



plk dr hab. inż. Jan POSOBIEC
Akademia Obrony Narodowej

DETERMINANTY I KIERUNKI ZMIAN W DOWODZENIU SZ RP PO 1989 ROKU

Umiejętne dowodzenie jest koniecznym, lecz niewystarczającym warunkiem zwycięstwa, natomiast dowodzenie niesprawne i nieumiejętne jest wystarczającym warunkiem niepowodzenia.

L. Kuleszyński

Abstract

The lecture presents an overview of the major changes that took place in the Polish Armed Forces transformation at the turn of the century in the area of command. They are shown with an indication of the factors that determine the nature and course of the changes and their impact on organizational structures. The major ones included: change in the geopolitical situation in Europe and in the world, the economic situation of Polish economic, needs and requirements of the national security state, the obligations and requirements of allied and changes in the theory and practice of the art of war.

These changes have been identified with the presentation of examples showing their nature, scope and course of covering the transition from the military Warsaw Pact Member States to fully-fledged member of the politically and militarily NATO Alliance.

For over twenty years, these changes related to many areas of the command system of the Polish Armed Forces and they were engaged in an evolutionary way, and sometimes even revolutionary.

Key words – command system, transformation, changes

Wprowadzenie

Przełomowe wydarzenia w historii Polski lat osiemdziesiątych XX wieku przyniosły znaczące zmiany dla Europy i świata. Szczególnie istotne były zmiany ustrojowe zapoczątkowane w czerwcu 1989 roku, przyczyniły się one bowiem do niezwykle głębokich, wręcz diametralnych przeobrażeń wojska i systemu dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP. Pozostająca od końca drugiej wojny światowej w strefie oddziaływania i zależności od Związku Radzieckiego Polska była silnie

związana w dziedzinie militarnej z Układem Warszawskim, którego byliśmy członkiem od 1955 do 1991 roku¹. Państwa tzw. Bloku Wschodniego podporządkowane były dominującemu w każdym obszarze ZSRR², jednocześnie Układ Warszawski był antagonistycznie nastawiony do demokratycznego Zachodu oraz Sojuszu Północnoatlantyckiego NATO. Podkreślić również należy, że na terenie Polski i państw sąsiednich stacjonowały wojska radzieckie, których wycofanie zakończono dopiero w 1993 roku.

Dowodzenie Siłami Zbrojnymi RP w 1989 r., a więc w momencie rozpoczęcia transformacji ustrojowej, i wielkich przemian społeczno-politycznych w Europie Środkowo-Wschodniej ukształtowane było w oparciu o wzorce wschodnie, a system dowodzenia liczącej w 1989 roku ponad 400 tysięcy żołnierzy armii polskiej w pełni podporządkowany był ogniwom dowodzenia Układu Warszawskiego, w tym Dowództwu Zjednoczonych Sił Zbrojnych z siedzibą w Moskwie oraz Zarządowi X Sztabu Generalnego ZSRR.

Czynniki determinujące transformację dowodzenia

Transformacja dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP po 1989 r. uwarunkowana była i jest wieloma determinantami, które w zawierają się w następujących obszarach:

- zmianie sytuacji geopolitycznej w Europie i na świecie;
- sytuacji gospodarczo-ekonomicznej Polski;
- potrzebami i wymaganiami narodowymi;
- zobowiązaniami i wymogami sojuszniczymi;
- zmianami w teorii i praktyce sztuki wojennej.

Pierwszą grupę determinantów dowodzenia należy rozpatrywać przez pryzmat całego spektrum uwarunkowań, które wynikały ze strategicznego zwrotu Polski w kierunku demokracji. Oznaczało to dla SZ RP przemiany, które obejmowały wszystkie aspekty ich funkcjonowania. Istniejący do początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku bipolarny podział świata wpływał na bezpieczeństwo w globalnym wymiarze. Upadek systemu komunistycznego, rozwiązanie Układu Warszawskiego, rozpad ZSRR, wyraźne problemy ekonomiczne i społeczne, zakończenie okresu „zimnej wojny” i wyścigu zbrojeń oraz zmiany w otoczeniu państw sąsiednich Polski wpłynęły w dość istotny sposób na kształt i charakter SZ RP, w tym szczególnie system dowodzenia na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku.

Stojąc w 1989 roku u progu niezależności, Rzeczpospolita znalazła się w niezwykle trudnym położeniu wynikającym z niestabilności geopolitycznej, militarnej

¹ Przez pewien czas Układ Warszawski działał na zasadzie inercji. Umowę o zaprzestaniu współpracy wojskowej w ramach Układu podpisano 25 lutego 1991 w Budapeszcie. Natomiast 1 lipca 1991 roku w Pradze rozwiązano struktury polityczne. Oznaczało to formalnie ostateczną likwidację nie funkcjonującego już Układu Warszawskiego.

² ZSRR – Związek Socjalistycznych Republik Radzieckich.

i gospodarczej regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Powodowało to wzrost zagrożeń dla bezpieczeństwa państwa w wielu dziedzinach. W sferze obronności, wskutek braku innych rozwiązań, przyjęta została koncepcja samowystarczalności obronnej, która zakładała samodzielność w utrzymaniu nienaruszalności terytorialnej, suwerenności oraz przeciwstawieniu się każdej agresji godzącej w bezpieczeństwo tworzącej się III Rzeczpospolitej. Okres ten w głównej mierze determinował przemiany w armii i dowodzeniu nią, znalazło to swoje odzwierciedlenie w „Polityce bezpieczeństwa i strategii obronnej RP” z 1992 r.

Odzyskanie suwerenności, przeobrażenia w Europie i na świecie zainicjowały powrót do kręgu cywilizacji zachodniej, od której Polska pozostawała oddzielona „żelazną kurtyną” przez prawie pięćdziesiąt lat. Historyczne, wielowiekowe doświadczenia oraz realizm pozycji i geostrategicznego położenia Polski przyczynił się w sposób naturalny do przyjęcia prozachodniej orientacji w stosunkach międzynarodowych i dążeń do zapewnienia bezpieczeństwa w sojuszach, gwarantujących bezpieczeństwo oraz demokratyczne wartości. W 1993 r. pojawiła się koncepcja włączenia Polski w struktury euroatlantyckiego systemu bezpieczeństwa – wstąpienia do NATO. Te strategiczne decyzje i niezwykle śmiały, jak na ówczesne czasy, pomysł wstąpienia Polski do sojuszu obronnego NATO, co stało się faktem 12 marca 1999 r. oraz osiągnięcie członkostwa we Wspólnocie Europejskiej stały się paradygmatem polityki i strategii obronnej RP³.

Druga grupa determinantów dowodzenia związana była i jest z sytuacją gospodarczo-ekonomiczną Polski. Transformacja ustrojowa, wprowadzenie gospodarki rynkowej, głęboki kryzys gospodarczy i wysoka inflacja po 1989 r. przyczyniły się do znaczącego spadku wydatków na armię, co w konsekwencji wymusiło radykalne zmiany polegające przede wszystkim na znaczącym zmniejszeniu liczebności sił zbrojnych i redukcji uzbrojenia⁴.

Trzecia grupa determinantów dowodzenia wynika z potrzeb i wymagań narodowych⁵ zapewnienia bezpieczeństwa państwa i nakazuje uwzględnić:

- postanowienia Konstytucji RP;
- strategię bezpieczeństwa państwa i strategię bezpieczeństwa narodowego;
- aktualną sytuację w obszarze bezpieczeństwa (skalę i stopień zagrożeń);
- struktury organizacyjne sił zbrojnych;
- plany użycia sił zbrojnych (plany operacyjne);
- inne dokumenty formalnoprawne, dyrektywne i organizacyjne.

Czwarta grupa uwarunkowań – zobowiązania i wymogi sojusznicze przyjęte przez Rzeczpospolitą Polską w momencie wstąpienia do sojuszu północnoatlantyckiego – zobowiązuje dowodzenie do uwzględniania:

³ Por. *Założenia polskiej polityki bezpieczeństwa oraz Polityka bezpieczeństwa i strategia obronna Rzeczypospolitej Polskiej*, 2 listopada 1992.

⁴ Siły Zbrojne RP liczyły: w 1989 r. – ok. 400 tys. żołnierzy; w 1993 – 250 tys.; w 1999 r. – 226 tys.; w 2003 – 160 tys.; w 2011 – 100 tys. (bez NSR).

⁵ J. Michniak, *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2005, s. 45.

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

Z kolei piąta grupa determinantów warunkujących dowodzenie – teoria i praktyka sztuki wojennej – dotyczy w zasadzie szerokiego zakresu sposobów i zasad prowadzenia działań przez wojska oraz przeciwnika. Ta grupa determinantów pośrednio wpływa na dowodzenie, ukierunkowując je w sposób szczególny, adekwatny do charakteru działań oraz wynikających z nich potrzeb i wymogów.

Do najistotniejszych z nich należą:

- nowe środki dowodzenia i łączności (technika i technologia),
- nowe zasady i sposoby działania wojsk,
- nowe uwarunkowania pola walki,
- doświadczenia integracyjne,
- współdziałanie z innymi podmiotami,
- doświadczenia z misji i operacji poza granicami RP,
- potencjalny przeciwnik.

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 siłami zbrojnymi. 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.

Tak kształtujące się uwarunkowania dowodzenia dodatkowo potęgowane są wydarzeniami i prognozami kreślonymi przez coraz częściej uwidaczniające się działania wymierzone przez przeciwnika tzw. trudno definiowalnego i bardziej w społeczność międzynarodową niż konkretne państwa, koalicje czy też sojusze.

Nowe determinanty zmian w dowodzeniu stawiają przed nim coraz to bardziej zróżnicowane wymagania i wyzwania, które stopniowo przeobrażają dowodzenie. Wyzwania te wiążą się między innymi z⁶:

- zwiększeniem dynamiki działań i ruchliwości na polu walki;
- powiększającym się wykorzystaniem technicznych środków rażenia;
- potrzebą zapewnieniu skuteczności działań w zwiększonym obszarze odpowiedzialności;
- przeniesieniem działań w głąb ugrupowania przeciwnika;
- maskowaniem i myleniem;
- ogniskowością walki;
- skracaniem czasu reakcji;
- zwiększoną samodzielnością elementów ugrupowania działających wojsk.
- walką o przewagę informacyjną w uwarunkowaniach sieciocentrycznych;
- dużą precyzją i zasięgiem systemów uzbrojenia;
- jednoczesnym działaniem na całej szerokości, głębokości i przestrzeni pola walki;
- asymetrycznością zagrożeń i działań;
- możliwością konfrontacji z przeciwnikiem niezidentyfikowanym lub trudnym do określenia.

Wyartykułowane grupy determinantów warunkują zmiany, przekształcenia i transformację dowodzenia w zróżnicowanym stopniu i zakresie. Ujawniały się one z różnym natężeniem na przestrzeni ostatnich ponad dwudziestu kilku lat i nie stanowią one zbioru zamkniętego. Należy jednak oceniać, że miały one główny wpływ na kształt obecnego systemu dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP.

Zarys zasadniczych zmian w dowodzeniu

Struktura systemu dowodzenia W 1989 r. opierała się na hierarchicznej organizacji armii od: drużyny, plutonu, kompanii, batalionu, pułku, dywizji, okręgu wojskowego po Sztab Generalny oraz funkcjonujących na czas wojny („W”) trzech armii wystawianych przez okręgi wojskowe, tworzące front polski podporządkowany operacyjnie i planistycznie radzieckiemu sztabowi generalnemu⁷.

W ówczesnym okresie w dowodzeniu niepodzielnie panowało tzw. dowodzenie instrukcyjne – oparte na wszechwiedzy dowódcy i autorytatywnym sprawowaniu dowodzenia. Polegało na sztywnym narzucaniu rozkazów podwładnym, dodatkowo decyzje podejmowane były o dwa szczeble niżej, co oznaczało w praktyce, iż np.: dowódca dywizji podejmował decyzję, narzucając sposób jej realizacji ponad

⁶ Szer.: A. Bujak, R. Chrobak, G. Sobolewski, *Wybrane aspekty przygotowania i prowadzenia obrony na szczeblach taktycznych*, AON, Warszawa 2003, s. 170; J. Posobiec, *Etapy pośrednie w strukturze taktyki*, ZN AON nr 4(69), 2008, s. 127.

⁷ M. Huzarski, *Dekada Polski w NATO – doświadczenia sojusznice*, Bellona 1/2009, s. 27.

dowódcą pułku – dowódcy batalionu. Podwładnym udzielał szczegółowych instrukcji dotyczących sposobu realizacji zadania według własnego planu, nie licząc się z ich ocenami i opiniami. Centralizowało to władzę, dostęp do informacji oraz sposób podejmowania decyzji, która skupiona pozostawała na relatywnie wysokich szczeblach dowodzenia.

W procesie podejmowania decyzji dowódca po otrzymaniu zadania podejmował ją autorytatywnie, a następnie oficerowie sztabu poszukiwali sposobu wsparcia i zabezpieczenia jej wykonania przez pozostające w dyspozycji siły i środki. Groziło to często powstaniem sytuacji, w których po rozpoczęciu działań ujawniała się rzeczywistość nieprzewidziana przez instrukcyjne dowodzenie.

W procedurach dowodzenia obowiązywały zasady, które między innymi wymuszały na dowódcach zatwierdzanie zamiarów działania czy też decyzji podwładnych. Ponadto decyzje te musiały być w formalny sposób (podpisem przełożonego na dokumentach dowodzenia) udokumentowane. Warunkiem powodzenia w działaniach bojowych była drobiazgowo realizacja zadań przez podwładnych. Obowiązywała ścisła dyscyplina wykonawcza, dowódca osobiście angażował się w szczegółowo organizowane współdziałanie, bezwzględnie narzucając podwładnym jedność wysiłku w sposób nakazowy⁸.

Dokumenty dowodzenia miały bardzo szczegółowy charakter. Kolory i znaki taktyczne w dowodzeniu stosowane były wg filozofii wschodniej, tzn. czerwony kolor oznaczał wojska własne, a niebieski przeciwnika, natomiast graficzne symbole również różniły się diametralnie od stosowanych w państwach NATO.

Ubezważniało to w znaczącym stopniu dowódców oraz oficerów sztabu, tłumiło inicjatywę, a jednocześnie pozwalało przełożonym wyższego szczebla mieć pewność co do sposobu realizacji zadań. Prowadziło to do sytuacji określanej często jako *brak decyzyjności* polskich dowódców i oficerów, z którą to zetknęliśmy się po wstąpieniu do NATO.

W Wojsku Polskim i w dowodzeniu obowiązywały sposoby, metody dowodzenia oraz doktryny, regulaminy i instrukcje powstałe w ZSSR, będące w większości tłumaczeniami z języka rosyjskiego. W działaniach bojowych i operacyjnych wojsk obowiązywały ścisłe normy, ustalające z góry od najniższych do najwyższych szczebli organizacyjnych – drużyny do frontu włącznie – niektóre parametry dotyczące np.: szerokości i głębokości rejonów, pasów obrony, natarcia, rozmieszczenia wojsk, rozmieszczenia stanowisk dowodzenia itp.

Tak, w syntetycznym ujęciu, wyglądająca sytuacja ogólna stanowiła punkt wyjścia do transformacji Sił Zbrojnych RP, która przeszła najśmielsze oczekiwania i w 1989 roku wydawała się niemożliwa do spełnienia. Polska od członkostwa w Układzie Warszawskim przeszła w szeregi, uznawanego za przeciwstawny (wrogi) Sojuszu NATO, i to po upływie niespełna 10 lat.

Stymulowało to proces przekształcania systemu dowodzenia i dostosowania Sił Zbrojnych RP do nowych uwarunkowań i wyzwań lat dziewięćdziesiątych

⁸ J. Kręcikij, J. Wolejszo, *Podstawy dowodzenia*, AON, Warszawa 2007, s. 58.

XX wieku, ponadto restrukturyzacja SZ RP oraz demokratyzacja systemu politycznego, wprowadzanie gospodarki rynkowej i liberalizacja stosunków społecznych stwarzały nowe, trudne warunki do funkcjonowania dowodzenia.

U progu samodzielności obronnej Sztab Generalny był centralnym, najwyższym rangą organem planowania strategicznego użycia SZ RP w czasie wojny oraz koordynacji planowania strategiczno-obronnego w układzie pozamilitarnym systemu obronnego państwa. Dowodzenie siłami zbrojnymi odbywało się poprzez dowództwa rodzajów sił zbrojnych: Marynarki Wojennej, Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej (powstałych w 1990 poprzez połączenie Wojsk Lotniczych z Wojskami Obrony Powietrznej Kraju) oraz wobec braku jednolitego dowództwa sił lądowych poprzez trzy okręgi wojskowe (śląski, pomorski, warszawski).

Lata 1990–1993, to czas poszukiwania rozwiązań doktrynalno-organizacyjnych sił zbrojnych, a w dowodzeniu – czas tworzenia systemu dowodzenia, który byłby adekwatny do nowej rzeczywistości bezpieczeństwa międzynarodowego i systemu obronnego demokratycznego państwa. Wówczas to nastąpiło historyczne wydarzenie, jakim było przejście cywilnej kontroli nad armią i objęcie stanowiska ministra obrony narodowej przez nieżołnierza. W 1992 roku powstał również, w ramach reorganizacji struktur systemu dowodzenia nowy, Krakowski Okręg Wojskowy, który z dniem 1.01.1993 roku uzyskał samodzielność prawną i gospodarczą. Była to odpowiedź na niestabilną sytuację za wschodnią granicą, na terenie byłych republik radzieckich oraz gwałtowną potrzebą rozmieszczenia jednostek wojskowych w pozbawionej ich obecności wschodniej części RP. Swoim zasięgiem objął 13 województw oraz kilkanaście wydzielonych garnizonów z WOW, SOW i POW.

W okresie tym podstawowym celem stało się rozpoznanie sytuacji i wymogów NATO, stawianych wobec państwa kandydującego do Sojuszu.

W latach 1994–1999 w pełni skryształizowane już dążenia akcesyjne do struktur NATO zaowocowały udziałem w programie Partnerstwo dla Pokoju (PdP) oraz, na mocy porozumień międzynarodowych, wzmożonym wysiłkiem związanym z przygotowaniem armii do działania w strukturach NATO.

W dowodzeniu pojawiły się liczne inicjatywy reorganizujące system dowodzenia i przybliżające nas do NATO, polegające między innymi na:

1. Współpracy międzynarodowej:

- duńsko-niemiecko-polskiej sięgającej roku 1995, która formalnego charakteru nabrała po 14. szczycie NATO⁹ (na nim oficjalnie zaproszono do Sojuszu Czechy, Polskę i Węgry – pierwsze państwa bloku postsowieckiego), kiedy to podjęto decyzję o powołaniu wspólnego korpusu. Jego faktyczne formowanie rozpoczęto w marcu 1998 roku i zakończono 18 września 1999 roku. Nastąpiło wówczas oficjalne powołanie Wielonarodowego Korpusu Północno-Wschodniego (Multinational Corps Northeast – MNC NE). Przyjęto, że sztab korpusu stacjonował będzie

⁹ Zorganizowany 14. Szczyt NATO w Madrycie w Hiszpanii w dniach 8–9 lipca 1997, na którym 16 państw członkowskich NATO zdecydowało o zaproszeniu Polski, Czech i Węgier do członkostwa w Sojuszu.

na terenie Polski w Szczecinie, a na trzech najważniejszych stanowiskach (dowódca, zastępcy i szefa sztabu) dowodzenie sprawować będą rotacyjnie przedstawiciele poszczególnych państw. Od tego momentu do sztabu MNC NE dołączali oficerowie z innych krajów, obecnie liczba państw współtworzących go wynosi 11, a z początkiem 2012 r. dołączyło 12 państwo Chorwacja, które podpisało notę akcesyjną 31 stycznia 2012 r. Oficjalnym językiem obowiązującym w sztabie korpusu jest język angielski;

– polsko-ukraińskiej rozpoczętej w 1995 roku, w ramach której w ciągu trzech kolejnych lat przeprowadzano wspólne ćwiczenia i w rezultacie utworzono, przy wsparciu Stanów Zjednoczonych, sztab polsko-ukraińskiego batalionu (POLUKRBAT). Oficjalnie POLUKRBAT sformowano 21 marca 1998 roku. Brał on aktywny udział od 2000 roku w misjach pokojowych w Kosowie (w ramach sił KFOR). Dowódcą POLUKRBAT-u zawsze był Polak, zaś zastępcą Ukrainiec. Sztab składał się z oficerów obu nacji jako 1 Mieszany Polsko-Ukraiński Batalion Sił Pokojowych ONZ im. Hetmanów J.K. Chodkiewicza i P.K. Sahajdacznego. Batalion został rozformowany z dniem 30 września 2010 r. Oficjalnym językiem batalionu był język angielski, w praktyce żołnierze posługiwali się też swoimi ojczystymi językami;

– litewsko-polskiej zainicjowanej przez prezydenta Litwy Algirdasa Brazauskasa w 1995 podczas wystąpienia w polskim Sejmie. Formalnie Litewsko-Polski Batalion Sił Pokojowych (LITPOLBAT) został powołany w wyniku podpisanego 3 marca 1997 w Warszawie, porozumienia pomiędzy ministrami spraw zagranicznych Polski i Litwy. W lutym 1998 został utworzony sztab batalionu, a swoją gotowość do działania w ramach misji pokojowych osiągnął 31 grudnia 1998 roku. LITPOLBAT to wielonarodowy batalion, który przeznaczony był głównie do udziału w misjach pokojowych z ramienia ONZ, NATO oraz OBWE. Oficjalnym językiem batalionu był język angielski, choć oczywiście w praktyce żołnierze posługiwali się też swoimi ojczystymi językami. W 2007 roku podjęto decyzję o jego rozformowywaniu, które oficjalnie zakończono 30 czerwca 2008 roku.

2. Likwidacji szczebla pułku (zmechanizowanego, pułku czołgów) i utworzeniem ich miejsce w latach 1994–1995 nowej struktury organizacyjnej (dowodzenia) – brygady;

3. Likwidacji etatu zastępcy dowódcy ds. politycznych oraz pionu oficerów politycznych, w to miejsce wprowadzono etaty oficerów wychowawczych;

4. Utworzeniu etatów dla duszpasterzy w jednostkach wojskowych;

5. Rozformowaniu większości dywizji (w 1999 roku pozostało jedynie sześć dywizji) oraz innych jednostek rodzajów sił zbrojnych;

6. Utworzeniu w 1997 nowego dowództwa rodzaju sił zbrojnych (lądowych) – Dowództwa Wojsk Lądowych z siedzibą w Warszawie, które przejęło od okręgów wojskowych dowodzenie wojskami operacyjnymi.

7. Przemianowaniu w 1998 roku Krakowskiego Okręgu Wojskowego na Korpus Powietrzno-Zmechanizowany, który ostatecznie 2001 roku został przeformowany

na 2 Korpus Zmechanizowany – osiągając gotowość do działania z dniem 1 stycznia 2002 r.

Kończąca się pierwsza dekada, w rozpatrywanym horyzoncie czasowym, była niezwykle trudna dla dowodzenia. Zmieniały się struktury, zmniejszała się liczebność armii, która w momencie wstępowania do NATO, w 1999 roku zmniejszona została i etatowo liczyła 226 tysięcy stanowisk wojskowych (obsadzonych było 198,5 tysiąca stanowisk)¹⁰. Ubyło prawie 173 tysiące stanowisk przez niespełna 10 lat, co stanowiło prawie połowę sił zbrojnych z 1989 roku. Drastycznie zmniejszyła się liczba dowództw na wszystkich szczeblach poziomu taktycznego oraz nastąpiła reorganizacja poziomu operacyjnego i strategicznego.

Należy jednak podkreślić, że powstają również nowe ogniwa dowodzenia, w tym wielonarodowe. Rozpoczynają się intensywne badania i prace związane z wypracowaniem nowych rozwiązań strukturalno-organizacyjnych i doktrynalnych dowodzenia, nowych procedur dowodzenia kompatybilnych z procedurami obowiązującymi w państwach NATO. Prym w tym wiodła, między innymi, Akademia Obrony Narodowej, w której jeszcze przed akcesją opracowano pierwowzory wielu obecnie obowiązujących w SZ RP rozwiązań¹¹. Okres ten poprzez współpracę i udział w operacjach pokojowych oraz intensywne kształcenie żołnierzy (szczególnie językowe) ukierunkowany był na stworzenie płaszczyzny do zbliżającego się włączenia w struktury sojuszu. Integracja stanowiła bowiem olbrzymie wyzwanie dla dowodzenia, które musiało zmierzyć się z nowymi jakościowo warunkami, zasadami oraz rozwiązaniami obowiązującymi w NATO.

Po wstąpieniu Polski do NATO, które formalnie nastąpiło 12 marca 1999 roku, rozpoczął się okres dążenia do osiągnięcia celów i standardów Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz wszechstronna i systematyczna transformacja sił zbrojnych, w tym znaczące zmiany w dowodzeniu.

Postawione w traktacie akcesyjnym oraz w innych dokumentach wymagania ukierunkowane są na osiąganie interoperacyjności oraz kompatybilności wszystkich państw członkowskich ze strukturami sojuszniczymi. Obejmują one szerokie spektrum zagadnień i rozwiązań, w których poczesne miejsce zajmuje dowodzenie, umiejętność współdziałania, struktury systemu dowodzenia oraz udział w systemie dowodzenia NATO. Należy jednak podkreślić, że istnieją struktury dowodzenia NATO, ale nie ma armii NATO, są jedynie narodowe siły wydzielane przez państwa członkowskie do dyspozycji struktur dowodzenia Sojuszu Północnoatlantyckiego.

W pierwszych latach po akcesji dynamiczne zmiany nastąpiły w dowództwach, które uległy znaczącym przeobrażeniom strukturalno-funkcjonalnym, do najważniejszych z nich można zaliczyć:

¹⁰ F. Gagor, *Dziesięć lat w NATO*, Bellona nr 1/2009, s. 9.

¹¹ Udoskonalone i dopracowane przez pracowników AON, we współpracy z wojskami lądowymi obowiązują obecnie jako dokumenty normatywne np.: DD/3.2.5 *Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych*, DWLąd., Warszawa 2007.

1. Utworzenia etatu zastępcy dowódcy oraz likwidacja etatów zastępców dowódcy: ds. logistycznych, liniowych;

2. Powrót szefa sztabu – pierwszego zastępcy dowódcy w poprzednim układzie – do roli koordynatora pracy sztabu, odpowiadającego jedynie za podległy mu sztab (podobne rozwiązania funkcjonowały w II RP);

3. Dostosowanie, po wielu próbach, struktur narodowych do rozwiązań sojusznicznych, zreorganizowanie poszczególnych struktur dowództw, które np.: na poziomie taktycznym wojsk lądowych zostały przemodelowane i rozbudowane – wyróżniono w nich następujące części składowe:

– dowódca; zastępca dowódcy; grupa dowódcy, składająca się z osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych, z którymi pracuje bezpośrednio dowódca;

– sztab, na czele którego stoi szef sztab, w sztabie wyodrębniono grupę główną, składającą się z poszczególnych komórek organizacyjnych, wydziałów/sekcji od S/G-1 do S/G-6;

– szefa logistyki z podległymi mu komórkami.

4. Utworzone zostały funkcjonalne organa dowodzenia stanowisk dowodzenia (zespoły planowania, dowodzenia itp.);

5. Włączono duszpasterstwo w skład grupy dowódcy;

6. Rozbudowano piony szkolenia, które następnie zlikwidowano i ponownie odtworzono.

Z kolei w założeniach dowodzenia, nastąpiły znaczące zmiany związane z wprowadzeniem nowych rozwiązań, zgodnych z założeniami teorii organizacji i zarządzania, w szczególności – podejmowania decyzji. Nastąpiła tu diametralna zmiana filozofii dowodzenia. Wszehobecny styl dowodzenia – instrukcyjny – zastąpiony zostało stylem określanym jako dowodzenie przez cele, który w zasadzie jest przeciwieństwem stylu instrukcyjnego. Zastosowanie znajduje tu zasada decentralizacji, która objawia się przede wszystkim w stawianiu przez przełożonych podwładnym zadań typu *mission* (zadanie lub zadania oraz cel, zgodnie z którym podwładni muszą je wykonać). Dowodzenie przez cele opiera się na czterech składowych, do których zalicza się¹²: myśl przewodnią dowódcy; inicjatywę podwładnych; właściwe stawianie zadań podwładnym; odpowiedni podział sił i środków. Dowódca stawia zadanie, ale nie mówi jak ono ma zostać wykonane pozostawiając w tym względzie swobodę działania podwładnemu, w ramach znanych podwładnemu ograniczeń.

Stosowane poprzednio procedury i proces dowodzenia autokratyczny został zastąpiony nowymi rozwiązaniami, w których przyjęto jego podział na szereg faz, etapów i czynności realizowanych na wszystkich szczeblach dowodzenia poziomu taktycznego¹³ ze zwiększoną rolą sztabu. Inne rozwiązanie zastosowano na poziomie operacyjnym przyjmując tzw. Operacyjny Proces Planowania¹⁴.

¹² J. Kręcikij, *Współczesny proces dowodzenia wojskami*, AON, Warszawa 2003, s. 93.

¹³ Cykl decyzyjny procesu dowodzenia jest w ogólnych założeniach spójny z sojusznicznym Decision Making Process.

¹⁴ Proces ten jest kompatybilny z sojusznicznym procesem planowania Operational Process Planning.

Należy podkreślić, że powyższe rozwiązania bazują na pracy zespołowej sztabu, którego zespoły funkcjonalne przygotowują możliwe rozwiązania (warianty działania), pozostawiając dowódcy podjęcie decyzji. Wykorzystane zostaje tu twórcze myślenie zespołów sztabowych, które wspierają swoją wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem dowódcę w procesie podejmowania decyzji, a nie dążą do uzasadniania autokratycznie podjętej przez dowódcę decyzji.

W strukturach systemu dowodzenia Siłami Zbrojnymi RP w okresie naszej ponaddwunastoletniej obecności w NATO zaszły znaczące zmiany, które podyktowane były przeobrażeniami sojuszu, pojawieniem się nowych zagrożeń i wyzwań, a także nowymi potrzebami o charakterze narodowym. Kierunki zmian dotyczyły głównie¹⁵:

- rozczłonkowania i porządkowania funkcji centralnych organów dowodzenia sił zbrojnych (SG WP, dowództw rodzajów sił zbrojnych, dowództw funkcjonalnych, dowództw komponentów);
- spłaszczania struktur organizacyjnych oraz likwidacji części poziomych struktur dowodzenia;
- rozdzielania wojsk operacyjnych od jednostek wsparcia, zabezpieczenia, administracji wojskowej i jednostek szkolnych;
- aktywnego włączenia w struktury systemu dowodzenia NATO i Unii Europejskiej obsad osobowych złożonych z polskich żołnierzy, z objęciem wielu wysokich stanowisk dowódczych i sztabowych;
- wdrażania doświadczeń z operacji koalicyjnych i sojuszniczych, z udziału wydzielonych polskich kontyngentów wojskowych oraz wielonarodowych (międzynarodowych) ćwiczeń.

Przejawiało się to w realizacji wielu przedsięwzięć, do najistotniejszych z nich zaliczyć należy:

1. Rozformowanie, przeformowanie wielu jednostek, ale także sformowanie nowych jednostek rodzajów sił zbrojnych i wojsk (łącznie w latach 1999–2009 dotyczyło to 6032 jednostek wojskowych)¹⁶.

2. Reorganizację Sztabu Generalnego WP (trzykrotnie w ciągu ostatnich dwunastu lat i zapowiadana jest kolejna).

3. Sformowanie w 2001 roku 1 Korpusu Zmechanizowanego w Bydgoszczy, który rozwiązano w 2003 roku.

4. Utworzenie z dniem 1 stycznia 2002 Centrum Operacji Powietrznych, które realizuje zadania dla potrzeb narodowego i sojuszniczego systemu obrony powietrznej, dowodzi oraz kieruje podporządkowanymi mu operacyjnie aktywnymi środkami walki, organizuje działania wspierające inne rodzaje sił zbrojnych.

5. Powstanie z dniem 1 lipca 2002 roku Centrum Operacji Morskich w ramach reorganizacji systemu dowodzenia i jego dostosowania do standardów NATO. COM odpowiedzialne jest za planowanie i dowodzenie wydzielonymi siłami MW,

¹⁵ F. Gągor, *Dziesięć lat ...*, s. 20.

¹⁶ Tamże.

koordynację sił przydzielonych do działań pokojowych i stabilizacyjnych oraz za pełnienie Dyżurnej Służby Operacyjnej Marynarki Wojennej. Ponadto współpracuje z pozamilitarnymi organami państwa w zakresie ratownictwa morskiego, reagowania kryzysowego oraz kontroli żeglugi morskiej.

6. Powstanie w 2003 roku Dowództwa Operacyjnego, jako następstwa transformacji i dostosowywania systemu dowodzenia Sił Zbrojnych RP do potrzeb kierowania działaniami oraz operacjami połączonymi na terenie kraju, a także poza nim. Dowództwo Operacyjne od 1 lipca 2005 roku przejęło dowodzenie siłami biorącymi udział w operacjach wspierania pokoju i stabilizujących, między innymi w Iraku oraz Afganistanie, kieruje udziałem wydzielonych jednostek wojskowych w sytuacjach kryzysowych i klęsk żywiołowych na terenie kraju oraz prowadzi ćwiczenia zgrywające wydzielone komponenty Wojsk Lądowych, Sił Powietrznych, Marynarki Wojennej, Wojsk Specjalnych w operacjach połączonych. Natomiast w czasie kryzysu stanowi element strategicznego organu dowodzenia operacjami połączonymi z udziałem sił własnych lub sojusznicznych (wielonarodowych). Na skutek zmian prawnych w czerwcu 2007 roku DO przemianowane zostało na Dowództwo Operacyjne Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

7. Utworzenie 6 grudnia 2006 roku Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych, który stopniowo przejął całokształt zadań i odpowiedzialność za organizowanie oraz kierowanie systemem wsparcia logistycznego Sił Zbrojnych, w tym zabezpieczeniem jednostek wojskowych użytych lub przebywających poza granicami państwa; kierowanie procesem planowania i realizacji zadań wynikających z pełnienia funkcji państwa-gospodarza (HNS) i państwa wysyłającego; zarządzanie obroną terytorialną, wydzielonymi siłami inżynierii wojskowej i obrony przed bronią masowego rażenia; kierowanie terenowymi organami wykonawczymi Ministerstwa Obrony Narodowej w sprawach operacyjno-obronnych i rządowej administracji niespospolonej (terenowymi organami administracji wojskowej)¹⁷.

8. Powołanie w 2006 roku nowego rodzaju sił zbrojnych – Wojsk Specjalnych, które gotowość osiągnęły w 2007 roku. Jest to reakcja na odpowiadające współczesnym wyzwaniom potrzeby. Dowództwo Wojsk Specjalnych odpowiada za prowadzenie operacji specjalnych w wymiarze narodowym, sojusznicznym lub koalicyjnym, samodzielnie lub we współdziałaniu i innymi komponentami sił zbrojnych w okresie pokoju, kryzysu i wojny, w kraju i poza jego granicami.

9. Przemianowanie Korpusu Powietrzno-Zmechanizowanego na 2 Korpus Zmechanizowany, który sformowano na bazie KPZ oraz wydzielonych jednostek Śląskiego i Pomorskiego Okręgu Wojskowego – gotowość do działania 2KZ osiągnął z dniem 1 stycznia 2002.

10. Likwidacją i rozformowaniem Okręgów Wojskowych oraz 1. Warszawskiej Dywizji Zmechanizowanej i przekształceniem wielu jednostek rodzajów wojsk z brygad na pułki w 2011 r.

¹⁷ www.iwpsz.wp.mil.pl. (wejście 15.12.2012).

11. Rozpoczęciem formowania w 2011r. dowództwa brygady polsko-ukraińsko-litewskiej, która ma osiągnąć gotowość w 2013 r.

Ważnym elementem wpływającym na dowodzenie była również wysunięta przez Polskę w 2001 propozycja utworzenia międzynarodowej brygady z udziałem wojsk czeskich, polskich i słowackich. Stosowną umowę ministrowie obrony podpisali 20 września 2001, a dowództwo i sztab jednostki oficjalnie sformowano 30 maja 2002. Wielonarodowa Brygada Czesko-Polsko-Słowacka istniała w latach 2002–2005. Liczne problemy organizacyjne i finansowe spowodowały podjęcie w 2004 decyzji o rozwiązaniu brygady. Oficjalną umowę przedstawiciele trzech państw podpisali 30 maja 2005 roku, a weszła ona w życie 22 czerwca 2005 roku.

Podsumowanie

Podsumowując okres ostatnich ponad dwudziestu lat w historii Polski, możemy stwierdzić, że postrzeganie kwestii bezpieczeństwa i wkładu Sił Zbrojnych w jego podtrzymanie oraz kształtowanie było i jest podobne. Siły zbrojne stanowią ważne ogniwo systemu obronnego RP, współdziałającego w kwestiach bezpieczeństwa państwa i obronności, a dowodzenie nimi jest ukierunkowane na osiąganie celów strategicznych RP.

W pierwszej dekadzie, po 1989 roku, dowodzenie nie było w stanie w pełni sprostać warunkom „samowystarczalności obronnej” i ówczesnym zagrożeniom oraz wyzwaniom. System dowodzenia funkcjonował w niezwykle trudnych i sprzecznych warunkach. Zerwanie „pępowiny” łączącej wojsko z systemem dowodzenia i zależnościami Układu Warszawskiego dokonane zostało dzięki determinacji, wierze i zaangażowaniu wielu ludzi, zarówno w mundurach, jak i bez. Poddanie się sił zbrojnych cywilnej kontroli, apolityczność wojska, poszukiwanie miejsca w systemie obronnym RP nie jako jego jedyny element, ale ważny współuczestnik, wyraźnie ukazało rolę armii w pełni demokratycznym państwie. Podkreślić jednak należy, że to wówczas osiągnięto konsensus w sprawie powrotu do „narodów Europy”, z włączeniem się struktury polityczno-militarne gwarantujące wysoki poziom bezpieczeństwa euroatlantyckiego i światowego, a w rezultacie bezpieczeństwa narodu i państwa polskiego.

Należy sądzić, że najważniejszym impulsem, będącym w zasadzie przełomem w rozwoju teorii dowodzenia, stało się wstąpienie Polski do Sojuszu Północnoatlantyckiego¹⁸. Konieczność sprostania wysokim wymogom, osiągnięcia kompatybilności, integracji i standardów obowiązujących w NATO stworzyła zupełnie nowe warunki dla rozwoju teorii dowodzenia. Przeobrażenia te miały charakter zmian skokowych dokonujących się w każdym z możliwych obszarów dowodzenia. Intensywne prace zmierzające do spełnienia zobowiązań wynikających z przy-

¹⁸ W zasadzie już w trakcie procesu przygotowania Polski i sił zbrojnych do akcesji, która nastąpiła 12 marca 1999 r., rozpoczęły się prace dostosowujące teorię dowodzenia do standardów Sojuszu.

należności do Sojuszu doprowadziły do opracowania obowiązujących obecnie teoretycznych rozwiązań w dowodzeniu, które, uwzględniając dotychczasowy narodowy dorobek, tworzą spójną i kompleksową teorię dowodzenia. Zapewnia ona właściwe funkcjonowanie Sił Zbrojnych RP zarówno w wymiarze narodowym, jak i wielonarodowym w uwarunkowaniach sojuszu NATO i doraźnie tworzonych koalicji.

Prognozując przyszłość na następną dekadę w obszarze dowodzenia, należy założyć, że nie będzie to okres łatwy. Wstąpienie do NATO zapoczątkowało bowiem permanentny proces i ewolucję: teorii i praktyki dowodzenia, środków dowodzenia oraz struktur organizacyjno-funkcjonalnych systemu dowodzenia na każdym szczeblu i poziomie dowodzenia od strategicznego poprzez operacyjny do taktycznego włącznie. Dodatkowo nowoczesne techniki i technologie informatyczne stawiają poważne wyzwania, które materializują się w nowych koncepcjach prowadzenia działań i dowodzenia siłami zbrojnymi w „erze informacji”; osiągania zdolności sieciocentrycznej w dowodzeniu w ramach narodowych oraz sojuszniczych wymogów; uzyskania wysokiej mobilności i ekspedycyjności wydzielonych sił oraz elementów systemu dowodzenia; odporności na zagrożenia i zdolności do działania w cyberprzestrzeni, która staje się coraz częściej polem walki towarzyszącym współczesnemu dowodzeniu.

Dowodzenie wojskami w tych nowych uwarunkowaniach staje się coraz bardziej złożone ze względu na dużą różnorodność zautomatyzowanych systemów dowodzenia, symulacji działań, wsparcia informatycznego procesu dowodzenia. Potrzeby osiągania dominacji informacyjnej i współdziałania z coraz bardziej utecniczonymi i z informatyzowanymi armiami innych państw sojuszu NATO również przyczyniają się do stosownych zmian. Stawia to wysokie wymagania wobec dowódców i oficerów sztabów, którzy muszą posiadać stosowną wiedzę i umiejętności związane z potrzebą zapewnienia sprawnego dowodzenia podległymi wojskami w działaniach XXI wieku.

Kończąc, należy również zaznaczyć, że retrospektywne ujęcie zmian oraz wynikające z tego wyzwania i uwarunkowania dla dowodzenia zostały przedstawione jedynie w sposób sygnałny. Wynika to po części z przyjętych ograniczeń oraz niezwykłej złożoności poruszanej problematyki teorii i praktyki dowodzenia ostatnich dwudziestu kilku lat. Znamienne jest jednak, jak napisał gen. dyw. prof. Bolesław Balcerowicz, że był to *okres ciągłych przeobrażeń – reform, restrukturyzacji, reorganizacji, rekonstrukcji*¹⁹ oraz racjonalizacji, konsolidacji i transformacji Wojska Polskiego, w tym szczególnie dowodzenia.

¹⁹ B. Balcerowicz, *Doświadczenia i wnioski z przeobrażeń Wojska Polskiego [w:] Od autorytaryzmu do demokracji, Wojsko Polskie 1989–2009*, MON, Warszawa 2009, s. 49.

Bibliografia

- Bujak A., Chrobak R., Sobolewski G., *Wybrane aspekty przygotowania i prowadzenia obrony na szczeblach taktycznych*, AON, Warszawa 2003.
- Gągor F., *Dziesięć lat w NATO*, Bellona nr 1/2009.
- Huzarski M., *Dekada Polski w NATO – doświadczenia sojusznicze*, Bellona nr 1/2009.
- Kręcikij J., Wołejczo J. (red.), *Podstawy dowodzenia*, AON, Warszawa 2007.
- Kręcikij J., *Współczesny proces dowodzenia wojskami*, AON, Warszawa 2003.
- Michniak J., *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2005.
- Od autorytaryzmu do demokracji, Wojsko Polskie 1989–2009*, MON, Warszawa 2009.
- Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych DD/3.2.5, DWLąd*, Warszawa 2007.
- Posobiec J., *Etapy pośrednie w strukturze taktyki*, ZN AON nr 4(69), 2008.
- www.iwpszp.wp.mil.pl. (wejście 15.12.2012).
- Założenia polskiej polityki bezpieczeństwa oraz Polityka bezpieczeństwa i strategia obrony na Rzeczypospolitej Polskiej*, 2 listopada 1992.

DETERMINANTS AND DIRECTIONS OF CHANGES IN COMMAND IN POLISH ARMED FORCES AFTER 1989

Skillful command is a necessary but not sufficient condition for victory, while inefficient and incompetent command is a sufficient condition for failure.

L. Kuleszyński

Abstract

The lecture presents an overview of the major changes that took place in the Polish Armed Forces transformation at the turn of the century in the area of command. They are shown with an indication of the factors that determine the nature and course of the changes and their impact on organizational structures. The major ones included: change in the geopolitical situation in Europe and in the world, the economic situation of Polish economic, needs and requirements of the national security state, the obligations and requirements of allied and changes in the theory and practice of the art of war.

These changes have been identified with the presentation of examples showing their nature, scope and course of covering the transition from the military Warsaw Pact Member States to fully-fledged member of the politically and militarily NATO Alliance.

For over twenty years, these changes related to many areas of the command system of the Polish Armed Forces and they were engaged in an evolutionary way, and sometimes even revolutionary.

Key words – command system, transformation, changes

Introduction

Polish milestones during the nineteen eighties brought significant changes for Europe and the world. Particularly important were the political changes initiated in June 1989 because they contributed to a very deep, almost diametrical transformation of the military chain of command and the Armed Forces of the Republic of Poland. From the end of World War II Poland remained within the zone of influence and dependence on the Soviet Union, and was strongly associated with the military of the Warsaw Pact, of which it was a member from 1955 until 1991¹. Eastern Bloc countries were subordinated in every area to the dominance of the USSR², the Warsaw Pact had also an antagonistic attitude to the democratic West and the North Atlantic Treaty Organization (NATO). It should also be emphasized that the Soviet troops stationed in Poland and neighboring countries were completely withdrawn in 1993.

Command of the Polish Armed Forces in 1989, therefore at the start of the transition, and the great social and political changes in Central and Eastern Europe was formed on the basis of patterns of eastern and command system in 1989, numbering more than 400,000. Polish soldiers were fully subordinated to the chain of command of the Warsaw Pact, including the Soviet Union Armed Forces command, located in Moscow, and the Xth Directorate of the USSR General Staff.

Factors determining the transition of command

Transformation of command in the Polish Armed Forces occurred after 1989 and was conditioned by many determinants, which are contained in the following areas:

- changes in the geopolitical situation in Europe and the world;
- the Polish socio-economic situation;
- national needs and requirements;
- allied commitments and requirements;
- changes in the theory and practice of the art of war.

The first group of determinants of command must be seen through the prism of the whole spectrum of conditions that resulted from the return of Polish strategic direction of democracy. This meant the transformation of the Polish Armed Forces, which covered all aspects of their operation. There existed until the beginning of the nineteen nineties a bipolar division of the world which affected safety on

¹ For a time, the Warsaw Pact worked on the principle of inertia. Agreement to cease military cooperation within the framework of signed 25 February 1991 in Budapest. However, on 1 July 1991 in Prague solved political structures. This meant that no formal final liquidation of the Warsaw Pact no longer functioning.

² The USSR – Union of Soviet Socialist Republic.

a global scale. The collapse of the communist system and the Warsaw Pact, the disintegration of the Soviet Union, the clear economic and social problems, the end of the "Cold War" and the arms race, and changes within Poland affected neighboring countries in a fairly significant way. This had an effect on the shape and character of the Polish Armed Forces, especially the system of command in the early nineties.

In 1989 at the beginning of the independence of the Polish Republic, the country found itself in a very difficult situation resulting from the instability of the geopolitical, military and economic region of Central and Eastern Europe. This resulted in an increase in threats to the security of the state in many areas. In the defense sector, due to a lack of other options, the concept of self-sufficiency in defense was approved, which sought independence in maintaining territorial integrity and sovereignty and opposition to any aggression detrimental to the security of the emerging Polish Republic. This period largely determined the changes in the army and it is reflected in the "Security Policy and the Polish defense strategy" of 1992.

The restoration of sovereignty and transformation in Europe and around the world have initiated a return to Western civilization, from which Poland was separated by the "iron curtain" for almost fifty years. The historic, centuries-old experience and realism concerning the geostrategic position of Poland led naturally to the adoption of a pro-Western orientation in international relations and efforts to ensure security in alliances, ensuring security and democratic values. In 1993 there emerged the concept of inclusion of Poland in the Euro-Atlantic security system – by joining NATO. These strategic decisions, very bold at that time, led to Polish accession to the NATO defense alliance, which became a reality on March 12, 1999 and the achieving of membership of the European Community which became the paradigm of the defense policy and strategy of Poland³.

The second group was related to determinants of command and the economic situation of Polish economy. Political transformation, the introduction of a market economy, and a deep economic crisis and high inflation after 1989 contributed to a significant decline in military spending, which in turn forced radical changes consisting primarily of significant reduction of the armed forces and armaments⁴.

The third group of determinants of command according to the needs and requirements of the national security state⁵ and orders include:

- the provisions of the Constitution;
- national security strategy and national security strategy;

³ See: *Assumption of Polish security policy and Security policy and defence strategy of the Polish Republic*, Nov. 2, 1992. (Założenia polskiej polityki bezpieczeństwa oraz Polityka bezpieczeństwa i strategia obronna RP, 2 listopada 1992 r.).

⁴ The Polish Armed Forces consisted of: in 1989 – about 400 000 soldiers, in 1993 – 250 000 soldiers, in 1999 – 226 000 soldiers, in 2003 – 160 000 soldiers, in 2011 – 100 000 soldiers (without National Reserve Forces).

⁵ See: J. Michniak, *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2005, page 45.

- current security situation in the area (scale and threats);
- organizational structure of the armed forces;
- plans to use the armed forces (operational plans);
- other formal documents.

The fourth group of conditions - allied commitments and requirements adopted by the Polish Republic at the time of accession to NATO - committed the country's leadership to take into account:

- maintaining the readiness to execute the full spectrum of roles and missions under the common goals of NATO;
- transformation of the Polish Armed Forces in order to achieve consistency in structures of authority to provide leadership and opportunities to work with structures (systems) of NATO command;
- task of integration, standardization of rules and NATO procedures;
- principles of effective TA (transfer of authority) to the allied HQs;
- new directions and areas of change in the fundamental basis alliance, resulting from the transformation of NATO.

The fifth group of determinants of determining command - the theory and practice of the art of war - applies in principle to a wide range of methods and principles for action by both friendly and enemy troops. This group indirectly affects the command, directing them in a special way, appropriate to the nature of the activities and the resulting needs and requirements. The most important of these include:

- new means of command and communication technology;
- new rules of action and use of troops;
- new conditions of the battlefield;
- integration experience;
- interaction with others structures, organizations or entities;
- experience in missions and operations outside the Republic of Poland;
- a potential opponent (enemy).

A functional - organizational structure of the Armed Forces shows versatility, defined as the ability to undertake a variety of tasks. They are composed of different types of troops on the right for each other, with specific weaponry and equipment, and capable of performing under their specific tasks. Active binds specifically organized system of command, in which the processes of the tasks related to the implementation and achievement of the aims of the armed forces. Versatility is also possible in order to carry out activities in all environments, on foot, by means of struggle, in the depths of groups fighting the enemy in the woods, in the mountains, in the winter, etc. This feature can be seen also in the capabilities of different types of activities.

The emerging factors are further compounded by command events and forecasts specified by increasingly embodied actions against an opponent (often

indefinable) which is more difficult for the international community than specific countries, coalitions or alliances.

New determinants of changes put in front of the commander which prove the increasingly diverse needs and challenges that gradually transform command. These challenges are related to, *inter alia*⁶:

- the dynamics of action and increased mobility on the battlefield;
- expanding the use of technical means of destruction;
- the need to ensure the effectiveness of the increased area of responsibility;
- transfer operations into enemy formation;
- masking and confusing;
- decentralization of fight;
- shorter response time;
- increased independence of forces acting as separate elements of a combat formation;
- battle for supremacy in the conditions of network information;
- high precision and range of weapon systems;
- simultaneous operation across the full width, depth and area of the battlefield;
- asymmetric threats and actions;
- possibility of a confrontation with an unidentified or difficult to determine opponent.

Listed groups of determinants and conditions which affect the transformation and transition of command to varying degrees and scope. They revealed to varying degrees over the past twenty years, and they are not a closed set. It is, however, estimated that they had a major impact on the shape of the current system of the Polish Armed Forces command.

Outline of the main changes in command

The structure of the command system in 1989 was based on a hierarchical organization of the army: the team, platoon, company, battalion, regiment, division, district of the General Staff of the military, and three military districts which operated in a time of war ("W"), when such was declared by the army. Together these formed the Polish front and were operationally subordinate to the Soviet General Staff in planning aspects⁷.

In the contemporary period, a typical kind of command was instructional command, based on an omniscience and an authoritative commander exercising

⁶ See more: A. Bujak, R. Chrobak, G. Sobolewski, *Wybrane aspekty przygotowania i prowadzenia obrony na szczeblach taktycznych*, AON, Warszawa 2003, page 170; J. Posobiec, *Etapy pośrednie w strukturze taktyki*, ZN AON nr 4(69), 2008, page 127.

⁷ M. Huzarski, *Dekada Polski w NATO – doświadczenia sojusznicze*, Bellona 1/2009, Warszawa 2009, page 27.

command. This was based on a rigid imposition of subordinate commands, further decisions were taken on two levels lower, which means in practice that, for example: the division commander made the decision imposing the manner of its implementation over the commander of the regiment - battalion commander. Subordinates gave detailed instructions on how to implement the tasks according to their plan, apart from their assessments and opinions. It centralized the power, access to information and decision making, which remained focused on the relatively high levels of command.

After being tasked the commander in the decision-making process (DMP) and staff officers undertook authoritatively to look for a way to support and secure the implementation in line with the disposal of forces and means. This was often threatened by situations which appeared after the beginning of the action and were revealed as not expected by the instructional command.

The command procedures governed by rules which, among other things forced the commanders approval of the intentions or decisions of subordinates. Moreover, these decisions needed to be in a formal way (signature on documents proving superior) documented. Success in combat operations was a meticulous execution of tasks by subordinates. Strict discipline of the executive force, with the commander personally involved in organizing interaction in detail, ruthlessly imposing on subordinates a unity of effort in a prescriptive manner⁸.

Command documents were very detailed in nature. The colors and symbols used in proving tactics were by Eastern philosophy, that meant red army own, and blue enemy, and graphic symbols also differed dramatically from those of NATO countries.

It significantly limited commanders and staff officers, stifled initiative and at the same time allowed the senior manager to have confidence in the way the tasks were carried out. This led to a situation often defined as *a lack of decisiveness of Polish commanders and officers*, which was met after the accession to NATO. In the Polish Army there functioned methods of command and doctrine, regulations and instructions established in the Soviet Union, which in most were translations of the Russian language. In combat operations and military operations there applied strict standards that set forth from the lowest to the highest levels of the organization - including the team to the front - for example, some of the parameters: the width and depth of the regions, belts defense, attack, military deployment, deployment command posts, etc.

This short description, presents the synthetic approach, the general situation as a starting point for the transformation of the Polish Armed Forces, which has passed all expectations and in 1989 appeared to be impossible to meet. Poland from membership in the Warsaw Pact, joined the ranks of the opposing recognized (hostile) NATO Alliance, after what by then was nearly 10 years.

⁸ J. Kręcikij, J. Wolejszo, *Podstawy dowodzenia*, AON, Warszawa 2007, page 58.

It was needed to stimulate the process of transforming and adapting the command system of the Armed Forces of the Republic of Poland to the new realities and challenges of the nineteen nineties, also restructuring the Polish Armed Forces and the democratization of the political system, the introduction of a market economy and liberalization of social relations created new, difficult, conditions for the functioning of command.

At the threshold of self-defense was the central General Staff, the highest-ranking authority to carry out strategic planning in the Armed Forces during wartime, and the coordination of strategic and defense planning in the non-military defense system of the state. Command of the armed forces was done by the command of the armed forces: Navy, Air Force and Air Defense (formed in 1990 through the merger of the Air Force Air Defense Forces), and in the absence of unified command of land forces by three military districts (Silesia - in Polish SOW, Pomerania - in Polish POW, Warsaw - in Polish WOW).

For 1990-1993 was the time to seek solutions to doctrinal and organizational problems and to prove command system development time, which would be adequate for the new reality of international security and defense of the democratic state. Then it was a historical event, which was for a civilian to take control over the army and the post of Minister of Defense (MoD) from a soldier. In 1992, this post also, as part of the reorganization of the new command system structure, included Krakow Military District (in original - KOW), which received on 01.01.1993 legal and economic independence. It was a response to the volatile situation across the eastern border, in the former Soviet republics and the need for rapid deployment of military units deprived of their presence in the eastern part of Poland. Its range covered 13 provinces and several isolated garrisons of WOW, SOW and POW. During this period, the primary goal was to identify the situation and the requirements of NATO, as regards a candidate for the NATO Alliance.

Between 1994-1999 a fully crystallized long-term accession to NATO structures resulted in participation in the Partnership for Peace (PfP) program, and pursuant to international agreements, increased effort associated with preparing the army to act in NATO structures. In reality there have been numerous initiatives reorganizing the system of command and taking us closer to NATO, including through:

1. International cooperation:

- Danish-German-Polish dating back to 1995, which formally took on the character of the 14th NATO⁹ summit (at which NATO officially invited the Czech Republic, Poland and Hungary - the first post-Soviet bloc countries), when it was decided to establish a joint structure. Its actual formation began in March 1998 and ended 18 September 1999. There was the official establishment of the Multinational Corps Northeast (Multinational Corps Northeast - MNC NE). It was

⁹ Organized 14th NATO Summit in Madrid, Spain, on 8-9 July 1997, in which the 16 member states of NATO decided to invite the Poland, Czech and Hungary to NATO membership.

assumed that housing staff will be stationed on Polish territory in Szczecin, and the three most important positions (commander, deputy and chief of staff) will be filled by on rotation by representatives of each country. After this point officers from other countries joined the staff of MNC NE, currently the number of countries forming it is 11, at the beginning of 2012. Croatia became the 12th state that signed the accession note on 31 January 2012. The official language of the force in the staff housing is English;

– Polish-Ukrainian started in 1995, in which over three consecutive years joint exercises were conducted and as a result, with the support of the United States, the headquarters of Polish-Ukrainian Battalion (POLUKRBAT) was created. POLUKRBAT was officially formed on 21st March 1998. It took an active part in 2000 in peacekeeping missions in Kosovo (in the KFOR structure). The POLUKRBAT commander has always been a Pole with a Ukrainian officer as his deputy. The staff consisted of officers of the two nations as 1st Mixed Polish-Ukrainian Battalion of the United Nations Peacekeeping Forces with the patron name of J.K Chodkiewicz and P.K. Sahajdaczny Hetmans. The battalion was disbanded on 30.09.2010. The official language of the battalion was English, in practice, the soldiers had used their native language as well;

– Lithuanian-Polish initiated by Lithuanian President Algirdas Brazauskas in 1995 during his speech in the Polish Sejm. Formally, the Lithuanian-Polish Peace Force Battalion (LITPOLBAT) was established as a result of an agreement signed on 3rd March 1997 in Warsaw between the Ministers of Foreign Affairs of the Polish and Lithuanian. In February 1998, the battalion headquarters was established, and its readiness to act in the framework of peacekeeping operations was reached on 31st December 1998. LITPOLBAT was a multinational battalion, which was intended primarily to participate in peacekeeping missions on behalf of the UN, NATO and the OSCE. The official language of the battalion was English, though of course in practice the soldiers had used their native language too. In 2007, it was decided to liquidate the unit, which officially closed on 30th June 2008.

2. Elimination of the regiment level (mechanized and tanks regiments) and the creation in their place in 1994-1995 of a new organizational structure - Brigades;

3. Elimination of the deputy commander for political affairs (their place was taken by new position - educational officers);

4. Create of a position for chaplains in military units;

5. Liquidation of most divisions (in 1999 there remained only six divisions) and other units of the armed forces;

6. Establishment in 1997 of a new kind of command of the armed forces (land) – Land Forces Command, based in Warsaw, which took over operational command of the military district troops.

7. Renaming, in 1998, of the Krakow Military District (in original - KOW) into the Air-Mechanized Corps (in original - KPZ), which finally in 2001 was

reorganized into the 2 Mechanized Corps (in original - 2KZ) - reaching full readiness levels on 1 January 2002.

Ending the first decade, in the considered time horizon, it was an extremely difficult time for the command: changes in the structure and decreasing the size of the army, which at the time to join NATO in 1999 was reduced and there were 226 000 full time military positions (filled positions was 198 500)¹⁰. Almost 173 000 positions disappeared in less than 10 years, which accounted for nearly half of the armed forces in 1989. This drastically reduced the number of commands at all tactical levels and meant a reorganized operational and strategic level.

However, it should be noted that the new cells were formed in the multinational command. There began intensive research and work on the elaboration of new structural and organizational solutions and doctrines of command, along with new command procedures compatible with the procedures in force in NATO countries. The National Defense University (NDU) provided the leading role, which developed prototypes before the accession of many of the current solutions in the Armed Forces¹¹. This period through collaboration and participation in peacekeeping operations and the intensive training of soldiers (especially language) was aimed at creating a platform for the upcoming inclusion in the structure of the alliance. Integration was a huge challenge for commanders, which had to cope with new qualitative terms, conditions, and solutions in the NATO force.

After Polish accession to NATO, which formally took place on 12th March 1999, there began a period of striving to achieve the goals and standards of NATO as well as a comprehensive and systematic transformation of the armed forces, including significant changes in the command.

Placed in the Accession Treaty and other documents were requirements are aimed at achieving the interoperability and compatibility of all members of the alliance structures. They cover a broad spectrum of issues and solutions to issues occupying a prominent place in command structures as well as the ability to cooperate, the system structure of command and participation in the NATO command. It should be noted, that there are command structures of NATO, but NATO does not have an army, national forces are only secreted by the members at the disposal of NATO command structures.

In the first years after the accession there were dynamic changes occurring in the commands which had had significant structural and functional transformations, the most important of them were:

1. Create a deputy commander position and liquidation positions: deputy commander for logistic and operational matter;

¹⁰ F. Gagor, *Dziesięć lat w NATO*, Bellona nr 1/2009, Warszawa 2009, page 9.

¹¹ Improved and refined by AON staff, in cooperation with land forces as currently has regulatory documents such as: DD/3.2.5 Planning activities at the tactical level in the land forces (*Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych*), DWŁąd., Warszawa 2007.

2. Restoring chief of staff - first deputy commander of the previous system - to work as a coordinator of Staff, corresponding only with his subordinate staff (similar arrangement existed in the Polish Republic before 1939);

3. Adaptation, after many attempts, of the solution structures of the national alliance, the reorganization of the various structures of commands, for example, at the tactical level Army has been remodeled and expanded - they honored the following components:

- commander, deputy commander, command group, made up of individuals and organizational units, which works directly with the commander;

- staff, headed by the chief of staff, extract the major group in the staff structure, consisting of individual organizational cells, branches/sections S/G-1 to S/G-6;

- chief of logistic, with the subordinate cells.

4. Reorganization of functional structures of command posts (planning, command and other cells were set up);

5. The chaplain matters have been included in the command group;

6. Expanded training division branch, which was then eliminated and restored again.

On the other hand, apart from the assumptions of command, there have been significant changes related to the introduction of new solutions, consistent with the assumptions of the theory of organization and management, in particular - making decisions. Here there was a radical change of command philosophy. A ubiquitous style of command - instruction - was replaced by the style known as commanding by objectives, which is essentially the opposite of an instructional style. Application of the principle of decentralization is here, which manifests itself primarily in setting tasks to subordinates by their superiors *mission* type (task or a task and purpose, according to which subordinates must act). Commanding by objectives is based on four components, which include¹²: a guide for commanders, subordinates initiative, putting the appropriate tasks to subordinates; appropriate distribution of power and resources. The commander makes the task, but does not say how it is to be done in this regard, leaving leeway to the subordinate within the well-known limitations.

Whereas the previous procedure and process of autocratic command was replaced by new solutions, which adopted the division into a number of phases, stages and activities carried out at all levels of tactical command¹³ with the increased role of the staff. Another solution used at the operational level was the adoption of the Operational Planning Process (OPP)¹⁴.

It should be noted that these solutions are based on the teamwork of staff, whose functional teams prepare possible solutions (courses of action - COA),

¹² J. Kręcikij, Współczesny proces dowodzenia wojskami, AON, Warszawa 2003, page 93.

¹³ Polish DMP is compatible with NATO MDMP.

¹⁴ This process is the same like used in NATO on operational level.

leaving the commander to decide. Using creative thinking, here ordnance teams support the knowledge, skills and experience of the commander in the DMP, and do not seek to justify autocratically decision taken by the commander.

During our more than twelve years of NATO presence, there have been the significant changes in the command system structures of the Polish Armed Forces, that were dictated by the transformations of the alliance, the emergence of new threats and challenges, as well as the needs of a new nation. Directions of changes related mainly to¹⁵:

- fragmentation of central functions and organization of the armed forces command authorities (General Staff of Armed Forces, the armed forces headquarters, commands, functional component commands);
- flattening of organizational structures and the elimination of the vertical command structure;
- separation of operational forces from support units, security, administration, military and school units;
- the active involvement in the command structure of both NATO and the European Union by Polish soldiers, taking a number of senior positions of command and staff officers;
- the implementation of lessons learned by the coalition and its allies, with the participation of Polish military contingents in divisional and multinational (international) exercises.

This was manifested in the implementation of many projects, the most important of these include:

1. Reduction and reformation of many units, but also the formation of new types of military units and troops (from 1999-2009 this related to 6032 military units)¹⁶.
2. Reorganization of the General Staff (three times in the last twelve years and the next round is announced).
3. The formation in 2001 of the 1st Mechanized Corps in Bydgoszcz (disbanded in 2003).
4. The creation on 1st Jan 2002 of the Air Operations Center, which carries out tasks for national and allied air defense system, and directs subordinate and approves operational active measures to combat organized activities in support of other kind of forces.
5. The creation on 1st July 2002 of the Maritime Operations Centre (COM) in the reorganization of the command system and its adaptation to NATO standards. This center is responsible for the planning and command of forces dedicated to the Navy, the coordination of forces assigned to peacekeeping and stabilization operations and for performing Operational Naval Service. In addition, working

¹⁵ F. Gągor, *Dziesięć lat ...*, page 20.

¹⁶ F. Gągor, *Dziesięć lat ...*, page 20.

with state authorities in non-military maritime rescue, emergency response and control of shipping.

6. The creation in 2003 of the Operational Command, as a consequence of transformation and adaptation of the command of system of the Armed Forces in order to manage the activities and needs of combined operations in the country and beyond. From 1st July 2005 Operational Command took command of the forces involved in peace support operations and stabilization, including in Iraq and Afghanistan, the direct participation of separate military units in crisis situations and natural disasters across the country; it also conducts exercises for separate components of the Army, Air Force, Navy, and Special Forces to prepare them to provide combined operations. However, in a time of crisis it is part of a strategic command authority combining operations with allied or other forces (multinational). As a result of legislative changes in June 2007 it was renamed the Operational Command of the Polish Armed Forces.

7. The creation on 6th Dec 2006 of the Armed Forces Support Inspectorate, which gradually took over the all the tasks and responsibilities for organizing and managing the logistics support system of the Armed Forces, including the protection of military units used or residing outside the country, and managing the planning and execution of tasks resulting from the function of HNS; it is responsible for the management of territorial defense, dedicated military engineering forces and defense against weapons of mass destruction, directing local enforcement agencies of the Ministry of National Defense in operational matters of government administration, defense and detached (local military administrations)¹⁷.

8. The appointment in 2006 of a new type of Armed Forces - Special Forces which readiness was reached in 2007. This is a response to the contemporary challenges of corresponding needs. Special Forces Command is responsible for conducting special operations in a national, allied or coalition environment, alone or in collaboration with other components of the armed forces in peacetime, crisis and war, at home and abroad.

9. The renaming Air-Mechanized Corps (KPZ) to 2 Mechanized Corps (2KZ), which was formed on the basis of separate units of KPZ and the Silesian and Pomeranian Military District – the 2KZ's readiness was reached on 1st January 2002.

10. The decommissioning and liquidation of Military Districts and 1st Warsaw Mechanized Division (1WDZ), and the transformation of many units of this kind of forces from brigades to the regiments in 2011.

11. Starting the formation (in 2011) of HQ of Polish-Ukrainian-Lithuanian Brigade (which is expected to be ready in 2013).

An important factor contributing to the command was also put forward by Poland in 2001, the proposal to create an international brigade of Czech, Polish and

¹⁷ www.iwspesz.wp.mil.pl. (15.12.2012)

Slovak troops. The appropriate defense ministers signed an agreement on 20th Sept 2001, and the HQ and staff were officially formed on 30th May 2002. The Polish-Czech-Slovak Multinational Brigade existed between 2002 and 2005. A number of organizational and financial problems led to the decision taken in 2004 to liquidate the brigade (the official agreement was signed by representatives of the three countries on 30th May 2005 and entered into force on 22nd June 2005).

Summary

To sum up over twenty years of recent Polish history, we can say that the visual perception of safety and the contribution of the Armed Forces in maintaining and shaping security was and is similar. The Armed Forces are an important link in the defense system of the Republic of Poland, cooperating on issues of national security and defense, and command of them is aimed at achieving the strategic objectives.

In the first decade after 1989, the command was not able to fully meet this requirement "defense sufficiency" and the contemporary threats and challenges. The command system operated in extremely difficult and contradictory conditions. The break in the "umbilical cord" connecting the military command system and dependencies on the Warsaw Pact was accomplished with the determination, faith and commitment of many people, both in and out of uniform. Submission to civilian control of the armed forces, an apolitical army, the search for space in the Polish defense system, not as the only factor, but an important participant, clearly demonstrated the role of the army in a fully democratic state. To emphasize however, that the consensus is on the return to the "Peoples of Europe", with the inclusion of political - military structures to ensure a high level of Euro-Atlantic security and the world, and consequently the security of the Nation and of the Republic of Poland.

It may be argued that the most important stimulus, which is basically a breakthrough in the development of the theory of command, was the Polish accession to NATO¹⁸. The need to meet the high requirements, achieving interoperability and integration and the standards of NATO created entirely new conditions for the development of the theory of command. These transformations were discrete in the nature of the changes taking place in each of the possible areas of command. Intensive work to meet the obligations of belonging to the Alliance led to the development of the existing theoretical solutions, showing that taking into account existing national achievements forms a coherent and comprehensive theory of command. It ensures the proper functioning of the Polish Armed Forces

¹⁸ In fact, already in the process of preparation of the armed forces and the Polish accession, which occurred on 12.03.1999, work began to adapt the theory of command to NATO standards.

both in a national and multinational environment as part of a NATO alliance or while creating ad hoc coalitions.

Looking at predictions about the future for the next decade in the area of command, it is believed that this will not be an easy time. Accession to NATO initiated the process for permanently and caused evolution: the theory and practice of command, and the command of the organizational and functional structure of the system at every level of command, both command at the strategic level as well as the tactical and operational inclusive. In addition, new techniques and technologies, pose serious challenges to materialize in the new concepts of operations and command of the armed forces in the "information age." To achieve network centric capabilities in command in the national and allied requirements. To create a highly mobility and expeditionary force and along with elements of the command system. Resilience to hazards and the ability to operate in cyberspace, which is increasingly accompanying the modern battlefield command.

Command in new conditions is becoming increasingly complex due to the wide variety of automated command systems, simulation activities, and IT support command processes. The need to achieve information dominance and interaction with the increasingly modern armies of other countries of the NATO alliance also contributes to such situations. This places high demands on commanders and staffs of officers who must have appropriate knowledge and skills related to the need to ensure the proper chain of command for subordinate forces on the twentieth century battlefield.

In conclusion, it should also be noted that retrospective changes and the resulting challenges and conditions for the chain of command have been presented only in a signalosome. This is due in part to the accepted limits and the extraordinary complexity of the issues of theory discussed and practice over the last twenty years. Maj. Gen. prof. Boleslaw Balcerowicz, however, wrote that it is notable that it was a *period of continuous transformation-reforms, restructuring, reorganization, reconstruction*¹⁹ and rationalization, consolidation and transformation of the Polish Army in this particular command.

Bibliography

- Bujak A., Chrobak R., Sobolewski G., *Wybrane aspekty przygotowania i prowadzenia obrony na szczeblach taktycznych*, AON, Warszawa 2003
Gaęgor F., *Dziesięć lat w NATO*, Bellona nr 1/2009.
Huzarski M., *Dekada Polski w NATO – doświadczenia sojusznicze*, Bellona nr 1/2009.
Kręcikij J., Wołęjszo J. (red.), *Podstawy dowodzenia*, AON, Warszawa 2007.
Kręcikij J., *Współczesny proces dowodzenia wojskami*, AON, warszawa 2003, s. 93.
Michniak J., *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2005.

¹⁹ B. Balcerowicz, *Doświadczenia i wnioski z przeobrażeń Wojska Polskiego [w:] Od autorytaryzmu do demokracji, Wojsko Polskie 1989-2009*, MON, Warszawa 2009, page 49.

Od autorytaryzmu do demokracji, Wojsko Polskie 1989-2009, MON, Warszawa 2009.

Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych DD/3.2.5, DWLąd.,
Warszawa 2007.

Posobiec J., *Etapy pośrednie w strukturze taktyki*, ZN AON nr 4(69), 2008.

www.iwspisz.wp.mil.pl. (15.12.2012).

Założenia polskiej polityki bezpieczeństwa oraz Polityka bezpieczeństwa i strategia obronna Rzeczypospolitej Polskiej, 2 listopada 1992.