zamiar.
 - (2) Możliwości.
 - (3) Ocena prawdopodobnych działań, jakie może podjąć strona przeciwna (krótki opis – nie warianty działania).
 - c. Zadanie i wytyczne przełożonego.
 - (1) Zadanie (*mission*).
 - (2) Myśl przewodnia.
 - (3) Cele.
 - (4) Pożądany stan końcowy i kryteria powodzenia.
 - (5) Oceny i przewidywania.
 - (6) Ograniczenia.
 - (7) Zadania sprecyzowane w dyrektywie przełożonego (*assigned tasks*).
 - (8) Zadania wynikające z dyrektywy (*implied tasks*).
2. Problemy operacyjne.
 - a. Główne czynniki i wnioski (te, które wynikły w trakcie analizy zadania).
 - b. Silne i słabe strony.
 - (1) Strony przeciwnej.
 - (2) Wojsk własnych.
 - (3) Innych sił, jeżeli potrzeba.
 - c. Środki ciężkości.
 - (1) Strategiczne.
 - (2) Operacyjne.
 - d. Punkty decydujące (na własnym szczeblu dowodzenia).
 - e. Cele.
 - f. Pożądany stan końcowy i kryteria powodzenia.
3. Sprecyzowane zadanie własne (*restated mission*).
4. Wstępna ocena sił.
 - a. Siły dostępne dla celów planistycznych (jeżeli już są znane).
 - b. Ocena i określenie potrzeb w zakresie sił niezbędnych do wykonania zadania.

5. Wytyczne do planowania.
 - a. Myśl przewodnia dowódcy.
 - b. Wytyczne dla sztabu.
 - c. Wytyczne dla podległych dowódców.
6. Koordinacja.
 - a. Zasadnicze terminy.
 - b. Etapy planistyczne („kamienie milowe” planowania).
 - c. Inne.
7. Dowodzenie.
 - a. Wstępna organizacja dowodzenia.
 - b. Powiązania z obszarem działania.

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*.

Zasadnicze problemy rozpatrywane przez sztab w trakcie oceny czynników wpływających na wykonanie zadania w ramach procesu planowania wielonarodowych działań połączonych

1. Sytuacja w obszarze działań.
 - a. Środowisko.
 - (1) Geografia.
 - (2) Topografia.
 - (3) Hydrografia.
 - (4) Oceanografia.
 - (5) Meteorologia.
 - b. Infrastruktura.
 - (1) Aspekty ogólne.
 - (2) Możliwości transportowe.
 - (3) Porty.
 - (4) Łączność.
 - (5) Przemysł.
 - c. Sytuacja polityczna (w tym relacje sojusznicze).
 - d. Ekonomia.
 - e. Aspekty socjologiczne.
2. Sytuacja strony przeciwnej (prowadząca do identyfikacji i oceny potencjalnych sposobów działania strony przeciwnej).
 - a. Siły.
 - b. Skład.
 - c. Rozmieszczenie i możliwości użycia.
 - d. Możliwości uzupełnień.
 - e. Możliwości manewrowe.
 - f. Możliwości logistyczne.
 - g. Broń raketowa w obszarze działań.
 - h. Potencjał techniczny.
 - i. Możliwości w zakresie rozpoznania.
 - j. Możliwości wykorzystania broni ABC.
 - k. Potencjał w zakresie działań psychologicznych.
 - l. Środki ciężkości i punkty decydujące (oceniane).
 - m. Możliwości wykorzystania przestrzeni kosmicznej.
3. Współzależność czasu, przestrzeni i sił.
 - a. Krytyczne terminy.
 - b. Wpływ zakazów i nakazów na terminy.
 - c. Krytyczne odległości i terminy.
 - d. Czas potrzebny na wprowadzenie w życie podjętej decyzji.
 - e. Czas potrzebny stronie przeciwnej na reakcję.

4. Ocena zadań (*tasks*) (prowadząca do identyfikacji sił niezbędnych do wykonania zadania).
 - a. Zadania sprecyzowane w dyrektywie przełożonego (*assigned tasks*).
 - b. Zadania wynikające z dyrektywy (*implied tasks*).
 - c. Nakazy.
 - d. Zakazy.
 - e. Warunki wstępne (*preconditions*).
 - f. Możliwości sił własnych.
 - g. Zdolność podtrzymywania działań.
 - h. Rozpoznanie.
 - i. Przewidywane straty.
5. Dowodzenie.
 - a. Relacje dowodzenia.
 - b. Jedność dowodzenia.
 - c. Rozpiętość dowodzenia.
 - d. Elementy składowe.
 - e. Administracja.
 - f. Bezpieczeństwo.
 - g. Potrzeby dowództw.
 - h. Jedność wysiłku.
 - i. Integracja dowodzenia.
6. Systemy łączności i transmisji informacji.
 - a. Niezbędne potrzeby.
 - b. Możliwości sił własnych.
 - c. Ograniczenia działania.

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*.

**Przebieg odprawy decyzyjnej w trakcie procesu planowania
wielonarodowych działań połączonych**

1. Wprowadzenie.
 - a. Cel.
 - b. Przebieg.
 - c. Komentarz ogólny.
2. Przegląd sytuacji.
 - a. Wytyczne przełożonego.
 - (1) Myśl przewodnia.
 - (2) Cele.
 - (3) Pożądany stan końcowy.
 - (4) Główne narzucone ograniczenia.
 - b. Problemy operacyjne na własnym szczeblu.
 - (1) Środki ciężkości.
 - (2) Punkty decydujące.
 - (3) Cele.
 - (4) Pożądany stan końcowy i kryteria powodzenia.
 - (5) Sprecyzowane zadanie własne (*mission*).
 - (6) Oceny i przewidywania – zasadnicze problemy.
3. Wnioski z oceny czynników wpływających na wykonanie zadania. Podkreślenie głównych czynników i wniosków mających wpływ na potencjalne warianty działania (strony przeciwnej i własne).
4. Warianty działania strony przeciwnej.
 - a. Opis ogólny.
 - b. Prawdopodobne terminy.
 - c. Ocena (wady i zalety).
 - d. Ustalenie „najbardziej prawdopodobnego” i „najgroźniejszego” wariantu działania strony przeciwnej.
5. Własne warianty działania.
 - a. Elementy wspólne dla wszystkich wariantów.
 - b. Przedstawienie dla każdego wariantu działania.
 - (1) Myśl przewodnia.
 - (2) Ogólny zamiar działania, w tym podział na fazy/etapy.
 - (3) Fazy/etapy zamiaru działania, w tym także:
 - (a) Początek i koniec fazy/etapu.
 - (b) Zasadnicze zadanie (*task*) każdego podległego dowództwa.
 - (4) Ogólny podział sił.
 - (5) Zasadnicze terminy.

- (6) Koncepcje wsparcia logistycznego (jeżeli nie jest elementem wspólnym dla wszystkich wariantów).
- (7) Organizacja dowodzenia, w tym powiązanie z obszarami działania.
- 6. Porównanie wariantów działania.
 - a. Rezultaty rozważenia wariantów działania metodą symulacji.
 - b. Wady i zalety.
 - c. Zestawienie z kryteriami określonymi przez dowódcę.
 - d. Dodatkowe tabele (schematy) porównawcze, w tym przewidywane straty.
 - e. Rekomendowany wariant działania.
- 7. Istotne problemy, które nie zostały rozwiązane.
- 8. Przewidywania ewentualnych przyszłych problemów.
- 9. Dodatkowe wytyczne dowódcy.

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*.

**Układ treści zamiaru działania (*Concept of operations* – *CONOPS*)
dowódcy wielonarodowych sił połączonych**

Przedstawiony w załączniku układ *CONOPS* wzorowany jest na zapisach STANAG-u 2014 i, zgodnie z ustaleniami *GOP*, powinien być stosowany zawsze, gdy jest to możliwe. Dodatkowe punkty i podpunkty, oraz zmiany w stosunku do struktury dokumentu przedstawionej poniżej mogą mieć miejsce jedynie, gdy wymaga tego konkretna sytuacja.

Nr dokumentu

Miesiąc, rok

**SKRÓT NAZWY DOWÓDCY WYDAJĄCEGO DOKUMENT,
FORMALNY TYTUŁ ORAZ KLAUZULA TAJNOŚCI**

DOKUMENTY ODNIESIENIA: Wykaz dokumentów, odwołania do których występują w treści dokumentu. Dopuszczalne są odwołania do aneksów.

1. **SYTUACJA**. Informacje zawarte w tym punkcie pochodzą w zasadzie ze szczebla nadrzędnego i stanowią podstawę do planowania. Jeżeli jakkolwiek z przedstawionych poniżej punktów nie może być wypełniony treścią, powinien być pominięty. Ilość podawanych szczegółów będzie większa, gdy *CONOPS* zostanie rozwinięty do postaci *COP* lub *OPLAN*.
 - a. **Informacje ogólne**. Tło sytuacyjne stanowiące punkt wyjścia do planowania.
 - b. **Uwarunkowania strategiczne**. Opis uwarunkowań strategicznych, które spowodowały rozpoczęcie i realizację planowania.
 - c. **Rozmach działań**. W podpunkcie tym przedstawia się rozmach planowanych działań, w tym obszar działań.
 - d. **Pożądany stan końcowy**. (przełożonego)
 - e. **Cele strategiczne**.
 - f. **Ocena zagrożeń**. Wnioski z oceny zagrożeń.
 - g. **Środki ciężkości**. Charakterystyka środków ciężkości oraz punktów decydujących (jeżeli są znane) określonych przez przełożonego.
 - h. **Siły własne**. Inne niż te, których użycia dotyczą zamiaru działania.
 - i. **Zmiany w podporządkowaniu**. Inne siły podporządkowane na czas wykonywania zadania oraz siły własne wydzielane pod inne dowództwa.
 - j. **Założenia**.
 - (1) Polityczne. Zestawienie założeń (przewidywań) politycznych, w tym także nakazy narzucone przez organizacje typu ONZ, OBWE itp. oraz ocena państw neutralnych, które mogą być zaangażowane w działaniach wspólnie z NATO.

- (2) Militarne. Wykaz założeń (przewidywań) militarnych, w tym także sytuacje wymagające przekazania uprawnień dowodzenia i/lub kontroli operacyjnej dowódcom NATO.
- k. **Ograniczenia.** Opis nakazów i zakazów, które mogą mieć wpływ na realizację planu.
- l. **Główne zadania (tasks).** Wyszczególnienie głównych zadań określonych przez przełożonego.
2. **ZADANIE (mission).** Krótkie i jednoznaczne sprecyzowanie, kto będzie prowadził działania, co ma być osiągnięte, kiedy ma to nastąpić oraz celu działania. Kolejność poszczególnych elementów może być różna.
3. **REALIZACJA.**
- a. **Założenia planistyczne.** Wykaz założeń planistycznych.
- b. **Wnioski z analiz dowódcy.** Krótkie podsumowanie zasadniczych problemów, których rozważenie doprowadziło do sformułowania zamiaru działania. Zazwyczaj zawiera się tu także przewidywane środki ciężkości i punkty decydujące.
- c. **Myśl przewodnia dowódcy.** Myśl przewodnia dowódcy obok całościowej wizji przyszłego działania musi zawierać pożądany stan końcowy oraz określać cel planowanego działania.
- d. **Przebieg działań.** Skrócony opis planowanego przebiegu działań (szczegółowe rozwinięcie zawarte będzie w Aneksie A) powinien określać zasadnicze posunięcia, zwykle podzielone na fazy (etapy). Dokładny układ tego podpunktu zależy od podejścia dowódcy, sytuacji i rodzaju planu.
- e. **Potrzeby w zakresie sił własnych.** Ogólne zestawienie potrzeb co do sił niezbędnych dla wykonania zadania. Może zawierać wstępne określenie wymagań (*Initial SOR*).
- f. **Zadania dla wykonawców.** Opis głównych zadań (*tasks*) dla podległych dowódców.
- g. **Wytyczne koordynujące.** Wytyczne dotyczące więcej niż jednego dowódcy.
4. **ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE.** Krótki opis ustaleń dotyczących problematyki administracyjnej i logistycznej w zakresie wsparcia działań dotyczący w pierwszej kolejności sił, które mają być wspierane. Można tu także zawrzeć zadania dla dowódców sił logistycznych.
- a. **Koncepcja zabezpieczenia logistycznego.**
- b. **Przemieszczenia.**
- c. **Opieka medyczna.**
- d. **Wsparcie przez państwo-gospodarza.**
- e. **Sprawy personalne.**

5. **DOWODZENIE I ŁACZNOŚĆ**. Krótki opis ustaleń dotyczących dowodzenia oraz potrzeb w zakresie łączności.

a. **Dowodzenie**.

b. **Łączność**.

PODPIS

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*.

Układ „Ustalenia wymagań” (Status of requirement – SOR)

Nr	Sity	Rodzaj sił	Wielkość sił	Liczba żołnierzy	Dodatkowe wymagania	Wymagane rozmieszczenie	Czas G+/-	Nr SOR szczebla nadrzędnego	Zakres uprawnień	Wyznaczone państwo	Wyznaczona jednostka/formacja	Uwagi
Nr	wartość nadana dokumentowi podczas procesu ustalania SOR i ostatecznie ustalona przed wysłaniem SOR do przełożonego. Po zatwierdzeniu CONOPS, numer ten stanowić będzie oznaczenie, do którego odwoływać się będą autorzy innych dokumentów planistycznych związanych z przygotowaniem sił do przyszłych działań.											
Sity	dowództwa lub komponenty, do których skierowane będzie zapotrzebowanie na siły.											
Rodzaj sił	rodzaj sił niezbędnych do wykonania zadania zgodnie z CONOPS dowódcy. Uzależniony jest od możliwości bojowych, jakości sprzętu, poziomu wyszkolenia.											
Wielkość sił	wymagany szczebel organizacyjny (np. brygada, batalion, eskadra, ...).											
Liczba żołnierzy	stan osobowy wymaganych sił.											
Dodatkowe wymagania	specjalne szkolenie, posiadanie specjalnego wyposażenia, utrzymywanie określonego stanu gotowości itp.											
Wymagane rozmieszczenie	geograficzne położenie ostatniego rejonu ześrodkowania, bazy, gdzie nastąpi przekazanie uprawnień zgodnie z zamiarem działania.											
Czas G+/-	Czas przed lub po dniu G, w jakim potrzebne siły/jednostka powinny znaleźć się w miejscu wymaganego rozmieszczenia zgodnie z CONOPS.											
Nr SOR szczebla nadrzędnego	nr SOR przełożonego w planowanym podziale sił.											
Zakres uprawnień	wymagany zakres uprawnień i odpowiedzialności dowódcy wobec podległych mu sił w strukturze dowodzenia NATO.											
Wyznaczone państwo	jeżeli jest znane.											
Wyznaczona jednostka/formacja	jeżeli jest znana.											
Uwagi	zgodnie z potrzebami.											

Źródło: Opracowano na podstawie GOP.

**Układ treści części głównej planu działania (OPLAN)
wielonarodowych sił połączonych**

Numer dokumentu

DZIEŃ, MIESIĄC, ROK

**SKRÓCONA NAZWA WYDAJĄCEGO PLAN,
FORMALNA NAZWA PLANU I WŁAŚCIWA KLAUZULA TAJNOŚCI
NATO**

DOKUMENTY ODNIESIENIA: Wykaz dokumentów, odwołania do których występują w treści dokumentu. Dopuszczalne są odwołania do aneksów.

1. **SYTUACJA.** Informacje zawarte w tym punkcie pochodzą ze szczebla nadrzędnego i stanowią podstawę do planowania. Jeżeli jakkolwiek z przedstawionych poniżej punktów nie może być wypełniony treścią, powinien być pominięty. Ilość podawanych szczegółów będzie większa, gdy *CONOPS* zostanie rozwinięty do postaci *COP* lub *OPLAN*.
 - a. **Informacje ogólne.** Tło sytuacyjne stanowiące punkt wyjścia do planowania.
 - b. **Uwarunkowania strategiczne.** Opis uwarunkowań strategicznych, które spowodowały rozpoczęcie i realizację planowania.
 - c. **Rozmach działań.** W podpunkcie tym przedstawia się rozmach działań, jeżeli został określony przez przełożonego, w tym obszar działań.
 - d. **Pożądany stan końcowy.** (przełożonego, jeśli został określony).
 - e. **Cele strategiczne.**
 - f. **Kryteria powodzenia.**
 - g. **Ocena zagrożeń.** Określa w ogólnym zakresie wnioski z oceny zagrożeń. Dokładne informacje zawiera się w Aneksie D „Rozpoznanie”.
 - h. **Środki ciężkości.** Charakterystyka środków ciężkości oraz punktów decydujących (jeżeli są znane) określonych przez przełożonego.
 - i. **Siły własne.** Inne niż te, których użycia dotyczy zamiar działania.
 - j. **Zmiany w podporządkowaniu.** Inne siły podporządkowane na czas wykonywania zadania oraz siły własne wydzielane pod inne dowództwa.
 - k. **Ograniczenia.** (jeżeli zostały określone przez szczebel nadrzędny).
 - (1) **Zakazy.** Opis czynników, które ograniczają swobodę działania.
 - (2) **Nakazy.** Charakterystyka przedsięwzięć, które muszą zostać zrealizowane.
 - l. **Założenia.** Zestawienie politycznych i militarnych założeń otrzymanych od przełożonego.
 - (1) **Polityczne.**
 - (2) **Militarne.**

- m. **Główne zadania (tasks)**. Wyszczególnienie głównych zadań określonych przez przełożonego.
2. **ZADANIE (mission)**. Krótkie i jednoznaczne sprecyzowanie, kto będzie prowadził działania, co ma być osiągnięte, kiedy ma to nastąpić oraz celu działania. Kolejność poszczególnych elementów może być różna.
3. **REALIZACJA**.
- a. **Założenia planistyczne**. Wykaz dodatkowych założeń planistycznych wynikających z analizy zadania.
 - b. **Wnioski z analiz dowódcy**. Krótkie podsumowanie zasadniczych problemów, których rozważenie doprowadziło do sformułowania zamiaru działania. Zazwyczaj zawiera się tu także założone środki ciężkości i punkty decydujące.
 - c. **Myśl przewodnia dowódcy**. Myśl przewodnia dowódcy obok całościowej wizji przyszłego działania musi zawierać pożądany stan końcowy oraz określać cel działania.
 - d. **Przebieg działania**. Skrócony przebieg przyszłych działań (szczegółowe rozwinięcie zawarte będzie w Aneksie A) powinien określać zasadnicze działania, zwykle podzielone na fazy (etapy). Dokładny układ tego podpunktu zależy od podejścia dowódcy, sytuacji i rodzaju planu.
 - f. **Zadania dla wykonawców**. Określenie zadań dla każdego bezpośrednio podległego dowódcy.
 - e. **Siły**. Ogólne zestawienie głównych sił, których użycie zostało przewidziane w planie, w tym także wykaz państw, które wydzieliły te siły (zgodnie z *SOR*). Szczegółowy wykaz sił zawiera się w Aneksie C do planu działania.
 - g. **Wytyczne koordynujące**. Wytyczne dotyczące więcej niż jednego dowódcy. Zawiera się tu również wytyczne dla dowódców realizujących inne działania niż przewidziane w tym planie, ale które mogą wpływać na zaplanowaną operację lub znaleźć się pod wpływem konsekwencji z niej wynikających.
4. **ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE**. Krótki opis ustaleń dotyczących problematyki administracyjnej i logistycznej w zakresie wsparcia działań dotyczący w pierwszej kolejności sił, które mają być wspierane. Można tu także zawrzeć zadania dla dowódców sił logistycznych. **Szczegóły** dotyczące problematyki logistycznej mogą być zawarte w aneksach do planu, i wówczas w punkcie 4 zamieszcza się odwołanie do właściwych aneksów.
- a. **Koncepcja zabezpieczenia logistycznego**.
 - b. **Standardy i potrzeby logistyczne**.
 - c. **Przemieszczenia**.
 - d. **Opieka medyczna**.
 - e. **Wsparcie przez państwo-gospodarza**.

5. **DOWODZENIE I ŁACZNOŚĆ**. W punkcie tym podaje się informacje dotyczące rozmieszczenia i przemieszczenia stanowisk dowodzenia, organizacji służby łącznikowej (*liaison*), systemu rozpoznawania i identyfikacji oraz ogólnych zasad w zakresie użycia środków łączności i innego sprzętu elektronicznego, jeżeli jest taka potrzeba. Szczegóły w zakresie łączności mogą być zamieszczone we właściwym aneksie. Zgodnie z potrzebami zamieszcza się tu także odwołanie do Aneksu B „Relacje dowodzenia”.
- a. **Dowodzenie**.
 - b. **Łączność**.

PODPIS

ANEKSY:

- A. Przebieg działań
- B. Podział sił i relacje dowodzenia
itd.

Źródło: Opracowano na podstawie *GOP*.



Publikacje

Akademii Obrony Narodowej

do nabycia w Wydziale Wydawniczym AON
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 2
00-910 Warszawa,
tel. 681 40 55, tel./faks 681 37 52

- S. Bartosiewicz, M. Mróz – **Zaopatrywanie jednostek wojsk lotniczych i obrony powietrznej w techniczne środki materiałowe techniki naziemnej**
- **Bezpieczne niebo.** Materiały z konferencji naukowej
- J. Bieńkowski, R. Stępień (red.) – **Edukacja pedagogiczna w wyższej uczelni wojskowej**
- H. Binkowski (red.) – **OBWE w procesie umacniania bezpieczeństwa europejskiego**
- A. Bujak – **Praca w terenie na szczeblach taktycznych według standardów NATO**
- W. Chojnacki – **Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska**
- M. Cieślarczyk, P. Krawczyk, Z. Korulczyk – **Poradnik metodyczny autorów prac kwalifikacyjnych**
- M. Cieślarczyk, M. Chojnacki, A. Radomyski – **Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) w siłach zbrojnych (SP) RP**
- M. Cieślarczyk (red.) – **Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki**
- A. Ciupiński (red.) – **Dyplomacja wielostronna**
- A. Ciupiński – **Podstawowe elementy polityki bezpieczeństwa i obrony RP**
- A. Ciupiński, R. Białoskórski – **Wczesne ostrzeżenie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego**
- A. Ciupiński, H. Binkowski, A. Legucka – **Bezpieczeństwo w stosunkach międzynarodowych**
- A. Ciupiński, M. Zając (red.) – **Wybrane problemy walki z terroryzmem międzynarodowym**
- T. Compa – **Zarządzanie przestrzenią powietrzną**
- J. Czaja – **Stolica apostolska wobec integracji europejskiej**
- K. Czajka – **Użycie artylerii w obronie oddziału**
- P. Daniluk – **Radiostacje pola walki**
- A. Dawidczyk – **Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI w.**
- **Dowodzenie lotnictwem sił powietrznych w działaniach wojsk lądowych** (praca zbiorowa)
- W. Drażczyk – **Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych**
- A. Fellner – **Zautomatyzowane systemy kontroli ruchu lotniczego i przestrzeni powietrznej**
- M. Flemming – **Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych**
- P. Gawliczek, J. Pawłowski – **Zagrożenia asymetryczne**
- M. Gańska, A. Ciupiński – **Międzynarodowe prawo humanitarne**
- A. Glen, W. Marud – **Kontrola przestrzeni powietrznej w czasie kryzysu i wojny**
- J. Gotowała – **Lotnictwo XXI wieku**
- J. Groskrejc – **Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów**
- J. Halik – **Metodyka opracowania pracy magisterskiej i studyjnej**
- J. Halik, J. Wolejszo – **Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO**
- M. Huzarski (red.) – **Taktyka ogólna wojsk lądowych**
- K. Jałoszyński – **Terroryzm antyizraelski**
- K. Jałoszyński – **Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce?**
- K. Jałoszyński – **Zagrożenie terroryzmem w wybranych krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych**
- J. Janczak – **Zakłócanie informacyjne**
- Cz. Jarecki – **Użycie wojsk raketowych i artylerii w operacji**
- T. Jemiolo – **Globalizacja. Szanse i zagrożenia**
- T. Jemiolo, K. Malak (red.) – **Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej**
- A. Józwiak, Cz. Marcinkowski – **Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych**
- L. Kanarski, P. Gawliczek – **Przywództwo w armiach NATO**
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.) – **Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych**

- J. Kardas, K. Loranty – **Wybrane problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w opiniach pracowników administracji publicznej**
- J. Kardas, K. Loranty – **Instytucjonalizacja przygotowania obronnego kadr administracji**
- J. Karpowicz, Z. Chojnacki – **Bezpieczeństwo lotów**
- J. Karpowicz – **Współczesne konstrukcje lotnicze**
- Cz. Kački – **Siły wielonarodowe do misji pokojowych**
- Cz. Kački – **Israel. Jego wpływ na rozwój sytuacji w regionie Bliskiego Wschodu**
- **Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych – część I-III** (praca zbiorowa)
- W. Kitler (red.) – **Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP**
- W. Kitler – **Obrona narodowa III RP. Pojęcie. Organizacja. System** (rozprawa habilitacyjna)
- W. Kitler – **Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych**
- Z. Klawitter – **Rola i zadania zespołu wsparcia personalnego na stanowisku dowodzenia BZ/BPanc**
- T. Kochański – **Logistyka międzynarodowa**
- T. Kochański – **Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania**
- M. Koziański – **Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym**
- M. Kozub – **Lotnictwo w operacjach połączonych**
- M. Kozub – **Lotnictwo wojsk lądowych w operacjach połączonych**
- M. Kozub – **Lotnictwo w bojowym poszukiwaniu i ratownictwie**
- J. Kręcikij – **Współczesne kierowanie wojskami. proces dowodzenia**
- J. Kręcikij – **Metodyka pracy sekcji dowodzenia oddziału i związku taktycznego**
- R. Kwećka, M. Gryga – **Siły specjalne w kontekście współczesnych zagrożeń**
- K. Kubiak – **Transport wojsk i ładunków wojskowych drogą morską przy użyciu statków handlowych**
- L. Łukaszuk – **Międzynarodowe prawo pokoju i bezpieczeństwa**
- L. Łukaszuk – **Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa**
- L. Łukaszuk – **Dyplomacja współczesna a problemy prawa i bezpieczeństwa międzynarodowego**
- T. Majewski – **Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych**
- T. Majewski – **Kierownik – dowódca w organizacji**
- K. Malak – **Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Białorusi**
- J. Marczak (red.) – **Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpieczeństwa powszechnego. Samoobrona powszechna III RP**
- M. Marszałek, A. Radomyski – **Metodyka pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia brygady raketowej sił powietrznych**
- Z. Maślak – **Podstawy teorii informacji obrony powietrznej**
- Z. Maślak (oprac.) – **Informacje w obronie powietrznej – potrzeby, wymagania, zagrożenia.**
Materiały z sympozjum naukowego
- M. Michalec (oprac.) – **Kierunki rozwoju rosyjskiej myśli teoretycznej i praktyki w zakresie użycia lotnictwa w walce**
- J. Michniak (red.) – **Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej)**
- G. Nowacki – **Informacja w walce zbrojnej.** Materiały z sympozjum naukowego
- G. Nowacki – **Strategiczne siły jądrowe wybranych państw**
- G. Nowacki – **Rozpoznanie satelitarne USA i Federacji Rosyjskiej**
- G. Nowacki (red.) – **Militaryzacja kosmosu**
- A. Nowak – **Działalność rozpoznawcza na szczeblach taktycznych**
- E. Nowak – **Gospodarowanie zasobami majątkowymi**
- M. Obrusiewicz – **Wielonarodowe połączone siły zadaniowe CJTF**
- J. Pawłowski, A. Ciupiński (red.) – **Umiejędźnarodowany konflikt wewnętrzny**
- J. Płaczek – **Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000**
- J. Płaczek (red.) – **Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia**
- **Podróż studyjna w systemie edukacji oficerów w AON.** Materiały z sympozjum naukowego
- A. Polak – **Wybrane zagadnienia obrony wybrzeża w Polsce (1920–2002)**
- A. Polak – **Teoria grup operacyjnych w polskiej sztuce wojennej okresu międzywojennego**
- **Prawo w stosunkach międzynarodowych. Wybór dokumentów** (praca zbiorowa)
- K. Przeworski – **Evakuacja jako sposób ochrony ludności**
- **Pułk przeciwlotniczy w działaniach operacyjnych** (praca zbiorowa)
- A. Radomyski – **Metody i treść pracy zespołu OPL na stanowisku dowodzenia dywizji zmechanizowanej**
- A. Skrabacz – **Kobiety w obronie narodowej Polski u progu XXI w.**
- J. Skrzyp (red.) – **Informator geograficzny o państwach kandydujących do Sojuszu Północnoatlantyckiego**
- J. Skrzyp, Z. Lach – **Informator geograficzny. Państwa członkowskie NATO**

- Z. Skwarek – **Powietrzne systemy wczesnego wykrywania i powiadamiania**
- K. Staboń – **Sytuacja jeńców wojennych w konflikcie iracko-irańskim (1980-1988)**
- **Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego** (praca zbiorowa)
- **Słownik terminów z zakresu psychologii** (praca zbiorowa)
- **Słownik pojęć sojuszniczej obrony powietrznej** – (praca zbiorowa)
- H. Spustek – **Wybrane zagadnienia badań operacyjnych i modelowania liniowego**
- Z. Stachowiak – **Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych (licencjackich, magisterskich i podyplomowych)**
- Z. Stachowiak, J. Płaczek (red.) – **Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa**
- R. Stępień (red.) – **Edukacja w wyższych szkołach wojskowych**
- M. Strzoda (red.) – **Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania**
- J. Suwart – **Zarys obrony cywilnej w Polsce w latach 1920–1996**
- R. Szpyra – **Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw**
- E.A. Wesolowska, A. Szerauc (red.) – **Patriotyzm – Obronność – Bezpieczeństwo**
- J. Wolejszo – **Wybrane problemy procesu planowania i rozliczania działalności szkoleniowej na szczeblach taktycznych w SZ RP**
- J. Wolejszo – **Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego SZ RP**
- J. Wolejszo – **Wybrane aspekty projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej**
- J. Wolejszo, Z. Fiołna – **Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie**
- J. Wolejszo, Z. Fiołna – **Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w marszu**
- **Wojskowe wsparcie władz cywilnych i społeczeństwa. Materiały z seminarium**
- **Wojsko wobec polskiego października '56. Rezolucje, uchwały, listy**
(wybór, wstęp i opracowanie: E. J. Nalepa)
- J. Wojtasik (red.) – **Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku**
- J. Wojtasik (red.) – **Od Żółkiewskiego i Kosińskiego do Piłsudskiego i Petlury. z dziejów stosunków polsko-ukraińskich od XVI do XX wieku**
- E. Zabłocki – **Współczesne siły powietrzne**
- S. Zalewski – **Służby specjalne w państwie demokratycznym**
- **Założenia operacyjne do doktryny zasadniczej sił powietrznych** (praca zbiorowa)
- L. Zapala – **W rembertowskiej Alma Mater**
- B. Zdrodowski, M. Marszałek – **Operacje pozawojenne sił powietrznych**
- J. Zieliński (red.) – **Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej**
- J. Zuziak – **Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997**

Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie
