

A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

g



AKADEMIA
OBRONY
NARODOWEJ

Ppłk mgr Leszek ELAK

**PRZYGOTOWANIE OFICERÓW
W ŚWIETLE KONCEPCJI
STRATEGICZNEJ NATO**

Rozprawa doktorska

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/7187



05-007187-001-0

WARSZAWA

75049



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH



ppłk mgr Leszek ELAK

**PRZYGOTOWANIE OFICERÓW
W ŚWIETLE KONCEPCJI
STRATEGICZNEJ NATO**

Rozprawa doktorska



Kierownictwo naukowe

płk. prof. dr. hab. Mariusza WIATRA

WARSZAWA 2008

SPIS TREŚCI:

WSTĘP.....	4
1. METODOLOGICZNE PODSTAWY BADAŃ.....	8
1.1. Przedmiot badań.....	8
1.2. Cel rozprawy.....	8
1.3. Problemy badawcze.....	9
1.4. Hipoteza robocza.....	9
1.5. Metody badań.....	10
1.6. Organizacja badań i charakterystyka badanej populacji.....	11
1.7. Struktura i treść rozprawy.....	16
2. WYMOGI KONCEPCJI STRATEGICZNEJ NATO.....	17
2.1. Współczesne zagrożenia bezpieczeństwa.....	18
2.2. Ogólne założenia koncepcji strategicznej NATO.....	26
2.3. Ewolucja koncepcji strategicznej NATO.....	36
2.4. Zobowiązania sojusznicze Polski wobec NATO.....	41
2.5. Wymagania wobec przygotowania oficerów do udziału w operacjach w ramach koncepcji strategicznej NATO.....	43
2.6. Wnioski.....	48
3. OBOWIĄZUJĄCY SPOSÓB PRZYGOTOWANIA OFICERÓW DO WYKONYWANIA ZADAŃ W OPERACJACH POZA GRANICAMI KRAJU.....	52
3.1. Podstawy prawne uczestnictwa oraz zasady kwalifikacji oficerów do działań poza granicami kraju.....	53
3.2. Aktualny system przygotowania pododdziałów do udziału w operacjach NATO.....	57
3.3. Rola Akademii Obrony Narodowej w procesie przygotowania oficerów wojsk lądowych.....	75
3.4. Efektywność przygotowania oficerów w ocenie respondentów.....	80
3.5. Oczekiwania oficerów w zakresie przygotowania do operacji poza granicami kraju.....	90
3.6. Wnioski.....	96
4. WYMAGANE KOMPETENCJE OFICERÓW DO WYKONYWANIA ZADAŃ W OPERACJACH POZA GRANICAMI KRAJU.....	98
4.1. Pojęcie i klasyfikacja kompetencji zawodowych oficerów wojsk lądowych.....	98
4.2. Wymagane kompetencje bazowe oficera wojsk lądowych.....	106
4.3. Wymagane kompetencje profesjonalne oficera wojsk lądowych.....	111
4.4. Wymagane kompetencje społeczne oficera wojsk lądowych.....	114
4.5. Wymagane kompetencje koncepcyjne oficera wojsk lądowych.....	125
4.6. Wnioski.....	127

5. ZARYS KONCEPCJI PRZYGOTOWANIA OFICERÓW DO WYKONYWANIA ZADAŃ	
W OPERACJACH POZA GRANICAMI KRAJU	129
5.1. Wnioski do koncepcji.....	130
5.2. Istota koncepcji przygotowania oficerów do wykonywania zadań w operacjach poza granicami kraju	134
5.3. Wnioski	146
PODSUMOWANIE.....	149
BIBLIOGRAFIA	153
ZAŁĄCZNIKI.....	160
1. Kwestionariusz ankiety do badania opinii oficerów.....	160
2. Arkusz wywiadu do badania opinii oficerów	172
3. Arkusz obserwacji	174
4. Koncepcja szkolenia VII zmiany PKW Irak	176
5. Harmonogram szkolenia VII zmiany PKW Irak	189
WYKAZY	195
1. Wykresy.....	195
2. Rysunki.....	196
3. Tabele	196

WSTĘP

Większość współczesnych kryzysów jest powiązana z terroryzmem, problemami humanitarnymi, zdobywaniem bogactw naturalnych, bezpieczeństwem obywateli oraz stabilnością niezbędną do utrzymania demokratycznych rządów. Ma to bezpośredni wpływ na bezpieczeństwo światowe i wymaga odpowiednich działań stabilizacyjnych. Potwierdzeniem powyższej tezy jest zwiększające się zaangażowanie sił zbrojnych w operacje mające na celu zapobieganie narastaniu konfliktów i reagowanie w sytuacjach kryzysowych na całym świecie. Wskazuje się na rosnące wymagania wobec działań prowadzonych *ad hoc*, które w sposób szczególny wpływają na zapewnienie bezpieczeństwa.

Nowa koncepcja strategiczna NATO uwzględnia szerokie spektrum zagadnień związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa, wliczając w to czynniki polityczne, gospodarcze i społeczne. Wyraźnie widać, że Sojusz dostosowuje się do nowych wyzwań związanych z zapewnieniem globalnego bezpieczeństwa. Podejście to stwarza podstawę do efektywnej realizacji najważniejszych zadań w sferze bezpieczeństwa międzynarodowego oraz wzmocnienia wysiłków zmierzających do rozwinięcia skutecznej współpracy z europejskimi i euroatlantyckimi organizacjami oraz Organizacją Narodów Zjednoczonych.

W coraz większym stopniu Sojusz jest zmuszony do przeciwdziałania zagrożeniom w miejscu ich powstawania. Oznacza to konieczność uzyskania i rozwijania zdolności do skutecznych i efektywnych działań także poza obszarem odpowiedzialności traktatowej. Stąd też Sojusz dąży do stworzenia stałych fundamentów bezpieczeństwa europejskiego, w których działania państw NATO na rzecz umacniania bezpieczeństwa i stabilności obszaru euroatlantyckiego oraz działania innych międzynarodowych organizacji, będą się nawzajem uzupełniać oraz wspierać w ramach reagowania kryzysowego. Zachowanie pokoju, wzmocnienie bezpieczeństwa i stabilności realizowane jest poprzez zachowanie więzi transatlantyckiej, utrzymanie struktur wojskowych zdolnych do odstraszania i obrony oraz wykonywania wszelkiego rodzaju operacji, rozwój europejskiej tożsamości w dziedzinie bezpieczeństwa i obrony w ramach Sojuszu, a także ogólnej zdolności

skutecznego reagowania na kryzys, otwartość na nowych członków i gotowość do partnerstwa, współpracę i dialog z innymi państwami, jako część partnerskiego podejścia do bezpieczeństwa¹.

Zakłada się, że w celu utrzymania pokoju, zapobiegania wojnie oraz umacniania bezpieczeństwa i stabilności, NATO w porozumieniu z innymi organizacjami, będzie przeciwdziałać konfliktom lub jeśli wystąpi kryzys, skutecznie oddziaływać, zgodnie z prawem międzynarodowym, wliczając w to możliwość prowadzenia operacji reagowania kryzysowego poza art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego².

W celu zapewnienia możliwości realizacji założeń koncepcji strategicznej oraz podstawowych zadań w dziedzinie bezpieczeństwa, siły Sojuszu muszą kontynuować proces adaptacji, by móc skutecznie odpowiadać na obecne i przyszłe wyzwania. Skład sił zbrojnych Sojuszu, budowany jest na wyznaczonych, różnorodnych, narodowych strukturach wojskowych. Rozmiar, stopień gotowości oraz zdolność do rozmieszczenia sił zbrojnych Sojuszu odpowiada jego zobowiązaniom do wspólnej obrony i do prowadzenia operacji reagowania kryzysowego, często o charakterze *ad hoc*, w oddaleniu od własnych baz, wliczając w to miejsca poza terytorium Sojuszu.

Polska, jako aktywny członek wspólnoty, uczestniczy w operacjach NATO. Przynależność ta nakłada wymagania, którym Polskie Siły Zbrojne muszą sprostać. Od wielu lat trwa ich reorganizacja, dążąca do osiągnięcia modelu dostosowanego do potrzeb NATO. Oznacza to, nie tylko przebudowę struktur organizacyjnych, lecz również sposobu kształcenia i przygotowania kadry do wykonywania zadań w ramach struktur Sojuszu. Jednakże proces ten ciągle jest niedoskonały.

Wyzwania ostatnich lat przyczyniły się do zaangażowania polskiego wojska m.in. w operacji stabilizacyjnej w Iraku. Poważnym wyzwaniem, któremu Siły Zbrojne RP musiały sprostać, było sformowanie w krótkim czasie Dywizji Międzynarodowej, zdolnej do działania w strukturach sojuszniczych. Rzeczywistość, z jaką zetknęli się dowódcy podczas pierwszych miesięcy pobytu w Iraku, gruntownie zweryfikowała dotychczasową wiedzę i doświadczenia nabyte podczas

¹ *Koncepcja Strategiczna Sojuszu*, cz. III, pkt 26.

² Tamże, pkt 31.

wcześniejszych operacji pokojowych. Istotne znaczenie miały: charakter prowadzonej misji, różnorodna specyfika zadań oraz warunki klimatyczne, które wykazały braki i błędy w przygotowaniu żołnierzy do operacji stabilizacyjnej.

Do głównych zadań realizowanych przez polskich żołnierzy podczas operacji stabilizacyjnej w Iraku należy zaliczyć w szczególności: zapewnienie bezpieczeństwa ludności cywilnej, przywrócenie i utrzymanie porządku oraz bezpieczeństwa publicznego, zaspokojenie podstawowych potrzeb ludności lokalnej, współpracę z cywilnymi organami władzy, zapewnienie opieki medycznej, usuwanie niebezpiecznego wyposażenia wojskowego, a także przygotowanie do przekazania obowiązków innej jednostce lub organizacji cywilnej jak również szkolenie armii i policji irackiej. Ponadto zwalczanie przestępczości indywidualnej i zorganizowanej, współpracę z odpowiednimi instytucjami w zakresie zwalczania nielegalnego handlu bronią, materiałami wybuchowymi, narkotykami i mieniem, współdziałanie z organizacjami międzynarodowymi w zabezpieczaniu dowodów zbrodni dokonanych przeciw ludzkości i łamania praw człowieka, a także ściganie sprawców przestępstw.

Wywiązanie się z takich zadań wymaga należytego poziomu przygotowania oraz właściwego doboru uczestników operacji. W związku z tym, państwa uczestniczące w operacjach poza granicami kraju powinny zapewnić żołnierzom, a w szczególności oficerom, uzyskanie odpowiednich kompetencji adekwatnych do wykonywanych zadań i obowiązków. To od nich w znaczącym stopniu zależy właściwe wykonanie zadań.

Zainteresowanie problemem, a także wstępne wyniki badań i doświadczenia wyniesione m. in. z operacji w Kosowie i Bośni, Iraku oraz Afganistanie wskazują, że proces przygotowania w tym zakresie nie jest w pełni dostosowany do zadań, jakie wykonują oficerowie. Jest to kwestia nie tylko szkolenia przed samą operacją, ale również sposobu doskonalenia oficerów w siłach zbrojnych. Cele i treści kształcenia zawarte w programach nauczania w szkole oficerskiej nie przygotowują w pełni do zadań, jakie wykonują oficerowie podczas codziennej działalności w jednostkach oraz podczas udziału w operacjach poza granicami kraju. Stąd też konieczne stało się podjęcie badań mających na celu opracowanie koncepcji odpowiedniego kształcenia oficerów wojsk lądowych do udziału w operacjach poza

granicami kraju. Obecny system dostosowany jest tylko do zaspokajania doraźnych potrzeb w tym zakresie, a zapotrzebowanie na udział sił zbrojnych w operacjach poza granicami kraju staje się coraz większe.

1.2. Cel programu

Celem badań przy założeniu, że istnieje potrzeba zwiększenia zaangażowania sił zbrojnych państwa w operacje poza granicami kraju, jest określenie potrzeb i wymagań, które należy uwzględnić w procesie przygotowania do wyjazdów i działań w obszarze międzynarodowym. W tym celu należy przeanalizować dotychczasowe doświadczenia i zidentyfikować obszary, które wymagają dalszego rozwoju. W tym celu należy przeanalizować dotychczasowe doświadczenia i zidentyfikować obszary, które wymagają dalszego rozwoju. W tym celu należy przeanalizować dotychczasowe doświadczenia i zidentyfikować obszary, które wymagają dalszego rozwoju.

Cel szczegółowy

1. Określenie wymagań wobec przygotowania oficerów w obszarze nowej funkcji w jednostkach wojskowych.
2. Diagnoza obecnego stanu przygotowania oficerów do wyjazdów i działań w obszarze międzynarodowym.
3. Określenie wymaganych kompetencji oficerów w obszarze międzynarodowym.

1. METODOLOGICZNE PODSTAWY BADAŃ

1.1. Przedmiot badań

Przeprowadzenie diagnozy zakresu przygotowania oficerów do udziału w operacjach poza granicami kraju wymaga odniesienia się do istniejącego systemu kształcenia w tym zakresie, wykorzystania nabytej w ten sposób wiedzy w praktyce oraz zaproponowania konkretnych zmian. Diagnoza istniejącego systemu przygotowania oficerów narzuca konieczność przeprowadzenia badań empirycznych, co z kolei jest wymogiem precyzyjnego określenia przedmiotu badań. Przedmiotem badań są operacje poza granicami kraju w świetle nowej koncepcji strategicznej NATO i przygotowanie oficerów wojsk lądowych do wykonywania zadań w tych operacjach.

1.2. Cel rozprawy

Celem badań, przy założeniu, że istniejący obecnie system przygotowania do operacji poza granicami kraju jest niewystarczający, stało się opracowanie nowej koncepcji szkolenia oficerów do wykonywania zadań zgodnie z obowiązującą koncepcją strategiczną NATO. Można ponadto uznać, że dodatkowym walorem rozprawy będzie wzbogacenie teorii z zakresu przygotowania sił zbrojnych do wykonywania zadań w operacjach poza granicami kraju w ramach koncepcji strategicznej NATO. Powyższy problem, w sposób proponowany w niniejszej rozprawie, nie był dotychczas przedmiotem badań naukowych w zakresie nauk wojskowych. Może stać się zatem interesującym uzupełnieniem literatury przedmiotu.

Cele szczegółowe:

1. Określenie wymogów wobec przygotowania oficerów w świetle nowej koncepcji strategicznej NATO.
2. Diagnoza obecnego stanu przygotowania oficerów do wykonywania zadań w operacjach poza granicami kraju.
3. Określenie wymaganych kompetencji oficerów – uczestników operacji poza granicami kraju.

4. Zaproponowanie zarysu koncepcji przygotowania oficerów do wykonywania zadań w operacjach poza granicami kraju.

1.3. Problemy badawcze

Sytuacja problemowa oraz cel badań pozwoliły na sformułowanie głównego problemu badawczego zawierającego się w następującym pytaniu: Jak powinno przebiegać przygotowanie oficerów wojsk lądowych do wykonywania zadań w operacjach poza granicami kraju w świetle koncepcji strategicznej NATO?

Z głównego problemu badawczego wyprowadzono następujące problemy szczegółowe:

1. Jakie wymagania wobec przygotowania oficerów wynikają z nowej koncepcji strategicznej NATO?
2. W jaki sposób realizowane jest obecnie przygotowanie oficerów do operacji poza granicami kraju?
3. Jakie kompetencje oficerów są niezbędne do wykonywania zadań poza granicami kraju?
4. Jak powinien wyglądać proces przygotowania oficerów do wykonywania zadań w operacjach poza granicami kraju?

1.4. Hipoteza robocza

Na wstępnym etapie badań przyjęto hipotezę roboczą, że przygotowanie oficerów do wykonywania zadań w operacjach poza granicami kraju powinno uwzględniać wymogi koncepcji strategicznej NATO (zdolność i gotowość sił zbrojnych państw członkowskich do prowadzenia obrony i operacji reagowania kryzysowego o charakterze natychmiastowym, w oddaleniu od własnych baz, wliczając w to tereny poza terytorium Sojuszu) oraz kompetencje bezpośrednio związane z wykonywaniem zadań na przewidzianych stanowiskach. W związku z tym oficerowie muszą być zdolni do skutecznego i efektywnego wypełniania powierzonych zadań w ramach operacji prowadzonych przez Sojusz w różnych rejonach świata w świetle nowej koncepcji strategicznej. Ponadto oficerowie powinni posiadać m. in. kompetencje profesjonalne, społeczne, koncepcyjne i bazowe.

Proces przygotowania powinien być uwarunkowany wymaganiami wynikającymi z charakteru zadań wykonywanych na stanowiskach służbowych w operacjach poza granicami kraju oraz specyfiką prowadzonej operacji. Obecnie cechuje go szereg dysfunkcji, przez co jego skuteczność jest ograniczona. Stąd też pożądane jest uwzględnienie przygotowania oficerów wojsk lądowych do wykonywania zadań w operacjach poza granicami kraju podczas kształcenia w szkole oficerskiej, na kursach specjalistycznych i studiach podyplomowych w Akademii Obrony Narodowej.

1.5. Metody badań

W celu udzielenia odpowiedzi na postawione problemy badawcze wybrane zostały następujące metody badań:

Metody empiryczne:

- Obserwacja naukowa – wystąpiła w różnych etapach procesu badawczego. Przedmiotem obserwacji był proces przygotowania oficerów do udziału w operacjach stabilizacyjnych w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych, Akademii Obrony Narodowej, Ośrodku Szkolenia na potrzeby Sił Pokojowych oraz w jednostkach macierzystych, jak również podczas ćwiczeń zgrywających poszczególne moduły bojowe w Ośrodkach Szkolenia Poligonowego Wojsk Lądowych. Ponadto obserwacją objęto funkcjonowanie oficerów dowództwa i sztabu Wielonarodowej Dywizji Centrum-Południe (MND CS – *Multinational Division Center-South*) podczas służby autora w VII zmianie PKW Irak. Zastosowano techniki obserwacji uczestniczącej i postronnej.
- Badanie opinii – metoda ta sprowadziła się do formy wywiadu eksperckiego oraz ankietowania. Celem badań było uzyskanie materiału faktograficznego dotyczącego problematyki przygotowania oficerów do uczestnictwa w operacjach stabilizacyjnych. Zastosowano techniki wywiadu sformalizowanego i swobodnego oraz ankiety audytoryjnej i indywidualnej. Pozwoliło to przede wszystkim uzyskać dane o poglądach, postawach i oczekiwaniach respondentów, a w pewnej mierze także przydatności obecnego procesu przygotowania i doboru uczestników operacji reagowania kryzysowego, wnioskach i postulatach badanych dotyczących

interesującej problematyki oraz charakterystyce badanej zbiorowości. Autor zdawał sobie przy tym sprawę z ograniczeń wynikających z zastosowania tej metody.

Metody teoretyczne:

- Analiza – była podstawową metodą teoretyczną podczas badań. Analiza literatury, dokumentów normatywnych i proceduralnych z zakresu prowadzenia operacji stabilizacyjnych umożliwiła uporządkowanie, przetworzenie, a także wyeksponowanie i wyjaśnienie prawidłowości oraz istoty rozpatrywanych problemów.
- Synteza – umożliwiła łączenie w całość wyodrębnionych i zbadanych w toku analizy faktów.

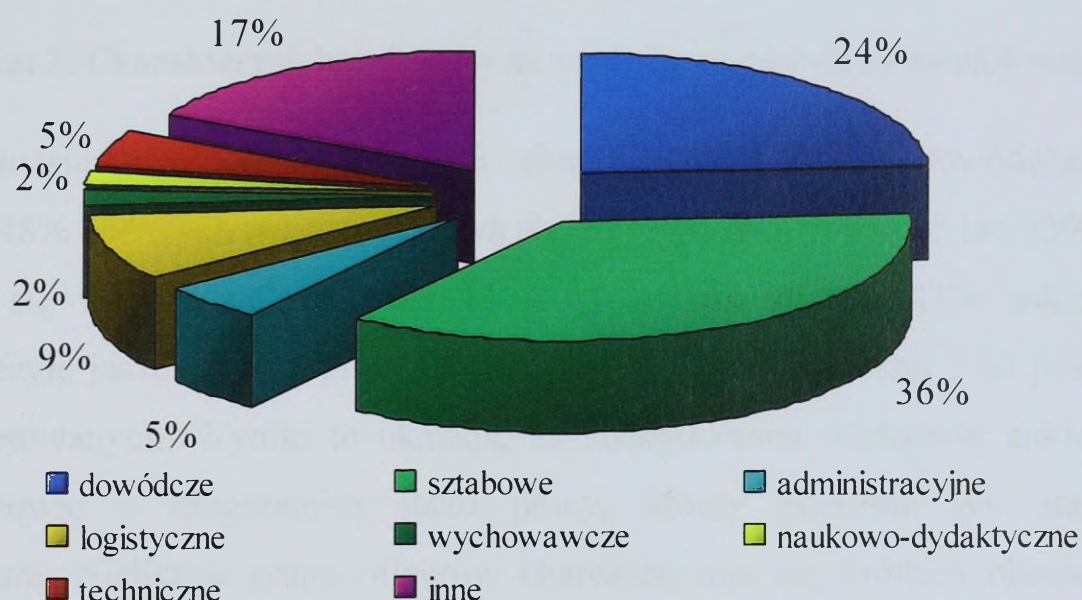
1.6. Organizacja badań i charakterystyka badanej populacji

Badania nad przygotowaniem oficerów do wykonywania zadań podczas udziału w operacjach poza granicami kraju w świetle nowej koncepcji strategicznej NATO, zostały przeprowadzone na podstawie operacji stabilizacyjnej w Iraku. Prowadzono je w okresie od maja 2006 roku do stycznia 2007 roku, badając oficerów wojsk lądowych z 16 Dywizji Zmechanizowanej, Dowództwa Wojsk Lądowych, Sztabu Generalnego oraz Akademii Obrony Narodowej. Dobierając próbę badawczą do badań ankietowych założono, że powinna ona mieć charakter reprezentatywny i obejmować wytypowanych oficerów. Badania ankietowe przeprowadzono na 111 oficerach młodszych i starszych. Objęto nimi 15 oficerów (odpowiedzialnych za tworzenie kontyngentu oraz posiadających bogate doświadczenie misyjne) z dowództwa 16 Dywizji Zmechanizowanej oraz Dowództwa Wojsk Lądowych.

Przeprowadzono również kilkanaście obserwacji wybranych form szkoleniowych prowadzonych w trakcie przygotowywania do wyjazdu oraz podczas pierwszych tygodni pobytu w rejonie operacji. Tak zakreślony obszar badawczy pozwolił w ocenie autora uzyskać wiarygodne wyniki oraz gwarantował utrzymanie badań na określonym poziomie.

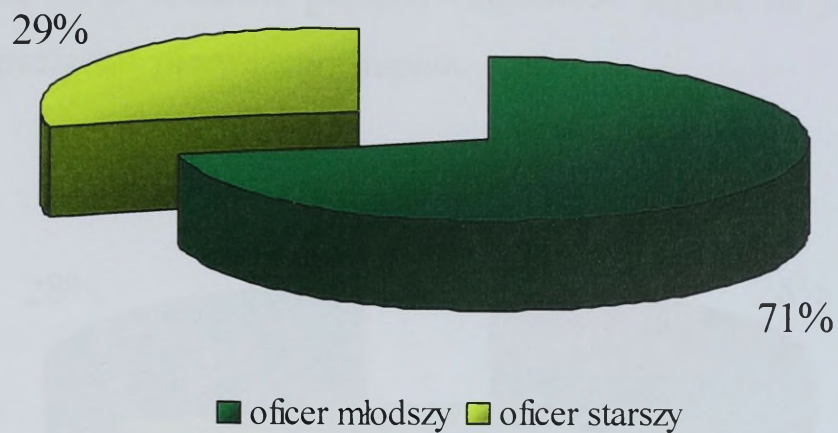
Prowadząc badania, uzyskano duże zróżnicowanie próby badawczej kadry dowódczej ze względu na zajmowane przez respondentów różne stanowiska służbowe (wykres 1). Około 36% badanych to oficerowie sztabowi, zajmujący stanowiska

w dowództwach i sztabach. Ta część kadry oficerskiej spełnia w procesie szkolenia funkcje planistyczne i organizatorskie. Ponad 24% badanych oficerów to osoby pełniące funkcje dowódcze różnych szczebli. Są to stanowiska służbowe niezwykle istotne w działalności szkoleniowej, gdyż oficerowie ci prowadzą zdecydowaną większość zajęć z podwładnymi w trakcie szkolenia przygotowawczego. Oficerowie logistyki stanowią 9% badanych, na stanowiskach administracyjnych i technicznych służyło 5% badanych, a tylko 2% to oficerowie wychowawczy i zajmujący stanowiska naukowo-dydaktyczne.



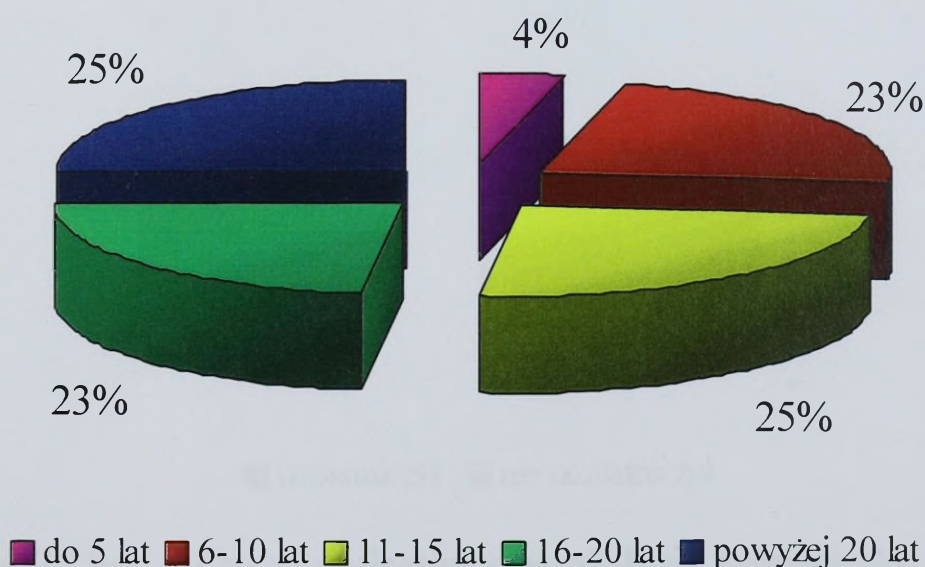
Wykres 1: Struktura badanych oficerów ze względu na zajmowane stanowiska służbowe

W odniesieniu do charakterystyki oficerów ze względu na posiadany stopień wojskowy w kraju, przedstawia się ona następująco: 71% respondentów to oficerowie młodszy, pełniący służbę na stanowiskach dowódców plutonów bądź kompanii/baterii oraz sztabowych, pozostali to oficerowie starsi – głównie specjaliści, starsi specjaliści, zastępcy bądź dowódcy batalionów/dywizjonów (wykres 2).



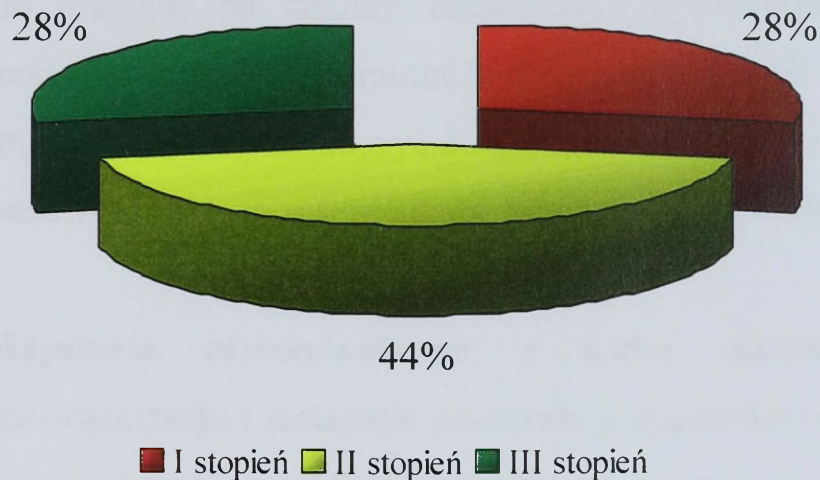
Wykres 2: Charakterystyka oficerów ze względu na posiadany stopień wojskowy

Z przedstawionej na wykresie 3 charakterystyki kadry dowódczej wynika, że około 48% badanych pełni zawodową służbę wojskową ponad 15 lat, 25% oficerów znajduje się w przedziale między 11 a 15 rokiem służby, 23% ankietowanych nie ukończyło jeszcze 10 lat pracy. Staż służby wojskowej poniżej 5 lat posiada tylko 4% ankietowanych. Wyniki te ukazują, że zdecydowana większość ankietowanych to oficerowie o długoletnim stażu pracy, którzy powinni być znakomitymi fachowcami. Nieliczna grupa oficerów charakteryzuje się krótkim okresem służby wojskowej (27%) i w związku z tym małym doświadczeniem zawodowym.



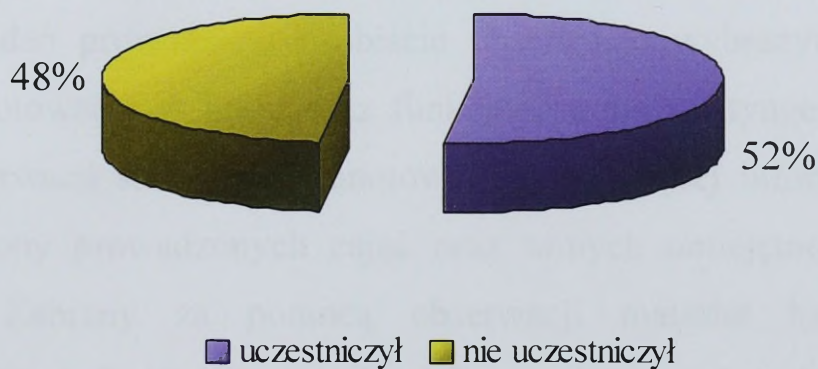
Wykres 3: Charakterystyka oficerów ze względu na staż służby wojskowej

Na pytanie dotyczące poziomu znajomości języka angielskiego według skali STANAG (wykres 4) 44% respondentów zadeklarowała znajomość na poziomie drugiego stopnia. 28% oficerów posiada znajomość języka na poziomie trzeciego stopnia oraz na poziomie pierwszego stopnia.



Wykres 4: Charakterystyka oficerów ze względu na stopień znajomości języka angielskiego

Wykres 5 przedstawia strukturę oficerów pod względem uczestnictwa w misjach poza granicami kraju. Z przeprowadzonych badań wynika, że 52% ankietowanych uczestniczyło w misji już raz lub więcej, a 48% respondentów udało się na misję po raz pierwszy. Jest to zadowalający wskaźnik, gdyż z doświadczeń pierwszej grupy badanych mogą korzystać inni.



Wykres 5: Charakterystyka oficerów ze względu na uczestnictwo w misji

Badania ankietowe zostały przeprowadzone osobiście przez autora dysertacji. Wypełnianie kwestionariuszy ankiet poprzedzane było zawsze krótką informacją dotyczącą celu i metody prowadzonych badań. Każdorazowo zapewniano badanych o anonimowym charakterze ankiety, co znacząco wpływało na szczerść i wiarygodność odpowiedzi oraz przyjazną atmosferę w czasie jej wypełniania. Dowodem na to może być fakt, że tylko pięć kwestionariuszy ankiet zweryfikowano negatywnie i nie przyjęto do analizy badawczej. Wypełnianie kwestionariusza zajmowało respondentom około 30 minut. Oficerowie przyjęli ankietę z dużym zainteresowaniem, o czym może świadczyć duża liczba odpowiedzi na pytania otwarte oraz spontaniczność reakcji respondentów na poruszaną w kwestionariuszu ankiety problematykę.

Wywiady eksperckie przeprowadzono z kadrą oficerską bezpośrednio odpowiedzialną za organizację i realizację szkolenia przygotowawczego w kraju oraz z kadrą dowódczo-sztabową wysokiego szczebla w rejonie misji. Do wywiadów przystępowano z pełną świadomością tematyki poruszanej w rozmowie oraz z przygotowanym kwestionariuszem wywiadu, w którym zawarto pięć pytań – problemów o charakterze ogólnym. Stanowiły one pewien scenariusz prowadzenia wywiadu, ale nie ograniczały zakresu podejmowanych zagadnień. Każdy wywiad miał swój indywidualny przebieg, wynikający nie tylko z zakresu podejmowanej problematyki. Miało to decydujący wpływ na kompetencyjność i rzeczowość wypowiedzi oraz dużą wartość poznawczą prezentowanych poglądów. Wiedza uzyskana tą metodą, miała decydujące znaczenie w interpretacji wyników badań oraz podczas formułowania wniosków.

W czasie badań prowadzono osobiście obserwacje wybranych form szkolenia w trakcie przygotowania w kraju oraz funkcjonowania kontyngentu podczas misji. W arkuszu obserwacji starano się zanotować jak najwięcej informacji dotyczących metodycznej strony prowadzonych zajęć oraz samych umiejętności metodycznych prowadzącego. Zebrany za pomocą obserwacji materiał badawczy pozwolił bezpośrednio zapoznać się z rzeczywistością rozpatrywanej problematyki, stanowił ważne uzupełnienie innych metod oraz przyczynił się do rzetelnej interpretacji całego zgromadzonego materiału.

Uzyskane wyniki empiryczne stanowią pewien obraz dotyczący kształtowania procesu przygotowania oficerów do wykonywania zadań w operacjach poza granicami kraju. Pozwalają na dokonanie analizy tego procesu oraz możliwości i potrzeby zmian. Umożliwiają w końcu spojrzenie na badaną problematykę przez pryzmat przyjętych prakseologicznych kanonów działania zorganizowanego³ i celowego. Rezultatem wyników badań są zaproponowane w piątym rozdziale rozprawy, propozycje zmian oraz wnioski dotyczące przygotowania oficerów do operacji poza granicami kraju w świetle koncepcji strategicznej NATO.

1.7. Struktura i treść rozprawy

Rozprawa zawiera pięć rozdziałów oraz wstęp, podsumowanie i załączniki, które zawierają kwestionariusz ankiety, arkusze wywiadu oraz obserwacji, koncepcję oraz harmonogram szkolenia przygotowawczego. Rozdział pierwszy prezentuje przedmiot badań, problemy oraz metody badawcze. Ukazuje przebieg procesu badawczego oraz charakterystykę socjodemograficzną badanych grup. Rozdział drugi przedstawia koncepcję strategiczną NATO, jej ewolucję spowodowaną zmianą sytuacji geopolitycznej na świecie po zakończeniu „zimnej wojny” (redefinicja wyzwań i zagrożeń dla bezpieczeństwa międzynarodowego), a na jej tle szczegółowo zarysowuje wymagania stawiane oficerom uczestniczącym w misjach. Kolejny rozdział stanowi ilustrację i analizę sposobu, w jaki obecnie polscy oficerowie przygotowani są do wykonywania zadań poza granicami kraju. Poprzez zaprezentowanie podstaw prawnych uczestnictwa oraz zasad kwalifikacji oficerów do udziału w misjach, a także roli Akademii Obrony Narodowej w procesie przygotowania oficerów wojsk lądowych zestawionych z efektywnością przygotowania oficerów w ocenie respondentów, możliwe było zidentyfikowanie zarówno pozytywnych elementów szkolenia, jak i tych, które wymagają modyfikacji i uzupełnienia. Czwarty rozdział to klasyfikacja kompetencji oficerów, które są wymagane do wykonywania zadań w operacjach poza granicami kraju. Ostatni rozdział stanowi próbę zaprezentowania nowej koncepcji przygotowania oficerów do udziału w operacjach poza granicami kraju.

³ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981, s. 109.

*„NATO musi gwałtownie się zmienić,
aby dalej być efektywne [...]”
musi się zmodernizować lub zejść na margines”*

Lord George Robertson

2. WYMOGI KONCEPCJI STRATEGICZNEJ NATO

Koncepcja strategiczna Sojuszu stawia nowe i coraz trudniejsze wyzwania przed siłami zbrojnymi państw członkowskich. W polskiej strategii wojskowej podkreśla się, że system obronny państwa, a zwłaszcza siły zbrojne powinny być zdolne do prowadzenia działań strategicznych, do których zaliczyć należy działania prewencyjne, stabilizacyjne, reagowanie kryzysowe i działania wojenne. Warto podkreślić, że zdolności operacyjne Sił Zbrojnych RP będą rozwijane z uwzględnieniem koncepcji wspólnej obrony oraz możliwych zadań Sojuszu poza jego terytorium, głównie w ramach operacji pokojowych posiadających mandat ONZ. Kontyngenty wydzielone z SZ RP mają już doświadczenie w prowadzeniu takich działań, czego przykładem jest udział w operacji wielonarodowej w Afganistanie.

Profesjonalizm w wykonywaniu zadań w strukturach wielonarodowych jest m.in. wynikiem odpowiedniego przygotowania oficerów do udziału w operacjach poza granicami kraju. Rozdział ten poświęcony jest wymaganiom stawianym oficerom, wynikającym z koncepcji strategicznej NATO. Jego treść stanowi konsekwencję przyjętej procedury badawczej. Uzyskane rezultaty badań pozwalają na dokonanie oceny współczesnych zagrożeń bezpieczeństwa, przedstawienie założeń koncepcji strategicznej z 1999 roku oraz jej ewolucji w wyniku kolejnych postanowień podejmowanych podczas szczytów NATO i w tym kontekście przybliżenie istoty operacji poza granicami kraju, w których uczestniczyć będą oficerowie wojsk lądowych. Efektem końcowym jest zaprezentowanie wymagań stawianych oficerom – przyszłym uczestnikom działań poza granicami kraju w świetle nowej koncepcji Sojuszu.

Stąd też celem badań, których wyniki przedstawiono w niniejszym rozdziale, jest rozwiązanie pierwszego problemu szczegółowego zawartego w pytaniu:

Jakie wymagania wobec przygotowania oficerów wynikają z nowej koncepcji strategicznej NATO?

W trakcie opracowywania wyników badań autor oparł swoje wnioski na analizie dokumentów źródłowych dotyczących badanego obszaru oraz wykorzystał metodę obserwacji uczestniczącej.

2.1. Współczesne zagrożenia bezpieczeństwa

Nowy porządek polityczno-militarny i społeczny, jaki powstał w Europie i świecie na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku, nie jest stanem docelowym. Wciąż wiele państw, zwłaszcza wywodzących się z byłego bloku wschodniego, jest w trakcie transformacji i poszukuje swojego miejsca w strukturach ponadnarodowych⁴. Współczesne zagrożenia bezpieczeństwa wynikają z przemian społecznych, procesu globalizacji, rozpadu dwubiegunowego systemu bezpieczeństwa, osłabienia mechanizmów funkcjonowania poszczególnych państw i organizacji międzynarodowych, pogłębiającej się polaryzacji poziomu rozwoju i życia między krajami bogatymi i biednymi, rosnącej na tym tle frustracji oraz niezadowolenia społecznego⁵. Zapóźnienia rozwojowe, ubóstwo, degradacja środowiska naturalnego, epidemie groźnych chorób, niekontrolowane migracje i napięcia etniczne coraz widoczniej zakłócają stabilność układu międzynarodowego. Istota zmian współczesnego środowiska bezpieczeństwa polega na przesuwaniu się „punktu ciężkości” zagrożeń z klasycznych (inwazja zbrojna), których znaczenie się zmniejsza, na nietypowe i „asymetryczne”, których źródłem stają się także trudne do zidentyfikowania podmioty pozapaństwowe⁶.

Niepewność jest cechą definiującą aktualną politykę bezpieczeństwa, ponieważ intencje i zdolności pozapaństwowych przeciwników często pozostają nieznanymi. Co więcej, ocena wpływu wydarzeń i działań podejmowanych po jednej stronie świata na bezpieczeństwo na drugiej jego połowie jest niezwykle trudna, przez co równie prawdopodobne jest przecenianie zagrożeń, jak i nadmierna wobec nich pobłażliwość.

⁴ Zob. *Współczesne operacje pokojowe pk: POKÓJ*, AON, Warszawa 2005, s. 17.

⁵ Zob. S. Koziej, *Strategiczne problemy bezpieczeństwa globalnego i euroatlantyckiego*, AON, Warszawa 2007, s. 6.

⁶ Por. A. D. Rotfeld, *Strategia bezpieczeństwa narodowego RP w nowych warunkach międzynarodowych: nowe wyzwania, nowe zadania*, wykład inauguracyjny AON.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu przyjęto, że „zagrożenie” to sytuacja, w której istnieje zwiększone prawdopodobieństwo utraty życia, zdrowia, wolności lub dóbr materialnych. Wywołuje ono u człowieka strach i przerażenie oraz odruch przeciwdziałania. To pewien stan psychiki lub świadomości wywołany postrzeganiem zjawisk, które oceniane są jako niekorzystne lub niebezpieczne. Szczególnie istotne są tutaj oceny formułowane przez dany podmiot, w tym wypadku państwo, gdyż leżą one u podstaw działań podejmowanych w celu umacniania jego bezpieczeństwa⁷.

Ataki terrorystyczne z 11 września 2001 roku stały się punktem zwrotnym w myśleniu o bezpieczeństwie narodowym i międzynarodowym. Dla Amerykanów był to wstrząs porównywalny w swojej istocie i skali z atakiem na Pearl Harbour. Data ta stanowi także dla innych państw, w tym Polski, cezurę oddzielającą lata po zakończeniu „zimnej wojny” od nowego, dopiero wyłaniającego się ładu międzynarodowego⁸.

Biorąc pod uwagę skalę zagrożeń, można uznać, że najpoważniejszymi, destabilizującymi państwa i regiony są: międzynarodowy terrorizm, bieda, asymetria rozwoju oraz religia. Religia jest często wykorzystywana przez ideologów jako tak zwana „zasłona dymna”, za którą ukryte są prawdziwe powody kryzysów. Działalność naśladowców radykalnych dogmatyków religijnych, narkomania i zorganizowana przestępczość międzynarodowa stanowią nieuchronną konsekwencję rozwoju cywilizacyjnego. Zagrożenia są również pochodną gwałtownych zmian społecznych, podczas których przyspieszonej modernizacji towarzyszył wzrost ludzkich aspiracji, głównie ekonomicznych, rozkład starych klanów rodzinnych, przewartościowania w sferze ocen własnego dziedzictwa kulturowego⁹.

Bardzo często zagrożenia są dzielone na: militarne i pozamilitarne. W literaturze przedmiotu pojawiają się ponadto wyzwania pokojowe, zagrożenia kryzysowe i zagrożenia wojenne oraz zagrożenia zakłócające stan pokoju i grożące zerwaniem stanu pokoju¹⁰. W *Słowniku terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*,

⁷ Por. m.in. M. Cieślarczyk, *Niektóre psychospołeczne aspekty bezpieczeństwa, wyzwań, szans i zagrożeń*, Zeszyty Naukowe AON, Warszawa 1999, nr 2(35), s. 232.

⁸ Por. A. D. Rotfeld, *Strategia bezpieczeństwa ...*, wyd. cyt.

⁹ Por. S. Huntington, *Zderzenie cywilizacji*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA S.A., Warszawa 2003, s.15.

¹⁰ Por. B. Balcerowicz, *Pokój i „nie-pokój” na progu XXI wieku*, Warszawa 2002.

zagrożenia zostały podzielone na militarne, polityczne, gospodarcze, psychospołeczne, ekologiczne, wewnętrzne i inne¹¹.

W kontekście prowadzonych współcześnie rozważań, zagrożenie militarne bezpieczeństwa należy postrzegać na tle różnego rodzaju zagrożeń niemilitarnych, nie umniejszając jednak jego wagi. Niezależnie bowiem od prawdopodobieństwa wybuchu konfliktu zbrojnego (wojny) można założyć, że zagrożenie militarne istnieje wtedy, gdy sąsiadujące (niekoniecznie bezpośrednio) państwo dysponuje siłą zbrojną zdolną wywrzeć skuteczny nacisk, przez groźbę jej użycia, a także umożliwiającą dokonanie agresji¹².

Powstawanie zagrożeń militarnych wynika z wielu przyczyn, głównie ekonomicznych i politycznych (w tym również wojskowych), ale także etnicznych, społecznych, wyznaniowych, a nawet ekologicznych i psychologicznych¹³. Do zaprezentowanych powyżej zagrożeń militarnych najczęściej zalicza się wojnę i agresję zbrojną, kryzysy i konflikty lokalne, nadmierną koncentrację potencjału militarnego oraz rozprzestrzenianie broni masowego rażenia. W kategoriach zagrożeń niemilitarnych należy rozpatrywać te, które są związane bezpośrednio ze współczesną cywilizacją, a ich powstanie może rodzić daleko idące skutki polityczne, w tym także militarne.

Niestabilność sceny politycznej, radykalny fundamentalizm islamski, szantaż polityczny, tolerancja dla skrajnych przekonań politycznych, dyskredytowanie władzy, transformacja ustrojowa, terroryzm wewnętrzny lub międzynarodowy¹⁴, a także rozwój naukowo-techniczny, przede wszystkim w dziedzinie informatyki (cyberwojna), masowe migracje z wykorzystaniem olbrzymiej liczby różnych środków transportu, wytwarzanie i składowanie coraz to nowszych rodzajów środków walki – stanowią jedno z podstawowych źródeł zagrożeń niemilitarnych związanych z życiem człowieka na Ziemi. Z pewnością do potencjalnych zagrożeń dla bezpieczeństwa, wynikających z powyższych faktów, zaliczyć można awarie w procesach technologicznych, wypadki i katastrofy w transporcie lotniczym, morskim i lądowym,

¹¹ *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 1996, s.89.

¹² Zob. B. Balcerowicz, *Strategia wojenna, strategia militarna w warunkach współczesnej Polski*, AON, Warszawa 1993, s. 14.

¹³ Por. S. Dworecki, *Od konfliktu do wojny*, Warszawa 1996, s. 58.

¹⁴ Tamże, s. 61.

awarie nuklearne, zniszczenie tam, zapór i ujęć wodnych (bądź ich skażenie) oraz wynikające z nich zniszczenie środowiska naturalnego, ale także fundamentalizm na tle religijnym¹⁵.

Naukowcy badający zjawisko bezpieczeństwa uważają, że rozkład potencjałów militarnych uległ pod koniec XX wieku radykalnej ewolucji oraz zmieniły się czynniki zagrażające pokojowemu współistnieniu państw. Zniknięcie zagrożenia wynikającego ze źle pojmowanego gospodarczego oraz militarne, współzawodnictwa dwóch przeciwstawnych bloków złagodziło znacznie groźbę wybuchu konfliktu globalnego, w tym nuklearnego. Pojawiły się zagrożenia, dotąd często niedostrzegane lub niedoceniane. Określane są one mianem czynników „konfliktogennych” lub „ryzyka” i należą do nich: rozpad państw, roszczenia terytorialne, a także ekspansjonizm i hegemonizm niektórych państw europejskich, dysproporcja rozwoju społeczno-gospodarczego w różnych regionach oraz konflikty na tle nierównomiernego rozwoju gospodarczego (ubóstwo), a także problem mniejszości narodowych i konflikty na tle kulturowym, religijnym¹⁶. Ponadto do czynników tego rodzaju zaliczyć można: fanatyzm religijny, terroryzm wewnątrzpaństwowy i międzynarodowy oraz wzrost znaczenia pozamilitarnych aspektów bezpieczeństwa (migracje ludności, zorganizowane formy przestępczości, katastrofy ekologiczne).

Analiza literatury¹⁷ wskazuje na występowanie również pozamilitarnych zagrożeń kryzysowych o różnym zasięgu. Do tej grupy najczęściej zalicza się: kryzysy ekonomiczne, słabość rządów prawa i struktur społeczeństwa obywatelskiego, zorganizowany przemyt, korupcję przedstawicieli władzy różnych szczebli, handel narkotykami, czy też występujące w wielu państwach świata zjawiska patologii społecznej, sprzyjające rozwojowi przestępczości zorganizowanej. Zagrożenia te również mogą wymagać użycia sił zbrojnych, przede wszystkim jednak zastosowania zupełnie nowych form i sposobów działania.

¹⁵ Por. J. Kaczmarek, *Współczesne problemy światowego bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 2006, s. 51; Z. Sabak, *Ocena zagrożeń bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2000, s. 99; *Opcja 2001 – przyszłość polskich służb specjalnych*, praca zbiorowa, Warszawa 2001, s. 88.

¹⁶ Por. E. Cziomer, L. Zyblikiewicz, *Zarys współczesnych stosunków międzynarodowych*, PWN, Kraków 2001, s. 143.

¹⁷ Por. m.in. J. Czaputowicz, *System czy nieład*, PWN, Warszawa 1998, s. 153; E. Cziomera, *NATO w systemie bezpieczeństwa europejskiego*, MCRD, Kraków 1999, s. 79-97.

Wspomniane powyżej zagrożenia militarne są obecnie oceniane jako mniej prawdopodobne, zwłaszcza w odniesieniu do wojny na globalną (dużą) skalę. Można założyć, że występuje znacznie większe prawdopodobieństwo wybuchu lokalnego konfliktu zbrojnego. W odróżnieniu od wojny na dużą skalę, może on nastąpić po stosunkowo krótkim czasie narastania zagrożenia i zostanie rozpoczęty działaniami zbrojnymi.

W literaturze przedmiotu można natrafić także na inny podział zagrożeń bezpieczeństwa z punktu widzenia celów, środków i metod działania stron konfliktu. Można je podzielić na dwie kategorie: zagrożenia symetryczne i zagrożenia asymetryczne¹⁸. Zagrożeniom tym przypisane są strategie symetryczne lub asymetryczne, bowiem strony konfliktu mogą stosować symetryczne lub asymetryczne względem siebie metody walki. Asymetria może dotyczyć jednego elementu systemu działania: celów, narzędzi walki i metod działania albo wszystkich razem wziętych. Zagrożenia asymetryczne stwarza najczęściej strona, która dążąc do konfrontacji, nie jest zdolna przeciwstawić się przeciwnikowi w sposób symetryczny, z użyciem tych samych lub porównywalnych środków walki.

Zagrożenia asymetryczne są wyrazem przeciwstawności celów, środków lub metod działania. Strategia działań terrorystów przeciwko określonemu państwu jest zagrożeniem asymetrycznym, gdyż polega na unikaniu otwartej walki z jego siłami zbrojnymi. Dla przykładu strategię asymetryczną zastosował reżim Slobodana Milošewicza w czasie prowadzenia przez NATO kampanii powietrzno-rakietowej w 1999 roku w Kosowie. Strategia ta polegała na rozproszeniu sił zbrojnych i zmieszaniu jednostek wojskowych ze skupiskami ludności cywilnej.

Strona walcząca w konflikcie asymetrycznym nie podejmuje bezpośredniej konfrontacji na polu walki z wojskami przeciwnika. Dąży do zadania mu dotkliwego ciosu, posługując się metodami niekonwencjonalnymi, takimi jak: terroryzm (włącznie z użyciem broni masowego rażenia), walka psychologiczna (atak na morale liderów i społeczeństwo przeciwnika), walka informacyjna (atak informatyczny), walka ekonomiczna (destabilizacja systemu finansowego i giełdowego). Podmiotem wojny

¹⁸ Por. m.in. W. Kaczmarek, *Wojska lądowe w operacjach reagowania kryzysowego*, AON, Warszawa 2007, s. 26; J. Pawłowski, *Zagrożenia asymetryczne*, AON, Warszawa 2003, s. 41.

asymetrycznej nie musi być państwo, może nim być każda zorganizowana grupa ludzi (polityczna, religijna, kryminalna, ideologiczna, ekologiczna, itp.), których łączą określone cele.

Znaczenie tych zagrożeń, a zwłaszcza perspektywa ich niewykluczonego, destrukcyjnego oddziaływania na środowisko międzynarodowe, zaczęło dostrzegać coraz więcej krajów i organizacji międzynarodowych. Rezultatem tego jest pojawienie się i funkcjonowanie, zarówno w dokumentach doktrynalnych, jak i w różnych opracowaniach, licznych narodowych podejść do kwestii zagrożeń asymetrycznych i związanych z nimi teoretycznych oraz praktycznych rozwiązań.

W podejściu NATO do klasyfikacji zagrożeń asymetrycznych, wyróżnić można następujące kategorie:

- wprowadzenie destabilizacji lub obezwładnianie w wybranym czasie kluczowych elementów infrastruktury cywilnej lub wojskowej przeciwnika;
- uniemożliwienie przeciwnikowi (opóźnianie) rozwinięcia jego wojsk w okresie otwartego konfliktu;
- zrywanie interoperacyjności w celu utrudnienia prowadzenia działań koalicyjnych;
- osłabienie skuteczności wojskowej przeciwnika, zwłaszcza przez ograniczenie możliwości użycia techniki przed i w trakcie działań bojowych;
- zwiększenie kosztów operacji w wymiarze politycznym oraz zaangażowania zasobów ludzkich i materiałowych;
- ograniczenie tempa prowadzenia operacji;
- uniemożliwienie przeciwnikowi osiągnięcia przewagi informacyjnej i prawidłowej oceny sytuacji bojowej;
- osłabienie poparcia politycznego udzielanego przeciwnikowi przez jego sojuszników¹⁹.

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że atak na World Trade Center oraz prowadzona operacja afgańska dobitnie pokazały zacieranie się granic między militarnymi i niemilitarnymi zagrożeniami bezpieczeństwa, a także ich uwarunkowaniami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Wszelkie zagrożenia nie powinny

¹⁹ Por. m. in. J. Pawłowski, wyd. cyt. s. 41-62; M. Madej, *Globalizacja zagrożeń asymetrycznych*, Sprawy międzynarodowe, styczeń-marzec 2003.

być postrzegane jedynie jako militarne lub niemilitarne. Dlatego też system reagowania, który obecnie dotyczy działań wojskowych, dyplomatycznych, ekonomicznych czy humanitarnych, należałoby dostosowywać do prowadzenia jednolitej operacji cywilno-wojskowej.

Odnosząc się do koncepcji strategicznej Sojuszu, można zauważyć, że jej autorzy przewidzieli występowanie w XXI wieku szeregu nowych zagrożeń oraz sposobów przeciwstawiania się im. Użyto stwierdzenia, że Sojusz działa w nieustannie zmieniającym się otoczeniu. Pomimo generalnie pozytywnego w ostatnich latach rozwoju wydarzeń – zagrożenia i niebezpieczeństwa, które mogą się przekształcić w poważny kryzys, pozostały²⁰.

Na podstawie dokładnej analizy koncepcji strategicznej Sojuszu, za zagrożenia dla bezpieczeństwa światowego można uznać: niestabilność wewnątrz i wokół obszaru euroatlantyckiego (m.in. spowodowaną możliwością wystąpienia gwałtownie rozwijających się regionalnych kryzysów na peryferiach terytorium Sojuszu, rywalizacją na tle religijnym lub etnicznym, rozprzestrzenianiem broni masowego rażenia, konfliktami terytorialnymi, rozpadem państwowości), a także problemy ekonomiczne, społeczne i polityczne, nieodpowiednie lub zaniechane reformy oraz naruszanie praw człowieka. Napięcia będące skutkiem powyższego mogą przyczynić się do powstania kryzysu zagrażającego stabilności obszaru euroatlantyckiego, spowodować ludzkie cierpienia i doprowadzić do konfliktów zbrojnych²¹.

Przeprowadzone wyżej rozważania pozwalają na konstatację, że państwa członkowskie Sojuszu Północnoatlantyckiego, zgodnie z obowiązującą strategią, powinny być przygotowane do prowadzenia wielu, często równoległych operacji wojskowych o zróżnicowanym stopniu intensywności, w różnych miejscach świata oraz być zdolne do realizowania zadań w każdych uwarunkowaniach, także w sytuacji stosowania przez przeciwnika asymetrycznych sposobów walki, m. in. terroryzmu i cyberwojny. Analiza sytuacji bezpieczeństwa współczesnego świata, prowadzi do wniosku, że do najbardziej niestabilnych regionów, w których możliwy jest konflikt zbrojny o dużej skali należy zaliczyć: Bliski Wschód, Azję południowo-

²⁰ *Koncepcja Strategiczna NATO*, cz. II, art. 12.

²¹ Tamże, art. 20, 21, 22, 23.

wschodnią, Azję południowo-środkową, rejon gór Kaukazu i Afrykę środkową. Na obszarach tych trwa nadal wiele nierozwiązanych sporów i problemów politycznych, społecznych, ekonomicznych i narodowościowych, które mogą być przyczyną poważnych konfliktów.

Konstatując rezultaty badań w obszarze zagrożeń współczesnego świata, można uznać, że podłożem eskalacji przyszłych konfliktów będą prawdopodobne zagrożenia tak tradycyjne, jak i te nowe, a zwłaszcza międzynarodowy terroryzm i cyberwojny. Przeciwstawienie się tym zagrożeniom wymaga od środowiska międzynarodowego oraz Sojuszu dalszego reagowania na kryzysy w rejonach objętych konfliktami oraz poszukiwania nowych sposobów użycia sił zbrojnych.

Przedstawione zagrożenia stwarzają realną groźbę zaangażowania Sojuszu Północnoatlantyckiego, w tym także Polski, w konflikty lokalne o różnorodnym charakterze i intensywności działań. Pojawiać się mogą one w różnych rejonach, zróżnicowanych nie tylko pod względem topograficznym i klimatycznym, czego dowodem są chociażby działania w Iraku czy Afganistanie.

Zasadne wydaje się stwierdzenie, że priorytetem działań organizacji międzynarodowych jest przede wszystkim zapobieganie narastającym zagrożeniom współczesnego świata. Z całą stanowczością środowisko międzynarodowe powinno przeciwstawiać się powstającym konfliktom regionalnym i kryzysom militarnym, niekontrolowanemu rozprzestrzenianiu broni masowego rażenia, terroryzmowi oraz przestępczości. Przewiduje się aktywne uczestnictwo sił zbrojnych w tych działaniach, począwszy od dialogu, kooperacji i partnerstwa, poprzez zapobieganie i sterowanie kryzysami, aż do wymuszania pokoju, militarne wsparcia przedsięwzięć pokojowych i działanie przeciw agresji.

Wymienione spektrum potencjalnych zagrożeń będzie w sposób bezpośredni wpływało na bezpieczeństwo świata, w tym również i Polski. Niezależnie jednak od tego, będąc członkiem NATO, Polska ma obowiązek, wraz z innymi krajami Sojuszu, dbać o utrzymanie pokoju na świecie. Celem takiej polityki jest neutralizacja potencjalnych kryzysów i niedopuszczanie do eskalacji konfliktu zbrojnego na szerszą skalę.

Podsumowując powyższe rozważania, można zauważyć, że zaprezentowane zagrożenia to główne czynniki wpływające na kształt, strukturę, uzbrojenie i wyposażenie oraz zadania sił zbrojnych. Wydaje się, że dążenie do ograniczania liczebności sił zbrojnych powinno iść w parze ze zdolnością armii do wypełniania zobowiązań ustanowionych między innymi w koncepcji strategicznej NATO oraz do profesjonalnego kształcenia kadr oficerskich. Duże zainteresowanie w obecnych uwarunkowaniach dotyczy operacji poza granicami kraju w ramach reagowania kryzysowego oraz w ramach kolektywnej obrony NATO. Ponadto zadeklarowane uczestnictwo SZ RP w strukturach Sił Odpowiedzi NATO (NRF – NATO *Reaction Forces*), gotowych do reakcji na terenie całego świata w ciągu 5 dni, powinno być przyczyną do tworzenia nowego wizerunku oficera wojsk lądowych, zdolnego do pełnego uczestnictwa w tych działaniach.

2.2. Ogólne założenia koncepcji strategicznej NATO

Sojusz Północnoatlantycki znajduje się obecnie w obliczu nowych wyzwań, które różnią się od tych, z jakimi miał do czynienia w przeszłości. Jednym z istotnych czynników jest fakt, że NATO musi sprostać w wymiarze politycznym i wojskowym asymetrycznym zagrożeniom, stwarzanym głównie przez terroryzm. W ciągu ostatnich kilku lat do polityczno-wojskowych struktur Sojuszu wstąpiło kilka nowych państw, znajdujących się dawniej w strefie wpływów byłego ZSRR. Zwiększyło się zatem terytorium podlegające wspólnej obronie zgodnie z art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego²². Ponadto Sojusz Północnoatlantycki dostosowując się do nowej sytuacji politycznej, przyjął w 1999 roku strategię zorientowaną na szeroką współpracę z innymi państwami na rzecz bezpieczeństwa i utrzymania pokoju. W nowej sytuacji politycznej, przy radykalnie zmieniającym się spektrum zagrożeń

²² Artykuł 5: Strony zgadzają się, że zbrojna napaść na jedną lub więcej z nich w Europie lub Ameryce Północnej, będzie uznana za napaść przeciwko nim wszystkim i dlatego zgadzają się, że jeżeli taka zbrojna napaść nastąpi, to każda z nich, w ramach wykonania prawa do indywidualnej lub zbiorowej samoobrony, na mocy artykułu 51 Karty Narodów Zjednoczonych, udzieli pomocy Stronie lub Stronom napadniętym, podejmując niezwłocznie, samodzielnie, jak i w porozumieniu z innymi Stronami działania, jakie uzna za konieczne, łącznie z użyciem siły zbrojnej, w celu przywrócenia i utrzymania bezpieczeństwa obszaru północnoatlantyckiego. O każdej takiej zbrojnej napaści i o wszystkich podjętych w jej wyniku środkach zostanie bezzwłocznie powiadomiona Rada Bezpieczeństwa. Środki takie zostaną zaniechane, gdy tylko Rada Bezpieczeństwa podejmie działania konieczne do przywrócenia i utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa. *Traktat Waszyngtoński*, Waszyngton, 4 kwietnia 1949 roku.

i postępującej globalizacji, NATO jest jedyną organizacją o charakterze polityczno-wojskowym, zdolną do reakcji na zagrożenia w skali regionalnej i światowej²³.

Niebezpieczeństwa związane z „zimną wojną” ustąpiły miejsca perspektywom nowych, chociaż niewolnych od zagrożeń, możliwości i wyzwań. „Sojusz ma do wypełnienia ważną misję w związku z konsolidacją i utrzymaniem pozytywnych zmian, jakie dokonały się w ostatnich latach oraz w reagowaniu na obecne i przyszłe wyzwania. Sojusz musi zabezpieczyć wspólne interesy bezpieczeństwa w otoczeniu o ciągle niestabilnym charakterze. Musi utrzymać zdolność do wspólnej obrony, wzmocnić więź transatlantycką oraz zapewnić większy udział europejskich członków Sojuszu (...). Nowa koncepcja strategiczna wytycza kierunek działań Sojuszu w trakcie realizacji tych zadań. Wyraża ona niezmienny cel i charakter Sojuszu, jego podstawowe zadania w dziedzinie bezpieczeństwa, przedstawia szczegóły szerokiego podejścia Sojuszu do problematyki bezpieczeństwa oraz wytycza kierunki dalszej adaptacji jego sił zbrojnych”²⁴.

NATO, od chwili swego powstania, posługuje się nadrzędnym dokumentem strategicznym przedstawiającym zagrożenia, z jakimi się zмага oraz sposoby ich pokonywania. Pierwsza koncepcja strategiczna, tzw. *Koncepcja strategiczna obrony obszaru Północnoatlantyckiego* została uzgodniona w 1950 roku. Dokument ten był nowelizowany w latach 1957, 1968, 1991 oraz w 1999 roku.

Koncepcja strategiczna Sojuszu służy do wyznaczania szerokich ram politycznych dla prac organizacji, a jej okresowe rewizje odzwierciedlały konieczność dostosowania planów i zadań do zmieniających się zagrożeń. Podczas 40 lat „zimnej wojny” NATO skutecznie broniło wolności swoich członków i zapobiegało wojnie w Europie. Dzięki kombinacji obronności i dialogu, NATO stało się niezastąpionym elementem w doprowadzeniu do procesu pokojowego zakończenia konfrontacji Wschód-Zachód. Olbrzymie zmiany w strategicznym otoczeniu Sojuszu spowodowane przez koniec „zimnej wojny” znalazły swoje odzwierciedlenie w koncepcji strategicznej Sojuszu z 1991 roku²⁵.

²³ Por. *Współczesne operacje ...*, wyd. cyt., s.4.

²⁴ *Koncepcja Strategiczna Sojuszu*, art. III, V.

²⁵ Tamże, art. I.

Powstające zagrożenia oraz brak zdolności do działania Organizacji Narodów Zjednoczonych w Europie, a także przeobrażenia, jakie nastąpiły w Europie Środkowej (m. in. rozpad ZSRR, likwidacja Układu Warszawskiego, zjednoczenie Niemiec), przyczyniły się do zmiany sytuacji międzynarodowej oraz do włączenia się NATO w proces przewycięzania kryzysów w skali międzynarodowej. Konsekwencją tego było podjęcie działań mających na celu określenie wkładu, jaki mógłby zostać wniesiony przez NATO w ramach operacji prowadzonych pod egidą ONZ. W związku z tym przeprowadzono reformę NATO mającą na celu przygotowanie do spełnienia nowych zadań.

Reformę zapoczątkowała Deklaracja Londyńska z 6 lipca 1990 roku, w której zawarto deklarację gotowości Sojusz do podejmowania operacji wykraczających poza ramy art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego, włączenia problematyki operacji pokojowych i akcji humanitarnych do zakresu współpracy w ramach Partnerstwa dla Pokoju oraz udzielenia pomocy ONZ w realizacji mandatu operacji pokojowej w byłej Jugosławii²⁶.

Zwieńczeniem dotychczasowych zmian było przyjęcie podczas szczytu w Rzymie (1991 rok) koncepcji strategicznej, która określała nową orientację Sojuszu Północnoatlantyckiego, kładąc główny akcent na pięć bardzo ważnych obszarów zadaniowych, takich jak: dialog międzynarodowy, współpraca międzynarodowa, obrona zbiorowa, reagowanie kryzysowe oraz zapobieganie konfliktom.

W tym okresie rozpoczęto prace nad projektowaniem i wdrożeniem w życie szeregu dokumentów regulujących funkcjonowanie sił NATO w operacjach poza art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego. Program Partnerstwa dla Pokoju, zatwierdzony w 1997 roku, pozwalał państwom spoza Sojuszu na udział w zadeklarowanych wcześniej obszarach zadaniowych NATO. Zatwierdzono także nową koncepcję wielonarodowych, połączonych sił zadaniowych (CJTF – *Combined Joint Task Force*), która umożliwiała praktyczną realizację operacji spoza art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego, jednak z zastrzeżeniem, że operacjami tymi będą kierować takie organizacje międzynarodowe jak ONZ czy OBWE. Prowadzenie operacji spoza art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego

²⁶ Zob. *The Alliance's Strategic Concept in Transformation of an Alliance. The Decision of NATO's Heads of State and Government*, London 1990, Rome 1991.

do roku 1998 podyktowane było takimi celami jak: udzielanie pomocy humanitarnej, wspieranie procesu pokojowego w danym regionie oraz zapobieganie rozprzestrzeniania się konfliktu na kraje sąsiadujące.

Ostatecznym rezultatem przeobrażeń stanowiska NATO w zakresie bezpieczeństwa międzynarodowego XXI wieku, była ogłoszona podczas Szczytu Waszyngtońskiego w 1999 roku koncepcja strategiczna NATO, wytyczająca kierunek działania²⁷. Odzwierciedlała ona strategię NATO wobec tego, co wówczas było nowymi realiami w okresie pozimnowojennym. Strategia utrzymała gwarancję wynikającą z art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego, ale uznała, że skuteczna wspólna obrona wymaga środków odmiennych od tych, jakie zostały zaprojektowane podczas „zimnej wojny” oraz w okresie bezpośrednio po niej.

Nowa koncepcja strategiczna została opracowana przed takimi wydarzeniami, jak ataki terrorystyczne na USA z 11 września 2001 roku. Chociaż od tego czasu członkowie Sojuszu formułowali ważne dokumenty, w tym Wojskową Koncepcję Obrony przed Terroryzmem, Plan Działań Partnerstwa przeciw Terroryzmowi oraz Plan Działania NATO – Rosja wobec terroryzmu, wciąż muszą aktualizować ogólną ocenę zagrożeń oraz uaktualniać zdolności i strategie potrzebne, aby przeciwstawić się nim.

Nowa koncepcja strategiczna formułuje dla Sojuszu następujące zadania w zakresie²⁸:

- bezpieczeństwa: zapewniać trwałe podstawy stabilizacji bezpieczeństwa euroatlantyckiego, oparte na rozwoju instytucji demokratycznych, woli pokojowego rozwiązywania sporów, w których żadne z państw nie będzie w stanie zastraszać lub stosować przymusu drugiego państwa za pomocą groźby użycia siły;
- konsultacji: służyć, zgodnie z art. 4 Traktatu Waszyngtońskiego, jako podstawowe transatlantyckie forum konsultacji międzysojusznich w każdej sprawie, która dotyczy ich żywotnych interesów, wliczając w to wydarzenia stwarzające zagrożenie dla bezpieczeństwa członków, jak również w celu odpowiedniej

²⁷ *Koncepcja Strategiczna Sojuszu*, art. 5.

²⁸ Tamże, art. 10.

koordynacji ich działań w kwestiach będących przedmiotem wspólnego zainteresowania;

– odstraszania i obrony: zapobiegać każdej groźbie agresji skierowanej przeciwko państwu członkowskiemu NATO zgodnie z art. 5 i 6 Traktatu Waszyngtońskiego.

Natomiast w celu wzmocnienia bezpieczeństwa i stabilności obszaru euroatlantyckiego do głównych zadań Sojuszu należy²⁹:

– reagowanie kryzysowe: utrzymać gotowość, w zależności od sytuacji i na podstawie konsensusu, w zgodzie z art. 7 Traktatu Waszyngtońskiego, zapobiegania konfliktom oraz aktywnie angażować się w zarządzanie kryzysowe;

– partnerstwo: promować szeroki zakres partnerstwa, współpracy i dialogu z innymi krajami obszaru euroatlantyckiego w celu zwiększenia przejrzystości, wzajemnego zaufania i zdolności do udziału we wspólnych akcjach Sojuszu.

Nowa Koncepcja Sojuszu zakłada, podobnie jak poprzednia z 1991 roku, że możliwość wybuchu wojny tradycyjnej na wielką skalę w Europie jest niewielka. W 1991 roku Sojusz przyjął, a teraz potwierdził, swoje wszechstronne podejście do problematyki bezpieczeństwa, uwzględniające nie tylko czynniki militarne, ale również polityczne i ekonomiczne.

W konsekwencji, mając w pamięci wojnę w byłej Jugosławii, konflikty na terenie byłego Związku Radzieckiego, w koncepcji akcentuje się nowe zagrożenia bezpieczeństwa i stabilności, takie jak „rywalizacja na tle religijnym lub etnicznym, konflikty terytorialne, nieodpowiednie lub zaniechane reformy, naruszanie praw człowieka oraz rozpad państwa”³⁰. Istotnym elementem dokumentu jest zaznaczenie integralności transatlantyckiej Sojuszu, utrzymanie zasady kolektywnej obrony oraz traktowanie regionu euroatlantyckiego, wraz z jego peryferiami, jako całości. Zadaniem NATO jest utrzymywanie stabilności w tym obszarze w celu zapewnienia bezpieczeństwa członkom Sojuszu. Oznacza to rozszerzenie sfery odpowiedzialności NATO. Zgodnie z tymi założeniami Sojusz powinien angażować się na rzecz rozwiązywania wszelkich kryzysów w regionie, choćby nie dotyczyły one bezpośrednio członków NATO.

²⁹ *Koncepcja strategiczna*..., wyd. cyt., art. 11.

³⁰ Tamże, art. 20.

Koncepcja strategiczna z 1999 roku ujednocila politykę wojskową NATO. Siły zbrojne Sojuszu „będą musiały działać w zróżnicowanym otoczeniu, wobec rozmaitych uczestników zdarzeń, zagrożeń, sytuacji i oczekiwań, wliczając w to katastrofy humanitarne. Powinny być dobrze wyszkolone i wyposażone na odpowiednim poziomie gotowości i w odpowiedniej sile, aby sprostać wszelkim okolicznościom, jak również (...) muszą posiadać (...) odpowiednie struktury wsparcia, instrumenty planowania oraz systemy dowodzenia i kontroli”³¹. Ważne jest także efektywne współdziałanie z państwami spoza NATO, w tym z Rosją. Siły zbrojne Sojuszu „muszą być gotowe do prowadzenia działań o dużej intensywności oraz mogą zostać wezwane do przeciwstawienia się kryzysowi (...) do utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa poprzez prowadzenie operacji wspomagania innej organizacji międzynarodowej, uzupełniania i wzmacniania działań politycznych w ramach szerokiego podejścia do bezpieczeństwa oraz prowadzić misje wspólnej obrony”³². Zdolność militarna i poziom przygotowania sił i środków musi umożliwiać Sojuszowi sprostanie wszelkim obecnym i przyszłym wyzwaniom.

Nowa koncepcja określa zasady przeciwdziałania konfliktom oraz skuteczne sposoby ich rozwiązywania. Decyzje muszą być oparte na analizie konkretnej sytuacji, osiągnięciu wspólnego stanowiska członków Sojuszu oraz zgodności przyjętych rozwiązań z Kartą Narodów Zjednoczonych i prawem międzynarodowym. Działania Sojuszu niekoniecznie muszą polegać na użyciu siły, powinny obejmować zastosowanie „odpowiednich środków politycznych (...) oraz ścisłej politycznej kontroli w każdej fazie operacji”³³. Przykładem takich działań NATO był kryzys w Kosowie, gdzie użycie siły zostało poprzedzone politycznymi wysiłkami na rzecz pokojowego rozwiązania konfliktu i tym samym przerwania działań militarnych przez siły serbsko-albańskie w tej prowincji.

Szeroko rozumiane bezpieczeństwo członków NATO, a także całego obszaru euroatlantyckiego ma być zapewnione nie tylko przez konfrontację wojskową, ale poprzez współpracę w ramach ONZ oraz organizacji europejskich i euroatlantyckich. NATO deklaruje dążenie do rozszerzania i pogłębiania stosunków

³¹ *Koncepcja strategiczna ...*, wyd. cyt., art. 49.

³² Tamże, art. 48.

³³ Tamże, art. 31.

z państwami partnerskimi w ramach Euroatlantyckiej Rady Partnerstwa i programu Partnerstwo dla Pokoju, podkreśla podstawowe znaczenie stosunków NATO – Rosja dla bezpieczeństwa i stabilności regionu euroatlantyckiego. Przykładem międzynarodowej współpracy przy rozwiązywaniu kryzysów były wysiłki podejmowane przez NATO we współdziałaniu z Rosją podczas konfliktów w Bośni i Kosowie.

Na podstawie analizy rezultatów przeprowadzonych badań, można stwierdzić, iż zarówno nowa koncepcja strategiczna Sojuszu jak i opracowane na jej podstawie dokumenty, odzwierciedlają paradygmat NATO i dokumentują zdolność dostosowania się Sojuszu do zmieniającej się sytuacji. W kontekście tych rozważań należy uznać, że NATO jest niezbędne dla zachowania pokoju i utrzymania bezpieczeństwa obszaru euroatlantyckiego również w XXI wieku. Potwierdzeniem tej tezy jest wprowadzenie na stałe do terminologii NATO pojęcia reagowania kryzysowego (*crisis response operations*), które obecnie obejmuje całe spektrum działań sił sojuszniczych nieobjętych art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego. W celu zachowania pokoju, zapobiegania wojnie oraz umacniania bezpieczeństwa i stabilności zgodnie z podstawowymi zadaniami Sojuszu w dziedzinie bezpieczeństwa, NATO będzie, w porozumieniu z innymi organizacjami, przeciwdziałać konfliktom lub – jeśli kryzys wystąpi – skutecznie nań reagować, zgodnie z międzynarodowym prawem – wliczając w to możliwość prowadzenia operacji reagowania na kryzysy spoza art. 5, które zagrażają bezpieczeństwu członków Sojuszu lub stabilności na jego obrzeżach.

Dokument „The Military Concept for NATO Peace Support Operations”³⁴ opracowany przez Komitet Wojskowy Sojuszu wprowadził jednolitą terminologię dotyczącą zaangażowania NATO w operacjach pokojowych. Do tej pory Sojusz posługiwał się terminologią ONZ lub używano terminu: działania nie objęte art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego. Dokument wprowadził nowe pojęcie – operacje wsparcia pokoju (*Peace Support Operations*), przez które należy rozumieć różnego rodzaju wielofunkcyjne działania militarne i niemilitarne, kierowane przez NATO, przy wsparciu i akceptacji organizacji międzynarodowych takich jak np. ONZ czy OBWE, w celu osiągnięcia porozumienia między stronami konfliktu. Operacje wsparcia

³⁴ *The Military Concept for NATO Peace Support Operations* MC – 327/1.

pokoju, w których uczestniczą i prawdopodobnie nadal będą uczestniczyć żołnierze Wojska Polskiego obejmują³⁵:

- zapobieganie konfliktom – conflict prevention;
- tworzenie pokoju – peacemaking;
- utrzymanie pokoju – peacekeeping;
- wymuszanie pokoju – peace enforcement;
- budowanie pokoju – peacebuilding;
- operacje humanitarne – humanitarian operations.

Polskie stanowisko dotyczące operacji kryzysowych zawarto w przyjętej Doktrynie narodowej operacje połączone OP/01, w której zapisano: „Wojska lądowe, w określonych uwarunkowaniach operacyjnych, mogą być zaangażowane do prowadzenia działań spoza art. 5 – działania w ramach reagowania kryzysowego. W przypadku prowadzenia tego typu działań, wojska lądowe używają tych samych jednostek i na tych samych zasadach, co podczas prowadzenia działań w ramach konfliktu i wojny”³⁶.

Zapobieganie konfliktom (*conflict prevention*) – to szeroko rozumiana działalność, której podstawą jest rozdział VI Karty Narodów Zjednoczonych³⁷, obejmująca całe spektrum działań od dyplomatycznych po prewencyjne rozmieszczenie wojsk, którego celem jest zapobieganie przekształceniu się sporu w konflikt zbrojny lub ewentualnemu jego rozprzestrzenieniu.

Zapobieganie konfliktom może w sobie zawierać: ustalanie faktów, konsultacje, ostrzeżenia, inspekcje, nadzorowanie i obserwacje³⁸. Służy ono przede wszystkim do rozwiązania sporu lub zapobiegania rozszerzeniu się konfliktu przy pomocy pokojowych środków. Środki militarne stosowane są w ostateczności i w celu wsparcia działań dyplomatycznych.

Tworzenie pokoju (*peacemaking*) – polega na skłonieniu stron konfliktu do zaprzestania działań wojennych oraz, stosując działania dyplomatyczne, wynegocjowaniu pokojowego rozstrzygnięcia sporu. Działania dyplomatyczne mogą

³⁵ Bi- MNC Directive for Peace Support Operations oraz Allied Joint Publication – 3.4.1. Peace Support Operations.

³⁶ Doktryna narodowa operacje połączone OP/01, Warszawa 2002, pkt 6006.

³⁷ Karta Narodów Zjednoczonych, Rozdział VII – „Pokojowe rozstrzygnięcie sporów”.

³⁸ Por. *Współczesne operacje ...*, wyd. cyt., s. 69.

obejmować: prowadzenie mediacji i komunikacji, pośrednictwa oraz wywieranie presji dyplomatycznej poprzez izolacje lub sankcje. Tworzenie pokoju jest w pierwszej kolejności realizowane środkami dyplomatycznymi, a wojskowa aktywność może być zaznaczona poprzez doradzanie sztabom lub pomoc w mediacji między stronami konfliktu. Pomoc powinna dotyczyć mediacji w sporach militarnych lub ewentualnego zawieszenia broni.

Utrzymanie pokoju (*peacekeeping*) – polega na ograniczeniu, łagodzeniu lub zakończeniu działań zbrojnych między państwami lub wewnątrzpaństwowych przez bezstronną interwencję strony trzeciej. Operacja ta jest zorganizowana i prowadzona przez społeczność międzynarodową, z użyciem sił zbrojnych i komponentu cywilnego w celu uzupełnienia politycznego procesu rozwiązywania konfliktów oraz przywrócenia i utrzymania pokoju. Prowadzi się ją zwykle zgodnie z postanowieniami rozdziału VI Karty Narodów Zjednoczonych.

Operacja **wymuszania pokoju** (*peace enforcement*) – to działania zgodne z postanowieniami rozdziału VII Karty Narodów Zjednoczonych³⁹, polegające na wykorzystaniu środków militarnych do przywrócenia pokoju w rejonie konfliktu lub w państwie, w którym konflikt występuje. Operacje tego rodzaju mogą być prowadzone w przypadku konfliktu międzypaństwowego i wewnętrznego, zwłaszcza w celach humanitarnych, gdy przestały działać instytucje państwowe i bezpieczeństwo ludności regionu lub państwa jest poważnie zagrożone. Wymuszanie pokoju może odbywać się zarówno wobec państw, w których agresor zagrażający suwerenności danego państwa został określony, jak i w przypadku jego nieokreślenia. Operacja wymuszania pokoju jest środkiem ostatecznym w trakcie rozwiązywania sytuacji kryzysowych, więc decyzja o jego podjęciu musi być wynikiem świadomej decyzji politycznej przekształconej w jasny i precyzyjny mandat ONZ dla kompetentnych sił wojskowych.

Budowanie pokoju (*peacebuilding*) – to działania polityczne, ekonomiczne, gospodarcze i wojskowe po zakończeniu konfliktu, zmierzające do utrwalenia

³⁹ Artykuł VII *Karty Narodów Zjednoczonych*, Rozdział VII – Akcje w razie zagrożenia pokoju, naruszenia pokoju i aktów agresji. Upoważnia ONZ do podejmowania skutecznych środków zbiorowych dla utrzymania pokoju i tłumienia wszelkich aktów agresji, stanowi tym samym prawo podejmowania interwencji zbrojnej przez siły NZ przeciwko agresji.

warunków pokoju oraz uniknięcia ponownego odrodzenia konfliktu. Celem operacji budowania pokoju jest rozwiązanie przyczyny sporu, konfliktu i w końcu kryzysu, tak żeby uniemożliwić lub zmniejszyć ryzyko jego nawrotu.

Operacje humanitarne (*humanitarian operations*) – są to operacje przeprowadzane w celu udzielenia pomocy ludności cywilnej. Prowadzone mogą być zarówno samodzielnie przez komponent wojskowy jak i we współpracy z wyspecjalizowanymi organizacjami cywilnymi w sytuacjach, gdy władze odpowiedzialne za niesienie pomocy nie są zdolne lub nie są skłonne jej udzielić. Celem operacji humanitarnych jest niesienie pomocy ludności cywilnej w przypadkach łamania praw człowieka, klęsk żywiołowych, epidemii. Obejmują one następujące zadania dla komponentu wojskowego: działania prowadzone w celu udzielenia pomocy ludności w trudnej sytuacji, zwłaszcza, gdy odpowiedzialne władze nie mogą albo nie chcą takiej pomocy udzielić. Wyróżnia się następujące rodzaje operacji humanitarnych: pomoc humanitarna (*humanitarian assistance*) oraz pomoc w trakcie klęsk żywiołowych (*disaster relief*).

Uwzględniając powyższe rozważania, należy stwierdzić, że koncepcja strategiczna ukierunkowuje Sojusz na wykonywanie zadań zapobiegających powstawaniu konfliktów przez następnych kilka lat. Rola Sojuszu w walce ze światowym terroryzmem i rozprzestrzenianiem broni masowego rażenia sukcesywnie wzrasta. Nowa koncepcja słusznie zakłada, że oddzielne wykorzystywanie środków wojskowych, dyplomatycznych, finansowych, porządkowych, prawnych, nie odpowiada już nowym potrzebom. Dziś konieczne jest działanie zintegrowane, cywilno-wojskowe. Stawia to nowe wymagania wobec narodowych i międzynarodowych struktur bezpieczeństwa, także wobec NATO. Jednym z kierunków, w którym powinny iść poszukiwania nowych rozwiązań, jest wzmocnienie niemilitarnych narzędzi NATO lub wręcz zbudowanie – w ramach systemu bezpieczeństwa NATO – sojuszniczego „podsystemu” pozamilitarnego⁴⁰.

Siły NATO stanowią niemal wyłącznie potencjał militarny. Tworzą go siły zbrojne, wydzielone do wspólnej dyspozycji przez państwa członkowskie. W okresie „zimnej wojny” misją NATO było odstraszenie i obrona przed agresją. Obecnie

⁴⁰ Zob. S. Koziej, *Dywizje to za mało*, Tygodnik Powszechny, nr 38, 2002.

„należy dostosować NATO do nowych warunków, w których rośnie znaczenie zagrożeń niemilitarnych. Sojusz nie może ograniczać się do uznania, że stoją przed nim zadania dodatkowe i inne jakościowo. NATO musi też poszerzyć możliwości wykonywania tych nowych zadań przez odpowiednie zmiany w składzie i strukturze swego systemu bezpieczeństwa”⁴¹.

2.3. Ewolucja koncepcji strategicznej NATO

Koncepcja strategiczna Sojuszu z 1999 roku, omówiona w poprzednim podrozdziale, odzwierciedlała strategię Sojuszu w stosunku do tego, co wówczas było nowymi realiami po okresie „zimniej wojny”. Strategia utrzymała gwarancję wynikającą z art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego, ale uznała również, że wspólna obrona wymaga sił i środków odmiennych od tych, jakie zostały zaprojektowane podczas dwubiegunowego podziału świata. Miała ona na względzie zagrożenia stwarzane przez tzw. państwa zbójckie i upadłe oraz inne zagrożenia ponadnarodowe. Nie uwzględniała jednak szybkiego rozwoju zagrożeń terrorystycznych. Dlatego też koncepcja jest stale aktualizowana, odpowiednio do oceny zagrożeń oraz do unowocześnienia strategii działania i zdolności Sojuszu.

NATO obecnie zмага się z trzema programami transformacji przyjętymi na kolejnych szczytach NATO. Pierwszy program to tzw. agenda praska, przyjęta w trakcie szczytu w Pradze w 2002 roku. Została ona zainicjowana przez ówczesnego Sekretarza Generalnego NATO Lorda G. Robertsona. Dotyczy zmian w zakresie zdolności, misji i struktur Sojuszu. Druga to agenda z Norfolk przyjęta podczas posiedzenia Sojuszniczego Dowództwa ds. Transformacji, które odbyło się w kwietniu 2004 roku. Agenda dotyczy przede wszystkim planowania obrony, generowania sił i wspólnego finansowania. Trzecia agenda z Monachium, podjęta przez byłego kanclerza Niemiec Gerharda Schroedera, koncentruje się na wzmacnianiu roli NATO, jako forum rzeczywistych konsultacji strategicznych i podejmowaniu decyzji w dziedzinie bezpieczeństwa pomiędzy Europą i Ameryką Północną.

Z uwagi na główny przedmiot badań, autor uznał za zasadne przedstawienie głównych założeń Szczytu Praskiego z 2002 roku, którego deklaracja końcowa

⁴¹ Tamże.

wywiera istotny wpływ na zakres przygotowania oficerów do udziału w operacjach w ramach Koncepcji Strategicznej Sojuszu. Szczyt Praski, który odbył się 21 listopada 2002 roku, zasadniczo koncentrował się na rozszerzeniu NATO o siedmiu nowych członków. Ponadto w trakcie Szczytu Sojusz podjął również wiele innych kluczowych decyzji, które były niezwykle ważnym krokiem w kolejnych przemianach organizacji, trwających od czasu, kiedy groźba globalnego konfliktu została odsunięta.

Podczas Szczytu w Pradze NATO ogłosiło między innymi nową Inicjatywę Zdolności Obronnych (*Defense Capability Initiative*), uaktualnioną przez Zobowiązania Praskie (*Prague Capabilities Commitments*). Wymieniona inicjatywa różni się od swojej poprzedniczki z 1999 roku⁴² pod trzema względami. Jest ona znacznie jaśniej określona i bazuje na zobowiązaniach i zaangażowaniu narodowym. Większy nacisk został położony na współpracę międzynarodową, która wiąże się ze specjalizacją przypisaną poszczególnym państwom Sojuszu, a także na wzajemne wspieranie wysiłków NATO i Unii Europejskiej, w zakresie zdolności wojskowych. Zostały również podjęte rozmowy na tematy obrony przed atakami z użyciem broni masowego rażenia, zapewnieniem przewagi w zakresie dowodzenia, łączności i informacji, podniesieniem interoperacyjności rozmieszczanych sił, a także zapewnieniem większej mobilności i zdolności do samodzielnego przetrwania sił zbrojnych⁴³.

Istotną zmianą w zakresie zdolności NATO osiągniętą w Pradze było porozumienie o stworzeniu Sił Odpowiedzi NATO (NRF). Powstanie tych sił umożliwi Sojuszowi szybkie i skuteczne reagowanie na nowe zagrożenia. Są one dodatkowym impulsem do koniecznych przekształceń organizacyjno-strukturalnych wszystkich sił państw sprzymierzonych. Decyzja o utworzeniu NRF stanowi jeden z najważniejszych elementów transformacji zdolności wojskowych Sojuszu, dostosowującej go do współczesnych potrzeb w obszarze bezpieczeństwa. Utworzeniu NRF przyświecały dwa równoważne cele: zamiar zwiększenia zdolności operacyjnych Sojuszu do

⁴² Inicjatywa Zdolności Obronnych – DCI – przyjęta została w dużym stopniu w wyniku nacisków amerykańskich na szczycie NATO w Waszyngtonie w 1999 roku. Jej celem jest zachowanie zdolności wojsk sojuszniczych do prowadzenia w sposób skuteczny wspólnych operacji. Koncentrowano się na następujących obszarach: interoperacyjności, zdolności do przerzutu wojsk i utrzymania ich w teatrze działań, skutecznym prowadzeniu działań oraz nowoczesnych systemach dowodzenia i kontroli.

⁴³ Zob. E. Buckley, *Osiągalne cele*, NATO Review, jesień 2002.

szybkiego i wspólnego reagowania przez stworzenie zespołu zadaniowego o wysokim poziomie gotowości, a także przyspieszenie procesów modernizacji i transformacji sił zbrojnych sojuszników, zwłaszcza krajów europejskich.

Zgodnie z ustaleniami (dopracowanymi w czerwcu 2003 roku) Siły Odpowiedzi NATO są stale dostępnymi, zaawansowanymi technologicznie, mobilnymi i wielonarodowymi siłami o wysokim poziomie gotowości⁴⁴ oraz samowystarczalności⁴⁵, złożonymi z jednostek lądowych, morskich i lotniczych oraz w razie potrzeby jednostek specjalnych. Zakres zadań NRF, wykonywanych przez nie samodzielnie bądź w ramach większych sił Sojuszu, obejmuje operacje z zakresu art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego. Ponadto siły te powinny być przygotowane do działań antyterrorystycznych oraz ekspedycyjnych: misji stabilizacyjnych, humanitarnych, ewakuacyjnych, utrzymywania pokoju lub zapobiegania eskalacji konfliktów.

Zamiar użycia Sił Odpowiedzi NATO nie przewiduje geograficznych ograniczeń ich aktywności, muszą więc być one zdolne do działania wszędzie, gdzie Rada Północnoatlantycka uzna to za stosowne. Ze względu zaś na zróżnicowanie zadań, NRF cechuje duża elastyczność, umożliwiająca dostosowanie ich ostatecznego składu i wielkości do konkretnych okoliczności i mandatu misji⁴⁶.

Główne zadania Sił Odpowiedzi NATO odzwierciedlają wymagania dotyczące natychmiastowej reakcji, głównie w początkowej fazie kryzysu podczas operacji wsparcia pokoju, operacji humanitarnych, operacji reagowania kryzysowego, operacji przeciwko terroryzmowi, operacji usuwania skutków skażenia bronią masowego rażenia, operacji mających na celu przestrzegania nałożonego embarga oraz operacji mających na celu przygotowania rejonu operacji do wejścia sił głównych Sojuszu i innych stosownie do zagrożeń⁴⁷.

Pierwsza zmiana Sił Odpowiedzi NATO rozpoczęła działalność w październiku 2003 roku. Począwszy od stycznia 2004 roku i drugiej zmiany NRF funkcjonuje mechanizm rotacji sił w cyklu półrocznym, przy czym skład każdej zmiany ustala się

⁴⁴ Czas ich rozmieszczenia w rejonie operacji wynosi od 5 do 30 dni – w zależności od uruchamianego elementu.

⁴⁵ Przyjęto miesięczny okres samodzielnego funkcjonowania – tzn. bez dodatkowego wsparcia.

⁴⁶ Na podst. M. Madej, *Siły Odpowiedzi NATO po ćwiczeniach Steadfast Jaguar – bilans rozwoju, problemy i perspektywy*, Biuletyn Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych nr 41/2006.

⁴⁷ Na podst. L. James, *Przekształcenie struktury wojskowej NATO*, NATO Review, Wiosna 2004.

na rok przed rozpoczęciem jej szkoleń na tzw. Konferencji Formowania Sił na podstawie analizy potrzeb NRF oraz deklaracji państw-uczestników.

Wstępną zdolność operacyjną Sił Odpowiedzi NATO ogłoszono w październiku 2004 roku. Założono, że z chwilą osiągnięcia przez NRF pełnej zdolności bojowej Sojusz powinien stale dysponować siłami liczącymi około 25000 żołnierzy, zorganizowanymi w komponent lądowy (wielkość brygady – do 9500 żołnierzy), zadaniową grupę sił morskich (w tym sił amfibijnych) oraz zespół lotniczy zdolny do 200 lotów dziennie.

Dotychczas Sojusz dwukrotnie zdecydował o uruchomieniu NRF, jednak na dość ograniczoną skalę. We wrześniu 2005 roku jednostki transportu lotniczego ze składu tych sił uczestniczyły w operacji humanitarnej na terenach zniszczonych przez huragan Katrina, a od listopada 2005 roku do lutego 2006 roku około 1200 żołnierzy V zmiany NRF (głównie jednostki inżynieryjne i medyczne) brało udział w misji pomocy humanitarnej dla dotkniętego trzęsieniem ziemi Pakistanu⁴⁸.

Na potrzeby niniejszej dysertacji celowe wydaje się scharakteryzowanie komponentu lądowego NRF, w skład którego wchodzi desygnowane pododdziały Wojska Polskiego. Zadaniem komponentu lądowego jest realizowanie działań, często wymagających szybkiej reakcji, co związane jest z krótkim czasem na ich pełne zaplanowanie, przygotowanie i przeprowadzenie. Jednostki wojsk lądowych wydzielane do Sił Odpowiedzi NATO powinny cechować się wyjątkową mobilnością i wysokimi zdolnościami bojowymi. Będą one wchodzić stopniowo w rejon operacji, w zależności od potrzeb konkretnej misji, zgodnie z ich stopniem gotowości bojowej i przyjętymi zadaniami.

Pierwsza faza wprowadzenia do działań komponentu lądowego odbywa się z udziałem sił ze składu modułu Sił Inicjujących Rozwinięcie (IEF – *Initial Entry Force*) – czas gotowości do 20 dni. Grupa ta może składać się z dowództwa szczebla brygady o bardzo wysokim stopniu gotowości, batalionu zmechanizowanego, batalionu czołgów, lotniczej grupy zadaniowej, baterii artylerii, batalionu inżynieryjnego, pododdziału chemicznego (grupy rozpoznania, odkażania i zadymiania), dodatkowych elementów wsparcia, takich jak grupy logistyczne,

⁴⁸ Na podst. M. Madej, wyd. cyt.

żandarmerii, transportowe, CIMIC (*civil-military cooperation*) i inne, tworzone i dostosowywane do charakteru misji.

W fazie drugiej, zależnie od sytuacji, w gotowości do użycia są brygadowe grupy bojowe, utworzone w każdym Korpusie Wysokiej Gotowości (gotowość do 30 dni). W korpusie pozostaje ponadto w pogotowiu jedno dowództwo dywizji wydzielone do Sił Odpowiedzi NATO, które w ciągu 60 dni jest w stanie przejąć dowodzenie modułem bojowym, w skład którego wchodzić może kilka brygad.

Faza trzecia to faza maksymalnego zaangażowania Sił Odpowiedzi NATO. Istnieje w tej sytuacji możliwość użycia modułu korpuśnego wraz z jednostkami wsparcia bojowego i zabezpieczenia działań. Samodzielność działania w prowadzonych misjach spowodowana jest bardzo wysoką jakością wyszkolenia i wyposażenia jednostek. Zgodnie z planami pierwsze siły będą zdolne do samodzielnego przemieszczenia się i wejścia do działania już po 5 dniach.

Udział Polski w rozwój NRF jest do tej pory umiarkowany, głównie ze względu na ograniczone możliwości finansowe i niedobory zdolności wojskowych. Jedynie w misji w Pakistanie był bardziej znaczący (140 żołnierzy wojsk inżynieryjnych). Skromne polskie zaangażowanie w NRF było już niejednokrotnie przedmiotem krytyki ze strony części sojuszników.

Analiza dotychczasowego rozwoju i działalności NRF pozwala uznać, iż mimo stałych postępów i sukcesów programu (np. wspomniana wcześniej operacja w Pakistanie), wciąż napotyka na trudności, które mogą istotnie obniżyć jego rzeczywistą wartość, zwłaszcza jako motoru transformacji Sojuszu. Wątpliwości budzi dotychczasowa praktyka wykorzystywania NRF, wskazująca na stopniową koncentrację aktywności w akcjach o ograniczonej skali i niewielkiej intensywności działań *stricte* bojowych.

Założenia nowej koncepcji strategicznej Sojuszu wskazują dokładnie, w jakich typach operacji reagowania kryzysowego będą uczestniczyć siły zbrojne, a w konsekwencji oficerowie. Należy zatem zastanowić się jakie kwalifikacje, cechy, umiejętności oraz jaką wiedzę powinni oni posiadać, aby byli pełnowartościowymi partnerami oficerów sojuszniczych armii podczas wykonywania zadań w środowisku wielonarodowym. Od dobrze przygotowanego, spełniającego wszystkie wymagania

oficera natowskiego zależy pozytywne postrzeżenie całych sił zbrojnych, co przełożyć się może na jakość i efektywność wykonywanych działań.

Ewolucja koncepcji strategicznej, a w konsekwencji utworzenie Sił Odpowiedzi NATO, stanowi poważne wyzwanie dla procesu przygotowania oficerów. Oficerowie służący w pododdziałach wydzielonych do kolejnych zmian NRF powinni być w stałej gotowości do natychmiastowego przerzutu w rejon konfliktu, praktycznie na całym świecie, a co z tym jest związane – powinni cechować się wysokimi kwalifikacjami zawodowymi, profesjonalnym wyszkoleniem ogólnowojskowym oraz odpowiednimi cechami psychofizycznymi, które są niezbędne w trakcie tak intensywnych działań.

2.4. Zobowiązania sojusznicze Polski wobec NATO

Zobowiązania sojusznicze obligują do określonych zachowań państw-stron jako suwerennych podmiotów na arenie międzynarodowej. Na potrzeby analizy można wyróżnić następujące zobowiązania: przestrzeganie określonych norm, standardów zachowań, „ideowo-moralne”, do podjęcia konkretnych działań w określonych sytuacjach oraz do powstrzymania się od określonych działań⁴⁹.

W 1999 roku Polska stała się formalnie członkiem Sojuszu Północnoatlantyckiego. Przyczyniło się to, do umocnienia pozycji Polski na arenie międzynarodowej oraz podniesienia rangi w regionie. NATO jest organizacją opartą na wzajemnych zobowiązaniach. Charakter podstawowych obowiązków, ich ogólne treści reguluje Traktat Północnoatlantycki. Najważniejsze postanowienia dotyczące zobowiązań do podjęcia określonych działań militarnych znajdują odzwierciedlenie w artykule III i IV. Obejmują one rozwijanie zdolności do odparcia zbiorowej napaści, konsolidacji oraz podjęcie solidarnej akcji (nie wyłączając użycia siły zbrojnej w razie napaści na któregokolwiek z członków Sojuszu).

W koncepcji strategicznej postanowienia dotyczące wzajemnych zobowiązań wykraczają szerzej poza obronę wspólną i zobowiązują państwa członkowskie do: solidarnego udziału w rozwiązywaniu kryzysów zarówno w obrębie NATO, jak i poza nim, udziału w operacjach wspierania pokoju, działania w zakresie zapobiegania proliferacji broni masowego rażenia oraz działania w zakresie walki z terroryzmem.

⁴⁹ Zob. B. Balcerowicz, *Siły zbrojne w stanie pokoju, kryzysu i wojny*, AON, Warszawa 2007, s.84.

Zobowiązania te zostały zawarte w Nowej Strategii Bezpieczeństwa Narodowego RP, która określa m. in., że „Polska (...) popiera selektywne zaangażowanie w misje stabilizacyjne na obszarze pozaeuropejskim, jednak pod warunkiem zachowania przez sojusz wiarygodnego potencjału i pełnej zdolności do zbiorowej obrony państw członkowskich”⁵⁰. Ponadto siły zbrojne muszą pozostawać w gotowości do udziału w ekspedycyjnych operacjach reagowania kryzysowego i operacjach pokojowych prowadzonych w ramach NATO, ONZ oraz w ramach udziału wydzielonych jednostek w składzie Sił Odpowiedzi NATO.

Kolejnym dokumentem, który określa zadania dla sił zbrojnych, jest Strategia Obronności RP, która zakłada udział we wspólnej obronie terytoriów państw członkowskich NATO, zgodnie z art. 5. Traktatu Waszyngtońskiego, a także wspieranie akcji instytucji i organizacji międzynarodowych w reagowaniu kryzysowym oraz polityczno-militarnych działaniach stabilizujących oraz kształtowanie bezpiecznego otoczenia Polski poprzez rozwijanie partnerskiej współpracy wojskowej z innymi państwami, zwłaszcza sąsiednimi.

Zobowiązania te obejmują dwie główne grupy operacji – dla których granicę stanowi art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego stanowiący podstawę istnienia NATO, a zobowiązujący do wsparcia i udzielenia pomocy przez siły NATO, napadniętemu państwu członkowskiemu. Ta część działalności militarnej to tzw. operacje wynikające z art. 5. Obejmują one „klasyczne” działania sił zbrojnych, a ze swej natury są operacjami sojuszniczymi (*allied operations*), czyli operacjami, w których biorą udział tylko państwa należące do NATO. Drugą grupę, dużo bardziej złożoną, stanowią tzw. operacje „spoza art. 5” (*non-V art. operations*). Operacje te, coraz częściej nazywane operacjami reagowania kryzysowego, obejmują: pomoc w egzekwowaniu sankcji i embarg nałożonych przez organizacje międzynarodowe, pomoc w zwalczaniu klęsk żywiołowych, operacje ratowniczo-poszukiwawcze, operacje ewakuacyjne oraz operacje wsparcia pokoju.

Ta część aktywności jest działaniem realizowanym w układzie wielonarodowym – ale w przeciwieństwie do operacji sojuszniczych, obejmującym nie tylko państwa

⁵⁰ Podpisana przez prezydenta RP 13 listopada 2007 roku na wniosek Rady Ministrów.

członkowskie NATO (*combined operations*)⁵¹. Sojusz Północnoatlantycki odgrywa główną rolę we wszystkich funkcjach kierowania tymi działaniami, m.in. poprzez zaangażowanie swoich środków finansowych, infrastruktury, systemu dowodzenia i wojsk. Przykładem roli, jaką NATO odgrywa w prowadzeniu operacji wsparcia pokoju, jest powołanie wielonarodowych sił połączonych do prowadzenia operacji na terenie byłej Jugosławii – IFOR (*Implementation Force–Siły Implementacyjne*)/SFOR (*Stabilisation Force–Siły Stabilizacyjne*) oraz KFOR (*Kosovo Force–siły działające na terytorium Kosowa*), a także pomoc udzielona siłom ISAF (*Interantional Security Assistance Force–Międzynarodowe Siły Wsparcia Bezpieczeństwa*) na terenie Afganistanu (pierwszy przypadek w historii NATO tak dalekiego zaangażowania swoich sił i środków).

2.5. Wymagania wobec przygotowania oficerów do udziału w operacjach w ramach koncepcji strategicznej NATO

Różnorodność działań w rejonach kryzysu, ich dynamika i konieczność współdziałania w strukturach wielonarodowych oraz ze społecznością lokalną, stawia przed żołnierzami, a w szczególności przed oficerami nowe wyzwania, z którymi do tej pory w praktyce mieli kontakt tylko nieliczni. Ogólne doświadczenia, jakie wynikają z prowadzonych operacji poza granicami kraju, oscylują w kierunku posiadania profesjonalnie przygotowanych oficerów do prowadzenia operacji reagowania kryzysowego. Zasadne wydaje się stwierdzenie, iż w procesie przygotowaniu oficerów do pracy w środowisku wielonarodowym, należy uwzględnić wiele koncepcji wypracowanych przez doświadczonych dowódców biorących udział w operacjach wielonarodowych.

Marszałek V. Montgomery (zastępca SACEUR – *Supreme Allied Commander Europe* – naczelny dowódca Sił Sojuszniczych w Europie) głosił koncepcję, że „konieczne jest, aby każdy oficer zrozumiał, że jest on przedstawicielem wielu, a nie jednego państwa. Fakt, że ktoś z racji urodzenia jest Brytyjczykiem, nie świadczy, że będzie on w mniejszym stopniu zainteresowany sprawami obrony

⁵¹ J. Kręcikij, M. Strzoda, J. Trembecki, *Założenia teoretyczne wielonarodowej operacji połączonej*, Warszawa, AON 2000, s.23.

Francji, Belgii czy Holandii aniżeli sprawami obrony Anglii. Ja jestem żołnierzem państw sojusznicznych, takimi też żołnierzami musicie być wy. Takie rozumowanie nie zawsze trafia do przekonania. Gdybym ja osobiście chciał się kierować względami narodowymi, nigdy nie doszedłbym do żadnych rezultatów. Wszyscy stanowimy jeden zespół i w każdej sytuacji jesteśmy razem”⁵².

Twierdzenie Ch. Moskosa, że „w przyszłości należy liczyć się z koegzystencją dwóch typów oficerów: tradycyjnego – działającego w ramach jednostek przeznaczonych do walki, ukształtowanego według tradycyjnego typu wartości dla tego typu operacji”, nowego typu – działającego w ramach struktur przeznaczonych do operacji pokojowych (*flexible oficer*)⁵³, wydaje się zupełnie chybione i niepotwierdzone w żadnym modelu przygotowania i szkolenia. Wręcz przeciwnie – zanim oficer zostanie skierowany do pracy w strukturach wielonarodowych, a w tym do realizacji operacji innych niż wojna (OOTW – *Operations Other Than War*), w pierwszej kolejności zdobywa wiedzę i praktykę niezbędną do realizacji podstawowego zadania, a więc powinien przede wszystkim „służyć ochronie niepodległości Rzeczypospolitej Polskiej i niepodzielności jej terytorium oraz zapewnieniu bezpieczeństwa i nienaruszalności jej granic”⁵⁴.

Następnie powinien być on doskonalony do realizacji kolejnego rodzaju zadań związanych z działaniami podejmowanymi przez Siły Zbrojne RP, mającymi charakter operacji inny niż wojna. Interesujące staje się to, że wojsko nie tylko przysposabia się do walki orężnej lecz uczestniczy w operacjach pokojowych, niesie pomoc humanitarną.

Tego rodzaju operacje są zawsze koalicyjne, uzgodnione w ramach instytucji międzynarodowych. Wymagają dużej sprawności organizacyjnej, logistycznej i mobilności. Sprawność tego rodzaju uzyskuje się w dużej mierze przez twórcze myślenie, ograniczone jedynie przez prawo międzynarodowe i udzielony mandat. Jest to jednak sprawność nie potrzebująca stereotypów. Wobec tego edukowanie do wojny orężnej, jak i do działań podczas operacji innych niż wojna jest kształtowaniem

⁵² Por. A. Kołodziejczyk, *Edukacja i kwalifikacje*, Wojsko i wychowanie 6/2002, s. 17.

⁵³ Tamże.

⁵⁴ *Strategia Obronności RP*, przyjęta na posiedzeniu Rady Ministrów 23 maja 2000 roku, rozdział 4.2. „Siły Zbrojne RP”, s. 12.

twórczego myślenia – zgodnie z wymogami etyki i prawa społeczeństw szanujących wolność i godność ludzką⁵⁵. Zatem jak określić wymagania, które powinni spełnić oficerowie, aby mogli być profesjonalistami do wypełniania zadań mandatowych? Wydaje się, że celowe jest przyjęcie wyznaczników przydatności oficerów-dowódców do realizacji zadań w operacjach poza granicami kraju, zaproponowanych przez B. Szulca, do których można zaliczyć: odpowiedni stan zdrowia i wykszolenia, doświadczenie na odpowiednim szczeblu dowodzenia, umiejętność właściwego kształtowania dyscypliny, duży autorytet osobisty, zdolność do dużych obciążeń fizycznych i psychicznych, a także duży stopień pewności siebie i siły przekonywania, samodyscyplina, siła przykładu osobistego, umiejętność podejmowania decyzji, elastyczność i zdolność do improwizacji, spokojnego przyjmowania niepowodzeń i krytyki oraz umiejętność wyciągania wniosków⁵⁶.

W kontekście prowadzonych współcześnie działań można przyjąć, że operacje NATO będą prowadzone na obszarach, na których trwają spory polityczne, terytorialne, religijne lub etniczne. Wysiłek budowania pokoju na obszarze operacji jest często procesem powolnym, dlatego tak ważną kwestią jest przestrzeganie podczas doboru oficerów wyżej wymienionych wymogów wobec każdego uczestnika operacji. Ponadto dużą trudność w wykonywaniu mandatu będzie sprawiać odmiennosc kulturowa i językowa w obszarze operacji. Dlatego też istotnym elementem jest utrzymanie dyscypliny oraz odpowiedniego nastawienia do wykonywanych zadań (skuteczna i efektywna realizacja funkcji motywującej przez dowódcę), ukierunkowanych na zrozumienie sytuacji, ale także pełną bezstronność. Wszystkie zaprezentowane czynniki będą miały razem ogromne znaczenie w budowaniu zaufania stron konfliktu w stosunku do wysiłku, jaki wkładają oficerowie w celu tworzenia pokoju.

Oficerowie biorący udział w operacji w ramach koncepcji strategicznej Sojuszu powinni być głównie specjalistami o odpowiednio wysokiej wiedzy i wyrobionych umiejętnościach, niezbędnych do realizacji zadań mandatowych. Głównie są to oficerowie pełniący służbę na stanowiskach w wielonarodowych sztabach różnego

⁵⁵Por. L. Kanarski, J. Świnarski, *Przemiany myślenia w wojsku*, MON, Warszawa 1997, s.13.

⁵⁶Por. B. Szulc. (red.), *Misje pokojowe – Podstawy teoretyczne działań wspierających pokój*. „Misje”, Warszawa 1998, s. 74.

szczebla dowodzenia, a także obszarów: współpracy cywilno-wojskowej – CIMIC, działań psychologicznych – PSYCHOPS (*psychological operations*), logistyki, żandarmerii wojskowej oraz oficerów łącznikowych i obserwatorów, jak również dowódców różnego szczebla.

Przyjmując zaprezentowane funkcje oficerów, można uznać, że powinni oni posiadać również dodatkowe kwalifikacje konieczne do zajmowania tych stanowisk, czyli duży autorytet osobisty oraz ponadprzeciętne zdolności umysłowe, zdolność i wolę współpracy z międzynarodowymi partnerami oraz ponoszenia odpowiedzialności za swoje decyzje. Oficer powinien być stanowczy a zarazem uprzejmy, cechujący się dużą siłą przekonywania i umiejętnością wprowadzania w życie decyzji, umiejący prowadzić negocjacje i mediacje, komunikować się z otoczeniem oraz posiadać talent dyplomatyczny.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, iż pewną wskazówką powinny być podstawowe wymagania stawiane przez NATO oraz ONZ wobec przyszłych członków operacji wielonarodowych, którymi są: dyscyplina, uczciwość, rzetelność, bezstronność oraz inicjatywa⁵⁷.

Dyscyplina – pierwszy i dominujący wymóg w stosunku do uczestników operacji poza granicami kraju. Przejawia się szybkim i dokładnym wykonywaniem rozkazów przełożonych, które powinny być zgodne z zadaniami i regulacjami charakterystycznymi dla danego mandatu operacji. Żołnierze winni być poinformowani i przeszkoleni zgodnie z wymogami stawianymi przed nimi w obszarze realizacji operacji, a po przyjeździe w ten rejon muszą całkowicie stosować się do tych wymagań. W wypadku nieprzestrzegania tych wymagań przełożeni powinni rozpocząć działania dyscyplinujące (do opuszczenia rejonu operacji włącznie). Przestrzeganie zasad dyscypliny przez każdego żołnierza będzie dowodem lojalności w stosunku do organizacji sojuszniczej oraz mandatu operacji.

Uczciwość i rzetelność – wszyscy członkowie operacji powinni wykonywać zadania przed nimi stojące uczciwie i rzetelnie, aby nie spowodować złej oceny NATO i operacji przez strony konfliktu i społeczność międzynarodową.

⁵⁷ Zob. United Nations Training Assistance Teams (UNTAT), UN Department of Peace-Keeping Operations, New York, 1995.

Żeby wykonywać zadania uczciwie i rzetelnie, nie można akceptować żadnego rodzaju form wyróżniania, takich jak dawanie prezentów, przyznawania odznaczeń, nagród pieniężnych, nadużywać przyznanych przywilejów lub zwolnień, a także nie lekceważyć reguł przyjętych na terenie operacji. Wszelkie przywileje, korzyści lub zwolnienia dla oficerów powinny być pertraktowane z lokalnymi władzami, wszystkie zobowiązania finansowe należy uregulować przed zakończeniem pobytu na terenie operacji.

Bezstronność – żeby zostać zakwalifikowanym do wyjazdu w rejon operacji wielonarodowej, każdy kandydat musi być postrzegany jako bezstronny w stosunku do stron konfliktu. Dlatego wszyscy uczestnicy operacji powinni być konsekwentni w swym obiektywizmie, zwłaszcza w kontaktach ze stronami konfliktu oraz muszą demonstrować przekonanie, że mandat operacji będzie realizowany w każdych okolicznościach. Każdy z żołnierzy musi być powściągliwy w wyrażaniu emocji i osobistych uczuć, ponieważ niedostosowanie się do tych wymagań mogłoby obniżyć wiarygodność sił pokojowych w postrzeganiu zwaśnionych stron.

Inicjatywa – personel NATO na wszystkich szczeblach powinien przejawiać inicjatywę poprzez reagowanie na zmieniające się sytuacje. Chociaż każda operacja pokojowa posiada mandat, w którym Sojusz nakreślił sposób działania, to jednak nie wszystkie sytuacje, które mogą zaistnieć w trakcie wykonywania zadania są zawarte w mandacie, dlatego też inicjatywa jest tak ważna. Ponadto brak opisu sposobu działania w zaistniałej sytuacji w dokumentach operacji nie będzie tłumaczył bezczynności. W niepewnych sytuacjach każdy powinien zwrócić się do swojego przełożonego o wyjaśnienie sposobu działania – dotyczy to zarówno żołnierzy pełniących służbę na posterunkach do dowódcy sił pokojowych włącznie.

Dodatkowo zwraca się uwagę na: wrażliwość kulturalną, stosunki zawodowe (przełożony – podwładny), szacunek dla innych, grzeczność, dyskrecja, spożywanie alkoholu oraz właściwe i zgodne z przyjętymi normami zachowania seksualne. Cechy te mają znaczący wpływ na postrzeganie i ocenę żołnierzy pełniących służbę w operacjach poza granicami kraju przez strony konfliktu.

Przeprowadzone studia literatury oraz analiza uwarunkowań dotyczących przygotowania oficerów do pracy w strukturach wielonarodowych pozwalają

stwierdzić, że oprócz przedstawionych powyżej wymagań, każdy oficer chcący służyć w strukturach międzynarodowych powinien wykazać się znajomością: podstawowych zasad międzynarodowego prawa konfliktów zbrojnych, rozwiązywania problemów współpracy cywilno-wojskowej, postanowień konwencji haskiej o ochronie dóbr kulturalnych w razie konfliktu zbrojnego, wiedzy psychologicznej w aspekcie zapobiegania stresowi pola walki, geografii, historii oraz kultury regionu konfliktu, a także języków obcych (głównie język angielski, a także niemiecki i francuski oraz podstawy języka kraju, w którym prowadzona jest operacja).

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że wymagania wobec oficera uczestniczącego w operacji poza granicami kraju w ramach koncepcji strategicznej Sojuszu są większe niż w stosunku do uczestnika typowych działań bojowych. Oficer, oprócz umiejętności posługiwania się podstawowym sprzętem wojskowym, znajomością prowadzenia działań taktycznych, taktyki, dowodzenia czy łączności, musi posiadać dodatkowe kwalifikacje i umiejętności, aby mógł efektywnie uczestniczyć w wielonarodowych operacjach. Wskazane jest, aby był on przesiąknięty humanitaryzmem, wrażliwy na los ludzi dotkniętych nieszczęściem wojny, konfliktu czy też różnymi formami agresji oraz wykazywać chęć i umiejętność komunikowania się z ludnością cywilną. Powinien ponadto władać językami obcymi, umieć współpracować z mediami, lokalną władzą i innymi organizacjami rządowymi i międzynarodowymi, a także znać przepisy prawa międzynarodowego oraz sposoby postępowania w trakcie współpracy cywilno-wojskowej. Szczególnie ważna jest znajomość obyczajów kulturowych i religijnych w rejonach reagowania kryzysowego. Rangi nabiera umiejętność negocjacji i mediacji również z ludnością cywilną oraz oddziaływanie psychologiczne na strony konfliktu.

2.6. Wnioski

Dokonując podsumowania rezultatów badawczych uzyskanych w wyniku przeprowadzanych analiz i ocen reprezentatywnych materiałów źródłowych traktujących o wymaganiach wobec przygotowania oficerów wynikającymi z nowej koncepcji strategicznej NATO, można stwierdzić, że słuszna jest teza, że współcześnie utrzymanie pokoju rodzi inne wyzwania niż w przeszłości. Przede wszystkim

przekształceniu podlegają funkcje i zadania, w obliczu których stają współczesne siły zbrojne.

Wcześniejsze operacje pokojowe odbywające się pod auspicjami ONZ polegały na zachowaniu specyficznej równowagi i były następstwem międzynarodowych mediacji przeprowadzonych w wyniku konfliktów zbrojnych, prowadzących do wstrzymania ognia lub podpisania porozumienia pokojowego. Współczesne operacje reagowania kryzysowego w ramach koncepcji strategicznej NATO są procesem bardziej dynamicznym, są często podejmowane w trudnych okolicznościach, dążą do zainicjowania przemian politycznych, ekonomicznych i społecznych.

Członkostwo Polski w Sojuszu Północnoatlantyckim i wynikające z tego zobowiązania określają stały kierunek przygotowania oficerów i pododdziałów w ramach osiągania interoperacyjności, którą w NATO definiuje się jako zdolność Sił Zbrojnych (lub ich części) do współdziałania w ramach określonych standardów z NATO.

Każdy oficer jest obecnie potencjalnym uczestnikiem struktur wielonarodowych, dlatego też uczelnie wojskowe powinny podjąć pewne kroki zmierzające do zmian programowych, które przyczynią się do powstania odpowiedniego modelu kształcenia, zapewniającego możliwie jak najpełniejsze uczestnictwo oficerów we wszystkich możliwych operacjach pod egidą NATO.

Najistotniejszymi czynnikami efektywnego przygotowania oficerów do udziału w operacjach w ramach koncepcji Sojuszu są: sytuacja polityczna, w jakiej operacja jest przygotowywana i prowadzona, uwarunkowania geopolityczne, charakter sytuacji konfliktowej, zagrożenia charakterystyczne dla określonego typu misji, doktryna, zarówno Sojuszu, jak i poszczególnych państw wydzielających swe kontyngenty sił wielonarodowych oraz możliwości i bariery, z którymi należy się liczyć w czasie prowadzenia operacji wielonarodowej.

Przygotowanie oficerów do udziału w operacjach reagowania kryzysowego realizowane jest obecnie w kilku obszarach:

- kształcenia teoretycznego w szkołach oficerskich, ośrodkach i centrach kształcenia oraz w Akademii Obrony Narodowej (studia, kursy) z zakresu wyszkolenia ogólnowojskowego oraz operacji: wsparcia pokoju, humanitarnych, reagowania

kryzysowego, przeciwko terroryzmowi, usuwania skutków użycia broni masowego rażenia oraz innych – stosownie do sytuacji;

- kształcenia teoretycznego i praktycznego w jednostkach macierzystych;
- kształcenia praktycznego, instrumentalnego (metodycznego) przygotowującego do szkolenia wojsk;
- ćwiczeń wojskowych (ćwiczeń przygotowawczych, dowódczo-sztabowych i z wojskami);
- ćwiczeń w rejonie wykonywania zadań mandatowych, strefach przygotowań i aklimatyzacji.

W przygotowaniu oficerów powinno się wyeksponować przede wszystkim:

- stosowanie procedur obowiązujących w NATO podczas planowania i prowadzenia działań;
- znajomość języków obcych;
- utrzymanie w stanie gotowości bojowej podległych sił i środków;
- zgrywanie obsady zespołu dowodzenia;
- zgrywanie pracy stanowisk dowodzenia ze stanowiskiem dowodzenia (SD) przełożonego w układzie międzynarodowym;
- zasady dowodzenia i współdziałania z wojskami sojuszniczymi, organizacjami pozamilitarnymi oraz powstającymi organami cywilnymi, policyjnymi i militarnymi w kraju, w którym jest realizowana operacja wielonarodowa;
- znajomość zasad działania na wypadek zasadzek (w tym zasadzek ogniowych);
- planowanie rozmieszczenia SD i jego działalności;
- współpracę z przedstawicielami sojuszniczych armii;
- negocjacyjne i mediacyjne przygotowanie do misji;
- psychologiczne przygotowanie do misji;
- planowanie logistycznego zabezpieczenia misji;
- postępowanie z mediami ze szczególnym uwypukleniem przestrzegania tajemnicy służbowej.

W procesie przygotowania oficerów nie należy zapominać o zobowiązaniach Polski w stosunku do organizacji międzynarodowych, takich jak ONZ, ze względu na stałą obecność naszego kraju w inicjatywach i operacjach pokojowych.

3. OBOWIĄZUJĄCY SPOSÓB PRZYGOTOWANIA OFICERÓW DO WYKONYWANIA ZADAŃ W OPERACJACH POZA GRANICAMI KRAJU

Celem niniejszego rozdziału jest diagnoza obecnego stanu przygotowania oficerów do wykonywania zadań w operacjach poza granicami kraju. W rozdziale tym autor będzie poszukiwał odpowiedzi na pytanie związane z drugim problemem szczegółowym rozprawy: W jaki sposób realizowane jest obecnie przygotowanie oficerów do operacji poza granicami kraju? Stąd też rozdział ten poświęcony jest uregulowaniom prawnym dotyczącym udziału żołnierzy Wojska Polskiego w operacjach NATO, zasadom kwalifikowania oficerów wojsk lądowych do operacji poza granicami kraju oraz przedstawieniu obowiązującego sposobu przygotowania pododdziałów do tych działań. Ponieważ w procesie tym istotne znaczenie odgrywa Akademia Obrony Narodowej, przedstawiona zostanie także jej rola.

Obecnie nie istnieje oddzielny proces przygotowania oficerów do operacji poza granicami kraju. Autor zaprezentuje, w jaki sposób odbywa się przygotowanie wojsk do misji w Iraku i Afganistanie. Należy podkreślić, że oficerowie pionu dowódczo-sztabowego poddani zostają przygotowaniu w trakcie szkoleń specjalistycznych i zgrywających pododdziały oraz sztaby jednostek szkolonych na potrzeby misji. Ponadto doraźnie uczestniczą w krótkotrwałych kursach specjalistycznych.

W końcowej części rozdziału przedstawiono wyniki badań związanych z efektywnością przygotowania oficerów w ocenie uczestników operacji poza granicami kraju oraz ich oczekiwań w tym zakresie. Wyniki badań oraz wnioski z niniejszego rozdziału stanowią podstawę do rozważań zawartych w rozdziale piątym, dotyczącym zarysu koncepcji przygotowania oficerów do wykonywania zadań w operacjach poza granicami kraju.

3.1. Podstawy prawne uczestnictwa oraz zasady kwalifikacji oficerów do działań poza granicami kraju

Uczestnictwo wojsk lądowych w operacjach poza granicami kraju wynika z założeń polskiej polityki zagranicznej i obronnej. Zakłada ona aktywny udział Polski w rozwiązywaniu sporów i konfliktów na drodze dyplomatycznej i pokojowej, z poszanowaniem prawa polskiego oraz międzynarodowego. Działania takie podejmowane są przez wydzielone i przygotowane do tego celu specjalne jednostki wojskowe przede wszystkim ze składu wojsk lądowych.

Zaangażowanie żołnierzy Wojska Polskiego w operacjach poza granicami Rzeczypospolitej opiera się na istniejących uregulowaniach prawnych. Szczególny charakter służby w środowisku międzynarodowym powoduje, że ogromnego znaczenia dla Sił Zbrojnych RP nabiera odpowiedni stan wyszkolenia kontyngentów, a w szczególności oficerów. Zasady kwalifikacji, tok przygotowań, należności oraz zasady pełnienia służb określają zasadnicze dokumenty ustawodawcze obowiązujące obecnie w Polsce.

Najważniejszym aktem prawnym jest konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku. Artykuły 89 i 117 precyzują w jakich okolicznościach może nastąpić użycie Sił Zbrojnych poza granicami kraju. Wiodącymi ustawami dotyczącymi użycia Wojska Polskiego w operacjach poza granicami kraju są: Ustawa z 17 grudnia 1998 roku o zasadach użycia lub pobytu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej poza granicami państwa⁵⁸ oraz Ustawa z 11 listopada 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych⁵⁹.

Szczegółowe wytyczne rządowe zamieszczone zostały w Rozporządzeniu Rady Ministrów z 25 maja 2004 roku, zmieniającym wcześniejsze Rozporządzenie Rady Ministrów z 5 grudnia 2000 roku w sprawie pełnienia zawodowej służby wojskowej poza granicami państwa.

W kontekście prowadzonych rozważań dotyczących operacji poza granicami kraju, słuszne wydaje się stwierdzenie, że obecnie wojsko uczestniczy przede wszystkim w operacjach reagowania kryzysowego w celu wzmocnienia sił państwa lub państw

⁵⁸ Dz. U. 1998 r., Nr 162, poz. 1117.

⁵⁹ Dz. U. 2003 r., Nr 179, poz. 1750.

sojuszniczych, w akcjach zapobiegania aktom terroryzmu oraz w misjach pokojowych. Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej decyduje o użyciu wojska poza granicami kraju na wniosek Rady Ministrów, niezwłocznie powiadamiając o swojej decyzji marszałków Sejmu i Senatu.

W decyzji o użyciu jednostek poza granicami kraju określa się m. in.: nazwy i rodzaje jednostek oraz ich liczebność, termin wykonywanego zadania poza granicami kraju, cel wysłania wojska, zakres zadań i obszar odpowiedzialności, system kierowania i dowodzenia oraz podporządkowanie organizacji międzynarodowej na czas wykonywanych zadań, uzbrojenie i sprzęt wojskowy, a także sposoby przemieszczenia do rejonu odpowiedzialności.

W związku z wstąpieniem do Sojuszu Północnoatlantyckiego parlament Rzeczypospolitej Polskiej uchwalił nowe przepisy, bez których współdziałanie z NATO byłoby niemożliwe. Są to m. in. następujące akty normatywne:

- Ustawa z 18 marca 1999 roku o ratyfikacji Traktatu Północnoatlantyckiego, sporządzonego w Waszyngtonie 4 kwietnia 1949 roku (Dz. U. 1999 r., Nr 13, poz. 111);
- Ustawa z 18 marca 1999 roku o ratyfikacji Umowy między Państwami-Stronami Traktatu Północnoatlantyckiego dotyczącego statusu ich sił zbrojnych, sporządzonej w Londynie 19 czerwca 1951 roku (Dz. U. 1999 r., Nr 32, poz. 303);
- Ustawa z 18 marca 1999 roku o ratyfikacji Umowy dotyczącej Statusu Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego, przedstawicieli narodowych i personelu międzynarodowego, sporządzonej w Ottawie 20 września 1951 roku (Dz. U. 1999 r., Nr 32, poz. 304);
- Ustawa z 18 marca 1999 roku o ratyfikacji Protokołu dotyczącego statusu międzynarodowych dowództw wojskowych, ustanowionych na podstawie Traktatu Północnoatlantyckiego, sporządzonego w Paryżu 28 sierpnia 1952 roku (Dz. U. 1999 r., Nr 32, poz. 305);
- Ustawa z 18 marca 1999 roku o ratyfikacji Umowy o wzajemnej ochronie tajemnicy wynalazków dotyczących obronności, w przypadku których złożone zostały wnioski o udzielenie patentów, sporządzonej w Paryżu 21 września 1960 roku (Dz. U. 1999 r., Nr 32, poz. 306);

- Ustawa z 18 marca 1999 roku o ratyfikacji Umowy Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego o przekazywaniu informacji technicznych dla celów obronnych, sporządzonej w Brukseli 19 października 1970 roku (Dz. U. 1999 r., Nr 32, poz. 307);
- Ustawa z 18 marca 1999 roku o ratyfikacji Umowy w sprawie Statusu przedstawicielstw i przedstawicieli państw trzecich przy Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego, sporządzonej w Brukseli 14 września 1994 roku (Dz. U. 1999 r., Nr 32, poz. 308);
- Ustawa z 18 marca 1999 roku o ratyfikacji Umowy między Stronami Traktatu Północnoatlantyckiego o ochronie informacji, sporządzonej w Brukseli 6 marca 1997 roku (Dz. U. 1999 r., Nr 32, poz. 309).

Dokonano również zmian w obecnie obowiązującym porządku prawnym:

- w Ustawie z 21 stycznia 1967 roku o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. 1992 r., Nr 4, poz. 16 z późn. zm.), skrócono czas trwania zasadniczej służby wojskowej do 12 miesięcy;
- w Ustawie o służbie żołnierzy zawodowych (Dz. U. 1997 r., Nr 10, poz. 55 z późn. zm.), przebieg zawodowej służby wojskowej rozszerzono o pełnienie służby poza granicami państwa.

Uchwalono ponadto nowe przepisy, bez których współdziałanie z NATO byłoby niemożliwe:

- Ustawa z 17 grudnia 1998 roku o zasadach użycia lub pobytu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej poza granicami państwa (Dz. U. 1998 r., Nr 162, poz. 1117);
- Ustawa z 23 września 1999 roku o zasadach pobytu wojsk obcych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz zasadach ich przemieszczania się przez to terytorium (Dz. U. 1999 r., Nr 93, poz. 1063);
- Ustawa z 22 stycznia 1999 roku o ochronie informacji niejawnych (Dz. U. 1999 r., Nr 11, poz. 95);
- Rozporządzenie Rady Ministrów z 27 lipca 1999 roku w sprawie szczegółowych zasad i trybu finansowania, przygotowania i działania jednostek wojskowych poza granicami państwa (Dz. U. 1999 r., Nr 64, poz. 732);

- Rozporządzenie Rady Ministrów z 25 maja 2004 roku w sprawie pełnienia zawodowej służby wojskowej poza granicami państwa (Dz. U. 2004 r., Nr 140, poz. 1479).

Kwalifikacja oficerów do działań poza granicami kraju odbywa się na podstawie wytycznych szefa sztabu – zastępcy dowódcy Wojsk Lądowych z 5 lutego 2007 roku w sprawie kompletowania stanów osobowych Polskich Kontyngentów Wojskowych żołnierzami zawodowymi, żołnierzami nadterminowej zasadniczej służby wojskowej, żołnierzami rezerwy i pracownikami wojska.

Tryb ubiegania się oficerów o skierowanie do pełnienia służby w PKW (Polski Kontyngent Wojskowy) przedstawia się następująco:

1. Oficerowie z jednostek wojskowych wyznaczonych rozkazem dowódcy Wojsk Lądowych do formowania PKW nie składają wniosków w sprawie skierowania do udziału w danej misji;
2. Oficerowie spoza jednostek formujących poszczególne komponenty PKW składają wnioski do szefa Sztabu Generalnego WP;
3. Uzupelnienie wakujących stanowisk powstałych na skutek negatywnych orzeczeń lekarskich oraz nieobsadzonych podczas prac resortowej komisji kwalifikacyjnej, dowódca prowadzi w trakcie kwalifikacji uzupelniających na szczeblu jednostki formującej PKW;
4. Oficerowie i pozostali żołnierze zakwalifikowani do służby w PKW uczestniczą w szkoleniu specjalistycznym (przygotowawczym) w terminach i miejscach określonych wytycznymi szefa sztabu – zastępcy dowódcy Wojsk Lądowych w sprawie przygotowania komponentów lądowych do udziału w operacjach poza granicami państwa na kolejny rok.

Wyznaczenie oficera na stanowisko służbowe w PKW uwarunkowane jest ponadto kilkoma czynnikami. Po pierwsze oficer powinien posiadać odpowiednie wykształcenie specjalistyczne określone przez specjalność wojskową oraz zakres działania na stanowisku. Drugi element to udokumentowana znajomość języka angielskiego zgodna z zakresem obowiązków na stanowisku. Oficer nie może być karany oraz powinien posiadać uregulowaną sytuację kadrową – stanowisko służbowe w trakcie pobytu oficera na misji nie ulega likwidacji. Ważną kwestią jest uzyskanie

pozytywnego orzeczenia lekarskiego i pozytywnej opinii Służby Kontrwywiadu Wojskowego. Oficer musi posiadać aktualne poświadczenie bezpieczeństwa o klauzuli wymaganej na danym stanowisku i paszport z terminem ważności przynajmniej do czasu przewidywanego powrotu żołnierza z misji.

Uczestnictwo Polski w operacjach poza granicami kraju jest konsekwencją charakteru polityki państwa, realizowanej zgodnie z konstytucją RP, z poszanowaniem prawa międzynarodowego, z celami Karty Narodów Zjednoczonych oraz dokumentami OBWE. Podstawą uczestnictwa w operacjach wsparcia pokoju NATO są ustalenia traktatowe, na podstawie których Polska deklaruje i bierze aktywny udział w operacjach wsparcia pokoju.

3.2. Aktualny system przygotowania pododdziałów do udziału w operacjach NATO

Analizując aktualny system przygotowania funkcjonujący w Wojsku Polskim, stwierdzić należy, że trzymiesięczny okres szkolenia w ramach przygotowania do pełnienia misji potraktować można jako uzupełnienie wcześniej zdobytej w tym zakresie wiedzy.

Autor podziela opinię J. Zielińskiego: „analiza i ocena różnorodnych uwarunkowań, w tym obecność Polski w Sojuszu NATO pozwala wnioskować, że Siły Zbrojne RP, a w tym wojska lądowe, będą realizowały zadania o charakterze militarnym i niemilitarnym. Większość tych zadań będzie realizowana na obszarze kraju, jednakże niektóre z nich, takie jak na przykład w ramach misji pokojowych czy zobowiązań sojuszniczych, będą realizowane poza granicami. Oznacza to, że określona część wojsk lądowych powinna posiadać zdolność do działania poza granicami kraju i stąd należy wypracować teorię działania tych sił w ramach struktur międzynarodowych”⁶⁰. Dlatego też wypracowanie i przyjęcie odpowiedniego modelu przygotowania oficerów do operacji poza granicami kraju, powinno wykorzystywać nabytą wcześniej wiedzę i umiejętności w zakresie klasycznych działań symetrycznych. Potwierdzeniem przyjętego założenia może być konkluzja zawarta w pracy pod redakcją B. Szulca: „Wydaje się, że krótki czas, jaki przeznaczyć można

⁶⁰ Zob. J. Zieliński, *Zarys teorii sztuki operacyjnej Wojsk Lądowych Rzeczypospolitej Polskiej*, Toruń 1998, s. 135.

na szkolenie bezpośrednio przed misją, wymaga przekazywania podstawowych wiadomości i zasad dotyczących działań poza granicami kraju dla wszystkich żołnierzy w ramach szkolenia ogólnego”⁶¹.

Zaangażowanie wojsk lądowych w misje w Iraku i Afganistanie wymusiło na Dowództwie Wojsk Lądowych wypracowanie nowego sposobu przygotowania stanów osobowych i jednostek do tych operacji. Działania w tych regionach różnią się i są o wiele trudniejsze niż prowadzone wcześniej w Syrii, Libanie czy na Bałkanach, co uświadomiło kierownictwu sił zbrojnych, jak odpowiedzialne zadanie postawiono przed osobami przygotowującymi i realizującymi proces przygotowania kontyngentów do operacji.

Uzyskane efekty poznawcze, dotyczące procesu przygotowania Polskich Kontyngentów Wojskowych do operacji wsparcia pokoju w ramach NATO, pozwalają stwierdzić, że jest on organizowany odmiennie niż typowych misji pokojowych ONZ. Należy zauważyć, że w ciągu ostatnich lat nastąpiło ograniczenie udziału polskich wojsk w misjach ONZ na korzyść operacji wsparcia pokoju w ramach NATO.

Głównymi uwarunkowaniami sojuszniczymi, które wywierają kluczowe znaczenie podczas planowania i organizacji przygotowań PKW do operacji w ramach Sojuszu, jest przede wszystkim zapewnienie wojskom lądowym interoperacyjności i kompatybilności z siłami zbrojnymi Sojuszu, a także dokonanie podziału wojsk lądowych na siły wydzielone do Sojuszu i siły pozostające pod dowództwem narodowym. Ponadto wprowadzenie jednolitych struktur organów kierowania i dowodzenia wojskami lądowymi, a w tym wprowadzenie nowych struktur Sztabu Generalnego WP, Dowództwa Operacyjnego, dowództw i sztabów związków taktycznych i oddziałów, zwłaszcza przewidzianych do funkcjonowania w strukturach wielonarodowych. Równie istotne jest zapewnienie zgodności interoperacyjnej i organizacyjnej poprzez tworzenie m.in. komórek na wzór takich, jakie występują w siłach NATO, wdrażanie sojuszniczych koncepcji użycia wojsk lądowych, przygotowanie do realizacji wspólnych zadań i misji międzynarodowych poza terytorium własnego kraju, jak również wydzielenie stosownej części wojsk lądowych do odpowiedniej kategorii zaszeregowania sił zbrojnych Sojuszu i dostosowanie

⁶¹ Zob. B. Szulc (red.), *Misje pokojowe*, AON, Warszawa 1998, s. 77.

systemu gotowości bojowej do standardów obowiązujących w NATO oraz zmiany jakościowej uzbrojenia i sprzętu wojskowego⁶².

Podkreślić należy jednocześnie, że zjawiska towarzyszące środowiskom walki, wymogi, jakie one stawiają wojskom lądowym, wymuszają potrzebę szkolenia i nabywania umiejętności działania w warunkach zdecydowanie różniących się od uznawanych za normalne. Sporych doświadczeń w tym względzie dostarczyło przygotowanie polskich kontyngentów do działań w Iraku i Afganistanie.

Analiza uwarunkowań operacji poza granicami kraju upoważnia do konstatacji, że głównym celem przygotowań do operacji poza granicami kraju, jest spowodowanie powstania zmian w sposobie myślenia jej uczestników i ich przełożonych o przyszłych operacjach reagowania kryzysowego, umożliwiającą efektywną realizację powierzonych zadań. Inaczej interpretując, należy spowodować ewolucję w zakresie wiedzy i świadomości dotyczącej operacji poza granicami kraju, która bezpośrednio wpłynie na skuteczne wypełnianie zadań mandatowych. Urzeczywistnienie celu głównego przyczyni się do poszerzenia wiedzy uczestników szkolenia przygotowawczego o nowe teoretyczne aspekty prowadzenia operacji reagowania kryzysowego oraz spowoduje zwiększenie umiejętności oficerów w zakresie funkcjonowania w międzynarodowych strukturach w ramach tych operacji.

Obecnie przygotowania PKW obejmują wiele różnorodnych zadań szczegółowych, do których m.in. zaliczyć można: rekrutację stanów osobowych, szkolenie, wyposażanie, wsparcie w trakcie operacji, zapewnienie kolejnych zmian i ich rotacja oraz zapewnienie właściwych warunków działania⁶³.

Proces właściwego przygotowania i szkolenia PKW do operacji w ramach NATO ma zasadniczy wpływ na poziom gotowości żołnierzy do działań, opiera się głównie na przedstawionych powyżej zadaniach i zobowiązaniach sojusznicznych. Polska po raz pierwszy wydzieliła regularną jednostkę wojskową do operacji pokojowej NATO w 1996 roku. Jednostką tą był zadeklarowany w ramach procesu planowania i oceny Partnerstwa dla Pokoju 16 batalion powietrzno-desantowy z 6 Brygady Desantowo-Szturmowej. Przygotowanie batalionu ukierunkowane było na osiągnięcie

⁶² Por. *Wojska lądowe w operacjach reagowania kryzysowego „Reagowanie”*, AON, Warszawa 2007, s. 36.

⁶³ Tamże, s. 44.

obowiązujących w NATO standardów interoperacyjności. Po decyzji o wydzieleniu batalionu do sił IFOR w Bośni i Hercegowinie, oficerowie przeszli specjalne szkolenie w Wojskowym Centrum Szkolenia dla potrzeb Sił Pokojowych ONZ w Kielcach.

Szkolenie polegało na zapoznaniu się z tłem przyszłej operacji oraz ze standardami obowiązującymi w IFOR. Pozostałych żołnierzy w węższym zakresie przeszkolono w macierzystym garnizonie. Kolejne zmiany kontyngentu w siłach IFOR/SFOR przygotowywane były również w Krakowie, przy czym Wojskowe Centrum Szkolenia dla potrzeb Sił Pokojowych ONZ wydzielalo wykładowców oraz instruktorów.

Aktualnie system przygotowania i kierowania polskimi kontyngentami w międzynarodowych operacjach pokojowych opiera się na dwóch sposobach. Pierwszy obejmuje delegowanie jednostek specjalnie organizowanych, drugi dotyczy zwartych, etatowych jednostek regularnych⁶⁴. Analiza rozwiązań dotyczących sposobu organizowania i przygotowania PKW pozwala na wyróżnienie kilku etapów. W przypadku jednostek specjalnie tworzonych jest to: kwalifikowany dobór stanów osobowych, szkolenie w ramach oddziału, zgrywanie całości kontyngentu oraz szkolenie w rejonie wykonywanych zadań⁶⁵. Natomiast w przypadku jednostek regularnych to: przygotowanie oddziału w ramach szkolenia programowego, selektywne uzupełnianie jednostki, szkolenie w ramach grup specjalistycznych, zgrywanie kontyngentu, a także szkolenie podczas realizacji zadań mandatowych.

Uzyskane efekty poznawcze dotyczące sposobu przygotowania jednostek do operacji NATO, pozwalają stwierdzić, że proces przygotowań jest podporządkowany przeznaczeniu pododdziału (np. operacyjny, logistyczny). Ważne jest również miejsce realizacji zadań, w którym należy uwzględnić uwarunkowania klimatyczne, terenowe i geopolityczne, w tym rodzaj zagrożeń. Zasadniczą częścią procesu przygotowania jest szkolenie programowe i wstępne w jednostkach wojskowych.

Zgrywanie pododdziałów do uzyskania wysokiego stanu zdolności operacyjnej powinno uwzględniać m. in. przygotowanie składu osobowego do wykonywania zadań mandatowych przy zachowaniu szeroko pojętych warunków bezpieczeństwa, osiągnięcie wysokiego poziomu zgrania pododdziałów na podstawie perfekcyjnej

⁶⁴ Por. D. Kozerawski, *Udział jednostek Wojska Polskiego w międzynarodowych operacjach pokojowych. Wybrane problemy*, Warszawa 2004, s. 120.

⁶⁵ Tamże, s. 122.

znajomości własnych obowiązków oraz wyjaśnienie uwarunkowań historycznych i politycznych tła konfliktu, lokalnych obyczajów i religii. Równie istotne jest wdrażanie zasad obiektywności, wiarygodności i sprawiedliwości w kontaktach z przedstawicielami stron konfliktu, szkolenie w przypadku zagrożeń występowania min i innych środków oddziaływania, a także szkolenie w zakresie zasad użycia siły (ROE – *Rules of Engagement*) oraz tworzenie bodźców do utrzymania ciągłej dyscypliny w celu zapewnienia bezpieczeństwa własnego i kolegów⁶⁶.

Prowadzone badania oraz analiza literatury przedmiotu⁶⁷ dowodzą, że system szkolenia do misji pokojowych w polskiej armii jest ciągle modyfikowany. Operacje wojskowe, w których mogą wziąć udział wojska lądowe, obejmują szerokie spektrum, począwszy od konfliktu regionalnego do kryzysu wewnątrz państwa, przy zastosowaniu różnorodnych narzędzi wykonawczych, poprzez użycie zwartych jednostek po specjalistyczne siły i środki wsparcia akcji ratowniczych i humanitarnych. Jakkolwiek prawdopodobieństwo znaczącego udziału w rozwiązywaniu kryzysu wewnątrzpaństwowego jest niewielkie, to udział w operacjach wsparcia pokoju oraz w akcjach ratowniczych i humanitarnych pozostaje najważniejszym priorytetem. Wymienione operacje będą zwykle miały charakter połączony, a w działaniach poza granicami kraju – wielonarodowy lub sojuszniczy. Stąd w przyszłych operacjach wymagana będzie ściślejsza koordynacja działań pomiędzy wojskami lądowymi, siłami powietrznymi, marynarką wojenną i siłami specjalnymi oraz komponentami wsparcia logistycznego. Problem ten w równej mierze dotyczy operacji wojennej, jak i operacji reagowania kryzysowego. Wojskom lądowym, uczestniczącym w operacjach połączonych, powinien przyświecać wspólny cel osiągnięcia pożądanego stanu końcowego. Jednak specyfika przyszłych operacji wymagać będzie uczestnictwa w nich różnego rodzaju narodowych i międzynarodowych organizacji rządowych, a także pozarządowych, które nie muszą kierować się wojskowymi założeniami operacji. Ich misje i zadania mogą obejmować zupełnie odmienną sferę działalności, która nie będzie tożsama z celami operacji

⁶⁶ Zob. J. Parzusiński, *Wydzielanie i przygotowanie lądowego komponentu sił reagowania do działania w sojuszniczych operacjach wspierania pokoju*, AON, Warszawa 2000, s. 50-54.

⁶⁷ Zob. W. Kaczmarek, *Przyszła wojna*, BUWiK, Warszawa 1995; C. Dęga, *Udział wojska polskiego w misjach pokojowych ONZ*, AON, Warszawa 1993; A. Józwiak, *Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych*, AON, Warszawa 2002.

wojskowej. Działania wojsk lądowych będą prowadzone w warunkach silnej presji społecznej, kształtowanej głównie przez media. Stąd wynika potrzeba umiejętności współpracy z mediami, traktując ich zainteresowanie szczegółami prowadzonej operacji jako naturalne zjawisko, towarzyszące tego rodzaju działalności⁶⁸.

Powyższe perspektywy w sposób bardzo jednoznaczny wskazują, że istotnym zadaniem w procesie przygotowywania kolejnych kontyngentów będzie bardzo dobre wyszkolenie oddziałów i pododdziałów oraz szerokie spektrum różnorodnych zadań stojących przed nimi.

W celu pełniejszego zobrazowania procesu przygotowania do operacji poza granicami kraju, autor w dalszej części rozdziału przedstawi sposoby przygotowania pododdziałów Wojska Polskiego do operacji w Iraku i Afganistanie. Należy nadmienić, że sposoby te dotyczą głównie przygotowania zwartych pododdziałów i sztabów. Jak wspomniano wcześniej, nie funkcjonuje oddzielny proces przygotowania oficerów do wyjazdu poza granice kraju. Oficerowie nabyte umiejętności i wiedzę podczas studiów, kursów i służby, doskonalą podczas szkolenia zgrywającego pododdziały i sztaby PKW. Ponadto oficerowie wymagający przygotowania *stricte* specjalistycznego, kierowani są na specjalne kursy doskonalące i zgrywające.

Przygotowanie pododdziałów do działań⁶⁹ w misji stabilizacyjnej w Iraku jest procesem dość długotrwałym, wymagającym bardzo dużego wysiłku organizacyjnego dowódców i żołnierzy. PKW Irak funkcjonuje na podstawie postanowienia prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z 6 czerwca 2003 roku w sprawie użycia Polskiego Kontyngentu Wojskowego w składzie Międzynarodowych Sił Stabilizacyjnych w Iraku. Podstawą formowania każdego komponentu do wszystkich misji i operacji, w których partycypują wojska lądowe, są jednorodne pododdziały wydzielone ze składu wyznaczonego związku. Odstępstwa od tej zasady dozwolone są tylko za zgodą dowódcy Wojsk Lądowych. W oparciu o kompetencyjny zakres obowiązków poszczególne osoby funkcyjne Dowództwa Wojsk Lądowych posiadają uprawnienia

⁶⁸ Por. W. Kaczmarek, *Udział wojsk lądowych w operacjach wsparcia pokoju „Wsparcie”*, AON; Warszawa 2005, s.114.

⁶⁹ Opracowano na podstawie: K. Bilka, *Przygotowanie pododdziału do misji w Iraku*, PWL, Grudzień 2003, s. 80; *Koncepcji szkolenia oraz harmonogramu przygotowania VII zmiany PKW Irak* oraz osobistego uczestnictwa autora w szkoleniu przygotowawczym do VII zmiany PKW Irak.

w zakresie koordynacji i sprawowania nadzoru nad obszarami przygotowania kontyngentu do udziału w operacji wielonarodowej.

Jednym z priorytetowych obszarów szkolenia kontyngentu jest przygotowanie kadr do sprawnego dowodzenia w strukturze wielonarodowej. Zadania te realizowane są poprzez przedsięwzięcia szkoleniowe, za które odpowiedzialność w zależności od etapów ponoszą: szef sztabu Wojsk Lądowych, szef Zarządu Operacji Lądowych – G-3 Wojsk Lądowych, szef szkolenia Wojsk Lądowych, dowódca Wielonarodowej Dywizji, wyznaczony dowódca dywizji oraz dowódcy oddziałów.

Proces przygotowania obejmuje trzy główne etapy: etap przygotowawczy, czyli formowanie sił, etap szkolenia specjalistycznego i zgrywającego oraz etap końcowy, który trwa do czasu przemieszczenia i przejęcia odpowiedzialności w strefie działania (rys. 1).

Każdy etap ma znaczenie dla osiągnięcia stanu końcowego. Poszczególne etapy mogą być realizowane jednocześnie. Dąży się jednak do tego, aby kolejny etap szkolenia rozpocząć dopiero po sformowaniu pododdziału, co pozwala na płynne realizowanie tego przedsięwzięcia. Przygotowanie kolejnych zmian do operacji w Iraku jest prowadzone według koncepcji szkolenia PKW (załącznik 4), harmonogramu szkolenia (załącznik 5) oraz planów szkoleń przygotowanych przez związki operacyjne odpowiedzialne za wysłanie kolejnej zmiany do miejsca pełnienia misji.

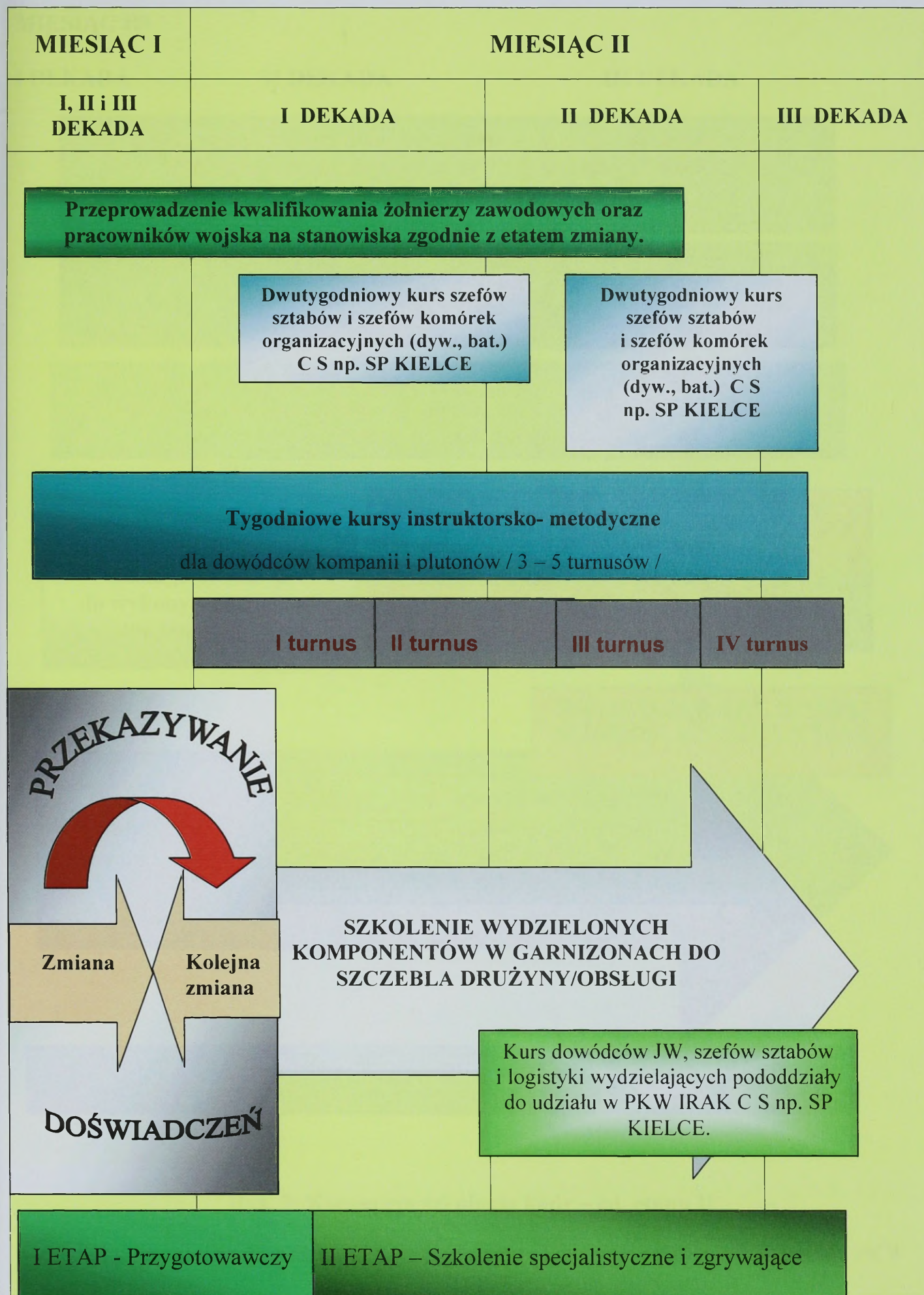
Etap przygotowania inicjowany zostaje rozkazem dowódcy Wojsk Lądowych w sprawie formowania i przygotowania kolejnej zmiany PKW Irak. Konsekwencją tego jest opracowanie koncepcji szkolenia PKW, którą dowódcy odpowiedzialnemu za przygotowanie kolejnej zmiany zatwierdza dowódca Wojsk Lądowych. Po zatwierdzeniu koncepcji następuje opracowanie wytycznych w sprawie szkolenia, zabezpieczenia logistycznego oraz innych przedsięwzięć niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania procesu formowania kolejnej zmiany.

proceedzi się wymianę doświadczeń poprzedników, wyznaczonych oficerów i podoficerów dla kolejnej zmiany (rys. 2). Po wstępnym zakwalifikowaniu żołnierze są kierowani na badania lekarskie, które kończą się uzyskaniem certyfikatu zdrowia, upoważniającego do wyjazdu w rejon konfliktu.

Etap drugi podzielony jest na następujące okresy szkolenia: indywidualne, drużyna-pluton oraz kompania-batalion. Główny wysiłek skupiony jest na szkoleniu drużyny i plutonu, jako priorytecie działalności bojowej w rejonie misji. Podstawowe zagadnienia szkoleniowe to przede wszystkim taktyka i procedury oraz techniki operacyjne. Łączą one pozostałe działy i przedmioty szkolenia, stanowiąc podstawę do właściwego przygotowania wojsk oraz do kompleksowego wykorzystania wiedzy i umiejętności podczas wykonywania zadań. Oficerowie wymagający przeszkolenia lub ugruntowania wiedzy kierowani są na kursy oraz szkolenia specjalistyczne i zgrywające (rys. 3).

Do najważniejszych form doskonalenia dla oficerów należy zaliczyć m. in. następujące kursy: specjalistyczne dla szefów sztabów i szefów komórek organizacyjnych szczebla batalionu/dywizjonu, instruktorsko-metodyczne dla dowódców kompanii i plutonów oraz specjalistyczne dla kadry wydzielającej pododdziały do udziału w PKW IRAK.

Prowadzone są także inne formy doskonalenia, takie jak np.: kursy specjalistyczne dla oficerów łączności i informatyki, kurs specjalistyczny z zakresu MEDEVAC (*medical evacuation*), kurs specjalistyczny dla oficerów specjalności inżynierskiej, szkolenie zgrywające w składzie pododdziału z zakresu współdziałania z grupą szturmową i śmigłowcami, szkolenie kierowniczej kadry MND CS oraz szkolenie dowódców kompanii i plutonów z międzynarodowego prawa konfliktów zbrojnych.



Rys. 2: Koncepcja szkolenia kadr – etap I i II

Źródło: Opracowano na podstawie harmonogramu i koncepcji szkolenia VII zmiany PKW

MIESIĄC III

I DEKADA

II DEKADA

III DEKADA

**Kursy specjalistyczne dla specjalistów łączności i informatyki
Centrum Szkolenia Łączności i Informatyki ZEGRZE**

**Szkolenie MEDEV AC dla zmiany PKW
w Republice Iraku**

**Kursy specjalistyczne dla specjalistów kompanii inżynierskiej
(OWSOW Łąd Wrocław, OSK Grudziądz, OSK Ostróda, Centrum Szkolenia
Służb Medycznych Łódź)**

**Szkolenie przygotowujące
obsługi ZU -23 -2
do wykonywania zadań
w składzie PKW Irak**

**SZKOLENIE Z UDZIAŁEM INSTRUKTORÓW
AMERYKAŃSKICH
SZKOLENIE ZGRYWAJĄCE
Doskonalenie pododdziałów batalionu ze śmigłowcami
i grupą szturmową- realizacja strzelań sytuacyjnych**

**WIELOSZCZEBLOWY TRENING
SZTABOWY DOWÓDCY MND CS**

**SZKOLENIE KOMPANII W GARNIZONACH I NA
OBIEKTACH POLIGONOWYCH OSP WL WĘDRZYN,
ŻAGAŃ lub ORZYSZ**

II ETAP SPECJALISTYCZNE I ZGRYWAJĄCE

Rys. 3: Koncepcja szkolenia kadr – cd. etapu II

Źródło: Opracowano na podstawie harmonogramu i koncepcji szkolenia VII zmiany PKW

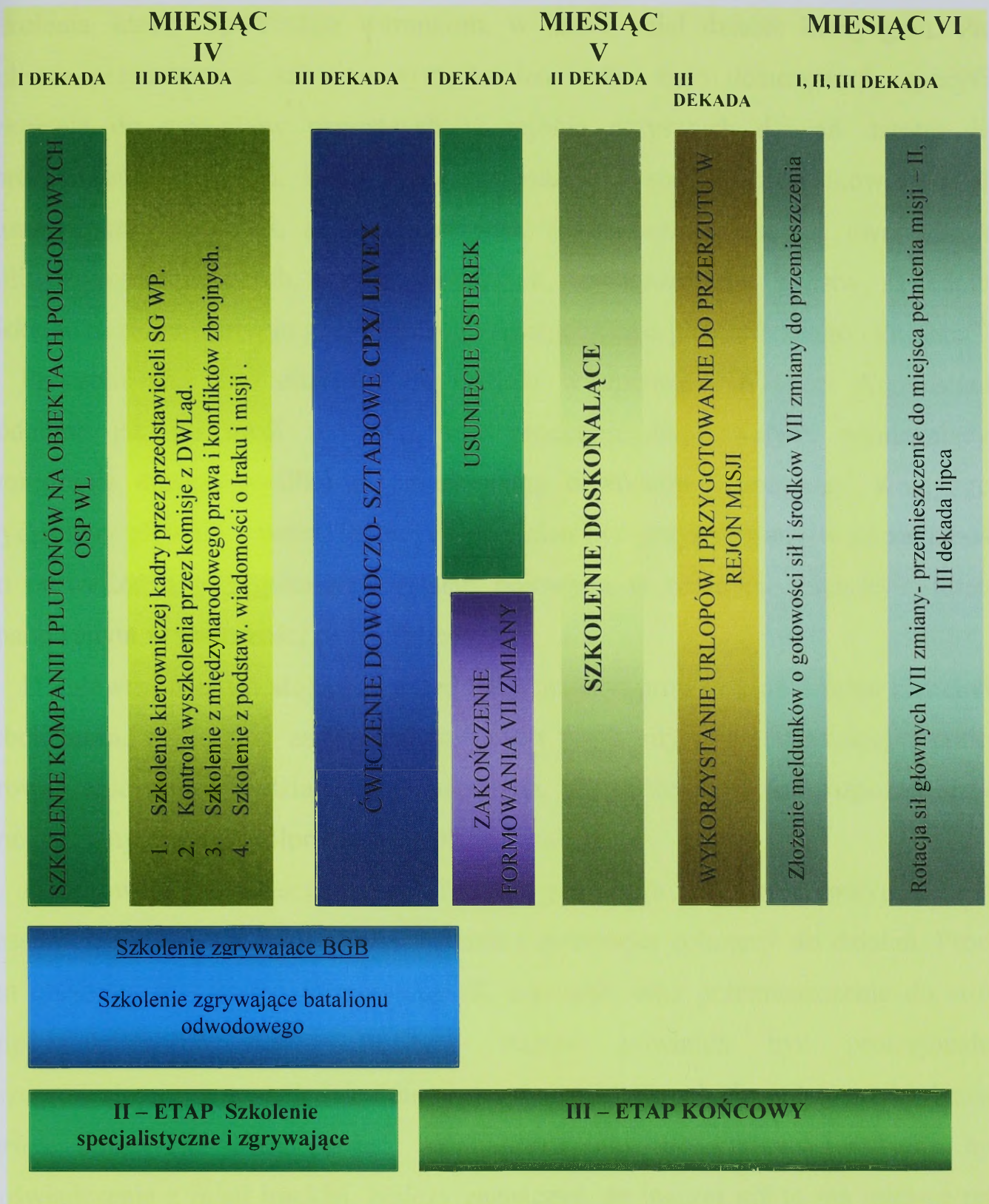
Etap końcowy rozpoczyna się ćwiczeniem dowódczo-sztabowym pk. *Eufkrat*, które ma na celu sprawdzenie poziomu przygotowania komponentu do prowadzenia działań

w ramach PKW w Iraku, zaktualizowanie wiedzy uczestników misji w zakresie aktualnej sytuacji w rejonie działań, zapoznanie z funkcjonującymi strukturami dowodzenia i obowiązującymi w dywizji stałymi procedurami operacyjnymi (SOP – *Standard Operating Procedure*). Ponadto zgranie komórek organizacyjnych sztabów w zakresie funkcjonowania na stanowiskach dowodzenia dywizji, brygady i batalionów, doskonalenie i sprawdzenie rytmu pracy stanowisk dowodzenia na wszystkich szczeblach oraz sprawdzenie stopnia przygotowania dowództw pododdziałów do wykonywania zadań w rejonie misji (rys. 4).

W trakcie całego procesu przygotowania kadr i kontyngentu, adekwatnie do przyszłych zadań, angażuje się doświadczonych instruktorów z innych armii Sojuszu (biorących udział zarówno w szkoleniu wojsk, jak i dowództw) oraz z różnych organizacji międzynarodowych. Cenna jest także wiedza i doświadczenie instruktorów z dowództwa dywizji, brygad i batalionów. Istota wykorzystania doświadczeń uczestników operacji wielonarodowych opiera się na wymianie spostrzeżeń oraz udzielaniu praktycznych rad w zakresie zasad wykorzystania sił i środków, w tym nowych sposobów walki i zagrożeń powstałych w okresie poprzedzającym wyjazd.

Oceniając pięcioletni okres formowań kolejnych zmian do misji w Iraku, można stwierdzić, że sposób przygotowania uległ znacznemu przewartościowaniu. Wpłynęło na to wiele czynników. Do najważniejszych należy zaliczyć zmianę statusu operacji ze stabilizacyjnej na doradczo-szkoleniową oraz wykorzystanie doświadczeń poprzednich kontyngentów. W dalszej części rozdziału przedstawione zostaną opinie oficerów na temat efektywności etapu przygotowania oraz szkolenia.

Operacja Międzynarodowych Sił Wspierania Bezpieczeństwa (ISAF) w Afganistanie jest uważana za najważniejszą operację NATO od czasu powstania Sojuszu. Jest pierwszą operacją prowadzoną zgodnie z globalną strategią reagowania na zagrożenia bezpieczeństwa NATO poza jego obszarem odpowiedzialności. Sukces Sojuszu w tej operacji stanowić będzie o jego wiarygodności jako organizacji zdolnej do zapewnienia poczucia bezpieczeństwa swoim członkom. Dlatego tak ważne jest odpowiednie przygotowanie sił Sojuszu, a co z tym jest związane, sił zbrojnych RP wydzielanych do tych działań.



Rys. 4: Koncepcja szkolenia kadr – etap III

Źródło: Opracowano na podstawie harmonogramu i koncepcji szkolenia VII zmiany PKW

Polski kontyngent w Afganistanie funkcjonuje na podstawie postanowienia prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w sprawie użycia Polskiego Kontyngentu Wojskowego w składzie Sił Sojuszniczych w Islamskim Państwie Afganistanu. Proces przygotowania PKW do operacji w Afganistanie wymusił zastosowanie form

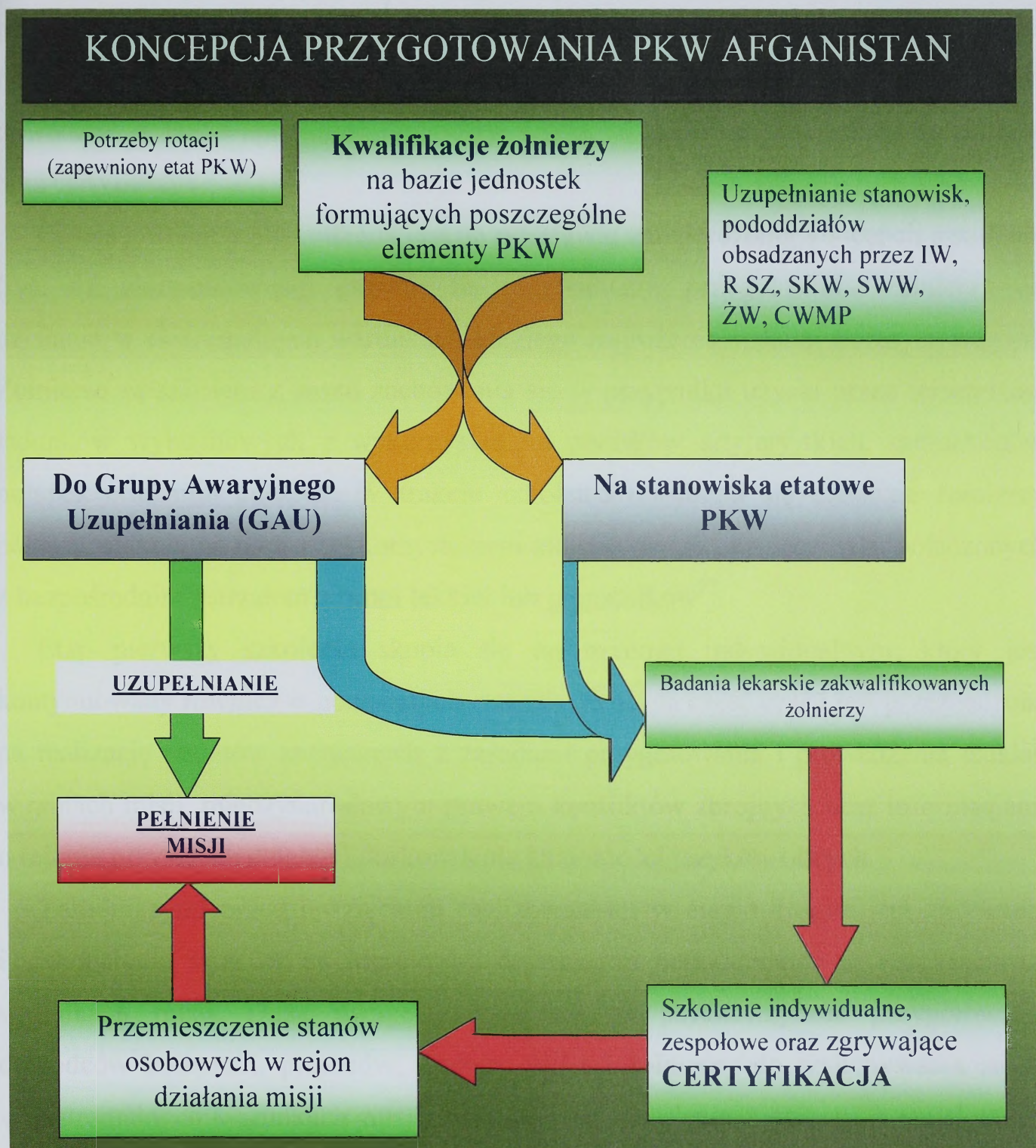
szkolenia, które odpowiadają warunkom, w jakich miał działać kontyngent. Przy doborze przedsięwzięć szkoleniowych bardzo ważne było dostosowanie specyfiki szkolenia do warunków panujących w rejonie przyszłych działań. Istotne jest sprecyzowanie zagrożeń, które mogą pochodzić ze strony bojowników (ostrzały, zasadzki, miny pułapki, ataki samobójcze, porwania), wynikać z uwarunkowań polityczno-gospodarczych, różnic religijnych, zaangażowania państw sąsiednich, niskiego poziomu rozwoju gospodarczego oraz położenia geograficznego i klimatu⁷⁰.

Przygotowanie pododdziałów do udziału w operacji NATO w Afganistanie, podobnie jak do misji w Iraku, jest procesem długotrwałym, wymagającym szczególnie dużego wysiłku organizacyjnego dowódców i żołnierzy. Kontyngent wydzielony głównie z wojsk lądowych powinien być przygotowany w szczególności do prowadzenia nieregularnych działań bojowych w trudnym, górzystym terenie opanowanym w większości przez Talibów.

Do głównych zadań stojących przed PKW należy: prowadzenie działań przeciwko rebeliantom, wspieranie zadań realizowanych przez siły armii afgańskiej i policji, prowadzenie wsparcia działań humanitarnych, prowadzenie patroli rozpoznawczych oraz utrzymywanie współpracy z władzami lokalnymi.

Przeprowadzenie właściwego procesu przygotowania i szkolenia kontyngentu, ma zasadniczy wpływ na poziom wyszkolenia i gotowości żołnierzy do działań. Proces ten obejmuje trzy etapy: formowanie sił, szkolenie oraz przemieszczenie do strefy odpowiedzialności. Każdy z tych etapów powinien być profesjonalnie przeprowadzony, z uwzględnieniem wykonywania przyszłych zadań w działaniach *stricto* bojowych. Warto dodać, że fundamentem procesu przygotowania były doświadczenia z misji irackiej. Należy zaznaczyć, że inaczej niż to ma miejsce przy formowaniu kontyngentu do Iraku, do Afganistanu wysłane zostały jednorodne pododdziały w pełni uzawodowione. Proces przygotowania PKW Afganistan prezentuje rys. 5.

70 Por. *Afganistan. Militarny i pozamilitarny wymiar stabilizacji*, Materiały z konferencji naukowej, AON 2007, s. 37.



Rys. 5: Koncepcja przygotowania PKW Afganistan

Źródło: Afganistan. Militaryny i pozamilitaryny wymiar stabilizacji,
Materiały z konferencji naukowej, AON 2007, s. 41

Szkolenie rozpoczyna się z chwilą wytypowania jednostek i pododdziałów, na bazie których planuje się sformować poszczególne elementy kontyngentu. Szkolenie prowadzi się nie tylko dla żołnierzy wchodzących w skład PKW. Proces przygotowania obejmuje również żołnierzy wchodzących w skład pododdziału

zabezpieczenia awaryjnego⁷¹. Kontyngent przygotowujący się do misji w Afganistanie przechodzi wieloetapowe szkolenie: indywidualne, specjalistyczne i zgrywające oraz odbywające się w składzie komórek funkcjonalnych i elementów poszczególnych dowództw, a także zgrywanie dowództw i pododdziałów na wszystkich szczeblach oraz certyfikacja.

Całość szkolenia prowadzona jest na podstawie zatwierdzonej koncepcji szkolenia (rys. 6), ukierunkowanej głównie na indywidualne przygotowanie żołnierzy do działania w ekstremalnych warunkach ciągłego zagrożenia atakami terrorystycznymi. Żołnierze są szkoleni z zasad zachowania się w przypadku użycia przez terrorystów ładunków wybuchowych z wykorzystaniem pocisków artyleryjskich, samochodów pułapek oraz min pułapek. W trakcie szkolenia doskonalą się działania żołnierzy podczas ataków na nich z wykorzystaniem materiałów niebezpiecznych, połączonych z bezpośrednim ostrzałem z broni lekkiej lub granatników⁷².

Etap pierwszy szkolenia skupia się na treningu indywidualnym, który jest kontynuowany również w pozostałych etapach. Znaczna część czasu jest przeznaczona na realizację tematów związanych z zasadami przygotowania i prowadzenia działań w ramach misji, międzynarodowym prawem konfliktów zbrojnych oraz informacjami o rejonie przyszłych działań i doskonalenie znajomości języków obcych.

Zasadniczymi przedsięwzięciami realizowanymi w etapie drugim jest zgrywanie i doskonalenie sztabów do kierowania działaniami pododdziałów w specyficznych warunkach misji. Dużą uwagę zwraca się na psychofizyczne przygotowanie dowódców kompanii, plutonów, drużyn, załóg i żołnierzy do wykonywania zadań w ekstremalnych warunkach misji. Prowadzi się szkolenia żołnierzy z umiejętności działania i przetrwania na dużych wysokościach w terenach górskich.

⁷¹ W jego skład wchodzi około 15% żołnierzy ogólnego stanu PKW różnych specjalności występujących w kontyngencie. Celem utworzenia takiej grupy jest możliwość natychmiastowego uzupełnienia składu PKW.

⁷² Por. *Afganistan. Militarne i pozamilitarne wymiar stabilizacji...*, wyd. cyt., s. 40.



Rys. 6: Koncepcja szkolenia i zmiany PKW Afganistan

Źródło: Afganistan. Military i pozamilitary wymiar stabilizacji,
Materiały z konferencji naukowej, AON 2007, s. 43

W trakcie tego etapu doskonalili się oficerów i żołnierzy z zakresu obrony i ochrony baz (FP – *force protection*), sposobów działania na posterunku obserwacyjnym, konwojowania, patrolowania strefy odpowiedzialności, organizacji stałych i ruchomych punktów kontrolnych, metod przeszukiwania terenu i obiektów w dzień i w nocy oraz z posługiwania się stacjonarnymi i mobilnymi środkami łączności. Doskonalili się także umiejętności szybkiej orientacji w terenie, wykorzystania GPS, ratownictwa medycznego, procedur ewakuacji medycznej oraz zachowania się i postępowania na wypadek napotkania min pułapek.

Etap trzeci to kontynuacja procesu szkolenia. Dodatkowo w ramach tego etapu wszystkie trzy zespoły bojowe batalionu odbywają szkolenie zgrywające kompanii w ośrodku szkolenia armii amerykańskiej w miejscowości Hohenfels w Niemczech, które jest zakończone certyfikacją kontyngentu.

Przedstawiony proces przygotowania do wyjazdu na misję obejmuje m.in. szkolenie specjalistyczne i zgrywające drużyny i plutonu. Zajęcia realizuje się w Ośrodkach Szkolenia Poligonowego Wojsk Lądowych, Kotlinie Kłodzkiej, Bieszczadach i Tatrach, w trakcie których korzysta się z wiedzy i doświadczeń ratowników górskich, doskonalą techniki poruszania się w terenie górzystym oraz realizuje zajęcia z bytowania w górach, wspinaczki górskiej, ewakuacji rannych przy użyciu śmigłowców, jazdy w górach kołowymi transporterami opancerzonymi Rosomak oraz HMMWV. Ważny etap szkolenia odbywa się w ośrodku Hohenfels, gdzie żołnierze z poszczególnych zespołów bojowych wykonują szereg strzelań sytuacyjnych, trenują zachowanie się na wypadek ostrzału konwoju lub zasadzki, doskonalą procedury dowodzenia i łączności. Przygotowanie obejmuje ponadto zgrywanie całego komponentu wydzielanego do ISAF (dowództwa, sztabu, zespołów bojowych, zespołów wsparcia i zabezpieczenia) oraz szkolenie w Ośrodku Zurbanizowanym Wędrzyn. Końcowym etapem jest ćwiczenie dowódczo-sztabowe *Bagram* (CPX – *Command Post Exercise*), ćwiczenie taktyczne Grupy Bojowej ISAF *Bagram* (LIVEX – *Live Exercise*) oraz certyfikacja PKW.

Priorytetem w trakcie przygotowania żołnierzy jest szkolenie w zakresie nabywania odpowiednich nawyków strzeleckich potrzebnych w terenie górskim. Wykonuje się strzelania ze stanowisk ogniowych na dachach i platformach oraz z poruszającego się pojazdu. W trakcie szkolenia specjalistycznego dowódców grup bojowych, plutonów oraz kompani szkoli się m. in. z zakresu naprowadzania lotnictwa i kierowania ogniem artylerii.

Należy podkreślić, że uczestnicy misji biorą również udział w szkoleniach dotyczących historii, kultury, międzynarodowego prawa konfliktów zbrojnych oraz zasad użycia siły w operacji ISAF. Dużo uwagi poświęca się na przybliżenie żołnierzom kultury kraju misji, jej specyfikę i odmiennosc, analizę zachowań, odmiennosc gestów oraz na inne ważne kwestie mogące pomóc wojsku w zdobywaniu sympatii lokalnej ludności.

Podsumowując, należy podkreślić, że przedstawione powyżej sposoby przygotowania kontyngentów do operacji w Iraku i Afganistanie są w wielu kwestiach analogiczne. Różnią się zakresem szkolenia indywidualnego i specjalistycznego,

uzależnionego od rodzaju zagrożeń w rejonach misji i położenia geograficznego. Ponadto, ważną kwestią jest dostosowanie procesu szkolenia do ciągle zmieniających się zadań wykonywanych przez kontyngent, a także do statusu misji. Proces ten powinien być ciągle aktualizowany w oparciu o wnioski i doświadczenia wyniesione z innych operacji o podobnym charakterze, prowadzonych w rejonach kryzysu.

3.3. Rola Akademii Obrony Narodowej w procesie przygotowania oficerów wojsk lądowych

Rola Akademii Obrony Narodowej w procesie przygotowania kadr oficerskich do wykonywania zadań w operacjach poza granicami kraju jest znaczna i w ostatnim czasie ulega przeobrażeniom. Wynika to z dużego zapotrzebowania na oficerów profesjonalnie wykształconych i posiadających szerokie horyzonty myślowe. W związku z funkcjonowaniem dużych kontyngentów Wojska Polskiego w Iraku i Afganistanie, rotacją kadry, a w szczególności oficerów, Uczelnia musi stale uaktualniać programy kształcenia i formy prowadzenia zajęć, aby były one zgodne z wymaganiami stawianymi oficerom na misji.

Należy podkreślić, że aktualnie w Akademii kształcenie oficerów prowadzone jest na trzech poziomach: na studiach drugiego stopnia, studiach podyplomowych i kursach specjalistycznych. W Akademii Obrony Narodowej prowadzone są równoległe studia drugiego stopnia dla oficerów na Wydziale Wojsk Lądowych – kierunek zarządzanie oraz na Wydziale Strategiczno-Obronnym – kierunek bezpieczeństwo narodowe.

Studia drugiego stopnia kierunek zarządzanie przygotowują studentów do rozwiązywania różnorodnych problemów związanych z dowodzeniem wojskami w warunkach prowadzenia działań narodowych i w układzie sojuszniczym (koalicyjnym), na obszarze kraju i poza nim na poziomie taktycznym. W trakcie studiów oficerowie poznają zagadnienia związane z bezpieczeństwem, problematyką zarządzania organizacjami, zasobami ludzkimi i na tym tle zasady oraz procedury dowodzenia narodowymi oraz sojuszniczymi jednostkami wojsk lądowych w operacjach pokojowych, reagowaniem kryzysowym, stabilizacyjnym oraz w działaniach wojennych. Nabywają i doskonalą umiejętności rozwiązywania

problemów związanych z kierowaniem zespołami ludzkimi i organizacjami zhierarchizowanymi oraz dowodzenia wojskami w czasie pokoju, przygotowania wojsk do wykonywania zadań w czasie kryzysu, ewentualnego konfliktu zbrojnego oraz misji i operacji pokojowych⁷³.

Studia drugiego stopnia kierunku bezpieczeństwo narodowe przygotowują oficerów do pracy na stanowiskach wymagających gruntownej wiedzy z zakresu bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego. Ponadto zapoznają ich ze sposobami realizacji zadań przez siły zbrojne w systemie bezpieczeństwa narodowego i sojuszniczego. Efektem kształcenia powinno być nabycie przez oficera umiejętności i kompetencji w zakresie rozumienia założeń strategii bezpieczeństwa narodowego RP, innych państw oraz NATO i Unii Europejskiej. Ponadto stosowania wiedzy strategicznej w rozwiązywaniu problemów bezpieczeństwa, zrozumienia treści i procedur zarządzania kryzysowego, wykorzystywania metodyki procesu podejmowania decyzji i wypracowywania koncepcji przez organy zarządzania kryzysowego, stosowania zasad i procedur pracy sztabowej w zespołach reagowania kryzysowego, wykorzystywania zasad i procedur kierowania operacją przez zespoły reagowania kryzysowego⁷⁴.

Inną formą profesjonalnego kształcenia są studia podyplomowe dla oficerów wyznaczonych na stanowiska etatowe majora (PSOT – Podyplomowe Studia Operacyjno-Taktyczne), oficerów wyznaczonych na stanowisko etatowe pułkownika (PSOS – Podyplomowe Studium Operacyjno-Strategiczne) oraz dla oficerów wyznaczonych na stanowisko etatowe generała brygady (PSPO – Podyplomowe Studium Polityki Obronnej).

Podyplomowe Studia Operacyjno-Taktyczne (dla oficerów wojsk lądowych) przygotowują oficerów do sprawnej realizacji zadań w czasie pokoju, w sytuacjach kryzysowych oraz w działaniach zbrojnych, w strukturach narodowych i sojuszniczych, na obszarze kraju i poza jego granicami. Oficerowie pogłębiają wiedzę ogólną i profesjonalną w obszarze: bezpieczeństwa, teorii organizacji i zarządzania, dowodzenia, sztuki operacyjnej i taktyki wojsk lądowych, a także

73 Program studiów II stopnia kierunku *zarządzanie* od roku akademickiego 2007/2008, AON, Warszawa 2007, s. 3.

74 Program studiów II stopnia kierunku *bezpieczeństwo narodowe* od roku akademickiego 2007/2008, AON, Warszawa 2007, s. 6.

procedur pracy sztabów i prawa międzynarodowego. Opanowanie tej wiedzy stanowi podstawę do kształtowania wyobraźni operacyjno-taktycznej i wyrabiania umiejętności oficerów w rozwiązywaniu problemów dotyczących planowania, organizowania i prowadzenia działań w strukturach narodowych i sojuszniczych w różnych operacjach, a także przygotowania (szkolenia) sztabów i wojsk⁷⁵.

Podyplomowe Studium Operacyjno-Strategiczne przygotowuje oficerów do pracy na stanowiskach kierowniczych w siłach zbrojnych. Zapoznaje z istotą oraz założeniami strategii i planowania strategicznego. Ponadto doskonali umiejętność identyfikacji wyzwań, zagrożeń i szans dla bezpieczeństwa narodowego; znajomość istoty oraz procedur planowania i programowania obronnego; umiejętność tworzenia założeń koncepcyjnych, doktrynalnych oraz dokumentów wykonawczych na poziomie narodowym i sojuszniczym (koalicyjnym); umiejętność prowadzenia analizy strategicznej na poziomie narodowym, międzypaństwowym i międzyorganizacyjnym⁷⁶.

Podyplomowe Studium Polityki Obronnej przygotowuje oficerów do pracy w instytucjach związanych z bezpieczeństwem i obronnością państwa na stanowiskach kierowniczych i wykonawczych w instytucjach, urzędach oraz dowództwach i sztabach szczebla taktycznego, operacyjnego i strategicznego, zarówno narodowych jak i międzynarodowych. Studia zapoznają oficerów między innymi z rolą NATO i UE w międzynarodowym środowisku bezpieczeństwa oraz z zasadami współdziałania tych dwóch organizacji⁷⁷. Proces kształcenia jest uzupełniony krajowymi i zagranicznymi podróżami studyjnymi, które pozwalają uczestnikom studiów zrozumieć rzeczywiste problemy funkcjonowania państwa i wspólnoty międzynarodowej, ważnych krajowych i zagranicznych instytucji oraz jednostek wojskowych. Dominującą składową tak zorganizowanego procesu kształcenia są problemy polityki i strategii zawarte w problematyce bezpieczeństwa, obronności i wojskowości.

Kolejną formą zdobywania wiedzy na temat operacji poza granicami kraju są kursy specjalistyczne w ramach systemu doskonalenia kadr w Siłach Zbrojnych RP

⁷⁵Program Podyplomowych Studiów Operacyjno-Taktycznych od roku akademickiego 2007/2008, AON, Warszawa 2007, s. 6.

⁷⁶Program Podyplomowych Studiów Operacyjno-Strategicznych, AON, Warszawa 2007, s. 4.

⁷⁷Program Podyplomowych Studiów Polityki Obronnej, AON, Warszawa 2007, s. 5.

organizowane w AON. Najważniejszym kursem, który zawiera poruszaną problematykę, jest kurs dla kandydatów na dowódców batalionów/dywizjonów⁷⁸. Celem kształcenia na tym kursie jest przygotowanie majorów do objęcia stanowiska dowódcy batalionu/dywizjonu i dowodzenia nim w czasie pokoju, w sytuacjach kryzysowych oraz podczas działań zbrojnych, w strukturach narodowych i sojuszniczych, na obszarze kraju i poza jego granicami.

Ważną formą kształcenia oficerów w zakresie operacji poza granicami kraju jest udział w różnego rodzaju ćwiczeniach prowadzonych w ramach procesu kształcenia w AON. Na uwagę zasługuje jednostronne, jednoszczeblowe ćwiczenie dowódczo-sztabowe, opracowane dla studentów Podyplomowych Studiów Operacyjno-Taktycznych przez pracowników Katedry Taktyki i Sztuki Operacyjnej nt. „Działania na rzecz wsparcia pokoju”. Głównym celem ćwiczenia jest doskonalenie umiejętności organizowania działań batalionowego zgrupowania zadaniowego (PKW) w rejonie odpowiedzialności oraz merytorycznego rozwiązywania wybranych problemów z zakresu realizacji zadań mandatowych. Oficerowie doskonalą umiejętności w zakresie organizowania działań pokojowych w rejonie odpowiedzialności, prowadzenia pracy w różnym terenie, planowania uzgodnień z innymi podmiotami środowiska działań, tj. przedstawicielami lokalnych władz, jednostek wojskowych stron konfliktu, liderami lokalnych społeczności, organizacji rządowych i pozarządowych, a także planowania działań w ramach wsparcia państwa-gospodarza (HNS – *Host Nation Support*). Ponadto dokonuje się sprawdzenia wiedzy operacyjno-taktycznej oraz umiejętności rozwiązywania problemów związanych z organizowaniem działań pokojowych. Ćwiczenie opiera się na realnej sytuacji taktycznej, wprowadzającej słuchaczy w problematykę konfliktu.

Szczególny nacisk w trakcie ćwiczenia położony jest na opracowanie koncepcji przybycia oraz rozmieszczenia pododdziałów batalionu w rejon odpowiedzialności, koncepcji zorganizowania bazy stacjonowania batalionu oraz systemu jej ochrony i obrony. Ponadto stworzenie wariantów wykorzystania terenu i jego infrastruktury w celu przejęcia kontroli w środowisku przyszłych działań, koncepcji zorganizowania strefy rozdzielenia oraz wykorzystania sił w celu obserwacji przestrzegania

⁷⁸ Program kursu specjalistycznego kandydatów na dowódców batalionów/dywizjonów, AON, Warszawa 2007, s. 4.

porozumień pokojowych, zapewnienia swobody manewru własnym siłom oraz kontroli ruchu pozostałych sił przebywających w rejonie odpowiedzialności i zapewnienie pomocy mniejszościom narodowym pozostającym w określonych enklawach, zapewnienie ochrony obozowi uchodźców, wysiedleńców oraz konwojom z pomocą humanitarną, a także monitorowanie i neutralizowanie grup rebelianckich.

Podsumowując, można stwierdzić, że wszelkie działania pokojowe w warunkach funkcjonowania Polski w Sojuszu będą miały charakter sojuszniczy lub koalicyjny. W związku z powyższym, przygotowanie do operacji poza granicami kraju w Akademii Obrony Narodowej koncentruje się wokół wiedzy dotyczącej zasad działania zgodne ze standardami NATO, istoty prowadzenia operacji reagowania kryzysowego oraz wzajemnych relacji pomiędzy sojusznikami.

Scharakteryzowane powyżej studia, kursy i ćwiczenia realizowane w Akademii są wyjątkowo pomocne w procesie kształcenia oficerów na potrzeby misji pokojowych. Oficerowie, którzy ukończyli studia podyplomowe, studia drugiego stopnia oraz kursy, otrzymali niezbędny zasób wiedzy potrzebny do funkcjonowania w operacjach reagowania kryzysowego. Wiedza teoretyczna uzupełniana jest wiedzą praktyczną, dzięki prowadzonym ćwiczeniom dotyczącym tej problematyki. Proces kształcenia ma na celu dążenie do stworzenia takiego systemu doskonalenia oficerów, aby w trakcie pełnienia służby w strukturach wielonarodowych, oficerowie potrafili właściwie ocenić możliwości i ograniczenia poszczególnych sił sojuszniczych, umieli połączyć środki militarne i niemilitarne w całość i skierować je w odpowiedni punkt ciężkości, osiągając jednocześnie główny cel operacji.

Program i treści kształcenia w AON są systematycznie dostosowywane do wymogów współcześnie prowadzonych operacji reagowania kryzysowego przez NATO. Tym samym Uczelnia ma znaczący wkład w przygotowanie kadry dowódczej do udziału w wielonarodowych operacjach poza granicami kraju.

Wydaje się słuszne stwierdzenie, że proces przygotowywania i kształcenia oficerów na różnych poziomach studiów i kursach w Akademii, wykracza poza problematykę wykorzystania rodzimych sił zbrojnych do tradycyjnych zagrożeń. Dotyczy on głównie użycia wyznaczonych sił do działania w operacjach wielonarodowych, sojuszniczych i koalicyjnych.

3.4. Efektywność przygotowania oficerów w ocenie respondentów

Jednym z kluczowych celów badań nad aktualnym przebiegiem przygotowania oficerów na potrzeby misji poza granicami kraju jest ustalenie, czy dotychczasowe procesy edukacyjne i szkoleniowe dostosowane są do wymagań napotykanym podczas operacji poza granicami kraju. Przedstawione poniżej wyniki dotyczą efektywności przygotowań. W kolejnym podrozdziale zaprezentowane zostaną wyniki badań dotyczące oczekiwań oficerów odnośnie sposobu przygotowania do operacji poza granicami kraju.

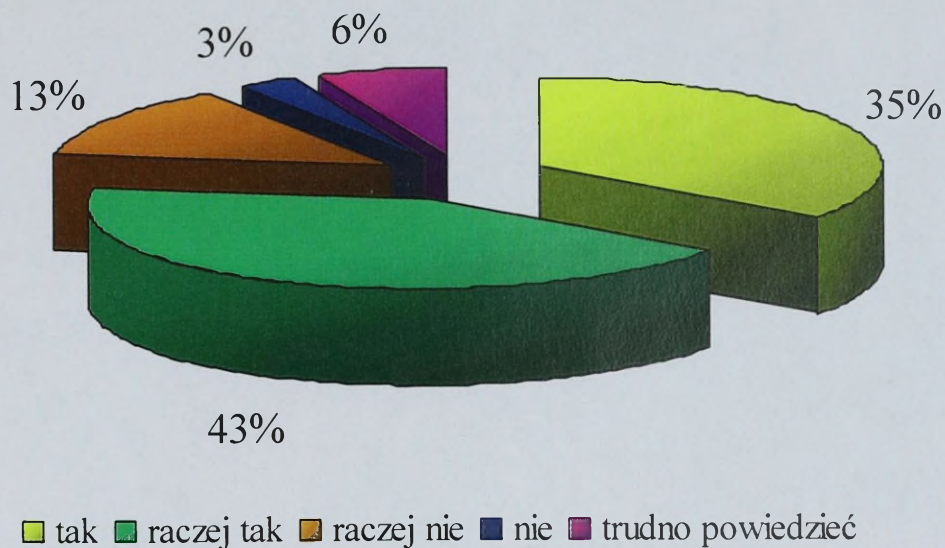
Efektywność to cecha działań, relacja lub wynik o charakterze pozytywnym⁷⁹. Obejmuje ona wszelkie dodatnie cechy, składniki czy walory celowych działań. Każde działanie, którego rezultatem jest wynik oceniany pozytywnie, w szerokim znaczeniu tego słowa można więc określać działaniem efektywnym. Efektywność szkolenia na potrzeby operacji poza granicami kraju wyraża wszelkie pozytywnie oceniane cechy procesu dydaktyczno-wychowawczego, do których należy zaliczyć: skuteczność, sprawność, ekonomiczność, trwałość przyswojonej wiedzy, przekonań, postaw, rozwój samodzielnego myślenia oraz umiejętność wykorzystania wiedzy w działalności praktycznej.

Opinie na temat efektywności procesu przygotowania oficerów na potrzeby operacji reagowania kryzysowego badano metodą ankietową (załącznik 1), wywiadu (załącznik 2) oraz obserwacji uczestniczącej (załącznik 3) przede wszystkim podczas udziału autora w VII zmianie PKW Irak w Al Diwanayah i Al Kut. Ankieta skierowana do uczestników kontyngentu z 16 DZ, miała za zadanie określenie poziomu wiedzy nabytej podczas pracy zawodowej, uczestnictwa w różnych formach doskonalenia zawodowego oraz w trakcie szkolenia przygotowawczego przed wyjazdem na misję. Badaniem ankietowym objętych zostało 111 młodszych i starszych oficerów z wojsk lądowych, po odbytych szkoleniu i miesiącu funkcjonowania w rejonie operacji. Grupa stanowiła etatowy skład kontyngentu biorącego udział w misji w Iraku.

Respondenci zapytani, czy wyjeżdżając na misję byli dobrze przygotowani do

⁷⁹ Zob. K. Żegnałek, *Charakterystyka podstawowych pojęć związanych z efektywnością kształcenia*, Warszawa 1985, s. 38.

wykonywania zadań na swoich stanowiskach, odpowiedzieli w większości twierdząco (wykres 6). Opinię taką wyraziło około 78% ankietowanych.

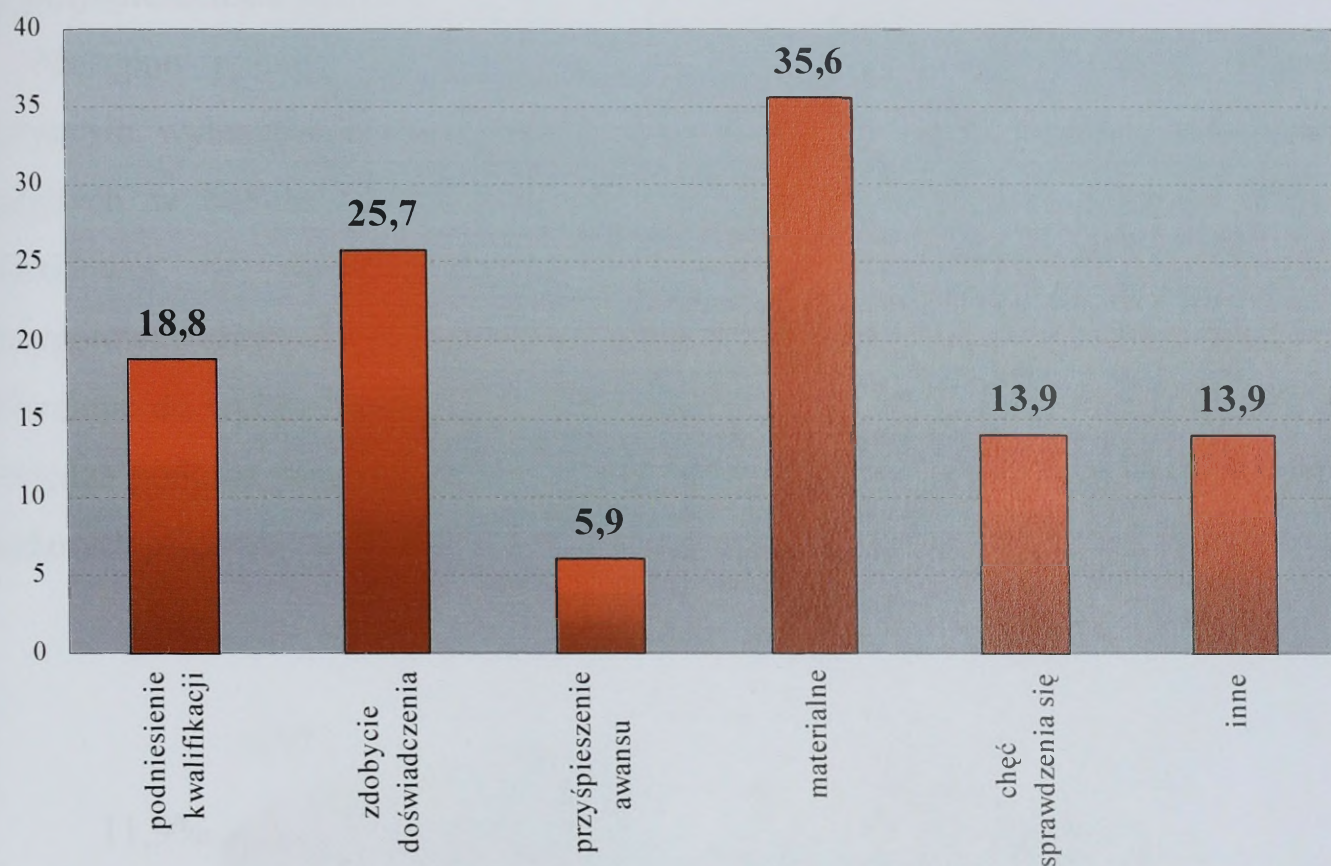


Wykres 6: Czy wyjeżdżając na misję był Pan/Pani dobrze przygotowany/a do wykonywania zadań na swoim stanowisku?

Tylko 9% ogółu badanych udzieliło odpowiedzi negatywnej. Sądząc po wynikach, proces przygotowania oficerów przebiegał bez zakłóceń i spełnił oczekiwania. Biorąc pod uwagę fakt, że oficerowie wyrażali swoje opinie po miesięcznym pobycie w rejonie misji, można przyjąć tezę o wysokim poziomie nabytej wiedzy i umiejętności przed wyjazdem. Jednak analizując kolejne pytania ankietowe, które uszczegóławiają problem przygotowania oficerów, trudno uzyskać potwierdzenie tej tezy. Wyniki zostaną przedstawione w dalszej części podrozdziału.

Kolejną kwestią będącą przedmiotem rozpoznania badawczego była sprawa podjęcia decyzji wyjazdu na misję. Generalnie rzecz ujmując, motywy, jakimi kierują się oficerowie mają ogromne znaczenie w definiowaniu sytuacji ukierunkowanej na poszukiwanie sensu wykonywanych zadań oraz wpływają na zaangażowanie się w proces szkolenia (wykres 7). To, jakie motywy przyświecały żołnierzom podejmującym decyzję o wyjeździe na misję, może przesądzić o zaangażowaniu oficerów w przyswajanie wiedzy w trakcie szkolenia przygotowawczego, jak i w wykonywanie zadań. Na pierwszym miejscu na liście ważnych dla oficerów motywów znalazły się względy finansowe – stwierdziło tak 35,6% badanych. Tylko ¼ badanych zależało na zdobyciu doświadczenia, a 18,8% zamierzało podnieść swoje

kwalifikacje zawodowe. Te trzy powody wyraźnie dominują nad innymi. Kolejne motywy koncentrują się wokół chęci sprawdzenia się w trudnej sytuacji i przyspieszenia awansu.



Uwaga: badani mieli możliwość wielokrotnego wyboru dlatego też odsetki nie sumują się do 100,0.

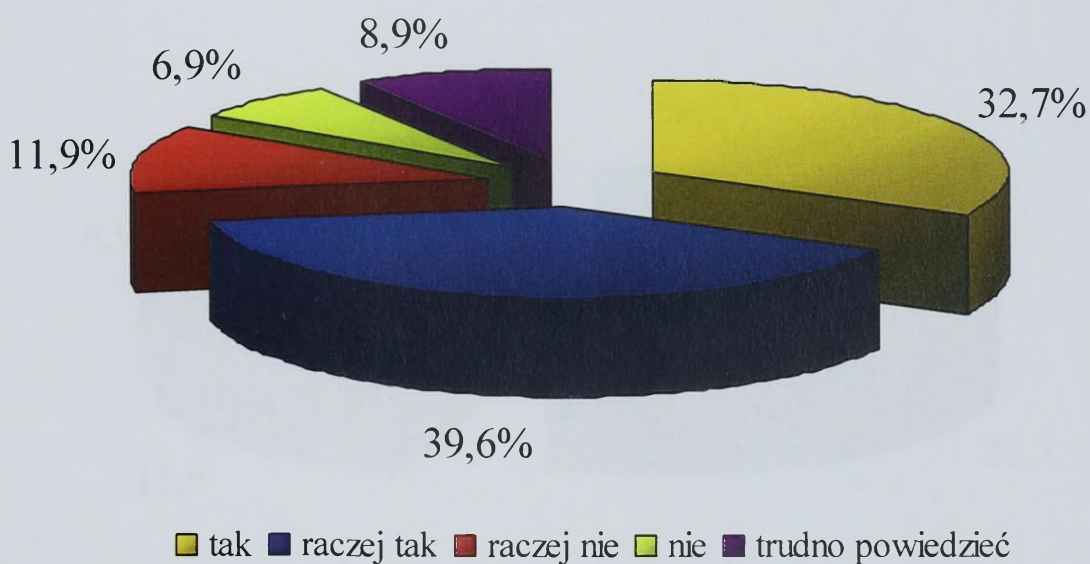
Wykres 7: Jakie motywy zdecydowały o podjęciu decyzji wyjazdu na misję?

Dla porównania warto przytoczyć wyniki badań opracowane przez pracowników Instytutu Socjologii Uniwersytetu Wrocławskiego⁸⁰, którzy badali motywację, doświadczenia i emocje oficerów z 11 Dywizji Pancernej – uczestników misji zagranicznych. Zdaniem zespołu socjologów z UWroc. dla 16% badanych kwestie finansowe były najważniejsze w podjęciu decyzji o wyjeździe na misję. Dla 76% były one ważne, a dla 8% nie miały żadnego wpływu na podjęcie decyzji. Ponadto 56% oficerów uznało, że uczestnictwo w operacjach poza granicami kraju, to okazja do sprawdzenia się oraz zyskania doświadczenia zawodowego. Analizując wyniki badań, opracowane na próbie badawczej oficerów pochodzących z różnych jednostek, można stwierdzić, że motywy, które zdecydowały o podjęciu decyzji o wyjeździe, są podobne. Dla większości oficerów najważniejszymi czynnikami, które decydują

⁸⁰ Zob. B.Politowski, *Oficera portret własny*, Polska Zbrojna, 2007, nr 43, s. 5.

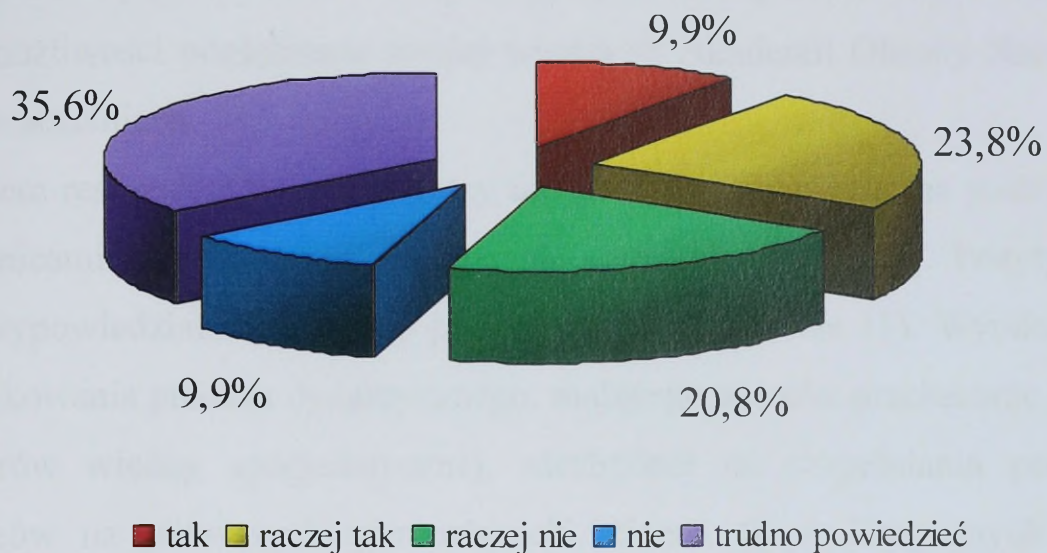
o ich uczestnictwie w operacjach poza granicami kraju jest zdobycie doświadczenia oraz finanse. Jednak, co warto jest podkreślić, 64% respondentów sądzi, że służba poza granicami kraju nie ma żadnego wpływu na dalszą karierę zawodową, a 94% na przyspieszenie awansu.

Następne pytanie odnoszące się do efektywności przygotowania oficerów, dotyczyło wykorzystania w operacji poza granicami kraju wiedzy i umiejętności nabytych w trakcie studiów i kursów w szkole oficerskiej i Akademii Obrony Narodowej, w czasie służby w jednostkach wojskowych oraz szkolenia przygotowawczego. Dość nieoczekiwanie, według opinii respondentów, najbardziej przydatne do wykonywania operacji poza granicami kraju, jest nabyte doświadczenie i wiedza podczas pełnienia służby w jednostkach wojskowych. Sądzi tak około 70% badanych oficerów (wykres 8).

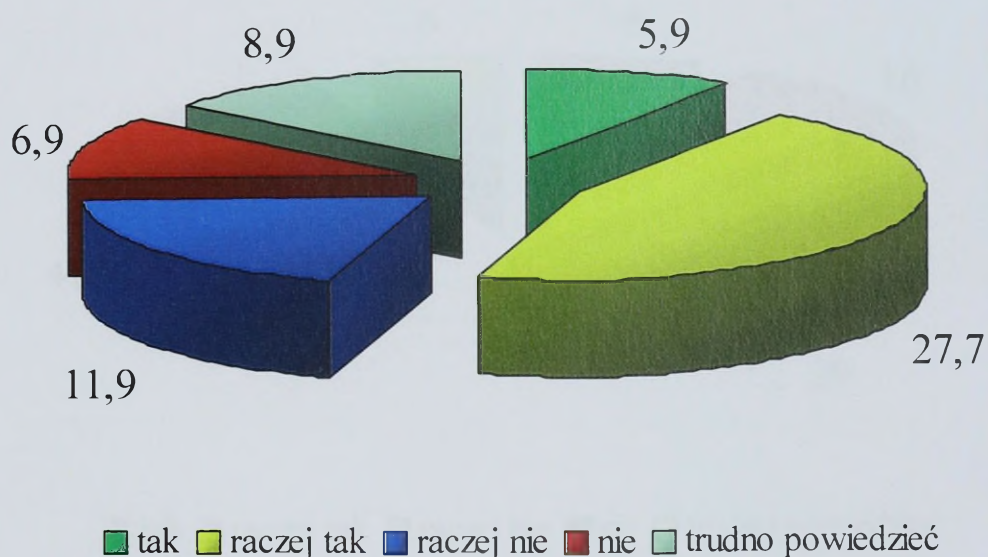


Wykres 8: Czy doświadczenia nabyte podczas pracy w jednostce wojskowej są przydatne podczas wykonywania zadań w operacji poza granicami kraju?

Prawie co trzeci badany stwierdził, że przydatną wiedzę nabył podczas studiów i kursów w Akademii Obrony Narodowej oraz podczas szkolenia przygotowawczego przed wyjazdem na misję (wykres 9 i wykres 10).



Wykres 9: Czy uważa Pan/ Pani, że nabyta wiedza i umiejętności w Akademii Obrony Narodowej są wystarczające do wykonywania zadań w ramach operacji poza granicami kraju?

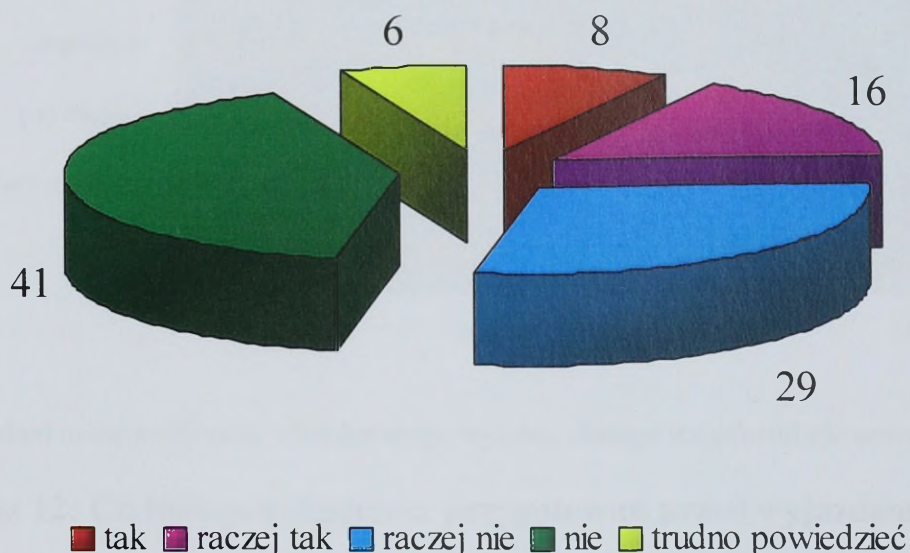


Wykres 10: Czy uważa Pan/Pani, że nabyta wiedza i umiejętności w trakcie szkolenia przygotowawczego są wystarczające do wykonywania zadań w ramach operacji poza granicami kraju?

W tym miejscu należy zaznaczyć dużą rolę AON w trakcie przygotowania oficerów, gdyż około 27% z ogółu ankietowanych stanowili oficerowie starsi, którzy w większości kształcili się w Akademii Obrony Narodowej. Wyniesiona przez nich wiedza ze studiów i kursów, w sensie dodatnim wpływa na jakość przygotowania całego kontyngentu. Z innego punktu widzenia, twierdzenie, że wiedza i umiejętności

nabyte w trakcie służby w jednostce wojskowej są najbardziej przydatne do misji, dowodzą, że większość ankietowanych, po ukończonej szkole oficerskiej nie miało jeszcze możliwości pogłębiania swojej wiedzy w Akademii Obrony Narodowej oraz na innych uczelniach.

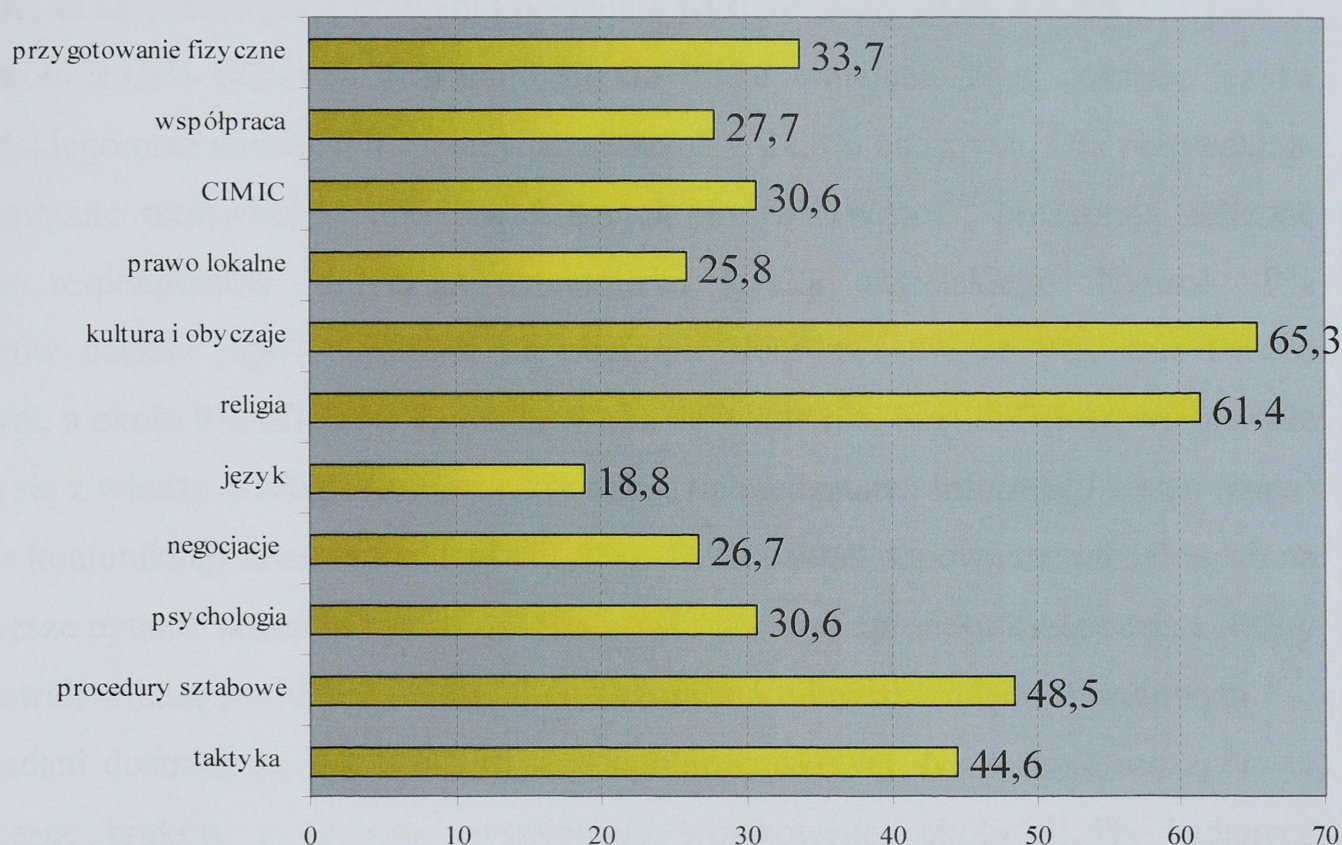
Zdaniem respondentów najmniejszy udział w przygotowaniu na potrzeby operacji poza granicami kraju odgrywa kształcenie w szkole oficerskiej. Pozytywnie w tej kwestii wypowiedział się tylko co piąty respondent (wykres 11). Wynika to głównie z ukierunkowania procesu dydaktycznego, mającego na celu, przekazanie kandydatom na oficerów wiedzy specjalistycznej, niezbędnej do wypełniania podstawowych obowiązków na pierwszych stanowiskach oficerskich w klasycznych działaniach zbrojnych na terenie kraju. Świadczy to również, o małej wiedzy przyszłych oficerów dotyczącej uwarunkowań prowadzenia działań poza granicami kraju oraz uczestnictwa w środowisku międzynarodowym.



Wykres 11: Czy uważa Pan/Pani, że nabyta wiedza i umiejętności w szkole oficerskiej są wystarczające do wykonywania zadań w ramach operacji poza granicami kraju?

W dziedzinie ogólnie określonych problemów edukacyjnych zapytano badanych o główne przedmioty i treści kształcenia, które stanowiły kanwę przygotowań do wyjazdu na misję. Uzyskano dość szerokie spektrum dyscyplin, które badani uznali za preferowane. Do najczęściej wymienianych przedmiotów należały: kultura i obyczaje w rejonie konfliktu, religia, procedury sztabowe i taktyka. Ogólnie można

wyrazić przekonanie, że oficerowie byli edukowani w oparciu o tradycyjny indeks przedmiotów, których opanowanie jest niezbędne do przyszłych zadań (wykres 12). Wynika z tego jednoznacznie, że najwięcej czasu podczas przygotowań do misji zajęły zajęcia teoretyczne wyjaśniające różnice kulturowe oraz zajęcia z religii. Wiele czasu poświęcono procedurom sztabowym oraz taktyce, prowadzonej w formie zajęć teoretyczno-praktycznych, z uwzględnieniem prowadzenia działań bojowych w specyficznym środowisku w rejonie konfliktu.



Uwaga: badani mieli możliwość wielokrotnego wyboru, dlatego też odsetki nie sumują się do 100,0.

Wykres 12: Co było przedmiotem przygotowań przed wyjazdem na misję?

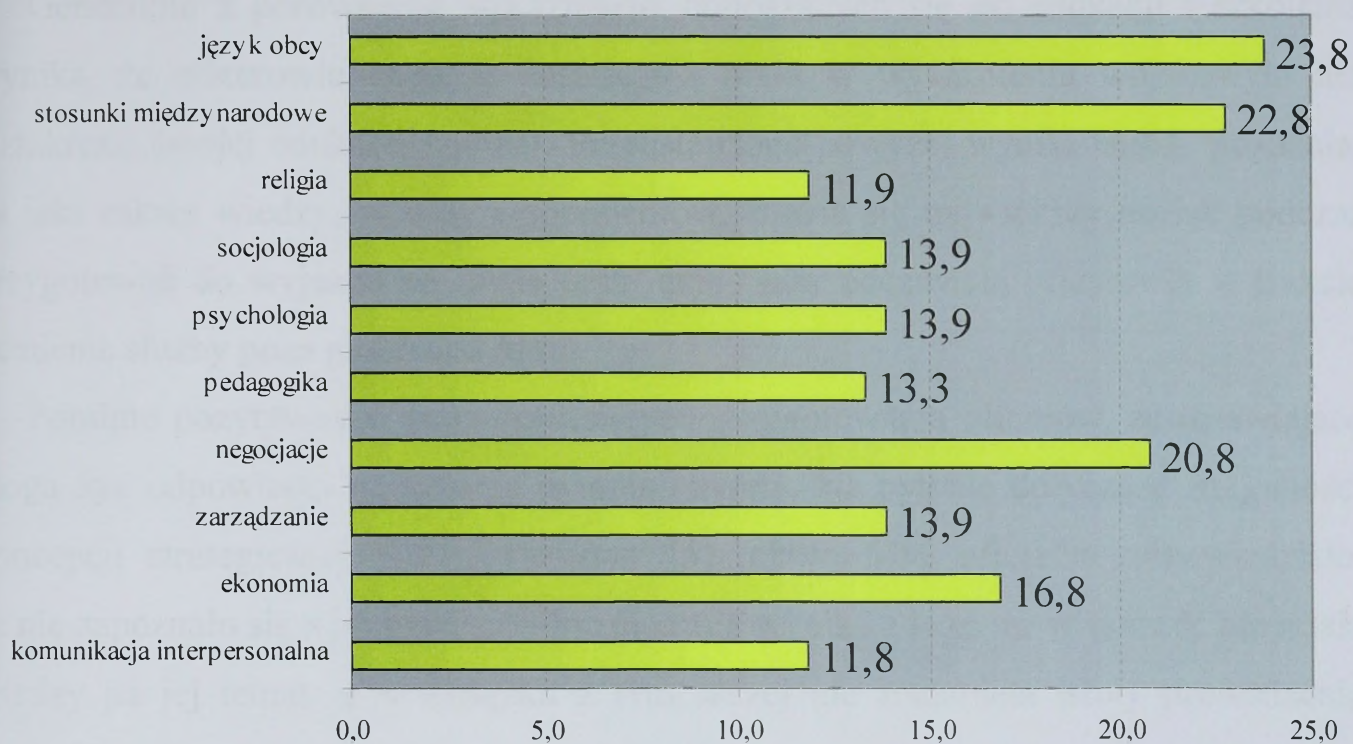
Zastanawiający jest fakt, że mało czasu poświęcono zasadom współpracy cywilno-wojskowej, prowadzenia negocjacji i mediacji oraz doskonaleniu językowemu. Wiedza i umiejętności z tego zakresu mają niebagatelny wpływ na efektywność działań oraz sposób postrzegania WP przez lokalną ludność. Sukces prowadzonych współcześnie operacji reagowania kryzysowego uzależniony jest przede wszystkim od wzajemnych relacji siły militarnej z władzami cywilnymi w rejonie konfliktu oraz od sposobu prowadzenia negocjacji w krytycznych momentach, które mogą przekreślić dotychczasowe sukcesy we wzajemnej współpracy cywilno-wojskowej.

Skonkretyzowaniem powyższej kwestii było zbadanie odczuwalnych braków w zakresie edukacji (wykres 13) i wyszkolenia wojskowego (wykres 14) w wyodrębnionych dziedzinach (przedmiotach). Wykresy ilustrują opinie badanych oficerów na temat dostrzeżonych i odczuwanych braków. Badani, zapytani o to, czy odczuwają braki w zakresie edukacji, które wpływają na jakość wykonywanych zadań podczas operacji poza granicami kraju, w większości odpowiedzieli, że nie odczuwają większych luk w wiedzy potrzebnej do misji. Około $\frac{3}{4}$ respondentów sądziło, że są dobrze przygotowani i posiadają wystarczający zasób wiedzy.

Około 23,8% oficerów przyznało się do braku umiejętności w zakresie języka angielskiego oraz stosunków międzynarodowych – 22,8% badanych. Dla porównania, wspomniane wcześniej wyniki badań socjologów z UWroc.⁸¹, prezentują zbliżone opinie respondentów, dotyczące znajomości języka angielskiego. Niemal 49% oficerów oceniła jego znajomość na poziomie dobrym, 18% na poziomie bardzo dobrym, a około 9% oficerów zadeklarowało, że włada nim biegle. Oficerowie pewnie czują się z wiedzy o religii (tylko 11,9% odczuwa niedostatek informacji na ten temat) oraz z komunikacji interpersonalnej (11,8%). Taki rozkład odpowiedzi udzielonych na powyższe pytanie pozwala sądzić, że oficerowie w trakcie procesu kształcenia i służby opanowali wiedzę przydatną do funkcjonowania w środowisku międzynarodowym.

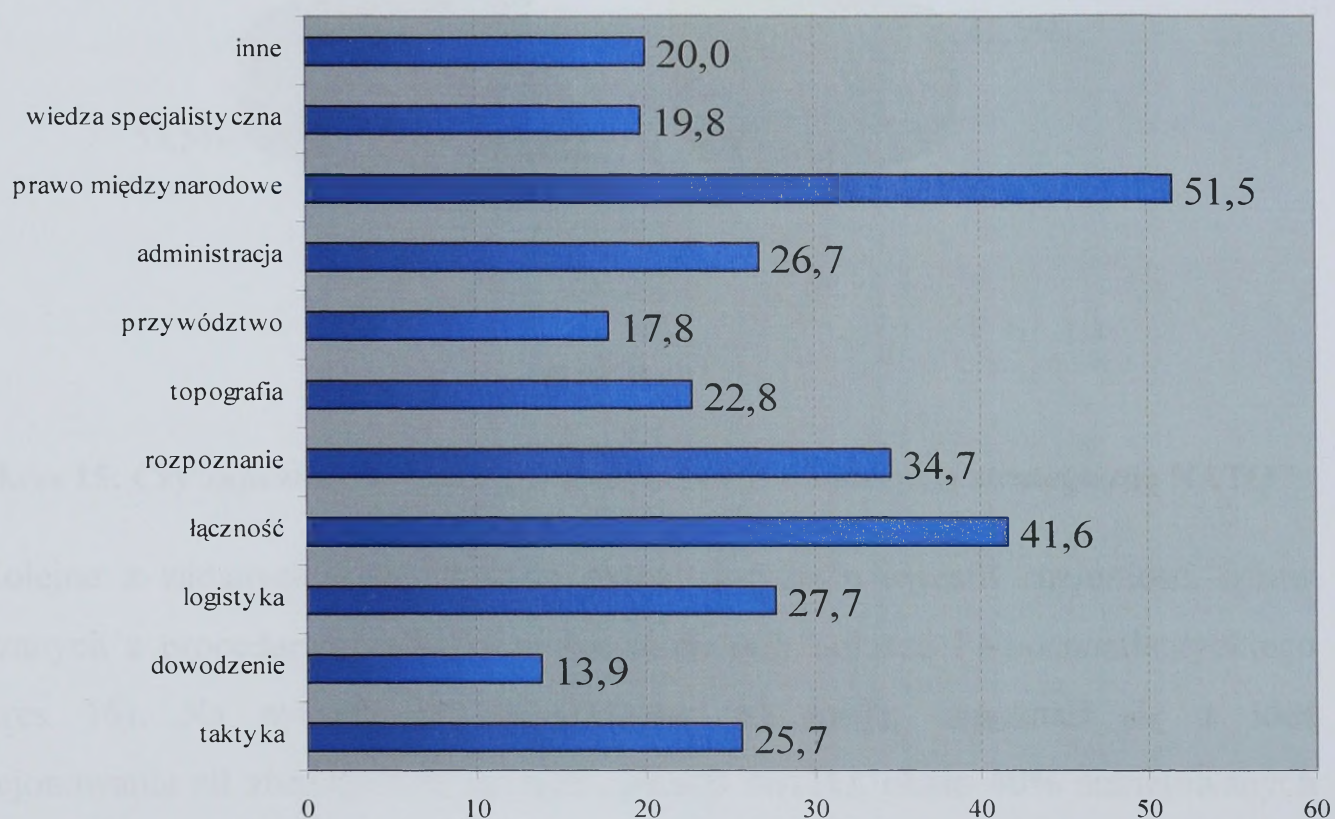
Badani dostrzegają znaczenie wiedzy ogólnowojskowej. Na pytanie szczegółowe dotyczące braków z zakresu wyszkolenia wojskowego, około 51,5% badanych wskazało na niewystarczającą wiedzę z zakresu prawa międzynarodowego, 41,6% wskazało na łączność, a na rozpoznanie – 34,7%.

⁸¹ Tamże, s. 5.



Uwaga: badani mieli możliwość wielokrotnego wyboru, dlatego też odsetki nie sumują się do 100,0.

Wykres 13: Czy odczuwa Pan/Pani braki w zakresie edukacji, które wpływają na jakość wykonywanych zadań podczas operacji poza granicami kraju?

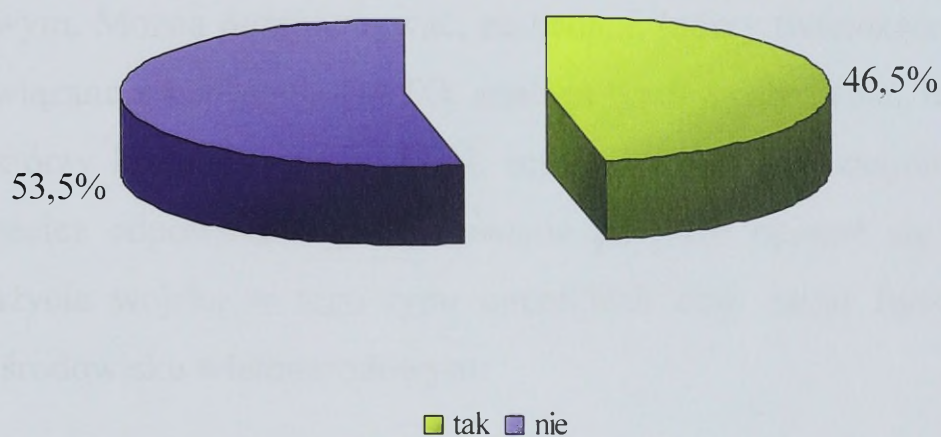


Uwaga: badani mieli możliwość wielokrotnego wyboru dlatego też odsetki nie sumują się do 100,0.

Wykres 14: Czy uważa Pan/Pani, że z zakresu wyszkolenia wojskowego ma Pan/Pani odczuwalne braki?

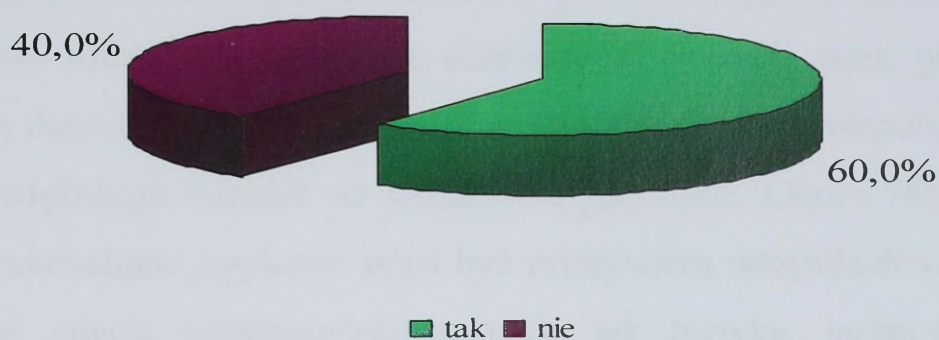
Generalnie z porównania wskaźników odnoszących się do edukacji i szkolenia wynika, że oficerowie częściej dostrzegają braki w wyszkoleniu wojskowym niż w zakresie swojej edukacji ogólnej. Przedstawione powyżej wyniki badań, pokazują, na jaki zakres wiedzy, według respondentów, stawia się największy nacisk podczas przygotowań do wyjazdu na misję oraz jakie braki odczuwają oficerowie w trakcie pełnienia służby poza granicami kraju.

Pomimo pozytywnych ocen dotyczących przygotowania oficerów, zastanawiające mogą być odpowiedzi na kolejne pytania ankiety. Na pytanie dotyczące znajomości koncepcji strategicznej NATO (wykres 15), około 54% oficerów odpowiedziało, że nie zapoznało się z jej treścią. Jednoznacznie wynika z tego, że większość nie miała wiedzy na jej temat, a w związku z tym raczej nie rozumiała istoty prowadzenia operacji poza granicami kraju w ramach NATO.



Wykres 15: Czy zapoznał się Pan/Pani kiedykolwiek z koncepcją strategiczną NATO?

Kolejne z zadanych respondentom pytań, dotyczyło kwestii znajomości spraw związanych z procedurami działań wojsk w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego (wykres 16). Na pytanie czy wyjeżdżając na misję, zapoznali się z ideą funkcjonowania sił zbrojnych w ramach operacji NATO, około 40% ankietowanych odpowiedziało negatywnie, pozostali oficerowie posiadali pewną wiedzę z tego zakresu, głównie wyniesioną z uczestnictwa w misjach oraz ze studiów i kursów w AON.



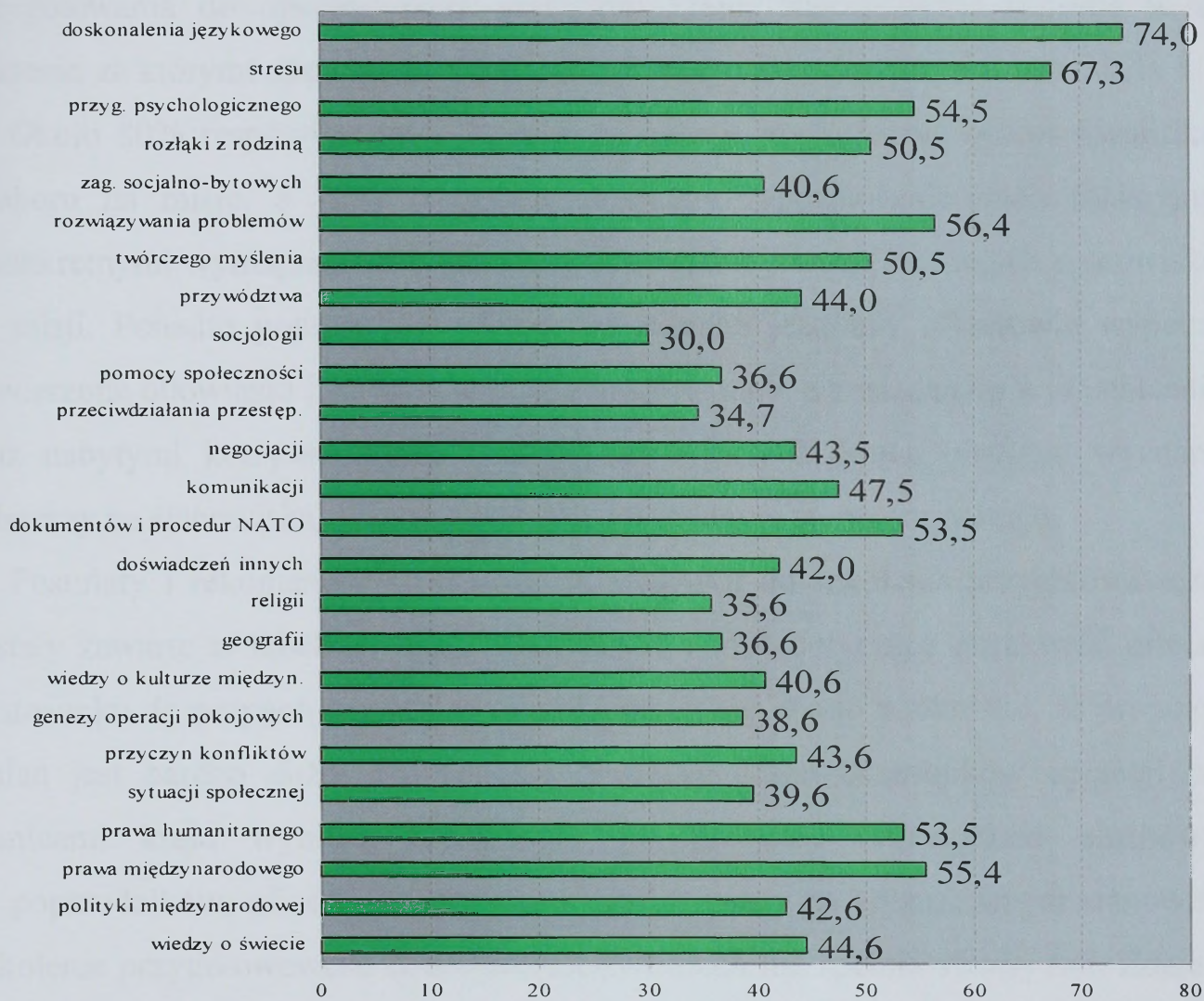
Wykres 16: Czy wyjeżdżając na misję zapoznał/a się Pan/Pani z ideą funkcjonowania sił zbrojnych w ramach operacji NATO?

Reasumując, efektywność przygotowania do operacji poza granicami kraju w oparciu o wyniki badań ankietowych, należy uznać za mocno niewystarczającą. Trudno oczekiwać od oficerów profesjonalnego przygotowania do operacji w ramach NATO, skoro aż 60% ankietowanych w swojej karierze nie spotkało się z koncepcją strategiczną Sojuszu oraz nie zna zasad funkcjonowania w środowisku wielonarodowym. Można domniemywać, że badani, którzy twierdząco odpowiedzieli na pytania związane z koncepcją NATO, znali ją tylko ze słyszenia. Jedynie nieliczni oficerowie, którzy kształcili się w AON, mieli możliwość zaznajomienia się z jej istotą. A przecież odpowiednie przygotowanie powinno opierać się na znajomości zasadności użycia wojska w tego typu operacjach oraz zasad funkcjonowania sił zbrojnych w środowisku wielonarodowym.

3.5. Oczekiwania oficerów w zakresie przygotowania do operacji poza granicami kraju

Oczekiwania uczestników w zakresie przygotowania do operacji poza granicami kraju, badano podobnie jak efektywność, metodą ankietową, wywiadów oraz obserwacji uczestniczącej. Respondenci udzielali odpowiedzi na pytania, które odnosiły się do procesu edukacji i szkolenia. Pierwsze pytanie dotyczyło zaproponowania przez oficerów problematyki związanej z operacjami poza granicami kraju, jaka powinna być zawarta w programach kształcenia. Kolejne pytania dotyczyły oczekiwań oficerów w kwestii systemu przygotowania.

Odpowiedzi udzielone na pierwsze pytanie (wykres 17) pozwalają określić problematykę, jaka zdaniem respondentów, powinna być zawarta w programach kształcenia dla oficerów, przyszłych uczestników operacji poza granicami kraju. Jak wskazują dane zaprezentowane na wykresie, oczekiwania respondentów dotyczą szczególnie większego nacisku na kształcenie językowe. Około 74% oficerów jest zdania, że doskonalenie językowe musi być priorytetem wszystkich szkoleń. Badania wskazują, że zajęcia ogólnowojskowe takie jak taktyka, łączność, dowodzenie czy rozpoznanie powinny być prowadzone w języku angielskim.



Uwaga: badani mieli możliwość wielokrotnego wyboru, dlatego też odsetki nie sumują się do 100,0.

Wykres 17: Jaka problematyka dotycząca przygotowania do operacji poza granicami kraju, powinna być zawarta w programach nauczania?

Wielu oficerów zwraca uwagę na trudności w posługiwaniu się językiem angielskim, spowodowane specyficzną terminologią wojskową. Na każdej misji obowiązują inne zwroty i skróty językowe oraz zwroty gwarowe, w których używaniu

prym wiodą szczególnie żołnierze amerykańscy. Potwierdzeniem tej tezy są również wspomniane wyniki badań z UWroc.⁸², które dowodzą, że aż 98% oficerów skarżyło się na tego typu trudności. Oficerowie dostrzegali również konieczność zwiększenia ilości godzin na szkolenie psychologiczne, głównie na problematykę radzenia sobie ze stresem pola walki oraz na problemy związane z rozłąką z rodziną. Ponadto na brak u oficerów dogłębnej wiedzy z zakresu prawa międzynarodowego i prawa humanitarnego.

Kolejne pytanie dotyczyło ogólnych oczekiwań oficerów w stosunku do sposobu przygotowania do operacji poza granicami kraju. Najciekawsze sugestie w tym zakresie, za którymi opowiadała się większość respondentów, przedstawia tabela 1.

Okolo 80% respondentów wskazuje, że należy przyspieszyć proces kwalifikacji i naboru na misję, a 79% proponuje dokładne zapoznanie osób funkcyjnych z konkretnymi wymaganiami i zakresem obowiązków na zajmowanych stanowiskach na misji. Ponadto połowa jest zdania, że zasadne jest, aby oficerowie wypełniali powierzone obowiązki i zadania w czasie misji zgodnie z posiadanym wykształceniem oraz nabytymi kompetencjami. Dlatego też organy kadrowe powinny wyznaczać żołnierzy na stanowiska etatowe zgodnie z posiadanym stopniem w kraju.

Postulaty i rekomendacje oficerów w stosunku do szkolenia przygotowawczego zostały zawarte w tabeli 2. Analizując wyniki badań dotyczące oczekiwań oficerów w stosunku do przygotowania do wyjazdu na misję, warto podkreślić, że propozycji zmian jest bardzo dużo. Po pierwsze z doświadczeń uczestników operacji poza granicami kraju wynika, że dopiero po przejęciu obowiązków służbowych od poprzedników, oficerowie poznają specyfikę pracy na wyznaczonym stanowisku. Szkolenie przygotowawcze w niektórych kwestiach nie spełnia swojej roli. Zdaje się to wynikać z faktu, że ćwiczenia specjalistyczne i zgrywające PKW opracowano i przeprowadzono na bazie mało realnych warunków dotyczących specyfiki misji, zagrożeń i zadań wykonywanych przez poszczególne komponenty kontyngentu. W większości przypadków uczestnicy szkolenia nie zdają sobie sprawy z zagrożeń panujących w rejonie przyszłych działań, a w związku z tym nie w pełni znają sposoby przeciwstawienia się im.

⁸² Tamże.

Tabela 1. Ogólne oczekiwania oficerów w stosunku do przygotowania do operacji poza granicami kraju

Lp.	Oczekiwania oficerów	%
1.	Kadra oficerska powinna być przygotowywana do udziału w operacji poza granicami kraju począwszy od edukacji w szkole oficerskiej, poprzez kursy, studia podyplomowe, itp.	51
2.	Przygotowywanie kontyngentu do misji powinno być priorytetem dla oddziału/ZT wystawiającego zmianę (brak dodatkowych zadań i obciążeń związanych z zadaniami w kraju).	70
3.	Organy kadrowe powinny z wyprzedzeniem prowadzić nabór i selekcję oficerów do misji.	80
4.	Powinno się wyłączać z udziału w misji oficerów o nieodpowiedniej mentalności, bez motywacji i nieodpowiednich do charakteru misji predyspozycjach psychofizycznych.	77
5.	Należy kierować na misje oficerów wykazujących się dobrą znajomością języka angielskiego.	54
6.	Oficerowie powinni wiedzieć, jakie są wymagania w stosunku do nich na misji.	79
7.	Powinien istnieć racjonalny system wymiany (rotacji) personelu podczas misji, tak aby nie zakłócać realizacji zadań i nie wprowadzać niepokoju wśród uczestników misji.	77
8.	Powinien być zapewniony czas do dyspozycji oficerów na osobiste przygotowanie się do wyjazdu.	77
9.	Żołnierze desygnowani na kurs przygotowawczy do misji powinni od tego momentu podlegać dowódcy kontyngentu.	64
10.	Powinien być permanentnie sprawdzany stopień obciążeń oficerów pod kątem sprawiedliwej oceny i nagradzania uczestników.	68
11.	Wyznaczanie na etaty zgodnie z posiadanym stopniem w kraju.	55
12.	Należy prowadzić rekrutację oficerów do operacji poza granicami kraju na wczesnym etapie ich zawodowej kariery.	29
13.	Należy uwzględnić zmiany w systemie edukacyjnym i szkoleniowym pod kątem realizacji (wymagań) misji.	51
14.	Należy rozważyć na szczeblu sił zbrojnych, jakie operacje będą dominujące w przyszłości i jakie miejsce powinna mieć edukacja i szkolenie do operacji poza granicami kraju w całym systemie edukacji i szkolenia SZ RP.	53
15.	Struktura sił zbrojnych powinna być taka, aby mogła wspierać operacje poza granicami kraju.	66
16.	Powinno się organizować różne formy szkolenia do operacji poza granicami kraju (formalne i nieformalne, międzynarodowe, regionalne i narodowe).	63
17.	Należy organizować wymianę doświadczeń z sojusznicznymi krajami nie tylko wewnątrz NATO.	64

Tabela 2. Oczekiwania oficerów w stosunku do szkolenia przygotowawczego

Lp.	Oczekiwania oficerów	%
1.	Szkolenie powinno odpowiadać napotkanej rzeczywistości podczas misji.	91
2.	Szkolenie przygotowawcze powinno odbywać się w Ośrodku Szkolenia na Potrzeby Misji Pokojowych dla całego kontyngentu.	32
3.	Przed wyznaczeniem na etat kandydat powinien posiadać certyfikat zdrowia.	82
4.	Przed wyjazdem na misję oficerowie powinni uczestniczyć w ćwiczeniach (szkoleniach) międzynarodowych w kraju i zagranicą.	52
5.	Szkolenie przygotowawcze powinno być racjonalnie skonstruowane (kompleksowe i dłuższe) zapewniające przygotowanie oficerów do wykonywania powierzonych im zadań i uwzględniające odpowiedni czas na realizację programów (wypełnienie czasu odpowiednimi treściami).	51
6.	Przed wyznaczeniem oficera na stanowisko powinno mieć miejsce praktyczne przyuczanie go do zadań na misji.	52
7.	Należy dokładnie zapoznawać szkolonych z sytuacją w rejonie (kraju) misji: geneza konfliktu, tło kulturowe i religijne.	75
8.	Praktyczne szkolenie do operacji poza granicami kraju powinno być realizowane z udziałem doświadczonych uczestników misji.	82
9.	Uwzględnić należy w szkoleniu praktyczne umiejętności i nawyki potrzebne w sytuacjach zagrażających życiu.	84
10.	Każdy wyjazd na misję powinien być poprzedzony krótkim rekonesansem rejonu konfliktu.	57
11.	Powinno się ćwiczyć praktycznie warianty rozwinięcia do misji oraz wykonywanie obowiązków służbowych w warunkach wojennych.	54
12.	Powinny być realizowane zajęcia poświęcone rozwiązywaniu problemów misji (diagnoza sytuacji, strategie radzenia sobie z problemem).	48
13.	Zalecana jest wymiana wiedzy i doświadczeń podczas spotkań, warsztatów i ćwiczeń międzynarodowych.	67
14.	Powinno być uwzględnione nauczanie problemowe w trakcie ćwiczeń, treningów i posługiwania się należnymi procedurami (SOP).	59
15.	Należy uwzględnić ćwiczenie umiejętności szybkiego podejmowania i wydawania decyzji (w języku angielskim) w zakresie problemów misji.	71
16.	Należy wyciągać konsekwentnie wnioski z poprzednich zmian PKW.	76
17.	W miarę możliwości proponować oficerom stanowiska na misji równorzędne do stanowisk zajmowanych w kraju.	54
18.	Należy zwracać uwagę na umiejętność utrzymywania kontaktu z przeciwnymi sobie stronami konfliktu.	49
19.	Należy sprecyzować zakresy obowiązków dla poszczególnych uczestników oraz zapoznać ich z nimi w kraju.	68
20.	Szkolenia do operacji poza granicami kraju powinny mieć formalne podstawy i być organizowane niezależnie od innych szkoleń.	71
21.	Powinno się organizować kursy przygotowujące do operacji poza granicami kraju, z uwzględnieniem specyfiki działania w specyficznych środowiskach walki.	67
22.	Należy organizować szkolenie z przedstawicielami NATO oraz krajów objętych misją.	64

Po drugie, oficerowie w większości mają problemy ze zrozumieniem specyfiki przyszłych działań w rejonie misji, gdyż w trakcie służby szkoleni byli przede wszystkim do działań w klasycznym konflikcie zbrojnym. Uwagi te dotyczą głównie oficerów, którzy nie posiadają doświadczenia misyjnego. Znikoma ilość czasu podczas szkolenia przygotowawczego poświęcona jest na przekazywanie doświadczeń przez uczestników poprzednich zmian. Spostrzeżenia i uwagi są przekazywane często przy okazji nieformalnych spotkań koleżeńskich, a nie podczas programowego szkolenia. Wydaje się to poważnym niedopatrzeniem.

Asymetryczny wymiar prowadzonych współcześnie operacji reagowania kryzysowego, nieznaną zasad funkcjonowania wojsk w strukturach wielonarodowych oraz brak doświadczenia w zakresie współdziałania w środowisku międzynarodowym powoduje, że oficerowie zmuszeni są do samokształcenia zachowań w trakcie służby na misji. Należy podkreślić, że zadania wykonywane w tego typu operacjach, to typowe działania policyjno-prewencyjne, wymagające konkretnego podejścia do sposobów ich realizacji oraz niejednokrotnie do współdziałania z organizacjami cywilnymi.

W opinii większości badanych istnieją pewne niedociągnięcia systemowe, które zakłócają proces prawidłowego przebiegu szkolenia przygotowawczego. Dotyczy to głównie prowadzenia szkolenia z udziałem żołnierzy, którzy są w trakcie badań lekarskich i nie otrzymali certyfikatu zdrowia. Takie postępowanie mija się zasadniczo z celem przedsięwzięć przygotowawczych do misji. Często zdarza się tak, że żołnierz nie otrzymuje certyfikatu tuż przed zakończeniem szkolenia. Na jego miejsce komisja kwalifikacyjna powołuje osoby z listy rezerwowej, które w trybie alarmowym informowane są o zakwalifikowaniu i praktycznie nie uczestniczą w szkoleniu przygotowawczym. Celowe wydaje się w tej sytuacji rozpoczęcie szkolenia w momencie uzyskania zaświadczeń o braku przeciwwskazań do wyjazdu przez cały skład osobowy przyszłego kontyngentu. Podejście takie umożliwi uczestnictwo w całym procesie szkolenia wszystkim żołnierzom wchodzącym w skład PKW. Uzyskanie większej efektywności szkoleń, stworzy osobom funkcyjnym możliwość poznania swoich podwładnych oraz wspólnego przeciwiczenia zadań, które będą realizowane w trakcie misji.

Jak wspomniano na wstępie, nie istnieje odrębny proces przygotowania dla oficerów. W trakcie szkolenia przygotowawczego oficerowie powinni doskonalić nabyte umiejętności, zdobyte w trakcie służby oraz wyniesione ze studiów, kursów i szkoleń w ramach systemu doskonalenia kadry Sił Zbrojnych RP. Konieczne jest zatem, aby przed wyjazdem na misje oficer odświeżył swoją wiedzę dotyczącą operacji pokojowych oraz potrafił oceniać zadania w kategorii działań sił zbrojnych w operacjach poza granicami kraju. Oficer powinien także usprawnić myślenie operacyjne, skoncentrowane na zasadach reagowania kryzysowego oraz umieć praktycznie zastosować nabytą wiedzę i umiejętności podczas planowania i prowadzenia operacji w układzie sojuszniczym i wielonarodowym.

Zaprezentowane powyżej wyniki badań pozwalają na konstatację, że skuteczność procesu przygotowania, a w rezultacie prowadzenia operacji poza granicami kraju, wymaga od oficerów takiego sposobu myślenia, który wykracza poza własny rodzaj sił zbrojnych. Można nawet postawić tezę, że oficer powinien umieć nie tylko oceniać możliwości i ograniczenia poszczególnych sił narodowych, lecz także połączyć je w spójną całość i skierować na wspólne cele oraz punkt ciężkości operacji reagowania kryzysowego. Dlatego też ważne jest, aby przygotowanie uczestników do operacji reagowania kryzysowego, koncentrowało się również na wyrabianiu u oficerów zdolności do rozwiązywania problemów dotyczących użycia różnorodnych sił w czasie i przestrzeni.

3.6. Wnioski

Dokonując uogólnienia rezultatów badawczych, uzyskanych w wyniku przeprowadzanych analiz i ocen reprezentatywnych materiałów źródłowych oraz przeprowadzonych badań sondażowych traktujących o założeniach funkcjonującego systemu przygotowania oficerów do operacji poza granicami kraju, można stwierdzić, że system przygotowania do operacji poza granicami kraju powinien być ciągle modyfikowany – w związku z dużym zapotrzebowaniem na reagowanie sił zbrojnych w celu rozwiązywania konfliktów powstałych z różnych przyczyn.

Przygotowanie do udziału w operacjach poza granicami kraju powinno uwzględniać przede wszystkim zagrożenia terrorystyczne, uwarunkowania polityczno-

gospodarcze, różnice religijne, możliwość zaangażowania państw sąsiednich oraz klimat. Ponadto istniejące akty normatywne, dotyczące udziału sił zbrojnych w operacjach poza granicami kraju, powinny być ciągle aktualizowane w związku ze zmieniającą się sytuacją międzynarodową oraz dostosowaniem prawa do wymagań sojuszniczych.

Szkolenie przygotowawcze powinno przyjąć formę szkolenia uzupełniającego wcześniej zdobytej w tym zakresie wiedzy i umiejętności. Z przeprowadzonych badań wynika również, że pomimo kilkuletniego członkostwa Polski w NATO, większość oficerów nie zapoznało się z koncepcją strategiczną Sojuszu i nie zna zasad funkcjonowania sił zbrojnych w operacjach poza granicami kraju. Aktualny system przygotowania oficerów do udziału w operacjach poza granicami kraju posiada wiele niedociągnięć systemowych, które wpływają na jakość wyszkolenia kontyngentu. Poziom przygotowania oficerów w zakresie wykonywania obowiązków, do których przywykli w kraju, jest zadowalający. Braki odczuwalne są w zakresie współdziałania w środowisku wielonarodowym. Dotyczy to głównie słabej znajomości procedur sojuszniczych oraz problemów z komunikowaniem się w „wojskowym” języku angielskim. Powinno się wykluczyć przypadkowość doboru oficerów do operacji poza granicami kraju. Wszechstronność, elastyczność, obycie, znajomość języków obcych wydają się niezbędne przy selekcji kandydatów.

4. WYMAGANE KOMPETENCJE OFICERÓW DO WYKONYWANIA ZADAŃ W OPERACJACH POZA GRANICAMI KRAJU

Skuteczna i szybka profesjonalizacja oficerów wojsk lądowych do pracy w środowisku wielonarodowym, to konieczność efektywnego zarządzania wojskami na różnych poziomach dowodzenia, gdzie podejmując decyzje, sporządzając i realizując plany, racjonalnie wykorzystuje się posiadany potencjał ludzki, zasoby finansowe, rzeczowe i informacyjne. Nabywanie pożądanych kompetencji przez oficerów wojsk lądowych, które będą w przyszłości niezbędne do zajmowania odpowiedzialnych stanowisk służbowych w kraju oraz w strukturach wielonarodowych, jest warunkiem fachowości kadr oficerskich. Jest to proces ciągły, obejmujący zarówno kandydatów na oficerów, jak i oficerów z wieloletnim stażem pracy. Konieczność uzupełniania kompetencji wynika z ciągłych, zwłaszcza w ostatnich latach, zmian wymagań współczesnego pola walki, procesu zarządzania wojskami w warunkach pokoju i kryzysu oraz rotacji oficerów na stanowiskach.

Widząc potrzebę podjęcia badań problematyki kompetencji oficerów wojsk lądowych, postawiono następujące pytanie: Jakie są niezbędne kompetencje oficerów do wykonywania zadań poza granicami kraju? Rozdział ten poświęcony jest klasyfikacji kompetencji oraz opisuje wymagane kompetencje bazowe, społeczne, profesjonalne i koncepcyjne oficerów wojsk lądowych, pożądane w operacjach poza granicami kraju.

4.1. Pojęcie i klasyfikacja kompetencji zawodowych oficerów wojsk lądowych

Proces przygotowania oficerów zmierza do tego, aby nabyli oni kompetencje wymagane do pracy na stanowiskach w środowisku międzynarodowym. Termin kompetencje (łac. *competentia* – odpowiedzialność, zgodność, przydatność, uprawnienie do działania) oznacza zakres czyjejś wiedzy, umiejętności, doświadczeń, zdolności, ambicji, których posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie przez

pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni⁸³. Według literatury przedmiotu, kompetencje należy traktować również jako zakres uprawnień, pełnomocnictw czy zakres działania instytucji⁸⁴.

Na podstawie dokonanej analizy literatury, przyjęto że kompetencje oficerów w ujęciu ogólnym, to zbiór wzajemnie powiązanej wiedzy, umiejętności, wartości i postaw oraz doświadczeń wyróżniających się oficerów, sprawnie wykonujących zadania na zajmowanych stanowiskach służbowych⁸⁵. Dlatego też, nowoczesny oficer powinien prezentować dojrzały, kreatywny i wielowymiarowy potencjał wszechstronnej wiedzy i umiejętności. Węższym pojęciem, obejmującym wszelkie wartości przygotowania profesjonalnego oficera są kompetencje zawodowe i wykonawcze. Kompetencje zawodowe powinny umożliwić sprawne i skuteczne wypełnianie funkcji na stanowiskach dowódczych i wykonawczych oraz określać poziom i jakość przygotowania oficerów do wykonywanych zadań. Kompetencje wykonawcze będą wymaganiami podporządkowanymi stanowiskom niedowódczym i niekierowniczym – upraszczając – stanowiskom wykonawczym w dowództwach poszczególnych szczebli dowodzenia. Kompetencje dowódcze natomiast obejmują kompetencje wymagane zarówno na stanowiskach dowódczych, jak i na innych stanowiskach kierowniczych w strukturach wojsk lądowych. Definiuje się je jako umiejętne stawianie, wykonywanie i rozliczanie zadań. Wydaje się, że należy interpretować je jako skuteczne kierowanie całością zasobów militarnych i pozamilitarnych.

Jasno sprecyzowane i opisane kompetencje stanowią podstawę doboru oficerów na stanowiska. Oficer posiadający właściwe kompetencje, to osoba uprawniona do podejmowania działalności zawodowej na zajmowanym stanowisku i odpowiedzialna za jej rezultaty. W siłach zbrojnych RP termin „kompetencje” stosuje się w obu znaczeniach. Używa się terminu „kompetencyjny zakres obowiązków”, czyli uprawnień i zakresu działania jednostki organizacyjnej, natomiast w drugim

⁸³ Zob. G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s.13; T. Rostkowski, *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, DIFIN, Warszawa 2004, s. 41.

⁸⁴ Por. *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2003.

⁸⁵ Por. T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, rozprawa habilitacyjna, Zeszyty Naukowe AON, Warszawa 2006, s. 24.

znaczeniu stosuje się go w pracach naukowych i badawczych, w celu określenia wiedzy, umiejętności i postaw zawodowych żołnierzy.

Przeprowadzone wyżej rozważania pozwalają stwierdzić, że do podstawowych składowych kompetencji należy zaliczyć wiedzę, umiejętności i postawy oficera. Studiując literaturę przedmiotu, można napotkać ponadto rozbudowany podział składowych kompetencji. Według znawców przedmiotu należy do nich zaliczyć również zachowania, przymioty, postawy, cechy osobowości, doświadczenia, predyspozycje osobiste czy uzdolnienia⁸⁶.

Wiedza to ogół informacji z jakiejś dziedziny, treści utrwalone w umyśle ludzkim w rezultacie gromadzenia doświadczeń i uczenia się⁸⁷. Wiedzę dzielimy na teoretyczną, czyli dostarczającą dane o tym, jaka jest rzeczywistość oraz praktyczną, która dostarcza informacji, o tym jak zmienić istniejącą rzeczywistość. Należy ją traktować jako wiedzę formalną – jawną oraz ukrytą. Wiedza formalna przedstawiona jest za pomocą słów, liczb, znaków, natomiast wiedza ukryta jest gromadzona przez pracowników w wyniku zbierania doświadczeń, nabywania umiejętności oraz rozwoju instytucji⁸⁸. W kontekście prowadzonych rozważań, wyróżnić należy także wiedzę potoczną opartą na stereotypach, mitologiczną i refleksyjną oraz przednaukową i naukową.

Wiedza posiada niebagatelny wpływ na kierunek i jakość przemian w sposobie myślenia i działania współczesnych oficerów. Właściwe przygotowanie do pracy dowódczo-sztabowej, to wiedza z podstawowych i strukturalno-funkcjonalnych dyscyplin naukowych, takich jak: sztuka wojenna, sztuka operacyjna, taktyka, strategia wojskowa, dowodzenie siłami zbrojnymi, organizacja i mobilizacja wojsk, zabezpieczenie wojsk, nauki humanistyczne i nauki techniczne⁸⁹.

Kolejnym wyznacznikiem i składową kompetencji są umiejętności. Pomiedzy wiedzą a umiejętnościami zachodzą relacje zależności, gdyż umiejętność to sprawność posługiwania się wiadomościami przy wykonywaniu określonych zadań. Im więcej

⁸⁶ Por. A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 45; A. Sajkiewicz, *Organizacja procesów personalnych w firmie*, Poltekst, Warszawa 2001, s. 30.

⁸⁷ Zob. W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Żak, Warszawa 1996, s.311.

⁸⁸ Por. T. Majewski, wyd. cyt., s.29.

⁸⁹ Zob. R. Wróblewski, *Teoria sztuki wojennej a strategia wojskowa*, Zeszyty Naukowe AON, nr 3, Warszawa 1996, s. 11-30.

potrzebnych jest umiejętności, tym opanowanie ich wymaga większego zakresu wiedzy⁹⁰.

Umiejętność jest względnie trwałą zdolnością do zastosowania profesjonalnej wiedzy w sposób praktyczny, w celu uzyskania pożądanego rezultatu danej sytuacji działania⁹¹. Istnieje wiele klasyfikacji podziału umiejętności. J. Penc wyróżnia umiejętności techniczne, interpersonalne, diagnostyczne i koncepcyjne⁹². Dla przykładu R. Stępień proponuje podział umiejętności na: zdolności porozumiewania się, współpracy i współdziałania, bycia przywódcą i liderem, rozwiązywania problemów, planowania i samooceny, uczenia się oraz korzystania z zasobów⁹³.

Na potrzeby rozprawy zasadne wydaje się przyjęcie klasyfikacji umiejętności według T. Majewskiego, który dzieli je na umiejętności profesjonalne – dotyczące sprawnego wykorzystywania zarówno wiedzy specjalistycznej, jak i wiedzy dowódczej, wynikającej z roli pełnionej przez dowódcę (umiejętności wykonawcze, wymagane do sprawnego wypełniania funkcji dowódczych, jakimi są planowanie, organizowanie, przewożenie, motywowanie i kontrola); umiejętności społeczne – dotyczące komunikowania, motywowania osób i zespołów, rozumienia podwładnych oraz współdziałania z innymi, jak również wpływania na podwładnych i budowania zespołu; umiejętności koncepcyjne – dotyczące umysłowej zdolności do koordynacji oraz ukierunkowania działalności podległej komórki organizacyjnej⁹⁴. Wymienia się również umiejętności diagnostyczne rozumiane jako umiejętność identyfikacji i oceny przyczyn oraz skutków zaistniałych zdarzeń. Umiejętności te warunkują wykorzystanie innych zdolności i w zasadzie są ich składnikiem.

Kryteria ważności posiadania przedstawionych powyżej umiejętności są uzależnione od charakteru służby i od zajmowanego przez oficera stanowiska służbowego. Umiejętności profesjonalne są najważniejsze dla dowódców niższego

⁹⁰ Zob. W. Okoń, wyd. cyt., s. 301.

⁹¹ Por. J. Penc, *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menedżer, Łódź 2000, s. 111.

⁹² Tamże, s. 111.

⁹³ Por. R. Stępień, *Kształtowanie oraz doskonalenie umiejętności dowódczych i wychowawczych kadry zawodowej wojska, ETAP-1, Kształtowanie umiejętności dowódczych i sztabowych słuchaczy wyższych uczelni wojskowych*, Warszawa 1995, s. 5.

⁹⁴ Por. T. Majewski, wyd. cyt., s. 32.

szczebla, natomiast dla dowódców wyższego szczebla ważną rolę odgrywają umiejętności koncepcyjne.

Ostatnią składową kompetencji jest postawa. Najogólniej, postawę należy rozumieć jako poznawczo-emocjonalne nastawienie człowieka do czegoś lub kogoś. Postawa to wyuczona cecha osobowości, dzięki której człowiek reaguje w określony sposób wobec określonej klasy obiektów⁹⁵ lub stała skłonność do zachowania się w określony sposób wobec przedmiotów, innych ludzi i wobec samego siebie⁹⁶.

Istotną wskazówką, przydatną w rozważaniach o klasyfikacji kompetencji zawodowych oficerów, jest fakt, że niezwykle trudno jest wyizolować kompetencje i traktować je jako właściwość całkowicie oderwaną i niezależną od innych. Wszystkie kompetencje są współzależne. Można wyróżnić grupę kompetencji stanowiących bazę dla innych, a jedną z nich jest komunikatywność. Bazowe kompetencje są określane mianem podstawowych dyspozycji, natomiast pozostałe to kompetencje wykonawcze, związane bardziej z konkretnymi działaniami, realizowanymi w miejscu pracy. Brak jest także ścisłych określeń dotyczących tego, ile można wyróżnić kompetencji zawodowych. Każda koncepcja, jeśli ma mieć praktyczne zastosowanie, musi uwzględniać pewną różnorodność⁹⁷.

Ja wspomniano wcześniej, kompetencje zawodowe oficerów podzielono na kompetencje wykonawcze i dowódcze⁹⁸ (rys. 7). Biorąc pod uwagę przedstawioną klasyfikację oraz uwzględniając specyfikę wojska, kompetencje dowódcze jak i wykonawcze podzielono na bazowe, profesjonalne, społeczne i konceptualne. Można przyjąć, że kompetencje bazowe mają podstawowe znaczenie dla organizacji, dlatego są one pożądane u wszystkich oficerów i dotyczą kwestii norm wartości i postępowania. Kompetencje profesjonalne u dowódców (kierowników) uzupełniono o kompetencje wypełniania funkcji dowódczych, takich jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola. Do kompetencji społecznych dodano potrzebne kompetencje przywódcze. Dowódca musi bowiem posiadać, oprócz

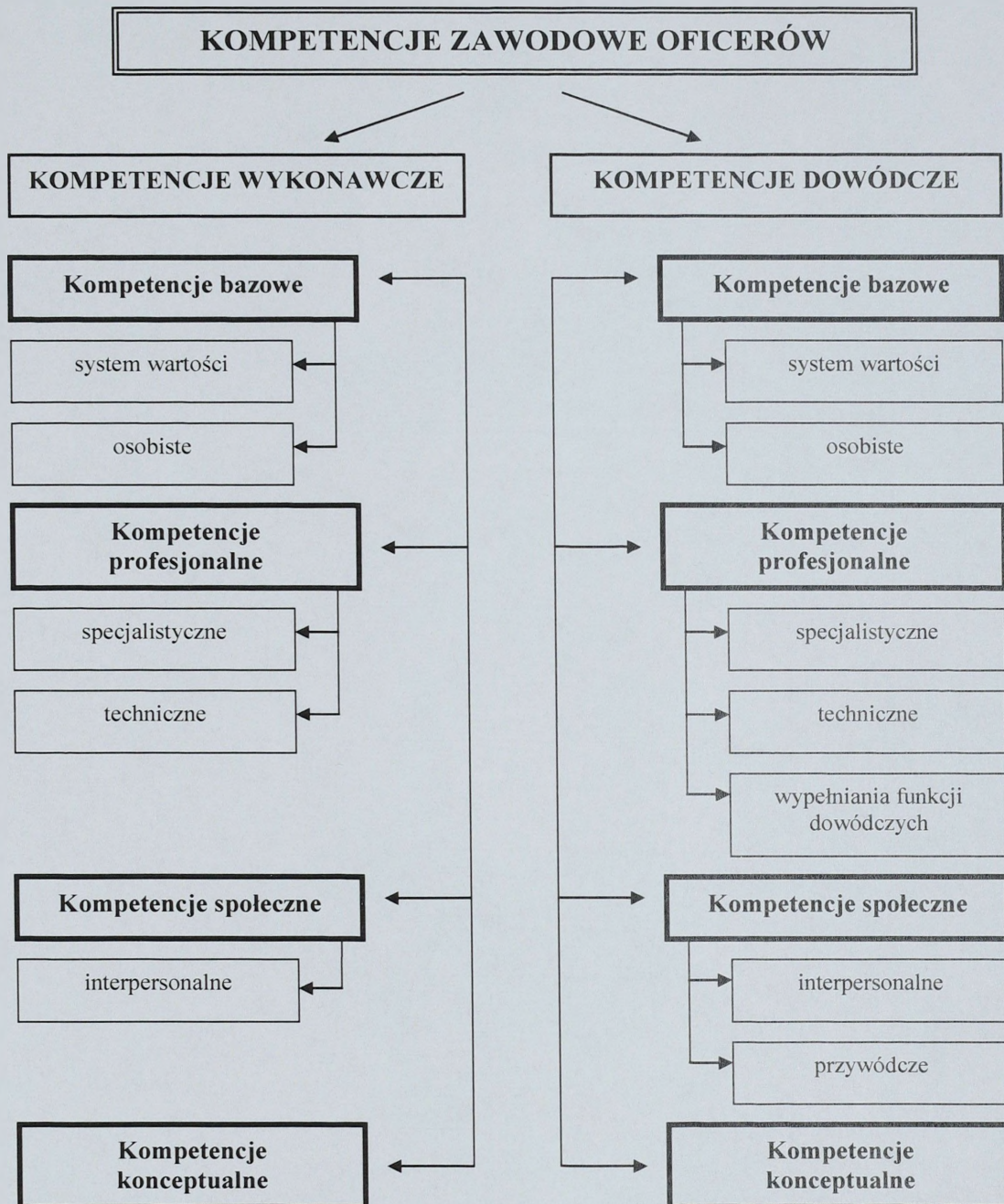
⁹⁵ Por. S. Siek, *Struktura osobowości*, Warszawa 1986, s. 217.

⁹⁶ Por. J. Kozielecki, *O człowieku wielowymiarowym*, Eseje psychologiczne, Warszawa 1998, s. 175.

⁹⁷ Por. G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami ...*, wyd. cyt., s. 37.

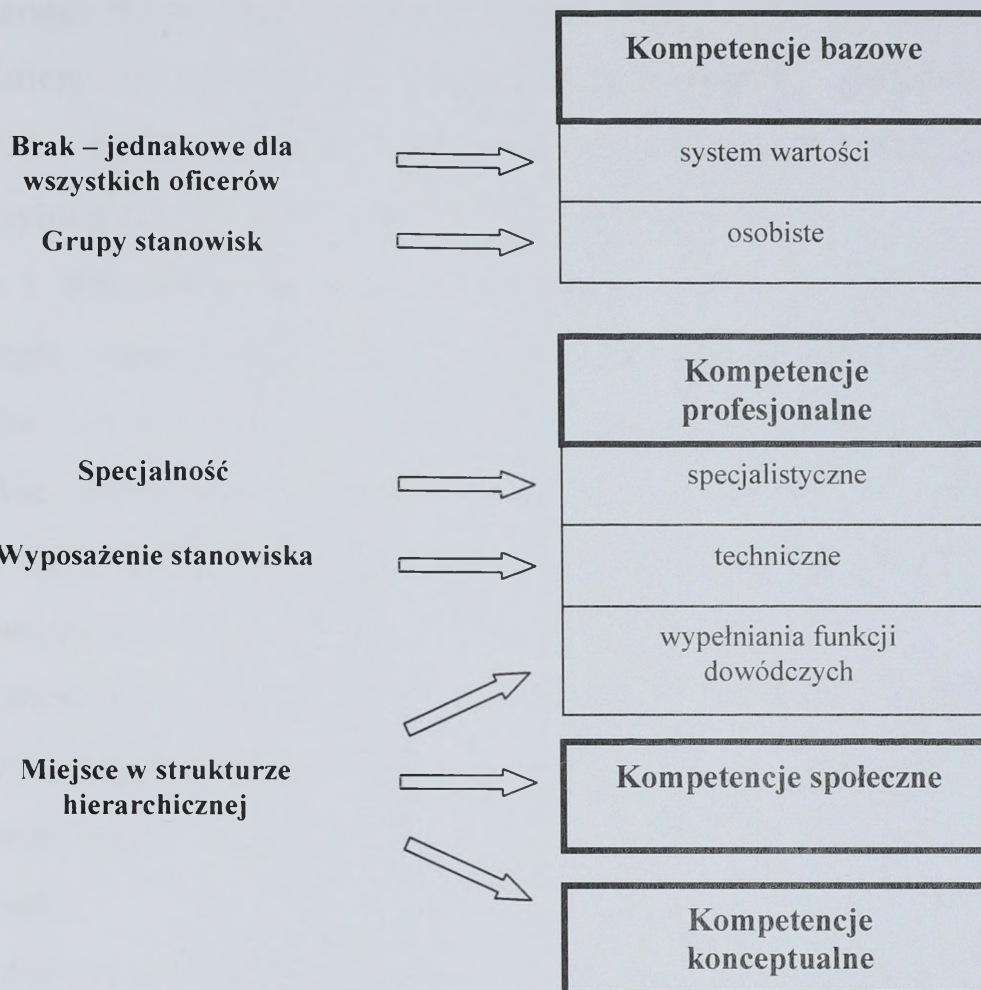
⁹⁸ Zob. T. Majewski, wyd. cyt., s. 45.

kompetencji interpersonalnych związanych z działaniem w zespole ludzkim, kompetencje pozwalające wywierać wpływ na ludzi.



Rys. 7: Typologia kompetencji zawodowych oficerów

Reasumując, można założyć, że strukturę omawianych kompetencji, wymaganych na konkretnych stanowiskach, różnicują zmienne przedstawione na rys. 8. Do zmiennych tych należy zaliczyć: specjalność, wyposażenie stanowiska, grupy stanowisk oraz miejsce w strukturze hierarchicznej organizacji. Kwestia zaprezentowanych kompetencji zostanie rozwinięta w dalszej części rozdziału.

Zmienna różnicującaTypologia kompetencji

Rys. 8: Czynniki różnicujące kompetencje dowódcze⁹⁹

Warto podkreślić, że sposób w jaki przełożony wspiera i wykorzystuje rozwój kompetencji pracowników, jest co najmniej równie ważny, jak indywidualne działania w tym zakresie. Wiele specjalistycznych umiejętności trudno rozwinąć poza daną organizacją. Chodzi zarówno o niezbędne nakłady finansowe, jak i dostępność źródeł, materiałów i odpowiednich ludzi. Nabywanie umiejętności i wiedzy powinno się odbywać w trakcie pracy i za jej pośrednictwem. Jest to gwarancja, że kompetencje będą właściwie rozwijane, a ich rozwój będzie dostosowany do specyficznych uwarunkowań organizacyjnych.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy główne źródła rozwoju kompetencji¹⁰⁰:

1. Doświadczenia zdobywane w miejscu pracy – każde działanie może być źródłem nowych doświadczeń, nie zawsze jednak tak się dzieje. Wymagana jest głęboka

⁹⁹ Por. T. Majewski, wyd. cyt., s.48.

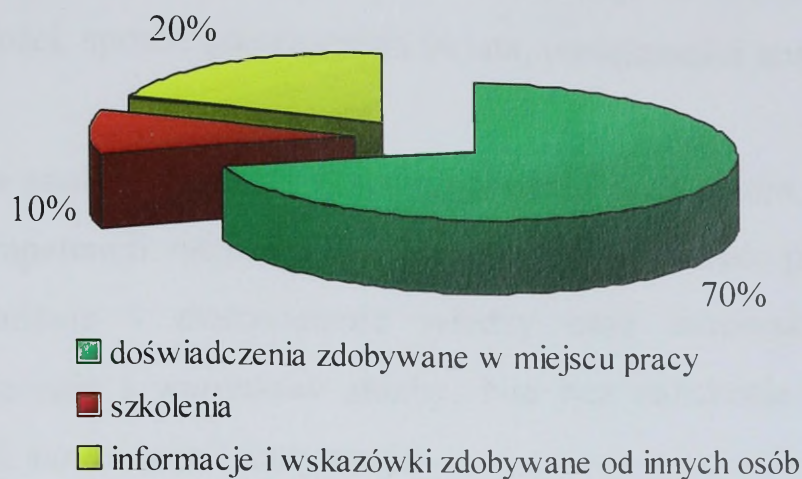
¹⁰⁰ Por. G. Filipowicz, wyd. cyt., s. 30.

refleksja nad tym, co się działo i jak można to wykorzystać w przyszłości. W środowisku wojskowym rozwój zawodowy oficera w dużej mierze zależy od zajmowanego stanowiska. W trakcie służby wojskowej, oficer przechodzi wiele szczebli kariery zawodowej, w trakcie której wykonuje specyficzne zadania przypisane do danego etatu. Polegają one na zarządzaniu zasobami ludzkimi w różnych sytuacjach w czasie pokoju, wojny i kryzysu.

2. Informacje i wskazówki zdobywane od innych osób lub współpracowników. Znaczna część wiedzy, doświadczeń i umiejętności posiadanych przez dobrych pracowników może być przekazywana innym. Warto jednak pamiętać, że wszystkie wskazówki są tak cenne, jak umiejętność ich wykorzystania. Oficerowie nabywają kompetencje dzięki kontaktom z doświadczonymi oficerami oraz podczas spotkań z przedstawicielami innych armii.
3. Szkolenia stwarzające możliwość nie tylko poszerzania zakresu kompetencji, lecz także usystematyzowania wiedzy. Dzięki temu zwiększa się efektywne wykorzystanie tego, co oficer zdobył za pomocą doświadczenia i wskazówek od innych osób.

Sposoby zdobywania kompetencji w różnym stopniu przyczyniają się do rozwoju zawodowego (wykres 18). Według znawców przedmiotu, główne źródło to doświadczenia zdobywane w miejscu pracy. Jednak to właśnie informacje od współpracowników oraz szkolenia pozwalają te doświadczenia odpowiednio przeanalizować i właściwie wykorzystywać. Według G. Filipowicza wyizolowane działania w którymkolwiek z obszarów nie prowadzą z reguły do spodziewanych rezultatów, ale największym błędem jest koncentrowanie uwagi na programach szkoleniowych. Mogą one oczywiście stanowić inspirację bądź podsumowanie działań rozwojowych, nigdy jednak nie wystarczą do zapewnienia odpowiedniego poziomu rozwoju kompetencji wśród pracowników¹⁰¹.

¹⁰¹ Por. G. Filipowicz, wyd. cyt., s. 24.



Wykres 18: Źródła rozwoju zawodowego

Przyjmując zaprezentowaną wcześniej typologię kompetencji, należy uznać, że wszyscy oficerowie wojsk lądowych, bez względu na rodzaj zajmowanego stanowiska, powinni posiadać opisane wyżej kompetencje. Należy jednak przyjąć, że nie są one stopniowalne, natomiast poziom wymaganych kompetencji może być zróżnicowany, zależnie od rodzaju pełnionej służby. Można stwierdzić, że współczesny oficer to Europejczyk, człowiek światowy, dyplomata, a zarazem dobry znawca problematyki bezpieczeństwa, umiejący organizować walkę zbrojną i podejmować trudne decyzje¹⁰², posiadający kluczowe umiejętności i spełniający rolę menedżera, lidera, eksperta, negocjatora i pedagoga.

4.2. Wymagane kompetencje bazowe oficera wojsk lądowych

Przedstawiona w podrozdziale 4.1. typologia kompetencji zawodowych oficerów zawiera kompetencje bazowe, często określane w literaturze przedmiotu mianem podstawowych dyspozycji¹⁰³. Zaliczono do nich: kompetencje osobiste i system wartości.

Kompetencje osobiste to całokształt cech, predyspozycji i praktycznych umiejętności oraz możliwości oficera w zakresie sfery poznawczej, osobowościowej i społecznej. Są to te determinanty wewnętrzne, które określają sposób funkcjonowania oficera w otoczeniu służbowym i społecznym, czyli cechy

¹⁰² Por. R. Stępień, *Dydaktyczne problemy kształcenia humanistycznego w wyższym szkolnictwie wojskowym. Oficer, dowódca, wychowawca*, Materiały pokonferencyjne, Warszawa 1996, s. 23.

¹⁰³ Por. G. Filipowicz, wyd. cyt., s. 37.

osobowościowe, indywidualny styl budowania relacji ze środowiskiem, uznawane priorytety i wartości, sposób postrzegania świata, umiejętności analizy, wnioskowania, itp.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz badań autora, do najważniejszych składowych kompetencji osobistych oficera należy zaliczyć: planowanie i rozwój kariery, uzupełnianie i doskonalenie wiedzy oraz innowacyjność i adaptacja do nowego otoczenia i warunków służby. Nie bez znaczenia jest także poczucie własnej wartości, samoocena i motywacja.

Planowanie i rozwój jest kluczowym elementem procesu zarządzania karierą. W organizacji polega ono na łączeniu indywidualnych planów karier pracowników z planami firmy, co ma na celu połączenie oczekiwań i planów pracowników, zarówno osobistych, jak i zawodowych z planami i celami organizacji¹⁰⁴. Planowanie i rozwój kariery jest jedną z głównych cech kompetencji osobistych oficera wojsk lądowych. Nie wystarczy być dobrym i na stałe związać się z jedną jednostką czy instytucją i tam robić karierę. Obecnie trzeba zerwać z tradycyjnym rozumieniem tego rodzaju kariery. Oficer, aby odnosić sukcesy, być kreatywnym i móc odnaleźć się w środowisku wielonarodowym, musi nieustannie zdobywać nową wiedzę i nowe doświadczenia, czyli musi nieustannie się rozwijać. Mnogość pełnionych funkcji w różnych jednostkach organizacyjnych sił zbrojnych jest dla oficera przepustką do dynamicznego rozwoju, gwarantuje określoną satysfakcję z wykonywanej pracy oraz daje możliwość zdobywania nowych doświadczeń i wiedzy. Dzięki tak pojmowanej karierze, można mówić o powstaniu nowej grupy oficerów, zdolnych do wykonywania wszelkiego rodzaju zadań w kraju i poza jego granicami.

Kolejną niezbędną cechą kompetencji osobistych jest uzupełnianie i doskonalenie wiedzy. Każdy żołnierz zawodowy odpowiada indywidualnie za doskonalenie wiedzy i umiejętności przydatnych w wykonywaniu obowiązków na zajmowanych stanowiskach służbowych oraz prezentowany poziom wyszkolenia¹⁰⁵. Uzupełnianie i doskonalenie zawodowe oficerów wojsk lądowych jest formą nabywania wiedzy koniecznej do objęcia kolejnego stanowiska służbowego w karierze zawodowej

¹⁰⁴ Por. Z. Ścibiorek, *Inwestowanie w personel*, Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 114.

¹⁰⁵ Zob. *Doktryna szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/7*, MON, Warszawa 2006, s. 14.

oficera. Realizowane jest przez wyższe szkolnictwo wojskowe, wyspecjalizowane placówki i ośrodki szkolenia z uwzględnieniem bieżących i perspektywicznych potrzeb sił zbrojnych.

Do tej samej grupy składowych kompetencji osobistych oficera zalicza się innowacyjność i umiejętność adaptacji do nowego otoczenia i warunków służby. Oznacza to otwartą postawę w stosunku do nowatorskich koncepcji oraz elastyczność w zatwierdzaniu różnorodnych wymogów i szybkich zmian. Posiadając taką kompetencję, oficer potrafi dostosować swe postępowanie do zmieniających się okoliczności. Oficerowie władający kompetencją innowacyjności poszukują inspiracji do twórczego myślenia i działania w wielorakich źródłach, a pomysły zazwyczaj noszą znamiona oryginalności, stanowiąc nowe punkty widzenia mimo podejmowania ryzyka związanego z ich nowatorstwem.

Poczucie własnej wartości umożliwia oficerowi wyrażanie własnych poglądów, zgłaszanie nowatorskich pomysłów lub rozwiązań oraz ich obronę, co często skutkuje podjęciem twórczej i dobrej decyzji, mimo nacisków ze strony innych oficerów i niesprzyjających okoliczności. Warunkiem takiego postępowania jest także przekonanie o tym, że zasady i procedury nie są stałe i niezmiennie, a ich łamanie wymaga jedynie działania zgodnego z przekonaniem w dobrej wierze.

Wysoko oceniana wśród oficerów wojsk lądowych jest poprawna samoocena, tj. rozpoznawanie własnych możliwości, silnych stron, słabości czy ograniczeń w celu panowania nad emocjami w taki sposób, aby były one pomocne w sytuacjach decyzyjnych, problemowych i kryzysowych, a nie stanowiły przeszkody w działaniu i organizowaniu zaplanowanych przedsięwzięć. W wypadku emocjonalnych kłopotów oficera, poprawna samoocena ma pomóc mu w szybkim odzyskiwaniu równowagi. Oficerowie posiadający poprawną samoocenę, potrafią wyciągać wnioski z doświadczeń własnych oraz innych. Cechuje ich otwartość na uwagi z otoczenia, posiadają zdolność do traktowania siebie z dystansem i humorem, chcą się stale uczyć, doskonalić i rozwijać. Kompetencja ta pozwala na zabezpieczenie się przed blisko powiązanymi z nią wadami, takimi jak: nadmierna ambicja, stawianie sobie nierealistycznych celów, przesadna pedantyczność, głód władzy i znaczenia, potrzeba adoracji, nieumiejętność przyznania się do własnych błędów.

Ważną kompetencją osobistą są motywacje. Pojęcie to obejmuje dążenie do spełnienia kryteriów doskonałości przez osiąganie coraz bardziej złożonych celów. Oficerowie posiadający taką kompetencję potrafią wyznaczyć i podjąć ryzyko związane z jego osiągnięciem, minimalizując niepewność umiejętnością odpowiedniego poszukiwania i selekcjonowania informacji oraz wyciągania wniosków, które prowadzą do procesu samoedukacji. Zaangażowanie jest związane z umiejętnością identyfikacji celów osobistych z celami grupowymi. Zmotywowani oficerowie potrafią przełożyć cel zbiorowy nad osobisty, pod warunkiem identyfikowania się z pozytywnym postrzeganiem sił zbrojnych. W takim wypadku ich zaangażowanie się zwiększa, dając wielorakie okazje do spełnienia grupowych celów organizacji, jaką jest wojsko.

Dobrze postrzegana wśród oficerów jest inicjatywa i optymizm powiązany z wytrwałością. Oficerowie posiadający tę kompetencję wykorzystają każdą szansę na postawienie sobie wyższych celów. Nie ma dla nich żadnych formalnych przeszkód, a ich wiara i optymizm mobilizują zarówno innych, jak i ich samych. Wszelkie działania z góry zakładają nadzieję na końcowy sukces, a ewentualne niepowodzenia są traktowane nie jako wynik własnych ułomności, lecz okoliczności subiektywnych, które, wzięte pod uwagę przy kolejnym podejściu, zostaną usunięte.

Jak przedstawiono wcześniej, do kompetencji bazowych zaliczamy również system wartości. Wartość jest to cecha stanowiąca o nieprzeciętnych walorach kogoś lub czegoś¹⁰⁶. Wartości, zarówno indywidualne oficera, jak i wspólne dla całej organizacji, są czynnikiem wpływającym na sprawność i skuteczność działania. Stałe, niezmiennie wartości są swego rodzaju kompasem, który wskazuje oficerom linię działania¹⁰⁷. Wartości wymagane od oficerów wojsk lądowych w czasie pokoju i kryzysu powinny być wykładnią wszelkich działań.

Zdaniem autora, postawy i zachowania kadry oficerskiej powinny stanowić wzór do naśladowania, a szczególną rangę należy nadać takim wartościom, jak: honor, lojalność, szacunek, bezinteresowna służba i oddanie ojczyźnie, prawość, samodyscyplina, sprawiedliwość, uczciwość i odpowiedzialność.

¹⁰⁶ Zob. *Słownik współczesnego języka polskiego*, Przegląd, Warszawa 1998, s. 499.

¹⁰⁷ Por. T. Majewski, wyd. cyt., s. 111.

Warto w tym miejscu nieco uwagi poświęcić najważniejszej wartości, którą jest honor. Honor (łac. *honor* – cześć) to dbałość o swoje dobre imię w połączeniu z poczuciem własnej godności¹⁰⁸. Honor oficera to postępowanie zgodne ze wszystkimi wartościami żołnierza. Kodeks honorowy żołnierza Wojska Polskiego definiuje honor jako postawy i działania, które znamionują uczciwego i prawego człowieka. Jest źródłem jego czci oraz moralnych wartości środowiska zawodowego¹⁰⁹.

Podsumowując dotychczasowe rozważania dotyczące składowych kompetencji bazowych oficerów wojsk lądowych, warto zaprezentować główne wartości, jakimi powinni charakteryzować się przyszli uczestnicy operacji poza granicami kraju¹¹⁰:

1. Lojalność

Oficerowie lojalni żywią prawdziwą wiarę i wierność konstytucji, armii lub organizacji międzynarodowej, przestrzegają priorytetów wyższych dowództw i pracują w ramach systemu bez manipulowania nim dla osobistego zysku.

2. Powinność

Oficerowie cechujący się tą wartością spełniają obowiązki zawodowe, prawne i moralne, wykonują wymagane zadania, osiągają profesjonalne standardy, a także stanowią przykład dla innych i nieustannie dążą do doskonałości.

3. Szacunek

Oficerowie posiadający tę cechę tworzą klimat sprawiedliwości i równych szans, są dyskretni i taktowni, kiedy poprawiają lub zadają pytania innym, ponadto pokazują zainteresowanie i podejmują wysiłek, żeby sprawdzić bezpieczeństwo i dobre samopoczucie innych. Są także uprzejmi oraz nie wykorzystują swojej władzy.

4. Bezinteresowna służba

Oficerowie przedkładają dobrobyt narodu, armii i podwładnych nad swoim własnym, podtrzymują morale zespołu, dzielą niewygodę z podwładnymi oraz doceniają sukces innych i przyjmują na siebie odpowiedzialność za niepowodzenie.

¹⁰⁸ Por. W. Okoń, wyd. cyt., s. 95.

¹⁰⁹ Zob. *Kodeks honorowy żołnierza zawodowego Wojska Polskiego*.

¹¹⁰ Opracowano na podstawie: *FM 22-100 Army Leadership*; L. Kanarski, *Przywództwo w armiach NATO*, AON, Warszawa 2002 s. 117.

5. Honor

Oficerowie cechujący się honorem żyją zgodnie z wojskowymi wartościami, nie kłamią, nie oszukują, nie kradną, a także nie tolerują tego u innych.

6. Odwaga osobista

Oficerowie cechujący się odwagą osobistą okazują fizyczne i moralne męstwo, biorą odpowiedzialność za własne decyzje i działania, ale także przyjmują odpowiedzialność za popełnione błędy.

Podsumowując, należy zaznaczyć, że kompetencje bazowe są wymagane u wszystkich oficerów, bez względu na rodzaj stanowiska. Poziom wymaganych kompetencji może być zróżnicowany, a system wartości nie jest stopniowalny. Można przyjąć, że w skład kompetencji bazowych wchodzi wartości zawodowe (lojalność, odwaga, odpowiedzialność, zdyscyplinowanie), charakteru (sumienność, skromność, uczciwość) i moralne (honor, szacunek dla innych, sprawiedliwość).

4.3. Wymagane kompetencje profesjonalne oficera wojsk lądowych

Analiza literatury przedmiotu pozwala przyjąć, że kompetencje profesjonalne to zdolność wykonywania czynności zawodowych w sposób zgodny ze standardami wymaganymi dla danego stanowiska. Innymi słowy są to ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez uczenia się na nowo¹¹¹. Składowymi są kompetencje specjalistyczne, techniczne oraz wypełniania funkcji dowódczych.

Kompetencje specjalistyczne mają nierozzerwalny związek ze specyficznymi zadaniami dla danej grupy stanowisk, dotyczącymi sprawnego posługiwania się procedurami, narzędziami i metodami. Są to umiejętności, które powinni posiadać przede wszystkim podwładni. Często odnoszą się do specyficznych zakresów wiedzy wojskowej, bądź umiejętności obsługi określonych systemów. Poziom tych kompetencji wpływa na efektywność realizacji zadań związanych ze specyfiką zawodu, stanowiska, bądź też funkcji.

Oficer-dowódca powinien posiadać określony zasób wiedzy, który pozwoli mu ocenić przebieg i rezultaty pracy podwładnych, jednak sam nie musi posiadać

¹¹¹ Por. G. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami*, POLTEX, Warszawa 1997, s. 19.

umiejętności wykonywania poszczególnych czynności. Realizując zadania poza granicami kraju, oficer, w zależności od charakteru pełnionej funkcji, powinien znać możliwości i umieć właściwie wykorzystać posiadany potencjał sprzętowy, jednocześnie nie musi posiadać umiejętności naprawy i eksploatacji sprzętu, będącego w jego dyspozycji. Powinien znać zakresy obowiązków podwładnych, rozumieć sposób wykonywania ich pracy i posiadać umiejętność odpowiedniego kierowania ich pracą. Z uwagi na specyfikę zadań wykonywanych przez oficerów, kompetencje specjalistyczne wydają się szczególnie ważne wtedy, gdy wykorzystywana jest wiedza z zakresu dowodzenia, taktyki, sztuki operacyjnej, zarządzania, negocjacji.

Kolejną składową kompetencji profesjonalnych są umiejętności techniczne. Stanowią one o możliwościach wykorzystania wszelkiego rodzaju sprzętu (nie tylko środków walki), które są niezbędne do wykonywania otrzymanych zadań. Wydaje się, że oficer posiadający umiejętności techniczne, potrafi wywiązać się z realizacji określonych zadań i obowiązków związanych z danym szczeblem dowodzenia, trafnie dobrać metody i techniki wykonywania zadań, obsługi stanowisk i wszelkiego rodzaju uzbrojenia.

Trzecią grupę omawianych kompetencji stanowią kompetencje wypełniania funkcji dowódczych. Dotyczą one wypełniania funkcji organizacyjnych oprócz funkcji motywowania, która wymaga umiejętności zaliczanych do kompetencji bazowych i została przedstawiona w podrozdziale 4.2. Dotyczą więc one planowania działań podwładnych, stawiania im zadań, koordynowania działań oraz kontrolowania realizacji zadań i interpretowania aktów normatywnych związanych z wykonywaną funkcją¹¹².

Można przyjąć, że do najważniejszych składowych kompetencji wypełniania funkcji dowódczych należy umiejętność planowania i organizowania działań, stawiania zadań, podejmowania decyzji w sytuacji ryzyka i niepewności, kontroli wykonania zadań, realizacji procesu decyzyjnego i dowodzenia w strukturach narodowych i sojuszniczych. Celowe wydaje się również zaliczenie do tej grupy umiejętności planowania szkolenia, delegowania zadań i uprawnień oraz gospodarowania zasobami materiałowymi.

¹¹² Zob. T. Majewski, wyd. cyt., s. 117.

Z analizy procesu decyzyjnego wynika, że wskazane jest, aby oficerowie pełniący funkcje dowódczo-sztabowe w strukturach międzynarodowych potrafili kierować pracą sztabu podczas procesu decyzyjnego (organizowanie odpraw, sprawdzanie opracowania dokumentów, postępowanie według procedur sojuszniczych), stawiać zadania sztabowi oraz podległym pododdziałom, formułować wytyczne do pracy sztabu, a także znali etapy, fazy i czynności procesu decyzyjnego. Równie istotna jest umiejętność ustalenia położenia, oceny sytuacji – analizy zadania, oceny czynników wpływających na wykonanie zadania, kontroli pracy podwładnych oraz wydawania rozkazów i zarządzeń, a także współdziałania z sąsiadami. Nie mniej ważna jest zdolność do ciągłej analizy zmieniającej się sytuacji i sprecyzowania zadania własnego oraz myśli przewodniej, ustalenia kryteriów do porównania wariantów działania i ich oceny oraz podjęcia decyzji i zamiaru działania.

Współczesny oficer nie jest tylko dowódcą i przywódcą, spełnia on również rolę nauczyciela i wychowawcy. Integracja funkcji dowódczej i dydaktycznej powoduje wzrost znaczenia kompetencji pedagogicznych, którym należy poświęcić więcej uwagi. Potrzebne są one przede wszystkim z punktu widzenia funkcjonowania oficera w środowisku wielonarodowym, gdzie autorytet zdobywa on nie tylko poprzez fachowość wypełniania funkcji dowódczych, ale także przez sprawne i efektywne szkolenie i wychowanie podwładnych do wykonywania zadań w sytuacjach ryzyka i niepewności. Kompetencje pedagogiczne uprawniają do działalności dydaktyczno-wychowawczej. Na kompetencje tego typu składają się: poziom wykształcenia ogólnego, wiedza pedagogiczna, myślenie pedagogiczne, umiejętności teoretyczne oraz dyspozycje osobowościowe¹¹³. Oficer posiadający kompetencje pedagogiczne jest uprawniony do podejmowania decyzji, wyrażania sądów i opinii oraz wszelkich ocen w zakresie kształcenia wojskowego. Jest zdolny do dostrzegania, rozpoznawania i analizowania różnorodnych problemów, jakie mogą występować w wojskowej rzeczywistości edukacyjnej oraz potrafi te problemy rozwiązywać¹¹⁴.

Reasumując, można stwierdzić, że w zależności od szczebla dowodzenia, rola składowych kompetencji profesjonalnych jest różna. Oficer zajmujący stanowisko

¹¹³ Por. R. Stępień, *Kompetencje zawodowe kadry dowódczo-sztabowej w aspekcie wymogów współczesnej pedagogiki wojskowej*, Warszawa 2001, AON, s. 44.

¹¹⁴ Tamże, s. 86.

wykonawcze lub dowódcze niższego szczebla, pełniąc służbę w strukturach wielonarodowych, będzie wykorzystywał głównie umiejętności specjalistyczne i techniczne, gdyż one są niezbędne do profesjonalnego wykonywania zadań. Natomiast na stanowisku dowódczym wyższego szczebla znaczenie kompetencji specjalistycznych i technicznych maleje na korzyść umiejętności wypełniania funkcji dowódczych.

4.4. Wymagane kompetencje społeczne oficera wojsk lądowych

Obecnie można zauważyć, że w poglądach na temat edukacji coraz częściej pojawia się termin kompetencji społecznych. Można je ogólnie zdefiniować jako złożone umiejętności warunkujące efektywność radzenia sobie w określonego typu sytuacjach społecznych, nabywane przez jednostkę w trakcie treningu społecznego¹¹⁵. Przykładowo M. Argyle uważa, że kompetencje społeczne to zdolność wywierania pożądanego wpływu na innych ludzi w sytuacjach społecznych¹¹⁶. Natomiast F. Kabat definiuje je jako umiejętność radzenia sobie z ludźmi w taki sposób, aby najefektywniej osiągnąć zamierzone cele¹¹⁷. Szerszy punkt widzenia kompetencji społecznych przedstawia Cz. Plewka. Jego zdaniem jest to zbiór predyspozycji osobowościowych, niezbędnych do przygotowania, wdrażania i kontrolowania wszystkich zadań wynikających z funkcji kierowniczej, zdolność do podejmowania decyzji, przewidywania jej skutków i brania za nie odpowiedzialności, współpracy z podległymi pracownikami swojej organizacji oraz gotowość do ciągłych korekt wynikających ze zmiany warunków, w których ona działa¹¹⁸. W odniesieniu do oficerów można przyjąć, że jest to wyjątkowa właściwość przejawiająca się w umiejętności adekwatnego zachowania się i wyrażania swoich potrzeb, zgodnie z przyjętymi przez społeczeństwo regułami oraz standardami. Oficer posiadający kompetencje społeczne potrafi w sposób świadomy wyrażać siebie oraz kreować otaczającą rzeczywistość, jak również postrzegać siebie jako uczestnika życia społecznego. Aktywność ta, związana jest z umiejętnościami, które ujawniają się

¹¹⁵ Por. T. Majewski, wyd. cyt., s. 119.

¹¹⁶ Por. M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1999, s. 133; J. Michalik-Surówka, *Paradygmat kompetencji w pracy nauczyciela*, Białystok 1998, s. 289.

¹¹⁷ Por. F. Kabat, M. Pietraszewicz, *Wybrane zagadnienia z biznesu*, cz. II. Poznań 1991, s. 211.

¹¹⁸ Por. Cz. Plewka, *Vademecum menadżera oświaty*, Radom 2000, s. 423.

w jego różnorodnych osiągnięciach i podejmowanych przedsięwzięciach. Dla potrzeb rozprawy założono, że składowe kompetencji społecznych to kompetencje interpersonalne i przywódcze, którymi powinien cechować się każdy oficer wojsk lądowych, aby móc sprawnie współpracować z innymi w ramach operacji poza granicami kraju.

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele typologii kompetencji interpersonalnych, jednakże dla potrzeb rozprawy przyjęto definicję R. Stępnia¹¹⁹ – kompetencje interpersonalne wyrażają się w umiejętności tworzenia, czy też współtworzenia takich warunków i atmosfery między ludźmi, które sprzyjają rozwojowi człowieka i realizacji jego konstruktywnych możliwości. Kompetencje interpersonalne przyczyniają się do skutecznego zarządzania organizacją, natomiast w odniesieniu do wojska umożliwiają sprawne dowodzenie podwładnymi, wywołują pozytywną atmosferę służby i stosunków międzyludzkich, wpływają na zaangażowanie i integrację komórki organizacyjnej we wspólnym dążeniu do osiągnięcia zakładanego celu.

Przytoczony wcześniej M. Argyle wyróżnił siedem zasadniczych składników umiejętności interpersonalnych: umiejętności społeczne (znajdowanie przyjaciół, prowadzenie rozmowy, elastyczne zachowanie i reagowanie, postrzeganie ludzi), nagradzanie, empatia (umiejętność wczuwania się i podejmowania ról pozostałych osób, podzielenie i uwzględnianie uczuć innych ludzi), inteligencja społeczna i rozwiązywanie problemów (mowa i myślenie) oraz asertywność (wyrażanie uczuć, pragnień i opinii w sposób respektujący prawa innych ludzi), a także komunikacja werbalna i niewerbalna¹²⁰.

Inni znawcy przedmiotu badań¹²¹, wśród najważniejszych umiejętności interpersonalnych oficerów wymieniają umiejętności skutecznego komunikowania się, oceniania, aktywnego słuchania, kierowania konfliktami, negocjacji i mediacji, motywowania, autoprezentacji oraz wzbudzania postaw asertywnych. Dla pełnego

¹¹⁹ Por. R. Stępień, *Kompetencje zawodowe...*, wyd. cyt., s. 81.

¹²⁰ Por. M. Argyle, wyd. cyt., s. 55.

¹²¹ Por. R. Stępień, wyd. cyt., s. 81; L. Kanarski, *Komunikowanie społeczne w wojsku. Diagnozowanie kompetencji interpersonalnych*, AON, Warszawa 2001, s. 37; T. Majewski, wyd. cyt., s. 120.

zobrazowania umiejętności interpersonalnych, które nowoczesny oficer powinien posiadać, konieczne wydaje się syntetyczne omówienie pokrótce każdej z nich.

Komunikowanie się, to podejmowana w określonym kontekście wymiana werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania¹²². W komunikacji międzyludzkiej można wyróżnić formę werbalną – informacje przekazywane poprzez słowa lub tekst oraz formę niewerbalną – kody kinetyczne (ruchy rąk, głowy oraz mimika). Ponadto w komunikacji wykorzystać można sposób proksemiczny (wykorzystanie przestrzeni komunikacyjnej i czasu) oraz sposób prozodyczny (wysokość głosu, jego siła, czas trwania wypowiedzi, intonacja, tło dźwiękowe mowy – śmiech, krzyk).

Umiejętność komunikowania jest bardzo ważna, nie tylko z punktu widzenia służby w kraju, ale również poza jego granicami. O ile większość oficerów to bardzo dobrze wykształceni ludzie, nieposiadający problemu z komunikacją interpersonalną w języku ojczystym, o tyle komunikacja w języku obcym budzi pewne zastrzeżenia. Pełne uczestnictwo w operacjach poza granicami kraju, a w szczególności w strukturach wielonarodowych, zależy głównie od stopnia znajomości języka obcego, głównie angielskiego, który jest jednym z dwóch oficjalnych języków NATO.

Na podstawie przeprowadzonych badań, można stwierdzić, że 23% badanych oficerów posiada trzeci stopień znajomości języka angielskiego w skali STANAG. W uwarunkowaniach służby w kraju, czyli podczas międzynarodowych ćwiczeń, poziom językowy jest wystarczający, natomiast podczas służby na misji, gdzie bardzo często dochodzi do realnych sytuacji decyzyjnych, od których zależy życie żołnierzy, poziom umiejętności komunikowania jest niewystarczający. Oficerowie nie mają takiego doświadczenia językowego ani umiejętności, aby mogli być zrozumiani przez międzynarodowe środowisko. Nie posiadają oni w większości umiejętności dokładnego przedstawiania faktów, formułowania problemów, stosowania dygresji i argumentacji, logicznego interpretowania myśli, podsumowywania, korzystania z pełnego zasobu słów, stosowania zróżnicowanych formuł słownych i stylistycznych, a także operowania siłą i barwą głosu.

¹²² Por. Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 1996, s. 109.

Ponadto oficerowie nie zawsze posiadają umiejętności zachowań językowych odnoszących się do zróżnicowanych sytuacji komunikacyjnych, takich jak np.: wygłoszenie przemówienia okolicznościowego, wydawanie rozkazów i poleceń, udzielanie instruktaży, zabieranie głosu w dyskusji, prowadzenie odpraw, szkoleń, ćwiczeń, czy rozmowy wychowawczej, a nawet luźnej rozmowy i wznoszenie toastów.

Podstawą dobrej współpracy z oficerami innych narodowości jest sprawne porozumienie się w każdej dziedzinie. Podczas wykonywania zadań w operacjach poza granicami kraju skuteczne porozumiewanie się jest priorytetem, a wszelkie potknięcia komunikacyjne przekładają się na stratę czasu, wysiłku, a błędy w tym obszarze mogą prowadzić podczas misji do katastrofalnych skutków. Przeszkodą sprawnego porozumiewania się jest brak umiejętności słuchania, dlatego też jest ona moralnym nakazem, zwłaszcza w sytuacjach o zróżnicowanej mocy personalnej. Słuchanie pozwala nie tylko zrozumieć punkt widzenia osoby, z którą prowadzi się konwersację, ale jest również wyrazem szacunku, daje rozmówcy poczucie, że jego poglądy są ważne. Pozwala to łatwiej dojść do wspólnego stanowiska, uzyskać aprobatę dla głoszonych opinii. Umiejętne słuchanie jest „zaraźliwe” – osoba, którą wysłuchano, chętniej wysłucha argumentów drugiej strony. Cierpliwość związana ze słuchaniem jest szczególnie potrzebna w sytuacjach konfliktowych lub przy negocjacjach, gdy pokusa szybkiego i wyraźnego wyłożenia własnych poglądów jest trudna do odparcia.

Uwzględniając powyższe rozważania, można stwierdzić, że w procesie słuchania najbardziej złożonym elementem jest zrozumienie. Polega ono na przypisywaniu słyszonym słowom określonych znaczeń – zgodnych z intencją nadawcy komunikatu z uwzględnieniem sytuacji komunikacyjnej i kontekstu interpersonalnego¹²³. Według poglądów Ch. Kely’ego, dobry słuchacz posiada motywację do słuchania, zdolności pełnego odbioru i możliwie trafnej interpretacji, nie ma stereotypowego nastawienia i poczucia wszechwiedzy, umie koncentrować się na sensie, a nie formie komunikatu oraz prezentuje postawę otwartą i zyczliwą wobec nadawcy. Potrafi także trafnie selekcjonować główne punkty wypowiedzi oraz tworzyć atmosferę sprzyjającą

¹²³ Por. L. Kanarski, wyd. cyt., s. 64.

wypowiedziom, a ponadto reaguje zarówno na treść wypowiedzi, jak i na kryjące się w niej uczucia¹²⁴.

Rozważając umiejętności komunikowania, można postawić tezę, że wszystkie przedstawione umiejętności interpersonalne są nierozzerwalnie połączone ze sobą. Co więcej, posiadanie jednej umiejętności jest uzależnione od drugiej. Istotne są one również dla oficerów wykonujących zadania poza granicami kraju. Słaba znajomość języka angielskiego powinna wyeliminować oficera z uczestnictwa w strukturach międzynarodowych. Oficerowie nieposiadający kompetencji interpersonalnych, nie będą dysponować umiejętnościami komunikacji werbalnej ze swoimi zagranicznymi współpracownikami, a co się z tym wiąże, nie będą w stanie rozumieć i słuchać innych.

Szczególne miejsce w skutecznym oddziaływaniu na podwładnych zajmuje ich umiejętne ocenianie. Ocena, w odniesieniu do podwładnego, to forma pisemnego lub ustnego osądu, próba wartościowania zachowań, postaw, cech osobowości i efektów działania. Celem oceniania jest niewątpliwie uzyskiwanie informacji umożliwiających podejmowanie decyzji osobowych (personalnych), takich jak wyróżnianie i karanie, planowanie perspektywy rozwojowej, ustalanie potrzeb szkoleniowych, wykorzystanie dyspozycji podwładnych oraz kształtowanie postaw i zachowań podwładnych przez ustawiczne dostarczanie informacji o ich osiągnięciach i niepowodzeniach oraz szansach rozwoju¹²⁵. Ważne jest również, aby podczas oceniania zwrócić szczególną uwagę na wcześniejsze opinie o podwładnym.

Umiejętność oceniania podwładnych przez oficera-dowódcę w operacjach poza granicami kraju, spełnia ważną rolę i jest jedną z trudniejszych umiejętności do opanowania. W trakcie oceniania w środowisku wielonarodowym, z powodu najrozmaitszych „pułapek” psychologicznych i językowych mogą być popełniane błędy. Oficer-dowódca powinien znać kryteria, na podstawie których będzie oceniał podwładnych. Z analizy literatury przedmiotu wynika, że podstawowe kryteria oceniania podwładnych to kryteria kwalifikacyjne, efektywnościowe, zachowań i osobowościowe¹²⁶. Jednakże specyficzna służba w operacjach poza granicami kraju

¹²⁴ Por. Z. Nęcki, wyd. cyt., s. 163.

¹²⁵ Por. L. Kanarski, wyd. cyt., s. 94.

¹²⁶ Por. T. Oleksyn, *Systemy ocen pracowników – zasady, kryteria, uwarunkowania*, Służba pracownicza, nr 1, 1993.

powoduje, że na ocenę podwładnych będą wpływały dodatkowo inne uwarunkowania, wykraczające poza te, które wymieniono powyżej, a będą one charakterystyczne i specyficzne dla określonej sytuacji (np. psychologiczne czy społeczne).

Wyjątkowo ważną umiejętnością interpersonalną oficera ściśle powiązaną z przedstawionymi wcześniej i od nich uzależnioną, jest umiejętność rozwiązywania konfliktów i negocjowanie. Konflikt powstaje wtedy, kiedy w pewnym miejscu i czasie zostały ujawnione i przeciwstawione kolidujące ze sobą tendencje, niezgodne cele, sprzeczne interesy¹²⁷. Z analizy definicji można przyjąć, że konflikt powstaje, gdy istnieją wyodrębnione strony o przeciwstawnych interesach, występuje współzależność społeczna oraz strony nie pomagają sobie w osiągnięciu celów¹²⁸.

Konflikt jest powszechnym i normalnym zjawiskiem dla każdej organizacji, także dla wojska. Sposób kierowania konfliktem zależy od miejsca, źródeł, stron konfliktu i umiejętności oficera-negocjatora. Kierowanie konfliktami powinno polegać przede wszystkim na eliminacji zbędnych nieporozumień, organizacyjnie lub interpersonalnie szkodliwych oraz stymulowaniu tych, które przeciwdziałają stagnacji, niskiej sprawności i efektywności.

Kompetentny oficer powinien opanować wiele metod kierowania konfliktami i umieć m.in. rozwiązywać konflikty poprzez negocjacje, konfrontacje, mediacje, stymulować konflikty oraz ograniczać je i tłumić.

Ostatnio w wojsku dużo uwagi poświęca się rozwiązywaniu konfliktów na drodze negocjacji i mediacji. Negocjacje i mediacje to sposoby rozwiązywania sytuacji konfliktowych bez użycia siły, na drodze poszukiwania satysfakcjonujących wszystkie strony kompromisów. Istotną różnicą między nimi jest zajmowane przez konkretną osobę miejsce. Negocjator jest stroną konfliktu, mediator zaś niezależnym arbitrem ułatwiającym stronom konfliktu osiągnięcie porozumienia. Edukacja negocjatorów i mediatorów ukierunkowana na zdobycie umiejętności diagnozowania i przekształcania konfliktów pozwala na znacznie bardziej efektywne, w konkretnym przypadku, realizowanie zadań wynikających z pełnionego mandatu¹²⁹.

¹²⁷ Por. T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978, s. 101.

¹²⁸ Por. M. Koter, *Negocjacyjne i mediacyjne przygotowanie uczestników misji pokojowych*, praca doktorska, AON 2003, s. 127.

¹²⁹ Por. M. Koter, wyd. cyt., s. 5.

Autoprezentacja to kolejna, ważna umiejętność interpersonalna nowoczesnego oficera wojsk lądowych. Jest to sposób, w jaki każdy oficer, poprzez swoje wypowiedzi, zachowania i sygnały niewerbalne, komunikuje się ze środowiskiem zewnętrznym, kim jest, albo za kogo chciałby być uważany. W rzeczywistości jednakże autoprezentacja stanowi podstawowy i nieunikniony aspekt codziennych kontaktów społecznych wojska z otoczeniem. Służbowym obowiązkiem każdego żołnierza, a w szczególności oficera, jest dbanie o właściwą prezencję i wygląd. Dlatego też oficer często kontroluje i selekcjonuje informacje na swój temat, po to tylko, aby wyrzeć tzw. dobre wrażenie.

Niezwykle istotna jest umiejętność wzbudzania postaw asertywnych. Asertywność to umiejętność, dzięki której oficerowie otwarcie wyrażają swoje myśli, preferencje, przekonania, poglądy i wartości, bez odczuwania wewnętrznego dyskomfortu i nie lekceważąc rozmówców. W sytuacjach konfliktowych, umiejętności asertywne pozwalają osiągnąć kompromis, bez poświęcania własnej godności i rezygnacji z uznanych wartości. Ludzie asertywni potrafią powiedzieć „nie” bez wyrzutów sumienia, złości czy lęku. W przypadku oficerów sprawujących funkcje dowódcze i sztabowe podczas operacji międzynarodowych, istotne jest asertywne reagowanie podczas wydawania rozkazów i poleceń oraz formułowania własnych opinii, a także w przypadku odmowy wykonywania zadań nierozsądnych i wyrażania sprzeciwu.

Dotychczasowe rozważania dotyczące kompetencji interpersonalnych, wyjaśniają rolę, jaką spełniają te umiejętności podczas służby oficera wojsk lądowych. Autor zaprezentował te z nich, które jego zdaniem odgrywają najistotniejszą rolę w sprawnym i efektywnym funkcjonowaniu oficerów w operacjach poza granicami kraju. Elementem zespalałym wszystkie ogniwa umiejętności interpersonalnych są zdolności komunikowania się w środowisku międzynarodowym. Jest to olbrzymie wyzwanie dla przyszłych uczestników operacji międzynarodowych, ponieważ zajmowane stanowisko w strukturach międzynarodowych zależy głównie od wysokich umiejętności językowych i intelektualnych oficera. Nowoczesny oficer powinien być w stanie sprostać wymaganiom spowodowanym przez różne sytuacje i zadania. Powinien być przygotowany do podejmowania optymalnych decyzji, kierowania powierzonymi mu zespołami ludzi, efektywnego kierowania działalnością

szkoleniową w okresie pokoju, prowadzenia działań w ramach operacji reagowania kryzysowego oraz działań zbrojnych¹³⁰.

Zaprezentowane w niniejszym podrozdziale składowe kompetencje społecznych, czyli kompetencje interpersonalne, nie są wystarczające do tego, aby oficer był dowódcą i dobrym organizatorem pracy grupy ludzi. Powinien on charakteryzować się także kompetencjami przywódczymi, a więc musi być przywódcą, liderem – jednostką zdolną wywierać wpływ na podwładnych, potrafiącą zjednać ich sobie, oraz zdolną do tworzenia wizji rozwoju i pobudzania ludzi do działania. Kompetencje przywódcze to spójny i funkcjonalny system doświadczeń, warunków osobowościowych, zdolności i umiejętności zapewniających skuteczne i odpowiedzialne wywieranie wpływu na podległe osoby oraz kierowanie zasobami grupy (organizacji) zmierzające do osiągnięcia wspólnych celów (wartości) i zaspokojenia ważnych potrzeb¹³¹.

Kluczowym elementem, określającym istotę rzeczywistego, naturalnego przywództwa, jest umiejętność dobrowolnego organizowania, skupiania czy mobilizowania ludzi wokół jakiejś osoby, co ma służyć realizacji określonych celów. Rzeczywiste przywództwo w dowodzeniu lub kierowaniu ludźmi gwarantuje, że podwładni wykonają znacznie więcej niż muszą, przekraczając bariery własnych interesów. W praktyce jest jednak tak, że poziom przywództwa nie jest wielkością stałą i zależy od źródła posiadanej władzy. Jeżeli bowiem ktoś wpływa na innych, to oznacza, że ma władzę nad nimi. Może ona mieć wiele postaci wyrażających zaangażowanie, ofiarność, inicjatywę ludzi i rzeczywisty wymiar możliwości działania¹³².

Do najważniejszych cech przywódczych oficera należy: umiejętność pracy z ludźmi i przyjęcia na siebie odpowiedzialności za główne zadanie, potrzeba osiągnięcia rezultatów, a także doświadczenia przywódcze we wczesnych etapach kariery oraz szeroki zakres doświadczeń działania zespołowego. Równie istotna jest umiejętność zawierania układów i negocjowania, chęć podejmowania ryzyka, zdolność do posiadania lepszych pomysłów niż koledzy, jak również pomoc

¹³⁰Zob. T. Jemiolo, *Kształcenie, szkolenie i doskonalenie kadr na potrzeby sił zbrojnych i systemu obronnego RP*, Praca studyjna, Warszawa 1995, s. 102.

¹³¹Por. B. Rokicki, J. Borkowski, L. Kanarski, *Samoocena predyspozycji przywódczych kadry zawodowej*, praca naukowo-badawcza, Warszawa 2002, s. 17.

¹³²Por. L. Kanarski, wyd. cyt., s. 38.

bezpośrednich przełożonych w rozwijaniu talentów oraz umiejętność dostosowywania stylu zarządzania do panującej sytuacji¹³³.

Być kompetentnym oficerem-dowódcą znaczy posiadać władzę. Władza w wojsku jest nadawana z mocy prawa, gdyż każdy dowódca i osoba funkcyjna dysponuje władzą dyscyplinarną nad podwładnymi. Jednak nie jest ona tożsama z kompetencjami. Władza ta jest niewystarczająca do skutecznego i sprawnego dowodzenia podwładnymi, zwłaszcza w sytuacjach ekstremalnych podczas działań bojowych, wymagających od żołnierzy zaangażowania, wysiłku fizycznego i intelektualnego. Dlatego niezwykle ważne jest, aby oficer posiadał władzę wynikającą z posiadania kompetencji przywódczych, które wywierają pozytywny wpływ na działania podwładnych.

Przywódca potrafi zjednać sobie podwładnych poprzez autorytet wynikający z wyższego stanowiska lub stopnia, a także dzięki głębokiej wiedzy ogólnej i specjalistycznej oraz własnej osobowości. Wyróżnia się szereg klasyfikacji władzy. Według B. Szulca może to być: władza nadana z mocy prawa, która istnieje wtedy, gdy podwładny uznaje, że ten, kto nią dysponuje jest legalnie uprawniony do wywierania na niego wpływu, władza nagradzania – opierająca się na tym, że jedna osoba może nagrodzić drugą za wykonanie polecenia czy spełnienie innego wymagania lub władza wymuszania, polegająca na możliwości karania za niespełnienie wymagań, jest odwrotnością władzy nagradzania. Innym rodzajem władzy jest władza ekspercka, która polega na postrzeganiu czy przekonaniu, że sprawujący ją ma jakąś szczególną wiedzę czy znajomość przedmiotu, której nie ma ten, na kogo wpływa oraz władza odniesienia, która opiera się na dobrowolności tego, kto jej się poddaje, upodobnienia się do tej osoby lub naśladowania tego, kto ją sprawuje¹³⁴.

Oficer posiadający kompetencje przywódcze potrafi wyzwolić aktywność i inicjatywę podwładnych, pożądaną w czasie zmian sytuacji podczas działań wojennych, braku łączności czy potrzeby szybkiej reakcji na zaistniałą sytuację. Zachęca podwładnych do ponownego wysiłku w chwilach wyczerpania fizycznego

¹³³ Por. B. Szulc, *Istota i typy przywództwa. Charakterystyka przywództwa we współczesnych armiach*, Warszawa 2004, s. 29.

¹³⁴ Zob. B. Szulc, *Cechy i wartości przywódcy wojskowego*, AON, Warszawa 2004, s. 8.

oraz ogranicza rolę kontroli, ufa podwładnemu i wie, że włoży on wiele wysiłku, aby wykonać zadanie. Z większym prawdopodobieństwem zmobilizuje podwładnych do wykonania zadania (również w sytuacjach kryzysowych i zagrażających życiu) oraz sprawniej wykorzysta posiadane zasoby ludzkie i materialne – zarówno w czasie pokoju, jak i zagrożenia oraz wojny¹³⁵.

Próbując określić, jakimi kompetencjami przywódczymi powinien cechować się oficer – uczestnik operacji poza granicami kraju, można oprzeć się na badaniach Instytutu Zmian Strategicznych (*Institute for Strategic Change*) działającego przy firmie Anderson Consulting¹³⁶, który przeprowadził badania odnoszące się do cech przywódcy. Rezultatem było wyodrębnienie i opisanie kilkunastu cech osobowo-zawodowych. Wartość tych badań ma duży walor poznawczy, gdyż na podstawie opracowanych i cytowanych niżej cech można określić te, które są przydatne dla oficera – uczestnika operacji poza granicami kraju oraz trafnie dokonać samooceny umiejętności.

Opierając się na wynikach badań, można przyjąć, że współczesny oficer-przywódcą to człowiek, który tworzy wspólną wizję – przygotowuje projekt działania komórki organizacyjnej (pododdziału, oddziału) zgodnie z decyzją przełożonego i informuje podwładnych o jej treści. Ponadto inspiruje podwładnych do udziału w realizowaniu wizji komórki organizacyjnej, zachęca podwładnych do aktywnego udziału w podejmowaniu decyzji oraz czytelnie określa priorytety. Oficer taki żyje w zgodzie z wyznawanymi wartościami – zachowuje się etycznie w każdej sytuacji, unika „politycznych” wyborów, które chronią jego interesy, odważnie demonstruje swoje przekonania, wprowadza najwyższe standardy etyczne w swojej organizacji, daje przykład stosowania w praktyce wartości kluczowych dla jednostki organizacyjnej. Buduje partnerskie relacje w pracy – traktuje podwładnych jak partnerów, nie konkurentów. Jako członek zespołu wie, kiedy należy dowodzić, a kiedy zarządzać, jednoczy wszystkich podwładnych, aby stanowili efektywny zespół, inspiruje partnerskie relacje, buduje efektywną współpracę z innymi

¹³⁵ Por. T. Majewski, wyd. cyt. s. 126.

¹³⁶ Zob. *Wyprawka na drogę w XXI wiek*, Rzeczpospolita, 1999, nr 240.

jednostkami lub komórkami, tworzy sieć wzajemnych relacji, które pomagają realizować wszelkie zadania.

Nowoczesny oficer potrafi myśleć globalnie – tworzy elastyczne plany uwzględniające sytuację konfliktową, podejmuje decyzje, biorąc pod uwagę kontekst globalny. Równie istotne jest to, aby potrafił docenić różnorodność kulturową – obca jest mu dyskryminacja ze względu na pochodzenie, rasę czy płeć, skutecznie motywuje ludzi mimo istniejących między nimi różnic kulturowych, pomaga innym docenić korzyści płynące z kulturowej różnorodności, aktywnie rozwija swoją wiedzę o innych. Współczesny oficer-przywódca umiejętnie stwarza innym szanse rozwoju i samodzielności – zawsze traktuje innych z szacunkiem i uznaniem, służy dobrą radą, buduje wzajemne zaufanie, ocenia innych po wynikach ich pracy. Zadaje pytania, co podwładnym potrzeba, aby mogli lepiej pracować, uważnie słucha, chce zrozumieć motywacje innych ludzi, daje podwładnym swobodę w pracy, byle tylko osiągnęli dobre rezultaty oraz ufa swoim pracownikom. Potrafi także przewidywać nowe możliwości – zachęca ludzi, aby koncentrowali się na przyszłych możliwościach, a nie tylko na celach bieżących. Inwestuje w wiedzę o nowych kierunkach rozwoju, przewiduje przyszłe sytuacje, tworzy nowatorskie koncepcje pozwalające osiągać śmiałe założenia i koncepcje działania, zamienia nowe pomysły na wartościowe kierunki działania. Wprowadza zmiany – patrzy w kontekście nowych możliwości, nie problemów, stawia sobie ambitne wyzwania, kiedy trzeba, potrafi być elastyczny, zachęca innych do innowacyjności i odwagi w zgłaszaniu nowych rozwiązań, a także zamienia kreatywne pomysły na rzeczywiste działania.

Oficer powinien potrafić dzielić się przywództwem – nie wstydzi się pytać innych, jeśli wiedzą coś lepiej, bez zahamowań dzieli się obowiązkami ze swoimi partnerami, wyraża uznanie dla cudzych osiągnięć, podejmuje niezbędne ryzyko, dając innym swobodę decydowania. Tworzy atmosferę, w której wszyscy kierują się wyższym dobrem. Wykazuje także wysoki poziom profesjonalizmu – zdaje sobie sprawę z tego, co jest jego silną stroną, zatrudnia ludzi w wielu sprawach lepszych od siebie, dopuszcza możliwość dyskusji na każdy temat. Wykazuje pozytywne emocje w różnych sytuacjach, nieustannie inwestuje we własny rozwój, zdaje sobie sprawę ze swoich słabości i nieustannie z nimi walczy. Ponadto stara się osiągnąć doskonałość

w jakiejś dziedzinie i wierzy, że jest dobrym liderem. Ważne jest, aby posiadał umiejętność zachęcania do podejmowania ambitnych wyzwań – pyta podwładnych, co można ulepszyć, aby poprawić funkcjonowanie komórki organizacyjnej, docenia różnorodność opinii podwładnych, umie wyrazić odmienne zdanie, nie zniechęcając rozmówcy oraz w wyniku każdej zmiany gotów jest doskonalić organizację.

Dokonując uogólnienia rezultatów badawczych uzyskanych w wyniku przeprowadzanych analiz i ocen prezentowanych materiałów źródłowych traktujących o kompetencjach społecznych oficerów wojsk lądowych, autor doszedł do wniosku, że rola ich jest niezwykle ważna i powinna być jednym z priorytetów kształcenia podczas doskonalenia zawodowego oficerów. Dowodzenie oraz funkcjonowanie w operacjach poza granicami kraju bez posiadania przedstawionych powyżej składowych kompetencji społecznych, wydaje się na obecną chwilę niemożliwe. Oficer powinien być przygotowany do spełniania roli przywódcy-lidera danej grupy podwładnych, nie tylko wtedy, kiedy otrzymuje polecenia i rozkazy od przełożonych, ale również wtedy, gdy nikt mu ich nie przekazuje. W takich sytuacjach może on przejawiać własną inicjatywę i wykazywać wolę oddziaływania na podwładnych. Takie zachowanie i działanie mogłoby rozwinąć umiejętności przywódcze i zawodowe oraz poczucie odpowiedzialności. Zasadne wydaje się w takich sytuacjach połączenie umiejętności przywódczych i interpersonalnych, a zwłaszcza umiejętności komunikowania się w jednym z języków NATO. Dopiero wtedy oficer potrafi wykazać się dużą samodzielnością, czuje się współtwórcą danej rzeczywistości, wykazuje duże zainteresowanie wnoszeniem zmian. Oficer, który nie rozumie istoty i wagi przyjmowanej odpowiedzialności, bardzo szybko traci zaufanie swoich podwładnych i w konsekwencji nie może liczyć na autorytet wśród żołnierzy.

4.5. Wymagane kompetencje koncepcyjne oficera wojsk lądowych

Kompetencje koncepcyjne, zwane również konceptualnymi, to takie cechy oficera, które umożliwiają koordynowanie i integrowanie wszystkich interesów i działalności organizacji, jaką jest wojsko w taki sposób, aby sprzyjało to bieżącej i perspektywicznej działalności jednostki. To też umysłowa zdolność do szerokiego,

ogólnego spojrzenia, tworzenia nowych rozwiązań uwzględniających ogół interesów i aktywności organizacji oraz myślenia strategicznego.

Uwzględniając specyficzne właściwości środowiska wojskowego, jak też sprawowanie przez oficera różnych funkcji i ról, można założyć, że najważniejszymi składowymi kompetencjami koncepcyjnymi są: zdolność myślenia abstrakcyjnego i strategicznego oraz zrozumienia ogólnego funkcjonowania organizacji i jej otoczenia, a także umiejętność patrzenia na organizację w sposób całościowy oraz opracowywania wielowariantowych działań w zależności od warunków i specyfiki wymagań danej sytuacji. Równie istotna jest zdolność myślenia twórczego, tworzenia idei, pomysłów oraz nowych wartości, a także umiejętność podejmowania decyzji w warunkach ryzyka i zmiennych sytuacji zadaniowych.

Opanowanie tych umiejętności wymaga odpowiedniego potencjału intelektualnego, który pozwala zrozumieć ogólne funkcjonowanie organizacji i otoczenia zewnętrznego, rozumieć wpływ otoczenia na organizację oraz współzależność elementów organizacji¹³⁷. Kompetencje koncepcyjne spełniają ważną rolę w rozwoju zawodowym oficera wojsk lądowych. Z chwilą rozpoczęcia zawodowej służby wojskowej najważniejsze jest posiadanie kompetencji profesjonalnych, głównie umiejętności technicznych i specjalistycznych, które są wymagane i nieodzowne podczas służby na najniższych stanowiskach służbowych. Kompetencje koncepcyjne służą oficerowi w tym okresie głównie do analizy sytuacji oraz diagnozy stanu działania, stosownie do zakresu obowiązków na zajmowanym stanowisku.

Znaczenie kompetencji koncepcyjnych wzrasta wraz z zajmowaniem kolejnych, wyższych stanowisk. Wtedy myślenie koncepcyjne nabiera większego znaczenia, oficer dostrzega pełniej sytuację problemową, potrafi przeprowadzić analizę sytuacji oraz określić rolę, zadania i położenie organizacji. Niewątpliwie dużego znaczenia na tym etapie nabierają kompetencje profesjonalne, bez których trudno jest zapanować nad całym spektrum problemowym i przeprowadzić poprawną analizę sytuacji. Wraz z zajmowaniem przez oficerów stanowisk kierowniczych w strukturach sił zbrojnych, rola kompetencji koncepcyjnych staje się nadrzędna. Odbywa się to kosztem

¹³⁷ Zob. B. Szulc, wyd. cyt., s.42.

kompetencji technicznych. Rys. 9 prezentuje rolę kompetencji w zależności od pełnionych funkcji.

		RODZAJE KOMPETENCJI		
		KOMPETENCJE KONCEPCYJNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE	KOMPETENCJE BAZOWE
OFICEROWIE WEDŁUG SZCZEBŁA DOWODZENIA	OFICEROWIE WYŻSZEGO SZCZEBŁA DOWODZENIA	KOMPETENCJE PROFESJONALNE	KOMPETENCJE SPOŁECZNE	KOMPETENCJE BAZOWE
	OFICEROWIE ŚREDNIEGO SZCZEBŁA DOWODZENIA			
	OFICEROWIE NIŻSZEGO SZCZEBŁA DOWODZENIA			

Rys. 9: Rola kompetencji w zależności od pełnionych funkcji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie szeregu struktury organizacyjnej

4.6. Wnioski

Prowadzone badania, w tym krytyczna ocena literatury z obszaru „zarządzania zasobami ludzkimi”, pozwalają na sformułowanie wniosków dotyczących pożądanych kompetencji oficerów wojsk lądowych koniecznych do wykonywania zadań poza granicami kraju. Przygotowanie kompetentnych oficerów wojsk lądowych, zdolnych do wypełniania zadań poza granicami kraju, uwarunkowane jest od potrzeb przyszłych działań w układzie sojuszniczym w ramach operacji reagowania kryzysowego. Kompetencje dowódcze są warunkiem sprawnego działania oficerów na współczesnym polu walki. Kompetencje zależą od wykonywanych zadań i warunków działania oficerów, dlatego nie można jasno określić jednolitego modelu kompetencji dowódczych. Na potrzeby rozprawy przyjęto podział kompetencji przedstawiony na rys. 7. Do najważniejszych składowych kompetencji dowódczych należą kompetencje bazowe (system wartości, cechy osobiste), profesjonalne (specjalistyczne, techniczne, wypełnianie funkcji dowódczych), społeczne (interpersonalne, przywódcze) i koncepcyjne. W literaturze wojskowej poświęconej zarządzaniu i dowodzeniu brakuje dokładnie sprecyzowanych zestawień kompetencji dowódczych, wymaganych do wykonywania zadań poza granicami kraju. Rola

kompetencji dowódczych w rozwoju zawodowym oficerów wojsk lądowych powinna być priorytetem podczas podejmowania decyzji kadrowych. W trakcie przygotowania oficerów do operacji w ramach koncepcji strategicznej NATO, szczególnie ważna jest rola kompetencji komunikacyjnych, które są nośnikiem dla pozostałych kompetencji.

5. ZARYS KONCEPCJI PRZYGOTOWANIA OFICERÓW DO WYKONYWANIA ZADAŃ W OPERACJACH POZA GRANICAMI KRAJU

Końcowym rezultatem badań jest opracowanie zarysu koncepcji przygotowania oficerów do wykonywania zadań w operacjach poza granicami kraju w świetle nowej koncepcji strategicznej NATO. Autor poszukiwał odpowiedzi na pytanie: Jak powinien wyglądać proces przygotowania oficerów do wykonywania zadań w operacjach poza granicami kraju? Wyniki badań, zaprezentowane w poprzednich trzech rozdziałach, pozwalają na stworzenie zarysu koncepcji – „konstrukcji hipotetycznej odwzorowującej dany rodzaj rzeczywistości w sposób uproszczony, sprowadzający jej cechy do związków najistotniejszych, budowany w heurystycznych celach”¹³⁸. Podstawą przygotowań powinien być ich aktywny charakter, dostosowujący je do zmiennego oblicza sytuacji konfliktogennych, wymuszający zachowania umożliwiające skuteczne przeciwdziałanie. Drugą zmienną w zarysie koncepcji jest cel, jaki należy osiągnąć. Powinien on zmierzać do wytworzenia takiego modelu przygotowań oficerów, aby zapewnił on poczucie bezpieczeństwa obywateli i stabilności sytuacji w rejonie prowadzonych misji. Podstawowe wyzwania, które warunkują odpowiednie przygotowanie oficerów wojsk lądowych, sprowadzają się do możliwości prowadzenia skutecznych przedsięwzięć poprzez stałe monitorowanie i analizowanie narastających sytuacji kryzysowych i konfliktów w celu skutecznego przeciwstawienia się im, a także elastyczność systemu przygotowania wojsk wobec różnorodności działań poza granicami kraju oraz posiadanie odpowiednich sił i środków do właściwego reagowania antykryzysowego.

Myślą przewodnią przedstawionego zarysu koncepcji przygotowania oficerów jest dążenie do wypracowania takich mechanizmów i procesów, aby oficer był zdolny do wykonywania zadań wykraczających poza problematykę własnych sił zbrojnych w wielonarodowych (sojuszniczych) strukturach wojskowych.

¹³⁸ Zob. K. Borzęcki, *Leksykon podręczny*, Olsztyn 1994, s. 128.

5.1. Wnioski do koncepcji

Przedstawiony w rozprawie zarys koncepcji przygotowania oficerów do wykonywania zadań w świetle nowej koncepcji strategicznej NATO jest próbą zaoferowania rozwiązań o charakterze teoretycznym. Określa propozycję mogącą stanowić podstawę do wymiany poglądów na szczeblu kierowniczym resortu obrony narodowej. W związku z tym, iż proponowany zarys koncepcji ma charakter ogólny, nie może stanowić gotowego rozwiązania.

W zarysie koncepcji, zakres i obszar przygotowania oficerów do udziału w operacjach NATO ma charakter uniwersalny i powszechny, dlatego też aparat pojęciowy wykracza szeroko poza nauki wojskowe. Analizując współczesne zapotrzebowanie na uczestników operacji reagowania kryzysowego, można dostrzec, że coraz częściej odbiorcami treści przygotowania stają się, oprócz żołnierzy, także osoby cywilne, zainteresowane współpracą cywilno-wojskową i działaniem wojska wspólnie z organizacjami cywilnym.

Podstawą oceny aktualnego stanu przedmiotowego procesu, jest analiza poglądów uczestników szkolenia i misji pokojowych, opinii doświadczonych oficerów, a także dokumentacji przygotowań do operacji poza granicami kraju (koncepcje, plany i programy szkolenia), planów i programów nauczania na studiach i kursach w Akademii Obrony Narodowej oraz dokumentacji ćwiczenia dowódczo-sztabowego pk. „KŁODZKO” na temat *Działania wojsk na rzecz wsparcia pokoju*.

Na podstawie przeprowadzonych badań wnioski przedstawiają się następująco:

1. Zaprezentowanemu w rozdziale 3.2. celowi głównemu przygotowań do operacji poza granicami kraju, jakim jest spowodowanie powstania zmian w sposobie myślenia jej uczestników i ich przełożonych o przyszłych operacjach reagowania kryzysowego umożliwiających efektywną realizację powierzonych zadań, należy podporządkować następujące cele szczegółowe, jakimi są: poznanie i zrozumienie podstawowych zagadnień z zakresu operacji poza granicami kraju oraz nabycie umiejętności niezbędnych w działaniach koalicyjnych.

Można więc założyć, że realizacja celów szczegółowych spowoduje zmianę stanu wiedzy oficerów oraz umiejętności w zakresie planowania, organizowania oraz dowodzenia (kierowania) podczas operacji poza granicami kraju.

2. Udział Sił Zbrojnych RP w operacjach reagowania kryzysowego NATO w obecnych uwarunkowaniach opiera się głównie na wymiarze sojuszniczym. Dlatego też, przygotowanie w omawianym obszarze powinno zapewnić przekazanie wiedzy dotyczącej zasad funkcjonowania Sojuszu Północnoatlantyckiego, istoty prowadzenia operacji wsparcia pokoju lub operacji reagowania kryzysowego, wzajemnych uwarunkowań oraz zależności między siłami zbrojnymi różnych państw w tych operacjach. Zasadne wydaje się, aby uczestnicy operacji poza granicami kraju, w szczególności oficerowie starsi, zajmujący stanowiska dowódczo-sztabowe, oprócz wiedzy teoretycznej, posiadali wiedzę praktyczną, dotyczącą zwłaszcza rozwiązywania problemów użycia różnych rodzajów sił w czasie i przestrzeni. Przygotowanie oficera należałoby ukierunkować na przekazywanie wiedzy i umiejętności niezbędnych do kształtowania myślenia operacyjnego, skoncentrowanego na zasadach operacji reagowania kryzysowego oraz na umiejętności wykorzystywania nabytej teorii podczas planowania, organizowania i prowadzenia operacji w układzie sojuszniczym.
3. Ze względu na użyte środki i sposób ich wykorzystania, coraz częściej operacje reagowania kryzysowego będą miały charakter połączonych operacji innych niż wojna. Uwarunkowania te, jak również tendencje rozwojowe użycia i działania sił zbrojnych wskazują, że zdecydowana większość działań jest już obecnie i na pewno będzie w przyszłości prowadzona przy wspólnym wysiłku struktur wojskowych i cywilnych. Kierowanie połączonymi siłami wielonarodowymi oraz czynne uczestnictwo w nich wymaga znajomości języków obcych, odpowiedniej wiedzy, dostosowania sposobu myślenia do efektywnego funkcjonowania w środowisku wielonarodowym oraz umiejętności rozwiązywania skomplikowanych problemów operacyjno-taktycznych.
4. Analiza dokumentów NATO jednoznacznie wskazuje, że przygotowanie kontyngentów do operacji reagowania kryzysowego pozostaje w obszarze

odpowiedzialności narodowej. Należy również dążyć do ujednoczenia terminologii operacji pokojowych w Sojuszu, a ustalenia koncepcji strategicznej NATO powinny współgrać z narodowymi dyrektywami i programami szkolenia w zakresie prowadzonych operacji poza granicami kraju. Powinna nastąpić zmiana mentalności żołnierzy: z wojownika na aktywnego uczestnika misji międzynarodowych, przyczyniającego się do utrzymania pokoju. Warto także podkreślić, że przygotowanie kontyngentów powinno odbywać się przy aktywnym udziale doświadczonych instruktorów, przedstawicieli organizacji międzynarodowych i pozarządowych.

5. Powinno się wykluczyć przypadkowość doboru żołnierzy do operacji poza granicami kraju. Odpowiedni dobór oficerów w wielonarodowych lub sojuszniczych strukturach powinien być obwarowany wymaganiami odpowiedniego wykształcenia oraz predyspozycjami fizycznymi i osobowościowymi. Wszechstronność, elastyczność, zdolność do obciążeń fizycznych i psychicznych, obycie, znajomość języków obcych oraz doświadczenie międzynarodowe wydają się niezbędne przy selekcji kandydatów.
6. W trakcie szkolenia przygotowawczego nie istnieje odrębny proces szkolenia dla oficerów. Uczestniczą oni jedynie w krótkich specjalistycznych kursach organizowanych w Centrum Szkolenia na potrzeby Sił Pokojowych oraz w szkoleniu specjalistycznym i zgrywającym, jako dowódcy lub oficerowie sztabów. Zasadne jest stworzenie takiego systemu doskonalenia zawodowego, aby oficer przed zakwalifikowaniem na misję, posiadał wystarczający zasób wiedzy dotyczący opisywanej problematyki, a szkolenie przygotowawcze powinno jedynie uzupełniać oraz doskonalić wiedzę i umiejętności.
7. Celowe wydaje się wdrożenie systemu podnoszenia kwalifikacji dla oficerów, przyszłych uczestników operacji poza granicami kraju. Aktualnie, jak autor wspomniał wcześniej, nie istnieje odrębny proces przygotowania dla oficerów. Wykorzystują oni wiedzę teoretyczną nabytą w szkołach oficerskich oraz na studiach i kursach w Akademii Obrony Narodowej. Jednak zasób wiedzy, jakim dysponują jest zbyt wąski i nie zawsze adekwatny do potrzeb pełnego uczestnictwa w operacjach reagowania kryzysowego. Obecnie funkcjonujący system

doskonalenia zawodowego kadry w Siłach Zbrojnych RP zawiera w swojej ofercie skierowanej do oficerów tylko dwa kursy. Są to: „Formy i metody współpracy cywilno-wojskowej” oraz „Planowanie i realizacja funkcji państwa-gospodarza oraz państwa wysyłającego”, organizowane przez Akademię Obrony Narodowej. Biorąc pod uwagę duże zaangażowanie sił zbrojnych w operacje np. w Iraku i Afganistanie, wspomniany system doskonalenia nie wychodzi naprzeciw zapotrzebowaniu. Występuje zatem niedostatek kursów odnoszących się do omawianej problematyki. Konieczne jest uruchomienie stałych kursów przygotowujących oficerów do udziału w operacjach poza granicami kraju. Tworzące się aktualnie Centrum Kursowe SZ w AON mogłoby w swojej ofercie zaproponować prowadzenie takich kursów, obligatoryjnie przygotowujących przyszłych uczestników do operacji poza granicami kraju na wzór ośrodków szkolenia państw NATO. Szkolenie może opierać się na 2-3 tygodniowych kursach o różnej tematyce, pozwalających wyposażać oficerów w szeroki wachlarz wiedzy niezbędnej do pracy w środowisku międzynarodowym. Powinno być prowadzone przez doświadczonych oficerów, którzy uczestniczyli w misjach oraz instruktorów z państw NATO (można by przyjąć zasadę, aby po odbyciu misji najzdolniejsi oficerowie, przed zajęciem kolejnego stanowiska służbowego, odbywali praktyki w Centrum Kursowym).

8. Większy nacisk można położyć na możliwość szkolenia oficerów w zagranicznych uczelniach, bądź placówkach edukacyjnych NATO, które oferują szeroką gamę studiów i kursów. Ofertą taką powinni być zainteresowani w pierwszej kolejności przyszli uczestnicy misji poza granicami kraju.
9. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na dużą lukę w przygotowaniu psychologicznym uczestników misji. Wspomniana problematyka jest zauważana i doceniana dopiero w trakcie szkolenia przygotowawczego oraz w sytuacjach traumatycznych podczas pełnienia misji. Około 67% badanych oficerów jest zdania, że za mało miejsca poświęca się problematyce radzenia sobie ze stresem i rozłąki z rodziną, co współmiernie wpływa na jakość wykonywanych zadań. Zbyt mało uwagi zwraca się również na profilaktykę psychologiczną. Widoczne jest zapotrzebowanie na stworzenie programu profilaktyki antystresowej dla żołnierzy

wyjeżdżających na misje. Wiąże się to z koniecznością zorganizowania dostępnej pomocy psychologicznej dla żołnierzy w sytuacjach kryzysowych oraz prowadzenia szkoleń z zakresu psychologicznych metod redukcji zachowań agresywnych, w tym praca z ofiarą i sprawcą agresji, co wydaje się być szczególnie istotne w przypadku żołnierzy wysyłanych na misje pokojowe lub humanitarne. Równie istotne jest nabycie umiejętności negocjacji w sytuacjach konfliktowych i kryzysowych.

10. Pomimo dostrzeżenia konieczności opieki psychologicznej dla oficerów wyjeżdżających i powracających z misji, nie prowadzi się wyspecjalizowanych pod odpowiednim kątem badań psychologicznych kandydatów na misje. Stosowane obecnie procedury diagnostyczne wydają się być niedoskonałe, a przeciwdziałanie psychologicznym skutkom terroryzmu i stresu bojowego – niewystarczające. Brakuje też skutecznych metod przywracania zdolności bojowej w przypadku utraty motywacji do kontynuowania służby.

11. Analizując funkcjonujące obecnie etapy przygotowania komponentów PKW w trakcie szkolenia przygotowawczego do pełnienia misji np. w Iraku i Afganistanie, można stwierdzić, że są one dobrze przemyślane i zaplanowane. Jednakże, zdaniem autora, wskazane jest dokonać niewielkich zmian, postulowanych przez wielu badanych, które pozwolą skorelować istniejący proces przygotowania oficerów.

Przedstawione powyżej wnioski stanowią dla autora bazę do stworzenia zarysu koncepcji przygotowania oficerów do operacji poza granicami kraju w świetle koncepcji strategicznej NATO.

5.2. Istota koncepcji przygotowania oficerów do wykonywania zadań w operacjach poza granicami kraju

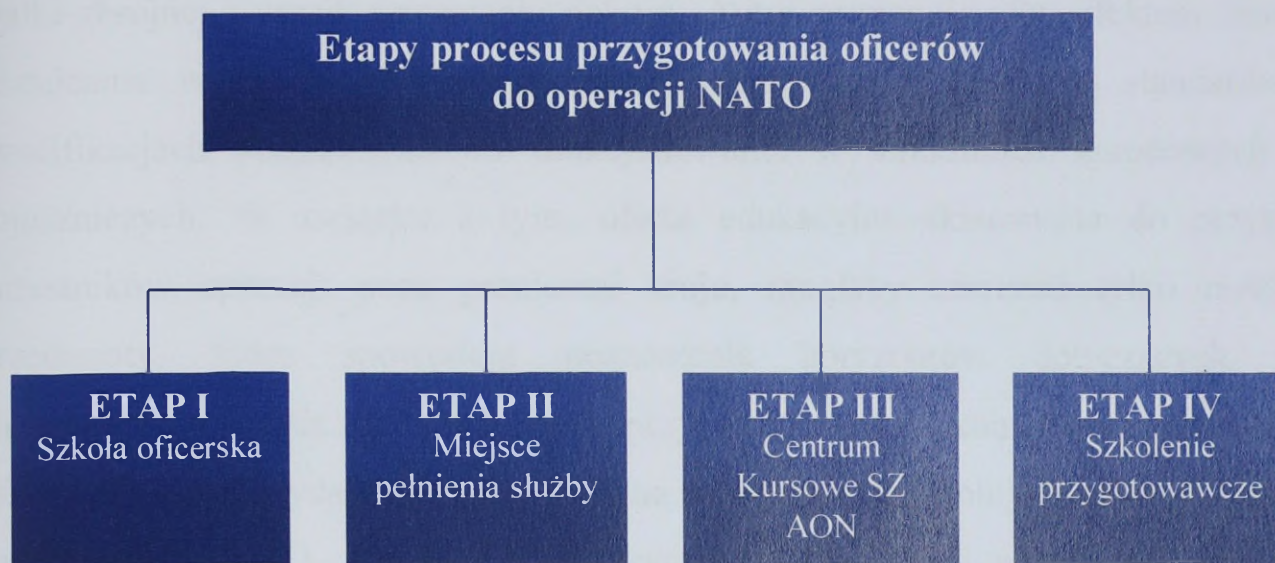
W obecnie funkcjonującym procesie przygotowania kadr oficerskich w wojskach lądowych, w tym również na potrzeby działań w układzie międzynarodowym, można wyróżnić dwa etapy. Pierwszy etap to szkolenia i kształcenie w Wyższej Szkole Oficerskiej, Akademii Obrony Narodowej, Wojskowej Akademii Technicznej oraz w Wojskowym Centrum Szkolenia na potrzeby Sił Pokojowych ONZ w Kielcach.

Drugi etap to szkolenie w miejscu pełnienia służby. Proces doskonalenia zawodowego trwa praktycznie przez cały okres pracy zawodowej oficera i przybiera formę studiów podyplomowych, kursów, konferencji, informacji czy instruktaży, a także praktyk. Doskonalenie to prowadzi do wzrostu kompetencji zawodowych (dowódczych i wykonawczych) przydatnych na stanowiskach, również w działaniach sojuszniczych. Zwiększanie kompetencji usprawnia wykonywanie dotychczasowych zadań oraz wpływa na podejmowane trafnych decyzji.

W wyniku przeprowadzonych badań autor doszedł do wniosku, że istniejący obecnie proces przygotowania oficerów wymaga udoskonalenia przyjętych kierunków. Zmiany powinny polegać głównie na zaproponowaniu istotnych modyfikacji w istniejącym procesie przygotowania oficerów, które wpłyną na jego jakość. Proponowany przez autora zarys koncepcji ma charakter empiryczny, obejmujący zagadnienia dotyczące organizacji i kierowania działalnością dydaktyczną w tej konkretnej dziedzinie, a także prakseologiczny, ujmujący zagadnienia praktyczne z punktu widzenia warunków sprawnego działania. Rozważając możliwość stworzenia takiej koncepcji, założono wkomponowanie jej w istniejące przedmioty nauczania funkcjonujące w szkolnictwie wojskowym, a także stworzenie elementów niezależnych od dotychczasowego systemu kształcenia.

W tym celu, autor przyjął założenie podziału procesu przygotowania do udziału w operacjach poza granicami kraju na zasadnicze cztery etapy (rys.10). Etap I: realizowany w czasie nauki w szkole oficerskiej, podczas kształcenia kandydatów na żołnierzy zawodowych, obejmujący poznanie i zrozumienie podstawowej wiedzy z zakresu funkcjonowania NATO, operacji reagowania kryzysowego oraz naukę języka obcego. Etap II: realizowany w miejscu pełnienia służby, obejmujący doskonalenie nabytej wiedzy w szkole oficerskiej i stosowanie jej w praktyce, doksztalcanie językowe oraz uzupełnianie braków. Etap III: realizowany (w zależności od posiadanej specjalności wojskowej) w ramach systemu doskonalenia zawodowego, obejmujący szkolenie w Centrum Kursowym SZ z zakresu przygotowania przyszłych uczestników operacji reagowania kryzysowego, studia podyplomowe w AON oraz doskonalenie językowe. Etap IV: realizowany w ramach szkolenia przygotowawczego przed wyjazdem na misję, obejmujący uzupełnienie nabytej wiedzy poprzez szkolenie

specjalistyczne, uzależnione od zajmowanego stanowiska służbowego na misji, nabywanie nowej wiedzy i umiejętności z zakresu operacji poza granicami kraju oraz dalsze doskonalenie językowe.



Rys. 10. Etapy procesu przygotowania oficerów do operacji poza granicami kraju w ramach NATO – projekt

Zaprezentowane wyżej etapy powinny zapewnić ciągłość doskonalenia zawodowego oficerów w celu przygotowania do operacji poza granicami kraju oraz spowodować, że szkolenie przygotowawcze nie będzie jedyną formą dokształcania do misji, co niewątpliwie jest obecnie wadą całego procesu. Głównym celem szkolenia przed wyjazdem powinna być pełna integracja kontyngentu oraz nabycie i doskonalenie niezbędnej wiedzy i umiejętności w zależności od charakteru przyszłych działań. Każdy z wymienionych etapów zostanie krótko scharakteryzowany wraz z zaproponowaniem rozwiązań, ze szczególnym uwzględnieniem zmian w edukacji.

Etap I: doskonalenie w szkole oficerskiej

Przygotowaniem do operacji poza granicami kraju powinno się objąć także kandydatów na oficerów studiujących w szkole oficerskiej. W tym celu powinna zostać dokonana gruntowna weryfikacja planów i programów nauczania w uczelniach wojskowych w kierunku opracowania takich treści kształcenia, aby były one kompatybilne i przydatne w procesie doskonalenia zawodowego oficerów na potrzeby między innymi operacji międzynarodowych.

Wydaje się, że głównym celem edukacji w szkole oficerskiej, w zakresie przygotowania do operacji poza granicami kraju, powinno być zrozumienie różnic w zakresie prowadzenia działań bojowych i działań pokojowych oraz różnic zasad walki zbrojnej i zasad utrzymania pokoju. Autor proponuje, aby efektem finalnym kształcenia w szkole oficerskiej było wypromowanie oficera o standardowych kwalifikacjach potrzebnych do funkcjonowania w strukturach narodowych oraz sojuszniczych. W związku z tym, oferta edukacyjna skierowana do przyszłych uczestników operacji poza granicami kraju, mogłaby zawierać tylko niezbędne przedmioty, które spowodują poszerzenie horyzontów dotyczących misji, ale jednocześnie będą fundamentem do przyszłego rozwoju kompetencji zawodowych oficera. Zasadne wydaje się wskazanie na problematykę ogólnych założeń koncepcji strategicznej NATO, stosunków międzynarodowych, misji poza granicami kraju, realizowanych w ramach: ONZ, OBWE, NATO, UE oraz sojusznicze bez mandatu ONZ (w tym historia i ewolucja operacji pokojowych), współczesnych zagrożeń bezpieczeństwa oraz międzynarodowego prawa konfliktów zbrojnych. Równie istotna wydaje się tematyka z obszarów współpracy cywilno-wojskowej, technik negocjacji i mediacji, prawa międzynarodowego publicznego i prawa dyplomatycznego, a także przygotowanie psychologiczne oraz szkolenie językowe.

Zaproponowane powyżej treści powinny być przygotowywane i prowadzone przez doświadczonych wykładowców i instruktorów, posiadających bogaty warsztat dydaktyczny. Należy również wykorzystać istniejący potencjał uczestników operacji poza granicami kraju do przedstawienia niektórych treści programowych lub do podzielenia się swoimi uwagami i doświadczeniami ze studentami.

Ponadto w trakcie kształcenia w szkole oficerskiej zasadne wydaje się wprowadzenie paneli zajęć, w trakcie których podstawowym językiem do rozwiązywania zagadnień byłby język angielski. Przyczyniłoby się to do przełamania bariery psychologicznej spowodowanej potrzebą komunikowania się w języku obcym, spowodowałoby zmianę sposobu myślenia i precyzowania problemów taktycznych oraz wzbogaciło słownictwo o terminologię wojskową, tak potrzebną podczas spotkań służbowych, nie tylko z oficerami innych armii Sojuszu. Celowe wydaje się także

organizowanie ćwiczeń wspólnie z innymi uczelniami państw członkowskich NATO, dotyczących problematyki utrzymania pokoju i wzmacniania bezpieczeństwa.

Etap II: doskonalenie w miejscu pełnienia służby

Zdecydowaną większość czasu pracy zawodowej oficer spędza służąc w jednostkach, bądź instytucjach wojskowych. Należy podjąć starania, aby okres ten był kontynuacją doskonalenia nabytych umiejętności ze szkoły oficerskiej, kursów i studiów w AON. Przeprowadzone badania wśród uczestników misji w Iraku dobitnie ukazały, jak niski jest poziom znajomości procedur oraz dokumentów NATO. W związku z tym warto byłoby podjąć kroki w kierunku ciągłego doskonalenia i rozwijania wiedzy tak potrzebnej oficerom. Autor sugeruje spowodowanie zmiany mentalności kadry kierowniczej w jednostkach wojskowych. Osiągnąć to można poprzez wykorzystanie potencjału oficerów powracającej z różnych misji i szkoleń. Zasadne wydaje się skorzystanie z zasobu ich wiedzy i doświadczenia w trakcie prowadzonych szkoleń uzupełniających dla żołnierzy. Wszelkiego rodzaju ćwiczenia należałoby prowadzić na wszystkich szczeblach dowodzenia ze szczególnym uwzględnieniem problematyki działań w składzie wielonarodowym i aspekcie działań połączonych. Założenia taktyczne powinny obejmować elementy dotyczące reagowania kryzysowego, kierowania i dowodzenia w sytuacjach kryzysowych oraz proces podejmowania decyzji. Zasadne wydaje się propagowanie ćwiczeń dotyczących współdziałania z organizacjami międzynarodowymi i pozarządowymi oraz z zakresu współpracy cywilno-wojskowej. Ponadto wskazane byłoby zintensyfikowanie procesu kierowania oficerów na różnego rodzaju kursy i kształcenia językowe. Przekazując wiedzę w taki sposób można skutecznie walczyć ze stagnacją i brakiem rozwoju kadry oficerskiej. Jednak, aby oficerowie mogli korzystać z wartościowych kursów i szkoleń, ośrodki edukacyjne powinny wyjść naprzeciw z atrakcyjną ofertą edukacyjną skierowaną na potrzeby sił zbrojnych.

Etap III: system doskonalenia zawodowego

Obecnie funkcjonujący system doskonalenia kadry w siłach zbrojnych proponuje ubogą ofertę studiów, kursów oraz szkoleń, skierowaną do uczestników operacji poza granicami kraju, a ponadto niezbyt wielu oficerów uczestniczy w szkoleniach zagranicznych. Autor proponuje rozwiązanie, które będzie polegało na nałożeniu

odpowiedzialności na poszczególne ośrodki edukacyjne za szkolenia na potrzeby misji. Wydaje się, że warto zastanowić się nad stworzeniem różnych form doskonalenia zawodowego oficerów na potrzeby operacji NATO, w zależności od poziomu nabytej wiedzy i umiejętności.

Pierwszą formą doskonalenia mogłoby być opracowanie szeregu krótkich kursów dotyczących operacji pokojowych. Z uwagi na to, że polskie wojsko uczestniczy w misjach NATO, ONZ i UE, należy w sposób perfekcyjny przygotować treści programowe, aby uczestnicy kursów zrozumieli różnice pomiędzy operacjami. Kursy powinny odbywać się cyklicznie, a w związku z faktem, że każdy oficer jest potencjalnym uczestnikiem struktur międzynarodowych, obligatoryjnie wszyscy powinni ukończyć te szkolenia. Stworzenie takiego systemu doprowadzi do wzbogacenia wiedzy oficerów i spowoduje, że w trakcie szkolenia przygotowawczego do misji oficerowie uzupełnią będą jedynie brakującą wiedzę. Umieszczenie tego typu działalności edukacyjnej w tworzonym Centrum Kursowym SZ wydaje się być zasadne.

Planowane kursy powinny koncentrować się na przekazaniu szerokiego zakresu wiedzy na temat operacji poza granicami kraju oraz opierać się na bazie wniosków i doświadczeń zebranych z ostatnich misji. Słuszne jest, aby problematyka kursów dotyczyła m.in.: ogólnych założeń prowadzenia operacji poza granicami kraju (historia i ewolucja, przygotowanie i prowadzenie operacji, prawo konfliktów zbrojnych, międzynarodowa ochrona praw człowieka oraz prawo humanitarne, proces podejmowania decyzji w zakresie operacji pokojowych ONZ, NATO i UE, uwarunkowania prowadzenia operacji poza granicami kraju, procedury dowodzenia, zasady użycia siły (ROE – *Rules of Engagement*). Równie istotna jest wiedza z zakresu negocjacji i mediacji oraz kultury, obyczajów i religii w krajach największego zagrożenia kryzysami, a także przygotowanie psychologiczne. Ponadto Centrum mogłoby prowadzić kursy dla oficerów w zależności od specjalności i planowanych stanowisk, jakie mieliby zajmować na misjach. Należy to uzależnić od złożonych zapotrzebowań organów kierujących i przygotowujących przyszłe składy kontyngentów.

W wyniku analizy oferty doskonalenia zawodowego oficerów centrów szkolenia NATO¹³⁹, autor proponuje stworzenie systemu modułowego kursów, którego podstawę stanowiłyby kursy bazowe przeznaczone dla wszystkich uczestników misji poza granicami kraju oraz specjalistyczne dla poszczególnych specjalności wojskowych, a także kursy dla dowódców szczebla operacyjnego. Tabela 3 przedstawia propozycję zawierającą zakres tematyczny poszczególnych modułów w zestawieniu z podziałem na grupy stanowisk.

Drugą formą doskonalenia zawodowego, dotyczącą omawianej problematyki, powinny być studia w Akademii Obrony Narodowej. Kształcenie oficerów powinno skoncentrować się głównie na studiach podyplomowych. W celu stworzenia ustawicznego procesu kształcenia oficerów w zakresie operacji poza granicami kraju, należy stworzyć taki system obudowy treści programowych, aby był on kontynuacją poszerzania wiedzy ze szkoły oficerskiej. Wprowadzeniu takiego systemu powinna towarzyszyć szeroko rozumiana współpraca rektorów, dziekanów uczelni wojskowych i osób funkcyjnych, zainteresowanych nowym modelem szkolnictwa wyższego.

Kolejnym sposobem na zwiększenie efektywności procesu doskonalenia jest umożliwienie uczestnictwa oficerom w krótkich kursach specjalistycznych, dotyczących głównie doskonalenia nawyków i umiejętności w celu zapewnienia bezpieczeństwa sobie i innym. Ze względu na specyfikę szkoleń, doskonałym miejscem jest Centrum Szkolenia na potrzeby Sił Pokojowych w Kielcach. Szkolenia takie powinny być organizowane dla oficerów przebywających aktualnie na szkoleniu przygotowawczym. W etapie IV rozszerzono propozycję wykorzystania Centrum w przygotowaniu oficerów.

Doskonałym uzupełnieniem systemu doskonalenia zawodowego wydają się być studia i kursy specjalistyczne w zagranicznych ośrodkach edukacyjnych. Obecnie dla oficerów wojsk lądowych oferta edukacyjna składa się z kilkunastu podyplomowych studiów trwających od 10 do 24 miesięcy oraz kilkudziesięciu kursów specjalistycznych trwających do 20 tygodni.

¹³⁹ Akademia Obrony NATO w Rzymie oraz Szkoła NATO w Oberammergau.

Tabela 3. Tematyka i uczestnicy kursów – propozycja

Nazwa kursu	Dowódcy	Ogólno-wojskowy	Logiści	Łączność i inf.	Specjaliści	CIMIC	PSYCHOPS
Asymetryczne działania wojenne	+	+	+	+	+	+	+
Prowadzenie operacji reagowania kryzysowego	+	+	+	+	+	+	+
Prowadzenie operacji z użyciem Sił Połączonych	+	+	+	+	+	+	+
Prowadzenie operacji z użyciem Sił Odpowiedzi NATO	+	+	+	+	+	+	+
Planowanie operacyjne	+	+	+	+	+	+	+
Ogólna polityka NATO	+	+	+	+	+	+	+
Obrona przed terroryzmem	+	+	+	+	+	+	+
Ogólne zasady bezpieczeństwa NATO	+	+	+	+	+	+	+
Procedury NATO	+	+	+	+	+	+	+
Procedury łączności w NATO				+			
Planowanie operacji specjalnych NATO	+	+					
Prowadzenie operacji ekspedycyjnych w ramach NATO	+	+		+			
Dowodzenie w NATO	+	+		+			
Operacje informacyjne NATO (INFO OPS)	+	+		+	+		+
Zasady ochrony baz	+	+	+				
Planowanie ćwiczeń wielonarodowych	+	+			+		
Planowanie operacyjne w zakresie logistyki			+				
Wsparcie państwa-gospodarza (HNS)	+		+				
Logistyka w NATO			+				
Planowanie transportu wojsk			+				
Logistyka ekspedycyjna			+				
Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC)	+					+	
Planowanie operacji psychologicznych (PSYOPS)							+

Etap IV: doskonalenie w ramach szkolenia przygotowawczego do operacji poza granicami kraju

Etap IV jest fazą końcową procesu przygotowania oficerów do udziału w operacjach poza granicami kraju, zespalałym wcześniejsze szczeble szkolenia. Oficerowie, którzy aktywnie uczestniczyli w poprzednich formach doskonalenia, nabyli wystarczający zasób wiadomości. Na tym etapie powinni tylko doskonalić posiadaną wiedzę i umiejętności w zakresie operacji reagowania kryzysowego.

Autor proponuje zmiany w oparciu o szkolenie sztabów i dowództwa, gdyż w tych strukturach znajduje się około 80% stanu osobowego oficerów każdego kontyngentu. Realizację procesu szkolenia komórek sztabowych i dowództwa należy rozpocząć po całkowitym skompletowaniu PKW. W związku z powyższym wszyscy oficerowie powinni odbyć rozmowy kadrowe i otrzymać propozycje objęcia stanowisk zgodnych z ich doświadczeniem zawodowym oraz stopniem etatowym. Na szefów komórek organizacyjnych warto wybrać doświadczonych oficerów, którzy uczestniczyli wcześniej w misjach poza granicami kraju. Niedopuszczalne jest rozpoczęcie szkolenia z osobami bez certyfikatów zdrowia, aktualnego poświadczenia bezpieczeństwa o klauzuli wymaganej na danym stanowisku służbowym, ważnego paszportu oraz znajomości języków obcych. Jest to warunek konieczny, który musi być spełniony przez organy kwalifikujące, aby szkolenie przebiegało bez zakłóceń i niepotrzebnych rotacji oficerów na stanowiskach.

Kolejnym wymogiem, bez którego szkolenie nie będzie efektywne, jest przygotowanie, bądź uaktualnienie dokumentów normatywnych, takich jak zakres obowiązków (JOB – *job description*) oraz stałe procedury operacyjne (SOP – *Standing Operational Procedures*), a także zapoznanie z nimi całego stanu osobowego. Szkolenie przygotowawcze powinno bazować na realnej sytuacji politycznej i operacyjnej. Szkolące się poszczególne komórki organizacyjne powinny być w ciągłym kontakcie z dowództwem i sztabami zmiany PKW, aktualnie wypełniającej zadania mandatowe w rejonie operacji.

Istotne wydaje się, aby w funkcjonującym obecnie dla całości kontyngentu procesie szkolenia przygotowawczego do misji, pewną część czasu poświęcić na szkolenie indywidualne oraz doskonalenie nabytej wiedzy i umiejętności oddzielnie

dla oficerów. Równie ważne jest szkolenie komórek funkcjonalnych i elementów poszczególnych dowództw i sztabów, jak i szkolenie zgrywające dowództwa i sztaby.

Powyższe etapy są bardzo ważne, współzależne od siebie, zatem żadnego z nich nie można lekceważyć. Powinny poszerzać horyzonty myślowe oficerów. Indywidualne szkolenie zapoznawcze realizowane głównie w formie wykładów, informacji i dyskusji powinno mieć na celu zdobyci, bądź uaktualnienie wiedzy na temat rejonu przyszłej operacji oraz umożliwienie oficerom komunikowania się w typowych sytuacjach. Jest to niezwykle istotne, gdyż bez opanowania teoretycznych podstaw działania bądź funkcjonowania w specyficznych warunkach nie można przejść do szkolenia praktycznego. Zajęcia powinny być przygotowane perfekcyjnie i urozmaicone różnego rodzaju prezentacjami, filmami oraz spotkaniami z oficerami służącymi w rejonie operacji, a także z tłumaczami znającymi języki i obyczaje panujące w kraju konfliktu. Jednym z celów bloku zajęć powinno być uświadomienie oficerom, gdzie i w jakim celu jadą oraz na jakie sytuacje mogą napotkać podczas wykonywania zadań.

Na podstawie przeprowadzonych badań, zasadne wydaje się poświęcenie szczególnej uwagi realizacji takich tematów, jak: mandat operacji i koncepcja jej prowadzenia, informacja o rejonie przyszłych działań oraz zapoznanie z położeniem geograficznym i klimatem strefy. Ponadto na zasady przygotowania i prowadzenia działań w ramach operacji, międzynarodowe prawo konfliktów zbrojnych oraz ochrona dóbr kultury. Równie istotne jest zapoznanie z religią, kulturą oraz prawem i zwyczajami obowiązującymi w rejonie działań, doskonalenie znajomości języka angielskiego oraz zapoznanie z podstawowymi zwrotami języka lokalnego.

W ramach szkolenia w składzie komórek funkcjonalnych oraz elementów poszczególnych dowództw i sztabów należy dodatkowo zaplanować i przeprowadzić szereg przedsięwzięć szkoleniowych (treningi i ćwiczenia dowódczo-sztabowe), poprzedzonych odpowiednią ilością zajęć i ćwiczeń przygotowawczych, odzwierciedlających realną sytuację taktyczną w rejonie operacji. Jeżeli jest to możliwe, należy łączyć ćwiczenia dowództw z ćwiczeniami wojsk w celu stworzenia optymalnych i rzeczywistych warunków dla ćwiczących dowódców w zakresie doskonalenia ich umiejętności związanych z planowaniem, a następnie kierowaniem

działalnością podległych jednostek (pododdziałów) w trakcie prowadzenia działań. Szkolenie zgrywające oficerów powinno prowadzić się na wszystkich szczeblach dowodzenia kontyngentu. W przypadku funkcjonowania w środowisku międzynarodowym należy dążyć do tego, aby w proces zgrywania dowództw odpowiednio wcześniej zostali włączeni żołnierze innych państw deklarujących udział w składzie przygotowywanych kontyngentów.

Autor proponuje ponadto udoskonalić funkcjonujący obecnie proces przygotowania oficerów do operacji poza granicami kraju, a w szczególności etap szkolenia indywidualnego o szkolenie wewnętrzne dla oficerów. Istota tego szkolenia powinna wyrażać się w profesjonalnym przygotowaniu indywidualnym oficerów, co rzutować będzie na zgranie komórek sztabowych w celu osiągnięcia dużego stopnia interoperacyjności. Szkolenie wewnętrzne powinno składać się ze szkolenia podstawowego, specjalistycznego oraz funkcjonalnego dla oficerów oraz szkolenia personelu kluczowego dowództwa i sztabów.

Zasadniczym celem szkolenia podstawowego powinno być przygotowanie personelu do uczestnictwa w operacji poprzez doskonalenie niezbędnych nawyków i umiejętności, aby zapewnić bezpieczeństwo sobie i innym. Głównymi zagadnieniami szkoleniowymi powinna być tematyka z zakresu: udzielania pierwszej pomocy, zasad MEDEVAC oraz postępowania w wypadku zagrożenia minowego oraz ostrzałów artyleryjskich. Równie istotna jest umiejętność posługiwania się uzbrojeniem własnym i koalicjantów oraz środkami bojowymi, rozpoznawania sprzętu oraz obsługi wyposażenia i sprzętu będącego na wyposażeniu sił kontyngentu. Konieczna wydaje się znajomość zasad bezpieczeństwa (*anti-terrorism measures*), ochrony baz (*force protection*), procedur dowodzenia i łączności, a także współpraca z lokalną ludnością, siłami zbrojnymi stron konfliktu, administracją lokalną i państwową występującą w rejonie konfliktu.

Ponadto ważną częścią tego etapu mogłoby być szkolenie z zakresu psychologicznego przygotowania oficerów do operacji. Autor proponuje, aby odpowiednio wytypowani psychologowie weryfikowali predyspozycje psychofizyczne oraz przeprowadzali indywidualne rozmowy z oficerami z zakresu radzenia sobie ze stresem pola walki, odporności na stres i niepowodzenia, a także

umiejętności przewycięzania skutków rozłąki z rodziną oraz rozwiązywania podstawowych problemów psychologicznych.

W trakcie szkolenia specjalistycznego zasadne wydaje się przekazywanie oficerom szczegółowej wiedzy dotyczącej uzmysłowienia sytuacji w rejonie konfliktu (kraj, obyczaje, kultura, zagrożenia). Zakres tematyczny można pogrupować na następujące obszary:

1. geografia, historia, ludność;
2. kultura, obyczaje, religia, odłamy religijne;
3. ekonomia, polityka, otoczenie międzynarodowe;
4. lokalne klany;
5. policja, armia, organizacje pozarządowe;
6. zagrożenia występujące w rejonie kryzysu.

Wydaje się, że na tym etapie szkolenia należy przewidzieć krótkie kursy uzupełniające i szkolenia m.in. w Ośrodku Szkolenia na potrzeby Sił Pokojowych w Kielcach, Ośrodku Studiów Wschodnich, Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz z pracownikami wywiadu i kontrwywiadu wojskowego. Propozycją autora jest, aby priorytetem szkoleniowym CSNPSP było organizowanie krótkich szkoleń i kursów dla oficerów uczestniczących w szkoleniu przygotowawczym w zakresie nabywania i odświeżania wiedzy oraz specjalistycznych umiejętności uzależnionych od specyfiki przyszłej operacji poza granicami kraju. W tym celu w Centrum należałoby zatrudnić doświadczonych polskich i zagranicznych instruktorów, zarówno wojskowych, jak i cywilnych. Istotne wydaje się przy tym, aby kierownictwo ośrodka utrzymywało stałą współpracę z Dowództwem Operacyjnym, dowództwami PKW oraz ośrodkami NATO, w celu ciągłej aktualizacji przyjętych procedur i monitorowania sytuacji w strefie odpowiedzialności.

Zasadniczym celem szkolenia personelu kluczowego można uczynić przygotowanie do dowodzenia i kierowania w odmiennym środowisku wielonarodowym. Konieczne zdaje się doskonalenie umiejętności rozwiązywania nie tylko militarnych problemów operacyjnych związanych z utrzymaniem pokoju, ale również wdrażanie nawyków radzenia sobie z problemami dotyczącymi aspektów pozamilitarnych, związanych ze współdziałaniem cywilno-wojskowym, zwiększeniem

roli systemu politycznego, społecznego, informacyjnego, ekonomicznego oraz infrastruktury. Uświadomienie faktu, że różnorodne działania wojsk powodują kształtowanie środowiska jednocześnie w różnych jego aspektach, powinno zmuszać dowódców do poszukiwania nowych rozwiązań – sposobów oddziaływania na środowisko – zapewniających osiągnięcie zakładanych celów. Wojskowi muszą jednocześnie zdawać sobie sprawę z faktu, że również inne pozamilitarne struktury (instytucje) prowadzą swoje działania wpływając na środowisko operacji. Dlatego tak ważne jest położenie większego nacisku w trakcie szkolenia na aspekt współdziałania i koordynowania działań cywilno-wojskowych.

Ostatnim etapem szkolenia wewnętrznego jest trening funkcjonalny. Jego celem powinno być przygotowanie oficerów pionu dowódczo-sztabowego do pracy na wyznaczonym stanowisku. Zasadne wydaje się, aby obejmował on szkolenie w zakresie: zadań poszczególnych komórek organizacyjnych sztabu, dowództwa, oceny bieżącej sytuacji operacyjnej, a także postępowania zgodnie z SOP, wykorzystywania programów komputerowym w procesie planowania i organizowania działań oraz zasad współpracy cywilno-wojskowej.

5.3. Wnioski

Przedstawiona w ogólnym zarysie koncepcja przygotowania oficerów do operacji poza granicami kraju jest próbą jego uporządkowania oraz zaproponowania podjęcia powszechnej dyskusji nad jego zmianami. Autor jest zdania, że prace w tym zakresie powinny zostać rozpoczęte w niedalekiej przyszłości, z uwagi na wzrost zaangażowania sił zbrojnych w operacje pokojowe, reagowania kryzysowego czy chociażby w coraz częstsze operacje humanitarne. Warto zaznaczyć, że pododdziały Żandarmerii Wojskowej powróciły w grudniu 2006 roku z misji Unii Europejskiej w Demokratycznej Republice Konga, natomiast na przełomie 2007 i 2008 roku wyznaczone jednostki Sił Zbrojnych były w trakcie formowania kontyngentu do Czadu, w celu udziału w operacji humanitarnej.

Obecnie system przygotowania do operacji poza granicami kraju funkcjonuje na bazie Centrum Szkolenia na potrzeby Sił Pokojowych oraz poszczególnych związków operacyjnych odpowiedzialnych za wystawienie kolejnych kontyngentów

wojskowych. Kształcenie edukacyjne realizowane jest obecnie na bazie szkoły oficerskiej, Akademii Obrony Narodowej oraz Wojskowej Akademii Technicznej.

W związku z powyższym, autor proponuje udoskonalenie procesu przygotowania oficerów do operacji poza granicami kraju poprzez objęcie doskonaleniem zawodowym w tym zakresie wszystkich oficerów. Kształcenie powinno być prowadzone w sposób zapewniający ciągłe wzbogacanie wiedzy i umiejętności poprzez realizację zaproponowanego czteroetapowego procesu doskonalenia do misji. Należy podjąć starania zapewniające kompatybilność treści programowych w uczelniach wojskowych i ośrodkach kursowych. Przyczyni się to, do ustawicznego zdobywania wiedzy oraz zapewnienia wyższej jakości edukacji oficerów. Ponadto należy zadbać o wysoki poziom doskonalenia kadry w trakcie wykonywania obowiązków służbowych w jednostkach oraz instytucjach wojskowych. Celowe jest także większe uczestnictwo oficerów na studiach i kursach zagranicznych, dzięki którym kadra ma możliwość doskonalenia językowego oraz spojrzenia na problemy z innej perspektywy.

Na podstawie badań oraz obserwacji można stwierdzić, że obecny system przygotowania oparty jest głównie na ostatnim z zaproponowanych przez autora etapach. To w trakcie szkolenia przygotowawczego dokonuje się przekazanie całej wiedzy dotyczącej funkcjonowania i wykonywania zadań w trakcie operacji. Często oficerowie nie znają swojej roli i funkcji w strukturze kontyngentu oraz nie uświadamiają sobie zagrożeń czyhających podczas wykonywania rutynowych zadań. Dlatego tak ważna jest obecnie dyskusja nad zaproponowaniem istotnych zmian, ponieważ okres szkolenia przygotowawczego jest zbyt krótki, aby zrealizować wszystkie zamierzenia szkoleniowe.

Dużym sukcesem byłoby odpowiednie weryfikowanie kompetencji i predyspozycji oficerów na konkretne stanowiska służbowe w kontyngencie. Posiadanie przez komisje weryfikacyjne odpowiednich kart opisu stanowisk stanowiłoby podstawę do rzetelnego doboru oficerów. Zaproponowany przez autora proces przygotowania oficerów do operacji poza granicami kraju w trakcie aktywności zawodowej, stworzyłby realne współzawodnictwo pomiędzy kandydatami na dane stanowisko służbowe. Posiadanie udokumentowanych świadectw ukończenia studiów, kursów

i znajomość języków obcych oraz doświadczenie w służbie w kraju i zagranicą powinno być podstawą do wytypowania dobrego kandydata.

Argumentem dla tak rozumianego procesu przygotowania do operacji poza granicami kraju, jest uzyskanie w przyszłości prestiżu z uwagi na fakt, że polskie ośrodki kształcenia przygotowują oficerów do pełnienia zaszczytnych funkcji w strukturach sojuszniczych. Dodatkowo będzie to wpływać w szczególny sposób na podniesienie wizerunku polskiego wojska na arenie międzynarodowej.

PODSUMOWANIE

Członkostwo w Sojuszu Północnoatlantyckim w istotny sposób zmieniło geopolityczną i geostrategiczną pozycję Polski. Stała się ona częścią sojuszniczego systemu obronnego, gwarantującego bezpieczeństwo i stwarzającego warunki stabilnego rozwoju. Sytuacja na arenie międzynarodowej w Europie i wokół niej nadal ulega zmianom. Pozytywnie wpływają na nią przemiany związane z integracją europejską i euroatlantycką, pogłębiającą się współpracą regionalną w Europie, a także postępujące reformy demokratyczne w byłych państwach socjalistycznych.

Należy jednak podkreślić, że w ostatnich latach pojawiły się nowe wyzwania i zagrożenia dla pokoju i stabilności międzynarodowej, dostrzegane także w Europie. Są to zwykle konflikty etniczne i religijne, kryzysy ekonomiczne, zachwiania stabilności politycznej, przemoc i łamanie praw człowieka, rozprzestrzenianie broni masowego rażenia, terroryzm i zorganizowana przestępczość międzynarodowa.

Wydaje się, że prawdopodobieństwo wybuchu konfliktu zbrojnego w skali globalnej jest obecnie znikome, lecz nie można go całkowicie wykluczyć. Polska może znaleźć się w stanie wojny jedynie w następstwie agresji bezpośredniej lub w przypadku agresji na państwa sojusznicze. W związku z tym zwiększa się w ostatnim czasie zapotrzebowanie na uczestnictwo sił zbrojnych w operacjach innych niż wojna. Siły Zbrojne RP aktywnie włączają się w proces utrzymania pokoju na świecie, biorąc udział w operacjach pokojowych, stabilizacyjnych, reagowania kryzysowego oraz humanitarnych w różnych rejonach zapalnych świata. Wymaga to właściwego wytypowania sił i środków oraz zapewnienia perfekcyjnego przygotowania żołnierzy, a w szczególności oficerów do działań w strukturach międzynarodowych i sojuszniczych.

Przedstawiona dysertacja stanowi teoretyczno-praktyczne podstawy poprawy przygotowania oficerów do operacji poza granicami kraju w świetle nowej koncepcji strategicznej NATO. Wychodząc z założenia, że obecnie system przygotowania żołnierzy do misji poza granicami kraju jest niewystarczający, należało zaproponować stworzenie nowej koncepcji. Pożądane byłoby, aby w tym procesie przestrzegać zasad przenikania się poszczególnych form kształcenia, co w efekcie dałoby możliwość

łączenia poznania teoretycznego z praktycznym, tworzenia systemów wartości umożliwiających kadrze oficerskiej skuteczniejsze radzenie sobie w środowisku wielonarodowym w ramach działań Sojuszu.

Przynależność do NATO zobowiązuje Polskę do przystosowania jakości, form kształcenia i doskonalenia oficerów, do wymagań zawartych w ramach koncepcji strategicznej NATO. Słabości obecnego sposobu przygotowania oficerów do wykonywania zadań poza granicami kraju w sposób jednoznaczny wskazują na konieczność zmian. Przede wszystkim należy pamiętać o tym, że misje pokojowe cechują się dużą zmiennością wielu czynników, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w metodach szkolenia, które muszą być elastyczne i uwzględniać różnorodne uwarunkowania (geopolityczne, kulturowe, ekonomiczne oraz podłoże konfliktów). Podczas szkolenia należy również położyć nacisk nie tylko na przygotowanie teoretyczno-praktyczne do wykonywania zadań na misji, ale również na kwestie dotyczące współdziałania w środowisku międzynarodowym (procedury, komunikacja w języku obcym). Konieczne jest również zwrócenie uwagi na właściwy dobór kandydatów – ich predyspozycje personalne, zdolności oraz kompetencje profesjonalne. Z tego powodu podczas selekcji przyszłych uczestników misji, należy wziąć pod uwagę charakter samej operacji oraz zakres obowiązków na danym stanowisku. W następnej kolejności należy uwzględnić kompetencje (bazowe, profesjonalne, społeczne, koncepcyjne) oficerów oraz ich cechy osobowościowe, predyspozycje, zdolności, itp.

Końcowy rezultat badań naukowych został przedstawiony w piątym rozdziale rozprawy. Ten praktyczny aspekt dysertacji odnosi się do udoskonalenia organizacyjno-dydaktycznej strony szkolenia oficerów, a także formułowania celów i kryteriów doboru treści kształcenia, zgodnie z zapotrzebowaniem współcześnie prowadzonych operacji. Obejmuje on w zasadzie najważniejsze problemy związane z tematem oraz wzbogaca dorobek badawczy w tej dziedzinie. Zgodnie z nim procesem doskonalenia, także na potrzeby operacji poza granicami kraju, powinni zostać objęci wszyscy oficerowie, a sam trening należałoby podzielić na cztery etapy, które są ze sobą kompatybilne i wzajemnie się uzupełniają, pozwalają na ustawiczne kształcenie oficerów. Taki rodzaj szkolenia, w połączeniu z odpowiednim doborem

kandydatów do wykonywania konkretnych zadań podczas operacji poza granicami kraju (uwzględniając ich kompetencje, wiedzę i predyspozycje), spowoduje postrzeganie Polski w środowisku międzynarodowym jako wiarygodnego partnera strategicznego.

Autor ma jednak pełną świadomość, że przedstawione w dysertacji zagadnienia nie wyczerpują rozległej problematyki oraz jest zdania, że konieczne są dalsze badania, dające nową, dodatkową wiedzę, która systematycznie powinna rozwijać teorię tego procesu. Uwzględniając dynamiczny charakter zmian społeczno-politycznych, trzeba stwierdzić, że tylko permanentna analiza rzeczywistości może stać się podstawą rzetelnego opracowania procesu przygotowania oficerów do operacji w ramach sojuszu NATO. Należy zauważyć, że w dotychczasowych badaniach niniejszej problematyki w wojsku dominowało podejście ilościowe. W wyniku tego na uboczu dociekań badawczych pozostawały ważne obszary, które usprawniałyby proces doskonalenia.

Wydaje się, że cel badań, jakim była próba opracowania nowej koncepcji szkolenia oficerów do wykonywania zadań zgodnie z obowiązującą koncepcją strategiczną NATO został osiągnięty. Autor starał się zaproponować, na podstawie analizy obecnie realizowanego przygotowania oficerów do operacji poza granicami kraju oraz oceny respondentów odnośnie do tego procesu, wprowadzenie do niego istotnych zmian. Podjął również próbę określenia, jakie wymagania stawia oficerom nowa koncepcja strategiczna NATO oraz jakie kompetencje oficerów są niezbędne do wykonywania zadań w operacjach poza granicami kraju i na tej podstawie zaproponował zarys nowej koncepcji szkolenia oficerów. Wydaje się zasadne, aby podobne badania były prowadzone sukcesywnie, co pozwoliłoby na ocenę, czy ewentualne zmiany wprowadzone do systemu szkolenia oficerów spełniają oczekiwania odbiorców oraz czy poziom i zakres wyszkolenia jest zgodny z założeniami całego procesu.

Przedstawione w dysertacji analizy, propozycje zmian i wnioski, mimo tego, że oparte są na opiniach respondentów oraz ekspertów, mogą budzić różnego rodzaju zastrzeżenia, uwagi i dyskusje. Jeśli tak się stanie, będzie to przyczynek do nowych kroków naukowych i eksperymentów w tym zakresie.

Zaprezentowane w rozprawie wyniki badań stanowią źródło wiedzy wzbogacające nauki wojskowe. Powinny być wykorzystane w praktyce, a także tworzyć inspirację do dalszej penetracji naukowej tego niezwykle złożonego i ważnego problemu.

1. Białkowski J., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1982.
2. Białkowski J., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1982.
3. Białkowski J., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1982.
4. Białkowski J., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1982.
5. Białkowski J., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1982.
6. Białkowski J., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1982.
7. Białkowski J., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1982.
8. Białkowski J., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1982.
9. Białkowski J., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1982.
10. Białkowski J., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1982.
11. Białkowski J., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1982.
12. Białkowski J., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1982.
13. Białkowski J., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1982.
14. Białkowski J., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1982.
15. Białkowski J., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1982.
16. Białkowski J., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1982.
17. Białkowski J., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1982.
18. Białkowski J., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1982.
19. Białkowski J., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1982.
20. Białkowski J., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1982.
21. Białkowski J., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1982.

BIBLIOGRAFIA

1. *Afganistan. Militaryny i pozamilitaryny wymiar stabilizacji*, Materiały z konferencji naukowej, AON 2007.
2. Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1999.
3. Balcerowicz B., *Pokój i „nie-pokój” na progu XXI wieku*, Warszawa 2002.
4. Balcerowicz B., *Siły zbrojne w stanie pokoju, kryzysu i wojny*, Warszawa 2007.
5. Balcerowicz B., *Strategia wojenna, strategia militarna w warunkach współczesnej Polski*, Warszawa 1993.
6. Bilka K., *Przygotowanie pododdziału do misji w Iraku*, PWL, Grudzień 2003.
7. Birkenbihl V.F., *Komunikacja werbalna*, Wrocław 1997.
8. Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Warszawa 2001.
9. Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *O konflikcie i negocjacjach*, Warszawa 2000.
10. Borzęcki K., *Leksykon podręczny*, Olsztyn 1994.
11. Buckley E., *Osiągalne cele*, NATO Review, 2002.
12. Bukowski L., Kanarski L., Pomykała E., *Komunikowanie społeczne w wojsku (umiejętności interpersonalne)*, Warszawa 1996.
13. Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańsk 1998.
14. Cienin M., Chępa S., *Psychologia wojskowa*, Warszawa 1998.
15. Cieślarczyk M., *Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki stosowane w pracach magisterskich i doktorskich*, Warszawa 2003.
16. Cieślarczyk M., *Niektóre psychospołeczne aspekty bezpieczeństwa, wyzwań, szans i zagrożeń*, Zeszyty Naukowe AON, Warszawa 1999.
17. Cieślarczyk M., *Wojsko wobec wyzwań współczesnego świata*, Warszawa 2005.
18. Cieślarczyk M., *Współpraca cywilno-wojskowa w siłach zbrojnych RP*, Warszawa 2003.
19. Czaputowicz J., *System czy nieład*, Warszawa 1998.
20. Cziomer E., *Zarys współczesnych stosunków międzynarodowych*, Warszawa – Kraków 2001.
21. Cziomera E., *NATO w systemie bezpieczeństwa europejskiego*, Kraków 1999.

22. Dęga Cz., *Oficerowie u progu XXI wieku*, Warszawa 2002.
23. Dęga Cz., *Udział Wojska Polskiego w misjach pokojowych ONZ*, Warszawa 1993.
24. *Doktryna narodowa operacje połączone OP/01*, Warszawa 2002.
25. *Doktryna szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/7*, Warszawa 2006.
26. Dworecki S., *Od konfliktu do wojny*, Warszawa 1996.
27. Dz. U. 1998 r., Nr 162, poz. 1117.
28. Dz. U. 2003 r., Nr 179, poz. 1750.
29. Dziekan M., *Irak. Religia i polityka*, Warszawa 2005.
30. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981.
31. Field Manual 22-100 *Army Leadership*.
32. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa 2004.
33. Gałor F., Paszkowski K., *Międzynarodowe operacje pokojowe*, Warszawa 1998.
34. Gick A., *Motywowanie pracowników*, Warszawa 1999.
35. Gryffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.
36. Huntington S., *Zderzenie cywilizacji*, Warszawa 2003.
37. *Irak 2004. Ku normalności. Materiały z konferencji naukowej*, Warszawa 2004.
38. James L., *Przekształcenie struktury wojskowej NATO*, NATO Review, Wiosna 2004.
39. Jemioło T., *Kształcenie, szkolenie i doskonalenie kadr na potrzeby sił zbrojnych i systemu obronnego RP*, Warszawa 1995.
40. Józwiak A., *Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych*, Warszawa 2002.
41. Jura J., *Przygotowanie rozprawy doktorskiej*, Warszawa 1994.
42. Kabat F., Pietraszewicz M., *Wybrane zagadnienia z biznesu*, cz. II. Poznań 1991.
43. Kaczmarek W., *Przyszła wojna – jaka?*, Warszawa 1995.
44. Kaczmarek W., *Wojska lądowe w operacjach reagowania kryzysowego*, Warszawa 2007.
45. Kaczmarek W., *Współczesne problemy światowego bezpieczeństwa*, Warszawa 2006.
46. Kaczmarek W.; *Udział wojsk lądowych w operacjach wsparcia pokoju „Wsparcie”*, Warszawa 2005.
47. Kamiński S., *Nauka i metoda. Pojęcie nauki i klasyfikacja nauk*, Lublin 1992.
48. Kanarski L., *Komunikowanie społeczne w wojsku. Diagnozowanie kompetencji interpersonalnych*, AON, Warszawa 2001.
49. Kanarski L., *Przywództwo w armiach NATO*, Warszawa 2002.

50. Kanarski L., Świnarski J., *Przemiany myślenia w wojsku*, Warszawa 1997.
51. *Karta Narodów Zjednoczonych*.
52. Kącki Cz., *Siły wielonarodowe do misji pokojowych*, Warszawa 2003.
53. *Kodeks honorowy żołnierza zawodowego Wojska Polskiego*.
54. Kolman R., *Poradnik dla doktorantów i habilitantów*, Bydgoszcz 1994.
55. Kołodziejczyk A., *Edukacja i kwalifikacje*, *Wojsko i wychowanie* 6/2002.
56. *Koncepcja Strategiczna Sojuszu Północnoatlantyckiego*, Praga 1999.
57. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, wyd. X, Warszawa 1978.
58. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław-Warszawa 1965.
59. Koter M., *Negocjacyjne i mediacyjne przygotowanie uczestników misji pokojowych*, Warszawa 2003.
60. Kozerański D., *Udział jednostek Wojska Polskiego w międzynarodowych operacjach pokojowych. Wybrane problemy*, Warszawa 2004.
61. Koziej S., *Podstawy teorii walki zbrojnej*, Warszawa 1993.
62. Koziej S., *Strategiczne problemy bezpieczeństwa globalnego i euroatlantyckiego*, AON, Warszawa 2007.
63. Koziej S., *Teoria sztuki wojennej*, Warszawa 1993.
64. Koziński J., *O człowieku wielowymiarowym, Eseje psychologiczne*, Warszawa 1998.
65. Kręcik J., Strzoda M., Trembecki J., *Założenia teoretyczne wielonarodowej operacji połączonej*, Warszawa, AON 2000.
66. Kryszk D., *Praca studyjna. Przygotowanie żołnierzy zawodowych do udziału w operacjach wsparcia pokoju (na przykładzie wybranych państw NATO)*, Warszawa 2000.
67. Levy-Leboyer G., *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa 1997.
68. Łepkowski W., *Podstawy strategii wojskowej*, Warszawa 2007.
69. Łobocki M., *Metody badań pedagogicznych*, Warszawa 1978.
70. Madej M., *Globalizacja zagrożeń asymetrycznych*, *Sprawy międzynarodowe*, styczeń – marzec 2003.

71. Madej M., *Siły Odpowiedzi NATO po ćwiczeniach Steadfast Jaguar – bilans rozwoju, problemy i perspektywy*, Biuletyn Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych nr 41/2006.
72. Maj J., *Koncepcja wykorzystania doświadczeń z pełnienia misji pokojowych przez SZRP w procesie przygotowania i szkolenia kontyngentów wojskowych w perspektywie*, cz. I – „Analiza wniosków z przeprowadzonych misji pokojowych przez specjalnie przygotowane kontyngenty wojskowe w minionych latach”, Warszawa 1998.
73. Maj J., *Koncepcja wykorzystania doświadczeń z pełnienia misji pokojowych przez SZRP w procesie przygotowania i szkolenia kontyngentów wojskowych w perspektywie*, cz. III, t. II – „Koncepcja stanowiąca podstawę do stworzenia metodyki szkolenia pododdziałów (oddziałów) do pełnienia misji pokojowych przez Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej w misjach pokojowych pod patronatem Organizacji Narodów Zjednoczonych i sił NATO”, Warszawa 1998.
74. Majewski T., *Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych*, Warszawa 2002.
75. Majewski T., *Diagnoza motywacji studentów AON do rozwoju kompetencji zawodowych*, Warszawa 2002.
76. Majewski T., *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, rozprawa habilitacyjna, Warszawa 2006.
77. Marszałek M., *Operacja wsparcia pokoju według poglądów NATO*, Warszawa 1999.
78. Menkes J., *Prawno-organizacyjne zasady wyznaczania i działania żołnierzy w misjach ONZ*, Warszawa 1993.
79. Michalik-Surówka J., *Paradygmat kompetencji w pracy nauczyciela*, Białystok 1998.
80. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 1996.
81. Nowak S., *Metodologia badań socjologicznych. Zagadnienia ogólne*, Warszawa 1970.
82. *Nowy Leksykon PWN*, Warszawa 1998.
83. Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1998.
84. Oleksyn T., *Systemy ocen pracowników – zasady, kryteria, uwarunkowania*, Służba pracownicza, 1993.
85. *Opcja 2001 – przyszłość polskich służb specjalnych*, praca zbiorowa, Warszawa 2001.

86. Pagórek L., *Polityka i strategie międzynarodowych organizacji bezpieczeństwa*, Warszawa 2006.
87. Parzusiński J., *Wydzielanie i przygotowanie lądowego komponentu sił reagowania do działania w sojuszniczych operacjach wspierania pokoju*, AON, Warszawa 2000.
88. Pawłowski J., *Zagrożenia asymetryczne*, AON, Warszawa 2003.
89. Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menedżer, Łódź 2000.
90. Pieter J., *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Wrocław 1967.
91. Pieter J., *Zarys metodologii pracy naukowej*, Warszawa 1975.
92. Plewka Cz., *Vademecum menadżera oświaty*, Radom 2000.
93. Podkowski A., *Udział Wojska Polskiego w operacjach pokojowych*, Warszawa 1998.
94. Politowski B., *Oficera Portret własny*, Polska Zbrojna, nr 43/2007.
95. *Program studiów II stopnia kierunku bezpieczeństwo narodowe od roku akademickiego 2007/2008*, Warszawa 2007.
96. *Program studiów II stopnia kierunku zarządzanie od roku akademickiego 2007/2008*, Warszawa 2007.
97. *Program kursu specjalistycznego kandydatów na dowódców batalionów/dywizjonów*, Warszawa 2007.
98. *Program Podyplomowych Studiów Operacyjno-Strategicznych*, Warszawa 2007.
99. *Program Podyplomowych Studiów Operacyjno-Taktycznych od roku akademickiego 2007/2008*, Warszawa 2007.
100. *Program Podyplomowych Studiów Polityki Obronnej*, Warszawa 2007.
101. *Program szkolenia dla potrzeb sił pokojowych organizacji międzynarodowych*, Warszawa 1999.
102. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978.
103. *Rocznik strategiczny 2006/2007*, Warszawa 2007.
104. Rokicki B., Borkowski J., Kanarski L., *Samoocena predyspozycji przywódczych kadry zawodowej*, Warszawa 2002.
105. Rostkowski T., *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa 2004.
106. Rotfeld A., *Strategia bezpieczeństwa narodowego RP w nowych warunkach międzynarodowych: nowe wyzwania, nowe zadania*, wykład inauguracyjny AON.
107. Sabak Z., *Ocena zagrożeń bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2000.

108. Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, Warszawa 2001.
109. Siek S., *Struktura osobowości*, Warszawa 1986.
110. *Słownik języka polskiego*, (red.), Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź 1986.
111. *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2003.
112. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 1996.
113. *Słownik współczesnego języka polskiego*, Warszawa 1998.
114. Stephan G., *Wywieranie wpływu przez grupy. Psychologia relacji*, Gdańsk 1999.
115. Stępień R., *Dydaktyczne problemy kształcenia humanistycznego w wyższym szkolnictwie wojskowym. Oficer, dowódca, wychowawca*, Materiały pokonferencyjne, Warszawa 1996.
116. Stępień R., *Kompetencje zawodowe kadry dowódczo-sztabowej w aspekcie wymogów współczesnej pedagogiki wojskowej*, Warszawa 2001.
117. Stępień R., *Kształtowanie oraz doskonalenie umiejętności dowódczych i wychowawczych kadry zawodowej wojska, ETAP-1, Kształtowanie umiejętności dowódczych i sztabowych słuchaczy wyższych uczelni wojskowych*, Warszawa 1995.
118. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1996.
119. *Strategia bezpieczeństwa państwa*, Warszawa 2007.
120. *Strategia Obronności RP*.
121. *Stres i pomoc psychologiczna w misjach pokojowych – poradnik dla dowódców*, Warszawa 2003.
122. Szewczuk W. (red.), *Słownik psychologiczny*, Warszawa 1979.
123. Szulc B., *Cechy i wartości przywódcy wojskowego*, Warszawa 2004.
124. Szulc B., *Istota i typy przywództwa. Charakterystyka przywództwa we współczesnych armiach*, Warszawa 2004.
125. Szulc B., *Misje pokojowe – Podstawy teoretyczne działań wspierających pokój - Misje*, Warszawa 1998.
126. Szulc B., *Możliwości przemian rozwojowych w wyższym szkolnictwie wojskowym: antynomie – paradygmaty – kierunki przemian*, Warszawa 1995.
127. Szulc B., *Przemiany systemowe kształcenia kadr oficerskich WP – nowe paradygmaty, czy kolejne antynomie? Kształcenie i wychowanie w wojsku w toku przemian*, Warszawa 1993.

128. Szulc B., *Przywództwo w dowodzeniu wojskami. Cechy i procedury przywództwa*, Warszawa 1995.
129. Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1993.
130. Ścibiorek Z., *Inwestowanie w personel*, Toruń 2006.
131. Ścibiorek Z., *Ludzie podczas zmian w organizacji*, Toruń 2005.
132. T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, Warszawa 1995.
133. *The Alliance's Strategic Concept in Transformation of an Alliance. The Decision of NATO's Heads of State and Government*, London 1990.
134. *The Military Concept for NATO Peace Support Operations MC – 327/1*.
135. Toffler A., *Trzecia fala*, Warszawa 1997.
136. Tomaszewski A., *Model wojsk lądowych w świetle współczesnych zagrożeń pk. Model WL*, Warszawa 2003.
137. Tyszkiewicz A., *Operacje stabilizacyjne*, Warszawa 2005.
138. Wojnarowski J., *Jak rozwiązać problem badawczy*, Warszawa 2004.
139. *Wojska lądowe w operacjach reagowania kryzysowego*, Warszawa 2007.
140. *Współczesne operacje pokojowe - Pokój*, Warszawa 2005.
141. *Wyprawka na drogę w XXI wiek*, Rzeczpospolita, 1999.
142. Zieliński J., *Wojska lądowe w operacjach wsparcia pokoju*, Warszawa 2003.
143. Zieliński J., *Zarys teorii sztuki operacyjnej Wojsk Lądowych Rzeczypospolitej Polskiej*, Toruń 1998.
144. Żegnałek K., *Charakterystyka podstawowych pojęć związanych z efektywnością kształcenia*, Warszawa 1985.

ZAŁĄCZNIKI

1. Kwestionariusz ankiety do badania opinii oficerów

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Pytania ankietowe skierowane do kadry oficerskiej wojsk lądowych

Szanowni Państwo

W związku z moją pracą doktorską, zwracam się do Państwa z ogromną prośbą o pomoc w realizacji badań związanych z tematem: PRZYGOTOWANIE OFICERÓW W ŚWIETLE KONCEPCJI STRATEGICZNEJ NATO. Proszę o udzielenie szczerych i wyczerpujących odpowiedzi na pytania niniejszej ankiety. Odpowiedzi służą wyłącznie celom naukowym. Państwa anonimowość nie może być i nie będzie naruszona.

1. Czy uczestniczył/a Pan/Pani wcześniej w operacji poza granicami kraju? (proszę zaznaczyć numer wybranej odpowiedzi)

1. Tak
2. Nie

Jeżeli uczestniczył/a Pan/Pani proszę zaznaczyć rodzaj misji:

Rodzaj misji	1 raz	2 razy	3 i więcej razy
Misja mediacyjno-monitorująca			
Misja obserwacyjna			
Misja obserwacyjno-nadzorująca			
Operacja stabilizacyjna			
Prewencyjne rozwinięcie sił			
Nadzorowanie przestrzegania sankcji			
Interwencja przeciw agresji			
Utrzymywanie pokoju			
Wymuszanie pokoju			
Działania ochronne			
Interwencja w celach humanitarnych			
Inne misje (łącznie)			

2. Z jakimi rodzajami trudności spotkał/a się Pan/Pani podczas misji?

(proszę o wpisanie numeru wybranej odpowiedzi w kratkę)

1. Tak 2. Raczej tak 3. Raczej nie 4. Nie 5. Trudno powiedzieć

- a) Niepewność jutra
- b) Służba w sytuacji ciągłego zagrożenia
- c) Problemy językowe
- d) Brak wiedzy specjalistycznej
- e) Brak wiedzy ogólnowojskowej
- f) Negatywne nastawienie
- g) Radzenia sobie ze stresem
- h) Brak wsparcia bliskich osób
- i) Brak obycia w środowisku międzynarodowym
- j) Różnice kulturowe
- k) Inne

.....

3. Jakie motywy zdecydowały o podjęciu decyzji wyjazdu na misję?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

- 1. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych
- 2. Zdobywanie doświadczenia
- 3. Przyspieszenie awansu
- 4. Materialne
- 5. Chęć sprawdzenia się
- 6. Inne

.....

4. W jakich formach szkolenia uczestniczył/a Pan/Pani przygotowując się do operacji poza granicami kraju? Proszę o krótką odpowiedź:

.....

Jaka jest ogólna ocena przydatności szkoleń? Proszę ocenić w skali od 1-5:

.....

5. Co było przedmiotem przygotowań przed wyjazdem na misję?

(proszę o wpisanie numeru wybranej odpowiedzi w kratkę)

1. Tak 2. Nie 3. Nie pamiętam

- a) Wiedza ogólnowojskowa i taktyczna
- b) Znajomość procedur sztabowych
- c) Przygotowanie psychologiczne
- d) Przygotowanie negocjacyjne
- e) Nauka języka w rejonie pobytu
- f) Poznanie religii w rejonie konfliktu
- g) Nauka o kulturze i obyczajach w rejonie konfliktu
- h) Wiedza z zakresu lokalnego prawa
- i) Zasady współpracy cywilno-wojskowej
- j) Wiedza z zakresu współpracy z innymi narodowościami
- k) Podejmowanie decyzji w sytuacji ryzyka
- l) Przygotowanie fizyczne
- m) Inne

.....

6. Czy odczuwa Pan/Pani braki w zakresie edukacji, które wpływają na jakość wykonywanych zadań podczas operacji poza granicami kraju?

(proszę o wpisanie numeru wybranej odpowiedzi w kratkę)

1. Tak 2. Raczej tak 3. Raczej nie 4. Nie 5. Trudno powiedzieć

- a) Język obcy
- b) Prawo międzynarodowe
- c) Stosunki międzynarodowe
- d) Wiedza na temat religii i obyczajów
- e) Socjologia
- f) Psychologia
- g) Pedagogika
- h) Negocjacje
- i) Zarządzanie
- j) Ekonomia
- k) Komunikacja interpersonalna
- l) Inne

.....

7. Czy uważa Pan/Pani, że z zakresu wykszolenia wojskowego ma Pan/Pani odczuwalne braki?

(proszę o wpisanie numeru wybranej odpowiedzi w kratkę)

1. Tak 2. Nie

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| a) Taktyka | <input type="checkbox"/> |
| b) Dowodzenie | <input type="checkbox"/> |
| c) Logistyka | <input type="checkbox"/> |
| d) Łączność | <input type="checkbox"/> |
| e) Rozpoznanie | <input type="checkbox"/> |
| f) Topografia | <input type="checkbox"/> |
| g) Przywództwo | <input type="checkbox"/> |
| h) Administracja | <input type="checkbox"/> |
| i) Prawo międzynarodowe | <input type="checkbox"/> |
| j) Wiedza specjalistyczna | <input type="checkbox"/> |
| k) Inne | <input type="checkbox"/> |
| | |
| | |

8. Czy uważa Pan/Pani, że nabyta wiedza i umiejętności w szkole oficerskiej są wystarczające do wykonywania zadań w ramach operacji poza granicami kraju?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Tak
2. Raczej tak
3. Raczej nie
4. Nie
5. Trudno powiedzieć

9. Czy uważa Pan/Pani, że nabyta wiedza i umiejętności w trakcie studiów/kursów w AON oraz w akademiach zagranicznych są wystarczające do wykonywania zadań w ramach operacji poza granicami kraju?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Tak
2. Raczej tak
3. Raczej nie
4. Nie
5. Trudno powiedzieć

10. Czy doświadczenia nabyte podczas pracy w jednostce wojskowej są przydatne podczas wykonywania zadań w operacji poza granicami kraju?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Tak
2. Raczej tak
3. Raczej nie
4. Nie
5. Trudno powiedzieć

11. Czy uważa Pan/Pani, że nabyta wiedza i umiejętności w trakcie szkolenia przygotowawczego do operacji poza granicami kraju są wystarczające do wykonywania zadań w ramach operacji poza granicami kraju?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Tak
2. Raczej tak
3. Raczej nie
4. Nie
5. Trudno powiedzieć

12. Czy dotychczasowe doświadczenia nabyte podczas służby wojskowej wpływają na poziom wykonywanych zadań?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Tak
2. Raczej tak
3. Raczej nie
4. Nie mam zdania

13. Czy uważa Pan/Pani, że oficer przygotowany do wykonywania zadań poza granicami powinien być:

(proszę o wpisanie numeru wybranej odpowiedzi w kratkę)

1. Tak 2. Raczej tak 3. Raczej nie 4. Nie 5. Trudno powiedzieć

- a) Zdyscyplinowany
- b) Odpowiedzialny
- c) Ekspertem w swojej dziedzinie
- d) Odporny na stres
- e) Stanowczy
- f) Gotowy do działania w różnych sytuacjach

- | | |
|---|--|
| l) Każdy wyjazd na misję powinien być poprzedzony krótkim rekonesansem rejonu konfliktu | |
| m) Powinno się ćwiczyć praktycznie warianty rozwinięcia do misji oraz wykonywanie obowiązków służbowych w warunkach wojennych | |
| n) Powinny być realizowane zajęcia poświęcone rozwiązywaniu problemów misji (diagnoza sytuacji, strategie radzenia sobie z problemem) | |
| o) Zalecana jest wymiana wiedzy i doświadczeń podczas spotkań, warsztatów i ćwiczeń międzynarodowych | |
| p) Powinno być uwzględnione nauczanie problemowe w trakcie ćwiczeń, treningów i posługiwania się należnymi procedurami (SOP) | |
| q) Należy uwzględnić ćwiczenie umiejętności szybkiego podejmowania i wydawania decyzji (w języku angielskim) w zakresie problemów misji | |
| r) Należy zamienić sposób szkolenia z ofensywnego przygotowującego oficerów dla działań bojowych na nie ofensywne przygotowujące do misji | |
| s) Należy wyciągać konsekwentnie wnioski z poprzednich zmian PKW | |
| t) Powinno się wykorzystywać media w procesie przygotowania do wyjazdu | |
| u) W miarę możliwości proponować oficerom stanowiska na misji równorzędne do stanowisk zajmowanych w kraju | |
| v) Należy zwracać uwagę na umiejętność utrzymywania kontaktu z przeciwstawnymi sobie stronami konfliktu | |
| w) Należy sprecyzować zakresy obowiązków <i>JOB</i> dla poszczególnych uczestników oraz zapoznać ich z nim w kraju | |
| x) Szkolenia do operacji poza granicami kraju powinny mieć formalne podstawy i być organizowane niezależnie od innych szkoleń | |
| y) Powinno się organizować kursy przygotowujące do operacji poza granicami kraju, z uwzględnieniem specyfiki działania w specyficznych środowiskach walki | |
| z) Należy organizować szkolenie z przedstawicielami NATO oraz krajów objętych misją | |

Inne

.....

16. Jak ocenia Pan/Pani przygotowanie oficerów do operacji poza granicami kraju? Proszę o krótką odpowiedź:

.....

.....

.....

.....

17. Czy wyjeżdżając na misję zapoznał/a się Pan/Pani z ideą funkcjonowania sił zbrojnych w ramach operacji NATO, ONZ, itp.?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Tak, zapoznałem się
2. Nie, nie zapoznałem się

18. Czy wyjeżdżając na misję był Pan/Pani dobrze przygotowany/a do wykonywania zadań na swoim stanowisku?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Tak
2. Raczej tak
3. Raczej nie
4. Nie
5. Trudno powiedzieć

19. Czy zapoznał się Pan/Pani kiedykolwiek z koncepcją strategiczną NATO?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Tak
2. Nie

20. Jaki Pana/Pani zdaniem rodzaj kompetencji jest najbardziej pożądanym u oficerów biorących udział w operacji poza granicami kraju?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Kompetencje profesjonalne
2. Kompetencje społeczne
3. Kompetencje bazowe
4. Kompetencje koncepcyjne
5. Inne
-
-

21. Czy zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami?

(proszę o wpisanie numeru wybranej odpowiedzi w kratkę)

1. Tak 2. Raczej tak 3. Raczej nie 4. Nie 5. Trudno powiedzieć

a) Kadra oficerska powinna być przygotowywana do udziału w operacji poza granicami kraju począwszy od edukacji w szkole oficerskiej, poprzez kursy, studia podyplomowe itp.

- b) Przygotowywanie kontyngentu do misji powinno być priorytetem dla oddziału/ZT wystawiającego zmianę (brak dodatkowych zadań i obciążeń związanych z zadaniami w kraju)
- c) Organy kadrowe powinny z wyprzedzeniem prowadzić nabór i selekcję oficerów do misji
- d) Powinno się wyłączać z udziału w misji oficerów o nieodpowiedniej mentalności, bez motywacji i nieodpowiednich do charakteru misji predyspozycjach psychofizycznych
- e) Należy kierować na misje oficerów wykazujących się dobrą znajomością języka angielskiego
- f) Uzyskane wyniki ze szkolenia przygotowawczego oraz ocena za misje powinny być uwzględniane podczas wyznaczania na kolejne stanowisko służbowe
- g) Oficerowie powinni wiedzieć, jakie są wymagania w stosunku do nich na misji
- h) Powinien istnieć racjonalny system wymiany (rotacji) personelu podczas misji, tak aby nie zakłócać realizacji zadań i nie wprowadzać niepokoju wśród uczestników misji
- i) Powinien być zapewniony czas do dyspozycji oficerów na osobiste przygotowanie się do wyjazdu
- j) Żołnierze desygnowani na kurs przygotowawczy do misji powinni od tego momentu podlegać dowódcy kontyngentu
- k) Powinien być permanentnie sprawdzany stopień obciążeń oficerów pod kątem sprawiedliwej oceny i nagradzania uczestników
- l) Wyznaczanie na etaty zgodnie z posiadanym stopniem w kraju
- m) Należy prowadzić rekrutację oficerów do operacji poza granicami kraju na wczesnym etapie ich zawodowej kariery
- n) Powinna być odpowiednia korelacja procesu edukacji i szkolenia do wymagań i potrzeb misji
- o) Należy uwzględnić zmiany w systemie edukacyjnym i szkoleniowym pod kątem realizacji (wymagań) misji
- p) Należy rozważyć na szczeblu sił zbrojnych, jakie operacje będą dominujące w przyszłości i jakie miejsce powinna mieć edukacja i szkolenie do operacji poza granicami kraju w całym systemie edukacji i szkolenia SZ RP
- q) Ważna jest odpowiednia proporcja między przygotowaniem do operacji poza granicami kraju a przygotowaniem do innych typów działań (wojennych)

- r) Struktura sił zbrojnych powinna być taka, aby mogła wspierać operacje poza granicami kraju
- s) Powinno się organizować różne formy szkolenia do operacji poza granicami kraju (formalne i nieformalne, międzynarodowe, regionalne i narodowe)
- t) Należy organizować wymianę doświadczeń z sojusznicznymi krajami nie tylko wewnątrz NATO

22. Jakie stanowisko zajmuje Pan/Pani obecnie na misji?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Dowódcze
2. Sztabowe
3. Administracyjne
4. Logistyczne
5. Wychowawcze
6. Naukowo-dydaktyczne
7. Techniczne
8. Inne

.....

.....

23. Jakie zajmuje Pan/Pani stanowisko w kraju?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Dowódcze
2. Sztabowe
3. Administracyjne
4. Logistyczne
5. Wychowawcze
6. Naukowo-dydaktyczne
7. Techniczne
8. Inne

.....

.....

.....

24. Jaki jest Pana/Pani stopień wojskowy w kraju?

(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)

1. Oficer młodszy
2. Oficer starszy

25. Jaki jest Pana/Pani wiek?*(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)*

1. Do 30
2. 35-40 lat
3. 40-45 lat
4. Powyżej 45 lat

26. Jaką szkołę oficerską Pan/Pani ukończył/a?

.....

.....

.....

27. Jaką Akademię Wojskową Pan/Pani ukończył/a?

.....

.....

.....

28. Jaki stopień znajomości języka Pan/Pani posiada?*(proszę zaznaczyć)*

Język	I stopień	II stopień	III stopień
Angielski			
Niemiecki			
Francuski			
Inny			

29. Jaki jest rodzaj jednostki wojskowej w której Pan/Pani służy?

.....

.....

.....

30. Jaki jest staż Pana/Pani służby wojskowej?*(proszę zakreślić numer wybranej odpowiedzi)*

1. do 5 lat
2. 6-10 lat
3. 11-15 lat
4. 16-20 lat
5. powyżej 20 lat

Dziękuję za trud włożony w wypełnianie

2. Arkusz wywiadu do badania opinii oficerów

Przynależność Polski do NATO nakłada na Siły Zbrojne obowiązek wywiązywania się ze statutowych zobowiązań ustanowionych między innymi w koncepcji Strategicznej NATO z 1999 roku. Definicja szkolenia wojsk zawarta w Doktrynie szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/7¹⁴⁰ porusza kwestie przygotowania i szkolenia Sił Zbrojnych do typowych zadań militarnych ... oraz reagowania kryzysowego na terytorium kraju i poza nim. Przygotowanie kadry to celowa działalność szkoleniowa przygotowująca żołnierzy zawodowych do indywidualnego i zespołowego wykonywania zadań w narodowych i sojuszniczych komórkach funkcjonalnych organów dowodzenia...¹⁴¹.

W związku z tym, potrzebne jest określenie właściwego przygotowania oficerów wojsk lądowych do wykonywania zadań w operacjach poza granicami kraju w świetle nowej koncepcji Strategicznej NATO.

Proszę o odpowiedź na następujące pytania:

1. *Jakie wymagania według Pana powinni spełnić oficerowie wojsk lądowych, aby móc uczestniczyć w operacjach poza granicami kraju?*
2. *Co Pan by zmienił w procesie kształcenia kandydatów na oficerów oraz w trakcie doskonalenia zawodowego, aby oficerowie byli odpowiednio przygotowani do służby poza granicami kraju?*
3. *Według Pana, w jaki sposób należy organizować i prowadzić przedsięwzięcia przygotowania oficerów wojsk lądowych do udziału w operacjach poza granicami kraju w ramach szkolenia przygotowawczego?*

¹⁴⁰ Doktryna szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/7, SG WP, Warszawa 2006, s. 20, pkt 2046.

¹⁴¹ Tamże, s.17, pkt 2024.

4. *Proszę wyrazić swoją opinię (na podstawie obserwacji i doświadczeń) na temat jakości przygotowania oficerów wojsk lądowych do wykonywania zadań w operacjach poza granicami kraju?*

5. *Proszę przedstawić swoją szczerą opinię na temat tego, w jakim stopniu Pana przygotowanie dostosowane jest lub nie do wymagań napotkanych obecnie podczas wykonywania zadań?*

DZIĘKUJĘ ZA POMOC

3. Arkusz obserwacji

1. **TEMAT BADAŃ:** Przygotowanie oficerów w świetle koncepcji strategicznej NATO.
2. **METODY BADAWCZE:** Obserwacja niestandardyzowana zewnętrzna.
3. **CEL BADAŃ:** Wzbogacenie teorii przygotowania sił zbrojnych do wykonywania zadań w operacjach poza granicami kraju w ramach koncepcji strategicznej NATO.
4. **CZAS BADAŃ:** VI 2006 - I 2007
5. **OPIS PRZEBIEGU BADAŃ:** Badanie przeprowadzono metodą obserwacji niestandardyzowanej zewnętrznej w czasie szkolenia przygotowawczego oraz podczas pobytu na misji w Iraku, prowadzonych w jednostkach 16 DZ oraz MND CS Ad Diwaniyah.

Obserwacją objęto funkcjonowanie kontyngentu w trakcie realizacji szkolenia przygotowawczego, podczas ćwiczenia „Eufkrat 2006” na poligonie Bemowo Piskie w czerwcu 2006 roku oraz działanie MND CS w polskiej strefie odpowiedzialności w trakcie VII zmiany.

Badania zostały przeprowadzone w trakcie czynnego uczestnictwa we wszystkich przedsięwzięciach przygotowujących do misji jak i podczas jej trwania, wykorzystując możliwość stałego kontaktu z oficerami wojsk lądowych na poszczególnych stanowiskach funkcyjnych sztabu dywizji, sztabu brygadowej grupy bojowej oraz pododdziałów zabezpieczających funkcjonowanie wielonarodowej dywizji. Umożliwiło to wymianę poglądów w trakcie szkolenia w kraju oraz w trakcie pełnienia służby na misji.

W trakcie badań wykorzystano obserwację niestandardyzowaną, która jest wyjątkowo wskazana w badaniach poszukujących. Jest ukierunkowana na pozyskanie odpowiedzi dotyczącej aktualnego stanu (jak jest?) – obserwacja faktów. Obserwator ma szeroki zakres pola badawczego. Brak karty obserwacji czy też innego środka standaryzacji umożliwia szersze możliwości na twórcze poszukiwanie rozwiązań szczegółowych. Stąd wynikał szeroki zakres pola badawczego, który obejmował:

- 1) analizę obecnego systemu przygotowania do operacji w ramach NATO;
- 2) niedomagania systemu przygotowania;

- 3) wymagania w stosunku do przygotowania oficerów wojsk lądowych;
- 4) wykorzystanie nabytej wiedzy i umiejętności podczas misji;
- 5) braki w zakresie wyposażenia oficerów w potrzebną wiedzę i umiejętności;
- 6) inne spostrzeżenia.

4. Koncepcja szkolenia VII zmiany PKW Irak

DOWÓDZTWO WOJSK LĄDOWYCH
PION SZKOLENIA

ZATWIERDZAM
DOWÓDCA WOJSK LĄDOWYCH

.....
Dnia02.2006r.

KONCEPCJA SZKOLENIA
VII ZMIANY PKW IRAK

SZEF
SZKOLENIA WOJSK LĄDOWYCH

.....

WARSZAWA – 2006 rok

Cel – Przygotowanie wydzielonych dowództw, sztabów, pododdziałów oraz zespołów doradczych i szkoleniowych do prowadzenia misji doradczej w Republice Iraku.

DOKUMENTY NORMATYWNE

1. ROZKAZY I WYTYCZNE:

- Decyzja Ministra Obrony Narodowej - projekt.
- Rozkaz Szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego
- Rozkaz Dowódcy Wojsk Lądowych nr z dnia ...02.2006r. w sprawie
- Wytyczne Szefa Sztabu – Zastępcy Dowódcy Wojsk Lądowych z dnia w sprawie przygotowania komponentów lądowych do udziału w operacjach wojskowych poza granicami państwa w 2006 roku;
- Wytyczne Szefa Szkolenia Wojsk Lądowych z dnia 03.2006r. w sprawie organizacji szkolenia pododdziałów wydzielonych do VII zmiany PKW Irak;
- Wytyczne Szefa Logistyki Wojsk Lądowych z dnia do logistycznego zabezpieczenia VII zmiany PKW Irak.

2. PROGRAMY:

1. „Program szkolenia pododdziałów zawodowych wojsk pancernych i zmechanizowanych” (DWLąd/Wewn. 42/2004) oraz programy szkolenia pododdziałów zawodowych rodzajów wojsk.
2. Programy strzelania:
 - „ Program strzelań z broni strzeleckiej”;
 - „ Program strzelań z wozów bojowych”.

3. SOP-y, METODYKI SZKOLENIA ORAZ REGULAMINY :

- SOP-y – *obowiązujące w rejonie misji*;
- Regulaminy działań taktycznych...;
- Metodyka szkolenia ogniowego;
- Metodyka szkolenia taktyki w pododdziałach wojsk pancernych i zmechanizowanych i taktyki rodzajów wojsk.

ZADANIE GŁÓWNE

1. Wszystkie komponenty kontyngentu włączyć w jeden system szkolenia.
2. Przygotowanie PKW Irak realizować w III etapach:
 - Etap I – przygotowawczy – od 01.03.06r. do 31.03.06r.;
 - Etap II – szkolenie specjalistyczne i zgrzywające – od 03.04.06r. do 31.05.06r.;
 - Etap III – końcowy – od 01.06.06r. do 30.06.06r.
3. W Etapie II szkolenie realizować do szebla kompanii (grupy) zakończone ćwiczeniem zgrzywającym na OSPWLąd Wędrzyn.
4. Główny wysiłek szkoleniowy skupić na przygotowaniu zespołów doradczo – szkoleniowych oraz plutonów jako podstawowego modułu bojowego realizującego zasadnicze zadania w rejonie misji.
5. Szkolenie programowe komponentów realizować w następujący sposób:
 - szkolenie dowództw i sztabów (03.04 – 31.05.06r.) – odpowiedzialny Dowódca i Szef Sztabu 16 DZ (Dowódca i Szef Sztabu MND CS):
 - szkolenie operacyjno – taktyczne oraz szkolenie kursowe (03.04 – 30.04.06r.);
 - szkolenie zgrzywające z pododdziałami na OSPWLąd Wędrzyn (08 – 19.05.06r.);
 - trening sztabowy Dowódcy VII zmiany PKW Irak (17 – 19.05.06r.) MEZOPOTAMIA VII;
 - szkolenie doskonalące (od 05.05.06r. do dnia rotacji).
 - szkolenie zespołów doradczo - szkoleniowych realizować w III fazach:
 - o faza I (03 – 14.04.06r.) – przygotowanie metodyczne i merytoryczne – WSO WLąd;
 - o faza II (24 – 28.04.06r.) – przygotowanie koncepcji, dokumentacji do szkolenia sztabów i jednostek 8 dywizji irackiej (Dowódca i Szef Szkolenia 16 DZ / Dowódca i Szef Zespołów MND CS);
 - o faza III (08 – 19.05.06r.) – szkolenie zgrzywające zespoły doradczo - szkoleniowe z plutonami ochrony – odpowiedzialny Dowódca i Szef Szkolenia 16 DZ (Dowódca i Szef Zespołów MND CS).
 - szkolenie pododdziałów (03.04 – 31.05.06r.) – odpowiedzialni dowódcy komponentów:
 - o szkolenie specjalistyczne i kursowe w garnizonach, ośrodkach i centrach szkolenia (03 - 15.04.06r.);
 - o szkolenie drużyny/obsługi w garnizonach (18 – 30.04.06r.);
 - o szkolenie i zgrywanie plutonów / kompanii na OSPWLąd Wędrzyn z udziałem śmigłowców (08 – 23.05.06r.) – odpowiedzialni dowódcy komponentów);
 - o zgrywanie wszystkich komponentów PKW Irak w trakcie szkolenia poligonowego na OSPWLąd Wędrzyn (08 – 23.05.06r.) – odpowiedzialny Dowódca 16 DZ/Dowódca MND CS.

6. Szkolenie VII zmiany PKW Irak zakończyć udziałem wszystkich komponentów w ćwiczeniu dowódczo – sztabowym z wojskami pk. „EUFRAAT VII” (01 – 09.06.06r.) – odpowiedzialny Dowódca Wojsk Lądowych.
7. Priorytetowo traktować:
 - zgrzywanie systemów dowodzenia, rozpoznania i ognia;
 - współdziałanie plutonu ochrony z obsadą zespołów doradczo - szkoleniowych w sytuacjach zagrożenia;
 - współdziałanie pododdziałów ogólnowojskowych ze śmigłowcami w ramach utrzymywania QRF (w tym procedury nawiązywania i utrzymywania łączności oraz wspólne strzelania);
 - szkolenie z procedur wzywania MEDEVAC, przygotowanie lądowiska oraz udzielanie pomocy rannym i poszkodowanym;
 - szkolenie z posługiwania się i działania z uzyciem sprzętu noktowizyjnego;
 - strzelania sytuacyjne oraz techniki operacyjne (uwzględniające realne sytuacje, które wydarzyły się w rejonie misji).
8. Dowódca 16 DZ opracuje szczegółową koncepcję przygotowania VII zmiany PKW Irak oraz zatwierdzi opracowane przez dowódców wszystkich komponentów programy szkolenia. Koncepcję oraz zatwierdzone programy prześle do Szefa Szkolenia DWLąd (najpóźniej dwa tygodnie przed rozpoczęciem programowego szkolenia).
9. W szkoleniu zespołów doradczo - szkoleniowych wykorzystać doświadczenia poprzedniej zmiany oraz umiejętności metodyczne wykładowców AON oraz WSOWLąd Wrocław.
10. Szkolenie i doskonalenie specjalistyczne realizować według potrzeb w systemie kursowym w Centrach i Ośrodkach Szkolenia.



GŁÓWNE

ZAGADNIENIA

SZKOLENIOWE

PLUTON – podstawowym modułem szkoleniowym

50% ZAJĘĆ PROGRAMOWYCH Z TAKTYKI I OGNIOWEGO REALIZOWAĆ W NOCY

TAKTYKA:

- działanie zespołów doradczych i szkoleniowych w sytuacjach zagrożenia;
- działanie drużyny (plutonu) w czasie ochrony zespołów doradczo - szkoleniowych;
- działanie plutonu podczas ochrony konwoju;
- zasady i sposoby działania na punktach kontrolnych oraz podczas obrony bazy;
- zasady i sposoby patrolowania, przeszukiwania (obiektów, samochodów, ludzi) oraz postępowania z zatrzymanymi.

OGNIOWE:

- strzelania sytuacyjne (w tym wspólne strzelania komponentów naziemnych z elementami grupy manewrowej);
- zasady prowadzenia ognia z broni pokładowej wozów bojowych oraz broni osobistej z różnych postaw w dzień i w nocy, a także rzucania ręcznymi granatami bojowymi.

RODZAJE WOJSK:

- prowadzenie rozpoznania;
- postugiwanie się GPS i urządzeniami noktowizyjnymi w różnych sytuacjach;
- udzielanie pierwszej pomocy medycznej i znajomość procedur MEDEVAC;
- współdziałanie pododdziałów ogólnowojskowych ze śmigłowcami;
- działanie obsługi ZU-23-2 na posterunku ochronnym bazy (campu);
- zasady postępowania po ogłoszeniu alarmu o zagrożeniu skażeniami i skażeniu;
- prowadzenie korespondencji radiowej (w tym nawiązywanie i utrzymywanie łączności z załogami śmigłowców);
- rozpoznanie oraz oznakowanie miejsc i przedmiotów wybuchowych i niebezpiecznych;
- zachowanie w czasie zagrożenia minowego (rodzaje, zasady i sposoby użycia przez terrorystów min pułapek);
- eksploatacja UjSW w ekstremalnych warunkach klimatycznych.



DOKUMENTACJA

**niezbędna do rozpoczęcia szkolenia pododdziałów
przewidzianych do udziału w PKW IRAK**

KONCEPCJA SZKOLENIA 16 DZ DO SZKOLENIA PKW do 20.03.06 r.

DECYZJE DO SZKOLENIA DOWÓDCÓW KOMPONENTÓW do 24.03.06 r.

**SZCZEGÓŁOWE PROGRAMY SZKOLENIA ŻOŁNIERZY
I PODODDZIAŁÓW DO UDZIAŁU W PKW do 28.03.06 r.**

DIAGRAMY SZKOLENIA do 24.03.06

RAMOWE PLANY SZKOLENIA do 30.03.06 r.

TYGODNIOWE PLANY SZKOLENIA do 30.03.06 r.



ETAPY PRZYGOTOWANIA PKW IRAK



ETAP I: Przygotowawczy	ETAP II: Szkolenie specjalistyczne i zgrzywające	ETAP III: Końcowy
od 01.03.2006 r. do 31.03.2006 r.	od 03.04.2006 r. do 31.05.2006 r.	od 01.06.2006 r. do 30.06.2006 r.

WYZNACZONE JW.

GARNIZONY,
OSPWL WĘDRZYN,
OŚRODKI I CENTRA SZKOLENIA

OŚRODKI SZKOLENIA
POLIGONOWEGO,
GARNIZONY

KWALIFIKACJA
NABÓR

JW WOJSK
LĄDOWYCH

PRZEDSIĘWZIĘCIA

- kwalifikowanie żołnierzy do VII zmiany PKW Irak;
- przygotowanie bazy szkoleniowej
- opracowanie dokumentacji szkoleniowej;
- szkolenie specjalistów w ramach szkolenia programowego w macierzystych JW.

PRZEDSIĘWZIĘCIA

- kursy instruktorsko-metodyczne dla dowódców pododdziałów i kursy specjalistyczne dla oficerów sztabów;
- szkolenie zespołów doradczych i szkoleniowych;
- szkolenie specjalistyczne w ośrodku szkolenia 16 DZ;
- doskonalenie językowe;
- zgrzywanie pododdziałów do szczebla kompanii;
- zgrzywanie systemów dowodzenia, rozpoznania, ognia oraz elementów zabezpieczenia bojowego i logistycznego;
- zgrzywanie pododdziałów i sztabów.

PRZEDSIĘWZIĘCIA

- szkolenie doskonalące;
- przygotowanie wszystkich komponentów PKW do ćwiczenia;
- ćwiczenie dowódczo sztabowe pk. „EUFRAT VII”;
- sprawdzenie przygotowania i osiągnięcia gotowości do rotacji;
- wykorzystanie urlopów.

ETAP I - PRZYGOTOWAWCZY

MARZEC 2006 r.

Opracowywanie projektu etatu VII zmiany PKW Irak

PROWADZENIE KWALIFIKACJI ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH, ŻOŁNIERZY SŁUŻBY KONTRAKTOWEJ I NADTERMINOWEJ ORAZ PRACOWNIKÓW CYWILNYCH NA STANOWISKA ZGODNIE Z PROJEKTEM ETATU

Wygenerowanie sił do misji

Weryfikacja stanów osobowych kadry zawodowej, żołnierzy służby kontraktowej i nadterminowej oraz pracowników cywilnych w kontekście sformowania komponentów VII zmiany PKW Irak

Kurs dla dowódców jednostek odpowiedzialnych za formowanie VII zmiany PKW Irak
22 – 23.03.06r.
CSNPSP Kielce

Wymiana doświadczeń

- wykłady;
- seminaria.

PRZYGOTOWANIE INFRASTRUKTURY I BAZY SZKOLENIOWEJ ORAZ PROGRAMÓW DO SZKOLENIA

ETAP II - SZKOLENIE SPECJALISTYCZNE I ZGRYWAJĄCE

KWIECIEŃ 2006 r.

SZKOLENIE PROGRAMOWE

SZKOLENIE OPERACYJNO – TAKTYCZNE ORAZ SZKOLENIE KURSOWE

PRZYGOTOWANIE METODYCZNE
I MERYTORYCZNE ZESPOŁÓW DORADCZO -
SZKOLENIOWYCH – WSO WŁĄD (03 – 14.04.06r.)

PRZYGOTOWANIE KONCEPCJI
REALIZACJI ZADAŃ ORAZ DOKUMENTACJI
DO SZKOLENIA SZTABÓW I JEDNOSTEK
8 DYWIZJI IRACKIEJ – 16 DZ (24 – 28.04.06r.)

SZKOLENIE SPECJALISTYCZNE I KURSOWE

Tygodniowy kurs
instruktorsko –
metodyczny
dla dowódców
kompanii
i plutonów
(03 – 07.04 06r.)
CSNPSP KIELCE

SZKOLENIE DRUŻYNY/OBSŁUGI

Tygodniowy kurs dla Żandarmerii Wojskowej
(24 – 28.04.06r.) **CSNPSP**

Dwutygodniowy kurs dla szefów sztabów i szefów komórek
organizacyjnych (dyw./bryg./bat.)
SOW, POW, 16 DZ, 25 BKPow, 56 pśb
(18 – 28.04.06r.) **CSNPSP**

Kurs dla specjalistów CIMIC
(18 – 28.04.06r.) **CSNPSP**

KURSY SPECJALISTYCZNE DLA WYTYPOWANYCH SPECJALISTÓW

(WSO Wład Wrocław, 1 i 2 OSK, CSzWSIMed. Łódź, CSzLiI Zegrze, Wojsk. Zaki. Mech oraz RWT.)

- dowództwa i sztaby

- zespoły doradczo - szkoleniowe

- pododdziały

18

ETAP II - SZKOLENIE SPECJALISTYCZNE I ZGRYWAJĄCE

MAJ 2006 r.

SZKOLENIE PROGRAMOWE

SZKOLENIE ZGRYWAJĄCE Z PODODZIAŁAMI

SZKOLENIE ZGRYWAJĄCE ZESPOŁY DORADCZO - SZKOLENIOWE
Z PLUTONAMI OCHRONY

SZKOLENIE I ZGRYWANIE PLUTONÓW I KOMPANII

SZKOLENIE ZGRYWAJĄCE

(z udziałem śmigłowców)

OSP Wład Wędrzyn - 08 - 19.05.06r.

- szkolenie pododdziałów z technik operacyjnych;
- realizacja strzelań sytuacyjnych;
- współdziałanie pododdziałów z elementami grupy manewrowej;
- współdziałanie ze śmigłowcami i procedury MEDEVAC;
- zabezpieczenie logistyczne pododdziałów bojowych;
- zgrywanie wszystkich komponentów PKW

Trening sztabowy
Dowódcy VII
zmiany PKW Irak
17 - 19.05.06r.

KONTR
OLA
STANU
WYSZK
OLENIA
PO
SZKOL.
POLIGO
N.
(DWLąd)

KURSY SPECJALISTYCZNE DLA WYTYPOWANYCH SPECJALISTÓW

(WSO Wład Wrocław, 1 i 2 OSK, CSWSIMed. Łódź, CSZJ Zegrze, Wojsk. Zakł. Mech. oraz RWI.)

ETAP III – KOŃCOWY**CZERWIEC 2006r.**

ĆWICZENIE DOWÓDCZO- SZTABOWE „EUFRAT VII”
30.05 – 06.06.06r.
OSPWLąd Bemowo Piskie
(udział wydzielonych sił i środków PKW)

**SZKOLENIE KADRY DOWÓDCZEJ I RZECZNIKÓW DISCYPLINARNYCH VII
ZMIANY PKW IRAK W ZAKRESIE ZNAJOMOŚCI I UMIEJĘTNOŚCI
STOSOWANIA WOJSKOWYCH PRZEPISÓW DISCYPLINARNYCH, KARNYCH
I PORZĄDKOWYCH ORAZ ZASAD ODPOWIEDZIALNOŚCI ZA
NARUSZANIE PRZEPISÓW PRAWA.**
/G –1 DWLąd/

SPRAWDZENIE PRZYGOTOWANIA VII ZMIANY PKW

**SZKOLENIE
DOSKONALĄCE**

WYKORZYSTANIE URLOPÓW

GOTOWOŚĆ DO PRZEMIESZCZENIA
30.06.2006r.

ODPOWIEDZIALNI ZA SZKOLENIE PKW W POSZCZEGÓLNYCH ETAPACH

ETAPY SZKOLENIA

PRZYGOTOWAWCZY

Dowódca dywizji
Dowódcy JW

SPECJALISTYCZNY

Dowódcy JW

ZGRYWAJĄCY

Szef Szkolenia WŁad
G-3 DWŁad
Dowódca dywizji
Dowódcy JW

KOŃCOWY

Szef Sztabu –
Zastępca Dowódcy WŁad
Dowódca dywizji
Dowódca MND CS

HARMONOGRAM PRZYGOTOWANIA VII ZMIANY PKW IRAK

	01 – 31.03.06r.	03 – 16.04.2006r.	04 – 31.05.06r.	01 – 30.06.2006r.
Dowództwa i sztaby	KWALIFIKOWANIE			
Zespoły doradcze i szkoleniowe	<p>PRZYGOTOWANIE METODYCZNE I MERYTORYCZNE (SZKOLENIE W GARNIZONACH)</p>	<p>PRZYG. KONCEPCJI ORAZ DOKUMENT. DO SZKOL. SZTABÓW I JEDNOSTEK 8 DYWIZJI</p>	<p>SZKOL. ZGRYW. ZESPOŁY Z PLUTONAMI OCHRONY</p> <p>SZKOLENIE ZE SMIGŁOWCAMI</p>	<p>ĆWICZENIE „EUFRAT VII” (01 – 09.06.2006r.)</p>
Pododdziały	<p>SZKOLENIE SPECJALISTYCZNE I KURSOWE (szkolenie w garnizonach, ośrodkach i centrach szkolenia)</p>	<p>SZKOLENIE DRUZYNY/ OBSŁUGI (szkolenie w garnizonach)</p>	<p>SZKOLENIE I ZGRYWANIE PLUTONÓW/ KOMPANII (OSPWLąd WĘDRZYN 08 – 19.05.06r.)</p>	<p>SZKOLENIE DOSKONALĄCE</p>
		<p>SZKOLENIE OPERACYJNO – TAKTYCZNE ORAZ SZKOLENIE KURSOWE (W GARNIZONACH I CSNPSP KIELCE)</p>	<p>SZKOLENIE ZGRYWAJĄCE Z PODODDZIAŁAMI (OSPWLąd WĘDRZYN 08 – 19.05.06r.)</p>	<p>WYKORZYSTANIE URLOPÓW</p>
				<p>GOTOWOŚĆ DO PRZEMIESZCZENIA 30.06.2006r.</p>

5. Harmonogram szkolenia VII zmiany PKW Irak

Lp.	Przedsięwzięcie	Termin realizacji	Odpowiedzialny	Uczestnicy	Uwagi
1.	Opracowanie Rozkazu Dowódcy Wojsk Lądowych w sprawie formowania i przygotowania VII zmiany Polskiego Kontyngentu Wojskowego w Republice Iraku	do 27 marca 2006	Szef Sztabu – Zastępca Dowódcy WLąd	Szefowie Pionów / komórek organizacyjnych DWLąd	
2.	Opracowanie koncepcji szkolenia VII zmiany PKW Irak	do 27 marca 2006	Szef Szkolenia Wojsk Lądowych		
3.	Przedstawienie koncepcji sformowania i przygotowania VII zmiany	do 31 marca 2006	Dowódca 16 DZ		Dowództwo WLąd
4.	Wyznaczenie oddziałów gospodarczych odpowiedzialnych za zorganizowanie i wyposażenie poszczególnych komponentów VII zmiany	do 31 marca 2006	Dowódcy odpowiedzialni za formowanie komponentów VII zmiany		
5.	Opracowanie wytycznych w sprawie szkolenia pododdziałów VII zmiany	do 31 marca 2006	Szef Szkolenia Wojsk Lądowych		
6.	Opracowanie wytycznych w sprawie logistycznego zabezpieczenia przygotowania VII zmiany	do 31 marca 2006	Szef Logistyki Wojsk Lądowych		

Lp.	Przedsięwzięcie	Termin realizacji	Odpowiedzialny	Uczestnicy	Uwagi
7.	Opracowanie wytycznych Szefa Sztabu DWLąd w sprawie realizacji zadań oraz szkolenia dowódców i sztabów VII zmiany	do 31 marca 2006	Szef Sztabu – Zastępca Dowódcy WLąd		
8.	Opracowanie wytycznych w sprawie ochrony informacji niejawnych dla VII zmiany	do 31.03.2006	Pełnomocnik Dowódcy do spraw ochrony informacji		
9.	Opracowanie wytycznych w sprawie zabezpieczenia medycznego procesu formowania i szkolenia VII zmiany	do 31.03.2006	Szef Służby Zdrowia Wojsk Lądowych		
10.	Szkolenie doskonalące kierowniczej kadry VII zmiany PKW Irak – w ramach wymiany doświadczeń - z wykorzystaniem dowódców poprzednich zmian	I dekada kwietnia 2006	Dowódca 16 DZ		
11.	Kurs instruktorsko – metodyczny dla dowódców kompanii i plutonów prowadzących szkolenie	03 – 07 kwietnia 2006	Komendant CS np SP		Wg. koncepcji szkolenia
12.	Kurs szefów sztabów i szefów komórek organizacyjnych VII zmiany	03 – 14 kwietnia 2006	Komendant CS np SP	Kadra VII zmiany	Wg. koncepcji szkolenia
13.	Przeprowadzenie wstępnego kwalifikowania żołnierzy zawodowych, żołnierzy zasadniczej służby wojskowej pełniących służbę kontraktową i nadterminową w oparciu o etat VI zmiany	do 14 kwietnia 2006	Dowódcy odpowiedzialni za formowanie komponentów VII zmiany		

Lp.	Przedsięwzięcie	Termin realizacji	Odpowiedzialny	Uczestnicy	Uwagi
14.	Opracowanie projektu etatu VII zmiany	do 28 kwietnia 2006	Szef Zarządu G-1 DWLąd		
15.	Szkolenie operacyjno-taktyczne dowództw i sztabów	03 – 30 kwietnia 2006	Dowódcy komponentów VII zmiany		
16.	Kursy specjalistyczne	kwiecień / maj 2006	Szef Szkolenia Wojsk Lądowych Szefowie komórek organizacyjnych DWLąd		Wg. koncepcji szkolenia
17.	Rekonesans narodowy w rejonie strefy odpowiedzialności w Iraku	I połowa maja 2006	DWLąd DO 16 DZ		
18.	Konferencja „Force Generation Conference” połączone z rekonesansem*	maj 2006	DWLąd DO 16 DZ		Wg. ustaleń Szefa SG WP
19.	Kwalifikowania resortowe kandydatów – żołnierzy zawodowych, żołnierzy zasadniczej służby wojskowej pełniących służbę kontraktową i nadterminową – do służby w VII zmianie PKW w Republice Iraku	do 19 maja 2006	Szef Zarządu G-1 DWLąd	Komisje kwalifikacyjne Wojsk Lądowych	Ilość komisji wg. ustaleń Szefa G – I DWLąd
20.	Szkolenie zgrzywające z pododdziałami z udziałem śmigłowców	08 – 23 maja 2006	Szef Sztabu VII zmiany PKW		OSPWL Wędrzyn

Lp.	Przedsięwzięcie	Termin realizacji	Odpowiedzialny	Uczestnicy	Uwagi
21.	Szkolenie MEDAVAC dla komponentów VII zmiany z udziałem śmigłowców	08 – 23 maja 2006	Szef Sztabu VII zmiany PKW		OSPWL Wędrzyn
22.	Trening sztabowy Dowódcy VII zmiany	17 – 19 maja 2006	Dowódca VII zmiany PKW		
23.	Kwalifikowanie pracowników wojska na stanowiska VII zmiany	III dekada maja 2006	Szef Zarządu G-1 DWLąd		
24.	Opracowanie planu rotacji UjSW niezbędnego do wykonania zadań w rejonie misji	do 31 maja 2006	Szef Logistyki DWLąd	OG VII zmiany PKW	
25.	Opracowanie i przesłanie do DWLąd (OTiRW) zapotrzebowań i dokumentów na przemieszczenie transportem lotniczym i morskim	do 31 maja 2006	Szef Logistyki DWLąd	Dowódca 16 DZ OG VII zmiany PKW	
26.	Złożenie zapotrzebowań na wydanie „Pozwoleń na marsz” na obszarze kraju	do 31 maja 2006	Szef Logistyki DWLąd	Dowódca 16 DZ OG VII zmiany PKW	
27.	Opracowanie „Wykazu przewożonych materiałów niebezpiecznych” z podaniem rodzaju ładunku oraz klasy niebezpieczeństwa	do 31 maja 2006	Szef Logistyki DWLąd	Dowódca 16 DZ OG VII zmiany PKW	

Lp.	Przedsięwzięcie	Termin realizacji	Odpowiedzialny	Uczestnicy	Uwagi
28.	Zorganizowanie i przeprowadzenie szkolenia osób funkcyjnych z zakresu odpowiedzialności za gospodarkę materiałową, funkcjonowanie systemu zaopatrywania w środki materiałowe i obsługi sprzętu	do 31 maja 2006	Szef Logistyki DWLąd	Wyznaczone osoby funkcyjne pionu logistyki SOW, 10 BLog	Na bazie 10 BLog
29.	Zorganizowanie i przeprowadzenie szkolenia osób funkcyjnych z zakresu rachunkowości i procedur obowiązujących w PKW Irak	do 31 maja 2006	Szef Logistyki DWLąd		
30.	Koordynowanie wyposażania żołnierzy w należyły sprzęt indywidualny	do 31 maja 2006	Szef Logistyki DWLąd	OG VII zmiany PKW	
31.	Opracowanie projektu obsady etatowej VII zmiany	do 31 maja 2006	Szef Zarządu G-1 DWLąd		
32.	Przejęcie w podporządkowanie jednostek VII zmiany PKW przez Dowódcę MND CS	Po wydaniu decyzji personalnej	Dowódca VII zmiany PKW		
33.	Ćwiczenie taktyczne EUFRAT VII	30 maja – 06 czerwca 2006	Dowódca DWLąd		OSPWL Bemowo P.
34.	Zabezpieczenie przez OG paczkowanych racji żywnościowych S oraz wody pitnej na czas transportu lotniczego oraz dodatkowo na 3 dni – na czas przegrupowania do rejonu działania	do 20 czerwca 2006	Szef Logistyki DWLąd	OG VII zmiany PKW	

Lp.	Przedsięwzięcie	Termin realizacji	Odpowiedzialny	Uczestnicy	Uwagi
35.	Opracowanie wykazów żołnierzy do przemieszczenia „Personel list for SHIP” (AIRCRAFT)	do 20 czerwca 2006	Szef Sztabu VII zmiany PKW		
36.	Opracowanie dokumentów celno – przewozowych i dokonanie czynności celnych w rejonach przygotowania ładunków (formularz C – 302)	do 20 czerwca 2006	Dowódca VII zmiany PKW	OG VII zmiany PKW Logistyka WLąd	
37.	Przygotowanie stanów osobowych i sprzętu PKW do sprawnego przeprowadzenia odpraw celnych i granicznych	do 20 czerwca 2006	Dowódca VII zmiany PKW	OG VII zmiany PKW Logistyka WLąd	
38.	Opracowanie Rozkazu DWLąd w sprawie przemieszczenia, funkcjonowania i rotacji siódmej zmiany Polskiego Kontyngentu Wojskowego (PKW) w składzie Międzynarodowych Sił Stabilizacyjnych	Po otrzymaniu Rozkazu Szefa SG WP	Szef Zarządu Operacji Lądowych G - 3	Szefowie pionów organizacyjnych DWLąd	
39.	Gotowość sił i środków VII zmiany PKW do przemieszczenia*	30 czerwca 2006	Dowódca VII zmiany PKW		
40.	Wylot Grupy Przygotowawczej z Dowódcą VII zmiany MND CS*	I dekada lipca 2006	Dowódca VII zmiany PKW		
41.	Przegrupowanie sił głównych do rejonu operacji*	lipiec 2006	Dowódca VII zmiany PKW		
42.	Przekazanie dowodzenia w strefie*	lipiec 2006			

* - termin zostanie sprecyzowany w zależności od decyzji wyższych przełożonych

WYKAZY

1. Wykresy

Wykres 1: Struktura badanych oficerów ze względu na zajmowane stanowiska służbowe	12
Wykres 2: Charakterystyka oficerów ze względu na posiadany stopień wojskowy	13
Wykres 3: Charakterystyka oficerów ze względu na staż służby wojskowej.....	13
Wykres 4: Charakterystyka oficerów ze względu na stopień znajomości języka angielskiego	14
Wykres 5: Charakterystyka oficerów ze względu na uczestnictwo w misji	14
Wykres 6: Czy wyjeżdżając na misję był Pan/Pani dobrze przygotowany/a do wykonywania zadań na swoim stanowisku?	81
Wykres 7: Jakie motywy zdecydowały o podjęciu decyzji wyjazdu na misję?	82
Wykres 8: Czy doświadczenia nabyte podczas pracy w jednostce wojskowej są przydatne podczas wykonywania zadań w operacji poza granicami kraju?	83
Wykres 9: Czy uważa Pan/ Pani, że nabyta wiedza i umiejętności w Akademii Obrony Narodowej są wystarczające do wykonywania zadań w ramach operacji poza granicami kraju?	84
Wykres 10: Czy uważa Pan/Pani, że nabyta wiedza i umiejętności w trakcie szkolenia przygotowawczego są wystarczające do wykonywania zadań w ramach operacji poza granicami kraju?.....	84
Wykres 11: Czy uważa Pan/Pani, że nabyta wiedza i umiejętności w szkole oficerskiej są wystarczające do wykonywania zadań w ramach operacji poza granicami kraju?	85
Wykres 12: Co było przedmiotem przygotowań przed wyjazdem na misję?.....	86
Wykres 13: Czy odczuwa Pan/Pani braki w zakresie edukacji, które wpływają na jakość wykonywanych zadań podczas operacji poza granicami kraju?.....	88
Wykres 14: Czy uważa Pan/Pani, że z zakresu wyszkolenia wojskowego ma Pan/Pani odczuwalne braki?	88

Wykres 15: Czy zapoznał się Pan/Pani kiedykolwiek z koncepcją strategiczną NATO?	89
Wykres 16: Czy wyjeżdżając na misję zapoznał/a się Pan/Pani z ideą funkcjonowania sił zbrojnych w ramach operacji NATO?	90
Wykres 17: Jaka problematyka dotycząca przygotowania do operacji poza granicami kraju, powinna być zawarta w programach nauczania?	91
Wykres 18: Źródła rozwoju zawodowego	106

2. Rysunki

Rys. 1: Proces przygotowania kontyngentu do PKW Irak.....	64
Rys. 2: Koncepcja szkolenia kadr – etap I i II	66
Rys. 3: Koncepcja szkolenia kadr – cd. etapu II	67
Rys. 4: Koncepcja szkolenia kadr – etap III	69
Rys. 5: Koncepcja przygotowania PKW Afganistan	71
Rys. 6: Koncepcja szkolenia i zmiany PKW Afganistan.....	73
Rys. 7: Typologia kompetencji zawodowych oficerów	103
Rys. 8: Czynniki różnicujące kompetencje dowódcze.....	104
Rys. 9: Rola kompetencji w zależności od pełnionych funkcji	127
Rys. 10. Etapy procesu przygotowania oficerów do operacji poza granicami kraju w ramach NATO – projekt	136

3. Tabele

Tabela 1. Ogólne oczekiwania oficerów w stosunku do przygotowania do operacji poza granicami kraju.....	93
Tabela 2. Oczekiwania oficerów w stosunku do szkolenia przygotowawczego	94
Tabela 3. Tematyka i uczestnicy kursów – propozycja	141

