

plk prof. dr hab. inż. Jan Posobiec
Akademia Obrony Narodowej

PARADYGMATY DZIAŁAŃ ORGANIZACJI WOJSKOWEJ W KSZTAŁTOWANIU OBRONNOŚCI RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

Wprowadzenie

Zmiany w charakterze zagrożeń bezpieczeństwa państw, organizacji i sojuszy międzynarodowych zapoczątkowane wraz z zakończeniem zimnej wojny nabrały odmiennego kierunku wraz z atakami terrorystycznymi przeciwko USA w 2001 roku oraz ujawniającą się niestabilnością świata przełomu XX i XXI wieku. Początkowe optymistyczne podejście do dynamicznie przeobrażającej się sytuacji w Europie Środkowo-Wschodniej, a przede wszystkim w najbliższym sąsiedztwie Polski szybko ujawniły, że poziom zdolności obronnych Rzeczypospolitej Polskiej pozostaje w ścisłym związku z podejściem władzy państwowej i obywateli do priorytetów państwa po przemianach ustrojowych 1989 roku.

Kształtowanie bezpieczeństwa poprzez aktywną politykę i obronne przygotowanie państwa, niezależnie od sojuszy i sytuacji międzynarodowej stało się fundamentem polskiej polityki i racji stanu w latach 90-tych XX wieku. Znalazło to swoje odzwierciedlenie w przyjmowanych oficjalnie i stanowiących podstawę długofalowych planów rozwoju sił zbrojnych założeniach strategicznych prognozujących środowisko bezpieczeństwa i obronność RP.

W podstawowych założeniach „Strategii bezpieczeństwa RP” przyjmuje się, że sytuacja międzynarodowa stała się mniej stabilna i przewidywalna. Ocenia się, że lokalne napięcia i konflikty na tle ekonomicznym, politycznym, kulturowym, religijnym, a także ideologicznym mogą stanowić źródło wielu zagrożeń, w tym przede wszystkim terroryzmu międzynarodowego i sprzyjać zorganizowanej przestępczości¹.

W strategii bezpieczeństwa podkreśla się również, że konflikty i kryzysy regionalne związane ze zjawiskiem „państw w stanie rozkładu”, nędzą, fiaskiem reform ustrojowych i ekonomicznych, migracjami i klęskami żywiołowymi mogą oddziaływać poza granice swego występowania, stwarzając różnorodne zagroże-

¹ *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP*, www.bbn.gov.pl/dokument/strategiabezpieczenstwa.html. (dostęp: 05.09.2014 r.).

nia, nawet dla regionów odległych geograficznie, w tym także dla regionu śród-kowoeuropejskiego. Wzrasta też zagrożenie proliferacją broni masowego rażenia (BMR) i środków jej przenoszenia oraz możliwością jej użycia nie tylko przez państwa posiadające taką broń, ale również organizacje niepaństwowe, zwłaszcza międzynarodowe grupy terrorystyczne. Polskie oceny zagrożeń bezpieczeństwa podkreślają radykalnie zmniejszone ryzyko wojny konwencjonalnej na dużą skalę w Europie przy równoczesnej dywersyfikacji i globalizacji zagrożeń.

Należy jednak podkreślić, że ostatnie wydarzenia na Ukrainie, zajęcie Krymu przez Federację Rosyjską, ukryte, ale i jawne wspieranie separatystów na wschodzie Ukrainy wzbudziły znaczące niepokoje i poczucie zagrożenia, zwłaszcza państw nadbałtyckich, w tym szczególnie Łotwy. Te obawy przyczyniły się do nowego spojrzenia na kwestie bezpieczeństwa, obronności zarówno przez NATO, ale przede wszystkim „państwa graniczne” Sojuszu².

Pomimo dalszego postrzegania, że głównym zagrożeniem jest zorganizowany terroryzm międzynarodowy, stanowiący obecnie największe zagrożenie dla bezpieczeństwa globalnego, który zmienił swój charakter, a ugrupowania terrorystyczne przyjęły nowe, dotychczas niespotykane metody działania i formy organizacyjne³. Dążąc do osiągnięcia swoich celów, grupy takie rozwijają koncepcję ataków na wielką skalę, które skierowane są przeciwko instytucjom międzynarodowym, państwom i ludności cywilnej. Jasno określonym celem działania dla wielu istniejących ugrupowań terrorystycznych jest uzyskanie dostępu do broni masowego rażenia, która może być użyta lub stanowić instrument politycznego szantażu.

Przygotowania obronne państwa, organizacja i rozwój systemu obronnego, w tym sił zbrojnych, a także organizacja i prowadzenie działań obronnych, operacji wojskowych, dowodzenie oraz szkolenie wojsk staje się priorytetem w niezwykle burzliwych i dynamicznie zmieniających się uwarunkowaniach XXI wieku.

Specyfika organizacji wojskowej – sił zbrojnych

Siły Zbrojne RP w systemie obronnym odgrywają wiodącą rolę, jednocześnie ponoszą wynikający z najważniejszego aktu prawnego – Konstytucji RP obowiązek oraz odpowiedzialność za integralność terytorialną, niezależność i bezpieczeństwo własnego kraju⁴. Siły zbrojne są organizacją publiczną, potocznie nazywane armią, wojskiem, którą tworzy i utrzymuje państwo do realizacji sze-

² Szczyt NATO w walijskim Newport odbył się 4-5 września 2014 r. na szczepie szefów państw lub rządów. Podjęto na nim decyzję o przyjęciu „Planu na Rzecz Gotowości” (*Readiness Action Plan*), który ma m.in. zwiększyć i usprawnić możliwości Sojuszu w przypadku zagrożenia terytorium któregoś z państw członkowskich.

³ Np. powstanie Islamskiego Państwa w Iraku i Lewancie (Państwo Islamskie), a w szczególności plany i zamiary przywódców, propagujących świętą wojnę.

⁴ Por. Konstytucja RP, 1997, **Art. 26. Konstytucji RP** precyzuje, że: ... *Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej służą ochronie niepodległości państwa i niepodzielności jego terytorium oraz zapewnieniu bezpieczeństwa i nienaruszalności jego granic.*

regu zróżnicowanych zadań, wynikających z obowiązków i powinności władzy państwowej wobec swoich obywateli. Specyfika, charakter, misja i zadania, jakie mają do spełnienia siły zbrojne przyczyniają się do szczególnego traktowania takiej organizacji.

Stosownie do tego Siły Zbrojne RP zachowują gotowość do prowadzenia operacji i realizacji zadań w każdym z możliwych stanów funkcjonowania państwa: **pokoju, kryzysu, czy też wojny**. Należy również zaakcentować, że niezależnie od stanu funkcjonowania państwa Siły Zbrojne RP w całości lub ich określona część mogą pozostawać w różnym stanie gotowości: **stałej, podwyższonej, lub pełnej**. Dodatkowym czynnikiem determinującym treść i charakter dowodzenia jest również gotowość do ich realizacji w dwóch obszarach: wewnętrznym – **na terytorium kraju** i zewnętrznym – **poza jego terytorium**, ale w ściśle określonych sytuacjach. Stanowią przewencyjne zabezpieczenie państwa, które utrzymuje je w trosce o zapewnieniu konstytucyjnych powinności wobec swoich obywateli i istnienia państwa jako organizacji społecznej, narodowej. Siły Zbrojne uczestniczą także w budowaniu i utrzymaniu bezpieczeństwa sojuszniczego oraz globalnego.

Dynamiczne zmiany wynikające z rozwoju cywilizacyjnego współczesnego świata, przyczyniają się do potrzeby nieustannego doskonalenia każdej organizacji, która powinna sprostać wyzwaniom i zagrożeniom przyszłości. Szczególnie wyraźnie dostrzegalne są te potrzeby w organizacjach, które istnieją i muszą funkcjonować w długiej perspektywie czasowej, a także ze względu na ich specyficzną strukturę, organizację, charakter zadań i wielkość. Organizacje wojskowe są bowiem organizacjami publicznymi, zhierarchizowanymi. Dodatkowo charakteryzują się szeregiem cech odróżniających je od innych.

W strukturach zhierarchizowanych, wieloszczeblowych, uzbrojonych zespołów ludzkich jaką jest organizacja wojskowa obowiązują ściśle ustalone prawa, zasady i normy, które nadają jej specyficzny charakter i cechy wyróżniające armię od innych organizacji. Ta specyfika wynika z wielu przesłanek, do których zaliczyć należy przede wszystkim: cel, zadania i sposoby ich realizacji oraz co jest najbardziej istotne to fakt, że działania sił zbrojnych skierowane są wobec drugiej strony określanej jako „przeciwnik”. Aczkolwiek należy podkreślić, że współcześnie siły zbrojne demokratycznych państw wykonują również szereg zadań nie związanych z ich pierwotnym, bojowym przeznaczeniem, ale noszące znamiona wsparcia i utrzymania bezpieczeństwa np.: humanitarne, pokojowe lub zażegnanie sytuacji kryzysowej.

Głównym celem istnienia i funkcjonowania sił zbrojnych jest osiągnięcie i utrzymanie zdolności do działań w sytuacjach kryzysowych, co w czasie pokoju oznacza permanentne szkolenie, ale w czasie wojny przede wszystkim walkę zbrojną, która w prakseologii interpretowana jest jako kooperacja negatywna⁵, jak przedstawiał to T. Kotarbiński. W walce obie strony dążą do osiągnięcia swoich,

⁵ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1965, s. 238-239.

przeciwnych celów ...wzajemnie sobie przeszkadzając i dokładając wszelkich starań, by drugiemu akcja szła jak po grudzie⁶.

W walce zbrojnej występuje konflikt interesów, strony działające w takiej kooperacji są wobec siebie antagonistami, ich cele są wzajemnie sprzeczne, a spór rozstrzygany jest z wykorzystaniem narzędzi i środków walki z wszelkimi możliwymi do zdefiniowania negatywnymi skutkami dla obydwu stron. Obie strony zmuszają się wzajemnie do pokonywania trudności, usprawniając sposoby swojego działania. Często te negatywne konsekwencje stają się bezpośrednio lub pośrednio udziałem innych (sąsiadów, sojuszników, niezaangażowanych stron, ludności cywilnej itp.). Walka zbrojna oznacza wzajemne, destrukcyjne oddziaływanie na siły, środki i infrastrukturę strony przeciwnej, z zagrożeniem utraty życia ludzkiego łącznie. Obydwie strony w swoich kalkulacjach uwzględniają i akceptują takie zagrożenie oraz ryzyko wobec własnych sił i zasobów materialnych. Zatem spełniając wymogi dyrektyw sprawnego działania, w sposób zasadniczy determinuje to wyjątkowy charakter, specyfikę i funkcjonowanie sił zbrojnych.

Siły Zbrojne RP na przestrzeni ostatnich kilku dekad znacząco zmieniły się: zmniejszyły swoją liczebność⁷, modernizują i reorganizują się, ale jednocześnie wykonują i muszą być przygotowane do realizacji różnych zadań o charakterze militarnym i niemilitarnym. Bowiem spektrum zadań militarnych, rozszerzone zostało o nowe zadania wynikające z postępującego przeorientowania się Sojuszu Północnoatlantyckiego i redefiniowania strategii do wyzwań, potrzeb i realiów świata XXI wieku, w którym utrzymanie stabilności i bezpieczeństwa w globalnym wymiarze, które staje się priorytetowym problemem i zadaniem. Należy jednak zaznaczyć, że w uwarunkowaniach XXI wieku coraz częściej organizacja wojskowa działa na rzecz zapobiegania konfliktom i ich eskalacji, przy czym nie należy zapominać, że z wykorzystaniem narzędzi walki zbrojnej (broni). Siły Zbrojne pozostając w stałej gotowości do ich użycia – zgodnie ze stosownymi sojuszami, porozumieniami lub umowami, a także z zasadniczymi formalno-prawnymi podstawami i założeniami narodowymi oraz międzynarodowymi – przeciwdziałają niekorzystnym zdarzeniom w wymiarze narodowym, a coraz częściej ponadnarodowym. Dlatego też sprawność działania sił zbrojnych w zasadniczej mierze jest pochodną ich zdolności do podejmowania działań w tych uwarunkowaniach.

Zadania Sił Zbrojnych

Założenia *Strategii Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*⁸, z 13 listopada 2007 roku, jednoznacznie wyznaczają znaczącą rolę Siłom Zbrojnym RP, w reakcji na zagrożenie utraty suwerenności i niepodległości państwa.

⁶ Idem, *Z zagadnień ogólnej teorii walki*, Warszawa 1938, s. 13.

⁷ W przeszłości Siły Zbrojne RP liczyły etatowo: w 1989 r. – ok. 350 tys.; w 1993 r. – 250 tys.; w 1999 r. – 226 tys.; w 2003 – 160 tys.; w 2006 r. – 150 tys.; natomiast od 2011 r. – 100 tys. (oraz 20 tys. NSR).

⁸ *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego...*, op. cit.

Analiza warunków wynikających z członkostwa naszego państwa w strukturach NATO, Unii Europejskiej oraz narodowe uwarunkowania obronności Polski wskazują, że Siły Zbrojne RP, w tym związki taktyczne, oddziały i pododdziały uczestniczyć mogą w realizacji zadań polegających na:

- obronie integralności i suwerenności państwa;
- stwarzaniu warunków do działania wojsk sojusznicznych na obszarze naszego kraju;
- udziale wydzielonych sił (kontyngentów) w ramach wojsk sojusznicznych;
- działaniach na rzecz utrzymania pokoju, wymuszania pokoju i stabilizacji.

Biorąc pod uwagę obszar realizacji powyższych zadań, należy stwierdzić, że mogą się one odbywać zarówno na obszarze naszego kraju, jak i poza jego granicami.

Innym kryterium może być zaangażowanie partnerów sojusznicznych z NATO czy też koalicyjnych np. z Unii Europejskiej, która tworzy własne siły (Grupy Bojowe UE). Przejawiać się ono może w ramach działań:

- samodzielnych – narodowych,
- wielonarodowych jako wiodący kraj,
- wielonarodowych jako uczestnik wydzielający kontyngent narodowy⁹.

Funkcjonowanie i obecność Polski w NATO i Unii Europejskiej oznacza, że oprócz swoistego parasola ochronnego i wsparcia członków Sojuszu w wypadku powstania zagrożenia musimy również być gotowi, a przede wszystkim zdolni, do udziału w działaniach wojennych poza swoim terytorium, w obronie napadniętego sojusznika. Teza ta znajduje swoje odzwierciedlenie w licznych dokumentach normatywnych obowiązujących na szczeblu NATO. Ma również swój wyraz praktyczny w ćwiczeniach prowadzonych w krajach członkowskich Sojuszu.

Czynniki determinujące organizację wojskową

Historia cywilizacji ludzkiej nierozzerwalnie związana jest z tarciami i konfliktami pomiędzy ludźmi, a w konsekwencji walką, która przybierała często postać walki zbrojnej, wojny. Ukształtowane w wyniku rozwoju sztuki wojowania podstawowe założenia teorii i praktyki dowodzenia są naturalną konsekwencją ewolucyjnego jej rozwoju i bazują na szeregu ponadczasowych rozwiązań, które pozwalają interpretować i wyjaśnić złożoność, uwarunkowania i szczególny charakter sił zbrojnych.

Mając zatem na uwadze przedstawione powyżej uwarunkowania, w dalszej części zaprezentowane zostaną w syntetycznym ujęciu najważniejsze atrybuty, które są ściśle związane ze zbiorem pojęć i teorii tworzących podstawy rozumie-

⁹ W. Kaczmarek, *Działania operacyjne wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2004, s. 48; J. Zieliński (red.), *Teoretyczne podstawy operacji połączonych*, Warszawa 1999, s. 125.

nia prawidłowości związków, zależności i akceptowanych rozwiązań w istnieniu i funkcjonowaniu Sił Zbrojnych RP.

Pierwsza grupa czynników warunkująca działania sił zbrojnych wynika z **historii i tradycji**. Historia wojskowości, jak również polemologia (nauka o wojnie) dostarczają wielu argumentów, które w sposób jednoznaczny wskazują, iż przez niepowodzenia wojenne powinno uczyć się prewencji, w tym przede wszystkim przygotowania obronnego do możliwych zagrożeń i wyzwań przyszłości. Działania wojenne są pouczając dlatego należy je analizować i wyciągać wnioski na przyszłość. Istotne są też badania zmierzające do ustalenia zarysowujących się kierunków przeobrażeń w sztuce wojennej. Podczas ewentualnego konfliktu zbrojnego nie ma bowiem czasu ani możliwości, aby przeprowadzać analizy. Ponadto brak wniosków z przeszłości i wyraźnie określonych kierunków ewolucji pewnych zjawisk może doprowadzić do zaskoczenia ze skutkami trudnymi do wyobrażenia. Wybitny polski dowódca gen. Stefan Mossor zauważył, że każda wojna jest cmentarzyskiem poprzedniej. Ta znana zasada traktująca o tym, że każda wojna jest jedyna w swoim rodzaju i charakteryzuje się określonymi właściwościami. Studiowanie minionych wojen służy więc duchowemu i umysłowemu przygotowaniu, zwłaszcza oficerów, do rozwiązywania problemów, jakie mogą pojawić się podczas ewentualnego konfliktu zbrojnego. Na podstawie powyższych wniosków można zatem zbudować tezę, że przebudowa systemu kompetencji oficerów dokonywana jest na podstawie szeregu doświadczeń historycznych wynikających ze zmian w koncepcjach użycia sił zbrojnych. Dlatego doświadczenia historyczne, czyli przeszłość, można postrzegać jako źródło refleksji nad tym, co może być w przyszłości.

Teoretycy wojskowi¹⁰ twierdzą, że historia jest skarbnicą wielu doświadczeń. *Nie dostarcza ona jednak gotowych rozwiązań czy recept. Z historii można się uczyć, czerpać wnioski, ale nigdy nie uzyskamy odpowiedzi, jak rozstrzygnąć daną kwestię, jak zorganizować i prowadzić obronę czy natarcie*¹¹.

Przeprowadzone badania istoty i charakteru armii wskazują, że od początków powstania zorganizowanych struktur wojskowych ulegała ona nieustannym przeobrażeniom będącym konsekwencją różnych okresów rozwoju cywilizacji i sił zbrojnych, od tzw. demokracji wojskowej po współczesne formy zhierarchizowanych struktur organizacyjnych oraz rozwoju środków dowodzenia i techniki bojowej. Dążenie do uzyskania zwycięstwa nad przeciwnikiem w walce zbrojnej zawsze wymagało, oprócz posiadania odpowiednich sił, sprawnego dowodzenia nimi. Zależność ta została szybko dostrzeżona, stając się jednym z podstawowych czynników implikujących rozwój teorii i praktyki dowodzenia w siłach zbrojnych. Dokonywanie zmian w siłach zbrojnych stwarza korzystniejsze warunki do realizacji zadań i pozwala efektywniej osiągać cele stawiane przed organizacjami woj-

¹⁰ Zob. szerzej: L. Ciburowski, *Walka informacyjna*, Toruń 1999.

¹¹ Z. Ścibiorek, *Wojna czy pokój*, Ossolineum, Wrocław 1999, s. 99.

skowymi. Charakter zmian może być celowy lub przypadkowy, może usprawniać dowodzenie albo przeciwnie – komplikować jego procedury i mechanizmy, prowadząc do niekorzystnych zjawisk. Ponadto zmiany mogą następować samoistnie, być wymuszone, ciągle lub skokowe¹².

Pewne rozwiązania w siłach zbrojnych zostały ukształtowane w praktyce przez tysiące lat istnienia organizacji wojskowej na bazie praktyki oraz w wyniku rozwoju teorii. Są to liczne zasady, wskazówki, wytyczne, prawa rządzące procesami i zjawiskami, będące regułą, normą postępowania w dowodzeniu i stanowiące podstawę, na której opierają się siły zbrojne. Powszechnie uznaje się je za obowiązujące i nazywane one są **zasadami dowodzenia**.

W obecnie obowiązujących rozwiązaniach w SZ RP przyjmuje się następujące zasady dowodzenia¹³:

- jedność;
- jednoosobowość;
- ciągłość;
- decentralizację;
- wzajemne zaufanie i zrozumienie;

Jedność – jako zasada dowodzenia polega na przygotowaniu i prowadzeniu działań w myśl zamiaru jednego (wyznaczonego) dowódcy i osiąganiu celu przez wszystkie podmioty biorące udział w walce, operacji poprzez spójne, zharmonizowane wykonywanie zadań cząstkowych. Złożone działania bojowe różnych rodzajów sił zbrojnych (rodzajów wojsk), które planuje się realizować w jednym rejonie (obszarze), połączone są jednym, 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 fundamentalną zasadą do ekonomicznego użycia sił i środków. Osiąga się ją poprzez przekazanie uprawnień do kierowania i koordynowania działań wszystkich wojsk jednemu dowódcy. Na wszystkich szczeblach jedność dowodzenia zapewnia niezbędną spójność planowania i wykonania zadania¹⁴.

W praktyce zasada jedności dowodzenia sprowadza się również do tego, że określony obszar działań może znajdować się tylko w gestii jednego dowódcy¹⁵. Wymaga ona podporządkowania wszystkich sił biorących udział w operacji jednemu dowódcy, który musi mieć uprawnienia wystarczające do ich użycia dla osiągnięcia celu operacji. Co z kolei oznacza, że dowódca posiada uprawnienia do stawiania zadań, ponosi pełną odpowiedzialność, koordynuje i synchronizuje wszelkie działania w obszarze odpowiedzialności¹⁶.

¹² J. Wołęjszo, *Modyfikacja struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego*, AON, Warszawa 2004, s. 138.

¹³ Szerzej: J. Kręcikij, J. Wołęjszo, *Podstawy dowodzenia*, AON, Warszawa 2007; *Doktryna dowodzenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*, DD/6.1 (tymczasowa) – Warszawa 2009.

¹⁴ M. Strzoda, *Zasady i wymagania dowodzenia*, AON, Warszawa 2004, s. 125.

¹⁵ *Regulamin działań wojsk lądowych*, Warszawa 1999, s. 48.

¹⁶ *Ibidem*, s. 49.

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, pomimo, iż może wspierać go grupa dowódcy i sztab oraz jednoosobowo ponosi odpowiedzialność za podjęte decyzje, osiągnięte rezultaty przez podległe siły (wojska).

Zasada jednoosobowości dowodzenia wiąże się ze sposobem podejmowania decyzji, a zarazem ponoszenia odpowiedzialności przez dowódców za podjęte decyzje. *Stanowi ona zaprzeczenie zasady kolegalności i mieści się w obszarze zakresu kompetencji osób funkcyjnych organów dowodzenia*¹⁷.

Ciągłość – w warunkach dużej dynamiki działań, zmienności sytuacji oraz niepewności i ryzyka towarzyszącym niezmiennie działaniom wojsk w warunkach *kooperacji negatywnej* dowodzenie musi być sprawowane nieustannie przez cały czas trwania operacji, przygotowania i prowadzenia działań. Aby to osiągnąć, dowódca wyznacza/wskazuje zastępców oraz zapasowe stanowiska dowodzenia. W skrajnych, szczególnych przypadkach, gdy dowódca nie jest w stanie dowodzić najstarszy stopniem powinien przejąć dowodzenie.

Ciągłość dowodzenia wyraża się w stałym i nieprzerwanym wpływie dowódcy i organów dowodzenia na procesy planistyczne i wykonawcze, przywracanie zorganizowanego działania wojsk oraz dostosowanie dowodzenia do potrzeb wynikających z zaistniałej sytuacji. Ciągłość dowodzenia to również przestrzeganie idei „kto planuje, ten realizuje” i dowodzi¹⁸.

Ciągłość dowodzenia można osiągnąć poprzez: stałą znajomość sytuacji, stanowcze i konsekwentne wcielanie w życie podjętych decyzji, opracowanych planów działania oraz elastyczną reakcję na zmieniającą się sytuację.

Decentralizację – specyfiką organizacji wojskowej jest hierarchiczna struktura dowodzenia. W teorii organizacji i zarządzania określana jest jako struktura liniowo-sztabowa, co niesie ze sobą centralizację władzy skupionej w osobie dowódcy. Dlatego zasadą jest przekazywanie podwładnym uprawnień i odpowiedzialności za realizację zadań wspierających zamiar wyższego przełożonego. Poprzez przekazanie uprawnień dowódcy zapewniają podwładnym swobodę działania, umożliwiając im wykazanie inicjatywy w trakcie prowadzenia działań bojowych i wykorzystania nadarzających się okazji na polu walki.

¹⁷ S. Sadowski, *Dowodzenie wojskami lądowymi SZ RP w skali strategicznej i operacyjnej*, AON, Warszawa 1997, s. 26.

¹⁸ J. Michniak, *Dowodzenie i sztaby*, AON, Warszawa 2005, s. 21.

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 i celami organizacji. Jakiegokolwiek wyjścia poza te ramy i jego przekroczenia należy uzgadniać z przełożonym.

Zasada decentralizacji pozwala pobudzać kreatywność dowódców niższych szczebli i sprzyja terminowemu podejmowaniu decyzji. Dowódcy przekazujący swoje uprawnienia podwładnym, muszą jasno określić zamiar, możliwości, ograniczenia swobodnego działania, wyznaczyć cele do osiągnięcia i zapewnić siły oraz środki materiałowe niezbędne do wykonania zadań. Niezmiennym jednak pozostaje odpowiedzialność dowódcy za wykonanie zadania, jest ona bowiem niepodzielna.

Wzajemne zrozumienie i zaufanie – zasada ta wskazuje na znaczenie współpracy dowódców, sztabów, przełożonych i podwładnych, powinna obowiązywać na każdym poziomie i szczeblu dowodzenia. Szacunek, bazujący na wzajemnym zrozumieniu mocnych i słabych punktów poszczególnych komponentów jest podstawą sukcesu. Niezbędna znajomość procedur stosowanych przez inne rodzaje sił zbrojnych oraz zaufanie do siebie można osiągnąć poprzez wspólne szkolenia i ćwiczenia. Jest jednym z zasadniczych elementów przywództwa. Umożliwia ono delegowanie uprawnień 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 oraz organów dowodzenia. Jest ona również wyrazem wartości i wysokich kompetencji profesjonalnych dowódców i oficerów sztabu.

Od Sił Zbrojnych prowadzących działania w ramach systemu obronnego RP oczekuje się:

- elastyczności;
- efektywności;
- skrytości;
- trwałości;
- sprawności.

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 taką realizację tych funkcji, aby w każdym momencie można było dostosować je do zmiennych warunków działań wojsk w zróżnicowanym otoczeniu¹⁹.

¹⁹ Doktryna dowodzenia ..., s. 9.

Efektywność – to możliwość osiągania lepszych rezultatów działania poprzez realizację funkcji dowodzenia przy jednakowych zasobach sił i środków. W odniesieniu do różnych elementów dowodzenia zależec może w znacznym stopniu od czynników niematerialnych (jakościowych) np. wyszkolenia, zgrania dowództw, umiejętnego dowodzenia i morale²⁰.

Skrytość – to wymaganie nakazujące 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 między innymi poprzez ograniczenie dostępu do szczególnie ważnych informacji, nieujawnianiu szerokiemu gronu osób danych, informacji, wiedzy, przestrzeganie przepisów o ochronie tajemnicy oraz przestrzeganiu zasad maskowania²¹.

Trwałość – to zdolność do dowodzenia, funkcjonowania przy oddziaływaniu czynników rażenia przeciwnika, zarówno fizycznego, jak i w przestrzeni wirtualnej, elektromagnetycznej, cyberprzestrzeni oraz negatywnego wpływu środowiska, klimatu i niwelowanie skutków tych oddziaływań. Oznacza również odtwarzanie naruszonych, obezwładnionych, czy też uszkodzonych elementów. Określa realizację przedsięwzięć zmierzających do zachowania odporności systemu dowodzenia na oddziaływanie materialnych i niematerialnych czynników rażenia zewnętrznych i wewnętrznych. Obliguje jednocześnie do utrzymania w stałej gotowości systemów dowodzenia i kierowania środkami walki niezależnie od sytuacji w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

Sprawność – określa możliwości szybkiego podejmowania decyzji i doprowadzania jej do wykonawców. Warunkiem sprawności dowodzenia jest przede wszystkim dobrze zorganizowana łączność umożliwiająca płynny obieg informacji²². 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, które wobec złożoności zjawiska walki, wojny wskazuje na potrzebę konsekwentnego przestrzegania zasad i sprostania znacznym wymaganiom w odniesieniu do sił zbrojnych. Pochodną tego jest często sukces wynikający z właściwego wykorzystania posiadanych sił i środków w otoczeniu zmiennym, turbulentnym w konfrontacji z przeciwnikiem lub porażka.

Kolejną grupą uwarunkowań są zobowiązania i wymogi sojusznicze przyjęte przez Rzeczypospolitą Polską w momencie wstąpienia do sojuszu północnoatlan-

²⁰ J. Kręcikij, J. Wołęjszo, *Podstawy dowodzenia ...*, s. 56.

²¹ M. Strzoda, *Zasady i wymagania ...*, s. 125.

²² M. Strzoda, N. Prusiński, *System dowodzenia, terminologia, część I*, AON Warszawa 2001, s. 48.

tyckiego. Przeprowadzone badania wskazują, że ta grupa determinantów warunkujących siły zbrojne – *wymagania NATO* – zobowiązują Siły Zbrojne RP do:

- zachowania gotowości do wykonania pełnego spektrum zadań i misji wynikających z wspólnoty celów sojuszu;
- przekształcenia sił zbrojnych RP, zapewniającego osiągnięcie spójności organów dowodzenia oraz możliwości współdziałania ze strukturami (systemami) dowodzenia NATO;
- wykonywania zadań w zakresie integracji, standaryzacji zasad i procedur sojuszniczych;
- przestrzegania zasad sprawnego przekazywania dowodzenia dowództwom sojuszniczym (ang. *Transfer of Authority*);
- uwzględniania nowych kierunków i obszarów zmian w fundamentalnych podstawach sojuszu, wynikających z transformacji NATO.

Trzecia grupa determinantów warunkujących działania Sił Zbrojnych – *teoria i praktyka sztuki wojennej* – dotyczy w zasadzie szerokiego zakresu sposobów i zasad prowadzenia działań przez wojska, w tym również przez przeciwnika. Ta grupa determinantów pośrednio wpływa na siły zbrojne, ukierunkowując je w sposób szczególny, adekwatny do charakteru działań oraz wynikających z nich potrzeb i wymogów.

Współczesne doświadczenia wskazują, że pole walki XXI wieku stawia nowe wymagania, których spełnienie staje się fundamentalnym warunkiem wykonania zadań przez biorące w operacji współdziałające, zsynchronizowane i skoordynowane działania różnych rodzajów sił zbrojnych, czy też wojsk. Przewiduje się, że operacje mogą charakteryzować się wieloma cechami²³, których źródeł należy upatrywać w czynnikach określanych przez:

- walkę o przewagę i dominację informacyjną;
- sieciowe powiązania pola walki;
- przejrzystość;
- robotyzację i użycie bezzałogowych środków walki;
- nowe zagrożenia i powiązania w cyberprzestrzeni;
- wysokie tempo działań, dużą precyzję i zasięg systemów uzbrojenia;
- jednoczesne działania na całej szerokości i głębokości obszarów operacji;
- duże rozrzedzenie obszarów operacji i rejonów działań;
- wzrost rejonów, obszarów odpowiedzialności;
- zwiększone wykorzystanie przestrzeni powietrznej przez wojska lądowe;
- dążenie do rozstrzygających rozwiązań w krótkim czasie;
- znaczący udział elektroniki na wszystkich możliwych płaszczyznach;
- asymetryczność działań i zagrożeń;
- trudny do zidentyfikowania przeciwnik;

²³ W. Lidwa (red.), *Uzbrojenie i wyposażenie wojsk lądowych w kontekście ich współczesnych zadań*, pk. UZBROJENIE, AON, Warszawa 2005, s. 21.

- możliwość prowadzenia walki z przeciwnikiem relatywnie słabszym lub silniejszym.

W ocenie wielu teoretyków i praktyków wojskowości pole walki staje się coraz bardziej ucyfrowione. Jest to poważny przełom w prowadzeniu działań i operacji w uwarunkowaniach wieku informacji. Nowe cyfrowe technologie zwiększą możliwości systemu dowodzenia, dowódcy i sztabu oraz podległych jednostek w zakresie prowadzenia działań w operacjach przy posiadaniu mniejszych środków, a kompletne wykorzystanie tych technologii rewolucjonizuje procedury dowodzenia i sztabowe. Należy oczekiwać, że w wyniku zastosowania nowoczesnych technologii informatycznych nastąpi odejście od transmitowania przez radio i synchronizowania na diagramach i mapach sytuacji oraz położenia wojsk. Inteligentne systemy dowodzenia i kierowania (C²) spowodują jednakowe postrzeganie pola walki na wszystkich szczeblach i poziomach dowodzenia, co ułatwi szybkie zmasowanie środków walki, broni precyzyjnej i jednostek manewrowych w celu szybkiego osiągnięcia zakładanych celów.

Takie postrzeganie przyszłych operacji powoduje konieczność przewartościowania ich dotychczasowych klasycznych celów militarnych. *Przyszła wojna będzie prowadzona w kontekście wielu zmian, jakie zajdą w polityce, kulturze, w życiu społeczeństw, jak też w technologii*²⁴.

Struktura organizacyjno-funkcjonalna sił zbrojnych wskazuje na wszechstronność, rozumianą jako zdolność do podejmowania różnorodnych zadań. W ich składzie znajdują się różne rodzaje wojsk o właściwym dla siebie, specyficznym uzbrojeniu i wyposażeniu, zdolne do wykonywania wynikających z ich specyfiki zadań. Całość spaja szczegółowo zorganizowany system dowodzenia, w którym zachodzą procesy związane z realizacją zadań i osiąganiem celów stawianych przed wojskami lądowymi. Wszechstronność, to także możliwość prowadzenia działań w każdych warunkach środowiska, pieszo, na środkach walki, w głębi ugrupowania bojowego przeciwnika, w lesie, w górach, w zimie, itp. Cechę tę dostrzec można również w możliwościach prowadzenia różnego rodzaju działań identyfikowanych jako asymetryczne.

W praktyce operacji i działań taktycznych prowadzonych w różnych uwarunkowaniach w obszarze operacji uczestniczą wojska, jako podstawowy składnik sił, jednak we współczesnych konfliktach coraz częściej wymagane jest zaangażowanie się **cywilnych instytucji rządowych i pozarządowych**. Ich udział powoduje wsparcie działań militarnych, a jednocześnie stanowi płaszczyznę współpracy z miejscową ludnością i różnymi organizacjami społecznymi²⁵. Udział instytucji cywilnych obniża poziom napięć pomiędzy miejscową społecznością a siłami zbrojnymi realizującymi zadania. Ponadto w rozwiązywanie sytuacji kryzysowej

²⁴ *Historia wojen*, Bellona, Warszawa 2004, s. 252.

²⁵ Por. M. Cieślarczyk, M. Chojnacki, A. Radomyski, *Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) w Siłach Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2003, s. 14-25.

samoczynnie będą włączały się organizacje pozarządowe, by doprowadzić do szybkiego zakończenia konfliktu. Udział instytucji rządowych i pozarządowych w operacji należy traktować na zasadzie współdziałania z dowódcą operacyjnym w zakresie osiągania celu operacji na wszystkich poziomach działania. Powoduje to obustronną korzyść. Poprzez współdziałanie dowódca operacyjny może wpływać na sferę społeczną konfliktu i poprzez wspieranie programów rządowych pozyskiwać przyjazny klimat do realizacji zadań operacyjnych. Natomiast organizacje cywilne mogą oczekiwać wsparcia i ochrony w realizacji programów humanitarnych, społecznych i gospodarczych w rejonie konfliktu.

Ukształtowane w wyniku rozwoju sztuki wojowania podstawowe założenia teorii i praktyki działań bazują na szeregu ponadczasowych rozwiązaniach, które pozwalają interpretować i wyjaśnić złożoność, uwarunkowania i charakter sił zbrojnych.

Dowodzenie jako specyficzna forma kierowania w siłach zbrojnych

W zależności od uwarunkowań dowodzenie można rozpatrywać w różnych kontekstach i powiązaniach, niemniej jednak w opinii wielu teoretyków²⁶ dowodzenie to proces informacyjno-decyzyjny, w którym decydowanie jest najważniejszym elementem. Specyfikę dowodzenia ukazują następujące cechy:

- odpowiedzialność dowódców za wynik działań i życie podległych żołnierzy;
- prowadzenie analiz i ocen zwykle w warunkach ograniczonego czasu, dynamicznie zmieniających się, często niepełnych danych i informacji o sytuacji, w warunkach niepewności, ryzyka;
- występowanie wielu czynników losowych;
- wysoka aktywność strony przeciwnej, zmierzającej do osiągnięcia antagonistycznych celów, przeszkadzanie w osiąganiu naszych celów;
- odmienność każdej sytuacji i pojawiających się problemów do rozwiązania, niemożliwość stosowania schematów, wręcz dążenie do nieszabloności w sposobach działań;
- brak możliwości korekty błędnych decyzji, nieodwracalne konsekwencje błędów.
- jednoosobowa odpowiedzialność, silniejsza uległość wykonawców i ich uniformizacja.

Szczególne warunki determinujące istotę i charakter dowodzenia, sprawiają, iż uznać można, że jest to jednocześnie:

- **władza** nadana decyzją upoważnionych do tego organów z uprawnieniem do postawienia zadania zagrażającego życiu wykonawcy, ale również do destrukcyjnego oddziaływania na przeciwnika;

²⁶ Z. Ścibiorek, *Działania taktyczne wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1995, s. 192.

- **prawo** do stawiania zadań, których wykonanie zagrożone może być utratą życia wykonawcy i innych ludzi;
- **obowiązek** nałożony na dowódcę, który bezwzględnie musi wykonać postawione zadanie, nawet kosztem życia podległych mu żołnierzy i własnym. Obowiązek nakazujący wręcz ryzykować lub poświęcić życie mniejszości dla ocalenia większości;
- **odpowiedzialność** za korzystanie z władzy i prawa oraz wykonywania obowiązku dowódcy. Ponoszenie konsekwencji za decyzje, stawiane zadania i ich wykonanie. W tym również odpowiedzialność moralna.

Szczególny charakter dowodzenia ujawnia się również w tym, iż w działaniach bojowych – w walce dowódca w ramach planowania uwzględniać musi i dokonuje prognozy strat jakie zostaną poniesione w wyniku realizacji zadania i osiągnięcia celów stawianych przed dowodzoną przez niego jednostką, zwłaszcza w ludziach. Dlatego też przyjęty sposób realizacji zadania musi **reprezentować możliwy do zaakceptowania poziom strat własnych, szczególnie w ludziach**. Co nie występuje w żadnej innej organizacji.

W dowodzeniu ważne jest, iż każdy żołnierz posiada tylko jednego przełożonego/dowódcę, który uprawniony jest do stawiania zadań w formie rozkazów. Podwładny jest zobowiązany do ścisłego wykonywania zadań przełożonego. W sytuacji, gdy przełożony z kolejnego, wyższego szczebla stawia zadanie, musi o tym natychmiast powiadomić bezpośredniego przełożonego wykonawcy, ponieważ jest on pierwszym elementem drogi służbowej²⁷.

Zakończenie

Środowisko bezpieczeństwa jest w obecnych uwarunkowaniach niezwykle zróżnicowane i złożone oraz trudne do prognozowania. Wzrasta poziom współzależności gospodarczej, surowcowej, w tym szczególnie energetycznej, wzrastają również polityczno-ekonomiczne związki i sprzężenia, które przyczyniać się mogą do powstawania napięć i konfliktów. Globalizacja i nowe zagrożenia, zwłaszcza terroryzm międzynarodowy sprawia, że bezpieczeństwo w znacznej części uzależnione jest od stabilizacji regionów często znacznie oddalonych od granic naszego kraju. Dlatego też obronność i kształtowanie różnych jej wymiarów pozostaje podstawową kwestią o najwyższym znaczeniu dla każdego państwa, grupy państw, sojuszy lub koalicji.

Siły zbrojne jako organizacja o specyficznym charakterze przygotowująca się i w razie potrzeby prowadząca działania w środowisku społecznym odgrywają znaczącą rolę, ale są jedynie częścią systemu obronnego RP. W Polsce obronność jest i powinna być bowiem sprawą całego państwa i wszystkich obywateli.

²⁷ J. Kręcikij, J. Wołęjszo, *Podstawy dowodzenia ...*, s. 147.

Podsumowując dążenie do identyfikacji i zaprezentowania paradygmatów działań organizacji wojskowej należy stwierdzić, że mają one charakter złożony i wielowymiarowy, są one współzależne, ale jednocześnie interdyscyplinarne. W istocie są pochodną praw walki zbrojnej, prakseologii i wielu innych dziedzin oraz dyscyplin naukowych nierozzerwalnie związanych działalnością człowieka w wymiarze społecznym. Mając zatem na uwadze istotę paradygmatu w rozumieniu zbioru pojęć i teorii tworzących podstawy działań organizacji wojskowej w kształtowaniu obronności zaprezentowane zostały jedynie te najważniejsze i to w syntetycznym ujęciu.

Bibliografia

1. Ciborowski L., *Walka informacyjna*, Toruń 1999.
2. Cieślarczyk M., Chojnacki M., Radomyski A., *Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) w Siłach Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2003.
3. *Doktryna dowodzenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, DD/6.1 (tymczasowa)* – Warszawa 2009.
4. *Historia wojen*, Bellona, Warszawa 2004.
5. Kaczmarek W., *Działania operacyjne wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2004.
6. Konstytucja RP, Warszawa 1997.
7. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1965.
8. Kotarbiński T., *Z zagadnień ogólnej teorii walki*, Warszawa 1938.
9. Kręcik J., Wołęjszo J., *Podstawy dowodzenia*, AON, Warszawa 2007.
10. Lidwa W. (red.), oprac. zbior., *Uzbrojenie i wyposażenie wojsk lądowych w kontekście ich współczesnych zadań*, pk. UZBROJENIE, AON, Warszawa 2005.
11. Michniak J., *Dowodzenie i sztaby*, AON, Warszawa 2005.
12. *Regulamin działań wojsk lądowych*, Warszawa 1999.
13. Sadowski S., *Dowodzenie wojskami lądowymi SZ RP w skali strategicznej i operacyjnej*, AON, Warszawa 1997.
14. *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP*, www.bbn.gov.pl/dokument/strategiabezpieczenstwa.html. (dostęp: 05.09.2014 r.).
15. Strzoda M., Prusiński N., *System dowodzenia, terminologia, część I*, AON Warszawa 2001.
16. Strzoda M., *Zasady i wymagania dowodzenia*, AON, Warszawa 2004.
17. Ścibiorek Z., *Działania taktyczne wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1995.
18. Ścibiorek Z., *Wojna czy pokój*, Ossolineum, Wrocław 1999.
19. Wołęjszo J., *Modyfikacja struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego*, AON, Warszawa 2004.
20. Zieliński J. (red.), *Teoretyczne podstawy operacji połączonych*, Warszawa 1999.

Liczba znaków ze spacjami: 39 758