

ORGANIZACJA
DOWODZENIA
NA POZIOMIE
STRATEGICZNYM
I OPERACYJNYM

SERIA WYDAWNICZA WYDZIAŁU NAUK O BEZPIECZEŃSTWIE
KRAKOWSKIEJ AKADEMII IM ANDRZEJA FRYCZA MODRZEWSKIEGO

„BEZPIECZEŃSTWO I OBRONNOŚĆ”

6

ORGANIZACJA DOWODZENIA NA POZIOMIE STRATEGICZNYM I OPERACYJNYM

MONOGRAFIA

JANUSZ KRĘCIKIJ, JACEK LEWANDOWSKI

KRAKOWSKA AKADEMIA
IM ANDRZEJA FRYCZA MODRZEWSKIEGO
WYDZIAŁ NAUK O BEZPIECZEŃSTWIE

2015 BEZPIECZEŃSTWO I OBRONNOŚĆ

Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Rada naukowa serii wydawniczej „Bezpieczeństwo i Obronność”
Wydziału Nauk o Bezpieczeństwie Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Mieczysław Bieniek (Polska), Henryk Cwiąg (Polska), Edward Gruszka (Polska),
Boris Dürkech (ONZ), Janusz Kręcikij (Polska), Sławomir M. Mazur – przewodniczący (Polska),
François Fd Miche (Szwajcaria), Cindy Miller (USA), Monika Ostrowska (Polska),
Eric Pouliquen (Francja), Michal Pružinský (Słowacja), Jan Widacki (Polska),
Karlheinz Viereck (Niemcy)

Redakcja naukowa: Mieczysław Bieniek, Sławomir M. Mazur

Recenzenci: prof. zw. dr hab. Jan Posobiec, prof. zw. dr hab. Jarosław Wołęjszo

Publikacja powstała w ramach projektu badawczego Krakowskiej Akademii
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
nr WNoB/DS/1/2014/KON

Projekt okładki: Oleg Aleksejczuk

Na okładce rewers medalu „Memoria Gratum Facit – Za zasługi dla Wydziału Nauk
o Bezpieczeństwie Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego”
autorstwa Czesława Dźwigaja

ISBN 978-83-65208-29-3

Copyright© by Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2015

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana
w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie,
ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie
za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących,
nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich

Na zlecenie:
Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego



www.ka.edu.pl

Wydawca: Oficyna Wydawnicza AFM KAAFM, Kraków 2015

Sprzedaż prowadzi: Księgarnia U Frycza
tel./faks: (12) 252 45 93; e-mail: ksiegarnia@kte.pl

Druk i oprawa: MKpromo

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie.....	7
1. Podstawowe aspekty dowodzenia.....	9
1.1. Terminologia i typologia dowodzenia.....	9
1.2. Funkcje, zasady i wymagania dowodzenia	17
1.3. System dowodzenia – istota, cele i struktura	25
1.4. Przykładowy proces dowodzenia	28
1.4.1. Ustalanie położenia.....	31
1.4.2. Planowanie.....	31
1.4.3. Stawianie zadań	32
1.4.4. Kontrola	33
1.5. Relacje dowodzenia	34
1.5.1. Dowodzenie pełne (całkowite) – <i>full command</i>	37
1.5.2. Dowodzenie operacyjne – <i>operational command</i>	37
1.5.3. Kontrola operacyjna – <i>operational control</i>	39
1.5.4. Kontrola taktyczna – <i>tactical control</i>	42
1.6. Poziomy dowodzenia	44
2. Istota organizacji współczesnych sztabów	49
2.1. Historyczny rodowód modelu sztabowego stosowanego w dowództwach NATO i w siłach zbrojnych państw NATO	49
2.1.1. XIX- i XX-wieczne sztabowe doświadczenia francuskie.....	49
2.1.2. Rozwój struktur sztabowych w amerykańskich siłach zbrojnych ..	54
2.2. Podstawowe ustalenia sojusznicze w zakresie struktur organów dowodzenia.....	61
3. Organizacja kierowania obronnością i dowodzenia siłami zbrojnymi w sojuszu północnoatlantyckim i wybranych państwach NATO	67
3.1. Kierowanie polityką obronności i dowodzenie siłami zbrojnymi w Sojuszu Północnoatlantyckim	67
3.2. Kierowanie i dowodzenie obroną państwa w Republice Federalnej Niemiec	76
3.3. Kierowanie obroną państwa i dowodzenie siłami zbrojnymi w Hiszpanii	84
3.4. Kierowanie obroną państwa i dowodzenie siłami zbrojnymi w Wielkiej Brytanii	93

4. Organizacja dowodzenia w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej na poziomie strategicznym i operacyjnym do końca 2013 roku	105
4.1. Organizacja kierowania obroną państwa do końca 2013 roku	105
4.2. Dowodzenie Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej do końca 2013 roku	115
5. Zmiany w systemie dowodzenia Wojska Polskiego.....	133
5.1. Determinanty zmian	133
5.2. Reforma systemu dowodzenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej – istota i ocena.....	140
5.2.1. Ustawa o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej	140
5.2.1.1. Zasadnicze założenia i ustalenia	140
5.2.1.2. Nowy Sztab Generalny	141
5.2.1.3. Dowództwo Generalne Rodzajów Sił Zbrojnych	142
5.2.1.4. Dowództwo Operacyjne Rodzajów Sił Zbrojnych.....	148
5.2.1.5. Dowodzenie w Wojskach Specjalnych.....	149
5.2.1.6. Wątpliwości i problemy.....	152
5.2.1.7. Oceny i konstatacje.....	164
5.2.2. Ustawa o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony	166
5.3. Alternatywny sposób modyfikacji organizacji dowodzenia w Wojsku Polskim na poziomie strategicznym i operacyjnym	174
5.3.1. Organizacja dowodzenia	174
5.3.2. Organizacja kierowania obroną państwa.....	178
Zakończenie.....	181
Bibliografia.....	183
Załączniki.....	191
Spis rysunków.....	201
Spis tabel.....	205

WPROWADZENIE

Pomimo wszelkich, często istotnych, zmian, które zaszły w szeroko rozumianym środowisku bezpieczeństwa w XXI wieku, wciąż prawdziwe wydaje się twierdzenie, iż obronność należy do jednego z najważniejszych, nie odbierając znaczenia pozostałym, filarów bezpieczeństwa państwa. Świadczyć o tym może choćby fakt wyniesienia obronności (obok bezpieczeństwa) do poziomu dyscypliny naukowej w dziedzinie nauk społecznych. W dyscyplinie tej, jako obszarze penetracji naukowej, mieści się także system obronny państwa. Dla rozważań, których wyniki zawarto w niniejszym opracowaniu, szczególnie istotny będzie jeden z jego fragmentów – podsystem militarny. Na zdolność tego podsystemu, czyli w istocie zdolności sił zbrojnych, do właściwego wykonywania swoich zadań, oprócz wielu innych aspektów, w sposób szczególnie wpływa dowodzenie. Może być ono rozpatrywane w różnych aspektach: ludzkim, organizacyjnym, proceduralnym czy technicznym. Rezultaty dociekań naukowych autorów, przedstawione w niniejszej monografii, koncentrują się na aspekcie organizacyjnym, a precyzyjniej – na organizacji dowodzenia na poziomach strategicznym i operacyjnym, czyli tam, gdzie generowane są długoterminowe plany i programy oraz podejmowane są szczególnie istotne, także w zakresie konsekwencji, decyzje. Wspomniany obszar penetracji naukowej wydaje się tym bardziej ciekawy i ważny, gdyż przez dwa minione lata jesteśmy świadkami wdrażania istotnych zmian w wybranych fragmentach systemu dowodzenia Sił Zbrojnych RP, które doprowadziły do bardzo znaczących przeobrażeń w stosunku do uprzednio funkcjonujących rozwiązań w zakresie organizacji dowodzenia.

Zasadniczym celem rozważań, których wyniki przedstawiono poniżej, była próba analizy i oceny tych wszystkich zmian we wskazanym wcześniej obszarze problemowym, które od roku 2014 znane są jako reforma systemu dowodzenia Sił Zbrojnych RP. Aby osiągnąć ten cel, rozpatrzono organizacyjne i funkcjonalne aspekty organizacji dowodzenia na dwóch zaakcentowanych uprzednio poziomach, zaś rezultaty zgrupowano w pięciu rozdziałach merytorycznych.

W rozdziale 1. *Podstawowe aspekty dowodzenia* przybliżono terminologię i typologię dowodzenia, w tym jego funkcje, zasady i wymagania, przykładowy proces dowodzenia, relacje oraz poziomy dowodzenia.

Rozdział 2. *Istota organizacji współczesnych sztabów* zawiera informacje dotyczące historycznego rodowodu modelu sztabowego stosowanego w dowództwach NATO i w siłach zbrojnych państw NATO oraz podstawowe ustalenia sojusznicze w zakresie struktur organów dowodzenia.

W rozdziale 3. *Organizacja kierowania obronnością i dowodzenia siłami zbrojnymi w Sojuszu Północnoatlantyckim i wybranych państwach NATO* zaprezentowane zostały możliwe sposoby budowy struktur dowodzenia, stosowane w siłach zbrojnych różnych państw i sojuszy.

Rozdział 4. *Organizacja dowodzenia w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej na poziomie strategicznym i operacyjnym do końca 2013 roku* poświęcony został rzeczywistości w zakresie organizacji kierowania obroną państwa oraz sposobu dowodzenia Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej, zanim doszło do reformy lat 2014–2015.

Rozdział 5. *Zmiany w systemie dowodzenia Wojska Polskiego*, który jest zasadniczy dla monografii, zawiera zestawienie wyników badań dotyczących istoty i oceny zmian będących wynikiem wdrożenia w życie Ustawy o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej i Ustawy o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony. Przedstawiono w nim także alternatywne rozwiązanie modyfikacji organizacji dowodzenia w Wojsku Polskim na poziomie strategicznym i operacyjnym.

Monografię uzupełnia bibliografia, spis rysunków i tabel zamieszczonych w pracy oraz załączniki zawierające akty prawne szczególnie istotne dla rozpatrywanego w opracowaniu obszaru problemowego.

1. PODSTAWOWE ASPEKTY DOWODZENIA

Celem niniejszego rozdziału jest przybliżenie czytelnikowi podstawowej terminologii i zasadniczych merytorycznych aspektów dowodzenia. Pozwoli to na łatwiejsze zrozumienie tez i argumentów, które zaprezentowane zostaną w kolejnych rozdziałach, szczególnie zaś w rozdziale 5. zawierającym charakterystykę i ocenę polskiego systemu dowodzenia (a precyzyjniej, jego części – organizacji dowodzenia) po zmianach, które stały się rzeczywistością 1 stycznia 2014 roku. Aby taki cel osiągnąć, w kolejnych podrozdziałach przedstawione zostaną terminologia i typologia dowodzenia, funkcje, zasady i wymagania, specyfika systemu, procesu, relacji oraz poziomów dowodzenia.

1.1. TERMINOLOGIA I TYPOLOGIA DOWODZENIA

Dynamika zmian w polskiej teorii dowodzenia nabrała znaczącego przyśpieszenia po okresie głębokich zmian społeczno-politycznych początku lat 90. XX wieku. Zmieniające się wówczas uwarunkowania w znaczący sposób determinowały sztukę wojenną, były zatem także przyczyną wprowadzenia stosownych zmian w dowodzeniu. Liczne przewartościowania, nowe wyzwania, zagrożenia, zróżnicowana skala i zakres oddziaływania w połączeniu ze znaczącym rozwojem technicznym i technologicznym zapoczątkowały proces dostosowywania istniejących rozwiązań do nowych czasów. Szczególnie dużego tempa proces ten nabrał po włączeniu Polski do euroatlantyckiego systemu bezpieczeństwa.

Dążenie do osiągnięcia interoperacyjności i kompatybilności naszych sił zbrojnych z armiami innymi państw członkowskich NATO oraz systemem dowodzenia Sojuszu postawiło nowe wyzwania i wymagania przed teorią dowodzenia. Musi bowiem ona stanowić kanwę do racjonalnej i efektywnej praktyki, a przemiany następujące w teorii powinny uwzględniać sojusznicze zobowiązania, ogólnosiątkowe tendencje oraz specyfikę i wewnętrzne, narodowe uwarunkowania Rzeczypospolitej Polskiej. Takie przesłanie przyświecało procesowi adaptacji i integracji polskiego systemu dowodzenia, zwłaszcza w początkowym jego okresie. Prowadzone wówczas intensywne prace, zmierzające do spełnienia zobowiązań wynikających z przynależności do NATO, doprowadziły do opracowania obowiązujących obecnie w dowodzeniu teoretycznych i praktycznych rozwiązań¹.

¹ J. Posobiec, *Zarys ewolucji teorii dowodzenia*, [w:] *Podstawy dowodzenia*, red. J. Kręci-
kij, J. Wołjszo, Warszawa 2007, s. 27.

Analizując literaturę przedmiotu, z łatwością dostrzec można zróżnicowane podejście i często rozbieżne poglądy na istotę dowodzenia, które ewoluowały wraz z rozwojem i przeobrażeniami zachodzącymi w sztuce dowodzenia wojskami. Na przestrzeni ostatniej dekady można wskazać wielu teoretyków² i praktyków wojskowych, którzy dokonali analizy i interpretacji pojęcia „dowodzenie”. Zwykle stosowali oni interdyscyplinarne podejście, rozpatrując dowodzenie przez pryzmat prakseologii, sztuki wojennej, ale też najbardziej właściwej – teorii organizacji i zarządzania oraz funkcjonujących w niej terminów „zarządzanie” i „kierowanie”.

Rozpatrując kwestie terminologiczne oraz typologiczne z obszaru szeroko rozumianego dowodzenia, zasadne staje się wyjaśnienie powyższych terminów, ich cech oraz wzajemnych związków.

Według Zbigniewa Ścibiorka pierwotnym terminem jest „sterowanie”, od którego wywodzą się „zarządzanie” i „kierowanie”. W ogólnym znaczeniu sterowanie oznacza „wszelkie celowe oddziaływanie jednego sytemu na inny w celu otrzymania takich zmian przebiegu procesu zachodzącego w przedmiocie sterowania lub stanu sterowanego systemu w danej chwili, które uważa się za pożądane”³. Stwierdza on również, że sterowanie to wywieranie pożądanego wpływu na określone zjawisko. Podmiotem sterującym w tym przypadku jest człowiek (grupa ludzi), a przedmiotem może być rzecz (np. pojazd, samolot, rakieta).

Wyniki analizy literatury przedmiotu pozwalają na stwierdzenie, że w polskiej terminologii w odniesieniu do ludzi i organizacji zastosowanie mają następujące terminy: kierowanie, zarządzanie i dowodzenie. Wskazuje się również, że kierowanie dotyczy ludzi, natomiast zarządzanie odnosi się do działalności organizacji (instytucji)⁴.

Jednocześnie jednak Józef Michniak podkreśla, że rozróżnienie powyższych pojęć jest trudne, ponieważ ich treść jest prawie identyczna, różny może być natomiast zakres. Dlatego często w teorii oraz praktyce wojsk stosowano je zamiennie⁵.

W polskiej literaturze wspomniane dwa pojęcia (kierowanie i zarządzanie) oznaczają odmienne zjawiska i nie powinny być ze sobą utożsamiane, chociaż – co potwierdza praktyka – stosuje się je zamiennie⁶. Pojawiają się też pochodne rozpatrywanych terminów, które w istocie są rozszerzone i uzupełnione o przedmiot oddziaływania. Dlatego też funkcjonują określenia typu „kierowanie zespołami ludzkimi” oraz „zarządzanie przedsiębiorstwem” (spółką, firmą)⁷.

² Np. J. Michniak, Z. Ścibiorek.

³ Z. Ścibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Toruń 2000, s. 26.

⁴ Szerzej: *Podstawy dowodzenia...*, s. 12; Z. Ścibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie...*, s. 26–27; Z. Ścibiorek, *Podejmowanie decyzji*, Warszawa, 2003, s. 47–51.

⁵ J. Michniak, *Dowodzenie i łączność*, Warszawa 2005, s. 13.

⁶ Szerzej: Z. Ścibiorek, *Analiza możliwości wykorzystania ogólnej teorii kierowania podczas podejmowania decyzji do działań bojowych*, Warszawa 1999, s. 22; Z. Ścibiorek, *Podejmowanie decyzji...*, s. 47–48.

⁷ T. Majewski, *Kierownik – dowódca w organizacji, zadania, czynności, umiejętności*, Warszawa 2003, s. 6.

Jak zatem zinterpretować kierowanie, a jak zarządzanie, aby stworzyć płaszczyznę do wyjaśnienia pojęcia „dowodzenie”?

Biorąc pod uwagę główny obszar zainteresowania, odnoszący się do dowodzenia, oraz funkcjonowanie w literaturze wielu zróżnicowanych definicji, autor na potrzeby dalszych rozważań przyjął propozycję skonstruowaną przez Ścibiorka i Michniaka. Stosownie do tego kierowanie „to proces planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania działalności członków organizacji (wojskowej) oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów”⁸.

Michniak na podstawie syntezy wielu różnych definicji kierowania wskazuje, że o kierowaniu można powiedzieć wówczas, gdy spełnione będą następujące warunki⁹:

- istnieją dwa związane ze sobą moduły dynamiczne (kierujący i wykonawczy), tworzące razem system kierowania,
- między modułami występują sprzężenia jednokierunkowe lub dwukierunkowe,
- dla obydwu modułów stanowiących jeden system kierowania istnieje określony cel kierowania, któremu podporządkowane jest działanie modułów,
- moduł kierujący oddziałuje na elementy składowe modułu wykonawczego, powodując zmiany jego stanów zgodne z celem kierowania.

Natomiast identyfikacja pojęcia „zarządzanie” napotyka na spore trudności wynikające z wielości definicji oraz sposobu podejścia. I tak zarządzanie definiowane jest jako „ciąg działań będących funkcjami planowania, pobudzania, organizowania i kontroli, które uporządkowane są w określonych układach przebiegów organizacyjnych (zwykle w układach informacyjno-decyzyjnych) i spełniane są przez jednostki zarządzania oraz stanowiska kierownicze”¹⁰ lub „skuteczne i sprawne przekształcanie zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych w założone rezultaty”¹¹. Z kolei według Ricky’ego W. Griffina zarządzanie to „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”¹².

Michniak przyjmuje, że zarządzanie jest w swej istocie pojęciem węższym niż kierowanie. Na tej podstawie definiuje zarządzanie w organizacji wojskowej jako „działalność kierowniczą polegającą na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w obrębie sformalizowanych struktur organizacyjnych systemu dowodzenia, a przede wszystkim w produkcji (zabezpieczaniu) usług sztabowych, ale również w szkoleniu, itp.”¹³.

⁸ Z. Ścibiorek, *Podejmowanie decyzji...*, s. 50; J. Michniak, *Dowodzenie i łączność...*, s. 16.

⁹ J. Michniak, *Dowodzenie i łączność...*, s. 15.

¹⁰ *Organizacja i zarządzanie*, red. A. Stabryła, J. Trzcieniecki, Warszawa, s. 132.

¹¹ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998, s. 11.

¹² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 38.

¹³ J. Michniak, *Dowodzenie i łączność...*, s. 18.

Jak podkreśla Ścibiorek, w literaturze przedmiotu pojęcia „kierowanie” i „zarządzanie” rozróżnia się, przyjmując często następujące zależności:

- 1) pojęcie „kierowanie” jest znaczeniowo szersze od pojęcia zarządzanie,
- 2) pojęcie „kierowanie” jest znaczeniowo węższe od pojęcia zarządzanie.

W pierwszym przypadku kierowanie dotyczy całej organizacji, natomiast zarządzanie określa się jako rodzaj kierowania. Z kolei w drugim przypadku kierowanie odnosi się do zespołów ludzkich, a zarządzanie do organizacji¹⁴.

Wyraźnie uwidacznia się tu zróżnicowane, ale i zarazem przeciwstawne podejście, do wzajemnych zależności pomiędzy obydwoma pojęciami. Toteż nie dziwią spory terminologiczne prowadzone pomiędzy przedstawicielami wymienionych podejść do typologii podstawowych pojęć. Do grupy przedstawicieli pierwszego poglądu zaliczyć można Jana Zieleniewskiego, a do drugiej Józefa Penca i Tadeusza Pszczołowskiego. Występuje również spora grupa teoretyków nieprzywiązujących zbyt dużej wagi do potrzeby rozróżniania wspomnianych terminów (np. Leszek Krzyżanowski¹⁵).

Przedstawione w ogólnym zarysie problemy terminologiczne i synteza użytych wyników badań wskazują, że „istotą zarządzania (kierowania) są procesy informacyjno-decyzyjne przebiegające przede wszystkim w warstwie funkcjonalnej (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie) oraz w warstwie zasobowo-kapitałowej, przez którą rozumieć należy zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe, technologiczne i informacyjno-organizacyjne”¹⁶.

Na podstawie przedstawionej terminologii można podjąć próbę zidentyfikowania dowodzenia, które w ocenie wielu autorów znajduje właściwe sobie miejsce w kontekście przedstawianych terminów.

Dokonane w procesie poszukiwań badawczych ustalenia wskazują, że istnieją wspólne obszary dowodzenia i kierowania (zarządzania), które zachowując logiczną wynikowość oraz spójność, mają zastosowanie na płaszczyźnie procesu dowodzenia. Takim przykładem może być argumentacja Krzyżanowskiego, który na podstawie analizy źródeł oraz odniesień do stosunków władzy w organizacjach wyodrębnił trzy główne czynniki tworzące formalną podstawę sprawowania władzy oraz trzy formy (rodzaje) kierowania organizacjami gospodarczymi i niegospodarczymi¹⁷. Uznaje on, że rodzaj kierowania zależy od rodzaju organizacji, typu organu władzy, form i środków ingerencji w funkcjonowanie organizacji (tab. 1.1).

Propozycja klasyfikacji dowodzenia, przedstawiona przez L. Krzyżanowskiego, identyfikuje dowodzenie na podstawie kompetencji formalnych (lub raczej władzy formalnej) jako jeden z rodzajów kierowania organizacją. Równocześnie autor uznaje pojęcie kierowania za zakresowo szersze od zarządzania oraz dowodzenia.

¹⁴ Z. Ścibiorek, *Podjęmowanie decyzji...*, s. 50–51.

¹⁵ Tamże, s. 51.

¹⁶ *Podstawy dowodzenia...*, s. 13.

¹⁷ L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, Warszawa 1999, s. 248.

Tabela 1.1. Związki pomiędzy czynnikami tworzącymi władzę a rodzajami kierowania

Lp.	Czynniki tworzące podstawę władzy	Tytuł do kierowania	Rodzaje kierowania
1.	Kompetencje formalne	Władztwo	Administrowanie, rządzenie, nadzór, dowodzenie
2.	Kompetencje materialne	Władanie zasobami lub dysponowanie nimi	Zarządzanie
3.	Kompetencje kierującego (cechy, wiedza, umiejętności, twórcza aktywność, doświadczenie, współzycie)	Autorytet osobisty	Przywództwo

Źródło: opracowano na podstawie L. Krzyżanowski, *O podstawach...*, s. 248.

Warto stwierdzić, że istniejące definicje dowodzenia znacznie się między sobą różnią. Jest to konsekwencja kierunkowych potrzeb i preferencji autorów, którzy w trakcie definiowania dowodzenia ujmują różne aspekty: jedni psychologiczno-społeczne, inni technologiczne, a jeszcze inni prakseologiczne. Ponadto znaczący wpływ na różnorodność definicji dowodzenia miały również czasy, w których powstawały, i wynikające z nich różne potrzeby podmiotów tworzących treść badanego pojęcia.

W literaturze przedmiotu oraz w dokumentach normatywnych obowiązujących obecnie w Siłach Zbrojnych RP występuje wiele definicji dowodzenia. Stanowią one swoistą wykładnię podejścia do złożonej problematyki dowodzenia we współczesnych uwarunkowaniach.

Przykładem jest definicja przedstawiająca dowodzenie w szerokim ujęciu, powstała na bazie integracji treści wielu innych definicji, którą zaprezentował J. Michniak. Według niego dowodzenie

jest podstawową formą kierowania wojskami, opartą na uprawnieniu do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości i zdolności bojowej w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podległych żołnierzy, a więc wszechstronnego przygotowania ich w czasie pokoju do wszelkiego rodzaju działań i do kierowania nimi podczas ich realizacji w okresie pokoju, kryzysu i wojny¹⁸.

Wyraźnie zauważalne jest tu podkreślenie dużej złożoności zjawiska, obejmujące całe spektrum problematyki działalności i odpowiedzialności dowódców poszczególnych poziomów i szczebli dowodzenia w siłach zbrojnych.

Podobnie, jako rodzaj kierowania, zdefiniował dowodzenie Władysław Mróz przyjmując, że dowodzenie to

¹⁸ J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, Warszawa 2003, s. 1.

podstawowa forma kierowania wojskami, oparta 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 bojowych¹⁹.

Z kolei Ryszard Kuriata dowodzenie uznał za

szczególny, ze względu na zakres, rodzaj kierowania polegający na projektowaniu i zorganizowanym oddziaływaniu informacyjno-decyzyjnym, ze sprzężeniem zwrotnym realizowanym przez dowódców i inne organa dowodzenia, na podległy potencjał bojowy w czasie poprzedzającym walkę zbrojną i podczas jej trwania, zmierzający do jak najlepszego przygotowania tego potencjału do walki, utrzymania go w gotowości bojowej odpowiedniej do sytuacji i wykorzystania do odniesienia zwycięstwa nad przeciwnikiem przez spowodowanie jego uległości lub rozbitcie go w walce zbrojnej²⁰.

Natomiast w wydawnictwie leksykalnym *Leksykon wiedzy wojskowej* dowodzenie określano 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”²¹.

Dowodzenie w wąskim ujęciu przedstawiane było jako „kierowanie procesem walki (kierowanie wojskami), a więc działalność dowódcy i jego organu dowodzenia, zorganizowaną i nastawioną na osiągnięcie określonego (wynikającego z istoty i sensu konfliktu zbrojnego) celu: pokonanie i zniszczenie przeciwnika”²². Definicja ta nie oddaje jednak w pełni zjawisk i potrzeb współczesnego dowodzenia. Znacząco zmienił się bowiem cel współczesnego dowodzenia, który obecnie nie polega wyłącznie na pokonaniu i zniszczeniu przeciwnika, lecz nabrał dużo szerszego zakresu wynikającego z przewartościowania zadań i celów działań wojsk.

Część autorów podkreśla, że dowodzenie „jest szczególną formą kierowania, ponieważ dotyczy uzbrojonych zespołów ludzi, funkcjonujących w warunkach dyscypliny wojskowej oraz surowych warunkach pola walki, w obliczu zjawisk wywołujących najwyższe napięcia ludzkich sił duchowych i fizycznych”²³. Zauważają oni bowiem, że specyfika dowodzenia w organizacjach wojskowych powinna być wyraźnie akcentowana, aby odróżnić dowodzenie od kierowania w przedsiębiorstwach lub organizacjach cywilnych.

Natomiast w ujęciu normatywnym w obecnych uwarunkowaniach przyjęto, że dowodzenie to „proces, przez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary

¹⁹ W. Mróz, *Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej*, Warszawa 1978, s. 13.

²⁰ *Dowodzenie siłami powietrznymi*, kier. zesp. R. Kuriata, Warszawa 2004, s. 18.

²¹ *Leksykon wiedzy wojskowej*, oprac. M. Laprus, Warszawa 1979, s. 90.

²² F. Wiśniewski, *Dowodzenie, a znawstwo zagadnień cybernetycznych*, Warszawa 1965.

²³ E. Zabłocki, S. Miodek, *Dowodzenie w wymiarze powietrznym*, Warszawa, s. 43.

podwładnym oraz w ramach, którego wspomagany przez swój sztab planuje organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk przez użycie standardowych procedur działania i wszelkich środków przekazywania informacji”²⁴. Należy mieć jednocześnie świadomość, iż w relatywnie nowym dokumencie Wojska Polskiego, jakim jest DT-3.2.2, dowodzenie zostało w sposób sztuczny podzielone na dowodzenie i kierowanie. Jest to podejście w oczywisty sposób sprzeczne z teorią kierowania i dowodzenia, a wynika z błędnego zrozumienia i dosłownego przetłumaczenia angielskiego terminu *command and control*²⁵.

Zdaniem wielu autorów różnorodność definicji jest naturalnym zjawiskiem występującym nie tylko w literaturze polskiej, ale również zagranicznej. Potwierdza to analiza literatury przedmiotu poszczególnych państw członkowskich NATO, w której rozpatrywana jest problematyka dowodzenia. Zauważalne jest, iż jednoznaczna identyfikacja rozważanego pojęcia sprawia wiele trudności twórcom narodowych i sojuszniczych dokumentów normatywnych (doktryn, regulaminów)²⁶.

W Sojuszu Północnoatlantyckim obowiązuje zasada i dążenie do jednolitego i jednoznacznego rozumienia podstawowych pojęć w odniesieniu do wszelkich operacji sojuszniczych. Zapewnia to spójność, interoperacyjność i kompatybilność działań wielonarodowych sił w ramach wszelkich przedsięwzięć pod auspicjami NATO. W ramach takiej wspólnoty pojęciowej często też działają różnego rodzaju wielonarodowe koalicje, które korzystają z istniejącego i nieustannie rozwijanego dorobku Sojuszu. Problematyką tą w NATO zajmuje się specjalnie powołane do tego celu Biuro Standaryzacyjne NATO (NATO Standardization Office – NSO) z siedzibą w Brukseli²⁷.

W słowniku terminów i definicji NATO, AAP-6(2014), który jest zasadniczym dokumentem normalizującym terminologię wojskową, opisane zostały podstawowe terminy i pojęcia, które wykorzystywane są przez Sojusz i armie państw członkowskich. Należy jednak powtórnie zaznaczyć, że w literaturze anglojęzycznej dowodzenie związane jest z dwoma terminami, *command* oraz *control*. Stosownie do tego w NATO przyjmuje się, że dowodzenie (*command*) to „władza nadana osobie spośród stanu osobowego sił zbrojnych do kierowania, koordynacji i sprawowania kontroli nad formacjami wojskowymi”²⁸. Natomiast kontrola (*control*) to „władza sprawowana przez dowódcę nad częścią działań podległej organizacji lub innych organizacji normalnie nie będącej pod jego dowództwem, obejmująca odpowiedzialność za realizację rozkazów lub dyrektyw”²⁹.

²⁴ J. Michniak, *Dowodzenie i tęczność...*, s. 19; DD-3.2 Regulamin działań wojsk lądowych (tymczasowy), Warszawa 2006. s. 265.

²⁵ DT-3.2.2 Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych, Bydgoszcz 2014, s. 1–4.

²⁶ *Podstawy dowodzenia...*, s. 15.

²⁷ Do 30 czerwca 2014 roku: NATO Standardization Agency; zob. NATO Standardization Office (źródło internetowe).

²⁸ AAP-6(2014) NATO Glossary of Terms and Definitions, Brussels 2014, s. 2-C-8.

²⁹ Tamże, s. 2-C-13.

W sojuszniczej doktrynie operacji połączonych AJP-01(D)³⁰ przyjęto przedstawione powyżej znaczenie terminów „dowodzenie” i „kontrola”. Ustalenia tej doktryny są obowiązujące dla wszystkich członków NATO.

Analiza podstawowych zależności pojęć *command* i *control*, zawartych w sojuszniczych dokumentach normatywnych pozwala wnioskować, że są one ze sobą ściśle związane, różnią się jednak od siebie szczegółami i nie można ich używać zamiennie lub stosować jako synonimy. Natomiast samo dowodzenie należy postrzegać przez pryzmat dwóch zasadniczych, ale wzajemnie się uzupełniających, równorzędnych płaszczyzn:

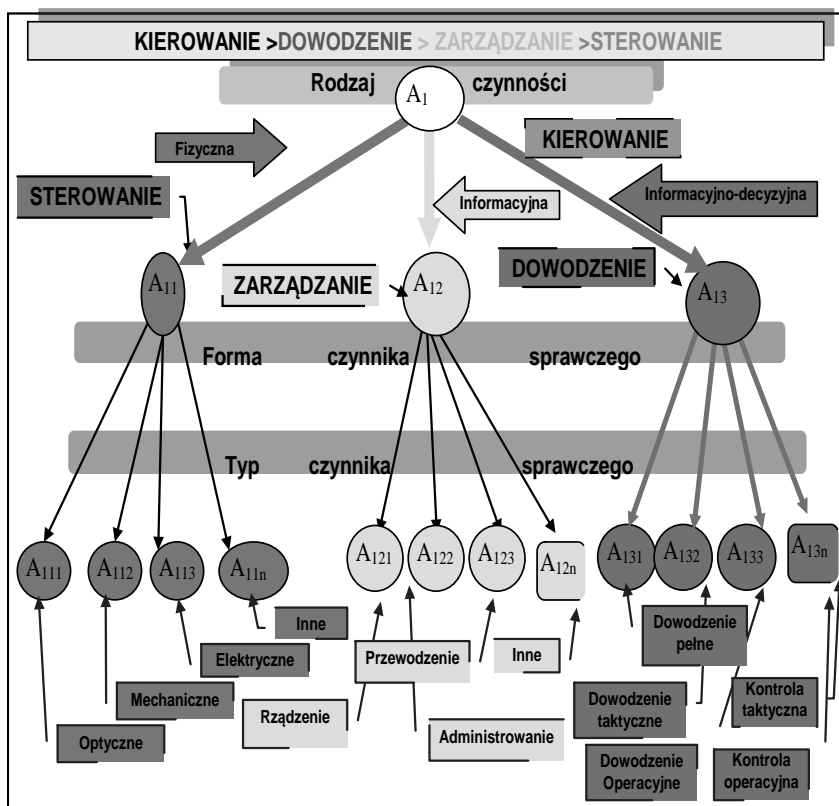
1. Jako władzę (*authority*), co oznacza prawo do wydawania rozkazów, ściśle związane z ponoszeniem za nie pełnej odpowiedzialności. Władza ta może jednak być zróżnicowana w zależności od sytuacji.
2. Jako proces (*process*), w którym sprawowane jest dowodzenie, a dowódca wspierany przez swój sztab realizuje wszystkie czynności związane z planowaniem, organizacją, kierowaniem i koordynacją działań podlegających mu sił.

Stosowanie rozwiązań narodowych, mimo zróżnicowanego podejścia do identyfikacji dowodzenia, jest dosyć spójne. Jedno z ujęć typologii dowodzenia przedstawia rys. 1.1.

Dostrzegając jednak potrzebę dostosowania zakresu pojęciowego dowodzenia do zmieniających się uwarunkowań, w rezultacie badań naukowych prowadzonych na Wydziale Zarządzania i Dowodzenia AON określono nowy zakres przedmiotowy dowodzenia, które brzmi następująco: dowodzenie to proces, poprzez który dowódca w ramach posiadanej władzy podejmuje decyzje ze szczególnym rygiorem wykonalności, które mają doprowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu przy wykorzystaniu posiadanych sił i środków.

Zaprezentowane definicje dowodzenia łączą to pojęcie z człowiekiem w osobie dowódcy. Jednocześnie w treść dowodzenia wkładają prawa, zasady i sposoby działania wypracowane w historii rozwoju ludzkości, uogólnione, sprawdzone i w ten sposób podniesione do rangi obiektywnych praw działających niezależnie od ludzkiej woli. W dowodzeniu prawa te wykorzystywane w sposób twórczy, przez człowieka dowódcę, który wspierany przez swój sztab sprawuje funkcje dowódcze w drodze do efektywnego osiągnięcia celów działań. Zatem dowodzenie, jako całokształt celowej działalności dowódcy i jego organów dowodzenia, musi być realizowane w ramach jasno określonego systemu dowodzenia, zapewniającego wysoką gotowość bojową i właściwe przygotowanie wojsk do prognozowanych działań. Zauważona podstawowa różnica pomiędzy dowodzeniem a kierowaniem dotyczy zakresu władzy posiadanej przez dowódcę wojskowego w odniesieniu do podwładnych. Dlatego też należy uznać za jak najbardziej zasadne, iż dowodzenie jest prawie tożsame z kierowaniem, a zatem można traktować je jako specyficzną formę kierowania. Na podstawie analizy propozycji definicji różnych twórców poglądy ten autor przyjmuje jako wiążące.

³⁰ AJP-01(D) Allied Joint Doctrine, Brussels 2010, s. Lexicon 6,7.



Rys. 1.1. Typologia dowodzenia

Źródło: J.W. Michniak, *Zarządzanie w sztabach wojskowych*, Warszawa 2008, s. 7.

Jak wynika z powyższego rysunku, dowodzenie realizowane jest w procesie informacyjno-decyzyjnym, który musi zostać uwarunkowany bazą w postaci elementów personalnych, technicznych i organizacyjnych wzajemnie zależnych, zaprojektowanych i zorganizowanych w system dowodzenia. Dopiero celowe i skoordynowane działanie tych elementów umożliwia skuteczne dowodzenie.

1.2. FUNKCJE, ZASADY I WYMAGANIA DOWODZENIA

Dowodzenie ściśle związane jest z działalnością dowódcy, który spełnia swoją rolę przez funkcje dowodzenia rozumiane jako kompleks zadań i przedsięwzięć zakładanych lub rzeczywistych, realizowanych przez poszczególne osoby funkcyjne lub komórki organizacyjne w ramach dowodzenia.

Do zasadniczych funkcji dowodzenia zaliczane jest planowanie, organizowanie, pobudzanie (przewodzenie, motywowanie, praca z ludźmi) i kontrolowanie. Dokonując analizy porównawczej, zauważalne jest wyraźne podobieństwo do

funkcji kierowania w tradycyjnym ujęciu wzorowanym na propozycji Henriego Fayola³¹.

Funkcje dowodzenia realizowane w dowodzeniu wojskami zmierzają do osiągnięcia celów stawianych przed siłami zbrojnymi. Poszczególne funkcje można w istocie scharakteryzować następująco:

Planowanie – polega głównie na prognozowaniu przyszłych warunków działania oraz określanie przez dowódców/organa dowodzenia celu i kierunku działania umożliwiającego osiągnięcie wskazanego celu. W ocenie Ścibiorka działania te są zazwyczaj oparte na jakiejś metodzie, planie czy logice, a nie intuicji lub przeczuć. W rzeczywistości jest to program ściśle określający czynności (przedsięwzięcia) w czasie³².

Organizowanie – to dobór odpowiednich sił i środków działania oraz ich uporządkowanie w przestrzeni i czasie, zbudowanie odpowiedniej struktury, adekwatnej do realizacji zadań i osiągnięcia nakreślonego celu oraz koordynowanie ich we wprowadzaniu planów w życie.

Pobudzanie (przewodzenie, motywowanie, praca z ludźmi) – to wpływanie dowódcy/organa dowodzenia na podwładnych, doprowadzając do tego, by wykonywali postawione zadania. To także pobudzanie podwładnych do lepszego działania, a tym samym efektywnego wykonywania powierzonych obowiązków.

Kontrolowanie – to porównanie tego, co zamierzono (zaplanowano) osiągnąć, z tym, co faktycznie zostało wykonane. Oznacza, że dowódcy/organa dowodzenia starają się zapewnić, by podległe siły przez wykonanie określonych zadań osiągały zamierzone cele, a tym samym realizowały podjętą decyzję. Natomiast, jeśli jakaś część organizacji podąża w złym kierunku, dowódcy/organa kierownicze dążą do ustalenia przyczyny i korygują sytuację³³.

Zasady dowodzenia

W dowodzeniu w wyniku rozwoju teorii oraz na bazie praktyki ukształtowane zostały liczne zasady, wskazówki, wytyczne i prawa rządzące procesami oraz zjawiskami, będące regułą, normą postępowania w dowodzeniu i stanowiące podstawę, na której opiera się dowodzenie. Powszechnie uznaje się je za obowiązujące i nazywane są one zasadami dowodzenia. Jest to zatem grupa czynników wywodzących się w istocie z tradycji dowodzenia, opracowanych teoretycznie i stosowanych w praktyce, które określają racjonalne sposoby działania dowództw podczas przygotowania i prowadzenia działań (walki, operacji)³⁴.

Rezultaty analizy literatury wskazują, że na przestrzeni wielu lat zasady dowodzenia były formułowane w zróżnicowany sposób i zmieniały się w zależności od okresów funkcjonowania, uwarunkowań i aktualnych potrzeb. W tabeli 1.2 przedstawione zostały wybrane zasady dowodzenia.

³¹ Szerzej: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Bieniok, Katowice 1998.

³² Z. Ścibiorek, *Podjęmowanie decyzji...*, s. 66–69.

³³ Tamże, s. 66.

³⁴ J. Michniak, *Dowodzenie i łączność...*, s. 20.

Tabela 1.2. Wykaz zasad dowodzenia ze wskazaniem źródeł i autorów

Zasady dowodzenia	Tomaszewski	Kuleszyński	Piotrowski	Michniak	Strzoda	DD-3.2	AJP-01(D)	DT-3.2.2	DD-6-1
Jedność	X		X	X	X		X	X*	X
Jednoosobowość	X		X	X	X	X			X
Ciągłość dowodzenia	X		X		X		X		X
Operatywność	X		X		X				
Skrytość	X		X						X
Dyscyplina		X							
Jedność personelu		X							
Tajność		X							
Jednolitość		X				X			
Hierarchia dowodzenia		X							
Równość obowiązków, uprawnień, odpowiedzialności		X							
Ład (porządek)		X							
Autorytet		X							
Struktura dowodzenia				X					
Integracja dowodzenia				X			X		
Decentralizacja				X	X			X	X
Dowodzenie przez określenie celów działania				X		X	X		X
Przejrzysta struktura dowodzenia							X		
Elastyczne (manewrowe) podejście							X		
Wzajemne zaufanie i zrozumienie								X	X
Terminowość i skuteczność								X	

* Precyzyjne – jedność wysiłku.

Źródło: opracowano na podstawie AJP-01(D) Allied Joint Operations...; DD-3.2 Regulamin działań...; DD-6-1 Doktryna dowodzenia Sił Zbrojnych...; DT-3.2.2 Dowodzenie i kierowanie...; J. Kręcikij, J. Posobiec, *Zarządzanie bezpieczeństwem militarnym w erze sieciowych powiązań informacyjnych. Dowodzenie*, Kraków 2013; L. Kuleszyński, *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Warszawa 1967; J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce...*; S. Piotrowski, *Dowodzenie w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, Warszawa 1995; *Podstawowe kategorie sztuki wojennej*, red. A. Tomaszewski, Warszawa 1996; M. Strzoda, *Zasady i wymagania dowodzenia*, Warszawa 2004.

W rozwiązaniach obowiązujących w Siłach Zbrojnych RP przyjmowało się do niedawna następujące zasady dowodzenia³⁵:

- jedność,
- jednoosobowość³⁶,

³⁵ Szerzej: *Podstawy dowodzenia...*; DD-6.1 Doktryna dowodzenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (tymczasowa), Warszawa 2009.

³⁶ Jednoosobowość dowodzenia przestała być zasadą dowodzenia w Wojsku Polskim. Por. DT-3.2.2 Dowodzenie i kierowanie..., s. 2–14.

- ciągłość,
- skrytość,
- decentralizację,
- wzajemne zaufanie i zrozumienie,
- dowodzenie przez cele.

Jedność – jako zasada dowodzenia polega na przygotowaniu i prowadzeniu działań w myśl zamiaru jednego (wyznaczonego) dowódcy i osiągnięciu celu przez wszystkie podmioty biorące udział w walce, operacji przez spójne, zharmonizowane wykonywanie zadań cząstkowych. Złożone działania bojowe różnych rodzajów sił zbrojnych (rodzajów wojsk), które planuje się realizować w jednym rejonie (obszarze), połączone są wspólnym celem, bowiem gdy będą przebiegały w myśl jednej koncepcji (jednego zamiaru) będą wówczas bardziej skuteczne i efektywne. Jedność dowodzenia obowiązuje na każdym poziomie i szczeblu dowodzenia, jest zasadą fundamentalną dla ekonomicznego użycia sił i środków. Osiąga się ją przez przekazanie uprawnień do kierowania i koordynowania działań wszystkich wojsk jednemu dowódcy. Na wszystkich szczeblach jedność dowodzenia zapewnia niezbędną spójność planowania i wykonania zadania³⁷.

W praktyce zasada jedności dowodzenia sprowadza się również do tego, że określony obszar działań może znajdować się tylko w gestii jednego dowódcy³⁸, który musi mieć uprawnienia wystarczające do ich użycia dla osiągnięcia celu operacji. To z kolei oznacza, że dowódca posiada uprawnienia do stawiania zadań, ponosi pełną odpowiedzialność za swoje decyzje, koordynuje i synchronizuje wszelkie działania w obszarze odpowiedzialności³⁹.

Jedność dowodzenia opiera się na takim samym pojmowaniu obowiązków, praw, zasad dowodzenia, wychowania wojskowego, wyszkolenia, jedności poglądów i opinii oraz jednolitej interpretacji pojęć. Stosowanie tej zasady zapewnia zgodność myślenia i działania wszystkich dowódców i oficerów sztabu w realizacji zamiaru (planu działania) przełożonego.

Jednoosobowość – zasada ta jest silnie związana z zasadą jedności dowodzenia. Określa ona, iż uprawnienia do dowodzenia posiada jeden dowódca. Dowodzi on całym potencjałem przydzielonych mu sił i posiadanych zasobów. Dowódca jednoosobowo podejmuje decyzje i jednoosobowo ponosi odpowiedzialność za skutki ich wdrożenia w życie. Zasada jednoosobowości dowodzenia wiąże się zatem ze sposobem podejmowania decyzji, stanowi zaprzeczenie zasady kolegalności i mieści się w zakresie kompetencji osób funkcyjnych organów dowodzenia⁴⁰.

Ciągłość – w warunkach dużej dynamiki działań, zmienności sytuacji oraz niepewności i ryzyka, towarzyszącym niezmiennie działaniom wojsk, dowodzenie musi być sprawowane nieustannie przez cały czas trwania operacji, przygotowania i prowadzenia działań. Aby to osiągnąć, dowódca wyznacza/wskazuje zastęp-

³⁷ M. Strzoda, *Zasady i wymagania...*, s. 125.

³⁸ Regulamin działań wojsk lądowych, Warszawa 1999, s. 48.

³⁹ Tamże s. 49.

⁴⁰ S. Sadowski, *Dowodzenie wojskami lądowymi SZ RP w skali strategicznej i operacyjnej*, Warszawa 1997, s. 26.

ców oraz alternatywne/zapasowe stanowiska dowodzenia. Ciągłość dowodzenia wyraża się w stałym i nieprzerwanym wpływie dowódcy i organów dowodzenia na procesy planistyczne i wykonawcze, przywracaniu zorganizowanego działania wojsk oraz dostosowaniu dowodzenia do potrzeb wynikających z zaistniałej sytuacji. Ciągłość dowodzenia to również przestrzeganie idei „kto planuje, ten realizuje i dowodzi”⁴¹. Ciągłość dowodzenia osiąga się przez stałą znajomość sytuacji, stanowcze i konsekwentne wcielanie w życie podjętych decyzji, opracowanych planów działania oraz elastyczną reakcją na zmieniającą się sytuację.

Skrytość – zasada nakazująca zachowanie szczególnej dbałości o zachowanie w tajemnicy przed przeciwnikiem treści i formy przedsięwzięć z zakresu dowodzenia, a przede wszystkim własnych zamiarów. Skrytość dowodzenia osiąga się m.in. przez ograniczenie dostępu do szczególnie ważnych informacji, nieujawnianie szerokiemu gronu osób danych, informacji, wiedzy, przestrzeganie przepisów o ochronie tajemnicy oraz przestrzeganie zasad maskowania⁴².

Decentralizacja – w specyficie organizacji wojskowej struktura dowodzenia jest jednoznacznie hierarchiczna. W teorii organizacji i zarządzania określana jest jako struktura liniowo-sztabową, co niesie ze sobą centralizację władzy skupionej w osobie dowódcy. Dlatego zasadą jest przekazywanie podwładnym uprawnień i odpowiedzialności za realizację zadań wspierających zamiar przełożonego. Przez przekazanie uprawnień dowódcy zapewniają podwładnym swobodę działania, umożliwiając im wykazanie inicjatywy w trakcie prowadzenia działań i wykorzystywanie nadarżających się okazji w przestrzeni walki.

W ocenie Marka Strzody skuteczna decentralizacja wymaga spełnienia dwóch warunków⁴³:

- podwładny dowódca musi w pełni zrozumieć zamiar przełożonego,
- przełożony musi znać w każdym momencie operacji sytuację w swoim obszarze odpowiedzialności.

Zgodnie z zasadą decentralizacji upoważnia się podwładnych do podejmowania decyzji w trakcie realizowanych zadań stosownie do zaistniałych warunków i sytuacji lokalnej. Dokonuje się to w ramach realizowanego planu, a działania podwładnych powinny pozostać w zgodzie z myślą przewodnią przełożonego. Zasada decentralizacji pozwala pobudzać kreatywność dowódców niższych szczebli i sprzyja terminowemu podejmowaniu decyzji. Dowódcy przekazujący swoje uprawnienia podwładnym muszą jednak jasno określić swoją myśl przewodnią, zamiar, możliwości, ograniczenia swobody działania, wyznaczyć cele do osiągnięcia i zapewnić siły oraz środki niezbędne do wykonania zadań. Również w takiej sytuacji niezmienna pozostaje odpowiedzialność dowódcy za wykonanie jego zadania – jest ona bowiem niepodzielna i nieprzekazywalna.

Wzajemne zrozumienie i zaufanie – zasada ta wskazuje na znaczenie współpracy dowódców, sztabów, przełożonych i podwładnych. Powinna obowiązywać na każdym poziomie i szczeblu dowodzenia. Umożliwia ona delegowanie upraw-

⁴¹ J. Michniak, *Dowodzenie i tęczność...*, s. 21.

⁴² M. Strzoda, *Zasady i wymagania...*, s. 125.

⁴³ *Podstawy dowodzenia...*, s. 48.

nień decyzyjnych podwładnym oraz jest jednym z wyznaczników decentralizacji. Dzięki przestrzeganiu tej zasady wzrasta sprawność dowodzenia oraz swoboda podejmowania decyzji przez darzących się zaufaniem, rozumiejących się i wartych tego zaufania dowódców. Jest ona również wyrazem wartości i wysokich kompetencji profesjonalnych dowódców i oficerów sztabu.

Dowodzenie przez cele – jest zasadą, ale i stylem, techniką. W ocenie niektórych specjalistów nie powinno być traktowane jako zasada, bowiem można go interpretować wieloznacznie, np. jako⁴⁴:

1. Styl (technikę) dowodzenia, który charakteryzuje się tym, że przełożony określa podwładnym cel, jaki mają osiągnąć lub może on ograniczyć się jedynie do zainicjowania określonego działania. Określenie celu działania podwładnego może nastąpić przy jego współudziale. Stosując ten styl (technikę) dowodzenia, przełożony powinien określić podwładnemu co, gdzie, kiedy i w jakim celu ma osiągnąć.
2. Zasadniczy styl dowodzenia w NATO, którego podstawę stanowią: myśl przewodnia dowódcy, inicjatywa podwładnych, właściwe stawianie zadań (co, kto, kiedy i w jakim celu ma wykonać, jednak bez określenia jak to zrobić) oraz odpowiedni podział sił i środków.
3. Zasada dowodzenia, w myśl której zapewnić należy podległemu dowódcy swobodę działania przez zapoznanie go ze swoim zamiarem, określenie zadań oraz przekazaniem do dyspozycji koniecznych sił i środków. Zakres swobody działania warunkowany jest zazwyczaj rodzajem wykonywanego zadania⁴⁵.

Na podstawie przeprowadzonych analiz można zauważyć, że zasady dowodzenia stanowią uzupełniającą się, komplementarną całość i wzajemnie się przenikają. Ich zbiór jest efektem ewolucji teorii dowodzenia i należy sądzić, że nie jest on ostateczny i zamknięty.

Wymagania dowodzenia

Innym ważnym fundamentem współczesnego dowodzenia są wymagania dowodzenia, które rozumieć należy jako całościowy kształt warunków, wskaźników, wielkości i oczekiwań, jakim powinno odpowiadać i do których należy dostosowywać dowodzenie.

Według Michniaka w odróżnieniu od zasad dowodzenia, których przestrzeganie umożliwi osiągnięcie najlepszych efektów działań wojsk, bez spełnienia wymagań dowodzenie nie jest w ogóle możliwe⁴⁶. W tabeli 1.3 przedstawione zostało zróżnicowane podejście do wymagań dowodzenia, które podobnie jak zasady dowodzenia ulegały wielokrotnym przemianom. Wyraźnie dostrzegalne jest również indywidualne podejście poszczególnych autorów, którzy określali, klasyfikowali i interpretowali wymagania dowodzenia w przeszłości.

⁴⁴ Szerzej: M. Strzoda, *Zasady i wymagania...*; J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, Warszawa 2001.

⁴⁵ DD-6.1 Doktryna dowodzenia Sił Zbrojnych..., s. 8.

⁴⁶ J. Michniak, *Dowodzenie i łączność...*, s. 20.

Tabela 1.3. Wykaz wymagań dowodzenia ze wskazaniem źródeł i autorów

Wymagania dowodzenia	Kulma	Piotrowski	Michniak	DD-3.2	Służba sztabów...	DD-6-1
Trwałość				X		X
Ciągłość				X		
Operatywność				X	X	X
Skrytość				X		
Skuteczność						X
Efektywność						X
Sprawność						X
Niezawodność	X					
Żywotność	X					
Ruchliwość	X					
Bezawaryjność	X					
Regeneracja	X					
Gotowość	X					
Elastyczność		X				X
Stać gotowość do dowodzenia		X				
Zapewnienie warunków wojskom do osiągnięcia celu		X				
Bogactwo informacji		X				
W zakresie tworzenia struktur organizacyjnych			X			
W zakresie proceduralnym			X			
W zakresie cech dowódców i personelu dowództwa			X			
Wymagania techniczne			X			
Wysoki poziom wykształcenia oficerów					X	
Właściwa organizacja pracy					X	
Dokładność pracy					X	

Źródło: opracowano na podstawie DD-3.2 Regulamin działań...; DD-6-1 Doktryna dowodzenia Sił Zbrojnych...; J. Kręcikij, J. Posobiec, *Zarządzanie bezpieczeństwem militarnym...*; W. Kulma, J. Mazurkiewicz, *System dowodzenia i łączności związku taktycznego*, Warszawa 1996; J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce...*; S. Piotrowski, *Dowodzenie w działaniach taktycznych...*; *Służba sztabów ogólnowojskowych*, Warszawa, MON 1966.

Tak duża różnorodność poglądów i sposobów podejścia przyczyniła się do określenia wymagań dowodzenia. Obecnie do podstawowych wymagań w zakresie dowodzenia zalicza się:

- operatywność,
- skuteczność,

- elastyczność,
- efektywność,
- trwałość,
- sprawność.

Operatywność – to wymaganie stawiane dowodzeniu nakazujące dowódcom/organom dowodzenia monitorowanie przebiegu sytuacji, niezwłoczne reagowanie na sytuację wojsk i podejmowanie odpowiednich decyzji w czasie krótszym lub równym czasowi krytycznemu. Operatywność osiąga się w rezultacie skutecznego reagowania przez dowódcę i poszczególne dowództwa na zmiany w sytuacji, podejmowania optymalnych decyzji i bezzwłocznego wprowadzania ich do realizacji, sprawnego, właściwego użycia sił i środków oraz wielu innych czynników⁴⁷. Operatywność powinna zapewnić podległym wojskom i organom dowodzenia dogodne warunki do realizacji zadań.

Skuteczność – wyrażająca się w postaci oceny zgodności wyniku działania z zakładanym celem. Nakazuje dowódcom/organom dowodzenia czytelne precyzowanie celów, stosownie do zaistniałych warunków, oraz podejmowanie wszelkich działań zmierzających do ich osiągnięcia. Rozumiana winna być jako zdolność „systemu dowodzenia do działania, prowadzącego do osiągnięcia założonego, wyznaczonego celu, czyli wykonania postawionego zadania”⁴⁸.

Elastyczność – to cecha polegająca na zdolności, umiejętności przystosowania do nowych warunków struktur dowodzenia, planów działania, procedur operacyjnych oraz innych elementów. To także umiejętne stosowanie różnorodnych metod i technik dowodzenia w czasie planowania, organizowania i prowadzenia działań, a jednocześnie taka realizacja tych funkcji, aby w każdym momencie można było dostosować je do zmiennych warunków działań wojsk w różnicowym otoczeniu⁴⁹.

Efektywność – to możliwość osiągnięcia lepszych rezultatów działania przez realizację funkcji dowodzenia przy jednakowych zasobach sił i środków. Różne elementy dowodzenia zależą od znacznego stopnia od czynników niematerialnych, np. wyszkolenia, zgrania dowództw, umiejętnego dowodzenia i morale⁵⁰.

Trwałość – to zdolność do dowodzenia przy oddziaływaniu czynników rażenia przeciwnika (zarówno fizycznego, jak i w przestrzeni elektromagnetycznej, cyberprzestrzeni oraz podczas negatywnego wpływu środowiska i klimatu) oraz zdolność niwelowania skutków tych oddziaływań. Oznacza również odtwarzanie naruszonych, obeształdionych, czy też uszkodzonych elementów systemu dowodzenia. Określa realizację przedsięwzięć zmierzających do zachowania odporności tego systemu na oddziaływanie materialnych i niematerialnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych.

⁴⁷ *Podstawy dowodzenia...*, s. 56; M. Strzoda, *Zasady i wymagania...*, s. 125.

⁴⁸ M. Strzoda, *Determinanty i właściwości organizowania dowodzenia wojskami lądowymi*, [w:] *Założenia systemu dowodzenia wojskami lądowymi w operacjach na obszarze kraju*, red. Z. Ścibiorek, Warszawa 2003, s. 51.

⁴⁹ DD-6.1 Doktryna dowodzenia Sił Zbrojnych..., s. 9.

⁵⁰ *Podstawy dowodzenia...*, s. 56.

Sprawność – określa możliwości szybkiego podejmowania decyzji i doprowadzenia jej do wykonawców. Warunkiem sprawności dowodzenia jest przede wszystkim dobrze zorganizowana łączność umożliwiająca płynny obieg informacji⁵¹. Sprawność dowodzenia warunkowana jest realizacją poszczególnych przedsięwzięć zgodnie z przyjętymi, nakazanymi założeniami, obowiązującymi procedurami oraz metodologią.

Na podstawie przeprowadzonych analiz można stwierdzić, że zauważalne jest wzajemnie uzupełnianie się zasad i wymogów dowodzenia, zaś złożoność zjawiska walki wskazuje na potrzebę konsekwentnego przestrzegania zasad i jednoczesnego sprostania wymaganiom w dowodzeniu.

1.3. SYSTEM DOWODZENIA – ISTOTA, CELE I STRUKTURA

W dowodzeniu, rozumianym jako złożona i wieloaspektowa działalność dowódców wszystkich szczebli organizacyjnych, istotne staje się stworzenie odpowiednich warunków do sprawowania funkcji dowódczych, kierowania podległymi związkami taktycznymi, oddziałami, pododdziałami oraz doraźnie tworzonymi zgrupowaniami i elementami ugrupowania wojsk. Dowództwa zadania te wykonują w systemie dowodzenia, który zapewnia odpowiednie powiązania i zespała wszystkie poziomy oraz szczeble dowodzenia.

W ostatnich latach w systemie dowodzenia nastąpiły znaczące zmiany, które w założeniach miały dostosować go do dowodzenia w uwarunkowaniach sojuszniczych, narodowych i koalicyjnych. W działaniach zbrojnych, złożonych i niezwykle skomplikowanych, gdzie podejmowane decyzje mają swoje konsekwencje o wymiarze i znaczeniu niespotykanym w środowisku cywilnym, zapewnienie właściwych i stabilnych warunków do pracy zespołom dowódczym i sztabowym w ramach jasno określonego systemu przyczynia się w znacznym stopniu do osiągnięcia założonych celów działań. W takim ujęciu skuteczność dowodzenia rozumiana winna być jako zdolność „systemu dowodzenia do działania, prowadzącego do osiągnięcia założonego, wyznaczonego celu, czyli wykonania postawionego zadania”⁵². Osiągnięcie zakładanych celów operacji w obecnych, zmieniających się uwarunkowaniach wymaga porównania narodowego i sojuszniczego podejścia do systemu dowodzenia oraz jego podstawowych elementów. Wynika to również z potrzeby osiągnięcia odpowiedniego poziomu kompatybilności oraz interoperacyjności obydwu systemów.

Analiza i ocena podstawowych doktrynalnych dokumentów normujących tę problematykę w Sojuszu Północnoatlantyckim wskazuje, że system dowodzenia (*command and control system* – C2 System) w państwach członkowskich NATO postrzegany jest jako zintegrowany system obejmujący:

- procedury (*procedures*),
- metody (*methods*),

⁵¹ M. Strzoda, N. Prusiński, *System dowodzenia, terminologia*, cz. I, Warszawa 2001.

⁵² M. Strzoda, *Determinanty i właściwości organizowania dowodzenia...*, s. 51.

- stany osobowe (*personnel*),
 - wyposażenie (*equipment*),
- pozwalający dowódcy i jego sztabowi sprawować dowodzenie⁵³.

Ustalania i unormowania sojusznicze stanowią bazę do rozwijania w narodowym wymiarze treści i rozwiązań szczegółowych, które zawarte są w normatywnych dokumentach państw członkowskich (doktrynach, regulaminach, instrukcjach itp.). Za przykład może posłużyć amerykański regulamin FMI 5-0.1. Zawarty w nim jest zapis, iż system dowodzenia (*command and control system*) składa się z następujących elementów⁵⁴:

- stanów osobowych czy też personelu (*personnel*),
- zarządzania informacją (*information management*),
- procedur (*procedures*),
- wyposażenia i miejsc pracy (*equipment and facilities*),

stanowiących całość szczególnie ważną dla dowódcy podczas prowadzenia działań.

W innych armiach sojuszu NATO system dowodzenia postrzegany jest w podobny, choć nie identyczny, sposób. W wojskach lądowych Niemiec obejmuje on następujące elementy⁵⁵:

- organizację (strukturę) dowodzenia (w rozumieniu podziału na poszczególne poziomy i szczeble dowodzenia) obszary funkcjonalnej działalności personelu dowództw, ale również rozmieszczenie oraz strukturę stanowisk dowodzenia,
- proces dowodzenia, wyrażony w stosowaniu procedur, które mają na celu doprowadzić do podejmowania racjonalnych decyzji i wprowadzania ich do realizacji oraz normowanie zasad współpracy i działania w ramach określonych komórek i dowództw,
- środki dowodzenia, rozumiane jako urządzenia, które mają zapewnić sprawny oraz ciągły przepływ niezbędnych danych i informacji podczas dowodzenia wszystkimi podległymi siłami.

Porównawcze zestawienie składowych systemu dowodzenia NATO i wybranych państw zaprezentowano w tabeli 1.4.

W polskiej teorii i praktyce przyjęto, że w celu sprawnego dowodzenia organizuje się system dowodzenia stanowiący integralną część systemu działań z użyciem wojsk. Uznaje się przy tym, że system ten musi zapewnić:

- wysoką żywotność obiektom i środkom dowodzenia,
- zdolność do współdziałania z innymi dowództwami, w tym z sojuszniczymi czy też koalicyjnymi,
- koordynację i właściwą synchronizację działań różnych rodzajów sił zbrojnych, wydzielanych komponentów państw sojuszniczych, administracji i organów władzy w kraju lub w państwie, na którego obszarze będą prowadzone ewentualne działania,

⁵³ Por. AAP-6 (2014) NATO Glossary..., s. 2-C-9; J. Kręćkij, *Ustalania standaryzacyjne...*, s. 17.

⁵⁴ FMI 5-0.1 The Operation Process, Washington 2006, s. Glossary 3.

⁵⁵ Zob. Szerzej: HDv 100/200 Führungsunterstützung im Heer, Bonn 1997; HDv 100/200, Führungsunterstützung im Heer, Bonn 2002.

- zdolność do reagowania i dostosowywania się do pojawiających się potrzeb dowodzenia w zależności od rodzaju działań.

Tabela 1.4. Porównanie elementów składowych systemów dowodzenia

AAP-6 (NATO)	FMI 5-0.1 (USA)	HDv 100/200 (Niemcy)	DT-3.2.2 (RP)
<ul style="list-style-type: none"> • procedury • stany osobowe • wyposażenie 	<ul style="list-style-type: none"> • stany osobowe • zarządzanie informacją • wyposażenie i miejsca pracy • procedury 	<ul style="list-style-type: none"> • organizacja dowodzenia • proces dowodzenia • środki dowodzenia 	<ul style="list-style-type: none"> • organizacja dowodzenia, • środki dowodzenia, • proces dowodzenia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wymienionych publikacji.

Zatem system dowodzenia jest integralną częścią systemu działań, w którym partycypują całe siły zbrojne.

W ogólnym ujęciu system jest to „wyodrębniony zbiór elementów (zarówno materialnych, jak i abstrakcyjnych), wzajemnie powiązanych, rozważany jako całość, z określonego punktu widzenia, ale mający przy tym takie właściwości, których nie posiadają poszczególne jego elementy”⁵⁶. Przy takim podejściu system dowodzenia można uznać za uporządkowaną zgodnie z zasadami dowodzenia całość, złożoną z organów dowodzenia, środków dowodzenia sprzężonych ze sobą informacyjnie i zapewniających podejmowanie stosownych decyzji oraz sprawną, terminową i bezwzględnie ich realizację⁵⁷.

W polskiej teorii i praktyce dowodzenia przyjmuje się, że składa się on z trzech komponentów: organizacji dowodzenia, procesu dowodzenia i środków dowodzenia⁵⁸.

Organizacja dowodzenia obejmuje strukturę ogólną i struktury poszczególnych jego elementów (personalnych, technicznych i organizacyjnych), a także stosowną transformację tych struktur, z uwzględnieniem stanu funkcjonowania państwa, z czasu pokoju na czas kryzysu czy też wojny.

Wyróżniane są następujące składowe tworzące zbiór organizacji dowodzenia:

- ogólne zasady działania poszczególnych elementów systemu dowodzenia (w tym rozmieszczanie i przemieszczanie stanowisk dowodzenia),
- podział dowództw na poszczególne stanowiska dowodzenia,

⁵⁶ *Podstawy dowodzenia...*, s. 61.

⁵⁷ *Podręcznik dowódcy batalionu*, red. J. Kręcikij, J. Wołęjszo, Warszawa 2007, s. 15.

⁵⁸ J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce...*, s. 33; J. Michniak, *Dowodzenie i łączność...*, s. 39; J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne...*, s. 19; J. Wołęjszo, *Modyfikacja struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych sił zbrojnych RP*, Warszawa 2004, s. 87; DT-3.2.2 *Dowodzenie i kierowanie...*, s. 1–18; *Podstawy dowodzenia...*, s. 61.

- struktura organizacyjno-funkcjonalna dowództw,
- relacje stanowisk dowodzenia (więzi zewnętrzne i wewnętrzne),
- zakresy uprawnień i odpowiedzialność dowódców.

Proces dowodzenia traktowany jest jako powtarzający się informacyjno-decyzyjny cykl działań ukierunkowany na jak najbardziej efektywne przygotowanie i użycie podległych wojsk zarówno organicznych, jak i czasowo przydzielonych. Polega on na nieustannym zbieraniu i opracowywaniu informacji oraz cyklicznym przetwarzaniu ich w stosowne decyzje, które w postaci zadań przekazywane są wykonawcom.

Środki dowodzenia obejmują zasoby materiałowo-techniczne, systemy, urządzenia i procedury techniczne, technologie informatyczne (aplikacje, programy komputerowe itp.) zorganizowane w infrastrukturę stanowisk dowodzenia, sieci teleinformatycznych, pocztowych, sygnalizacyjnych, wsparcia dowodzenia. Środki dowodzenia wykorzystywane są w dowodzeniu do pozyskania, przetwarzania, weryfikacji, dystrybucji, gromadzenia i zobrazowania informacji.

Funkcjonowanie systemu dowodzenia ukierunkowane jest na maksymalne wspieranie dowódców wszystkich poziomów i szczebli dowodzenia w zakresie zasilania oraz zapewnienia terminowych informacji niezbędnych do realizacji funkcji dowodzenia: planowania, stawiania zadań oraz części wykonawczej – przewodzenia, koordynowania prowadzonych działań (kontroli).

Można zatem przyjąć, że dowodzenie realizowane jest w procesie informacyjno-decyzyjnym, który musi posiadać bazę w postaci elementów personalnych, technicznych i organizacyjnych wzajemnie zależnych, zaprojektowanych i zorganizowanych w system dowodzenia. Dopiero celowe i skoordynowane działanie tych elementów umożliwia spełnienie wymagań dowodzenia.

1.4. PRZYKŁADOWY PROCES DOWODZENIA

Proces dowodzenia rozumiany jest jako cykl działania zorganizowanego, wyrażający się jako algorytm identyfikacji i preparacji działań – logiczny układ następujących po sobie oraz uzależnionych od siebie etapów i czynności, opracowany przez Henry'ego Louisa Le Chateliera⁵⁹.

W literaturze przedmiotu proces dowodzenia zwykle przedstawiany jest jako całość przedsięwzięć realizowanych przez komórki organizacyjne, funkcjonalne i osoby funkcyjne na stanowiskach dowodzenia w ramach jednolitego systemu dowodzenia⁶⁰.

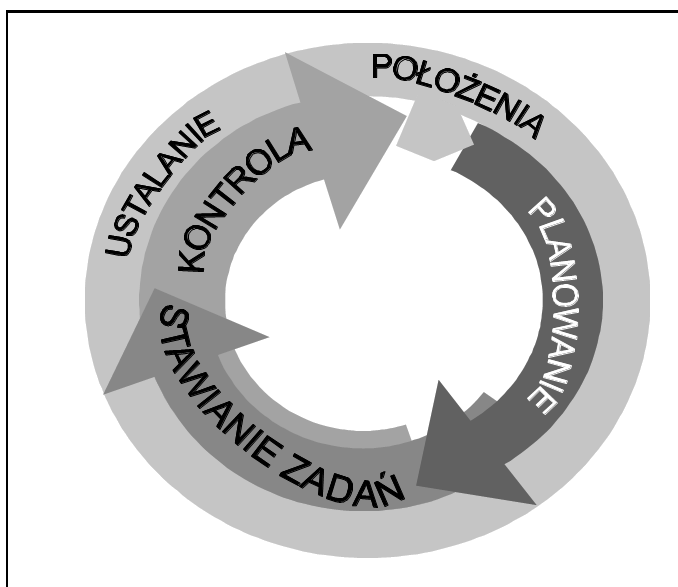
Na tej podstawie w wojskach lądowych rozwinięto pojęcie procesu dowodzenia, interpretując je jako „cykl informacyjno-decyzyjny realizowany przez

⁵⁹ *Metody sprawnego zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, kier. zesp. H. Bieniok, Warszawa 1999, s. 57–58.

⁶⁰ Por. J. Michniak, *Dowodzenie i łączność...*; J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce...*; J. Kręcikij, *Współczesny proces dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa 2003; J. Wotejszo, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa 1999.

dowództwa, jednakowy na wszystkich szczeblach dowodzenia, polegający na cyklicznej realizacji czynności w ramach funkcji dowodzenia”⁶¹.

Cykliczność w procesie dowodzenia sprowadza się do wielokrotnego powtarzania sekwencji działań w ramach cyklu decyzyjnego w celu przygotowania i podjęcia decyzji, zorganizowania warunków jej wdrożenia oraz kontroli jej realizacji. W tym ujęciu proces dowodzenia jest strukturalnie podzielony na wiele faz, etapów i czynności realizowanych na wszystkich szczeblach dowodzenia. Jest on jednocześnie zgodny z podstawowymi założeniami teorii organizacji i zarządzania, w szczególności – podejmowania decyzji. Należy jednak zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu występuje zróżnicowane podejście do rozwiązywania problemów decyzyjnych i podziału cyklu decyzyjnego na fazy i etapy, co wynika z niejednoznacznego traktowania i podziału funkcji kierownika (dowódcy)⁶².



Rys. 1.2. Ideowy układ cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia
Źródło: J. Wołęjszo, *Metody i treść pracy...*

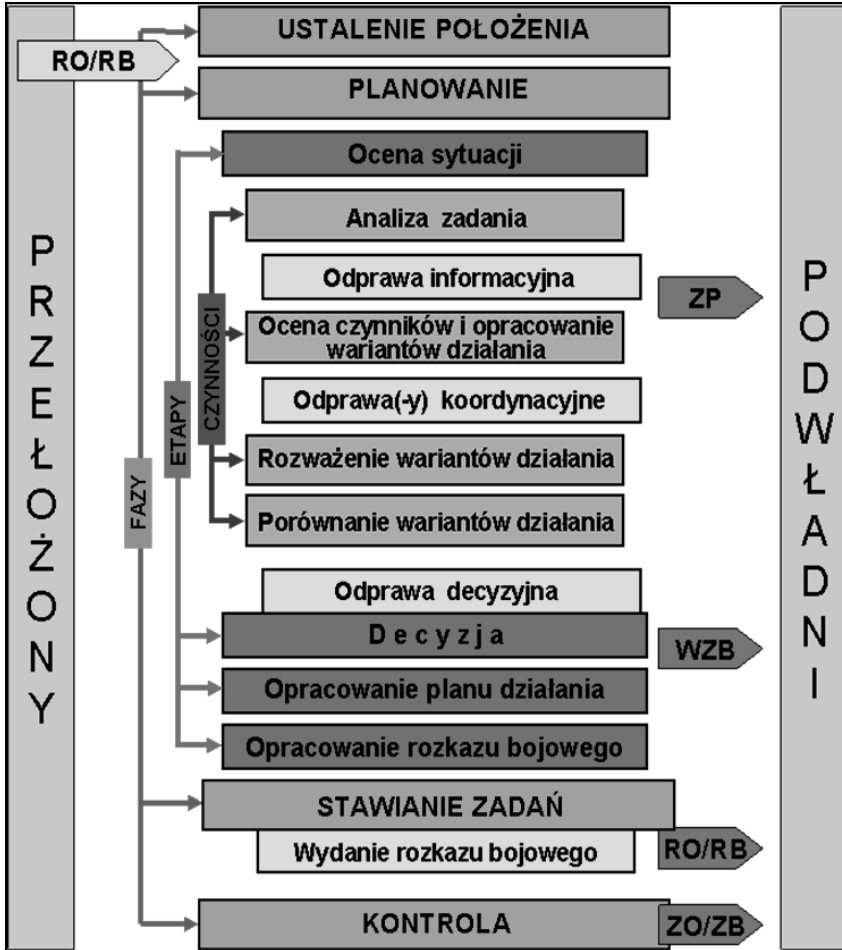
W narodowym procesie dowodzenia wyróżnione zostały cztery fazy, do których zalicza się:

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

⁶¹ DD-3.2.5 Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych, Warszawa 2007, s. 13.

⁶² Por. Z. Ścibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie...*, s. 123; W. Zawadzki, *Metody pracy kierowniczej*, Warszawa 1995, s. 7–11.

Ideowo cykl decyzyjny można przedstawić graficznie w postaci wykresu kołowego, który ukazuje powiązania i wynikowe następstwo pomiędzy poszczególnymi fazami (rys. 1.2).



Rys. 1.3. Układ cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia

Źródło: DD-3.2.5 Planowanie działań...

Jak wspomniano wcześniej, dowodzenie jest szczególnym rodzajem wykonywania funkcji kierowniczych przez dowódcę. Oznacza bowiem, że od momentu przejęcia obowiązków jest zachowywana ciągłość dowodzenia, wyrażająca się w nieustających cyklach decyzyjnych. Dowodzenie przedstawione w tej postaci jest procesem ciągłym, z powtarzającą się w określonych przedziałach czasu sekwencją faz, etapów, czynności zmierzających do podjęcia kolejnych decyzji jako reakcji na zmiany zaistniałe w obszarze (przestrzeni) zainteresowania walczącego

szczebla dowodzenia. W tym ujęciu cykl decyzyjny może być postrzegany jako wiele ukierunkowanych czynności realizowanych przez osoby, komórki, zespoły w celu stworzenia optymalnych warunków do podjęcia decyzji przez dowódcę, organizowanie warunków jej wprowadzenia oraz kontrolę skutków realizacji postawionych zadań (rys. 1.3).

1.4.1. USTALANIE POŁOŻENIA

Ustalanie położenia stanowi pierwszą z faz cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Jednocześnie jest ono ciągłym procesem realizowanym przez dowództwo we wszystkich komórkach organizacyjno-funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia, ze zróżnicowanym stopniem oraz zakresem odpowiedzialności wynikającym z potrzeb informacyjnych i zadań komórki sztabowej.

Proces dowodzenia realizowany jest na wszystkich szczeblach dowodzenia i zainicjowany jest zwykle otrzymaniem nowego zadania. Może też zostać uruchomiony z inicjatywy dowódcy na skutek powstania istotnych zmian w dotychczasowej sytuacji.

Nowe zadania w szczególny sposób intensyfikują działalność realizowaną w ramach ustalania położenia. Cel i charakter tych przedsięwzięć pozwala zakwalifikować je do pierwszej fazy cyklu dowodzenia, która charakteryzuje się porządkowaniem, wartościowaniem, gromadzeniem, przechowywaniem, porównywaniem i przedstawianiem wszelkiego rodzaju danych i informacji dotyczących wojsk własnych, przeciwnika, innych uczestników działań oraz warunków ich prowadzenia.

Ciągłość ustalania położenia w momencie otrzymania nowego zadania przyczynia się do sytuacji, w której w pierwszej kolejności brane są pod uwagę informacje posiadane (istniejące), opracowane i przechowywane w komórkach funkcyjonalnych dowództwa. Są one następnie systematycznie uzupełniane przez informacje wpływające, takie jak rozkazy (zarządzenia) operacyjne i bojowe, zarządzenia przygotowawcze, komunikaty oraz meldunki.

Istotą wymienionych przedsięwzięć jest to, że powinny one dostarczyć dowódcy wiedzę (przekształconą w maksymalnie przejrzysty obraz sytuacji), na podstawie której może on ocenić sytuację, podjąć decyzję, postawić zadania i dowodzić podległymi siłami.

1.4.2. PLANOWANIE

Drugą fazą cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia jest planowanie, które odgrywa szczególną rolę. W trakcie tej fazy szczegółowym analizom i ocenom podlega otrzymane od przełożonego zadanie oraz warunki i czynniki wpływające lub mogące wpłynąć na jego wykonanie. W fazie tej następuje twórcza interpretacja zgromadzonych danych i informacji, w efekcie której powstają warianty działania wojsk własnych oraz prognostyczne warianty działania przeciwnika (lub zagrożenia mogące utrudniać wykonanie postawionych zadań). Następnie są one wnikliwie rozważane, weryfikowane i porównywane przez zespoły planistyczne sztabu w celu stworzenia dowódcy możliwie najlepszych warunków do podjęcia stosow-

nej decyzji. W trakcie planowania podejmowana jest przez dowódcę decyzja oraz formułowany i ogłaszany zamiar działania. Tworzony jest również plan działania oraz zasadniczy dokument dowodzenia o charakterze dyrektywnym – rozkaz bojowy (operacyjny).

Faza planowania jest najbardziej zróżnicowana pod względem struktury i budowy. Wyróżnione zostały w niej cztery następujące po sobie etapy, a w etapie oceny sytuacji dodatkowo występują również cztery czynności. Adekwatnie do tego algorytm fazy planowania przedstawia się następująco:

- ocena sytuacji:
 - analiza zadania,
 - ocena czynników i opracowanie wariantów działania,
 - rozważenie wariantów,
 - porównanie wariantów.
- podjęcie decyzji;
- sporządzenie planu działania;
- opracowanie dyrektywnych dokumentów dowodzenia.

Całokształt etapów i czynności fazy planowania pozwala, z zachowaniem logicznej wynikowości, płynnie przejść do następnej fazy cyklu decyzyjnego, jaką jest stawianie zadań.

1.4.3. STAWIANIE ZADAŃ

Kolejną, trzecią fazą cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia jest stawianie zadań. Wyniki fazy planowania, a w szczególności decyzja dowódcy, muszą zostać przekazane wykonawcom, co jest też celem tej fazy. Formalnie powinna ona rozpocząć się po opracowaniu właściwego rozkazu. Niekiedy jednak celowe jest zastosowanie mechanizmów uruchamiających wcześniejsze rozpoczęcie procesu informacyjnego zasilania podwładnych w postaci wstępnych zarządzeń bojowych lub operacyjnych. Powoduje to, że faza ta praktycznie może rozpocząć się bezpośrednio po sporządzeniu planu działania. Wówczas na jego podstawie oraz wydanego wcześniej wstępnego zarządzenia bojowego możliwe jest postawienie zadań podwładnym. Natomiast w rozkazie bojowym, w późniejszym czasie, nastąpi formalne usankcjonowanie treści zadań.

Sposób stawiania zadań może przybrać różną postać, a uzależniony jest od następujących czynników:

- poziomu dowodzenia,
- rozpiętości struktur dowodzenia,
- poziomu wyszkolenia i doświadczenia stawiającego zadania oraz podległych dowództw,
- czasu do dyspozycji,
- sposobu organizacji sytemu stanowisk dowodzenia i ich rozmieszczenia w przestrzeni działań zbrojnych,
- wyposażenia i technicznego poziomu środków dowodzenia, w tym szczególnie dziś istotnych zautomatyzowanych systemów wsparcia dowodzenia.

1.4.4. KONTROLA

Ostatnią, czwartą, fazą cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia jest kontrola. W zgodnej opinii teoretyków problemu ta faza, jako funkcja dowódcza, jest szczególnie ważna w dowodzeniu⁶³. Kontrola zapewnia bowiem ciągłość procesu dowodzenia, a jej rezultaty stanowią racjonalną podstawę do aktualizowania posiadanych danych i informacji o sytuacji, czyli do ustalania położenia. Kontrola pozwala płynnie przechodzić do realizacji kolejnych cykli decyzyjnych.

Powszechnie uznaje się, że celem fazy kontroli jest sprawdzenie skutków planowania i realizacji zadań oraz sposobu i efektywności wprowadzania ich w życie. Za realizację fazy kontroli odpowiedzialność ponosi każdy dowódca, który sprawuje ją z zachowaniem odpowiednich procedur⁶⁴.

W literaturze przedmiotu wyszczególnia się następujące środki realizacji fazy kontroli⁶⁵:

- określenie elementów dowodzenia i koordynacji działań (EDKD),
- organizacja synchronizacji działań,
- monitorowanie sytuacji,
- podejmowanie działań eliminujących zjawiska niepożądane oraz zmniejszających wykryte rozbieżności pomiędzy stanem zaplanowanym a faktycznym.

Skuteczne sprawowanie kontroli ułatwia przede wszystkim zidentyfikowanie wyznaczników realizacji zadań, jednoznaczne określenie zakresu i podział odpowiedzialności pomiędzy poszczególnymi szczeblami dowodzenia oraz podległymi dowódcy elementami ugrupowania.

Za szczególnie ważne dla prawidłowego przebiegu fazy kontroli uznać należy monitorowanie sytuacji, które polega na porównaniu stanu zaplanowanego (jak miało być?) ze stanem faktycznym (jak jest?). Stanowi to podstawę zobrazowania faktycznej sytuacji oraz szczegółowych analiz i ocen prowadzących do stwierdzenia, czy występują różnice, a jeżeli tak, to czy wymagają one podjęcia dodatkowych działań. Jeżeli nie, dowódca i funkcjonalne komórki stanowiska dowodzenia kontynuują standardowe czynności związane z realizacją ustalonego wcześniej planu. Jeżeli jednak stwierdzona zostanie potrzeba zmian, dowódca podejmuje działania korygujące ujawnione odstępstwa. W tym celu ustala się, jakie należy podjąć czynności, aby zapewnić dalszą realizację planu oraz podejmuje stosowne decyzje. Po ich podjęciu przekazywane są one. Istotę sprawowania kontroli wyraża rysunek 1.4.

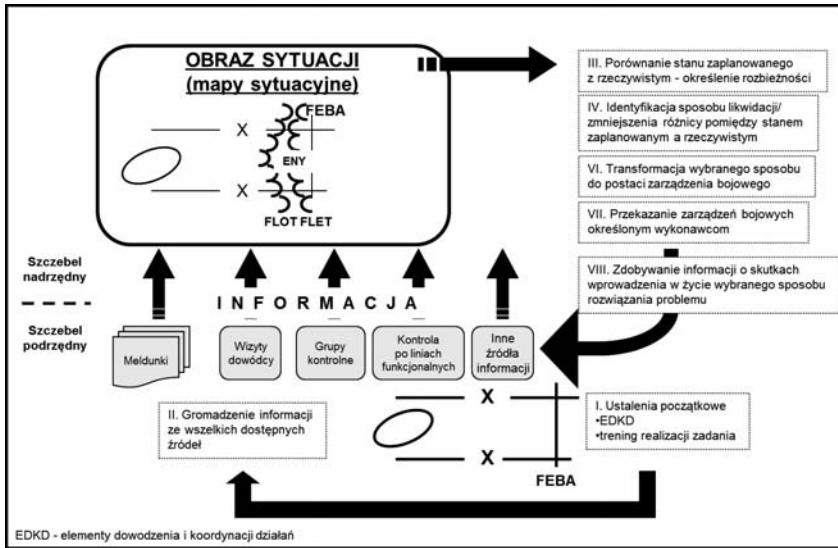
Oczywiście, analizując przedstawiony powyżej wariant przebiegu cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, należy mieć świadomość, że w poszczególnych krajach oraz w dowództwach sojuszniczych i koalicyjnych procesy takie mogą różnić się w szczegółach, w tym terminologicznych. Nie zmienia to jednak faktu, iż w swej istocie pozostają bardzo podobne, ponieważ wszystkie bazują na zasadach wynikających z cyklu działania zorganizowanego⁶⁶.

⁶³ Szer.: J. Kręcikij, *Współczesny proces dowodzenia...*, s. 28.

⁶⁴ *Podstawy dowodzenia...*, s. 107.

⁶⁵ DD-3.2.5 Planowanie działań..., s. 25.

⁶⁶ Szerzej: J. Kręcikij, *Aspekty narodowe w procesie dowodzenia wojsk lądowych wybra-*



Rys. 1.4. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w trakcie fazy kontroli

Źródło: J. Kręcikij, *Współczesny proces dowodzenia...*

1.5. RELACJE DOWODZENIA

Relacje dowodzenia (*command and control relationships*) lub inaczej zakresy uprawnień i odpowiedzialności dowódców wobec podległych im wojsk stanowią interesujący i często niedoceniany fragment problematyki szeroko postrzeganego systemu dowodzenia. Tymczasem znajomość, choćby bardzo ogólna, tego obszaru problemowego stanowi niezbędny warunek zrozumienia zależności pomiędzy poszczególnymi dowództwami Sojuszu Północnoatlantyckiego. Uświadomienie sobie istoty relacji dowodzenia, w tym odróżnienie ich od poziomów dowodzenia (por. podr. 1.6), będzie także ważne dla rozważań dotyczących organizacji dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP przedstawionych w rozdziałach 4 i 5.

Ze względu na zakres tematyczny monografii w niniejszym podrozdziale główna uwaga skierowana została na pięć zasadniczych pojęć dotyczących uprawnień i odpowiedzialności dowódcy, to znaczy na następujące terminy:

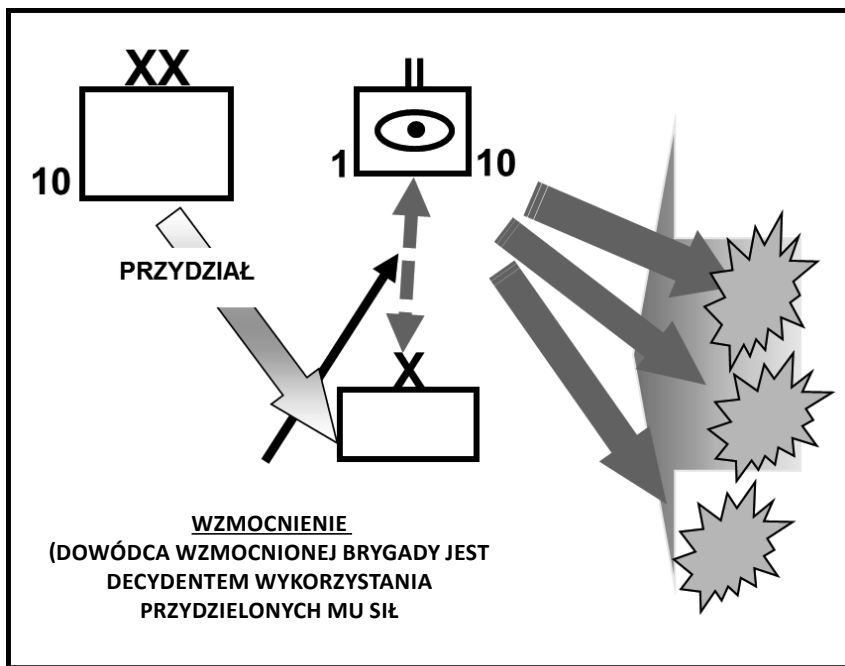
- *full command*,
- *operational command*,
- *operational control*,
- *tactical command*,
- *tactical control*.

Zanim jednak dokonana zostanie analiza treści, jakie zawarte są w opisach tych pojęć, warto zastanowić się, jak relacja przełożony–podwładny regulowana była w Siłach Zbrojnych RP przed wstąpieniem do NATO, i często regulowana jest do dziś, szczególnie w trakcie działań (ćwiczeń) o charakterze narodowym. Chodzi tu o dwa określenia, doskonale znane i rozumiane przez każdego ich użytkownika, to znaczy o wzmocnienie i wsparcie.

Przypomnijmy, iż wzmocnienie to „(siły) wydzielone zwykle ze składu innych jednostek organizacyjnych i przydzielone na okres wykonania określonego zadania innemu dowódcy, który wykorzystuje je zgodnie z własną decyzją, stawiając im konkretne zadania”⁶⁷.

Oznacza to, iż dowódca danego szczebla wydziela z całości swych zasobów określone siły i wzmacnia jeden z elementów swojego ugrupowania bojowego (operacyjnego), przydzielając mu te siły. Ten zaś przez określony czas traktuje przydzielone elementy jak swoją „własność”, wykorzystując je według własnych decyzji (rys. 1.5). Stąd znane z dokumentów dowodzenia zapisy:

- 1 DZ z 1/3 BA i 2/4 BSap, lub
- 1 BPanc z 1/10 pa.



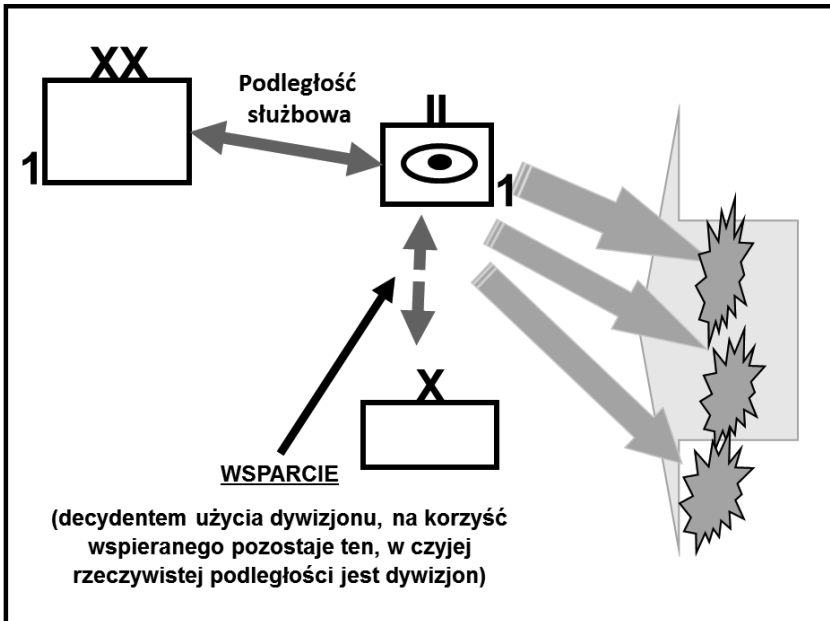
Rys. 1.5. Istota wzmocnienia

Źródło: J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne...*

⁶⁷ *Leksykon wiedzy wojskowej...*, s. 505.

Z kolei wsparcie to: „działanie na korzyść [...] oddziału [...] wykonującego określone zadanie [...] siłami i środkami [...] będącymi w dyspozycji dowódcy jednostki wspierającej⁶⁸”.

Jak widać, dowódca, którego się wspiera, nie ma już takiej swobody w wykorzystaniu elementu wspierającego, jaką posiada dowódca wzmocniony przydzielonymi mu określonymi siłami. Elementy wspierające wykonują bowiem w istocie zadanie postawione przez dowódcę, który „wspiera”, nie zaś przez tego, który jest „wspierany”, choć robią to na rzecz tego ostatniego (rys. 1.6).



Rys. 1.6. Istota wsparcia

Źródło: J. Kręćkij, *Ustalenia standaryzacyjne...*

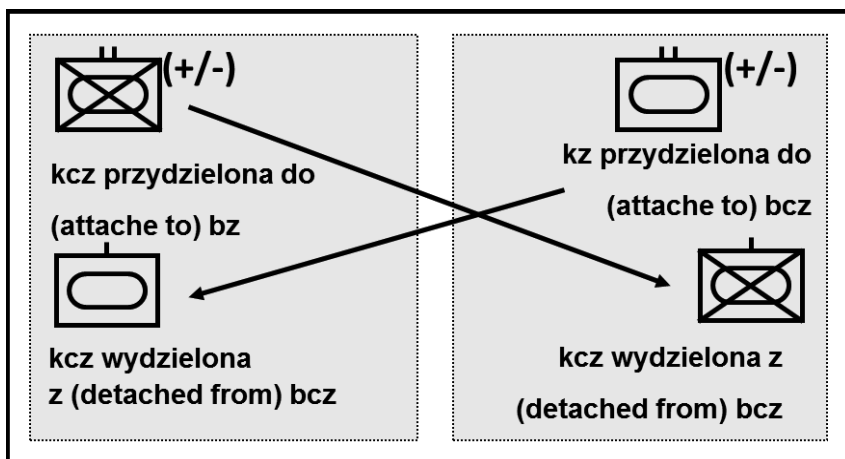
Jest to rozwiązanie znane także w innych armiach państw NATO. Na przykład w amerykańskich Wojskach Lądowych USA określone siły można wzmocnić (*to reinforce*) przez wydzielenie części sił z jednej struktury (*to detach from*) i przydzielenie jej do innej (*to attach to*)⁶⁹, co obrazuje rys. 1.7.

W strukturze dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego (i w wielu siłach zbrojnych państw NATO) funkcjonują jednak przedstawione na początku terminy. Ich rozumienie jest o tyle ważne, iż zdolność do wspólnego działania oznacza m.in. konieczność zdawania sobie sprawy, co oznacza podporządkowanie dowódcy wybranego elementu i przyznanie nad nim określonych uprawnień. Jeśli bę-

⁶⁸ Tamże, s. 495.

⁶⁹ FM 6-0 Command and Staff Organization and Operations, Washington 2014, s. Glossary 3, 8.

dzie to np. TACON, trzeba rozumieć, co może on (dowódca) zrobić z takimi siłami, a w jakie obszary nie wolno mu ingerować.



Rys. 1.7. Przykład zastosowania wzmocnienia, wydzielenia i przydzielenia w Wojskach Lądowych USA

Źródło: J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne...*

1.5.1. DOWODZENIE PEŁNE (CAŁKOWITE) – FULL COMMAND

Pierwszym i najwyższym z rozpatrywanych zakresów uprawnień dowódcy jest dowodzenie pełne (całkowite) określane terminem *full command* (FULL COMD). Zgodnie z AAP-6 (2014) jest to „władza i odpowiedzialność przełożonego za wydawanie podwładnym rozkazów. Obejmuje wszystkie aspekty działań wojskowych oraz administracyjnych i występuje jedynie w ramach sił narodowych”⁷⁰.

Warte podkreślenia jest ostatnie zadanie powyższego stwierdzenia. Oznacza ono bowiem, iż żaden dowódca sił NATO nie posiada uprawnień typu *full command* w stosunku do oddanych mu pod dowództwo sił.

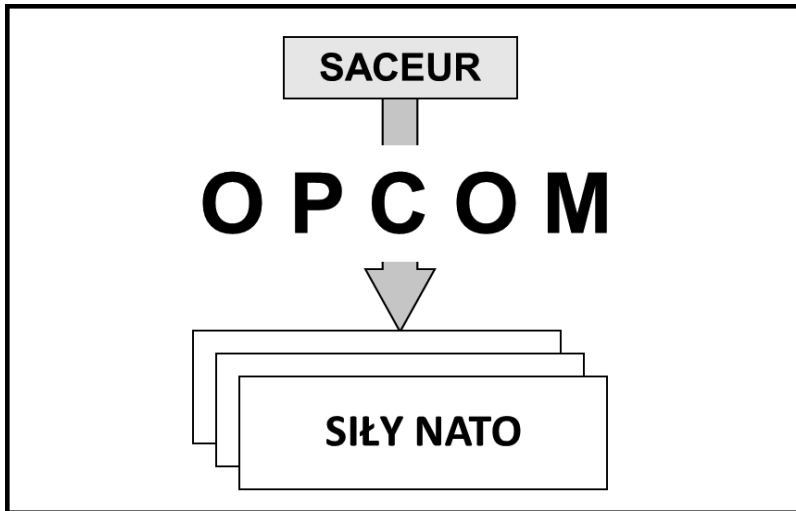
1.5.2. DOWODZENIE OPERACYJNE – OPERATIONAL COMMAND

Dowodzenie operacyjne, czyli *operational command* (OPCOM), definiowane jest jako „władza dowódcy uprawniająca do określania zadań (*mission, task*) podwładnym dowódcom, rozmieszczania sił, pozwalająca na dokonywanie zmian w podziale sił oraz delegowania uprawnień typu OPCON i/lub TACON. Władza ta nie obejmuje problematyki administracyjnej i logistycznej”⁷¹.

Pamiętać należy, iż OPCOM jest najwyższym zakresem uprawnień, jakim może dysponować dowódca w strukturze dowodzenia NATO. W praktyce zaś tylko jeden dowódca w Sojuszu posiada takie uprawnienia (rys. 1.8).

⁷⁰ AAP-6 (2014) NATO Glossary..., s. 2-F-7.

⁷¹ Tamże, s. 2-0-3.



Rys. 1.8. Dowódca NATO posiadający uprawnienia typu OPCOM

Źródło: opracowanie własne.

Jest to naczelny dowódca Sojuszniczych Sił w Europie do spraw działań (Supreme Allied Commander Europe – SACEUR), czyli z punktu widzenia aktualnej struktury dowodzenia NATO dowódca na poziomie strategicznym (Strategic Command – SC).

Celowa wydaje się próba wyjaśnienia przedstawionej definicji OPCOM na następującym przykładzie:

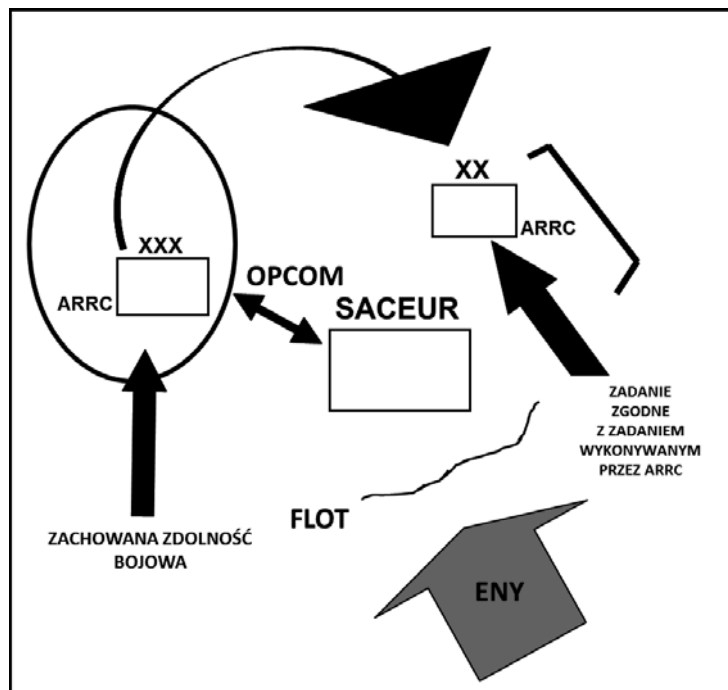
- podległe naczelnemu dowódcy Sojuszniczych Sił w Europie prowadzą operację obronną;
- jednym z elementów podległych temu dowództwu jest Sojuszniczy Korpus Szybkiego Reagowania (Allied Rapid Reaction Corps – ARRC);
- najwyższy zakres uprawnień nad tym korpusem to, jak wynika z wcześniejszych ustaleń, OPCOM – gdyż naczelny dowódca Sojuszniczych Sił w Europie jest jedynym dowódcą NATO posiadającym ten zakres uprawnień i odpowiedzialności;
- toteż naczelny dowódca Sojuszniczych Sił w Europie, wykorzystując tą relację dowodzenia, może (rys. 1.9):
 - określić dla dowódcy ARRC zadanie i cel jego wykonania (czyli *Mission*),
 - postawić zadanie części jego sił (np. jednej z dywizji wchodzącej w skład ARRC) – jednakże ingerując w ten sposób w kompetencje podwładnego, nie może naruszyć w decydującym stopniu zdolności bojowej korpusu, a zadanie dla „wyciągniętej” z ARRC dywizji musi być zgodne z zadaniem realizowanym przez całość sił (wynikać z tego zadania);
- ponadto zgodnie z definicją problematyka administracyjno-logistyczna pozostaje poza zasięgiem władzy naczelnego dowódcy Sojuszniczych Sił w Europie, gdyż jedynie uprawnienia typu FULL COMD dotyczą tych przedsięwzięć.

1.5.3. KONTROLA OPERACYJNA – OPERATIONAL CONTROL

Definicja *operational control* (OPCON) stanowi, iż kontrola operacyjna to:

władza przyznana dowódcy do kierowania przydzielonymi mu siłami tak, aby mógł wykonać określone zadanie, ograniczone zwykle w zakresie funkcji, czasu lub miejsca, do rozmieszczania sił i delegowania uprawnień typu TACON dla podporządkowanych sobie dowódców. Władza ta nie pozwala na określanie zadań dla części podległych sił (nie można postawić zadania dla części sił podwładnego). Nie obejmuje też kontroli nad sferą administracyjną i logistyczną⁷².

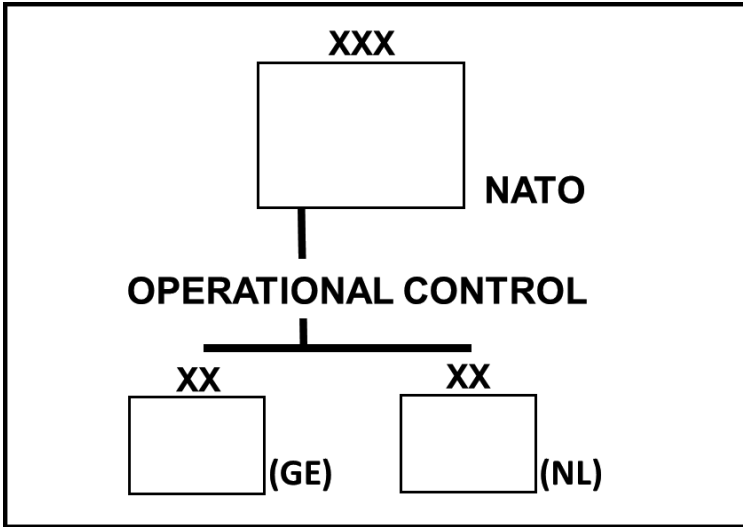
Podkreślić należy, iż OPCON jest najbardziej typowym zakresem uprawnień i odpowiedzialności, funkcjonującym w strukturze dowodzenia wojsk lądowych (choć nie tylko) w NATO. Na przykład dowódcy wielonarodowych korpusów wojsk lądowych, takich jak korpus niemiecko-holenderski, dysponują właśnie uprawnieniami typu OPCON wobec podporządkowanych im sił (rys. 1.10).



Rys. 1.9. Zakres uprawnień naczelnego dowódcy Sojuszniczych Sił w Europie wobec ARRC, wynikający z OPCOM – przykład

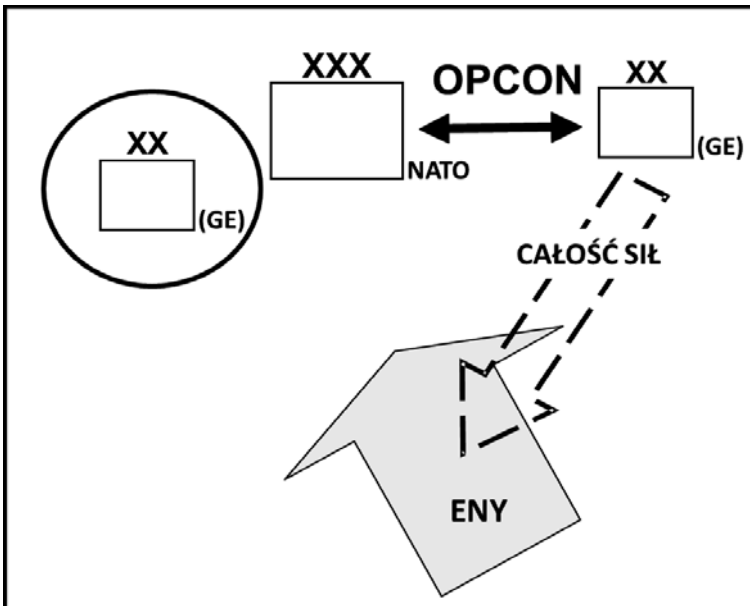
Źródło: J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne...*

⁷² Tamże, s. 2-0-3.



Rys. 1.10. Uprawnienia dowódcy korpusu niemiecko-holenderskiego wobec podległych mu sił

Źródło: opracowano na podstawie: J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne...*



Rys. 1.11. Przykład uprawnień dowódcy korpusu wielonarodowego NATO wynikający z uprawnień typu OPCON

Źródło: J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne...*

Toteż jeżeli przyjmiemy do rozważań korpus sił lądowych NATO prowadzący operację obronną (rys. 1.11), okaże się, iż dowódca tego korpusu może:

- określić podwładnemu dowódcy dywizji zadanie do wykonania (*mission*) – od dowódcy dywizji zależy jak dla wykonania zadania wykorzysta swoją dywizję,
- przekazać podwładnym w podporządkowanie określone siły (np. wsparcia walki – *combat support*) z zakresem uprawnień nad nimi nie większym niż TACON.

Dowódcy korpusu nie wolno w takiej sytuacji postawić oddzielnego zadania dla części podległych dywizji (np. dla jednej z brygad). Oczywiście sfera logistyczna także pozostaje poza jego kontrolą.

Dowodzenie taktyczne – *tactical command*

Zgodnie z definicją dowodzenie taktyczne (TACOM) to „władza przyznana dowódcy do stawiania zadań (*tasks*) siłom będącym pod jego dowództwem w celu wykonania zadań (*missions*) postawionych przez przełożonego”⁷³.

Usiłując zidentyfikować wyróżniki TACOM, można dojść do wniosku, iż dowódca posiadający ten zakres uprawnień i odpowiedzialności może:

- określać podwładnym zadania (*tasks*) w ramach zadania (*mission*) narzuconego mu przez przełożonego,
- delegować na podwładnych uprawnienia typu TACON.

Nie może natomiast:

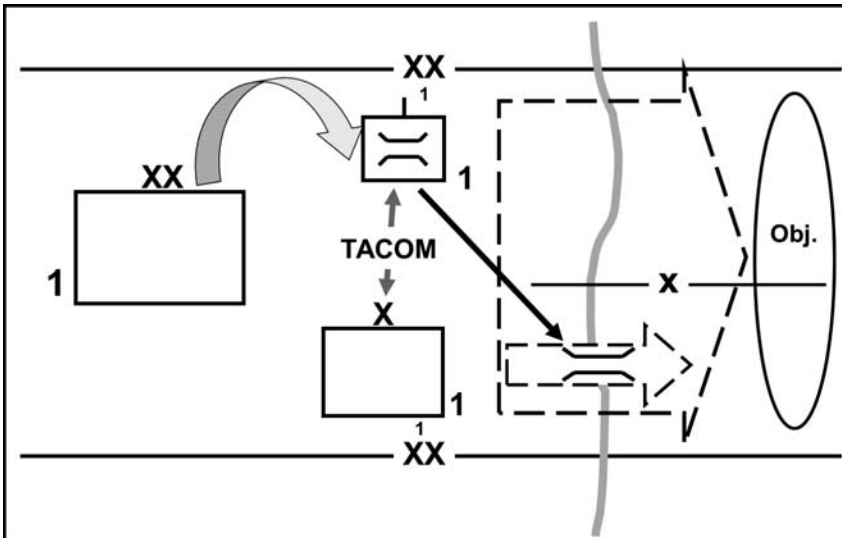
- stawiać zadań elementom ugrupowania bojowego podwładnego (analogicznie jak w przypadku OPCON),
- delegować na podwładnych uprawnień typu TACOM (czyli takiego samego jak własny zakres uprawnień).

Przykładem zastosowania w praktyce TACOM może być sytuacja opisana poniżej (rys. 1.12).

1 dywizja zbrojna naciera w nakazanym pasie natarcia. W poprzek pasa natarcia płynie rzeka, którą dywizja będzie musiała sforsować, aby wykonać postawione jej zadanie. Nacierająca w pierwszym rzucie brygada musi oczywiście również pokonać przeszkodę wodną. Dowódca dywizji, określając podział sił do wykonania zadania, przydzielił do brygady kompanię saperów dysponującą sprzętem umożliwiającym pokonanie przeszkody wodnej, przekazując dowódcy brygady uprawnienia typu TACOM wobec tej kompanii. Dla dowódcy brygady oznacza to, że:

- może postawić dowódcy kompanii zadanie (*task*) zorganizowania przeprawy przez tę konkretną przeszkodę wodną, gdyż jest to zadanie zmierzające do osiągnięcia celu określonego przez dywizję, czyli „sforsować rzekę”,
- nie może postawić zadań dla poszczególnych plutonów tej kompanii – musi wykorzystać ją jako całość.

⁷³ AAP-6 (2014) NATO Glossary..., s. 2-T-1.



Rys. 1.12. Przykład zastosowania uprawnień typu TACOM

Źródło: J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne...*

Co istotne, jeżeli przełożony nie określił inaczej, po przekroczeniu przez brygadę rzeki kompania saperów wraca w poprzednie podporządkowanie, przydzielona została bowiem do zorganizowania konkretnej przeprawy na konkretnej przeszkodzie wodnej (wykonania określonego zadania) i na tym kończy się jej podległość wobec dowódcy brygady.

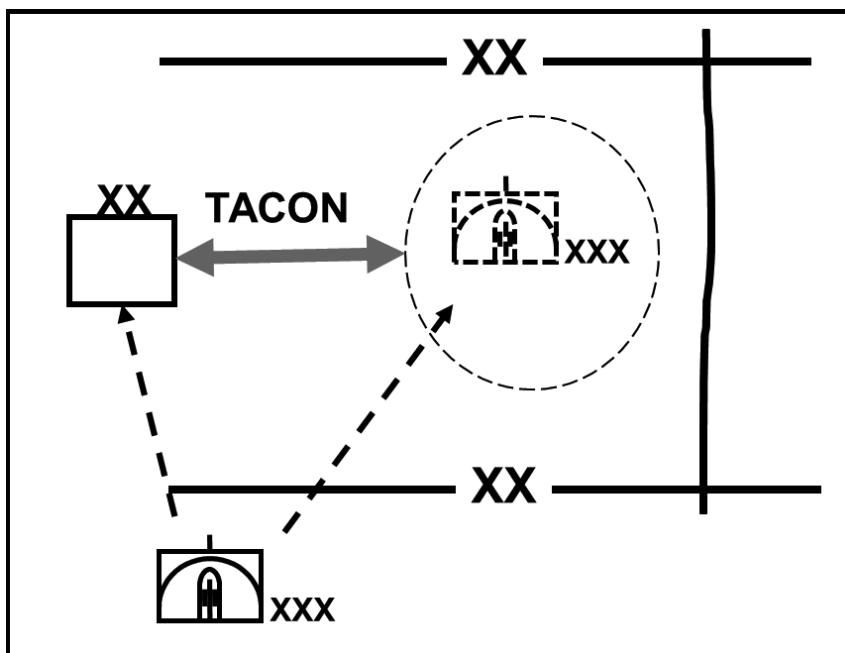
1.5.4. KONTROLA TAKTYCZNA – TACTICAL CONTROL

Kontrola taktyczna (TACON) definiowana jest jako „szczegółowe, zwykle lokalne kierowanie i kontrola działań, przemieszczeń lub manewrów wojsk, niezbędne do wykonania przydzielonych zadań”⁷⁴.

Jednakże dla zrozumienia znaczenia TACON istotna jest dodatkowa informacja. Oto dowódca posiadający uprawnienia TACON wobec określonych sił odpowiada za ich koordynację manewru i ochronę oraz wykorzystanie infrastruktury w czasie, gdy siły te realizują zadania otrzymane od swojego przełożonego w obszarze odpowiedzialności dowódcy dysponującego wobec nich uprawnieniami TACON.

Podkreślić należy, iż relacja typu TACON jest typowa, choć nie wyłączna, dla uprawnień dowódców wobec jednostek rodzajów wojsk. Przykładem zastosowania tego zakresu uprawnień może być sytuacja, w której na obszarze dywizji zostaje rozmieszczona bateria z korpuśnego pułku przeciwlotniczego wraz z przekazaniem dowódcy dywizji uprawnień TACON wobec tej baterii, tak jak obrazuje to rys. 1.13.

⁷⁴ Tamże, s. 2-T-2.



Rys. 1.13. Bateria przeciwlotnicza (z dyspozycji dowódcy korpusu) podporządkowana dowódcy dywizji wraz z przekazaniem uprawnień typu TACON
 Źródło: J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne...*

Dowódca dywizji odpowiada wówczas za koordynację manewru tych sił, wyznaczenie dróg, przewodników, ubezpieczenie oraz wykorzystanie infrastruktury w czasie, gdy owa bateria wykonywać będzie zadania w jego obszarze odpowiedzialności i oczywiście także na rzecz jego dywizji.

Zestawienie zasadniczych wyróżników zakresów i uprawnień dowódców wobec podległych im sił zawarto w tabeli 1.5.

Uwagi:

1. Uprawnienia dowódcy obowiązują w określonym czasie.
2. Dowódca posiadający uprawnienia typu FULL COMD lub OPCOM może używać swych sił w każdym celu. Użycie sił podległych na zasadzie OPCON jest ograniczone pewnymi limitami, np. funkcją, czasem, przestrzenią, narzuconymi przez przełożonego, który przekazuje te siły w podporządkowanie.
3. Dowódca, któremu przyznano uprawnienie TACOM, może określać im zadania (*tasks*), ale wyłącznie zgodnie z zadaniem (*mission*) postawionym przez przełożonego, który przekazał te siły w podporządkowanie.
4. Szczegóły dotyczące zakresu uprawnień i odpowiedzialności w obszarze zabezpieczenia logistycznego będą ustalane dla konkretnej operacji i uprawnień dowódcy.
5. *Mission* definiowane jest jako „wyraźne i zwarte określenie zadania (*TASK*) oraz jego celu”.

6. Przekazywanie (delegowanie) uprawnień następuje za zgodą przełożonego posiadającego wyższe uprawnienia. Ten problem jest różnie rozwiązywany w różnych armiach NATO. Zasadniczo w strukturach narodowych zakres uprawnień OPCOM, OPCON itd. jest szerszy niż w strukturze dowodzenia Sojuszu.

Tabela 1.5. Zakresy uprawnień i odpowiedzialności dowódcy

Nazwa Zakres uprawnień	<i>full command</i> (FULL COMD) Dowodzenie pełne	<i>operational command</i> (OPCOM) Dowodzenie operacyjne	<i>operational control</i> (OPCON) Kontrola operacyjna	<i>tactical command</i> (TACOM) Dowodzenie Taktyczne	<i>tactical control</i> (TACON) Kontrola taktyczna
Określanie oddzielnych zadań dla elementów podległych sił (dowodzenie przez szczebel)	x	x			
Ustalanie (określanie) zadań i celów ich wykonania (<i>mission</i>)	x	x	x		
Ustalanie zadań do wykonania (<i>tasks</i>) w ramach zadań (<i>missions</i>) określonych przez przełożonego	x	x	x	x	
Przekazywanie (delegowanie) uprawnień dowódczych o takim samym zakresie jak posiadany	x				
Przekazywanie uprawnień dowódczych o niższym zakresie niż posiadany	x	x	x	x	
Koordynowanie manewru, przemieszczeń na ograniczonym obszarze	x	x	x	x	x
Uprawnienia i odpowiedzialność za problematykę zabezpieczenia logistycznego	x				

Źródło: J. Kręćkij, *Ustalenia standaryzacyjne...*

1.6. POZIOMY DOWODZENIA

Współcześnie w państwach demokratycznych to władze polityczne są odpowiedzialne za zapewnienie bezpieczeństwa państwa w czasie pokoju oraz kierowanie obroną narodową w czasie kryzysu militarnego i wojny. W tym celu zwracają się do służb i przygotowują niezbędne narzędzia oraz angażują je w razie potrzeby według od-

powiednio opracowanych strategii i planów. Narzędzia te, pogrupowane w zbiorzy, w literaturze anglojęzycznej określane są jako *instruments of national power*, co można przetłumaczyć jako źródła siły państwa. Są one charakteryzowane jako środki lub zasoby posiadane przez naród i wykorzystywane przez rząd do operacjonalizacji swojej mocy zgodnie z założeniami polityki bezpieczeństwa narodowego oraz przyjętymi strategiami⁷⁵. Źródła siły określane są w każdym państwie indywidualnie, dlatego też w działaniach sojuszniczych czy wielonarodowych powinny być ujednoczone. Posługując się przykładem ustaleń NATO, możliwe do wykorzystania narzędzia są zazwyczaj pogrupowane następująco:

- polityczne – narzędzia nacisku dyplomatycznego w celu oddziaływania na przeciwnika lub osiągnięcia korzystnych warunków na międzynarodowej scenie politycznej;
- ekonomiczne – inicjatywy, zachęty i sankcje gospodarcze mające wpływ na przepływ towarów i usług, a także na wsparcie finansowe państwowych i niepaństwowych podmiotów zaangażowanych w sytuacje kryzysowe;
- cywilne – narzędzia zawarte w obszarach takich jak wymiar sprawiedliwości, policja, edukacja, informacja publiczna, administracja cywilna oraz infrastruktura zapewniająca dostęp do opieki medycznej, żywności, energii oraz wody;
- militarne – narzędzia w postaci zdolności sił zbrojnych.

Źródła siły mogą być wykorzystywane niezależnie od siebie lub stanowić kompilację różnych narzędzi. W celu zaprojektowania i zaplanowania optymalnego rozwiązania określonej sytuacji kryzysowej system kierowania bezpieczeństwem (w tym obroną) i dowodzenia wojskami w większości państw demokratycznych funkcjonuje na trzech poziomach:

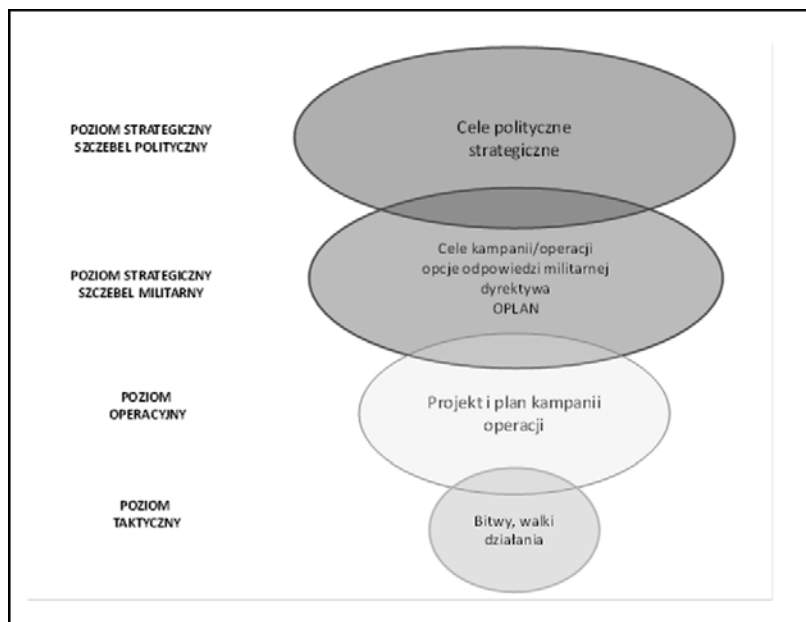
- strategicznym,
- operacyjnym,
- taktycznym.

Poziom strategiczny obejmuje zazwyczaj dwa szczeble: polityczny oraz militarny. Niekiedy wyróżnia się też szczebel polityczny jako oddzielny poziom działań. Np. Rupert Smith uważa, że wojny i konflikty toczą się na czterech poziomach – politycznym, strategicznym, teatru działań wojennych (czyli operacyjnym) i taktycznym. Każdy z tych poziomów, licząc od politycznego w dół, osadzony jest wewnątrz poprzedniego, co zapewnia wewnętrzną spójność i sprawia, że cele na wszystkich poziomach są zbieżne⁷⁶. W praktyce jednak wyniki przeprowadzonych badań⁷⁷ wskazują na zasadność określonego wcześniej podziału (rys. 1.14).

⁷⁵ C.W. Mastapeter, *The Instruments Of National Power: Achieving The Strategic Advantage in a Changing World*, Monterey 2008, s. 179.

⁷⁶ R. Smith, *Przydatność siły militarnej. Sztuka wojenna we współczesnym świecie*, Warszawa 2010, s. 32.

⁷⁷ J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej podczas kryzysu militarnego i wojny* [rozprawa doktorska], Warszawa 2013.



Rys. 1.14. Poziomy kierowania i dowodzenia

Źródło: opracowanie własne.

Szczebel polityczny poziomu strategicznego, reprezentowany przez władze polityczne państwa czy sojuszu, stanowi źródło siły i decyzji. Odpowiedzialny jest głównie za kreowanie polityki bezpieczeństwa, która obejmuje:

- ogólnopaństwowy (interagacyjny, międzyresortowy) proces formułowania strategii bezpieczeństwa narodowego,
- proces ustawodawczy (budowę prawnych podstaw systemu bezpieczeństwa),
- proces planowania, programowania i budżetowania bezpieczeństwa narodowego, w tym rozwoju sił bezpieczeństwa narodowego – ogniw kierowania i wykonawczych (narzędzi źródeł siły),
- proces informacyjny (zbieranie, analiza, przetwarzanie i dystrybucja danych),
- proces decyzyjny (dotyczący bieżącej i długofalowej polityki bezpieczeństwa),
- proces kontroli realizacji polityki bezpieczeństwa.

Zatem polityka bezpieczeństwa to zespół politycznych celów i związanych z nimi działań oraz decyzji, ustalający zasady postępowania w aspekcie zapewnienia bezpieczeństwa w różnych sferach życia w państwie, a także jego interakcji z innymi podmiotami międzynarodowymi. Bardzo istotnym elementem polityki bezpieczeństwa jest strategia bezpieczeństwa narodowego, stanowiąca przemyślany i uporządkowany zestaw celów, koncepcji działań i potrzebnych do ich realizacji źródeł siły⁷⁸.

⁷⁸ A. Brzozowski, M. Kozub, R. Niedźwiecki, *Wprowadzenie do strategii bezpieczeństwa*, Warszawa s. 64.

Szczebel militarny na poziomie strategicznym reprezentowany jest przez najwyższego rangą dowódcę wojskowego i jego sztab, który najczęściej funkcjonuje w strukturach ministerstwa obrony. Dowódca poziomu strategicznego pełni podwójną rolę, jest bowiem doradcą w obszarze wykorzystania militarnego źródła siły w osiąganiu celów polityki bezpieczeństwa oraz dowodzi całością sił zbrojnych. Wypełniając rolę doradcy, biorąc udział w opracowaniu założeń polityki oraz strategii bezpieczeństwa narodowego, występuje jako ekspert w zakresie możliwości zaangażowania narzędzi militarnych. Jest to zrozumiałe, gdyż strategia jest zakorzeniona w polityce, toteż strateg militarny powinien już w czasie pokoju uczestniczyć w jej formułowaniu. To on właśnie wnosi do dyskusji politycznej wiedzę o surowych realiach walki, a skutkiem jego wysiłków są: jakość, wyposażenie i stan liczebny sił zbrojnych, ich zdolność dostosowania się do panujących warunków i morale żołnierzy⁷⁹. Odpowiada również za opracowanie strategii wojskowej. W przypadku wystąpienia kryzysu militarnego lub wojny doradza władzy wykonawczej w zakresie kierowania obroną państwa. W roli dowódcy strategicznego analizuje cele i wytyczne polityczne oraz przekształca je w realne działania wojskowe. W warunkach pokoju odpowiada za opracowanie i wdrożenie kompleksowej koncepcji obrony militarnej obejmującej:

- planowanie obronne,
- transformację sił zbrojnych,
- planowanie, przygotowanie i prowadzenie operacji,
- działania po zakończeniu konfliktu,
- opracowywanie i wdrażanie dokumentów doktrynalnych.

W przypadku wystąpienia kryzysu militarnego lub wojny dokonuje identyfikacji strategicznych celów militarnych, celu końcowego (strategicznego) operacji połączonej, potrzeb sił, określa obszar działań oraz kieruje ich przebiegiem w imieniu władzy politycznej.

Reasumując, związek między szczeblem politycznym i militarnym na poziomie strategicznym musi być bardzo bliski. Strategia, stanowiąca pochodną politycznej decyzji, określa cel zastosowania siły, natomiast do dowódcy należy sformułowanie sposobu jego osiągnięcia. Jednocześnie nie można zapominać, że cel strategiczno-polityczny i strategiczny cel militarny nigdy nie są tożsame. Cel militarny osiąga się za pomocą siły zbrojnej, natomiast osiągnięcie celu politycznego stanowi wynik militarnego sukcesu⁸⁰.

Poziom operacyjny stanowi ogniwo łączące taktyczne użycie wojsk z politycznymi i militarnymi celami strategicznymi. Na tym poziomie wysiłki koncentrują się na projektowaniu, planowaniu i prowadzeniu działań przy zastosowaniu zasad sztuki operacyjnej. Kieruje się tu rozmieszczeniem sił, ich użyciem lub wycofaniem z operacji połączonej oraz zorganizowaniem bitew i głównych operacji w celu osiągnięcia strategicznych celów militarnych. Dowódca na poziomie operacyjnym planuje rozmieszczenie sił i środków różnych rodzajów sił zbrojnych i wojsk oraz łączy je w jedną zsynchronizowaną oraz spójną zadaniowo całość w obszarze ope-

⁷⁹ R. Smith, *Przydatność siły militarnej...*, s. 42.

⁸⁰ Tamże, s. 47.

racji zgodnie ze strategią całej kampanii oraz założeniami osiągnięcia celu strategicznego. Stąd też działania operacyjne są z założenia działaniami połączonymi. Dowódca operacyjny podlega bezpośrednio dowódcy poziomu strategicznego oraz dowodzi wydzielonymi siłami i środkami, z określonymi uprawnieniami, zgodnie z opracowanymi planami operacji. Warto podkreślić, że operacja jest czymś więcej niż tylko serią taktycznych działań toczących się w określonym obszarze geograficznym. Dowódca poziomu operacyjnego musi opracować plan, w którym powinien określić ścieżkę dojścia do celu wyznaczonego przez dowódcę strategicznego i tak uzgodnić działania zmierzające do osiągnięcia celów taktycznych, by służyły realizacji wyznaczonego zadania.

Taktyczny poziom dowodzenia to poziom, na którym dowódcy komponentów poszczególnych rodzajów sił zbrojnych prowadzą działania zmierzające do osiągnięcia celów taktycznych, a przez nie operacyjnych, przygotowując, planując i dowodząc wszystkimi podległymi wojskami.

Warto pamiętać, iż w Siłach Zbrojnych RP przyjęto inny podział poziomów dowodzenia, co znalazło swoje odzwierciedlenie w zapisie:

W SZ RP występują podobnie jak w NATO trzy poziomy do klasyfikowania poziomów dowodzenia, jak i prowadzenia działań, z których dwa pierwsze są odmiennie nazwane, choć realizują podobne zadania jak struktury dowodzenia i kierowania NATO [...] przy równoważności poziomu strategicznego NATO z narodowym poziomem polityczno-wojskowym za kierowanie wszystkimi przedsięwzięciami, umożliwiającymi dowodzenie w następstwie wystąpienia kryzysu wymagającego przeprowadzenia strategicznej operacji obronnej w wymiarze narodowym, odpowiada Prezydent RP. W przypadku sytuacji kryzysowej na mniejszą skalę bezpośrednio kierowanie wsparciem jakiegokolwiek operacji z poziomu polityczno-wojskowego spoczywa na Ministrze Obrony Narodowej [...] z poziomem operacyjnym NATO można także porównać narodowy poziom strategiczno-operacyjny, na którym dowodzi strategiczną operacją obronną Naczelny Dowódca SZ/Dowódca Operacyjny RSZ (do czasu mianowania Naczelnego Dowódcy SZ). Przy operacjach o mniejszym rozmachu dowodził będzie Dowódca operacyjny RSZ we współdziałaniu z innymi dowództwami narodowymi tego poziomu⁸¹.

Już wstępna analiza treści cytowanego dokumentu prowadzi do wniosku, iż jego autorzy popełnili zasadniczy błąd, stawiając znak równości pomiędzy poziomem strategiczno-militarnym NATO (czyli naczelnym dowódcą Sojusznicych Sił w Europie) i narodowym poziomem polityczno-wojskowym. Rozwinięciem tego nielogicznego podejścia było następnie zrównanie poziomu operacyjnego w Sojuszu z polskim poziomem strategiczno-operacyjnym. Konsekwencje tego zasadniczego nieporozumienia i jednocześnie niezrozumienia istoty poziomów dowodzenia zostaną szerzej omówione w rozdziale 5.

⁸¹ D-5 Doktryna planowania na poziomie strategiczno-operacyjnym (projekt studyjny), Warszawa 2014, s. 20, p. 2.

2. ISTOTA ORGANIZACJI WSPÓŁCZESNYCH SZTABÓW

Celem rozważań, których rezultaty przedstawione zostały w niniejszym rozdziale, było określenie genezy i istoty zasad oraz reguł kształtujących organizację współczesnych sztabów, funkcjonujących zarówno w siłach zbrojnych państw NATO, jak i w połączonych sojuszniczych dowództwach. Innymi słowy, chodziło o ustalenie, jak powstał model sztabowy NATO¹, jakie były przyczyny takiej, a nie innej jego konstrukcji i czym kierowano się, przyjmując go jako swego rodzaju standard sojuszniczy. Aby jednak odpowiedzieć na te pytania, niezbędne jest cofnięcie się w czasie o prawie 150 lat, do okresu, który nastąpił po wojnie francusko-pruskiej 1870–1871.

2.1. HISTORYCZNY RODOWÓD MODELU SZTABOWEGO STOSOWANEGO W DOWÓDZTWACH NATO I W SIŁACH ZBROJNYCH PAŃSTW NATO

2.1.1. XIX- I XX-WIECZNE SZTABOWE DOŚWIADCZENIA FRANCUSKIE

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 i kolonialne 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 – Louis Alexandre Berthier, Antoine-Henri Jomini czy Paul Thiébault stworzyli przed laty podstawy nauki sztabowej i że należy jak najszybciej w twórczy sposób skorzystać z ich osiągnięć².

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

¹ Określenie przyjęte na potrzeby pracy dla opisu „uśrednionej” struktury dowództwa, stosowanej w większości armii państw NATO.

² J.D. Hittle, *Sztab wojskowy: zarys historyczny*, Warszawa 1961, s. 116.

lata później powstała wyższa szkoła sztabowa o nazwie École Militaire Supérieure, zaś w 1880 roku formalnie powołano do życia korpus oficerów dyplomowanych, zarządzając, iż oficerowie pracujący w sztabach muszą posiadać dyplomy potwierdzające ich profesjonalne sztabowe przygotowanie. Problematykę szkolenia wyższych kadr sztabowych oddano pod jurysdykcję szefa sztabu generalnego (jeszcze jedna pruska nauczka), co zaowocowało wkrótce utworzeniem słynnej później Wyższej Szkoły Wojennej (École Supérieure de Guerre).

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

Wśród wspomnianych trzech oddziałów (które nazywane były wówczas biurami³) wprowadzono następujący podział obowiązków⁴:

- Oddział I:
 - organizacja jednostki,
 - dyslokacja,
 - liczebność,
 - straty,
 - ewakuacja rannych,
 - rekrutacja,
 - przeniesienia,
 - awanse,
 - dyscyplina,
 - żandarmeria wojskowa,
 - sądownictwo wojskowe,
 - zaopatrzenie,
 - organizacja dowództwa (i stanowisk dowodzenia).
- 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.

Studując 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:

³ J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, cz. I, Warszawa 1974, s. 478

⁴ J.D. Hittle, *Sztab wojskowy...*, s. 119.

- administracyjne,
- rozpoznawcze,
- operacyjne.

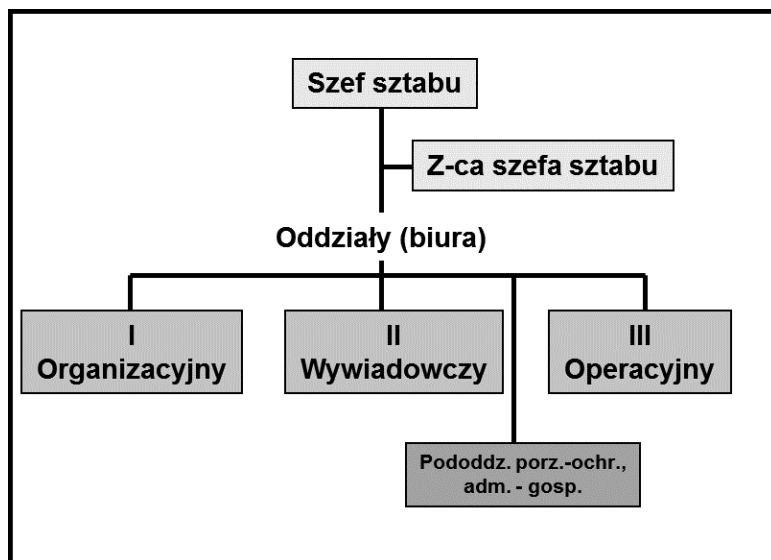
Jak widać, w takiej strukturze problematyka administracyjno-personalna pozostawała wciąż zintegrowana z zagadnieniami pracy tyłów. Dziś może się to wydawać nie najlepszym rozwiązaniem, ale w tamtych czasach wbrew pozorom miało to swoje logiczne uzasadnienie. Wszystkie liczące się wówczas armie europejskie, przewidując przyszłe konflikty, bazowały na swych wcześniejszych doświadczeniach. Na ich podstawie oceniano, iż kolejne wojny będą miały charakter taki jak choćby nie tak dawno zakończona wojna francusko-pruska. Zakładano zatem, iż czas rzeczywiście toczonych bitew stanowił będzie tylko niewielki procent ogólnego czasu wojny (kampanii). Takie krótkotrwałe bitwy nie wymuszały z kolei ciągłego i systematycznego planowania i rozwiązywania problemów zaopatrywania i ewakuacji, zaś praca tyłów nabierała specjalnego znaczenia jedynie okresowo. Przy tak zdefiniowanych założeniach trójoddziałowy sztab miał z powodzeniem poradzić sobie z przygotowaniem i prowadzeniem działań⁵.

Przykładem takiej organizacji sztabu może być sztab armijny we francuskich wojskach lądowych z początku I wojny światowej, który obejmował (rys. 2.1):

- 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 gospodarczy⁶.

⁵ Tamże, s. 120.

⁶ J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, cz. II, Warszawa 1986, s. 63.



Rys. 2.1. Struktura organizacyjna francuskiego sztabu armijnego na początku I wojny światowej

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

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

Co powyższe ustalenia w zakresie podziału pracy oznaczały dla oddziału I? Oprócz spraw personalno-administracyjnych oddział ten zajmować się musiał także zaopatrywaniem wojsk w żywność, amunicję, sprzęt artyleryjski i inżynierski oraz ewakuacją rannych. Tworzył ponadto, uzgadnianie 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 niż przewidywano. Długotrwałe działania na wyczerpanie, zużywanie ogromnej 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 tego ostatniego. W ten sposób utworzono IV oddział sztabu, integrujący w sobie całokształt problematyki, którą dziś nazwano by logistyką. W konsekwencji takiej decyzji oddział I nie musiał już zajmować się sprawami zaopatrzenia i ewakuacji, zaś do zadań nowego IV oddziału należały⁷:

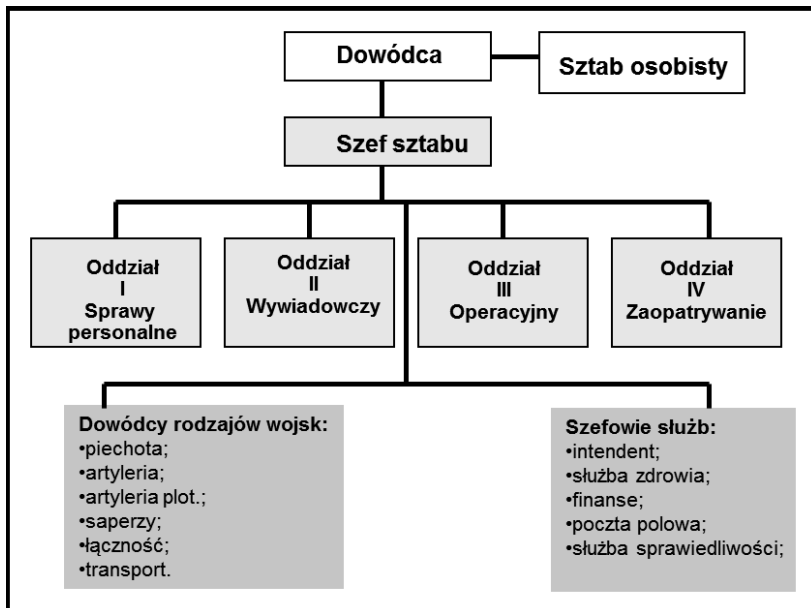
⁷ J.D. Hittle, *Sztab wojskowy...*, s. 121.

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

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

Rezultaty analizy wspomnianych powyżej wydarzeń pozwalają 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 kwatremistrzowskiego, 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 jeszcze po II wojnie światowej (por. rys. 2.2).



Rys. 2.2. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji francuskiej w czasie II wojny światowej

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

2.1.2. ROZWÓJ STRUKTUR SZTABOWYCH W AMERYKAŃSKICH SIŁACH ZBROJNYCH

Nie wnikając zbyt głęboko w historię amerykańskiej myśli sztabowej, stwierdzić można, iż do chwili przystąpienia USA do I wojny światowej struktury organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych USA 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 amerykańsko-hispańskiej podkreślającego, iż oddział, którym kierował, pracował doskonale, póki praca ta nie została zdeorganizowana przez wojnę⁸. Oczywiście od wojny amerykańsko-hispańskiej do roku 1917 zrobiono w dziedzinie tworzenia i szkolenia sztabów amerykańskich bardzo wiele. Mimo wszystko jednak dla dowódcy Amerykańskiego Korpusu Ekspedycyjnego generała Johna 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 według wzorów brytyjskich i francuskich, z uwzględnieniem tego, co najlepsze z każdego z wymienionych systemów sztabowych. Ostatecznie jednak, jak się okazało, zdecydowanie przeważały wzory francuskie. Jedną z zasadniczych przyczyn takiego obrotu rzeczy był fakt podporządkowania Amerykańskiego Korpusu Ekspedycyjnego dowódcy francuskich sił zbrojnych i wynikająca stąd konieczność ścisłego współdziałania ze sztabami francuskimi. Zbliżona organizacja organów dowodzenia niewątpliwie takie działanie ułatwiała⁹.

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

- G-1 – oddział administracyjny, odpowiadający za:
 - organizację przewozów morskich,
 - uzupełnienie żołnierzy i koni,
 - ewidencję uzbrojenia i sprzętu,
 - organizowanie obozów jenieckich,
 - utrzymanie dyscypliny i morale wojsk.
- G-2 – oddział wywiadowczy.
- G-3 – oddział ds. operacyjnych.
- G-4 – oddział zaopatrywania wojsk, odpowiedzialny za:
 - koordynację pracy służb zaopatrzeniowych,
 - służby inżynieryjno-budowlane,
 - służby sanitarne,
 - służby transportowe.

⁸ Tamże, s. 175.

⁹ Tamże, s. 187.

- G-5 – 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 16 lutego 1918 roku o organizacji sztabów w Amerykańskim Korpusie Ekspedycyjnym, stała się podstawą współczesnej doktryny sztabowej w Wojskach Lądowych (i nie tylko) Sił Zbrojnych USA.

Nietrudno dostrzec, iż występują tu dwie różnice w porównaniu do struktur współczesnych. Pierwsza dotyczy zadań G-1, obecnie nieobejmujących problematyki kwatermistrzowskiej (będącej domeną G-4). Różnica druga to oczywiście zadania G-5. Jak wiadomo, we współczesnych strukturach komórka ta odpowiada za problematykę planowania średnio- i długoterminowego. 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 rozwiązywanych przez inne komórki sztabowe.

Na niższych szczeblach dowodzenia występowała mniejsza liczba komórek sztabowych niż na szczeblach wyższych. Na przykład w sztabie dywizyjnym funkcjonowały jedynie trzy wydziały:

- G-1 – sprawy personalne i kwatermistrzowskie,
- G-2 – sprawy rozpoznania,
- G-3 – sprawy operacyjne i szkoleniowe.

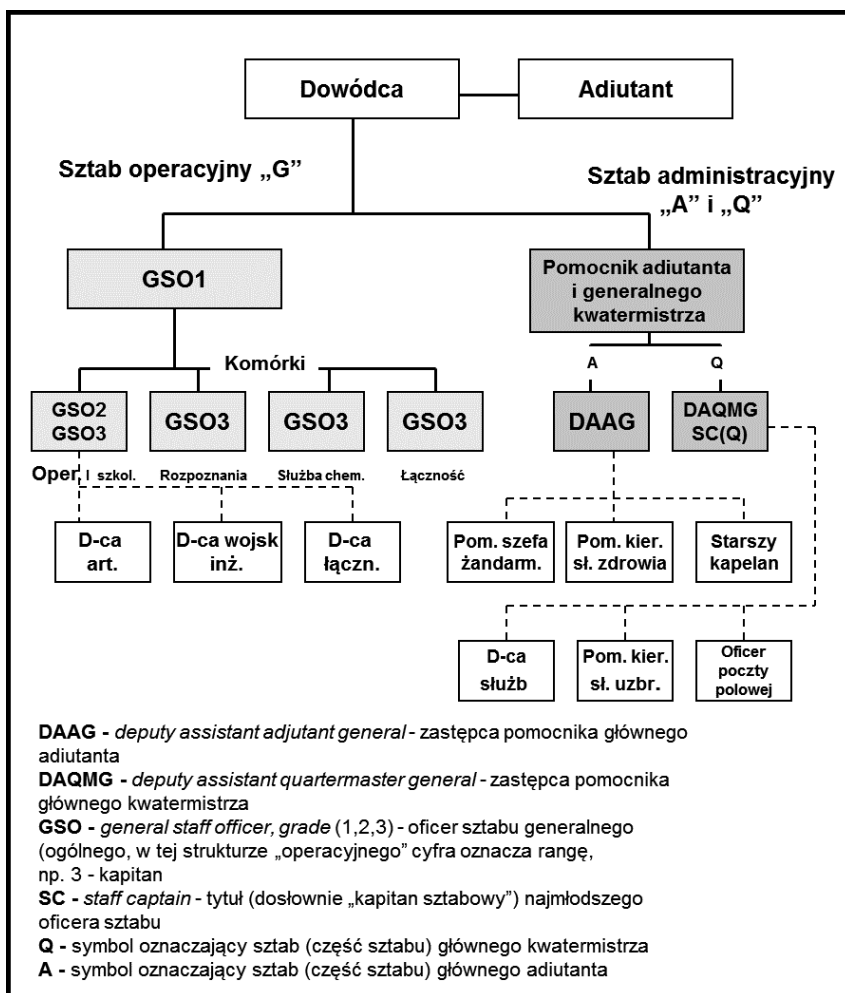
Analiza powyższych informacji pozwoliła stwierdzić, iż struktura sztabu dywizyjnego odpowiadała dokładnie organizacji francuskiej poprzedzającej reformę roku 1917 polegającą na połączeniu sztabów i ZES¹⁰. Warto podkreślić, iż wzorzec francuski spowodował także wprowadzenie do sztabów amerykańskich stanowiska 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. Sztabu „G” – por. rys. 2.3). Zwyczaj ten, początkowo obowiązujący tylko w Amerykańskim Korpusie Ekspedycyjnym, w 1921 roku uznany został oficjalnym sposobem opisywania osób funkcyjnych i komórek sztabowych we wszystkich strukturach organów dowodzenia Wojsk Lądowych USA.

Analizując historię powstania współczesnych sztabów amerykańskich, stwierdzić można, iż mimo zdecydowanych wpływów francuskich, są one *de facto* oparte na wielu wzorach. 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 na wzorcach pruskich. W ten sposób powstała struktura na podstawie założenia, iż sztab mający wspomagać dowódcę we wszystkich obszarach jego działalności realizować musi zadania, które zawsze można przyporządkować do jednej z czterech dziedzin:

¹⁰ Tamże, s. 189.

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



Rys. 2.3. Struktura organizacyjna dowództwa brytyjskiej dywizji w trakcie II wojny światowej

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

Oczywiście struktura ta jest elastyczna i w razie potrzeby może być dostosowywana do nowych potrzeb i wymagań. Pierwszym takim przykładem jest komórka G-5 z okresu funkcjonowania Amerykańskiego Korpusu Ekspedycyjnego, który powstał w celu rozwiązania jakże ważnego wówczas problemu, czyli szko-

lenia bardzo dużej liczby 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, nieoparte wyjątkowymi potrzebami, doprowadzić mogłyby do zniszczenia standardowej organizacji, a tym samym likwidacji tego, co przyjęto nazywać systemem sztabowym¹¹.

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 „sprawy cywilne” (*civil affairs*) wydzielono z kompetencji G-1 i powierzono nowo powołanym dla ich rozwiązywania oddziałom G-5.

Kolejna poważna zmiana struktury miała miejsce dopiero w latach 90. XX wieku i wynikała ze zwiększającej się ciągle ilości informacji, którą sztaby musiały przyjąć, ocenić, posegregować i we właściwy sposób wykorzystać. Problem ten uznano za tak istotny, iż na mocy regulaminu dowodzenia Wojsk Lądowych USA FM 101-5 wprowadzono do struktury sztabu komórkę nr 6 Signal (dosłownie: łączność) odpowiadającą za szeroko rozumiane zarządzanie informacją¹². Abstrahując od rozwiązań amerykańskich, wyniki badań historii powstania komórki „6” stanowią interesujący przykład elastyczności struktury sztabowej, będącej przedmiotem rozważań. Jak wskazują rezultaty analizy literatury, już pod koniec lat 80. w niemieckich wojskach lądowych zaplanowano uzupełnienie struktury sztabu o nową komórkę wsparcia dowodzenia. Jako główne zadania nowego pionu wyspecyfikowano¹³:

- wsparcie dowódców w procesie dowodzenia,
- organizację efektywnego wykorzystania środków dowodzenia,
- zapewnienie szybkiego przepływu informacji wewnątrz i na zewnątrz stanowisk dowodzenia,
- koordynowanie wszelkich przedsięwzięć związanych z rozwojem i wprowadzaniem do wojsk nowych środków dowodzenia.

Powstanie Sojuszu Północnoatlantyckiego przyniosło, jako jedną z licznych konsekwencji dla współtworzących go armii narodowych, tendencje standaryzacyjne – także w obszarze struktur organizacyjnych dowództw. Nie jest tajemnicą, iż wzorce, jakie starano się wprowadzić w NATO w tym zakresie, pochodziły właśnie ze Stanów Zjednoczonych. Toteż na potrzeby dalszych rozważań celowe będzie przybliżenie współczesnych struktur organizacyjnych dowództw w Wojskach

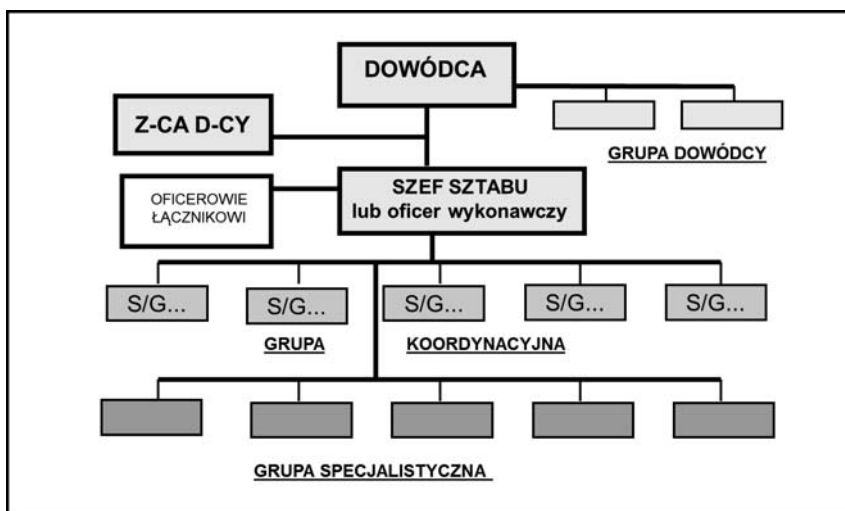
¹¹ Tamże, s. 195.

¹² FM 101-5 Staff Organization and Operations, Washington 1997, s. 2-2–2-5.

¹³ H-G. Bieler, *Führungsfähigkeit im Heer der neunziger Jahre. Taktisch-operative und technische Entwicklungstendenzen*, „Truppenpraxis“ 1987, nr 3, s. 282–286.

Łądowych USA, które to struktury w konsekwencji miały wpływ także na budowę dowództw sił wielonarodowych i połączonych. Próba identyfikacji tych struktur dowiodła, iż szczególną rolę w ustaleniach dotyczących badanego problemu odgrywa wspomniany już w poprzednim rozdziale regulamin FM 6-0. Zawiera on bowiem zestawienie zasad i przepisów dotyczących współczesnej struktury organizacyjnej dowództw na różnych szczeblach organizacyjnych, zadania komórek i osób funkcyjnych, a także ogólną strukturę i przeznaczenie stanowisk dowodzenia. Natomiast w sposób bardziej szczegółowy problematykę tych ostatnich rozpatruje się w regulaminach dotyczących konkretnych szczebli dowodzenia – korpusu, brygady, batalionu, grupy bojowej. W świetle analizy dokumentów normatywnych ogólna struktura dowództwa w Wojskach Łądowych USA (rys. 2.4) obejmuje¹⁴:

- dowódcę;
- jego zastępcę lub zastępców/asystentów;
- szefa sztabu lub oficera wykonawczego na szczeblu brygady i niższym;
- trzy grupy komórek organizacyjnych (na najniższych szczeblach dowodzenia – osób funkcyjnych):
 - grupę koordynacyjną,
 - grupę specjalistyczną,
 - grupę dowódcy,
- oficerów łącznikowych.



Rys. 2.4. Ogólna struktura organizacyjna dowództwa w Wojskach Łądowych USA

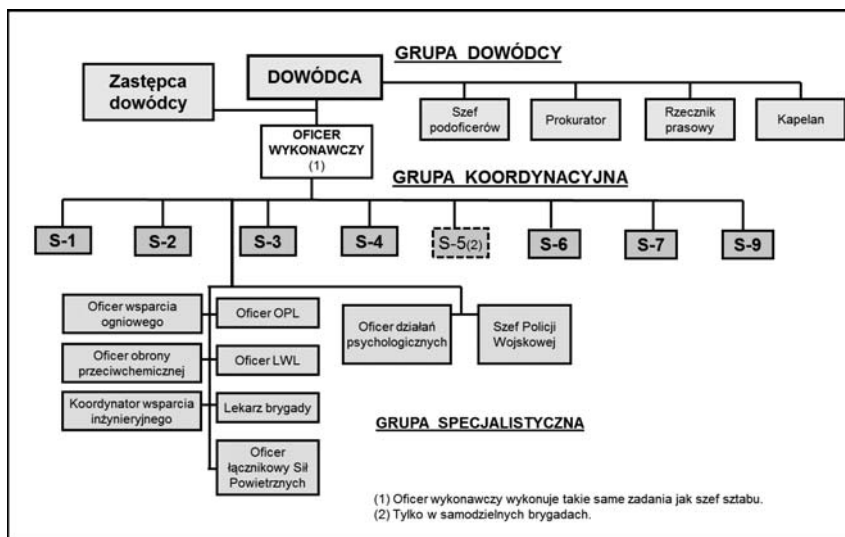
Źródło: opracowano na podstawie FMI 5-0.1 The Operation Process..., s. 2–3.

¹⁴ FM 6-0 Command and Staff..., s. 2–4.

Na szczeblu dywizji łańcuch dowodzenia obejmuje zwykle dwóch zastępców (asystentów) dowódcy. Zazwyczaj dowódca dywizji osobiście określa dla nich zakres zadań i odpowiedzialności. Może to być np. zastępca ds. operacyjnych oraz ds. działań w obszarze tyłowym¹⁵.

Liczba poszczególnych komórek organizacyjnych oraz wielkość ich obsady personalnej uzależniona jest od poziomu dowodzenia, co ukazuje rys. 2.5. Przeznaczenie i zadania elementów składowych grupy głównej dowództwa w Wojskach Lądowych USA przedstawione zostały w tab. 2.1.

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



Rys. 2.5. Struktura organizacyjna dowództwa brygady Wojsk Lądowych USA

Źródło: opracowano na podstawie: FM 3-90.6 Brigade Combat Team, Washington 2010, s. 1–21.

Interesującym rozwiązaniem jest podwójna rola części oficerów specjalistów rodzajów wojsk, którzy wchodzi w skład grupy specjalistycznej. Spełniają oni bowiem niekiedy jednocześnie rolę doradców dowódcy podczas planowania działań oraz pełnią obowiązki dowódców swoich oddziałów (pododdziałów). Dla przy-

¹⁵ Ch. P. Otstoot, C. A. Hagan, *Battle Rythm*, Military Review 1990, nr 6, s. 38–49; FM 6-0 Command and Staff..., s. 2–5.

kładu, analiza treści dokumentu FM 6-0 pozwala na stwierdzenie, że od szczebla dywizji podwójnymi obowiązkami obarczony jest oficer obrony przeciwlotniczej – jednocześnie dowódca jednostki przeciwlotniczej danego szczebla dowodzenia¹⁶.

Tabela 2.1. Zadania komórek organizacyjnych grupy koordynacyjnej dowództwa (*coordinating staff group*) w Wojskach Lądowych USA

Nazwa komórki organizacyjnej dowództwa / osoby funkcyjnej	Główne zadania	Uwagi
G/S-1 Sprawy personalne (<i>Personnel</i>)	Zarządzanie stanami osobowymi, personel cywilny, Dyscyplina, jeńcy wojenni, zarządzanie stanowiskami dowodzenia	
G/S-2 Rozpoznanie (<i>intelligence</i>)	Rozpoznanie, przeciwrozpoznanie	
G/S-3 Komórka operacyjna (<i>operations</i>)	Całokształt problematyki dotyczące szkolenia, planowania przyszłych działań, działań bieżących	
G/S-4 Logistyka (<i>logistics</i>)	Koordinacja przedsięwzięć logistycznych w zakresie zaopatrzenia, ewakuacji i remontu, transportu	
G-5 Planowanie (<i>plans</i>)	Średnio- i długoterminowe planowanie działań	Od szczebla dywizji wzwyż
G/S-6 Łączność (<i>signal</i>)	Łączność, automatyczna transmisja danych, zarządzanie sieciami łączności, zarządzanie i bezpieczeństwo informacji	
G-8 Zarządzanie finansami (<i>financial management</i>)	Zarządzanie zasobami finansowymi	Od szczebla dywizji wzwyż
G/S-9 Działania cywilno-wojskowe (<i>civil-military operations</i>)	Całokształt problematyki dotyczącej spraw cywilno-wojskowych	Wpływ problemów cywilnych na działania wojskowe, wpływ działań wojskowych na ludność cywilną
Oficer wsparcia ogniowego / szef rażenia (<i>fire support officer / chief of fires</i>)	Planowanie i koordynacja wsparcia ogniowego	Na szczeblu brygady i niższym jego rolę spełnia oficer do spraw rażenia w grupie specjalistycznej
Szef zabezpieczenia działań (<i>Chief of Protection</i>)	Koordinacja wszystkich rodzajów zabezpieczenia działań	Od szczebla dywizji wzwyż

Źródło: opracowanie własne na podstawie FM 6-0 Command and Staff...

¹⁶ FM 6-0 Command and Staff..., s. 2–16.

2.2. PODSTAWOWE USTALENIA SOJUSZNICZE W ZAKRESIE STRUKTUR ORGANÓW DOWODZENIA

Przed prezentacją 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*, *multinational* (*combined*), *allied* itp.

Analiza dokumentów normatywnych NATO pozwala na identyfikację wielu pojęć określających rodzaj sił ze względu na ich skład. Pośród terminów tego rodzaju do zasadniczych należą:

- *joint forces* – siły połączone, określające zgrupowania składające się z elementów co najmniej dwóch rodzajów sił zbrojnych¹⁷;
- *allied forces* – siły sojusznicze, odnoszące się do zgrupowań składających się z elementów dwóch lub więcej państw członkowskich NATO¹⁸;
- *multinational* (wcześniej *combined*) *forces* – siły wielonarodowe, rozumiane jako zgrupowania składające się z elementów dwóch lub więcej państw¹⁹.

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*, czyli sojusznicze siły połączone.

Dowództwo sił połączonych obejmuje zazwyczaj następujące elementy (rys. 2.6)²⁰:

- dowódcę wraz z trzema głównymi doradcami:
 - szefem sztabu (*chief of staff* – COS),
 - doradcą politycznym (*political adviser* – POLAD),
 - radcą prawnym (*legal adviser* – LEGAD),
 - innymi doradcami/specjalistami zgodnie z potrzebami,
 - szefostwo policji wojskowej (*provost marshal*),
 - komórka kształtowania opinii publicznej (*public affairs* – PA).
- połączony sztab kierowany przez szefa sztabu i zorganizowany w następujące komórki funkcjonalne:
 - J1²¹ – komórka personalno-administracyjna (*personnel and administration*),
 - J2 – komórka rozpoznawcza (*intelligence*),
 - J3 – komórka operacyjna (*operations*), a w niej komórki działań lądowych, morskich, powietrznych, informacyjnych, specjalnych i kosmicznych itp., w zależności od zadań i składu sił,

¹⁷ AAP-6(2014) NATO Glossary..., s. 2-J-1.

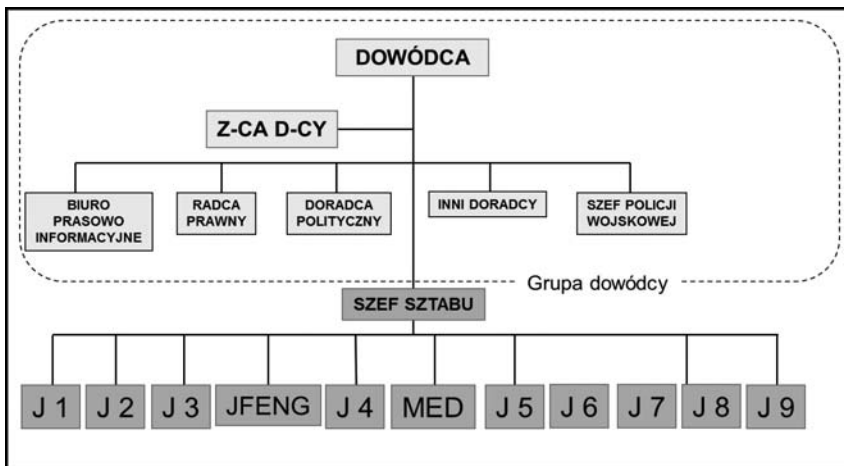
¹⁸ Tamże, s. 2-A-12.

¹⁹ Tamże, s. 2-M-11.

²⁰ AJP-3(B) Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations, Brussels 2011, s. 2A-1–2A-8.

²¹ J – *joint* – symbol literowy oznaczający komórki dowództwa sił połączonych lub dowództwa zdolnego do dowodzenia siłami połączonymi.

- połączona komórka inżynierska (*joint force engineer – JFENG*),
- J4 – komórka logistyczna (*logistics*),
- komórka służby zdrowia (*medical*),
- 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*).



Rys. 2.6. Istota organizacji dowództwa sił połączonych

Źródło: opracowanie własne na podstawie AJP-3(B) Allied Joint Doctrine...

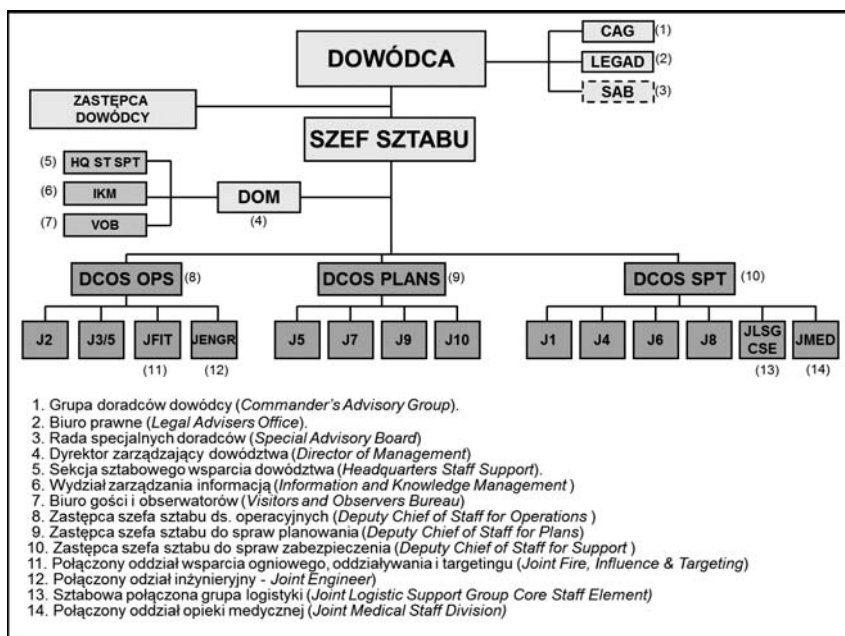
Przedstawiona struktura ma dosyć elastyczny charakter. Elementy poza połączonym sztabem (niewchodzące w skład J1–J9) mogą mieć różne zadania i skład w zależności od konkretnych wymagań.

Interesującą egzemplifikacją i rozwinięciem zastosowania wytycznych zawartych w publikacjach sojuszniczych jest dowództwo Wielonarodowego Korpusu Północno-Wschodniego (Multinational Corps Northeast – MNC NE) (rys. 2.7).

Jak można zaobserwować na schemacie, dowódca posiada trzy bezpośrednio podporządkowane mu (w ramach grupy dowódcy) komórki organizacyjne o charakterze doradczym. Są to:

- Grupa Doradców Dowódcy (Commander's Advisory Group – CAG), specjalizująca się w kontaktach z mediami i strategią komunikacji społecznej,
- Rada Specjalnych Doradców (Special Advisory Board – SAB) zapewniająca ekspertów w dziedzinie bezpieczeństwa, prawa, polityki oraz problematyki medycznej wszędzie tam, gdzie będzie to potrzebne,
- Biuro Prawne (Legal Advisers Office – LEGAD) dostarczające porady prawnej

szczególnie w zakresie zastosowania i interpretacji dokumentów założycielskich MNC NE, dokumentów NATO, porozumień międzynarodowych, innych ważnych aktów prawnych oraz jeśli to możliwe, prawa obowiązującego na terenie państwa gospodarza (*host nation law*).



Rys. 2.7. Struktura Wielonarodowego Korpusu Północno-Wschodniego

Źródło: opracowano na podstawie Structure – Multinational Corps Northeast (źródło internetowe).

Z kolei dyrektor zarządzający dowództwa (*Director of Management – DOM*) wspiera szefa sztabu w koordynacji działań grupy dowódcy i poszczególnych oddziałów sztabu²². Nadzoruje on:

- Wydział Zarządzania Informacją (*Information and Knowledge Management – IKM*) odpowiedzialny za obieg i przechowywanie dokumentów,
- Biuro Gości i Obserwatorów (*Visitors and Observers Bureau – VOB*), które organizuje wizyty oraz doradza w sprawach protokołu,
- Sekcję Sztabowego Wsparcia Dowództwa, zajmującą się infrastrukturą, transportem i powielaniem materiałów (*Headquarters Staff Support – HQ ST SPT*).

Szef sztabu kieruje pracą sztabu za pomocą trzech zastępców:

- Zastępcy szefa sztabu ds. operacyjnych (*Deputy Chief of Staff for Operations – DCOS OPS*), zarządzającego oddziałami:

²² I dlatego właśnie formalnie zaliczany jest do grupy dowódcy, mimo że podlega szefowi sztabu.

- J2,
- J3–5,
- Połączony Oddział Wsparcia Ogniwego, Oddziaływania i Targetingu (Joint Fire, Influence & Targeting – JFIT),
- *JENGR – Joint Engineer* – Połączony Oddział Inżynieryjny,
- Zastępcy szefa sztabu do spraw planowania (Deputy Chief of Staff for Plans – DCOS PLANS), odpowiedzialnym za
 - J5,
 - J7,
 - J9,
 - J10 – zajmującym się oceną i wdrażaniem doświadczeń z poprzednich działań, oceną ćwiczeń, monitorującym poziom gotowości bojowej korpusu, zgodnie z potrzebami zapewnia też rekomendacje i nadzór nad wdrażaniem standardowych procedur operacyjnych (*standard operating procedures – SOP*).
- Zastępcy szefa sztabu do spraw zabezpieczenia (*deputy chief of staff for support – DCOS SPT*), koordynującego pracę
 - J1,
 - J4,
 - J6,
 - J8,
 - Sztabowej Połączonej Grupy Logistyki (Joint Logistic Support Group Core Staff Element – JLSG CSE), wspierającej planowanie w aspekcie zabezpieczenia logistycznego i zdolnej do wcześniejszego rozmieszczenia na teatrze działań w celu stworzenia warunków do przyjęcia wojsk i koordynowania tego procesu,
 - Połączonego Oddziału Opieki Medycznej (Joint Medical Staff Division – JMED).

Można zatem stwierdzić, iż ogólnosojusznicze ustalenia zostały zmodyfikowane zgodnie z potrzebami wielonarodowego dowództwa poziomu korpusu, zdolnego do dowodzenia w działaniach połączonych (stąd „J” a nie „G” w opisie oddziałów sztabu), jednakże bez naruszenia filozofii systemu sztabowego NATO.

* * *

Rezultaty analiz struktur organizacyjnych dowództw funkcjonujących w armiach wybranych państw NATO i w dowództwach sojuszu NATO wykazała, iż źródło tych struktur stanowią francuskie doświadczenia i rozwiązania z przełomu XIX i XX wieku. Główną przyczyną przyjęcia tych rozwiązań w Sojuszu Północnoatlantyckim stał się fakt wcześniejszego zaadaptowania tych struktur przez Siły Zbrojne USA. Stany Zjednoczone jako wiodące państwo NATO, w sensie potencjału gospodarczego i militarnego, ale także znaczenia politycznego, w sposób naturalny narzucało wiele rozwiązań jako wzorcowych. Przenosząc taką tendencję na zawsze bardzo silne północnoatlantyckie naciski standaryzacyjne, nie należy się dziwić, że zjawisko to nie ominęło również problematyki struktur organów dowodzenia.

Przyjęte do organizacji dowództw sojusznicznych wzorce ewoluowały wraz ze zmieniającymi się wymaganiami i potrzebami. Zmieniające się warunki prowadzenia działań, inne zagrożenia i wyzwania stojące przed Sojuszem spowodowały, iż prosty początkowo czwórpodział sztabu na komórki 1–4, odpowiadające określonym obszarom problemowych, zaczął się komplikować. Nowe zadania wmuśły powstanie nowych struktur, rozwój lub znaczną modyfikację innych, stąd pojawiające się komórki numerowane kolejno 5–9, a nawet 10. Niezależnie od ewolucji zasadniczy rdzeń struktury dowództw do dziś jest niezmienny i obejmuje dowódcę (i zastępcę/zastępców), podległą bezpośrednio dowódcy relatywnie nieliczną grupę osób (komórek) doradzających mu we wszelkich sprawach innych niż wojskowe i kierowany przez szefa sztabu sztab²³, w którym komórki sztabowe zorganizowane są tak, aby wspomagać dowódcę w rozwiązywaniu różnorodnych problemów o charakterze militarnym. Przyjęta koncepcja sztabowa okazała się zatem nie tylko efektywna, ale także elastyczna, a przez to zdolna do dostosowywania jej do nowych wyzwań stawianych przed siłami zbrojnymi.

²³ Stanowiący największą liczebną merytoryczną część dowództwa.

3. ORGANIZACJA KIEROWANIA OBRONNOŚCIĄ I DOWODZENIA SIŁAMI ZBROJNYMI W SOJUSZU PÓŁNOCNOATLANTYCKIM I WYBRANYCH PAŃSTWACH NATO

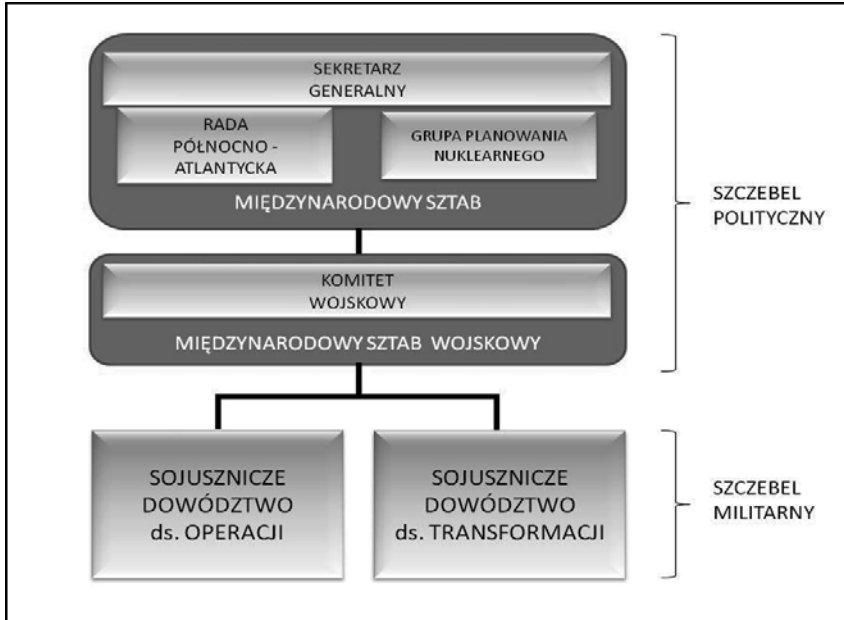
Każde państwo, niezależnie od przynależności do sojuszy militarnych i politycznych, powinno traktować priorytetowo kwestę realizacji swoich interesów narodowych i celów strategicznych w dziedzinie bezpieczeństwa. Szczególnie ważną rolę w tym obszarze odgrywa system bezpieczeństwa narodowego, którego częścią w ramach struktur wykonawczych jest system dowodzenia siłami zbrojnymi. Jednocześnie zmieniające się środowisko bezpieczeństwa wymusza konieczność dostosowywania tego systemu, w tym organizacji dowodzenia, do nowych wyzwań. Organizacja dowodzenia, jako jeden z komponentów systemu dowodzenia, obejmuje zagadnienia dotyczące szeroko rozumianych struktur dowództw oraz wzajemnych relacji pomiędzy nimi. W dużej mierze uzależniona jest od zadań sił zbrojnych oraz charakteru i rodzaju działań, w jakich biorą one (mają brać) udział.

Celem niniejszego rozdziału jest prezentacja istniejących rozwiązań w zakresie organizacji dowodzenia siłami zbrojnymi w Sojuszu Północnoatlantyckim oraz w wybranych państwach należących do NATO. Szczególną uwagę poświęcono uregulowaniom prawnym dotyczącym podziału kompetencji, powiązań i zależności pomiędzy urzędami stanowiącymi władzę ustawodawczą i wykonawczą w zakresie kierowania bezpieczeństwem narodowym oraz dowództwami poziomu strategicznego i operacyjnego w zakresie dowodzenia wojskami w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

3.1. KIEROWANIE POLITYKĄ OBRONNOŚCI I DOWODZENIE SIŁAMI ZBROJNYMI W SOJUSZU PÓŁNOCNOATLANTYCKIM

W strukturze organizacyjnej NATO na poziomie strategicznym wyodrębnia się dwa szczeble: polityczny (który odpowiada za współpracę państw członkowskich, tworzenie i implementację wspólnej polityki Sojuszu) oraz militarny (złożony

z dwóch dowództw strategicznych, wykonujący zadania nakreślone przez organa polityczne) (rys. 3.1).



Rys. 3.1. Struktura organizacyjna NATO – poziom strategiczny

Źródło: J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia...*, s. 76.

Najwyższymi organami decyzyjnymi NATO na poziomie strategicznym politycznym są Rada Północnoatlantycka (North Atlantic Council – NAC) i Grupa Planowania Nuklearnego (Nuclear Planning Group – NPG). Każdy z tych organów odgrywa szczególną rolę w procesie wypracowania decyzji stanowiących podstawę współpracy, planowania i zapewnienia bezpieczeństwa wśród państw członkowskich. Decyzje podjęte przez którykolwiek z powyższych organów posiadają ten sam status bez względu na rangę uczestników obrad.

Rada Północnoatlantycka jako jedyny organ w Sojuszu, którego uprawnienia i kompetencje wynikają bezpośrednio z traktatu waszyngtońskiego, posiada rzeczywistą władzę polityczną oraz decyzyjną. Zadaniem Rady jest podejmowanie działań na rzecz osiągnięcia międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa państw członkowskich. Do jej kompetencji należy podejmowanie decyzji we wszystkich najważniejszych kwestiach dotyczących polityki NATO¹. Składa się ona ze stałych przedstawicieli państw członkowskich w randze ambasadorów, wspomaganymi przez przedstawicielstwa narodowe obejmujące personel dyplomatyczny i doradców wojskowych. W takim składzie Rada zbiera się przynajmniej raz w tygodniu.

¹ E. Latoszek, M. Proczek, *Organizacje międzynarodowe we współczesnym świecie*, Warszawa Elipsa 2006, s. 559.

Ponadto jej spotkania odbywają się na wyższych szczeblach, w gronie ministrów spraw zagranicznych lub ministrów obrony oraz przywódców państw i rządów. Bez względu na rangę spotkania decyzje podjęte przez Radę posiadają taką samą wagę i status.

Zasadnicze problemy dotyczące najważniejszych spraw w aspekcie planowania obrony kolektywnej Sojuszu rozwiązywane są podczas spotkań odbywających się co najmniej dwa razy w roku na szczeblu ministrów obrony. Efektem obrad Rady w tym gronie są wytyczne dla wojskowych władz Sojuszu. Ministrowie obrony państw członkowskich odbywają regularne spotkania także w ramach Grupy Planowania Nuklearnego. Na tym forum dyskutowane są zagadnienia dotyczące broni nuklearnej w polityce odstraszania i obrony NATO, takie jak rozmieszczenie, zabezpieczenie i kontrola nad bronią nuklearną, systemy łączności i wymiany danych, kontrola zbrojeń oraz problematyka rozprzestrzeniania broni masowego rażenia.

Na czele NATO stoi sekretarz generalny, który jest wybierany spośród polityków państw członkowskich. Odpowiedzialny jest on za kierowanie i wspieranie procesu decyzyjnego Sojuszu, sprawując trzy zasadnicze funkcje²:

- przewodniczy posiedzeniom Rady Północnoatlantyckiej i Grupy Planowania Nuklearnego,
- reprezentuje na forum międzynarodowym, w imieniu państw członkowskich, wspólne polityczne stanowisko Sojuszu dotyczące rozpatrywanych spraw,
- kieruje pracami Międzynarodowego Sztabu Wojskowego.

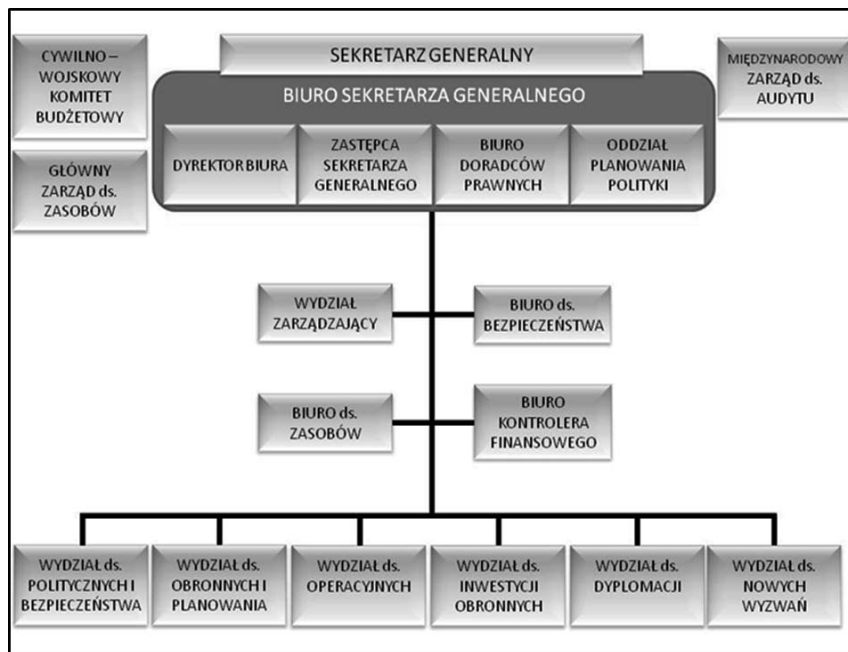
Zasadniczym organem doradczym i administracyjnym zapewniającym funkcjonowanie najwyższych struktur decyzyjnych Sojuszu jest wspomniany Międzynarodowy Sztab Wojskowy (International Multinational Staff – IMS), składający się z ekspertów i urzędników pochodzących ze wszystkich państw członkowskich NATO. Organ ten, kierowany przez sekretarza generalnego, odpowiedzialny jest za organizację spotkań na szczeblu politycznym, ale przede wszystkim za wspieranie delegacji państw członkowskich w procesie osiągania konsensusu i podejmowania decyzji oraz zapewnieniu implementowania opracowanych rozwiązań.

Międzynarodowy Sztab Wojskowy (rys. 3.2) tworzy biuro sekretarza generalnego, siedem wydziałów kierowanych przez asystentów sekretarza generalnego oraz samodzielne biura. Szczegółowy zakres odpowiedzialności komórek organizacyjnych tej struktury pozwala na stwierdzenie, że do najważniejszych wydziałów należą:

1. Wydział ds. Polityki i Bezpieczeństwa, który opracowuje wytyczne i ekspertyzy w zakresie polityki bezpieczeństwa Sojuszu. Sprawuje przy tym wiodącą rolę na obszarze politycznych rozstrzygnięć dotyczących bezpieczeństwa NATO oraz odpowiada za współpracę z innymi organizacjami międzynarodowymi i państwami partnerskimi.
2. Wydział ds. Obronnych i Planowania odpowiadający za politykę bezpieczeństwa oraz planowanie, opracowywanie i implementację zadań w tym wymiarze. Zakres odpowiedzialności wydziału obejmuje także planowanie obronne,

² NATO Handbook, Brussels 2006, s. 74.

- zagadnienia polityki nuklearnej Sojuszu i obrony przed bronią masowego rażenia oraz elementy planowania operacyjnego.
3. Wydział Operacyjny ponoszący odpowiedzialność za zapewnienie zdolności Sojuszu wymaganych do realizacji zadań w obszarze odstraszenia, obrony oraz zarządzania kryzysowego.
 4. Wydział ds. Nowych Wyzwań odpowiedzialny za przygotowanie i implementację zadań w obszarze zagrożeń terrorystycznych, proliferacji broni masowego rażenia, cyberprzestrzeni oraz bezpieczeństwa energetycznego.



Rys. 3.2. Międzynarodowy Sztab Wojskowy

Źródło: J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia...*, s. 78.

Komitet Wojskowy NATO (Military Committee – MC) stanowi najwyższą władzę wojskową Sojuszu. W jego skład wchodzi szefowie obrony państw członkowskich NATO, którzy spotykają się co najmniej trzy razy w roku. Bieżące prace Komitetu w imieniu szefów obrony prowadzą stali przedstawiciele wojskowi, którzy spotykają się na sesjach formalnych i nieformalnych w celu omówienia właściwych obszarów problemowych oraz opracowania projektów decyzji w sprawach wojskowych. W swojej działalności kierują się nadrzędnym interesem Sojuszu jako całości, jednocześnie reprezentując narodowe stanowiska i oceny rozważanych zagadnień.

Komitet Wojskowy NATO podlega Radzie Północnoatlantyckiej i Grupie Planowania Nuklearnego. Stanowi integralną część procesu podejmowania decyzji i ważne ogniwo pomiędzy szczeblami politycznym i militarnym na poziomie

strategicznym Sojuszu. Ponadto odpowiada za nadzorowanie rozwoju polityki i doktryn przez ścisłą współpracę z obydwojoma dowódcami strategicznymi NATO w zakresie opracowania planów, formułowania zagadnień i zaleceń, które następnie przekazuje do dalszej dyskusji władzom politycznym Sojuszu jako stanowisko wojskowe. Z kolei na podstawie politycznych decyzji Rady Komitet opracowuje i przekazuje dowódcom strategicznym NATO stosowne wytyczne wojskowe. Do jego obowiązków należy proponowanie oraz rekomendowanie władzy politycznej rozwiązań i środków koniecznych do kolektywnej obrony obszaru Sojuszu jak również do realizacji decyzji podejmowanych przez Radę. Przede wszystkim jednak głównym zadaniem Komitetu jest:

- kreowanie polityki i strategii wojskowej przez wskazywanie kierunków rozwoju w tym zakresie dowódcom strategicznym NATO,
- kierowanie sprawami wojskowymi w imieniu i pod kierownictwem Rady Północnoatlantyckiej.

W czasie kryzysu militarnego i wojny oraz w odniesieniu do operacji prowadzonych przez Sojusz zadaniem Komitetu jest informowanie Rady o aktualnej sytuacji militarnej i możliwych kierunkach jej rozwoju oraz proponowanie nowych rozwiązań w zakresie użycia sił zbrojnych czy też wprowadzenia w życie przygotowanych wcześniej planów.

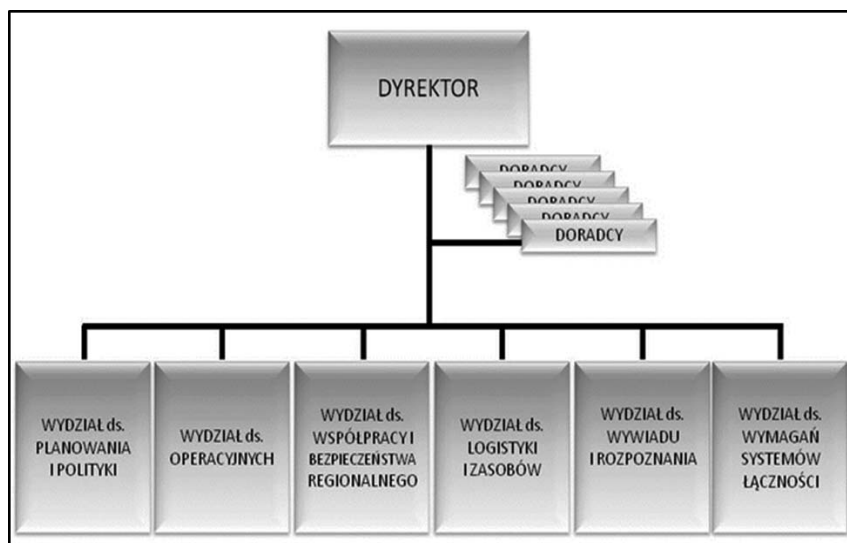
Prace Komitetu Wojskowego NATO zabezpiecza Międzynarodowy Sztab Wojskowy. Jego personel przygotowuje analizy, ekspertyzy, opinie i raporty na temat wszystkich zagadnień stanowiących podstawę dyskusji i decyzji podejmowanych przez Komitet. Odpowiada także za planowanie, ocenę i propozycje rozwiązań dotyczących zagadnień wojskowych rozpatrywanych przez Komitet oraz zapewnienie, że wdrażanie wszelkich decyzji i dyrektyw odbywa się zgodnie z jego intencjami. Sztab ten jest niezbędnym łącznikiem pomiędzy organami decyzyjnymi Sojuszu, dwoma dowódcami strategicznymi, wojskowymi przedstawicielstwami narodowymi państw członkowskich i partnerskich NATO oraz cywilnym Sztabem Międzynarodowym wspierającym sekretarza generalnego NATO i Radę Północnoatlantycką.

Struktura organizacyjna Międzynarodowego Sztabu Wojskowego odpowiada sześciu obszarom jego funkcjonowania (rys. 3.3):

1. Wydział ds. Planowania i Polityki odpowiada za planowanie i formułowanie polityki poziomu strategicznego oraz planowanie obronne, w tym określanie narodowego zaangażowania wojskowego na rzecz NATO.
2. Wydział ds. Operacyjnych odpowiedzialny jest za monitorowanie bieżących operacji, nadzorowanie procesu dowodzenia, szkolenia i ćwiczeń NATO oraz za zagadnienia dotyczące obrony powietrznej NATO.
3. Wydział ds. Współpracy i Bezpieczeństwa Regionalnego jest głównym wojskowym punktem kontaktowym Sojuszu w ramach Rady Partnerstwa Euroatlantyckiego (Euro-Atlantic Partnership Council – EAPC), Rady NATO-Rosja (NATO-Russia Council – NCR), Komisji NATO–Ukraina (NATO-Ukraine Commission – NUC), Dialogu Śródziemnomorskiego (Mediterranean Dialogue – MD), Istambulskiej Inicjatywy Współpracy (Istanbul Cooperation Initiative – ICI)

oraz z innymi państwami niebędącymi członkami NATO, a z którymi Sojusz współpracuje.

4. Wydział ds. Logistyki i Zasobów odpowiada za wszystkie zagadnienia dotyczące logistyki, uzbrojenia, badań i rozwoju, zabezpieczenia medycznego, cywilnego planowania kryzysowego oraz zarządzania środkami finansowymi i zasobami osobowymi Sojuszu.
5. Wydział ds. Wywiadu i Rozpoznania zapewnia strategiczne wsparcie wywiadowcze, w tym zbieranie, analizę i dystrybucję informacji wywiadowczo-rozpoznawczych otrzymywanych od państw członkowskich oraz z dowództw NATO.
6. Wydział ds. Wymagań Systemów Łączności udziela wytycznych w zakresie systemów łączności i wymiany informacji.



Rys. 3.3. Międzynarodowy Sztab Wojskowy

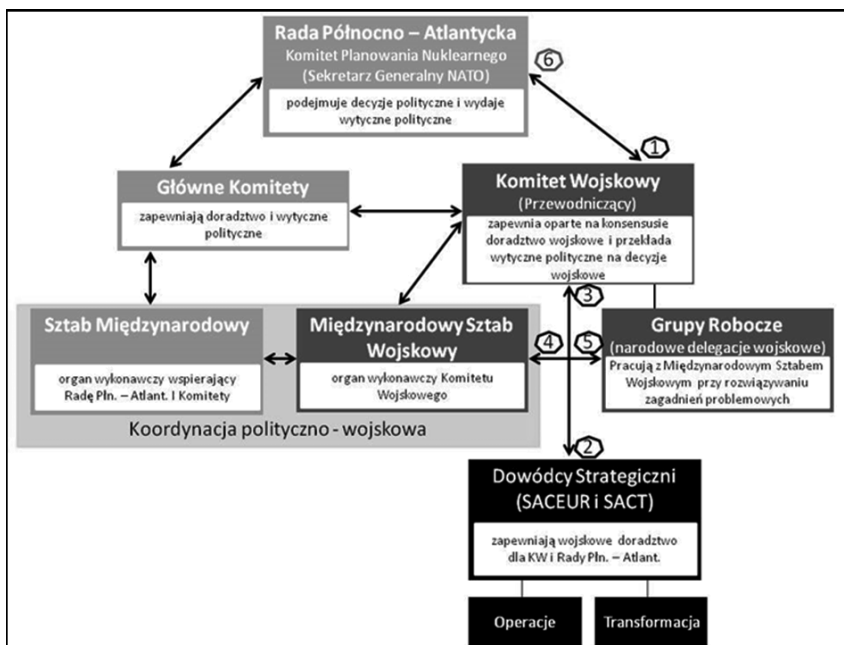
Źródło: J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia...*, s. 82.

Gdy rozważane jest użycie środków militarnych w sytuacji kryzysowej (podczas kryzysu militarnego czy wojny), kluczowymi elementami odpowiedzialnymi za zbieranie, przetwarzanie i dostarczanie informacji są władze wojskowe Sojuszu, czyli Komitet Wojskowy NATO i Międzynarodowy Sztab Wojskowy. W celu podjęcia decyzji przez władze polityczne realizowana jest następująca procedura (rys. 3.4):

1. Rada Północnoatlantycka wydaje Komitetowi Wojskowemu NATO polecenie przygotowania i opracowania wytycznych wojskowych, które będą zaakceptowane przez ministrów obrony wszystkich państw członkowskich.
2. Międzynarodowy Sztab Wojskowy, wspierając funkcjonowanie Komitetu, przekłada wytyczne polityczne na wojskowe i określa zadanie dla jednego lub

obydwu dowództw strategicznych NATO w celu uzyskania od nich możliwie najpełniejszej opinii wojskowej dotyczącej sposobu organizacji i przeprowadzenia operacji, w tym oceny potrzebnych do realizacji zadania środków osobowych i finansowych.

3. Wyniki analiz przekazywane są z dowództw strategicznych Komitetowi w celu ich rozważenia. Zawierają one zazwyczaj rezultaty wstępnych ocen przeprowadzonych przez Międzynarodowy Sztab Wojskowy.
4. Narodowi przedstawiciele wojskowi analizują i oceniają zaproponowane opcje oraz przedstawiają wnioski, uwzględniając stanowiska swoich państw. Co istotne, muszą oni osiągnąć konsensus, aby uzgodnione stanowisko można było przekazać Radzie.
5. W złożonych przedsięwzięciach konsensus jest rzadko osiąganym natychmiast, dlatego też sporne kwestie rozwiązuje się w grupach roboczych złożonych z delegacji wojskowych poszczególnych państw członkowskich. Delegacje te pracują pod przewodnictwem przewodniczącego Międzynarodowego Sztabu Wojskowego.
6. Uzgodniony ostatecznie produkt, uzupełniony o wstępną opinię dowództw strategicznych, przesyłany jest Radzie do uwzględnienia w trakcie konsultacji i procesie decyzyjnym.



Rys. 3.4. Przebieg procesu podejmowania decyzji przez władze polityczne NATO

Źródło: International Military Staff – NATO (źródło internetowe).

Na poziomie strategicznym, lecz na szczeblu militarnym, funkcjonują dwa dowództwa:

- Sojusznicze Dowództwo ds. Transformacji (Allied Command Transformation – ACT), którym dowodzi naczelny sojuszniczy dowódca transformacji (Supreme Allied Commander Transformation – SACT),
- Sojusznicze Dowództwo ds. Działań (Allied Command Operations – ACO) dowodzone przez naczelnego dowódcę Sił Sojuszniczych w Europie (Supreme Allied Commander Europe – SACEUR).

Obydwaj dowódcy realizują zadania wynikające z decyzji Rady Północnoatlantyckiej lub Grupy Planowania Nuklearnego. Zadania dowódców strategicznych NATO wynikają z celów Sojuszu określonych w obowiązującej Koncepcji Strategicznej.

Aby uniknąć dublowania, każdemu z dowództw przypisano rolę wiodącą lub wspierającą w ośmiu obszarach zadaniowych:

1. planowanie obronne,
2. dowodzenie,
3. opracowanie koncepcji i doktryn,
4. gospodarowanie zasobami,
5. wywiad i rozpoznanie,
6. systemy dowodzenia i łączności,
7. prowadzenie szkolenia, ćwiczeń, kontroli i eksperymentów,
8. prowadzenie badań naukowych i rozwój zdolności.

Przeznaczeniem Sojuszniczego Dowództwa ds. Transformacji jest kierowanie transformacją struktur wojskowych NATO w celu zdobywania i rozwijania przez siły sojusznicze zdolności, które zapewnią efektywność działań podejmowanych w odpowiedzi na aktualne i prognozowane zagrożenia bezpieczeństwa międzynarodowego. Sojusznicze Dowództwo ds. Transformacji odpowiada za następujące obszary funkcjonowania Sojuszu:

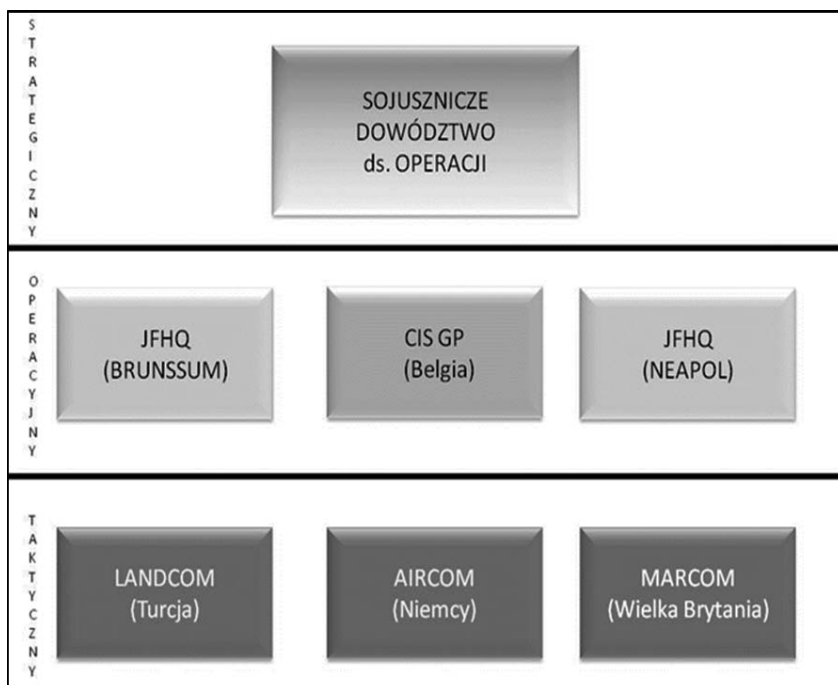
- planowanie obronne w zakresie opracowania przeglądu wymagań obronnych, propozycji celów sił zbrojnych oraz wymagań długoterminowych,
- opracowywanie wielonarodowych połączonych koncepcji i doktryn poziomu strategicznego we współdziałaniu z naczelnym dowódcą Sojuszniczych Sił w Europie ,
- efektywne gospodarowanie posiadanymi zasobami i rozwijanie międzynarodowych, połączonych zdolności umożliwiających realizację całego spektrum zadań Sojuszu,
- prowadzenie długofalowych analiz kierunków rozwoju koncepcji i zdolności wywiadowczych NATO,
- rozwijanie przyszłej strategii, koncepcji i zdolności systemów dowodzenia i informatyki, a także ich struktury,
- szkolenie, ćwiczenia, kontrolę i eksperymenty,
- badania naukowe i rozwój przyszłych technologii.

Przeznaczeniem Sojuszniczego Dowództwa ds. Działań jest planowanie oraz prowadzenie działań wojskowych w celu zapewnienia bezpieczeństwa w obszarze odpowiedzialności NATO oraz poza tym obszarem w przypadku zagrożenia

dla ogólnego systemu bezpieczeństwa światowego. Głównym zadaniem Sojusznicze Dowództwo ds. Działań jest zachowanie pokoju, bezpieczeństwa i integralności terytorialnej państw członkowskich Sojuszu. W przypadku wystąpienia kryzysu militarnego lub wojny Sojusznicze Dowództwo ds. Działań odpowiada za użycie wszelkich środków wojskowych w celu zademonstrowania solidarności i gotowości do utrzymania integralności terytorium Sojuszu, a przede wszystkim zachowania bezpieczeństwa państw NATO. Sojusznicze Dowództwo ds. Działań odpowiada m.in. za następujące obszary funkcjonowania Sojuszu:

- przygotowanie wielowariantowych planów operacji, tworzenie sił i prowadzenie działań sojuszniczych,
- opracowanie strategicznych koncepcji rozwoju sił zbrojnych, określanie priorytetów planowania obronnego i polityki wojskowej oraz opracowywanie koncepcji i dyrektyw w odniesieniu do pełnego zakresu zadań Sojuszu,
- tworzenie wielonarodowych/połączonych struktur dowodzenia i sił³.

Dowodzenie w NATO realizowane jest na trzech poziomach: strategicznym, operacyjnym oraz taktycznym, czyli komponentów rodzajów sił zbrojnych (rys. 3.5)⁴.



Rys. 3.5. Organizacja dowodzenia NATO

Źródło: J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia...*, s. 97.

³ *Wojskowe struktury i zasadnicze systemy NATO. Informator*, 2005, s. 16.

⁴ *Background on NATO Command Structure Review. Technical Background Briefing on NATO Command Structure by Brigadier General Patrick Wouters (Deputy Director Plans and Policy Division, International Military Staff)*, 2011.

Dowódcy na poziomie strategicznym (naczelnym dowódcą Sojuszniczych Sił w Europie) podlegają funkcjonujące na poziomie operacyjnym dwa Dowództwa Sił Połączonych (Joint Force Headquarters – JFHQ) rozmieszczone w Holandii (w Brunssum) i we Włoszech (w Neapolu) oraz Grupa Łączności i Informatyki – Communication and Information Systems Group (CIS GP), odpowiedzialna za systemy teleinformatyczne. Na poziomie taktycznym znajdują się dowództwa komponentów: lądowego (Land Command – LANDCOM) w Turcji, powietrznego (Air Command – AIRCOM) w Niemczech i morskiego (Maritime Command – MARCOM) w Wielkiej Brytanii.

Dowództwa sił połączonych przeznaczone są do dowodzenia komponentami rodzajów sił zbrojnych w operacjach, doskonalenia zdolności operacyjnych oraz zarządzania zasobami w taki sposób, aby osiągać cele i realizować zadania zawarte w strategicznych dokumentach rozkazodawczych. Odpowiadają za:

- gotowość do dowodzenia w operacjach w czasie kryzysu militarnego i wojny na całym obszarze odpowiedzialności NATO lub poza nim,
- zapewnienie pokoju i bezpieczeństwa oraz integralności terytorialnej państw członkowskich Sojuszu,
- zapobieganie sytuacjom kryzysowym przez utrzymywanie określonych dowództw i sił w gotowości do prowadzenia lub wspierania operacji,
- ocenę zagrożeń i planowanie użycia wojsk,
- prowadzenie działań zgrywających podległych komponentów,
- współuczestnictwo w przygotowaniu oraz prowadzeniu ćwiczeń mających na celu szkolenie dowództw NATO i krajów partnerskich oraz ich wojsk,
- opracowanie, przeprowadzanie i ocenę ćwiczeń z udziałem dowództw oraz wojsk państw Sojuszu i państw partnerskich, w tym szkolenie i certyfikację kolejnych zestawów Sił Odpowiedzi NATO (NATO Response Force – NRF).

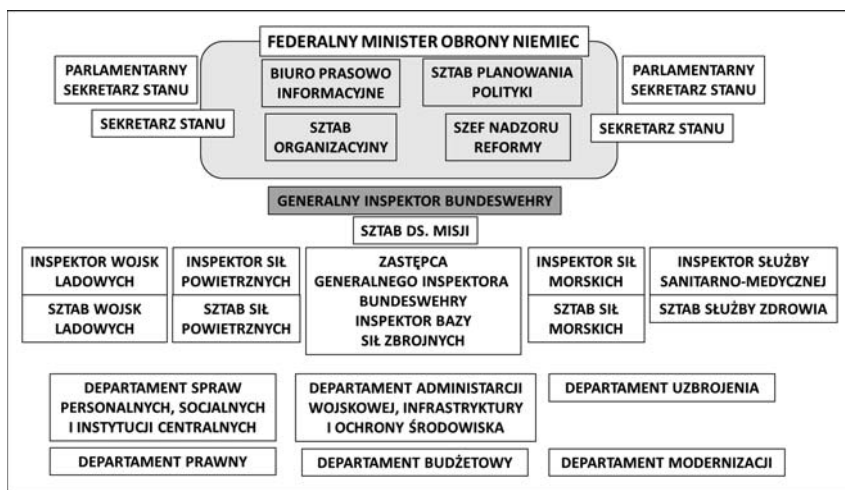
Dowództwa komponentów stanowią taktyczny poziom dowodzenia Sojuszu. Przeznaczone są do przygotowania, planowania, dowodzenia i prowadzenia wszystkich rodzajów działań taktycznych w ramach operacji połączonych w czasie kryzysu militarnego i wojny w obszarze odpowiedzialności NATO, a także poza nim.

3.2. KIEROWANIE I DOWODZENIE OBRONĄ PAŃSTWA W REPUBLICIE FEDERALNEJ NIEMIEC

Niemcy są państwem federalnym (związkowym), którego polityka militarna budowana jest na założeniach strategii NATO. Władzę ustawodawczą sprawuje dwuizbowy parlament: Parlament Federalny zwany Bundestagiem oraz Rada Federalna nosząca nazwę Bundesrat. Głową państwa jest prezydent federalny wybierany przez Zgromadzenie Federalne (Bundestag i Bundesrat), sprawujący funkcje honorowe i reprezentacyjne. Władzę wykonawczą sprawuje rząd federalny, na którego czele stoi kanclerz, mający do swojej dyspozycji urząd kanclerski. Kanclerz federalny określa główne kierunki polityki państwa, w tym założenia i cele polityki wojskowej, a w okresie wojny jest naczelnym dowódcą sił zbrojnych. Swoje obo-

wiązki wypełnia za pomocą organu kolegialnego – Federalnej Rady Bezpieczeństwa, której zadaniem jest wypracowanie decyzji w sprawach bezpieczeństwa, opracowania całokształtu przygotowań wojennych państwa oraz koordynacja przedsięwzięć realizowanych przez poszczególne resorty w tym zakresie.

Główną rolę w planowaniu i koordynowaniu działalności sił zbrojnych spełnia cywilny minister obrony, którego organem wykonawczym jest Federalne Ministerstwo Obrony. Ministerstwo to w Rządzie Federalnym odpowiedzialne jest za obronność (militarną) i wszystkie sprawy dotyczące niemieckich sił zbrojnych – Bundeswehry. Federalny minister obrony jest zwierzchnikiem Bundeswehry⁵, najwyższym przełożonym wszystkich żołnierzy oraz całej administracji zajmującej się zagadnieniami obrony. Odpowiada on przed parlamentem oraz kanclerzem za realizację celów i założeń polityki wojskowej, a także za uzbrojenie, wyszkolenie i stan gotowości sił zbrojnych. Federalne Ministerstwo Obrony tworzą (rys. 3.6):



Rys. 3.6. Federalne Ministerstwo Obrony

Źródło: J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia...*, s. 100.

- kierownictwo, w którego skład wchodzi:
 - federalny minister obrony,
 - parlamentarni sekretarze stanu,
 - sekretarze stanu.
- Komórki wspierające funkcjonowanie kierownictwa:
 - Sztab Planowania Polityki,
 - Biuro Prasowo-Informacyjne,
 - Sztab Organizacyjny,
 - Sztab Nadzoru Reformy.

⁵ Zgodnie z zapisami w konstytucji (art. 65a) niemiecki federalny minister obrony posiada władzę wydawania rozkazów siłom zbrojnym i dowodzenia nimi z uprawnieniami pełnego dowodzenia (w rozumieniu NATO: *full command – FULLCOM*).

- generalny inspektor Bundeswehry;
- zastępca generalnego inspektora Bundeswehry;
- Sztab Sił Zbrojnych;
- pięć inspektoratów Rodzajów Sił Zbrojnych (RSZ):
 - inspektor Bazy Sił Zbrojnych – zastępca generalnego inspektora Bundeswehry,
 - inspektor Wojsk Lądowych,
 - inspektor Sił Powietrznych,
 - inspektor Marynarki,
 - inspektor Służby Sanitarno-Medycznej.
- sześć Departamentów:
 - spraw personalnych, socjalnych i instytucji centralnych,
 - prawny,
 - administracji wojskowej, infrastruktury i ochrony środowiska,
 - budżetowy,
 - uzbrojenia,
 - modernizacji⁶.

Kierownictwo Federalnego Ministerstwa Obrony składa się z ministra, dwóch politycznych parlamentarzystów sekretarzy stanu oraz dwóch sekretarzy stanu. Parlamentarni sekretarze stanu wspierają ministra w wykonywaniu zadań rządowych, utrzymują kontakty z Bundestagiem, Bundesratem i klubami parlamentarnymi poszczególnych partii. Sekretarze stanu pomagają ministrowi w kierowaniu ministerstwem i wypełnianiu przez niego funkcji rozkazodawczych oraz dowódczych⁷.

Z chwilą ogłoszenia stanu zagrożenia lub wojny struktura aparatu kierowania państwem ulega zmianie tylko w części dotyczącej organu ustawodawczego. Funkcje Bundestagu i Bundesratu przejmuje tzw. Komisja Wspólna. Nie zmienia się natomiast struktura rządu. Kanclerz federalny z wydzielonymi elementami ważniejszych resortów tworzą rząd stanu zagrożenia lub wojny, jednocześnie przejmując naczelną dowództwo nad siłami zbrojnymi. Bezpośrednie kierowanie działaniami zbrojnymi wojsk w tych warunkach sprawuje Sztab Sił Zbrojnych, którego pracami kieruje generalny inspektor Bundeswehry⁸.

Generalny inspektor Bundeswehry podlega kierownictwu w zakresie opracowania i wdrożenia kompleksowej koncepcji obrony militarnej obejmującej:

- planowanie obronne,
- transformację sił zbrojnych,
- planowanie, przygotowanie i prowadzenie operacji,
- działania po zakończeniu konfliktu,
- opracowywanie i wdrażanie dokumentów doktrynalnych.

⁶ White Paper 2006 on German Security Policy and the Future of the Bundeswehr, Berlin 2006, s. 120–121.

⁷ *Bundeswehra na progu XXI wieku – monografia informacyjna*, oprac. i przeł. B. i D. Lulińscy, Warszawa 2000, s. 32.

⁸ Tamże, s. 32.

Ponadto generalny inspektor Bundeswehry jest głównym doradcą rządu ds. militarnych. W jego kompetencyjnym zakresie obowiązków leży również planowanie, przygotowanie i kierowanie kontyngentami wydzielonymi do misji poza granicami kraju. Wypełniając powyższe obowiązki, prowadzi konsultacje z Radą Inspektorów RSZ oraz Radą Uzbrojenia. Sztab ds. Misji jest organem wykonawczym w realizacji jego zadań w zakresie udziału wydzielonych sił i środków Bundeswehry w misjach poza granicami kraju. Ponadto jest on wspierany przez sztaby poszczególnych inspektoratów RSZ⁹. Ma prawo wydawania poleceń inspektorom rodzajów sił zbrojnych, ale nie jest ich wojskowym przełożonym.

Rada Inspektorów RSZ stanowi najwyższą władzę wojskową Niemiec. Jej skład tworzą inspektorzy rodzajów sił zbrojnych, którzy spotykają się w celu omówienia właściwych obszarów problemowych oraz opracowania przedsięwzięć i projektów decyzji w sprawach wojskowych. Radę Uzbrojenia powołuje się w celu opracowania projektów zakupów, wyposażenia i ukompletowania Bundeswehry oraz oszacowania możliwości i dostępnych zasobów, co stanowi podstawę podjęcia decyzji w sytuacji kryzysowej lub w czasie wojny. W jej skład wchodzi inspektorzy RSZ oraz kierownicy komórek organizacyjnych Departamentu Uzbrojenia i Departamentu Modernizacji oraz podległych im organizacji. Powyższe rady powoływane są doraźnie, przewodniczy im generalny inspektor Bundeswehry.

Sztab ds. Misji został powołany decyzją federalnego ministra obrony 1 czerwca 2008 roku w celu zapewnienia skutecznego kierowania kontyngentami w misjach zagranicznych, w których czynnie uczestniczy Bundeswehra. Wszystkie zadania dotyczące misji zagranicznych zarówno z zakresu odpowiedzialności cywilnych, jak i wojskowych departamentów Federalnego Ministerstwa Obrony, są w Sztabie ds. Misji realizowane w połączonych zespołach zadaniowych, tworzonych do każdej misji doraźnie. Zespoły takie są odpowiedzialne za planowanie, przygotowanie i kierowanie wydzielonymi kontyngentami oraz za zbieranie doświadczeń w zakresie udziału Bundeswehry w misjach zagranicznych na poziomie ministerialnym (strategiczno-politycznym). Takie skupienie zadań ma na celu zapewnienie efektywnego obiegu i dostarczania informacji do kierownictwa federalnego Ministerstwa Obrony, Bundestagu i Rządu Federalnego. Główne zadania Sztabu ds. Misji to¹⁰:

- zbieranie, przetwarzanie i dystrybucja informacji,
- uzgodnienia międzyresortowe i wewnątrzresortowe,
- usprawnienie procesu dowodzenia,
- opracowanie struktur kontyngentów,
- zabezpieczenie realizacji misji (koordynacja międzynarodowa, międzyresortowa, zgrywanie wojsk).

Szczególnym rodzajem sił zbrojnych jest Baza Sił Zbrojnych, która zabezpiecza działanie Bundeswehry zarówno pod względem operacyjnym, jak i codziennej działalności. Koncentracja tych zadań odciąża poszczególne RSZ, wzmacnia efekt synergii i usprawnia działanie Bundeswehry jako całości. Do zadań Bazy Sił Zbrojnych należy przede wszystkim:

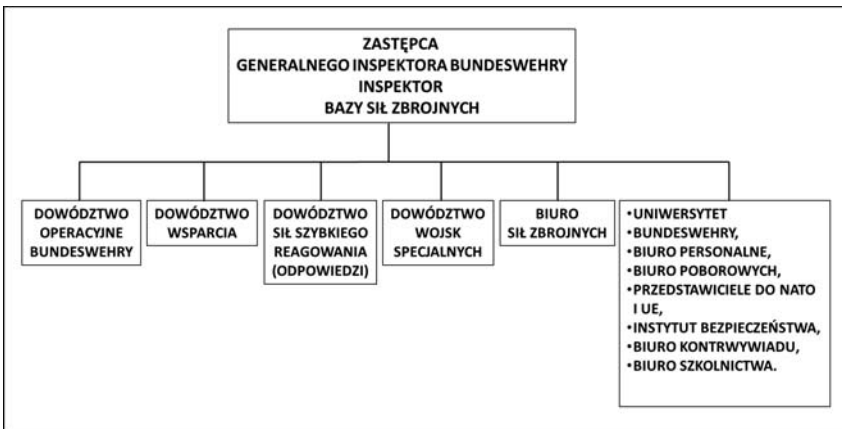
⁹ White Paper 2006..., s. 122.

¹⁰ J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia...*, s. 102.

- organizacja dowodzenia w operacjach poza granicami kraju oraz w kraju w sytuacjach kryzysowych,
- zabezpieczenie dowodzenia w kraju, w obszarze operacji i z kraju do obszaru operacji,
- zabezpieczenie logistyczne, saperskie i chemiczne,
- organizacja wywiadu wojskowego łącznie z rozpoznaniem strategicznym oraz operacjami psychologicznymi,
- działania policji wojskowej oraz CIMIC w kraju i za granicą,
- szkolenie i kształcenie.

Szerokie spektrum zadań determinuje strukturę Bazy Sił Zbrojnych (rys. 3.7), której głównymi elementami są:

- Dowództwo Operacyjne Bundeswehry,
- Dowództwo Wsparcia,
- Dowództwo Sił Odpowiedzi,
- Dowództwo Wojsk Specjalnych.



Rys. 3.7. Baza Sił Zbrojnych

Źródło: J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia...*, s. 103.

Dowództwo Operacyjne Bundeswehry oraz Dowództwo Wojsk Specjalnych są podporządkowane, z uprawnieniami kontroli administracyjnej¹¹, inspektorowi Bazy Sił Zbrojnych, który jest jednocześnie zastępcą głównego inspektora Bundeswehry. W czasie trwania operacji obydwa dowództwa są bezpośrednio podległe głównemu inspektorowi Bundeswehry.

Dowództwo Operacyjne Bundeswehry odpowiedzialne jest w ramach narodowych zadań za planowanie i prowadzenie działań na poziomie operacyjnym.

¹¹ Kontrola administracyjna – *administrative control* (ADCON) – kierowanie lub sprawowanie władzy nad podwładnym lub innymi strukturami w sprawach administracyjnych, takich jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, zaopatrzenie i innych obszarach problemowych niezwiązanych bezpośrednio z działaniami wojskowymi. Por. AAP-6(2014) NATO Glossary..., s. 2-A-3.

Dowódca operacyjny Bundeswehry dowodzi z określonymi uprawnieniami wydzielonymi kontyngentami sił zbrojnych w realizacji zadań, które pozostają w narodowej odpowiedzialności. Dowództwo to stanowi również załączek Międzynarodowego Dowództwa Operacyjnego (Operation Headquarters – OHQ) dla operacji kierowanych przez Unię Europejską.

Dowództwo Wojsk Specjalnych jest odpowiedzialne za planowanie i dowodzenie w działaniach wojsk specjalnych na poziomie operacyjnym, może też stanowić załączek międzynarodowego stanowiska dowodzenia.

Dowództwo Sił Odpowiedzi stanowi załączek stanowiska dowodzenia międzynarodowych sił (Force Headquarters – FHQ) wydzielanych z poszczególnych państw do operacji pod auspicjami Unii Europejskiej lub wzmacnia załączek Międzynarodowego Dowództwa Operacyjnego, jeśli istnieje taka potrzeba. Pełni rolę dowództwa w czasie ćwiczeń połączonych sił odpowiedzi, a ponadto jest zaangażowane w prace mające na celu rozwój oraz transformację tych sił, żeby dostosować je do zmieniających się wymagań.

Dowództwo Wsparcia dowodzi większością wojsk wsparcia i zabezpieczenia oraz jest odpowiedzialne za szkolenie i przygotowanie tych wojsk do użycia. Odpowiada również za zabezpieczenie logistyczne, wsparcie dowodzenia, obronę przeciwchemiczną oraz policję wojskową i CIMIC. Powyższe zadania realizuje za pomocą m.in.

- Dowództwa Rozpoznania Strategicznego,
- Centrum Operacji Psychologicznych,
- Centrum Logistycznego,
- Biura Logistycznego.

W czasie pokoju Dowództwo Wsparcia jest odpowiedzialne za dowodzenie w działaniach prowadzonych w celu usuwania skutków klęsk żywiołowych lub katastrof na terytorium Niemiec.

Sztaby Wojsk Lądowych, Sił Powietrznych, Sił Morskich oraz Służby Sanitarno-Medycznej nie stanowią części Federalnego Ministerstwa Obrony, jednakże bezpośrednio podlegają inspektorom poszczególnych RSZ¹². Nadzorują one podległe jednostki organizacyjne oraz są odpowiedzialne za ich gotowość do działania. Składają się z dwóch pionów funkcjonalnych: dowódczego oraz biur RSZ. Pion dowódczy odpowiedzialny jest za gotowość bojową podległych związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów oraz posiada nad nimi uprawnienia pełnego dowodzenia¹³. Biura RSZ odpowiadają za organizowanie ćwiczeń i treningów, rozwój poszczególnych RSZ, zabezpieczenie logistyczne oraz szkolnictwo wojskowe¹⁴.

Siły zbrojne jako gwarant bezpieczeństwa i obrony państwa niemieckiego i jego obywateli są nieodzownym narzędziem polityki zagranicznej oraz polityki bezpieczeństwa. Tak zdefiniowana rola nakłada na Bundeswehrę szeroki zakres

¹² Inspektorzy RSZ odpowiadają za właściwe funkcjonowanie podległych im komórek organizacyjnych w Federalnym Ministerstwie Obrony oraz dowodzą podległymi sztabami.

¹³ Również nad jednostkami organizacyjnymi wyznaczonymi do działania w ramach korpusów wielonarodowych.

¹⁴ White Paper 2006..., s. 123–144.

zadań, począwszy od obrony terytorium państwa, zapobiegania powstawaniu konfliktów na arenie międzynarodowej i udziału w operacjach reagowania kryzysowego, aż po operacje ewakuacyjne, utrzymania bezpieczeństwa wewnętrznego i pomocy humanitarnej.

Aby sprostać tak zdefiniowanym zadaniom, Niemcy dokonują reorganizacji struktury organizacyjnej Federalnego Ministerstwa Obrony, której celem jest optymalizacja realizacji zadań strategicznych oraz wyłączenie i przekazanie odpowiedzialności za wykonywanie zadań na poziomie operacyjnym podwładnym. Zmiany obejmują m.in.¹⁵:

- nadanie generalnemu inspektorowi Bundeswehry uprawnień dowódcy poziomu strategicznego nad Bundeswehrą oraz włączenie go w skład kierownictwa Ministerstwa Obrony,
- wyłączenie z ministerstwa inspektorów rodzajów sił zbrojnych i włączenie ich do podległych im sztabów,
- połączenie, w miarę możliwości, funkcjonalnych obszarów kompetencyjnych na wszystkich poziomach.

Nowa struktura Federalnego Ministerstwa Obrony obejmowała będzie dziewięć departamentów:

- polityki,
- budżetowy i zarządzania finansami,
- prawny,
- planowania,
- dowodzenia Bundeswehrą,
- strategii i operacji,
- kadr,
- uzbrojenia i technologii informacyjnych,
- infrastruktury i ochrony środowiska.

Tak zorganizowane ministerstwo będzie kierowane przez federalnego ministra obrony – jednocześnie naczelnego dowódcę Bundeswehry, szefa administracji obronnej, dwóch stałych sekretarzy oraz głównego inspektora Bundeswehry. Ponadto minister będzie wspierany przez dwóch parlamentarnych sekretarzy stanu w zakresie wypełniania funkcji członka rządu.

Podział sił zbrojnych na rodzaje pozostanie bez zmian, jednakże stanowiska inspektorów rodzajów sił zbrojnych zostaną wyłączone ze struktury Federalnego Ministerstwa Obrony i przeniesione do właściwych sztabów.

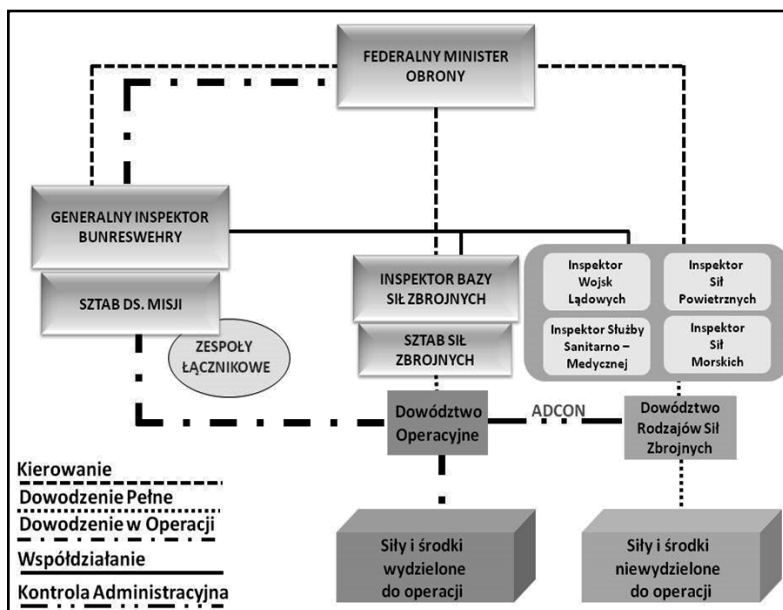
W przypadku konieczności użycia sił zbrojnych generalny inspektor Bundeswehry będzie odpowiedzialny za planowanie, przygotowanie, realizację i ocenę działań Bundeswehry na poziomie strategicznym. Funkcje te będzie sprawował przy wykorzystaniu:

- Departamentu Planowania, który będzie opracowywał koncepcje rozwoju zdolności Bundeswehry oraz plany ich wdrażania,
- Departamentu Dowodzenia Bundeswehrą, który będzie wspierał generalnego inspektora Bundeswehry – dowódcę poziomu strategicznego w realizacji funkcji dowodzenia siłami zbrojnymi oraz utrzymywania gotowości operacyjnej wojsk,

¹⁵ *The Reorientation of the Bundeswehr*, Federal Ministry of Defence, Berlin 2012.

- Departamentu Strategii i Operacji, wspierającego generalnego inspektora Bundeswehry w kształtowaniu polityki wojskowej w ramach strategicznych wytycznych przedstawionych przez Departament Polityki oraz w planowaniu, przygotowaniu, prowadzeniu i kontroli działań sił zbrojnych na strategicznym poziomie dowodzenia.

Podległe mu bezpośrednio od kwietnia 2012 roku Dowództwo Operacyjne Bundeswehry¹⁶ będzie odpowiedzialne na operacyjnym poziomie dowodzenia za planowanie, realizację i ocenę narodowych operacji, tzn. wszystkich działań Bundeswehry na lądzie, w powietrzu i na morzu, zgodnie z zasadą jedności dowodzenia. Ponadto w przyszłości, przez utworzenie Oddziału Operacji Wojsk Specjalnych¹⁷, dowództwo to będzie odpowiedzialne również za działania specjalne. Szkolenie i przygotowanie sił i środków do wspólnego działania w ramach operacji połączonych pozostaje w obszarach odpowiedzialności poszczególnych rodzajów sił zbrojnych¹⁸ (por. rys. 3.8). Szczegóły nowej organizacji dowodzenia ani termin zakończenia przebudowy Sił Zbrojnych Niemiec nie zostały opublikowane¹⁹.



Rys. 3.8. Prawdopodobna organizacja kierowania i dowodzenia Bundeswehrą w czasie kryzysu militarnego i wojny

Źródło: J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia...*, s. 109.

¹⁶ Poprzednio Dowództwo Operacyjne Bundeswehry znajdowało się w strukturze Bazy Sił Zbrojnych.

¹⁷ Oddział Operacji Wojsk Specjalnych utworzony będzie z istniejącego obecnie w strukturze Bazy Sił Zbrojnych Dowództwa Wojsk Specjalnych.

¹⁸ *Principles for the Top – Level Structure, Chain of Command, and Command and Control Organisation in the Federal Ministry of Defence and the Bundeswehr*, Dresden 2012.

¹⁹ Do chwili złożenia niniejszej publikacji do druku.

3.3. KIEROWANIE OBRONĄ PAŃSTWA I DOWODZENIE SIŁAMI ZBROJNYMI W HISZPANII

Hiszpania jest monarchią konstytucyjną. Król (monarcha) jako głowa państwa jest jego najwyższym reprezentantem, czuwa nad normalnym funkcjonowaniem instytucji państwa, mianuje premiera i zatwierdza ministrów. Do jego kompetencji należy również zatwierdzanie i ogłaszanie ustaw, dekretów królewskich, jednakże wszystkie jego decyzje wymagają kontrasygnaty premiera, a w niektórych przypadkach przewodniczącego Kongresu Deputowanych. Zgodnie z zapisami zawartymi w Konstytucji Hiszpanii król jest upoważniony, po uprzednim zatwierdzeniu przez parlament, do wypowiedzenia wojny i zawarcia pokoju oraz jest naczelnym dowódcą sił zbrojnych, jest to jednak funkcja czysto reprezentacyjna²⁰.

Władzę ustawodawczą sprawuje parlament zwany Kortezami Generalnymi, który składa się z Kongresu Deputowanych oraz senatu. Zapisy zawarte w obowiązującym prawie jednoznacznie wskazują, iż w dziedzinie obronności parlament m.in.²¹:

- udziela upoważnień do zawarcia traktatów lub umów międzynarodowych,
- zatwierdza przepisy dotyczące obronności i środków budżetowych na ten cel,
- debatuje nad głównymi kierunkami polityki obronnej²²,
- sprawuje kontrolę nad działaniem rządu i administracji wojskowej,
- udziela upoważnień dla Króla co do wypowiedzenia wojny i zawarcia pokoju.

Ponadto do kompetencji Kongresu Deputowanych należy udzielanie upoważnienia do użycia Sił Zbrojnych Hiszpanii w misjach poza terytorium narodowym.

Władzę wykonawczą sprawuje rząd, na którego czele stoi premier. Rząd definiuje założenia polityki obronnej i zapewnia ich realizację, kieruje administracją wojskową oraz podejmuje decyzje dotyczące udziału sił zbrojnych w misjach poza granicami kraju²³. Premier jest odpowiedzialny za realizację polityki obronnej, określa jej cele, kieruje działaniami realizowanymi w przypadku wystąpienia kryzysu militarnego oraz sprawuje kierowanie strategiczne nad działaniami wojskowymi w przypadku użycia siły. Ponadto pełni funkcje organizowania, koordynowania i kierowania działaniami sił zbrojnych oraz decyduje o ich użyciu. W zakresie polityki obronnej do jego obowiązków należy:

- opracowanie strategii obrony narodowej, która określa główne kierunki polityki obronnej oraz sposoby jej realizacji,
- określanie celów strategicznych, opracowanie planów strategicznych oraz wytycznych dla międzynarodowych porozumień dotyczących polityki obronnej,

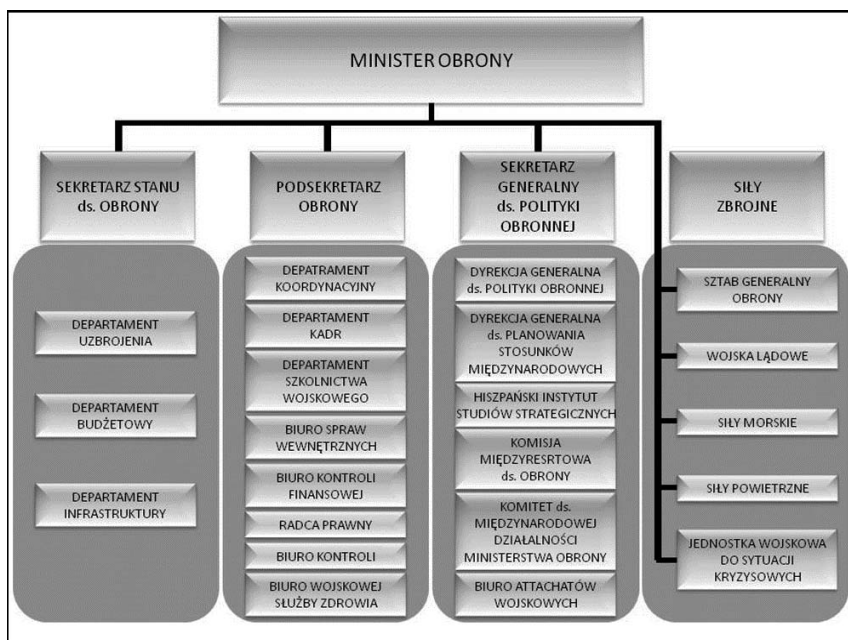
²⁰ J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia...*, s. 110.

²¹ Ley Orgánica 5/2005, de 17 de noviembre, de la Defensa Nacional, BOE núm. 276, de 18/11/2005.

²² Polityka obronna ma na celu ochronę społeczeństwa hiszpańskiego, wartości i zasad konstytucyjnych, instytucji uosabiających demokratyczne państwo prawa oraz gwarantować wolność i bezpieczeństwo, niezależność i integralność terytorialną Hiszpanii. Ma także na celu przyczynić się do zachowania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa w kontekście zobowiązań podjętych przez Królestwo Hiszpanii.

²³ Ley Orgánica 5/2005..., art.5.

- określanie zasad realizacji celów polityki obronnej oraz podstawowych założeń użycia sił zbrojnych zarówno w kraju, jak i w ramach organizacji międzynarodowych, których Hiszpania jest stroną,
- określenie zadań sił zbrojnych²⁴.



Rys. 3.9. Ministerstwo Obrony Hiszpanii

Źródło: J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia...*, s. 114.

Główną rolę w planowaniu i koordynowaniu działalności sił zbrojnych spełnia cywilny minister obrony, którego organem wykonawczym jest Ministerstwo Obrony Hiszpanii (rys. 3.9). Ministerstwo to w rządzie odpowiedzialne jest za obronność (militarną) i wszystkie sprawy dotyczące sił zbrojnych. Minister obrony odpowiada za rozwój i realizację polityki obronnej, w szczególności za:

- kierowanie polityką obronną w imieniu premiera,
- identyfikację celów polityki obronnej,
- realizację obowiązków wynikających z założeń polityki obronnej,
- opracowanie planów strategicznych, które zatwierdzone są przez rząd,
- kierowanie działaniami sił zbrojnych w imieniu premiera,
- nadzorowanie szkolenia i osiągania zdolności operacyjnych w siłach zbrojnych,
- wspieranie premiera w kierowaniu operacjami militarnymi,
- kierowanie administracją wojskową oraz opracowanie wytycznych i przepisów przyjętych przez Radę Ministrów²⁵.

²⁴ Tamże, art. 6.

²⁵ Tamże, art. 7.

W przypadku wystąpienia kryzysu militarnego lub wojny premier posiada do swojej dyspozycji Radę Obrony Narodowej – organ kolegialny, który pełni rolę koordynatora, doradcy i konsultanta w procesie kierowania obroną państwa. Z inicjatywy premiera Rada Obrony Narodowej może zbierać się w całości (w charakterze plenarnym) lub jako Rada Wykonawcza (zarząd). W skład Rady Obrony Narodowej wchodzi²⁶:

- premier, który pełni rolę przewodniczącego,
- wicepremier,
- ministrowie – obrony, spraw wewnętrznych, spraw zagranicznych i współpracy, finansów, gospodarki,
- szef Sztabu Generalnego Obrony,
- szefowie Sztabów Wojsk Lądowych, Sił Morskich i Sił Powietrznych,
- dyrektor Narodowego Centrum Wywiadu,
- szef Gabinetu Premiera.

Rada Wykonawcza składa się z:

- premiera, który pełni rolę przewodniczącego Rady,
- ministrów obrony, spraw wewnętrznych oraz spraw zagranicznych i współpracy,
- szefa Sztabu Generalnego Obrony,
- dyrektora Narodowego Centrum Wywiadu,
- szefa Gabinetu Premiera.

Rada Obrony Narodowej opracowuje wytyczne dotyczące polityki obronnej, następnie proponuje rządowi kierunki działania oraz wskazuje problemy do rozwiązania. Często będą one dotyczyć kompetencji różnych ministerstw i wymagać wspólnego stanowiska, dlatego też wykorzystuje ona Komisję Międzyresortową ds. Obrony, która funkcjonuje w strukturze Ministerstwa Obrony Hiszpanii²⁷. Do najważniejszych zadań tej komisji należy:

- planowanie i koordynacja działań niezbędnych do funkcjonowania Rady Obrony Narodowej,
- zapewnienie realizacji postanowień Rady Obrony Narodowej,
- monitorowanie planów organów administracji publicznej dotyczących obrony państwa.

Siły Zbrojne Hiszpanii pełnią misję gwarantowania suwerenności i niepodległości Hiszpanii, obrony jej integralności terytorialnej oraz porządku konstytucyjnego. Ponadto wnoszą wkład militarny w bezpieczeństwo i obronę Hiszpanii i jej sojuszników w ramach organizacji międzynarodowych, których Hiszpania jest stroną, a także w utrzymanie pokoju, stabilności i pomocy humanitarnej. Dodatkowo, wraz z instytucjami państwa i administracji publicznej, mają obowiązek zapewnić bezpieczeństwo obywateli w przypadkach poważnych zagrożeń, katastrof, klęsk żywiołowych i innych potrzeb publicznych²⁸.

²⁶ W zależności od potrzeb do składu Rady Obrony Narodowej i Rady Wykonawczej mogą być włączani inni członkowie rządu.

²⁷ Ley Orgánica 5/2005..., art. 8.

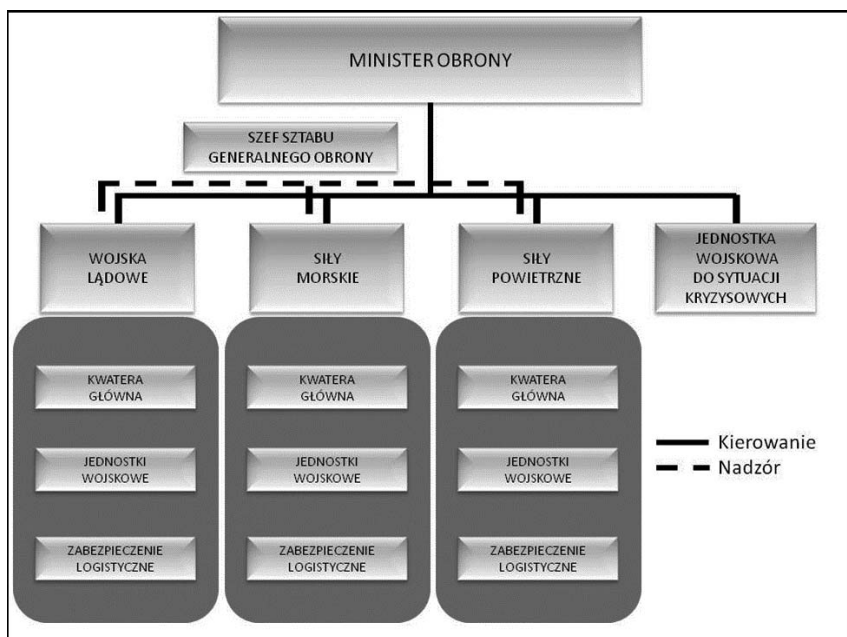
²⁸ Tamże, art. 15.

Siły Zbrojne Hiszpanii składają się z trzech rodzajów sił zbrojnych (Wojsk Lądowych, Sił Morskich i Sił Powietrznych). Organizacja dowodzenia sił zbrojnych składa się z dwóch struktur:

- organicznej, w obszarach odpowiedzialności szefów sztabów rodzajów sił zbrojnych (RSZ), przeznaczonej do przygotowania sił zbrojnych do działania,
- operacyjnej, pod dowództwem szefa Sztabu Generalnego Obrony, przeznaczonej do użycia wydzielonych sił i środków w operacjach.

Struktura organiczna umożliwiła tworzenie struktury operacyjnej. Jest ona stworzona jako jednolita struktura zapewniająca właściwe przygotowanie każdego rodzaju sił zbrojnych do wspólnych działań. Struktura operacyjna została ustanowiona w celu zagwarantowania prowadzenia wspólnych działań w ramach operacji połączonych. Tworzona jest zgodnie z zasadą jedności dowodzenia, z uwzględnieniem kryteriów koniecznych do osiągnięcia maksymalnej zdolności operacyjnej. W celu zapewnienia właściwego funkcjonowania obu struktur organizuje się scentralizowane zabezpieczenie logistyczne²⁹.

W skład struktury organicznej (rys. 3.10), zgodnie z Ustawą Organiczną 5/2005³⁰, wchodzi Wojska Lądowe, Siły Morskie, Siły Powietrzne i Jednostka Wojskowa do Sytuacji Kryzysowych.



Rys. 3.10. Struktura organizacyjna Sił Zbrojnych Hiszpanii

Źródło: J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia...*, s. 118.

²⁹ Tamże, art. 11.

³⁰ Tamże.

Wojska każdego z rodzajów sił zbrojnych to siły i środki odpowiednio zorganizowane i przygotowane do udziału w działaniach wojskowych. Istniejąca organizacja zapewnia właściwe wyszkolenie wojsk oraz umożliwia transfer uprawnień dowodzenia do struktury operacyjnej sił zbrojnych. Ponadto organizacja i przygotowanie wojsk musi również zapewnić ich gotowość do realizacji zadań w czasie pokoju. Przygotowanie i wyszkolenie wojsk jest obowiązkiem szefów sztabów poszczególnych rodzajów sił zbrojnych pod nadzorem szefa Sztabu Generalnego Obrony.

Jednostka Wojskowa do Sytuacji Kryzysowych jest przeznaczona do działania na terytorium kraju w przypadku wystąpienia zagrożenia obywateli, ataków terrorystycznych, katastrof lub klęsk żywiołowych³¹.

Każdy z rodzajów sił zbrojnych składa się z:

- Kwatery Głównej – są to odpowiednio zorganizowane siły i środki wspierające szefa Sztabu w sprawowaniu funkcji dowodzenia podległymi wojskami,
- jednostek wojskowych – czyli sił i środków odpowiednio zorganizowanych, których podstawowym zadaniem jest przygotowanie się do operacji wojskowych oraz realizacji zadań w czasie pokoju, wynikających z obowiązującego prawa i rozkazów przełożonych,
- zabezpieczenia logistycznego – odpowiedzialnego za zarządzanie zasobami ludzkimi, materiałowymi i finansowymi poszczególnych RSZ, w tym kierowania, kontrolowania oraz wsparcia prowadzonych działań logistycznych.

Szefowie sztabów Wojsk Lądowych, Sił Morskich i Sił Powietrznych dowodzą podległymi im rodzajami sił zbrojnych. Do ich obowiązków należy:

- wypełnianie funkcji dowodzenia zgodnie z decyzjami Ministra Obrony, a także szkolenie, zgrywanie i zabezpieczenie logistyczne podległych wojsk,
- planowanie i realizacja zadań przydzielonych w czasie pokoju,
- odpowiednie przygotowanie podległych wojsk do działania w ramach struktury operacyjnej sił zbrojnych,
- doradzanie szefowi Sztabu Generalnemu Obrony w zakresie wykorzystania podległych wojsk, a także rozwoju ich zdolności operacyjnych³².

Wspomniana wcześniej struktura operacyjna podporządkowana jest szefowi Sztabu Generalnego Obrony³³ w randze sekretarza stanu, który jest dowódcą strategicznym. Odpowiada on za opracowanie i rozwój strategii wojskowej, planowanie i prowadzenie operacji wojskowych oraz szkolenie. Do jego zakresu obowiązków należy:

- doradzanie premierowi i ministrowi obrony,
- dowodzenie w imieniu ministra obrony strukturą operacyjną sił zbrojnych w czasie kryzysu militarnego i wojny jako dowódca poziomu strategicznego,

³¹ Real Decreto 416/2006, de 11 de abril, por el que se establece la organización y el despliegue de la Fuerza del Ejército de Tierra, de la Armada y del Ejército del Aire, así como de la Unidad Militar de Emergencias, BOE núm. 96, de 22/04/2006, art. 2.

³² Ley Orgánica 5/2005..., art. 13.

³³ Real Decreto 787/2007, de 15 de junio, por el que se regula la estructura operativa de las Fuerzas Armada, BOE núm. 144, de 16/06/2007, art. 4.

- zapewnienie gotowości bojowej sił zbrojnych przez nadzór nad ich przygotowaniem i szkoleniem oraz ocenę ich zdolności operacyjnej,
- przedstawianie propozycji ministrowi obrony w zakresie wymaganych zdolności sił zbrojnych do realizacji założeń polityki obronnej,
- realizacja planowania obronnego na poziomie strategicznym,
- identyfikacja wojskowych celów strategicznych,
- opracowanie strategii wojskowej,
- opracowanie kryteriów i norm w zakresie prowadzenia operacji połączonych oraz zasad współdziałania w operacjach wielonarodowych,
- reprezentowanie w imieniu ministra obrony resortu obrony narodowej Hiszpanii w międzynarodowych organizacjach bezpieczeństwa i obrony.



Rys. 3.11. Struktura operacyjna Sił Zbrojnych Hiszpanii

Źródło: J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia...*, s. 121.

W czasie pokoju w realizacji obowiązków szefa Sztabu Generalnego Obrony wspiera Sztab Generalny Obrony, będący częścią Ministerstwa Obrony Hiszpanii, umiejscowiony w strukturze operacyjnej sił zbrojnych i obejmujący (rys. 11)³⁴:

- Kwaterę Główną:
 - Połączony Sztab Obrony,
 - Centrum Wywiadu Sił Zbrojnych,
 - Organy Pomocnicze.
- Dowództwo Operacyjne.

³⁴ Instrucción 40/2008, de 15 de abril, del Jefe de Estado Mayor de la Defensa, sobre organización del Estado Mayor de la Defensa, BOE núm. 8, de 29/04/2008.

Połączony Sztab Obrony jako organ pomocniczy szefa Sztabu Generalnego Obrony przeznaczony jest do definiowania strategii wojskowej. Ponadto jest odpowiedzialny za zbieranie i przetwarzanie niezbędnych informacji do podjęcia decyzji, opracowanie i wydanie rozkazów dowódcy poziomu strategicznego. Szef Połączonego Sztabu Obrony bezpośrednio podlega szefowi Sztabu Generalnego Obrony i odpowiada za koordynację działalności organów zgrupowanych w Kwaterze Głównej.

Do głównych obowiązków szefa Połączonego Sztabu Obrony należy:

- opracowanie i przedstawienie szefowi Sztabu Generalnego Obrony strategii wojskowej,
- wspieranie szefa Sztabu Generalnego Obrony w wykonywaniu obowiązków doradcy szczebla politycznego oraz dowodzeniu strategicznym,
- aktywacja Centrum Prowadzenia Obrony przez ustanowienie Wojskowego Centrum Sytuacyjnego,
- udział w planowaniu obronnym i współpraca w planowaniu zasobów,
- opracowanie i wydanie dyrektywy strategicznej, strategicznej koncepcji operacji i strategicznego planu operacji,
- przygotowanie projektu wymaganych zdolności wojskowych i opracowanie precyzyjnych działań koordynacyjnych w tym zakresie,
- pomoc szefowi Sztabu Generalnego Obrony w zapewnieniu efektywności operacyjnej oraz dowodzeniu strukturą operacyjną sił zbrojnych,
- prowadzenie analiz i przedstawianie wniosków dotyczących dostosowania organizacji Sztabu Generalnego Obrony i struktury operacyjnej sił zbrojnych,
- określanie wymagań w zakresie wspólnych systemów dowodzenia i teleinformatycznych,
- prowadzenie badań i rozwój działalności w zakresie zabezpieczenia logistycznego w działaniach połączonych i logistyki centralnej³⁵.

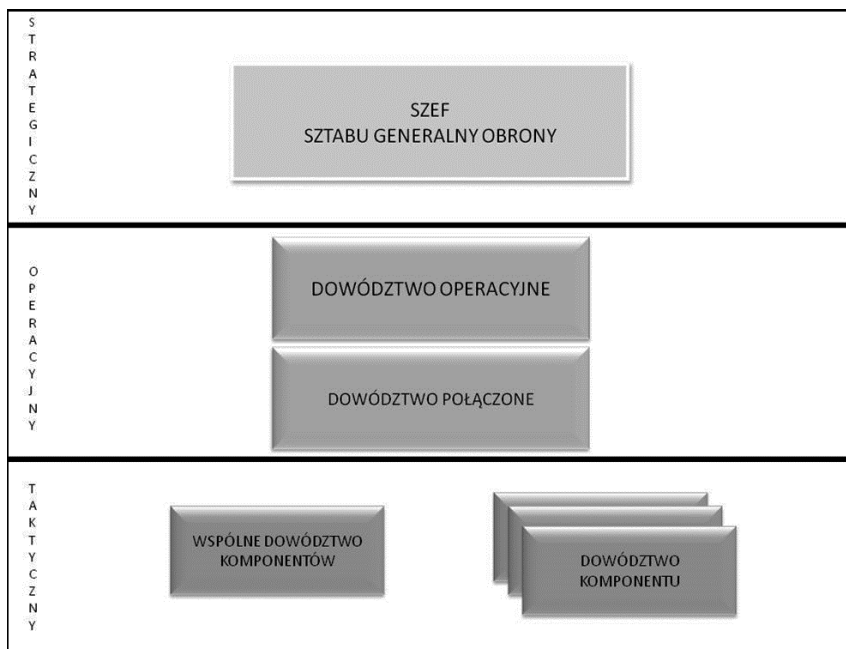
Dowództwo Operacyjne jest elementem Sztabu Generalnego Obrony odpowiedzialnym za planowanie i dowodzenie w operacjach połączonych oraz organizowanie i prowadzenie ćwiczeń połączonych. Dowódca operacyjny podlega bezpośrednio szefowi Sztabu Generalnego Obrony, kieruje Dowództwem Operacyjnym oraz wydzielonymi siłami i środkami, z określonymi uprawnieniami, zgodnie z opracowanymi planami operacji. Dowództwo Operacyjne odpowiada za:

- planowanie i dowodzenie w działaniach niezbędnych do wypełnienia misji sił zbrojnych o charakterze narodowym,
- planowanie i dowodzenie w operacjach międzynarodowych, w których Hiszpania pełni rolę państwa wiodącego,
- planowanie i prowadzenie wspólnych ćwiczeń niezbędnych dla zapewnienia zdolności operacyjnych sił zbrojnych,
- planowanie udziału sił zbrojnych w operacjach i ćwiczeniach międzynarodowych oraz monitorowanie ich użycia w strukturach międzynarodowych,
- kierowanie obserwatorami wojskowymi,
- udział w planowaniu użycia sił zbrojnych,

³⁵ Tamże, pkt 5.

- udział w opracowaniu i aktualizacji doktryn operacji połączonych w obszarze swoich kompetencji.

W przypadku konieczności obrony państwa premier, wspierany przez Radę Obrony Narodowej, sprawuje funkcje organizowania, koordynowania i kierowania działaniami sił zbrojnych oraz decyduje o ich użyciu, zaś szef Sztabu Generalnego Obrony dowodzi nimi w imieniu ministra obrony³⁶.



Rys. 3.12. Struktura operacyjna Sił Zbrojnych Hiszpanii w rozumieniu organizacji dowodzenia

Źródło: J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia...*, s. 130.

Struktura operacyjna Sił Zbrojnych Hiszpanii w rozumieniu organizacji dowodzenia obejmuje trzy poziomy (rys. 3.12):

- strategiczny:
 - szef Sztabu Generalnego Obrony.
- operacyjny:
 - Dowództwo Operacyjne,
 - Dowództwo Połączone.
- taktyczny:
 - Wspólne Dowództwo Komponentów wydzielonych ze struktury organicznej do realizacji działań wynikających z planu operacji,

³⁶ Real Decreto 787/2007..., art. 2.

- dowództwa komponentów lądowych, morskich i powietrznych wydzielonych ze struktury organicznej do realizacji działań wynikających z właściwych planów³⁷.

Struktura operacyjna jest podporządkowana szefowi Sztabu Generalnego Obrony, który pełni rolę dowódcy strategicznego. W wykonywaniu obowiązków na poziomie strategicznym wspierać go będą Połączony Sztab Obrony i Centrum Wywiadu Sił Zbrojnych. Ponadto szefowie sztabów Wojsk Lądowych, Sił Morskich i Sił Powietrznych pełnić będą rolę doradców w zakresie wykorzystania komponentów poszczególnych rodzajów sił zbrojnych. Siły i środki wydzielone do działań będą podlegały, z określonymi uprawnieniami dowodzenia wynikającymi z planu operacji, dowódcy operacyjnemu, który odpowiada za:

- planowanie i dowodzenie w narodowych operacjach w przypadku wystąpienia zagrożenia,
- planowanie i dowodzenie w wielonarodowych operacjach, w których Hiszpania będzie pełniła rolę państwa wiodącego,
- dowodzenie, z określonymi uprawnieniami, wydzielonymi siłami i środkami z organicznej struktury sił zbrojnych zgodnie z przygotowanymi planami,
- planowanie udziału komponentów wydzielanych z sił zbrojnych w operacjach i ćwiczeniach międzynarodowych oraz sprawowanie nad nimi kontroli administracyjnej.

W czasie kryzysu militarnego i wojny, w ramach struktury operacyjnej sił zbrojnych, będą powoływane dowództwa, które nie funkcjonują w czasie pokoju³⁸. Na operacyjnym poziomie dowodzenia szef Sztabu Generalnego Obrony, jeśli uzna to za konieczne, powołuje Dowództwo Połączone w celu dowodzenia wydzielonymi siłami i środkami z więcej niż jednego rodzaju sił zbrojnych na czas trwania operacji. Dowódca połączony od momentu powołania jest odpowiedzialny za planowanie działań, a po aktywacji planu operacyjnego za ich wykonanie. Od momentu powołania dowódca ten wchodzi w strukturę dowodzenia operacyjnego Sił Zbrojnych Hiszpanii. Jak wspomniano, na taktycznym poziomie dowodzenia szef Sztabu Generalnego Obrony wyznacza:

- Wspólne Dowództwo Komponentów, gdy siły i środki wydzielone z przynajmniej dwóch rodzajów sił zbrojnych, zgrupowane pod jednym dowództwem, są wyznaczone do wykonania zadań taktycznych w określonym miejscu i czasie,
- stosowne dowództwa komponentów, gdy do wykonania zadania wyznaczone są siły i środki wydzielone z jednego rodzaju sił zbrojnych.

Struktury organizacyjne i zakres odpowiedzialności powyższych dowództw oraz szczegółowa organizacja dowodzenia (umiejscowienie w łańcuchu dowodzenia) oraz więzi informacyjne będą zawsze określane w planie operacji zatwierdzanym przez szefa Sztabu Generalnego Obrony³⁹.

³⁷ Tamże, art. 4.

³⁸ Tamże, art. 8–9.

³⁹ Tamże, art. 10.

3.4. KIEROWANIE OBRONĄ PAŃSTWA I DOWODZENIE SIŁAMI ZBROJNYMI W WIELKIEJ BRYTANII

Ustrojem politycznym Wielkiej Brytanii jest monarchia parlamentarna, w ramach której funkcjonuje system gabinetowo-parlamentarny. Podstawy systemu prawnego stanowią ustawy ustrojowe, prawo zwyczajowe, zasady ustrojowe oraz krajowe prawo stanowione, a także prawo Unii Europejskiej. Do najważniejszych organów państwa zalicza się monarchę, dwuizbowy parlament i gabinet. Dziedzicznym władcą jest monarcha, jednak zgodnie z maksymą „król/królowa panuje, ale nie rządzi”, władza królewska została w całości przeniesiona na parlament, gabinet i sądy. Pozostałe uprawnienia (tzw. prerogatywy królewskie) mają formalnie dosyć szeroki zakres, np.:

- monarcha jest zwierzchnikiem i naczelnym dowódcą sił zbrojnych,
- ma prawo wypowiedzania wojny i zawierania pokoju,
- może zwoływać i rozwiązywać parlament,
- mianuje wszystkich wyższych urzędników (w tym członków rządu).

W praktyce jednak wszystkie decyzje królewskie wymagają ministerialnej kontrasygnaty, co oznacza, że monarcha nie podejmuje decyzji, a tylko je uprawomocnia. Nie ponosi również za żadną decyzję odpowiedzialności zgodnie z maksymą „król/królowa nie może czynić źle”.

Parlament brytyjski składa się z trzech składowych:

- Izby Gmin (izba niższa),
- Izby Lordów (izba wyższa),
- monarchy.

Skład liczbowy Izby Gmin jest zmienny i uzależniony od liczby jednomandatuowych okręgów wyborczych. Izba Lordów składa się z dziedzicznych i dożywotnich lordów oraz z lordów duchownych⁴⁰. Pełni ona funkcję doradczą, zgłaszając poprawki do ustaw opracowywanych w Izbie Gmin. W gestii parlamentu leży:

- władza ustawodawcza – teoretycznie wszystkie trzy człony parlamentu muszą zgodzić się na wprowadzenie nowego prawa, jednak monarcha od dawna już nie uczestniczy w pracach parlamentu, natomiast Izba Lordów posiada jedynie prawo weta zawieszającego, które nie ma zastosowania przy uchwalaniu budżetu,
- nadzór nad pracą rządu – Izba Gmin oraz Izba Lordów nadzorują prace rządu przez system debat, interpelacji oraz powoływanie specjalnych komisji.

Specyficzną cechą ustroju jest rozróżnienie pomiędzy rządem a gabinetem. Rządem nazywa się ogół ministrów powoływanych przez premiera lub monarchę, ich liczba sięga stu osób. Gabinet to znacznie węższy (21 sekretarzy stanu), właściwy organ rządowy, który zbiera się na wspólnych posiedzeniach. Rząd w całości ponosi solidarną odpowiedzialność polityczną przed Izłą Gmin, gabinet zarządza wszelkimi środkami dyplomatycznymi, ekonomicznymi i militarnymi, wykorzystuje je do rutynowych i spodziewanych wydarzeń oraz w sytuacjach kryzysowych.

⁴⁰ W 2012 roku prawo zasiadania w izbie miało 782 członków z tego 667 lordów dożywotnich, 25 lordów duchownych (biskupów anglikańskich) i 90 lordów dziedzicznych.

Kreowanie polityki obronnej leży w kompetencjach Rady Bezpieczeństwa Narodowego, kolegiального organu stanowiącego główne forum rządowe w obszarze ustalania celów bezpieczeństwa narodowego i najlepszych sposobów ich osiągnięcia. Określa ona strategiczne podejście do stojących przed państwem szans oraz reagowanie w przypadku wystąpienia ryzyka, zapewniając skoordynowane działanie całego rządu przez opracowanie i nadzorowanie implementacji strategii bezpieczeństwa narodowego oraz strategii obronności i przeglądu strategicznego. Integruje na najwyższym szczeblu przedstawicieli wszystkich komórek organizacyjnych rządu (w szczególności: spraw zagranicznych, obrony, spraw wewnętrznych, energetyki), odpowiedzialnych za bezpieczeństwo państwa, łącznie z sekretarzem stanu ds. obrony oraz, według potrzeb, szefem Sztabu Obrony jako głównym doradcą militarnym. Rada spotyka się na cotygodniowych obradach prowadzonych pod kierownictwem premiera Rządu JKM, a za jej właściwe funkcjonowanie odpowiada doradca bezpieczeństwa narodowego⁴¹.

Model funkcjonowania zarządzania obronnością państwa, który posiada korzenie w Przeglądzie Reform Obronnych⁴² opracowanym przez lorda Levene'a, osiągnął pełną zdolność do działania 1 kwietnia 2014 roku i oparty jest na:

- prostych strukturach,
- jasnych i przejrzystych zasadach delegowania odpowiedzialności do właściwych wykonawców,
- silnym przywództwie organizacyjnym, połączonym z wiedzą praktyczną,
- kulturze innowacji i efektywności, eliminującej niepotrzebne procesy i biurokrację,
- połączonym wysiłku, co umożliwiła znajdowanie najlepszych rozwiązań w obszarze obronności.

Zarządzanie obronnością jest domeną Ministerstwa Obrony, które jest odpowiedzialne za kreowanie polityki obronnej oraz sił zbrojnych, które dostarczają niezbędnych zdolności militarnych. Wspólnie realizują sześć zasadniczych funkcji:

- kształtują politykę obronną, kierują i dowodzą w operacjach militarnych oraz nadzorują zaangażowanie pozostałych struktur państwa w zapewnieniu bezpieczeństwa narodowego na poziomie strategicznym, ponadto ustalają zasady i standardy obowiązujące we wszystkich organizacjach,
- używają wojsk w kraju i za granicą,
- doskonałą organizację wojsk tak, aby były gotowe do działania,
- dokonują zakupów wyposażenia i systemów uzbrojenia dla wojsk,
- zapewniają właściwe funkcjonowanie systemu obronnego,
- nadzorują poniesione wydatki oraz informują o nich parlament i opinię publiczną.

Na czele Ministerstwa Obrony stoi sekretarz stanu ds. obrony, który jest ministrem wchodzącym w skład gabinetu i odpowiada za wszystkie elementy obron-

⁴¹ Joint Doctrine Publication 5-00, Second Edition, Campaign Planning, London 2013, s. 2A-1.

⁴² *Defence Reform. An Independent Report into the Structure and Management of the Ministry of Defence*, London 2011.

ności przed parlamentem. Jest odpowiedzialny za tworzenie polityki obronnej oraz zapewnienie jej realizacji przez siły zbrojne. Sekretarz stanu ds. obrony jest wspierany przez wiele ministrów:

- ministra ds. sił zbrojnych,
- parlamentarnego podsekretarza stanu i ministra ds. personelu, opieki społecznej i weteranów,
- parlamentarnego podsekretarza stanu i ministra ds. uzbrojenia, wsparcia i technologii,
- parlamentarnego podsekretarza i ministra ds. międzynarodowej strategii bezpieczeństwa,
- parlamentarnego podsekretarza i rzecznika prasowego.

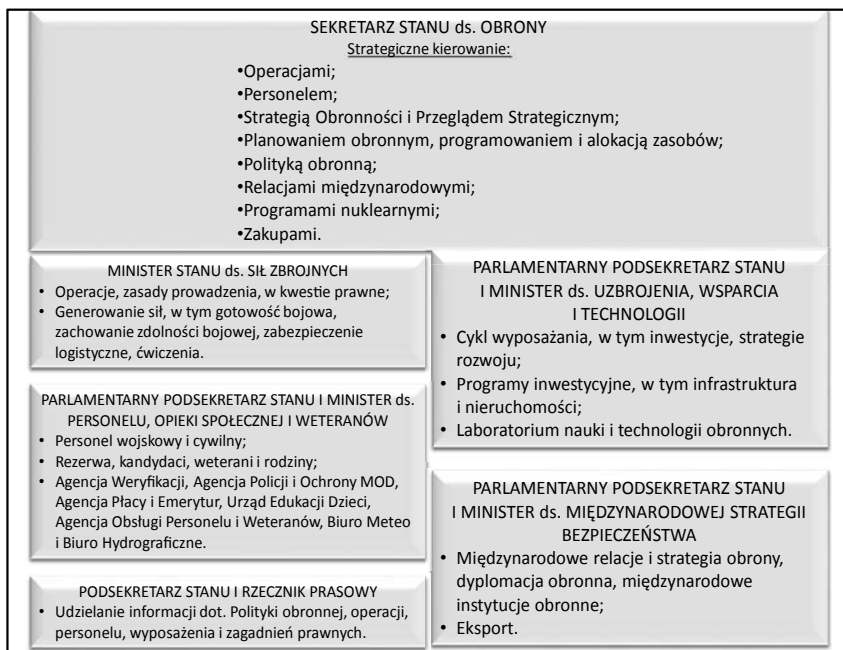
Powyższy skład może być zmieniany przez premiera, jednak to sekretarz stanu ds. obrony jest odpowiedzialny za dobór odpowiednich współpracowników. Obszary odpowiedzialności poszczególnych ministrów przedstawia rysunek 3.13. Sekretarz stanu i ministrowie są wspierani przez kadre zarządzającą sprawami obronnymi, obradującą pod przewodnictwem szefa Sztabu Obrony i stałego podsekretarza. Kadra zarządzająca jest odpowiedzialna za funkcjonowanie większości departamentów zaangażowanych w sprawy obronności, stanowi też ona ważną grupę doradców, użyteczną w rozwiązywaniu problemów politycznych, finansowych, gospodarczych, administracyjnych oraz operacyjnych. Najważniejszym cywilnym doradcą sekretarza stanu ds. obrony i rządu jest stały podsekretarz, który odpowiada za politykę, finanse i planowanie. Z kolei szef Sztabu Obrony stoi na czele sił zbrojnych, jest dowódcą strategicznym oraz najważniejszym militarnym doradcą sekretarza stanu ds. obrony i rządu. Wspólnie ze stałym sekretarzem kieruje całokształtem obronności państwa. Należy zauważyć, że dodatkowo funkcjonują ciała kolegialne w postaci zarządów i komitetów znajdujących się na najwyższych poziomach kierowania i dowodzenia obronnością, które zapewniają połączone przywództwo oraz strategiczne kierownictwo, a są to:

- Sekretarz stanu ds. obrony przewodniczy Radzie Obrony i Zarządowi Obrony,
- szef Sztabu Obrony przewodniczy Komitetowi Szefów Sztabów oraz Komitetowi Sił Zbrojnych.

Rada Obrony określa podstawy prawne w zakresie obronności przez wiele uprawnień wobec sił zbrojnych, w szczególności do dowodzenia nimi i zarządzania sprawami administracyjnymi. Uprawnienia te zostały przyznane jej przez parlament (statut) oraz królową (prerogatywy władzy). Rada Obrony nie jest zaangażowana w kierowanie strategiczne i nadzór nad obronnością. Obraduje pod kierownictwem sekretarza stanu ds. obrony, dzięki czemu realizowana jest zasada stanowiąca, iż siły zbrojne są dowodzone przez organ, na którego czele stoi członek parlamentu reprezentujący naród. W skład Rady Obrony wchodzi:

- szef Sztabu Obrony,
- parlamentarny podsekretarz stanu,
- zastępca szefa sztabu obrony,
- szefowie sztabów RSZ,
- szef doradców naukowych,

- dowódca sił połączonych,
- dyrektor generalny ds. finansów,
- szef wsparcia i zabezpieczenia.



Rys. 3.13. Obszary odpowiedzialności ministrów w Ministerstwie Obrony

Źródło: opracowanie własne na podstawie: How Defence Works. Defence Framework, London 2010, s. 45.

Zarząd Obrony zapewnia osiągnięcie zamierzonych rezultatów w obszarze obronności, wyznacza cele strategiczne i zarządza ich osiąganiem. Jego głównym zadaniem jest wypracowanie decyzji na poziomie strategicznym. Odpowiada za politykę, główne decyzje inwestycyjne, planowanie zasobów i ustalanie priorytetów, planowanie i realizację wszystkich aktywności wymaganych do zapewnienia bezpieczeństwa państwa, z wyjątkiem planowania i prowadzenia operacji wojskowych. Obradom Zarządu przewodniczy sekretarz stanu ds. obrony, a w jego skład wchodzi: minister ds. sił zbrojnych, stały podsekretarz, szef sztabu obrony, zastępca szefa sztabu obrony, szef wsparcia i zabezpieczenia, dyrektor generalny ds. finansów oraz przedstawiciele świata biznesu⁴³.

Komitet Szefów Sztabów stanowi forum, na którym szefowie sztabów poszczególnych RSZ kolektywnie doradzają szefowi Sztabu Obrony i przy którego

⁴³ Ludzie spoza organizacji obronnych, uznani i doświadczeni biznesmeni, którzy wykorzystują swoją wiedzę i umiejętności zarządzania cywilnymi firmami w procesie kierowania, przyczyniając się do opracowania optymalnych decyzji.

wykorzystaniu przygotowuje się i prowadzi operacje militarne. Komitet składa się z siedmiu stałych członków (szef Sztabu Obrony, stały podsekretarz, zastępca szefa Sztabu Obrony, szef Sztabu Sił Morskich, szef Sztabu Generalnego, szef Sztabu Sił Powietrznych, dowódca Połączonych Sił) oraz okresowo, w zależności od potrzeb, dołączani są inni specjaliści i doradcy, poczynając od członków rządu, przez różne ministerstwa na wywiadzie kończąc.

Komitet Sił Zbrojnych umożliwi szefowi Sztabu Obrony uzgadnianie opinii i porad przekazywanych ministrom oraz Zarządowi Obrony w sprawach innych niż operacje militarne. W ramach komitetu szef Sztabu Obrony przekazuje decyzje podjęte przez Zarząd Obrony dotyczące sił zbrojnych. Członkami komitetu są szef Sztabu Obrony, zastępca szefa Sztabu Obrony, szef Sztabu Sił Morskich, szef Sztabu Generalnego, szef Sztabu Sił Powietrznych, Dowódca Połączonych Sił oraz szef Wsparcia i Zabezpieczenia.

Istotnym elementem zarządzania obronnością jest kierownictwo, czyli cywilno-wojskowy organ, który zarządza narzędziami militarnymi państwa w ramach rządowej polityki zagranicznej i bezpieczeństwa, przekładając jednocześnie cele tej polityki na obronność i zdolności niezbędne do jej realizacji. Pełni też funkcje dowództwa militarnego na poziomie strategicznym. Jego pracami kierują wspólnie zastępca szefa Sztabu Obrony i drugi stały podsekretarz. Główne funkcje kierownictwa to:

- doradzanie rządowi,
- opracowanie założeń polityki obronnej i strategii obronności,
- planowanie i alokacja zasobów,
- zarządzanie obronnością,
- kierowanie operacjami militarnymi na poziomie strategicznym.

Głównymi członkami kierownictwa są:

- stały podsekretarz, który stoi na czele Departamentu Stanu i jest głównym doradcą politycznym ministrów oraz nadzoruje politykę finansową,
- szef Sztabu Obrony, główny doradca wojskowy rządu oraz najwyższy przedstawiciel wojskowy w Zarządzie Obrony, odpowiada jako dowódca poziomu strategicznego za przeprowadzane operacje militarne,
- zastępca szefa Sztabu Obrony ds. operacji,
- dyrektor generalny ds. finansów, który wspiera zarządzanie finansowe w ramach obronności.

Kierownictwo funkcjonuje, opierając się na trzech głównych grupach:

- polityki bezpieczeństwa i operacji – kierowanej wspólnie przez dyrektora generalnego ds. polityki bezpieczeństwa oraz zastępcy szefa Sztabu Obrony ds. Strategii Wojskowej i Operacji,
- finansów i zdolności militarnych – kierowanej wspólnie przez dyrektora generalnego ds. finansów oraz zastępcy szefa Sztabu Obrony ds. Zdolności Militarnych,
- personalnej – kierowanej przez szefa zasobów personalnych.

Na czele sił zbrojnych stoi szef Sztabu Obrony. Do jego najważniejszych obowiązków należy zapewnienie odpowiednich zdolności wojskowych oraz kierowanie operacjami militarnymi. Rodzaje Sił Zbrojnych (Siły Morskie, Wojska Lądowe i Siły Powietrzne) stanowią składowe o zasadniczym znaczeniu dla obronności.

Każdy z nich posiada swojego szefa sztabu, który jest odpowiedzialny za zapewnienie sprawności, skuteczności i wysokiego morale w podległych mu wojskach. W całościowej strukturze zadań bezpieczeństwa narodowego udział sił zbrojnych definiowany jest przez siedem zadań militarnych, które określają sposób użycia wojska przez rząd. Są to:

1. Wywiad strategiczny – wspiera opracowanie polityki oraz proces podejmowania decyzji w czasie planowania operacji i zadań militarnych, wykorzystując różne źródła informacji.
2. Odstraszenie nuklearne – realizowane przez siły morskie pod dowództwem szefa Sztabu Sił Morskich, zgodnie z decyzjami premiera. Obejmuje również udział w działaniach zmierzających do ograniczenia rozprzestrzeniania BMR w innych państwach.
3. Obrona zamorskich terytoriów państwa – stałe zadania ochrony państwa oraz zapewnienia bezpieczeństwa w zamorskich terytoriach i bazach wojskowych.
4. Wsparcie służb cywilnych w czasie sytuacji kryzysowych – udział w realizacji zadań innych departamentów w celu zapewnienia społeczeństwu bezpieczeństwa w czasie pokoju i kryzysu.
5. Udział w obronności w strefach wpływu Wielkiej Brytanii – zaangażowanie w międzynarodową działalność obronną, budowanie zdolności do zapewnienia bezpieczeństwa w wybranych państwach.
6. Obrona interesów państwa przez projektowanie strategicznej siły i interwencje ekspedycyjne – obejmuje aktywne działania w celu eliminacji zagrożeń dla bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego,
7. Zapewnianie stabilizacji i bezpieczeństwa – realizacja celów strategicznych we współdziałaniu z innymi departamentami rządu.

Na poziomie operacyjnym dowodzenie zapewnia Stałe Dowództwo Połączone, które utworzono w Northwood w 1996 roku. Na jego czele stoi dowódca połączonych operacji odpowiedzialny za planowanie i prowadzenie połączonych, narodowych i międzynarodowych operacji, w których Wielka Brytania jest państwem wiodącym. Podlega on bezpośrednio szefowi Sztabu Obrony i posiada uprawnienia dowodzenia operacyjnego (OPCOM) w stosunku do przydzielonych mu sił i środków. Stanowisko dowódcy rotacyjnie obejmują przedstawiciele wszystkich RSZ. Do głównych zadań tego dowództwa należy:

- monitorowanie przydzielonego obszaru zainteresowania operacyjnego,
- przygotowanie planów alternatywnych,
- uczestniczenie w procesie podejmowania decyzji przez Ministerstwo Obrony,
- dowodzenie z uprawnieniami OPCON siłami i środkami stacjonującymi poza terytorium państwa,
- prowadzenie ćwiczeń sił połączonych,
- planowanie użycia i szkolenie Sił Szybkiego Reagowania.

Stałe Dowództwo Połączone zatrudnia ok. 600 żołnierzy oraz cywilnych specjalistów ze wszystkich RSZ. Jego struktura składa się typowo z zarządów J1–J9, jednak funkcjonuje w grupach zadaniowych tworzonych z przedstawicieli różnych zarządów⁴⁴.

⁴⁴ Armed Forces – The Defence Suppliers Directory (źródło internetowe).

Na podstawie raportu dotyczącego niezbędnych zmian w organizacji kierowania i dowodzenia dla zapewnienia bezpieczeństwa państwa opublikowanego w czerwcu 2011 roku utworzone zostało Dowództwo Połączonych Sił Zbrojnych. Pełną gotowość do działania (prawdopodobnie) osiągnęło w kwietniu 2013 roku.

W jego skład wchodzi:

- Stałe Dowództwo Połączone,
- Dyrektoriat Sił Specjalnych,
- Stałe Połączone Bazy Operacyjne (Gibraltar, Cypr, brytyjskie terytoria na oceanie Indyjskim, wyspy południowego Atlantyku),
- Dowództwo Sił Połączonych,
- Wywiad Wojskowy,
- Połączone Dowództwo Logistyczne,
- Połączona Grupa Szkoleniowo-Konsultacyjna Działań Antyterrorystycznych,
- Grupa Obrony przed Zagrożeniami Cybernetycznymi,
- Centrum Doktryn i Koncepcji,
- Grupa Implementacji,
- Akademia Obrony,
- Centrum Wsparcia Szkolenia Obronnego,
- Naczelny Lekarz.

Zintegrowanie wymienionych organizacji i funkcji w obszarze obronności, które były wcześniej zarządzane w sposób rozdzielny, spowodowało że:

- kluczowe zdolności są osiągnięte, organizowane i zarządzane efektywnie,
- zmniejszono możliwość wystąpienia dublowania zadań,
- inwestycje w osiągnięcie zdolności połączonych są spójne i celowe,
- doświadczenia zdobyte w operacjach są wykorzystywane efektywniej.

Główne zadania realizowane przez Dowództwo Połączonych Sił Zbrojnych to:

- dowodzenie, kierowanie i przygotowanie przydzielonych wojsk do użycia przez wyznaczonego dowódcę sił połączonych oraz wsparcie działań obronnych,
- rozwój połączonych działań militarnych przez edukację, ocenę, analizę doświadczeń, badania, eksperymenty, koncepcje i doktryny w celu zapewnienia odpowiednich zdolności,
- pełnienie roli użytkownika połączonych wysiłków złożonych ze zdolności poszczególnych RSZ oraz logistyki, zapewniając osiągnięcie efektu synergii,
- dostarczanie informacji oraz prowadzenie konsultacji dotyczących zdolności niezbędnych do prowadzenia operacji w przyszłości.

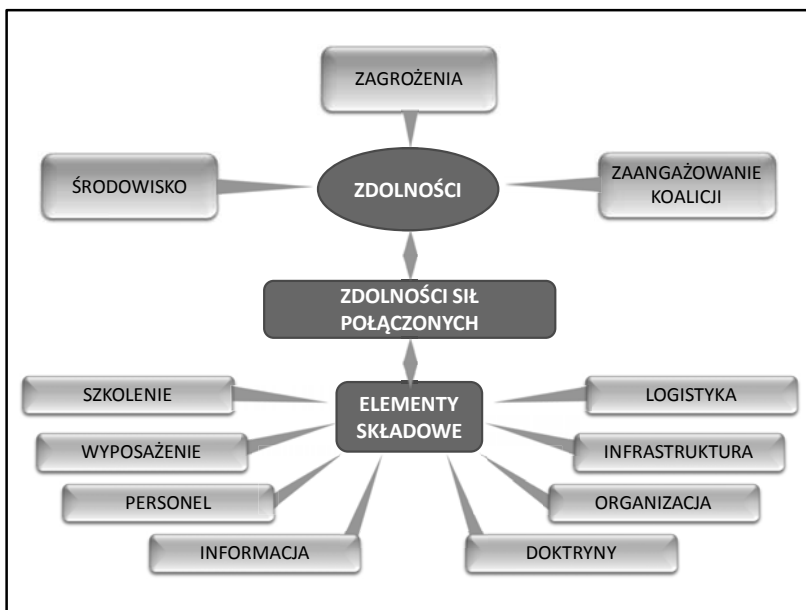
Zdobyte w operacjach wielonarodowych doświadczenia zaowocowały powołaniem funkcji dowódcy Kontyngentu Narodowego, który czuwa nad właściwym dowodzeniem wydzielonymi siłami i środkami z narodowych sił zbrojnych do takich operacji oraz nad ich zgodnością z polityką państwa.

Szefowie sztabów poszczególnych RSZ dowodzą podległymi wojskami z uprawnieniami pełnego dowodzenia. Szkolą i przygotowują swoje wojska do realizacji zadań zgodnie z potrzebami obronności państwa. Indywidualnie lub kolektywnie, przez Komitet Szefów Sztabów, doradzają w zakresie użycia podległych wojsk dowódcy poziomu operacyjnego oraz w zakresie formułowania strategii wojskowej szefowi Sztabu Obrony, a więc dowódcy poziomu strategicznego.

Zapewnienie zdolności militarnych jest jednym z kluczowych obszarów działalności Departamentu Stanu i Sił Zbrojnych. Przyjmując podział odpowiedzialności zawarty w dokumentach doktrynalnych Wielkiej Brytanii, można stwierdzić, że Departament Stanu bierze udział w opracowaniu polityki obronnej, która zawiera definicję zdolności militarnych oraz cele zgodne z polityką rządu realizowane w ramach planowanych zasobów. Siły zbrojne z kolei dostarczają narzędzi militarnych niezbędnych do realizacji polityki obronnej oraz wsparcia realizacji celów istotnych dla państwa.

Zdolności militarne (rys. 3.14) są niezbędne dla zapewnienia możliwości osiągnięcia założonych efektów, które są uzależnione od zagrożeń, środowiska i zaangażowania partnerów koalicyjnych. Budowane są z elementów sił zbrojnych łączonych w pakiety odpowiednie do konkretnej operacji i dowodzone przez dowódcę połączonych sił. Każdy element jest dostarczany przez konkretny rodzaj sił zbrojnych i wymaga integracji w ośmiu obszarach – kierunkach rozwoju obronnego (*defence lines of development*). Są to:

- personel,
- szkolenie,
- wyposażenie,
- logistyka,
- informacja,
- infrastruktura,
- koncepcje i doktryny,
- organizacja.



Rys. 3.14. Budowanie zdolności militarnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: How Defence Works..., s. 11

W rozumieniu brytyjskim podstawowe procesy zapewniające odpowiednie zdolności militarne to:

- rekrutacja personelu,
- szkolenie indywidualne i zespołowe,
- dostarczanie i utrzymanie sprzętu wojskowego,
- wsparcie niezbędne do osiągnięcia sukcesu w operacji – system dowodzenia, logistyka, zabezpieczenie medyczne, informacja i wywiad.

Te podstawowe procesy są uzależnione od procesów wspierających, które obejmują:

- infrastrukturę – obszar, budynki, usługi zarządzania nieruchomościami,
- koncepcje i doktryny – teoretyczne podstawy osiągania zdolności i realizacji procesów operacyjnych oraz zasady stanowiące wytyczne do działań militarnych,
- organizację – struktury sił zbrojnych oraz organizacji wspierających,
- firmy usługowe – pracownicy cywilni, bezpieczeństwo, płace i administracja ogólna,
- zarządzanie i kierownictwo strategiczne – w tym zarówno strategiczne zarządzanie organizacjami działającymi w ramach obrony, jak i kierownictwo strategiczne nad zaangażowanymi siłami militarnymi.

Dostarczanie zdolności militarnych jest obowiązkiem wszystkich elementów z obszaru obronności:

- kierownictwo, jako Strategiczne Dowództwo Militarne, jest odpowiedzialne za strategię i politykę na najwyższym szczeblu, dowodzenie z poziomu strategicznego, kierowanie pozostałymi elementami systemu obronnego (wspólne planowanie, inwestycje, alokacja zasobów), zapewnienie zarządzania i właściwych standardów funkcjonowania;
- szefostwo RSZ, które generują i bezpośrednio wykorzystują zdolności militarne;
- Stałe Dowództwo Połączone,
- pozostałe elementy, które zapewniają infrastrukturę i zabezpieczenie bojowe.

W przypadku wystąpienia kryzysu militarnego lub wojny premier podejmuje decyzję o użyciu sił zbrojnych na podstawie informacji dostarczanych przez gabinet i Radę Bezpieczeństwa oraz opinii i porad sekretarza stanu ds. obrony i szefa Sztabu Obrony. Dodatkowo do użycia wojska na terytorium państwa wymagana jest formalna autoryzacja Rady Bezpieczeństwa. sekretarz stanu ds. obrony realizuje zadanie strategicznego kierowania, zatwierdza alokację zasobów oraz narzuca ograniczenia użycia siły. Odpowiada również przed parlamentem za zapewnienie odpowiednich sił i środków. Wielkość i zasady zaangażowania siły są przedmiotem decyzji politycznych podejmowanych przez ministrów. Decyzje te zostają zapisane w dyrektywie szefa sztabu obrony wspieranej innymi dokumentami informacyjnymi i rozkazodawczymi.

Kierownictwo, jako Strategiczne Dowództwo Militarne, wspiera szefa Sztabu Obrony oraz Komitet Szefów Sztabów w wypełnianiu ich zadań. Ponadto, jako Departament Stanu, koncentrując się na poziomie strategicznym, zapewnia przeprowadzenie działań zgodnie z dyrektywami sekretarza stanu ds. obrony oraz z poli-

tyką rządu. Określa również sposoby użycia sił zbrojnych zapewniające realizację obecnych i przyszłych celów bezpieczeństwa państwa i ustala wojskowe środki niezbędne do ich realizacji. Kierownictwo nie dowodzi bezpośrednio wojskami ani nie angażuje się w przebieg operacji, współpracuje jednak z odpowiednimi rządowymi departamentami w celu synchronizacji działań militarnych z pozostałą aktywnością państwa.



Rys. 3.15. Łańcuch dowodzenia w operacjach połączonych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: How Defence Works, version 4.1, London 2014, s. 25.

W łańcuchu dowodzenia (rys. 3.15) szef Sztabu Obrony, jako dowódca strategiczny, jest odpowiedzialny za planowanie, kierowanie i prowadzenie wszystkich działań militarnych. Ponadto, wspierany przez zastępcę ds. operacyjnych oraz szefów sztabów RSZ, odpowiada za formułowanie strategii wojskowej zgodnej z polityką rządu. szef Sztabu Obrony w ramach realizacji swoich zadań:

- sprawuje dowodzenie na poziomie strategicznym,
- wyznacza teatr i obszary operacji połączonych,
- określa poziom zaangażowania sił i zasoby,
- narzuca ograniczenia użycia siły,
- ustala potrzeby wywiadu strategicznego.

Dowódca Operacji Połączonych i Stałe Dowództwo Operacyjne dowodzi siłami i środkami wydzielonymi do operacji. Pozostałe wojska realizują swoje ru-

tynowe zadania w celu zapewnienia bezpieczeństwa na morzu i w przestrzeni powietrznej.

Dowódca Sił Połączonych bezpośrednio na poziomie taktycznym dowodzi siłami i środkami wydzielonymi do działań zbrojnych. Realizuje swoje obowiązki za pomocą Dowództwa Sił Połączonych, którego załączek wchodzi w skład Dowództwa Połączonych Sił Zbrojnych. Wielkość i kształt Dowództwa Sił Połączonych uzależnione są od rozmachu operacji oraz działań realizowanych dla osiągnięcia celów operacyjnych. Rozmieszczane jest ono w obszarze operacji lub w jego pobliżu⁴⁵.

* * *

Zapisy zawarte w dokumentach normatywnych Sojuszu i wybranych państw członkowskich NATO przedstawiają w sposób ogólny organizację kierowania obronnością i dowodzenia siłami zbrojnymi w czasie kryzysu militarnego i wojny. Jak wykazano, kierowanie obroną państwa oraz sprawowanie dowodzenia nad siłami zbrojnymi, zarówno w skali NATO, jak i w rozwiązaniach narodowych Niemiec, Hiszpanii i Wielkiej Brytanii, odbywa się na trzech poziomach – strategicznym, operacyjnym i taktycznym.

Rozwiązania przyjęte w prezentowanych państwach zakładają, że szefowie rządu określają główne kierunki polityki państwa, w tym założenia i cele polityki wojskowej, a w czasie kryzysu militarnego i wojny sprawują funkcje organizowania, koordynowania i kierowania działaniami sił zbrojnych oraz decydują o ich użyciu. Swoje obowiązki wypełniają za pomocą organów kolegialnych, które pełnią rolę koordynatora, doradcy i konsultanta w sprawach bezpieczeństwa oraz całokształtu przygotowań wojennych państwa. Jednak główną rolę w planowaniu i koordynowaniu działalności sił zbrojnych spełniają cywilni ministrowie obrony. Swego rodzaju normą jest podejście stanowiące, iż w czasie kryzysu militarnego i wojny całością sił zbrojnych dowodzą wojskowi dowódcy poziomu strategicznego. Organa dowodzenia poziomu strategicznego funkcjonują już w czasie pokoju, co skutkuje właściwym przygotowaniem do realizacji nałożonych na nie zadań.

Rozwiązania przyjęte na operacyjnym poziomie dowodzenia zarówno w Sojuszu, jak i w prezentowanych państwach zapewniają jasny podział odpowiedzialności w obszarach dotyczących działań operacyjnych, zagadnień zabezpieczenia logistycznego oraz szkolenia i przygotowania sił zbrojnych do realizacji przyszłych zadań. Co istotne, w każdej z analizowanych struktur poszczególne rodzaje sił zbrojnych mają swoich dowódców (szefów) posiadających szerokie uprawnienia do dowodzenia nimi. Żaden z rozpatrywanych sposobów organizacji dowodzenia nie przewidywał bezpośredniego podporządkowania wszystkich związków taktycznych i oddziałów różnych rodzajów sił zbrojnych jednemu dowódcy na poziomie strategicznym.

⁴⁵ Joint Warfare Publication 3-00, Second Edition, Joint Operations Execution, London 2004, s. 2.9–2.10.

4. ORGANIZACJA DOWODZENIA W SIŁACH ZBROJNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ NA POZIOMIE STRATEGICZNYM I OPERACYJNYM DO KOŃCA 2013 ROKU

Celem badań, których rezultaty zostały przedstawione w niniejszym rozdziale, była identyfikacja rozwiązań w zakresie organizacji kierowania i dowodzenia Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej (SZ RP) na poziomie operacyjnym i strategicznym w postaci obowiązującej do końca 2013 roku. Stąd też treść rozdziału poświęcona została funkcjonującym przed zmianami uregulowaniami prawnym dotyczącym podziału kompetencji, powiązań i zależności pomiędzy urzędami stanowiącymi władzę ustawodawczą i wykonawczą w zakresie kierowania obroną państwa oraz dowództwami poziomu strategicznego i operacyjnego w zakresie dowodzenia. Wyniki analizy dokumentów oraz wnioski z niniejszego rozdziału stanowią swego rodzaju podstawę do rozważań zawartych w rozdziale piątym, dotyczącym istoty i skutków reformy systemu dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP oraz systemu kierowania obroną państwa, które miały miejsce w latach 2014–2015. Jako że część aktów prawnych w interesującym obszarze problemowym uległa modyfikacjom, a część pozostała niezmienną, autor zdecydował się dla jasności wyводу używać czasu przeszłego tylko tam, gdzie po roku 2013 zaczęły obowiązywać nowe (znowelizowane) ustalenia.

4.1. ORGANIZACJA KIEROWANIA OBRONĄ PAŃSTWA DO KOŃCA 2013 ROKU

System obronny państwa, jako część składowa zintegrowanego systemu bezpieczeństwa narodowego, stanowi skoordynowany zbiór elementów kierowania i wykonawczych, a także realizowanych przez nie funkcji i procesów oraz zachodzących między nimi relacji. System ten, tworzony przez wszystkie siły i środki

przeznaczone do realizacji zadań obronnych, odpowiednio do tych zadań zorganizowane, przygotowywane i utrzymywane, składa się z trzech podsystemów¹:

- podsystemu kierowania obronnością państwa – utworzonego z organów władzy i administracji publicznej wraz z obsługującymi urządami i niezbędną infrastrukturą oraz organów dowodzenia Sił Zbrojnych RP,
- dwóch podsystemów wykonawczych:
 - podsystemu militarnego – utworzonego z Sił Zbrojnych RP,
 - podsystemu niemilitarnego – utworzonego ze struktur wykonawczych administracji publicznej, przedsiębiorców oraz innych jednostek organizacyjnych.

Organizacja i funkcjonowanie podsystemu kierowania, uprawnienia i obowiązki poszczególnych urzędów określają zasadnicze dokumenty ustawodawcze obowiązujące w Polsce, a także postanowienia wynikające z umów i traktatów międzynarodowych, których Polska jest stroną. Najważniejszym aktem prawnym jest Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku. W myśl zawartych w tym dokumencie zapisów prezydent RP i Rada Ministrów – jako organy sprawujące władzę wykonawczą – są naczelnymi organami kierowania obronnością. Ustawa zasadnicza stanowi, że prezydent czuwa nad przestrzeganiem Konstytucji RP, stoi na straży suwerenności i bezpieczeństwa państwa oraz nienaruszalności i niepodzielności jego terytorium². Ponadto Konstytucja RP jednoznacznie określa, iż prezydent jest najwyższym zwierzchnikiem Sił Zbrojnych RP. Powołuje on ministra obrony narodowej i za jego pośrednictwem sprawuje w czasie pokoju zwierzchnictwo nad Siłami Zbrojnymi RP. Mianuje również i zwalnia szefa Sztabu Generalnego WP oraz dowódców Dowództwa Generalnego Rodzajów Sił Zbrojnych (RSZ). Natomiast w czasie wojny prezydent na wniosek prezesa Rady Ministrów mianuje naczelnego dowódcę Sił Zbrojnych RP³. W razie zagrożenia konstytucyjnego ustroju państwa, bezpieczeństwa obywateli lub porządku publicznego prezydent na wniosek Rady Ministrów może wprowadzić stan wyjątkowy na części albo na całym terytorium państwa⁴. Podkreślenia wymaga fakt, iż prezydent może na wniosek prezesa Rady Ministrów postanowić o użyciu oddziałów i pododdziałów Sił Zbrojnych RP do przywrócenia normalnego funkcjonowania państwa, jeżeli dotychczas zastosowane siły i środki zostały wyczerpane.

W sytuacji wystąpienia zewnętrznego zagrożenia państwa, zbrojnej napaści na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej lub konieczności kolektywnej obrony w ramach zobowiązań międzynarodowych (sojuszniczych, koalicyjnych), prezydent na wniosek Rady Ministrów może wprowadzić stan wojenny na części albo na całym terytorium państwa. On też na wniosek premiera zarządza mobilizację i użycie sił zbrojnych do obrony państwa⁵. Postanawia także o stanie wojny, choć tylko w sy-

¹ Strategia obronności Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2009, s. 13.

² Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Warszawa 1997, Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483, art. 126, ust. 2.

³ Tamże, art. 134.

⁴ Tamże, art. 230.

⁵ Tamże, art. 136.

tuacji, gdy Sejm RP nie może zebrać się na posiedzenie, gdyż to Sejm RP decyduje o stanie wojny i zawarciu pokoju⁶. I to właśnie Sejm RP może uchylić bezwzględna większością głosów, w obecności co najmniej połowy ustawowej liczby posłów, rozporządzenie prezydenta Rzeczypospolitej o wprowadzeniu stanu wojennego lub wyjątkowego⁷.

Organem doradczym prezydenta Rzeczypospolitej w zakresie wewnętrznego i zewnętrznego bezpieczeństwa państwa jest Rada Bezpieczeństwa Narodowego (RBN)⁸. Zwoływana z inicjatywy prezydenta rozpatruje kwestie i wyraża opinie dotyczące m.in.:

- generalnych założeń bezpieczeństwa państwa,
- założeń i kierunków polityki zagranicznej,
- kierunków rozwoju Sił Zbrojnych RP,
- problemów bezpieczeństwa zewnętrznego,
- zagrożeń bezpieczeństwa wewnętrznego i środków ich przeciwdziałania.

Dla zapewnienia forum współpracy w obszarze władzy wykonawczej, Konstytucja RP ustanawia jeszcze jeden organ w postaci Rady Gabinetowej, nieposiadającej jednakże żadnych kompetencji władczych⁹.

Wyniki analizy dokumentów prawodawczych wskazują, że kompetencje głowy państwa określone w Konstytucji w sposób ogólny w zakresie bezpieczeństwa i obronności państwa zostały uszczegółowione w wielu ustawach i rozporządzeniach. Jeszcze przed ostatnimi zmianami legislacyjnymi, zgodnie z zapisami zawartymi w Ustawie o powszechnym obowiązku obrony, prezydent Rzeczypospolitej Polskiej, stojąc na straży suwerenności i bezpieczeństwa państwa, nienaruszalności i niepodzielności jego terytorium, na wniosek prezesa Rady Ministrów zatwierdzał Strategię Bezpieczeństwa Narodowego, wydawał Polityczno-Strategiczną Dyrektywę Obronną Rzeczypospolitej Polskiej oraz inne dokumenty wykonawcze Strategii Bezpieczeństwa Narodowego, zatwierdzał plany krajowych ćwiczeń systemu obronnego i kierował ich przebiegiem czy też postanawiał o wprowadzeniu albo zmianie określonego stanu gotowości obronnej państwa. Ponadto mógł zwracać się do wszystkich organów władzy publicznej, administracji rządowej i samorządowej, przedsiębiorców, kierowników innych jednostek organizacyjnych oraz organizacji społecznych o informacje mające znaczenie dla bezpieczeństwa i obronności państwa. W zakresie sprawowania zwierzchnictwa nad Siłami Zbrojnymi RP określał na wniosek ministra obrony narodowej główne kierunki rozwoju Sił Zbrojnych RP oraz ich przygotowań do obrony państwa. Mógł również uczestniczyć w odprawach kierowniczej kadry Ministerstwa Obrony Narodowej i Sił Zbrojnych RP. Powyższe zadania prezydent wykonywał za pomocą Biura Bezpieczeństwa Narodowego (BBN), określając jego organizację oraz zakres działania¹⁰.

⁶ Tamże, art. 116.

⁷ Tamże, art. 231.

⁸ Tamże, art. 135.

⁹ Tamże, art. 141.

¹⁰ Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospoli-

Ustawa o stanie wojennym oraz o kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych¹¹ sprecyzowała sposób i zasady wprowadzania oraz znoszenia stanu wojennego. Określiła także kompetencje w ramach obrony państwa, jeżeli w czasie stanu wojennego wystąpi taka konieczność. Kierowanie tą obroną sędowane zostało na prezydenta, zobowiązując go jednocześnie do współdziałania w tym zakresie z Radą Ministrów. W ramach sprawowania takiej funkcji umożliwiono prezydentowi postanawianie o przejściu organów władzy publicznej na określone stanowiska kierowania, o stanach gotowości bojowej, określanie zadań Sił Zbrojnych RP w czasie stanu wojennego oraz mianowanie naczelnego dowódcę Sił Zbrojnych RP. W świetle wspomnianego aktu prawnego naczelny dowódca Sił Zbrojnych RP podlegał miał prezydentowi, który został także upoważniony do zatwierdzania planów operacyjnego użycia sił zbrojnych i uznawania określonych obszarów jako stref bezpośrednich działań wojennych.

Jak wspomniano, głowa państwa wykonywać ma zadania dotyczące bezpieczeństwa i obronności za pomocą BBN. Do zakresu działania BBN należało głównie¹²:

- realizowanie powierzonych przez prezydenta RP zadań w zakresie bezpieczeństwa i obronności, w tym inicjowanie i udział w przygotowaniu koncepcji oraz planów organizacji i funkcjonowania zintegrowanego systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym, a także nadzór nad ich realizacją w imieniu prezydenta,
- monitorowanie i analizowanie kształtowania się strategicznych warunków bezpieczeństwa narodowego oraz przygotowywanie ocen i wynikających z nich wniosków dla prezydenta,
- opracowywanie i opiniowanie dokumentów o charakterze strategicznym w zakresie bezpieczeństwa narodowego oraz nadzór nad realizacją zawartych w nich zadań,
- monitorowanie, ocena i opiniowanie bieżącej działalności Sił Zbrojnych RP, perspektywicznych programów rozwojowych oraz planów operacyjnych ich użycia,
- współpraca z organami władzy publicznej i organizacjami społecznymi w sprawach dotyczących bezpieczeństwa narodowego,
- opracowywanie i opiniowanie z upoważnienia prezydenta projektów aktów normatywnych i innych aktów prawnych w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego.

tej Polskiej, Dz.U. z 2004 r. Nr. 241, poz. 2416 z późn. zm., art. 4a., 5, 11.

¹¹ Ustawa z dnia 29 sierpnia 2002 r. o stanie wojennym oraz o kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. z 2002 r. Nr 156, poz. 1301, art. 2, 3, 8, 10, 16.

¹² Zarządzenie nr 2 Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 11 sierpnia 2010 r. w sprawie organizacji oraz zakresu działania Biura Bezpieczeństwa Narodowego; Regulamin Biura Bezpieczeństwa Narodowego, stanowiący załącznik do Zarządzenia nr 2 Prezydenta Rzeczypospolitej...; Zarządzenie nr 1 Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 30 stycznia 2012 r. zmieniające zarządzenie w sprawie organizacji oraz zakresu działania Biura Bezpieczeństwa Narodowego.

Rezultaty analizy dokumentów dotyczących organizacji (por. rys. 4.1) i zakresu działania BBN pozwoliła wyszczególnić wiele zadań wspomagających sprawowanie zwierzchnictwa nad siłami zbrojnymi w czasie pokoju i kryzysu oraz kierowania obroną państwa w czasie wojny. Szczegółowy zakres zadań komórek organizacyjnych określał m.in., że Departament Analiz Strategicznych:

- monitorował strategiczne warunki bezpieczeństwa międzynarodowego i narodowego w kontekście szans, wyzwań, ryzyka i zagrożeń dla bezpieczeństwa RP,
- opiniował projekty Strategii Bezpieczeństwa Narodowego, Polityczno -Strategicznej Dyrektywy Obronnej RP,
- sprawował nadzór nad realizacją zadań zawartych w dokumentach strategicznych wydawanych lub zatwierdzanych przez prezydenta,
- współpracował z organami władzy publicznej w zakresie strategii i polityki bezpieczeństwa narodowego.



Rys. 4.1. Struktura organizacyjna Biura Bezpieczeństwa Narodowego prezydenta Bronisława Komorowskiego

Źródło: Biuro Bezpieczeństwa Narodowego (źródło internetowe).

Do zakresu działania Departamentu Prawa i Bezpieczeństwa Pozamilitarnego należało:

- gromadzenie informacji o wewnętrznych i zewnętrznych pozamilitarnych zagrożeniach dla bezpieczeństwa państwa, ze szczególnym uwzględnieniem bezpieczeństwa publicznego i społeczno-gospodarczego oraz przygotowywanie stosownych ocen w tym zakresie,

- przygotowanie koncepcji strategicznej oraz zadań struktur państwa w pozamilitarnych dziedzinach bezpieczeństwa narodowego (w szczególności bezpieczeństwa publicznego, informacyjnego, społecznego, gospodarczego),
- monitorowanie, analiza i ocena bieżącej działalności administracji publicznej, podmiotów gospodarczych i organizacji społecznych w pozamilitarnych dziedzinach w zakresie bezpieczeństwa narodowego w czasie pokoju oraz ich planów funkcjonowania w czasie kryzysu i wojny.

Na podstawie analizy źródłowych dokumentów stwierdzić można, iż szczególną rolę we wspomagananiu sprawowania urzędu prezydenta w zakresie zwierzchnictwa nad siłami zbrojnymi i kierowania obroną państwa pełnił Departament Zwierzchnictwa nad Siłami Zbrojnymi. Do zakresu jego zadań należało głównie:

- monitorowanie bieżącego funkcjonowania Sił Zbrojnych RP i przygotowywanie stosownych raportów dla prezydenta RP oraz szefa BBN,
- analizowanie i przedstawianie wniosków oraz propozycji dotyczących transformacji Sił Zbrojnych RP i ich wpływu na zdolności obronne państwa,
- opiniowanie propozycji dotyczących głównych kierunków rozwoju Sił Zbrojnych RP oraz ich przygotowań do obrony państwa,
- opiniowanie wniosków w sprawie użycia Sił Zbrojnych RP na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz poza granicami państwa,
- monitorowanie, analiza i ocena zaangażowania Sił Zbrojnych RP w operacjach międzynarodowych oraz współpracy obronnej z innymi państwami i organizacjami międzynarodowymi,
- udział w projektowaniu organizacji i zasad funkcjonowania zintegrowanego systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym (kierowania obronnością i zarządzaniem kryzysowym) w czasie pokoju, kryzysu i wojny,
- monitorowanie i dokonywanie bieżącej oceny funkcjonowania systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym.

Rada Ministrów, jako organ sprawujący władzę wykonawczą, zgodnie z zapisami zawartymi w Konstytucji RP¹³ zapewniała (i zapewnia) bezpieczeństwo zewnętrzne, wewnętrzne państwa i porządek publiczny oraz sprawuje ogólne kierownictwo w dziedzinie obronności kraju. W ramach zapewniania zewnętrznego bezpieczeństwa państwa i sprawowania ogólnego kierownictwa w dziedzinie obronności kraju do zadań Rady Ministrów należało m.in.¹⁴:

- opracowywanie projektów strategii bezpieczeństwa narodowego,
- planowanie i realizacja przygotowań obronnych państwa zapewniających jego funkcjonowanie w razie zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa i w czasie wojny, w tym planowanie przedsięwzięć gospodarczo-obronnych oraz zadań wykonywanych na rzecz Sił Zbrojnych RP i wojsk sojusznicznych,
- przygotowywanie systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym, w tym obroną państwa, i organów władzy publicznej do funkcjonowania na stanowiskach kierowania,
- utrzymywanie stałej gotowości obronnej państwa, wnioskowanie do prezy-

¹³ Konstytucja RP..., art. 146.

¹⁴ Ustawa o powszechnym obowiązku obrony..., art. 6.

denta o jej podwyższanie w razie zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa i w czasie wojny oraz o jej obniżanie stosownie do zmniejszania stopnia zagrożenia,

- określanie obiektów szczególnie ważnych dla bezpieczeństwa państwa, w tym obronności, oraz przygotowywanie ich szczególnej ochrony.

Rada Ministrów kierowała działaniami administracji państwowej w sferze obronności przez ministrów, wojewodów, organy administracji państwowej i samorządowej. Organy te realizowały zadania za pomocą właściwych urzędów o odpowiednio przygotowanej strukturze organizacyjnej, zaś w czasie wojny na podstawie systemu stanowisk kierowania.

Wyniki analizy dokumentów wskazują, że szczególną rolę odgrywał w tym zakresie minister obrony narodowej, będąc naczelnym organem administracji państwowej w dziedzinie obronności państwa w czasie pokoju¹⁵. Kierował on całokształtem działalności Sił Zbrojnych RP oraz przygotowywał założenia obronne państwa. Ponadto do szczegółowego zakresu zadań ministra obrony narodowej należało¹⁶:

- realizowanie generalnych założeń, decyzji i wytycznych Rady Ministrów w zakresie obrony państwa i koordynowanie realizacji wynikających z nich zadań,
- sprawowanie nadzoru nad realizacją zadań obronnych,
- sprawowanie ogólnego kierownictwa w sprawach wykonywania powszechnego obowiązku obrony,
- kierowanie administracją rezerw osobowych dla celów powszechnego obowiązku obrony,
- realizowanie decyzji Rady Ministrów w zakresie udziału Rzeczypospolitej Polskiej w wojskowych przedsięwzięciach organizacji międzynarodowych oraz w zakresie wywiązywania się z zobowiązań militarnych wynikających z umów międzynarodowych,
- utrzymywanie kontaktów z resortami obrony innych państw oraz z wojskowymi organizacjami międzynarodowymi,
- kierowanie działalnością gospodarczą w Siłach Zbrojnych RP.
- wykonywanie uprawnień naczelnego organu administracji państwowej w stosunku do terenowych organów administracji wojskowej i innych organów wojskowych.

Minister obrony narodowej kierował działalnością ministerstwa i Sił Zbrojnych RP bezpośrednio oraz przy pomocy szefa Sztabu Generalnego WP, sekretarza lub sekretarzysty stanu i podsekretarzysty stanu (rys. 4.2). Podejmował decyzje w sprawach związanych ze strukturą, organizacją i działalnością Sił Zbrojnych RP, po zasięgnięciu opinii lub na wniosek szefa Sztabu Generalnego WP¹⁷. Kluczową rolę w Ministerstwie Obrony Narodowej w zakresie kierowania obronnością i dowodzenia siłami zbrojnymi odgrywały pionierzy podsekretarzysty stanu ds. polityki

¹⁵ Ustawa z dnia 14 grudnia 1995 r. o urzędzie Ministra Obrony Narodowej, Dz.U. z 1995 r. Nr 10, Poz. 56, art. 1.

¹⁶ Tamże, art. 2.

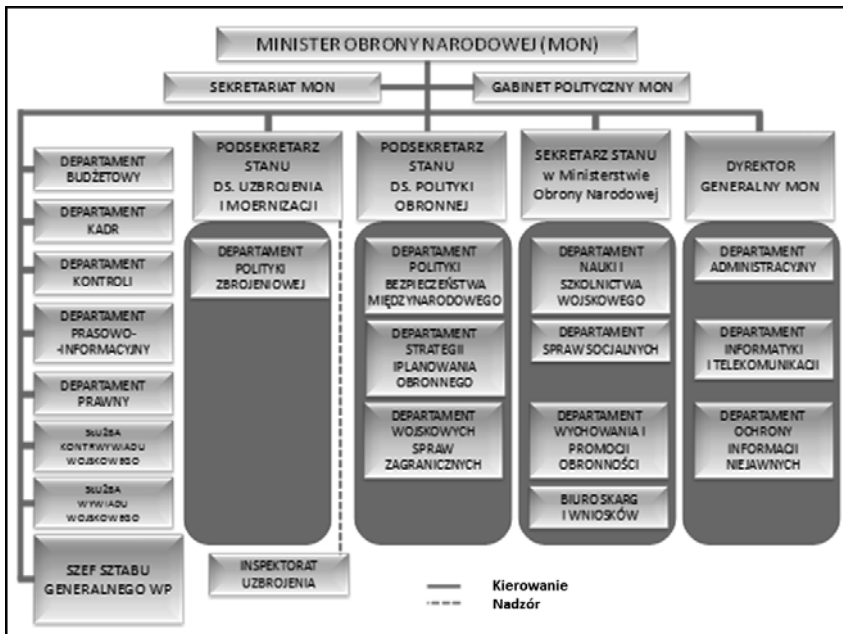
¹⁷ Tamże, art. 3.

obronnej i szefa Sztabu Generalnego WP. Podsekretarz stanu ds. polityki obronnej kierował podporządkowanymi mu następującymi departamentami:

- Departamentem Polityki Bezpieczeństwa Międzynarodowego,
- Departamentem Strategii i Planowania Obronnego,
- Departamentem Wojskowych Spraw Zagranicznych.

Zgodnie z zapisami zawartymi w ówczesnym regulaminie organizacyjnym Ministerstwa Obrony Narodowej Departament Polityki Bezpieczeństwa Międzynarodowego¹⁸:

- określał założenia, cele i zadania polskiej polityki obronnej i bezpieczeństwa w aspekcie międzynarodowym,
- opracowywał wytyczne, analizy, prognozy, plany i wnioski w odniesieniu do międzynarodowych aspektów polityki obronnej i bezpieczeństwa państwa,
- uczestniczył w procesach planowania obronnego NATO oraz UE,
- monitorował procesy zachodzące w sferze bezpieczeństwa międzynarodowego, kształtowania się polityki obronnej kluczowych państw, rozwoju zagrożeń, kryzysów i konfliktów oraz reakcji na nie społeczności międzynarodowej.



Rys. 4.2. Organizacja Ministerstwa Obrony Narodowej

Źródło: J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia...*

¹⁸ Regulamin organizacyjny Ministerstwa Obrony Narodowej, stanowiący załącznik do Zarządzenia Nr 40/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 22 listopada 2006 r., Dz.Urz. MON 2006.21.270.

Departament Strategii i Planowania Obronnego przygotowywał projekty założeń kształtujących system obronny państwa oraz projekty dokumentów i wytycznych dotyczących obrony państwa i organizacji systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym. Realizował zadania Ministra w zakresie strategii i planowania obronnego, przez opracowywanie i aktualizację Strategii Bezpieczeństwa Narodowego, Polityczno-Strategicznej Dyrektywy Obronnej oraz Planu Reagowania Obronnego. Organizował także proces planowania operacyjnego w organach administracji publicznej na okres zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa, określał założenia do planowania obronnego oraz wytyczał perspektywiczne kierunki rozwoju systemu obronnego państwa. Do jego zakresu odpowiedzialności należała również koordynacja pozamilitarnych przygotowań obronnych, współpracy cywilno-wojskowej oraz funkcjonowania systemu obronnego państwa w różnych stanach gotowości obronnej.

Departament Wojskowych Spraw Zagranicznych był odpowiedzialny za organizację wojskowej współpracy międzynarodowej, a w szczególności za koordynowanie współpracy resortu z instytucjami międzynarodowymi i innymi państwami w zakresie udziału Sił Zbrojnych RP w misjach poza granicami kraju. Zajmował się także przygotowywaniem projektów dokumentów wymaganych prawem krajowym do udziału Wojska Polskiego w misjach międzynarodowych oraz pracami związanymi z udziałem i monitorowaniem działalności polskich obserwatorów wojskowych w misjach międzynarodowych Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz Organizacji Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie.

Istotną rolę w Ministerstwie Obrony Narodowej odgrywały również Służba Kontrwywiadu Wojskowego (SKW) oraz Służba Wywiadu Wojskowego (SWW). Do ich zasadniczych zadań należały¹⁹:

- ochrona bezpieczeństwa jednostek wojskowych, innych jednostek organizacyjnych Ministerstwa Obrony Narodowej oraz żołnierzy wykonujących zadania służbowe poza granicami państwa;
- uzyskiwanie, gromadzenie, analizowanie, przetwarzanie i przekazywanie właściwym organom informacji mogących mieć istotne znaczenie dla:
 - bezpieczeństwa potencjału obronnego Rzeczypospolitej Polskiej,
 - bezpieczeństwa i zdolności bojowej Sił Zbrojnych RP,
 - warunków realizacji przez Siły Zbrojne RP zadań poza granicami państwa.
- rozpoznawanie i przeciwdziałanie:
 - militarnym zagrożeniom zewnętrznym godzącym w obronność Rzeczypospolitej Polskiej,
 - zagrożeniom międzynarodowym terroryzmem.
- rozpoznawanie międzynarodowego obrotu bronią, amunicją i materiałami wybuchowymi oraz towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa, a także rozpoznawanie międzynarodowego obrotu bronią masowej zagłady i zagrożeń związanych z rozprzestrzenianiem tej broni oraz środków jej przenoszenia;

¹⁹ Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służbie Wywiadu Wojskowego, Dz.U. z 2006 r. Nr 104, poz. 709, art. 5–6.

- rozpoznawanie i analizowanie zagrożeń występujących w rejonach napięć, konfliktów i kryzysów międzynarodowych, mających wpływ na obronność państwa oraz zdolność bojową Sił Zbrojnych RP, a także podejmowanie działań mających na celu eliminowanie tych zagrożeń.

W razie zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa i w czasie wojny planowano uruchomienie systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym, w tym obroną państwa. Określono, że w jego skład wejdą organy władzy publicznej i kierownicy jednostek organizacyjnych, którzy wykonują zadania związane z kierowaniem bezpieczeństwem narodowym oraz organy dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP, w tym naczelny dowódca Sił Zbrojnych RP, z chwilą jego mianowania. W tym celu zamierzano przygotowywać główne i zapasowe stanowiska kierowania m.in. dla²⁰:

- prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej,
- prezesa Rady Ministrów,
- ministrów, centralnych organów administracji rządowej oraz wojewodów.



Rys. 4.3. Centralne Stanowisko Kierowania Obroną Państwa

Źródło: J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia...*

Stanowiska kierowania (główne i zapasowe) prezydenta, prezesa Rady Ministrów oraz ministrów i centralnych organów administracji rządowej, wskazanych

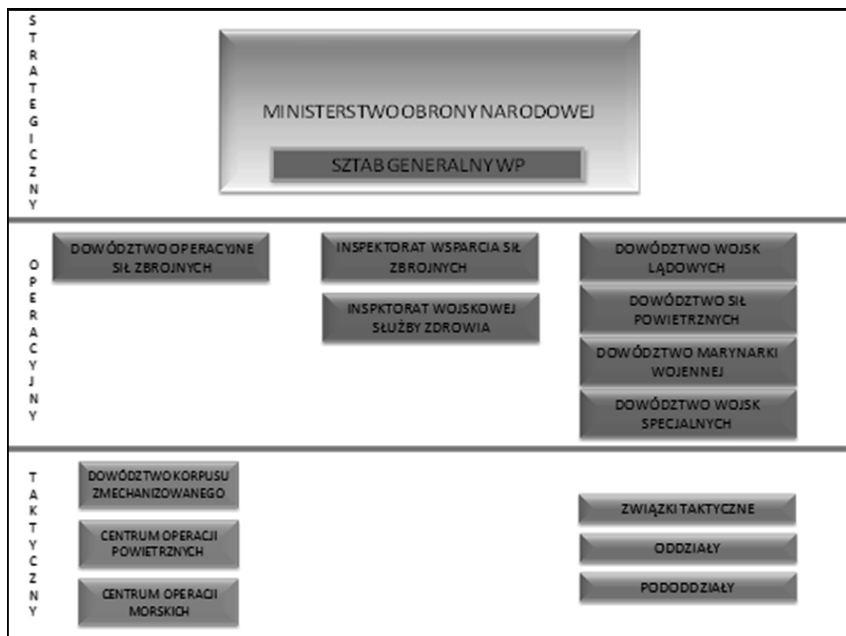
²⁰ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 27 kwietnia 2004 r. w sprawie przygotowania systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym, Dz.U. z 2004 r. Nr 98, poz. 978, par. 2, ust. 1, 2, 11, 12.

przez prezesa Rady Ministrów, tworzyć miały Centralne Stanowisko Kierowania Obroną Państwa (rys. 4.3). Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że zapasowe stanowiska kierowania dla prezydenta, prezesa Rady Ministrów oraz ministrów i centralnych organów administracji rządowej, wskazanych przez prezesa Rady Ministrów przygotowywać miał minister obrony narodowej²¹.

4.2. DOWODZENIE SIŁAMI ZBROJNYMI RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ DO KOŃCA 2013 ROKU

Zgodnie z zapisami zawartymi w DD-6.1 dowodzenie Siłami Zbrojnymi RP realizowane było na trzech poziomach (rys. 4.4):

- strategicznym,
- operacyjnym,
- taktycznym²².



Rys. 4.4. Poziomy dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP do końca 2013 roku

Źródło: opracowano na podstawie DD-6.1. Doktryna dowodzenia Sił Zbrojnych...

Strategiczny poziom dowodzenia zabezpieczał osiągnięcie zakładanych celów politycznych w taki sposób, aby określone zadania w zakresie użycia środków militarnych były wykonalne. Na poziomie strategicznym rozważano i analizowano wy-

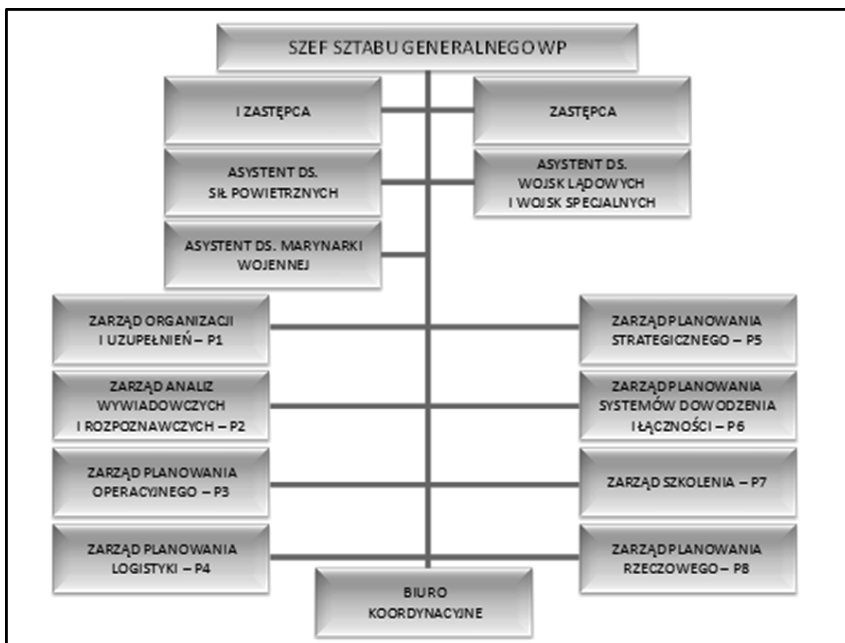
²¹ Tamże, par. 12, ust 2.

²² DD-6.1 Doktryna dowodzenia Sił Zbrojnych..., s. 15.

tyczne polityczne i przekształcano je na realne działania polityczno-wojskowe. Na tym poziomie rozpoczynał się proces planowania obronnego. Dokonywano identyfikacji celu strategicznego, celu końcowego operacji połączonej, potrzeb sił (łącznie z odwołem strategicznym) oraz określano ryzyko przeprowadzenia operacji²³.

Operacyjny poziom dowodzenia pośrednio realizował osiągnięcie celów strategicznych przez przygotowanie, organizację i przeprowadzenie operacji. W operacjach połączonych siły i środki różnych rodzajów wojsk planowano łączyć w jedną zsynchronizowaną oraz spójną zadaniowo całość. Na tym poziomie dowodzenia planowano rozmieszczenie Połączonych Sił Zadaniowych w obszarze operacji zgodnie ze strategią całej kampanii i założeniami osiągnięcia celu strategicznego. Uszczegóławiano również plan operacji, który decydować miał o:

- osiągnięciu celu strategicznego (łącznie z aspektami politycznymi),
- sprawnym i zorganizowanym prowadzeniu działań w celu osiągnięcia efektów operacji,
- rozmieszczeniu sił i środków dla podległych dowódców, tak aby wypełnić swoje zadania operacyjne,
- potrzebach logistycznych i priorytetach zabezpieczenia sił połączonych²⁴.



Rys. 4.5. Struktura Sztabu Generalnego WP

Źródło: J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia...*

²³ Tamże, s. 16.

²⁴ Tamże, s. 21.

Taktyczny poziom dowodzenia zapewniał osiągnięcie celów taktycznych, a przez nie operacyjnych. Na tym poziomie dowodzi się bezpośrednio działaniami militarnymi i niemilitarnymi w zależności od operacji, zadań i sytuacji danego ugrupowania taktycznego. Także na poziomie taktycznym rozmieszcza się siły przeznaczone do wykonania zadań, prowadzenia działań zbrojnych lub działań pozamilitarnych²⁵.

W Siłach Zbrojnych RP w czasie pokoju, na strategicznym poziomie dowodzenia, funkcjonował Sztab Generalny Wojska Polskiego (SG WP) na czele z szefem Sztabu Generalnego Wojska Polskiego. Dowodził on w imieniu Ministra Obrony Narodowej Siłami Zbrojnymi, odpowiadał też za organizację i przygotowanie do działań organu dowodzenia i stanowiska dowodzenia naczelnego dowódcy Sił Zbrojnych RP na czas kryzysu militarnego i wojny²⁶. Szef Sztabu Generalnego WP w imieniu ministra sprawował narodowe kierownictwo nad przedstawicielstwami oraz jednostkami wojskowymi wykonującymi zadania poza granicami państwa, bezpośrednio w strukturach organizacji międzynarodowych i międzynarodowych strukturach wojskowych, a także nad polskimi zespołami łącznikowymi²⁷.

Statut Ministerstwa Obrony Narodowej stanowił, że Sztab Generalny WP tworzą komórki organizacyjne (rys. 4.5) wchodzące w skład Ministerstwa Obrony Narodowej²⁸:

- Zarząd Organizacji i Uzupelnień – P1,
- Zarząd Analiz Wywiadowczych i Rozpoznawczych – P2,
- Zarząd Planowania Operacyjnego – P3,
- Zarząd Planowania Logistyki – P4,
- Zarząd Planowania Strategicznego – P5,
- Zarząd Planowania Systemów Dowodzenia i łączności – P6,
- Zarząd Szkolenia – P7,
- Zarząd Planowania Rzeczowego – P8,
- Biuro Koordynacyjne.

Zarząd Organizacji i Uzupelnień – P1 w ramach swoich kompetencji był odpowiedzialny m.in. za planowanie uzupełnień pokojowych i mobilizacyjnych, funkcjonowanie terenowych organów administracji wojskowej oraz administrowanie zasobami osobowymi i rzeczowymi. Do jego głównych zadań w zakresie przygotowania organizacji dowodzenia na czas kryzysu militarnego i wojny należało:

- opracowywanie dokumentów normujących działalność organizacyjną i kompetencyjną w resorcie obrony narodowej oraz dokumentów kompetencyjnych nadawanych przez Ministra i szefa Sztabu Generalnego WP,
- opracowywanie planów zamierzeń organizacyjnych i dyslokacyjnych oraz meldunków o stanie bojowym sił zbrojnych,

²⁵ Tamże, s. 25.

²⁶ Ustawa o urzędzie Ministra Obrony Narodowej..., art. 8.

²⁷ Regulamin organizacyjny Ministerstwa Obrony Narodowej..., par. 7, ust. 1.

²⁸ Statut Ministerstwa Obrony Narodowej, stanowiący załącznik do Zarządzenia nr 160 Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 października 2006 r. w sprawie nadania statutu Ministerstwu Obrony Narodowej, M.P. z 2006 r. Nr 76, poz. 768, par. 2.

- przygotowanie propozycji aktów prawnych dotyczących powszechnego obowiązku obrony,
- prowadzenie ewidencji oraz planowanie mobilizacyjnego uzupełniania komórek i jednostek organizacyjnych oficerami, podchorążymi i podoficerami rezerwy, a także przygotowanie decyzji o nadaniu przydziałów mobilizacyjnych i prowadzenie mobilizacyjnych obsad personalnych stanowisk służbowych będących w kompetencji Ministra, szefa Sztabu Generalnego WP oraz Dyrektora Departamentu Kadr,
- programowanie wykorzystania zasobów osobowych i rzeczowych dla potrzeb mobilizacyjnego uzupełniania sił zbrojnych.

Zarząd Analiz Wywiadowczych i Rozpoznawczych – P2 był odpowiedzialny za gromadzenie informacji o militarnych zagrożeniach bezpieczeństwa państwa przez

- gromadzenie i aktualizowanie danych o sytuacji militarnej, infrastrukturze, środowisku geograficznym w obszarach zainteresowania oraz identyfikowanie i analizowanie zjawisk mogących stanowić źródła zagrożeń militarnych Rzeczypospolitej Polski,
- ocenę wpływu warunków środowiska geograficznego na prowadzenie działań operacyjnych,
- wykonywanie opracowań na potrzeby planowania strategicznego i operacyjnego w siłach zbrojnych,
- organizowanie wymiany informacji rozpoznawczych w systemie narodowym i sojuszniczym,
- opracowywanie koncepcji oraz planowanie użycia, rozwinięcia i działania sił i środków rozpoznania wojskowego, walki elektronicznej, geografii wojskowej oraz działań psychologicznych w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

Zarząd Planowania Operacyjnego – P3 wykonywał zadania w zakresie strategicznego planowania rozwinięcia i użycia Sił Zbrojnych RP w okresie pokoju, kryzysu i wojny, w sojuszniczych i narodowych operacjach połączonych, miał też określać potrzeby mobilizacyjne, zdolności operacyjne, wielkość, strukturę i wyposażenie oraz operacyjne przygotowanie obszaru kraju oraz udzielać wsparcia siłom zbrojnym przez pozamilitarną część systemu obronnego państwa. Swoje zadania realizował przez:

- planowanie użycia sił zbrojnych na wypadek zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa (kryzysu militarnego i wojny) oraz w sytuacji zaistnienia niemilitarnych zagrożeń kryzysowych,
- planowanie przedsięwzięć maskowania operacyjnego, współpracy cywilno-wojskowej oraz określanie potrzeb Sił Zbrojnych RP w zakresie operacyjnego przygotowania kraju i dyslokacji wojsk,
- określanie wymagań operacyjnych, potrzeb i założeń funkcjonowania systemów bojowych oraz wyposażenia sił zbrojnych w uzbrojenie i sprzęt techniczny,
- opracowanie i uaktualnianie planu mobilizacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych,
- określanie potrzeb mobilizacyjnych oraz wymagań operacyjnych w zakresie struktur i zaszeregowania dowództw i jednostek wojskowych do określonych kategorii gotowości,

- prowadzenie analiz i studiów operacyjnych teatrów działań wojennych oraz analizowanie doświadczeń armii innych państw z zakresu prowadzonych operacji i formułowanie wniosków do funkcjonowania sił zbrojnych,
- planowanie i koordynowanie udziału Sił Zbrojnych RP w ramach Narodowego Systemu Pogotowia Kryzysowego (NSPK) i Systemu Reagowania Kryzysowego NATO (NATO Crisis Response System – NCRS).

Zarząd Planowania Logistyki – P4 był odpowiedzialny za główne kierunki rozwoju oraz wypracowywanie modelu organizacyjno-funkcjonalnego logistyki resortu w czasie pokoju, kryzysu i wojny oraz sposobu realizacji zadań wsparcia logistycznego w wymiarze narodowym i wielonarodowym. Do zakresu zadań Zarządu należało

- planowanie rozwoju systemu logistycznego resortu oraz opracowywanie propozycji do programów i wieloletnich planów rozwoju sił zbrojnych,
- opracowywanie koncepcji kierowania i dowodzenia zabezpieczeniem logistycznym Sił Zbrojnych RP w czasie pokoju, zagrożenia i na czas wojny,
- opracowywanie programu mobilizacji gospodarki w państwie,
- planowanie zabezpieczenia logistycznego użycia sił zbrojnych oraz określanie wymagań operacyjno-logistycznych dla podsystemów logistycznych: kierowania i dowodzenia, materiałowego, technicznego, transportu i ruchu wojsk, wojskowej infrastruktury logistycznej,
- planowanie obronne w zakresie logistyki.

Zarząd Planowania Strategicznego – P5 był właściwy w zakresie strategicznego planowania i programowania rozwoju sił zbrojnych. Do głównych zadań Zarządu należało:

- opracowywanie projektów dokumentów do założeń polityki obronnej i planów obrony państwa w zakresie dotyczącym sił zbrojnych,
- przygotowywanie projektów zadań na okres zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny oraz opracowywanie wymogów strategicznych w zakresie zdolności operacyjnych i struktury sił zbrojnych,
- koordynowanie przedsięwzięć związanych z przygotowaniem inwestycji obronnych, w tym określanie wymagań obronnych w procesie zagospodarowania przestrzennego kraju.

Zarząd Planowania Systemów Dowodzenia i Łączności – P6 spełniał kluczową rolę w zakresie organizacji dowodzenia i kierowania siłami zbrojnymi w czasie pokoju, kryzysu i wojny, oraz identyfikacji więzi informacyjnych w ramach kierowania bezpieczeństwem państwa. Do zakresu zadań Zarządu należało m.in.

- określanie wymagań operacyjnych dla procedur dowodzenia,
- opracowywanie koncepcji i dokumentów normatywnych dotyczących kierowania i dowodzenia w czasie pokoju i w sytuacjach kryzysowych oraz funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia w czasie wojny,
- planowanie wykorzystania mobilnych systemów łączności i informatyki Sił Zbrojnych na potrzeby dowodzenia.

Zarząd Szkolenia – P7 był odpowiedzialny za strategiczne szkolenie sił zbrojnych, w tym koordynowanie opracowywania doktryn operacji połączonych, oraz upowszechnianie doświadczeń i wniosków z prowadzonych ćwiczeń i operacji

wojskowych. Najważniejszymi zadaniami zarządu było

- planowanie i koordynowanie przedsięwzięć szkolenia dowództw oraz wojsk z centralnymi organami pokojowego i wojennego systemu dowodzenia Sił Zbrojnych RP,
- nadzorowanie przedsięwzięć w obszarze szkolenia wojsk i rezerw osobowych oraz koordynowanie opracowywania dokumentów normatywnych,
- analizowanie, gromadzenie oraz upowszechnianie doświadczeń i wniosków dotyczących działalności szkoleniowej, a także konfliktów zbrojnych (operacji wojskowych) i pokojowego funkcjonowania Sił Zbrojnych RP.

Zarząd Planowania Rzeczowego – P8 realizował zadania w zakresie planowania rzeczowego w obszarze modernizacji technicznej, inwestycji budowlanych, remontów nieruchomości i zamierzeń inwestycyjnych oraz zakupu środków materiałowych dla Sił Zbrojnych RP.

Biuro Koordynacyjne pełniło rolę pomocniczą w zakresie koordynowania działalności planistycznej, kontrolnej i wydawniczej w Siłach Zbrojnych i Sztapie Generalnym WP oraz działalności bieżącej w Sztapie Generalnym WP.

Zapisy zawarte w Strategii obronności Rzeczypospolitej Polskiej określały, że w czasie kryzysu dowodzenie Siłami Zbrojnymi RP odbywa się według zasad przyjętych w czasie pokoju z wykorzystaniem sił, środków i procedur systemu zarządzania kryzysowego Ministerstwa Obrony Narodowej, który jest zintegrowany z krajowym i sojuszniczym systemem zarządzania kryzysowego. Natomiast w czasie wojny Siłami Zbrojnymi RP oraz innymi podporządkowanymi jednostkami organizacyjnymi dowodzić miał naczelny dowódca Sił Zbrojnych RP (jak wspomniano mianowany przez prezydenta na wniosek prezesa Rady Ministrów), wykorzystując ogniwa wojennego systemu dowodzenia (WSyD) oraz elementy kierowania mobilizacją i rozwinięciem wojsk²⁹. W świetle obowiązujących wówczas dokumentów naczelny dowódca Sił Zbrojnych RP:

- podlegał prezydentowi Rzeczypospolitej Polskiej,
- dowodził Siłami Zbrojnymi RP w celu odparcia zbrojnej agresji na terytorium państwa,
- zapewniał współdziałanie podległych mu sił zbrojnych z siłami sojuszniczymi w planowaniu i prowadzeniu działań wojennych,
- określał, w ramach swojej właściwości, potrzeby sił zbrojnych w zakresie wsparcia ich przez pozamilitarną część systemu obronnego państwa,
- wyznaczał organy wojskowe do realizacji zadań administracji rządowej i samorządowej w strefie bezpośrednich działań wojennych³⁰.

Ponadto Naczelny Dowódca Sił Zbrojnych RP mógł być mianowany przez prezydenta już w czasie stanu wojennego, jeżeli wystąpiłaby konieczność obrony państwa³¹.

Wnioski z analizy dokumentów ustawodawczych i organizacyjnych wskazują, że w układzie narodowym na operacyjnym poziomie dowodzenia do końca 2013

²⁹ Strategia obronności..., s. 14.

³⁰ Ustawa o stanie wojennym..., art. 16.

³¹ Tamże, art. 10.

roku funkcjonowało wiele organów dowodzenia, jednakże dokonując rozważań dotyczących organizacji dowodzenia w świetle obowiązujących poprzednio ustaleń, szczególną uwagę warto skupić na kluczowych elementach systemu dowodzenia, do których zaliczono³²:

- Dowództwo Operacyjne Sił Zbrojnych (DO SZ);
- Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych (IWspSZ);
- Inspektorat Wojskowej Służby Zdrowia (IWSZdr);
- dowództwa Rodzajów Sił Zbrojnych (RSZ):
 - Dowództwo Wojsk Lądowych (DWLąd.),
 - Dowództwo Sił Powietrznych (DSP),
 - Dowództwo Marynarki Wojennej (DMW),
 - Dowództwo Wojsk Specjalnych (DWS).
 - Dowództwo Garnizonu Warszawa (DGW).

Dowództwo Operacyjne Sił Zbrojnych (DO SZ) przeznaczone było do dowodzenia wojskami w operacjach połączonych, operacjach ratowniczych, humanitarnych oraz działaniach prowadzonych w celu zapobiegania aktom terroru i ich skutkom oraz wykonywania zadań w zakresie ochrony granicy państwowej w przestrzeni powietrznej Rzeczypospolitej Polski, a także szkolenia organów dowodzenia operacyjnego Sił Zbrojnych RP, będąc odpowiedzialnym za³³:

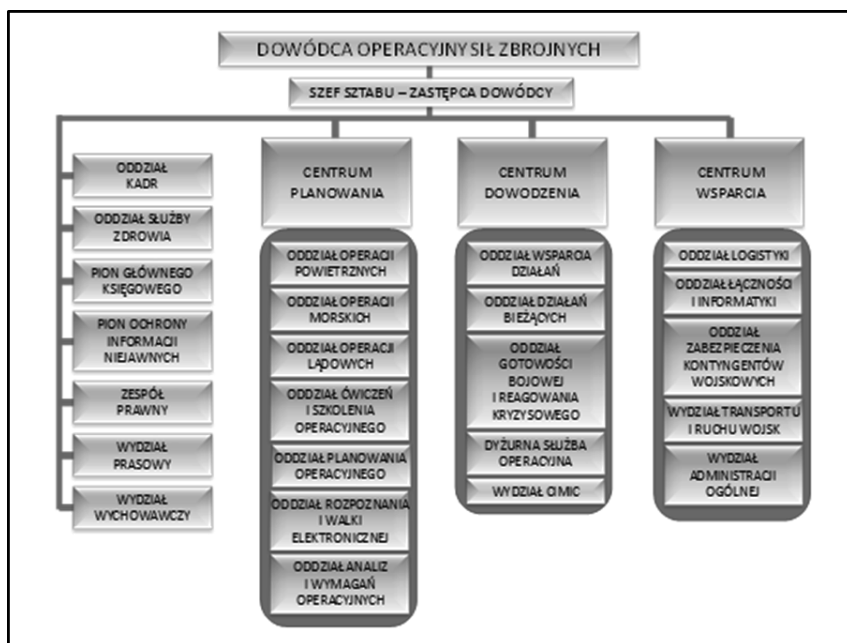
- planowanie operacji i dowodzenie z określonymi uprawnieniami częścią sił zbrojnych, wydzieloną z Wojsk Lądowych, Sił Powietrznych oraz Marynarki Wojennej, i przekazaną w jego podporządkowanie,
- wykonywanie zadań w zakresie ochrony granicy państwowej w przestrzeni powietrznej Rzeczypospolitej Polskiej oraz przewodniczenie Radzie SAR (poszukiwania i ratownictwa morskiego),
- określanie wymagań w zakresie zdolności bojowej dla związków organizacyjnych i jednostek wojskowych przewidywanych do wydzielenia w jego podporządkowanie,
- szkolenie organów dowodzenia sił zbrojnych, a także ich zgrywanie z dowództwami związków organizacyjnych i jednostek wojskowych przewidywanych do wydzielenia w jego podporządkowanie.

Ponadto w czasie pokoju Dowództwo Operacyjne SZ koordynowało przez dowództwa RSZ proces przygotowania Polskich Kontyngentów Wojskowych (PKW) i Polskich Jednostek Wojskowych (PJW) przeznaczonych do realizacji zadań w ramach różnorodnych misji. Dowodziło z określonymi uprawnieniami tymi siłami podczas ich przemieszczenia do rejonu działań, a następnie sprawowało narodowe kierownictwo nad nimi. Narodowe kierownictwo, zapewniając kontrolę nad personalnymi, administracyjnymi i częściowo logistycznymi aspektami działań PKW/PJW, nie obejmowało uprawnień do dowodzenia podczas wykonywania zadań w rejonie misji, te były bowiem przekazywane właściwym dowódcom sojusz-

³² Strategia obronności..., s. 24.

³³ Ustawa z dnia 24 maja 2007 r. o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2007 r. Nr 107, poz. 732, art. 1.

niczym/koalicyjnym. Dowództwo Operacyjne SZ dowodziło, przez Centrum Operacji Powietrznych (COP) i Centrum Operacji Morskich (COM), siłami i środkami wydzielanymi do pełnienia dyżurów bojowych w celu ochrony granicy państwowej w przestrzeni powietrznej RP. Planowało, organizowało i prowadziło ćwiczenia z dowództwami komponentów (dowództwo KZ, COP, COM), a także ćwiczenia z udziałem wojsk wydzielanych z RSZ. Uczestniczyło w planowaniu operacyjnym oraz opracowywaniu dokumentów doktrynalnych w zakresie operacji połączonej. W czasie kryzysu militarnego i wojny Dowództwo Operacyjne SZ dowodzić miało z określonymi uprawnieniami siłami i środkami wydzielonymi z RSZ zgodnie z właściwymi planami. Kluczową rolę w strukturze organizacyjnej rozpatrywanego organu dowodzenia (rys. 4.6) w zakresie planowania użycia i dowodzenia wydzielonymi siłami i środkami odgrywały Centra Planowania, Dowodzenia i Wsparcia³⁴.



Rys. 4.6. Uogólniona struktura organizacyjna Dowództwa Operacyjnego SZ

Źródło: J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia...*

Centrum Planowania przeznaczone było do planowania i organizowania, zgodnie z decyzjami i rozkazami przełożonych, misji i operacji oraz przygotowania koncepcji użycia wojsk w tych operacjach. Do najważniejszych zadań tego centrum w czasie pokoju, kryzysu i wojny należało:

³⁴ Uogólnione wnioski zostały opracowane na podstawie analizy *Zakresu działania Dowództwa Operacyjnego Sił Zbrojnych* oraz strony internetowej dowództwa pod adresem: www.do.wp.mil.pl.

- przygotowanie, planowanie, organizowanie i koordynowanie wydzielania i udziału komponentów wydzielanych z Sił Zbrojnych RP do operacji/misji,
- planowanie, przygotowywanie i prowadzenie szkolenia elementów systemu dowodzenia, a także procesu ich zgrywania,
- planowanie, organizowanie oraz przygotowanie koncepcji użycia wydzielonych komponentów Sił Zbrojnych RP, które zostały delegowane do Dowództwo Operacyjne SZ w operacjach połączonych, misjach pokojowych, operacjach ratowniczych, humanitarnych oraz zapobiegania aktom terroru i ich skutkom w czasie pokoju, kryzysu i wojny,
- planowanie, opracowywanie, przygotowywanie i prowadzenie ćwiczeń zgrywających komponenty RSZ wydzielonych do udziału w operacjach,
- analiza i gromadzenie doświadczeń oraz wniosków wynikających z prowadzonych ćwiczeń oraz misji/operacji,
- opracowywanie wymagań operacyjnych dla poszczególnych komponentów RSZ wydzielanych do udziału w misji/operacji.

Centrum Wsparcia odpowiedzialne było za realizację zadań w zakresie systemu wsparcia dowodzenia, łączności i informatyki, zabezpieczenia logistycznego i transportowego w ramach planowania i realizowania operacji. Wśród ciężących na nim zadań do najistotniejszych należały:

- określanie priorytetów i koordynacja zabezpieczenia logistycznego wydzielonych komponentów,
- realizacja zadań związanych z monitorowaniem i oceną sytuacji w obszarze operacji,
- współpraca z organami militarnymi i niemilitarnymi w zakresie reagowania kryzysowego,
- monitorowanie i realizacja zadań w zakresie zapobiegania skutkom klęsk żywiołowych lub ich usuwania,
- generowanie potrzeb i zbieranie danych dotyczących możliwości państwa gospodarza,
- współudział w opracowaniu planu działania i planu zabezpieczenia logistycznego operacji prowadzonych przez NATO i UE oraz w czasie pokoju, kryzysu i wojny na terenie kraju,
- monitorowanie i analizowanie funkcjonowania systemu logistycznego, wykorzystania i utrzymywania infrastruktury, stanu zapasów i sprzętu zasadniczego w obszarze operacji i/lub misji.

Z kolei Centrum Dowodzenia stanowiło organ wykonawczy dowódcy operacyjnego przeznaczony do dowodzenia operacjami bieżącymi i reagowania kryzysowego oraz kierowania PKW/PJW, a także ciągłego monitorowania i oceny sytuacji w obszarze operacji/misji. Zasadnicze zadania obejmowały:

- przygotowanie materiałów niezbędnych do wykonywania przez dowódcę operacyjnego Sił Zbrojnych RP zadań ministra obrony narodowej w zakresie ochrony granicy państwowej w przestrzeni powietrznej Rzeczypospolitej Polskiej;
- planowanie i organizowanie przedsięwzięć z zakresu inżynierii wojskowej i OPBMR w siłach wydzielonych do prowadzenia operacji, działań ratowni-

czych i prewencyjnych – w przypadku ich podporządkowania dowódcy operacyjnemu Sił Zbrojnych RP;

- przygotowanie danych planistycznych i bieżących zapewniających dowodzenie podporządkowanymi siłami w operacji/misji;
- organizowanie współdziałania dowództw poziomu operacyjnego oraz organów administracji rządowej w zakresie zabezpieczenia realizacji zadań przez wydzielone siły i środki;
- planowanie działań reagowania kryzysowego, organizowanie funkcjonowania Grupy Reagowania Kryzysowego Dowództwa Operacyjnego (GRK DO) oraz planowanie działań w zakresie gotowości bojowej i mobilizacyjnego rozwinięcia w czasie osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej;
- planowania i koordynacji działań w obszarze współpracy cywilno-wojskowej.

Na podstawie analizy źródłowych dokumentów, można stwierdzić, iż we wszystkich stanach funkcjonowania państwa kluczową rolę w zakresie zabezpieczenia logistycznego i medycznego Sił Zbrojnych RP spełniały Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych oraz Inspektorat Wojskowej Służby Zdrowia.

Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych odpowiedzialny był za:

- organizowanie i kierowanie systemem wsparcia logistycznego Sił Zbrojnych RP, w tym zabezpieczenie jednostek wojskowych użytych lub przebywających poza granicami państwa,
- kierowanie procesem planowania i realizacji zadań wynikających z pełnienia funkcji państwa gospodarza i państwa wysyłającego,
- organizowanie współdziałania z pozamilitarnymi ogniwami obronnymi na rzecz sił zbrojnych w czasie pokoju, kryzysu i wojny,
- zarządzanie obroną terytorialną, wydzielonymi siłami inżynierii wojskowej i obrony przed bronią masowego rażenia oraz kierowanie terenowymi organami wykonawczymi ministra obrony narodowej w sprawach operacyjno-obronnych³⁵.

Do jego zakresu działania należało m.in.

- planowanie i organizacja zabezpieczenia logistycznego procesu mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia i użycia wojsk realizujących zadania na terytorium i poza granicami państwa,
- utrzymywanie systemów pokojowego i wojennego uzupełniania wojsk oraz ich mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia, zapewniające osiągnięcie wymaganego stopnia ich zdolności bojowej na czas zagrożenia i wojny,
- opracowanie zasad i norm oraz realizowanie zabezpieczenia logistycznego Sił Zbrojnych RP w czasie pokoju, kryzysu i wojny,
- realizowanie zabezpieczenia potrzeb mobilizacyjnych i wojennych SZ RP w uzbrojenie i sprzęt wojskowy, środki bojowe i materiałowe, w tym ich gromadzenie, rozmieszczenie i rozśrodkowanie,
- kierowanie procesem planowania i realizacji zadań wynikających z pełnienia funkcji państwa gospodarza i państwa wysyłającego.

³⁵ Strategia obronności..., s. 22.

Inspektorat Wojskowej Służby Zdrowia zarządzał systemem zabezpieczenia medycznego Sił Zbrojnych RP. Odpowiedzialny był za kierowanie wojskową służbą zdrowia oraz współpracę cywilno-wojskową w sektorze medycznym, ponadto za przygotowanie jednostek służby zdrowia do realizacji zadań w czasie pokoju, kryzysu i wojny³⁶. Zasadnicze zadania, jakie realizował, obejmowały³⁷:

- planowanie i organizowanie zabezpieczenia medycznego procesu mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia oraz użycia wojsk realizujących zadania na obszarze kraju i poza jego granicami,
- realizowanie zabezpieczenia medycznego Sił Zbrojnych RP w czasie pokoju, kryzysu i wojny,
- wypracowywanie zasad i organizowanie zabezpieczenia medycznego wynikającego z obowiązków państwa gospodarza i państwa wysyłającego, realizowanego przez Siły Zbrojne RP oraz prowadzenie bazy danych w zakresie możliwej do wykorzystania infrastruktury wojskowej i cywilnej,
- określanie wymagań i standardów operacyjnych przygotowania obszaru kraju na rzecz systemu zabezpieczenia medycznego Sił Zbrojnych RP oraz wykorzystania stacjonarnej bazy wydzielanej przez cywilną służbę zdrowia na potrzeby Sił Zbrojnych RP na czas kryzysu i wojny,
- opracowywanie norm i zasad zabezpieczenia medycznego oraz przedstawianie propozycji organizacji systemu zabezpieczenia medycznego, w tym zasad kierowania i dowodzenia tym systemem w czasie pokoju, kryzysu i wojny,
- realizacja zadań związanych z działalnością operacyjną i mobilizacyjną sił zbrojnych.

Aby nie zaciemniać wyników rozważań i jasności wyводу, autor zdecydował o wspólnym, syntetycznym opisie istniejących do końca 2013 roku dowództw Rodzajów Sił Zbrojnych RP. Oddzielnie rozpatrzono jednak Dowództwo Wojsk Specjalnych, które wymaga odrębnego potraktowania ze względu na swoją specyfikę.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że dowództwa RSZ były organami dowodzenia poziomu operacyjnego odpowiedzialnymi za funkcjonowanie podległych wojsk, za ich przygotowanie do realizacji zadań oraz gotowość bojową i mobilizacyjną w czasie pokoju, kryzysu i wojny. W swoich zakresach obowiązków posiadały³⁸:

- przygotowanie sił i środków podległych wojsk do działań bojowych oraz w sytuacjach zagrożenia przewidzianych w ustawach,
- dowodzenie związkami organizacyjnymi i jednostkami wojskowymi RSZ, niewydzielonymi w podporządkowanie Dowódcy Operacyjnego SZ,
- planowanie oraz realizację mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia podległych wojsk,

³⁶ Tamże, s. 22–23.

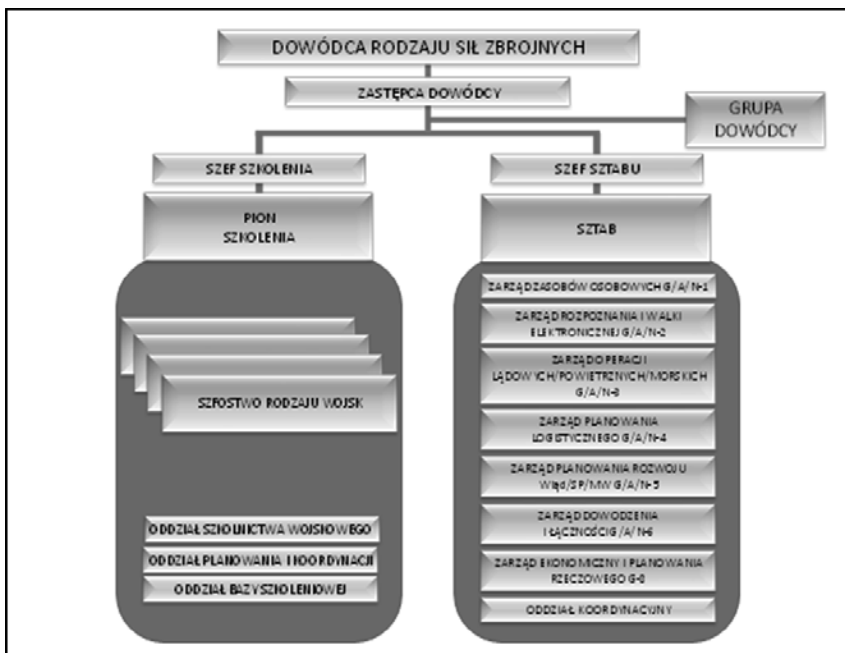
³⁷ Szczegółowy zakres działania Inspektoratu Wojskowej Służby Zdrowia, stanowiący załącznik do Decyzji Nr 79/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 14 marca 2011 r. w sprawie udostępnienia informacji niejawnych, s. 4–6.

³⁸ Ustawa o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony... , art. 1.

- realizowanie przedsięwzięć w ramach formowania sił przeznaczonych do uczestnictwa w misjach pokojowych lub siłach wielonarodowych,
- prognozowanie i planowanie rozwoju podległych wojsk, a także zadań związanych z realizacją i monitorowaniem udziału SZ RP w procesie planowania obronnego NATO, UE i rozwoju zdolności obronnych w zakresie dotyczącym własnego RSZ,
- planowanie, organizowanie i kierowanie procesem szkolenia podległych wojsk,
- współpraca z Inspektorem Wsparcia Sił Zbrojnych w realizacji zadań wynikających z pełnienia funkcji państwa gospodarza.

W strukturze organizacyjnej dowództw RSZ występowały dwa zasadnicze elementy (rys. 4.7):

1. Sztab – w którego kompetencjach znajdowała się m.in. problematyka operacyjna i mobilizacyjna, szkolenie dowództw i sztabów, łączność i informatyka, rozpoznanie i walka elektroniczna, planowanie logistyczne oraz obrona terytorialna. Sztab odpowiadał też za przygotowanie jednostek do udziału w operacjach pokojowych, współpracę sojuszniczą oraz działalność kadrową.



Rys. 4.7. Uogólniona struktura dowództw Rodzajów Sił Zbrojnych

Źródło: J. Lewandowski, *Organizacja dowodzenia...*

2. Pion szkolenia – odpowiadający za planowanie, organizowanie i przygotowanie procesu szkolenia bojowego, taktyczno-specjalnego, lotniczego i ogólno-

wojskowego, przygotowanie do działań podległych rodzajów wojsk, nadzór nad zabezpieczeniem oraz przebiegiem procesu szkolenia w podległych centrach i ośrodkach szkolenia. Zajmował się również planowaniem i organizowaniem przedsięwzięć związanych ze szkoleniem bojowym i specjalistycznym, mających na celu przygotowanie wojsk do wykonywania zadań bojowych oraz współdziałanie z pozamilitarną częścią systemu obronnego państwa. Strukturalnie pion ten składał się z Szefostw Rodzajów Wojsk, które odpowiadały za planowanie i organizowanie szkolenia bojowego oddziałów i pododdziałów oraz przygotowywanie propozycji dotyczących ich rozwoju organizacyjno-technicznego, wyposażenia, organizacji i wykorzystania. Sprawował także merytoryczny nadzór nad realizacją zadań operacyjno-szkoleniowych zapewniających przygotowanie wojsk do realizacji zadań w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

Sztab składał się z zarządów oznaczonych literami: G – w wojskach lądowych, A – w siłach powietrznych, N – w marynarce wojennej; oraz cyframi wskazującymi obszary odpowiedzialności (por. podr. 2.2).

Zarząd Zasobów Osobowych (G/A/N-1) był przeznaczony do planowania zamierzeń organizacyjno-etatowych, opracowywania propozycji struktur organizacyjno-etatowych podległych jednostek organizacyjnych, nadzorowania pokojowego i mobilizacyjnego uzupełniania jednostek stanem osobowym i środkami transportowymi, pobieranymi z gospodarki narodowej na potrzeby tych jednostek.

Sztab składał się z zarządów oznaczonych literami: G – w wojskach lądowych, A – w siłach powietrznych, N – w marynarce wojennej; oraz cyframi wskazującymi obszary odpowiedzialności (por. podr. 2.2).

Zarząd Zasobów Osobowych (G/A/N-1) był przeznaczony do planowania zamierzeń organizacyjno-etatowych, opracowywania propozycji struktur organizacyjno-etatowych podległych jednostek organizacyjnych, nadzorowania pokojowego i mobilizacyjnego uzupełniania jednostek stanem osobowym i środkami transportowymi, pobieranymi z gospodarki narodowej na potrzeby tych jednostek.

Zarząd Rozpoznania i Walki Elektronicznej (G/A/N-2) stanowił komórkę organizacyjną przeznaczoną do planowania operacyjnego rozwinięcia i użycia sił i środków rozpoznania, walki elektronicznej i działań psychologicznych oraz zabezpieczenia meteorologicznego i geograficznego wojsk, a także ich przygotowanie do działań w czasie pokoju, kryzysu i wojny na terytorium państwa i poza nim. Zajmował się też opracowywaniem koncepcji rozwoju systemu rozpoznania i walki elektronicznej oraz ich wdrażaniem.

Zarząd Operacji Lądowych/Powietrznych/Morskich (G/A/N-3) koncentrował swoje działania na kierowaniu działalnością operacyjną, szkoleniu operacyjno-taktycznym, osiąganiu gotowości do podjęcia działań przez podległe jednostki wojskowe, współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC oraz wsparcie przez pozamilitarną część systemu obronnego państwa). Opracowywał także plan rozwinięcia i użycia podległych wojsk na terytorium państwa i poza nim przez:

- planowanie mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia wojsk w czasie zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny oraz koordynowanie procesu zabezpieczenia działań,
- planowanie i koordynowanie przygotowania podległych wojsk do udziału w misjach/operacjach.

Zarząd Planowania Logistycznego (G/A/N-4) odpowiadał za planowanie zabezpieczenia logistycznego podległych wojsk w czasie pokoju, kryzysu i wojny oraz sposobu realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego w wymiarze narodowym i wielonarodowym. Generował potrzeby logistyczne dla zabezpieczenia szkolenia i użycia podległych wojsk. Planował i organizował zabezpieczenie transportu wojsk oraz wykonywał zadania wynikające z pełnienia funkcji państwa gospodarza oraz państwa wysyłającego.

Zarząd Planowania Rozwoju Wojsk Lądowych/Sił Powietrznych / Marynarki Wojennej (G/A/N-5) był komórką organizacyjną przeznaczoną do kierowania opracowywaniem perspektywicznych planów rozwoju i dyslokacji podległych wojsk oraz przygotowania analiz w tym zakresie.

Zarząd Dowodzenia i Łączności (G/A/N-6) odpowiadał za organizowanie i eksploatację systemów teleinformatycznych wspomagających dowodzenie, bezpieczeństwo tych systemów oraz koordynowanie działalności standaryzacyjnej i normalizacyjnej wojsk.

Zarząd Ekonomiczny i Planowania Rzeczowego (G-8) zajmował się działalnością ekonomiczno-finansową.

Wnioski z rezultatów badań organów dowodzenia poziomu operacyjnego wskazały na odmienną rolę Dowództwa Wojsk Specjalnych. Wojska Specjalne, najmłodszy, istniejący od 2007 roku, rodzaj sił zbrojnych, były i są przeznaczone do prowadzenia operacji specjalnych zarówno w kraju, jak i poza jego granicami w okresie pokoju, kryzysu i wojny. Działania takie, prowadzone we współdziałaniu z siłami konwencjonalnymi lub samodzielnie, mogą mieć znaczenie strategiczne lub operacyjne. Struktura Wojsk Specjalnych oparta została na samodzielnych oddziałach i pododdziałach złożonych z wysoce wyspecjalizowanych sił zdolnych do realizacji różnorodnych i specyficznych zadań w środowisku podwyższonego ryzyka oraz do realizacji celów będących poza zasięgiem możliwości jednostek konwencjonalnych³⁹. Dowództwo Wojsk Specjalnych (DWS) funkcjonowało na poziomie operacyjnym, będąc przeznaczonym do dowodzenia jednostkami wojskowymi oraz Zadaniowymi Zespołami Bojowymi wydzielanymi z podległych jednostek do działań operacyjnych oraz określania rozwoju Wojsk Specjalnych. Do jego najważniejszych zadań zaliczano:

- planowanie, organizowanie i kierowanie procesem szkolenia,
- dowodzenie związkami organizacyjnymi i jednostkami wojskowymi Wojsk Specjalnych,
- planowanie oraz realizację ich mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia,
- opracowanie koncepcji i planów rozwoju oraz użycia tych wojsk w działaniach,

³⁹ Strategia obronności..., s. 22.

- planowanie i dowodzenie operacjami specjalnymi w czasie pokoju, kryzysu i wojny we wszystkich obszarach odpowiedzialności, samodzielnie lub we współdziałaniu z innymi rodzajami sił zbrojnych na terytorium państwa i poza jego granicami, jako strona wspierająca lub wspierana, zgodnie ze Strategią bezpieczeństwa Narodowego RP oraz stosownymi narodowymi i sojusznicyzmi planami operacyjnymi,
- planowanie, organizowanie i zapewnienie funkcjonowania systemu Dowództwa Wojsk Specjalnych.

W skład struktury DWS wchodziły trzy elementy składowe:

1. Pion Operacyjny, który odpowiadał za wspomaganie dowódcy w sprawowaniu dowodzenia. Realizował on zadania w zakresie analizy i przetwarzania informacji niezbędnych dowódcy w procesie podejmowania decyzji, zapewniając ciągłość dowodzenia oraz realizacji zadań.
2. Pion Wsparcia wykonujący zadania związane z procesem dowodzenia, zarządzania zasobami osobowymi, zabezpieczeniem logistycznym oraz planowaniem, zorganizowaniem i funkcjonowaniem Wojennego Systemu Dowodzenia (WSyD).
3. Pion Szkolenia odpowiedzialny był za zadania związane z procesem szkolenia bojowego i specjalistycznego Wojsk Specjalnych. Monitorował również proces szkolenia oraz modernizacji wyposażenia w aspekcie osiągania interoperacyjności z armiami państw NATO.

Zasadniczą elementem wyróżniającym DWS na tle pozostałych dowództw Rodzajów Wojsk było posiadanie uprawnień do sprawowania dowodzenia w działaniach zbrojnych, podczas gdy inne dowództwa na tym poziomie koncentrowały się na problematyce szkoleniowej, mobilizacyjnej i utrzymaniu odpowiedniego stopnia gotowości bojowej podległych sił.

Interesującym organem dowodzenia, także zaliczanym do poziomu operacyjnego, było Dowództwo Garnizonu Warszawa (DGW). Umiejscowienie tego dowództwa na wspomnianym poziomie argumentowano zakresem obowiązków, jakie realizuje w obszarze zabezpieczenia funkcjonowania stanowisk kierowania i dowodzenia poziomu strategicznego i operacyjnego. Zasadniczymi zadaniami DGW było:

- kompleksowe przygotowanie warunków zapewniających sprawne rozwinięcie i funkcjonowanie stanowisk dowodzenia poziomu strategicznego w czasie pokoju, kryzysu i wojny,
- ochrona i obrona obiektów oraz zabezpieczenie funkcjonowania Ministerstwa Obrony Narodowej i jednostek organizacyjnych podległych ministrowi obrony narodowej,
- przygotowanie oraz utrzymanie obiektów (w tym obiektów specjalnych) oraz sił i środków do zabezpieczenia funkcjonowania wyznaczonych stanowisk kierowania i dowodzenia na poziomie strategicznym i operacyjnym⁴⁰.

Z kolei na taktycznym poziomie dowodzenia funkcjonowały podległe dowództwom RSZ dowództwa komponentów: dowództwo Korpusu Zmechanizowanego (KZ), Centrum Operacji Powietrznych (COP), Centrum Operacji Morskich (COM) –

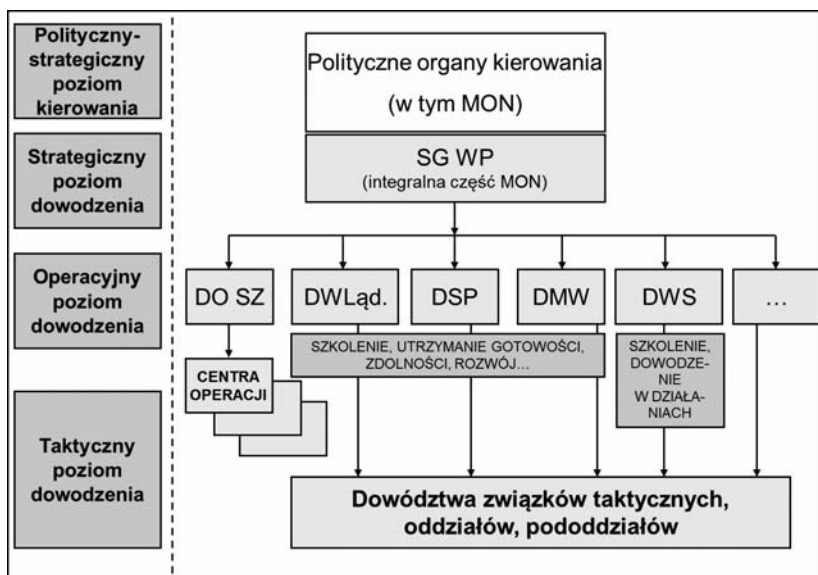
⁴⁰ Tamże, s. 23.

odpowiedzialne za dowodzenie wydzielonymi siłami bezpośrednio w działaniach bojowych/misjach oraz dowództwa związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów. Warto przy tym podkreślić, iż termin „centrum operacji” w odniesieniu do działań morskich i powietrznych zastosowany został, łagodnie mówiąc, na wyrost. Operacje wojskowe z założenia są bowiem działaniami połączonymi (rodzajów sił zbrojnych), co oznacza, że jeden rodzaj sił prowadzi działania taktyczne, a nie operacyjne, stąd też bardziej celowe i poprawne merytorycznie byłoby użycie nazwy np. „Centrum Działań Powietrznych”.

* * *

Wyniki analiz zapisów zawartych w aktach prawnych pozwoliły na przedstawienie w sposób ogólny organizacji dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP do czasu zmian, które weszły w życie z początkiem 2014 roku. Konstatując, należy stwierdzić, iż do końca 2013 roku kierowanie obronnością państwa i dowodzenie Siłami Zbrojnymi RP odbywało się na szczeblu polityczno-strategicznym oraz trzech poziomach dowodzenia: strategicznym, operacyjnym i taktycznym (rys. 4.8).

Poziom polityczno-strategiczny tworzyły organy władzy państwowej odpowiedzialne za kierowanie obroną państwa oraz kontrolę nad Siłami Zbrojnymi. Wspomniane organy kierowania państwem, odpowiadające za realizację zadań obronnych, powiązane informacyjnie i pozostające w ustanowionych prawnie relacjach kompetencyjnych, wraz ze swoim aparatem wykonawczym (administracyjnym, sztabowym, organizacyjnym) oraz niezbędną infrastrukturą, tworzyły rdzeń podsystemu kierowania systemem obrony państwa.



Rys. 4.8. Poziomy kierowania obronnością i dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP oraz organy dowodzenia do końca 2013 roku

Źródło: opracowanie własne.

Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej (zwierzchnik Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej) i Rada Ministrów – jako organy sprawujące władzę wykonawczą – stanowią (i stanowią) naczelne organy kierowania obronnością. Minister obrony narodowej kierował resortem obrony narodowej, w tym przede wszystkim całokształtem działalności Sił Zbrojnych RP. Przygotowywał projekty założeń obronnych państwa i sprawował nadzór nad realizacją zadań obronnych, zaś w czasie pokoju, zgodnie z zasadą cywilnej i demokratycznej kontroli nad armią, kierował całością sił zbrojnych. W powyższych obszarach problemowych nie zaszły do dziś istotne zmiany.

W czasie wojny całymi siłami zbrojnymi dowodzić miał naczelny dowódca Sił Zbrojnych RP, z utworzonego w ramach wojennego systemu dowodzenia swojego stanowiska dowodzenia. Wyniki badań wskazują, że ten wojenny organ dowodzenia poziomu strategicznego nie posiadał jednoznacznie sprecyzowanego odpowiednika w łańcuchu dowodzenia czasu pokoju, co w oczywisty sposób mogło powodować ograniczenia w zakresie właściwego przygotowania się do realizacji nałożonych na niego zadań.

Rezultaty badań zakresów kompetencyjnej odpowiedzialności, struktur organizacyjnych oraz dokumentów prawodawczych i doktrynalnych pozwoliły na charakterystykę rozwiązań funkcjonujących poprzednio w Wojsku Polskim na poziomie operacyjnym i strategicznym. Organizacja dowodzenia zbudowana była zasadniczo w sposób celowy i zadaniowy zgodnie z zasadami jednoosobowego dowodzenia i jedności dowodzenia. Jednocześnie jednak należy stwierdzić, że relatywnie duża liczba organów dowodzenia na poziomie operacyjnym powodowała niejednokrotnie powielanie zadań i rozczłonkowanie odpowiedzialności za ich realizację. Zjawisko to występowało także w relacjach Sztab Generalny – departamenty Ministerstwa Obrony Narodowej. Dowództwa RSZ (z wyłączeniem Wojsk Specjalnych) organizacyjnie zbudowane były tak jak organy dowodzenia mające za zadanie dowodzić wojskami w trakcie działań zbrojnych. Tymczasem ich rola koncentrowała się na utrzymaniu wojsk, ich szkoleniu i przygotowaniu do przyszłych zadań, zatem struktury nie w pełni odpowiadały zadaniom do wykonania. Nie do końca przemyślane było także podporządkowanie dowództwom RSZ tzw. centrów operacji. Również utrzymywanie oddzielnego, samodzielnego Inspektoratu Wojskowej Służby Zdrowia wobec wielkości i potencjału tejże służby nie wydaje się najlepszym rozwiązaniem.

Wszystko to powodowało, iż funkcjonujący do 31 grudnia 2013 roku sposób organizacji dowodzenia w Wojsku Polskim na poziomie strategicznym i operacyjnym w niezadowalającym stopniu spełniał wymagania stawiane sprawnej i skutecznej organizacji. Potrzeba zmian, modyfikacji i ulepszeń wydawała się oczywista. Zmiany te stały się rzeczywistością 1 stycznia 2014 roku. Szczegóły merytoryczne, ocena i konsekwencje reformy, a także rozwiązania alternatywne, przedstawione zostaną w kolejnym rozdziale.

5. ZMIANY W SYSTEMIE DOWODZENIA WOJSKA POLSKIEGO

5.1. DETERMINANTY ZMIAN

Celem analiz, których rezultaty przedstawiono w niniejszym podrozdziale, była identyfikacja przyczyn powodujących już od kilku lat konieczność przeprowadzenia modyfikacji organizacji dowodzenia dla zapewnienia sprawnego i skutecznego funkcjonowania Sił Zbrojnych RP. Dlatego też autor poszukiwał odpowiedzi na pytanie, jakie okoliczności i przyczyny wymuszają modyfikację systemu dowodzenia (a precyzyjniej – organizacji dowodzenia na poziomie operacyjnym i strategicznym). W konsekwencji podrozdział ten poświęcony został z jednej strony sprecyzowaniu prawdopodobnych zagrożeń bezpieczeństwa państwa oraz wynikających z nich przyszłych zadań dla Sił Zbrojnych RP, które to zadania będą generowały konieczność zmian w organizacji dowodzenia, z drugiej zaś wskazaniu rzeczywistych niedostatków w istniejących do końca 2013 roku rozwiązaniach w tym zakresie.

W pierwszym aspekcie przeprowadzone badania¹ potwierdziły, że środowisko bezpieczeństwa początku XXI wieku jest bardzo dynamiczne i podlega ciągłym zmianom. Pojawiają się nowe zagrożenia i wyzwania, co determinuje konieczność przygotowania odpowiednich sił i środków zdolnych do zapewnienia akceptowalnego poziomu bezpieczeństwa narodowego. Należy to zresztą do żywotnych interesów państwa. Bezpieczeństwo narodowe oznacza zdolność państwa i jego społeczeństwa do zapewnienia warunków jego przetrwania jako instytucji, wspólnoty obywatelskiej, integralności terytorialnej, niezależności politycznej, stabilności wewnętrznej oraz jakości życia. Zdolność ta kształtowana jest przez działania polegające m.in. na eliminowaniu zagrożeń zewnętrznych i wewnętrznych. Przeciwdziałanie tym wszystkim potencjalnym zagrożeniom bezpieczeństwa wymaga zaś posiadania efektywnego systemu bezpieczeństwa narodowego, gwarantującego szybkie i sprawne działanie w każdych warunkach oraz w reakcji na wszelkiego typu zagrożenia i kryzysy². Założenie to pozostaje prawdziwe także dla wymagań wobec obronności państwa jako istotnej części składowej bezpieczeństwa narodowego.

¹ Stan rezultatów badań na koniec 2013 roku, ze względu na przedmiot badań – istniejące wówczas rozwiązania i zagrożenia.

² Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego 2022, Warszawa 2013, s. 3.

Choć zabrzmi to jak truizm, warto podkreślić, iż zapewnienie ciągłości funkcjonowania państwa w czasie kryzysu militarnego oraz w czasie wojny wymaga posiadania profesjonalnych i nowoczesnych sił zbrojnych. Oznacza to także potrzebę optymalizacji funkcji i procesów dowodzenia na poszczególnych poziomach dowodzenia. Podobnie więc organizacja dowodzenia, jako komponent systemu dowodzenia Sił Zbrojnych RP, potrzebuje ciągłego doskonalenia i dostosowywania do zmian zachodzących w środowisku bezpieczeństwa.

Konieczność przebudowy systemu dowodzenia wynikała z wniosków analiz środowiska bezpieczeństwa międzynarodowego, szczególnie zaś tych dotyczących zagrożeń i wyzwań w obszarze bezpieczeństwa militarnego. Nadrzędnym celem działań w tym zakresie była i jest gotowość do obrony terytorium i niepodległości Polski oraz sojuszników, eliminacja zagrożeń o charakterze zbrojnym, a także przeciwdziałanie niekorzystnym zmianom równowagi wojskowej w regionie. To prawda, że w dającej się przewidzieć przyszłości prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu zbrojnego na dużą skalę oceniano jako małe. Nie można jednak było całkowicie wykluczyć pojawienia się w pobliżu granic Rzeczypospolitej Polskiej sytuacji użycia siły bądź groźby jej użycia, w rodzaju konfliktów o charakterze regionalnym oraz lokalnym, w których Polska nie byłaby bezpośrednio zaangażowana. Ich przebieg i skutki mogłyby stwarzać sytuacje kryzysowe, niosące groźbę rozszerzenia się i przerodzenia nawet w wojnę (co wkrótce potwierdziły wydarzenia za naszą wschodnią granicą)³.

Dokonane analizy i porównania zapisów literatury przedmiotu i dokumentów doktrynalnych wskazały na zbieżne identyfikacje współczesnych i przyszłych zagrożeń dla bezpieczeństwa globalnego oraz poszczególnych państw, choć wyrażane za pomocą różnych kryteriów ich klasyfikacji. Waldemar Kaczmarek dokonuje podziału zagrożeń na bezpośrednie i pośrednie. Zagrożenia bezpośrednie to te, które mogą spowodować utratę suwerenności państwa lub brak możliwości rozwoju społeczeństwa. Zagrożenia pośrednie to takie, które zmieniają ogólny układ sił w danym obszarze na niekorzystny dla dalszego rozwoju, przez co mogą powodować powstawanie zagrożeń bezpośrednich, destabilizować sytuację społeczną, polityczną, ekonomiczną i militarną oraz zagrażać procesom demokratyzacji i pokoju⁴. Jerzy Zieliński wymienia z kolei zagrożenia militarne i niemilitarne. Zagrożenia militarne to głębokie kryzysy o charakterze światowym lub regionalnym na tle politycznym, społecznym i ekonomicznym, w które uwikłane mogą być mocarstwa światowe lub grupy państw, i zdolne przerodzić się w konflikt zbrojny na dużą skalę. Ponadto mogą to być kryzysy na podobnym tle, ale o charakterze lokalnym, przeradzające się w lokalne konflikty zbrojne o ograniczonych celach militarnych, a także kryzysy społeczne spowodowane nasileniem międzynarodowego terroryzmu i działalnością zorganizowanej przestępczości na skalę międzynarodową. Zagrożenia niemilitarne obejmują zaś przede wszystkim klęski żywiołowe

³ Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2007, s. 15–16.

⁴ W. Kaczmarek, *Zagrożenia i ich charakterystyka*, [w:] J. Knetki, W. Kaczmarek, J. Joniak, *Zadania komponentu wojsk lądowych w sojuszniczych operacjach na obszarze kraju „Komponent”*, Warszawa 2002, s. 25.

oraz katastrofy przemysłowe i komunikacyjne⁵. Natomiast Ryszard Wróblewski dzieli zagrożenia na symetryczne i asymetryczne⁶, przy czym asymetria odnosi się do przeciwstawności celów, środków i metod działania stron konfliktu, gdzie jedna ze stron nie jest w stanie przeciwstawić się drugiej w sposób symetryczny, wykorzystując te same lub podobne środki walki zbrojnej.

Analiza dokumentów z zakresu polityki obronnej Rzeczypospolitej Polskiej⁷ dowiodła, iż jako czynniki generujące zagrożenia dla środowiska bezpieczeństwa międzynarodowego w pierwszych dekadach XXI wieku wskazywano:

- negatywne skutki postępującej globalizacji,
- znaczący wzrost demograficzny w państwach afrykańskich i na Bliskim Wschodzie,
- zmiany klimatyczne,
- ograniczony dostęp do zasobów naturalnych,
- rosnące dysproporcje w poziomie życia pomiędzy bogatymi i biednymi zarówno wewnątrz poszczególnych krajów, jak i między państwami,
- zróżnicowanie infrastrukturalne,
- polaryzację kultur i wyznań.

Oceniano, że powyższe czynniki będą powodowały rozwój ekstremizmu ideologicznego i religijnego oraz ich przekształcanie w ruchy polityczne, wzrost aktywności międzynarodowego terroryzmu oraz zorganizowanej przestępczości o ponadnarodowym czy wręcz ponadregionalnym zasięgu.

Szczególną uwagę przykuwał fakt występowania w sąsiedztwie Polski znaczących potencjałów militarnych, w tym niekonwencjonalnych, co wymuszać powinno konieczność rozwijania zdolności zapewniających skuteczną reakcję na tego rodzaju zagrożenia. Osłabienie międzynarodowych reżimów kontroli zbrojeń powodowało, jak oceniano, podważanie skuteczności systemu przeciwdziałania proliferacji broni masowego rażenia, a w konsekwencji potencjalny atomowy wyścig zbrojeń w skali poszczególnych regionów i poważną destabilizację bezpieczeństwa międzynarodowego. Liczono się z tym, że kraje biedniejsze, których nie stać na prowadzenie zbrojeń jądrowych, zostaną w takiej sytuacji zmuszone do rekompensowania przewagi potencjalnych przeciwników przez tworzenie arsenałów broni chemicznej i biologicznej.

Wśród najważniejszych zagrożeń dla bezpieczeństwa międzynarodowego wskazywano także wzrost liczby państw upadających i upadłych, które stopniowo tracą sprawność funkcjonowania instytucji państwowych i nie są w stanie walczyć skutecznie z rebeliami czy przemytem. W konsekwencji problemem stał się wzrost liczby obszarów pozostających poza jakąkolwiek kontrolą państwa, sprzyjający rozwojowi terroryzmu międzynarodowego, jednego z największych współczesnych problemów.

W ostatnich latach narastały także zagrożenia dla bezpieczeństwa energetycznego, mającego wpływ na funkcjonowanie wszystkich sektorów działalności

⁵ J. Zieliński, *Wojska lądowe jako rodzaj sił zbrojnych*, Warszawa 2003, s. 61–62.

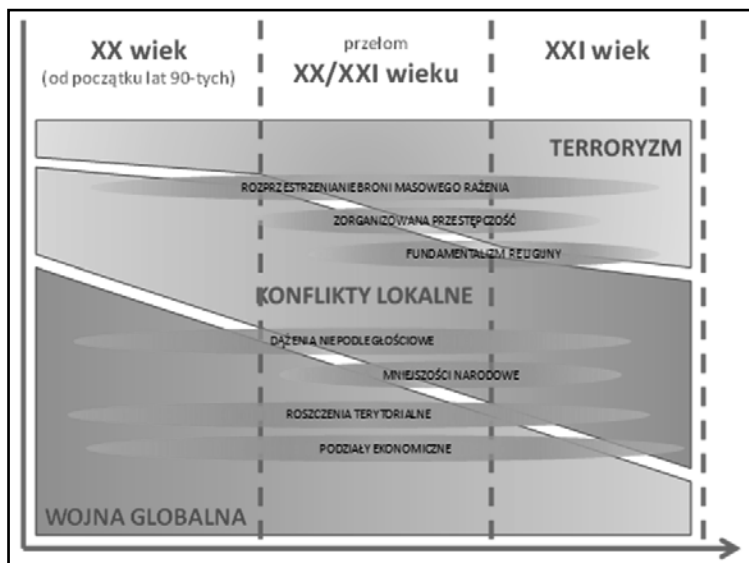
⁶ *Operacje reagowania kryzysowego. Studium teoretyczne*, red. R. Wróblewski, Warszawa 2002, s. 35.

⁷ Strona internetowa Ministerstwa Obrony Narodowej, zakładka Polityka Obronna RP.

państwa. Stłusznie zauważano, iż uzależnienie od dostaw gazu ziemnego i ropy naftowej z jednego źródła oraz ograniczone zdolności transportowania i magazynowania nośników energetycznych wymiennie obniżają odporność państwa na sytuacje kryzysowe.

Ze względu na stopień informatyzacji współczesnego świata, realnym zagrożeniem dla bezpieczeństwa państwa stał się cyberterrorizm. Atak i zniszczenie zasobów informacyjnych systemu obronnego państwa oraz zasadniczych elementów systemów zarządzających, m.in. energetyką, gospodarką oraz finansami państwa, mogą powodować straty ekonomiczne i generować bardzo konkretne zagrożenia dla bezpieczeństwa i obronności państwa.

Rezultaty przeprowadzonych badań wskazały, że fale uchodźców i migracje ludności w obrębie danego państwa lub grupy państw to kolejne prawdopodobne czynniki destabilizujące międzynarodową sytuację polityczno-militarną. Mogą być one konsekwencją klęsk żywiołowych, złej sytuacji gospodarczej, wewnętrznych kryzysów, czystek etnicznych lub konfliktów. Powstanie zamkniętych społeczności imigrantów to z kolei naturalna droga do wzrostu zagrożenia związanego z przestępczością zorganizowaną. Negatywny wpływ działań zorganizowanych grup przestępczych na stabilność państwa i bezpieczeństwo jego obywateli przejawiać się może na wielu płaszczyznach życia, a następstwa mogą okazać się długotrwałe. Migracje ponadnarodowe i ponadregionalne to również przenoszenie konfliktów lokalnych do skupisk imigrantów różnej narodowości i wyznania znajdujących się w bogatych państwach, a w konsekwencji generowanie wewnętrznych kryzysów o trudnej do oszacowania skali i zasięgu.



Rys. 5.1. Zagrożenia we współczesnym środowisku bezpieczeństwa

Źródło: J. Joniak, *Kierunki ewolucji wojsk lądowych w świetle amerykańskiej koncepcji „Joint Vision 2020” oraz doświadczeń z wojen i konfliktów zbrojnych początku XXI wieku* [rozprawa doktorska], Warszawa 2006, s. 24.

Szacowano, że prawdopodobnymi zagrożeniami (rys. 5.1) dla bezpieczeństwa Polski będą zbrojne ataki wykonywane przez organizacje ekstremistyczne, zorganizowane grupy przestępcze oraz nowych państwowych i niepaństwowych aktorów środowiska bezpieczeństwa, którzy będą posiadali zdolność do prowokowania wewnętrznych kryzysów oraz konfliktów zbrojnych o międzynarodowym charakterze. Stąd też przeciwnikiem Sił Zbrojnych RP miały być coraz rzadziej regularne siły zbrojne dysponujące kompleksowymi systemami uzbrojenia i odpowiednim zapleczem logistycznym, częściej zaś lokalne (narodowe) i transnarodowe oddziały partyzanckie i paramilitarne, najemnicy oraz oddziały rebelianckie, cechujące się szczególną determinacją członków oraz wysoką dynamiką zmian taktyki działań.

Oceny przedstawione w dokumentach dotyczących polityki obronnej Polski wskazywały, że pole walki nie będzie miało klasycznego linearnego charakteru, linii styczności bojowej wojsk ani też linii rozgraniczeń. W zamian w wielu miejscach jednocześnie toczone będą walki oraz inne działania o zróżnicowanym charakterze i intensywności. Dlatego też działania sił zbrojnych będą miały charakter operacji połączonych. Do ich realizacji wydzielane będą zróżnicowane co do wielkości komponenty: lądowy, powietrzny, morski, wojsk specjalnych, a także sił realizujących zadania w cyberprzestrzeni. Wnioski z przeprowadzonych analiz i ocen wskazywały, że w perspektywie najbliższych dwóch dekad podstawowym obszarem użycia Sił Zbrojnych RP będzie udział w interwencjach zbrojnych realizowanych poza terytorium kraju, w operacjach organizowanych i prowadzonych pod kierownictwem Unii Europejskiej, NATO lub koalicji państw. Cele tych przedsięwzięć określano jako zapobieganie wojnom, powstrzymanie eskalacji i rozprzestrzeniania się konfliktów, a także zapobieganie umocnieniu sił, które mogą stać się przyczyną kryzysów w przyszłości. Do najważniejszych przewidywanych sposobów zaangażowania militarnego zaliczono:

- udział narodowych komponentów wojskowych w międzynarodowych operacjach reagowania kryzysowego realizowanych w celu opanowania kryzysów oraz zapewnienia osłony przed ich skutkami,
- udział w międzynarodowych działaniach stabilizacyjnych na obszarach stanowiących źródło zagrożeń dla bezpieczeństwa międzynarodowego,
- udział w międzynarodowych działaniach mających na celu osłonę infrastruktury wydobywczej i dróg przesyłowych surowców energetycznych w celu zapewnienia płynności dostaw tych surowców,
- udział w utrzymaniu bezpieczeństwa wewnętrznego kraju oraz wsparcie sił pozawojskowych w utrzymaniu porządku publicznego i praworządności,
- prowadzenie działań zbrojnych w celu obrony terytorium kraju, Unii Europejskiej lub obszaru euroatlantyckiego w razie bezpośredniej agresji, obejmujących wykorzystanie całego lub częściowego potencjału obronnego do odparcia agresji przez przygotowanie i przeprowadzenie operacji wysokiej intensywności⁸.

⁸ Wizja Sił Zbrojnych RP – 2030, Warszawa 2008, s. 18–19.

Wnioski z przeprowadzonych badań dokumentów doktrynalnych jednoznacznie wskazywały, iż mimo zdefiniowania nowych obszarów zagrożeń bezpieczeństwa międzynarodowego podstawowe interesy narodowe są niezmiennie, wynikają z fundamentalnych wartości Polski, a ich realizacja stanowi dla państwa i jego mieszkańców potrzebę nadrzędną⁹.

Strategia obronności Rzeczypospolitej Polskiej, jak dowodzą wyniki przeprowadzonych badań, zakładała, że niezależnie od prognoz rozwoju środowiska międzynarodowego i związanych z tym ocen możliwości wystąpienia konfliktów zbrojnych ochrona niepodległości państwa i niepodzielności jego terytorium oraz wspólna obrona przeciwko agresji pozostała powinnością konstytucyjną. Państwo utrzymuje ciągłą zdolność do obrony, wykorzystując do tego wszystkie dostępne środki zintegrowane w sprawnie działającym systemie obronnym państwa. Główną misją Sił Zbrojnych RP pozostaje obrona państwa i udział w operacjach militarnych i niemilitarnych poza granicami kraju o charakterze prewencyjnym wobec zagrożeń dla bezpieczeństwa międzynarodowego.

Z dotychczasowych analiz wynika, że siły zbrojne będą musiały posiadać zdolności do prowadzenia szerokiego spektrum operacji w zróżnicowanym środowisku. Będą one osiąmane nie tylko na bazie narodowych możliwości, ale również przy wykorzystaniu współpracy wielonarodowej lub uczestnictwa w unijnych lub sojuszniczych programach obronnych. Do najważniejszych będzie należała zdolność do dowodzenia w operacjach narodowych oraz w przypadku sprawowania roli państwa wiodącego w operacji. Przedstawione wyniki badań oraz analiza dokumentów z zakresu polityki obronnej Rzeczypospolitej Polskiej stanowiły, zdaniem autora, wystarczającą bazę do sprecyzowania potrzeb przebudowy systemu dowodzenia Sił Zbrojnych RP, która powinny uwzględnić m.in.¹⁰

- precyzyjny podział kompetencji władzy wykonawczej w kierowaniu obroną państwa,
- konieczność posiadania organu dowodzenia na poziomie strategicznym na czas pokoju i wojny,
- poszanowanie zasady jednoosobowego dowodzenia,
- konieczność przejrzystej organizacji dowodzenia wykluczającej dublowanie zadań i rozmywanie odpowiedzialności,
- zdolność do dowodzenia w warunkach samodzielnego prowadzenia działań zbrojnych oraz w sytuacji funkcjonowania w zintegrowanych strukturach dowodzenia NATO,
- zbliżenie organizacji dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

Oczywiste jest, że kierowanie obronnością i obroną należy do najważniejszych działań władz państwa, mających na celu zapewnienie jego bytu i rozwoju w zmiennych uwarunkowaniach środowiska bezpieczeństwa politycznego, militarnego, ekonomicznego itp. W takim procesie kierowania kluczową rolę odgrywają organy władzy publicznej. Funkcje kierowania spełniane są przez podmioty

⁹ Strategia bezpieczeństwa narodowego... , Strategia obronności...

¹⁰ Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa... , s. 86–87.

wyspecjalizowane w wykonywaniu poszczególnych zadań na rzecz realizacji celów bezpieczeństwa, działające na wszystkich poziomach organizacyjnych państwa. Jednocześnie pamiętać należy, iż przyjęty w Konstytucji RP dwupodział władzy wykonawczej może generować utrudnienia w sprawnym kierowaniu przedsięwzięciami związanymi z bezpieczeństwem narodowym, a więc i w kierowaniu obroną państwa. Dotyczyć to może w szczególności sytuacji, w których kompetencje prezydenta RP i Rady Ministrów są współzależne, a ich często ogólny charakter może powodować różnorodne interpretacje i utrudniać sprawne współdziałanie tych organów. W takiej sytuacji tym bardziej istotne jest, aby wyspecjalizowane wojskowe organy dowodzenia tworzyły organizację zdolną do sprawnego i efektywnego działania.

W aspekcie drugim (niedostatki istniejących wówczas rozwiązań organizacyjno-strukturalnych dowodzenia), mając na uwadze powyższe rozważania, należy zdawać sobie sprawę, iż organizacja dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP do 2013 roku obarczona była wieloma słabościami, o których wspomniano ogólnie w rozdziale 4. Uszczegółowiając je, wskazać należy:

1. Dublowanie zadań i struktur w Sztabie Generalnym WP i departamentach MON, szczególnie w obszarach: administracyjno-logistycznym i personalno-kadrowym, przy jednoczesnym nieuzasadnionym rozdzielaniu części innych zadań. Na przykład uczelnie wojskowe podlegały bezpośrednio ministrowi obrony narodowej, nie będąc kontrolowane przez najwyższe wojskowe organy dowodzenia, choć stanowiły one (uczelnie) integralną część systemu szkolenia w Siłach Zbrojnych RP.
2. Dążenie Sztabu Generalnego WP do posiadania wpływu na szczegółowe rozwiązania, które nie powinny znajdować się w obszarze zainteresowania tego poziomu dowodzenia, szczególnie jeśli dysponowano wyspecjalizowanymi strukturami w tym zakresie. Takie rozdrabnianie się negatywnie wpływało na zdolność do myślenia na poziomie strategicznym, a jednocześnie dawało podstawy do twierdzeń o zbyt dużym obciążeniu zadaniami Sztabu Generalnego oraz jego szefa.
3. Strukturę organizacyjną dowództw rodzajów sił zbrojnych (przy czym teza ta nie dotyczy Wojsk Specjalnych). Stosowane wówczas rozwiązania organizacyjnie były takie jak w organach przeznaczonych do dowodzenia wojskami w trakcie działań zbrojnych. Tymczasem należy pamiętać, że ich (dowództw RSZ) rola koncentrowała się na utrzymaniu wojsk na odpowiednim poziomie gotowości bojowej i mobilizacyjnej, szkoleniu i przygotowaniu do wszelkich przyszłych zadań, co oznacza, iż struktury tych organów nie w pełni odpowiadały rzeczywistym zadaniom do wykonania. W konsekwencji część komórek organizacyjnych tych dowództw była przeciążona, a część nie narzekała na nadmiar zadań do realizacji.
4. Nie w pełni przemyślane podporządkowanie na czas pokoju dowództwom rodzajów sił zbrojnych istniejących w ówczesnej postaci centrów operacji, które jak się wydaje, powinny na co dzień stanowić integralną część Dowództwa Operacyjnego synchronizującego działania komponentów RSZ.

5. Utrzymywanie oddzielnego, samodzielnego Inspektoratu Wojskowej Służby Zdrowia wobec rzeczywistej wielkości i potencjału tej służby. Równolegle funkcjonował bowiem Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych i bardziej celowe byłoby zintegrowanie w jego ramach wszelkich form zabezpieczenia działań, w tym także zabezpieczenia medycznego.

Biorąc pod uwagę powyższe, pytanie problemowe nie brzmiało, czy modyfikować organizację dowodzenia na poziomie strategicznym i operacyjnym, lecz jak to zrobić, aby realnie podnieść sprawność i skuteczność dowodzenia. Konstatując, dostosowanie organizacji dowodzenia Sił Zbrojnych RP do zmian zachodzących w środowisku bezpieczeństwa i nowych wymagań powinno być procesem ciągłego i aktywnego rozwoju w celu pozyskania pożądaných, konkretnych zdolności. Istotą takiego działania jest naukowe podejście do problemu, poszukiwanie i wprowadzanie innowacyjnych zmian oraz wykorzystywanie zdobywanej wiedzy i doświadczeń (w tym także doświadczeń sojusznicznych oraz osiągnięć teorii organizacji i zarządzania). W żadnym jednak wypadku nie powinno polegać na bezkrytycznym kopiowaniu obcych wzorców, dodatkowo błędnie zinterpretowanych, jak się niestety stało. To właśnie, w jaki sposób problem rozpatrywanych zmian został w Wojsku Polskim rozwiązany, przedstawione zostanie w kolejnym podrozdziale.

5.2. REFORMA SYSTEMU DOWODZENIA SIŁ ZBROJNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ – ISTOTA I OCENA

5.2.1. USTAWA O ZMIANIE USTAWY O URZĘDZIE MINISTRA OBRONY NARODOWEJ

5.2.1.1. ZASADNICZE ZAŁOŻENIA I USTALENIA

Po prawie dwóch latach funkcjonowania i po zdobyciu wiedzy o istocie obowiązujących obecnie rozwiązań w obszarze organizacji dowodzenia na poziomie operacyjnym i strategicznym możliwa stała się ich precyzyjna i obiektywna ocena. Uogólniając, zmiany organizacyjne sprowadzić można do¹¹:

- redukcji roli i znaczenia Sztabu Generalnego WP do organu pomocniczego ministra obrony narodowej, struktury planistycznej i doradczej, niemającej żadnej władzy sprawczej wobec Sił Zbrojnych RP,
- połączenia dotychczasowych dowództw (a w zasadzie ich zadań) rodzajów sił zbrojnych w jedno – Dowództwo Generalne Rodzajów Sił Zbrojnych (DG RSZ),
- przekształcenia (wraz z częściową modyfikacją zadań) istniejącego Dowództwa Operacyjnego Sił Zbrojnych w Dowództwo Operacyjne Rodzajów Sił Zbrojnych (DO RSZ).

Co istotne, te trzy nowe organy podporządkowane zostały bezpośrednio mini-

¹¹ Ustawa z dnia 21 czerwca 2013 r. o zmianie ustawy o urządzeniu Ministra Obrony Narodowej oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2013 r. poz. 852.

strowi obrony narodowej, zaś pomiędzy nimi nie występuje żadna zależność służbowa¹². Ustawowo stwierdzono również, iż wspomniane powyżej dwa dowództwa i organ pomocniczy (zatem także Dowództwo Operacyjne RSZ) funkcjonują na strategicznym poziomie dowodzenia¹³.

5.2.1.2. NOWY SZTAB GENERALNY

Dla „nowego” Sztabu Generalnego WP (rys. 5.2) przewidziano następujące zadania¹⁴:

1. planowanie strategicznego użycia Sił Zbrojnych RP;
2. programowanie wieloletniego rozwoju Sił Zbrojnych RP;



Rys. 5.2. Obowiązująca struktura Sztabu Generalnego WP

Źródło: Struktura – Sztab Generalny WP (źródło internetowe).

¹² Tamże, art. 1, ust. 3.

¹³ *Projekt ustawy o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej oraz niektórych innych ustaw przedłożony przez ministra obrony narodowej*, 12.03.2013 (źródło internetowe).

¹⁴ Ustawa o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej..., art. 1, ust. 5.

3. nadzór nad ogólną i operacyjną działalnością Sił Zbrojnych RP, w tym w szczególności nad planowaniem operacyjnym, gotowością mobilizacyjną i bojową, szkoleniem oraz rozwojem organizacyjno-technicznym Sił Zbrojnych RP;
4. reprezentowanie Sił Zbrojnych RP w najwyższych kolegialnych organach polityczno-wojskowych organizacji międzynarodowych, w których Rzeczpospolita Polska jest członkiem;
5. doradzanie ministrowi obrony narodowej w sprawach dotyczących ogólnej i operacyjnej działalności Sił Zbrojnych RP;
6. planowanie przygotowania Ministerstwa Obrony Narodowej do funkcjonowania na stanowiskach kierowania w czasie zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny;
7. przygotowanie i utrzymanie stanowisk kierowania w rejonach rozwinięcia zapasowych stanowisk kierowania obroną państwa dla prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, prezesa Rady Ministrów oraz ministrów i centralnych organów administracji rządowej wskazanych przez prezesa Rady Ministrów.

5.2.1.3. DOWÓDZTWO GENERALNE RODZAJÓW SIŁ ZBROJNYCH

Zupełnie nowy organ, jakim stało się bezpośrednio podporządkowane ministrowi obrony narodowej Dowództwo Generalne RSZ, (rys. 5.3) otrzymał następujący zakres zadań¹⁵:

1. realizacja programów rozwoju Sił Zbrojnych RP;
2. planowanie, organizowanie i prowadzenie szkolenia podległych jednostek wojskowych i związków organizacyjnych Sił Zbrojnych RP;
3. organizowanie mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk;
4. szkolenie rezerw osobowych na potrzeby użycia w sytuacji kryzysowej lub w razie wojny oraz utrzymywanie ich w gotowości do użycia;
5. realizacja zadań dotyczących logistyki wojskowej w podległych jednostkach wojskowych i związkach organizacyjnych Sił Zbrojnych RP.
6. współpraca z innymi organami i podmiotami w sprawach związanych z obronnością państwa;
7. zarządzanie i przeprowadzanie kontroli w podległych jednostkach wojskowych i związkach organizacyjnych na zasadach i w trybie określonych w przepisach.

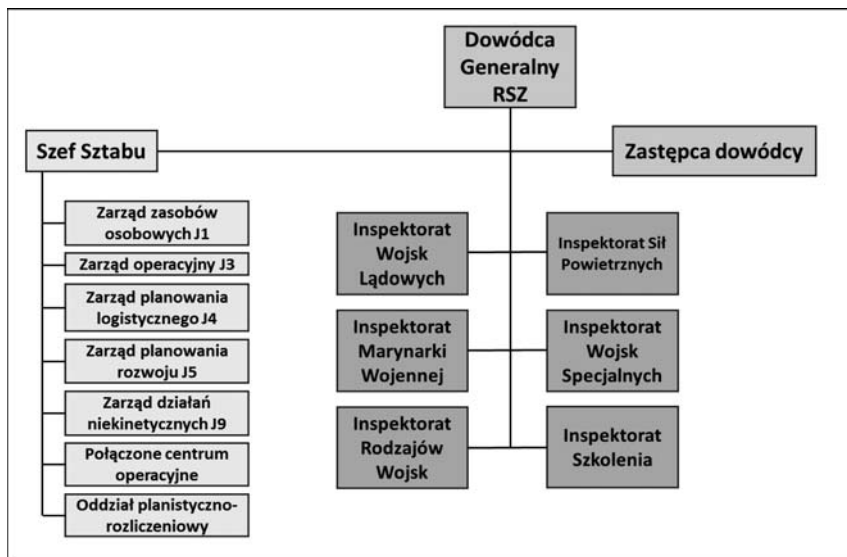
Struktura Dowództwa Generalnego RSZ jest dość interesująca z punktu widzenia teorii dowodzenia i zasad organizacji sztabów stosowanych w państwach NATO. W zasadzie obejmuje ona typowe elementy dowództwa: dowódcę, zastępcę, grupę dowódcy i sztab kierowany przez szefa sztabu. Swego rodzaju *novum* jest fakt, iż sześć inspektoratów, odpowiedzialnych za poszczególne rodzaje sił zbrojnych, szkolenie i rodzaje wojsk, tzn.

- Inspektorat Wojsk Lądowych,
- Inspektorat Sił Powietrznych,
- Inspektorat Marynarki Wojennej,
- Inspektorat Wojsk Specjalnych,

¹⁵ Tamże, art. 3, ust. 3.

- Inspektorat Szkolenia,
- Inspektorat Rodzajów Wojsk,

stanowi integralną część tego dowództwa i podlega bezpośrednio dowódcy generalnemu RSZ, czyli patrząc przez pryzmat typowej struktury, współtworzy grupę dowódcy. Oznacza to jej bardzo silne rozbudowanie w stosunku do sztabu (zazwyczaj najliczniejszego elementu organu dowodzenia) i naruszenie zasady, że grupa dowódcy wspomaga go w rozwiązywaniu problemów niemilitarnych (por. rozdz. 2).



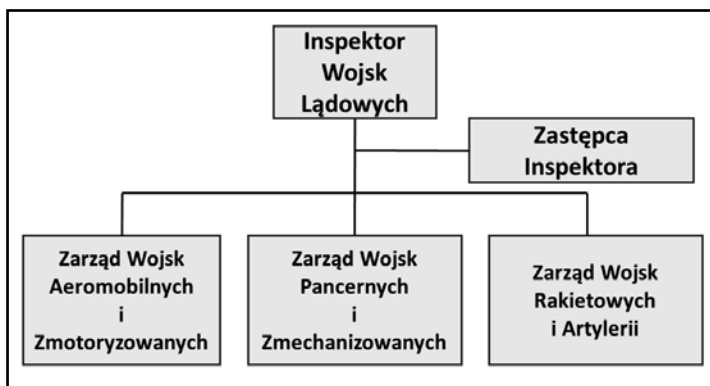
Rys. 5.3. Struktura organizacyjna Dowództwa Generalnego RSZ

Źródło: opracowano na podstawie A. Goławski, *W polskim lotnictwie wojskowym dzieje się dużo dobrego*, „Lotnictwo” 2014, nr 10, s. 18.

Inspektorat Wojsk Lądowych (rys. 5.4):

1. przygotowuje i prowadzi przedsięwzięcia szkoleniowe z dowództwami, sztabami i wojskami Wojsk Lądowych (WL);
2. wytycza kierunki doskonalenia zawodowego żołnierzy w specjalnościach wojskowego korpusu osobowego Wojsk Lądowych;
3. realizuje zadania wynikające z funkcji gestora uzbrojenia i sprzętu wojskowego w zakresie Wojsk Lądowych;
4. przygotowuje siły i środki Wojsk Lądowych do działań bojowych oraz innych działań, w sytuacjach przewidzianych w ustawach i umowach międzynarodowych, przygotowuje i utrzymuje w gotowości wojska wydzielone do operacji sojuszniczych i koalicyjnych oraz do realizacji zadań osłony strategicznej granic i terytorium państwa, a także do udziału w akcjach ratowniczych, likwidacji skutków awarii, katastrof i klęsk żywiołowych¹⁶.

¹⁶ Inspektorat Wojsk Lądowych (źródło internetowe).

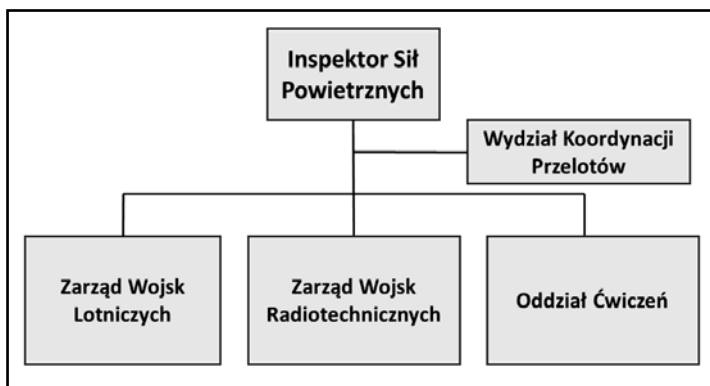


Rys. 5.4. Struktura organizacyjna Inspektoratu Wojsk Lądowych

Źródło: opracowano na podstawie: Inspektorat Wojsk Lądowych (źródło internetowe)

Inspektorat Sił Powietrznych (rys. 5.5):

1. przygotowuje i prowadzi przedsięwzięcia szkoleniowe z dowódcami i wojskami jednostek merytorycznie nadzorowanych;
2. przygotowuje i utrzymuje w gotowości wojska wydzielone do operacji sojuszniczych i koalicyjnych oraz do realizacji zadań osłony strategicznej granic i terytorium państwa, a także do udziału w akcjach ratowniczych, likwidacji skutków awarii, katastrof i klęsk żywiołowych;
3. przygotowuje siły i środki do pełnienia dyżurów bojowych w ramach Zintegrowanego Systemu Obrony Powietrznej i Przeciwrakietowej NATO (NATI-NAMDS) oraz Systemu Ratownictwa Morskiego i Lądowego.
4. sprawuje funkcję gestora uzbrojenia i sprzętu wojskowego w zakresie lotnictwa, radiolokacji, ubezpieczenia lotów, bezzałogowych systemów walki¹⁷.



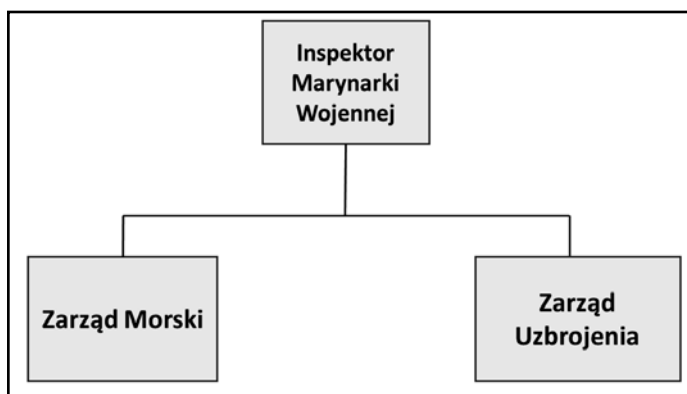
Rys. 5.5. Struktura organizacyjna Inspektoratu Sił Powietrznych

Źródło: opracowano na podstawie A. Goławski, *W polskim lotnictwie wojskowym...*, s. 19.

¹⁷ Inspektorat Sił Powietrznych (źródło internetowe).

Inspektorat Marynarki Wojennej (rys. 5.6):

1. przygotowuje i prowadzi przedsięwzięcia szkoleniowe z dowództwami i wojskami Marynarki Wojennej (MW);
2. wytycza kierunki doskonalenia zawodowego żołnierzy w specjalnościach wojskowych korpusu osobowego MW;
3. realizuje zadania wynikające z funkcji gestora uzbrojenia i sprzętu wojskowego w zakresie MW;
4. przygotowuje siły i środki MW do działań bojowych oraz innych działań, w sytuacjach przewidzianych w ustawach i umowach międzynarodowych, przygotowuje i utrzymuje w gotowości wojska wydzielone do operacji sojuszniczych i koalicyjnych oraz do realizacji zadań osłony strategicznej granic i terytorium państwa, a także do udziału w akcjach ratowniczych, likwidacji skutków awarii, katastrof i klęsk żywiołowych¹⁸.



Rys. 5.6. Struktura organizacyjna Inspektoratu Marynarki Wojennej

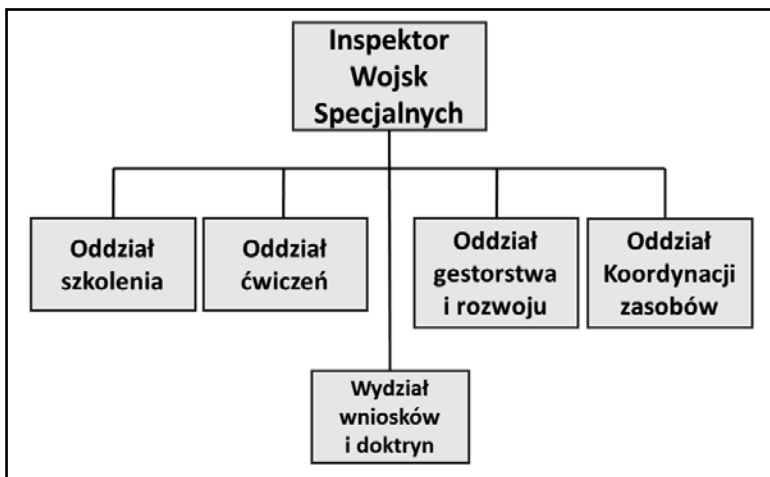
Źródło: opracowano na podstawie Inspektorat Marynarki Wojennej (źródło internetowe).

Inspektorat Wojsk Specjalnych (rys. 5.7):

1. przygotowuje i prowadzi przedsięwzięcia szkoleniowe z dowództwami i wojskami Wojsk Specjalnych (WS);
2. wytycza kierunki doskonalenia zawodowego żołnierzy w specjalnościach wojskowych korpusu osobowego Wojsk Specjalnych;
3. realizuje zadania wynikające z funkcji gestora uzbrojenia i sprzętu wojskowego w zakresie Wojsk Specjalnych;
4. przygotowuje siły i środki Wojsk Specjalnych do działań bojowych oraz innych działań, w sytuacjach przewidzianych w ustawach i umowach międzynarodowych, przygotowuje i utrzymuje w gotowości wojska wydzielone do operacji sojuszniczych i koalicyjnych oraz do realizacji zadań osłony strategicznej granic i terytorium państwa, a także do udziału w akcjach ratowniczych, likwidacji skutków awarii, katastrof i klęsk żywiołowych¹⁹.

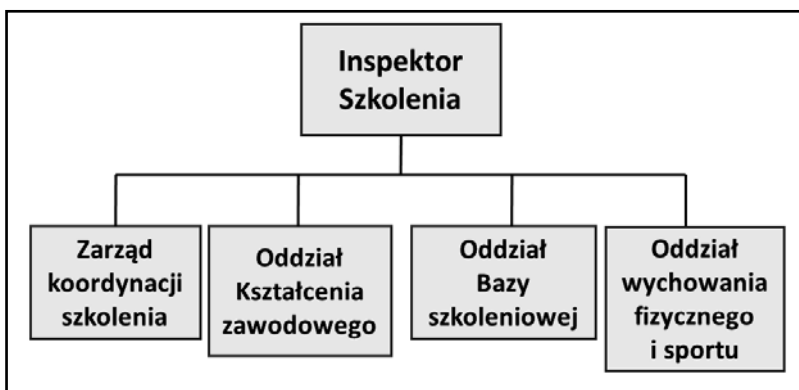
¹⁸ Inspektorat Marynarki Wojennej (źródło internetowe).

¹⁹ Inspektorat Wojsk Specjalnych (źródło internetowe).



Rys. 5.7. Struktura organizacyjna Inspektoratu Wojsk Specjalnych

Źródło: opracowano na podstawie Inspektorat Wojsk Specjalnych (źródło internetowe).



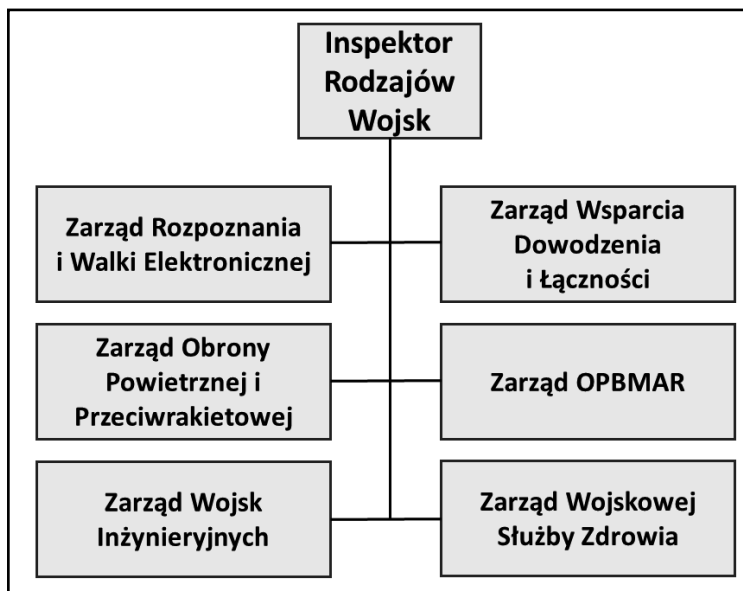
Rys. 5.8. Struktura organizacyjna Inspektoratu Szkolenia

Źródło: opracowano na podstawie Inspektorat Szkolenia (źródło internetowe).

Inspektorat Szkolenia (rys. 5.8):

1. planuje i koordynuje system szkolenia w Dowództwie Generalnym RSZ w zakresie szkolenia dowództw, sztabów i wojsk w wymiarze narodowym i międzynarodowym;
2. zarządza bazą szkoleniową i systemami symulacyjnymi oraz koordynuje zabezpieczenie procesu szkolenia jednostek organizacyjnych Dowództwa Generalnego RSZ;
3. analizuje szkolenia, gromadzi i formułuje wnioski oraz upowszechnia doświadczenia szkoleniowo-metodyczne w ramach systemu wykorzystania doświadczeń;

4. koordynuje proces kształcenia i szkolenia w placówkach szkolnictwa wojskowego, a także realizuje zadania związane z doskonaleniem zawodowym żołnierzy;
5. koordynuje funkcjonowanie systemu kształcenia i szkolenia w szkolnictwie wojskowym w obszarach kształcenia kandydatów na żołnierzy, doskonalenia zawodowego żołnierzy, szkolenia żołnierzy służby przygotowawczej do Narodowych Sił Rezerwowych, przeszkalania rezerw osobowych²⁰.



Rys. 5.9. Struktura organizacyjna Inspektoratu Rodzajów Wojsk

Źródło: opracowano na podstawie Inspektorat Rodzajów Wojsk (źródło internetowe).

Inspektorat Rodzajów Wojsk (rys. 5.9):

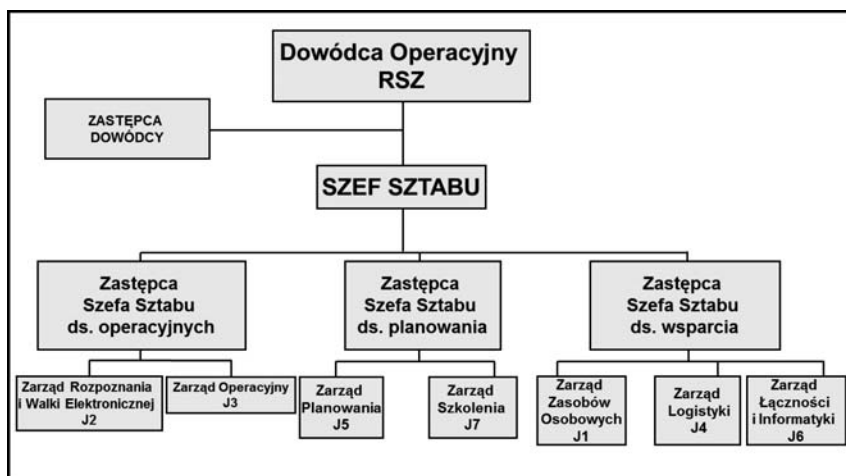
1. zajmuje się tworzeniem warunków do szkolenia dowództw, sztabów i wojsk w Wojskach Rozpoznawczych i Walki Elektronicznej, Wojskach Obrony Przeciwlotniczej, Wojskach Inżynieryjnych, Wojskach Chemicznych, Wojskach Łączności i Informatyki oraz oddziałach i pododdziałach służby zdrowia;
2. sprawuje merytoryczny nadzór nad szkoleniem oraz wytyczaniem kierunków kształcenia i doskonaleniem zawodowym żołnierzy w specjalnościach korpusów osobowych: rozpoznania i walki elektronicznej, przeciwlotniczego, inżynierii wojskowej, obrony przed bronią masowego rażenia, łączności i informatyki oraz medycznym;
3. odpowiada za przygotowanie sił i środków tych rodzajów wojsk do działań bojowych, wsparcia i ich zabezpieczenia, a także innych, w sytuacjach przewidzianych w ustawach i ratyfikowanych umowach międzynarodowych, oraz za

²⁰ Inspektorat Szkolenia (źródło internetowe).

koordynowanie, organizowanie i sprawowanie nadzoru nad realizacją przedsięwzięć związanych z osiągnięciem zdolności operacyjnych nadzorowanych wojsk w ramach programów operacyjnych.

4. monitoruje poziom wyszkolenia wojsk wydzielonych do operacji sojuszniczych, koalicyjnych, międzynarodowych oraz zadań osłony strategicznej, a także do udziału w akcjach ratowniczych, likwidacji skutków awarii, katastrof i klęsk żywiołowych;
5. pełni funkcję gestora w stosunku do sprzętu zgodnego z zakresem odpowiedzialności poszczególnych zarządów wchodzących w jego skład²¹.

5.2.1.4. DOWÓDZTWO OPERACYJNE RODZAJÓW SIŁ ZBROJNYCH



Rys. 5.10. Struktura organizacyjna Dowództwa Operacyjnego RSZ

Źródło: opracowano na podstawie: Struktura – Dowództwo Operacyjne RSZ (źródło internetowe).

Do zadań Dowództwa Operacyjnego RSZ, będącego w istocie modyfikacją istniejącego wcześniej Dowództwa Operacyjnego, w świetle prawa należy²²:

1. planowanie, organizowanie i prowadzenie operacji w ramach użycia Sił Zbrojnych RP w czasie pokoju, sytuacji kryzysowej lub w czasie wojny;
2. wykonywanie zadań ministra obrony narodowej w zakresie ochrony granicy państwowej w przestrzeni powietrznej Rzeczypospolitej Polskiej w czasie pokoju, sytuacji kryzysowej lub wojny;
3. organizowanie i prowadzenie szkolenia organów dowodzenia Sił Zbrojnych RP zgodnie z wojennym systemem dowodzenia, a także zapewnienie ich współdziałania z dowództwami jednostek wojskowych i związków organizacyjnych Sił Zbrojnych RP, które mają mu zostać podporządkowane;

²¹ Inspektorat Rodzajów Wojsk (źródło internetowe).

²² Ustawa o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej..., art. 3., ust. 3.

4. określanie wymagań operacyjnych dla Sił Zbrojnych RP w zakresie planowania operacyjnego oraz programowania ich rozwoju;
5. zarządzanie i przeprowadzanie kontroli w podległych jednostkach wojskowych i związkach organizacyjnych na zasadach i w trybie określonych w przepisach Ustawy z dnia 15 lipca 2011 r. o kontroli w administracji rządowej;
6. przygotowanie organu dowodzenia i stanowiska dowodzenia naczelnego dowódcy sił zbrojnych;
7. przewodniczenie Radzie SAR (Search & Rescue)²³.

Strukturę organizacyjną Dowództwo Operacyjne RSZ przedstawiono na rys. 5.10.

5.2.1.5. DOWODZENIE W WOJSKACH SPECJALNYCH

Rozpatrując założenia i istotę reformy, nie można zapominać o istotnym i „delikatnym” elemencie systemu dowodzenia, jakim było do końca 2013 roku Dowództwo Wojsk Specjalnych (DWS). Jako jedyne z dowództw rodzajów sił zbrojnych nie było ono tylko „dostarczycielem” sił na potrzeby prowadzonej operacji. Miało także prawo dowodzić działaniami specjalnymi w czasie pokoju, kryzysu i wojny, co wynikało ze specyfiki tych wojsk i ich działań. Co więcej, dowództwo to realizowało wówczas wiele zadań mających w konsekwencji doprowadzić do osiągnięcia statusu organu dowodzenia zdolnego do planowania i prowadzenia połączonych działań specjalnych w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego, czyli Special Operations Component Command (SOCC) wchodzącego w skład Sił Odpowiedzi NATO (NATO Response Force, NRF). Prawdopodobnie po to, aby nie przerywać tego procesu, autorzy zmian rozwiązali co prawda Dowództwo Wojsk Specjalnych ale zorganizowali jednocześnie Dowództwo Sił Specjalnych (DSS), podporządkowane dowódcy generalnemu Rodzajów Sił Zbrojnych, niezależnie od nowo sformowanego Inspektoratu Wojsk Specjalnych (rys. 5.11).

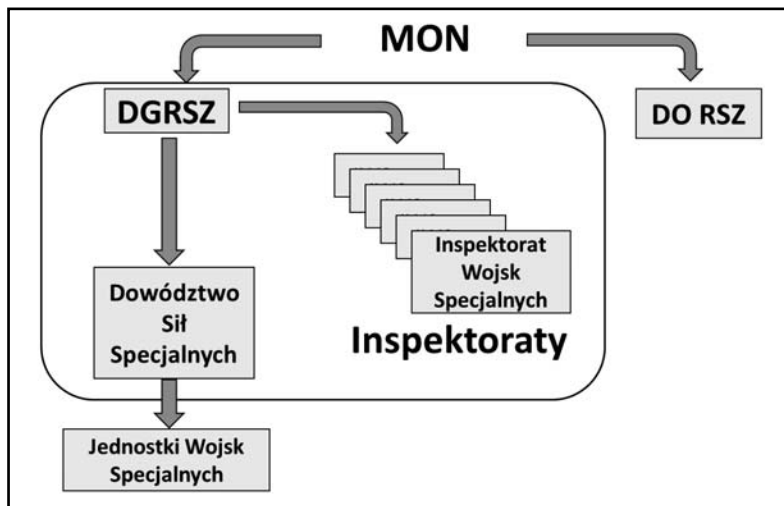
Ta struktura przetrwała jednak tylko 10 dni, ponieważ 10 stycznia 2014 roku rozwiązano DSS i utworzono Centrum Operacji Specjalnych – Dowództwo Komponentu Wojsk Specjalnych (COS–DKWS) z siedzibą w Krakowie, podległe pod Dowództwo Operacyjne RSZ (rys. 5.12). Rozwiązanie takie określone zostało jako tym razem absolutnie docelowe. Ta ostateczność strukturalna funkcjonowała tylko (aż?) 17 miesięcy, kiedy to 17 lipca 2015 roku zdecydowano o rozwiązaniu COS–DKWS i przekazaniu DKWS dowódcy generalnemu, przy czym ten nowy organ dowodzenia odpowiedzialny będzie zarówno za przygotowanie, jak i dowodzenie działaniami specjalnymi. Nie wpłynęło to na losy i zadania Inspektoratu Wojsk Specjalnych, który pozostał częścią Dowództwa Generalnego RSZ (rys. 5.13)²⁴. Tym razem tożsamość funkcji *force provider* – *force user*²⁵, której

²³ Rada SAR – organ doradczy ministra infrastruktury w sprawach ratownictwa na morzu. Szerzej: Ustawa z dnia 18 sierpnia 2011 r. o bezpieczeństwie morskim, Dz.U. z 2011 r. Nr 228, poz. 1368, art. 121.

²⁴ *Wojska Specjalne podporządkowane DGRSZ. Zmiana dowodzenia*, 17.07.2015 (źródło internetowe). Szerzej: Notatka z posiedzenia Komisji Obrony Narodowej z 19 maja 2015 r.

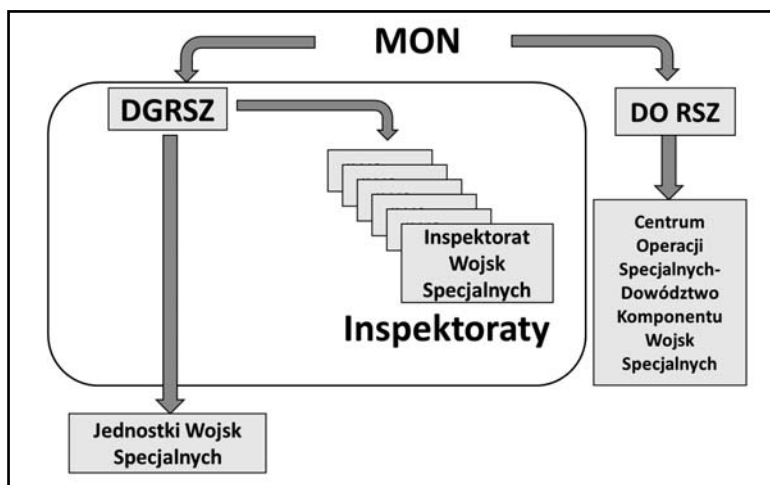
²⁵ *Force provider* – ten, który dostarcza sił, *force user* – ten, który tymi siłami dowodzi.

istotę autorzy reformy w odniesieniu do Wojsk Specjalnych z takim zapalem wykorzeniali, okazała się zaletą.



Rys. 5.11. Organizacja dowodzenia Wojskami Specjalnymi od 1 do 9 stycznia 2014 roku

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5.12. Organizacja dowodzenia Wojskami Specjalnymi po 10 stycznia 2014 roku

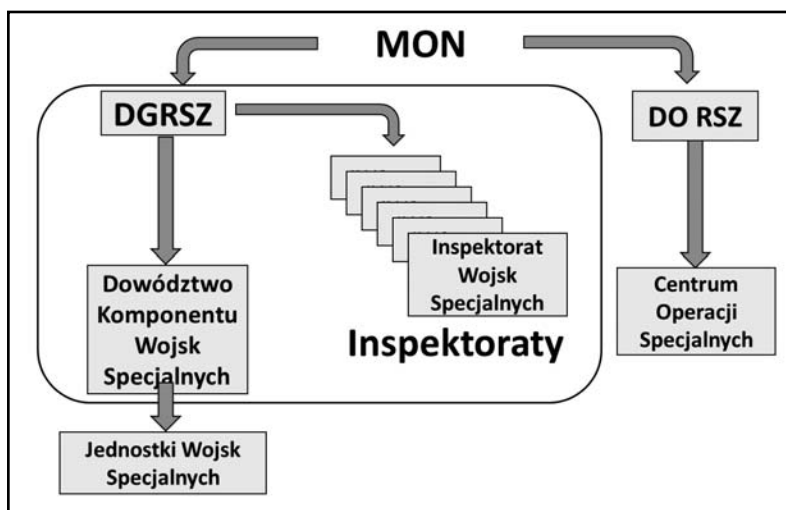
Źródło: opracowanie własne.

Konstatując, ostatecznie w wyniku „spłaszczania i upraszczania” struktur otrzymano trzy odrębne organy zajmujące się problematyką Wojsk Specjalnych:

1. DKWS, podporządkowane Dowództwu Generalnemu RSZ, któremu podlegać

mają jednostki specjalne oraz które dowodzi tymi siłami i przygotowuje je do użycia²⁶;

2. Inspektorat Wojsk Specjalnych, stanowiący organiczną część Dowództwa Generalnego RSZ, odpowiedzialny za szkolenie oraz rozwój tych sił i pozbawiony, jak wspomniano wcześniej, jakichkolwiek uprawnień sprawczych;
3. COS, podległe Dowództwu Operacyjnemu RSZ, którego zadania, w świetle uprawnień do dowodzenia przyznaczonych DKWS, wydają się nie do końca jasne. Chyba że „jeśli zajdzie potrzeba przekazania jakiegoś elementu wojsk specjalnych dowódcy operacyjnemu, będą przekazywane zespoły poszczególnych jednostek wraz z elementami dowództwa. Żołnierze wojsk specjalnych będą więc przekazywani razem ze swoją strukturą dowodzenia²⁷, co jednak przekracza możliwości percepcyjne autora.



Rys. 5.13. Organizacja dowodzenia Wojskami Specjalnymi od 17 lipca 2015 roku
Źródło: opracowanie własne.

Warto przy tym pamiętać, że jest jeszcze Zarząd Szkolenia P7 Sztabu Generalnego będący organizatorem systemu szkolenia, który obejmuje również Wojska Specjalne.

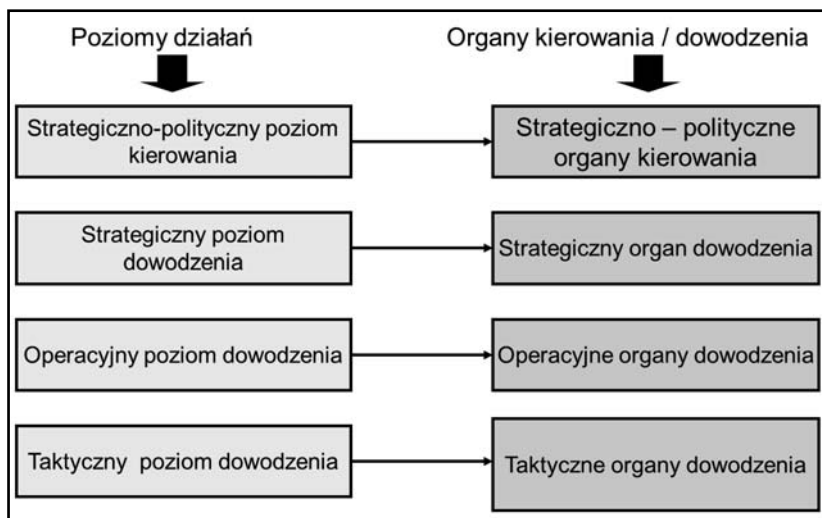
Trudno powiedzieć, w jakim zakresie takie tempo i zakres zmian odbija się na szeroko rozumianej sprawności dowodzenia Wojskami Specjalnymi, w tym także szybkości podejmowania decyzji co do ich użycia na wszystkich odpowiedzialnych poziomach decyzyjnych. I choć ostatnia reorganizacja przywraca wybrane elementy stanu sprzed reformy, ciągłe zmiany nie mogą nie mieć negatywnego wpływu na funkcjonowanie rozpatrywanego rodzaju wojsk. Nie wystawiają też najlepszej opinii ich (tych zmian) autorom.

²⁶ *Wojska Specjalne podporządkowane...*

²⁷ Notatka z posiedzenia Komisji Obrony Narodowej..., s. 1–2.

5.2.1.6. WĄTPLIWOŚCI I PROBLEMY

Aby w pełni zrozumieć i rozpatrzyć istotę oraz znaczenie obowiązujących obecnie rozwiązań, niezbędne jest postrzeganie ich na tle poziomów działań militarnych, a właściwie poziomów dowodzenia (rys. 5.14).

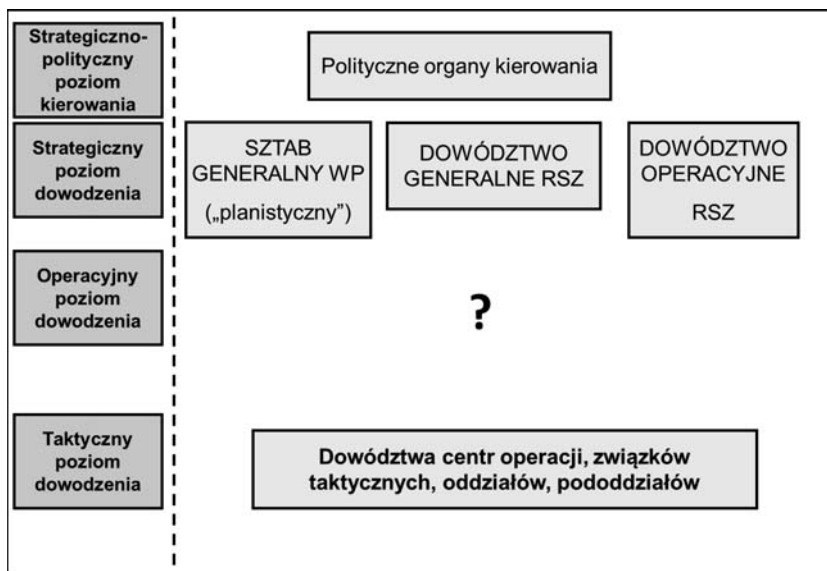


Rys. 5.14. Poziomy działań, poziomy dowodzenia i organy dowodzenia – współzależność

Źródło: opracowanie własne na podstawie DD-6.1. Doktryna dowodzenia Sił Zbrojnych...

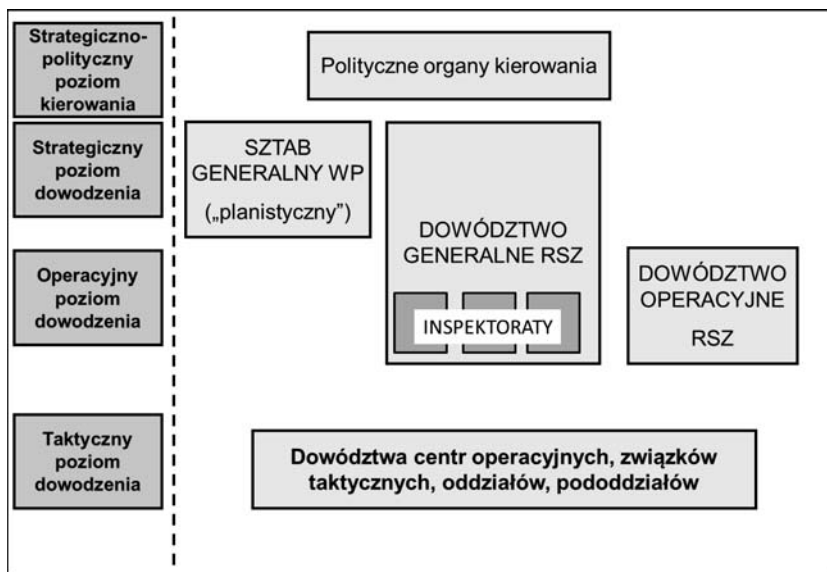
Mając taką świadomość i wykorzystując istotę poziomów dowodzenia oraz stan poprzedni (do 31 grudnia 2013 roku) jako punkty odniesienia, wprowadzone zmiany można w uproszczeniu zobrazować w sposób przedstawiony na rysunkach 5.15 i 5.16. Już na wstępnym etapie rozważań celowe wydaje się postawienie pytania, czy wdrożone zmiany w organizacji dowodzenia są celowe, właściwe i skuteczne. Szczegółowa analiza przyjętych rozwiązań pozwoliła na wygenerowanie wielu pytań problemowych co do nowej roli Sztabu Generalnego WP:

1. Co tak naprawdę mogło być powodem przekonania, że przekształcenie Sztabu Generalnego WP w organ pomocniczy, planowania, doradztwa i nadzoru zmieni na lepsze jakość dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP?
2. Czy w świetle teorii organizacji i zarządzania oraz teorii dowodzenia można skutecznie sprawować nadzór, nie mając żadnych uprawnień dowódczych nad organami nadzorowanymi? W takiej bowiem właśnie sytuacji postawiono szefa Sztabu Generalnego WP. Nakazano mu sprawować nadzór nad ogólną i operacyjną działalnością Sił Zbrojnych RP, w szczególności nad planowaniem operacyjnym, gotowością mobilizacyjną i bojową, szkoleniem oraz rozwojem organizacyjno-technicznym Sił Zbrojnych RP. Jednocześnie ustawiono go poza łańcuchem dowodzenia: minister obrony – dowódca generalny – oddziały i związki taktyczne rodzajów sił zbrojnych.



Rys. 5.15. Formalne rozmieszczenie organów dowodzenia na poziomach dowodzenia zgodnie z literą Ustawy o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5.16. Rzeczywiste rozmieszczenie organów dowodzenia na poziomach dowodzenia według Ustawy o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej zgodnie z istotą poziomów dowodzenia

Źródło: opracowanie własne.

3. Jaka jest w takiej sytuacji, mając w pamięci powyższe, wiedza szefa Sztabu Generalnego WP w zakresie ogólnej i operacyjnej działalności Sił Zbrojnych RP, tak aby mógł doradzać w tych sprawach ministrowi obrony narodowej?
4. Czy minister obrony narodowej pyta o radę żołnierza, który nie ma żadnego przełożenia służbowego na Siły Zbrojne RP?
5. Czy reprezentowanie Sił Zbrojnych RP w najwyższych kolegialnych organach polityczno-wojskowych organizacji międzynarodowych jest wystarczające (nie tylko pod względem prestiżowym), jeśli szef Sztabu Generalnego WP jest tak naprawdę dowódcą wyłącznie żołnierzy Sztabu Generalnego, nie zaś całości Sił Zbrojnych RP?
6. Czy rzeczywiście jednym z najważniejszych zadań szefa Sztabu Generalnego WP powinno być przygotowanie i utrzymanie stanowisk kierowania obroną państwa dla prezydenta RP, prezesa Rady Ministrów oraz ministrów i centralnych organów administracji rządowej wskazanych przez prezesa Rady Ministrów?
7. Czy rzeczywiście to szef Sztabu Generalnego WP powinien planować rozmieszczenie poszczególnych departamentów MON w razie niebezpieczeństwa, czy może raczej jeden z tworzących ministerstwo departamentów (*vide* Departament Strategii i Planowania Obronnego)?
8. Jaki był powód odejścia na poziomie strategicznym od jednej z podstawowych zasad dowodzenia, czyli zasady jednoosobowego dowodzenia? Kto tak naprawdę dowodzi Siłami Zbrojnymi RP (dowodzi całym Wojskiem Polskim, nie jego częścią, czy też kieruje MON) jeśli:
 - a) Sztab Generalny WP realizuje tylko jedną z funkcji dowodzenia, jaką jest planowanie. Nie ma jednak wpływu na to, jak te plany będą realizowane.
 - b) DG RSZ sprawuje bieżące zarządzanie (zatem znów nie w pełni dowodzi), wprowadza opracowane gdzie indziej (w Sztabie Generalnym WP – jedno z jego zadań to przecież programowanie wieloletniego rozwoju Sił Zbrojnych WP) plany i programy w życie i nie podlega kontroli tego, kto te plany opracował.
 - c) Dowództwo Operacyjne RSZ, tak jak poprzednio, nadzoruje udział Polskich Kontyngentów Wojskowych w misjach zagranicznych, a na czas wojny przejmować ma odpowiedzialność za Siły Zbrojne RP (zupełna zmiana poziomu dowodzenia), na których planowanie rozwoju, wyposażenie i codzienne szkolenie nie miało żadnego wpływu, za to bezpośrednio podlega ministrowi obrony narodowej.

Już po roku funkcjonowania nowych rozwiązań miała miejsce zmiana dotycząca podporządkowania wojewódzkich sztabów wojskowych (WSzW). Podległe dotąd Inspektoratowi Wsparcia jednostki od 1 stycznia 2015 roku zaczęły bezpośrednio podlegać Sztabowi Generalnemu WP. Powyższą zmianę, niezapisaną we właściwej ustawie, argumentowano prawnym przeniesieniem kompetencji do kierowania tymi organami z szefa Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych na ministra obrony narodowej²⁸. Jednocześnie jednak analiza porównawcza zadań Sztabu

²⁸ Struktura – Sztab Generalny WP (źródło internetowe).

Generalnego WP i wojewódzkich sztabów wojskowych raczej nie wskazuje licznych obszarów wspólnego zainteresowania tych instytucji, co nie najlepiej świadczy o przemyśleniu i przygotowaniu obowiązującego systemu²⁹.

Jeśli chodzi o nowo powstałe Dowództwo Generalne RSZ, istnieje potrzeba postawienia następujących pytań:

1. Czy w swej istocie jest ono tylko prostym połączeniem dotychczasowych dowództw (a realnie ich zadań) w jedno, stanowiące sumę dotychczasowych?
2. W czym jest ono lepsze od poprzednio obowiązującej struktury? Dowództwo Generalne RSZ jest w rzeczywistości organem dowodzenia zbliżonym do poprzednio istniejącego Sztabu Generalnego WP (czyli umiejscowionym ponad Rodzajami Sił Zbrojnych), ale pozbawionym aparatu i możliwości długotrwałego planowania. Otrzymano zatem kolejne dowództwo, niesprawujące jednak dowodzenia w pełnym zakresie, na poziomie strategicznym (obok Sztabu Generalnego WP), które nie jest zdolne do realizacji jednej z głównych funkcji i fazy dowodzenia – planowania właśnie! Ta bowiem pozostała w gestii odchudzonego i pomocniczego Sztabu Generalnego WP. W zamian Dowództwo Generalne RSZ jest w pełni od Sztabu Generalnego WP niezależne. W ten sposób na poziomie strategicznym powstały dwa, zamiast jak dotąd jednego, organy dowodzenia, które nie są nimi w istocie, ponieważ żadne z nich nie jest zdolne do sprawowania wszystkich funkcji dowodzenia. Czy rzeczywiście taki kierunek zmian jest optymalny i zgodny z najnowszymi trendami w tym zakresie?
3. Niezależnie od nowego Dowództwa Generalnego WP, wyniesionego na poziom strategiczny, istnieją osoby funkcyjne i komórki organizacyjne odpowiedzialne za poszczególne rodzaje sił zbrojnych. Mamy bowiem inspektorów i inspektoraty stanowiące część „strategicznego” Dowództwa Generalnego RSZ oraz dowódców i dowództwa komponentów (centrów) rozmieszczone na taktycznym poziomie dowodzenia i podporządkowane komu innemu – Dowództwu Operacyjnemu RSZ. W czym zatem wyraża się nowa jakość i rzeczywista wartość dodana we wdrożonym modelu strukturalnym?
4. Czy dobre jest rozwiązanie, w którym organ realizujący programy rozwoju Sił Zbrojnych RP (Dowództwo Generalne RSZ) oraz organ te plany przygotowujący (Sztab Generalny WP) nie są ze sobą związane żadną zależnością służbową? Czy jedyny arbiter w postaci ministra obrony narodowej jest w tej sytuacji właściwym, wystarczającym i kompetentnym zarządcą?
5. Czy rozdzielenie pomiędzy dwa niezależne od siebie organy tak ważnych i trudnych przedsięwzięć, jakimi są planowanie i organizowanie mobilizacyjnego rozwinięcia Sił Zbrojnych RP, jest posunięciem rozsądnym?

Z kolei rezultaty analizy zadań i struktur będących integralną częścią Dowództwa Generalnego RSZ inspektoratów prowadzą do następujących wniosków i pytań problemowych:

²⁹ Organizowanie mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk, w czym wojewódzkie sztaby wojskowe odgrywają istotną rolę, należy do kompetencji Dowództwa Generalnego RSZ. Por. zadania Dowództwa Generalnego RSZ nr 3 i 4 na s. [UWAGA! Uzupełnić po złamaniu].

1. Wszystkie inspektoraty realizują swoje zadania wobec „jednostek merytorycznie nadzorowanych”³⁰. Jednocześnie żaden z inspektorów nie jest przełożonym tych jednostek, gdyż każda z nich podlega bezpośrednio dowódcy generalnemu RSZ. Oznacza to, iż inspektorów obciążono zadaniami i odpowiedzialnością za ich realizację, nie udzielając im jednocześnie mocy sprawczej – prawa do stawiania zadań (wydawania rozkazów). Czy rzeczywiście takie rozwiązanie jest zgodnie z teorią i praktyką dowodzenia?
2. Wszystkie inspektoraty rodzajów sił zbrojnych odpowiadają za szkolenie jednostek merytorycznie nadzorowanych. Jednak oprócz nich jest jeszcze Inspektorat Rodzajów Wojsk odpowiadający za sześć odmiennych i odrębnych rodzajów wojsk, które realizują zadania o charakterze zabezpieczającym działania wszystkich rodzajów sił zbrojnych: Wojska Rozpoznania i Walki Elektronicznej, Wojska Obrony Przeciwlotniczej, Wojska Inżynieryjne, Wojska Chemiczne, Wojska łączności oraz oddziały i pododdziały służby zdrowia³¹. Czy oznacza to zwolnienie inspektorów rodzajów wojsk z odpowiedzialności za szkolenie w wymienionych dziedzinach? Czy też zadania te i odpowiedzialność się pokrywają? Innymi słowy, kto jest odpowiedzialny za poziom wyszkolenia inżynieryjnego żołnierzy Brygady Lotnictwa Marynarki Wojennej? Inspektor Marynarki Wojennej – ponieważ ją merytorycznie nadzoruje? Inspektor Szkolenia – gdyż „spina” szkolenie wojsk? Inspektor Rodzajów Wojsk – jako odpowiedzialny za poziom wyszkolenia inżynieryjnego w Siłach Zbrojnych? Inspektor Sił Powietrznych – gdyż w brygadzie tej są samoloty i śmigłowce? Każdy z nich?
3. Na tak przejrzyste i zrozumiałe kompetencje szkoleniowe nakłada się dodatkowo Inspektorat Szkolenia, który jest elementem spinającym szkolenie dowództw i wojsk podległych Dowództwu Generalnemu RSZ. Musi on jednak uwzględniać wymagania określone przez organizatora systemu, którym jest Zarząd Szkolenia P-7 Sztabu Generalnego WP³². Mamy zatem ponownie do czynienia z sytuacją, w której kto inny (Sztab Generalny WP) określa wymagania szkoleniowe dla wojsk, zaś kto inny (Dowództwo Generalne RSZ) te szkolenia realizuje przez przerzucenie zadań szkoleniowych (i odpowiedzialności) na inspektoraty przy jednoczesnym zachowaniu dla siebie uprawnień rozkazodawczych.
Opisana powyżej sytuacja generuje niestety zagrożenie rozmywania odpowiedzialności i wzajemnego zarzucania sobie niewłaściwego wykonywania zadań przez różne (w sensie zadań ale i podległości) struktury na zasadzie: opracowany plan był dobry ale ten, który go realizował, źle wykonał swoją pracę, lub odwrotnie. Ponadto tak często podnoszone uproszczenie struktur, a przez to usprawnienie dowodzenia, okazuje się złudne. Jako przykład posłużyć może wybrana jednostka – 25 Brygada Kawalerii Powietrznej. W minionych strukturach dowódca brygady, odpowiadając za całość jej funkcjonowania (w tym oczywiście wyszkolenia), podlegał dowódcy Wojsk Lądowych, czyli przełożonemu wszystkich jednostek tego rodzaju sił zbrojnych, ten ostatni zaś – szefowi Sztabu Generalnego WP (rys. 5.17).

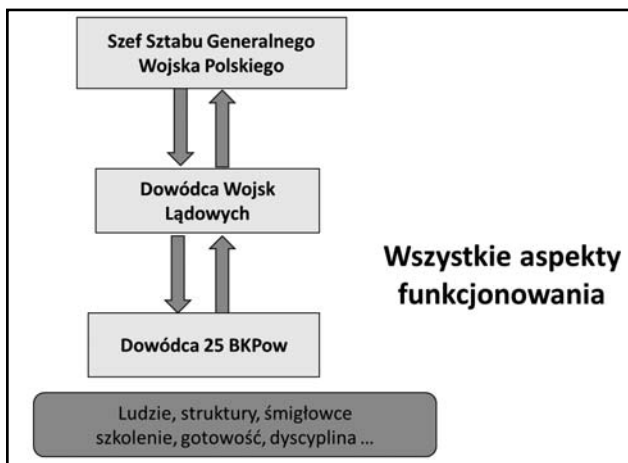
³⁰ Inspektorat Sił Powietrznych (źródło internetowe).

³¹ Inspektorat Rodzajów Wojsk (źródło internetowe).

³² Inspektorat Szkolenia (źródło internetowe).

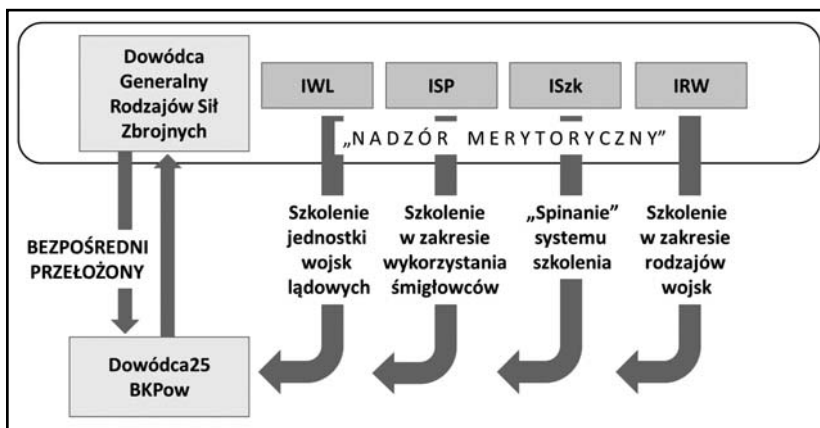
Nowe rozwiązanie oznacza, iż brygada ta jest „obiektem zainteresowania” (rys. 5.18):

- inspektora Wojsk Lądowych, ponieważ to związek taktyczny tego rodzaju sił zbrojnych, a konkretnie wojsk aeromobilnych;
- inspektora Rodzajów Wojsk, gdyż w brygadzie funkcjonuje rozpoznanie, łączność, wojska chemiczne itd., będące w obszarze jego odpowiedzialności;
- inspektora Sił Powietrznych, ze względu na pozostające na wyposażeniu brygady śmigłowce;
- inspektora Szkolenia, „spinającego” szkolenie.



Rys. 5.17. Podległość 25 Brygady Kawalerii Powietrznej w poprzedniej strukturze dowodzenia

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5.18. Podległość 25 Brygady Kawalerii Powietrznej w obecnej strukturze dowodzenia

Źródło: opracowanie własne.

Trudno uznać taki model działania za właściwy dla organizacji zhierarchizowanej, jaką są siły zbrojne.

Podsumowując wątpliwości dotyczące funkcjonowania Dowództwa Generalnego RSZ, trudno wreszcie nie zadać pytania, czy autorzy oraz animatorzy obecnego systemu znają znaczenie terminu „rozpiętość dowodzenia” czy chociażby „rozpiętość kierowania”. Rezultaty szczegółowej analizy struktury charakteryzowanego dowództwa pozwalają podejrzewać, że nie. Świadczyć o tym może fakt, iż Dowódca Generalny RSZ bezpośrednio dowodzi 84 podmiotami o bardzo zróżnicowanej wielkości, zadaniach, organizacji, wyposażeniu i specyfice szkolenia³³. Wyniki badań innych źródeł wskazują na jeszcze większą liczbę bezpośrednich podwładnych. Tak duży rozmiar nie może pozostawać bez negatywnego wpływu na sprawność i jakość dowodzenia pomimo z pewnością wielkich wysiłków wspierającego dowódcę sztabu.

W kontekście nowego Dowództwa Operacyjnego RSZ, pojawia się pytanie, w jaki sposób ma ono dowodzić całością Sił Zbrojnych RP w przypadku konfliktu zbrojnego (czyli jak ma funkcjonować na poziomie strategiczno-militarnym), jeżeli z założenia funkcjonuje ono na poziomie operacyjnym? Dowodzenie całością Sił Zbrojnych RP to w naturalny sposób działanie na poziomie strategicznym, dziś zastrzeżone zapisami Konstytucji RP na czas wojny dla naczelnego dowódcy Sił Zbrojnych RP. Dowództwo Operacyjne RSZ dowodzić ma zaś na poziomie operacyjnym siłami wydzielonymi do działania zgodnie z właściwymi planami. Jeżeli jak chcą autorzy koncepcji, ma ono przejąć w czasie konfliktu zbrojnego odpowiedzialność za całe Siły Zbrojne RP, to kto zajmie się operacyjnym, z założenia połączonym przecież, poziomem dowodzenia? Czy ma on zniknąć? Pytanie to wydaje się tym bardziej zasadne, iż w Ustawie o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej wyraźnie stawia się dowódcy operacyjnemu zadanie przygotowania organu i stanowiska dowodzenia naczelnego dowódcy Sił Zbrojnych RP³⁴. Niezmiernie trudno znaleźć odpowiedzi na tak sformułowane pytania dotyczące przecież spraw zasadniczych w obszarze organizacji dowodzenia³⁵. Dziwi wreszcie, wielokrotnie powtarzane w Ustawie o zmianie ustawy..., traktowanie nowego dowódcy operacyjnego jako organu dowodzenia na poziomie strategicznym³⁶. Z punktu widzenia organizacji dowodzenia takie podejście do problemu jest co najmniej pomyłką. Jeśli tak ma być, to kto, powtórzmy, będzie sprawował dowodzenie na poziomie operacyjnym?

³³ A. Goławski, *W polskim lotnictwie wojskowym...*, s. 18. Jednocześnie na stronie internetowej Dowództwa Generalnego RSZ znaleźć można „tylko” 57 jednostek.

³⁴ Ustawa o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej..., art. 3, ust. 3.

³⁵ Pewnego rodzaju „wyjaśnienie” zawarte zostało w zapisach Ustawy o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony z 2015 roku, w której jednoznacznie przypisano dowódcy operacyjnemu RSZ rolę naczelnego dowódcy Sił Zbrojnych RP, który nie będzie jednak dowódcą całości Wojska Polskiego, a tylko jego części. Szczegółowo problem ten został naświetlony w podrozdziale 5.2.2.

³⁶ Także: Wykład szefa BBN w Akademii Obrony Narodowej z 18 kwietnia 2012 roku w Warszawie.

Ponadto, jeśli podległe Dowództwu Operacyjnemu RSZ centra operacji realizują swoje zadania na poziomie taktycznym, zaś dowództwo to, jak chce prawodawca, jest operacyjnym organem dowodzenia szczebla strategicznego³⁷, to zachodzi ciekawy i nieznanym szerzej przypadek dowodzenia działaniami taktycznymi z poziomu strategicznego.

Sensowne ponadto wydaje się zadanie pytania, czy jakość cywilnej kontroli nad siłami zbrojnymi zwiększyła się w sytuacji, gdy minister obrony narodowej musi zarządzać bezpośrednio trzema dowództwami (precyzyjniej: dwoma i jednym organem pomocniczym) na dwóch poziomach dowodzenia (trudno bowiem, jak wspomniano, w świetle teorii dowodzenia uznać Dowództwo Operacyjne RSZ za strategiczny organ dowodzenia) w porównaniu z rozwiązaniem, w którym jego głównym partnerem wojskowym był szef Sztabu Generalnego WP? Czy minister obrony, zazwyczaj niemający doświadczenia i wiedzy wojskowej, naprawdę jest w stanie zarządzać jednocześnie trzema organami zajmującymi się różnymi funkcjami dowodzenia na dwóch różnych poziomach dowodzenia i być w takiej sytuacji sprawnym oraz skutecznym arbitrem?

Tymczasem nic nie stoi na przeszkodzie, aby minister obrony narodowej, wykorzystując obowiązujące już prawo, miał ciągły kontakt z dowódcami poszczególnych rodzajów sił zbrojnych, np. w ramach cyklicznych spotkań kolegiального ciała zajmującego się bezpieczeństwem militarnym, którym to ciałem powinien zresztą sam kierować. Nie naruszono by wówczas przejrzystości łańcucha dowodzenia, funkcjonowałyby nadal zasada jednoosobowego dowodzenia, a jednocześnie minister obrony narodowej nie byłby w żaden sposób odcięty od roboczych kontaktów z dowódcami.

Warto także spróbować odnieść się do argumentów sugerujących taki właśnie kierunek reformatorskich działań w organizacji dowodzenia Sił Zbrojnych RP.

W uzasadnieniu do projektu Ustawy o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej podkreślano, że zasadniczą słabością poprzednich rozwiązań było skupienie w rękach szefa Sztabu Generalnego WP wszystkich funkcji dowodzenia: planowania, dowodzenia ogólnego oraz dowodzenia operacyjnego³⁸. Pomijając dyskusyjną, czy też po prostu błędną, terminologię³⁹ (co to jest dowodzenie ogólne?, czym w takim razie jest dowodzenie szczegółowe lub szczególne?, co kryje się pod terminem dowodzenie operacyjne?), na tym właśnie polega specyfika dowodzenia, jako wyjątkowej formy kierowania typowej dla sił zbrojnych, że dowódca skupia w swoich rękach wszystkie funkcje dowodzenia. Szczególną egzemplifikacją tej specyfiki jest zasada jednoosobowego dowodzenia. To dowódca ocenia sytuację, jednoosobowo podejmuje decyzję, opracowuje plan działania,

³⁷ *Uzasadnienie do projektu Ustawy o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej oraz niektórych innych ustaw*, Warszawa 2013, s. 3., także: *Reforma systemu kierowania i dowodzenia* (źródło internetowe).

³⁸ *Uzasadnienie do projektu Ustawy...*, s. 1.

³⁹ Wydaje się, że dla autorów ustawy terminy „dowodzenie operacyjne” (czyli relacja dowodzenia) i „dowodzenie na poziomie operacyjnym” (czyli sprawowanie dowodzenia na tym poziomie działań zbrojnych) to synonimy.

stawia zadania i kontroluje ich realizację. Taki proces dowodzenia funkcjonuje na każdym jego poziomie, zmienia się tylko wielkość organów dowodzenia (sztabów) wspomagających dowódców (od kilku do kilkuset ludzi). Co ciekawe, takie rozumienie dowodzenia autorzy zmian akceptują na poziomie operacyjnym i taktycznym, ale absolutnie nie na strategicznym. Podobnie twórcy obowiązującej koncepcji nie do końca chyba zrozumieli istotę „połączoności” działań, która zawiera się przede wszystkim w sposobie myślenia, planowania i sprawowania dowodzenia, nie zaś wyłącznie w aspektach organizacyjnych. Innymi słowy, fakt, że nad dowódcami wszystkich jednostek wojskowych różnych rodzajów sił zbrojnych, ustanowiono Dowództwo Generalne RSZ jako bezpośredniego przełożonego, nie spowodowało samo w sobie żadnej szczególnej zmiany jakościowej w zdolności do prowadzenia działań połączonych przez WP. W uzasadnieniu podkreśla się także, iż połączenie odrębnych wcześniej dowództw Rodzajów Sił Zbrojnych w jedno Dowództwo Generalne RSZ ma na celu sprostanie wyzwaniom współczesnego środowiska bezpieczeństwa, bowiem (co jest prawdą) współczesne operacje to działania połączone. Jednakże trudno dopatrzeć się istotnej różnicy jakościowej (poza nazwami) pomiędzy poprzednią ścieżką: Ministerstwo Obrony Narodowej – Sztab Generalny WP – dowódca operacyjny RSZ (prowadzący działania połączone); a obowiązującymi obecnie dwiema równoległymi ścieżkami: Ministerstwo Obrony Narodowej – Dowództwo Generalne RSZ (szkolące się wojska) i Ministerstwo Obrony Narodowej – Dowództwo Operacyjne RSZ (dowodzące w operacji połączonej).

Nie do końca jawi się jako zrozumiały główny cel zmian, który określono jako „takie zorganizowanie systemu [...], aby za każdą strategiczną funkcję dowodzenia odpowiadał odrębny organ podporządkowany bezpośrednio Ministrowi ON”⁴⁰. Powodem wątpliwości jest chociażby fakt, iż z wymienionych funkcji dowodzenia tylko planowanie jest nią w rzeczywistości (por. rozdział 1.). Ponadto stanowi to po raz kolejny zaprzeczenie istocie zasady jednoosobowości dowodzenia oraz jest to najprostsza droga do rozmywania się odpowiedzialności decydentów za podejmowane decyzje i skutki ich wdrażania. Być może źródło takiego podejścia tkwi w stosowanej w NATO terminologii *force provider*, *force planner*⁴¹, *force user*? Jeśli tak, jest to kolejny przykład niezrozumienia istoty rzeczy przez autorów Ustawy o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej oraz przeniesienia w sztywny sposób rozwiązań zupełnie nieprzystających do rzeczywistości konkretnych sił zbrojnych.

Także w uzasadnieniu dopatrzeć się można szczególnego stwierdzenia, iż nowe Dowództwo Operacyjne RSZ „będzie dowództwem strategicznym odpowiedzialnym za dowodzenie operacyjne”⁴². Po raz kolejny warto podkreślić, iż Dowództwo Operacyjne RSZ, nie tylko z powodu nazwy, nie jest strategicznym organem dowodzenia. Funkcjonuje ono na poziomie operacyjnym, działań i dowodzenia, i w takiej sytuacji jego bezpośrednie podporządkowanie ministrowi

⁴⁰ *Uzasadnienie do projektu Ustawy...*, s. 1.

⁴¹ *Force planner* – ten, który planuje użycie sił.

⁴² *Uzasadnienie do projektu Ustawy...*, s. 3.

obrony narodowej oznacza, iż będzie on tu kierował „przez szczebel”, tzn. z pominięciem strategicznego militarnego poziomu dowodzenia (z poziomu strategiczno-politycznego bezpośrednio na poziom operacyjny). Trudno uzasadnić takie rozwiązanie zarówno w czasie pokoju, jak i konfliktu zbrojnego.

Jako swego rodzaju uzupełnienie uzasadnienia Ustawy o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej jej główny autor i animator przedstawił tzw. 10 faktów na temat nowego systemu dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP⁴³. Zestawienie to mające ostatecznie przekonać wszystkich zainteresowanych o zaletach nowego systemu przedstawia się następująco:

1. Nowy system dowodzenia Sił Zbrojnych RP jest w pełni kompatybilny z systemem dowodzenia NATO: oddzielone są od siebie struktury odpowiedzialne za planowanie, dowodzenie ogólne w codziennym funkcjonowaniu wojsk, dowodzenie operacyjne w sytuacjach kryzysowych i w czasie wojny.
2. Nowy system dowodzenia wzmacnia cywilną odpowiedzialność i kontrolę nad armią: minister obrony narodowej będzie kierował Siłami Zbrojnymi RP przez dwóch dowódców: generalnego i operacyjnego oraz będzie miał do pomocy szefa Sztabu Generalnego RSZ, ulokowanego ponad wojskowym łańcuchem dowodzenia. Zwiększa to jednocześnie wymagania wobec przygotowania i kompetencji osoby powoływanej na stanowisko ministra obrony narodowej.
3. Nowy system dowodzenia, odciążając szefa Sztabu Generalnego WP od odpowiedzialności za bieżące funkcjonowanie wojska, wzmacnia jego planistyczne możliwości w czasie pokoju, kryzysu i wojny, od czego zależy mądre projektowanie przyszłości Sił Zbrojnych RP i przez to optymalne wykorzystanie przeznaczonych na nie nakładów finansowych.
4. W nowym systemie dowodzenia szef Sztabu Generalnego WP będzie mógł być w pełni obiektywnym doradcą ministra obrony narodowej i jego prawą ręką w zakresie dowodzenia jako najwyższy rangą wojskowy oraz przedstawiciel Sił Zbrojnych RP w strukturach międzynarodowych.
5. Nowy system dowodzenia zapewnia warunki do wspólnego, połączonego szkolenia i działania wszystkich rodzajów sił zbrojnych – wojsk lądowych, sił powietrznych, marynarki wojennej i wojsk specjalnych – co jest dzisiaj powszechnym wymogiem.
6. Nowy system dowodzenia wzmacnia kompetencje dowódcy operacyjnego, zwłaszcza w zakresie odpowiedzialności za przygotowanie obrony kraju, stosownie do strategicznych priorytetów doktryny Komorowskiego.
7. Nowy system dowodzenia zapewnia ciągłość działania w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Nie trzeba będzie go tworzyć w obliczu zagrożenia nieomal od podstaw.
8. W nowym systemie dowodzenia będzie możliwe wskazanie zawczasu kandydata na naczelnego dowódcę Sił Zbrojnych RP, przewidywanego do powołania na czas wojny. Umożliwi to odpowiednie przygotowanie go do ewentualnego pełnienia tej roli.

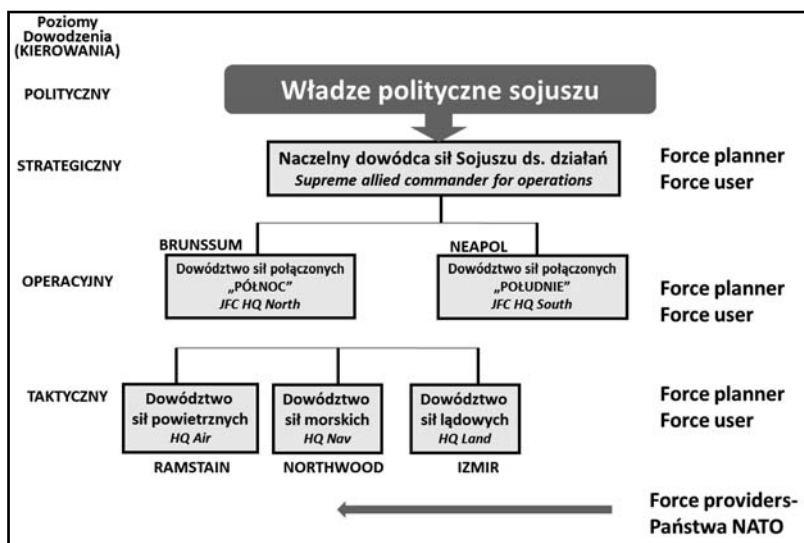
⁴³ *Reforma systemu kierowania...*

9. Nowy system dowodzenia zmniejszy trzykrotnie – z siedmiu do dwóch – liczbę centralnych organów dowodzenia siłami zbrojnymi. Uprości to system dowodzenia oraz zmniejszy koszty jego funkcjonowania.

10. Nowy system dowodzenia umożliwi przesunięcie oraz zmianę etatów z centrali na dodatkowe potrzebne etaty w jednostkach liniowych.

Rezultaty analizy treści przedstawionych powyżej punktów prowadzą do następujących wniosków:

Ad. 1. Przyjęte rozwiązania nie mają wiele wspólnego ze stosowanymi w Sojuszu Północnoatlantyckim. Jak widać na rys. 5.19, w systemie dowodzenia NATO istnieje strategiczny organ dowodzenia i na wszystkich poziomach dowodzenia właściwe organy pełnią zarówno funkcje *force planner*, jak i *force user*. Oznacza to, że dowództwa te planują użycie sił, a następnie dowodzą wojskami w działaniach, odpowiednio na strategicznym, operacyjnym i taktycznym poziomie dowodzenia zgodnie z przygotowanymi przez siebie planami. Natomiast zadania związane z pełnieniem roli *force provider* spełniają państwa członkowskie Sojuszu. Trudno zatem mówić o jakiegokolwiek specjalnej kompatybilności rozpatrywanych tu rozwiązań. Sposoby organizacji dowodzenia rzeczywiście stosowane w innych krajach, w tym państwach NATO, i sojuszach przedstawione zostały w rozdziale 3.



Rys. 5.19. Struktura dowodzenia (część operacyjna) Sojuszu Północnoatlantyckiego

Źródło: opracowano na podstawie Structure – NATO (źródło internetowe).

Ad. 2. Odnosząc się do wcześniej postawionego pytania: czy jakość cywilnej kontroli nad siłami zbrojnymi zwiększyła się w sytuacji, gdy minister obrony narodowej musi kierować bezpośrednio trzema dowództwami (dwoma i jednym organem pomocniczym) na dwóch poziomach dowodzenia w porównaniu do rozwią-

zania, w którym jego głównym partnerem wojskowym był szef Sztabu Generalnego WP? Czy minister obrony narodowej, zazwyczaj niemający doświadczenia i wiedzy wojskowej, naprawdę jest w stanie zarządzać jednocześnie trzema organami dowodzenia zajmującymi się różnymi funkcjami dowodzenia na dwóch różnych poziomach dowodzenia i być przy tym sprawnym oraz skutecznym arbitrem?

Ad. 3. Czy ma to oznaczać, że w poprzedniej strukturze szef Sztabu Generalnego WP nie potrafił mądrze projektować przyszłości Sił Zbrojnych RP oraz, co ważniejsze, czy nieoptymalnie wykorzystywał przeznaczone na wojsko nakłady finansowe? Jeśli tak, to stanowi to tolerowane przez lata co najmniej wykroczenie, jeżeli nie przestępstwo, i powinno znaleźć się w kręgu zainteresowania właściwych instytucji.

Ad. 4. Czy oznacza to, iż wcześniej szef Sztabu Generalnego był nieobiektywnym doradcą ministra obrony narodowej? W jaki sposób jest obecnie jego prawą ręką w zakresie dowodzenia, jeżeli jako instytucja nie posiada prawa do stawiania zadań wojskom, z wyjątkiem podporządkowanych mu 1 stycznia 2015 roku szesnastu wojewódzkich sztabów wojskowych? O spadku prestiżu jako przedstawiciela Sił Zbrojnych RP w strukturach międzynarodowych wspomniano już wcześniej.

Ad. 5. Czy dowódca generalny RSZ, dowodząc bezpośrednio około 80 podmiotami, jest w stanie naprawdę zapewnić warunki do połączonego szkolenia czterech rodzajów sił zbrojnych, a właściwie szkolenia czterech rodzajów sił zbrojnych w działaniach połączonych? Czy na tym właśnie polega „połączoność”?

Ad. 6. Odpowiedzialność za przygotowanie obrony kraju jest sprawą państwa, a nie jednego dowódcy. Dla zwiększenia kompetencji Dowództwa Operacyjnego RSZ nie była konieczna dezorganizacja systemu dowodzenia, zaś tzw. doktryna Komorowskiego nie istnieje w sensie formalno-prawnym, stanowiąc „nieformalne określenie głównej myśli polityki realizowanej przez prezydenta Bronisława Komorowskiego odnoszącej się do strategii bezpieczeństwa państwa i wyrażającej się w przeniesieniu priorytetów z zaangażowania zewnętrznego na zadania związane z bezpośrednim bezpieczeństwem kraju”⁴⁴.

Ad. 7. Poprzedni system dowodzenia również zapewniał ciągłość dowodzenia. Nie wprowadzał podwójnego podporządkowania szefa Sztabu Generalnego WP na czas wojny. Nie nakazywał dowódcy operacyjnego poziomu dowodzenia czasu pokoju stawiania się naczelnym dowódcą. Nie dzielił Sił Zbrojnych RP mających bronić kraju na dwie części podporządkowane różnym organom władzy. Przy tym wszystkim znacznie precyzyjniej określał zakresy zadań i odpowiedzialności.

Ad. 8. To jedyny punkt, z którym trudno się nie zgodzić.

Ad. 9. Rozumienie przez autorów reformy terminu „uproszczenie” zobrazowane zostało na rys. 5.20.

Ad. 10. Do momentu złożenia niniejszego materiału do druku (grudzień 2015 roku) Ministerstwo Obrony Narodowej nie przedstawiło żadnych danych w zakresie zmniejszenia kosztów funkcjonowania nowego systemu oraz przesunięcia etatów do jednostek liniowych. Informacje takie nie wydają się warte objęcia tajemnicą, wręcz przeciwnie, stanowiłyby doskonałą reklamę dla wprowadzonych

⁴⁴ BBN opublikowało doktrynę Komorowskiego, 18.02.2014 (źródło internetowe).0

rozwiązań. Jeśli takich informacji nie ma, oznacza to prawdopodobnie, że nie udało się zmniejszyć kosztów i zredukować zatrudnienia w centrali.

Po rozpatrzeniu istoty przewartościowań organizacji dowodzenia Sił Zbrojnych RP warto na koniec zadać jeszcze parę pytań: czy czas i tempo zmian wybrane zostały właściwe? czy przy wielu przedsięwzięciach dotyczących modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP, obejmujących ogrom zadań analitycznych, planistycznych, proceduralnych i innych, konieczne było zreorganizowanie, a właściwie całkowita zmiana – rozwiązanie i powołanie od nowa – dowództw najwyższego szczebla w takim tempie, aby od 1 stycznia 2014 roku funkcjonowały zgodnie z nowymi założeniami? czy priorytety doskonalenia i rozwoju Sił Zbrojnych RP ułożono właściwie?

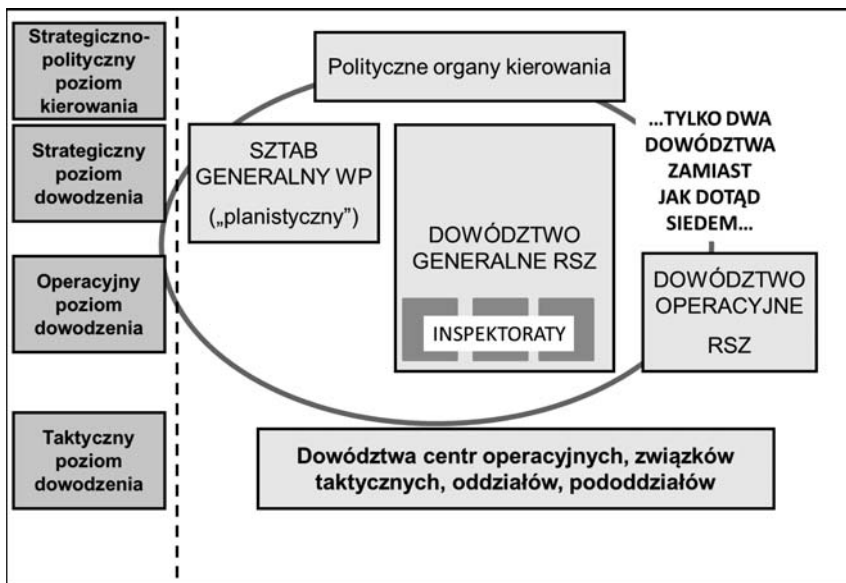
5.2.1.7. □ CENY I KONSTATAcje

Podsumowując, wydaje się, że jak najbardziej celowe było i jest poszukiwanie takich rozwiązań organizacji dowodzenia na poziomie strategicznym i operacyjnym, które w sposób rzeczywisty zniwelowałyby dotąd zidentyfikowane i opisane słabe strony wcześniej obowiązujących ustaleń. Organizacja dowodzenia jest jednak materią na tyle delikatną i jednocześnie ważną dla całego systemu dowodzenia i obronnego państwa, iż zmiany w tym obszarze nie mogą być realizowane na podstawie decyzji niebazujących na silnych, naukowych podstawach. Nauki o obronności jak najbardziej dysponują wystarczająco skutecznymi metodami, technikami i narzędziami badawczymi, aby takie podstawy zbudować. Tymczasem rezultaty analizy wdrożonego rozwiązania pozwalają na następującą konstatację:

1. Zmiany doprowadziły do faktycznej likwidacji strategicznego organu dowodzenia Wojska Polskiego. Sztab Generalny WP stał się bowiem organem pomocniczym, Dowództwo Generalne RSZ nie realizuje wszystkich funkcji dowodzenia, zaś Dowództwo Operacyjne RSZ, niezależnie od ekwilibrystyki terminologicznej prawodawcy, pozostaje organem dowodzenia poziomu operacyjnego.
2. Zmiany nie przyniosły upragnionego i wielokrotnie podnoszonego uproszczenia łańcucha dowodzenia, wręcz przeciwnie, dodatkowo go skomplikowały. Nie jest prawdą twierdzenie, iż zamiast dotychczasowych siedmiu dowództw posiadamy obecnie dwa. Jeśli już, to zamiast dotychczasowego jednego organu dowodzenia na poziomie strategicznym, czyli Sztabu Generalnego WP, są obecnie dwa – Dowództwo Generalne RSZ i Sztab Generalny WP, przy czym ten ostatni jako organ pomocniczy ministra obrony narodowej. Literalnie zaś w świetle Ustawy o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej, włączając strategiczne dowództwo operacyjne, mamy takich dowództw trzy⁴⁵ (por. rys. 5.20).
3. Naruszona i całkowicie zlekceważona została bardzo istotna dla właściwego dowodzenia zasada jednoosobowego dowodzenia. Co interesujące, zasada ta nie jest dla autorów zmian obowiązująca na poziomie strategicznym, ale już na taktycznym jak najbardziej.

⁴⁵ *Prezydent: armia ma za dużo dowódców*, 16.01.2013 (źródło internetowe).

4. Naruszono wszelkie reguły dotyczące rozpiętości dowodzenia – *vide* liczba bezpośrednich podwładnych Dowództwa Generalnego RSZ.
5. Nie są prawdziwe zapewnienia o standaryzacji organizacji dowodzenia w ramach NATO. Tylko w Wojsku Polskim istnieje takie „unikalne w skali światowej” rozwiązanie.
6. Zachodzi duże prawdopodobieństwo rozmywania się odpowiedzialności, szczególnie niebezpieczne dla dowodzenia, będące konsekwencją podzielenia dowodzenia na obszary (bo przecież nie funkcje) podporządkowane równoległym i niezależnym od siebie organom dowodzenia. Kto inny przygotowuje ważne dokumenty planistyczne, kto inny zaś wdraża je w życie. Jedynym arbitrem pozostaje minister obrony narodowej, pozbawiony jednocześnie strategicznej wojskowej klamry spinającej cały system dowodzenia w Wojsku Polskim.



Rys. 5.20. Pozorna redukcja ilości organów dowodzenia na poziomach strategicznym i operacyjnym

Źródło: opracowanie własne.

Mając zatem pełną świadomość braków i niedoskonałości poprzednich rozwiązań w rozpatrywanym obszarze problemowym oraz bezwzględnej konieczności poprawy istniejącego wcześniej stanu rzeczy, wskazane powyżej fakty oraz postawione pytania i wątpliwości wydają się wskazywać, iż zaproponowane i wdrożone zmiany nie są rezultatem rzetelnych, naukowych dociekań. Zdecydowanie brak też w skutkach reformy czegoś, co można by nazwać wartością dodaną, co nie polegałoby głównie na rozsadach organizacyjnych i nowych nazwach organów dowodzenia. To zaś nie wróżyło i nie wróży dobrze skutkom takich zmian,

a w konsekwencji przyszłemu funkcjonowaniu naszych sił zbrojnych w szeroko rozumianym obszarze dowodzenia. Wprowadzane w latach 2014–2015 korekty (wspomniana zmiana podległości wojewódzkich sztabów wojskowych, historia struktury dowodzenia Wojskami Specjalnymi) wydają się potwierdzać i uzasadniać wyrażone przez autora wątpliwości co do celowości, sensowności i jakości przyjętych rozwiązań.

5.2.2. USTAWA O ZMIANIE USTAWY O POWSZECHNYM OBOWIĄZKU OBRONY

Kierowanie szeroko rozumianą obronnością Rzeczypospolitej Polskiej jest prawem, obowiązkiem i wyłączną kompetencją najwyższych władz politycznych państwa. Władze realizują te kompetencje przez podejmowanie odpowiednich decyzji w sprawach obronności i przekazywanie ich w formie zadań do wykonania właściwym strukturom, w tym najwyższym organom dowodzenia Wojska Polskiego, stanowiącego jeden z dwóch zasadniczych filarów systemu obronnego państwa – podsystem militarny.

Kompetencje władz państwowych w tym zakresie regulowane są konkretnymi aktami prawnymi, począwszy od Konstytucji RP, przez ustawy, aż po akty normatywne niższego rzędu, wydawane przez poszczególnych ministrów zgodnie z ich właściwościami. Obowiązujący porządek prawny w tym zakresie nie jest doskonały i fakt ten nie budzi wątpliwości ekspertów. Duża liczba dokumentów, nieprecyzyjne sformułowania, rozproszenie ważnych informacji po różnych aktach prawnych nie sprzyjają spójności i przejrzystości prawa w rozpatrywanym obszarze problemowym. Tym istotniejszy jest fakt, iż w 2015 roku zakończył się zainicjowany jeszcze w 2013 roku przez Biuro Bezpieczeństwa Narodowego (BBN) proces legislacyjny zmierzający do dokonania wielu zmian w uregulowaniach prawnych związanych z kierowaniem obronnością Polski. Wprowadzone korekty skoncentrowane zostały na kilku zasadniczych z punktu widzenia obronności ustawach, z pominięciem z przyczyn oczywistych ustawy zasadniczej. Zmiany dotyczą przede wszystkim relacji prezydent RP – naczelny dowódca Sił Zbrojnych RP, procedur wyznaczania tego ostatniego i jego kompetencji oraz ustaleń co do sposobów kierowania przez prezydenta obroną państwa podczas konfliktu zbrojnego.

Celem rozważań, których wyniki zostały zaprezentowane w niniejszym podrozdziale, była próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, czy wprowadzone zmiany zmierzają we właściwym z punktu widzenia jakości obronności Polski kierunku oraz jakie mogą być ich konsekwencje dla sprawności funkcjonowania systemu obrony państwa i dowodzenia siłami zbrojnymi.

Wśród licznych aktów prawnych szczególną rolę w organizacji kierowania obroną narodową (państwa) odgrywa Ustawa o powszechnym obowiązku obrony, wielokrotnie zresztą nowelizowana. Kolejny etap procesu nowelizacji rozpoczął się, jak wspomniano, w 2013 roku z inicjatywy prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, a precyzyjniej BBN, kierowanego przez gen. bryg. prof. Stanisława Kozieja. Ten proces legislacyjny zakończył się 1 kwietnia 2015 roku, kiedy prezydent Bronisław Komorowski podpisał projekt Ustawy o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony, w konsekwencji czego jej zapisy stały się obowiązującym

w Polsce prawem⁴⁶. W czym zatem wyrażają się wprowadzone w wyniku noweli zmiany i jak wpływać mogą na rzeczywiste funkcjonowanie obronności państwa, szczególnie w przypadku wojny?

Poza mającymi mniejszą wagę szczegółami dla przedstawionych poniżej wyników rozważań najbardziej istotne okazały się następujące obszary problemowe, których dotyczy rozważany akt prawny:

- sprecyzowanie określenia „czas wojny”,
- określenie relacji prezydent Rzeczypospolitej Polskiej – Sztab Generalny WP w czasie wojny,
- uszczegółowienie problematyki wyznaczania naczelnego dowódcy Sił Zbrojnych RP oraz jego podległości i kompetencji w zakresie dowodzenia siłami zbrojnymi podczas wojny,
- wybranych aspektów działania policji, straży granicznej i straży więziennej po ogłoszeniu mobilizacji i/lub w czasie wojny (które to aspekty dla jasności wводу nie będą tu omawiane).

Pierwszy obszar problemowy wydaje się nie budzić zastrzeżeń. Uszczegółowienie ram czasowych obowiązywania czasu wojny na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej było jak najbardziej celowe i potrzebne. Trudno nie zgodzić się z autorami zmian podkreślającymi, iż w polskim prawodawstwie pojęcie „czas wojny” występuje w około 40 ustawach oraz w 70 rozporządzeniach. Dotyczą one wielu obszarów funkcjonowania państwa, od działalności organów administracji publicznej, przedsiębiorców i innych jednostek organizacyjnych, po organizacje społeczne czy wreszcie osoby fizyczne. Był to problem szczególnie istotny w świetle przepisów zawartych w art. 134 ust. 4 oraz w art. 175 ust. 2 Konstytucji RP, które jednoznacznie warunkują potrzebę mianowania naczelnego dowódcy Sił Zbrojnych RP, a także możliwość ustanowienia sądów wyjątkowych i trybu doraźnego właśnie w czasie wojny. Podobnie przepisy Ustawy o powszechnym obowiązku obrony przewidują choćby włączenie Służby Kontrwywiadu Wojskowego i Służby Wywiadu Wojskowego w skład Sił Zbrojnych RP również na czas wojny⁴⁷. Należy zgodzić się z argumentacją, iż ten obszar problemowy wymagał ostatecznego doprecyzowania także z tego powodu, iż pojęcie „czas wojny” nie jest synonimem tak terminu „stan wojny” (w rozumieniu art. 116 Konstytucji RP), jak i określenia „stan wojenny” (w świetle art. 229 Konstytucji RP). W takiej sytuacji trudno byłoby prezydentowi Rzeczypospolitej legalnie wyznaczać naczelnego dowódcę Sił Zbrojnych RP „na czas wojny”, jeżeli ten czas nie był prawnie unormowany.

Jak zatem autorzy Ustawy o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony zdecydowali rozwiązać ten problem? Przyjęto, iż prezydent RP na wniosek Rady Ministrów będzie postanawiał o dniu rozpoczęcia i dniu zakończenia czasu wojny. Założono też, że przesłanką wydania postanowienia o dniu rozpoczęcia

⁴⁶ *Przedstawiony przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej projekt ustawy o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej oraz niektórych innych ustaw* (źródło internetowe).

⁴⁷ Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. z 2015 r., poz. 827 (tekst jednolity), art. 3, ust. 9.

czasu wojny będzie konieczność obrony państwa. Dzięki takiemu rozwiązaniu można w razie potrzeby precyzyjnie określić przedział czasowy, w którym dla podwyższenia gotowości obronnej państwa oraz działań jego poszczególnych organów znajdą zastosowanie te przepisy, które mają obowiązywać właśnie w czasie wojny. Ponadto założono, że takie postanowienia prezydenta RP podlegać będą niezwłocznemu ogłoszeniu w Dzienniku Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej⁴⁸.

Można zatem stwierdzić, iż wspomniane ustalenia w pozytywny sposób wpływać będą na kierowanie obronnością Rzeczypospolitej Polskiej w szczególnie trudnym dla każdego państwa okresie, jakim jest wojna, co najmniej w aspekcie jednolitego rozumienia terminologii.

Niektóre z kolejnych zmian budzą już jednak wątpliwości. Oto umożliwiono prezydentowi RP korzystanie z pomocy kompetentnego organu, który będzie mu doradzał w procesie kierowania obroną państwa, co samo w sobie nie jest bezcelowe. Założono jednocześnie, że to szef Sztabu Generalnego WP będzie organem pomocniczym prezydenta RP w kierowaniu obroną państwa⁴⁹. Rozwiązanie takie ma zapewnić jednolity model kierowania przez prezydenta RP taką obroną, realizowany we współdziałaniu z Radą Ministrów, niezależnie od tego, czy kierowanie to będzie realizowane w warunkach stanu wojennego, czy też bez jego wprowadzenia. Analiza takiego rozwiązania budzi jednak wątpliwość, czy szef Sztabu Generalnego WP powinien mieć w czasie wojny dwóch przełożonych. Zgodnie bowiem z literą Ustawy o zmianie ustawy o urządzeniu Ministra Obrony Narodowej szef Sztabu Generalnego WP jest organem pomocniczym ministra obrony narodowej i bezpośrednio mu podlega⁵⁰. Jak zatem autorzy Ustawy o zmianie ustawy o urządzeniu Ministra Obrony Narodowej widzą problem podwójnej podległości? W świetle wprowadzonych nowelizacją zmian szef Sztabu Generalnego WP będzie miał bowiem w czasie wojny dwóch bezpośrednich przełożonych: ministra obrony narodowej oraz prezydenta RP. Oczywiście tak prezydent, jak i Rada Ministrów mają ze sobą wzajemnie współpracować w ramach kierowania obroną państwa. Jednakże, czy nie zachodzi tu obawa o konieczność wyboru w określonych przypadkach, czyje polecenie jest ważniejsze: ministra obrony narodowej (przełożonego w świetle Ustawy o zmianie ustawy o urządzeniu Ministra Obrony Narodowej⁵¹) czy prezydenta RP (zgodnie z Ustawą o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony⁵²)? Czy prawne dopuszczenie podwójnej podległości głównego doradcy i organu pomocniczego ministra obrony narodowej jest zatem sensownym, celowym i skutecznym rozwiązaniem? Czy rzeczywiście wpłynie pozytywnie na sprawność i spójność kierowania obroną państwa w czasie wojny? Nawet wstępna analiza takiej sytuacji problemowej wydaje się

⁴⁸ Ustawa z dnia 5 marca 2015 r. o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej oraz niektórych innych ustawach, Dz.U. z 2015 r., poz. 529, art. 1, ust. 1.

⁴⁹ Tamże, art. 1, ust. 1, pkt b.

⁵⁰ Ustawa o zmianie ustawy o urządzeniu Ministra Obrony Narodowej..., art. 5.1.

⁵¹ Tamże, art. 5.1, pkt 1.

⁵² Ustawa o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony..., art. 1, ust. 1, pkt b.

wskazywać, iż zaproponowane i usankcjonowane prawem rozwiązanie odbiega od reguł i zasad zawartych zarówno w teorii organizacji i zarządzania, jak i w teorii dowodzenia.

Kolejnym istotnym obszarem problemowym, w którym dokonano nowych ustaleń, jest kwestia naczelnego dowódcy Sił Zbrojnych RP. Kwestia ta od lat pozostaje nie do końca rozwiązana i budzi wiele sporów i kontrowersji wśród ekspertów. W Ustawie o powszechnym obowiązku obrony dookreślono przez dodanie art. 5a w prawną pozycję osoby wskazanej przez prezydenta RP jako naczelnego dowódcę Sił Zbrojnych RP. Przyjęto, że osoba ta będzie przygotowywana do realizacji zadań wynikających z kompetencji naczelnego dowódcy Sił Zbrojnych RP i będzie wykonywała czynności związane z przygotowaniem się do pełnienia tej funkcji do czasu oficjalnego mianowania „niezależnie, czy zostanie mianowana ta, czy też inna osoba albo wskazania innej osoby przewidzianej do mianowania na stanowisko Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych”⁵³.

Syntezyzując konsekwencje wprowadzonych zmian (także w Ustawie o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej), wbrew intencjom uproszczenia i ostatecznego rozwiania wątpliwości związanych z osobą naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych RP, otrzymano następującą sytuację:

- zgodnie z literą Konstytucji RP prezydent RP na wniosek prezesa Rady Ministrów mianuje naczelnego dowódcę Sił Zbrojnych RP na czas wojny⁵⁴,
- w świetle zapisów zawartych w Ustawie o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej oraz Ustawy o powszechnym obowiązku obrony prezydent wskazuje na wniosek prezesa Rady Ministrów osobę przewidzianą do mianowania na stanowisko naczelnego dowódcy Sił Zbrojnych RP⁵⁵,
- zgodnie z Ustawą o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony osoba ta przygotowuje się do realizacji zadań wynikających z kompetencji naczelnego dowódcy Sił Zbrojnych RP do czasu mianowania naczelnego dowódcy Sił Zbrojnych RP lub wskazania przez prezydenta RP innej osoby przewidzianej do mianowania na to stanowisko⁵⁶.

Wiadomo zatem, że prezydent RP mianuje naczelnego dowódcę Sił Zbrojnych RP na wniosek prezesa Rady Ministrów. Co więcej, prezydent wskazuje (ponownie na taki wniosek) osobę przewidzianą do mianowania na to istotne stanowisko. Osoba ta przygotowuje się (i słusznie) do swoich przyszłych odpowiedzialnych zadań, jednakże może w ogóle nie być na owo stanowisko wyznaczona, ponieważ prezydent ma pełne prawo wskazać w tym celu inną osobę. Trudno w takiej sytuacji zgodzić się z twierdzeniem, iż najnowsze zmiany prawne ostatecznie wyjaśniły i rozwiązały wątpliwości zgromadzone wokół postaci naczelnego dowódcy Sił Zbrojnych RP. Sytuacji nie upraszcza także fakt, iż w Ustawie o powszechnym obowiązku obrony, opisując zadania dowódcy operacyjnego RSZ wskazano jako jedno z nich przygotowanie stanowiska dowodzenia dla naczelnego Dowódcy

⁵³ Tamże, art. 1, ust. 3.

⁵⁴ Konstytucja RP..., art. 134, ust. 4.

⁵⁵ Ustawa o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej..., art. 3., ust. 2.

⁵⁶ Ustawa o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony..., art. 1, ust. 3.

Sił Zbrojnych RP⁵⁷. Sugeruje to, iż właśnie poziom operacyjny (naturalny poziom dowodzenia Dowództwa Operacyjnego RSZ) jest właściwy dla najważniejszego żołnierza RP czasu wojny.

Na takie podejście nowe światło rzucają argumenty zawarte w uzasadnieniu do Ustawy o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony, w których wyraźnie wskazuje się na wątpliwość, czy naczelny dowódca Sił Zbrojnych RP dowodzi całymi siłami zbrojnymi czy tylko ich częścią! W projekcie rozpatrywanego aktu prawnego zapisano, że organ ten będzie dowodził tymi siłami zbrojnymi oraz innymi jednostkami organizacyjnymi, które zostaną mu podporządkowane decyzją ministra obrony narodowej na potrzeby związane z obroną państwa. Oznacza to, że w podporządkowaniu naczelnego dowódcy Sił Zbrojnych RP miałyby pozostać jedynie te wojska oraz jednostki organizacyjne, które są mu niezbędne do prowadzenia działań. Pozostałe zadania sił zbrojnych będą w dalszym ciągu należeć do właściwości ministra obrony narodowej⁵⁸. Na szczęście zapisy takie zostały znacznie złagodzone w trakcie procesu legislacyjnego i ostateczny zapis w Ustawie o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony wskazuje, że naczelny dowódca Sił Zbrojnych RP dowodzi siłami zbrojnymi oraz innymi jednostkami organizacyjnymi podporządkowanymi mu zgodnie z narodowymi planami użycia sił zbrojnych do obrony państwa⁵⁹, co jednak, jak się wydaje, nie wpłynęło na rozumienie istoty zjawiska przez prawodawcę.

Autor zdaje sobie sprawę, iż sięganie w trakcie badań naukowych do źródeł o charakterze nienaukowym nie jest rozwiązaniem właściwym. W tym jednym przypadku zdecydował się jednak na zrobienie wyjątku, ponieważ, co istotne z punktu widzenia całości rozważań, wspomniane źródło pozwala na identyfikację wyobrażeń twórców analizowanego prawa⁶⁰ o rzeczywistym funkcjonowaniu systemu kierowania obroną państwa zgodnie z literą rozpatrywanego aktu prawnego. Stanisław Koziej 3 kwietnia 2015 roku przedstawił na Twitterze odręczny szkic (rys. 5.21) ukazujący, jak jego zdaniem funkcjonować będzie zmodyfikowany system⁶¹. Bardziej czytelną istotę tego szkicu przedstawia rys. 5.22.

Autor czuje się tym bardziej upoważniony do sięgnięcia po tego rodzaju źródło informacji, gdyż podobne schematy przedstawiane były podczas seminariów organizowanych przez BBN w trakcie przygotowania projektu Ustawy o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony⁶². Analiza treści zawartych we wspomnianym rysunku pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

⁵⁷ Ustawa o powszechnym obowiązku obrony..., (tekst jednolity), art. 11b, ust. 2, pkt 5.

⁵⁸ *Uzasadnienie do projektu Ustawy o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony RP* (źródło internetowe).

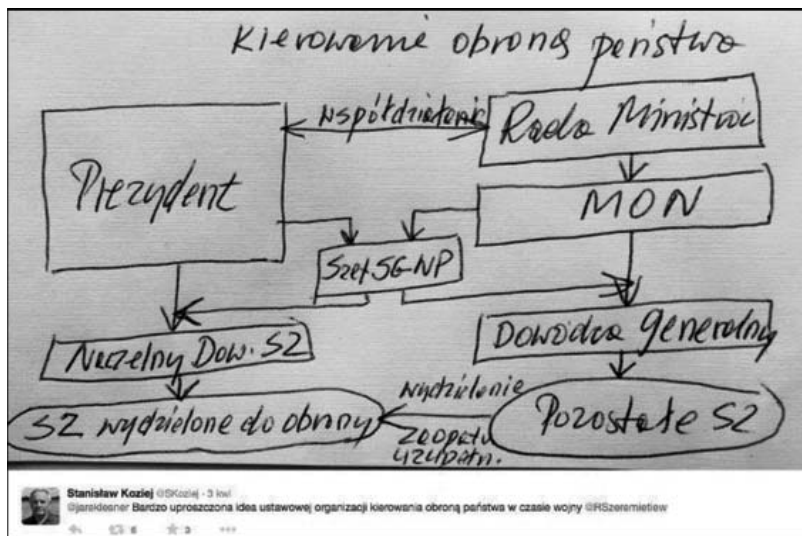
⁵⁹ Ustawa o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony..., art. 4, ust. 2.

⁶⁰ W zasadzie głównego autora – szefa BBN.

⁶¹ *Tweet* Stanisława Kozieja z 3 kwietnia 2015 r. (źródło internetowe).

⁶² Materiały z seminarium *Merytoryczne założenia zmian w ustawie o stanie wojennym oraz o kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej oraz w niektórych innych ustawach (w szczególności w ustawie o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej)*, Warszawa 2014.

1. W trakcie szczególnej i ciężkiej próby dla każdego kraju, jaką jest wojna, Wojsko Polskie będzie podzielone na dwie części, każda podlegająca innemu organowi władzy wykonawczej, czyli prezydentowi RP i Radzie Ministrów. Trudno zgodzić się z tezą, że jest to rozwiązanie właściwe.



Rys. 5.21. Odręczny szkic dotyczący kierowania obroną państwa sporządzony przez szefa BBN Stanisława Kozieja

Źródło: Tweet Stanisława Kozieja z 3 kwietnia 2015 r. (źródło internetowe).

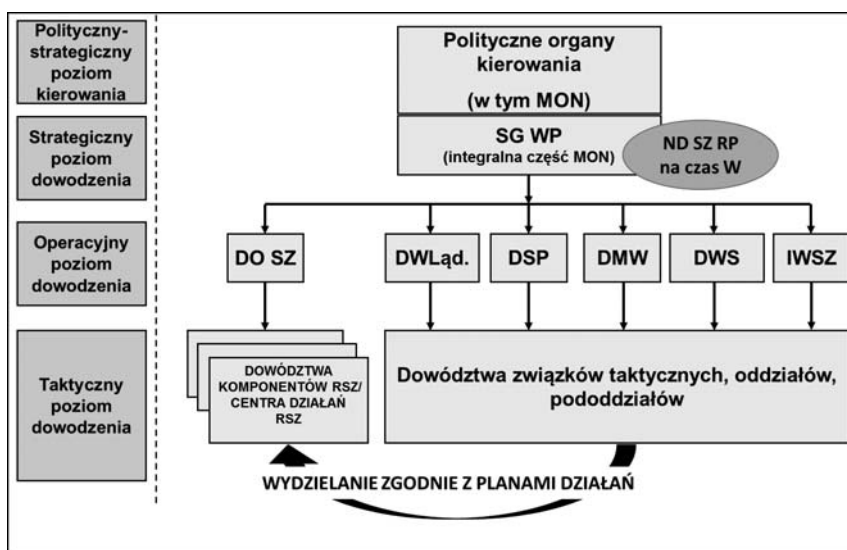
2. W tymże wojennym czasie Sztab Generalny WP posiadał będzie dwóch przełożonych: prezydenta RP i ministra obrony narodowej. Dla pierwszego świadczył będzie usługi właściwe sztabowi czasu wojny na poziomie strategicznym, do czego organizacyjnie i kompetencyjnie nie będzie gotowy. Dla drugiego zaś w tym samym czasie pozostanie organem pomocniczym odpowiedzialnym za doradztwo na rzecz Ministerstwa Obrony Narodowej i planowanie strategiczne. Trudno o gorszy przykład wykorzystania potencjału tej struktury.
3. Brak w zaproponowanej strukturze dowodzenia Wojska Polskiego dowódcy operacyjnego i jednocześnie umiejscowienie naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych RP w bezpośredniej podległości prezydenta RP (zgodnie z obowiązującym prawem) wskazuje, iż zdaniem głównego autora Ustawy o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony to właśnie dowódca operacyjny grać ma rolę naczelnego dowódcy Sił Zbrojnych RP. Ten ostatni, w świetle prawa, nie będzie jednak dowódcą całości naszego wojska. Świadczy to o tym, że dla prawodawcy kierowanie obroną państwa właściwie prezydentowi RP na mocy prawa⁶³ oznacza jedynie kierowanie przez naczelnego dowódcę Sił Zbrojnych RP jedynie częścią sił zbrojnych stosowanie do przyjętych planów⁶⁴

⁶³ Ustawa o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony..., art. 1, ust. 1, pkt a.

⁶⁴ Tamże, art. 4., ust. 2.

w ramach operacji obronnej. Tymczasem obrona państwa to kompleks czy wręcz system przedsięwzięć realizowanych z wykorzystaniem potencjału całego kraju w celu przeciwstawienia się zagrożeniom o charakterze militarnym. Użycie sił zbrojnych jest w takim kompleksie elementem szczególnie istotnym, ale jednym z wielu i z pewnością nie wyczerpuje znaczenia terminu „kierowanie obroną państwa”. Ta wewnętrzna sprzeczność w sprawie dosyć oczywistej i jednoznacznej nie wystawia najlepszego świadectwa prawodawcy.

4. W konsekwencji powyższych faktów struktura kierowania obroną państwa pozostaje skomplikowana i nieprzejrzysta, szczególnie w kontekście podsystemu kierowania. Stwarza się przy tym przez to warunki do rozmywania kompetencji i odpowiedzialności, także z powodu zreformowanego systemu dowodzenia Wojska Polskiego obowiązującego od 1 stycznia 2014 roku. Wszystko to z pewnością nie kreuje sytuacji korzystnej z punktu widzenia sprawności kierowania obroną Rzeczypospolitej.



Rys. 5.22. Kierowanie obroną państwa w czasie wojny według szefa BBN Stanisława Kozieja

Źródło: opracowano na podstawie *Tweet* Stanisława Kozieja z 3 kwietnia 2015 r. (źródło internetowe).

Założenia i wnioski przedstawione powyżej w punkcie trzecim zostały ostatecznie potwierdzone 22 czerwca 2015 roku ogłoszeniem przez szefa BBN, iż kandydatem do wyznaczenia na stanowisko naczelnego dowódcy Sił Zbrojnych RP został właśnie dowódca operacyjny RSZ⁶⁵.

⁶⁵ Szef BBN dla TVP Polonia o ćwiczeniach wojskowych NATO i wyznaczeniu kandydata na Naczelnego Dowódcę SZ, 22.06.2015 (źródło internetowe).

Podsumowując, ustawa będąca przedmiotem badań, których rezultaty przedstawiono powyżej, miała głównie na celu udoskonalenie systemu kierowania obroną państwa w czasie wojny przez:

1. Określenie ram czasowych obowiązywania pojęcia konstytucyjnego „czas wojny”. O ustanowieniu jego początku i końca prezydent RP postanawiał będzie na wniosek Rady Ministrów. Przyjęte rozwiązanie legislacyjne pozwalać ma na precyzyjne określenie przedziału czasowego, w którym będą mogły być stosowane istotne z punktu widzenia państwa i obywateli unormowania czasu wojny.
2. Sprecyzowanie kompetencji naczelnego dowódcy Sił Zbrojnych RP. Będzie on organem wykonawczym prezydenta RP w zakresie kierowania obroną państwa. Naczelnemu dowódcy Sił Zbrojnych RP będą podporządkowywane wojska i jednostki organizacyjne, które są niezbędne do prowadzenia operacji obronnej w celu odparcia zbrojnej napaści na terytorium Rzeczypospolitej zgodnie z właściwymi planami.
3. Ustawowe określenie głównych zadań kandydata do mianowania na naczelnego dowódcę Sił Zbrojnych RP, osoby wskazywanej przez prezydenta RP na wniosek prezesa Rady Ministrów. Pozwolić to ma na właściwe przygotowanie go do wykonywania zadań wynikających z kompetencji naczelnego dowódcy Sił Zbrojnych RP. Kandydat powinien m.in. uczestniczyć w ćwiczeniach i grach strategicznych, a także brać udział w procesie planowania operacyjnego użycia sił zbrojnych i przygotowania wojennego systemu dowodzenia.
4. Umożliwienie prezydentowi RP korzystania z pomocy szefa Sztabu Generalnego WP w procesie kierowania obroną państwa. Przewidziano tu poszerzenie kompetencji szefa Sztabu Generalnego WP na czas wojny przez dodanie zadań dotyczących wsparcia prezydenta RP w kierowaniu obroną państwa. Służyć to ma zapewnieniu ciągłości merytorycznej planowania, przygotowywania i realizacji zadań operacyjnych, także po powołaniu podległego prezydentowi naczelnego dowódcy Sił Zbrojnych RP i przejściu przez niego dowodzenia.

W odniesieniu do punktu pierwszego warto podkreślić, że cel został w pełni osiągnięty. Jednoznaczne sprecyzowanie istoty wprowadzania i odwoływania czasu wojny jest niewątpliwie właściwym krokiem w kierunku uporządkowania normatyw prawnych dotyczących obronności państwa.

Należy jednocześnie stwierdzić, iż badana ustawa nie okazała się tak udaną w nawiązaniu do pozostałych trzech celów. Co do celu drugiego, dotyczącego sprecyzowania kompetencji naczelnego dowódcy Sił Zbrojnych RP, nowe zapisy powodują jego deprecjację z pozycji wynikającej choćby z nazwy stanowiska do tak naprawdę dowódcy poziomu operacyjnego czasu wojny. Wynika to z błędnego i niezrozumiałego z wojskowego punktu widzenia przyjęcia przez autorów, iż naczelny Dowódca Sił Zbrojnych RP z założenia nie jest dowódcą Wojska Polskiego, a tylko jego części wydzielonej do prowadzenia operacji obronnej. Przekonanie to w sposób jednoznaczny widoczne jest w cytowanym już uzasadnieniu do badanego dokumentu. Cel trzeci, czyli ustawowe określenie głównych zadań kandydata do mianowania na naczelnego dowódcę Sił Zbrojnych RP, został zre-

alizowany, lecz jego osiągnięcie sprowadzono do postaci kuriozalnego zapisu nakazującego osobie przewidzianej na to stanowisko przygotowywać się do jego objęcia, co jest słuszne i wręcz oczywiste, ale bez żadnej gwarancji rzeczywistego wyznaczenia tej właśnie osoby we właściwym czasie. Wreszcie cel czwarty: zapisy przewidujące umożliwienie prezydentowi RP korzystania z pomocy szefa Sztabu Generalnego WP w procesie kierowania obroną państwa, czyli poszerzenie kompetencji szefa Sztabu Generalnego WP na czas wojny. Przez dodanie zadań dotyczących wsparcia prezydenta RP spowodowano, iż w czasie wojny Sztab Generalny WP (organ pomocniczy ministra obrony Narodowej, wspomagający go w kierowaniu resortem) stanowił będzie jednocześnie sztab (*de facto* strategiczny organ dowodzenia) prezydenta RP. To wszystko w sytuacji, w której w wyniku poprzednich zmian Sztab Generalny WP ze względu na swe organiczne zadania nie będzie posiadał ku temu właściwej struktury, a w konsekwencji także kompetencji. Trzeba bowiem wyraźnie stwierdzić, że organ pomocniczy ministra obrony narodowej i pełnoprawny organ dowodzenia poziomu strategicznego to dwie różne sprawy, o niezgodności zjawiska podwójnej podległości z zasadami dowodzenia i logiki nie wspominając.

Konstatując, nowe prawo rozwiązało tylko jeden, w swej istocie najmniej istotny, z wielu licznych problemów związanych z kierowaniem obroną państwa, pozostawiając inne w dotychczasowym stanie lub nawet dodatkowo je komplikując. Zatem w świetle przedstawionych powyżej wyników badań trudno uznać ten akt prawny za udany na tyle, aby rzeczywiście w pozytywny sposób wpłynąć mógł na sprawność kierowania obronnością Rzeczypospolitej Polskiej.

5.3. ALTERNATYWNY SPOSÓB MODYFIKACJI ORGANIZACJI DOWODZENIA W WOJSKU POLSKIM NA POZIOMIE STRATEGICZNYM I OPERACYJNYM

Mając świadomość niedostatków rozwiązań organizacji dowodzenia do końca 2013 roku oraz rozumiejąc negatywne rezultaty reformy lat 2014–2015, trudno jest nie zadać pytania, czy można zrobić to lepiej. Biorąc pod uwagę wyniki badań z obszaru dowodzenia i inne istniejące w rozpatrywanym zakresie rozwiązania, można odpowiedzieć na to pytanie twierdząco. W poniższych akapitach zaprezentowane zostaną rezultaty analiz dotyczących możliwego rozwiązania wskazanego wcześniej problemu, tak w zakresie organizacji dowodzenia, jak i kierowania obroną państwa.

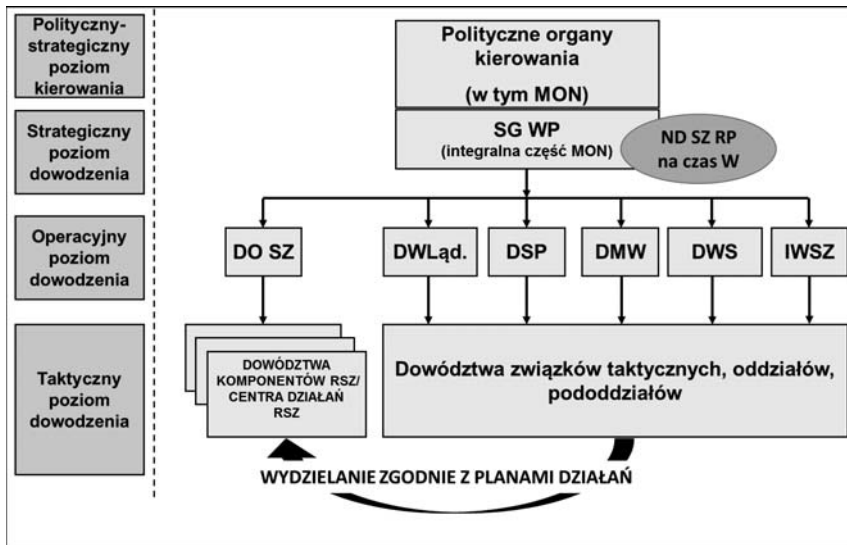
5.3.1. ORGANIZACJA DOWODZENIA

W zakresie organizacji dowodzenia podstawą do rozważań były następujące założenia:

- poszanowanie i zachowanie zasady jednoosobowego dowodzenia, także na poziomie strategicznym,
- niepodzielność funkcji dowodzenia,

- posiadanie wojskowego organu dowodzenia na poziomie strategicznym,
- maksymalne zbliżenie rozwiązań organizacyjnych na czas pokoju i wojny,
- dostosowanie struktur organów dowodzenia do zadań tych organów,
- nienaruszanie zapisów Konstytucji RP.

Przyjmując takie założenia, możliwe stało się zaprojektowanie następującej ogólnej struktury (rys. 5.23):

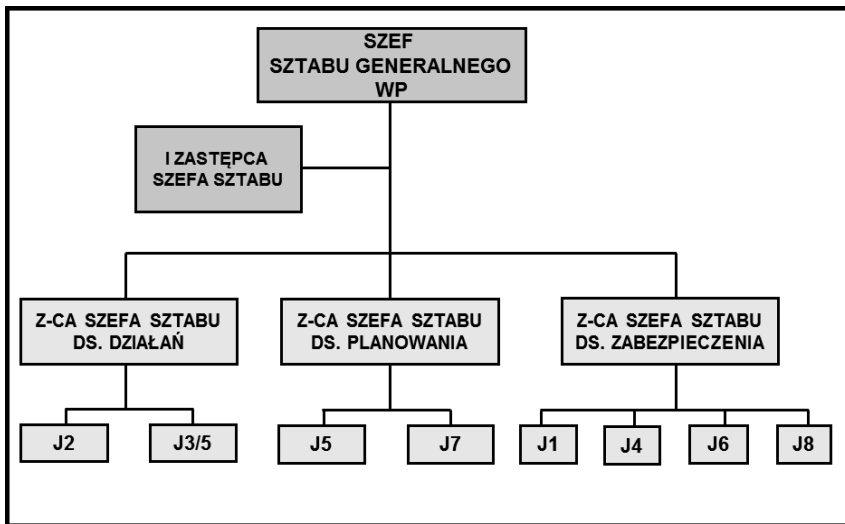


Rys. 5.23. Organizacja dowodzenia Sił Zbrojnych RP na poziomie strategicznym i operacyjnym – wariant

Źródło: opracowanie własne.

1. Na poziomie strategicznym Sztab Generalny WP jako organ dowodzenia, a nie organ pomocniczy, podległy ministrowi obrony narodowej. Właściwa struktura organizacyjna (rys. 5.24) Sztabu Generalnego WP oraz koncentracja jego wysiłku intelektualnego, koncepcyjnego i organizacyjnego na problemach strategicznych pozwoliłaby na skuteczne funkcjonowanie jako organu dowodzenia i najważniejszego wojskowego doradcy dla władz państwa. Szef Sztabu Generalnego WP sprawowałby dowodzenie przy pomocy pierwszego (głównego) zastępcy i trzech zastępców do spraw planowania, działań i zabezpieczenia. Taka organizacja sztabu zapewniłaby mu kompetencje do:
 - a) kompleksowego doradzania władzom państwa w zakresie długofalowych kierunków i planów rozwoju Sił Zbrojnych RP,
 - b) planowania działań militarnych na poziomie strategicznym,
 - c) kontrolowania działalności Wojska Polskiego we wszystkich typowych aspektach z dokładnością niezbędną na strategicznym poziomie dowodzenia,
 - d) stworzenia warunków naczelnemu dowódcy do sprawowania dowodzenia nad całością Sił Zbrojnych RP w czasie wojny. Nie byłoby zatem ko-

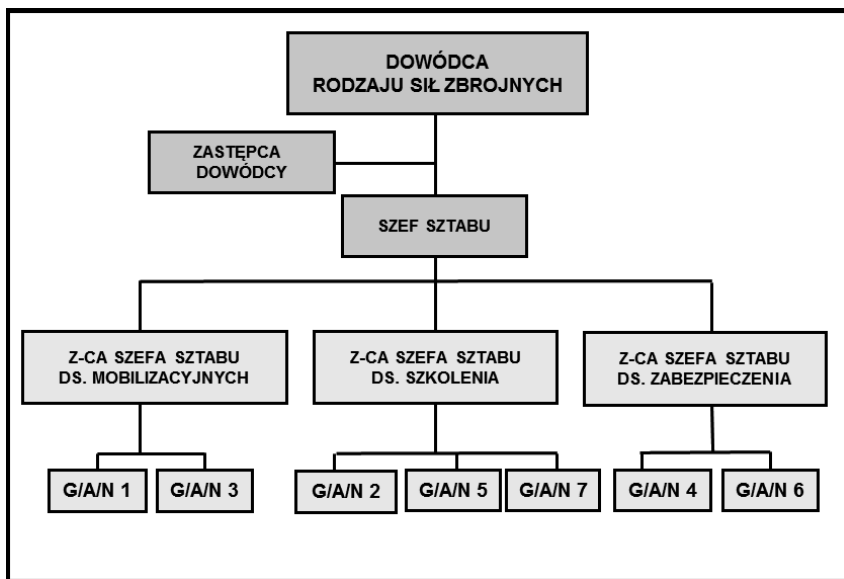
niezności wprowadzania dezorganizującego podziału funkcji dowodzenia pomiędzy różne niezależne od siebie organy ani też zjawiska przemęczenia (przeciążenia obowiązkami) najwyższych osób funkcyjnych.



Rys. 5.24. Organizacja Sztabu Generalnego WP – wariant

Źródło: opracowanie własne.

2. Na poziomie operacyjnym cztery dowództwa Rodzajów Sił Zbrojnych, Dowództwo Operacyjne Sił Zbrojnych oraz Inspektorat Wsparcia SZ (odpowiedzialny także za wojskową służbę zdrowia), podległe szefowi Sztabu Generalnego WP w zakresie zgodnym z obowiązującym prawem.
3. Dowództwa Wojsk Lądowych, Marynarki Wojennej i Sił Powietrznych posiadać powinny strukturę wewnętrzną właściwą do ich zadań, to znaczy problemy szkolenia, utrzymania zdolności i gotowości bojowej oraz zagadnień mobilizacyjnego rozwinięcia sił, które im podlegają (rys. 5.25). Odpowiednia struktura sztabów (por. podr. 2.2) zapewniła by optymalne wykorzystanie personelu i wysoki poziom dowodzenia. Właśnie w tym celu, czyli stworzeniu dowódcy warunków do sprawowania dowodzenia, wymyślono kiedyś system sztabowy. Dowódcy RSZ dysponowaliby sztabami kierowanymi przez szefów sztabów posiadających trzech zastępców: do spraw mobilizacyjnych, szkolenia i zabezpieczenia. Tak uporządkowany podział sztabów dawałby możliwość koncentracji pracy dowództw RSZ na swoich zasadniczych zadaniach i w konsekwencji skutkowało lepszą sprawnością dowodzenia.
4. Dowództwo Wojsk Specjalnych ze względu na specyfikę tego rodzaju sił zbrojnych powinno być zorganizowane w sposób pozwalający na dowodzenie tymi wojskami w działaniach przez nie prowadzonych w układzie narodowym i sojusznicznym, czyli także dowodzenia operacjami specjalnymi w ramach NATO zgodnie z podjętymi zobowiązaniami.



Rys. 5. 25. Ogólna organizacja dowództwa rodzaju sił zbrojnych – wariant

Źródło: opracowanie własne.

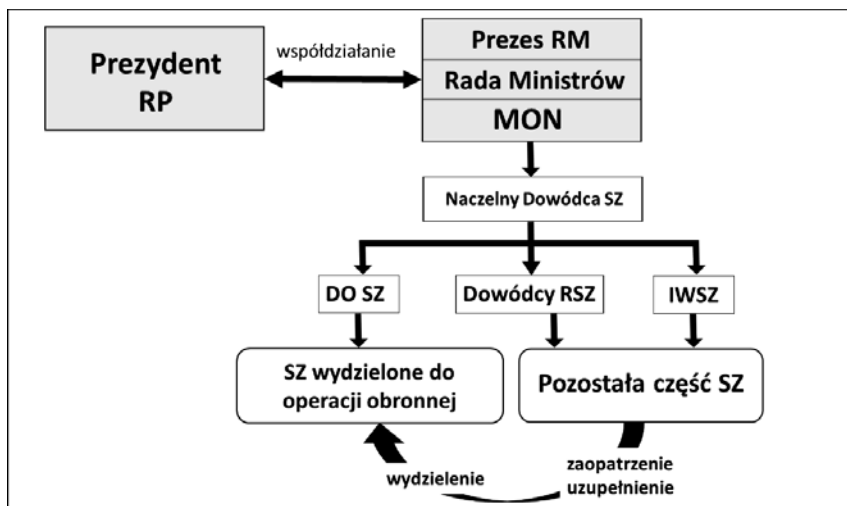
Dowództwo Operacyjne SZ na czas pokoju i wojny dysponowałoby identyczną strukturą organizacyjną, ale różnym uкомплекtowaniem w personel sztabowy. Na co dzień powinna być to liczba pozwalająca realizować zadania związane z nadzorem udziału PKW w misjach zagranicznych i innymi typowymi dla tego dowództwa przedsięwzięciami podczas pokoju. Na czas kryzysu i wojny Dowództwo Operacyjne SZ byłoby wspomagane do etatu wojennego personelem o odpowiednich kwalifikacjach z innych dowództw, instytucji wojskowych, uczelni wojskowych i odpowiednio szkolonej i przygotowywanej rezerwy. Należałoby także zmienić nazwy podległych bezpośrednio Dowództwu Operacyjnemu SZ centrów operacji rodzajów sił zbrojnych na dowództwa komponentów rodzajów sił zbrojnych lub centra działań (lądowych czy powietrznych). Trzeba mieć bowiem świadomość, że w sytuacji, kiedy w skali Sojuszu Północnoatlantyckiego zgadzamy się, iż jeden rodzaj sił zbrojnych nie prowadzi operacji (gdyż ta jest z założenia połączona), stosowanie w oficjalnej wojskowej terminologii określenia np. „centrum operacji lądowych” jest co najmniej niepoprawne językowo, a z pewnością nie merytoryczne.

Proponowane rozwiązanie pozornie wydaje się bardzo podobne do stanu znanego z końca 2013 roku. W istocie, w sensie ogólnej struktury organizacyjnej, tak właśnie jest. Jednocześnie jednak przedstawiony wariant pozbawiony jest wad tzw. starej struktury, opisanych w rozdziale 4. i podrozdziale 5.1. oraz nie generowałby wszystkich negatywnych dla Sił Zbrojnych RP konsekwencji scharakteryzowanych w podrozdziale 5.2., a wynikających z obowiązujących od 2014 roku regulacji prawnych.

5.3.2. ORGANIZACJA KIEROWANIA OBRONĄ PAŃSTWA

Pozostaje jednak pytanie, co z naczelnym dowódcą Sił Zbrojnych RP, jego podległością służbową i organizacją kierowania obroną państwa. W tym obszarze problemowym przyjęto następujące założenia i ograniczenia:

- organizacja dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP przyjmuje postać przedstawioną w podr. 5.3.1,
- nie dokonuje się zmian w Konstytucji RP,
- zmiany w prawie dotyczyć mogą aspektów regulowanych ustawami i aktami normatywnymi niższego rzędu,
- w celu jasnego i jednoznacznego podziału kompetencji władz wykonawczych odpowiedzialność za kierowanie obroną państwa powinna znaleźć się w rękach tej części władzy wykonawczej, która podczas pokoju jest rzeczywistym organizatorem systemu obronnego państwa, podejmuje decyzje organizacyjne i finansowe wobec Sił Zbrojnych RP oraz faktycznie zarządza państwem we wszystkich aspektach jego funkcjonowania, czyli w rękach Rady Ministrów z premierem RP na czele,



Rys. 5.26. Organizacja kierowania obroną państwa – wariant

Źródło: opracowanie własne.

- osobą przewidzianą na stanowisko naczelnego dowódcy Sił Zbrojnych RP powinien być szef Sztabu Generalnego WP jako żołnierz, który już podczas pokoju dowodzi Wojskiem Polskim i odpowiada za przygotowanie właściwych militarnych koncepcji i planów obrony państwa,
- tak postrzegany naczelnym dowódcą dowodziłby w czasie wojny całością Sił Zbrojnych RP, sprawując jednoosobowe dowodzenie na strategicznym poziomie dowodzenia,

- naczelny dowódca Sił Zbrojnych RP podlegać powinien Radzie Ministrów, która kierowałaby obroną państwa we współdziałaniu z prezydentem RP.

W konsekwencji przyjęcia takich założeń kierowanie obroną państwa mogłoby przyjąć postać zobrazowana na rys. 5.26.

Obecna relacja służbowa naczelny dowódca Sił Zbrojnych RP – prezydent RP oraz obciążenie tego ostatniego zadaniem kierowania obroną kraju nie są regulowane literą Konstytucji RP. Zatem zmiana podporządkowania naczelnego dowódcy wymagałaby dokonania nowelizacji m.in. Ustawy o stanie wojennym...⁶⁶, a także wielu dokumentów normatywnych równego i niższego rzędu. Jednak rezultatem takich zmian byłaby sytuacja, w której:

1. za obronę państwa i kierowanie nią na poziomie kraju odpowiadałaby władza wykonawcza, która podczas pokoju realnie przygotowuje potencjał państwa do wykorzystania go w celu przeciwstawienia się zagrożeniom militarnym, w czym przecież wyraża się istota obronności jako części składowej bezpieczeństwa narodowego;
2. w czasie wojny najwyższy doradca wojskowy i podwładny prezesa Rady Ministrów, czyli naczelny dowódca Sił Zbrojnych RP, byłby przygotowany do pełnienia swej funkcji bez specjalnych dodatkowych działań w tym zakresie, jak to ma miejsce obecnie. Byłaby to bowiem osoba odpowiedzialna za przygotowanie Wojska Polskiego do udziału w obronie kraju we wszystkich aspektach tego problemu już podczas pokoju jako szef Sztabu Generalnego WP;
3. Prezydent RP zachowałby swoje dotychczasowe kompetencje wobec Sił Zbrojnych RP, z wyłączeniem kierowania obroną państwa i bycia przełożonym naczelnego dowódcy;
4. Siły Zbrojne RP zgodnie z zasadą jednoosobowego dowodzenia występowałyby w obliczu wojny jako całość, podległe konkretnemu dowódcy, nie zaś podzielone na kontyngent prezydencki i kontyngent podległy przez ministra obrony narodowej premierowi RP, tak jak przewidują obecnie obowiązujące rozwiązania prawne (por. rys. 5.22).

Można zatem zaryzykować postawienie tezy, iż przedstawiony powyżej wariant organizacji kierowania obroną kraju byłby znacznie korzystniejszy z punktu widzenia przejrzystości, jednoznacznej odpowiedzialności i kompetencji, co bezpośrednio przełożyłoby się powinno na sprawność i skuteczność kierowania systemem obronnym państwa, szczególnie w czasie wojny.

* * *

Jak kilkakrotnie wspomniano, pytanie problemowe dotyczące modyfikacji organizacji dowodzenia na poziomie operacyjnym i strategicznym było w istocie pytaniem retorycznym. Dostosowanie organizacji dowodzenia Sił Zbrojnych RP do zmian zachodzących w środowisku bezpieczeństwa i nowych wymagań powinno być procesem ciągłego i aktywnego ich rozwoju w celu pozyskania pożądanych, konkretnych zdolności. Truizmem (choć nie dla wszystkich) jest twierdzenie, że

⁶⁶ Ustawa o stanie wojennym..., art. 10.1, 16.1.

istotą tegoż procesu powinno być naukowe podejście do problemu, poszukiwanie i wprowadzanie innowacyjnych zmian oraz wykorzystywanie zdobywanej wiedzy i doświadczeń, w tym oczywiście osiągnięć teorii dowodzenia, organizacji i zarządzania, a także doświadczeń sojuszniczych. Jednocześnie nie powinno się bezkrytycznie kopiować obcych wzorców, szczególnie wtedy, gdy zostały one błędnie zinterpretowane i rozumiane. Tak się niestety wydarzyło. Pozostaje mieć nadzieję, że nie jest to stan nieodwracalny.

ZAKOŃCZENIE

Jak wspomniano we wstępie do niniejszego opracowania, stwierdzenie, że obronność należy do jednego z najważniejszych, choć przecież nie jedyne, filarów bezpieczeństwa państwa, można i należy potraktować jako truizm. Dla rozważań, których wyniki przedstawiono w podsumowywanej monografii szczególnie istotny był jeden z elementów tejże obronności, a ściślej systemu obronnego państwa, czyli podsystem militarny. Tak jak na każdą organizację, na zdolność tego podsystemu, a w rzeczywistości na zdolność całych sił zbrojnych do właściwego wykonywania swoich zadań, oprócz wielu innych aspektów, w sposób szczególnie wpływa dowodzenie. Zamiarem zaprezentowanych w publikacji dociekań naukowych autorów było ukazanie rzeczywistości funkcjonowania organizacji dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP na istotnych dla całości obronności kraju poziomach strategicznym i operacyjnym po przeprowadzeniu reformy systemu dowodzenia.

Czy zatem organizacja dowodzenia Sił Zbrojnych RP na wspomnianych poziomach jest właściwa i zapewnia warunki do jak najlepszego sprawowania dowodzenia? Sytuacja problemowa w tym obszarze ujawniła się, a właściwie została doprecyzowana, jeszcze w 2012 roku po wydaniu przez prezydenta RP wytycznych dotyczących dalszego rozwoju Sił Zbrojnych RP, w tym także zmian w organizacji dowodzenia¹. W sensie ogólnym trudno było nie zgadzać się z propozycjami lub wskazywaniem konieczności zmian na lepsze jako takich. Jak podnoszono poprzednio, pytanie (problem) zdaniem autorów nie dotyczyło bowiem potrzeby pozytywnych zmian, lecz ich kierunków i sposobów, w jakie należy je przeprowadzić.

Przedstawione w publikacji rezultaty penetracji naukowej pozwoliły także na charakterystykę rozwiązań funkcjonujących poprzednio w Wojsku Polskim. Organizacja dowodzenia zbudowana była zasadniczo w sposób celowy i zadaniowy zgodnie z zasadami jednoosobowego dowodzenia i jedności dowodzenia. Nie można było jednak nie zauważać konkretnych słabych punktów czy wręcz błędnych rozwiązań. Relatywnie duża liczba (choć wcale nie jest przesadna) organów dowodzenia na poziomie operacyjnym powodowała niejednokrotnie powielanie zadań i rozczłonkowanie odpowiedzialności za ich realizację. Dowództwa Rodzajów Sił Zbrojnych, nie włączając do tego zarzutu Wojsk Specjalnych, co wyjaśniono w tekście, organizacyjnie zbudowane były tak jak organy dowodzenia mające za zadanie dowodzić wojskami w trakcie działań zbrojnych. Tymczasem ich rola koncentrowała się na utrzymaniu wojsk, ich szkoleniu i przygotowaniu do przyszłych zadań, zatem struktury nie w pełni odpowiadały zadaniom do wykonania.

¹ *Wystąpienie Prezydenta RP na odprawie kadry kierowniczej MON i SZ RP, 18.03.2012 (źródło internetowe).*

Tych słabych punktów było więcej i zostały one precyzyjnie wskazane w rozdziale 4 i 5. Wszystko to powodowało, iż funkcjonujący do 31 grudnia 2013 roku sposób organizacji dowodzenia w Wojsku Polskim na poziomie operacyjnym i strategicznym nie do końca spełniał wymagania stawiane sprawnej i skutecznej organizacji. Potrzeba zmian, modyfikacji i ulepszeń była jak najbardziej oczywista.

Jak wiadomo, zmiany te stały się rzeczywistością 1 stycznia 2014 roku. Rezultaty analizy wdrożonego rozwiązania pozwoliły na mało pozytywne konstatacje. Zlikwidowano strategiczny organ dowodzenia Wojska Polskiego. Sztab Generalny WP stał się organem pomocniczym, Dowództwo Generalne RSZ nie realizuje wszystkich funkcji dowodzenia, zaś Dowództwo Operacyjne RSZ, niezależnie od ekwilibrystyki terminologicznej prawodawcy, pozostaje organem dowodzenia poziomu operacyjnego. Jak podkreślono w publikacji, zmiany nie przyniosły upragnionego i wielokrotnie podnoszonego uproszczenia łańcucha dowodzenia, wręcz przeciwnie, dodatkowo go skomplikowały. Należy podtrzymać tezę, iż zamiast dotychczasowego jednego organu dowodzenia na poziomie strategicznym, czyli Sztabu Generalnego WP, mamy obecnie dwa – Dowództwo Generalne RSZ i Sztab Generalny WP – zaś literalnie w świetle Ustawy o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej, uwzględniając tzw. strategiczne dowództwo operacyjne, mamy trzy. W rezultacie zmian naruszono bardzo istotną dla skuteczności dowodzenia zasadę jednoosobowego dowodzenia oraz wszelkie reguły dotyczące rozpiętości dowodzenia. Nie doprowadzono do tak mocno akcentowanej standaryzacji organizacji dowodzenia w ramach NATO. W rezultacie zrealizowanej przebudowy doprowadzono do sytuacji, w której zachodzi duże prawdopodobieństwo rozmywania się odpowiedzialności, szczególnie niebezpieczne dla dowodzenia, będące konsekwencją podzielenia go na obszary podporządkowane równoległym i niezależnym od siebie organom. Minister obrony narodowej, pozbawiony prawdziwego strategicznego organu dowodzenia stał się arbitrem próbującym spinać w całość działania trzech „pierwszych żołnierzy”.

Konstatując, zdaniem autorów najbardziej celowe i najbardziej efektywne jest poszukiwanie takich rozwiązań w zakresie organizacji dowodzenia na poziomie strategicznym i operacyjnym w Siłach Zbrojnych RP, które w sposób rzeczywisty (a nie pozorny, terminologiczny) zniwelują dobrze przecieżydentyfikowane i scharakteryzowane słabe strony wcześniejszych ustaleń. Organizacja dowodzenia, jako fragment większej całości, jaką jest system dowodzenia, jest jednak materią na tyle delikatną, i jednocześnie ważną dla tego systemu, iż wszelkie zmiany w tym obszarze muszą być realizowane na podstawie decyzji bazujących na silnych, naukowych podstawach. Nauki o obronności, jak podkreślano, dysponują wystarczająco skutecznymi narzędziami badawczymi, aby takie podstawy zbudować. Jednakże, pozostając świadomymi wszystkich braków i niedoskonałości poprzednich rozwiązań w rozpatrywanym obszarze problemowym oraz rozumiejąc bezwzględną konieczność poprawy wcześniejszego stanu rzeczy, wskazane w publikacji fakty oraz przedstawione pytania i wątpliwości wydają się wskazywać, iż wdrożone w zakresie organizacji dowodzenia zmiany nie są rezultatem rzetelnych, naukowych dociekań. To zaś nie wróży dobrze skutkom takich zmian, a w konsekwencji przyszłej zdolności naszych sił zbrojnych w szeroko rozumianym obszarze dowodzenia.

BIBLIOGRAFIA

Opracowania zwarte

- Brzozowski A., Kozub M., Niedźwiecki R., *Wprowadzenie do strategii bezpieczeństwa*, Wydawnictwo SWSPiZ, Warszawa 2010.
- Bundeswehra na progu XXI wieku – monografia informacyjna*, oprac. i przeł. B. i D. Lulińscy, DW Bellona, Warszawa 2000.
- Downey J., *Management in the Armed Forces*, McGraw-Hill, London 1977.
- Dowodzenie siłami powietrznymi*, kier. zesp. R. Kuriata, AON, Warszawa 2004.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Hittle J.D., *Sztab wojskowy: zarys historyczny*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1961.
- Joniak J., *Kierunki ewolucji wojsk lądowych w świetle amerykańskiej koncepcji „Joint Vision 2020” oraz doświadczeń z wojen i konfliktów zbrojnych początku XXI wieku* [rozprawa doktorska], AON, Warszawa 2006.
- Knetki J., Kaczmarek W., Joniak J., *Zadania komponentu wojsk lądowych w sojuźniczych operacjach na obszarze kraju „Komponent”*, AON, Warszawa 2002.
- Kręcikij J., *Aspekty narodowe w procesie dowodzenia wojsk lądowych wybranych państw Sojuszu Północnoatlantyckiego*, AON, Warszawa 2001.
- Kręcikij J., *Organizacja dowodzenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej – czas na zmiany?*, [w:] *Barwy i cienie bezpieczeństwa*, red. W. Gocalski, WAT, Warszawa 2013.
- Kręcikij J., *Podjęmowanie decyzji w działaniach sieciocentrycznych – ewolucja czy rewolucja*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2010.
- Kręcikij J., *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, AON, Warszawa 2001.
- Kręcikij J., *Współczesny proces dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2003.
- Kręcikij J., *Założenia zmian w systemie dowodzenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej – próba oceny*, [w:] *Polska w euroatlantyckiej strefie bezpieczeństwa*, red. Z. Trejnis, R. Radziejewski, WAT, Warszawa 2014.
- Kręcikij J., Posobiec J., *Zarządzanie bezpieczeństwem militarnym w erze sieciowych powiązań informacyjnych*, Krakowska Akademia AFM, Kraków 2013.
- Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Kuleszyński L., *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1967.
- Kulma W., Mazurkiewicz J., *System dowodzenia i łączności związku taktycznego*, AON, Warszawa 1996.
- Latoszek E., Proczek M., *Organizacje międzynarodowe we współczesnym świecie*, DW Elipsa, Warszawa 2006.
- Leksykon wiedzy wojskowej*, oprac. M. Laprus, Wydawnictwo MON, Warszawa 1979.

- Lewandowski J., *Organizacja dowodzenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej podczas kryzysu militarnego i wojny* [rozprawa doktorska], AON, Warszawa 2007.
- Lidwa W., *Współdziałanie w walce lądowej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000.
- Metody sprawnego zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, kier. zesp. H. Bieniok, Placet, Warszawa 1999.
- Majewski T., *Kierownik – dowódca w organizacji, zadania, czynności, umiejętności*, AON, Warszawa 2003.
- Mastapeter C.W., *The Instruments Of National Power: Achieving The Strategic Advantage In A Changing World*, Naval Postgraduate School, Monterey 2008.
- Michniak J., *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2005.
- Michniak J., *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003.
- Michniak J., *Zarządzanie w sztabach wojskowych*, AON, Warszawa 2008.
- Mróz W., *Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej*, Sztab Generalny WP, Warszawa 1978.
- Operacje reagowania kryzysowego. Studium teoretyczne*, red. R. Wróblewski, AON, Warszawa 2002.
- Organizacja i zarządzanie*, red. A. Stabryła, J. Trzcieniecki, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1986.
- Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby*, cz. I, Wydawnictwo MON, Warszawa 1974.
- Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby*, cz. II, Wydawnictwo MON, Warszawa 1986.
- Piotrowski S., *Dowodzenie w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1995.
- Podręcznik dowódcy batalionu*, red. J. Kręcikij, J. Wołęjszo, AON, Warszawa 2007.
- Podstawowe kategorie sztuki wojennej*, red. A. Tomaszewski, AON, Warszawa 1996.
- Podstawy dowodzenia*, red. J. Kręcikij, J. Wołęjszo, AON, Warszawa 2007.
- Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem, cz. 1: Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby*, red. H. Bieniok, Wydawnictwo AE, Katowice 1998.
- Posobiec J., *Koordinacja działań obronnych na szczeblach taktycznych*, AON, Warszawa 2001.
- Posobiec J., *System stanowisk dowodzenia wojsk lądowych w operacjach*, AON, Warszawa 2007.
- Sadowski S., *Dowodzenie wojskami lądowymi SZ RP w skali strategicznej i operacyjnej*, AON, Warszawa 1997.
- Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacjami*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
- Służba sztabów ogólnowojskowych*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1966.
- Smith R., *Przydatność siły militarnej. Sztuka wojenna we współczesnym świecie*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 2010.
- Strzoda M., *Determinanty i właściwości organizowania dowodzenia wojskami lądowymi*, [w:] *Założenia systemu dowodzenia wojskami lądowymi w operacjach na obszarze kraju*, red. Z. Ścibiorek, AON, Warszawa 2003.
- Strzoda M., Prusiński N., *System dowodzenia, terminologia*, cz. I, AON, Warszawa 2001.
- Strzoda M., *Zasady i wymagania dowodzenia*, AON, Warszawa 2004.
- Ścibiorek Z., *Analiza możliwości wykorzystania ogólnej teorii kierowania podczas podejmowania decyzji do działań bojowych*, AON, Warszawa 1999.

- Ścibiorek Z., *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000.
- Ścibiorek Z., *Podejmowanie decyzji*, Ulmak, Warszawa 2003.
- Wiśniewski F., *Dowodzenie a znawstwo zagadnień cybernetycznych*, Akademia Sztambu Generalnego, Warszawa 1965.
- Wojewszko J., *Modyfikacja struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych sił zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2004.
- Wojewszko J., *Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1999.
- Zabłocki E., Miodek S., *Dowodzenie w wymiarze powietrznym*, AON, Warszawa 2006.
- Założenia systemu dowodzenia wojskami lądowymi w operacjach na obszarze kraju*, red. Z. Ścibiorek, AON, Warszawa 2003.
- Zawadzki W., *Metody pracy kierowniczej*, AON, Warszawa 1995.
- Zieliński J., *Wojska lądowe jako rodzaj sił zbrojnych*, AON, Warszawa 2003.

Artykuły

- Bieler H-G., *Führungsfähigkeit im Heer der neunziger Jahre. Taktisch-operative und technische Entwicklungstendenzen*, „Truppenpraxis“ 1987, nr 3, s. 282–286.
- Goławski A., *W polskim lotnictwie wojskowym dzieje się dużo dobrego*, „Lotnictwo” 2014, nr 10, s. 18–19.
- Kręcikij J., *Zarządzanie bezpieczeństwem militarnym Rzeczypospolitej Polskiej – problem Naczelnego Dowódcy*, [w:] *Nowe kierunki w badaniach i naukach o edukacji i bezpieczeństwie w XXI wieku*, red. S. Mazur, Katolicka Univerzita v Ružomberku – Międzynarodowa Fundacja „Scientia, Ars, Educatio”, Ružomberok–Kraków 2013, s. 27–38.
- Osttoot Ch.P., Hagan C.A., Richmond M.E., *Battle Rhythm – Division Command and Control*, „Military Review” 1990, nr 6, s. 14–26.

Akty prawne

- Constitución Española, BOE núm. 311, de 29/12/1978.
- Instrucción 40/2008, de 15 de abril, del Jefe de Estado Mayor de la Defensa, sobre organización del Estado Mayor de la Defensa, BOE núm. 8, de 29/04/2008.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Warszawa 1997, Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483.
- Ley Orgánica 5/2005, de 17 de noviembre, de la Defensa Nacional, BOE núm. 276, de 18/11/2005.
- Regulamin Biura Bezpieczeństwa Narodowego, stanowiący załącznik do Zarządzenia nr 2 Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 11 sierpnia 2010 r.
- Regulamin organizacyjny Ministerstwa Obrony Narodowej, stanowiący załącznik do Zarządzenia Nr 40/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 22 listopada 2006 r., Dz.Urz. MON 2006.21.270.
- Real Decreto 416/2006, de 11 de abril, por el que se establece la organización y el despliegue de la Fuerza del Ejército de Tierra, de la Armada y del Ejército del Aire, así como de la Unidad Militar de Emergencias, BOE núm. 96, de 22/04/2006.
- Real Decreto 787/2007, de 15 de junio, por el que se regula la estructura operativa de las Fuerzas Armadas, BOE núm. 144, de 16/06/2007.

- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 27 kwietnia 2004 r., w sprawie przygotowania systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym, Dz.U. z 2004 r. Nr 98, poz. 978.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 21 września 2004 r. w sprawie gotowości obronnej państwa, Dz.U. z 2004 r. Nr 219, poz. 2218.
- Statut Ministerstwa Obrony Narodowej, stanowiący załącznik do Zarządzenia nr 160 Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 października 2006 r. w sprawie nadania statutu Ministerstwu Obrony Narodowej, M.P. z 2006 r. Nr 76, poz. 768.
- Szczegółowy zakres działania Inspektoratu Wojskowej Służby Zdrowia, stanowiący załącznik do Decyzji Nr 79/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 14 marca 2011 r. w sprawie udostępnienia informacji niejawnych.
- Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. z 2004 r. Nr. 241, poz. 2416.
- Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. z 2015 r., poz. 827 (tekst jednolity).
- Ustawa z dnia 14 grudnia 1995 r. o urzędzie Ministra Obrony Narodowej, Dz.U. z 1995 r. Nr 10, poz. 56.
- Ustawa z dnia 21 czerwca 2002 r. o stanie wyjątkowym, Dz.U. z 2002 r. Nr 117, poz. 985.
- Ustawa z dnia 18 sierpnia 2011 r. o bezpieczeństwie morskim, Warszawa, Dz.U. z 2011 r. Nr 228, poz. 1368.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 2002 r. o stanie wojennym oraz o kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. z 2002 r. Nr 156, poz. 1301.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 2002 r. o stanie wojennym oraz o kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. z 2014 r., poz. 1815 (tekst jednolity).
- Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służbie Wywiadu Wojskowego, Dz.U. z 2006 r. Nr 104, poz. 709.
- Ustawa z dnia 24 maja 2007 r., o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2007 r. Nr 107, poz. 732.
- Ustawa z dnia 21 czerwca 2013 r. o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2013 r., poz. 852.
- Ustawa z dnia 5 marca 2015 r. o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2015 r., poz. 529.
- Zarządzenie nr 2 Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 11 sierpnia 2010 r. w sprawie organizacji oraz zakresu działania Biura Bezpieczeństwa Narodowego.
- Zarządzenie nr 1 Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 30 stycznia 2012 r. zmieniające zarządzenie w sprawie organizacji oraz zakresu działania Biura Bezpieczeństwa Narodowego.

Dokumenty normatywne i koncepcyjne

- AAP-6(2014) NATO Glossary of Terms and Definitions, NATO Standardization Agency, Brussels 2014.
- AJP-01(D) Allied Joint Doctrine, NATO Standardization Agency, 2010.
- AJP-3(B) Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations, NATO Standardization Agency, Brussels 2011.

- D-5 Doktryna planowania na poziomie strategiczno-operacyjnym (projekt studyjny), MON, Warszawa 2014.
- DD-3.2 Regulamin działań wojsk lądowych (tymczasowy), Sztab Generalny WP, Warszawa 2006.
- DD-3.2.5 Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych, Dowództwo Wojsk Lądowych, Zarząd Operacji Lądowych, Warszawa 2007.
- DD-6.1 Doktryna dowodzenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (tymczasowa), Sztab Generalny WP, Warszawa 2009.
- DT-3.2.2 Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych, CDiSz SZ, Bydgoszcz 2014.
- FM 101-5 Staff Organization and Operations, Department of the Army, Washington 1997.
- FM 3-90.6 Brigade Combat Team, Department of the Army, Washington 2010.
- FMI 5-0.1 The Operation Process, Department of the Army, Washington 2006.
- FM 6-0 Command and Staff Organization and Operations, Washington, Department of the Army, Washington 2014.
- How Defence Works. Defence Framework, Ministry of Defence, London 2010.
- How Defence Works, version 4.1, Ministry of Defence, London 2014.
- HDv 100/200 Führungsunterstützung im Heer, Bundesministerium der Verteidigung, Bonn 1997.
- HDv 100/200, Führungsunterstützung im Heer, Bundesministerium der Verteidigung, Bonn 2002.
- Joint Doctrine Publication 5-00, Second Edition, Campaign Planning, London, Ministry of Defence 2013.
- Joint Warfare Publication 3-00. Second Edition. Joint Operations Execution, Ministry of Defence, London 2004.
- NATO Handbook, Brussels 2006.
- Regulamin działań wojsk lądowych, Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 1999.
- Staff Duties. The Organization and Duties of the Staff, Camberley 1994.
- Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2007.
- Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2014.
- Strategia obronności Rzeczypospolitej Polskiej, MON, Warszawa 2009.
- Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego 2022, Warszawa 2013.
- White Paper 2006 on German Security Policy and the Future of the Bundeswehr, Federal Ministry of Defence, Berlin 2006.
- Wizja Sił Zbrojnych RP – 2030, MON, Warszawa 2008.

Źródła internetowe

- Armed Forces – The Defence Suppliers Directory, www.armedforces.co.uk.
- BBN opublikowało doktrynę Komorowskiego*, 18.02.2014, www.wprost.pl/ar/436691/BBN-opublikowalo-Doktryne-Komorowskiego (dostęp: 12.12.2015).
- Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, www.bbn.gov.pl.
- Dowództwo Operacyjne RSZ, www.do.wp.mil.pl.
- Inspektorat Marynarki Wojennej, www.dgrsz.mon.gov.pl/dowodztwo/artukul/aktywnosci/inspektorat-marynarki-wojennej-10329 (dostęp: 12.12.2015)
- Inspektorat Rodzajów Wojsk, www.dgrsz.mon.gov.pl/dowodztwo/artukul/aktywnosci/inspektorat-rodzajow-wojsk-1032479 (dostęp: 12.12.2015).
- Inspektorat Szkolenia, www.dgrsz.mon.gov.pl/dowodztwo/artukul/aktywnosci/inspektorat-szkolenia-10324769 (dostęp: 12.12.2015).

- Inspektorat Wojsk Lądowych, www.dgrsz.mon.gov.pl/dowodztwo/artukul/aktywnosci/inspektorat-wojsk-ladowych-103259 (dostęp: 12.12.2015).
- Inspektorat Wojsk Specjalnych, www.dgrsz.mon.gov.pl/dowodztwo/artukul/aktywnosci/inspektorat-wojsk-specjalnych-10324798 (dostęp: 12.12.2015).
- International Military Staff – NATO, www.nato.int/cps/en/natohq/topics_64557.htm (dostęp: 12.12.2015).
- NATO Standardization Office, <https://nso.nato.int> (dostęp: 12.12.2015).
- Prezydent: *armia ma za dużo dowódców*, 16.01.2013, www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/prezydent-armia-ma-za-duzo-dowodcow,300543.html (dostęp: 12.12.2015).
- Projekt ustawy o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej oraz niektórych innych ustaw, przedłożony przez ministra obrony narodowej*, 12.03.2013, www.kprm.gov.pl/wydarzenia/decyzje-rzadu/projekt-ustawy-o-zmianie-ustawy-o-urzedzie-ministra-obrony-narodowej-oraz.html (dostęp: 12.12.2015).
- Przedstawiony przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej projekt ustawy o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej oraz niektórych innych ustaw*, www.sejm.gov.pl/Sejm7.nsf/PrzebiegProc.xsp?nr=2609 (dostęp: 12.12.2015).
- Reforma systemu kierowania i dowodzenia*, www.bbn.gov.pl/pl/wydarzenia/4396,dok.html (dostęp: 12.12.2015).
- Struktura – Dowództwo Operacyjne RSZ, www.do.wp.mil.pl/info/struktura-dosz (dostęp: 12.12.2015).
- Structure – Multinational Corps Northeast, www.mncne.pl/wp-content/uploads/2015/06/new_STRUCTURE2.png (dostęp: 12.12.2015).
- Structure – NATO, www.nato.int/cps/en/natohq/structure.htm#MS (dostęp: 12.12.2015).
- Struktura – Sztab Generalny WP, www.sgwp.wp.mil.pl/pl/5.html (dostęp: 12.12.2015).
- Szef BBN dla TVP Polonia o ćwiczeniach wojskowych NATO i wyznaczeniu kandydata na Naczelnego Dowódcę SZ*, 22.06.2015, www.bbn.gov.pl/pl/wydarzenia/6866,Szef-BBN-dla-TVP-Polonia-o-cwiczeniach-wojskowych-NATO-i-wyznaczeniu-kandydata-n.html (dostęp: 12.12.2015).
- Tweet Stanisława Kozięja z 3 kwietnia 2015 r.*, www.twitter.com (dostęp: 12.12.2015).
- Uzasadnienie do projektu Ustawy o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony RP*, www.bbn.gov.pl/ftp/dok/04/Uzasadnienie.pdf (dostęp: 12.12.2015).
- Wojska Specjalne podporządkowane DGRSZ. Zmiana dowodzenia*, 17.07.2015, www.defence24.pl/239103,wojska-specjalne-podporzadkowane-dgrsz-zmiana-dowodzenia (dostęp: 12.12.2015).
- WSzW i WKU podporządkowane szefowi SGWP*, 30.12.2014, www.sgwp.wp.mil.pl/pl/1_1205.html (dostęp: 12.12.2015).
- Wystąpienie Prezydenta RP na odprawie kadry kierowniczej MON i SZ RP*, 18.03.2012, www.bbn.gov.pl/portal/pl/2/2988/?poz=1 (dostęp: 12.12.2015).

Inne źródła

- Background on NATO Command Structure Review. Technical Background Briefing on NATO Command Structure by Brigadier General Patrick Wouters (Deputy Director Plans and Policy Division, International Military Staff)*, 2011.
- Defence Reform. An Independent Report into the Structure and Management of the Ministry of Defence, Ministry of Defence*, London 2011.

- Kręcikij J., *Nowy system dowodzenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej – skazani na sukces?*, wykład otwarty w Krakowskiej Akademii im. A.F. Modrzewskiego, 2014.
- Kręcikij J., *Prawne aspekty kierowania obronnością Rzeczypospolitej Polskiej. Stan obecny i prawdopodobne skutki zmian*, komunikat naukowy wygłoszony na XV Międzynarodowej konferencji naukowej Krakowskiej Akademii im. A.F. Modrzewskiego, 2015.
- Kręcikij J., *Zmiany w zarządzaniu bezpieczeństwem militarnym Rzeczypospolitej Polskiej – próba oceny*, wykład inauguracyjny w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej im. prof. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu, 2013.
- Kręcikij J., *Zmiany w organizacji dowodzenia sił zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej na poziomie strategicznym i operacyjnym – próba oceny*, referat naukowy wygłoszony na międzynarodowej konferencji naukowej *Polska w europejskim systemie bezpieczeństwa*, 2013.
- Kręcikij J., *Zmiany w zarządzaniu bezpieczeństwem militarnym Rzeczypospolitej Polskiej na poziomie strategicznym i operacyjnym*, komunikat naukowy wygłoszony na XIII Międzynarodowej Konferencji Naukowej Krakowskiej Akademii im. A.F. Modrzewskiego, 2012.
- Materiały z seminarium *Merytoryczne założenia zmian w ustawie o stanie wojennym oraz o kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej oraz w niektórych innych ustawach (w szczególności w ustawie o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej)*, BBN, Warszawa 2014.
- Notatka z posiedzenia Komisji Obrony Narodowej z 19 maja 2015 r.
- Principles for the Top – Level Structure, Chain of Command and Command and Control Organisation in the Federal Ministry of Defence and the Bundeswehr*, Federal Ministry of Defence, Dresden 2012.
- The Reorientation of the Bundeswehr*, Federal Ministry of Defence, Berlin 2012.
- Wojskowe struktury i zasadnicze systemy NATO. Informator*, Polskie Przedstawicielstwo Wojskowe przy SHAPE, 2005.
- Wykład szefa BBN w Akademii Obrony Narodowej z 18 kwietnia 2012 r. w Warszawie.

ZAŁĄCZNIKI

ZAŁĄCZNIK 1

USTAWA

z dnia 21 czerwca 2013 r.

o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej oraz niektórych innych ustaw¹

Art. 1. W ustawie z dnia 14 grudnia 1995 r. o urzędzie Ministra Obrony Narodowej (Dz.U. z 2013 r. poz. 189) wprowadza się następujące zmiany:

1) w art. 1 ust. 1 otrzymuje brzmienie:

„1. Minister Obrony Narodowej kieruje działem administracji rządowej obrona narodowa oraz jest organem, za którego pośrednictwem Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej sprawuje w czasie pokoju zwierzchnictwo nad Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej, zwanymi dalej „Siłami Zbrojnymi””;

2) w art. 2:

a) pkt 1 otrzymuje brzmienie:

„1) kierowanie w czasie pokoju całokształtem działalności Sił Zbrojnych;”;

b) pkt 4 otrzymuje brzmienie:

„4) sprawowanie, w zakresie powierzonym przez Radę Ministrów, ogólnego nadzoru nad realizacją zadań obronnych przez organy administracji rządowej, organy jednostek samorządu terytorialnego, instytucje państwowe, przedsiębiorców i inne podmioty;”;

c) pkt 21 otrzymuje brzmienie:

„21) kierowanie terenowymi organami wykonawczymi w sprawach operacyjno-obronnych i rządowej administracji niezespólonej;”;

¹ Niniejszą ustawą zmienia się ustawy: ustawę z dnia 1 grudnia 1961 r. o izbach morskich, ustawę z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej, ustawę z dnia 12 października 1990 r. o ochronie granicy państwowej, ustawę z dnia 23 września 1999 r. o zasadach pobytu wojsk obcych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz zasadach ich przemieszczania się przez to terytorium, ustawę z dnia 11 kwietnia 2003 r. o świadczeniach odszkodowawczych przysługujących w razie wypadków i chorób pozostających w związku ze służbą wojskową, ustawę z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, ustawę z dnia 9 czerwca 2006 r. o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służbie Wywiadu Wojskowego..., ustawę z dnia 4 września 2008 r. o ochronie żeglugi i portów morskich oraz ustawę z dnia 18 sierpnia 2011 r. o bezpieczeństwie morskim.

3) art. 3–6 otrzymują brzmienie:

„Art. 3. 1. Minister Obrony Narodowej kieruje działalnością Ministerstwa i Sił Zbrojnych bezpośrednio lub przy pomocy sekretarza stanu lub sekretarzy stanu i podsekretarzy stanu, Szefa Sztabu Generalnego WP, Dowódcy Generalnego Rodzajów Sił Zbrojnych, zwanego dalej „Dowódcą Generalnym”, oraz Dowódcy Operacyjnego Rodzajów Sił Zbrojnych, zwanego dalej „Dowódcą Operacyjnym”.

2. W razie nieobecności Ministra Obrony Narodowej, jego obowiązki pełni wyznaczony sekretarz stanu lub podsekretarz stanu na podstawie pełnomocnictw lub upoważnień udzielonych przez Ministra.

Art. 4. Minister Obrony Narodowej sprawuje bezpośrednio lub przy pomocy wyznaczonego sekretarza stanu lub podsekretarza stanu nadzór nad:

- 1) gospodarką finansową;
- 2) realizacją polityki kadrowej i personalnej;
- 3) działalnością kontrolną;
- 4) działalnością obsługi prawnej;
- 5) realizacją polityki obronnej;
- 6) kontaktami międzynarodowymi;
- 7) planowaniem, programowaniem i koordynacją pozamilitarnych przygotowań obronnych;
- 8) realizacją na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej zadań inwestycyjnych określonych w Programie NSIP;
- 9) działalnością duszpasterstw wojskowych.

Art. 5. 1. Ministrowi Obrony Narodowej podlegają bezpośrednio:

- 1) Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego;
- 2) Dowódca Generalny;
- 3) Dowódca Operacyjny.

2. Ministrowi Obrony Narodowej podlegają Służba Kontrwywiadu Wojskowego i Służba Wywiadu Wojskowego na zasadach określonych w ustawie z dnia 9 czerwca 2006 r. o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służbie Wywiadu Wojskowego (Dz.U. Nr 104, poz. 709, z późn. zm.) oraz Żandarmeria Wojskowa na zasadach określonych w ustawie z dnia 24 sierpnia 2001 r. o Żandarmerii Wojskowej i wojskowych organach porządkowych (Dz.U. z 2013 r. poz. 568 i 628).

Art. 6. 1. W czasie pokoju Minister Obrony Narodowej kieruje działalnością rodzajów Sił Zbrojnych przy pomocy Dowódcy Generalnego Dowódcy Operacyjnego.

2. Organem pomocniczym Ministra Obrony Narodowej w kierowaniu działalnością Sił Zbrojnych w czasie pokoju jest Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego.”;

- 4) uchyla się art. 7;
- 5) art. 8 otrzymuje brzmienie:

„Art. 8. 1. Do zakresu działania Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego należy:

- 1) planowanie strategicznego użycia Sił Zbrojnych;
- 2) programowanie wieloletniego rozwoju Sił Zbrojnych;
- 3) nadzór nad ogólną i operacyjną działalnością Sił Zbrojnych, w tym w szczególności nad planowaniem operacyjnym, gotowością mobilizacyjną i bojową, szkoleniem oraz rozwojem organizacyjno-technicznym Sił Zbrojnych;
- 4) reprezentowanie Sił Zbrojnych w najwyższych kolegialnych organach polityczno-wojskowych organizacji międzynarodowych, których Rzeczpospolita Polska jest członkiem;

5) doradzanie Ministrowi Obrony Narodowej w sprawach dotyczących ogólnej i operacyjnej działalności Sił Zbrojnych;

6) planowanie przygotowania Ministerstwa do funkcjonowania na stanowiskach kierowania w czasie zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny;

7) przygotowanie i utrzymanie stanowisk kierowania w rejonach rozwinięcia zapasowych stanowisk kierowania obroną państwa dla Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, Prezesa Rady Ministrów oraz ministrów i centralnych organów administracji rządowej wskazanych przez Prezesa Rady Ministrów.

2. Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego wykonuje swoje zadania przy pomocy Sztabu Generalnego Wojska Polskiego.”;

6) uchyla się art. 11.

Art. 2. W ustawie z dnia 1 grudnia 1961 r. o izbach morskich (Dz.U. z 2009 r. Nr 69, poz. 599, z późn. zm.) w art. 2 ust. 2 otrzymuje brzmienie:

„2. Sprawy wypadków morskich, w których uczestniczyły jednostki pływające Marynarki Wojennej, Straży Granicznej lub Policji, izby morskie rozpoznają, w odniesieniu do tych jednostek, za zgodą odpowiednio Dowódcy Generalnego Rodzajów Sił Zbrojnych, Komendanta Głównego Straży Granicznej lub Komendanta Głównego Policji.”.

Art. 3. W ustawie z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. z 2012 r. poz. 461, z późn. zm.) wprowadza się następujące zmiany:

1) w art. 3 ust. 4a otrzymuje brzmienie:

„4a. Dowódcami rodzajów Sił Zbrojnych są Dowódca Generalny Rodzajów Sił Zbrojnych, zwany dalej „Dowódcą Generalnym”, i Dowódca Operacyjny Rodzajów Sił Zbrojnych, zwany dalej „Dowódcą Operacyjnym”.”;

2) w art. 5 po pkt 1 dodaje się pkt 1a w brzmieniu:

„1a) wskazuje, na wniosek Prezesa Rady Ministrów, osobę przewidzianą do mianowania na stanowisko Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych;”;

3) po art. 11 dodaje się art. 11a i art. 11b w brzmieniu:

„Art. 11a. 1. Dowódca Generalny jest właściwy w zakresie dowodzenia jednostkami wojskowymi i związkami organizacyjnymi Sił Zbrojnych z wyłączeniem jednostek wojskowych lub związków organizacyjnych Sił Zbrojnych:

1) bezpośrednio podporządkowanych Ministrowi Obrony Narodowej albo innym organom lub podmiotom;

2) podporządkowanych Dowódcy Operacyjnemu.

2. Do zakresu działania Dowódcy Generalnego w szczególności należy:

1) realizacja programów rozwoju Sił Zbrojnych;

2) planowanie, organizowanie i prowadzenie szkolenia podległych jednostek wojskowych i związków organizacyjnych Sił Zbrojnych;

3) organizowanie mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk;

4) szkolenie rezerw osobowych na potrzeby użycia w sytuacji kryzysowej lub w razie wojny oraz utrzymywanie ich w gotowości do tego użycia;

5) realizacja zadań dotyczących logistyki wojskowej w jednostkach wojskowych i związkach organizacyjnych Sił Zbrojnych;

6) współpraca z innymi organami i podmiotami w sprawach związanych z obronnością państwa;

7) zarządzanie i przeprowadzanie kontroli w podległych jednostkach wojskowych i związkach organizacyjnych na zasadach i w trybie określonych w przepisach ustawy z dnia 15 lipca 2011 r. o kontroli w administracji rządowej (Dz.U. Nr 185, poz. 1092).

3. Dowódca Generalny wykonuje swoje zadania przy pomocy Dowództwa Generalnego Rodzajów Sił Zbrojnych, zwanego dalej „Dowództwem Generalnym”.

4. Minister Obrony Narodowej określi, w drodze zarządzenia, szczegółowy zakres działania, siedzibę i strukturę organizacyjną Dowództwa Generalnego.

Art. 11b. 1. Dowódca Operacyjny jest właściwy w zakresie dowodzenia operacyjnego części Sił Zbrojnych podporządkowaną mu na podstawie decyzji Ministra Obrony Narodowej.

2. Do zakresu działania Dowódcy Operacyjnego w szczególności należy:

1) planowanie, organizowanie i prowadzenie operacji w ramach użycia Sił Zbrojnych w czasie pokoju, w sytuacji kryzysowej lub w czasie wojny;

2) wykonywanie zadań Ministra Obrony Narodowej w zakresie ochrony granicy państwowej w przestrzeni po-wietrznej Rzeczypospolitej Polskiej w czasie pokoju, w sytuacji kryzysowej lub w czasie wojny;

3) planowanie, organizowanie i prowadzenie szkolenia organów dowodzenia Sił Zbrojnych, zgodnie z wojennym systemem dowodzenia, a także zapewnienie ich współdziałania z dowództwami jednostek wojskowych i związków organizacyjnych Sił Zbrojnych, które mają zostać mu podporządkowane;

4) określanie wymagań operacyjnych dla Sił Zbrojnych w zakresie planowania operacyjnego oraz programowania rozwoju Sił Zbrojnych;

5) przygotowanie stanowiska dowodzenia Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych;

6) zarządzanie i przeprowadzanie kontroli w podległych jednostkach wojskowych i związkach organizacyjnych na zasadach i w trybie określonych w przepisach ustawy z dnia 15 lipca 2011 r. o kontroli w administracji rządowej;

7) przewodniczenie Radzie SAR, o której mowa w art. 121 ustawy z dnia 18 sierpnia 2011 r. o bezpieczeństwie morskim (Dz.U. Nr 228, poz. 1368 oraz z 2012 r. poz. 1068).

3. Dowódca Operacyjny wykonuje swoje zadania przy pomocy Dowództwa Operacyjnego Rodzajów Sił Zbrojnych, zwanego dalej „Dowództwem Operacyjnym”.

4. Minister Obrony Narodowej określi, w drodze zarządzenia, szczegółowy zakres działania, siedzibę i strukturę organizacyjną Dowództwa Operacyjnego.”;

4) uchyla się art. 13a i art. 13b;

5) w art. 13c:

a) po ust. 1 dodaje się ust. 1a w brzmieniu:

„1a. Szef Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych podlega Dowódcy Generalnemu.”;

b) w ust. 2 uchyla się pkt 4.

Art. 4. W ustawie z dnia 12 października 1990 r. o ochronie granicy państwowej (Dz.U. z 2009 r. Nr 12, poz. 67, z późn. zm.) wprowadza się następujące zmiany:

1) w art. 7 ust. 4 otrzymuje brzmienie:

„4. Zadania Ministra Obrony Narodowej w zakresie ochrony granicy państwowej w przestrzeni powietrznej Rzeczypospolitej Polskiej wykonuje Dowódca Operacyjny Rodzajów Sił Zbrojnych przy pomocy organu dowodzenia obroną powietrzną.”;

2) w art. 18a ust. 1 i 1a otrzymują brzmienie:

„1. Przekroczenie granicy państwowej i lot obcego wojskowego statku powietrznego w przestrzeni powietrznej Rzeczypospolitej Polskiej może nastąpić na podstawie

zezwolenia wydanego przez Dowódcę Operacyjny Rodzajów Sił Zbrojnych, udzielonego na wniosek zainteresowanego podmiotu.

1a. Minister Obrony Narodowej, na wniosek Dowódcy Operacyjny Rodzajów Sił Zbrojnych, może, w drodze zarządzenia, upoważnić kierownika jednostki organizacyjnej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej właściwej w zakresie służby ruchu lotniczego do wydawania zezwoleń, o których mowa w ust. 1.”;

3) w art. 18b ust. 3 otrzymuje brzmienie:

„3. Decyzję o zastosowaniu środków, o których mowa w ust. 2, 2a i 2c, podejmuje Dowódca Operacyjny Rodzajów Sił Zbrojnych.”.

Art. 5. W ustawie z dnia 23 września 1999 r. o zasadach pobytu wojsk obcych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz zasadach ich przemieszczania się przez to terytorium (Dz.U. Nr 93, poz. 1063, z późn. zm.) wprowadza się następujące zmiany:

1) w art. 3 w ust. 1a:

a) uchyla się pkt 1,

b) pkt 2 otrzymuje brzmienie:

„2) Dowódcę Generalnego Rodzajów Sił Zbrojnych, Dowódcę Operacyjny Rodzajów Sił Zbrojnych oraz Szefa Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych do wyrażania zgody w sytuacji:

a) klęski żywiołowej i likwidacji jej skutków,

b) katastrofy lądowej, morskiej lub lotniczej,

c) konieczności udzielenia pomocy humanitarnej,

d) realizacji ćwiczenia wojskowego wynikającego z planu zatwierdzonego przez

Ministra Obrony Narodowej

– jeżeli wojska obce są odpowiednikiem wojsk podległych odpowiednio Dowódcy Generalnemu Rodzajów Sił Zbrojnych, Dowódcy Operacyjnemu Rodzajów Sił Zbrojnych lub Szefowi Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, którymi ten dowódca lub szef dowodzi, ich liczebność nie przekracza pięciuset osób, a okres pobytu nie przekracza dwóch miesięcy.”;

2) w art. 4 w ust. 2a wprowadzenie do wyliczenia otrzymuje brzmienie:

„Minister Obrony Narodowej może upoważnić Dowódcę Generalnego Rodzajów Sił Zbrojnych, Dowódcę Operacyjny Rodzajów Sił Zbrojnych lub Szefa Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych do wyrażania zgody na przemieszczanie się przez terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.”.

Art. 6. W ustawie z dnia 11 kwietnia 2003 r. o świadczeniach odszkodowawczych przysługujących w razie wypadków i chorób pozostających w związku ze służbą wojskową (Dz.U. Nr 83, poz. 760, z późn. zm.) w art. 22 ust. 2 otrzymuje brzmienie:

„2. Jeżeli wypadkowi uległ:

1) szef wojewódzkiego sztabu wojskowego lub jego zastępca – decyzję, o której mowa w ust. 1, wydaje szef innego wojewódzkiego sztabu wojskowego wyznaczony przez Ministra Obrony Narodowej;

2) Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, Dowódca Generalny Rodzajów Sił Zbrojnych, Dowódca Operacyjny Rodzajów Sił Zbrojnych, dowódca (szef) jednostki organizacyjnej bezpośrednio podporządkowanej Ministrowi Obrony Narodowej lub nadzorowanej przez Ministra Obrony Narodowej albo ich zastępcy – decyzję, o której mowa w ust. 1, wydaje Minister Obrony Narodowej.”.

Art. 7. W ustawie z dnia 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych (Dz.U. z 2010 r. Nr 90, poz. 593, z późn. zm.) wprowadza się następujące zmiany:

1) w art. 10 pkt 3 otrzymuje brzmienie:

„3) w korpusach podoficerów zawodowych i szeregowych zawodowych – Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, Dowódca Generalny Rodzajów Sił Zbrojnych, Dowódca Operacyjny Rodzajów Sił Zbrojnych, Szef Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, Komendant Główny Żandarmerii Wojskowej i Dowódca Garnizonu Warszawa, w podległych jednostkach wojskowych;”;

2) art. 43 otrzymuje brzmienie:

„Art. 43. 1. Wyznaczenie na stanowiska służbowe Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, Dowódcy Generalnego Rodzajów Sił Zbrojnych i Dowódcy Operacyjnego Rodzajów Sił Zbrojnych następuje z uwzględnieniem odrębnych przepisów.

2. Kadencja na stanowiskach służbowych Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, Dowódcy Generalnego Rodzajów Sił Zbrojnych i Dowódcy Operacyjnego Rodzajów Sił Zbrojnych wynosi trzy lata, z możliwością wyznaczenia na ponowną kadencję, z zastrzeżeniem ust. 3.

3. Żołnierz zawodowy zajmujący stanowisko służbowe Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, Dowódcy Generalnego Rodzajów Sił Zbrojnych i Dowódcy Operacyjnego Rodzajów Sił Zbrojnych może być zwolniony z zajmowanego stanowiska przed upływem kadencji przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w porozumieniu z Ministrem Obrony Narodowej lub na jego wniosek, jeżeli przemawiają za tym uzasadnione potrzeby Sił Zbrojnych.”;

3) uchyla się art. 43a;

4) w art. 44 w ust. 1 pkt 2 otrzymuje brzmienie:

„2) Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, Dowódca Generalny Rodzajów Sił Zbrojnych, Dowódca Operacyjny Rodzajów Sił Zbrojnych, Szef Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, Komendant Główny Żandarmerii Wojskowej, szef jednostki organizacyjnej właściwej do spraw uzbrojenia podległej Ministrowi Obrony Narodowej i szef jednostki organizacyjnej właściwej do spraw zdrowia podległej Ministrowi Obrony Narodowej – w odniesieniu do stanowisk służbowych do stopnia etatowego podpułkownika (komandora porucznika) włącznie w podległych jednostkach wojskowych, z zastrzeżeniem pkt 3 i 4;”;

5) w art. 111b ust. 1 otrzymuje brzmienie:

„1. Minister Obrony Narodowej, w przypadkach uzasadnionych potrzebami Sił Zbrojnych, może określić inny termin zwolnienia z zawodowej służby wojskowej dla żołnierzy zawodowych posiadających stopnie wojskowe generałów (admiratów) wyznaczanych na stanowiska służbowe w organizacji międzynarodowej albo międzynarodowej strukturze wojskowej albo na stanowiska służbowe Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, Dowódcy Generalnego Rodzajów Sił Zbrojnych lub Dowódcy Operacyjnego Rodzajów Sił Zbrojnych, którzy mieliby być zwolnieni ze służby na podstawie art. 111 pkt 5, za ich pisemną zgodą.”;

6) w art. 143 w ust. 2 pkt 3 otrzymuje brzmienie:

„3) Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, Dowódca Generalny Rodzajów Sił Zbrojnych, Dowódca Operacyjny Rodzajów Sił Zbrojnych, Szef Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, Szef Służby Kontrwywiadu Wojskowego, Szef Służby Wywiadu Wojskowego i Komendant Główny Żandarmerii Wojskowej – w odniesieniu do stanowisk

służbowych do stopnia etatowego pułkownika (komandora) włącznie w podległych jednostkach wojskowych, z zastrzeżeniem pkt 4–7;”.

Art. 8. W ustawie z dnia 9 czerwca 2006 r. o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służbie Wywiadu Wojskowego (Dz.U. Nr 104, poz. 709, z późn. zm.) w art. 10 wprowadza się następujące zmiany:

1) w ust. 1 pkt 1 otrzymuje brzmienie:

„1) ze Sztabem Generalnym Wojska Polskiego i innymi komórkami organizacyjnymi Ministerstwa Obrony Narodowej oraz Dowódcą Generalnym Rodzajów Sił Zbrojnych, Dowódcą Operacyjnym Rodzajów Sił Zbrojnych, Szefem Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, dowódcami garnizonów wojskowych i jednostek wojskowych;”;

2) ust. 2 otrzymuje brzmienie:

„2. Minister Obrony Narodowej określi, w drodze zarządzenia niepodlegającego ogłoszeniu, zakres i tryb współdziałania SKW i SWW ze Sztabem Generalnym Wojska Polskiego i innymi komórkami organizacyjnymi Ministerstwa Obrony Narodowej oraz Dowódcą Generalnym Rodzajów Sił Zbrojnych, Dowódcą Operacyjnym Rodzajów Sił Zbrojnych, Szefem Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, dowódcami garnizonów wojskowych i jednostek wojskowych.”.

Art. 9. W ustawie z dnia 4 września 2008 r. o ochronie żeglugi i portów morskich (Dz.U. Nr 171, poz. 1055) w art. 18 ust. 7 otrzymuje brzmienie:

„7. W przypadku gdy port graniczy z portem wojennym, plan ochrony portu wymaga również uzgodnienia z Dowódcą Generalnym Rodzajów Sił Zbrojnych w zakresie wzajemnego funkcjonowania planów ochrony.”.

Art. 10. W ustawie z dnia 18 sierpnia 2011 r. o bezpieczeństwie morskim (Dz.U. Nr 228, poz. 1368 oraz z 2012 r. poz. 1068) w art. 121 ust. 4 otrzymuje brzmienie:

„4. Radzie SAR przewodniczy Dowódca Operacyjny Rodzajów Sił Zbrojnych.”.

Art. 11. Z dniem wejścia w życie ustawy likwiduje się Dowództwo Wojsk Lądowych, Dowództwo Sił Powietrznych, Dowództwo Marynarki Wojennej i Dowództwo Wojsk Specjalnych.

Art. 12. Z dniem wejścia w życie ustawy Minister Obrony Narodowej utworzy Dowództwo Generalne Rodzajów Sił Zbrojnych.

Art. 13. Z dniem wejścia w życie ustawy Dowództwo Operacyjne Sił Zbrojnych staje się Dowództwem Operacyjnym Rodzajów Sił Zbrojnych.

Art. 14. Dowódca Generalny Rodzajów Sił Zbrojnych jest następcą prawnym Dowódcy Wojsk Lądowych, Dowódcy Sił Powietrznych, Dowódcy Marynarki Wojennej i Dowódcy Wojsk Specjalnych, a Dowódca Operacyjny Rodzajów Sił Zbrojnych jest następcą prawnym Dowódcy Operacyjnego Sił Zbrojnych.

Art. 15. Sprawy wszczęte i niezakończone przed dniem wejścia w życie ustawy prowadzone przez:

1) Dowódcę Wojsk Lądowych, Dowódcę Sił Powietrznych, Dowódcę Marynarki Wojennej i Dowódcę Wojsk Specjalnych przejmuje Dowódca Generalny Rodzajów Sił Zbrojnych;

2) Dowódcę Operacyjnego Sił Zbrojnych przejmuje Dowódca Operacyjny Rodzajów Sił Zbrojnych.

Art. 16. Z dniem wejścia w życie ustawy część Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej podporządkowana na podstawie dotychczasowych przepisów Dowódcy Operacyjnemu Sił Zbrojnych staje się częścią Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej podporządkowaną Dowódcy Operacyjnemu Rodzajów Sił Zbrojnych.

Art. 17. Ustawa wchodzi w życie z dniem 1 stycznia 2014 r.

Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej: *B. Komorowski*

ZAŁĄCZNIK 2

USTAWA

z dnia 5 marca 2015 r.

o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej oraz niektórych innych ustaw²

Art. 1. W ustawie z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. z 2015 r. poz. 144) wprowadza się następujące zmiany:

1)w art. 4a:

a) w ust. 1 po pkt 4 dodaje się pkt 4a i 4b w brzmieniu:

„4a) w razie konieczności obrony państwa postanawia, na wniosek Rady Ministrów, o dniu, w którym rozpoczyna się czas wojny na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. W tym samym trybie postanawia o dniu, w którym czas wojny kończy się;

4b) kieruje obroną państwa, we współdziałaniu z Radą Ministrów, z chwilą mianowania Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i przejęcia przez niego dowodzenia;”;

b) po ust. 1 dodaje się ust. 1a i 1b w brzmieniu:

„1a. Postanowienia, o których mowa w ust. 1 pkt 4a, niezwłocznie ogłasza się w Dzienniku Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej.

1b. Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego jest organem pomocniczym Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w procesie kierowania obroną państwa.”;

2) w art. 5 w pkt 2 kropkę zastępuje się średnikiem i dodaje się pkt 3 w brzmieniu:

„3) zatwierdza, na wniosek Ministra Obrony Narodowej, w drodze postanowienia:

a) narodowe plany użycia Sił Zbrojnych do obrony państwa,

b) organizację i zasady funkcjonowania wojennego systemu dowodzenia Siłami Zbrojnymi.”;

² Niniejszą ustawą zmienia się ustawy: ustawę z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji, ustawę z dnia 12 października 1990 r. o Straży Granicznej, ustawę z dnia 29 sierpnia 2002 r. o stanie wojennym oraz o kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej oraz ustawę z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej. Dziennik Ustaw – 2 – Poz. 529.

3) po art. 5 dodaje się art. 5a w brzmieniu:

„Art. 5a. 1. Osoba, o której mowa w art. 5 pkt 1a, przygotowuje się do realizacji zadań wynikających z kompetencji Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych, do czasu mianowania Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych lub wskazania przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej innej osoby przewidzianej do mianowania na to stanowisko.

2. Przygotowania, o których mowa w ust. 1, obejmują w szczególności udział w strategicznych grach i ćwiczeniach obronnych, planowaniu użycia Sił Zbrojnych do obrony państwa oraz w przygotowywaniu wojennego systemu dowodzenia Siłami Zbrojnymi.”;

4) w art. 11b w ust. 2 pkt 1 otrzymuje brzmienie:

„1) planowanie, organizowanie i prowadzenie operacji w ramach użycia Sił Zbrojnych do czasu mianowania Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i przejęcia przez niego dowodzenia;”;

5) w art. 109a:

a) ust. 4 otrzymuje brzmienie:

„4. Z dniem ogłoszenia mobilizacji lub z dniem, w którym rozpoczyna się czas wojny, określonym przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej na podstawie art. 4a ust. 1 pkt 4a, dowódca jednostki wojskowej rozwiązuje stosunek pracy z pracownikiem tej jednostki, któremu nie nadano pracowniczego przydziału mobilizacyjnego. Pracownikowi temu wypłaca się świadczenia należne pracownikom z tytułu rozwiązania z nimi stosunku pracy z przyczyn dotyczących pracodawcy.”;

b) ust. 6 otrzymuje brzmienie:

„6. Do osób świadczących po ogłoszeniu mobilizacji, w stanie wojennym lub w dniu, w którym rozpoczyna się czas wojny, określonym przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej na podstawie art. 4a ust. 1 pkt 4a, pracę w jednostkach wojskowych na podstawie pracowniczego przydziału mobilizacyjnego, w tym w zakresie ich obowiązków i uprawnień, stosuje się odpowiednio przepisy dotyczące osób pełniących służbę w jednostkach zmilitaryzowanych. Do osób tych nie stosuje się przepisów dotyczących powszechnego obowiązku wykonywania pracy, o którym mowa w przepisach ustawy z dnia 29 sierpnia 2002 r. o stanie wojennym oraz o kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. z 2014 r. poz. 1815).”;

6) art. 110 otrzymuje brzmienie:

„Art. 110. Żołnierze odbywający czynną służbę wojskową w dniu ogłoszenia mobilizacji lub w dniu, w którym rozpoczyna się czas wojny, określonym przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej na podstawie art. 4a ust. 1 pkt 4a, a także żołnierze powołani do tej służby na podstawie art. 109 i art. 109a ust. 2 pozostają w czynnej służbie wojskowej do czasu zwolnienia.”.

Art. 2. W ustawie z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz.U. z 2015 r. poz. 355) w art. 31a ust. 2 otrzymuje brzmienie:

„2. Policjanci pozostający w stosunku służbowym w dniu ogłoszenia mobilizacji lub w dniu, w którym rozpoczyna się czas wojny, określonym przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej na podstawie art. 4a ust. 1 pkt 4a ustawy, o której mowa w ust. 1, stają się z mocy prawa policjantami pełniącymi służbę w czasie wojny i pozostają w tej służbie do czasu zwolnienia.”.

Art. 3. W ustawie z dnia 12 października 1990 r. o Straży Granicznej (Dz.U. z 2014 r. poz. 1402 i 1822) w art. 33a ust. 2 otrzymuje brzmienie:

„2. Funkcjonariusze pozostający w stosunku służbowym w dniu ogłoszenia mobilizacji lub w dniu, w którym rozpoczyna się czas wojny, określonym przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej na podstawie art. 4a ust. 1 pkt 4a ustawy, o której mowa w ust. 1, stają się z mocy prawa funkcjonariuszami pełniącymi służbę w czasie wojny i pozostają w tej służbie do czasu zwolnienia.”

Art. 4. W ustawie z dnia 29 sierpnia 2002 r. o stanie wojennym oraz o kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. z 2014 r. poz. 1815) wprowadza się następujące zmiany:

1) w art. 10 uchyla się ust. 1;

2) w art. 16 ust. 2 otrzymuje brzmienie:

„2. Naczelnny Dowódca Sił Zbrojnych dowodzi Siłami Zbrojnymi oraz innymi jednostkami organizacyjnymi, podporządkowanymi mu zgodnie z narodowymi planami użycia Sił Zbrojnych do obrony państwa.”

Art. 5. W ustawie z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (Dz.U. z 2014 r. poz. 1415 i 1822) art. 35 otrzymuje brzmienie:

„Art. 35. Funkcjonariusze pozostający w stosunku służbowym w dniu ogłoszenia mobilizacji lub w dniu, w którym rozpoczyna się czas wojny, określonym przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej na podstawie art. 4a ust. 1 pkt 4a ustawy z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. z 2015 r. poz. 144 i 529), stają się z mocy prawa funkcjonariuszami pełniącymi służbę w czasie wojny i pozostają w tej służbie do czasu zwolnienia”.

Art. 6. Ustawa wchodzi w życie po upływie 14 dni od dnia ogłoszenia.

Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej: *B. Komorowski*

SPIS RYSUNKÓW

Rys. 1.1. Typologia dowodzenia.....	17
Rys. 1.3. Układ cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia.....	30
Rys. 1.4. Zasadnicze przedsięwzięcia realizowane w trakcie fazy kontroli	34
Rys. 1.5. Istota wzmocnienia.....	35
Rys. 1.6. Istota wsparcia.....	36
Rys. 1.7. Przykład zastosowania wzmocnienia, wydzielenia i przydzielenia w Wojskach Lądowych USA	37
Rys. 1.8. Dowódca NATO posiadający uprawnienia typu OPCOM	38
Rys. 1.9. Zakres uprawnień naczelnego dowódcy Sojuszniczych Sił w Europie wobec ARRC, wynikający z OPCOM – przykład	39
Rys. 1.10. Uprawnienia dowódcy korpusu niemiecko-holenderskiego wobec podległych mu sił.....	40
Rys. 1.11. Przykład uprawnień dowódcy korpusu wielonarodowego NATO wynikający z uprawnień typu OPCON	40
Rys. 1.12. Przykład zastosowania uprawnień typu TACOM.....	42
Rys. 1.13. Bateria przeciwlotnicza (z dyspozycji dowódcy korpusu)	43
Rys. 1.14. Poziomy kierowania i dowodzenia	46
Rys. 2.1. Struktura organizacyjna francuskiego sztabu armijnego na początku I wojny światowej	52
Rys. 2.2. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji francuskiej w czasie II wojny światowej	53
Rys. 2.3. Struktura organizacyjna dowództwa brytyjskiej dywizji w trakcie II wojny światowej.....	56
Rys. 2.4. Ogólna struktura organizacyjna dowództwa w Wojskach Lądowych USA	58
Rys. 2.5. Struktura organizacyjna dowództwa brygady Wojsk Lądowych USA ...	59
Rys. 2.6. Istota organizacji dowództwa sił połączonych	62
Rys. 2.7. Struktura Wielonarodowego Korpusu Północno-Wschodniego.....	63
Rys. 3.1. Struktura organizacyjna NATO – poziom strategiczny.....	68
Rys. 3.2. Międzynarodowy Sztab Wojskowy	70
Rys. 3.3. Międzynarodowy Sztab Wojskowy	72
Rys. 3.4. Przebieg procesu podejmowania decyzji przez władze polityczne NATO	73
Rys. 3.5. Organizacja dowodzenia NATO	75
Rys. 3.6. Federalne Ministerstwo Obrony.....	77
Rys. 3.7. Baza Sił Zbrojnych	80

Rys. 3.8. Prawdopodobna organizacja kierowania i dowodzenia Bundeswehrą w czasie kryzysu militarnego i wojny.....	83
Rys. 3.9. Ministerstwo Obrony Hiszpanii	85
Rys. 3.11. Struktura operacyjna Sił Zbrojnych Hiszpanii	89
Rys. 3.12. Struktura operacyjna Sił Zbrojnych Hiszpanii w rozumieniu organizacji dowodzenia.....	91
Rys. 3.13. Obszary odpowiedzialności ministrów w Ministerstwie Obrony.....	96
Rys. 3.14. Budowanie zdolności militarnych.....	100
Rys. 3.15. Łącuch dowodzenia w operacjach połączonych	102
Rys. 4.1. Struktura organizacyjna Biura Bezpieczeństwa Narodowego prezydenta Bronisława Komorowskiego.....	109
Rys. 4.2. Organizacja Ministerstwa Obrony Narodowej	112
Rys. 4.3. Centralne Stanowisko Kierowania Obroną Państwa.....	114
Rys. 4.4. Poziomy dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP do końca 2013 roku	115
Rys. 4.5. Struktura Sztabu Generalnego WP.....	116
Rys. 4.6. Uogólniona struktura organizacyjna Dowództwa Operacyjnego SZ... ..	122
Rys. 4.7. Uogólniona struktura dowództw Rodzajów Sił Zbrojnych	126
Rys. 4.8. Poziomy kierowania obronnością i dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP oraz organy dowodzenia do końca 2013 roku	130
Rys. 5.1. Zagrożenia we współczesnym środowisku bezpieczeństwa	136
Rys. 5.2. Obowiązująca struktura Sztabu Generalnego WP	141
Rys. 5.3. Struktura organizacyjna Dowództwa Generalnego RSZ.....	143
Rys. 5.4. Struktura organizacyjna Inspektoratu Wojsk Lądowych	144
Rys. 5.5. Struktura organizacyjna Inspektoratu Sił Powietrznych.....	144
Rys. 5.6. Struktura organizacyjna Inspektoratu Marynarki Wojennej.....	145
Rys. 5.7. Struktura organizacyjna Inspektoratu Wojsk Specjalnych	146
Rys. 5.8. Struktura organizacyjna Inspektoratu Szkolenia	146
Rys. 5.9. Struktura organizacyjna Inspektoratu Rodzajów Wojsk.....	147
Rys. 5.10. Struktura organizacyjna Dowództwa Operacyjnego RSZ	148
Rys. 5.11. Organizacja dowodzenia Wojskami Specjalnymi od 1 do 9 stycznia 2014 roku	150
Rys. 5.12. Organizacja dowodzenia Wojskami Specjalnymi po 10 stycznia 2014 roku	150
Rys. 5.13. Organizacja dowodzenia Wojskami Specjalnymi od 17 lipca 2015 roku.....	151
Rys. 5.14. Poziomy działań, poziomy dowodzenia i organy dowodzenia – współzależność.....	152
Rys. 5.15. Formalne rozmieszczenie organów dowodzenia na poziomach dowodzenia zgodnie z literą Ustawy o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej	153
Rys. 5.16. Rzeczywiste rozmieszczenie organów dowodzenia na poziomach dowodzenia według Ustawy o zmianie ustawy o urzędzie Ministra Obrony Narodowej zgodnie z istotą poziomów dowodzenia	153
Rys. 5.17. Podległość 25 Brygady Kawalerii Powietrznej w poprzedniej strukturze dowodzenia	157

Rys. 5.18. Podległość 25 Brygady Kawalerii Powietrznej w obecnej strukturze dowodzenia.....	157
Rys. 5.19. Struktura dowodzenia (część operacyjna) Sojuszu Północnoatlantyckiego	162
Rys. 5.20. Pozorna redukcja ilości organów dowodzenia na poziomach strategicznym i operacyjnym	165
Rys. 5.21. Odrębny szkic dotyczący kierowania obroną państwa sporządzony przez szefa BBN Stanisława Kozieja	171
Rys. 5.22. Kierowanie obroną państwa w czasie wojny według szefa BBN Stanisława Kozieja	172
Rys. 5.24. Organizacja Sztabu Generalnego WP – wariant.....	176
Rys. 5. 25. Ogólna organizacja dowództwa rodzaju sił zbrojnych – wariant	177
Rys. 5.26. Organizacja kierowania obroną państwa – wariant.....	178

SPIS TABEL

Tabela 1.2. Wykaz zasad dowodzenia ze wskazaniem źródeł i autorów	19
Tabela 1.3. Wykaz wymagań dowodzenia ze wskazaniem źródeł i autorów	23
Tabela 1.4. Porównanie elementów składowych systemów dowodzenia	27
Tabela 1.5. Zakresy uprawnień i odpowiedzialności dowódcy.....	44
Tabela 2.1. Zadania komórek organizacyjnych grupy koordynacyjnej dowództwa (<i>coordinating staff group</i>) w Wojskach Lądowych USA	60

