

# Dydaktyka strategicznego i operacyjnego planowania rozwoju i wykorzystania sił zbrojnych



Marian Kozub  
 Mariusz Fryc  
 Andrzej Dawidczyk

66089



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ



**Dydaktyka  
strategicznego i operacyjnego  
planowania rozwoju  
i wykorzystania sił zbrojnych**

Marian Kozub  
Mariusz Fryc  
Andrzej Dawidczyk

Warszawa 2009

**Opracował**

Marian KOZUB  
Mariusz FRYC  
Andrzej DAWIDCZYK

**Recenzenci**

prof. dr hab. Jacek PAWŁOWSKI  
dr hab. Jarosław GRYZ

**Projekt okładki**

Dariusz ŁYSIO

**Korekta redakcyjna**

Jolanta Puchalska

**Skład i łamanie**

Genowefa MAJCHROWSKA

© Copyright by Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2009

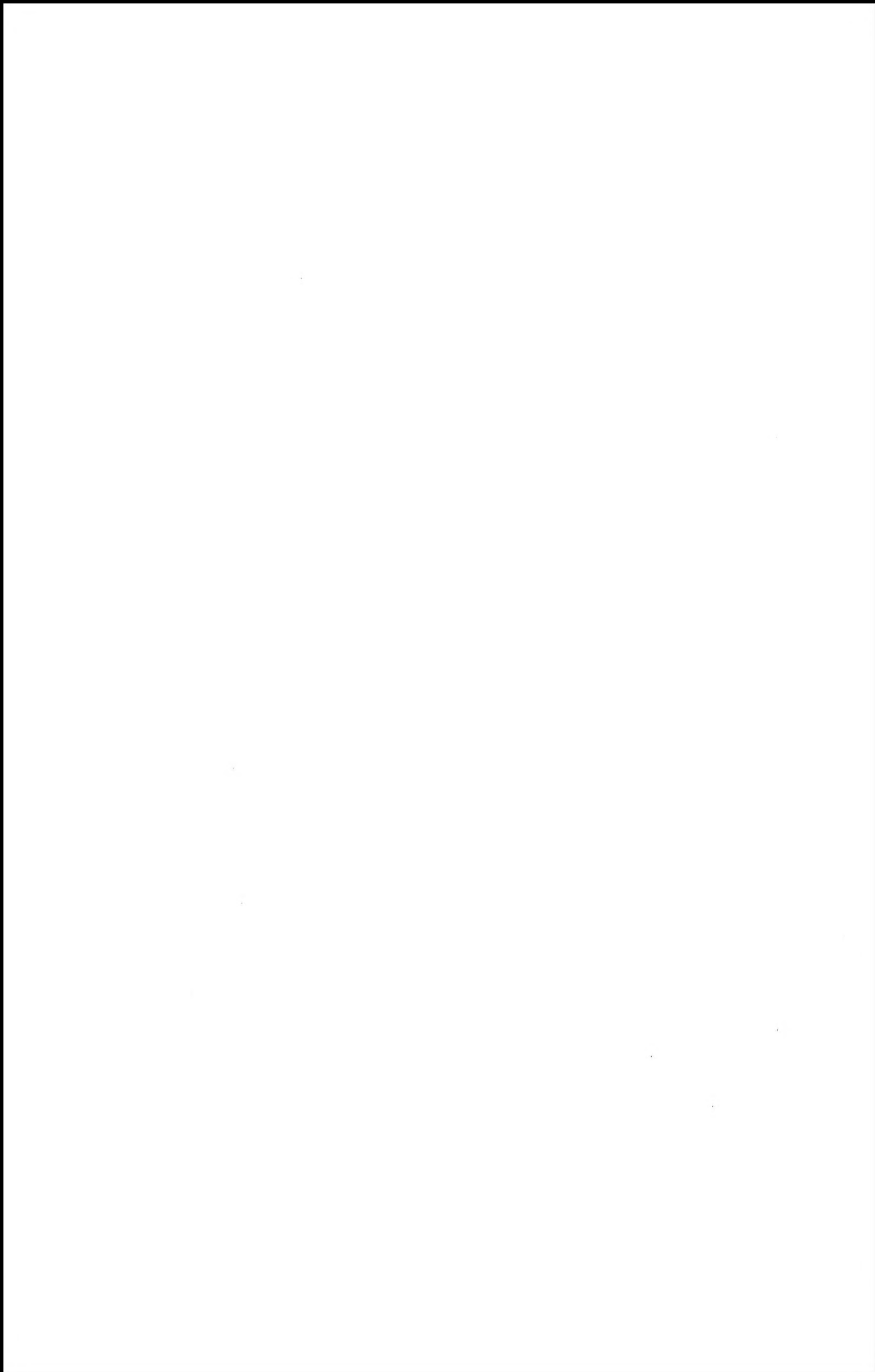
ISBN 978-83-7523-073-4

Sygn. AON 5925/09

Skład, druk i oprawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej  
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 681-40-55, tel./faks 681-37-52  
Zam. nr 65/2009

## SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP</b> .....	3
<b>1. ZMIANY W DYDAKTYCE JAKO ODPOWIEDŹ NA PRZEOBRAŻENIA, MAJĄCE MIEJSCE W ŚWIECIE I ŚRODOWISKU BEZPIECZEŃSTWA</b> .....	9
1.1. Zmiana cywilizacyjna, ewolucja środowiska bezpieczeństwa – przyszłe warunkiu życia SZ10 .....	10
1.2. Pożądany profil zdolności i umiejętności przywódczych .....	30
1.3. Problemy, kierunki zmian dydaktyki w obszarze bezpieczeństwa .....	38
<b>2. PLANOWANIE STRATEGICZNEGO ROZWOJU SIŁ ZBROJNYCH I OPERACYJNEGO ICH UŻYCIA</b> .....	47
2.1. Strategiczny poziom planowania rozwoju SZ – przegląd, ocena, obszary niedostosowania .....	47
2.2. Planowanie operacyjnego użycia SZ – istota, treść, zakres rozwiązywanych problemów, przebieg .....	68
2.3. Dylematy, pożądane kierunki ewolucji procesu planowania strategicznego rozwoju i operacyjnego użycia .....	95
<b>3. DYDAKTYKA STRATEGICZNEGO PLANOWANIA ROZWOJU I OPERACYJNEGO UŻYCIA SIŁ ZBROJNYCH</b> .....	120
3.1. Pożądana wiedza w procesie planowania rozwoju operacyjnego użycia SZ .....	120
3.2. Postulowane formy kształcenia w obszarze strategicznego i operacyjnego planowania SZ .....	126
<b>ZAKOŃCZENIE</b> .....	181
<b>SPIS RYSUNKÓW</b> .....	184
<b>SPIS TABEL</b> .....	185
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	186



## WSTĘP

Truizmem jest powtarzane od wielu lat stwierdzenie, iż nadeszły czasy uczenia się permanentnego, że w XXI wieku szansą na przetrwanie każdej organizacji, a w tym każdego człowieka, jest ciągle jego uczestnictwo w zdobywaniu wiedzy, która to z kolei powinna znajdować swoje zastosowanie w praktyce. Tezy te są ciągle powtarzane na konferencjach, sympojach czy też seminariach naukowych poświęconych kształceniu, w tym o bezpieczeństwie organizowanym zarówno w Nowym Jorku, Tokio, Pekinie, Sydney, Paryżu, Barcelonie czy też Warszawie. Zastanawiający jest jednak fakt, że tak mało wniosków z owych wskazań teoretycznych wyciągamy w praktyce. Widzimy przecież, że współczesny świat, w porównaniu np. tylko ze światem końca XX wieku, nie tylko zasadniczo się zmienił, ale w ogromnym tempie dalej się zmienia. Wydarzenia mające miejsce na przełomie XX i XXI wieku zmieniły oblicze zarówno Europy, jak i całego świata. W wyniku zmian polityczno-militarnych zakończony został okres konfrontacji dwóch wielkich mocarstw Wschodu i Zachodu. Transformacji uległy rządy państw Europy Środkowej, stając jednocześnie przed wyzwaniem budowania „własnego” bezpieczeństwa w zmienionej sytuacji geopolitycznej. Sytuację tę komplikowała jednak niejako wtórna destabilizacja wewnętrzna państw, które weszły na drogę reform ustrojowych. Na podkreślenie zasługuje więc fakt, iż po zakończeniu „zimnej wojny” wiele zagrożeń z tamtej epoki uległo wprawdzie zdezaktualizowaniu, ale zaraz pojawiły się nowe, posiadające wymiar globalny bądź regionalny.

Tym samym problem bezpieczeństwa<sup>1</sup>, wojny i pokoju, zagrożeń<sup>2</sup>, szans<sup>3</sup> i ryzyka<sup>4</sup>, stał się również jednym z zasadniczych problemów świata w pierwszych dekadach XXI wieku<sup>5</sup>, m.in. w związku z rewolucyjnymi przemianami w nauce i technice oraz zastosowaniem najnowszych odkryć w dziedzinie militarnej. Dzisiaj-

---

<sup>1</sup> Bezpieczeństwo – subiektywny stan świadomości, w którym istniejący, prognozowany lub możliwy poziom zagrożeń nie wywołuje lęku, obawy, strachu o zachowanie (osiągnięcie) uznawanych wartości, realizację fundamentalnych interesów i celów, dzięki wierze (racjonalnemu przekonaniu) o skuteczności realizowanych i planowanych działań własnych oraz innych podmiotów na rzecz kreowania oraz wykorzystywania szans bezpiecznego bytu i bezpiecznego rozwoju, a także – posiadanym zdolnościom obronno-obronnym. M. Kozub, Lotnictwo sił powietrznych w operacjach połączonych, rozprawa habilitacyjna, AON, Warszawa 2005.

<sup>2</sup> Zagrożenia – elementy zbioru wyzwań, których wpływ na podstawy, przebieg i/lub rezultaty naszych działań oceniamy jako negatywny, utrudniający, opóźniający. Tamże.

<sup>3</sup> Szanse – elementy zbioru wyzwań, których wpływ na podstawy, przebieg i/lub rezultaty naszych działań oceniamy jako pozytywny, ułatwiający, przyspieszający. Tamże.

<sup>4</sup> Ryzyko – prawdopodobieństwo poniesienia strat w następstwie podjęcia określonej decyzji; działanie, w którym nie wszystkie zmienne dają się oszacować na podstawie rachunku prawdopodobieństwa; dotyczy zdarzeń powtarzalnych, których możliwości zaistnienia można obliczyć statystycznie (można je skalkulować); to dobrze skalkulowana niepewność; może być wymierne albo tylko odczuwane przez podejmującego ryzyko. Tamże.

<sup>5</sup> Nie istnieje jedna, spójna teoria opisująca przewidywany kształt bezpieczeństwa nawet pierwszych dekad XXI wieku. System bezpieczeństwa międzynarodowego w pierwszych dekadach XXI wieku będzie kształtowany przez siedem globalnych tendencji kierunkowych i odpowiadających im trendów: demografia, zasoby naturalne i środowisko, nauka i technika, globalna ekonomia i globalizacja, narodowe i międzynarodowe rządzenie, charakter konfliktów oraz rola USA w świecie. M. Kozub, *Świat XXI wieku – konflikty zbrojne*, Warszawa, ZN AON 3/2005.

sza sytuacja, na co zwraca uwagę zarówno wielu naukowców, jak i polityków, po raz pierwszy w historii ludzkości daje człowiekowi możliwość unicestwienia życia nie tylko w skali globu ziemskiego, ale nawet w większym jeszcze wymiarze, w skali kosmicznej<sup>6</sup>. A wynika to z tego, iż do najważniejszych cech tego, trwającego raptem 7 lat, świata XXI wieku należałoby zaliczyć m.in. to, iż będzie on jeszcze bardziej, niż to miało dotychczas miejsce: inny, nieprzewidywalny, bardzo dynamiczny, pełen ryzyka i niepewności, radykalnie i turbulentnie zmienny, superkonkurencyjny, a także tworzący nowe bariery, dylematy i granice. Te cechy będzie należało postrzegać jednak jako jedną całość, w turbulentnie dynamicznym związku, w synergii raz pozytywnej, ale i często całkowicie niekorzystnej dla nas, dla naszych aspiracji i planów. „Witaj w epoce nagłych wypadków, odzywających się co chwila dzwonek alarmowych, gdzie wszystko jest niespodzianką i nikt nie potrafi przewidzieć, co zdarzy się jutro!”<sup>7</sup> To świat jutra. Czy jesteśmy nań przygotowani? Czy chcemy go współtworzyć, a przede wszystkim czy potrafimy to robić?

Trzy z wymienionych cech świata przyszłości, wymagają jednak szczególnego podkreślenia. Po pierwsze zmiany, o których mowa, nie mają nic wspólnego z tymi, których doświadczamy, które sami realizujemy. Nie ulega najmniejszej wątpliwości, iż świat zawsze zmieniał się, przeobrażał, zawsze występowało ryzyko i niepewność, zdarzały się turbulencje. W tym przypadku chodzi jednak o radykalnie inny zakres, poziom i charakter zmian, o zdecydowanie inną skalę dynamizmu, turbulencji czy niepewności. Tu nie ma miejsca na ewolucję, adaptację, reagowanie. „Jutro” nie będzie liniowym przedłużeniem „dzisiaj”! To będzie inne, nowe „jutro”, które sami musimy wykreować! Mimo ciągłych marzeń ludzkości o świecie pokoju, współpracy i dobrobytu, mimo nawoływań coraz liczniejszych autorów tzw. „nowej fali” (m.in. Handy, Deming, Crozier), świat dalej będzie pełen konkurencji, rywalizacji, konfliktów oraz dobrobytu, ale tylko dla niektórych. Nastąpi, jak to oceniają, i to najprawdopodobniej dosyć szybko, eksplozja konkurencyjności, której efektem mogą być nowe konflikty. Pomimo całego humanizmu naszej cywilizacji, dalej jednak musimy uczyć się żyć w takim świecie, jakim jest, osiągać w nim swoje cele oraz realizować interesy. Ale jednocześnie nie wolno nam ustawać w wysiłkach poszukiwania i tworzenia świata lepszego dla przyszłych pokoleń. To kolejny paradoks i kolejne wyzwanie! Dużo dziś mówi się i pisze o globalizacji, regionalizacji, świecie bez granic. Udało się w tej sferze wiele dokonać, obalić wiele barier, otworzyć wiele granic. Zauważmy jednak, że ciągle rodzą się nowe bariery, nowe dylematy i granice. Często ostrzejsze i trudniejsze od dotychczasowych. Klonowanie, eutanazja, militaryzacja kosmosu, inżynieria genetyczna, a z czym spotkamy się jeszcze? Co dalej?

To wszystko dzieje się na naszych oczach i doskonale zdajemy sobie sprawę z konieczności poruszania się w tych nowych warunkach. Czy jednak przygotowujemy się do tych zmian w sposób konstruktywny? Czy z odpowiedzialnością za losy nas samych, ale także organizacji, które reprezentujemy, państwa, które jest

---

<sup>6</sup> R. Rosa, *Filozofia i edukacja do bezpieczeństwa w obliczu nowych wyzwań*, [w:] *Patriotyzm, obronność, bezpieczeństwo*, E.A. Wesółowska, A. Szeruc (red.), Warszawa 2003.

<sup>7</sup> J. Ridderstråle, K. Nordström, *Funky biznes*, PIW, Warszawa 1997.

naszą ojczyznę, przygotowujemy się do roli świadomych nie tylko uczestników, ale przede wszystkim organizatorów i kreatorów naszego i ich funkcjonowania? Zdaniem autorów udzielenie odpowiedzi twierdzących na tak postawione pytania nie jest jeszcze możliwe. Cele kształcenia, które formułujemy, treści kształcenia, które dla ich osiągnięcia dobieramy, sposoby, za pomocą których przekazujemy wiedzę oraz warunki, w ramach których nauczamy, nie stanowią jeszcze niestety właściwej bazy do przygotowywania ludzi do funkcjonowania w świecie przyszłości. Ta dość ostro zarysowana teza nie jest jednak absolutnie rezultatem radykalizmu zespołu przygotowującego niniejszy materiał. Jest syntezą opracowań i wypowiedzi wielu wybitnych badaczy problematyki kształcenia, wypowiadających się w podobny sposób już od wielu lat<sup>8</sup>.

Problem ten dotyczy także, a może przede wszystkim bezpieczeństwa (ale także sfery obronności i wojskowości) państwa, dziedzin, które pomimo kilkunastu lat względnej niezależności politycznej, pozostają marginesem wysiłków edukacyjnych. Łatwo zgadnąć dlaczego tak właśnie jest. Otóż najprościej mówiąc bezpieczeństwo nadal najczęściej utożsamiane jest z siłami zbrojnymi, obronność, to dziedzina działalności tychże sił zbrojnych, a wojskowość to już na pewno siły zbrojne. W trakcie prowadzonej przez członków zespołu od wielu już lat działalności dydaktycznej tezę tę wielokrotnie potwierdzano. Co gorsza, potwierdzano ją zwłaszcza wśród studentów (słuchaczy) – przedstawicieli administracji państwowej. Czego zatem możnaby spodziewać się od zwykłych obywateli?

Bez wątpienia, brak jest w naszym kraju spójnych koncepcji kształcenia społeczeństwa w ramach przedmiotowej problematyki. Nie ulega też wątpliwości, że na wystąpienie większości kataklizmów nie jesteśmy w ogóle przygotowani. Zwłaszcza od czasu, kiedy to mózgi walczą z mózgami. Ten nowy wymiar potęgi obliguje nas do stałego poszukiwania wiedzy, do ustawicznego kształcenia w dziedzinie bezpieczeństwa (niebędącego wcale przedmiotem działalności wojskowej państwa), obronności (nie będącej wyłącznie elementem działalności wojskowej państwa) i wojskowości (będącej podstawą działalności wojskowej państwa – nie tylko sił zbrojnych). Państwo potrzebuje dziś specjalistów, którzy będą sobie radzić z tym wszystkim, co jeszcze do niedawna było przedmiotem rozważań autorów książek science-fiction. Potrzebni będą nam ludzie, którzy będą zrywać ze stereotypami, kreślić wizję rozwoju, przewodzić ludziom w warunkach przyszłego świata, kreować bezpieczną przyszłość (w przeciwieństwie do całkowicie negowanych w tej pracy postaw, w myśl których należy być elastycznym i czekać co się wydarzy, tj. reagować). Potrzeba będzie ludzi wykształconych po nowemu, umiejących zrzucić ciasny gorset stereotypów, myślących inaczej. Dlatego też dostrzegamy tu, jako naukowcy i dydaktycy, obowiązek ciążyący na nas, oczywiście prócz budowania czy weryfikowania teorii naukowych, a mianowicie przekazywanie teorii w proces kształcenia, w celu przekazywania studentom czy też słuchaczom wyższych kur-

---

<sup>8</sup> K. Denek, *Perspektywa reformy edukacyjnej, czy Raport Komisji Delorse'a: Learning: the treasure within*, [w:] K. Denek i F. Bereźnicki, *Tendencje w dydaktyce współczesnej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 1999.

sów wiedzy najpełniejszej, najodpowiedniejszej i najużyteczniejszej. Niestety wiemy wszyscy, że to idealistyczne założenie w toku procesu dydaktycznego jest dość często weryfikowane, głównie za sprawą przywoływanych już nieustannie zachodzących zmian i ewoluujących warunków otoczenia. To właśnie ta zmienność warunków wymusza, co pewien czas, dokonywanie przeglądu „stanu” nauczanych treści, weryfikacji zasad i reguł kształcenia, czy też dokonywania refleksji nad powszechnie stosowanymi metodami, formami oraz sposobami organizowania zajęć. Wszystkie przedstawione powyżej zabiegi w efekcie powinny służyć wprowadzeniu konkretnych merytorycznych dyrektyw dydaktycznych. Podobna sytuacja ma miejsce również w obszarze szeroko rozumianej dydaktyki strategicznego i operacyjnego planowania sił zbrojnych. Zmieniające się uwarunkowania i ewoluujące strategiczne środowisko bezpieczeństwa międzynarodowego, pojawiające się nowe wyzwania, zagrożenia, szanse i ryzyka wymagają od absolwentów uczelni wojskowej nowej, użytecznej w praktyce wiedzy, a także zdecydowanie odmiennych od dotychczasowych – zdolności i umiejętności. Potwierdza to zwłaszcza m.in. coraz częstsze, aktywne angażowanie naszych sił zbrojnych poza terytorium Polski, w których dowódcom przychodzi współpracować nie tylko w nowym środowisku międzynarodowym, to jeszcze często w środowisku wielokulturowym w warunkach niepewności, nieprzewidywalności oraz inherentnego zaskoczenia. W tych to, czasami zasadniczo różnych okolicznościach, wojskowi zmuszeni są coraz częściej do podejmowania szczególnie złożonych, strategicznie ważnych decyzji wymagających szerokiego i jednocześnie perspektywicznego spojrzenia w zakresie nie tylko przygotowania i rozwoju sił zbrojnych, ale przede wszystkim ich użycia. W tym też kontekście rodzą się pewne sztandarowe problemy wiążące teoretyczną wiedzę dotyczącą strategicznego planowania rozwoju i operacyjnego użycia właśnie z dydaktyką i procesem kształcenia. Pojawiają się więc pytania: czego uczyć i jak to robić w ramach strategicznego planowania rozwoju sił zbrojnych i operacyjnego ich użycia? Jaki zakres wiedzy uznać za wystarczający, by zgłębić ową materię, a następnie, jak przekazać ją studentom? Co powinni robić nauczyciele, by mogli przekazać potrzebną wiedzę w sposób przejrzysty, zrozumiały, względnie pełny, a jednocześnie ciekawy? W jaki sposób wykładowcy powinni organizować zajęcia, i wreszcie, które formy, metody oraz techniki winni stosować w trakcie zajęć, by maksymalnie rozwinąć u studentów specyficzne zdolności, umiejętności oraz nawyki? Co więcej, jaką wiedzę ostatecznie powinni osiągnąć studenci i jak ją w końcu egzekwować? To jednak nie wszystkie, a jedynie wybrane, dylematy dydaktyki nie tylko z obszaru planowania strategicznego i operacyjnego SZ, ale i całej dydaktyki obejmującej swym zakresem wymiar bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego.

Niniejsza praca jest właśnie próbą wykreowania ramowej koncepcji kształcenia problematyki dydaktyki strategicznego planowania rozwoju i operacyjnego użycia sił zbrojnych na potrzeby implementacji w wojskowym systemie dydaktycznym.

## 1. ZMIANY W DYDAKTYCE JAKO ODPOWIEDŹ NA PRZEOBRAŻENIA MAJĄCE MIEJSCE W ŚWIECIE I ŚRODOWISKU BEZPIECZEŃSTWA

Myślenie o przyszłości, o wyborze dróg rozwoju, jest nieodłącznym atrybutem funkcjonowania każdego państwa. Jest też zrozumiałe, że konstruowanie skończonych obrazów przyszłej rzeczywistości skazane musi być z góry na niepowodzenie. Wynika to z tego, iż właściwie zjawiska te nie powtarzają się nigdy w ten sam sposób i stają się tym samym z definicji nieprzewidywalne<sup>9</sup>. Czy jednak zwalnia to poszczególne organizacje od myślenia o tym, co może nastąpić? Czy antycypowanie rzeczywistości jest całkowicie nieracjonalne? Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o to jak funkcjonować, jak sprawnie i skutecznie działać w warunkach zmian zachodzących we współczesnym, a przede wszystkim przyszłym świecie, jaki może być kontekst konfliktów społeczno-militarnych pozostawiając podstawowym pytaniem musi dla każdej organizacji, każdego państwa. Tłem dla tego typu rozważań pozostaje jak zwykle bezpieczeństwo, kategoria pojęcia obejmująca w sposób kompleksowy zarówno przetrwanie podmiotu, jak też realizację jego wielosektorowych dążeń rozwojowych.

Punktem wyjścia w konstruowaniu działań mających na celu zapewnienie bezpieczeństwa każdego państwa w perspektywie strategicznej jest analiza wyzwań<sup>10</sup> zachodzących w jego otoczeniu. Wyzwania te obejmują wszystkie płaszczyzny życia społecznego: polityczną, ekonomiczną, militarną, naukową, ekologiczną, kulturową, religijną i wiele innych. Natomiast ich przejawianie się wytwarza zespół uwarunkowań zewnętrznych względem identyfikujących je podmiotów, zwanych wyzwaniami. One to bowiem składają się na główny nurt dynamiki rozwojowej, narzucając zmiany narodom i państwom chcącym znaleźć się bądź utrzymać w tym nurcie<sup>11</sup>. A zatem wyzwania to zjawiska i procesy nowe, wymagające reakcji – sformułowania odpowiedzi i podjęcia stosownych działań ze względu na potrzebę ich diagnozy oraz wykorzystania jako szans lub podjęcia przeciwdziałania, gdy mają one charakter zagrożenia<sup>12</sup>. Losy poszczególnych narodów i państw, podobnie zresztą jak losy całej cywilizacji ludzkiej można i powinno się rozpatrywać właśnie z punktu widzenia racjonalności ich reakcji na wyzwania, przed którymi stają.

Uważna analiza tych zjawisk pozwala stwierdzić, że ludzkość znajduje się na swoistym rozdrożu cywilizacyjno-kulturowym. Umiejętność dostosowania rozwiązań systemowych do pojawiających się wyzwań, ma z punktu widzenia formułowania przez państwo własnej strategii, znaczenie podstawowe, zarówno w sensie uświadomienia sobie, że procesy te rzeczywiście zachodzą, jak też zajęcia w sto-

---

<sup>9</sup> R. Wróblewski, *Przygotowanie i prowadzenie wojny obronnej przez Polskę po 2000 roku*, „Kappa”, *Zagrożenia kryzysowe i wojenne Polski w kontekście jej członkostwa w NATO, AON*, Warszawa 1998, s. 6.

<sup>10</sup> J. Naisbitt, *Megatrendy*, wyd. Zysk i Spółka, Poznań 1997.

<sup>11</sup> K. Krzysztofek, *Wyzwanie cywilizacyjne a zewnętrzna funkcja państwa polskiego*, [w:] R. Kuźniar (red.), *Między polityką a strategią. Polska w środowisku międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1994.

<sup>12</sup> Tamże, s. 13.

sunku do nich racjonalnego stanowiska<sup>13</sup>. Mając na uwadze powyższe spostrzeżenia, w niniejszym rozdziale podjęto się więc poszukiwania rozwiązań dających odpowiedź, jednak zapewne ani nie pełną ani też zamkniętą, zawartą w pytaniu: *Jakich zmian będących rezultatem przeobrażeń mających miejsce w świecie i w środowisku bezpieczeństwa winno się dokonać w dydaktyce narodowego i międzynarodowego bezpieczeństwa?*

### **1.1. Zmiana cywilizacyjna, ewolucja środowiska bezpieczeństwa – przyszłe warunki użycia SZ**

Jesteśmy dziś świadkami globalnej, ogólnosystemowej transformacji, a zatem strategicznej zmiany, w której społeczeństwa z jednego poziomu rozwoju cywilizacyjnego – w tym wypadku z epoki industrialnej – „wspinają” się na kolejny – prawdopodobnie wyższy – poziom, tj. epoki postindustrialnej. Jest to proces szczególnie ważny dla świata, państw, społeczeństw, nas wszystkich, gdyż niesie ze sobą kluczowe zmiany w organizacji globalnego porządku społecznego.

#### *1.1.1. Zmiana cywilizacyjna – istota, charakter, natura*

Opis zmiany strategicznej, ukazującej jej istotę, charakter oraz naturę będzie się sprowadzać do poszukiwania w „wyabstrahowanych” płaszczyznach, domenach trwałych tendencji rozwojowych, które to w przyszłości mogą mieć zasadniczy wpływ na rozwój świata, poszczególne cywilizacje, strukturę ładu międzynarodowego, charakter środowiska bezpieczeństwa czy kierunki światowej polityki. Tendencje te będzie się identyfikować w trzech sferach – w wymiarze:

- technologicznym,
- organizacyjno-strukturalnym,
- oraz w sferze wartości<sup>14</sup>.

Wybór powyższych płaszczyzn uwarunkowany był następującymi przesłankami. Sfera **technologiczna**, wyodrębniona została ze względu na fakt, że zmiany technologiczne najsilniej oddziałują i najintensywniej przeobrażają całokształt życia społecznego, a mimo wszystko udaje się je względnie prognozować. Wymiar **organizacyjno-strukturalny** wytypowany został w celu ukazania generalnych zmian w sposobach organizowania życia społecznego oraz uświadomienia względnie trwałych zależności i prawidłowości strukturalnych, instytucjonalnych, które mogą wystąpić w relacjach pomiędzy różnego typu podmiotami w przyszłości. Sfera **wartości** z kolei, wybrana została ze względu na szczególny, głęboki wpływ, jaki wywierają takie czynniki, jak tożsamość, wiara, przekonania, idee etc. na zachowanie i postępowanie ludzi, kształtowanie polityki, dokonywane wybory i podejmowane

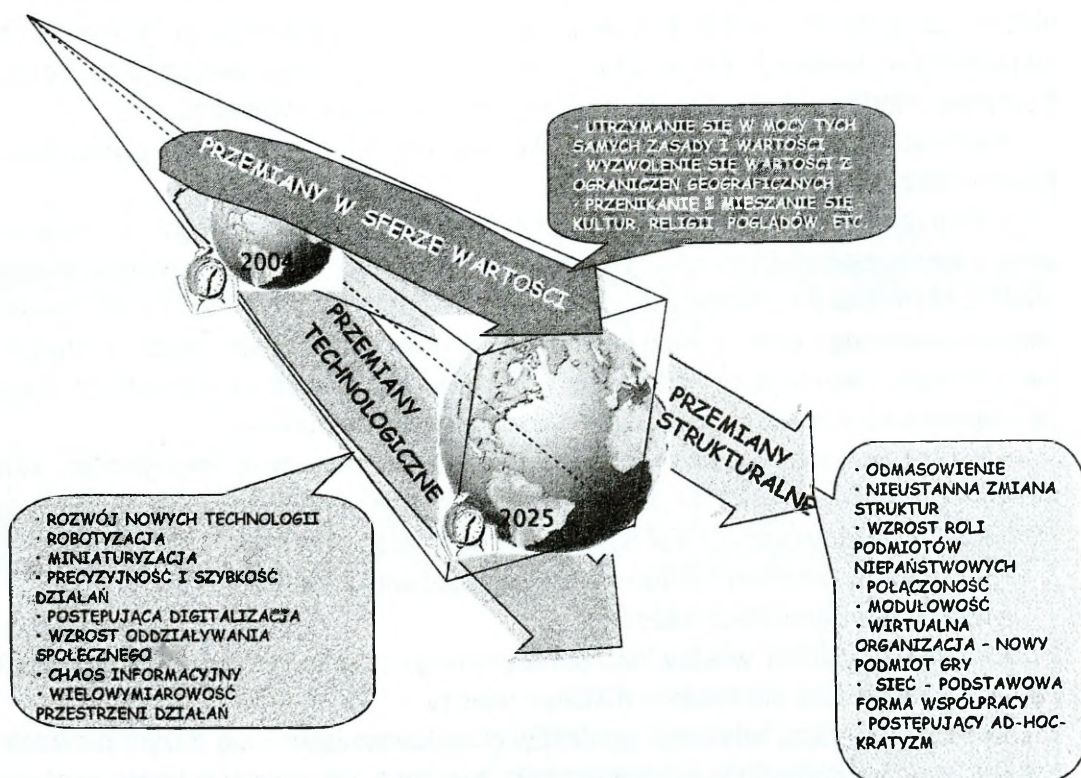
<sup>13</sup> J. Stacewicz, *Megatrendy a strategia i polityka rozwoju*, Dom Wyd. Elipsa, Warszawa 1996, s. 7.

<sup>14</sup> Metodologia ta zaczerpnięta została z opracowania Funky Biznes dwóch szwedzkich analityków J. Ridderstrale'a i K. Nordstroma, którzy za sprawą przemian technologicznych, instytucjonalnych (strukturalnych) oraz przemian w systemie wartości próbowali naszkicować ogólny charakter świata. Za: J. Ridderstrale, K. Nordstrom, wyd. cyt., s. 23.

decyzje. Co więcej, w sferze tej zachodzi względnie niska dynamika i intensywność zmian, co z reguły gwarantuje wysokie prawdopodobieństwo i trafność przewidywań. Owa triada płaszczyzn mieszcząca w sobie *przemiany technologiczne*, *strukturalno-organizacyjne* oraz *przemiany w systemie wartości* pozwoliła w wyniku studiów i analiz uzyskać syntetyczną listę ogólnych cech, jakie mogą charakteryzować świat przyszłości (rys. 1). Tym samym na wysokim poziomie ogólności udało się nakreślić tło przyszłych wydarzeń, w jakim mogą układać się relacje i stosunki społeczne oraz wzajemne oddziaływania i interakcje pomiędzy różnego typu podmiotami. Co więcej, powyższy zabieg umożliwił również stworzenie ogólnych ram i podstaw do nakreślenia zarysu przewidywanego charakteru międzynarodowego środowiska bezpieczeństwa oraz zalecanego profilu zdolności i umiejętności przywódczych w obszarze bezpieczeństwa.

W rezultacie analiz i prognoz stwierdzono, że w sferze **przemian technologicznych** prawdopodobnie będzie dominować:

- błyskawiczny rozwój nowoczesnych – nano-, bio-, space- technologii;
- robotyzacja i miniaturyzacja;
- nastąpi wzrost wielowymiarowości, szybkości i precyzyjności działań;
- postępująca digitalizacja;
- informacyjny chaos oraz częste manipulacje danymi i faktami;



Rys. 1. Świat w roku 2025 – w kontekście przemian technologicznych, strukturalnych oraz przemian w systemie wartości

- obserwowalny będzie wzrost oddziaływania społecznego na charakter, kształt i kierunek polityki.

W zakresie przemian **organizacyjno-strukturalnych** można natomiast oczekiwać:

- wzrostu roli podmiotów niepaństwowych, transnarodowych;
- szerokiego udziału „nowych” podmiotów – m.in. organizacji wirtualnych – w życiu społecznym;
- nieustannej fluktuacji struktur organizacyjnych;
- akcentowania cech połączoneści i modułowości we wszelkich działaniach;
- odmasowiania;
- postępującego adhoc-kratyzmu społecznego, ale i organizacyjnego;
- wysokiego udziału sieci jako podstawowego narzędzia współpracy, wymiany myśli, wiedzy, kapitału etc.

Z kolei w **domenie wartości** prawdopodobnie:

- utrzymają się w mocy te same zasady i wartości pielęgnowane w obszarze poszczególnych kultur, cywilizacji, narodów;
- wartości będą uwalniały się w coraz większym stopniu z dotychczasowych barier, ograniczeń geograficznych;
- następować będzie trwałe mieszanie się kultur, religii, poglądów.

Przedstawione powyżej globalne tendencje rozwojowe – zmiany technologiczne, organizacyjno-strukturalne oraz zmiany w systemie wartości – nałożone na siebie i ze sobą wzajemnie splecione wyzwalać szereg kolejnych, nowych przeobrażeń istotnych dla teraźniejszego, jak i przyszłego świata oraz bezpieczeństwa międzynarodowego. Wśród nich można zaobserwować m.in.:

- wzrost wśród społeczeństw uczucia niepewności, nietrwałości i płynności codziennego życia;
- tworzenie się modelu, wzorca społeczeństwa pośpiechu, pędu i wysokiego tempa życia, pracy, komunikacji, przepływu kapitału, obróbki informacji. Wzorca społeczeństwa adhoc-kratycznego, o kulturze improwizacji i natychmiastowości, skoncentrowanego przede wszystkim na problemach bieżącego życia, sporadycznie wybiegającego myślami i decyzjami w daleką przyszłość ze względu na rosnącą niepewność, nieliniowość i częstą przypadkowość warunków;
- wzrost nowości i intensywności zmian oraz narastającej niepewności, która prawdopodobnie będzie prowadzić do częstszej utraty ciągłości zarządzania organizacjami i powstawania zjawiska zaskoczenia strategicznego;
- wzrost powszechnej, wielowymiarowej i złożonej asymetrii;
- wzrost defragmentacji władzy;
- wzrost znaczenia wiedzy jako strategicznego kapitału oraz sieci, dzięki której będziemy mogli stać się społeczeństwem wiedzy.

Analiza i diagnoza tendencji, procesów charakteryzujących się dużym prawdopodobieństwem wystąpienia w przyszłości oraz znaczącą siłą wpływu w trzech wyabstrahowanych wymiarach: *technologicznym*, *organizacyjno-strukturalnym* oraz w *sferze wartości*, a następnie rzutowanie ich w przyszłość, pozwoliły dostrzec pewne trwałe,

generalne tendencje rozwojowe (tab.1) ukazujące naturę, charakter i istotę ogólnocywilizacyjnej systemowej zmiany, strategicznej ewolucji, w ramach której następuje przekształcanie się industrialnego świata w świat postindustrialny.

**Tabela 1. ZMIANA CYWILIZACYJNA – ISTOTA, CHARAKTER, NATURA**

PRZEMIANY TECHNOLOGICZNE	
od masowej mechanizacji	do powszechnej robotyzacji, miniaturyzacji i informatyzacji
od względnego porządku informacyjnego	do chaosu i niepewności informacyjnej
od dokładności i szybkości	do rosnącej precyzyjności ultraszybkości działań
od ograniczonej przestrzeni działań	do wielowymiarowej aktywności
od nowoczesnych technologii	do supernowoczesnych i inteligentnych
od ograniczonego udziału społecznego	do aktywnego oddziaływania społecznego
PRZEMIANY ORGANIZACYJNO-STRUKTURALNE	
od trwałych, piramidalnych struktur	do nietrwałych, płynnych i nieustannie ewoluujących w czasie form
od masowości	do jednostkowości i indywidualizmu
od trwałych układów, aliansów	do „kalejdoskopowych” koalicji
od władzy skupionej wokół państw	do władzy dzielonej z podmiotami niepaństwowymi
od rozbicia i rozczłonkowania organizacyjnego	do integracji i połączoneści
od całości strukturalnej	do modułowości
od hierarchii, centralizacji i biurokracji	do decentralizacji i sieci
od rzeczywistych podmiotów i organizacji	do wirtualnych form organizacyjnych
od zachowań planowanych i przewidywalnych	do rosnącej nieprzewidywalności i adhoc-kratyzmu
PRZEMIANY W SYSTEMIE WARTOŚCI	
od monokulturowości	do wielokulturowości
od ograniczonych przestrzennie zasad i wartości	do globalnie wyzwolonych
od wartości skupionych wokół państw, narodów, kultur, cywilizacji	do wartości skupionych wokół „plemion”
od „plemion” skupionych wokół tradycji	do „plemion” opartych na poglądach i kompetencjach
PRZEMIANY POWSTAŁE W REZULTACIE NAKŁADANIA SIĘ ZMIAN TECHNOLOGICZNYCH, ORGANIZACYJNO-STRUKTURALNYCH I WARTOŚCI	
od symetrii	do rosnącej, powszechnej, wielowymiarowej, złożonej i dynamicznej asymetrii
od ładu, porządku, trwałości, określoności i przewidywalności	do płynności, nietrwałości, rozmytości, nieprzewidywalności, turbulencji, chaosu i przypadku
od ciągłości organizacyjnej	do strategicznego zaskoczenia i „ciągłej nieciągłości” zarządczej
od społeczeństw opartych na informacji	do społeczeństw zbudowanych w oparciu o wiedzę
od władzy skupionej	do globalnie rozproszonej

### 1.1.2. Ewolucja środowiska bezpieczeństwa międzynarodowego

Dokonując charakterystyki obecnego stanu międzynarodowego środowiska bezpieczeństwa epoki globalizmu i integryzmu, R. Kuźniar podkreśla, iż *utraciło ono swój homogeniczny charakter i niemal geometryczną klarowność epoki zimnej wojny*<sup>15</sup>. W bliski Kuźniarowi sposób wypowiada się również John J. Garstka stwierdzając, iż *stosunkowo statyczne warunki konkurencji panujące w okresie zimnej wojny zostały zastąpione niezwykle płynnym i złożonym krajobrazem bezpieczeństwa*<sup>16</sup>. Przytoczone stwierdzenia zwracają uwagę na fakt, iż współczesne strategiczne środowisko bezpieczeństwa zmieniło się i nie jest już takie samo, jak jeszcze kilka dekad temu. Oznacza to, że wraz z rozwojem cywilizacyjnym **sfera bezpieczeństwa ulega nieustannej ewolucji, przeobraża się, transformuje**. Nieustannie poddawana jest różnego typu bezpośrednim i pośrednim oddziaływaniom kształtującym ją i relacje z innymi sferami. Bezpieczeństwo zatem jest czymś więcej, niżli tylko określonym stanem rzeczy. Jest ciągłym procesem, zmieniającym swą formę, charakter i strukturę. W rezultacie powyższych zmian w sferze tej ustanawiane są wciąż nowe stosunki i relacje pomiędzy uczestnikami, pojawiają się nowe problemy, niekiedy wręcz diametralnie różne od dotychczasowych, nowe wyzwania, odmienne szanse, ale także nowe zagrożenia i ryzyka. Determinują one, w sposób wyjątkowy, bezpieczny byt społeczeństw oraz ich poziom, tempo czy skalę rozwoju. Z kolei funkcjonowanie w nowych realiach wymusza z reguły tworzenie się nowych paradygmatów myślenia, poszukiwania nowych sposobów postępowania, wypracowywania nowych zasad i norm, wreszcie implementowania nowych rozwiązań w zakresie wykorzystania instrumentów siły i niesiły.

W kontekście powyższej tezy rodzi się więc pytanie, jakie jest współczesne strategiczne środowisko bezpieczeństwa? Jak bardzo się zmieniło? Jak nie tylko ewoluowało, ale i w dalszym ciągu ewoluuje? Jakich nowych, generalnych cech nabyło w wyniku tego procesu, a jakich się pozbyło? Opis ten rozpocząć należałoby jednak od uświadomienia sobie i podkreślenia wzrostu **globalnych dysproporcji i rosnącej asymetrii**<sup>17</sup> uwidaczniających się pod postacią: nienaturalnych postaw i zachowań, asymetrycznych celów i interesów, różnicy w zasobach i zdolnościach, a zatem przede wszystkim w rosnącej nierówności poziomu bytu i rozwoju społecznego. Rysujące się na coraz większą skalę asymetryczne rozwar-

<sup>15</sup> R. Kuźniar, wyd. cyt., s. 274.

<sup>16</sup> J.J. Garstka, *Wyzwanie związane z transformacją*, „Przegląd NATO”, wiosna 2005.

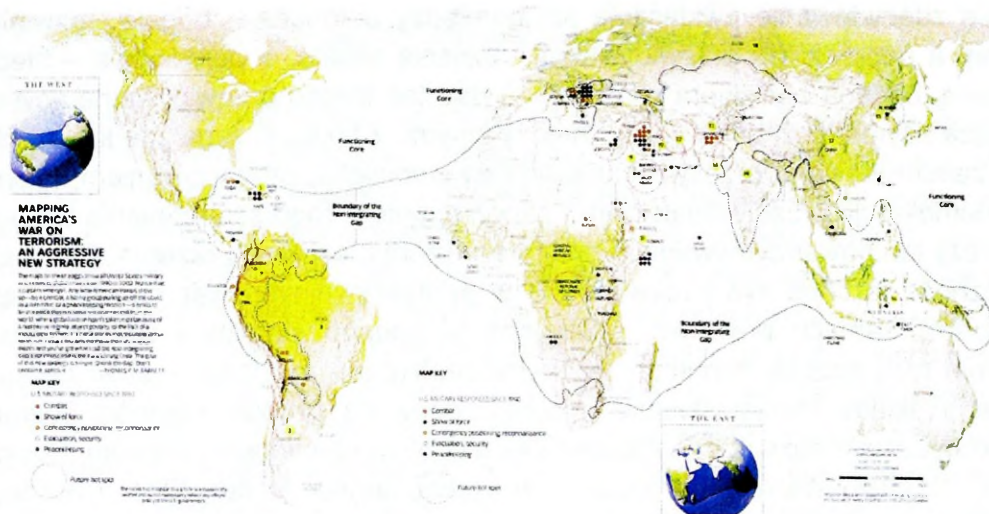
<sup>17</sup> „Asymetria” i „asymetryczność” są pojęciami określającymi różne formy dysproporcji, zróżnicowania i dysharmonii, które w sposób naturalny lub zamierzony występują w otoczeniu przeciwstawianych sobie rzeczywistości. W zagrożeniach militarnych uwarunkowania ilościowe sprawiają, że bazą dla asymetrycznej przewagi jednej ze stron jest jej dominująca przewaga ilościowa. Może to mieć odniesienie do liczebności wojsk, ilości posiadanych środków rażenia (broni), wielkości wytwarzanych dóbr czy też innych, wpływających bezpośrednio na przebieg konfrontacji i decydujących o jej powodzeniu. Na obecnym etapie prób wypracowania definicji zagrożeń asymetrycznych przyjmuje się w NATO, że „(...) powstają one w wyniku obniżenia siły przeciwnika poprzez wykorzystanie jego słabych stron i przy użyciu metod różniących się w sposób istotny od standardowych procedur działania oraz zastosowanych środków”. J. Pawłowski (red.), *Pojęcie, istota oraz tendencje rozwojowe zagrożeń asymetrycznych*, studium teoretyczne, AON, Warszawa 2002, s. 35–36.

stwienie zdecydowanie uwidacznia się pomiędzy północną – bogatą, rozwiniętą, stabilną, a poprzez to i przewidywalną – częścią świata, a południową – biedną, niepewną, będącą ogniskiem konfliktów – stąd też trudno przewidywalną półsferą. Istniejąca asymetryczność wynika, między innymi, z faktu, iż zamożne kraje Północy są zainteresowane przestrzeganiem praw człowieka, propagowaniem i szerzeniem demokracji, przeciwdziałaniem i zapobieganiem rozprzestrzenianiu się terroryzmu czy też powstrzymaniem proliferacji broni masowego rażenia. Generalnie społeczność ta chce żyć i rozwijać się w przewidywalnych warunkach, w jasno określonych ramach prawnych, zazwyczaj w sposób stabilny i zrównoważony. W grupie tych państw dominuje zachodniocentryczne myślenie – dość odpowiedzialne, niekiedy mesjanistyczne, ukształtowane na gruncie wartości liberalno-demokratycznych dążące do ustanowienia globalnej stabilności i rozwoju. Południe z kolei – zdecydowanie biedniejsze – w szczególności Afryka, Bliski i Środkowy Wschód, a także liczne kraje azjatyckie oraz państwa Ameryki Łacińskiej w wielu przypadkach nie dążą do eliminowania czy ograniczania powyżej wskazanych problemów. Co więcej, obszary te często są właśnie ich naturalnym siedliskiem i generatorem. Gros państw Południa odbiega także w swym zamyśle i formule sprawowania władzy od zasad demokratycznych rządów państw Północy. Często praktyką państw tego regionu jest podążanie w polityce drogą na „skrót”. Oznacza to, że państwa te, chcąc wzmocnić swój potencjał oraz pozycję na arenie międzynarodowej, dość często postępują w sposób niezgodny z normą prawa międzynarodowego i regułami demokratycznych państw Północy. Te dwa obszary – co istotne – różni także podejście do znaczenia siły i jej wykorzystania. Na obszarze Południa potęga militarna jest podstawowym i niezbywalnym narzędziem decydującym o sile państwa, skutecznej polityce oraz możliwościach wpływania na sąsiednie kraje lub obszary. Siła militarna, w tym przypadku, okazuje się elementem rozstrzygającym, decydującym o sile lub słabości państwa, a w konsekwencji wpływającym także na pozycję wśród lokalnej czy regionalnej hierarchii<sup>18</sup>.

Globalną asymetrię dobrze ilustruje również (rys. 2) stanowisko stratega T. Barnetta, który wyróżnił dwie charakterystyczne w świecie przestrzenie. Pierwszą, tzw. rdzeń – Functioning Core i drugą, tj. obszar – „nieintegrującej się przepaści” – Non-Integrating Gap. Obszar „rdzenia”, to przestrzeń rozwijająca się, czerpiąca zyski i korzyści z globalnej współpracy, podnosząca standardy życia społecznego oraz sukcesywnie niwelująca prawdopodobieństwo i ryzyko wybuchu konfliktów. Jej asymetrycznym przeciwieństwem jest „nieintegrująca się przepaść”, a więc obszar nieglobalizujący się, strukturalnie zapóźniony, świadomie odrzucający nowoczesność, swobodę współpracy, a także wszelki przepływ osób, kapitału, dóbr, usług oraz wiedzy<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Por. A. Leszczyński, ONZ. *Remont czy rozbiórka*, <http://serwisy.gazeta.pl> z 12.08.2005.

<sup>19</sup> Por. T. Barnett, *It explains why we're going to war, and why we'll keep going to war*, Marzec 2003, <http://thomasbarnett.com./published/pentagonsnewmap.htm>, z 1.04.2008. Barnett proponuje implementację strategii transakcji (transaction strategy), która sprowadzałaby się do trzech zasadniczych działań: uczynienia wszystkiego, co wykonalne, aby wzmocnić bezpieczne relacje wśród państw „rdzenia” poprzez utrzymywanie i rozszerzanie historycznych sojuszy; dyskretne znoszenia „zapy” osłaniającej rdzeń



Źródło: <http://www.thomasbarnett.com>. z dnia 1.04.2008.

Rys. 2. Podział świata wg Thomasa Barnetta na „rdzeń” i „obszar nieintegrującej się przepaści”

Każde z opisanych powyżej stanowisk akcentuje globalny wymiar asymetrii, który prawdopodobnie będzie w znaczący sposób implikować stan, charakter, relacje przyszłego świata i międzynarodowe bezpieczeństwo.

Inną istotną cechą wynikającą z ewolucyjnej natury strategicznego środowiska bezpieczeństwa jest gwałtowny **wzrost znaczenia roli podmiotów niepaństwowych**. Struktury niepaństwowe motywowane czy to ideologicznie, wyznaniowo, etnicznie, czy też w inny sposób wywierają dziś przemożny wpływ na charakter międzynarodowej polityki i bezpieczeństwa. Niestety podmioty te w wielu przypadkach nie postępują racjonalnie. Stąd też niezwykle trudno jest właściwie rozpoznać i określić ich dążenia, intencje czy interesy. Być może jednym z powodów jest to, że podmiotom tym – na co zwraca uwagę John J. Garstka brak jest wielu identyfikujących atrybutów, które posiadają na przykład państwa: terytorium, określone fizycznie granice, przejrzysta struktura władzy, infrastruktura, system prawny etc<sup>20</sup>. Co więcej, przez to, że podmiotom niepaństwowym w działaniach towarzyszy zróżnicowany zestaw aspiracji i motywów oraz odmienne zasady postępowania, ich zachowanie z reguły bywa dość trudno przewidywalne. Przykładem tego jest, m.in. **globalna sieć terrorystyczna**, która w świecie ponadnarodowych rynków, wszechobecnych mediów i technologii informacyjnej stała się samodzielnym i sku-

---

przed najbardziej destabilizującym „eksportem” (terroryzmu, handlu narkotykami, pandemii) z „nieintegrującej się przepaści”, przy jednoczesnym wdrażaniu zasad emigracyjnych i stwarzaniu możliwości rozwojowych dla tych, którzy będą zasilać ten proces; stopniowego zmniejszania obszaru „nieintegrującej się przepaści” poprzez kontynuowanie „eksportu” bezpieczeństwa do miejsc szczególnie zapalnych, jednocześnie integrując te państwa, których ekonomiczny sukces jest możliwy do osiągnięcia, w jak najkrótszym czasie. T. Barnett, *Global Transaction Strategy*, <http://thomasbarnett.com>, z 1.04.2008.

<sup>20</sup> Por. J.J. Garstka, *wyd. cyt.*

tecznym aktorem międzynarodowej sceny, dysponującym strategicznymi możliwościami wpływania na kształt środowiska bezpieczeństwa<sup>21</sup>. Do grona tego dołączyły również globalne korporacje finansowo-przemysłowe, magnaterie biznesowe, transnarodowe organizacje przestępcze, sekty wyznaniowe itp.

Zwrócić należy uwagę na fakt, iż zjawisko **prywatyzacji i komercjalizacji**, będące pochodną liberalizacji gospodarki, wolnego rynku oraz wdrażania nowoczesnych koncepcji zarządczych **nie ominęły również sfery bezpieczeństwa, obronności czy też SZ**. Szczególnie przydatne okazały się zwłaszcza w warunkach ograniczania budżetów obronnych z jednej strony, na żądania od SZ realizacji szerokiego spektrum możliwych misji i zadań z drugiej. Wówczas outsourcing – poprzez eksternalizację zadań w obszar środowiska cywilnego, prywatnego – pozwolił uwolnić nadmiernie konsumowane środki finansowe, które dotychczas mogły być przeznaczane na rozwój czy też modernizację SZ. Można więc stwierdzić, iż szukanie oszczędności i racjonalizacja wydatków w sferze obronnej zaowocowały wzrostem liczby osób z sektora cywilnego i wielością firm prywatnych, które to zaczęły świadczyć usługi z zakresu szeroko pojętej logistyki, zabezpieczenia działań, finansów itd. Usługi te jednak generalnie dotyczyły spraw mniej ważnych dla kluczowej działalności jednostki i powodzenia w realizacji zadań. Obecnie jednak outsourcing – przyjął zupełnie inny wymiar. Firmy prywatne, świadczące usługi niepierwszej ważności wyspecjalizowały się do tego stopnia, że są w stanie z powodzeniem przejmować część najcięższych i najtrudniejszych misji, do tej pory „zarezerwowanych” dla SZ – zadań wysoce ryzykownych i odpowiedzialnych. Ewidentnym tego przykładem jest dzisiejsza iracka rzeczywistość. W Iraku mamy licznych „najemników”, prywatne wojska i ponowną prywatyzację wojny. Politolog Sami Makki zwraca uwagę na fakt, że *międzynarodowi najemnicy, czyli kontraktowi pracownicy Private Military Companies (PMC), stanowią drugi, po regularnej armii USA, korpus ekspedycyjny w Iraku*<sup>22</sup>. Prywatyzacja i komercjalizacja rzeczywistości wojskowej, a w konsekwencji i rzeczywistości operacyjnej, w tym i wojennej, w przypadku Stanów Zjednoczonych stanowi natomiast doskonałą podporę w globalnej walce z terroryzmem. Amerykańskiej polityce bezpieczeństwa opartej na logice interwencjonizmu<sup>23</sup> pozwala się m.in. zapewnić prawidłową ekonomię sił, rozłożyć właściwie ciężar operacyjnego wysiłku, a przede wszystkim wzmocnić pozycję w strategicznie ważnych dziedzinach, punktach i rejonach działań. Istnieją jednak przesłanki, że obecna tendencja, jeśli przybierze skrajną formę, może wypaczyć istotę outsourcingu i w konsekwencji przywołać sceny z okresu istnienia kondotierów i armii najemnych.

Innym wyzwaniem, mogącym z dużym prawdopodobieństwem rzutować na charakter przyszłego międzynarodowego bezpieczeństwa, jest dostrzegalny już dziś i stopniowo rosnący **protekcjonizm państwowy**. W ocenie Emanuela Lechypre'a, jest on zapowiedzią kresu liberalnej, z informatyzowanej globalizacji i począt-

<sup>21</sup> Por. S. Koziej, *Rodzi się nowe mocarstwo*, „Polska Zbrojna” nr 27/2006, s. 18–19.

<sup>22</sup> S. Makki, *Powrót najemników. Prywatyzacja wojny w irackim chaosie*, „Europa” nr 1/05, s. 10.

<sup>23</sup> Tamże, s. 10.

kiem bardziej upolitycznionej, konfliktowej i już niezdominowanej przez Zachód rzeczywistości. Lechypre dowodzi m.in., iż przykłady protekcyjnych zachowań w sferze międzynarodowych stosunków są dziś nader wyraźne. *Na gruncie europejskim* – pisze Lechypre – *Hiszpania chciała przeszkodzić w przejęciu największego rodzimego dostawcy energii elektrycznej Endesa przez niemiecką firmę EON. Paryż zachęcił do wzajemnego zbliżenia firmy GDF i Suez, aby ochronić tę ostatnią przed włoskim przedsiębiorstwem Enel. A równocześnie Francja – wraz z Luksemburgiem i Hiszpanią – nie omieszkła wyrazić zaniepokojenia zakusami koncernu hutniczego Arcelor. Na podobnej zasadzie Pekin nie chce już korzystać z pomocy cudzoziemców przy budowie szybkiej kolei, konstruowaniu samolotów albo elektrowni. Zaś Rosja, na wzór Stanów Zjednoczonych, przygotowuje projekt, który ograniczy dostęp obcych inwestorów do strategicznych sektorów gospodarki*<sup>24</sup>. Tendencję tę, w wymiarze globalnym, umacnia natomiast m.in: międzynarodowy terroryzm, nieudane prywatyzacje, przejęcia i próby deregulacji gospodarek narodowych oraz powtarzające się coraz częściej skandale finansowe.

Kolejnym dostrzegalnym światowym trendem, wykazującym skłonność do umacniania się, obejmującym swym zakresem zarówno struktury państwowe, jak i niepaństwowe, jest **rosnący w sferze bezpieczeństwa adhoc-kratyzm** organizacyjny. Uwidacznia się on m.in. pod postacią luźnych, nietrwałych i doraźnie tworzących się tymczasowych sojuszy i koalicji. Błyskawicznie dziś powstające „kalejdoskopowe” układy, czy to o charakterze politycznym, militarnym, gospodarczym, etnicznym, czy jakimkolwiek innym, wnoszą głębokie przewartościowania w światowe bezpieczeństwo. Swoisty przykład stanowią tu może „oś dobra”, a więc układ polityczny, jaki próbuje się krystalizować za sprawą wenezuelskiego prezydenta Hugo Chaveza, który swą socjalistyczną i antyimperialistyczną walkę stara się wznieść na Kubie, w Boliwii, w Wenezueli, na Białorusi, w Iranie, a także w sympatyzujących z nimi państwach: Syrii, Libii i Palestynie. Chavez, wsparty dostępem do bogactw naturalnych, dąży do zrzeszenia państw zorientowanych przeciw kapitalizmowi, liberalizmowi i amerykańskiemu imperializmowi. *Na naszych oczach powstaje najbardziej egzotyczny sojusz świata* – pisze Jakub Kumoch, komentując opisane wyżej wydarzenia. *Lewicowe rządy latynoamerykańskie łączą się z postsowietickimi dyktaturami i islamskimi reżimami przeciwko USA*<sup>25</sup>. Niewyobrażalne jeszcze kilka dekad temu polityczne alianse, obecnie stają się czymś naturalnym. Doraźne polityczne koalicje, w postnowoczesnym świecie, owocują pojawieniem się pochodnej tych związków, a mianowicie konstytuowaniem się różnego typu układów dziedzinowych – gospodarczych, militarnych. I tak w sferze militarnej mamy więc dziś do czynienia na przykład z NATO i anty-NATO<sup>26</sup>. Jeszcze innym przejawem adhoc-kratyczności organizacyjnej, wynikającej z jednej strony z potrzeb i inte-

<sup>24</sup> E. Lechypre, *Fala opadająca*, „Tygodnik Forum”, 7.08–20.08.2006.

<sup>25</sup> J. Kumoch, *Oś Chaveza*, „Przekrój”, z 9.08.2006.

<sup>26</sup> Blok wojskowy założony w 2003 roku przez: Rosję, Białoruś, Armenię, Kazachstan, Kirgistan i Tadżykistan w celu utrzymania dominacji rosyjskiej na obszarze postradzieckim i stworzenia przeciwwagi dla NATO, a także uniemożliwienia byłym republikom radzieckim prób integracji ze strukturami euroatlantyckimi. Przepis własny.

resów potęg narodowych, z drugiej zaś z aktualnych warunków środowiskowych, może być zorganizowanie na dużą skalę wspólnych, chińsko-rosyjskich manewrów wojskowych pod nazwą „Pokojowa misja 2005”. Choć ćwiczenie to oficjalnie wymierzone zostało przeciwko międzynarodowemu terroryzmowi, separatyzmowi i ekstremizmowi, jednakże charakterem odpowiadało klasycznym działaniom wojennym, którym przyświecał cel powstrzymania Tajwanu przed zapędami secesjonistycznymi<sup>27</sup>.

Wszystkie te „egzotyczne” alianse, tymczasowe sojusze polityczne lub militarne, wnoszą istotne zmiany w sferę globalnej polityki i bezpieczeństwa. Dość często przyczyniają się właśnie do tworzenia się antagonistycznej retoryki politycznej i niejednokrotnie są też powodem wzrostu napięć, kryzysów, a w skrajnych sytuacjach mogą z łatwością inicjować wyścig zbrojeń czy użycie siły, co w znaczący sposób przekłada się na stabilność i bezpieczeństwo ładu światowego.

Kolejną istotną cechą asymetrycznego i adhoc-kratycznego środowiska bezpieczeństwa jest fakt, że *dominują w nim „nowe” zagrożenia* (paradygmat<sup>28</sup> starych<sup>29</sup> i nowych zagrożeń<sup>30</sup>), **problemy zupełnie innego typu, o innej skali i innym charakterze**. Współczesne zagrożenia bezpieczeństwa są, po prostu, odmienne od tych z okresu dwubiegunowego ładu. Międzynarodowy terroryzm, proliferacja broni masowego rażenia, przestępczość zorganizowana, masowe migracje, katastrofy i klęski żywiołowe, epidemie chorób, itd. stanowią współcześnie kanwę polityki bezpieczeństwa państw, sojuszy, inaczej niż w czasie zimnej wojny, kiedy to na przedmiot ten składał się jasno zidentyfikowany przeciwnik, opisana terytorialnie sfera wpływu, mierzalna ilość potencjału militarnego, itd. W nowych

---

<sup>27</sup> Scenariusz tego ćwiczenia zakładał wspólną interwencję wojsk rosyjskich i chińskich w państwie trzecim, które uległo destabilizacji wskutek masowych konfliktów etnicznych i zwróciło się z prośbą o pomoc zbrojną. Przepis własny.

<sup>28</sup> Paradygmat – to zbiór podstawowych pojęć i teorii tworzących podstawy danej nauki, np. nauk wojskowych. Teorii i pojęć tworzących paradygmat raczej się nie kwestionuje przynajmniej do czasu kiedy paradygmat jest twórczy poznawczo – tzn. za jego pomocą można tworzyć teorie szczegółowe zgodne z danymi doświadczalnymi (historycznymi) którymi zajmuje się dana nauka. Paradygmat od dogmatu odróżnia kilka cech: nie jest on dany raz na zawsze, lecz jest wypracowany w toku wieloletnich rzetelnych badań i przyjęty na zasadzie konsensusu większości badaczy; podlega on stałym powolnym zmianom lub od czasu do czasu ulega bardzo głębokim przemianom zwanym rewolucją naukową; nikt nie twierdzi że jest on na pewno absolutnie słuszny natomiast każdy kwestionujący go ma obowiązek udowodnienia tego zarzutu. Dobry paradygmat posiada kilka cech i m.in. musi: być spójny logicznie i pojęciowo; być jak najprostszy i zawierać tylko te pojęcia i teorie które są dla danej nauki rzeczywiście niezbędne; dawać możliwość tworzenia teorii szczegółowych zgodnych ze znanymi faktami. T. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych (The Structure of Scientific Revolutions)*, Wrocław 1962.

<sup>29</sup> Paradygmat „starych” zagrożeń: nacisk na siły nuklearne i konwencjonalne łatwo identyfikowane z określonym państwem, przygotowane do statycznego sposobu prowadzenia działań bojowych, w sposób jednostajnie rozłożony w czasie, rozwijające swoje zdolności i przemieszczające się; użycie sił – zgodnie z określonymi zasadami i doktrynami operacyjnego użycia; proces mobilizacyjnego rozwinięcia sił – łatwy do wykrycia. Były wspierane przez ogólnie identyfikowalne środki rozpoznania. M. Kozub, *Bezpieczeństwo Świata w pierwszych dekadach XXI wieku, [w]: Współczesny wymiar terroryzmu*, (red). Z. Piątek, *Biuro Bezpieczeństwa Narodowego*, Warszawa 2006.

<sup>30</sup> Swoistą cechą konfliktów społeczno-politycznych najbliższych kilkunastu lat będzie ich „ucywilizowanie”, w których cele polityczne mogą być osiągnięte nie tylko w wyniku bezpośredniego użycia siły militarnej, ale również innego rodzaju siły (politycznej, ekonomicznej, informacyjnej). M. Kozub, *Charakter zagrożeń oraz konfliktów zbrojnych w pierwszych dekadach XXI wieku*, „Myśl Wojskowa” nr 1/2006., za R. Steele, *The new craft of intelligence achieving asymmetric advantage in the face of nontraditional threats*.

warunkach **strategiczne dylematy są jakościowo i ilościowo odmienne** od tych z poprzedniej epoki. Są też **zdecydowanie dynamiczniejsze i jeszcze trudniej przewidywalne**. Zasadniczo **nie mają też charakteru militarnego i tak statycznego**. Dzisiejsze problemy potrafią szybko się rozprzestrzeniać, nie bacząc na rzeczywiste ograniczenia terytorialne, geograficzne. Co ważniejsze, wywołują silne skutki, które siłą i konsekwencjami niejednokrotnie odpowiadają skali zagrożeń militarnym. W związku z tym, ich rozmach może z łatwością dziś podkopać gospodarkę suwerennego państwa, wywołać strach, chaos i zamęt społeczny, przyczynić się do wzrostu głodu, nędzy, nie mówiąc już o tym, iż może spowodować liczne materialne zniszczenia i straty w ludziach. Te bądź co bądź nowoczesne i nietradycyjne problemy nie są już rezultatem interwencjonizmu państwowego, jak miało to miejsce w bipolarnym świecie, lecz zasadniczo wynikają z ogólnocywilizacyjnych i strategicznych przemian politycznych, społecznych, gospodarczych, militarnych, etc. Co więcej, te **niezwykle złożone problemy, wyzwania, zagrożenia stają się dziś wzajemnie ze sobą splecione i powiązane**. *Nie jest już dłużej możliwe rozdzielanie terroryzmu – podkreślają Robert Hall i Carl Fox – od prania brudnych pieniędzy czy przestępczości zorganizowanej trudniącej się przemytem narkotyków. Podobnie nie jest możliwe prowadzenie wojny przeciwko jednemu zjawisku z wykluczeniem innego*<sup>31</sup>.

Biorąc zatem pod uwagę fakt, iż już współczesne zagrożenia są inne, a i współczesna odpowiedź na zagrożenia jest nieadekwatna do ich natury i skali, to można przyjąć, że i odpowiedź na wyzwania XXI wieku wymagała będzie nowego strategicznego myślenia i działania. W dalszym ciągu reagujemy zamiast działać prewencyjnie i wyprzedzająco; działamy jednostkowo i oddzielnie wobec złożonych i kompleksowych wyzwań. Także horyzont czasowy i zakres naszego myślenia nie tylko o przyszłości, ale przede wszystkim o jej bezpieczeństwie jest stanowczo za krótki i ograniczony. W związku z taką sytuacją, w celu poprawy takiego stanu rzeczy oraz aby zapobiec zjawiskom zagrażającym bezpieczeństwu, a przede wszystkim uprzędzić ewentualność konfliktu społeczno-militarnego należałoby m.in. przywrócić sprawność międzynarodowego systemu bezpieczeństwa, w którym wszelkie działania powinny być zorientowane globalnie i długoterminowo. Powinniśmy jednak pamiętać i o tym, iż nie można prowadzić wojny przeciw jednemu zjawisku z pominięciem innych, a reagowanie i budowanie barier powinno zostać zastąpione prewencją i wyprzedzaniem. Koniecznością stanie się więc zintegrowane podejście, łączące czynniki dyplomatyczne, ekonomiczne i militarne. Niezbędna będzie również jawna, wszechstronna, ponadnarodowa strategia, wychodząca poza interesy lokalne, grupowe, a globalny ogląd, wszechstronny kontekst, prawo decyzji oraz zdolność określania priorytetów i efektywnego działania – stanowić będą cechy globalnej, wspólnej instytucji zarządzania bezpieczeństwem<sup>32</sup>. Z tego wynika, iż potrzeba bezpieczeństwa wynika zarówno z wewnętrznej struktury społeczeństwa, jak i z funkcjonowania oraz ewolucji środowiska międzynarodowego, w którym rodzą się zagrożenia,

---

<sup>31</sup> R. Hall, C. Fox, *Ponownie przemyśleć bezpieczeństwo*, „Przegląd NATO”, zima 2001/2002.

<sup>32</sup> Tamże.

ale i generowane są szanse dla danego społeczeństwa i organizacji (państwo, sojusz). Bezpieczeństwo staje się więc dziedziną coraz bardziej różnorodną, znacznie trudniejszą do przewidzenia z takiego chociażby powodu, jak zwiększenie liczby podmiotów, które mogą brać w nim udział. Klasyczny międzynarodowy wariant konfliktu staje się coraz mniej prawdopodobny, a nowe uwarunkowania zmieniają krajobraz ewentualnych przyszłych działań zbrojnych. Zauważyć wypada, iż granice między pokojem i wojną stają się coraz bardziej płynne. Tym samym w coraz większym zakresie rozmywają się granice pomiędzy bezpieczeństwem zewnętrznym i wewnętrznym, toteż zapewnienie bezpieczeństwa przestaje być sprawą jednej organizacji (państwa). Kreowanie bezpieczeństwa w pierwszych dekadach XXI wieku, w związku m.in. ze wzrostem liczby ludności, zmianami środowiskowymi, globalizacją, fundamentalizmem i związanym z nim terroryzmem oraz gwałtownym rozwojem techniki, zmusza do tworzenia coraz liczniejszych, mniej lub bardziej prawdopodobnych i niebezpiecznych scenariuszy form i sposobów przemocy. Konflikty etniczne i religijne, przemyt narkotyków, masowe migracje, regionalna niestabilność, pranie brudnych pieniędzy, działania różnych bojówek nie znają pojęcia granic terytorialnych, a ponadto zbyt często nie można zidentyfikować organizacji, na których można by skoncentrować uwagę lub im przeciwdziałać<sup>33</sup>.

Potrzeba pełnej identyfikacji i uogólnienia nowych zagrożeń oraz poszukiwania nowych rozwiązań w obszarze bezpieczeństwa, niezwiązanych z ogólnie przyjętymi normami i standardami obecnego myślenia, była jedną z podstawowych przyczyn wypracowania przez ekspertów i teoretyków problemu paradygmatu nowych zagrożeń, pozwalającego znacznie lepiej zrozumieć ich „inność”, odmienny charakter oraz skale stwarzanego niebezpieczeństwa. Paradygmat ten staje się niezwykle pomocny również przy przewidywaniu charakteru możliwych konfliktów zbrojnych przyszłości, do których przygotowywać należy siły zbrojne, aby ustrzec się często popełnianego „błędu zaniechania” lub szykowania do nie „tej wojny” lub wojny, „która już była”. Analiza konfliktów zbrojnych mających miejsce w ostatnich dekadach wskazuje, że współczesne siły zbrojne, nawet dobrze wyposażone i przygotowane do prowadzenia współcześnie klasycznych operacji oraz działań wojennych, nie zdają egzaminu i nie nadają się do wykorzystania w konfliktach i działaniach o charakterze asymetrycznym. Dotyczy to również doborowych jednostek wojsk operacyjnych, będących ramieniem zbrojnym większości systemów obronnych na świecie, które okazały się mało skuteczne, a czasami także bezradne w obliczu coraz bardziej wyrafinowanych środków terroru, które mogą stać się równie niszczycielskie, jak narzędzia tradycyjnej wojny<sup>34</sup>. Ich zdolności, metody działań i obecna organizacja nie są w większości przystosowane do natychmiastowej reakcji na zagrożenia, a wymóg zdolności do działania wyprzedzającego, spełnia na świecie jedynie niewielka liczba z nich<sup>35</sup>.

<sup>33</sup> M. Kozub, *Charakter zagrożeń...*, wyd. cyt.

<sup>34</sup> F. Heisbourg, *Wojny...*, wyd. cyt., s. 46.

<sup>35</sup> Dotyczy kilku wyspecjalizowanych w działaniach antyterrorystycznych jednostek sił specjalnych, wspartych systemami rozpoznania i wywiadu, funkcjonującymi zarówno w sferze wojskowej, jak i cywilnej. Przepis własny.

Podkreślić jednak należy, że te inne i współzależne problemy w połączonym i „okablowanym” niezliczoną ilością sieci i relacji świecie, w którym zachodzą różnego typu zdarzenia polityczne, społeczne, kulturowe, gospodarcze, militarne itd., czynią z bezpieczeństwa bardzo podatny i wrażliwy na oddziaływanie przedmiot. Szczególnie jednak, jak się ocenia, dwa megatrendy rozwojowe – globalizacja i informatyzacja – uzależniają wyjątkowo tę sferę, narażając bezpieczeństwo na zakłócenia i utratę stabilnych warunków. *W tych hiperelektronicznych czasach – pisze Julian Lindley-French – bezpieczeństwo i obrona zlewa się ze sobą, tworząc wzajemnie uzależniony, globalny konglomerat oraz sieć podatności na wzajemne zranienia. W istocie podstawowe funkcjonowanie państw i wspólnot państwowych jest obecnie uzależnione od tak wielu elektronicznie współzależnych systemów i krytycznych elementów infrastruktury, że ich zakłócenie może w przyszłości oznaczać zagładę*<sup>36</sup>.

Uważa się, że wraz ze wzrostem stopnia wzajemnej współzależności w sferze bezpieczeństwa znacznie poszerzył się i wciąż poszerza zakres i ciężar odpowiedzialności za jego stan. Dziś bezpieczeństwo suwerennych krajów nie ogranicza się i nie może się ograniczać wyłącznie do wymiaru lokalnego, państwowego, opisanego fizycznymi granicami. W otwartym, globalizującym się świecie odpowiedzialność musi „sięgać” zdecydowanie dalej i wychodzić poza dotychczas ustanowione bariery. Współczesne granice niestety nie zapobiegają i nie chronią przed przenoszeniem się problemów (np. „ptasiej grypy”) z odległych miejsc i nie są też w stanie powstrzymać ich negatywnego wpływu. Dziś, by wzburzyć społeczność muzułmańską i wywołać serię reakcji oraz protestów o zadziwiającej sile, poczynszy od Zachodniego Brzegu i Strefę Gazy poprzez Katar, Iran, Turcję, aż po Somalię i Malezję wystarczy jedynie wypowiedź Papieża Benedykta XVI<sup>37</sup>. Socjolog profesor Ulrich Beck określa ten fenomen „**globalizacją emocji**”. *Konflikt między Izraelem i Palestyńczykami może wybuchnąć w samym środku innego państwa i zagrozić stosunkom między Żydami i obywatelami nieżydowskiego pochodzenia – stwierdza Beck. Do przeszłości odchodzi teoria tożsamości, społeczeństwa i polityki zakładająca, że żyjemy w odseparowanych od siebie państwach narodowych, niczym w oddzielnych kontenerach. W globalnej „wiosce telewizyjnej” – odkąd wszechobecne stały się relacje o działaniach wojennych i ich ofiarach – przemoc w jednym zakątku globu może wywoływać gotowość do odwetu w wielu innych miejscach świata. Pod wpływem poruszających obrazów cierpienia i śmierci cywilów lub dzieci w Izraelu, Palestynie, Iraku czy Afryce rodzi się ponadnarodowe współczucie, które skłania współczesnego człowieka do zajęcia stanowiska*<sup>38</sup>. W związku z powyższym zakładać można, że w przyszłości prawdopodobnie dość często będziemy mieli do czynienia z „globalizacją emocji”, a w jej wyniku, na przykład, z wydarzeniami „umiędzynarodawiającymi intifadę”. Co więcej, zjawisko to może się okazać szczególnie ważne i niebezpieczne w społeczeństwach wielokulturowych, etnicznie złożonych i wyznaniowo podzielonych. Należy zatem liczyć się z tym, że w przyszłości wyda-

<sup>36</sup> J. Lindley-French, wyd. cyt.

<sup>37</sup> W przemówieniu w Ratyźbonie Papież potęczył islam z przemocą. Przepis własny.

<sup>38</sup> U. Beck, *Ślepi na jedno oko*, „Forum”, 16.02–22.02.2004, s. 18.

zenia wpływające na stan bezpieczeństwa, zachodzące nawet w najbardziej odległych zakątkach świata, w warunkach globalizacji i rozwoju systemów teleinformatycznych, poprzez wzrost oddziaływania społecznego w coraz większym stopniu będą warunkować środowisko bezpieczeństwa międzynarodowego w zupełnie innych regionach świata. Fenomen współzależności i współodpowiedzialność podmiotów, polityk, strategii za stan globalnego bezpieczeństwa obrazowo przedstawił Robert Kaplan, pisząc m.in. „(...) w bliskiej przyszłości możemy być świadkami reakcji łańcuchowych o katastrofalnych następstwach. Atak terrorystyczny w jednym miejscu może sprowokować atak wojskowy zupełnie gdzie indziej, co wywoła zamieszki w jeszcze innym punkcie globu, prowadząc do zamachu stanu w którymś z kluczowych państw<sup>39</sup>”.

Analitycy specjalizujący się natomiast w obszarze zarządzania organizacjami prognozują, iż właśnie najbardziej istotnych i przekształcających zmian należy oczekiwać w przyszłości na światowych „peryferiach”, tj. w miejscach leżących w tzw. mgławicy działalności politycznej, ekonomicznej, a więc na obszarach znacznie oddalonych od głównego zainteresowania państw, sojuszu, organizacji międzynarodowych. Tę właśnie cechę w ponowoczesnym świecie akcentuje również George Soros, pisząc, iż *paradoks globalizacji polega na tym, że nasze bezpieczeństwo nie zależy od przywódców wielkich mocarstw, ale od tego, jakie reżimy rządzą na peryferiach świata<sup>40</sup>*. Teza ta również pozostaje w zgodności z przewidywaniami Samuela Huntingtona, który prognozuje, iż właśnie na peryferiach cywilizacji, na styku i pograniczu kultur może dochodzić do powstawania niestabilności, niepokoju i kryzysów. Dziś te miejsca dość często, w retoryce politycznej czy wojskowej, określa się mianem „łuku niestabilności”, „łuku zagrożenia”. Okazuje się więc, że „peryferia” cywilizacyjne, kulturowe, gospodarcze powinny być w przyszłości poddawane wnikliwej obserwacji. W szczególności styk różnych kultur, religii, ideologii, systemów ustrojowych nie powinien zostać pozbawiony gruntownej analizy i oceny.

### 1.1.3. Przyszłe warunki użycia sił zbrojnych

Przegląd ogólnocywilizacyjnych tendencji, który złożył się na opis strategicznej zmiany cywilizacyjnej oraz analiza aktualnych procesów i zmian dotyczących wymiar globalnego środowiska bezpieczeństwa pozwoliły wyspecyfikować listę charakterystycznych własności, które, przy założeniu dużego prawdopodobieństwa, mogą tworzyć tło przyszłych wydarzeń, do rozwiązywania których mogą zostać zaangażowane siły zbrojne, w tym SZ RP. Stąd też można przyjąć, iż warunki te będą m.in.:

---

<sup>39</sup> R. Kaplan, *Kowboj na tygrysie*, „Tygodnik Forum”, 8.04–14.04.2002.

<sup>40</sup> *Kto usztywnia kruche racje*, rozmowa z Georgem Sorosem przeprowadzona przez Fernando Gualdoni, „Tygodnik Forum”, 16.05–22.05.2005.

- nietrwale, płynne, nieustannie ewoluujące – co w konsekwencji może oznaczać wysoką jego turbulencyjność oraz nieprzewidywalność, zwłaszcza następstw i skutków;
- obciążone olbrzymimi dysproporcjami i asymetrycznością – potencjałów, zysków, zdolności, umiejętności – mogącymi wyzwać różnego typu napięcia, konflikty i kryzysy;
- miejscami zdominowane przez narodowy protekcjonizm i izolacjonizm – szczególnie groźny dla stabilnej międzynarodowej współpracy, zarówno politycznej, jak i ekonomicznej;
- w istotny sposób kształtowane nie tylko przez podmioty państwowe, ale również przez prywatne, transnarodowe podmioty zarówno legalne, jak i nielegalne, które w wymiarze globalnym wyraźniej zaistnieją w przyszłości w sferze międzynarodowej polityki, w tym i polityki bezpieczeństwa, niż ma to miejsce obecnie;
- szczególnie niebezpieczne na peryferiach oraz granicach poszczególnych cywilizacji, a także obszarach nie cieszących się zainteresowaniem społeczno-gospodarczym, gdyż generujące liczne stany niestabilności implikujące globalne bezpieczeństwo;
- jeszcze bardziej współzależne w wymiarze globalnym oraz masowo obciążające państwa, koalicje, wspólnoty, współodpowiedzialnością za stan i kondycję;
- silnie warunkowane przez państwa upadające i nieprzewidywalne zachowania dyktatorskich rządów;
- zdominowane przez nowe problemy i zagrożenia, znacznie bardziej dynamiczne w formie i nieprzewidywalne w skutkach, a poprzez to jeszcze dotkliwiej naznaczające społeczeństwa, państwa, wspólnoty;
- dotknięte problemami znacznie silniej niż obecnie ze sobą wzajemnie splecionymi i powiązаныmi, a przez to niezwykle trudnymi do rozwiązania, wymagającymi nowych narzędzi, sposobów i metod;
- wyjątkowo obfitujące w terroryzm oraz ulegające licznym formom różnego typu radykalizmu, ekstremizmu, zwłaszcza kulturowego, etnicznego i religijnego;
- obfitujące w działania „na skróty” i podejścia asymetryczne, zwłaszcza przez podmioty niepaństwowe, nielegalne lub niedemokratyczne;
- zdominowane przez działania adhoc-kratyczne i prewencyjne w obszarze polityki międzynarodowej i bezpieczeństwa;
- siła militarna w postindustrialnym świecie będzie pełniła funkcję podobną do współczesnej, choć nie należy wykluczyć, że przewidywana wysoka turbulencja i niestabilność międzynarodowego środowiska wyniosą ją znacznie wyżej w hierarchii ważności instrumentów siły stosowanych przez państwa;
- potęga militarna z pewnością będzie dość częstym środkiem nieprzewidywalnej polityki różnego typu państw niedemokratycznych – reżimów, dyktatur, a także podmiotów niepaństwowych – organizacji ekstremistycznych i przestępczych;
- w przypadku państw niedemokratycznych siła militarna będzie tym narzędziem polityki, które w szybszy sposób będzie umożliwiało „zaistnienie” w świecie, przyciągnięcie uwagi i zainteresowania międzynarodowej opinii publicznej, różnego

typu międzynarodowych instytucji bezpieczeństwa, ale przede wszystkim będzie pozwalało różnego typu reżimom i dyktaturom na dokonanie strategicznej zmiany równowagi sił w regionie, a nawet i w świecie;

- szczególnie niebezpieczna może okazać się proliferacja broni masowego rażenia przez różnego typu dyktatury, ale również przez organizacje i grupy terrorystyczne lub przestępcze;

- obserwowalna współcześnie „prywatyzacja” przemocy i siły militarnej, również w przyszłości odcisnie istotne znamię na kształcie środowiska bezpieczeństwa i stosunkach międzynarodowych, a także na strukturach i zdolnościach sił zbrojnych przyszłości;

- szczególnie duży społeczny wpływ na środowisko bezpieczeństwa, opinię i świadomość społeczną będzie miała siła informacyjna, a dokładniej – siła radykalnych ideologii, których rozprzestrzenianiu będzie służyć szybki rozwój technologii informacyjnych oraz postępująca globalizacja życia społecznego;

- wydaje się, że tylko użycie synergicznej siły w postindustrialnym świecie będzie gwarantowało względną możliwość odniesienia zwycięstwa, osiągnięcia zakładanych celów czy rozwiązania niezwykle złożonych, interdyscyplinarnych problemów bezpieczeństwa.

## 1.2. Pożądany profil zdolności i umiejętności przywódczych

Z przedstawionych powyżej treści można przyjąć, iż nowy charakter międzynarodowego środowiska bezpieczeństwa będą prawdopodobnie konstytuować takie cechy, jak np. **płynność, złożoność, asymetria, chaos i nieprzewidywalność**. Nowa jakość otoczenia **wymaga od państwa zdecydowanie innego myślenia i podejścia** do kwestii bezpieczeństwa, obronności i wojskowości. Przede wszystkim narzuca potrzebę **myślenia strategicznego**, dalekosiężnego, całościowego i ponadnarodowego. *Jednym z największych wyzwań stojących przed implementacją strategii jest przesunięcie środka ciężkości z zainteresowania symptomami kryzysu w najbliższym czasie lub nadchodzącym roku na myślenie w kategoriach szerszych, długoterminowych i długofalowych*<sup>41</sup> – stwierdzają Hall i Fox, potwierdzając tym samym wyartykułowaną powyżej tezę. Oprócz zmiany myślenia potrzebna jest jednak również zdecydowanie inna forma działania. *Aby sprostać rosnącej liczbie wyzwań dla bezpieczeństwa w nowym tysiącleciu – konstatują Hall i Fox – kontynuacja minionej polityki i dawnych praktyk nie wystarczy. Występujące problemy są po prostu zbyt odporne na działania polityczne, tematycznie zbyt połączone i zbyt kosztowne ekonomicznie. (...) potrzebna jest jawnie sformułowana, wszechstronna i ponadnarodowa strategia, która wyjdzie poza potrzeby chwili i skoncentruje się na przyszłości*<sup>42</sup>. Strategie różnego typu działań muszą więc w szczególności, oprócz odniesienia się do odległej przyszłości, akcentować umiejętność **łączenia różnych instrumentów, zasobów, technik i zdolności**. Powin-

---

<sup>41</sup> R. Hall, C. Fox, wyd. cyt., s. 9.

<sup>42</sup> Tamże, s. 11.

ny **spajać kapitał** rzeczowy, organizacyjny, ludzki i finansowy. Umiejętnie powinny też łączyć środki dyplomatyczne i prawne, cywilne i mundurowe, ekonomiczne i informacyjne. Co więcej, powinny to czynić nie tylko w ramach państwa, ale w znacznie szerszym – ponadnarodowym wymiarze, efektywnie, wykorzystując zdolności i środki wnoszone przez międzynarodowe siły zbrojne, organizacje regionalne, międzynarodowe i pozarządowe, a także wolontariat. Cechę tę podkreśla m.in. Lindley-French, stwierdzając: *Zaangażowanie w sprawy bezpieczeństwa, realizowane przez pluralistyczną społeczność działającą w skomplikowanym środowisku bezpieczeństwa, domaga się złożonych reakcji, ze swej natury musi angażować całe spektrum podmiotów i instytucji*<sup>43</sup>. Chodzi więc o to, by podczas wszelkich prób radzenia sobie z szeroką i różnorodną skalą diametralnie innych od współczesnych wyzwań, szans oraz zagrożeń, uzyskać pełną harmonię w obszarze polityki, sił zbrojnych, ekonomii czy informacji, ale również o to, by w rezultacie działań w sposób optymalny wykorzystać posiadane środki, zasoby i umiejętności. Co więcej, zastosowanie szerokiego spektrum różnorodnych zdolności nie ruguje z arsenału potrzebnych instrumentów polityki siły militarnej. *Siły zbrojne wciąż pozostają „narzędziem” w wielu przypadkach niezbędnym, jedynie skutecznym i koniecznym do zastosowania, nawet we względnej przewadze do pozostałych środków polityki bezpieczeństwa.* Tym samym nowe dylematy bezpieczeństwa, potwierdzają konieczność wielostronnego, ponadnarodowego, interdyscyplinarnego podejścia, a także umiejętnego doboru „miękkich” i „twardych” środków działania. Zakładać jednak należy, iż implementacja powyższych dyrektyw, dotyczących nowego sposobu myślenia i postępowania może stać się prawdziwym wyzwaniem dla państw, koalicji czy też międzynarodowych organizacji, zwłaszcza w warunkach kooperacji, gdzie będą występować znaczące różnice kulturowe, krzyżujące się interesy i odmienne priorytety.

Nowe uwarunkowania bezpieczeństwa, generalnie zdominowane przez różne problemy i zagrożenia, znacznie bardziej dynamiczne w formie i nieprzewidywalne w skutkach, co więcej – jeszcze silniej ze sobą splecione niż dotychczas, nakładają będą na przywódców i dowódców szereg diametralnie nowych wymagań i koniecznych zachowań. Można przyjąć, że **od kierowniczej kadry będą wymagały, przede wszystkim prawdziwie odpowiedzialnego i strategicznego przywództwa**, zdolnego do motywowania wszystkich członków zespołów, mobilizowania indywidualnych oraz zbiorowych talentów i zdolności ludzi oraz zachęcania do otwartej komunikacji i dyskusji na każdym poziomie czy też szczeblu organizacyjnej struktury. Liderzy muszą mieć świadomość, że przyszłe warunki trzeba kreować, kształtować, zabiegać o ich docelowy stan i charakter, zwłaszcza dziś, kiedy mówimy o przyszłości. Dlatego **przywódcy ponad wszystko powinni zapomnieć o dotychczasowych stylach kierowania, zarządzania czy dowodzenia opartych na starych regułach, dyrektywach czy metodach**, sprowadzających się, z założenia, do ścisłego przestrzegania hierarchii, biurokracji i formalizacji, a więc

---

<sup>43</sup> J. Lindley-French, wyd.cyt.

tych własności, które z gruntu rzeczy odpowiedzialne są za tłumienie autonomii jednostek oraz wszelkich form i przejawów ludzkiej aktywności<sup>44</sup>. Podczas pracy przywódcy powinni odwoływać się do inteligencji, wiedzy, fachowości oraz umiejętności swoich współpracowników. To oni właśnie – **kapitał twórczy** – w nowych i innych uwarunkowaniach, powinien być traktowany, jako zasób najważniejszy – podstawowy, który będzie się cechować szerokimi horyzontami myślenia oraz zdolnościami do ciągłego zgłębiania i rozwiązywania problemów, umiejętnościami adaptacyjnymi, innowacyjnymi, zdolnościami myślenia analitycznego, systemowego, wyprzedzającego, a także chęcią do podejmowania większego, bardziej złożonego, lecz jednocześnie odpowiedzialnego ryzyka. Stąd też menedżerowie bezpieczeństwa, obronności, a zwłaszcza dowódcy wojskowi muszą wypracować taki sposób kierowania (dowodzenia), który będzie tworzył klimat sprzyjający pobudzaniu i rozwijaniu ludzkiej aktywności, stymulowaniu wśród swoich podwładnych i współtowarzyszy kreatywności i ciekawości. Co więcej **nowy styl kierowania ludźmi powinien charakteryzować się silnym najwyższym kierownictwem z jednej strony, ale również większą swobodą działania i odpowiedzialnością za powierzone zadanie, misje, projekt na niższych szczeblach zarządzania**. Powinien dominować tu więc jasny system komunikacji, wewnątrznie niesprzeczny, skutecznie eliminujący zbędne ogniwa oraz elementy ograniczające jego przepustowość. Takie podejście do kierowania pozwoli również skutecznie walczyć z blokadą kulturową, będącą efektem stopniowego zastygania jednostek, zespołów w rutynowych działaniach, a także z efektem „skostniania” zdolności decyzyjnych i modeli myślowych<sup>45</sup>. **Nowe zarządzanie powinno być ukierunkowane na ludzi po to, by podwładni stali się naprawdę sobą**. Jest to zatem konieczny warunek i niezbędny, jak się ocenia, do wyzwolenia wśród nich (podwładnych) nowatorstwa, motywacji, inwencji, wysiłku, oddania sprawie etc., a więc tych elementów, które będą pozwalać żołnierzom, czy też szeregowym pracownikom swobodnie sobie radzić w warunkach ciągłej nieprzewidywalności, nieciągłości i w tych okolicznościach dokonywać trafnych wyborów oraz słusznych decyzji. By to jednak mogło nastąpić, **przełożeni powinni koniecznie pamiętać, by nieprzerwanie „inwestować” w kapitał ludzki**. *Inwestowanie w rozwój ludzi, ich świadomość, kształcenie i doskonalenie powinno zajmować miejsce coraz ważniejsze w porównaniu z inwestowaniem w sferę materialną*<sup>46</sup>. W nowych warunkach środowiskowych docenienie potencjału ludzkiego, znaczenia myśli ludzkiej staje się koniecznością – nagłym obowiązkiem. Warto w tym miejscu przywołać także wypowiedź Cordesmana, który pisze m.in. *Co ważniejsze, konflikty w Afganistanie i Iraku wykazały znaczenie ludzkich umiejętności, znajomości terenu, jednostek cywilno-wojskowych oraz całego wachlarza zdolności, w których decyduje „czynnik ludzki” – które zależą od mężczyzn i kobiet w mundurach, a nie od przedmiotów. Antyterroryzm, zwalczanie rebelii, zapro-*

---

<sup>44</sup> Por. M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarzą*

wadzenie pokoju i budowanie narodów – wszystkie te dziedziny w znacznej mierze zależą od potencjału ludzkiego (...). Siły specjalne, żandarmeria, lingwiści, cywilno-wojskowe zespoły działania, eksperci ds. wywiadu prowadzonego przez ludzi, inżynierowie wojskowi, usługowe jednostki wspierające, helikoptery transportowe – to tylko kilka przykładów „transformacyjnych” umiejętności, które są bardziej potrzebne, niż systemy wysokiej technologii<sup>47</sup>. W podobny sposób wypowiada się również J. Marczak na temat kapitału społecznego w systemie obronnym państwa: *Nie lekceważąc rangi środków materialnych i nowoczesnej techniki, należy jednocześnie stwierdzić, że najpotężniejszym, niezastąpionym i najbardziej twórczym źródłem siły obronnej Polski jako suwerennego i demokratycznego państwa narodowego, członka wspólnoty obronnej NATO, jest nasze społeczeństwo. Podstawą przygotowania obronnego jest świadomość narodowa, patriotyzm, postawa obywatelska oraz edukacja wszystkich Polaków*<sup>48</sup>.

W epoce określanej mianem postindustrialnej, czy też informacyjnej **siły zbrojne muszą więc charakteryzować się progresywnym zdobywaniem wiedzy i umiejętności**. Powinny stale się uczyć, wzbogacać swoją wiedzę, rozwijać ją, by następnie móc się nią dzielić ze wszystkimi współpracownikami. Prawdziwym więc wyzwaniem dla SZ pozostanie spożytkowanie wiedzy i doświadczenia kontyngentów wojskowych, powracających z różnego typu misji, zadań, operacji. W żadnym wypadku ich doświadczenie praktyczne i zdobyte umiejętności, jak również wiedza nie mogą być traktowane, jako dodatkowy balast, z którym nie do końca wiadomo, co zrobić, lecz jako szczególny zasób, ważny dla rozwoju organizacyjnego. Właśnie wiedza, w dość dużym stopniu, będzie tym czynnikiem (źródłem siły), który tworzyć będzie w nowych okolicznościach możliwość swobody działania i odpowiednią w czasie zdolność reakcji. Dlatego też, liderzy bezpieczeństwa, strategowie powinni dysponować najnowszą wiedzą, i co więcej – powinni uznać ją za decydujący czynnik działania. Ogólnie ujmując powyższą kwestię, SZ w przyszłości powinny stać się organizacjami „uczącymi się”. Postulat ten sprowadza się, między innymi, do ciągłego śledzenia i oceniania warunków międzynarodowego i narodowego bezpieczeństwa, oceniania i weryfikowania aktualnych doktryn i strategii, porównywania własnych organizacji, struktur i procesów z podobnymi do siebie organizacjami, ciągłego uczenia się od najlepszych i wykorzystywania ich praktycznej oraz teoretycznej wiedzy. Chodzi więc o to, aby w tak szybko zmieniających się warunkach, radykalnie odmiennych od współczesnych, być w stanie zaakceptować nowe, błyskawiczne tempo zmian, nadażyć za nim, a najlepiej „płynąć” w ich nurcie. Należy jednak bezwzględnie pamiętać, by w tym nawale permanentnych – zarówno jakościowych, jak i ilościowych – zmian i przeobrażeń, nie stać się dogmatycznym naśladowcą cudzych rozwiązań. Dziś wszelkie próby i sposoby bezkrytycznego kopiowania czyichś rozwiązań stają się bezcelowe, nieefektywne, co więcej – kosztowne, a przez to i niebezpieczne dla państwa, bezpieczeństwa narodowego i rozwoju sił zbrojnych.

<sup>47</sup> A.H. Cordesman, wyd. cyt.

<sup>48</sup> R. Jakubczak (red.), wyd. cyt., s. 241.

Na podstawie powyższych rozważań można więc naszkicować pewien ogólny kształt pożądanego – w obliczu cywilizacyjnych zmian i przewartościowań strategicznego środowiska bezpieczeństwa – **profilu zdolności oraz umiejętności przywódców** (dowódców), strategów. Liderzy wojskowi, menedżerowie bezpieczeństwa powinni więc:

- poświęcać więcej uwagi przyszłości niż teraźniejszości;
- wyróżniać się myśleniem zrywającym ze znaną sobie dotychczas przeszłością. W myśleniu tym dominować powinno podejście rewolucyjne, kontestujące dotychczasową logikę myślenia w kontekście metod, sposobów rozwiązania problemów i rozstrzygnięcia dylematów;
- posiadać szerokie paradygmaty myślowe zrywające z krótkowzrocznością, a charakteryzujące się kreatywnością, odmiennością, niestandardowością i nowatorstwem;
- dostrzegalne powinno być przejście w sposobie myślenia od ciągłości, liniowości zdarzeń i procesów do nieciągłości;
- osiąść umiejętności kreowania przyszłości i nowego formułowania problemów, celów i zadań;
- być stale otwarci na nowe eksperymenty i doświadczenia;
- myśleć o zmianach i być gotowym na podjęcie się realizacji kolejnych wyzwań i przekształceń;
- radzić sobie z blokadą kulturową oraz być w stanie przeprowadzić zasadnicze zmiany w danej kulturze organizacyjnej;
- swoją postawą tworzyć kulturę organizacyjną nieustannie generującą różnicowania i kształtującą bezgraniczną ciekawość wśród swoich podwładnych i współpracowników;
- u swoich podwładnych cenić samodzielność i przedsiębiorczość, ale również powinni umieć okazywać szacunek dla zdolności i umiejętności innych osób, a także być w stanie zaakceptować możliwość popełniania przez nich błędów;
- zasadniczo opierać się na inteligencji, wiedzy, fachowości oraz umiejętnościach swoich pracowników;
- umieć zwalczać biurokrację, a w działaniach wystrzegać się rutyny;
- cechować się zdolnościami do inicjowania zmian strukturalnych, w ten sposób, by dzięki nim być w stanie łączyć wiedzę lepiej i szybciej – bez jakichkolwiek ograniczeń;
- zabiegać o to, by podległe zespoły zadaniowe, projektowe itd. składały się ze specjalistów posiadających wysokiej klasy kwalifikacje, umiejętności, wiedzę, ale i umiejętności pracy zespołowej;
- wyrobić sobie sposób przyciągania i zatrzymywania najlepszych pracowników np. „inwestując” w ludzi;
- wymagać od swoich współpracowników samodzielności myślenia, silnego intelektualnego zaangażowania, a także wnoszenia swoich kompetencji oraz pomysłowości w proces realizacji zadań i rozwiązywania problemów;
- uczyć swoich współpracowników szybkiego rozwiązywania adhoc-kratycznych problemów;

- dążyć do otwartej komunikacji i dyskusji na każdym poziomie kierowania, zaś zarządzanie i przywództwo traktować jako klucz do uzyskania przewagi konkurencyjnej;
- wykształcić w sobie umiejętność nakreślenia ogólnej wizji przyszłych stanów realizowanych przedsięwzięć, ale i umiejętność elastycznego ich przeprojektowania w chwili wzrostu złożoności sytuacji czy nieprzewidywalności następstw i skutków;
- w czasie implementacji konkretnych strategii wykształcić w sobie umiejętność szybkiego wykorzystywania pojawiających się szans i okazji;
- być zdolnymi do rozpoznawania i wykorzystywania perspektyw, szans otwieranych przez „nieciągłość” zdarzeń i procesów;
- wyrobić w sobie umiejętność podejmowania decyzji, dokonywania strategicznych wyborów w atmosferze niepewności, w warunkach organizacyjnego chaosu czy niedoboru czasu;
- uznać wiedzę za decydujący czynnik działania oraz starać się za wszelką cenę łączyć ją na różne sposoby;
- obciążać swoich podwładnych (współpracowników) większą swobodą i odpowiedzialnością;
- zabiegać, by organizacja dysponowała bezkolizyjnym obiegiem informacji – jasnym i wewnętrznie niesprzecznym, ograniczającym zbędną ilość ogniw przekazujących dane;
- umieć skutecznie, aktywnie motywować wszystkich członków zespołów, mobilizować indywidualne i zbiorowe zdolności ludzi na rzecz osiągania wspólnych celów;
- charakteryzować się progresywnym zdobywaniem wiedzy i umiejętności, stale ucząc się, doszkalać i traktując wiedzę jako niewyczerpalny i konieczny w działaniach zasób;
- ciągle porównywać się z najlepszymi, uczyć się od nich i wykorzystywać ich doświadczenie, jednocześnie nie stając się biernym naśladowcą.

### 1.3. Problemy, kierunki zmian dydaktyki w obszarze bezpieczeństwa

Określenie dydaktyka powszechnie rozumiane jest jako nauka o nauczaniu i uczeniu się. Dokładniej, jak określa ją Czesław Kupisiewicz jest to (...) *system poprawnie uzasadnionych twierdzeń i hipotez dotyczących zjawisk, zależności i prawidłowości nauczania–uczenia się oraz sposobów przekształcania tych zjawisk przez człowieka*<sup>49</sup>. Dydaktyka więc dostarcza wiedzę o danym stanie rzeczy, analizuje zależności warunkujące przebieg i wyniki nauczania–uczenia się, i w końcu na tej podstawie formułuje odpowiednie prawidłowości, by ostatecznie wywołać wśród uczniów zaplanowane efekty<sup>50</sup>.

Dydaktyka zatem zajmuje się wszelkimi przejawami nauczania i uczenia organizowanego w sposób świadomy, systematyczny i planowy. Jest to proces, w którym następuje powiązanie ze sobą, z jednej strony czynności nauczyciela, z dru-

<sup>49</sup> C. Kupisiewicz, *Podstawy dydaktyki ogólnej*, PWN, Warszawa 1980, s. 11.

<sup>50</sup> Tamże, s. 11.

giej uczniów, wzajemnie na siebie oddziałujących, podporządkowanych realizacji wspólnego celu, jakim jest wywołanie u nauczanych osób pewnych zmierzonych i względnie trwałych zmian. Jest więc zrozumiałe, że czynności zarówno nauczyciela, jak i uczniów oprócz tego że nastawione są na uzyskanie określonych uprzednio efektów, przebiegają zawsze w określonych warunkach. Dlatego też, jak się przyjmuje, przedmiotem badań dydaktyki ogólnej, oprócz samego procesu nauczania i uczenia się, jest również wymiar warunków środowiskowych, w jakich ów proces powstaje, toczy się, trwa. Na proces nauczania i uczenia się składają się natomiast takie elementy, jak m.in.: cele kształcenia, treści, zasady nauczania, organizacja, środki, etc., a także różnorakie skutki tych czynności<sup>51</sup>. Stąd też w pracy tej przyjmuje się, za Cz. Kupisiewiczem, że (...) *przedmiotem badań dydaktyki ogólnej jest proces nauczania–uczenia się, łącznie z czynnikami, które go wywołują, warunkami w jakich przebiega, a także rezultatami, do których prowadzi*<sup>52</sup>. Dopowiadając, że przez uczenie będziemy rozumieć *proces zamierzonego nabywania przez uczący się podmiot określonych wiadomości, umiejętności i nawyków, dokonujący się w toku bezpośredniego i pośredniego poznawania rzeczywistości*<sup>53</sup>. Przyjmując więc, że czynnikiem wyzwalającym ów proces wśród studentów jest silna motywacja uczenia się, a jego wymiernym rezultatem obserwowalny wzrost posiadanego zasobu wiedzy i umiejętności, wywierających wpływ na poglądy danej osoby, przekonanie, postępowanie i ogólny intelektualny i społeczny rozwój<sup>54</sup>.

Dydaktyka, która obejmuje swym zakresem badawczym pełne spektrum przedmiotów i szczebli pracy szkolnej określana jest zwykle mianem dydaktyki ogólnej lub też ogólną teorią nauczania i uczenia się. Dlatego też prócz dydaktyki ogólnej w obszarze tym wyróżnić możemy **dydaktyki szczegółowe**, a więc tzw. **metodyki nauczania** poszczególnych przedmiotów<sup>55</sup>.

W każdym też świadomie i planowo realizowanym procesie nauczania–uczenia się wyodrębnić można pewne stałe elementy składowe, takie jak m.in.: zasady kształcenia, cele, treści, formy organizacyjne, metody, techniki i narzędzia. W pracy przybliżone zostaną jednak tylko wybrane elementy dydaktyki, np. zasady nauczania, cele i treści kształcenia oraz metody i techniki nauczania.

### 1.3.1. Zasady nauczania

Kazimierz Sośnicki, autor *Dydaktyki ogólnej*, przez zasady nauczania rozumie (...) *najogólniejsze prawidła, których nauczyciel powinien przestrzegać we wszystkich swoich szczegółowych zabiegach dydaktycznych*<sup>56</sup>. Co więcej, autor ów podnosi, iż zasady nauczania mogą być niejednakowe. Czasami nawet – w różnych systemach dydaktycznych – powinny być odmienne, a nawet – co może dziwić –

---

<sup>51</sup> Tamże, s. 13.

<sup>52</sup> Tamże, s. 13.

<sup>53</sup> Tamże, s. 17.

<sup>54</sup> Tamże, s. 17.

<sup>55</sup> Tamże, s. 12.

<sup>56</sup> Tamże, s. 108.

przeciwstawne sobie. Sośnicki tym samym nie postrzega zasad nauczania jako obiektywnych prawidłowości ogólnodydaktycznych, lecz raczej jako szczegółowe wskazówki metodyczne.

Stanowisko takie zaciera jednak istotną różnicę, istniejącą pomiędzy generalnymi prawidłowościami nauczania, które z powodzeniem mogą być stosowane w całym systemie nauk, a szczegółowymi dyrektywami, które na różnych poziomach i szczeblach nauczania, a także w określonej specyfice danej nauki powinny ulegać stopniowej konkretyzacji i weryfikacji. Dlatego też w pracy **zasadami nauczania** będziemy określać za Cz. Kupisiewiczem – (...) *normy postępowania dydaktycznego, których przestrzeganie pozwala nauczycielowi zaznajomić uczniów z podstawami usystematyzowanej wiedzy, rozwijać ich zainteresowania i zdolności poznawcze, wpajać im naukowy pogląd na świat oraz wdrażać do samokształcenia*<sup>57</sup>. W powyższym kontekście nasuwa się więc pytanie: jakimi zasadami nauczania winni kierować się nauczyciele specjalizujący się w kształceniu z obszaru bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego?

Jak bardzo jednak różnić się będą one od zasad stosowanych w wymiarze strategicznego planowania rozwoju SZ i operacyjnego ich użycia? Wydaje się, iż zaproponowany przez Kupisiewicza katalog siedmiu reguł ogólnodydaktycznych w ramach, których mieści się zasada:

- **poglądowości** (ma przeciwdziałać procesowi przyswajaniu przez uczniów określonych słów, któremu nie towarzyszy zrozumienie ich znaczenia);
- **przystępności w nauczaniu/stopniowania trudności** (polega na doborze nauczanych treści do rozwojowych właściwości studentów);
- **świadomego i aktywnego udziału studentów** (chodzi o to, by zakres stawianych studentom zadań był jak najszerszy i obejmował kwestie dydaktyczne, wychowawcze, jak i sprzyjające intelektualnemu rozwojowi);
- **systematyczności** (proces uczenia się-nauczania pozbawiony przerw i dezorganizujących czynności przebiega płynniej i zapewnia lepsze wyniki);
- **trwałości wiedzy studentów** (stosowanie różnych metod utrwalania treści kształcenia oraz zachęcając studentów do systematycznej kontroli i oceny uzyskiwanych wyników);
- **operatywności wiedzy** (reguła akcentująca potrzebę przygotowywania studentów do dostrzegania, formułowania i samodzielnego rozwiązywania określonych problemów zarówno teoretycznych, jak i praktycznych);
- **wiązania teorii z praktyką** (służy przygotowaniu studentów do racjonalnego posługiwania się nabytą wiedzą teoretyczną w różnorodnych sytuacjach praktycznych).<sup>58</sup>

Poprzez fakt syntetycznego ich ujęcia, spełnia kryterium uniwersalności i z powodzeniem może być stosowany w dydaktyce bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego.

---

<sup>57</sup> Tamże, s. 108.

<sup>58</sup> Tamże, s. 111–126.

### 1.3.2. Cele i treści kształcenia w obszarze bezpieczeństwa – pożądane zmiany

Określenie celów i treści kształcenia stanowi podstawę i punkt wyjścia w pracy dydaktycznej. Czynność ta ułatwia nauczycielom przygotowanie się do zajęć, pozwala na sprecyzowanie zadań realizowanych w czasie kolejnych zajęć, umożliwia właściwy dobór wykładanych i przekazywanych treści, a także stwarza dogodne warunki do obiektywnej kontroli wiedzy, umiejętności studentów oraz oceny efektów ich pracy. Co więcej, właściwy dobór celów kształcenia powinien uwzględniać zmiany w wiedzy i postępowaniu uczniów, które planuje się wywołać w wyniku wszelkich oddziaływań dydaktyczno-wychowawczych, a także wskazać warunki, w jakich efekty tych zmian mają być demonstrowane przez uczniów oraz określić wymagany poziom nabywanych wiadomości i umiejętności<sup>59</sup>.

Dlatego też, zastanawiając się nad zmianą celów i treści nauczania–uczenia się w obszarze bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego, po uwzględnieniu przedstawionych uprzednio cywilizacyjnych i środowiskowych zmian, wydaje się, iż pożądany model dydaktyki w tym zakresie, powinien uwzględnić szereg istotnych kwestii, a w tym m.in.:

- objąć kompleksowym, systemowym spojrzeniem i ujęciem zagadnienia bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego, rozpatrywanym przez pryzmat licznych dziedzin, domen, obszarów, ale i problemów, szans, zdolności, funkcji, zasobów etc.;
- w żadnym wypadku nie może pomijać zagadnień politycznych, społecznych, ekonomicznych, militarnych, prawnych, kulturowych, ekologicznych itd., a także aktywności prowadzonej na tym polu przez liczne podmioty prawa międzynarodowego, instytucje i różnego typu organizacje;
- szczególnie powinien akcentować kwestie: globalizacji, informatyzacji, „odpaństwowienia” przemocy, a także prywatyzacji siły militarnej w sferze bezpieczeństwa, obronności i wojskowości;
- musi akcentować nowy wymiar postindustrialnego ładu podkreślając jego rosnącą współzależność i globalną współodpowiedzialność;
- powinien utrwalać wśród studentów przekonanie, że postindustrialne bezpieczeństwo stanie się prawdopodobnie niezwykle wrażliwą sferą aktywności ludzkiej, obfitującą w częste utraty ciągłości zarządzania i zjawiska strategicznego zaskoczenia, a przez ten fakt starać się rozwijać wśród studentów szereg niezbędnych zdolności i umiejętności, które pozwolą im w przyszłości stawić czoła nowym wyzwaniom;
- musi poskreślać ewolucyjny, nieustannie zmienny wymiar sfery bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego;
- musi kształtować punkt widzenia, który będzie obejmował przekonanie, że w przyszłości będą dominować najprawdopodobniej zagrożenia, problemy zupełnie innego typu, o innej skali i innym charakterze, zdecydowanie dynamiczniejsze i jeszcze trudniej prognozowalne niż obecnie, które to niekoniecznie będzie można

---

<sup>59</sup> Tamże, s. 61.

rozwiązać czy zaradzić im przy użyciu dotychczas stosowanych narzędzi, struktur czy procedur;

- powinien utrwaląć pogląd podkreślający, że siła militarna w wielu sytuacjach w przyszłości prawdopodobnie dalej pozostanie „instrumentem” niezbędnym, jedynie skutecznym i koniecznym do zastosowania, nawet we względnej przewadze w stosunku do pozostałych środków (działań) w realizacji interesów państw, koalicji i osiągnięciu strategicznych celów;

- winien podkreślać, że nowe dylematy bezpieczeństwa wymagają od liderów bezpieczeństwa zastosowania szerokiego spektrum różnorodnych zdolności, w tym: cywilno–wojskowych, narodowo–międzynarodowych, zbrojno–niezbrojnych;

- musi utwierdzać w przekonaniu, że podczas wszelkich prób radzenia sobie z szeroką i różnorodną skalą diametralnie innych od współczesnych wyzwań, szans oraz zagrożeń, dążyć należy do uzyskania pełnej harmonii w obszarze polityki, sił zbrojnych, ekonomii czy informacji, ale również to, by w rezultacie działań w sposób optymalny wykorzystać posiadane środki, zasoby i umiejętności;

- powinien utwierdzać studentów w przekonaniu, że złożona natura większości problemów bezpieczeństwa wymusza myślenie i podejście integrujące, kompleksowe, a więc myślenie strategiczne z jednej strony, z drugiej empatyczne;

- musi kształtować świadomość, że przyszłe uwarunkowania bezpieczeństwa globalnego wymagają aktywnego, zdecydowanego stanowiska politycznego i zdecydowanych działań. Dokładniej wymagają od menedżerów bezpieczeństwa wykreowania własnej, narodowej wizji świata, środowiska bezpieczeństwa i posłużenia się tym środkiem w realizacji narodowych interesów.

### 1.3.3. Metody i techniki nauczania

Wyposażenie studentów w aktualną, szeroką, usystematyzowaną, trwałą i zarazem operatywną wiedzę, prócz wypracowania adekwatnych celów i treści kształcenia, możliwe jest jednak dopiero w przypadku odpowiedniego doboru właściwych metod nauczania–uczenia się. Przez metodę nauczania, w pracy, rozumie się (...) *systematycznie stosowany sposób pracy nauczyciela z uczniami, umożliwiający uczniom opanowanie wiedzy wraz z umiejętnością posługiwania się nią w praktyce, jak również rozwijanie zdolności i zainteresowań umysłowych*<sup>60</sup>. Wśród wielu opracowanych klasyfikacji metod nauczania, można wyróżnić m.in. **metody podające** (wykład, odczyt); **metody problemowe** (wykład problemowy, wykład konwersatoryjny, warsztaty problemowe); **metody aktywizujące** (metoda przypadków, gry dydaktyczne, gry decyzyjne, seminarium); czy też **metody praktyczne** (pokaz, ćwiczenia przedmiotowe i audytoryjne, panele).

W **metodach podających** dominuje zasadniczo „wykładowa” forma prowadzenia zajęć. Ich efektywność jest najwyższa w sytuacjach, gdy występuje potrzeba (konieczność) przekazania znaczących danych, informacji, wiedzy do tej pory

---

<sup>60</sup> Tamże, s. 127.

nieznanej lub nieusystematyzowanej, w sposób względnie szybki i prosty, zrozumiałe dla odbiorcy. Poprzez zastosowanie **metod problemowych**, dydaktycy dążą do aktywnego interdyscyplinarnego, wielowątkowego i wieloaspektowego nauczania, ale i zaangażowania studentów do współkształtowania procesu uczenia się. W ramach grupy metod problemowych stosowanie wielu różnych form aktywności dydaktycznej rozwija w szczególności wśród uczących się intelektualną i funkcjonalną samodzielność, a także sprawność analizowania, syntetyzowania oraz dokonywania samodzielnego wartościowania. **Metody aktywizujące** mają za zadanie z kolei aktywne włączyć studentów (słuchaczy kursów) w proces nauki. Stymulują rozwój poznawczy, emocjonalny i motoryczny. Rozwijają umiejętności pracy grupowej, twórczego myślenia oraz samodzielnego podejmowania decyzji. **Metody praktyczne** pomagają natomiast w bezpośrednim poznaniu rzeczywistości, ale też kształtują świadomość, ludzkie postawy czy stosunek do pracy. Praca w tym ujęciu jest działalnością skierowaną na rzeczy i ludzi z zamiarem dokonania w nich określonych zmian. Metody praktyczne nie ograniczają się więc tylko do rozwoju motoryczno-ruchowego danej osoby, ale również wpływają na sferę intelektualno-osobowościową.

Prócz metod w procesie nauczania i uczenia się, każda dydaktyka sięga po liczne **techniki nauczania**. Powszechnie rozumuje się, że metoda jest pojęciem szerszym w stosunku do techniki. Można powiedzieć, iż technika to bardziej uszczegółowiona metoda lub też metoda cząstkowa. Jeśli przez metodę dydaktyki będziemy rozumieć, jak już wcześniej podkreślaliśmy, systematycznie i świadomie stosowany przez nauczyciela sposób postępowania, zmierzający do opanowania przez studentów określonej „porcji” wiedzy wraz z umiejętnościami zastosowania jej w praktyce, to przez **technikę** będziemy rozumieć szczegółowy sposób postępowania, umożliwiający uczącemu się opanowanie jedynie jakiegoś fragmentu wiedzy, nabycie nowej umiejętności, czy też rozwinięcie określonej zdolności. W praktyce dydaktycznej (ale nie tylko) dość często termin – **metoda** – zastępowany jest terminem – **technika**. Wynika to z tego, że w niektórych przypadkach ciężko jest jednoznacznie stwierdzić, czy mamy do czynienia z metodą, czy też z techniką. Co więcej, specyfika określonej dziedziny czy dyscypliny naukowej „narzuca” w pewien sposób swoje własne metody i techniki nauczania–uczenia się, którymi najczęściej posługuje się w dydaktyce i systematycznie stara się je rozwijać. Podobnie rzecz ma się w dydaktyce bezpieczeństwa, gdzie wśród wielu metod podających, problemowych czy praktycznych, dość często stosuje się liczne techniki tj. studia przypadków, gry kierownicze, strategiczne i decyzyjne, warsztaty problemowe, panele czy też ćwiczenia.

Tak szerokie spectrum możliwych do zastosowania metod i technik nauczania–uczenia się, nasuwa jednak szereg pytań, m.in.: jak właściwie dobrać wyżej wymienione metody, techniki do wykładanych treści w obszarze bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego? Czym kierować się w wyborze tych metod? Jakimi wskazówkami, zasadami i dyrektywami dydaktycznymi? Jaką zastosować kolejność wybranych metod w procesie kształcenia, a także jak powinien wyglądać procentowy udział tychże metod w strukturze danego przedmiotu?

Autorzy nie zamierzają poszukiwać w pracy odpowiedzi na wszystkie postawione pytania. Sygnalizują je, jako ważne i istotne z punktu widzenia dydaktyki bezpieczeństwa. Dlatego też zespół uważa, że zagadnieniom tym powinny towarzyszyć dalsze studia, analizy i badania. Podkreślić jednak należy, że w dydaktyce bezpieczeństwa, właściwy dobór metod i technik nauczania–uczenia się winien skutkować przede wszystkim:

- opanowaniem ogólnej i specjalistycznej wiedzy z obszaru bezpieczeństwa oraz intelektualnym rozwinięciem danej osobowości;
- nabyciem umiejętności i zdolności twórczego, kreatywnego myślenia, które stymulować będzie stosowanie nieszablonowych podejść oraz podejmowanie się rozwiązywania skomplikowanych problemów i nietradycyjnych wyzwań;
- maksymalnym poszerzeniem horyzontów myślenia i pobudzeniem wyobraźni;
- wzbudzeniem w każdej osobie odpowiedzialności, wrażliwości i empatii;
- rozwinięciem umiejętności pracy kolektywnej, zespołowej zwłaszcza wielokulturowej i międzynarodowej;
- przygotowaniem do samodzielnego, odpowiedzialnego, krytycznego myślenia i postępowania;
- precyzyjnym formułowaniem problemów, własnych myśli i poglądów, a także umiejętnością słuchania innych;
- umiejętnościami analizowania faktów i danych, właściwego ich wartościowania;
- umiejętnościami integrowania i kumulowania wiedzy, pochodzącej z innych dziedzin, obszarów nauki;
- ukształtowaniem postawy, zwalczającej wszelkie przejawy – stagnacji, rutyny, obojętności wobec spraw, zdarzeń, mających wpływ na bezpieczeństwo indywidualne, grupowe, państwowe czy międzynarodowe.

Jednakże nabycie wyżej wymienionych umiejętności i zdolności w ramach dydaktyki bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego:

- musi zostać poprzedzone solidnym i trwałym fundamentem wiedzy wprowadzającej w problematykę przedmiotu, co z kolei narzuca konieczność posiłkowania się różnego typu **metodami podającymi**;
- w kolejnych etapach nauczania postuluje się wykorzystanie szerokiego spektrum metod **aktywizujących** oraz **praktycznych**. W szczególności wiedza o bezpieczeństwie powinna być utrwalana i rozwijana poprzez zastosowanie różnego rodzaju technik: przypadków, gier decyzyjnych, ćwiczeń, warsztatów problemowych, burz mózgów etc.;
- proces nauczania i uczenia się powinien charakteryzować się **metodyczną i organizacyjną elastycznością**. Zwracając przy tym uwagę, że metody powinny zostać starannie i odpowiednio dobierane każdorazowo do zadań dydaktycznych, a także stosownie do wieku, doświadczenia i umiejętności studentów;
- w procesie dydaktycznym nacisk powinien zostać położony w szczególności na **pracę zespołową**. Pozwoli to, między innymi, wzmocnić poczucie przynależności do grupy, wykształcić wspólną świadomość celów do osiągnięcia, a także uzyskać możliwość wymiany poglądów, wiedzy i doświadczenia.

## 2. PLANOWANIE STRATEGICZNEGO ROZWOJU SIŁ ZBROJNYCH I OPERACYJNEGO ICH UŻYCIA

Ukierunkowanie refleksji poświęconej planowaniu strategicznemu na konkretnym obiekcie (siłach zbrojnych), wymaga naświetlenia kilku kwestii podstawowych, porządkujących analizę specyfiki armii jako przedmiotu planowania strategicznego. Zachodzi więc konieczność m.in.: identyfikacji kategorii „planowanie strategiczne” oraz interpretacji znaczenia nadawanego jej w pracy; charakterystyki planowania struktur i działań oraz odniesienia jej do konkretnego SZ; rozróżnienia pojęć: „zarządzanie strategiczne siłami zbrojnymi” i „zarządzanie strategiczne w siłach zbrojnych”; ogólnej identyfikacji sił zbrojnych jako formy (typu) organizacji, określenie jej szczególnych, wyróżniających cech i własności; wyróżnienia i określenia własności oraz relacji dwóch obszarów (przedmiotów) planowania: kształtu SZ (struktury)<sup>61</sup> oraz działań SZ (i/lub elementów SZ); rozróżnienia planowania operacyjnego „użycia sił” od planowania „działania sił” jako odrębnych problemów zarządzania strategicznego, rozwiązywanych na różnych poziomach i szczeblach struktury władzy. Zasadniczym jednak problemem, jaki podjęto się rozstrzygnąć w tym rozdziale sprowadza się do poszukiwania rozwiązań dających odpowiedź, jednak również zapewne, ani nie pełną, ani też zamkniętą, na pytanie: *co jest istotą i treścią strategicznego planowania rozwoju sił zbrojnych i operacyjnego ich użycia, a także, jak proces ten ewoluuje i zmienia się?*

### 2.1. Strategiczny poziom planowania rozwoju SZ – przegląd, ocena, obszary niedostosowania

Częste w poprzednim rozdziale pracy stosowanie i wyróżnianie kategorii „planowania strategicznego” w sposób naturalny obliguje do określenia jego ogólnej istoty, sprecyzowania wyróżniających cech konstytuujących ten rodzaj planowania, a także – identyfikacji wstępnej „strategicznego poziomu planowania” poprzez wyznaczenie jego relacji z innymi możliwymi produktami klasyfikacyjnymi planowania. Literatura przedmiotu wskazuje najczęściej planowanie strategiczne jako najwyższy poziom planowania. W takim właśnie ujęciu – jako jeden z poziomów – planowanie strategiczne charakteryzowane jest w przeważającej części zebranego materiału badawczego. W teorii oraz praktyce organizacji i zarządzania, termin ten funkcjonuje od kilku dziesiątków lat, doczekał się bogatej bibliografii, ale szczególnie w ostatnich latach (prawdopodobnie pod presją myślenia strategicznego związanego z przełomem wieków) odnoszony jest coraz częściej do kwestii o wiele szerszych i ogólniejszych niż tylko poziomy planowania.

Identyfikacja istoty, obszaru i cech konstytuujących planowanie strategiczne musi zostać poprzedzona określeniem przedmiotu nadrzędnego – planowania w ogóle – przyjętego w pracy sposobu jego postrzegania i interpretowania. Potrzeba ta wynika

---

<sup>61</sup> W dobrym, niepotocznym rozumieniu terminu „struktura”. Przepis własny.

z obecnego stanu teorii i praktyki planowania, a szerzej – zarządzania, który to stan można określić jako *odpowiadający zbliżającej się zmianie paradygmatu*. Klasyczna, właśnie *planistyczna* szkoła myślenia strategicznego i projektowania działań, w coraz większym stopniu okazuje się niewystarczająca dla rozwiązywania współczesnych problemów, nie odpowiada też prognozowanym problemom i warunkom działania.

Historia planowania liczy sobie tyle samo lat, co cywilizacja ludzka. Uznawane dziś za klasyczne myślenie, wiedza i rozwiązania praktyczne, są dorobkiem tysięcy lat rozwoju cywilizacyjnego, elementem ciągłego procesu narastania kultury społeczeństw, grup, organizacji i jednostek. W pracy wiąże się znaczenie terminu „klasyczne” z powstaniem nauki o organizacji i zarządzaniu oraz ukształtowaniem się względnie rozpowszechnionego paradygmatu badawczego i standardów praktyki planistycznej. W tym ujęciu perspektywa historyczna sięga „zaledwie” ostatnich stu-dwustu lat, i – co warto zauważyć – w przybliżeniu „pokrywa się” czasowo z erą (falą) *industrialną cywilizacji* oraz teorią i praktyką *kapitalizmu*.

Poniżej przedstawiono podstawowe założenia pojęciowo-znaczeniowe oraz dylematy klasyki planowania, wyprowadzone w dużej części z rezultatów badań nad kwestiami rozpatrywanymi w innych pracach<sup>62</sup>.

- planowanie jest *działaniem*, a ściślej – *pasmem działań* złożonych, jedno- lub wielopodmiotowych. Jego istotą jest podejmowanie decyzji projektujących. Jako *działanie*, planowanie posiada określoną strukturę i cechy ogólne właściwe każdemu działaniu złożonemu, samo podlega planowaniu („metaplanowanie”)<sup>63</sup>;

- planowanie jest *elementem i funkcją procesu zarządzania*, który klasycznie interpretuje się jako: *tworzenie instrumentów koordynacji (norm, planów, wytycznych, regulaminów itp.) oraz przekazywanie ich uczestnikom działalności zbiorowej, następnie – kontrola ich przestrzegania*. Występuje ono wówczas, gdy  *kierowanie ma postać na tyle złożoną, że w całym układzie dominują stosunki pośrednie pomiędzy ludźmi reprezentującymi organ kierowniczy oraz przedmiot kierowania*<sup>64</sup>;

- planowanie jako proces *antycypacyjnego podejmowania decyzji o tym co i jak zrobić*<sup>65</sup> potrzebne jest wtedy, gdy realizacja pożądanej zmiany i osiągnięcie w przyszłości określonych stanów, związane jest z sytuacją, w której mamy do czynienia ze *zbiorem decyzji, których nie można podjąć jednocześnie i ad hoc*. Systemowa współzależność decyzji narzuca konieczność przyjęcia fazowej (etapowej) procedury i organizacji ich wypracowywania, podejmowania;

- warunkiem koniecznym podjęcia planowania i jego przyczyną sprawczą jest funkcjonowanie w świadomości podmiotu przekonania o niezbędności podjęcia

---

<sup>62</sup> C. Rutkowski, *Ku nowemu paradygmatowi strategicznego myślenia i zarządzania*, AON, Warszawa 2003., C. Rutkowski (red. nauk.), *Nowe cechy i zdolności sił zbrojnych w kontekście wyzwań XXI wieku*, Warszawa 2004, H. Kreikebaum, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996, Y. Allaire, M.E. Firsiroutu, *Myślenie strategiczne*, WN PWN, Warszawa 2000.

<sup>63</sup> *Metaplanowanie* jako „planowanie planowania” inaczej interpretuje K. Porwit, odnosząc tę kategorię jedynie do planowania rozwiązań ogólnosystemowych. K. Porwit, *System planowania*, PWE, Warszawa 1978.

<sup>64</sup> W. Gabara, *Przestanki racjonalnego zarządzania*, KiW, Warszawa 1993, s. 25.

<sup>65</sup> R.L. Ackoff, wyd. cyt., s. 21.

jakiegoś działania dla urzeczywistnienia pożądanej zmiany. Planowanie traktować więc trzeba jako *racjonalną działalność upodmiotowioną i uprzecmiotowioną*;

- *przedmiotem planowania* mogą być przyszłe stany i/lub prowadzące do nich działania. Problem planowania można więc określić jako sytuację decydowania o tym, *co osiągnąć oraz co i jak robić, by to osiągnąć*;

- *funkcje planowania* (zmniejsza ryzyko błędnych decyzji; zapobiega przypadkom przymusu; redukuje złożoność przez stabilizację sposobów działania i oczekiwań oraz integruje poszczególne decyzje z uwzględnieniem ograniczeń całości działania) zespół przedstawia za H. Kreikebaumem, z którego podejściem w pełni się identyfikuje<sup>66</sup>;

- najczęściej przyjmuje się, że *celem planowania* rozumianym jako jego końcowy, pożądany, obserwowalny i mierzalny wynik jest plan. W tym rozumieniu planuje się po to, by określić cele, sposoby i zasoby prowadzące do pożądanych zmian. Taki schemat myślowy dominuje w pracach z zakresu ekonomii oraz teorii organizacji i zarządzania<sup>67</sup>, szczególnie dotyczących niższego poziomu – zarządzania przedsiębiorstwem i rozpatrujących konkretne problemy sfery wykonawczej. Podejścia szersze, ogólniejsze oraz najczęściej, nowsze poszerzają pojęcie celu planowania. *Plan* jest w tych ujęciach tylko „tymczasowym sprawozdaniem”<sup>68</sup>, a zasadnicze korzyści z procesu planowania odnoszą się nie do planowanego działania, lecz do *podmiotu, organizacji* w ogóle, dotyczą uzyskiwanej wiedzy, możliwości i zdolności funkcjonowania w przyszłości. Jest to, w ocenie zespołu, stanowisko słuszne, wzbogacające instrumentalne pojmowanie funkcji celu planowania;

- rozwiązanie wąsko postrzeganego problemu planowania, ograniczonego do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, *co i jak robić* w konkretnej sytuacji, stanowi tylko drobną część rezultatu końcowego procesu planowania. Plan będący odpowiedzią na powyższe pytanie, choć konieczny, nie zawsze jest najważniejszy. Zazwyczaj rezultatem trwalszym i ważniejszym będzie wzbogacenie wiedzy podmiotu o organizacji i otoczeniu, *lepsze zrozumienie zależności i mechanizmów ich funkcjonowania, lepsze przygotowanie do rozwiązywania problemów przyszłych*<sup>69</sup>. Można to zreasumować tezą różnicującą obszary uzyskiwanych w planowaniu rezultatów z punktu widzenia charakteru ich użyteczności. W pracy niniejszej przyjmuje się więc, że **celem planowania** jest:

1. W wymiarze *użyteczności bezpośredniej* uzyskanie odpowiedzi na pytanie, co osiągnąć oraz co i jak zrobić by urzeczywistnić pożądaną, konkretną zmianę.

2. W wymiarze *użyteczności pośredniej* zwiększenie własnych zdolności i możliwości działania w przyszłości przez m.in.:

- poznanie samego siebie, organizacji, związków i zależności;

---

<sup>66</sup> H. Kreikebaum, wyd. cyt.

<sup>67</sup> Bogate zestawienie definicji planowania i analizę poglądów na jego cele przedstawia J. Gościński w *Sterowanie i planowanie. Ujęcie systemowe*, wyd. cyt., s. 29. Por. też: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 199 i n. H. Kreikebaum, wyd. cyt., s. 24.

<sup>68</sup> R.L. Ackoff, wyd. cyt., s. 25.

<sup>69</sup> Pogląd taki wyraża m.in. J. Gościński: „Planowanie (...) wprowadza do pamięci systemu nowe wartości, powiększając repertuar oddziaływań na dany system (...)”, wyd. cyt., s. 158.

- rozpoznanie lub zaprojektowanie nowych kierunków możliwej aktywności, nowych środków, zasobów lub sposobów działania możliwych do wykorzystania w przyszłości;

- nabycie nowych, indywidualnych i zbiorowych zdolności, umiejętności i doświadczeń w zakresie planowania działań, zarządzania.

Powyższe rezultaty planowania są komplementarne, a

- istotą zarządzania w ujęciu klasycznym była optymalizacja relacji organizacja–otoczenie dokonywana na podstawie prognozowanych zmian sytuacji i sprowadzająca się do możliwie szybkiego dostosowania działań i kształtu organizacji do wymogów tej sytuacji. U podstaw tego podejścia leżały trzy założenia:

- *ładu świata i jego poznawalności*;

- *prognozowalności, przewidywalności rozwoju sytuacji*;

- *możliwości skutecznej reakcji* organizacji na zmiany warunków jej funkcjonowania, dokonywanej w czasie rzeczywistym.

Wysiłek aparatu zarządzającego skierowany był więc na:

- jak najlepsze *prognozowanie* możliwych zmian – możliwie wczesne i trafne ich wykrywanie, przewidywanie;

- skracanie czasu przygotowania i podjęcia odpowiedniej, skutecznej reakcji.

- przedstawiciele „nowej fali” w teorii i praktyce zarządzania<sup>70</sup> w swej krytyce poszli jednak dalej, poddając rewizji poznawczą podstawę zarządzania, co z kolei zaowocowało podważeniem klasycznej filozofii zarządzania, samej jego istoty. Zasadniczą wątpliwość wyrażają oni w stosunku do wartości prognoz i przewidywań opartych na badaniu względnie małego, minimalnego wycinka rzeczywistości dostępnego dla eksploracji poznawczej;

- wiązka czterech grup informacji, będąca podstawą stosowanego modelu zarządzania:

- informacje o otoczeniu;

- informacje o organizacji;

- informacje o relacjach organizacja–otoczenie;

- informacje o relacjach organizacja–elementy składowe.

uwzględniająca tak względnie nikły obszar generujący możliwe zmiany *nie zapewnia*, zdaniem krytyków, podstawowego celu/interesu organizacji – jej przetrwania.

- z wielkim prawdopodobieństwem można natomiast stwierdzić, że w rzeczywistości, w jakimś analizowanym okresie czasu, oprócz zdarzeń prognozowanych (które mogą, ale nie muszą zaistnieć i do których jesteśmy przygotowani) *wystąpi zdecydowanie większa ilość zdarzeń często istotniejszych dla naszego bytu i zdolności funkcjonowania, których w ogóle nie uwzględniamy, nie włączamy do podstawy informacyjnej naszych działań projektujących i wykonawczych*. Nasze przystosowanie do zmian w otoczeniu jest więc bardzo ograniczone;

---

<sup>70</sup> Więcej o tym zagadnieniu w innych częściach pracy, szerszą wykładnię poglądów tego nurtu przedstawiają w swych pracach m.in. L. Krzyżanowski i K. Obłój, wyd. cyt.

- *nieciągłość zarządzania* lub inaczej – zarządzanie w sytuacjach nieciągłości – to, zdaniem zespołu, jeden z najważniejszych i najpilniejszych problemów teorii oraz praktyki współczesnych organizacji;

- w ujęciu *klasycznym* zarządzania powstaje paradoks „konieczności i niemożności prognozowania”. Prognozy są podstawą, punktem wyjścia i warunkiem koniecznym planowania. Tymczasem w rzeczywistości, o wielkim obszarze możliwych zdarzeń, zjawisk, procesów *nie możemy powiedzieć dosłownie nic poza tym, że z wielkim prawdopodobieństwem jakieś nieprzewidywalne dziś zdarzenia wystąpią i mogą one mieć krytycznie istotny wpływ na byt oraz działanie organizacji*. Rozwiązywanie powyższego paradoksu wymaga *nowego paradygmatu zarządzania, nowej filozofii i logiki procesów m.in. planistycznych, a przede wszystkim – nowej świadomości i innych zdolności menadżerów* (kierowników, dowódców, liderów);

- *zdolność do przygotowania i przeprowadzenia zmiany strategicznej* (w różnych wymiarach i obszarach opisanych w poprzednim rozdziale) coraz szybciej staje się wartością samą w sobie oraz koniecznym już, a nie tylko pożądanym elementem strategicznej kultury organizacji;

- jednym z głównych i najtrudniejszych problemów zarządzania jest (i będzie) *konieczność zerwania z przeszłością, odrzucenia balastu dotychczasowej kultury jako warunku przetrwania i późniejszej sprawności organizacji*;

- istotą nowego spojrzenia na zarządzanie jest *kreatywność*. Następuje *odwrócenie klasycznego podejścia zarządczego*. Od myślenia w sekwencji:

„co się może zdarzyć? → jak na to zareagować?”, trzeba przejść do myślenia w kategoriach: „co chcemy żeby się zdarzyło? jak do tego doprowadzić?”

- w całości procesów zarządczych *projektowanie reakcji, odpowiedzi i działań widzieć należy celowościowo, komplementarnie i synergicznie*, tak jak występują one w praktyce organizacyjnej;

- warunkiem przetrwania i sukcesu staje się szybkość działania oraz *wyprzedzenie innych na drodze transformacji strategicznej i kształtowania przyszłości* z myślą o udziale w zyskach jutra;

- do rozwiązywania problemów przyszłości, do planowania w perspektywie strategicznej, *nie wystarczą ani nawyki i rutyna, ani też „szybka”, podręczna i powierzchowna wiedza*. Organizacja, by posiadać „system głębokiej wiedzy”, niezbędny tak do przeprowadzenia zmiany strategicznej, jak i kreowania przyszłości, musi stać się „organizacją uczącą się”.

W kontekście powyższych tez i konstatacji:

- *organizacja* nie może pozostać *klasyczną organizacją ery industrialnej*;
- *zysk, rynek i konkurencja* nie mogą być dalej *idea, ani celem*;
- *zarządzanie* nie może być dalej *powodowaniem, by inni robili to, co im się każe*;
- *planowanie* nie może być *formułowaniem reakcji na zmiany w otoczeniu*;
- *menadżer (kierownik, dowódca)* nie może pozostać *szefem – rozkazodawcą, kontrolerem i sędzią*.

Toteż podkreślić należy, iż akceptacja powyższych twierdzeń wyznacza konieczność zdecydowanie odmiennego od dotychczasowych kanonów spojrzenia

na przedmiot badań – planowanie strategiczne. Zatem, *jeżeli zmieni się istota organizacji, zarządzania i planowania w ogóle, to również planowanie strategiczne musi przybrać nową, inną szatę*. Toteż zarządzanie w erze informacyjnej coraz szybciej winno stawać się – „sztuką mobilizowania i zaprzęgnięcia całej inteligencji wszystkich pracowników w służbę przyszłości organizacji”, jak to określił Konosuke Matsushita lub *umiejętnością i sztuką tworzenia oraz rozwoju organizacji skutecznych w świecie przyszłości*<sup>71</sup>.

- strategia rozwoju powinna być postrzegana natomiast jako: próba *proaktywnego konfigurowania rodzących się sektorów i/lub fundamentalnej przebudowy istniejących branż, tworzenia nowych rynków – z korzyścią dla siebie*, w równym co najmniej stopniu zajmując się *dniem dzisiejszym i jutrem*<sup>72</sup>;

- planowanie musi stawać się zaś, w coraz większym stopniu – procesem twórczym, polegającym na poszukiwaniu możliwie oryginalnych rozwiązań poprzez tworzenie społecznie użytecznych koncepcji modelowych systemu pożądanego<sup>73</sup>, (...) starać się zarówno o to, aby uniknąć niewłaściwych działań, jak i o to, aby zmniejszyć częstotliwość niewykorzystania okazji<sup>74</sup>. Wyróżnioną podkreśleniem w ostatnim zdaniu cechą planowania, wiążącą je z kategorią szans, okazji, czyni się fundamentalną zasadą nowego paradygmatu planowania oraz priorytetowym jego obszarem i przedmiotem na poziomie strategicznym.

- *przyszłość należy do ludzi myślących inaczej* – ta teza Ch.Handye`go<sup>75</sup> wprowadzona została na gruncie konstatacji słabości i ograniczeń racjonalnego modelu decydowania i planistycznego nurtu w strategii;

- radykalna zmiana *kodu genetycznego menadżerów* oraz ich organizacyjnego odpowiednika – *kierowniczych paradygmatów myślowych* jest podstawowym warunkiem przetrwania i sukcesu organizacji w turbulentnie zmiennej i coraz mniej przewidywalnej przyszłości;

- dylematy klasycznego podejścia do zarządzania pozwalają na wysunięcie oceny – tezy generalnej odniesionej do *planowania* – przedmiotu badań: planowanie – jako jedna z funkcji zarządzania – musi ulec radykalnej transformacji, odpowiadającej konieczności uwzględnienia nowej wiedzy, nowych problemów i warunków oraz wdrażania nowego paradygmatu organizacji i zarządzania<sup>76</sup>.

Teza ta, odnosząc się do planowania w ogóle, w pełnej mierze znajduje zastosowanie w obszarze problematyki tej pracy – planowania strategicznego.

Mając na uwadze powyższe ustalenia, bardzo istotne dla tej części pracy było dokonanie przeglądu i oceny ważniejszych nurtów planowania strategii rozwoju sił zbrojnych, wykorzystywanych w praktyce planistycznej różnych krajów, a także

---

<sup>71</sup> Y. Allaire, M.E. Firsirotu, wyd. cyt.

<sup>72</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, wyd. cyt.

<sup>73</sup> Na podstawie m.in. W. Gasparski, *Projektowanie...*, PWN, Warszawa 1978.

<sup>74</sup> R.L. Ackoff, wyd. cyt.

<sup>75</sup> Ch. Handy, *Wiek przewyciężonego rozumu*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999.

<sup>76</sup> W pracy niniejszej nie rozwija się szerzej wątku zmiany paradygmatów. Zaznacza się jednak, że problem nie kończy się na zmianie paradygmatów organizacji i zarządzania, sięga o wiele wyżej i dalej – obszaru paradygmatów hierarchicznie najwyższych i najogólniejszych, które także muszą ulec zmianie pod presją potrzeby budowania nowej cywilizacji, nowego ładu świata. Przepis własny.

wskazanie podstawowych obszarów niedostosowania tych modeli do wymogów otoczenia i samych sił zbrojnych wskazując jednocześnie pożądane kierunki ich modyfikacji.

### 2.1.1. Przegląd i ocena ważniejszych nurtów planistycznych, podejść

Zdaniem R.M. Lloyda i M. Lorenzini, planowanie strategii rozwoju sił zbrojnych może być definiowane jako (...) *proces tworzenia militarnych wymogów, wynikających z oceny potrzeb narodowych w dziedzinie bezpieczeństwa oraz konkretnych sił zbrojnych zdolnych do zaspokojenia tych wymogów w ramach istniejących ograniczeń finansowych*<sup>77</sup>. Zespół ocenia, że ta dość zgrabna formułka jest w zasadzie do przyjęcia, z pewnym zastrzeżeniem wskazującym jednak już na konkretny, choć zaledwie jeden z wielu sposobów planowania strategii rozwoju sił zbrojnych. Można wyróżnić, co najmniej osiem różniących się między sobą orientacji czy też lepiej – filozofii myślenia, wykorzystywanych na świecie w procesie planowania strategii rozwoju sił zbrojnych. Poniżej, w tabeli przedstawiono te podejścia jako kryteria opisu wykorzystując kolejno: podstawowy kierunek działań planistycznych oraz zasadniczy wyznacznik (względnie wyznaczniki) stanowiące o jego specyfice (tab. 2):

Model pierwszy, **z góry do dołu** (*Top Down*) – zakłada konieczność przyjęcia jako podstawy do dalszych prac planistycznych nadrzędnych celów polityki państwa, które w swej istocie wskazują to, co chce osiągnąć państwo w ramach przeciwstawiania się zagrożeniom dla jego bezpieczeństwa. Wszystkie etapy procesu są więc podporządkowane realizacji tych celów i z nich wynikają. Kształt sił zbrojnych, ich zdolności, uzbrojenie i wyposażenie są pochodną całego procesu dekompozycji celów narodowych od samej góry, aż do dołu. Silną stroną tego modelu jest jego wysoki stopień uporządkowania, systematyczności. Ponadto, uzyskiwane rezultaty umożliwiają stworzenie bardzo szerokiego zbioru rozwiązań, o różnych reżimach czasowych. Stąd już łatwo konstruować podrzędnie złożone plany, programy i harmonogramy o różnych okresach prognozy. Słabością najczęściej wykorzystywanych rozwiązań jest orientacja wyłącznie na zagrożenia dla bezpieczeństwa narodowego. Ponadto podstawą do otrzymywania wiedzy o otoczeniu są zazwyczaj prognozy obserwowanych procesów, które mają z reguły charakter zawodny.

**Tabela 2. WAŻNIEJSZE FILOZOFIE PLANOWANIA STRATEGII ROZWOJU SIŁ ZBROJNYCH**

Lp.	NAZWA	ORIENTACJA NA:	PODSTAWOWY WYZNACZNIK
1.	Top Down (z góry do dołu)	Cele	Odległa perspektywa czasowa
2.	Bottom Up (od podstawy do góry)	Bieżące zdolności sił zbrojnych	Krótką perspektywę czasową

<sup>77</sup> R.M. Lloyd, D.A. Lorenzini, *A Framework for Choosing Defense Forces*, Naval War College Review, January/February 1981, s. 46.

Lp.	NAZWA	ORIENTACJA NA:	PODSTAWOWY WYZNACZNIK
3.	Scenerio (oparta na scenariuszach)	Warunki otoczenia (wszelkie)	Sposobności (szanse) oraz obszary wrażliwości, podatności
4.	Threat (oparta na zagrożeniach)	Zdolności potencjalnego przeciwnika	Wzajemna ocena potencjałów
5.	Mission (oparta na misji)	Osiągnięcie celu misji	Zbiór misji sił zbrojnych
6.	Hedging (wiodących kompetencji)	Nieprzewidywalność	Elastyczność
7.	Technology (oparta na rozwoju technologii)	Technologiczna dominacja	Technologiczny optymizm
8.	Fiscal (oparta o dostępne zasoby finansowe)	Budżet	Ograniczenia finansowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H.C. Bartlet, *Approaches to Force Planning*, Washington D.C. 2004, s. 374.

Podejście z **dołu do góry** (*Bottom Up*) wykorzystywane jest w zasadzie do planowania krótkoterminowego, nie ma zatem potrzeby jego głębszego uzasadniania. Podejście to koncentruje się wokół procesu identyfikacji bieżących zdolności do działania, w związku z występowaniem konkretnych, aktualnych zagrożeń. Niejako na marginesie niniejszych rozważań należy zauważyć, iż podejście Bottom Up stosowane jest dość powszechnie w polskiej praktyce planistycznej. Jest ono, jak się ocenia, podstawowym narzędziem konstruowania tzw. programów rozwoju sił zbrojnych. Podejście to nie może jednak aspirować do konstruowania modelu planowania rozwoju sił zbrojnych w dłuższej – np dwudziestoletniej – praktyce planistycznej.

**Podejście scenariuszowe** (*Scenario* lub *Scenario Based Orientation*) wykorzystywane jest obecnie bardzo powszechnie, choć z pewnością można wskazać na wiele jego ograniczeń. Z całą pewnością scenariusze umożliwiają zarysowanie bardziej lub mniej prawdopodobnych kombinacji procesów i zdarzeń, pobudzając planistów do myślenia, do wskazywania różnych wariantów rozwoju wydarzeń i wynikających z nich konsekwencji. Mając charakter sekwencyjny i wynikowy, pozwalają na porządkowanie procesu planistycznego, jednak bardziej służą refleksji, niż praktyce. Rezultaty wariantowania warunków otoczenia nie mogą przecież stanowić podstawy do tworzenia jakichkolwiek konkretnych celów. One tylko wspomagają proces planistyczny o pewne wyobrażenie o przyszłości i przewidywanie możliwych konsekwencji. No i jeszcze jedna słabość. W swej istocie bardziej koncentrują się na zagrożeniach, a w rezultacie na działaniach reaktywnych, gdy tymczasem planista strategiczny powinien bardziej poszukiwać szans, sposobności, przejmowania inicjatywy<sup>78</sup>. Jakże często planiści strategiczni popełniają błąd kreślenia celów rozwoju sił zbrojnych na podstawie zagrożeń wyprowadzanych z analizy scenariuszy. Metoda ta prowadzi zazwyczaj do tworzenia zbioru celów, które w rzeczywistości nigdy nie będą spełniać wymogu racjonalności.

<sup>78</sup> H.C. Bartlett, *Approaches to force Planning*, wyd. cyt., s. 376.

**Podejście oparte na zagrożeniach** (*Threats*), intelektualnie odwołuje się do zabiegu porównywania istniejących, bądź też planowanych zdolności własnych oraz potencjalnego przeciwnika. Ma ono charakter wybitnie operacyjny, co najwyżej średnioterminowy. Charakteryzuje się natomiast nadmiernym przywiązaniem do prognozowanych procesów, założeniem determinizmu. Przede wszystkim jednak podejście to często owocuje tworzeniem strategii rozwoju sił zbrojnych bez przywiązania do długofalowych celów polityki państwa i strategii dziedzin. Oczywiście zasadniczym mankamentem tej orientacji jest niedostrzeganie szans rozwojowych, ma więc charakter adaptatywno-nadażny.

**Podejście oparte na tworzeniu misji** (*Mission*) nie dotyczy niestety postulowanej w tej pracy orientacji, tj konieczności konstruowania długofalowej misji i wizji państwa. Mowa tu raczej o zbiorze misji, które mają realizować siły zbrojne w prognozowanych warunkach. Można by to podejście nazwać po polsku myśleniem opartym na zbiorze podstawowych sytuacji możliwego użycia sił zbrojnych (np. strategiczne odstraszenie, wysunięta obecność wojskowa, projekcja siły itd.). Podejście to, reprezentatywne jest jednak dla wielu ośrodków planistycznych, zwłaszcza we Francji. Do jego mocnych stron należy zaliczyć możliwość stworzenia optymalnie skonstruowanych sił zbrojnych do konkretnych warunków konfliktu czy wojny, a także do właściwych im warunków środowiskowych. Umożliwia też precyzyjny dobór niezbędnych zasobów do konkretnych typów działań. Podobnie jednak, jak w przypadku podejścia opartego na zagrożeniach, także w tym przypadku wysoce prawdopodobne jest wystąpienie znacznych rozbieżności pomiędzy celami użycia sił zbrojnych a celami politycznymi państwa w konkretnej sytuacji. Podejście to charakteryzuje się jednak znacznym schematyzmem, swoistą sztywnością planistyczną i realizacyjną, powodując często istotny poziom niedostosowania opracowanych rozwiązań do nieprzewidzianych okoliczności. Jednak nie tyle jako orientacja planistyczna, ile jako etap procesu może znajdować swoje zastosowanie w praktyce.

**Podejście wiodących kompetencji** (*Hedging*), wydaje się być najbardziej nośnym w prezentowanej gamie orientacji. Podstawową kategorią, wyznacznikiem procesu, jest nieprzewidywalność otoczenia i wynikające z tego konsekwencje. Otoczenie natomiast, w którym funkcjonują siły zbrojne, wydaje się niepewne nawet w krótkim okresie prognozy. Stąd wielki sceptycyzm, co do konstruowania rozbudowanych koncepcji, które i tak mogą być nieużyteczne. Kluczową kategorią staje się zatem elastyczność sił zbrojnych jako organizacji, zdolność do szybkiego dostosowywania się do realizacji nowych, nieuwzględnianych w koncepcjach strategicznych działań. *Modernizacja, elastyczność struktur, badania naukowe, wysoka gotowość bojowa, stają się zasadniczymi czynnikami w warunkach rewolucyjnych odkryć naukowo-technicznych, zmian środowiskowych, warunków politycznych i innych. Stąd zasoby finansowe powinny być przeznaczane zarówno na przygotowywanie sił zbrojnych do walki z terroryzmem, jak też do konfliktu jądrowego*

o dużej skali intensywności<sup>79</sup>. Niestety, podejście to często obarczone jest błędem nadmiernej reaktywności. Samodzielnie trudno o jego pełne zaakceptowanie, powinno natomiast bez wątplenia stanowić składową tworzonej w tej pracy koncepcji strategicznej.

**Podejście oparte na rozwoju technologii** (*Technology*), związane jest z koleją z wiarą w przewagę narzędzi strategicznej przewagi, możliwością posiadania atutu superbroni czy supertechnologii. Należy docenić tę orientację, zwłaszcza gdy filozofię taką stosują państwa względnie słabe. Zagospodarowanie wyjątkowo głębokiej niszy technologicznej, przy odpowiednim ukierunkowaniu przepływów finansowych, stwarzać może alternatywę dla państwa, które w konfliktach klasycznych będzie bez szans. Sęk w tym jednak, że to zazwyczaj państwa bogate posiadają pieniądze na owe badania, a następnie wdrożenia. Ryzyko natomiast związane ze stosowaniem tej orientacji jest takie, iż możliwe jest bardzo duże okrojenie finansowania innych dziedzin funkcjonowania sił zbrojnych, często mogące doprowadzać do ich fizycznej likwidacji. Wynikać to może np. z faktu finansowania pięcioprocentowej zdolności do działania, kosztem np. pięćdziesięciu procent przeznaczanych zasobów.

**Podejście zasobowo-finansowe** (*Fiscal*) stosowane jest chyba najpowszechniej. Wykorzystują je bez mała wszystkie kraje europejskie, a powód tego jest prosty – podejście to osadzone jest mocno w realiach ekonomicznych państwa. Dodatkowo pieniądze wydawane są w sposób czytelny, na konkretne cele związane z bieżącą dynamiką polityczną, ekonomiczną, a także technologiczną. Podejście takie z reguły wykorzystuje się jednak w realizacji bieżących planów restrukturyzacji sił zbrojnych. Mowa tu więc o koncepcjach adaptacyjnych, nadażnych. Tymczasem podejście takie w zasadzie nie ma szans na rozwiązywanie problemów długofalowych. Mało tego, rodzić może sytuacje, w których wprowadzane kosztem znacznych nakładów zmiany, w chwili ich pełnego wdrożenia, będą już nieaktualne. Model ten z góry ogranicza jednak przede wszystkim pole eksploracji poznawczej możliwych zastosowań sił zbrojnych, odrzucając na wstępie zbiory tych sytuacji planistycznych, które są zbyt kosztowne.

Gdyby pokusić się, więc o krótką syntezę wniosków wynikających z przeglądu ważniejszych filozofii planistycznych, można najpierw stwierdzić, iż żadna z prezentowanych orientacji nie stanowi kompletnego, wyczerpującego wszystkie potrzeby i wymogi nurtu, w sposób mający być odpowiedzią na rosnącą nieprzewidywalność. Każda z nich prezentuje filozofię cząstkową, wąsko profilową, o dość ograniczonej użyteczności. Nie ulega jednak wątpliwości, iż większość z nich zawiera pożądane, z punktu widzenia otoczenia, elementy. Gorzej sprawa się przedstawia, gdy idzie o narastającą nieprzewidywalność otoczenia. Wydaje się, że w tym trudnym przypadku, najbardziej odpowiednią ideą jest chyba łączenie najlepszych z punktu widzenia owej nieprzewidywalności cech, składowych poszczególnych nurtów planistycznych, a także ich wzbogacanie o nowe elementy, niewyodrębnione w żadnym z wymienionych.

---

<sup>79</sup> H.C. Bartlett, *Approaches to...*, wyd. cyt., s. 335.

Zdaniem zespołu autorskiego, praktyczną użyteczność wykazują jednak następujące podejścia:

- **top down** – ze względu na wysoki stopień uporządkowania, konkretność, ścisły związek koncepcji działania i struktury sił zbrojnych z celami polityki państwa, wynikowość, systematyczność;

- **scenerio** – ze względu na szerokie spectrum analizy, łączenia cech otoczenia, tworzenia wariantów użycia i działania sił zbrojnych w najbardziej nieprawdopodobny z pozoru sposób, stwarzający możliwość przewidywania następstw podejmowanych działań;

- **hedging** – ze względu na sam fakt dostrzegania nieprzewidywalności, uwzględniania jej w procesie planowania strategicznego;

- **technology** – ze względu na zdolność dostrzegania znaczenia nowości naukowo-technologicznych i ich znaczenia dla idei tworzenia przewagi strategicznej;

- **fiscal** – ze względu na wprowadzenie i tak zawsze koniecznych ograniczeń budżetowych, choć z pewnością nie na samym początku procesu planistycznego (casus brytyjski);

Pozostałe z wyodrębnionych filozofii, zdaniem zespołu, nie wpisują się w potrzeby wynikające z narastającej nieprzewidywalności, charakteryzując się raczej cechami planowania krótkoterminowego (*Bottom Up*), niezwykle ograniczoną wartością poznawczą (*Threat*), niskim poziomem przywiązania wypracowanych sytuacji do zachodzących szybko zmian (*Mission*).

Przedstawione wnioski pozwalają na wybiórczą ocenę wybranych, najbardziej reprezentatywnych – zdaniem zespołu – modeli planowania strategicznego rozwoju sił zbrojnych, mieszczących się w prezentowanej powyżej grupie orientacji, wskazując na ich mocne strony, ale także intelektualne i praktyczne ograniczenia.

### 2.1.2. Wybrane modele planowania strategicznego rozwoju sił zbrojnych

Poniżej przedstawiono trzy podstawowe typy modeli planowania strategicznego, reprezentantów większego zbioru, wykorzystywanych w praktyce planistycznej w większości ośrodków na świecie. Należy podkreślić, iż jakkolwiek przedstawione wzorce procesów planistycznych zaczerpnięto z literatury amerykańskiej, to są one reprezentatywne – jak już wspomniano – dla większości zajmujących się tą problematyką centrów.

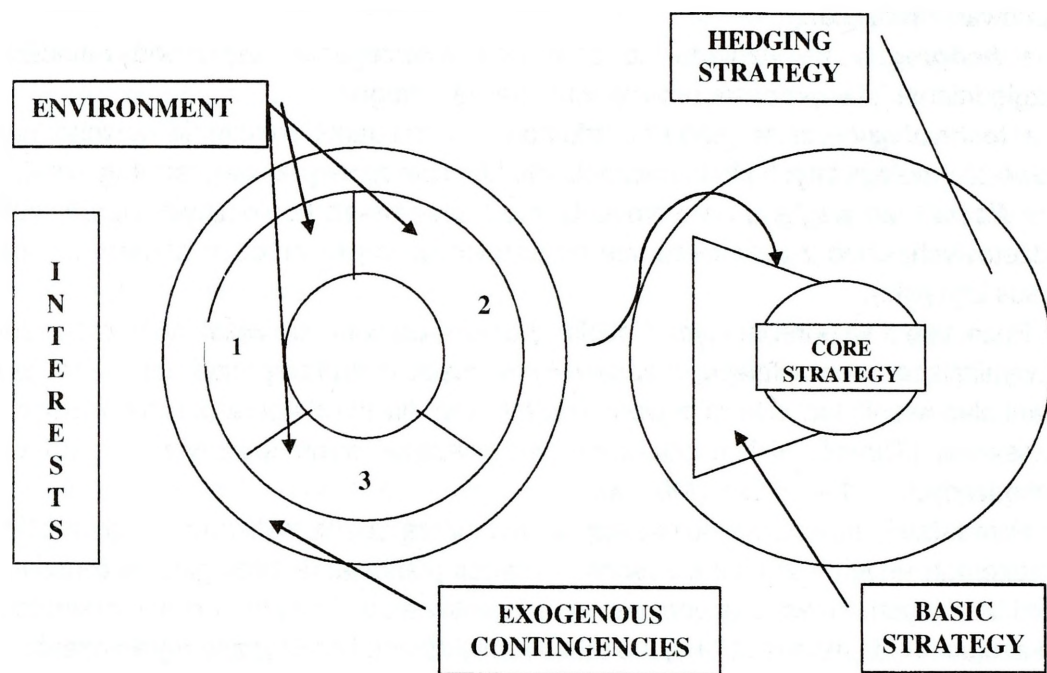
Jednym z bardziej nośnych intelektualnie, jest model Ashera-Overholta, uwzględniający podstawową cechę środowiska – rosnącą nieprzewidywalność<sup>80</sup>. Model ten cechuje bardo szerokie – różniące się od najczęściej stosowanych w praktyce modeli – spojrzenie, polegające m.in. na konstruowaniu strategii rozwoju sił zbrojnych z uwzględnieniem mierzalnych, jak i niemierzalnych cech otoczenia.

Metoda konstruowania strategii z wykorzystaniem tego modelu, zakłada w pierwszej kolejności konieczność dokonania identyfikacji interesów narodowych, przy czym twórcy

---

<sup>80</sup> W. Overholt-Asher, W.H. Overholt, *Strategic Long Range Planning and Forecasting; Political Risk and Economic Opportunity*, J. Wiley & Sons, 1983, Washington 1988, s. 99.

modelu podkreślają względną trudność w ich wypracowywaniu. Konieczne staje się zwłaszcza określenie wagi owych interesów, aby nadać im właściwe priorytety, określić współzależności pomiędzy nimi itd. Kolejnym krokiem jest analiza strategiczna otoczenia. Autorzy wydzielają w otoczeniu trzy różne obszary: obszar pierwszy – główny, zasadniczy (*core*), obszar drugi – podzielony wewnętrznie na trzy kolejne podobszary oraz obszar trzeci – zawierający informacje o charakterze niespodziankowym, nieprzewidywalnym (*exogenous contingencies*) (rys. 3):



Źródło: W. Overholt-Asher, W.H. Overholt, *Strategic...*, wyd. cyt. s. 100.

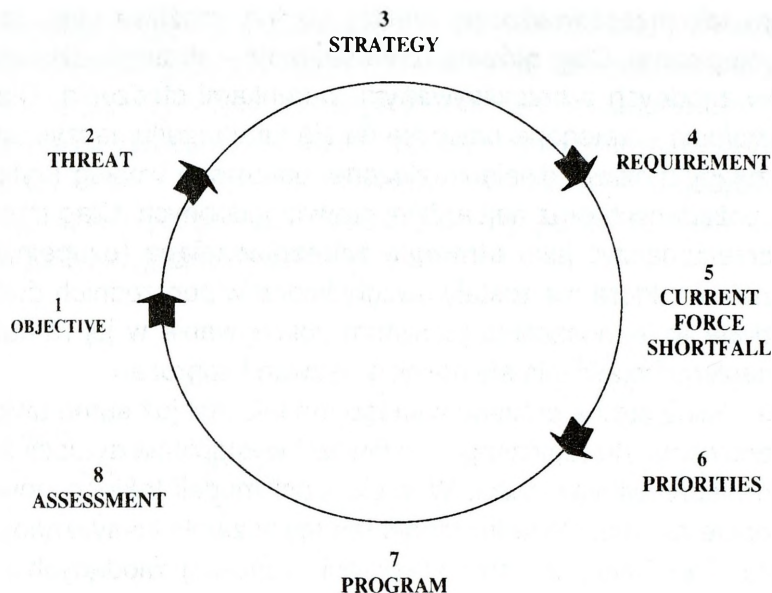
Rys. 3. Model Ashera-Overholta

Obszar pierwszy to ten, który państwo konstruuje strategię jest w stanie kontrolować (odzwierciedla on reguły gry z pełną informacją), a zatem procesy i zdarzenia tam powstające są generalnie przewidywalne. Mają zatem charakter deterministyczny. Sytuacje powstające w trzech podobszarach sfery drugiej, odzwierciedlają warunki, których państwo nie jest w stanie w pełni przewidzieć, jednak ilość danych pochodzących z tych obszarów pozwala na zarysowywanie tzw. słabych strategii. Rozróżnienie poszczególnych zbiorów informacji bazowej odbywa się poprzez zastosowanie kryterium prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych kategorii bazowych. Obszar trzeci analizy zarezerwowany jest na umieszczanie w toku analizy strategicznej danych nieprzewidywalnych, nie uwzględnianych w chwili projektowania strategii, ale możliwych do uwzględnienia w trakcie jej realizacji (możliwość wystąpienia sytuacji nowych).

Rezultatem tak przeprowadzonej analizy są trzy możliwe ciągi strategiczne (koncepcje strategiczne). Ciąg **główny** (*core strategy*) – strategia działania służąca realizacji celów zgodnych z przewidywanymi warunkami otoczenia. Ciąg **wariantowy** (*basic strategy*) – kategoria *basic* nie da się tutaj przetłumaczyć jako podstawowy – pokazujący możliwe działania złożone, ustawione według kryterium osiągnięcia celów pożądanym oraz najbardziej prawdopodobnym. Ciąg trzeci, którego sens da się przetłumaczyć jako **strategię zabezpieczającą** (uzupełniająca). Zawiera on te działania, które nie zostały uwzględnione w poprzednich dwóch typach działań, umożliwiając jednocześnie planistom dokonywanie w jej ramach uzupełnień, w razie nagłego pojawiania się nowych wyzwań i zagrożeń.

Niewątpliwie silną stroną prezentowanego modelu jest już samo uwzględnianie w procesie planowania strategicznego możliwości wystąpienia sytuacji związanych z narastaniem nieprzewidywalności. W większości modeli takiego nowatorskiego spojrzenia w ogóle nie ma. Ponadto model ten łączy zalety klasycznego podejścia od góry do dołu (*Top Down*), z filozofią tworzenia koncepcji wiodących kompetencji (*Hedging*). Niestety, jak w większości modeli, także i w tym, autorzy koncentrują się na **identyfikacji możliwych zagrożeń**, nie wspominając nawet o kategorii szansy strategicznej. Jak to już wcześniej wyjaśniano, koncentracja wyłącznie na zagrożeniach w każdym, nawet najdoskonalszym pod względem metodologicznym modelu, czynić będzie z niego narzędzie do budowania instrumentów reakcji, nie zaś kształtowania otoczenia pod kątem maksymalizacji własnych interesów. Niewątpliwie model ten należy zaliczyć do tych niewielu przykładów, w których klasyczną logikę planowania strategicznego rozwoju sił zbrojnych wzbogacono o nowatorskie elementy myślenia uwzględniającego nieprzewidywalność. To bardzo rzadkie, nawet we współczesnych opracowaniach mocno przesyconych duchem wąsko rozumianego pragmatyzmu.

Przykładem zachowawczości, owej wąsko pojmowanej racjonalności, zarazem wzorcem najbardziej rozpowszechnionym procesu planowania rozwoju sił zbrojnych jest przedstawiony poniżej model opracowany przez amerykańskich analityków z sił powietrznych (rys. 4). Przedstawiony model, podobnie jak większość modeli planowania rozwoju sił zbrojnych, w pierwszym etapie procesu koncentruje się na wskazaniu przewidywanych zagrożeń. Jedyna różnica pomiędzy wskazywanym wcześniej modelem Ashera-Overholta, tkwi wyraźnie w jego aplikacyjnej i pragmatycznej formie, tzn. model ten w fazie przygotowania pożądanym sił zbrojnych wprowadza ograniczenia zasobowe, które de facto ograniczają pole eksploracji poznawczej do tych rozwiązań pożądanego kształtu rozwoju sił zbrojnych, które mogą być dostępne przy wykorzystaniu posiadanych zasobów (*Fiscal Orientation*). To dosyć wygodne dla polityków podejście, niezwykle mocno ogranicza intelektualną stronę procesu, kładąc nacisk na przygotowanie (względnie szybkie i konkretne) narzędzia do konkretnych wyzwań i zagrożeń. Wydaje się, że takie podejście w warunkach narastającej nieprzewidywalności otoczenia nie jest właściwe, a w każdym razie na pewno mało użyteczne.



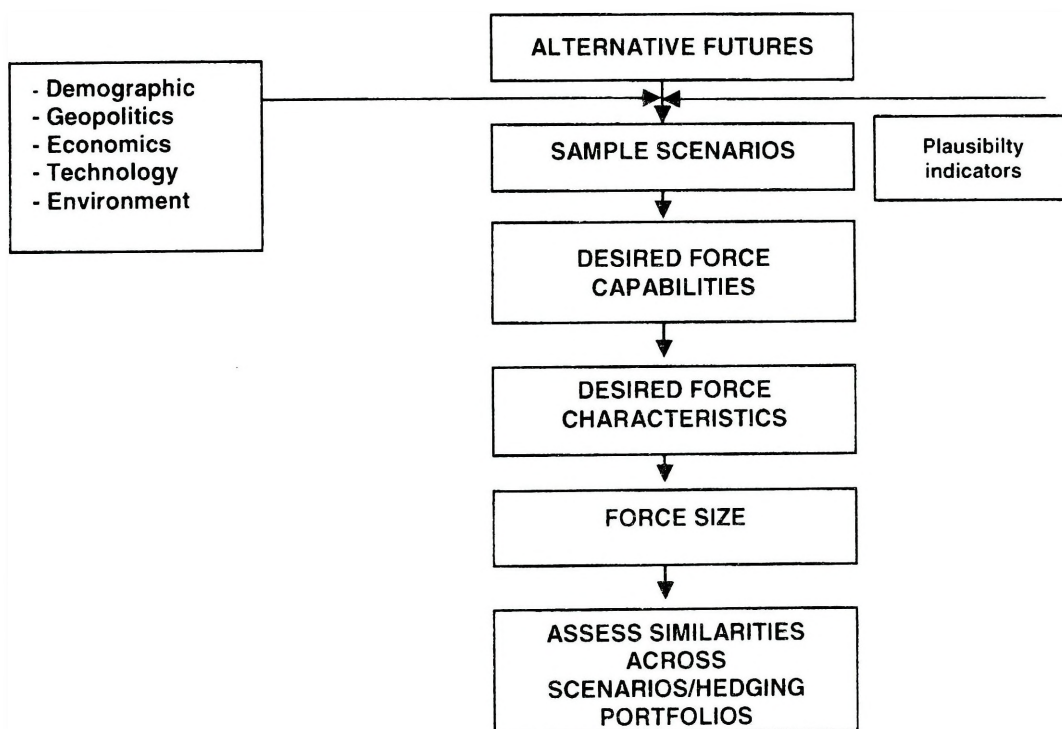
Źródło: P.M. Smith, J.P. Allen, J.H. Stewart II, F.D. Whitehouse, *Creating Strategic Vision. Long Range Planning for National Security*, NDU Press, Washington D.C. 1987, s. 59.

Rys. 4. An Air Force structure development model

Model kolejny, opracowany w roku 2003 przez B. Nichiporuka z Arroyo Center, w sposób zasadniczy nie odbiega od prezentowanej wyżej logiki. Różnica polega w zasadzie na wprowadzeniu do procesu podetapu, którego istotą jest wariantowanie możliwego rozwoju sytuacji w otoczeniu państwa poprzez opracowanie scenariuszy (*Scenerio Orientation*). Innymi słowy, zebrane w warstwie analitycznej wyzwania i zagrożenia operacjonalizowane są przez planistów do postaci scenariuszy, a następnie poddawane ocenie. Na podstawie dokonanych wyborów opracowuje się pożądane zdolności sił zbrojnych, a następnie generuje cechy i zdolności niezbędne z punktu widzenia owych scenariuszy. Model ten wyróżnia dosyć duża swoboda intelektualna w zakresie kształtowania pożądanych cech sił zbrojnych. Niewątpliwą natomiast wadą tego modelu jest brak przywiązania opracowanych rozwiązań do szeroko rozumianej polityki państwa w poszczególnych obszarach problemowych (domenach, dziedzinach działalności). Spojrzenie to jest typowe dla państw wielkich, kształtujących swój potencjał siłowy w powiązaniu z określoną wizją stosunków międzynarodowych (rys. 5).

Podstawowy wyróżnik przedstawionego modelu, to konstruowanie sił zbrojnych opartych na zdolnościach – podejście bardzo rozpowszechnione. Zdaniem zespołu autorskiego, najslabszą stroną prezentowanego rozwiązania jest statyczne podejście do analizy otoczenia (bazowanie na mocno przestarzałej koncepcji poszukiwania kluczowych czynników ryzyka w podzielonym przedmiotowo otoczeniu) oraz tak „modne” bazowanie na scenariuszach. Warto jednak zaznaczyć, iż w warunkach narastającej nieprzewidywalności otoczenia podejście takie uznać należy

za mało użyteczne. Toteż ze względu na duże podobieństwo logiczne większości procesów planowania strategicznego rozwoju sił zbrojnych, w dalszej części pracy pomija się dokonywanie identyfikacji pozostałych modeli, podkreślając jednak, iż w sensie filozofii planowania wpisują się w przedstawione wcześniej orientacje.



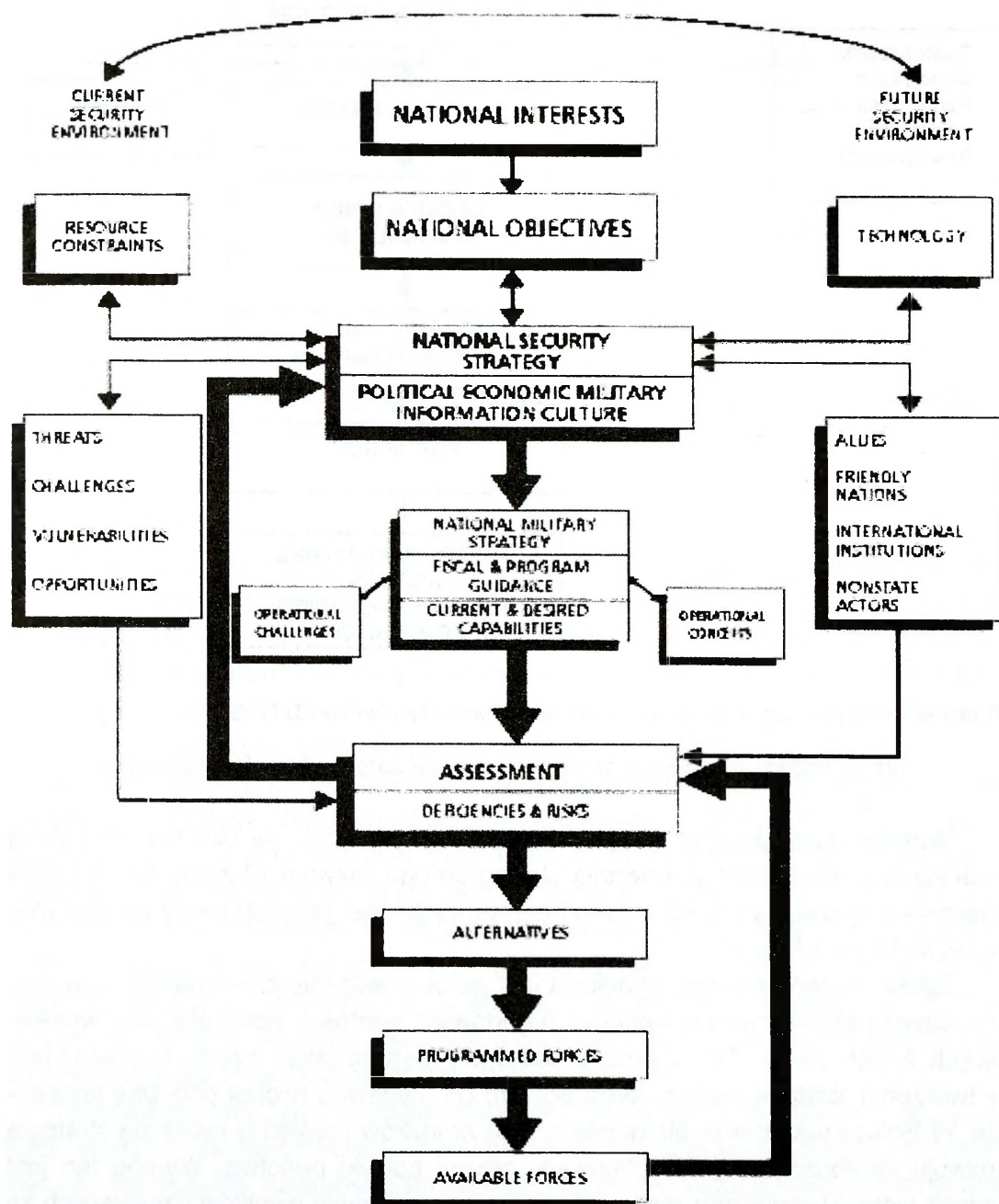
Źródło: B. Nichiporuk, *Alternative Futures and Army Force Planning*, RAND 2003, s. 7.

Rys. 5. Metoda planowania strategii rozwoju sił zbrojnych wg B. Nichiporuka

Modelem nawiązującym do przedstawionego powyżej, ale ukazującym pełniej osadzenie problematyki planowania strategicznego rozwoju sił zbrojnych w całym systemie planowania zbioru strategii narodowych, jest przedstawiony poniżej model R.M. Lloyd'a (rys. 6).

Zaletą prezentowanego podejścia jest pełne osadzenie problematyki planowania rozwoju sił zbrojnych w systemie narodowych wartości, interesów oraz wynikających z nich celów. Ten z pozoru oczywisty wymóg jakże często pomijany jest w tworzeniu strategii państw, które dopiero od niedawna tworzą podobne koncepcje. W Polsce trudno w ogóle dopatrzeć się związków pomiędzy tworzoną strategią rozwoju sił zbrojnych a długofalowymi celami polityki państwa. Wymóg ten jest jednak niestety konieczny, jeśli mamy dążyć do osiągania wyników uznawanych za uzasadnione. Prezentowany model charakteryzuje się bowiem uwzględnianiem nie tylko zagrożeń, jak to zazwyczaj dzieje się w większości modeli wykorzystywanych na świecie, ale ponadto uwzględnia stosowane powszechnie w teorii organizacji i zarządzania szanse (sposobności), siły oraz słabości państwa. Przeprowadzone

badania wskazują jednak na fakt, iż takie względnie szerokie podejście dotyczy tylko problemów konstruowania strategii na poziomie państwa. Tymczasem już na poziomie strategii wojskowej, planiści konsekwentnie trzymają się głównie zagrożeń. Pomniejsza to, podobnie jak we wskazywanych wcześniej przypadkach, treść tworzonej strategii wojskowej.



Źródło: R.M. Lloyd, *Strategy and Force Planning Framework*, [in:] *Strategy and Force Planning*, ed. Strategy and Force Planning Faculty, 3d ed., Newport, R.I. Naval War College Press, 2000, s. 234.

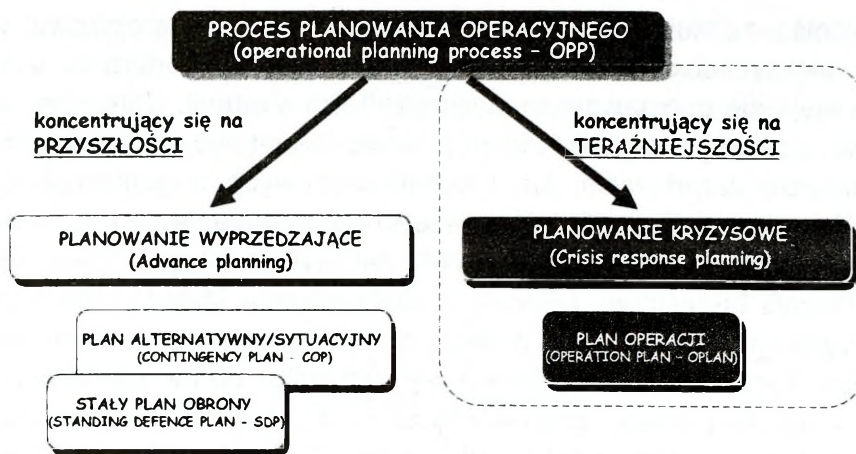
Rys. 6. Metoda planowania strategii rozwoju sił zbrojnych wg R.M. Lloyd'a

W ogóle planiści zajmujący się przygotowaniem strategii wojskowej w zdecydowanej większości opowiadają się za dość tradycyjnie nurtem, w którym zagrożenia stają się podstawowym wyznacznikiem strategii. Natomiast otoczenie państwa postrzegane jest tutaj jako wielowymiarowe, tj. uwzględniające zarówno aktorów narodowych, jak i ponadnarodowych, organizacje różnego typu. Podejście to, z racji względnie najszerszego spojrzenia na otoczenie państwa, wydaje się najbardziej wartościowym. Jak wynika z jego analizy, osadzone jest w filozofii budżetowej (*Fiscal*), z zachowaniem klasycznego podejścia liniowego wynikania (*Top-Down*), a także dostrzeganiem szybkich zmian technologicznych (*Technology*). W zasadzie ciąg ten byłby, po uwzględnieniu zmian w strategii wojskowej polegającej na włączeniu do procesu postulowanych kategorii szans (sposobności, a także sił i słabości organizacyjnych) najbardziej efektywny. Pewne zastrzeżenie należy także wnieść do wykorzystywanej w tym modelu idei analizy bazującej na zmianach zachodzących w czasie rzeczywistym i ich zwykłej ekstrapolacji. Detal ten niestety czyni także z tego modelu narzędzie o ograniczonej użyteczności. Należy zatem docenić jego wartość logiczną i w znacznym stopniu merytoryczną, wskazując na konieczność jego modyfikacji w zakresie innej od prezentowanej orientacji prognostycznej. W istocie, zdarzenia i procesy, których nie sposób uwzględnić, a które z pewnością pojawiać się będą w trakcie wdrażania i dalszego stosowania opracowanej strategii, rzutować mogą na efektywność projektowanych sił zbrojnych.

Generalnie należy stwierdzić, że przedstawione modele oparte są na podobnej **logice procesu planistycznego**. W każdym z nich da się wydzielić, wskazywane we wstępie do tego podrozdziału, trzy podstawowe części: **analizę, projektowanie strategii i struktury, wreszcie implementację**. Różnice w zasadzie dotyczą szczegółów, a zatem metod podejścia do rozwiązywania poszczególnych skonkretyzowanych problemów.

## **2.2. Planowanie operacyjnego użycia SZ – istota, treść, zakres rozwiązywanych problemów, przebieg**

W tej części pracy spróbujemy omówić i przybliżyć istotę, treść, zakres rozwiązywanych problemów kryjących się pod pojęciem planowania operacyjnego, a także w sposób ogólny zarysować ów przebieg, uwypuklając główne jego etapy i istotne elementy. Problematyka zostanie omówiona na podstawie planowania operacyjnego NATO (*Operational Planning Process – OPP*), a dokładniej planowania wielonarodowych działań sił połączonych. Zaznaczyć jednak należy, że planowanie operacyjne NATO ukazane zostanie jedynie przez pryzmat problematyki reagowania kryzysowego (rys. 7), a więc planowania ukierunkowanego na rozwiązywanie obecnych lub właśnie powstających sytuacji kryzysowych i konfliktowych. Stąd też w pracy nie zostaną poruszone m.in. kwestie i zagadnienia związane z planowaniem koncentrującym swój wysiłek poznawczy na przyszłości (*Advance Planning*). Nie zostaną więc



Źródło: *Guidelines for operational planning – GOP*, 2005, s. 1–3.

Rys. 7. Ukazanie planowania operacyjnego przez pryzmat bieżących problemów, kryzysów, zagrożeń

tu rozwinięte aspekty planowania związanego z opracowywaniem perspektywicznych planów i koncepcji działania, będących odpowiedzią na prognozowane zagrożenia oraz możliwe do zaistnienia w przyszłości wydarzenia (*Contingency Plan – COPLAN*), jak również nie zostaną omówione kwestie opracowywania planów obronnych (*Standing Defence Plan – SDP*).

### 2.2.1. Istota, treść zakres rozwiązywanych problemów planowania operacyjnego

Operacje połączonych sił Sojuszu są planowane i prowadzone na trzech poziomach/szczeblach: strategicznym, operacyjnym i taktycznym. W konsekwencji przyjęcia tego podziału, tak też dzielone są wszelkie działania. Szczebel strategiczny (kierowania państwa lub sojuszu) jest więc tym miejscem, gdzie ma miejsce przekształcenie woli politycznej w cele polityczne i wydzielenie sił oraz środków (wojskowych i niemilitarnych) niezbędnych do ich realizacji, na którym rozpatruje się też użycie pełnego zakresu zasobów państwowych, a więc wszelkich dostępnych elementów siły, tj. środków dyplomatycznych, informacyjnych, militarnych i ekonomicznych w celu osiągnięcia celów politycznych. To właśnie na tym szczeblu siły zbrojne są traktowane jako instrument kolektywnej strategii, wykorzystywany synergicznie wraz innymi niemilitarnymi narzędziami, które będą pozwalać na osiągnięcie celów politycznych wytyczonych przez najwyższe władze NATO. Jest to również poziom na którym określone zostają ramy wszelkich działań, a więc m.in. normy i zasady postępowania, cele strategiczne, zadania militarne czy też stan końcowy kampanii/operacji, który osiągnięty – uznany zostanie za sukces. Z kolei poziom operacyjny jest tym miejscem, gdzie planowane są i prowadzone kampanie oraz operacje w celu osiągnięcia strategicznych celów militarnych na teatrze działań lub obszarze prowadzonych operacji.

Szczebel taktyczny zaś to poziom, gdzie wojska tocząc walki i boje wykonują zadania przydzielone pododdziałom, oddziałom i związkom taktycznym.

Planowanie operacyjne jest więc tą aktywnością, która próbuje przełożyć strategiczne wytyczne i dyrektywy w „zestaw” uporządkowanych działań militarnych prowadzonych przez połączone, wielonarodowe siły, by ostatecznie móc skutecznie osiągnąć strategiczne cele przy akceptowalnym poziomie ryzyka<sup>81</sup>.

Stosowany współcześnie system planowania operacyjnego został stworzony w celu ujednoczenia procesu inicjowania, opracowywania oraz zatwierdzania dokumentów właściwych dla poszczególnych etapów planistycznych. Bazuje on na określonym strukturalnie pakiecie działań, które muszą być zatwierdzone przez najwyższe władze.

Celem systemu planowania operacyjnego NATO, określanego także mianem architektury planowania operacyjnego (*Operational Planning Architecture*), jest zapewnienie organom decyzyjnym oraz planistycznym optymalnych mechanizmów i procedur wypracowywania decyzji<sup>82</sup>. Wiąże on w sposób logiczny stosowaną w NATO metodologię wypracowywania decyzji, obejmując wszystkie etapy procesu planistycznego. Należy podkreślić, że istotą tego systemu jest rozbudzenie twórczego myślenia oficerów sztabu. Według poglądów NATO, procedury planistyczne nie stanowią sztywnego schematu działań sztabu, a raczej mają służyć jako pewnego rodzaju wzorzec postępowania podczas przygotowania planów. Zgodnie z dokumentem MC 133/3 architektura planowania operacyjnego obejmuje zasadniczo dwie kategorie dokumentów. Pierwsze z nich – określane jako główne – są przede wszystkim narzędziami planistycznymi dowódców wojskowych NATO. Druga kategoria dokumentów, to tzw. dokumenty dodatkowe, stanowiące narzędzia planistyczne pracy sztabów, wykorzystywane dla potrzeb opracowywania planów operacyjnych<sup>83</sup>. Do pierwszej kategorii należy zaliczyć dokumenty serii MC (rangi politycznej), wydawane przez Komitet Wojskowy NATO (*Military Committee* – MC), zatwierdzone przez Radę Północnoatlantycką. Zawierają one wytyczne polityczno-wojskowe dotyczące inicjowania, opracowywania, zatwierdzania, realizacji, przeglądu lub unieważniania wszystkich kategorii planów operacyjnych NATO.

Biorąc zatem pod uwagę problematykę systemu planowania operacyjnego Sojuszu można przyjąć, że najważniejsze znaczenie posiadają dokumenty serii MC 133, które zawierają szczegółowe wytyczne, niezbędne w trakcie opracowywania dokumentów planistycznych niższego szczebla<sup>84</sup>.

Z kolei na podstawie dokumentów Komitetu Wojskowego (*Military Committee* – MC), a w szczególności zaś w oparciu o MC 133/3 opracowuje się serię dokumentów AJP, (*Allied Joint Doctrine*), w której podstawowy dokument stanowi AJP 01 (*procedury planowania, prowadzenia i wspierania operacji połączonych NATO*).

---

<sup>81</sup> *Guidelines for operational planning* – GOP, s. 3–1.

<sup>82</sup> *MC 133/3 NATO's Operational Planning System*, Brussels, 28.08.2000, s. 1–5.

<sup>83</sup> Tamże, s. 1–5.

<sup>84</sup> *NATO Operational Planning*, wyd. cyt., s. 1–5.

W następnej kolejności, w oparciu o podstawowe dokumenty planistyczne zostają opracowywane przez dowództwo strategiczne NATO wytyczne do planowania operacyjnego (*Guidelines for Operational Planning*)<sup>85</sup>, które zawierają ogólny przegląd zasad wyprowadzonych ze strategii Sojuszu i ustaleń politycznych na poziomie dowództwa strategicznego. Ponadto określają one przydział zadań i zakres odpowiedzialności podległych dowództw oraz definiują zasadnicze standardy oraz procedury planowania wewnątrz zintegrowanych struktur wojskowych NATO.

Jako uzupełnienie wytycznych do planowania operacyjnego (GOP) wydawane są również funkcjonalne wytyczne do planowania (*Functional Planning Guides – FPG*). Dotyczą one tych aspektów planistycznych, które muszą zostać uwzględnione podczas opracowywania planu operacyjnego. Zawierają one uzupełnienie informacji planistycznych zawartych w dokumentach MC-133, GOP, zatwierdzonej doktrynie NATO oraz dokumentach serii MC<sup>86</sup>. Ponadto, ukierunkowują planowanie w konkretnych obszarach funkcjonalnych, np. planowanie na szczeblu komponentów rodzajów sił zbrojnych, działania w powietrzu i z powietrza oraz wspólne lub specyficzne zadania rodzajów sił zbrojnych<sup>87</sup>.

*Wytyczne Dowództw Sił Połączonych (JFC Planning Guides)* są natomiast specyficznymi, dla danego dowództwa, wytycznymi do planowania operacyjnego, które tworzone są w oparciu o strukturę GOP/FPG. Podobnie jednak, jak FPG nie powtarzają informacji zawartych w innych dokumentach, lecz dostarczają informacji charakterystycznych dla danego obszaru odpowiedzialności (*Area of Responsibility*)<sup>88</sup>.

*Szczegółowe wytyczne do planowania (Specific Planning Guides)*, z reguły są określane przez dowódców komponentów rodzajów sił zbrojnych (*Component Commanders*) w celu ukierunkowania pracy dowództw podczas opracowywania planów operacji.

W ramach architektury planowania operacyjnego NATO można również wyróżnić *narzędzia uzupełniające (Complementary Tools)*, które stanowią istotny element systemu planowania operacyjnego. Należy do nich zaliczyć m.in. katalog działań prewencyjnych (*Inventory of Preventive Measures – IPM*) oraz wyszczególnione poniżej dokumenty serii MC:

- MC 294: Opcje Wojskowej Odpowiedzi (*Military Response Options – MRO*);
- MC 161: Ogólne Oceny Wywiadowcze NATO (*NATO's General Intelligence Estimate*);
- MC 166: System Ostrzegania Wywiadowczego NATO (*NATO Intelligence Warning System*);
- MC 67: System Podejmowania Środków Ostrożności NATO (*NATO Precautionary System – NPS*) wraz z Podręcznikiem Dowództw Strategicznych z Zakresu Systemu Podejmowania Środków Ostrożności NATO (Bi- SC NPS Manual – NPSM);

---

<sup>85</sup> Zaliczone do kategorii dokumentów dodatkowych – określanych mianem techniczno-proceduralnych.

<sup>86</sup> *Guidelines...*, wyd. cyt., s. 2–1.

<sup>87</sup> *Reader Führung Gemeinsamen Operationen*, Hamburg, 2000.

<sup>88</sup> Struktura dokumentu odpowiada układowi GOP i RPG, zawierając takie dodatkowe czynniki jak: klimat, geografia, oceanografia, teren, specyficzne porozumienia wojskowe.

• MC 362: Podręcznik Zasad Użycia Siły przez NATO (*NATO Rules of Engagement Manual*)<sup>89</sup>.

Do narzędzi uzupełniających zalicza się ponadto stale uaktualnianą komputerową bazę informacyjną dowództw strategicznych, która zawiera dane o siłach własnych i krajów partnerskich.

Przeprowadzona analiza systemu planowania operacyjnego wskazuje, że NATO, w celu zapewnienia zdolności do podjęcia skutecznych działań w sferze szeroko pojętego bezpieczeństwa, przyjął dwie zasadnicze kategorie planowania, a mianowicie wyprzedzające (ang. *Advanced Planning*) oraz kryzysowe (*Crisis Response Planning*).

Pierwsza z wymienionych kategorii jest procesem wypracowania planów działania w oparciu o przewidywalne, hipotetyczne zagrożenia, które mogą mieć miejsce w obszarze odpowiedzialności dowództwa strategicznego NATO. Ma ono charakter planowania długofalowego, realizowanego bez ograniczeń czasowych, którego wynikiem są plany alternatywne (*Contingency Plans – COPs*) lub stałe plany obrony (*Standing Defence Plans – SDP*).

Przy czym, plany alternatywne<sup>90</sup> odnoszą się do możliwych przyszłych zagrożeń bezpieczeństwa, wynikających zarówno z obrony kolektywnej, jak i działań poza art. 5 operacji reagowania kryzysowego. Z reguły bazują na jednej lub kilku prawdopodobnych sytuacjach planistycznych (*Planning Situations – PS*), zawartych w publikowanym przez dowództwa strategiczne Przeglądzie Wymagań Obronnych (*Defence Requirements Review – DRR*). Te z kolei stanowią pochodną ocen zawartych w dokumentach serii MC 161 (*ogólne oceny wywiadowcze NATO*), a także w wytycznych ministerialnych (*Ministerial Guidance*) i dokumentach serii MC 400.

Z kolei *Standing Defence Plans (SDP)*<sup>91</sup> – są planami bezpośredniej reakcji Sojuszu na zagrożenia wynikające z art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego. Z założenia SDP ma być w pełni dopracowanym planem operacyjnym gotowym do wprowadzenia w życie, z określonymi siłami dowodzenia oraz władzą wykonawczą delegowaną na właściwe poziomy dowodzenia. Konkludując, SDP stanowi określony wzorzec działania, umożliwiający decydom określenie kształtu przyszłych sił i ich zdolności bojowych, bazując na ocenach wywiadowczych i rozwoju technologicznym. Oznacza to, że SDP jest również nieocenionym narzędziem w doskonaleniu procesu planowania obronnego.

---

<sup>89</sup> MC 133/3..., wyd. cyt., s. 1–6.

<sup>90</sup> *Contingency Plan (COP)* jest dokumentem planistycznym służącym jako pomoc w przypadku nagłego pojawienia się kryzysu. Bazuje na ogólnej analizie sytuacji NATO i zawiera przypuszczenia. Z tego też względu nie jest wystarczająco szczegółowy, by mógł być natychmiast przekształcony i wdrożony w życie. Ponadto istnieje potrzeba rozplanowania szczegółów działania. Przepis własny.

<sup>91</sup> *Standing Defence Plans (obowiązujące plany obrony)* – są to plany bezpośredniej reakcji, których celem jest zapewnienie zdolności Sojuszu do reagowania na nagłe, niespodziewane zagrożenia w ramach artykułu 5. traktatu waszyngtońskiego. Stanowią one w pełni kompletne gotowe do użycia plany (włącznie z wyznaczonymi do ich realizacji siłami oraz określonymi relacjami dowodzenia na wszystkich wymaganych szczeblach dowodzenia). Przepis własny.

Zarówno plany alternatywne, jak i obowiązujące plany obrony, bazujące na przewidywanych (prawdopodobnych) zagrożeniach, są opracowywane w okresie pokoju. Ustala się w nich obszary ryzyka, odpowiedzialności oraz niezbędne siły, konieczne wsparcie, sposób dowodzenia itp. Stosownie do zawartych w nich ustaleń, państwa członkowskie planują odpowiednie siły potrzebne do realizacji wspólnych planów działań. Każdorazowo decyzja dotycząca faktycznego oddania sił narodowych do dyspozycji NATO i użycia w działaniach, znajduje się zawsze w suwerennych kompetencjach państw członkowskich.

Procedury planowania kryzysowego dotyczą z kolei planowania wynikającego z konkretnej sytuacji decyzyjnej. Planowanie takie jest organizowane najczęściej w ograniczonym czasie oraz tam, gdzie występuje taka konieczność i możliwość. Podstawę planowania stanowi istniejący plan alternatywny. W wyniku prac powstaje plan operacyjny (*Operation Plan* – OPLAN), adekwatny do potrzeb wynikających z trwającego lub rozwijającego się kryzysu. W sytuacji realizowania kilku operacji równoległe w tym samym rejonie, może okazać się koniecznym opracowanie planu kampanii – dla zapewnienia właściwej koordynacji, jedności celu i ekonomiki wysiłku w odniesieniu do wszelkiej działalności wojskowej, związanej z prowadzeniem oraz wsparciem tych operacji.

W zależności jednak od stopnia skomplikowania planu operacyjnego (COP/SDP/OPLAN), może okazać się konieczne opracowanie pojedynczego, względnie kilku *planów uzupełniających* (*Supporting Plan* – SUPLAN). Ich celem będzie natomiast zapewnienie możliwości odniesienia się do wszystkich istotnych aspektów operacji w odpowiednim stopniu szczegółowości. Plany uzupełniające bazują jednak na *planie podstawowym* (*Parent Plan*), oraz jego właściwych łącznikach. W typowych sytuacjach plany uzupełniające mogą dotyczyć na przykład systemów łączności i informacji, wywiadu – względnie logistyki.

*Proces planowania operacyjnego* rozpoczyna się od analizy sytuacji i zadania (misji) przyjętego przez dowódcę do wykonania, następnie zrozumienia, co ma zostać osiągnięte, w danych warunkach i ograniczeniach. To z kolei pozwala na skoncentrowaniu się na sposobie wykonania, a więc na problemie – jak dana operacja w ujęciu całościowym powinna zostać zorganizowana. Pomocny w tym zakresie staje się graficzny projekt (wizja) operacji (*Operation Design*), który pozwala na rozwinięcie go do postaci koncepcji prowadzenia operacji, a później do szczegółowego planu. Cała więc istota planowania operacyjnego polega na opracowaniu najlepszego sposobu prowadzenia operacji przy użyciu dostępnych *sił i zdolności* w celu osiągnięcia pożądanego *stanu końcowego* przy akceptowalnym poziomie *ryzyka*. Istotę tę wyraża również poniższa sekwencja pytań/problemów, na które winno się udzielić odpowiedzi w czasie czynności planistycznych:

- jakie *militarne warunki* powinny zostać utworzone na obszarze działań, by można było osiągnąć cele strategiczne?
- jakie *działania* powinny zostać podjęte zarówno w czasie, jak i przestrzeni, by można było osiągnąć cele i ustanowić pożądaną warunki?

- jakie militarne *zdolności i zasoby* i jak winny być wykorzystane, by w najlepszy sposób „zasilić” owe działania?

- z jakim *ryzykiem* w trakcie owych działań możemy mieć do czynienia, i jak można go minimalizować?

Powyższa sekwencja pytań ukazuje złożone i szerokie spektrum problemowe, które mieści się w zakresie planowania operacyjnego. Obejmuje ono m.in. takie aspekty, jak:

- wytyczenie strategicznych i operacyjnych celów operacji;
- określenie niezbędnych zdolności i struktur sił do prowadzenia operacji;
- rozmieszczenie sił na obszarze działań połączonych, wielonarodowych sił;
- logistyczne zabezpieczenie;
- zarządzanie informacją operacyjną;
- przygotowania w zakresie dowodzenia i kontroli;
- współpracę cywilno-wojskową;
- ochronę wojsk<sup>92</sup>.

W procesie planowania wielonarodowych działań połączonych można odnaleźć, oczywiście prócz zasadniczej funkcji, jaką jest opracowanie planu operacji, którego implementacja będzie umożliwiać osiągnięcie pożądanego rezultatu, również szereg drugorzędnych, utylitarnych własności, takich jak:

- standaryzacja procesu planowania i procedur planistycznych w Sojuszu;
- sprawowanie politycznej kontroli w procesie planowania działań wojskowych;
- zapewnienie sztabom możliwości specjalistycznego doradztwa władzom polityczno-wojskowym Sojuszu;
- wzmocnienie współpracy pomiędzy dowództwami szczebla strategicznego, operacyjnego i taktycznego;
- właściwe przekładanie celów polityczno-strategiczných na cele militarne;
- zapewnienie dowódcom możliwości wpływu na kształt i rozwój planów operacji;
- wykorzystanie w procesie planowania twórczego, kreatywnego myślenia;
- możliwość oceny wyników planowania<sup>93</sup>.

### 2.2.2. Przebieg procesu planowania operacyjnego

Proces planowania operacyjnego NATO obejmuje swym zakresem pięć, kolejno po sobie następujących etapów. Są to:

1. Etap wstępny – inicjujący proces planowania (*initiation stage*);
2. Etap orientacyjny (*orientation stage*);
3. Etap opracowania koncepcji działania (*concept development stage*);
4. Etap opracowywania planu działania (*plan development stage*);
5. Etap przeglądu i weryfikacji planu (*plan review stage*)<sup>94</sup>.

---

<sup>92</sup> *Guidelines...*, wyd. cyt., s. 3–1.

<sup>93</sup> Por. J. Kręcikij, *Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia*, Warszawa 2002, s. 12.

<sup>94</sup> Por. *Doktryna prowadzenia operacji połączonych - DD3*, Warszawa 2004, s. 35.

## I. ETAP WSTĘPNY – INICJUJĄCY PROCES PLANOWANIA (*INITIATION STAGE*)

Celem etapu wstępnego procesu planowania operacyjnego jest po pierwsze: ustalenie *potrzeb* (wymagań) niezbędnych do jego przeprowadzenia; po drugie: ustalenie generalnego *kierunku* jego przeprowadzenia; i po trzecie: ustalenie *ograniczeń*, z jakimi trzeba się liczyć, które należy uwzględnić w czasie jego trwania. Obejmuje on swym zakresem natomiast następujące przedsięwzięcia i czynności planistyczne:

- *utworzenie zespołu/grupy planowania działań* (*Operational Planning Groups – OPGs*);

- *wyznaczenie łączników*. Wyznaczenie łączników na wyższych i niższych szczeblach dowodzenia, a także w międzynarodowych organizacjach, agencjach zaangażowanych w prowadzenie operacji dla usprawnienia współpracy i koordynacji działań;

- *zbieranie, analizowanie i wymiana danych*. Przetwarzanie informacji istotnych dla procesu planowania wielonarodowych działań połączonych.

- *zapewnienie gotowości ciągłego dostarczania danych* (*Military Assessment*). Zapewnienie gotowości ciągłego dostarczania informacji zespołom specjalistów prowadzących strategiczną analizę i ocenę sytuacji.

- *otrzymanie oficjalnej dyrektywy inicjującej* (*Initiating Directive*). Otrzymanie dyrektywy inicjującej wydanej przez władze szczebla nadrzędnego uruchamia proces planowania operacyjnego<sup>95</sup>.

## II. ETAP ORIENTACYJNY (*ORIENTATION STAGE*)

Celem drugiego etapu planowania – orientacyjnego – jest określenie, co *musi zostać osiągnięte* zgodnie z dyrektywą i wytycznymi wyższego przełożonego/najwyższych władz NATO. Obejmuje on swym zakresem następujące przedsięwzięcia i czynności planistyczne:

- *uzyskanie od dowódcy wytycznych do planowania*;

- *ustanowienie czasu przebiegu planowania działań*;

- *wydanie rozkazów do podporządkowanych dowódców*;

- *dokonanie przeglądu sytuacji* (*Estimate of the Situation*). Przegląd sytuacji powinien obejmować analizę ogólnej sytuacji uwzględniającej historyczne tło bieżących wydarzeń, a wśród nich aspekty polityczne, ekonomiczne, społeczne, wojskowe, a także prawne i moralne. Musi też obejmować swoim zakresem charakterystykę rejonu operacji skupiając uwagę na warunkach geograficznych, meteorologicznych, hydrograficznych i oceanograficznych oraz infrastrukturze występującej na obszarze zainteresowania. Kolejnym elementem analiz, są siły przeciwnika. Analiza sił przeciwnika powinna obejmować takie zagadnienia jak: bieżącą ich dyspozycję i lokalizację, prawdopodobny zamiar oraz cel działań, a także możliwy sposób wraz z określonym pożądanym stanem końcowym.

---

<sup>95</sup> W NATO Naczelny Dowódca Sił Sojuszników (*Supreme Allied Commander Europe – SACEUR*) otrzymuje wytyczne planistyczne od Rady Północnoatlantyckiej (*North Atlantic Council – NAC*), Komitetu Planowania (*Planning Committee*) lub Komitetu Wojskowego (*Military Committee*). Przepis własny.

Co więcej, analiza powinna wskazać potencjalne zdolności sił przeciwnika, silne strony, słabości i widoczne ograniczenia, a także środki ciężkości jego siły i punkty decydujące;

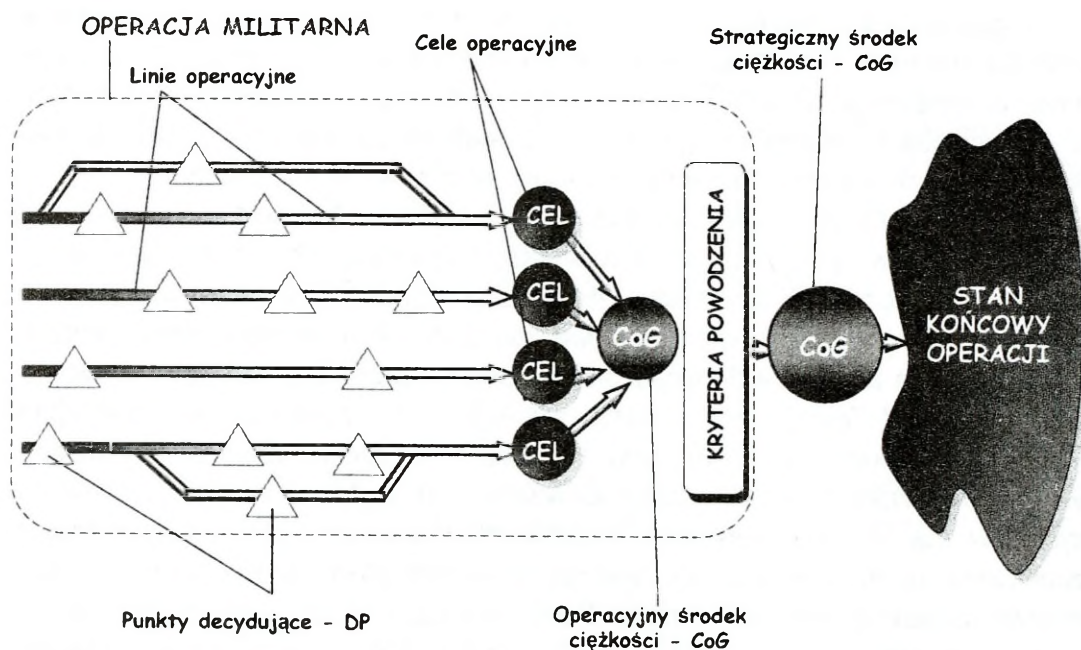
- *ustalenie relacji cywilno-wojskowych*. Ocena relacji cywilno-wojskowych winna obejmować analizę bieżącej sytuacji oraz przewidywany wpływ środowiska cywilnego na przebieg operacji militarnej. Szczególnym zainteresowaniem powinny zostać objęte zaś kwestie poruszające stanowisko społeczności lokalnej i międzynarodowej, legalność mandatu na prowadzenie operacji, wpływ obecności międzynarodowych i pozarządowych organizacji na obszarze działań na jej przebieg i wynik;

- *przeanalizowanie sytuacji medialnej*. Analiza sytuacji medialnej obejmuje ocenę możliwości zastosowania różnego typu manipulacji informacyjnych na obszarze działań, a także ocenę statusu mediów;

- *zapoznanie się z wytycznymi planistycznymi wyższego przełożonego*. Zespół planistów powinien zrozumieć, jaka jest do wykonania misja (zadanie), jaki jest zamiar przełożonego, jakie są cele do osiągnięcia, jaki jest pożądany stan końcowy operacji, jakie założenia i ograniczenia zostały narzucone do planowania oraz jakie są wstępne warunki niezbędne do osiągnięcia powodzenia operacji;

- *przeprowadzenie analizy zadania*. Analiza zadania obejmuje zasadniczo trzy główne przedsięwzięcia, a mianowicie: analizę przydzielonych zadań (*Task Analysis*), analizę kluczowych czynników (*Analysis of Key Factors*), oraz opracowanie zadania własnego (*Development of a Mission Statement*). Analiza przydzielonych zadań obejmuje zadania jednoznacznie postawione przez przełożonego do wykonania (*Assigned Tasks*), inne zadania wynikające z wytycznych, lecz nie ujęte w formie zadań (*Implied Tasks*) oraz zadania, które należy wykonać, by można było osiągnąć zakładany cel (*Mission Essential Tasks*). Z kolei analiza kluczowych czynników ma na celu ujawnienie braków informacyjnych, które muszą zostać uzupełnione, by można było właściwie przeprowadzić planowanie operacji i podjęcie przez dowódcę właściwej decyzji. Ponadto analiza kluczowych czynników pozwala na przyjęcie ważnych i koniecznych założeń, które ową lukę będą w stanie zlikwidować. Analiza obejmuje swoim zakresem przegląd tych wszystkich czynników (*Factors*), a więc okoliczności, warunków, zdarzeń, faktów, które mogą mieć wpływ na przebieg operacji i jej wynik. W przypadku braku danych przyjmowane są odpowiednie założenia. Następnie na zidentyfikowanych czynnikach dokonywane są logiczne przewidywania ich następstw (*Deductions*) i w konsekwencji na tej podstawie formułowane są wymagania pod kątem sił zbrojnych, a także określone są warunki operacyjne, które formułuje się w kategorii sił, przestrzeni i czasu. Rezultatem analizy zadania jest wydanie przez dowódcę zadania własnego (*Mission Statement*). To jest jasnego i zwięzłego stwierdzenia, w którym zawarta jest odpowiedź na pytania: kto będzie prowadził operację, co ma być w jej trakcie zrealizowane, kiedy i gdzie będzie miało to miejsce oraz dlaczego w ogóle to się robi? W zadaniu własnym natomiast nie określa się sposobu, jak dana operacja ma być prowadzona, gdyż sposobowi realizacji będzie specjalnie poświęcony kolejny etap planowania operacyjnego;

• *przeprowadzenie analizy operacyjnej i opracowanie graficznego projektu (wizji) operacji (Operational Design) (rys. 8). Dokonanie analizy operacyjnej sprowadza się do przeanalizowania stanu końcowego (End-States) i celów operacji (Objectives), określenia środków ciężkości (Centres of Gravity – CoG), a więc tych elementów, skąd zaangażowane strony mogą czerpać swobodę działania, fizyczną siłę lub wolę walki, następnie zidentyfikować krytyczne zdolności, a więc te własności, które trzeba wykorzystać w określonej sytuacji, by móc np.: uzyskać względną przewagę, a także określić krytyczne słabości tj. wrażliwych punktów, których należy bronić, które trzeba osłaniać czy też ukrywać przed przeciwnikiem (Critical Capabilities and Vulnerabilities).*



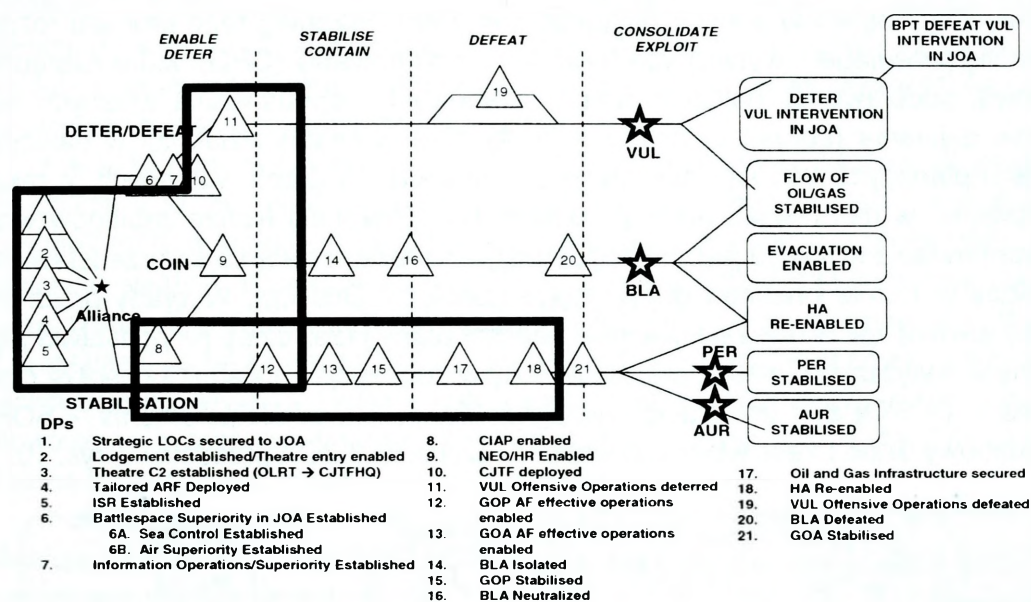
Źródło: materiały z kursu Planowania Operacyjnego NATO, październik 2007.

Rys. 8. Elementy i układ graficznego projektu (wizji) operacji

Kolejnymi elementami operacyjnego „dizajningu” jest *określenie punktów decydujących (Decisive Points – DPs)*, a więc tych miejsc, z których może być zagrożony własny środek ciężkości lub przeciwnika; wybranie sposobu podejścia prowadzenia operacji – pośredniego czy bezpośredniego<sup>96</sup> (*Direct or Indirect Approach*), wytyczenie własnych *celów operacyjnych (Operational Objectives)*, przyjęcie *miar efektywności i kryteriów odniesienia sukcesu (Criteria for Success)* oraz naniesienie *linii operacyjnych* wiążących w czasie i przestrzeni punkty decydujące ze środ-

<sup>96</sup> R. Bojarski stwierdza, iż działania bezpośrednie (po liniach wewnętrznych) wiążą się z liniowym, nieprzerwanym zbliżaniem się do środków ciężkości przeciwnika, często dzięki możliwości wykorzystania właściwości punktów decydujących. Z kolei działania pośrednie (po liniach zewnętrznych) polegają na wykonaniu uderzenia w środek ciężkości przeciwnika z nieoczekiwanego kierunku i w niespodziewanym czasie. R. Bojarski, *Główne problemy działań operacyjnych*, Warszawa 2001, s. 179.

kami ciężkości (*Lines of Operation*). Kończącym etapem tego procesu jest przewidywanie ewentualnych następstw, które mogą wystąpić w trakcie prowadzenia operacji przygotowanie na taki rozwój wydarzeń *alternatywnych linii operacyjnych*, które pozwolą w efekcie na osiągnięcie zakładanych celów (*Major Branches and Sequels*), a także określenia czasu *zakończenia operacji* (*Termination*). Przykład graficznego projektu (wizji) operacji prezentuje rys. 9.



Źródło: materiały z kursu Planowania Operacyjnego NATO, październik 2007.

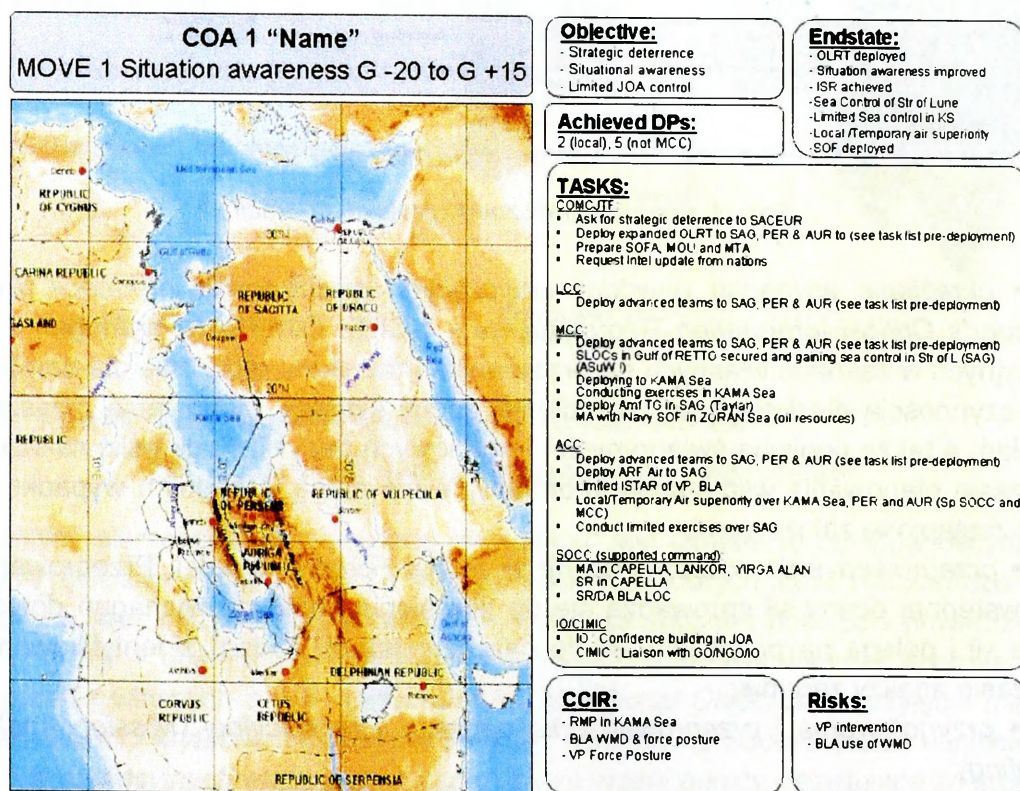
Rys. 9. Przykład graficznego projektu operacji

- **określenie wymagań dowódcy dotyczących niezbędnych informacji** (*Commander's Critical Information Requirements – CCIR*). Określenie wymagań informacyjnych w zakresie własnych sił, przeciwnika oraz stanu otoczenia dla dowódcy, jest czynnością niezbędną do prawidłowej oceny sytuacji, planowania przyszłych działań, a także podjęcia świadomych i terminowych decyzji. Podkreślić należy, że w czasie planowania wymagania informacyjne nie mogą w żadnym wypadku zostać zastąpione założeniami;
- **przeprowadzenie wstępnej oceny sił** (*Initial Force Estimate*). Przeprowadzenie wstępnej oceny sił sprowadza się do określenia ogólnych wymagań dotyczących sił i polega na przydziale „sił do najważniejszych zadań” zidentyfikowanych w czasie analizy zadania;
- **przygotowanie i przeprowadzenie odprawy informacyjnej** (*Mission Analysis Briefing*);
- **przygotowanie i wydanie wytycznych planistycznych dowódcy** (*Commander's Planning Guidance – CPG*). Przygotowanie i wydanie przez dowódcę wytycznych ukierunkowuje wysiłek dalszego planowania sztabu, inicjuje planowanie w podległych dowództwach oraz zamyka etap orientacyjny planowania operacyjnego.

Swoim zakresem wytyczne orientacyjne planowania operacyjnego dowódcy do planowania obejmują takie zagadnienia jak: myśl przewodnia, pogląd dowódcy na pożądany stan końcowy oraz sprecyzowane zadanie własne.

### III. ETAP OPRACOWANIA KONCEPCJI DZIAŁANIA (*CONCEPT DEVELOPMENT STAGE*)

Celem etapu opracowania koncepcji operacji jest określenie sposobu działania, poprzez udzielenie odpowiedzi na pytanie: jak najlepiej przeprowadzić operację, by w skuteczny i sprawny sposób osiągnąć cele misji. Przebieg tego procesu rozpoczyna się przeglądem wytycznych dowódcy do planowania (CPG), które następnie stanowią podstawę do dalszych analiz sztabowych i opracowania własnych wariantów działania (*course of action – COA*). Owe warianty działania w dalszych pracach planistycznych są analizowane, „ogrywane” w grach wojennych, a także opiniowane, w tym i przez podległe dowództwa. Rezultaty tychże zabiegów wraz z rekomendacjami, co do wyboru najlepszego wariantu działania są przedstawiane dowódcy w formie briefingu decyzyjnego (*Decision Briefing*). Wybrany przez dowódcę wariant jest w dalszej kolejności udoskonalany przez sztab na podstawie jego kolejnych wytycznych i następnie zamieniany w koncepcję działań (*Concept of Operations – CONOPS*) i deklarację wymagań (*Statement of Requirements – SOR*). Przykładowy układ i treść własnego wariantu działania – COA przedstawia rys. 10.



Źródło: materiały z kursu Planowania Operacyjnego NATO, październik 2007.

Rys. 10. Układ i treść wariantu działania sił własnych

Obejmuje to poniższy szczegółowy zakres różnego typu przedsięwzięć i czynności planistycznych:

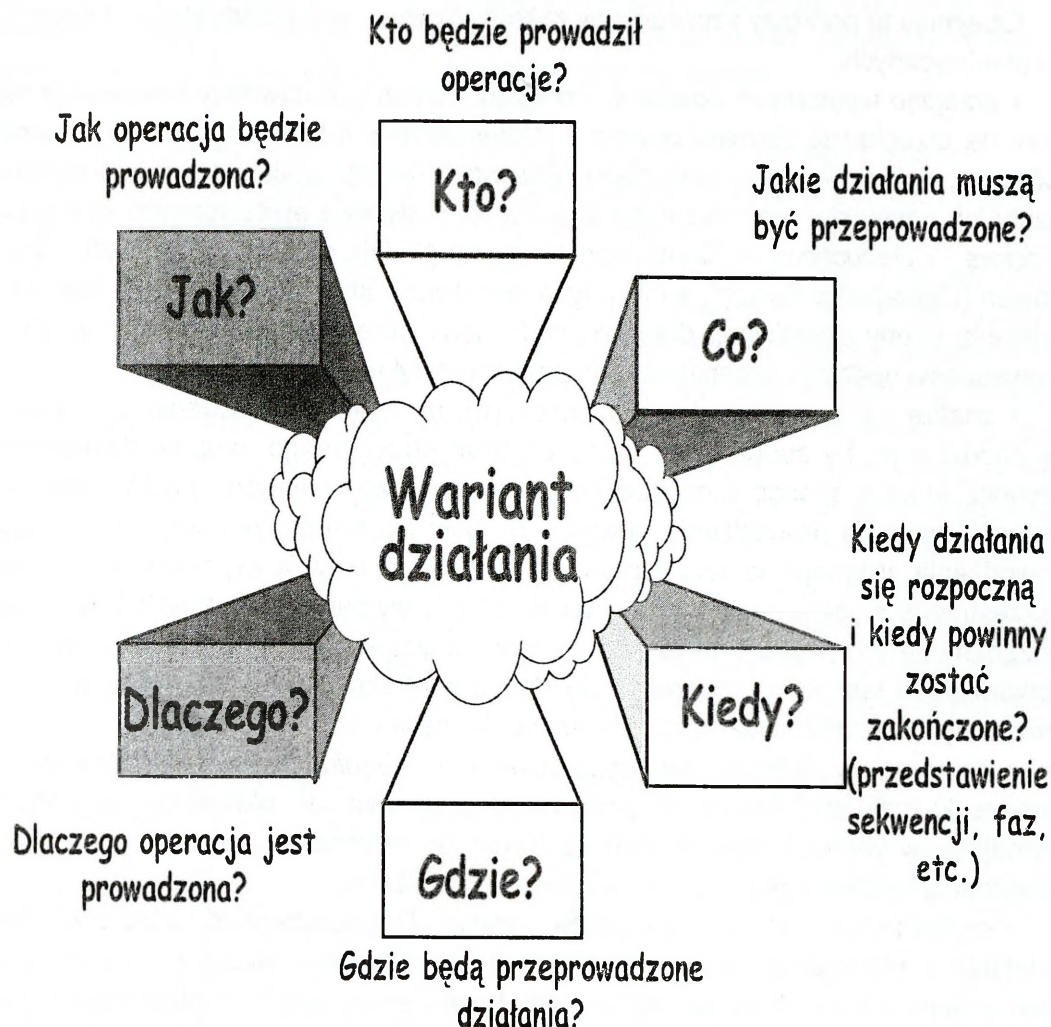
- *przeгляд wytycznych dowódcy*. Przeгляд wytycznych dowódcy koncentruje się m.in. na przeglądzie zamiaru dowódcy (*Commander's Intent*) i misji do wykonania (*Mission*), najważniejszych zadaniach (*Essential Tasks*), analizie faktów, przewidywaniu ich następstw oraz sformułowaniu na tej podstawie syntetycznych wniosków (*Factors* → *Deductions* → *Conclusions*), na przeglądzie graficznego projektu (wizji) działań (*Operational Design*), a także tych elementów, które dotyczyć mogą wariantu działania strony przeciwnej, determinować mogą opracowanie własnego wariantu prowadzenia operacji i akceptowanego poziomu ryzyka;

- *analizę i ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania*. W analizie tej chodzi o to, by spoglądając przez pryzmat otrzymanego zadania dostrzec te czynniki, które w sposób szczególny mogą warunkować osiągnięcie celów misji i tak stworzyć warunki prowadzenia operacji, by były jak najbardziej korzystne dla jej powodzenia. Wymaga to szczegółowej analizy czynników w aspekcie: siły, czasu i przestrzeni, a także oszacowania niezbędnych wymagań w różnych obszarach (rozpoznanie i wywiad, kwestie operacyjne, logistyka, przemieszczenie, system dowodzenia i łączności, finanse i działalność kontraktowa, CIMIC) by ostatecznie można było wykonać zasadnicze zadania opisane w misji;

- *określenie wspólnych wymagań (Common Requirements and Alternatives)*. Analiza kluczowych czynników powinna doprowadzić do określenia wspólnych wymagań, w zakresie potrzebnych zdolności do wykonania zadania i określenia opcji/wariantów ich wykorzystania w czasie i przestrzeni;

- *opracowanie własnych wariantów działań (Development of COAs)*. Wariant działania w planowaniu operacyjnym jest sposobem, który służyć ma osiągnięciu najważniejszych zadań opisanych w misji. Innymi słowy jest to implementacja graficznego projektu (wizji) operacji, który umożliwia poprzez zorganizowanie działań w czasie i przestrzeni ustanowić właściwe warunki służące neutralizacji środków ciężkości przeciwnika i zapewnić osłonę własnych. Opracowanie wariantów działania wymaga odpowiedzi na pytania: kto będzie prowadził operacje? jakie działania muszą być przeprowadzone? kiedy działania się rozpoczną i kiedy powinny zostać zakończone? gdzie będą przeprowadzone działania? oraz dlaczego operacja jest prowadzona i jak będzie prowadzona? (rys. 11).

Wstępnie opracowane warianty działania (*Tentative COAs*) są w dalszej kolejności weryfikowane. W pierwszej kolejności muszą przejść tzw. wstępny test wiarygodności (*Initial COA Viability Test*) (rys. 12), co wiąże się z rozpatrzeniem ich przez pryzmat odpowiedniości, wykonalności, akceptowalności, rozłączności i zupełności:



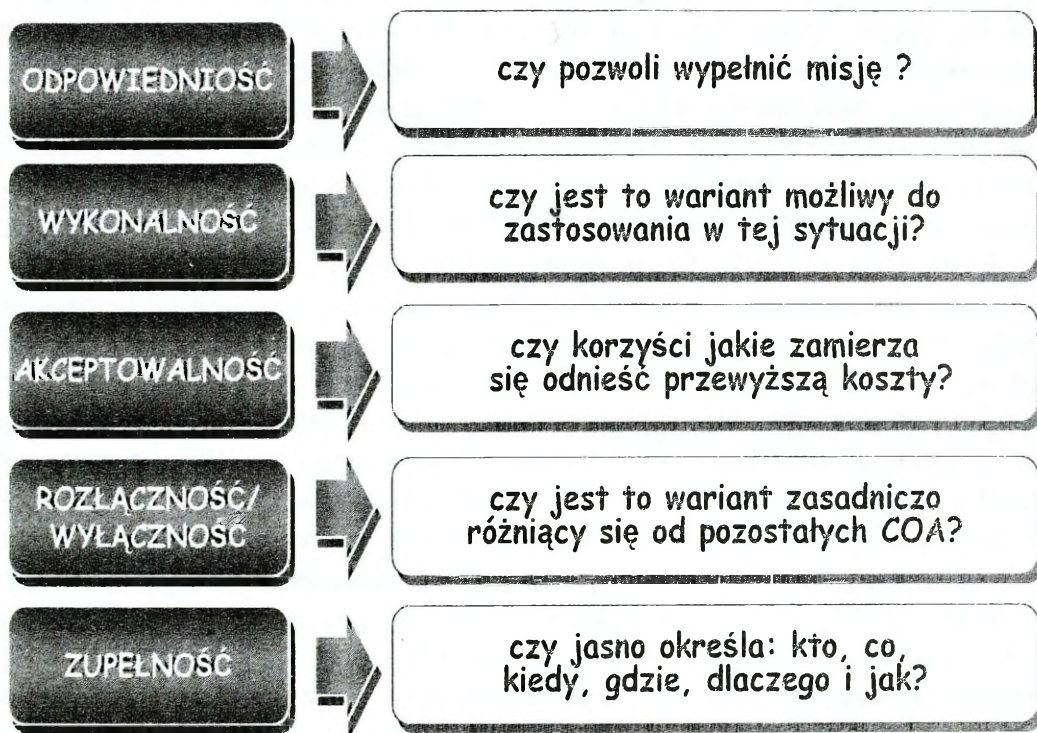
Źródło: materiały z kursu Planowania Operacyjnego NATO, październik 2007.

Rys. 11. Kluczowe pytania warunkujące opracowanie własnych wariantów działania

- *uaktualnienie wytycznych przez dowódcę (Commander's COA Update)*. W tym też okresie dowódca może włączać się w proces planowania i udzielać dalszych instrukcji oraz dyrektyw, które winny zostać uwzględnione w trakcie opracowania wariantów działania. Udzielenie dodatkowych wytycznych może przybrać formę zarówno formalnej, jak i nieformalnej odprawy;

- *udoskonalenie wariantów działania (COA Refinement)*. Kolejną czynnością w tym etapie planowania jest próba udoskonalenia i uszczegółowienia wariantów działań. Obejmuje ona: określenie głównych zadań przewidzianych do wypełnienia w każdej fazie prowadzonej operacji; określenie w jakim miejscu, czasie i w jakiej kolejności będą prowadzone działania, by można było ustanowić pożądane warunki w punktach rozstrzygających; określenie głównych zadań dla poszczególnych komponentów sił zbrojnych i niezbędnych zdolności dla każdej fazy prowadzonej

operacji. Następnie graficzne przedstawienie koncepcji operacji (*Concept of Operations* – CONOPS) wraz z przewidywaną strukturą dowództw i sił (*Task Organization*) oraz linię operacyjną czasu (*Operational Timeline*) przedstawiającą sekwencję kluczowych zadań podporządkowanych poszczególnym fazom operacji, uwzględniającą również siły przeciwnika i inne ważne dla operacji wydarzenia;



Źródło: materiały z kursu Planowania Operacyjnego NATO, październik 2007.

Rys. 12. Kryteria testu wiarygodności opracowanych wariantów działania

- *przeprowadzenie analizy sił do zadań (Troops-to-Tasks Analysis)*. Zidentyfikowanie zdolności sił w procesie planowania jest czynnością iteracyjną, dokonywaną praktycznie na każdym etapie planowania. Jednakże w czasie opracowania koncepcji działań jest to czynność kluczowa. W uproszczeniu krok ten polega na określeniu niezbędnych zdolności sił, ich rodzaju i wielkości w stosunku do przydzielonych do realizacji zadań;

- *dokonanie analizy wariantów działania (Analysis of COAs)*. Kolejny krok prowadzący do opracowania koncepcji działania poprzedzony jest analizą wariantów działania. Zmodyfikowane i ulepszone COAs są więc przeglądane i testowane. Analizy obejmują ocenę sztabu (*Staff Checks*), gdzie dla każdego COA określone są słabe, jak i mocne strony oraz sprawdzana jest ponownie wykonalność każdego wariantu. Następnie „ogrywane” są w grach wojennych (*War Gaming*). Celem tej symulacji jest weryfikacja i ocena możliwości osiągnięcia przez dany wariant działania celu misji w warunkach oddziaływania wszelkich przeciwności, a także wskazanie i naprawa dostrzeżonych błędów, braków i niedociągnięć. Technika symula-

cji okazuje się szczególnie użytecznym narzędziem w analizie wariantów działania. Dość łatwo identyfikuje zalety i wady każdego wariantu, a także kluczowe działania, które muszą być synchronizowane, jeśli zamierza się osiągnąć powierzone zadania i cele misji. Gra wojenna jest również tym elementem procesu planowania, który identyfikuje potencjalne okazje, szanse, jak również ryzyko i punkty decydujące, które dowódca winien uwzględnić w działaniach, by mógł skutecznie przeciwdziałać w określonej sytuacji lub umiejętnie ją wykorzystać. Na tej podstawie można również stwierdzić braki poszczególnych zdolności w zakresie sił, które stają się niezbędne do powodzenia operacji. Gra wojenna jest więc tym elastycznym instrumentem, który umożliwia zarówno opracowanie, porównanie, jak i ulepszenie wariantów działania. Przez porównanie należy rozumieć krok, w którym następuje porównanie własnych wariantów/opcji działania z wariantami przeciwnika (*opposing forces COA* – *OPFOR COA*). Proces ten przebiega w cyklu – „akcja, reakcja, kontrreakcja”. Akcja prowadzona przez wojska własne spotyka się z reakcją przeciwnika, na którą następnie ponownie reagują siły własne. W tym cyklu – akcja, reakcja, kontrreakcja – można przećwiczyć wszystkie warianty działania lub też tylko ich poszczególne części, fragmenty czy fazy. Praktycznie wykorzystuje się trzy sposoby (techniki) rozegrania gier wojennych: techniką faz (*Phases wargame*), techniką obszarów (*Segments of the Battlespace Wargame*) oraz techniką punktów decydujących (*Decisive Points Wargame*). Jeżeli grupa planowania dysponuje odpowiednim zapasem czasu zaleca się „ogranie” wszystkich możliwych do zaistnienia ze strony przeciwnej wariantów, natomiast jeśli planowanie odbywa się w warunkach braku czasu postuluje się symulowanie wariantów własnych z najniebezpieczniejszym i najbardziej prawdopodobnym wariantem przeciwnika. Każde działanie poszczególnych komponentów sił w ramach opracowywanych wariantów działań musi zostać zsynchronizowane w czasie i przestrzeni (*Synchronisation*). Synchronizacja może zostać dokonana w czasie gry wojennej lub też jako oddzielny proces. Jednakże czynność ta musi nastąpić w czasie analizy wariantów działania. Kolejny krok w analizie COA dotyczy sprawdzenia dostępności sił (*Force Availability*) do wykonania zaplanowanych zadań oraz oceną ryzyka operacyjnego (*Risk Analysis*). Ryzyko definiowane jest jako coś co stanowi bezpośrednio albo pośrednio zagrożenie dla organizacyjnej zdolności osiągnięcia założonych celów. Wynikać może ono z działań sił własnych, przeciwnika lub też czynników środowiskowych. Analiza opiera się na graficznym projekcie działań w sekwencji pytań: co stanowi zagrożenie dla punktów decydujących, linii operacyjnych, misji. Ryzyko kategoryzowane jest pod względem potencjalnego zagrożenia dla wykonalności misji i oceniane jest jako: *niskie, umiarkowane, wysokie, skrajnie wysokie*. Następnie próbuje się zapanować nad potencjalnym ryzykiem poprzez uzyskanie odpowiedzi na pytania: jakie jest prawdopodobieństwo, że ryzyko wystąpi? czy możemy go całkowicie uniknąć? czy możemy kontrolować powstałe ryzyko? czy możemy złagodzić skutki/efekty ryzyka? Na tej podstawie grupa planowania rekomenduje dowódcy: czy poziom ryzyka jest *akceptowalny, warunkowo akceptowalny* czy też *całkowicie nieakceptowany*;

- *porównanie opracowanych wariantów działania (Comparison of COAs)*. Przeanalizowane i wzięte pod uwagę ostateczne warianty działania grupa planowania porównuje w oparciu o ustalone przez dowódcę kryteria, aby umożliwić mu dokonanie optymalnego wyboru. Czynność ta obejmuje następujące aspekty: *porównanie własnego wariantu działania z wariantem przeciwnika (Compare Friendly and Opposing COAs)*, gdzie dokonuje się oceny względnej skuteczności każdego własnego COA z każdym COA przeciwnika (ocenia się na podstawie zorganizowanych gier wojennych); *ocenę wariantów przez pryzmat kryteriów dowódcy*, które najlepiej służą realizacji jego zamiaru (*Commander's COA Selection Criteria*); *porównanie względnych zalet własnych wariantów działania (Compare Friendly COAs)* opartych zarówno na wnioskach wyciągniętych z gier wojennych, ocenach sztabowych i kryteriów dowódcy;

- *zorganizowanie i przeprowadzenie odprawy decyzyjnej (Decision Briefing)*. Kolejnym elementem procesu planowania, po przeanalizowaniu i porównaniu wariantów działania, jest zorganizowanie i przeprowadzenie odprawy decyzyjnej, w ramach której dowódca m.in. po zaprezentowaniu realnych COA zdecyduje o wyborze najlepszego wariantu działania, który będzie – w jego ocenie – gwarantował osiągnięcie celów operacyjnych i powodzenie misji. Decyzja dowódcy nigdy jednak nie będzie prostym wyborem jednego z przedstawionych i rekomendowanych wariantów. Może się zdarzyć, że dowódca zdecyduje się na modyfikację rekomendowanego wariantu, nakazując opracowanie kolejnego, łączącego różne elementy z przedstawianych w briefingu opcji działań lub nakaze przeanalizowanie i opracowanie dodatkowego wariantu działania;

- *opracowanie koncepcji prowadzenia operacji (Concept of Operations – CONOPS)*. Na podstawie uwag i wskazówek dowódcy dotyczących wybranego przez niego wariantu działania, grupa planowania operacyjnego rozwija koncepcję prowadzenia operacji. Musi ona w sposób jasny i zwięzły przedstawiać, jak dowódca zamierza wypełnić powierzoną mu misję. Dlatego też struktura koncepcji powinna uwzględniać: stanowisko dowódcy w danej sytuacji, ujmujące swoim zakresem kluczowe założenia oraz środki ciężkości oparte na wytycznych i dyrektywie wyższego przełożonego, a także własnej analizie zadania; ocenę własnych środków ciężkości, punktów decydujących, linii operacyjnych oraz poziomu ryzyka; zadanie własne oraz generalny sposób jego osiągnięcia; wykaz zaangażowanych sił oraz zdolności w poszczególnych fazach operacji niezbędnych do osiągnięcia szczegółowych celów operacji; koncepcję zorganizowania dowodzenia i kontroli, a także administracyjnego i logistycznego zabezpieczenia operacji czy sposób prowadzenia polityki informacyjnej wspierającej działania zbrojne;

- *opracowanie deklaracji wymagań (Statement of Requirements – SOR)*. Kolejnym przedsięwzięciem jest opracowanie deklaracji wymagań. W deklaracji tej sztab przedstawia elementy sił oraz niezbędne zdolności potrzebne do wykonania misji, wraz z wymaganiami dla podległych dowództw;

- *przedstawienie do zatwierdzenia koncepcji prowadzenia operacji (Approval of the CONOPS)*. Opracowaną koncepcję prowadzenia operacji dowódca przedsta-

wia do zatwierdzenia, wraz z deklaracją wymagań przelozonemu, który zapoczątkował proces planistyczny wydając dyrektywę wstępną (inicjującą). Tymczasem grupa planowania kontynuuje prace rozwijając koncepcję prowadzenia operacji do planu operacji (*Operation Plan* – OPLAN).

#### IV. ETAP OPRACOWYWANIA PLANU DZIAŁANIA (*PLAN DEVELOPMENT STAGE*)

Celem kolejnego etapu planowania operacyjnego jest po pierwsze: kontynuowanie i uszczegółowianie identyfikacji sił potrzebnych do implementacji koncepcji operacji gwarantującej siłom terminowe rozmieszczenie, ochronę i przetrwanie na teatrze działań; po drugie – dopracowywanie szczegółów w każdym obszarze funkcjonalnym, tak aby w efekcie można było uzyskać pełną integrację i skuteczność wdrożonej koncepcji i po trzecie – przedstawienie do akceptacji planu operacji (*Operation plan* – OPLAN) i jego zatwierdzenie. Etap ten obejmuje m.in. następujący zakres przedsięwzięć i czynności planistycznych:

- *generowanie i aktywowanie sił (Force Generation/Activation)*. Celem generowania i aktywacji sił jest zidentyfikowanie pojedynczych zdolności sił, które będą wypełniać określone w planie operacji zadania. W procesie generowania sił *Tymczasowa deklaracja wymagań (Provisional SOR)* powinna być podstawą dalszej aktywności planistycznej. Przy opracowywaniu planu operacji (OPLAN) ale również i *Starych planów, obrony (Standing Defence Plans – SDPs)* czy też niektórych *Planów alternatywnych/sytuacyjnych (Contingency Plan – COPLAN)* wymagana jest identyfikacja, przez państwa członkowskie Sojuszu, rzeczywistych sił wraz z opracowaniem Sojuszniczej listy sił (*Allied Force List – AFL*), a więc wkładu sił państw członków Sojuszu i *Sojuszniczej listy rozmieszczenia sił (Allied Disposition List – ADL)* w poszczególnych fazach operacji;

- *planowanie obsady personalnej (Manpower Planning)*. Identyfikacja potrzeb personalnych na etapie opracowywania planu operacji prowadzona jest realizowana w celu określenia osobowych potrzeb w strukturach dowodzenia (*NATO Command Structure – NCS*), w strukturach sił NATO (*NATO Force Structure – NFS*), w wielonarodowych dowództwach (*Multinational HQs*) niezbędnych do zabezpieczenia działań, ale również identyfikacja wymagań personalnych uwzględniających rotacje kadry w przypadku przedłużających się działań. Rezultatem planowania obsady personalnej jest sporządzenie *Deklaracji wymagań personalnych (Manpower SOR)*;

- *planowanie rozmieszczenia sił (Deployment planning)*. Planowanie rozmieszczenia sił opiera się na ostatecznej wersji *Sojuszniczej listy rozmieszczenia sił (Allied Disposition List – ADL)*. Działania te koordynuje SACEUR, który pełni na tym etapie kluczową rolę, pomimo faktu, iż za rozmieszczenie wojsk na obszarze teatru działań odpowiedzialne są państwa wydzielające siły. Czynności na tym etapie sprowadzają się natomiast do identyfikacji linii komunikacyjnych do i z rejonu operacji połączonych; identyfikacji infrastruktury niezbędnej do transportu; identyfikacji wszelkich pozwoleń na przemieszczenie wojsk itd.;

- *planowanie ochrony sił (Force Protection – FP-planning)*. Celem planowania ochrony sił jest zachowanie operacyjnej skuteczności działających wojsk. Czynność ta obejmuje m.in. identyfikację środków minimalizujących podatność personelu, pomieszczeń, urządzeń, a także wyposażenia na oddziaływanie każdego typu zagrożeń w każdej możliwej do zaistnienia sytuacji;

- *planowanie utrzymania sił w rejonie operacji (Sustainment Planning)*. Planowanie utrzymania sił w rejonie działań sił opiera się na ostatecznej wersji *Sojuszniczej listy rozmieszczenia – ADL*, identyfikuje wymagania w zakresie wsparcia *państwa gospodarza (Host Nation Support – HNS)* ustanawia *Państwo ramowe (Framework Nation)*, *państwo wiodące (Lead Nation)*, określa funkcje specjalizacji poszczególnych państwa (*Role-Specialized Nations*) etc.;

- *opracowanie obszarów wymagań funkcjonalnych (Functional Area Requirements)*. Opracowanie wymagań dla obszarów funkcjonalnych uwzględnia m.in. takie aspekty, jak: współpraca cywilno-wojskowa, aspekty prawne, finansowe, zasady użycia sił, kontrola zbrojeń, operacje specjalne, psychologiczne itd.;

- *zatwierdzenie planu (Plan Approval)*. Ostatnią czynnością, po opracowaniu planu operacji, jest jego zatwierdzenie, a więc aprobatą przez odpowiedni komitet lub grupę polityczną Sojuszu.

#### V. ETAP PRZEGLĄDU I WERYFIKACJI PLANU (*PLAN REVIEW STAGE*)

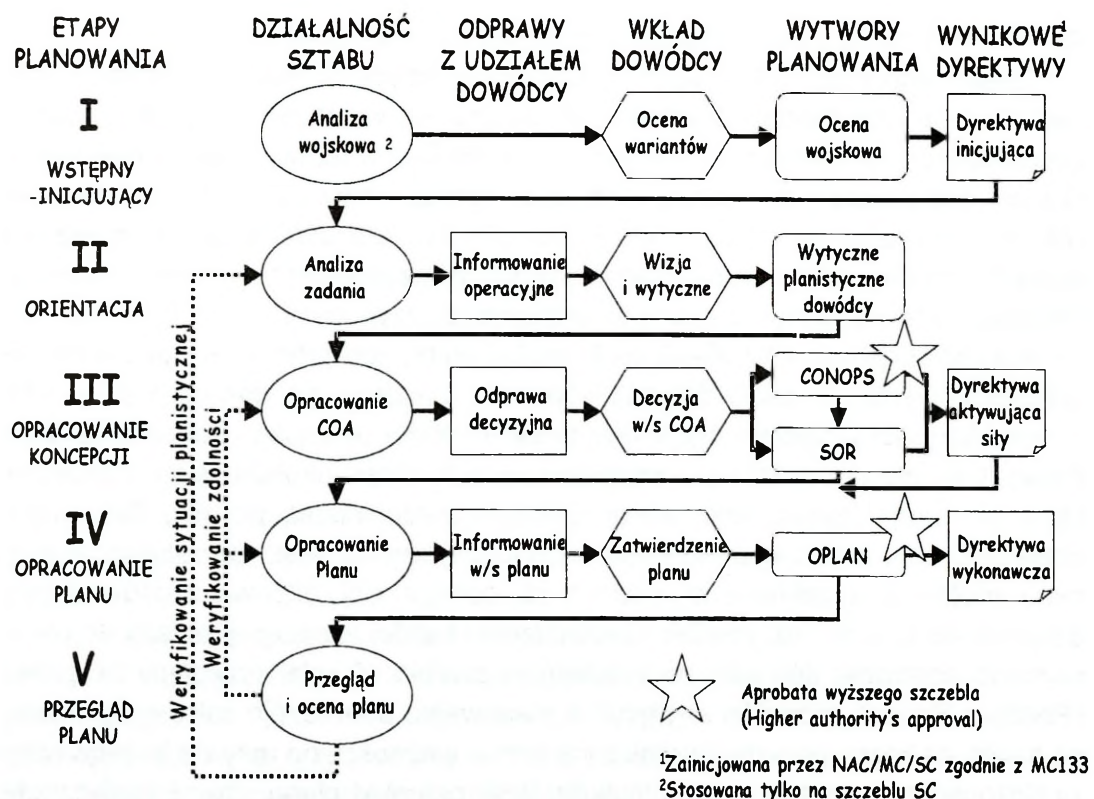
Celem tego etapu planowania operacyjnego użycia sił jest sprawdzenie, czy plan ten np. pozostaje aktualny pod względem wymagań, czy jest zgodny z nakreśloną linią polityczną i doktryną, czy mieści się w ramach wykonalności oraz czy jest dopasowany do sytuacji. Jeśli plan spełnia powyższe warunki można go zaakceptować. Etap przeglądu i weryfikacji składa się z dwóch części: przeglądu planu (*Plan Review*) i oceny (*Plan Revision*). W szczególności natomiast etap ten obejmuje m.in. następujący zakres przedsięwzięć i czynności:

- *przeгляд planu (Plan Review)*. Przeгляд planu jest procesem cyklicznym organizowanym na szczeblu dowództw w celu uaktualnienia danych i informacji. Prowadzony jest w sposób *ciągły (Progress Review)* i *okresowy (Periodic Review)*. Przeгляд ciągły prowadzi się z powodu częstych zmian okoliczności i warunków, które narzucają konieczność permanentnego uaktualniania planów. Aktualizacji podlegają m.in. takie zagadnienia jak: typ, rodzaj czy też skala zagrożenia, wymagane zdolności w zakresie sił, poziom ich dostępności, odpowiedniość wariantu działania do sytuacji itd. Jednak wprowadzenie każdej znaczącej zmiany do planu wymaga ponownej aprobaty nadrzędnego szczebla. Z kolei *przeglądy okresowe (Periodic Review)* prowadzi się, gdyż w planowaniu obowiązuje założenie, mówiące o tym, że każdy plan ma ograniczony termin ważności, po upływie którego należy dokonać ponownego jego przeglądu. Jeśli przeгляд planu ujawni konieczność dokonania zasadniczych zmian, a grupa planowania będzie dysponować odpowiednim zapasem czasu, proces planowania powinien rozpocząć się ponownie, tak by planiści mogli nanieść wszystkie konieczne zmiany i modyfikacje. Wymaga to jednak przeprowadzenia dodatkowej odprawy decyzyjnej (*Revised Decision*

Briefing) z udziałem dowódcy, w ramach której zostanie przedstawiona m.in. uaktualniona sytuacja wraz z określeniem jej wpływu na opracowany plan, lista proponowanych zmian, ryzyko i konsekwencje wiążące się z niewprowadzeniem poprawek do planu oraz lista rekomendowanych zmian. Natomiast, jeśli czas, w jakim planiści dokonują weryfikacji planu, będzie ograniczony, wówczas planiści powinni wziąć pod uwagę ocenę sytuacji i jej potencjalny wpływ na bieżący plan operacji oraz nanieść wymagane zmiany.

- *ocena planu (Plan Evaluation)*. Ocena planu dokonywana jest w wyniku prowadzonych szczegółowych analiz wszystkich zawartych w planie czynności, a także dzięki zastosowaniu różnego typu ćwiczeń, symulacji i gier wojennych. Na tym etapie planowania szczególnie zaleca się wsparcie informatyczne i stosowanie odpowiednich symulacji komputerowych, a także posiłkowanie się wiedzą i doświadczeniem ekspertów.

Całościowe przedstawienie procesu planowania operacyjnego użycia wielonarodowych połączonych sił zbrojnych ukazujące poszczególne jego etapy, a także jego przebieg wraz z najważniejszymi czynnościami sztabu, układem odpraw, udziałem dowódcy oraz wytworami planowania obrazuje rys. 13.



Źródło: *Guidelines for operational planning – GOP*, 2005, s. 4–3.

Rys. 13. Proces planowania operacyjnego wielonarodowych działań połączonych

Konkludując dylematy procesu planowania operacyjnego użycia sił zbrojnych należy skonstatować, że jest on niezwykle szczegółowy i złożony, a w jego trakcie wykorzystuje się wiele procedur. Dlatego też, jest skoordynowanym procesem pracy sztabowej, pozwalającym na określenie najlepszej metody realizacji postawionych zadań. Znajduje on zastosowanie na każdym poziomie dowodzenia (strategicznym, operacyjnym i taktycznym), a także dla każdego teatru działań oraz dla sił o dowolnej wielkości. Podkreślenia wymaga, że odpowiednio ustalone zasady postępowania wykluczają nieuzasadnione ryzyko, a także przypadkowość w sposobie wyboru koncepcji działania wojsk oraz ich wszechstronnego zabezpieczenia. Wykluczają one w szczególności schematyzm i powielanie określonych rozwiązań. Ponadto, proces planowania operacyjnego NATO umożliwia dowódcom zintegrowanie wysiłków różnych, oddzielnych sił i dowódców w procesie planistycznym po to, by w rezultacie osiągnąć efektywny, ogólnie skoordynowany wysiłek planistyczny.

### **2.3. Dylematy, pożądane kierunki ewolucji procesu planowania strategicznego rozwoju i operacyjnego użycia sił zbrojnych**

W prognozowanych warunkach przyszłości bardziej użyteczna staje się jednak nieco inna sekwencja logiczna, a mianowicie: „struktura → strategia → struktura konkretna” oparta na założeniu, że wobec nieprzewidywalności zmian zadaniem pierwszym i priorytetowym jest permanentne (bez konieczności jakiegokolwiek bodźca) *kształtowanie konstrukcji organizacji w celu maksymalizacji szans na przetrwanie w bliżej nieokreślonych, a krytycznie istotnych dla niej warunkach*<sup>97</sup>. A więc *najpierw struktura*, potem (po zaistnieniu lub przewidzeniu zmiany) – *strategia*. Logika odwrotna w stosunku do klasycznej, chandlerowskiej. Stanowisko zespołu w poruszanej kwestii jest więc następujące:

- przyszłość niesie *zarówno* zmiany możliwe do przewidzenia, pozwalające stosować „klasyczną” sekwencję planistyczną, jak i zmiany niemożliwe dziś do przewidzenia, każące już dziś myśleć w kategoriach odwróconej sekwencji logiki planowania;
- bez względu na charakter (kierunek) zależności, koncepcja i realizacja planowania strategicznego w SZ musi uwzględniać *współwystępowanie „n” i współzależność kształtu oraz działań organizacji we wszystkich funkcjach zarządczych (planowanie, organizowanie, przewodzenie i motywowanie, kontrolowanie)*<sup>98</sup>;
- podmiotowe i przedmiotowe ujęcie planowania strategicznego musi *współwystępować* w koncepcji tego planowania w SZ. Koncepcja ta z jednej strony winna wyznaczać ramy, zasady i normy funkcjonowania dowolnie określonych elementów

<sup>97</sup> K. Oblój, *Zarządzanie strategiczne*, wyd. cyt.

<sup>98</sup> Por. np. strukturę „PLANOWANIA WOJSKOWEGO” w poglądach amerykańskich, [w]: *JP 5-0, Doctrine for Planning Joint Operations*, 13.04.1995 oraz organizację planowania w NATO. Przypis własny.

struktury SZ, z drugiej natomiast – powinna ustalać generalia głównych działań, funkcji SZ, wtórnie odnosząc się do ich wykonawców – komponentów sił zbrojnych. Możliwa dekompozycja pierwotna, *podmiotowa* SZ może obejmować alternatywnie:

- rodzaje sił, wojsk i służb,
- główne jednostki organizacyjne (np. korpusy),
- wydzielone pod kątem specyfiki zadań (zdolności) główne zgrupowania sił.

Można więc rozpatrywać :

- *planowanie strategiczne jednostek organizacyjnych* (SJO);
- *planowanie strategiczne zasobami* (np. osobowymi, materiałowymi, informacyjnymi itp.);

- *planowanie strategiczne zgrupowań operacyjnych*;

Pierwotna dekompozycja **przedmiotowa** powinna natomiast wyróżniać:

- makrofunkcje SZ;
- główne misje, zadania;
- obszary (geograficzne) działań;
- kierunki operacyjne;
- zadania realizowane w poszczególnych stanach państwa (pokojowe, kryzysowe, wojenne);
- kompozycje powyższych przedmiotów, np. główne zadania na kierunku (w obszarze) itp.

W takim ujęciu dziedzinami analizy mogą być:

- *planowanie strategiczne rozwoju SZ w kontekście np. efektywnej obrony powietrznej państwa*;

- *planowanie strategiczne operacji powietrznej*;
- *planowanie strategiczne w północnym rejonie odpowiedzialności*;
- *planowanie strategiczne na kierunku wschodnim*;
- *planowanie strategiczne SZ w warunkach kryzysu*;
- *planowanie strategiczne SZ w operacji na wschodnim kierunku strategicznym itd.*

Obydwe powyższe dekompozycje (*podmiotowa i przedmiotowa*) mogą jednak nie tylko wyznaczać odrębne obszary planowania strategicznego, lecz także konkretyzować obszar będący połączeniem obydwu ujęć. Na przykład, nasze zainteresowanie użyciem jednego tylko rodzaju wojsk w określonym działaniu, misji, lub na określonym kierunku, obszarze, prowadziło będzie do wyróżnienia połączonego problemu, który można zidentyfikować np. jako: *działanie lotnictwa w obronie strategicznej kraju na kierunku wschodnim*. Wyszczególnione w ten sposób, skonkretyzowane *działanie główne* oraz *podmiot* – komponent SZ realizujący je, może stanowić konkretny, dookreślony problem planowania strategicznego. Przedmiotami planowania strategicznego są więc (mogą być) obiekty ze zbiorów:

1. *struktury elementów organizacji*;
2. *struktury elementów działań*;
3. *kombinacji elementów organizacji i elementów działań*.

Praktyka funkcjonowania SZ obejmować więc będzie wszystkie trzy wyróżnione sposoby identyfikacji problemów planowania strategicznego (podmiotowy, przedmiotowy i połączony), dlatego też koncepcja tego planowania w SZ RP normować powinna każdy ze sposobów. Przypomnieć należy też, że makropodmiot – „siły zbrojne” jako całość oraz makrodziałanie – „funkcjonowanie (rozwój) SZ” lub „planowanie SZ (użycia, działań SZ) oraz połączone ich ujęcie *jest problemem „planowania strategicznego Siłami Zbrojnymi”* i jako takie, stanowi *domenę* (leży w gestii) *kierownictwa państwa/sojuszu/koalicji*, a nie dowództwa (kierownictwa) SZ<sup>99</sup>.

Podkreślić jednak należy, że dychotomiczna i jednopoziomowa typologia planowania militarnego (wojskowego) jest poprawna teoretycznie, jednak *mało użyteczna dla praktyki polityczno-wojskowej*. W praktyce najczęstszym zadaniem planistycznym jest projektowanie „działań struktur” lub „struktur działających”, np.: „operacji korpusu”, „JTF do rozdzielania stron” itp. Przedstawione powyżej, wyodrębnione, rozdzielne planowanie sił i planowanie działań prowadzi w konsekwencji do rozdziału instytucjonalnego i merytorycznego obydwu kwestii. Kto inny, na bazie innych założeń, w inny sposób planuje *siły* (w rozumieniu potencjału, zdolności, struktur), a kto inny, inaczej projektuje *działania* tych sił. Amerykańsko–natowskie podejście organizacyjne zakłada określenie w toku Joint Strategic Review pożądanych w kontekście prognoz *zdolności* SZ. Tymczasem trzeba zauważyć, że zdolności owe są ściśle zdeterminowane *strategią działania*, antycypowanym sposobem rozwiązania problemów wynikających z prognoz. W odniesieniu do dowolnego problemu – np. zwalczania „narkobiznesu” – radykalnie inne zdolności potrzebne będą w warunkach strategii *ograniczania handlu narkotykami* oraz w warunkach strategii *niszczenia produkcji narkotyków*. Ponadto, każdą z tych strategii należy realizować *na wiele sposobów*, poprzez zastosowanie wielu różnych *taktyk*. Tymczasem SZ – jako przewidywany wykonawca woli politycznej w zakresie zwalczania „narkobiznesu” – w rezultacie *planowania sił* na poziomie państwa otrzymają zawczasu ustalony budżet, środki wsparcia interagencyjnego, wykaz pożądanych zdolności. W ten sposób pole manewru w planowaniu *działań* zostaje drastycznie zawężone, często uniemożliwiając zastosowanie *optymalnej strategii* lub *taktyki*<sup>100</sup>.

Powyższa kontestacja aktualnych rozwiązań praktycznych prowadzi do postulatu innego podejścia, innego schematu planowania rozwoju sił i ich użycia (działań). W podejściu tym *planowanie sił jest nierozdzielnie sprzężone z planowaniem działań*. Są to elementy jednego procesu, realizowane przez te same zespoły planistyczne, iteracyjne i komplementarne względem siebie<sup>101</sup>. Nawiązując również do innych kwestii planowania należy zauważyć, że postulowany schemat będzie doty-

<sup>99</sup> Trzeba jednak zaznaczyć, że nie oznacza to absolutnie biernego czekania SP na dyrektywę z wyższego szczebla regulującą kształt organizacyjno-funkcjonalny oraz strategię działania tych sił. Udział poszczególnych poziomów hierarchii zarządzania (państwa, kierownictwa SZ, dowództw RSZ, dowództw na TDW) w procesie decyzyjno-wykonawczym opisuje m.in. A. Beaufre w *Strategii działania* oraz – szczególnie jasno – podręcznik *Strategii* dla oficerów MC USA (wyd. MCDP nr 1, dostępne na stronie internetowej MC USA. Przypis własny.

<sup>100</sup> Szerzej o tej kwestii m.in. w pracy Katedry Strategii p.k., *Przegląd strategiczny*, AON, Warszawa 2001.

<sup>101</sup> Szerzej o tej kwestii, m.in. [w:] C. Rutkowski, *Prakseologiczne aspekty strategii wojskowej*, AON, Warszawa 1998.

czyt zarówno *planowania rozwoju lub użycia SZ przez podmiot polityczny, jak i planowania działania SZ przez podmiot wojskowy*. Będzie więc elementem *planowania (zarządzania) strategicznego siłami zbrojnymi oraz planowania (zarządzania) strategicznego w siłach zbrojnych*.

Konstytuujące każdy proces strategiczny niteracyjnych prób, przymiarek, kojarzeń antycypowanych *idei, koncepcji, celów, środków, warunków, zasobów, narzędzi* prowadzi w końcu do *decyzji – wyboru jednej z możliwych, całościowej kombinacji zawierającej ustalone wielkości wszystkich tych elementów we wzajemnym ich powiązaniu*, pozwalającej liczyć na efekt synergiczny w postaci osiągnięcia pożądanego rezultatu. Toteż w oparciu o autorów francuskich i parafrazując ich wypowiedź, powiedzieć należy, iż „ (...) *żaden z elementów procesu strategicznego (cele, środki, zasoby, warunki, narzędzia) nie ma prymatu nad pozostałymi. Funkcją każdego elementu jest harmonizowanie pozostałych oraz otoczenia w funkcji wizji i zamiaru. Najlepsze siły (rozwój, użycie, działania, zasoby, warunki itd.) to te, które umożliwią uzyskanie największej spójności wszystkich elementów polityki i zarządzania oraz największej ich adekwatności do warunków otoczenia oraz skuteczności realizacji misji, wizji i zamiaru*”<sup>102</sup>.

*Siły i działania* planować należy więc razem, jednocześnie, we wzajemnym związku oraz w powiązaniu z innymi elementami. Wytworem końcowym będzie „*plan działania ustalonych sił w ustalony sposób*”<sup>103</sup>.

Zagadnieniem równie ważnym, podejmowanym w ramach refleksji nad specyfiką planowania strategicznego w SZ jest kwestia rozróżnienia planowania „użycia sił” od planowania „działania sił” jako odrębnych problemów planowania strategicznego, rozwiązywanych na różnych poziomach struktury władzy<sup>104</sup>. Istota odmienności tych problemów jest łatwo dostrzegalna w innych, prostszych układach odniesienia oraz w dziedzinach, w których aparatura pojęciowo-znaczeniowa jest lepiej ukształtowana i utrwalona. Nie będzie, na przykład, zadaniem kłopotliwym dla nas odróżnienie kwestii planowania *użycia* środków dyplomatycznych np. w polityce wschodniej od podmiotu i zakresu planowania *przebiegu negocjacji* (działania dyplomacji).

W obszarze wojskowości (szczególnie w jej sferze praktycznej, ale nie tylko) język specjalistyczny, a nawet naukowy, nie jest jeszcze tak dobrze ukształtowany, uporządkowany, utrwalony i upowszechniony. Identyfikacja specyfiki problemów „użycia SZ” i „działania SZ” możliwa jest (łatwiejsza będzie) dzięki osadzeniu kwestii planowania kształtu i działań SZ na tle całości procesu strategicznego w państwie (lub sojuszu, koalicji, organizacji) (rys. 14). Stanowisko przyjęte w tym

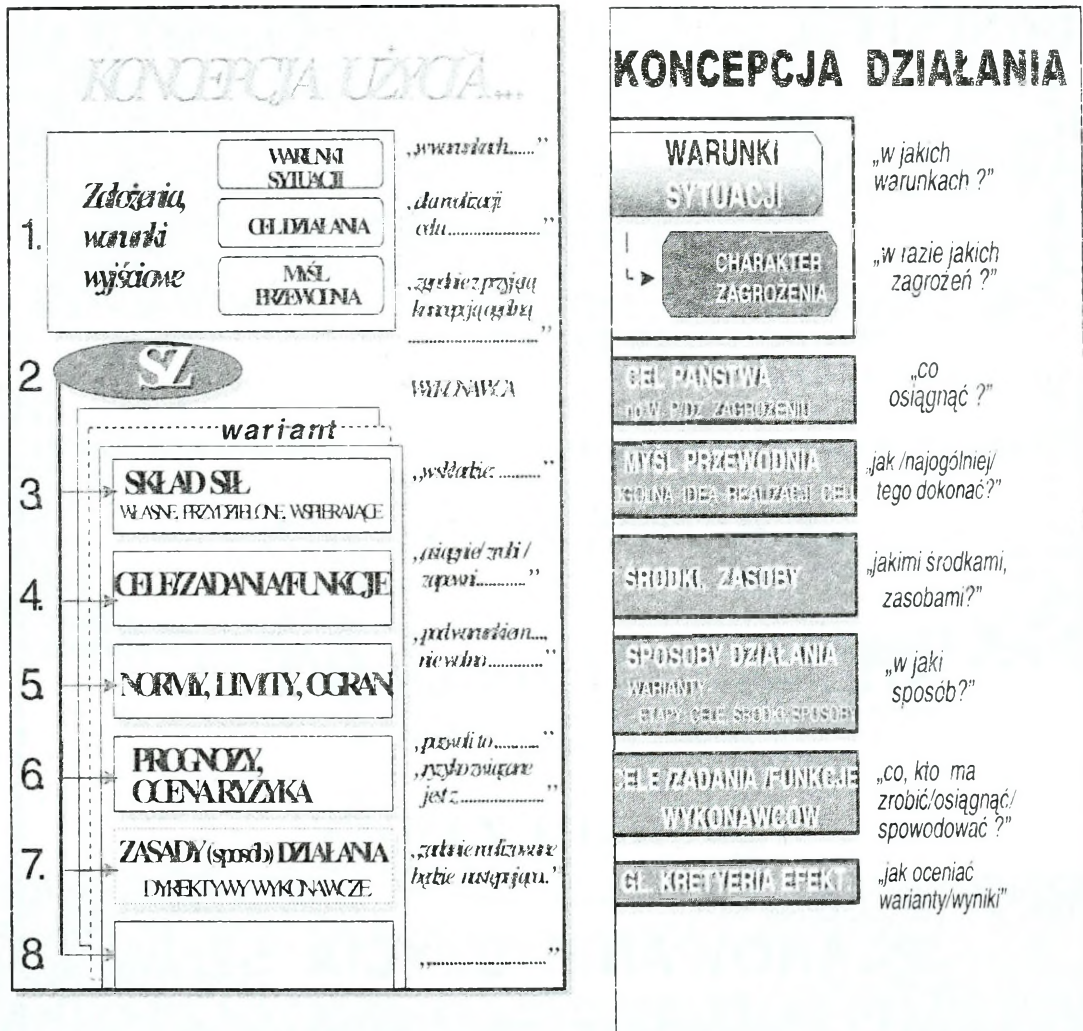
---

<sup>102</sup> Praktyka ekspercka i dydaktyczna wskazuje, że najczęściej wątpliwości budzi podważenie nadrzędnej roli celu w planowaniu. Trudno pogodzić się z faktem, że cel nie jest czymś pierwotnym, stałym, nie jest punktem wyjścia w planowaniu. Tak, jak pozostałe elementy jest on wytworem planowania, produktem pewnego etapu, użytecznym praktycznie tylko w połączeniu z innymi produktami, wytworami. Szerzej o tej kwestii, m.in. [w:] H. Kreikebaum, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*.

<sup>103</sup> C. Rutkowski (kier. nauk.), *Zarządzanie bezpieczeństwem jako problem nauki i dydaktyki szkoły wyższej*, AON, Warszawa 2003.

<sup>104</sup> Również w tym zakresie obowiązuje uwaga poczyniona w powyższym przypisie. Przypis własny.

przedmiocie w pracy konfrontuje się z praktyką kierowniczą i zarządczą innych państw (Wielkiej Brytanii i USA), przedstawiając poszczególne ujęcia w formie maksymalnie uproszczonej, graficznej z niezbędnym komentarzem. „Biała Księga” obronności brytyjskiej z 1999 roku przedstawia z kolei ogólny model sekwencji procesu strategicznego w państwie w sposób przedstawiony na rys. 15. Ujęcie amerykańskie jest bardzo podobne, silnie akcentuje źródła informacyjne planowania strategii na TDW, co może być równoważne z planowaniem na poziomie RSZ, patrz rys. 16 i 17.



Źródło: C. Rutkowski (kier. nauk.), Zarządzanie bezpieczeństwem..., wyd. cyt.

Rys. 14. „Koncepcja użycia SZ” i „Koncepcja działania SZ” – możliwy zakres treściowy



**INTERESY**

**PROBLEMY BEZPIECZEŃSTWA**

**KONCEPCJE POLITYKI BEZPIECZEŃSTWA**

**ROLE SZ (3)**

**MISJE SZ (8)**

**ZADANIA SZ (27)**

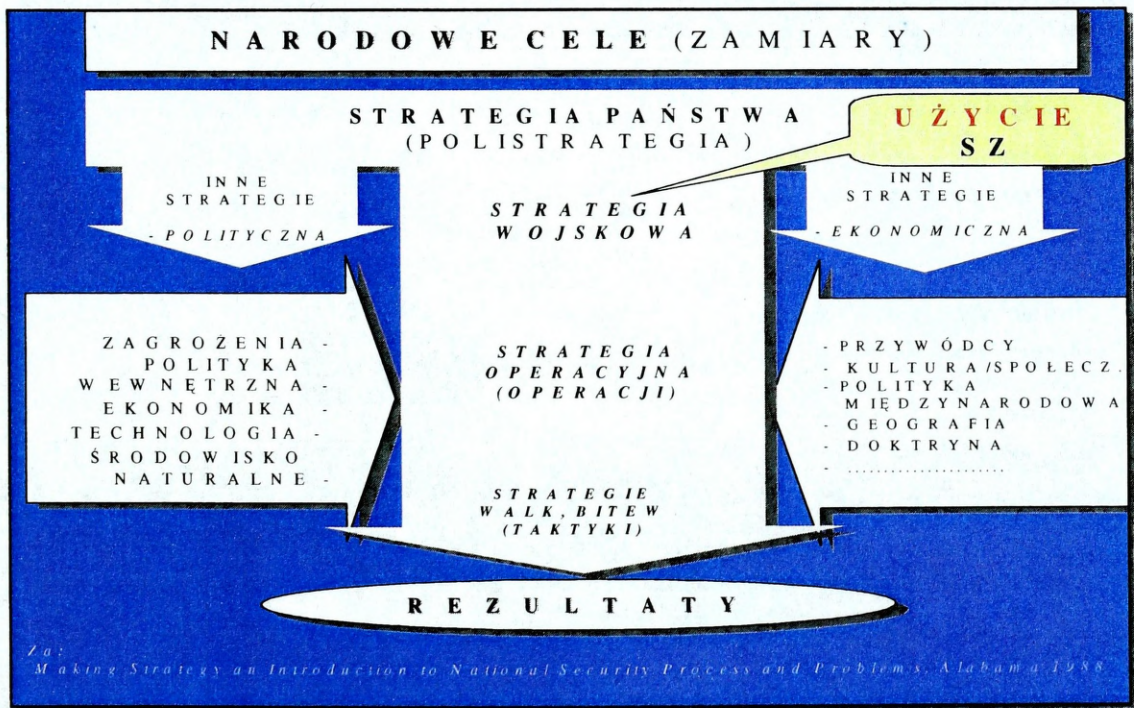
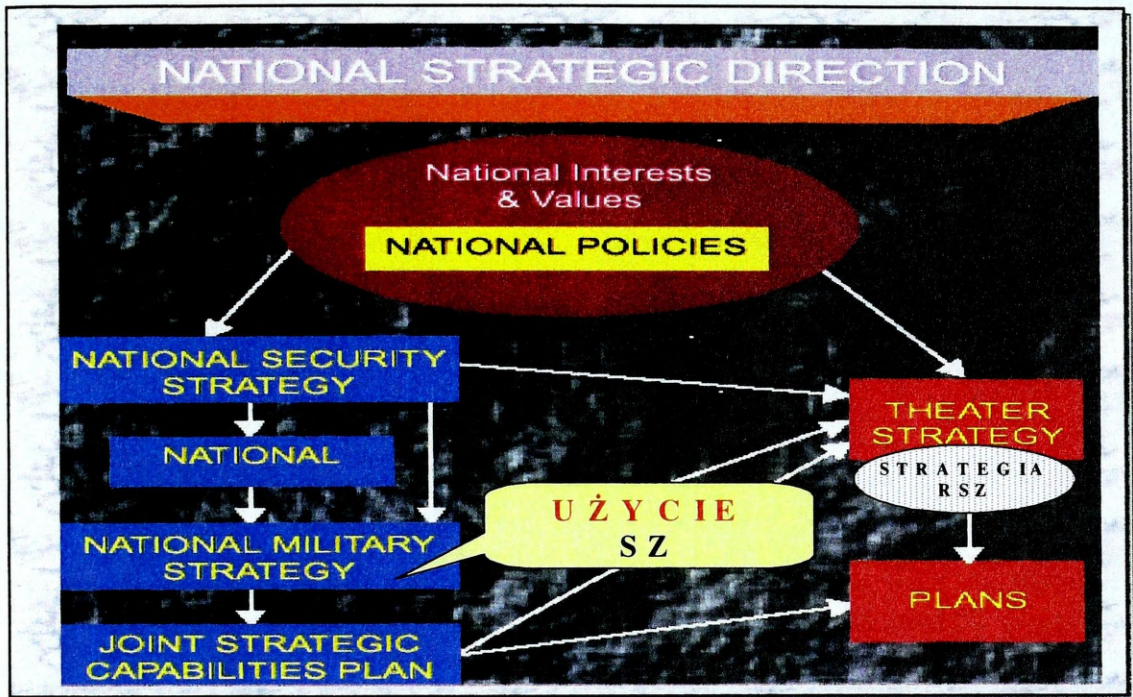
**STRUKTURY I ZDOLNOŚCI SZ**

**WARUNKI I ZASOBY**

**PLANOWANIE UŻYCIA SZ**

Źródło: C. Rutkowski (kier. nauk.), *Zarządzanie bezpieczeństwem...*, wyd. cyt.

*Rys. 15. Proces strategiczny w państwie – ujęcie brytyjskie*



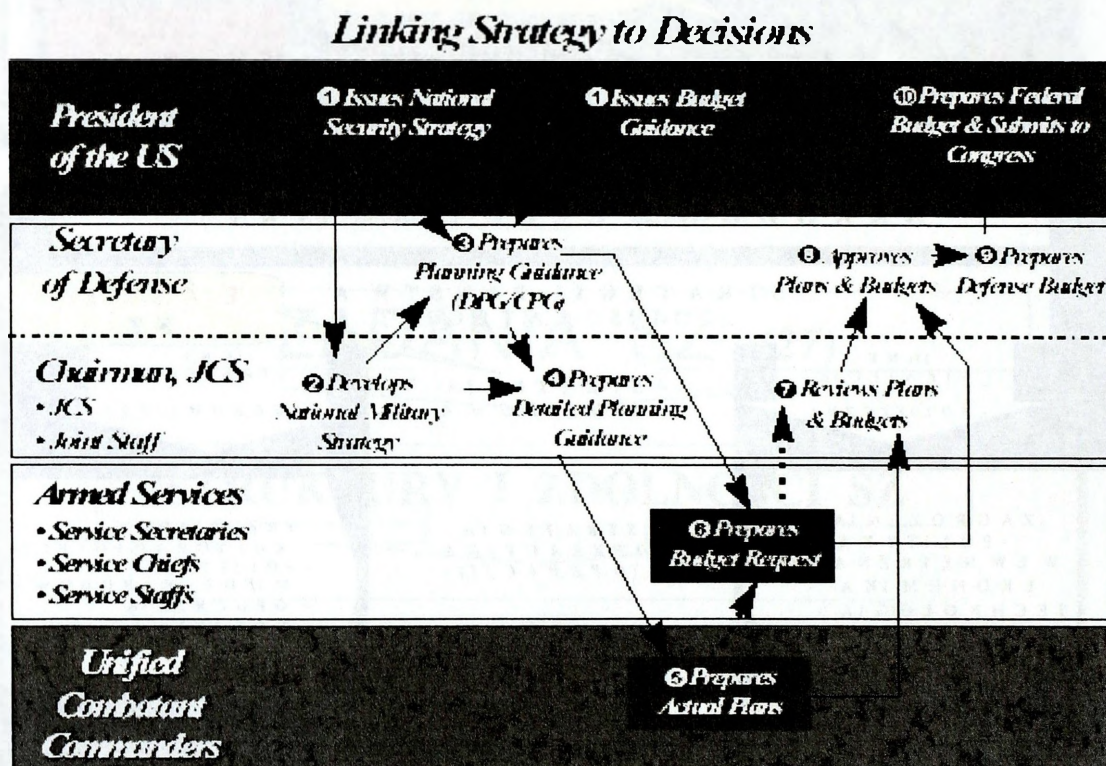
Źródło: C. Rutkowski (kier. nauk.), Zarządzanie bezpieczeństwem..., wyd. cyt.

Rys. 16 i 17. Użycie SZ w procesie strategicznym – ujęcia amerykańskie<sup>105</sup>

<sup>105</sup> Za: JP 3-0 Doctrine for Joint Operations.

Warto zwrócić uwagę, że w powyższym ujęciu operacje, a nawet bitwy, też mają „swoje” strategie<sup>106</sup>. W pracy naukowo-badawczej *Prakseologiczne aspekty strategii...*<sup>107</sup> autor zajmuje stanowisko idące jeszcze dalej, wysuwając twierdzenie, w myśl którego: każde działanie złożone (w dowolnej sferze aktywności, bez względu na skalę czy złożoność danego działania) może, a nawet powinno „mieć” swoje strategie.

Na tym gruncie zrozumienie i akceptacja treści powyższego schematu stają się łatwiejsze. Wielopoziomową współbieżność, współzależność oraz instytucjonalizację planowania, w USA przedstawiono na poniższym schemacie (rys. 18). Przedstawione na rysunku elementy sekwencji planistycznej realizowanej na poszczególnych poziomach strukturalnych szczególnie dobrze ilustrują miejsce i rolę instytucji centralnych oraz dowództw komponentów SZ w narodowym procesie strategicznym. Ułatwiają także zrozumienie wielotorowości i dwukierunkowości tego procesu.



Źródło: C. Rutkowski (kier. nauk.), *Zarządzanie bezpieczeństwem...*, wyd. cyt.

Rys. 18. Wielopoziomowe ujęcie procesu strategicznego – CJCSI 3100.01 1.9.1997

<sup>106</sup> W części naszego środowiska dominuje niestety dalej „klasyczne postrządzenie” postrzeganie STRATEGII przez pryzmat ilości wojsk i szczebla dowodzenia. Podkreślić należy, że zespół Katedry Strategii AON od kilkunastu lat kreuje już i wdraża, z różnym skutkiem, właściwą interpretację znaczeń tej kategorii. Przepis własny.

<sup>107</sup> Wyd. cyt.

Poniżej, na rys. 19 i w treści, przedstawiono natomiast ujęcie procesu planowania strategicznego, opracowanego przez zespół autorski kierowany przez płk. dr hab. C. Rutkowskiego w Katedrze Strategii AON w latach 2001–2003<sup>108</sup>, na którym wyróżniono (kolorem czerwonym) miejsca problemów planowania kształtu i użycia jednego z wykonawców, np. sił lądowych (SP, MW itp.) w ogólnym łańcuchu przyczynowo-skutkowym. Jednocześnie wydzielono z całości procesu działania polityczne – domenę kierownictwa państwa, oraz działania wewnętrznojskowe – domenę SZ. Pozwala to dostrzec współuczestnictwo poszczególnych podmiotów i podział kompetencji w procesie decydowania np. o kształcie i działaniach sił lądowych.



Źródło: C. Rutkowski (kier. nauk.), *Zarządzanie...*, wyd. cyt.

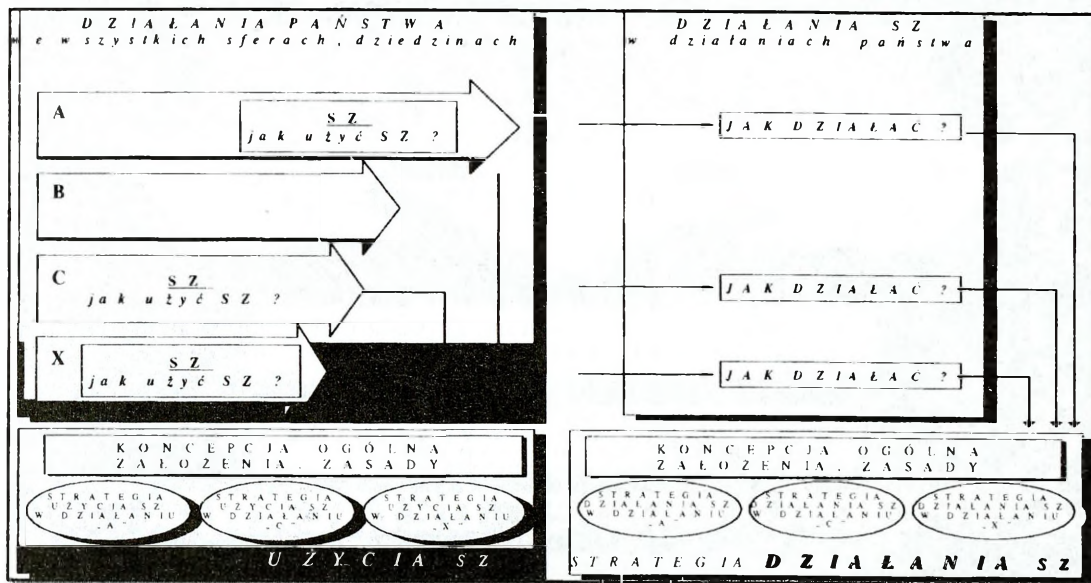
Rys. 19. Tok planowania w państwie – miejsce zagadnień kształtu i działań wykonawców

<sup>108</sup> Szerzej o tej kwestii m.in. w pracy: C. Rutkowski (kier. nauk.), *Zarządzanie bezpieczeństwem...*, wyd. cyt. *Przegląd strategiczny*, AON, Warszawa 2001, C. Rutkowski, *Prakseologiczne aspekty...*, wyd. cyt.

Wyróżnienie w prezentowanym procesie etapu decydowania politycznego o konieczności (potrzebie) podjęcia działań oraz ich generalnej formie (reakcja – odpowiedź–działanie), zwraca uwagę na często niedostrzegane lub marginalizowane kwestie woli podmiotu (czy chce coś robić) oraz świadomego i celowego wyboru poziomu zdeterminowania swojej aktywności przez czynniki zewnętrzne (inaczej mówiąc – wyboru stopnia własnej suwerenności sytuacyjnej oraz kreatywności). Wybory te w sposób istotny rzutują na zakres, przebieg i wyniki procesu planistycznego oraz na działania realizacyjne.

Wykazana sekwencyjność procesu wskazuje, że obydwa problemy – *użycie i działania SZ* – należy postrzegać jako współzależne elementy jednego ciągu planistycznego<sup>109</sup>.

Są one jednak (problemy użycia i działania SZ) rozwiązywane na różnych poziomach decyzyjnych. Państwo/sojusz/koalicja (kierownictwo polityczne) decyduje o użyciu SZ (lub – w szczególnych przypadkach – jakiegoś ich komponentu, zgrupowania sił), natomiast decyzje strategiczne o działaniu SZ – w odniesieniu do określonych przez kierownictwo polityczne obszarów ich użycia – są domeną kierownictwa SZ (rys. 20).



Źródło: C. Rutkowski (kier. nauk.), *Zarządzanie bezpieczeństwem...*, wyd. cyt.

Rys. 20. Odrębność treściowa i współzależność logiczna użycia i działania SZ

<sup>109</sup> Należy jednak zauważyć często występującą w praktyce celowość ograniczenia procesu planistycznego wyłącznie do *planowania użycia SZ*. Postępowanie takie jest typowe dla pokojowego planowania scenariuszowego, w którym (najczęściej w toku ćwiczeń, gier) przedmiotem refleksji jest przygotowanie się, w tym m.in. – przygotowanie działań (reakcji, odpowiedzi) – „na wypadek...” prognozowanych zdarzeń, procesów, sytuacji w otoczeniu wewnętrznym lub/i zewnętrznym. Wytworem planowania jest (sa) w takim przypadku określona koncepcja(e) polityczna, obejmująca *koncepcję użycia narzędzi* (np. SZ). Koncepcji tej nie przekazuje się jednak wykonawcom (w ramach dyrektyw), pozostawiając ją „w szufladzie” do czasu odebrania sygnałów o potwierdzeniu rozpatrywanych prognoz, przewidywań. Niekiedy, wybrane, jednostkowe działania sfery wykonawczej, będące niezbędnymi elementami wcześniejszego przygotowania do realizacji wypracowanej koncepcji politycznej, przekazuje się wykonawcom w formie odrębnych poleceń, bez informowania o ich rzeczywistym celu, funkcji oraz całości koncepcji. Proces *planowania działania SZ* jest w takich sytuacjach skrajnie ograniczony lub nie występuje w ogóle. Przepis własny.

Teza ta może być w pełni przeniesiona na poziom bezpośrednio niższy: kierownictwo SZ decyduje o użyciu np. sił lądowych, natomiast dowództwo sił lądowych decyduje o działaniach np. zgrupowań swoich sił. Strategia użycia sił lądowych – postrzegana jako dokument normatywny – jest więc wytworem kierownictwa SZ, natomiast dowództwo sił lądowych winno być edytorem Strategii działania sił lądowych (w bitwie, kampanii operacji czy misji)<sup>110</sup>.

Ogólna logika procesu planowania strategicznego na poziomie (w obszarze) sił lądowych niczym nie różni się jednak od planowania na poziomie państwa. Różnice tkwią natomiast w innej gamie dysponowanych środków i zasobów oraz ich właściwościach. Podkreślić należy, że specyfika *planowania strategicznego* na poziomie wykonawcy wyznaczona jest głównie *innymi produktami dekompozycji pierwotnej zbioru narzędzi, zasobów i klawiatury działań*. W siłach zbrojnych *narzędziami* mogą być *typy (wojska operacyjne i OT) i rodzaje sił zbrojnych* (np. SP, MW, SLąd., Spec.); *poszczególne, najwyższe w strukturze związki operacyjne*, bądź też – *okręgi wojskowe lub strategiczno-operacyjne zgrupowania wojsk (sił wojskowo-cywilnych)*.

W strategicznych jednostkach organizacyjnych SZ klawiatura działań obejmuje natomiast wykorzystanie będących w ich dyspozycji *komponentów, rodzajów wojsk i służb lub zgrupowań zadaniowych oraz właściwych, np. siłom powietrznym, form i sposobów działań*.

Powyższe konstatacje opatrzyć należy jednak zastrzeżeniem przypominającym i podkreślającym współzależność i współbieżność procesów *planowania użycia* oraz *planowania działania* SZ, ich systemową synergię funkcjonalną – obydwa działania są częścią jednego procesu, służą celom ogólnosystemowym, a schemat powiązań informacyjno-decyzyjnych tylko na najwyższym poziomie uogólnienia może mieć postać liniowo-sekwencyjną<sup>111</sup>.

### 2.3.1. Podstawowe cechy niedostosowania istniejących rozwiązań w planowaniu rozwoju SZ do warunków otoczenia

Przeгляд i analiza ważniejszych nurtów planistycznych rozwoju SZ<sup>112</sup> pozwalają na sformułowanie szeregu uwag pod ich adresem. Przede wszystkim należy stwierdzić, iż wszystkie modele opierają się na **idei klasycznego planowania strategicznego**, tj. wzorcach wyprowadzonych z nauk ekonomicznych, oraz nauk o zarządzaniu. Należy podkreślić, iż ogólny ciąg czynności – procedura planowania strategicznego – jest ideą właściwą, spełniającą wymogi procesu planistycznego także w sytuacji narastającej nieprzewidywalności otoczenia. Problemy zaczynają się jednak już w trakcie szczegółowego opracowywania przedmiotowej procedury planistycznej. Poniżej dokonano oceny przedstawionych podejść dla ich

<sup>110</sup> W praktyce autorem merytorycznym obydwu dokumentów będzie organ planistyczny sił lądowych. Przepis własny.

<sup>111</sup> Szerzej o tej kwestii, m.in. [w:] *Strategy*, MCDP 1-1, [www.defenslnk.com](http://www.defenslnk.com) (USA).

<sup>112</sup> Mowa o nurtach planistycznych omówionych w podrozdziale 2.2.

uporządkowania dzieląc jednak uzyskane rezultaty na etapy klasycznej procedury planistycznej: **analizę otoczenia**, oraz **konstruowanie strategii i struktury**, pomijając implementację oraz kontrolę strategiczną jako nieistotne z punktu widzenia niniejszego opracowania.

#### ETAP I: ANALIZA STRATEGICZNA OTOCZENIA:

##### *I. Usytuowanie analizy w procesie planowania rozwoju sił zbrojnych:*

We wszystkich analizowanych modelach podstawą planistyczną do tworzenia strategii rozwoju sił zbrojnych jest analiza strategiczna, jednak etap ten traktowany jest w większości z nich jako względnie zamknięty ciąg czynności stanowiących pierwszy i zazwyczaj zupełny element procesu planistycznego. Uzyskiwane rezultaty mają jednak, jako zbiór informacji bazowej, w dalszym ciągu procesu stanowić podstawę do opracowywania koncepcji użycia/działania sił zbrojnych, a dalej konstruowania struktur realizacyjnych. Błędem takiego sposobu rozumowania jest natomiast bazowanie, w trakcie całego procesu (dosyć przecież długotrwałego), na informacjach, które mogły w znacznym stopniu (najczęściej tak jest) ulec dezaktualizacji. Można oczywiście zawsze wykazywać, iż w trakcie implementacji strategii nastąpi porównanie zakładanych informacji wejściowych ze stanem faktycznym w fazie implementacji i dokonać stosownych korekt. Jednak w warunkach narastającej nieprzewidywalności otoczenia należy z góry zakładać, że zbiór wyników analizy będzie ulegać daleko idącym zmianom. Najczęściej analiza nie posiada charakteru procesualnego, a jedynie etapowy, stąd uzyskiwane rezultaty często stają się nieaktualne już w warstwie opracowywania koncepcji. Znane natomiast z teorii i praktyki planowania strategicznego idee sprzężeń zwrotnych, umożliwiających korektę przyjmowanych założeń początkowych (tzw. duże i małe sprzężenia zwrotne), polegające na powrocie planistów do wcześniejszych etapów procesu, wprowadzanie korekt, wreszcie ich wdrażanie, w warunkach narastającej nieprzewidywalności, wydają się mało użyteczne. Ta duża dynamika zmian spowodować może stan, w którym powrót planistów do wcześniejszych etapów, celem dokonania (naniesienia, uwzględnienia) kolejnej zmiany, może zostać pozbawiony sensu (pojawienie się kolejnych, jeszcze nowszych zmian). Stąd też traktowanie analizy jako względnie zamkniętego etapu, wydaje się być zabiegiem błędnym.

##### *II. Sposób uzyskiwania danych z analizy – rygory metodologiczne:*

- charakterystyka otoczenia organizacji (państwa, sił zbrojnych) – w części metod jest rezultatem jedynie ekstrapolacji obserwowanych kategorii bazowych. Podejście takie powoduje, iż planiści tworzą bazy danych wyprowadzone z istniejącej, „zinternalizowanej” wiedzy społeczeństwa, pomijając w zasadzie czynniki nienależące do tego zbioru. Tymczasem, jak próbowano tego dowodzić w rozdziale pierwszym niniejszego opracowania, większość czynników mających wpływ na funkcjonowanie organizacji w otoczeniu pochodzi spoza sfery empirycznego poznania, spoza zbioru doświadczeń i wiedzy społeczeństwa;

- w niektórych modelach przedmiotowa charakterystyka otoczenia poddawana jest modelowaniu scenariuszowemu. Należy jednak stwierdzić, iż podejście scenariuszowe ma nikłą użyteczność praktyczną, ze względu na spekulatywny charakter uzyskiwanych rezultatów. W rzeczywistości, scenariusze nie dostarczają konkretnej wiedzy o otoczeniu, nie umożliwiają też wskazywania poprawnie konstruowanych celów działania. Są one tylko i wyłącznie elementem wspomagającym proces planowania o pewne, spekulatywne wnioski o otoczeniu, na podstawie których planiści strategiczni mogą tworzyć pożądane schematy postępowania. Ale to przecież, jak ocenia zespół, zaledwie intelektualna zabawa;

- tylko niektóre modele (np. model Overholta-Ashera) w warstwie analitycznej dopuszczają możliwość występowania sytuacji nieprzewidzianych, nieujmowanych w klasycznym modelu poznawczym. Natomiast na wypadek ich wystąpienia, rezerwuje się jednak miejsce w przygotowywanych koncepcjach strategicznych. Wówczas to, opracowuje się, w przyspieszonym tempie, strategię uwzględniającą owo zdarzenie lub proces. Należy podkreślić wysoką wartość takiego podejścia, zwłaszcza, gdy weźmie się pod uwagę nikłą pod tym względem reprezentację w grupie pozostałych, wykorzystywanych praktycznie modeli. Słabością jest wskazywane już wcześniej, co zresztą jest powszechne (z wyjątkiem modelu R.M. Lloyda), orientowanie się wyłącznie na zagrożenia.

### *III. Cel analizy – uzyskiwane kategorie bazowe:*

W prawie wszystkich analizowanych przypadkach podstawową kategorią, która jest przedmiotem wysiłków planistów, są wskazywane już wyżej zagrożenia. Ich poszukiwanie odbywa się w niektórych przypadkach, poprzez dekompozycję obserwowanych trendów (megatrendów), częściej jednak poszukuje się ich niejako w linii prostej, tj. poprzez ich rejestrację, a następnie ocenę. Tak konstruowana baza informacyjna stanowi często podstawę do zarysowywania scenariuszy (stanów, procesów, możliwych zdarzeń itd.), względnie prostej ekstrapolacji zaobserwowanych zagrożeń. Niestety trudno zaakceptować przedstawiony sposób myślenia o otoczeniu. Zagrożenia nie są bowiem jedyną, i jak próbuje się tego dowodzić w niniejszej pracy, nawet nie najważniejszą kategorią bazową. Zwłaszcza jeśli ma się świadomość faktu, iż przygotowanie jakiegokolwiek organizacji, zwłaszcza sił zbrojnych do reagowania na dostępne naszemu poznaniu zagrożenia, jest działaniem równie mało racjonalnym co skutecznym. Zawsze przecież może powstać nowe zagrożenie, nieujmowane dotąd w schemat tworzonych scenariuszy. Zdaniem autorów tej pracy, kategorią znacznie bardziej istotną z punktu widzenia skuteczności projektowanego narzędzia są szanse rozwojowe. Jest to konsekwencją tego, iż pytanie: „jakie siły zbrojne mogą być potrzebne państwu, aby mogły realizować jego misje i wizję rozwojową?” jest znacznie bardziej wartościowe od pytania: „jakie siły zbrojne będą potrzebne do przeciwdziałania przewidywanym zagrożeniom?” Myślenie w kategoriach identyfikowanych zagrożeń będzie zawsze tylko myśleniem nadażnym, pociągającym za sobą gigantyczne skutki finansowe, organizacyjne, prawne.

#### *IV. Wnioski*

Przeprowadzona analiza i ocena rozwiązań stosowanych w teorii i praktyce planowania strategicznego rozwoju sił zbrojnych pozwala na sformułowanie przedstawionych poniżej wniosków.

Przed wszystkim, w większości przypadków, podłożem prowadzonych procesów planistycznych są dosyć przestarzałe modele ekonomiczne i zarządcze, często opracowywane jeszcze w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku. Stosowane są selektywnie, dzieląc słabości wskazywanych rozwiązań. Dominuje zwłaszcza podejście fiskalne, mocno ograniczające wyobraźnię planistów, sprowadzając proces planowania do sprostania wymogom budżetowym. Praktycznie brak jest rozwiązań celowych, modeli konstruowanych w szczególności na użytek sił zbrojnych, które jakkolwiek są organizacją, to jednak dosyć szczególną. Na pojawiające się pytanie – czy ten sam model planistyczny opracowywany na użytek przedsiębiorstw produkcyjnych da się bezpośrednio przełożyć na funkcjonowanie sił zbrojnych, odpowiedź może być tylko jedna – zdecydowanie nie.

To, co szczególnie niepokoi, to fakt przywiązywania się planistów zajmujących się tworzeniem koncepcji rozwoju sił zbrojnych do sztywnych schematów myślowych, obecnych zwłaszcza w warstwie analizy strategicznej. Pomijając fakt, iż w większości przypadków przedmiotem analizy są wyłącznie zagrożenia (z wyjątkiem modelu R.M. Lloyd'a), przeważnie wynikiem analizy są słabej jakości, mało sprawdzalne prognozy, których skuteczność dezaktualizuje się już po kilku latach. A przecież proces wdrażania kompleksowej strategii i struktury obarczony jest skutkonością, jeżeli nie kilkudziesięcioletnią, to na pewno kilkunastoletnią (zakup nowego sprzętu, uzbrojenia czy wyposażenia). W dalszym ciągu analiza ma charakter dość schematyczny, najczęściej osadzony w modelach ekonomicznych. Istotną kwestią pozostaje sam sposób budowania otoczenia na użytek analizy. Daje się tutaj zauważyć głęboki schematyzm polegający głównie na adaptowaniu modeli ekonomicznych do poszukiwań wiedzy na temat państwa. Ustrukturyzowane przedmiotowo otoczenie pozwala na zaobserwowanie zaledwie tzw. silnych sygnałów, które na ogół poddawane są następnie ekstrapolacji. Rezultatem takiej oceny jest zaledwie pobieżny ogląd państw, które mogą sprzyjać bądź szkodzić (por. podejście J. Stefanowicza), pogłębiony czasem o analizę innych aktorów niż państwa. Względne nowatorstwo obserwowane zaledwie od kilku lat (!) i to, tylko w kilku krajach świata (w wymiarze praktycznym – USA, Wielka Brytania, Francja, RFN, do pewnego stopnia, ale bardziej teoretycznie – Polska) polegające na dostrzeganiu w otoczeniu nie tylko państw narodowych i nie tylko gry prowadzonej pomiędzy nimi, to zaledwie małe zielone światełko w długim tunelu. Kategoria myślenia o przyszłości z wykorzystaniem szans rozwojowych, postulowana przez znakomitą większość filozofów, a także teoretyków i praktyków zarządzania dopiero powstaje. Praktycznie, poza Amerykanami stosującymi w praktyce takie podejście, w większości krajów świata ten sposób myślenia o tworzeniu przyszłości, a nie reagowaniu na jej przejawy, dopiero się rodzi. Z całą pewnością nieobecny jest w Polsce, ale także w większości krajów byłego Układu Warszawskiego i nie

tylko, bo podobnie jest też państwach orientowanych jako „zachodnie”, które w sposób bierny wykorzystują amerykańskie bądź brytyjskie modele planowania średnio- i krótkoterminowego. Zazwyczaj są to niestety modele budżetowe.

W żadnym, z dostępnych autorom, rozwiązań nie udało się znaleźć podejścia opartego na kreśleniu długofalowej wizji państwa. Brak jest także włączania do analizy strategicznej szerokiego kontekstu państwowego – synergicznego związku wszystkich, bez wyjątku, strategii narodowych i prowadzonych na ich użytek analiz. A przecież każda strategia, obojętnie wojskowa czy cywilna, powiązane są ze sobą w sposób nierozzerwalny. Czy możliwe jest zatem opracowanie dobrej, długofalowej strategii rozwoju sił zbrojnych bez przygotowania równie dobrej strategii ekonomicznej, społecznej, kulturowej, gospodarczej i innych? Jest sprawą oczywistą, że nie. A jednak istnieje sporo krajów na świecie, w tym i Polska, które taki sposób postępowania przyjmują.

Podkreślić należy, że prezentowane, a występujące najczęściej, najbardziej reprezentatywne modele procesów planistycznych, w zasadzie nie różnią się od siebie w sposób znaczący. Praktycznie większość z nich nie zajmuje się tak istotnym problemem, jakim jest narastająca nieprzewidywalność otoczenia. Wyjątkiem jest jednak model Ashera-Overholt'a, który zakłada możliwość występowania procesów i zdarzeń nowych, nieuwzględnionych w analizie strategicznej. Jednak także i ten model nie zajmuje się aktywnym badaniem przyszłości państwa, poprzestając w swej idei jedynie na możliwości wystąpienia takich czynników.

Natomiast jeśli chodzi o część procesu planowania, która dotyczy tworzenia samej strategii i struktury, należy stwierdzić, iż niezależnie od tego, czy model bazuje na zagrożeniach, czy też pożądanach zdolnościach sił zbrojnych, każdy z nich posiada podobną logikę. Problem dotyczy szczegółów, tj. związków pomiędzy samą strategią i strukturą. We wszystkich bez wyjątku modelach, strategia poprzedza strukturę, co jest podejściem zasadnym, ale i niewystarczającym ze względu na narastającą nieprzewidywalność. Toteż wydaje się, że tworzenie struktur sił zbrojnych jako następstwa utworzonej koncepcji działania jest zabiegiem nieefektywnym, pociągającym za sobą konieczność tworzenia struktur sztywnych, mało elastycznych. Postuluje się raczej równoległe konstruowanie strategii i struktury. To jeśli chodzi o samą filozofię ustrukturyzowania sił zbrojnych. Natomiast problem adekwatności struktury do zmieniającej się gwałtownie sytuacji zewnętrznej pociąga za sobą konieczność zmiany filozofii tworzenia struktury, odmiennej od doświadczeń usytuowania tego procesu w ramach całej procedury planowania strategicznego rozwoju sił zbrojnych. Żaden jednak ze wskazywanych modeli wskazówek takich nie dostarcza.

### *2.3.2. Dylematy – pożądaný kierunek rozwoju planowania operacyjnego użycia SZ*

Można przyjąć, że podobnie jak współcześnie, tak i zapewne w przyszłości, trudno będzie dość jednoznacznie określić strukturę, kształt czy też formę konfliktu

społeczno-militarnego i działań zbrojnych. Jest to konsekwencją m.in. tego, iż obszary te, a zwłaszcza te formy nieustannie ewoluują, zmieniają się wraz z dokonywanymi się zmianami w sferze politycznej, ekonomicznej, społecznej, technologicznej czy kulturowej<sup>113</sup>. To natomiast, co zasadniczo różni ów współczesny „model” konfliktu od wcześniejszych form, czy też postaci sprowadza się do tego, że pozostaje on w znacznej części niepaństwowocentryczny. Oznacza to, że jego jedynymi uczestnikami nie są już państwa, koalicje, lecz organizacje, podmioty nieformalne, przestępcze czy też terrorystyczne. Dziś państwa narodowe utraciły „monopol” wszczynania i toczenia konfliktów zbrojnych i wojen na rzecz różnego typu niepaństwowych form – organizacji, ruchów, sekt etc. Nie powinny więc budzić wątpliwości słowa Lary Seaquista, który stwierdził wręcz, że (...) *wojna przybrała nowe ciuchy i opuściła pole bitwy*<sup>114</sup>. Współczesny konflikt obecnie nie ma już nic wspólnego z formalną klasyczną wojną, w czasie trwania której politykom i strategom nie nastroczało dużo trudności np. wskazanie przeciwnika, oszacowanie jego potencjału militarnego, przewidzenie sposobu użycia sił powietrznych (lotnictwa) czy wojsk lądowych. W nowych konfliktach i wojnach niezwykle trudno jest i będzie wskazać front czy pole bitwy, określić teatr działań wojennych, rozróżnić „cywila” od „wojskowego” czy też skwantyfikować potencjał ofensywny. Asymetryzacja przemocy sprawiła, że we wszystkich tych przypadkach (formach działań połączonej – cywilno-militarnych) granice wojny stają się nieostre i rozmyte<sup>115</sup>. Tak jak trudno jest wskazać granicę między wojną a niewojną, różnicę pomiędzy wojną a pokojem, tak też w wojnie asymetrycznej niełatwo jest doszukać się rozgraniczenia np. pomiędzy wojną a zorganizowaną przestępczością. Jak pisze Herfried Münkler (...) *wraz z końcem państwowego monopolu wojna zatraciła swoje wyraźne kontury: działania wojenne i przestępczość zorganizowana coraz bardziej się przenikają*<sup>116</sup>. W nowych formach konfliktów społeczno-militarnych granice coraz wyraźniej się zacierają również pomiędzy użyciem przemocy, a pracą zarobkową. Zatarcie się tej granicy mówi nam, iż zmianie uległa cała ekonomika dotychczasowych wojen i sposobów ich finansowania. Fundusze wspierające wojnę nie pochodzą więc w całości z budżetu państwowego, lecz m.in. z handlu narkotykami oraz ludźmi, z nadzorowania terytoriów zasobnych w złoża surowców naturalnych, z kontroli obozów dla uchodźców, z międzynarodowej pomocy humanitarnej, z zasilających potajemnie kont prywatnych osób, nieformalnych organizacji przestępczych, ale także i państw. Dzisiejsza wojna, czy też konflikt militarny, również nie przypomina swym obrazem klasycznych wojen, a więc intensywnych walk z użyciem ciężkiego sprzętu militarnego, zmasowanych uderzeń raketowych czy posuwających się licznych oddziałów piechoty. W nowych wojnach bitwy, walki – według van Crevelda – zostały zastąpione aktami terroru, zasadzkami, masakrami ludności cywilnej, a także samobójczymi atakami. W nowym obrazie współczesnego pola bitwy rolę

<sup>113</sup> T.X. Hammes, *The Evolution of War: The Fourth Generation*, „Marine Corps Gazette”, September 2004.

<sup>114</sup> L. Seaquist, *Community War*, 2000.

<sup>115</sup> H. Gould, F. Spinney, *Fourth – Generation Warfare is Here*, 2001, [www.d-n-i.net/fcs/gould\\_spinney\\_4GW.htm](http://www.d-n-i.net/fcs/gould_spinney_4GW.htm), z 13.04.2006.

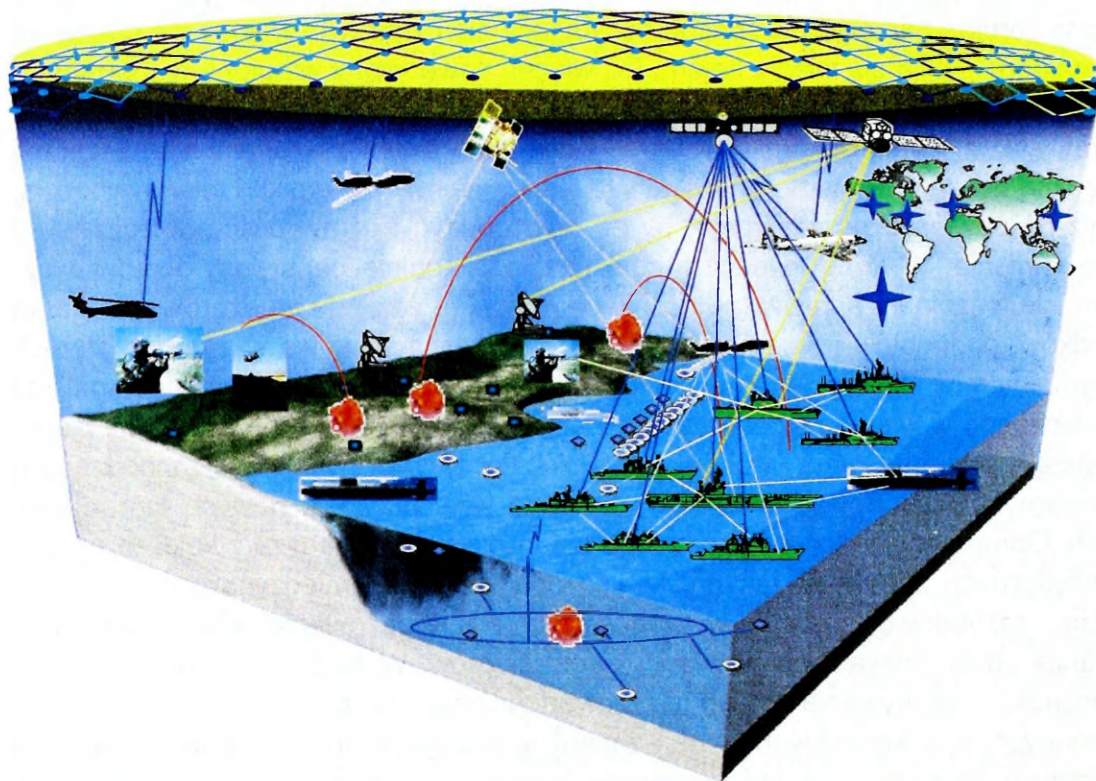
<sup>116</sup> H. Münkler, wyd. cyt., s. 11.

narzędzi zabijania i prowadzenia walki przejęły więc wszystkie powszechnie dostępne środki komunikacji i transportu – samoloty, samochody, metro, Internet, media etc. – wykorzystywane masowo w codziennym życiu. Dziś praktycznie każde działanie może znaleźć się w arsenale asymetrycznych środków, począwszy od zagrożeń informacyjnych oddziałujących na sieci informacyjne, poprzez terroryzm i działania partyzanckie, aż do zorganizowanych działań konwencjonalnych i aktów z użyciem broni masowego rażenia łącznie. Tak szeroki wachlarz możliwych środków oddziaływania wyklucza również możliwość definiowania współczesnych wojen tylko przez pryzmat narzędzi zastosowanych w czasie walk. Określenie wojny mianem: jądrowej, raketowej, pancernej, minowej etc. – ze względu na to, że żadne zbrojne narzędzie w sposób decydujący nie rozstrzyga wojny i nie oddaje jej charakteru – mija się więc z celem. Co więcej, nowe wojny wtopione w „normalną” międzynarodową rzeczywistość, zrosnięte z legalnym i nielegalnym biznesem sprawiają, iż trwają stosunkowo długo i obejmują swym zakresem oraz skutkami znaczne obszary. Ponadto charakteryzują się zmienną dynamiką i intensywnością, gdyż co pewien czas zastygają, by na nowo odżyć i uzmysłwić społeczeństwu swe istnienie. W konsekwencji trudno jest, szczególnie państwom demokratycznym, skutecznie im przeciwdziałać. Nowe wojny, ze względu na szerokie spektrum środków, podmiotów i narzędzi, działania mogą się toczyć we wszystkich sferach i wymiarach, w skali regionalnej i globalnej. Stąd też współczesny „model” konfliktu społecznego w wielu przypadkach staje się wszechobecną formą przemocy niepozostającą bez znaczenia i wpływu na całokształt zjawisk i procesów zachodzących w całym świecie. Nowy typ konfliktu wymaga więc przyjęcia nowych form obronnych. Obrona społeczeństw przed tego typu przemocą wymusza z kolei rozwijanie specyficznych zdolności, jak np. konieczność aktywnej międzynarodowej współpracy, rozbudowę struktur wywiadowczych, zaangażowanie służb cywilnych, a także udział prywatnych korporacji i kontraktorów. W ślad za tym następuje konieczność dokonywania zmian i przewartościowań w strategiach i doktrynach obronnych, a w konsekwencji też i zmiany w podejściu do planowania działań sił zbrojnych. Powszechnie dziś lansowane koncepcje walki nowego porządku cywilizacyjnego – ery informacyjnej zrywają z geometrycznością i linearnością wojsk i działań. Zbudowane w oparciu o właściwości sieci proponują m.in. tzw. swarming, a zatem rojenie się, namnażanie, jako generalny sposób prowadzenia walki i działań zbrojnych. Polega on na systematycznych, pulsacyjnych i jednoczesnych uderzeniach ze wszystkich kierunków rozproszonych, wyspecjalizowanych jednostek połączonych w sieć. Charakterystyczną cechą „taktyki roju”<sup>117</sup> (swarm tactics) jest więc nieustanne „pulsowanie” zarówno siły, jak i ognia. Oznacza to, że w czasie działań bezpiecznie odseparowane jednostki zadaniowe, systematycznie ze wszystkich kierunków, przez określony czas, koncentrują siłę i ogień na wyselekcjonowane cele by następnie w gwałtowny sposób przerwać działania, rozproszyć się, minimalizując tym samym przeciwdziałanie przeciwnika i zachowując stałą

---

<sup>117</sup> W literaturze dość często można spotkać się z takim tłumaczeniem swarmingu.

gotowość do walki, wykonać ponowne uderzenie. Jednak ostatecznym celem swarmingu nie jest fizyczne zniszczenie przeciwnika, lecz przede wszystkim rozbić jego jedności i spójności, a poprzez to pozbawienie go zdolności do kontynuowania działań. Ideę „taktyki roju” amerykańscy stratedzy Arthur Cebrowski i John J. Garstka „przekuli” na doktrynę wojenną tj. koncepcję wojny sieciocentrycznej<sup>118</sup>, (*Network – Centric Warfare – NCW*)<sup>119</sup>, która współcześnie jest rozumiana jako zespół operacji wojskowych prowadzonych przez wszystkie, połączone siecią elementy sił zbrojnych w ramach wspólnej walki zbrojnej (rys. 21).



Źródło: *The Implementation of Network Centric Warfare*, styczeń 2005, Department of Defense Office of Freedom of Information and Security Review.

Rys. 21. Idea wojny sieciocentrycznej

Istotną rolę natomiast w wojnie sieciowej odgrywają dwa czynniki: *dzielenie się danymi, informacjami oraz świadomość sytuacyjna*. Wszystkie koncepcje sieciocentryczne zakładają, iż współużytkowanie informacji jest źródłem szczególnej wartości. Wartość ta w operacjach wojskowych przekłada się na wzrost tempa operacji i skuteczności działań, zwiększenie odporności (zdolności do przetrwania), redukcja

<sup>118</sup> Podstawowa praca poświęcona tej tematyce to: opracowanie zespołu D. Albers, J. Garstka, F. Stein, *Network Centric Warfare, Developing and Leveraging Information Superiority*, wyd. CCRP, 2000.

<sup>119</sup> Tamże.

zapasów i minimalizację „śladów” wskazujących kierunek głównego wysiłku, a także na szybszą adaptację i reakcję w nowych warunkach strategicznych<sup>120</sup>. Z kolei zaletą współużytkowania informacji jest możliwość budowania świadomości sytuacyjnej (*situational awarness*), czyli dokładnej wiedzy o rozmieszczeniu na teatrze działań sił przeciwnika oraz sił własnych; umiejętne jej spożytkowanie na rzecz osiągania wysokiej synchronizacji oraz zachowanie zdolności do natychmiastowego adaptowania się do zmiennej sytuacji operacyjnej<sup>121</sup>. Pożytki płynące z tych dwóch zdolności próbuje się uzyskać poprzez połączenie w sieć sensorów, decydentów, żołnierzy i systemów walki<sup>122</sup>, a następnie zsynchronizowanie w wyniku przyjęcia odpowiedniej kombinacji, strategii, taktyk, technik oraz procedur, które w czasie działań pozwolą siłom zbrojnym generować **pożądane efekty** (*effect-based operations* – EBO), i w ich wyniku kształtować zachowanie adwersarzy, sojuszników, podmiotów neutralnych w czasie pokoju, kryzysu i wojny<sup>123</sup>.

Zauważyć należy, że podejście prowadzenia operacji oparte na efektach (EBO), jak i na walce sieciocentrycznej (NCW) wzajemnie się wspomagają i uzupełniają. Na przykład uzyskiwana świadomość operacyjna potrzebna w operacjach bazujących na efektach jest rezultatem zastosowania koncepcji sieciocentrycznej. Wzajemne dzielenie się danymi i informacjami pozwala efektywniej planować operacje, prowadzić je i uzyskiwać optymalne rezultaty. Ale podejście bazujące na efektach nie sprowadza się li tylko i wyłącznie do operacyjnego poziomu działań i efektów. Filozofia tej koncepcji zakłada bowiem szeroki kontekst spojrzenia, obejmujący swoim zasięgiem najwyższy, strategiczny poziom, a więc poziom państwa, z którego to szczebla synchronizuje się elementy narodowej potęgi (dyplomację, informację, siłę militarną, ekonomię – DIME), by w wyniku prowadzonych działań uzyskać strategiczne efekty, które pozwolą osiągnąć cele bezpieczeństwa (rys. 22). Idea podejścia bazującego na efektach nie ogranicza się również jedynie do integracji elementów potęgi państwa w procesie planowania, lecz zajmuje się także ich synchronizacją w czasie i przestrzeni. W wyniku zastosowania właściwej kombinacji i synchronizacji działań próbuje się kształtować pożądany obraz strategicznego środowiska bezpieczeństwa, koncentrując się jednak na oczekiwanych efektach. Fundamentem tego stanowiska jest więc zjednoczenie wysiłków całego „zestawu” elementów narodowej potęgi z jednej strony, i koncentracja na pożądanych efektach z drugiej<sup>124</sup>.

---

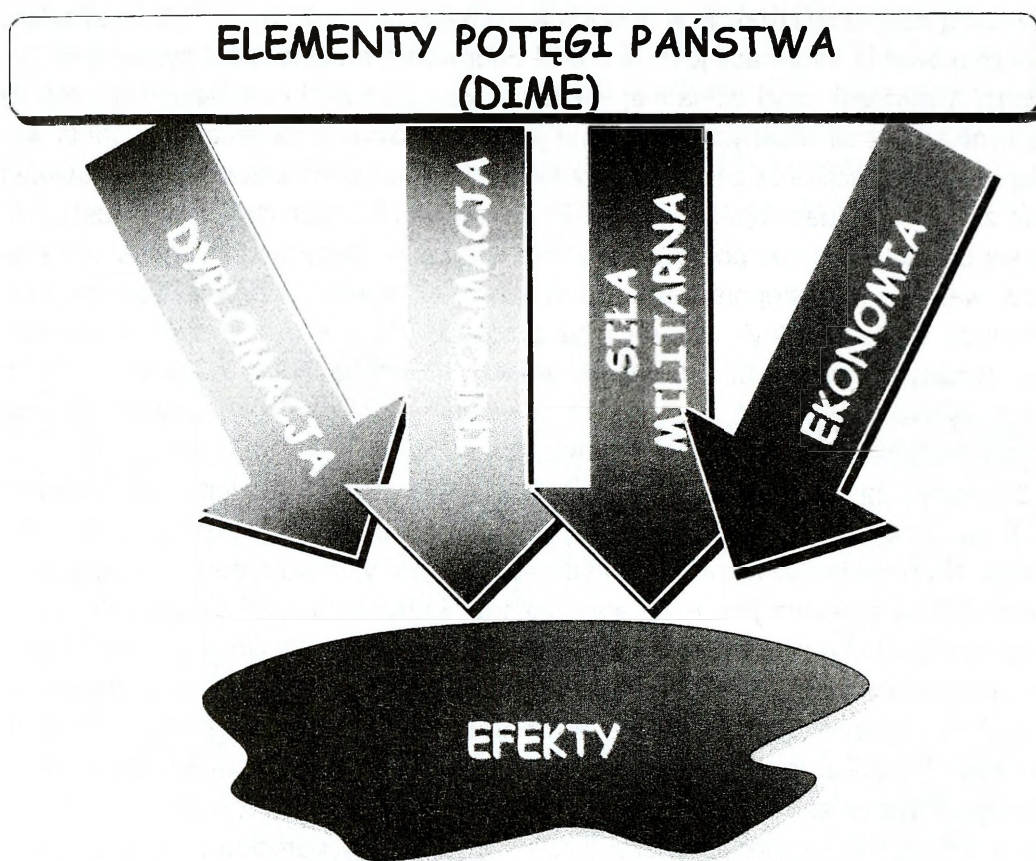
<sup>120</sup> Por. R. Szpakowicz, *Wojna w Iraku a koncepcja wojny sieciocentrycznej*, „Przegląd WLOP”, 11/2003, s. 7–11.

<sup>121</sup> R. Szpakowicz, R. Hoffmann, *Koncepcja wojny sieciocentrycznej jako odpowiedź na zapotrzebowanie sił powietrznych XXI wieku na informacyjne wsparcie działań bojowych*, „Przegląd WLOP”, sierpień 2003, nr 8, s. 3–16.

<sup>122</sup> *The Implementation of Network – Centric Warfare*, Washington, 2005. [www.oft.osd.mil](http://www.oft.osd.mil).

<sup>123</sup> E. A. Smith, *Effects Based Operations: Applying Network – Centric Warfare In Peace Crisis and War*, Washington DC, DoD CCRP, 2002, s. 108.

<sup>124</sup> Por. *Effects Based Operations Discussion Paper*, Australian Defence Force, 2003, s. 15.

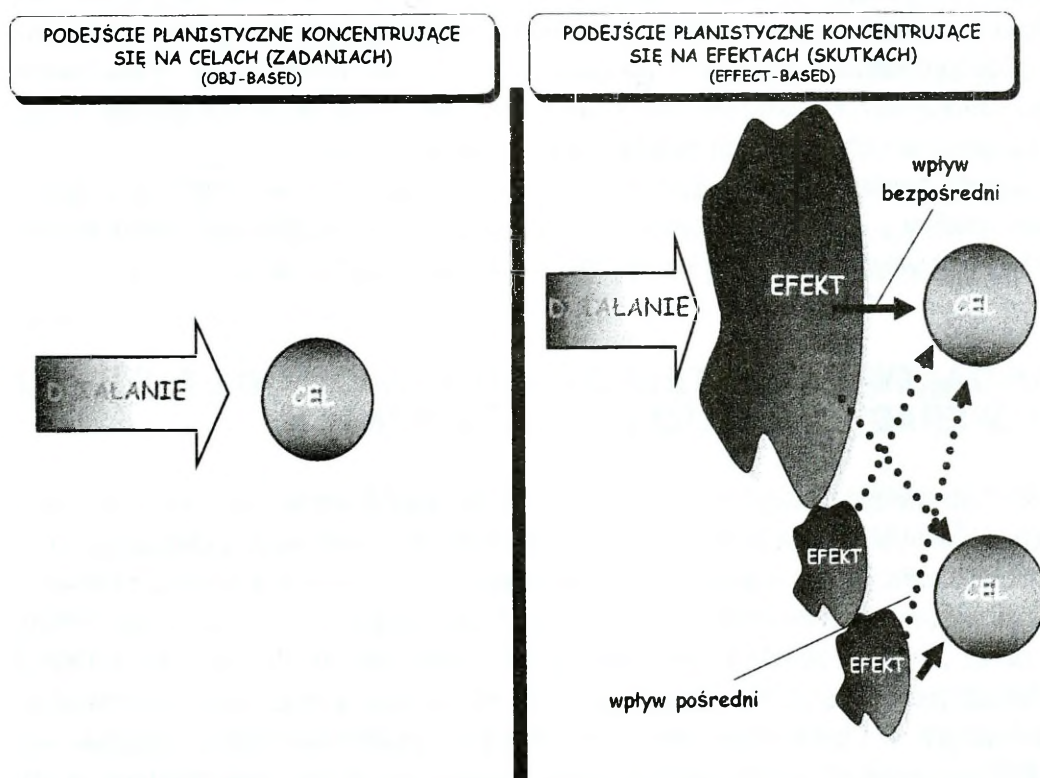


Rys. 22. Elementy potęgi państwa (DMIE)

Dostrzegalna jest więc zmiana w strategicznym i operacyjnym myśleniu, która polega m.in. na tym, że cały organizacyjny wysiłek wszelkich działań nie ogniskuje już się na celach, zadaniach lecz na efektach, dzięki którym osiągać można będzie strategiczne cele i tworzyć przyszłe pożądane stany rzeczywistości. Zmiana ta polega więc na innym rozłożeniu wagi, dokładniej przełożeniu jej z działania na efekty. W tym wypadku to właśnie efekty wywołane różnego typu działaniami pozwalają osiągnąć zakładane cele. Stąd też, w nowym podejściu, to na nich koncentruje się cała uwaga i wysiłek planistyczny. Przez efekty rozumie się natomiast nie tylko fizyczne i funkcjonalne, ale także psychologiczne skutki, zdarzenia, konsekwencje wynikające z określonych militarnych, jak i niemilitarnych działań. Efekty kumulowane są więc nie tylko na poziomie operacyjnym, ale również i poza nim – na szczeblu strategicznym i taktycznym. W planowaniu brane są również pod uwagę nie tylko efekty bezpośrednie, ale i pośrednie. Wywoływane efekty pośrednie są równie ważne w prowadzeniu operacji, gdyż mogą wielokrotnić siłę głównego efektu i tym samym pomnażać skuteczność prowadzonych działań. Mogą zatem istotnie wspierać główny efekt, ale równie dobrze mogą w sposób pośredni efekt ten osłabiać lub w skrajnym przypadku nawet całkowicie go udaremnić.

W planowaniu opartym na efektach, przedmiotem szacowania są więc skutki nawet drugiego i trzeciego stopnia, zarówno pożądane, jak i niepożądane, będące konsekwencją działań przeciwników, sojuszników oraz koalicjantów i neutralnych podmiotów (rys. 23)<sup>125</sup>.

Dlatego też w podejściu tym postuluje się myślenie „efektami” – skutkami, konsekwencjami, zaleca się rozważanie następstw i skutków, a także przewidywanie i niepożądanych skutków. Co więcej podejście bazujące na efektach podkreśla w planowaniu również szerokie, systemowe spojrzenie na otaczające środowisko, warunki oraz zachodzące tam związki i relacje. Otoczenie w trakcie analiz traktowane jest natomiast jako „system systemów”, wzajemnie ze sobą powiązanych elementów ewoluujących w czasie i przestrzeni, który łączy wiedzę nie tylko o przeciwniku, własnych czy sprzymierzonych siłach, ale również o elementach neutralnych. W trakcie badania otoczenia analizowane są więc zachowania poszczególnych podmiotów, oceniane ich słabości i mocne strony zarówno w sferze politycznej, militarnej ekonomicznej, socjalnej, jak i w wymiarze infrastruktury i aktywności informacyjnej (PMESII)<sup>126</sup>.



Źródło: [www.apc.maxwell.af.mil/ebo/lesson.htm](http://www.apc.maxwell.af.mil/ebo/lesson.htm) z dnia 9.06.2008.

Rys. 23. Różnica w podejściu planistycznym bazującym na celach a koncentrującym się na efektach

<sup>125</sup> [www.apc.maxwell.af.mil/ebo/lesson.htm](http://www.apc.maxwell.af.mil/ebo/lesson.htm) z 9.06.2008.

<sup>126</sup> Por. *Effect Based Approach to Operation (EABO) Handbook – Version 4.2*, NATO 2007, s. 3–2.

Przywołana powyżej ogólna charakterystyka współczesnego „modelu” konfliktu zbrojnego, a także podejście do prowadzenia działań militarnych, pozwala na wyartykułowanie kilku wniosków pod kątem planowania wielonarodowych działań. W związku z tym uznaje się, że w planowaniu operacyjnym winno uwzględniać:

- *perspektywiczne (dalekosiężne) spojrzenie (Long-term View)* – umożliwiające doszukiwanie się potencjalnych i realnych przyczyn oraz symptomów konfliktów, kryzysów i wojen;

- *całościowe ujęcie otoczenia (Whole Environment)* – kompleksowe rozpatrzenie określonej sytuacji z uwzględnieniem jej złożoności, adaptatywności oraz do pewnego stopnia jej nieprzewidywalności;

- *koncentrację na pożądanym stanie końca działań i efektach, które go wywołują (Focus on End-State)* – organizowanie planowania skupiającego się na określeniu strategicznego oraz operacyjnego stanu końca działań, a także na warunkach niezbędnych do ich osiągnięcia;

- *współdziałanie (Collaboration)* – zaangażowanie wszystkich uczestników działań na każdym poziomie/szczeblu;

- *właściwe skomponowanie instrumentów siły (Orchestration of the Instruments of Power)* – planowanie i realizacja działań uwzględniające kompleksowe podejście (*Comprehensive Approach*) sprowadzające się do wzajemnego zrozumienia zasad i procesów współpracy, które będą wzmacniać prawdopodobieństwo osiągnięcia korzystnych i trwałych rezultatów w danej sytuacji;

- *ciągłą analizę i ocenę (Continuous Analysis and Assessment)* – iteracyjny proces analizy i oceny pogłębiający wiedzę i zrozumienie płynnego środowiska, a także wpływający na modyfikację planowania i realizacji działań<sup>127</sup>.

### **3. DYDAKTYKA STRATEGICZNEGO PLANOWANIA ROZWOJU I OPERACYJNEGO UŻYCIA SIŁ ZBROJNYCH**

W rozdziale tym uwaga została zwrócona na poszukiwanie rozwiązań zawierających się w pytaniu: *jak powinna być organizowana i realizowana dydaktyka strategicznego planowania rozwoju SZ i operacyjnego ich użycia w obliczu przywoływanych zmian międzynarodowego środowiska bezpieczeństwa?* Chodziło zatem, aby prócz sygnalizowanych dylematów, interdyscyplinarnych dla obu kategorii planistycznych obszarów wiedzy, ogólnych zasad nauczania, celów kształcenia, oczekiwanych w dydaktyce efektów przedstawić również konkretne metodyki nauczania poruszanych treści, które z powodzeniem mogą być wykorzystane w np. w trakcie prowadzenia zajęć warsztatowych ze słuchaczami podyplomowych studiów polityki obronnej oraz podyplomowych studiów operacyjno-strategicznych.

---

<sup>127</sup> *Incorporating and Extending The UK Military Effects-Based Approach*, Joint Doctrine Note, 2006, s. 1–3.

### 3.1. Pożądana wiedza w procesie planowania rozwoju i operacyjnego użycia SZ

Pożądana wiedza z obszaru strategicznego planowania rozwoju SZ i operacyjnego ich użycia, będąca syntezą całości rozważań prezentuje tabela nr 3. Stanowi ona syntetyczne ujęcie i opis najważniejszych elementów procesu nauczania owej problematyki. W pierwszej kolejności zostały w niej zasygnalizowane wybrane i dostrzegalne dziś, w dydaktyce z tego obszaru, dylematy i problemy, zarówno merytoryczne, jak i metodologiczne. Następnie wskazano interdyscyplinarne obszary wiedzy, które winny stać się przedmiotem poznawczej eksploracji przez studentów, gdyż uzupełniają omawianą tematykę i poszerzają jej kontekst. W dalszej części przywołano ogólnodydaktyczne zasady nauczania, a więc reguły, które powszechnie wykorzystuje się w procesie nauczania przedmiotów pochodzących z różnych dziedzin oraz dyscyplin naukowych, a które również powinny być wykorzystywane w dydaktyce planowania strategicznego rozwoju i operacyjnego użycia SZ. Kolejnym elementem zaprezentowanym w tabeli była lista celów kształcenia oraz szczegółowych zasady nauczania omawianej problematyki, które zdaniem zespołu powinny być systematycznie stosowane w czasie realizacji czynności dydaktycznych. Ostatnim elementem, zamykającym zebrany w tabeli materiał stanowiła lista efektów pośrednich, a więc skutków, jakie zamierza się uzyskać w trakcie prowadzenia zajęć na temat planowania strategicznego rozwoju i operacyjnego użycia sił zbrojnych, które to pod postacią nowych umiejętności i zdolności będą służyć przywódcom i dowódcą w realizacji praktycznych czynności, nie tylko z obszaru tej specjalności, ale również w innych obszarach aktywności przyczyniając się do maksymalizacji bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego.

**Tabela 3.** SYNTEZA WYNIKÓW POŚWIĘCONA POŻĄDANEJ WIEDZY Z OBSZARU STRATEGICZNEGO PLANOWANIA ROZWOJU SZ I OPERACYJNEGO ICH UŻYCIA

	Planowania strategicznego rozwoju sił zbrojnych	Planowanie operacyjnego użycia sił zbrojnych
<b>1. Dylematy nauczania</b> (wybrane aspekty)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jak przygotować liderów bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego oraz wojskowych przywódców na „zderzenie” z nową, inną przyszłością świata i środowiskiem bezpieczeństwa międzynarodowego?</li> <li>○ Jakimi metodami utrwalac wśród studentów przekonanie, że przyszłe środowisko bezpieczeństwa prawdopodobnie będzie się charakteryzować rosnącą nietrwałością zdarzeń i procesów, płynnością zachowań i postaw na międzynarodowej scenie, a także nieustannie ewoluującymi koalicjami i sojuszami?</li> <li>○ Jakie podejście kształtować wśród studentów w obliczu rosnącej wciąż niepewności, niejednoznaczności, zmienności i wysokiej turbulencyjności?</li> <li>○ Jak utrwalac wśród studentach przekonanie, że opisane wyżej zmiany i nabyte nowe własności przez międzynarodowe środowisko bezpieczeństwa generują prócz zagrożeń liczne szanse i okazje, które dzięki</li> </ul>	

	<p>wyobraźni, inicjatywie, wiedzy i wytrwałości można, a nawet trzeba wykorzystywać w praktycznych działaniach?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Jak uczulić przyszłych przywódców na kwestię obserwowalnej dziś „prywatyzacji” przemocy i siły militarnej? Jak ukazać mechanizmy stymulujące ten proces i co wreszcie zrobić by przekonać ich do stanowiska, że procesy te nie pozostają bez wpływu na narodowe siły zbrojne, ich kształt, rozwój, wyposażenie i zadania oraz sposoby działania?</li> <li>o Jak kształtować wśród studentów postawę kompleksowego podejścia w rozwiązywaniu problemów bezpieczeństwa? Jak nauczać ich planowania i realizacji działań w środowisku wielonarodowym i multikulturowym przy wykorzystaniu szerokiego spektrum możliwych narzędzi i instrumentów leżących w dyspozycji państw, sojuszy?</li> <li>o Jak rozwijać wśród studentów umiejętności analizy, prognozy i syntezy środowiska bezpieczeństwa zdominowanego przez nowe problemy i zagrożenia, znacznie bardziej dynamicznego w formie i nieprzewidywalnego w skutkach?</li> <li>o Jak uwrażliwić dowódców na szczególnie obserwowalny dziś duży społeczny wpływ na charakter i sposób działania sił zbrojnych?</li> </ul>	
<p><b>2. Interdyscyplinarne obszary wiedzy/problemów (wybrane aspekty)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o teoria bezpieczeństwa;</li> <li>o prawne podstawy bezpieczeństwa;</li> <li>o polityka i strategia bezpieczeństwa;</li> <li>o międzynarodowe stosunki wojskowe;</li> <li>o międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych;</li> <li>o logistyczno-ekonomiczne aspekty bezpieczeństwa państwa;</li> <li>o zarządzanie wiedzą w XXI wieku;</li> <li>o projektowanie strategiczne bezpieczeństwa państwa;</li> <li>o zarządzanie organizacją w warunkach turbulencji otoczenia;</li> <li>o strategia organizacji przyszłości;</li> <li>o przywództwo w XXI wieku;</li> <li>o zarządzanie strategiczne w warunkach silnych konfliktów społecznych;</li> <li>o filozofia i kultura organizacji przyszłości;</li> <li>o obronność państwa w warunkach wyzwań XXI wieku;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o elementy przywództwa;</li> <li>o teoria bezpieczeństwa;</li> <li>o prawne podstawy bezpieczeństwa;</li> <li>o polityka i strategia bezpieczeństwa;</li> <li>o międzynarodowe stosunki wojskowe;</li> <li>o międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych;</li> <li>o logistyczno-ekonomiczne aspekty bezpieczeństwa państwa;</li> <li>o studia teatrów działań SZ;</li> <li>o zarządzanie wiedzą w XXI wieku;</li> <li>o zarządzanie organizacją w warunkach turbulencji otoczenia;</li> <li>o strategia organizacji przyszłości;</li> <li>o filozofia i kultura organizacji przyszłości;</li> <li>o obronność państwa w warunkach wyzwań XXI wieku;</li> <li>o charakter wojen i konfliktów przyszłości;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ zarządzanie kryzysowe w XXI wieku;</li> <li>○ projektowanie strategiczne obronności państwa;</li> <li>○ strategiczne problemy współpracy między państwem a organizacjami służącymi otoczeniu w warunkach konfliktów i kryzysów;</li> <li>○ problemy planowania obronnego państwa w warunkach nieciągłości strategicznej;</li> <li>○ projektowanie strategii wojskowej państwa;</li> <li>○ kreowanie strategicznej wizji armii przyszłości;</li> <li>○ charakter wojen i konfliktów przyszłości;</li> <li>○ planowanie strategiczne sił zbrojnych w warunkach turbulencji i złożoności otoczenia;</li> <li>○ strategiczne problemy funkcjonowania sił zbrojnych w warunkach nieprzewidywalności otoczenia.</li> </ul>	
<p><b>3. Ogólne zasady nauczania</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>poglądowości</b> (ma przeciwdziałać procesowi przyswajania przez uczniów określonych słów, któremu nie towarzyszy zrozumienie ich znaczenia);</li> <li>○ <b>przystępności w nauczaniu/stopniowania trudności</b> (polega na doborze nauczanych treści do rozwojowych właściwości studentów);</li> <li>○ <b>świadomego i aktywnego udziału studentów</b> (chodzi o to by zakres stawianych studentom zadań był jak najszerszy i obejmował kwestie dydaktyczne, wychowawcze, jak i sprzyjające intelektualnemu rozwojowi);</li> <li>○ <b>systematyczności</b> (proces uczenia się-nauczania pozbawiony przerw i dezorganizujących czynności przebiega płynniej i zapewnia lepsze wyniki);</li> <li>○ <b>trwałości wiedzy studentów</b> (stosowanie różnych metod utrwalania treści kształcenia oraz zachęcając studentów do systematycznej kontroli i oceny uzyskiwanych wyników);</li> <li>○ <b>operatywności wiedzy</b> (reguła akcentująca potrzebę przygotowywania studentów do dostrzegania, formułowania i samodzielnego rozwiązywania określonych problemów zarówno teoretycznych, jak i praktycznych);</li> <li>○ <b>wiązania teorii z praktyką.</b></li> </ul>	

<p><b>4. Cele kształcenia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ przygotowanie dowódców do kierowania dużymi zespołami ludzkimi;</li> <li>○ wypracowanie u dowódców umiejętności twórczego rozwiązywania problemów funkcjonowania sił zbrojnych;</li> <li>○ przygotowanie do konstruowania założeń polityki i strategii SZ;</li> <li>○ przygotowanie dowódców do formułowania strategicznej misji i wizji funkcjonowania SZ;</li> <li>○ wyrobienie nawyków podejmowania ryzyka, eksperymentowania, burzenia pozornie dobrych rozwiązań;</li> <li>○ zaprogramowanie konieczności stałego pogłębiania wiedzy, zarówno w kierowanych zespołach, jak też u siebie;</li> <li>○ przygotowanie do konstruowania procesu planowania strategii i struktur z zastosowaniem niekonwencjonalnych metod;</li> <li>○ kształtowanie umiejętności podejmowania decyzji i dokonywania wyborów strategicznych;</li> <li>○ kształtowanie zdolności do formułowania nieograniczonych celów strategicznych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ praktyczne zastosowanie zasad sztuki strategiczne i operacyjnej;</li> <li>○ praktyczne zastosowanie strateg. i oper. koncepcji działań (strategii/doktryn);</li> <li>○ zrozumienie procesu planowania i jego realizacji w wypadku zaistnienia sytuacji kryzysowych;</li> <li>○ nabycie umiejętności transponowania celów politycznych na cele militarne;</li> <li>○ zrozumienie kontekstu (środowiska) strateg. i oper. przywództwa;</li> <li>○ nabycie umiejętności opracowywania i zastosow. strategii na teatrze działań;</li> <li>○ zrozumienie strategicznych aspektów związanych z mobilizacją sił;</li> <li>○ nabycie umiejętności opracowywania i implementacji wielonarodowych, łącz. i interagencyjnych planów operacyjnych;</li> <li>○ zrozumienie aspektów strategicznego przerzutu i rozmieszczenia sił;</li> <li>○ nabycie umiejętności obcowania i współpracy ze środowiskiem mediów;</li> <li>○ nabycie umiejętności sprawdzenia przygotowania komponentów rezerwowych;</li> <li>○ nabycie umiejętności sprawdzenia i przećwiczenia elementów ochrony wojsk;</li> <li>○ nabycie umiejętności organizowania systemu dowodzenia i łączności;</li> <li>○ zrozumienie kwestii związanych ze strategicznym rozpoznaniem i wywiadem;</li> </ul>
-----------------------------------	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>o posiadanie umiejętności alokacji sił i zasobów na złożonym teatrze działań;</li> <li>o zrozumienie zaznaczenia sił specjalnych i możliwości prowadzonych przez nie operacji.</li> </ul>
<b>5. Szczegółowe zasady</b> (metodyki nauczania)	<ul style="list-style-type: none"> <li>o pobudzanie i rozwijanie kreatywności;</li> <li>o uczenie otwartości na zmiany oraz zdolności do stymulowania zmian radykalnych;</li> <li>o uczenie szerokiego i perspektywicznego spojrzenia;</li> <li>o utrwalanie kompleksowego, systemowego i rozległego podejścia w myśleniu i działaniu;</li> <li>o uczenie spojrzenia z kierowniczego punkt widzenia;</li> <li>o przyjęcie założenia turbulentnych zmian, niewiedzy, niepewności, ciągłego zaskoczenia;</li> <li>o koncentrowanie się na szansach, okazjach w myśleniu i działaniu;</li> <li>o przyjęcie kryterium nadrzędności bytu;</li> <li>o przyjęcie zasady permanentnego uczenia się;</li> <li>o zaszczepianie otwartości na „inność”;</li> <li>o koncentrowanie się na pożądanym stanie końca działań i efektach go wywołujących;</li> <li>o rozwijanie współdziałania, współpracy.</li> </ul>	
<b>6. Oczekiwane pośrednie efekty /skutki nauczania</b> (wybrane aspekty)	<ul style="list-style-type: none"> <li>o wykształcenie szerokich paradygmatów myślowych zrywających z krótkowzrocznością, charakteryzujących się kreatywnością, odmiennością, niestandardowością i nowatorstwem;</li> <li>o wykształcenie postawy poświęcającej więcej uwagi przyszłości niż teraźniejszości świata, środowiska bezpieczeństwa, problemom obronności i SZ;</li> <li>o wyrobienie nawyków i umiejętności kreowania przyszłości i nowego formułowania problemów, celów i zadań;</li> <li>o uformowanie postawy osobowościowej stale otwartej na nowe eksperymenty i doświadczenia;</li> <li>o wykształcenie zdolności radzenia sobie z blokadą kulturową oraz umiejętności i gotowości do przeprowadzania zasadniczych zmian w danej kulturze organizacyjnej;</li> <li>o wykształcenie nawyku ceniienia u swoich podwładnych samodzielności i przedsiębiorczości, jak również okazywanie im szacunku dla zdolności i umiejętności innych osób;</li> <li>o ukształtowanie postawy zasadniczo koncentrującej się na inteligencji, wiedzy, fachowości oraz umiejętnościach własnych i swoich pracowników;</li> <li>o wykształcenie postawy otwartej na komunikację i dyskusję;</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ wykształcenie umiejętności kreślenia wizji przyszłych stanów realizowanych przedsięwzięć, ale i umiejętność elastycznego ich przeprojektowania w chwili wzrostu złożoności sytuacji czy nieprzewidywalności następstw i skutków;</li> <li>○ wykształcenie w sobie umiejętności szybkiego wykorzystywania pojawiających się szans i okazji;</li> <li>○ wyrobienie nawyku podejmowania decyzji, dokonywania strategicznych wyborów w atmosferze niepewności, w warunkach organizacyjnego chaosu czy niedoboru czasu;</li> <li>○ uznanie wiedzy za decydujący czynnik działania;</li> <li>○ wykształcenie zdolności umiejętnego skutecznego, aktywowania i motywowania wszystkich członków zespołów, mobilizowania indywidualnych i zbiorowych zdolności ludzi na rzecz osiągania wspólnych celów;</li> <li>○ ukształtowanie umiejętnego zarządzania dużymi, złożonymi komponentami cywilno-wojskowymi;</li> <li>○ wyrobienie zdolności do rozwiązywania złożonych problemów przyszłości;</li> <li>○ wyrobienie umiejętności integrowania wysiłków w ramach dużych zespołów problemowych;</li> <li>○ przygotowanie do zarządzania w warunkach kryzysów, w sytuacjach nieciągłości;</li> <li>○ ukształtowanie elit zdolnych do kreowania środowiska wewnętrznego i zewnętrznego państwa;</li> <li>○ ukształtowanie u wojskowych umiejętności twórczego przekształcania sił zbrojnych;</li> <li>○ przygotowanie do funkcjonowania na wysokich stanowiskach związanych z bezpieczeństwem, obronnością i wojskowością w instytucjach i organizacjach międzynarodowych (w kraju i za granicą).</li> </ul>
--	--

### 3.2. Postulowane formy kształcenia w obszarze strategicznego i operacyjnego planowania SZ

Niniejszą publikację zamyka prezentacja zorganizowania i przeprowadzenia, rekomendowanych przez autorów z obszaru strategicznego planowania rozwoju SZ i operacyjnego ich użycia, dwóch form kształcenia kryjących się pod tytułem *Metodyka planowania strategicznego SZ RP* oraz *Operacje połączone i siły zadaniowe w konflikcie przyszłości. Postulaty rozwoju strategii wojskowej i sztuki operacyjnej*. Obie formy są zwieńczeniem zabranych doświadczeń dydaktycznych uzyskanych w trakcie realizacji zajęć i uzupełnione o wiedzę zgromadzoną w trakcie prowadzonych badań, studiów i analiz.

---

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ  
WYDZIAŁ STRATEGICZNO-OBRONNY  
(wpisać komórkę organizacyjną np.:)  
KATEDRA STRATEGII

RAMOWY PLAN  
PRZYGOTOWANIA I PRZEPROWADZENIA  
ĆWICZENIA nr /  
(wpisać numer i nazwę studiów/kursu)

**„METODYKA  
PLANOWANIA STRATEGICZNEGO  
SIŁ ZBROJNYCH RP”**

OPRACOWAŁ:  
(wpisać stopień wojskowy/naukowy imię i nazwisko)

---

(wpisać miejscowość)

(wpisać miesiąc)

(wpisać rok)

## **Spis treści:**

- I. Temat ćwiczenia
- II. Forma ćwiczenia
- III. Cele szkoleniowe
- IV. Zagadnienia szkoleniowe
- V. Uczestnicy ćwiczenia
- VI. Obszar metodyczny ćwiczenia
- VII. Założenia i ustalenia organizacyjno-metodyczne
- VIII. Zasadnicze warunki przygotowania studentów PSPO do udziału w ćwiczeniu
- IX. Modelowy tok ćwiczenia z podziałem na zasadnicze etapy i ich problematykę
- X. Modelowy plan przebiegu ćwiczenia
- XI. Modelowy układ celów i problemów poszczególnych etapów ćwiczenia
- XII. Podsumowanie i zakończenie ćwiczenia
- XIII. Wykaz literatury

## **Załączniki**

1. Modelowy układ przebiegu ćwiczenia
2. Wzór Dyrektywy Ministra Obrony Narodowej
3. Główny problem w ćwiczeniu
4. Organizacja pracy ćwiczących zespołów eksperckich
5. Układ prezentacji wyników pracy
6. Wykaz konsultantów ćwiczących zespołów eksperckich
7. Zadania końcowe w ćwiczeniu

## **I. TEMAT: METODYKA PLANOWANIA STRATEGICZNEGO SIŁ ZBROJNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ**

## **II. FORMA: ĆWICZENIE STUDYJNO-METODYCZNE Z ELEMENTAMI ĆWICZENIA GRUPOWEGO**

## **III. CELE SZKOLENIOWE:**

Po odbyciu ćwiczenia studenci (wpisać nazwę studiów/kursu) powinni:

### **A. umieć:**

- praktycznie wykorzystywać teoretyczne metody, techniki strategicznego narzędzia planowania strategicznego kształtu, użycia/działania i rozwoju SZ państwa;
- samodzielnie organizować i prowadzić studia prospektywne nad zagadnieniami projektowania celów i zadań organizacji funkcjonującej w niestabilnym, turbulentnym otoczeniu;
- formułować warianty strategii i struktur organizacyjnych oraz dokonywać wyborów strategicznych w świetle ustalonych kryteriów wyboru;

### **B. doskonalić:**

- umiejętność prognozowania sytuacji militarnej państwa w świetle wniosków z identyfikowanych (analizowanych) trendów oraz przewidywanych sytuacji i potrzeb użycia SZ przez państwo (koalicję);
- posługiwanie się metodami, technikami i narzędziami analizy i diagnozy organizacji SZ RP dla określenia potrzeb i kierunków wprowadzania usprawnień organizacyjnych;
- umiejętność konstruowania ogólnej metody postępowania celowego w obszarze planowania strategicznego kształtu, działania i rozwoju organizacji SZ;
- sposoby określania form użycia SZ przez państwo (cele i zadania) w przewidywanych sytuacjach i prognozowanych warunkach; w okresie pokoju, kryzysu i wojny;
- racjonalne organizowanie pracy w toku zespołowego rozwiązywania złożonych problemów w wymiarze strategicznym;
- nawyki elastycznego działania podczas projektowania i wprowadzania zmiany organizacyjnej;
- techniki weryfikowania przyjętych rozwiązań organizacyjnych w świetle możliwych potrzeb i przewidywanych warunków działania państw sojuszniczych (koalicji);

## **IV. ZAGADNIENIA SZKOLENIOWE:**

1. Opracowanie ogólnej metody projektowania modelu realnego SZ RP – SZ–2020 oraz metod, technik i narzędzi służących rozwiązywaniu problemów składowych.

2. Dokonanie identyfikacji cech otoczenia państwa pod kątem występowania zagrożeń i szans w horyzoncie 2015–2020.

3. Identyfikacja generalnych celów działalności politycznej państwa, a na ich tle zarysowanie adekwatnych koncepcji realizacyjnych.

4. Zbudowanie otwartego zbioru sytuacji możliwego użycia sił zbrojnych w działaniach politycznych państwa.

5. Dokonanie identyfikacji celów i zadań sił zbrojnych.

6. Zbudowanie prognozy warunków realizacji celów na lata 2015– 2020;

7. Skonstruowanie modelu narzędzia opisu SZ RP.

8. Określenie zarysu modelu pożądanego SZ, w tym jego cech i własności.

9. Ustalenie podstawowych parametrów modelu nieingerencyjnego rozwoju SZ.

10. Identyfikacja luki strategicznej pomiędzy modelami: pożądanym a nieingerencyjnym.

11. Zbudowanie prognozy możliwości państwa w zakresie realizacji celów w poszczególnych dziedzinach.

12. Zaprojektowanie uproszczonego modelu realnego SZ.

#### **V. UCZESTNICY ĆWICZENIA:**

– studenci (wpisać nazwę studiów/kursu),

– kadra dydaktyczno-naukowa (wpisać komórkę organizacyjną);

– konsultanci – (wpisać komórkę organizacyjną).

#### **VI. OBSZAR MERYTORYCZNY ĆWICZENIA:**

– otoczenie wewnętrzne oraz zewnętrzne RP (międzynarodowe, multiorganizacyjne).

#### **VII. ZAŁOŻENIA I USTALENIA ORGANIZACYJNO-METODYCZNE:**

1. Doskonalenie i usprawnianie SZ RP zakłada traktowanie bezpieczeństwa w sposób kompleksowy, uwzględniający znaczenie i wpływ różnorodnych czynników politycznych, militarnych, ekonomicznych, społecznych, środowiskowych, energetycznych i innych.

Z powyższego założenia wynika konieczność wcześniejszej realizacji odpowiednio dobranych i ukierunkowanych zajęć (z różnych przedmiotów), wprowadzających zarówno w problemy dotyczące nowych wyzwań i zagrożeń dla pokoju i stabilności międzynarodowej, jak i sposoby i tendencje instytucjonalizacji bezpieczeństwa światowego i europejskiego a także – metody planowania strategicznego.

2. Środowisko bezpieczeństwa w Europie i wokół Europy ciągle ulega daleko idącym i często trudnym do przewidzenia zmianom. Z tego powodu należy podczas opracowywania wszelkich prognoz i scenariuszy możliwego użycia SZ przez państwo zakładać konieczność prowadzenia działań nie tylko w ramach NATO, ale także wszelkich innych organizacji prowadzących misje i operacje pokojowe (ONZ,

OBWE, UE, porozumienia i umowy dwu- i wielostronne, np. z Litwą, Ukrainą, Słowacją itp.) oraz w wymiarze narodowym.

Udział w misjach i operacjach poza obszarem kraju oznacza konieczność należytego rozpoznania charakteru i możliwych form nowych wyzwań, zagrożeń szans dla pokoju i stabilności stosunków międzynarodowych, w tym szczególnie: konfliktów etnicznych, kryzysów ekonomicznych, zachwianie stabilności politycznej, zorganizowanej przemocy i łamania praw człowieka, rozprzestrzeniania broni masowego rażenia, terroryzmu i zorganizowanej przestępczości transnarodowej. W szczególności należy zwrócić uwagę na możliwe kombinacje procesów i zdarzeń, których współwystępowanie jest rzeczywistym generatorem powstawania zagrożeń militarnych.

Powyższe problemy przedstawiono szerzej w toku zajęć przedmiotowych poprzedzających niniejsze ćwiczenie, zarówno co do charakteru i form wyzwań, zagrożeń i szans, jak też co do charakteru i możliwości podejmowania stosownych działań przez państwo oraz instytucje międzynarodowe.

3. Studenci (wpisać nazwę studiów/kursu) występują w ćwiczeniu w roli zespołów eksperckich, uczestniczących w planowaniu strategicznym MON, uwzględniając w toku pracy aktualne i konkretne uwarunkowania: Konstytucję RP, ustawy i pochodne dokumenty normatywne, dokumenty przedstawiające procesy polityczne, społeczne, gospodarcze i militarne oraz tendencje do ich zmian w państwie i jego międzynarodowym otoczeniu.

Zakłada się wcześniejsze poddanie krytycznej analizie oraz weryfikacji odpowiednich dokumentów w zakresie merytorycznym i metodologicznym. W toku ćwiczenia przewiduje się zgłaszanie postulatów dokonywania odpowiednich zmian lub uchylania stosownych dokumentów.

4. Zasadniczym zadaniem zespołów eksperckich jest opracowanie koncepcji modelu SZ RP adekwatnego z jednej strony do prognozowanych potrzeb wojskowych państwa w perspektywie długoterminowego (lata 2015–2020), z drugiej zaś strony – do przewidywanych warunków działania oraz realnych możliwości państwa (wspartego potencjałem sojuszu).

Zakłada się, że identyfikacja podstawowych cech i możliwości (parametrów organizacyjnych) takiego modelu powinna być poprzedzona sekwencjami dotyczącymi opracowania:

- ogólnej metody projektowania modelu realnego SZ RP – 2015;
- zbioru celów i zadań SZ RP na lata 2015–2020 (okres pokoju, kryzysu i wojny);
- modelu pożądanego SZ RP 2015–2020
- modelu nieingerencyjnego rozwoju SZ RP – w stosunku do prognozowanych celów i zadań;
- modelu realnego SZ RP 2015–2020 jako wypadkowej optymalnej organizacji w stosunku do przewidywanych warunków i możliwości państwa;

5. Przyjęto, iż sekwencje wykazane w punkcie 4. wyznaczają ogólny tok ćwiczenia. Zakłada się jednak w miarę elastyczne dostosowanie toku ćwiczenia do przyjętej przez zespoły i zweryfikowanej ogólnej metody rozwiązania głównego

problemu ćwiczenia. Główne problemy ćwiczenia zagadnienia wykazane w pkt. 4. są natomiast podstawą wyróżnienia zasadniczych etapów ćwiczenia.

Podstawą do określenia realnego toku ćwiczenia jest wynik etapu przygotowawczego ćwiczenia, w którym ćwiczące zespoły mają opracować, przedstawić i uzasadnić:

a) ogólny sposób postępowania (metodę) planowania strategicznego rozwoju SZ RP w perspektywie średnioterminowej;

b) wstępny podział czasu na etapy odpowiadające głównym problemom wynikającym z przyjętego sposobu postępowania (metody) oraz zarys metodyki i organizacji pracy w zespole na okres całego ćwiczenia;

c) identyfikację cech otoczenia pod kątem identyfikacji zagrożeń i szans dla państwa w przyjętym horyzoncie prognozy.

Przyjęcie konkretnej metody oraz organizacji pracy w zespołach pozostawia się w gestii kierowników zespołów – studentów PSPO.

6. Bez względu na przyjętą metodę oraz tok ćwiczenia zadaniem ostatniego etapu ćwiczenia jest przygotowanie całościowej prezentacji wyników ćwiczenia, obejmującej:

– ogólną metodę planowania strategicznego rozwoju SZ RP oraz organizację pracy zespołu;

– materiał wykorzystany w toku przygotowania rozwiązania problemu i ocenę jego przydatności;

– rozwiązania problemów cząstkowych w poszczególnych etapach ćwiczenia (metody szczegółowe, organizację pracy i wyniki poszczególnych etapów pracy);

– podstawowe założenia i ograniczenia (uwarunkowania) przyjęte do poszczególnych rozwiązań;

– wynik ogólny ćwiczenia – model realny – SZ RP 2015–2020 oraz wytyczne dotyczące potrzeb i kierunków wprowadzania usprawnień organizacyjnych;

– luki (problemy, możliwości) dostrzeżone przez zespoły eksperckie w toku pracy – w obszarze teorii i praktyki planowania strategicznego rozwoju SZ RP.

7. Wyniki pracy zespołów ćwiczących należy przedstawić w postaci dokumentów określonych dla każdego etapu ćwiczenia przez kierownika ćwiczenia.

Całość dokumentów i materiałów poglądowych wykonanych przez ćwiczące zespoły powinna być zebrana jako oddzielne wydawnictwo i przekazane na potrzeby dydaktyczno-naukowe Wydziału.

8. Prezentacja wyników pracy każdego etapu ćwiczenia powinna się odbywać według ustalonej procedury obejmującej następujące zagadnienia:

- **Otrzymane zadanie i czas jego realizacji;**
- **Zasadnicze problemy, przyjęte założenia i ograniczenia;**
- **Materiał wykorzystany w toku przygotowania rozwiązania problemu i ocenę jego przydatności;**
- **Ogólny sposób (metoda) rozwiązywania problemu;**
- **Organizacja pracy w zespole;**
- **Przyjęte kryteria oceny wyników pracy w danym etapie;**

- **Wyniki pracy zespołu (metodyczne i merytoryczne rozwiązania poszczególnych problemów);**

- **Problemy (niejasności, luki, potrzeby itp.) dostrzeżone w obszarze teorii i praktyki wykonywanych zadań;**

- **Szacunkowa wartość uzyskanych wyników.**

9. Ogólny układ każdego etapu ćwiczenia obejmuje:

- Wyprowadzenie – prezentacja problemu (kierownik grupy);

- Planowanie i organizacja pracy w zespole;

- Akceptacja przyjętej metody i organizacji pracy przez kierownika;

- Praca w zespołach;

- Zajęcia konwersatoryjne i dyskusje nad proponowanymi rozwiązaniami;

konsultacje u wykładowców;

- Prezentacja rozwiązań;

- Uzasadnianie przyjętych rozwiązań, ocena zastosowanych metod i uzyskanych wyników;

- Podsumowanie etapu, ustalenia końcowe i wytyczne do pracy w kolejnym etapie ćwiczenia.

10. Konsultacje w ramach katedr i wydziałów AON dokonywane są według potrzeb ćwiczących. Za zgodą kierownika ćwiczenia, ćwiczący mogą dokonywać konsultacji ze specjalistami spoza AON. Generalnie przyjmuje się jednak, iż rolę instytucji nadrzędnych odgrywają osoby funkcyjne prowadzące ćwiczenie.

W toku instruktażu do ćwiczenia określone zostaną zakresy i formy uczestnictwa osób funkcyjnych i konsultantów w ćwiczeniu (gwarantujące zachowanie metodyczno-studyjnego charakteru ćwiczenia).

W toku instruktażu podany zostanie także podział na zespoły ćwiczące oraz rozdział miejsc pracy zespołów.

**Dyrektywa Ministra Obrony Narodowej**

Nr 001 z dnia .....

Uczestnictwo RP w dynamicznych procesach kształtowania kompleksowo pojmowanego bezpieczeństwa przez organizacje: ONZ, UE, NATO oraz sojusze i porozumienia między państwami stwarza konieczność permanentnej weryfikacji zasad i sposobów kształtowania obronności oraz polityki (strategii) wojskowej państwa na tle celów i zadań szeroko rozumianej narodowej i sojuszniczej polityki bezpieczeństwa. Jednym z ważniejszych przedsięwzięć jest opracowanie prognozy celów i zadań oraz koncepcji możliwego kształtu strukturalno-funkcjonalnego perspektywicznej organizacji Sił Zbrojnych RP.

Na podstawie wytycznych Prezydenta RP w przedmiotowej sprawie zarządzam:

1. Powołanie z dniem 19.01.2007 r. dwóch niezależnych zespołów eksperckich w celu opracowania koncepcji strategicznego kształtu i rozwoju SZ RP, w tym szczególnie:

- prognozy możliwych celów i zadań SZ wynikających z sytuacji możliwego zaangażowania przez państwo (sojusz wojskowy);
- koncepcji wykorzystania SZ w czasie pokoju, kryzysie i wojny w działaniach narodowych i sojuszniczych, w aspekcie celów (potrzeb, warunków i możliwości) polityki państwa;
- adekwatnego do celów polityki wojskowej państwa (sojuszu) kształtu strukturalno-funkcjonalnego SZ RP w warunkach pokoju, kryzysu i wojny, w horyzoncie prognozy 2015–2020;
- głównych elementów koncepcji rozwoju SZ RP.

2. Końcowe wyniki prac eksperckich przedstawić w dniu ..... r.

3. Skład zespołów eksperckich, miejsce pracy i inne ustalenia organizacyjne zostaną podane w odrębnych ustaleniach organizacyjno-metodycznych.

- W pracach planistyczno-projektowych uwzględnić i zweryfikować założenia strategii bezpieczeństwa i strategii obronności RP oraz obowiązujące regulacje prawa międzynarodowego i państwowego, a także uzgodnienia sojusznicze i unijne.

6. Pracom studyjno-badawczym nadać możliwie szeroki, interdyscyplinarny charakter, dokonując wszechstronnej i kompleksowej analizy potrzeb i możliwości obronnych i wojskowych RP oraz zasadniczych (militarnych i pozawojskowych) warunków realizacji projektowanych zadań.

7. Traktować rygorystycznie wymóg alternatywnego opracowania rozwiązań analizowanych problemów, ze wskazaniem podstawowych czynników warunkujących ich poprawne zastosowanie (wdrażanie) oraz przybliżoną ocenę wartości.

8. W stosunku do rozwiązań preferowanych przez zespoły eksperckie opracować podstawowe założenia wdrażania tych rozwiązań, w szczególności: kierunki, etapy, priorytety, ogólne koszty i warunki.

9. Zadania szczegółowe:

a) opracować i przedstawić:

- wstępny, ogólny zarys metody projektowania SZ RP oraz metody szczegółowe służące rozwiązywaniu poszczególnych problemów składowych;
- układ i zasady organizacji pracy zespołu dla osiągnięcia celu końcowego (kształtu organizacyjno-funkcjonalnego SZ);
- wyniki analizy otoczenia państwa pod kątem identyfikacji zagrożeń i szans.

9. Nadzór organizacyjno-metodyczny nad pracą zespołów eksperckich sprawować będą w moim imieniu:

- Zespół nr 1 – (wpisać stopień wojskowy/naukowy imię i nazwisko)
- Zespół nr 2 – (wpisać stopień wojskowy/naukowy imię i nazwisko)

MINISTER OBRONY NARODOWEJ

.....

### **VIII. ZASADNICZE WARUNKI PRZYGOTOWANIA STUDENTÓW (wpisać nazwę studiów/kursu) DO UDZIAŁU W ĆWICZENIU:**

Założone treści i duża liczba problemów szczegółowych występujących w trakcie pracy nad przygotowaniem projektu organizacji – SZ RP-2015–2020 sprawia, iż zasadniczym warunkiem powodzenia w ćwiczeniu jest wcześniejsze zapoznanie studentów z odpowiednio dobraną tematyką metodologiczną, ogólnoteoretyczną oraz specjalistyczną.

Odpowiednia tematyka powinna być zarówno przedmiotem zajęć programowych i dodatkowych, jak i przedmiotem samodzielnego studiowania.

Dodatkowo, powinno mieć miejsce organizacyjno-techniczne przygotowanie ćwiczenia, obejmujące szczególnie pozyskanie różnych dokumentów, wzorów planowania strategicznego itp. i stworzenie na ich bazie materiałów pomocniczych np. do ilustrowania wyników pracy.

Całość „etapu wstępnego” powinna być zamknięta opracowaniem różnych wersji ogólnej metody planowania strategicznego rozwoju SZ RP w okresie średnioterminowym oraz odpowiadających jej metod szczegółowych.

Weryfikacja przyjętych rozwiązań metodycznych powinna wskazać i udokładować obszar i zakres informacji merytorycznych, potrzebnych do wypełnienia metody stosowną treścią (normy, wskaźniki, plany, programy, koncepcje, prognozy, scenariusze itp.).

W szczególności przedmiotem osobnego przygotowania do ćwiczenia powinny być następujące grupy problemowe:

- zasady postępowania celowościowego;
- problemy i sytuacje problemowe; podstawowe metody i sposoby (techniki) rozwiązywania problemów;
- teoria i praktyka prognozowania na poziomie ogólnym;
- zarządzanie strategiczne organizacją;
- planowanie strategiczne, podstawowe szkoty i ujęcia problemu; analiza strategiczna;
- planowanie strategiczne kształtu organizacyjnego oraz funkcjonowania narzędzi polityki państwa;
- zasady i sposoby funkcjonowania instytucji i organizacji bezpieczeństwa międzynarodowego; globalne perspektywy bezpieczeństwa;
- analiza, diagnoza i prognoza organizacyjna;
- sposoby korzystania z ogólnych wizji i scenariuszy sytuacyjnych, ustalanie trendów i konstruowanie prognoz otoczenia oraz organizacji;
- usprawnianie organizacji;
- projektowanie organizacji;
- modelowanie systemów i organizacji; metody wprowadzania zmiany organizacyjnej; koncepcja IDEALS (metoda Nadlera);
- metody planowania rozwoju organizacji oraz określanie warunków wdrażania przyjętych rozwiązań organizacyjnych.

Przeprowadzenie zajęć dotyczących podanych grup problemowych oraz zapoznanie się z literaturą ogólną i specjalistyczną powinno stworzyć warunki do samodzielnego opracowania przez studentów sposobów postępowania (metod) prowadzących do ustalenia pożądaných cech strukturalnych i funkcjonalnych SZ RP w warunkach przewidywanych na lata 2015–2020.

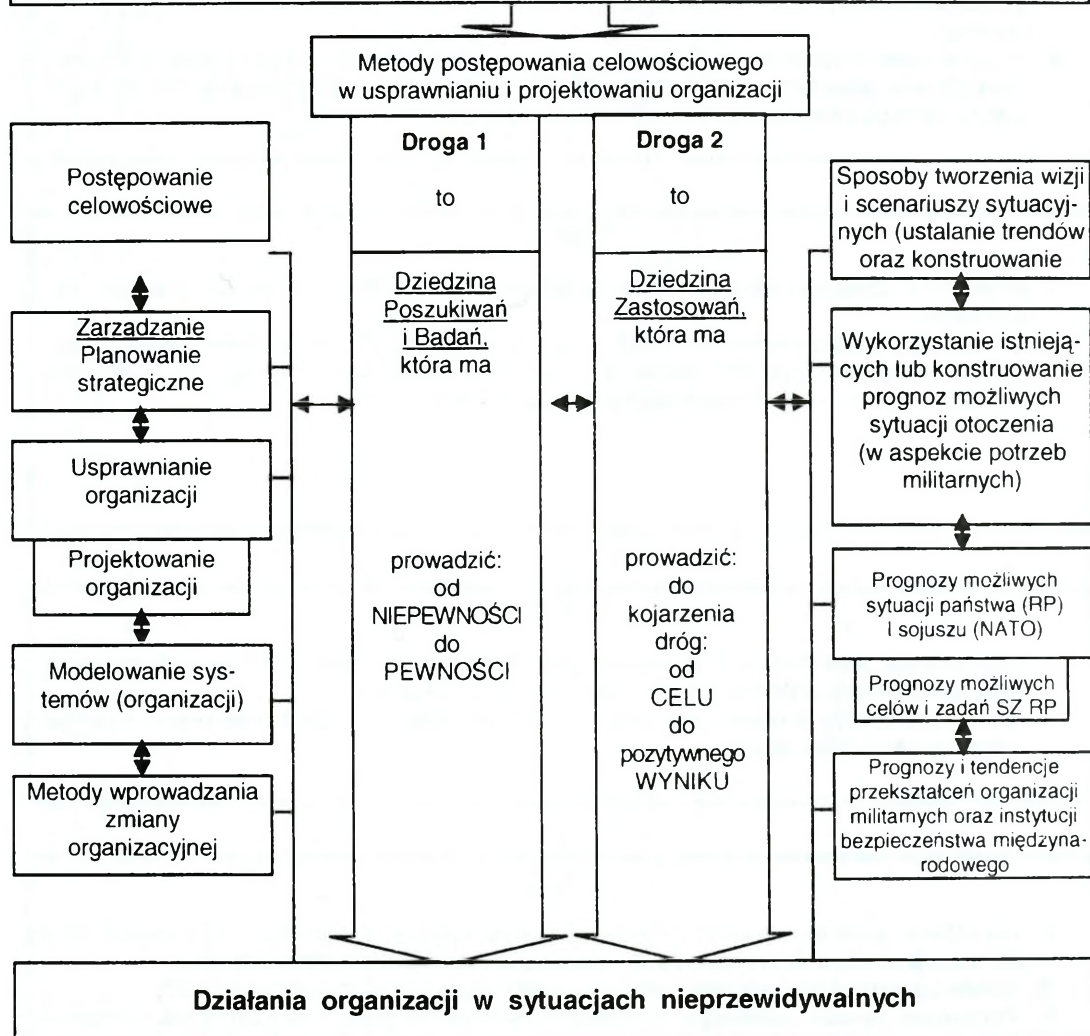
Opracowane metody powinny być poddane weryfikacji praktycznej w toku ćwiczeń epizodycznych, poprzedzających właściwe ćwiczenie.

Całość etapu poprzedzającego ćwiczenie można zobrazować jako model sekwencji odpowiednich działań przygotowawczych w różnych obszarach metodycznych i merytorycznych:

## MODEL WSTĘPNEJ SEKWENCJI – ETAP „ZEROWY” ĆWICZENIA

### Określenie potrzeb informacyjnych w obszarach:

- potrzeby, warunki, możliwości użycia SZ przez państwo w latach 2010-2015;
- cele i możliwe zadania SZ w koncepcjach polityczno-strategicznych państwa;
- możliwości i zdolności aktualnych SDZ po roku 2010; potrzeby zmian w strategiach i strukturach organizacji SZ.



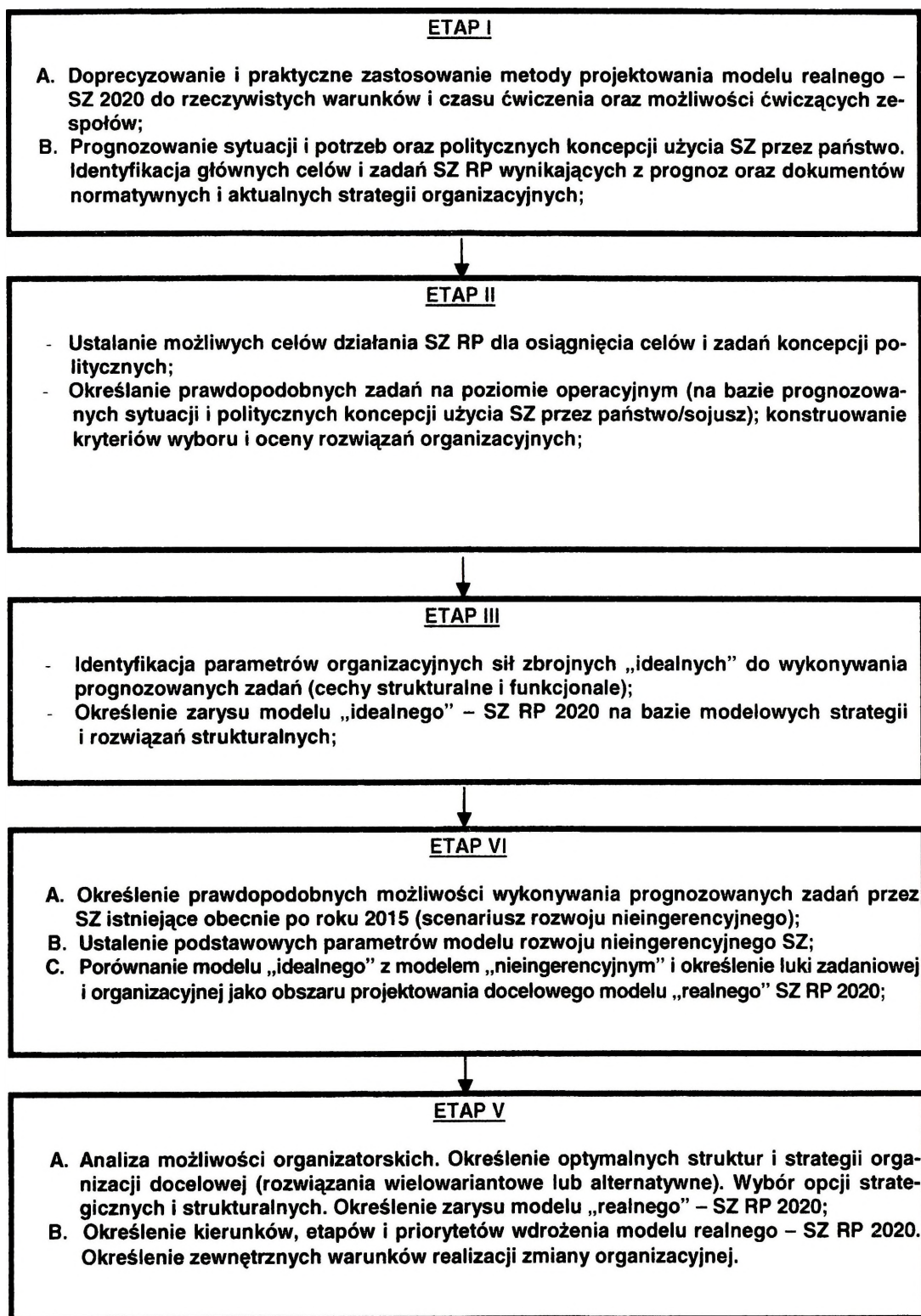
### Uporządkowanie i weryfikacja:

- wiedzy o sposobach celowego wprowadzania zmian organizacyjnych (metody),
- wiedzy o przewidywanych potrzebach wprowadzania zmiany organizacyjnej (powody merytoryczne).

### Wybór (projektowanie) metody określającej:

- „Jakie SZ powinna mieć RP po roku 2020”

## IX. MODELOWY TOK ĆWICZENIA Z PODZIAŁEM NA ZASADNICZE ETAPY I ICH PROBLEMATYKĘ:



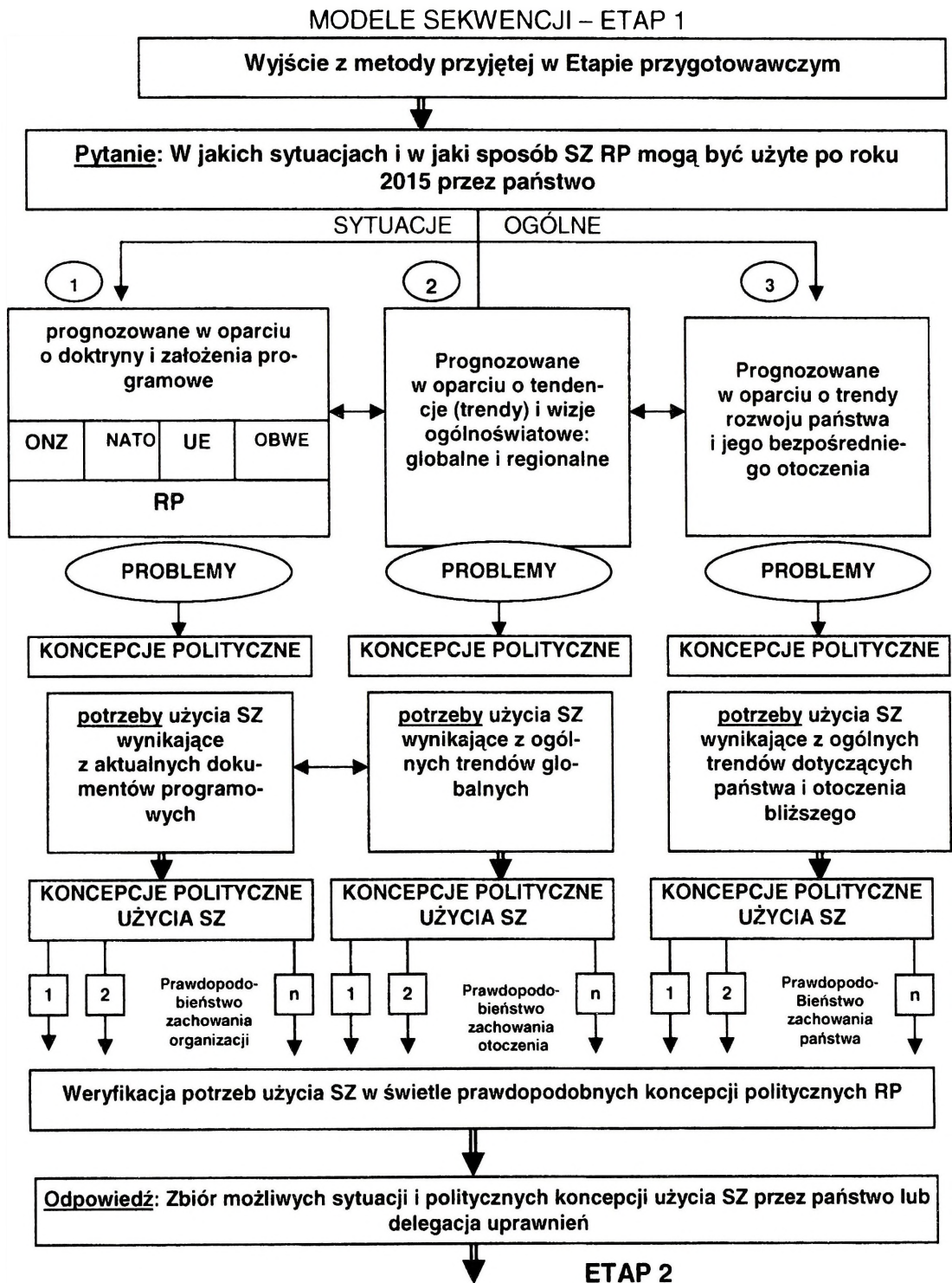
## X. MODELOWY PLAN PRZEBIEGU ĆWICZENIA:

	D-1	D-2	D-3	D-4	D-5	D-6	D-7	D-8	D-9	D-10	
E T A P  W S T E P N Y - przygotowanie do ćwiczenia	Wprowadzenie do ćwiczenia i etapu 1	Prezentacja metody	Prezentacja koncepcji/celów użycia SZ	Konwersatorium „Cele i zadania operacyjne SZ wg koncepcji politycznych partistwa”	Prezentacja celów i zadań operacyjnych SZ	Konwersatorium „Modelowanie systemów i organizacji. Model idealny SZ	Prezentacja zarysu modelu idealnego SZ	Konwersatorium „Luka zadaniowa i organizacyjna. Projektowanie modelu realnego SZ	Prezentacja modelu rozwoju nieinercyjności i obszaru luki zadań	Przygotowanie prezentacji końcowej	
	Praca w zespołach nad dopasowaniem metody ogólnej	Dyskusja i ocena	Dyskusja i ocena	Praca w zespołach	Dyskusja i ocena	Praca w zespołach nad zarysem modelu idealnego SZ	Dyskusja i ocena	Praca w zespołach nad strukturą i strategią modelu realnego	Dyskusja i ocena	Prezentacja rozwiązań	
	Zatwierdzenie przyjętej metody (na roboczo)	Konwersatorium „Możliwe sytuacje użycia SZ”	Wprowadzenie do etapu 2	Praca w zespołach nad celami i zadaniami SZ	Wprowadzenie do etapu 3	Praca w zespołach idealnego SZ	Wprowadzenie do etapu 4	Praca w zespołach nad wyborem opcji oraz zarysem modelu realnego i wdrożeń	Pracodawca nad wyborem opcji oraz zarysem modelu realnego i wdrożeń	Zadanie do pracy kursowej	
		Praca w zespołach	Praca w zespołach nad celami i zadaniami SZ	Praca w zespołach i zadaniami SZ	Praca w zespołach nad zarysem modelu idealnego SZ	Praca w zespołach idealnego SZ	Praca w zespołach nad scenariuszem i modelem rozwoju nieinercyjnego				
		Przygotowanie prezentacji sytuacji i koncepcji użycia SZ	Praca wg potrzeb zespołów	Przygotowanie prezentacji celów i zadań SZ	Praca wg potrzeb zespołów	Przygotowanie modelu idealnego SZ	Praca wg potrzeb zespołów	Przygotowanie prezentacji modelu nieinercyjnego oraz luki zadaniowej	Przygotowanie prezentacji końcowej wg odrębnego planu		
		Przygotowanie prezentacji metody	Praca wg potrzeb zespołów	Praca wg potrzeb zespołów	Praca wg potrzeb zespołów	Praca wg potrzeb zespołów	Praca wg potrzeb zespołów	Praca wg potrzeb zespołów	Przygotowanie prezentacji końcowej wg odrębnego planu		

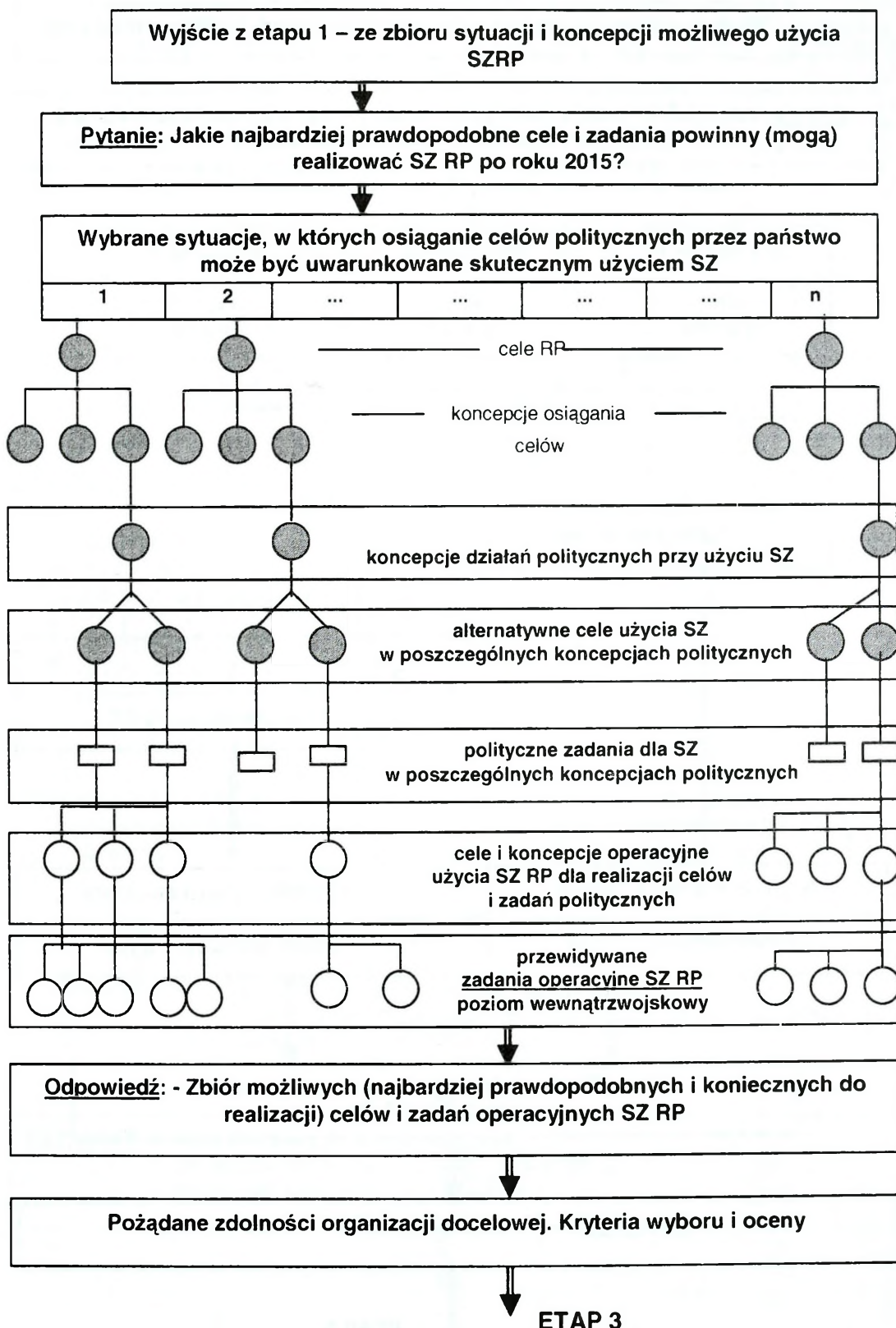
**Uwaga:** Zakłada się elastyczne dostosowanie układu i przebiegu ćwiczenia do przyjętej przez zespoły ćwiczące i zweryfikowanej ogólnej metody rozwiązywania problemu ćwiczenia.

# XI. MODELOWY UKŁAD CELÓW I PROBLEMÓW POSZCZEGÓLNYCH ETAPÓW ĆWICZENIA

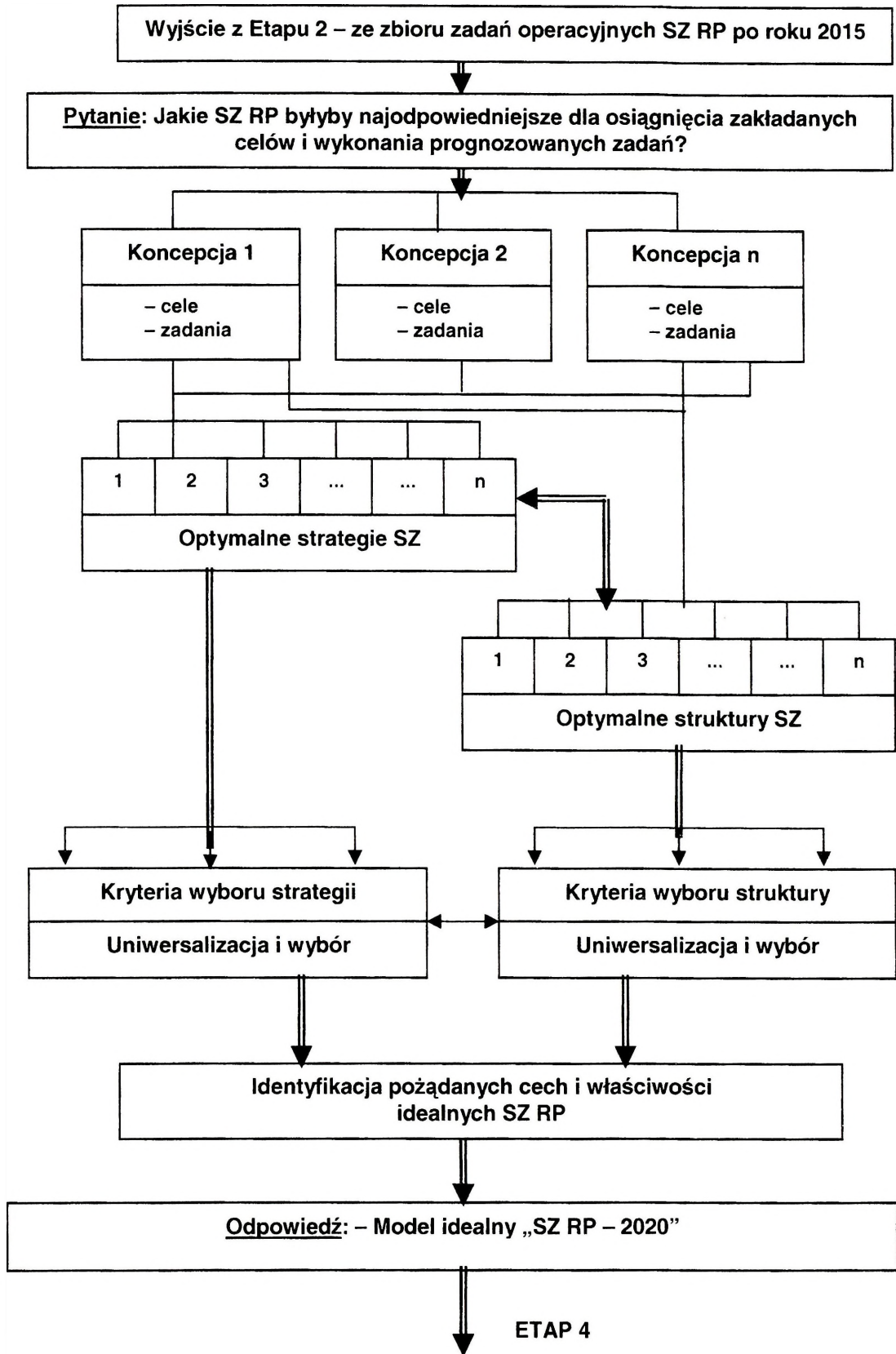
## A. ETAP 1. – Model sekwencji



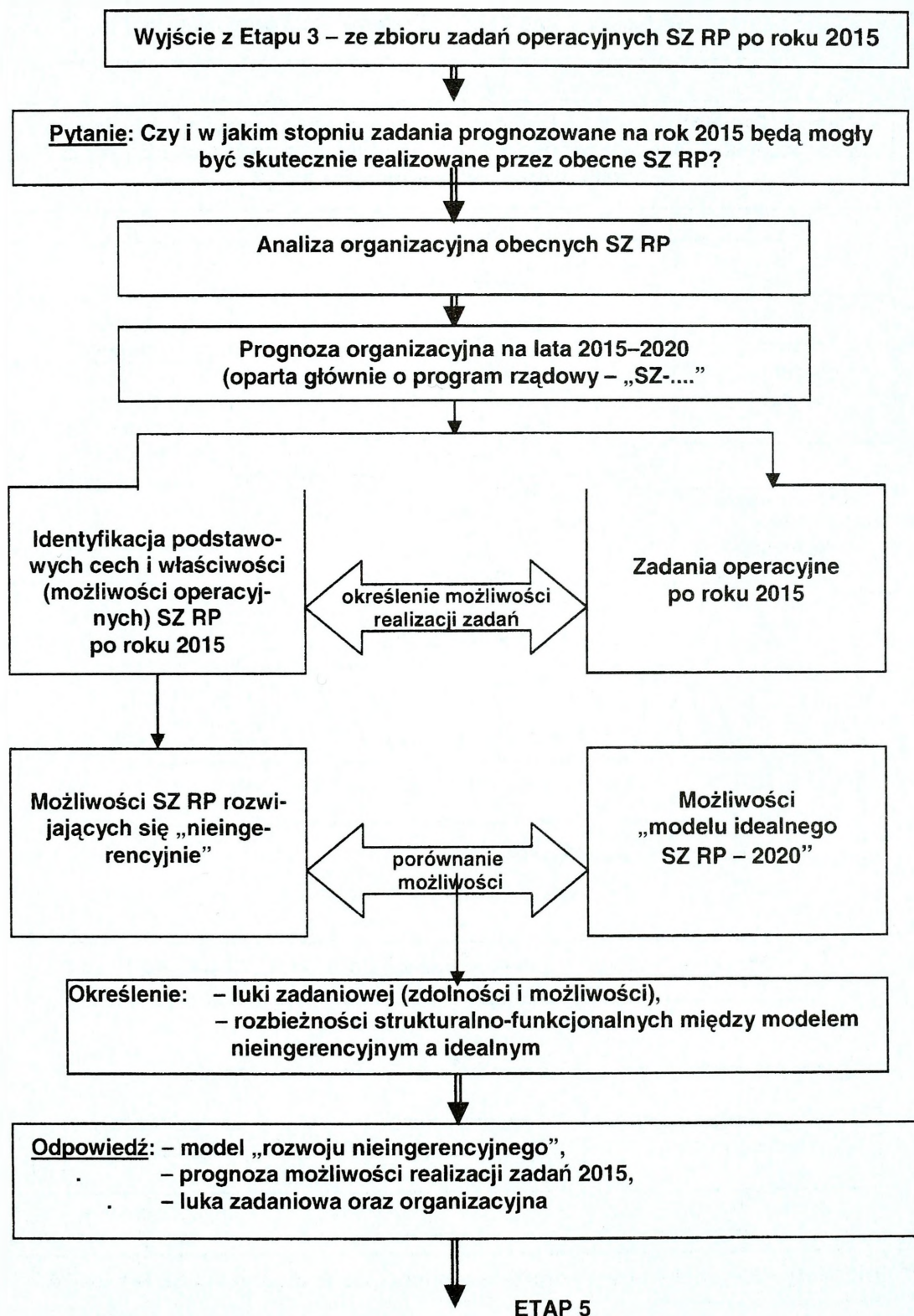
## MODELE SEKWENCJI – ETAP 2



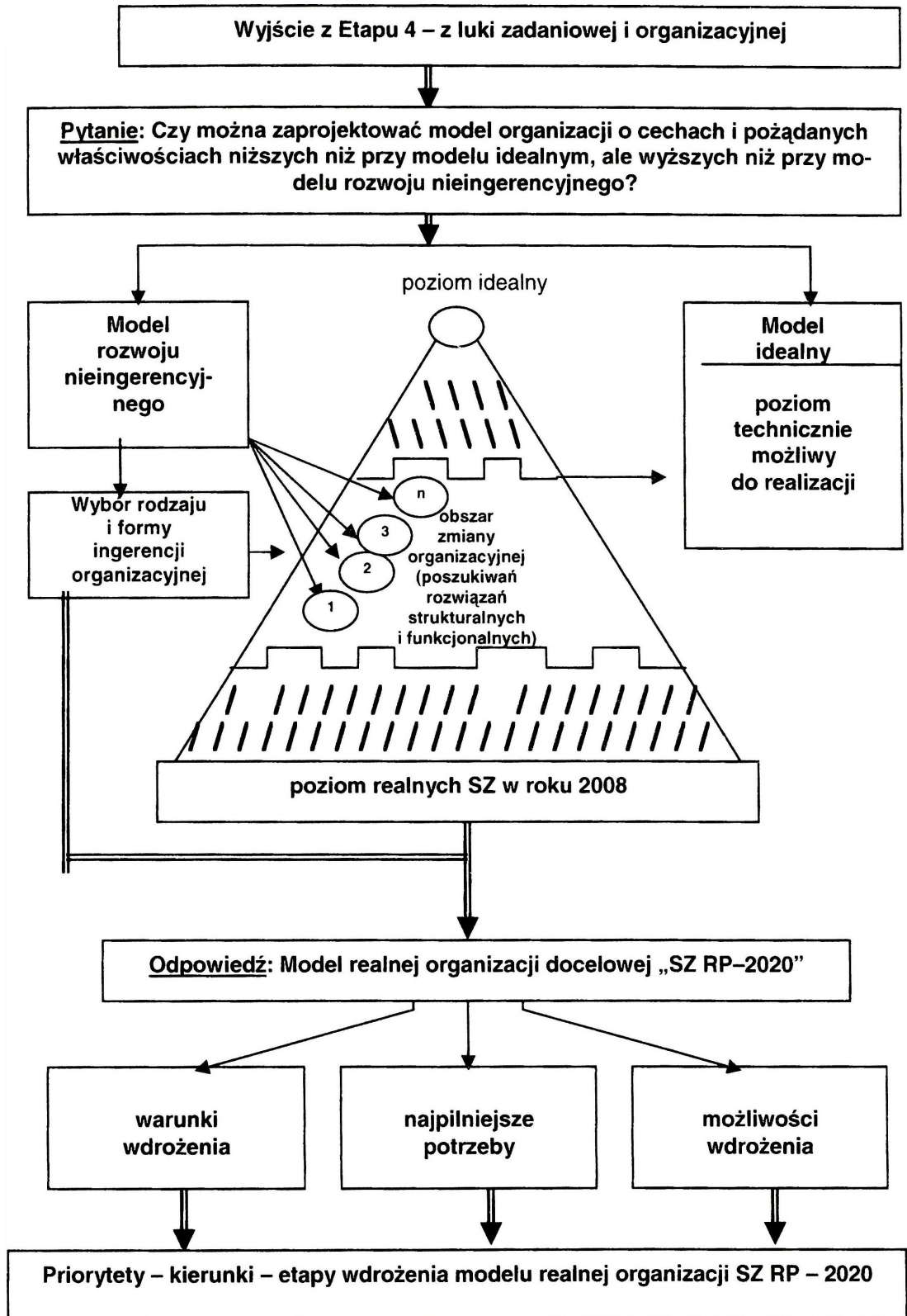
### MODELE SEKWENCJI – ETAP 3



## MODELE SEKWENCJI – ETAP 4



## MODELE SEKWENCJI – ETAP 5



## XII. PODSUMOWANIE I ZAKOŃCZENIE ĆWICZENIA

Zarówno całościowa prezentacja rozwiązań stanowiąca treść siódmego dnia ćwiczenia, jak i dyskusja oraz ocena przedstawionych całości powinny być swoistym wstępem do zrekapitulowania wszelkich rozważań i przedstawienia ich w formie pracy kursowej.

Rozszerzone i doprecyzowane zadania w tej materii otrzymują ćwiczący na piśmie (patrz załącznik – zadania końcowe do ćwiczenia (wpisać nazwę studiów/kursu)). Zadania te dotyczą przygotowania opracowania zawierającego:

- a) opis ogólnej metody planowania strategicznego organizacji SZ RP;
- b) opis metody uszczegółowionej dla poszczególnych problemów (etapów) wynikających z ogólnej metody przyjętej (rekomendowanej) przez ćwiczącego.

Cytowana praca kursowa powinna być przedstawiona do oceny kierowników (wpisać nazwę studiów/kursu) w terminie jednego miesiąca od daty zakończenia ćwiczenia.

## XIII. WYKAZ LITERATURY (PODSTAWOWEJ I ZALECANEJ) DO WSZYSTKICH ETAPÓW ĆWICZENIA

### LITERATURA Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA

#### Literatura obowiązkowa

1. Ackoff R.L., *Zasady planowania w korporacjach*, PWE, Warszawa 1973.
2. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
3. Carr D.K., (red.) *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998.
4. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Muza S.A., Warszawa 2000.
5. Handy Ch., *Głód ducha*, Warszawa 1999.
6. Hesselbein F. (i in), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
7. Hesselbein F. (i in), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
8. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum 1982.
9. Koźmiński A.K., *Współczesne koncepcje zarządzania*, PWN, Warszawa 1993.
10. Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999.
11. Mreła K., *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983.
12. Obłój K., *Zarządzanie strategiczne*, UW, Warszawa 1987.
13. Penc J., *Strategie zarządzania*, cz. I, Wyd. PLACET, Warszawa 1995.
14. Pytkowski W., *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, PWN, Warszawa 1985.

15. Rutkowski C., *Aparat pojęciowy strategii*, AON, Warszawa 1995.
16. Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
17. Wawrzyniak B., *Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa 1980.

### **Literatura zalecana**

1. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
2. Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podśluchu, Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
3. Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1995.
4. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998.
5. Hamel G., *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Wyd. Business Press, Warszawa 1999.
6. Klasik A. (red.), *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1993.
7. Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996.
8. Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.
9. Rutkowski C., *Nieprzewidywalność sytuacji i jej skutki w zarządzaniu strategicznym*, ZN AON, Warszawa 1997.
10. Rutkowski C., Kasprzewski A., Dawidczyk A. – opracowania poświęcone problematyce zarządzania i planowania strategicznego siłami zbrojnymi, bezpieczeństwa narodowego i inne: „Kappa” – 1997–2000, „Sojusz” – 1998–1999, „Adaptacja” – 1999–2000.
11. *Strategor, Twórcze zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1997;
12. Waitley D., *Imperium umysłu*, Medium, Warszawa 1997.

### **LITERATURA POLITOLOGICZNA**

#### **Literatura obowiązkowa**

1. Aron R., *Pokój i wojna między narodami*, Centrum im. A. Smitha, Warszawa 1995.
2. Beaufre A., *Wstęp do strategii. Odstraszanie i strategia*, MON, Warszawa 1968.
3. Beaufre A., *Strategia działania*, MON, Warszawa 1971.
4. Bodnar A. (red.), *Nauka o polityce*, PWN, Warszawa 1988.
5. Brzeziński Z., *Bezląd. Polityka światowa u progu XXI wieku*, Warszawa 1993.
6. Brzeziński Z., *Wielka szachownica*, Bertelsmann Media, Warszawa 1998.

7. Clausewitz K., *O wojnie*, Wyd. TEST, Warszawa 1997.
8. Czaputowicz J., *System czy nieład? Bezpieczeństwo europejskie u progu XXI wieku*, PWN, Warszawa 1998.
9. Gałganek A., *Zmiana w globalnym systemie międzynarodowym. Supercykle i wojna hegemoniczna (...)*, WN UAM, Poznań 1992.
10. Hart B.L., *Strategia. Działania pośrednie*, Warszawa 1959.
11. Halizak E., *Stosunki międzynarodowe – geneza, struktura, funkcjonowanie*, Wyd. UW, Warszawa 1996.
12. Huntington S., *Zderzenie cywilizacji*, Wyd. MUZA, Warszawa 1998.
13. Kennedy P., *Mocarstwa świata. Narodziny – rozkwit – upadek*, Warszawa 1994.
14. Kukułka J., *Międzynarodowe stosunki polityczne*, Warszawa 1982;
15. Kuźniar R., (red.) *Między polityką a strategią. Polska w środowisku międzynarodowym*, ISM UW, Warszawa 1994.
16. Moczulski L., *Geopolityka. Potęga w czasie i przestrzeni*, Bellona, Warszawa 1999.
17. Opalek K., *Elementy teorii polityki*, PWN, Warszawa 1989.
18. Ryszka F., *Polityka i wojna*, PIW, Warszawa 1975.
19. Stefanowicz J., *Rzeczypospolitej pole bezpieczeństwa*, ISP PAN, Warszawa 1994.
20. Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1997.
21. Toffler A., *Szok przyszłości*, PIW, Warszawa 1974.
22. *Strategia bezpieczeństwa narodowego RP*,
23. *Strategia Obronności RP*.
24. *Strategie/doktryny bezpieczeństwa narodowego wybranych państw świata: USA, RFN, Francji, Federacji Rosyjskiej, Ukrainy, Czech, Wielkiej Brytanii, Chin, Indii...*

### Literatura zalecana

1. Czaputowicz J., *System czy nieład. Bezpieczeństwo europejskie u progu XXI wieku*, Warszawa 1998.
2. Eberhardt P., *Między Rosją a Niemcami. Przemiany narodowościowe w Europie Środkowo-Wschodniej w XX wieku*, Warszawa 1996.
3. Fukuyama F., *Wielki wstrząs*, POLITEJA, Warszawa 2000.
4. Kennedy P., *U progu XXI wieku (przymiarka do przyszłości)*, Warszawa 1995.
5. King A., Schneider B., *Pierwsza rewolucja globalna. Jak przetrwać?*, Raport Rady Klubu Rzymskiego, PTWzKR, Warszawa 1992.
6. Kissinger H., *Dyplomacja*, Wyd. Phillip – Wilson, Warszawa 1996.
7. Kukułka J., *Problemy teorii stosunków międzynarodowych*, Warszawa 1978.
8. Kukułka J., *Historia współczesnych stosunków międzynarodowych 1945–1994*, Warszawa 1994.

9. Maj Cz., *Wartości polityczne w stosunkach międzynarodowych*, Wyd. UMCS, Lublin 1992.
10. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985.
11. *Quadrennial Defense Review 2001*, Washington 2001.
12. Schwartzkopf H.N., *Nie trzeba bohatera*, Wyd. RYTON, Warszawa 1993.
13. Stacewicz J., *Megatrendy a strategia i polityka rozwoju*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 1996.
14. Stańczyk J., *Współczesne pojmowanie bezpieczeństwa*, ISP PAN, Warszawa 1996.
15. Stefanowicz J., *Ład międzynarodowy. Doświadczenie i przyszłość*, ISP PAN Warszawa 1997.
16. *Strategic Assessment*, Institute for National Strategic Studies, National Defence University, Washington D.C., 2000.
17. Toffler A. i H., *Wojna i antywojna*, Wyd. Muza, Warszawa 1999.
18. Weinberger C., Schweizer P., *Następna wojna światowa*, Wyd. Albatros i Słowo, Warszawa 1999.
19. *W perspektywie roku 2010*, Komitet Prognoz „Polska w XXI wieku” przy Prezydium PAN, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 1995.
20. Zięba R., *Europejska Tożsamość Bezpieczeństwa i Obrony. Koncepcja, struktura, funkcjonowanie*, Warszawa 2000.

### **Publikacje cykliczne**

1. „Sprawy międzynarodowe”, kwartalnik Polskiej Fundacji Stosunków Międzynarodowych;
2. „Myśl wojskowa”, dwumiesięcznik MON;
3. „Zeszyty Naukowe AON”, kwartalnik AON;
4. „Tydzień na wschodzie”, biuletyn Ośrodka Studiów Wschodnich.

### **ZAŁĄCZNIKI**

do ćwiczenia .../(wpisać numer i nazwę studiów/kursu / (wpisać rok)

1. Główny problem ekspertyzy.
2. Organizacja pracy zespołów eksperckich (ćwiczących).
3. Układ prezentacji wyników pracy.
4. Wykaz konsultantów zespołów eksperckich (ćwiczących).

**GŁÓWNY PROBLEM EKSPERTYZY**

**ĆWICZENIE NR ... / (wpisać numer i nazwę studiów/kursu / (wpisać rok)**

**PROBLEM:**

**Jakich sił zbrojnych  
będzie potrzebować Polska  
w latach 2015–2020?**

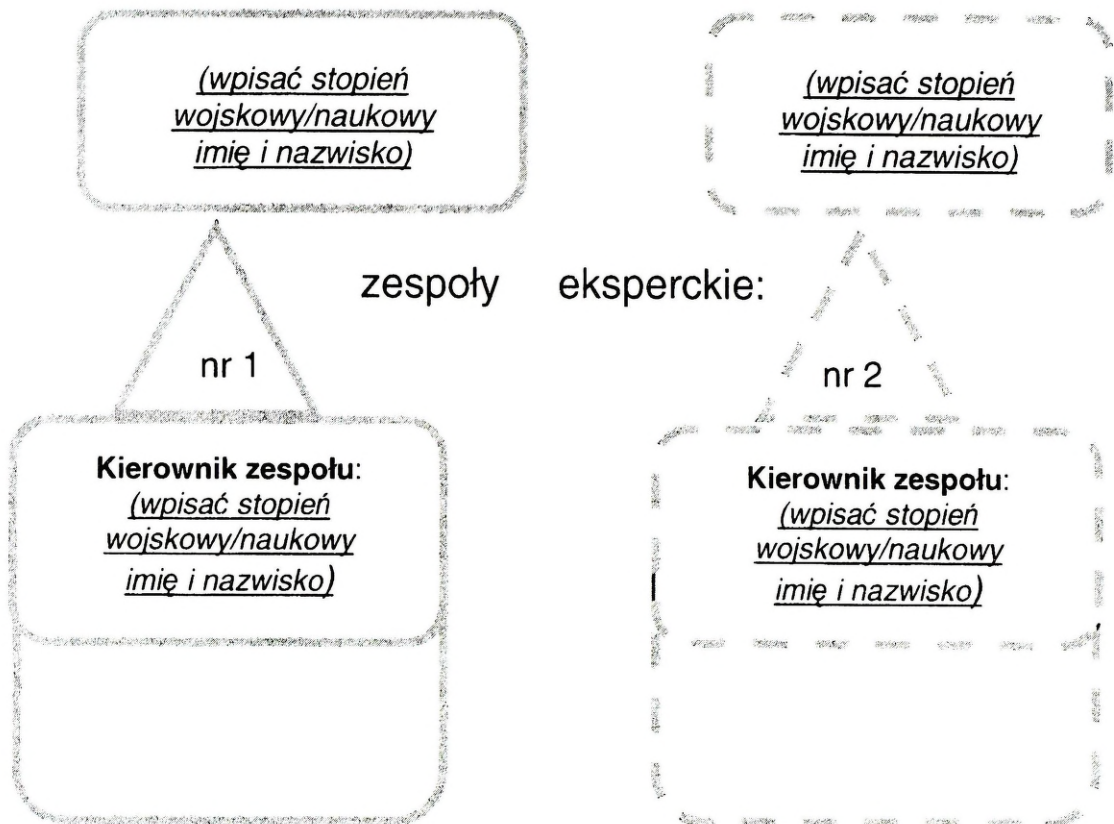
**MODEL SZ RP – 2015–2020**

**1** jaki sposób postępowania (metoda) prowadzi do rozwiązania problemu?

**2** w jaki sposób przedstawić rozwiązanie problemu (model SZ-2015–2020)

## ORGANIZACJA PRACY ZESPOŁÓW

❖ Nadzór organizacyjno-metodyczny:



miejsca pracy zespołów eksperckich:



Wyposażenie dodatkowe sal:  
rzutniki światła dziennego, komputery i drukarki

**UKŁAD PREZENTACJI WYNIKÓW PRACY  
(każdego etapu ćwiczenia)**

- **Otrzymane zadanie i czas jego realizacji;**
- **Zasadnicze problemy, przyjęte założenia i ograniczenia;**
- **Zasadnicze materiały (źródła) metodyczne i merytoryczne;**
- **Ogólny sposób (metoda) rozwiązania problemu;**
- **Organizacja pracy w zespole;**
- **Przyjęte kryteria oceny wyników pracy w danym etapie;**
- **Merytoryczne rozwiązanie problemu – wyniki pracy zespołu;**
- **Problemy (potrzeby, niejasności, luki itp.) dostrzeżone w obszarze teorii i praktyki wykonywanych zadań;**
- **Szacunkowa wartość uzyskanych wyników (możliwości i warunki wdrożenia praktycznych rozwiązań).**

## **Konsultanci – eksperci w ćwiczeniu**

**NR ... / (wpisać numer i nazwę studiów/kursu / (wpisać rok)**

<b>Dziedzina/ problematyka:</b>	<b>Stopień, imię i nazwisko</b>	<b>Miejsce pracy nr pokoju</b>	<b>Telefon</b>
OT, OC, HNS, CIMIC	(wpisać stopień wojskowy/naukowy imię i nazwisko)	.....	.....
Teoria i praktyka bez- pieczeństwa, stosunki międzynarodowe, prawo	(wpisać stopień wojskowy/naukowy imię i nazwisko)	.....	.....
Ekonomia, ekonomika, logistyka	(wpisać stopień wojskowy/naukowy imię i nazwisko)	.....	.....
Geografia	(wpisać stopień wojskowy/naukowy imię i nazwisko)	.....	.....
Mobilizacja, rozwinięcie, uzupełnianie	(wpisać stopień wojskowy/naukowy imię i nazwisko)	.....	.....

---

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ  
WYDZIAŁ STRATEGICZNO-OBRONNY  
(wpisać komórkę organizacyjną np.:)  
KATEDRA STRATEGII

RAMOWY PLAN  
PRZYGOTOWANIA I PRZEPROWADZENIA  
ĆWICZENIA AUDYTORYJNEGO  
(WARSZTATÓW PROBLEMOWYCH)  
NA TEMAT:

**„OPERACJE POŁĄCZONE I SIŁY ZADANIOWE  
W KONFLIKCIE PRZYSZŁOŚCI.  
POSTULATY ROZWOJU STRATEGII WOJSKOWEJ  
I SZTUKI OPERACYJNEJ”**

(wpisać datę)

OPRACOWAŁ:  
(wpisać stopień wojskowy/naukowy imię i nazwisko)

---

(wpisać miejscowość)

(wpisać miesiąc)

(wpisać rok)

## I. TEMAT ĆWICZENIA

**„OPERACJE POŁĄCZONE I SIŁY ZADANIOWE W KONFLIKCIE PRZYSZŁOŚCI.  
POSTULATY ROZWOJU STRATEGII WOJSKOWEJ I SZTUKI OPERACYJNEJ”**

## II. METODA

**WARSZTATY PROBLEMOWE Z ELEMENTAMI PRACY NAUKOWO-  
-BADAWCZEJ ORAZ TWÓRCZEGO ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW**

## III. CEL GŁÓWNY ĆWICZENIA AUDYTORYJNEGO – WARSZTATÓW

Celem głównym ćwiczenia audytoryjnego – warsztatów problemowych jest nauczanie eksplorowania zjawisk mogących powodować kryzysy i konflikty społeczno-militarne do roku 2015–2020 przez graczy strategicznych w których operacje połączone mogą stać się podstawową formą użycia połączonych sił zbrojnych w celu ich efektywnego rozstrzygnięcia oraz wypracowanie stanowiska dotyczącego zdolności (pożądanych i możliwych) SZ RP do samodzielnego i w wymiarze sojusznicznym lub koalicyjnym (np. pod patronatem UE, ORGANIZACJA ZAWIĄZANA „AD HOC”) prowadzenia operacji połączonej – siły zadaniowe – niezależnie od jej charakteru (zgodnie z art. V lub wynikające spoza art. V).

**W trakcie prowadzenia ćwiczenia słuchacze/studenci (wpisać nazwę studiów/kursu) powinni doskonalić m.in.:**

- eksponowanie uwarunkowań myślenia strategicznego, analizy strategicznej oraz wnioskowania pod kątem rozwiązywania problemów dotyczących koncepcji kształtu (pożądanych zdolności z punktu widzenia realizacji celów polityki bezpieczeństwa państwa) oraz postulatów rozwoju (możliwych zdolności z punktu widzenia zidentyfikowanych wyzwań – problemów i w jakich warunkach mogą być realizowane) sił zbrojnych, a także koncepcji strategii ich użycia;
- posługiwanie się metodami, technikami i narzędziami analizy strategicznej oraz przyjmowanie adekwatnych do prognozowanej sytuacji problemów – układów odniesienia;
- weryfikowanie przyjętych rozwiązań w świetle możliwych potrzeb oraz prognozowanych warunków działania graczy strategicznych.

W rezultacie przeprowadzenia ćwiczenia – warsztatów słuchacze/studenci (wpisać nazwę studiów/kursu) powinni natomiast umieć:

- prognozować rozwój sytuacji środowiska strategicznego w świetle wniosków ze zidentyfikowanych wyzwań oraz prognozowanych konfliktów społeczno-militarnych do roku 2015–2020;
- określać formy użycia sił zbrojnych w rozwiązywaniu kryzysów oraz społeczno-militarnych konfliktów przyszłości;

- określać rolę i misje połączonych sił zbrojnych (sił zadaniowych) w osiągnięciu najpierw celów (militarnych) operacji połączonej, a w konsekwencji celów (politycznych) konfliktu oraz identyfikować czynniki mogące mieć wpływ na rozwój strategii wojskowej oraz sztuki operacyjnej;

- myśleć strategicznie oraz wnioskować pod kątem użycia (samodzielnego i wymiarze wielonarodowym) SZ RP w osiągnięciu celu operacji połączonej, traktowanej jako podstawowa forma użycia SZ w rozwiązywaniu zaistniałych kryzysów i prognozowanych konfliktów.

#### **IV. UCZESTNICZY WARSZTATÓW**

1. Słuchacze (wpisać nazwe studiów/kursu);

2. Kadra dydaktyczno-naukowa (np. Katedry Strategii Wydziału Strategiczno-Obronnego);

3. Konsultanci – (np. pracownicy naukowo-dydaktyczni AON – WS-O; WWLąd. i WWLiOP).

#### **V. PROBLEMY WARSZTATÓW**

1. Jak prognozowany rozwój środowiska bezpieczeństwa (wnioski z panelu „Środowisko strategiczne”) oraz zidentyfikowane założenia organizowania i prowadzenia operacji pokojowej (wnioski z panelu „Operacje pokojowe”) wpłyną na kształt i użycie sił zbrojnych (sił zadaniowych) w osiągnięciu celu operacji połączonej, prowadzonej zgodnie z ustaleniami art. V traktatu waszyngtońskiego i wychodzące poza niego, traktowanej jako podstawową formę rozwiązywania kryzysów i konfliktów społeczno-militarnych do roku 2015–2020.

2. Czy Polska, z politycznego i wojskowego punktu widzenia, może/powinna przewidywać potrzebę/możliwość prowadzenia samodzielnych operacji połączonych? oraz Czy SZ RP są/mogą stać się – zgodnie z ustaleniami pierwszego etapu ćwiczenia – efektywnym komponentem sojuszniczej (NATO) i koalicyjnej (UE, ORGANIZACJA „AD HOC”) operacji połączonej w osiągnięciu militarno-politycznych celów zaistniałych kryzysów oraz prognozowanych konfliktów społeczno-militarnych w wymiarze wielonarodowym do roku 2015–2020?

#### **VI. ZADANIA SZKOLENIOWE**

1. Postawienie diagnozy i sporządzenie prognozy dotyczącej aspektów strategicznego środowiska bezpieczeństwa, określenie istoty oraz ustalenie założeń organizowania i prowadzenia operacji połączonej zgodnie z art. V oraz operacji połączonej spoza art. V do roku 2015–2020 na podstawie wniosków z dotychczas przeprowadzonych warsztatów oraz posiadanej wiedzy. Sformułowanie głównych założeń linii polityczno-militarnej reprezentowanych podmiotów (NATO; UNIA EUROPEJSKA; ORGANIZACJA AD HOC; POLSKA) w kontekście ogólnym oraz

opracowanie ogólnej metody rozwiązywania problemów zgodnie z przyjętymi w warsztatach ukladami odniesienia.

2. **Zasadniczym zadaniem zespołów studyjnych w I etapie**, odgrywających rolę GRACZA (nr: 1, 2, 3), jest wypracowanie stanowiska w odniesieniu do problemów tematycznych. Założenia nieprzewidywalności otoczenia, dynamicznej turbulencyjności oraz prawdopodobieństwo występowania kryzysów i konfliktów o różnych podłożach, w których podstawową formą użycia SZ będą operacje połączone – niezależnie od ich charakteru – powinny być wyznacznikami konstruowanych wyników (wniosków).

3. **Kolejnym zadaniem GRACZY** jest wypracowanie koncepcji (stanowiska) swoich organizacji (NATO; UE; ORGANIZACJA AD HOC) dotyczących następujących tematów: jakie podjąć działania w odniesieniu do przedmiotowych problemów (strategia, sztuka operacyjna, ich ewolucja w określonej perspektywie czasowej – 2015–2020) oraz jakie posiadać (pożądane/możliwe zdolności) i jak użyć sił zbrojnych do osiągnięcia celu operacji połączonej i w konsekwencji do rozwiązania kryzysu/konfliktu.

4. **Wypracowanie koncepcji** kierunków rozwoju strategii wojskowej i sztuki operacyjnej, a w tym użycia SZ w operacji połączonej, niezależnie od charakteru jej prowadzenia w I ETAPIE, w II ETAPIE ma służyć postawieniu diagnozy oraz sporządzeniu prognozy, przez poszczególnych GRACZY („A”; „B”; „C”), w zakresie określenia pożądanych/możliwych zdolności SZ RP w ustaleniu koncepcji ich użycia w wielonarodowych (sojuszniczych i koalicyjnych) operacjach połączonych prowadzonych w celu osiągnięcia celów pośrednich i końcowych zaistniałych kryzysów/konfliktów – wewnątrz lub poza granicami RP – zgodnie z art. V i spoza niego. Przedmiotem rozważań powinno być również wypracowanie koncepcji samodzielnego w wymiarze narodowym – prowadzenia operacji połączonej – wewnątrz lub poza granicami RP – zgodnie z art. V i spoza niego.

5. **Elementami postawienia diagnozy oraz prognozy w II etapie** powinny być wygenerowane wnioski z prowadzonych prac grupowych, a dotyczące odpowiedzi na pytania m.in. *jakie mogą być podłoża kryzysów i konfliktów społeczno-militarnych do roku 2015–2020?; o co może być toczony konflikt?; jaki może być jego charakter?; kto może być jego uczestnikiem?; jakie interesy mogą być naruszone?; jak do tego czasu może się rozwinąć strategia użycia SZ (sił zadaniowych), a w jakim kierunku sztuka operacyjna poszczególnych rodzajów sił zbrojnych?; z jakim ryzykiem należy się liczyć?; które z nich są najbardziej prawdopodobne?* Punktem rozważań w toku warsztatów powinny być generowane wnioski dla RP oraz rozwoju jej SZ. W wypracowywaniu stanowiska należy poszukiwać odpowiedzi m.in. na następujące problemy tematyczne (pytania):

#### **W etapie I:**

1. *Jaka jest geneza i jaka jest istota operacji połączonej w rozumieniu przez poszczególnych GRACZY (NATO, UE, ORGANIZACJA AD HOC)?*

2. *W jakim kierunku może zmierzać rozwój koncepcji organizowania i prowadzenia operacji połączonej, prowadzonej zgodnie z art. V i wychodzącej poza ten artykuł w wymiarze wielonarodowym i narodowym w perspektywie roku 2015–2020?*

3. *Na czym polega istota generowania sił zadaniowych do rozwiązania zaistniałego kryzysu/konfliktu społeczno-militarnego w rozumieniu poszczególnych GRACZY (NATO, UE, ORGANIZACJA AD HOC)?*

4. *Jakich zmian można się spodziewać w zarządzaniu siłami zbrojnymi (wydzielonymi do udziału) w operacjach połączonych oraz kierowaniu nimi (dowodzenie ponadnarodowe i narodowe) a także jakich zmian należy oczekiwać w relacjach siła militarna – dyplomacja (informacja) w efektywnym rozwiązywaniu kryzysu/konfliktu?*

5. *Jak prognozowane wyzwania (wnioski z dotychczasowych zajęć warsztatowych) oraz implikacje postępu naukowo-technicznego mogą wpłynąć na użycie PSZ w osiągnięciu celu najpierw operacji połączonej, a w konsekwencji zaistniałego kryzysu/konfliktu? Jak to wpłynie na rozwój strategii użycia oraz sztuki operacyjnej poszczególnych rodzajów SZ? Jakie główne misje, działania można przewidywać dla SZ?*

6. *Czy i w jakiej skali oraz formie poszczególni GRACZE mogą użyć siły militarnej? Jeżeli tak – jakie cele działań militarnych można prognozować?*

## **W etapie II:**

1. *Jakie podstawowe wnioski z I etapu warsztatów, pod kątem prognozowanego rozwoju strategii użycia oraz sztuki operacyjnej przez poszczególnych GRACZY, można przedstawić dla SZ RP w aspekcie pożądanym/możliwym zdolności do ich efektywnego udziału w międzynarodowych ugrupowaniach zadaniowych, organizowanych dla osiągnięcia celu operacji połączonej? Czy i jakie (ogólnie) działania należy inspirować?*

2. *Czy dzisiejsze SZ RP dysponują pożądanymi zdolnościami do efektywnego udziału w wielonarodowych (sojuszniczych, koalicyjnych) operacjach połączonych? Jeżeli tak, to w jakim stopniu? Jeżeli nie, to dlaczego i jaka luka istnieje oraz jak ją likwidować?*

3. *Czy dzisiejsze SZ RP dysponują pożądanymi zdolnościami do samodzielnego prowadzenia operacji połączonych? Jeżeli tak, to dlaczego i w jakim stopniu? Jeżeli nie, to dlaczego i jaka luka istnieje oraz jak ją likwidować?*

4. *Jakie działania/operacje, w jakich warunkach, w jakim celu i jak powinniśmy móc prowadzić samodzielnie? Czym to jest zdeterminowane?*

5. *Jakie SZ, jakie ich zdolności są nam, Polakom potrzebne? Jakie inne, poza wojskowe warunki musimy spełniać?*

## II. ZAŁOŻENIA I USTALENIA METODYCZNO-ORGANIZACYJNE

1. Analiza trendów cywilizacyjnych współczesnego świata wskazuje, że już obecnie stoi on u progu epoki takich zmian, które stawiają duże wymagania zarówno politykom, jak i wojskowym. Trendy te obejmują wszystkie płaszczyzny życia społecznego: polityczną, ekonomiczną, naukową, ekologiczną, militarną, kulturową, religijną i wiele innych. Ich przejawianie się wytwarza zespół uwarunkowań zewnętrznych względem identyfikujących je podmiotów, zwanych wyzwaniem. One to składają się na główny nurt dynamiki rozwojowej, narzucając zmiany narodom i państwom chcącym znaleźć się bądź utrzymać w tym nurcie. A zatem wyzwania to zjawiska i procesy nowe, wymagające reakcji – sformułowania odpowiedzi i podjęcia stosownych działań ze względu na potrzebę ich diagnozy oraz wykorzystania jako szans lub podjęcia przeciwdziałania, gdy mają one charakter zagrożenia. Myślenie prospektywne natomiast, uwzględniające istnienie owych wyzwań, ma dla podmiotu znaczenie podstawowe, pozwala bowiem przygotować się do prawnego, skutecznego działania w zmiennym, turbulentnym środowisku międzynarodowym.

2. Środowisko strategiczne ulega często trudnym do przewidzenia zmianom. Z tego też powodu za celowe uważa się, podczas opracowywania wszelkich prognoz w zakresie odgrywania ról przez jego graczy, zakładać konieczność prowadzenia działań w ramach organizacji międzynarodowych i w wymiarze narodowym. W szczególności należy zwrócić uwagę na możliwe kombinacje procesów i zdarzeń, których współwystępowanie będzie rzeczywistym generatorem ewolucji ładu międzynarodowego.

3. Gwałtowny rozwój techniki komputerowej i jej wprowadzanie do sfery militarnej w sposób bezpośredni przyczynia się nie tylko do zmiany w formach organizowania i prowadzenia działań bojowych, ale także wpływa na jakość i efektywność wykorzystywanych w nich środków bojowych. W reakcji na obserwowane zjawisko konieczności zmiany, wiele środowisk i wielu teoretyków, w tym i wojskowych, podjęło wysiłek intelektualny, by je zbadać. Coraz bardziej popularny staje się postulat przekraczania starych, utartych własnych barier myślenia i pokonywania istniejących „pewnych i sprawdzonych” rozwiązań. Dotyczy to również nie tylko szeroko rozumianej idei kryzysów, konfliktów i operacji, ale również nowych form ich prowadzenia, a przede wszystkim obszaru organizowania i prowadzenia operacji połączonych oraz użycia w nich sił zbrojnych. Intensywny rozwój technologii militarnych powoduje systematyczne rozszerzanie się przestrzeni walki. Przechodzenie od punktowego do liniowego, a następnie od dwuwymiarowego do trójwymiarowego pola walki zajęło zaledwie kilkadziesiąt lat w procesie historycznego rozwoju ludzkości. Toteż, jeżeli by się ograniczyć jedynie do operacji połączonej, prowadzonej na tradycyjnym polu walki, można by przyjąć, że przestrzeń jej organizowania osiągnęła już swoje limity i znalezienie nowego punktu odniesienia będzie nader trudne. Wybiegając jednak w przyszłość, w perspektywę chociażby tylko dwóch najbliższych dekad, można założyć, iż każdy z kryzysów/konfliktów,

niezależnie od warunków ich powstania, a w konsekwencji ich prowadzenia, może się charakteryzować działaniami postrzeganymi w różnym ujęciu. Uzależnione to jednak będzie w głównej mierze od celów ich prowadzenia oraz wydzielonych do ich osiągnięcia sił i środków. Tym samym może to więc być swoista „mieszanina” różnych form użycia i różnych rodzajów działania sił zbrojnych, najczęściej występujących jako połączone siły zbrojne (sojuszu, koalicji), ale zawsze z określonym celem. Jedną z form tej „mieszaniny”, może być właśnie operacja połączona prowadzona w warunkach wojny (zgodnie z art. V traktatu waszyngtońskiego) lub innych niż wojna (wychodzących poza ten artykuł).

4. Za celowe uważa się zwrócić uwagę na fakt, iż zrodzone, na gruncie pilnej potrzeby koordynacji, synchronizacji i integracji coraz bardziej złożonych działań wielu wykonawców, zainteresowanie problematyką operacji połączonych i sił zadaniowych narasta współcześnie w tempie wyższym nawet od tempa zakładanych potrzeb. Przyczyną tego zjawiska, jak się ocenia, jest uświadomienie nieprzerwanego, jeszcze bardziej dynamicznego i turbulencyjnego wzrostu złożoności otoczenia i procesów w nim zachodzących. Prognozy natomiast przenoszą ten trend w przyszłość. Globalizacja i dynamizacja procesów bezpieczeństwa sprawiają, że muszą one prowadzić w stronę integracji, jednoczenia i łączenia zarówno w wymiarze przedmiotowym, strukturalnym, jak i podmiotowym. Trudno jest dziś wskazać obszar, w którym działania nie muszą być w coraz większym stopniu wspólne, połączone, skoordynowane, łączące wysiłki kilku podmiotów w wielu sferach dla osiągnięcia celu nadrzędnego, ogólnego. Pojęcie to we współczesnym języku teorii i praktyki wojskowej stało się „kluczem” coraz powszechniej stosowanym. Wiąże to się jednak z dynamicznym rozwojem aparatu pojęciowego wszystkich dziedzin praktyki i teorii, narastaniem złożoności i strukturalizacji wiedzy. Rosnąca aktywność i złożoność świata, rzeczywistości, bezpieczeństwa owocuje powstawaniem nowych bytów materialnych, a do ich opisywania w ramach coraz bardziej rozległych systemów potrzebne są nowe określenia i terminy. Stąd też wynika problem pojawiania się coraz to nowych potrzeb, tendencji i działań praktycznych, „łączenia” w nowych obszarach, w których dotychczas występowały działania wyspecjalizowanych podmiotów lub współwystępowanie (współdziałanie) działań jednostkowych. Dotyczy to również w dużym stopniu sfery wojskowej, w której na historycznie ukształtowane i utrwalone rozumienie „połączoności” (zaangażowanie dwóch lub więcej RSZ) nakłada się narastanie nowych relacji i nowych wymiarów integracji. Można więc przyjąć, że zarówno język potoczny, jak i fachowy, ale też naukowy, wzbogacany jest w związku z tym w coraz to nowsze terminy, określające coraz to nowsze desygnaty. Zjawisko to sprawia, iż częściej rodzą się problemy w sferze komunikowania się. Coraz częściej, nadając używanym określeniom „połączone”, specyficzne dla danego środowiska (podmiotu) znaczenie, jest ono różnie rozumiane przez przedstawicieli nie tylko innych środowisk, ale i tych samych, stosujących ten termin w innym znaczeniu.

5. Przynależność Polski do Organizacji Narodów Zjednoczonych, NATO czy też Unii Europejskiej, możliwość szerokiego wykorzystywania Internetu oraz do-

świadczenia praktyczne, jeszcze bardziej potęgują skalę występowania tego zjawiska oraz znaczenie ewentualnych nieporozumień. Należy pamiętać, iż Anglik mówiący dziś „joint”, „common”, „united”, „combined” czy „connected” niekoniecznie musi być rozumiany zgodnie ze swoją intencją przez Amerykanina, Niemca, Czecha, Słowaka czy Polaka, używających języka Szekspira. Wynika to, jak się powszechnie uważa, z tego, iż każdy z nich odbieranemu wyrazowi będzie przypisywał znaczenie wybrane ze zbioru desygnatów stosowanego w swoim języku. Rośnie tym samym niebezpieczeństwo występowania szeregu nieporozumień, skutków odmiennej interpretacji znaczeniowej w obszarze bezpieczeństwa cechującego się wysokim tempem zdarzeń, minimalizacją czasu na przygotowanie ewentualnych działań oraz nieodwracalnymi następstwami dokonanych wyborów.

6. Państwo polskie, a przede wszystkim jego kierownictwo polityczne planujące całokształt działań związanych z osiąganiem celów i realizacją interesów narodowych, planujące politykę państwową, organizuje swą działalność według sfer/domen i problemów. Jednak planując działania polityczne, nie tylko powinno, ale musi rozstrzygnąć, które z nich może realizować samodzielnie, a które powinno wspólnie, w ramach sojuszu lub związanych koalicji. Które problemy rozwiązywać przy użyciu siły militarnej, a które powierzyć dyplomacji, a być może pójść w kierunku łączenia wysiłków tych sił? A przede wszystkim – które wyzwania (problemy) podjąć, a które odłożyć lub zaniechać.

7. W toku warsztatów słuchacze PSOS występują w roli członków zespołów eksperckich, uczestniczących w wypracowaniu ramowej koncepcji postaw i zachowań graczy. Za cezurę czasową prowadzonych analiz i diagnoz powinny zostać przyjęte lata do roku 2020–2025. Studenci PSOS są podzieleni, według wcześniej dokonanego podziału na grupy seminaryjne, na trzy grupy, których zadaniem będzie podjęcie roli następujących graczy:

#### **Etap I:**

- **GRACZ NR 1 – NATO – SOJUSZNICZE OPERACJE POŁĄCZONE;**
- **GRACZ NR 2 – UE – KOALICYJNE OPERACJE POŁĄCZONE;**
- **GRACZ NR 3 – ORGANIZACJA ZAWIĄZANA AD HOC – SIŁY ZADANIOWE W OPERACJACH SPOZA ART. V.**

#### **Etap II:**

- **GRACZ „A” – Polska – SOJUSZNICZE OPERACJE POŁĄCZONE; GRACZ „B” – Polska – KOALICYJNE OPERACJE POŁĄCZONE; GRACZ „C” – Polska – NARODOWE OPERACJE POŁĄCZONE.**

9. Prezentacja wyników podsumowujących każdy z dwóch etapów odbywać się będzie na wspólnych odprawach oraz według układu przedstawionego w załączniku 2.

10. Wyniki pracy zespołów, po każdym etapie, należy zebrać w jeden plik (według rozwiązywanych problemów), a całość materiałów poglądowych (prezentacje wraz z głoszonymi wystąpieniami – tekst) wykonanych przez poszczególne zespoły powinna być zebrana jako oddzielne wydawnictwo.

11. Konsultacje w ramach zakładów, katedr i wydziałów AON mogą być dokonywane według potrzeb. Za zgodą kierownika warsztatów słuchacze PSOS mogą dokonywać konsultacji ze specjalistami spoza AON. Generalnie przyjmuje się jednak, iż rolę instytucji nadrzędnych odgrywają osoby funkcyjne prowadzące warsztaty. W trakcie trwania warsztatów studenci mogą korzystać z zasobów biblioteki i Internetu, każdorazowo jednak zgłaszając kierownikowi zamiar opuszczenia miejsca pracy.

12. Nadzór organizacyjno-metodyczny nad przebiegiem warsztatów problemowych sprawuje moderator – (wpisać stopień wojskowy/naukowy imię i nazwisko)

Funkcje dydaktyczne w poszczególnych zespołach GRACZY wypełniają:

#### **Etap I:**

**GRACZ 1** – (wpisać stopień wojskowy/naukowy imię i nazwisko);

**GRACZ 2** – (wpisać stopień wojskowy/naukowy imię i nazwisko);

**GRACZ 3** – (wpisać stopień wojskowy/naukowy imię i nazwisko).

#### **Etap II:**

**GRACZ „A”** – (wpisać stopień wojskowy/naukowy imię i nazwisko);

**GRACZ „B”** – (wpisać stopień wojskowy/naukowy imię i nazwisko);

**GRACZ „C”** – (wpisać stopień wojskowy/naukowy imię i nazwisko).

### **VIII. MODELOWY TOK WARSZTATÓW Z PODZIAŁEM NA ZASADNICZE ETAPY I ICH PROBELMATYKĘ**

#### **Etap I:**

1. Wprowadzenie i organizacja warsztatów.

2. Wykłady eksperckie: (np. na temat)

• „WSPÓŁCZESNE OPERACJE POŁĄCZONE. POSTULATY (KONCEPCJE) ROZWOJU STRATEGII UŻYCIA POŁĄCZONYCH SIŁ ZBROJNYCH I ICH SZTUKI OPERACYJNEJ” – (wpisać stopień wojskowy/naukowy imię i nazwisko)

• „KIERUNKI EWOLUCJI SZTUKI WOJENNEJ NA PODSTAWIE DOŚWIADCZEŃ Z KAMPANII IRACKIEJ I AFGAŃSKIEJ” – (wpisać stopień wojskowy/naukowy imię i nazwisko)

3. Wypracowywanie przez GRACZY stanowiska w kwestii problemu 1.

4. Przedstawienie przez GRACZY stanowiska w kwestii problemu 1, w formie koncepcji rozwiązania – problemu ilustrowanego prezentacją komputerową, opracowanej w grupach problemowych.

#### **Etap II:**

1. Wprowadzenie w obszar SZ RP i organizacja II etapu warsztatów.

2. Wykorzystując wygenerowane przez wszystkich GRACZY, z uwzględnieniem wszystkich możliwych relacji, wnioski z I etapu wypracowanie stanowiska w kwestii problemu 2.

3. Przedstawienie przez GRACZY stanowiska w kwestii problemu 2, w formie koncepcji rozwiązania – problemu ilustrowanego prezentacją komputerową, opracowanej w grupach problemowych.

## **IX. PODSUMOWANIE I ZAKOŃCZENIE WARSZTATÓW**

Charakter wszystkich rozwiązań, ich zakres merytoryczny, powinny być odzwierciedleniem swobodnego myślenia, otwartości, niezależności poglądów. Nie należy przedstawiać tez znanych autorów opracowań jako swoich, ani też kompilować rozwiązań już istniejących. Idzie raczej o kreatywne podejście do rozwiązywanych problemów i swoiste nowatorstwo prezentowanych treści.

Jako materiał finalny warsztatów należy traktować zbiór opracowanych i przedstawionych prezentacji oraz pisemne treści wystąpień – zezwala się na sporządzenie wystąpień w dolnej części prezentacji.

**Termin zdania materiałów końcowych:** (wpisać date).

## 1. Literatura obowiązkowa

1. *AJP-1(B) Allied Joint Publication*, MAS 2000.
2. *Bi SC Directive 80-80. Joint Command and Control within the NATO Structure*. Second Edition.
3. *Doktryna prowadzenia operacji połączonych (DD/3)*, SGWP, Warszawa 2004.
4. *Joint Doctrine for Military Operations other Than War*, MAS 2000.
5. *Joint Vision 2020*, Department of Defense, Waszyngton 2003.
6. *MC 133/3 NATO's Operational Planning System*.
7. *MC 389/1 MC Policy on NATO's Combined Joint Task Force (CJTF) Capabvility*.
8. *MC 400/2 Guidance for the Military Implementation of Alliance Strategy*.
9. *Sztuka wojenna we współczesnych konfliktach zbrojnych – przemiany i tendencje*, materiały z konferencji naukowej zorganizowanej w AON 20 października 2006 roku. AON, Warszawa 2007.
10. Krauze M., (red.) *Działania połączone*. Cz. I. Podstawy teorii połączonych działań sił zbrojnych. „Kooperacja – I, II, III, IV”, AON, Warszawa 2002–2004.
11. Kozub M., *Lotnictwo sił powietrznych w operacjach połączonych*, AON, Warszawa 2005.
12. Wiatr M., *Operacje połączone*, Adam Marszałek, Toruń 2006.
13. Wróblewski R., (red.) *Operacje reagowania kryzysowego*, AON, Warszawa 2002.

## 2. Literatura zalecana

1. Bloch J.G., *Przyszła wojna pod względem technicznym, ekonomicznym i politycznym*, PISM, Warszawa 2005.
2. Brzeziński Z., *Wielka szachownica*, Bertelsman Media, Warszawa 1998.
3. Gawliczek P., Pawłowski J. *Zagrożenia asymetryczne*, AON, Warszawa 2003.
4. Heisbourg F., *Wojny. Prognozy XXI wieku*, Pruszyński i S-ka, Warszawa 1998.
5. Huntington S., *Zderzenie cywilizacji*, MUZA, Poznań 1998.
6. *Iracka Wolność*, materiały z konferencji naukowej zorganizowanej z inicjatywy i pod patronatem MON, AON, Warszawa 2003.
7. Jemiolo T., *Globalizacja. Szanse i zagrożenia*, AON, Warszawa 2000.
8. Józwiak A., Marcinkowski Cz., *Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych*, AON, Warszawa 2002.
9. Kagan R., *Potęga i raj. Ameryka i Europa w nowym porządku świata*, Studio EMKA, Warszawa 2004.
10. Koziej S., *Globalne i euroatlantyckie uwarunkowania bezpieczeństwa międzynarodowego*, AON, Warszawa 2003.
11. Koziej S., *Strategiczne problemy bezpieczeństwa globalnego i euroatlantyckiego*, AON, Warszawa 2005.
12. Kuźniar R., *Bezpieczeństwo międzynarodowe czasu przemian*, PISM, Warszawa 2003.
13. Obrusiewicz M., *Wielonarodowe połączone siły zadaniowe*, AON, Warszawa 2002.

14. Pawłowski J.(red), *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 2002.
15. Rutkowski C. (red.), *Strategiczny poziom planowania SZ i przygotowania kampanii/operacji*, AON, Warszawa 2003.
16. Rutkowski C. (red.), *Nowe cechy i zdolności SZ w kontekście wyzwań XXI wieku*, AON, Warszawa 2004.
17. Rutkowski C. (red.), *Możliwości samodzielnego prowadzenia operacji połączonych przez SZ RP*, AON, Warszawa 2004.
18. *Strategia dla Polski po wejściu do Unii Europejskiej na lata 2004–2015*, Elipsa, Warszawa 2000.

### 3. Publikacje

1. Brand D., *Plädoyer für freie Operationen*, Wiedeń, „Österreichische Militärische Zeitschrift” 1998, nr 2.
2. Brenner M. J., *Europe's New Security Vocation*, McNair Paper 66, INSS NDU, Washington, D.C. 2002.
3. Brzeziński Z., *Wybór. Dominacja czy przywództwo*, Znak, Kraków 2004.
4. *EU Security and Defense Policy. The first FIDE years (1999–2004)*, edited by Nocola Gnesotto, Institute for Security Studies, Paris 2004.
5. Fox C., Hall R., *Ponownie przemyśleć bezpieczeństwo*, NATO Review, Washington 2003.
6. Korkisch F., *Der Paradigmenwechsel im Luftkrieg*, Wiedeń, „Österreichische Militärische Zeitschrift” 2002, nr 5.
7. Kozlov V., *Vojenno-vozdushnye sily v sovremennoj vojne*, „Vojennaja Mysl”, Moskwa 1999, nr 6.
8. Kozub M., *Koncepcja bezpieczeństwa na początku XXI wieku*, „Myśl Wojskowa” nr 1/2007.
9. Kozub M., *Konflikty zbrojne XXI wieku. Wpływ implikacji postępu technologicznego na użycie sił powietrznych*, „Przegląd SP” nr 5/2006.
10. Kozub M., *Wybrane aspekty dowodzenia lotnictwem w operacjach połączonych początku XXI wieku*, „Przegląd SP” nr 8/2006.
11. Kozub M., *Bezpieczeństwo XXI wieku – konflikty zbrojne*, ZN AON nr 4/2006.
12. *One year on: lessons from Iraq*, edited by Lindstrom G., „Chailot Papers” no 68, 2004.
13. Platzer C., *Force XXI. Eine militärisch-technologische Revolution*, Wiedeń, „Österreichische Militärische Zeitschrift” nr 5/1997.
14. QDR Report, DoD, 2001.
15. Rog V., *Operacija v vozdušno-kosmičeskom prostranstvie*, Nezavisimoe Vojennoe Obozrenije, elektroniczna wersja dodatku do „Nezavisimaja Gazeta” 1998, nr 022.
16. Rudnenko A., *O kriterijakh dostizhenija celej vozdušnykh operacij i operacij obedinenij VVS*, Moskwa, „Vojennaja Mysl” 1999, nr 2.

17. Rumer B.E., Sokolsky R.D., *U.S.-Russian Relations: Toward a New Strategic Framework*, „Strategic Forum” no. 192, May 2002, INSS NDU.
18. Shevchenko G., *Vojennoe iskusstvo v novykh ustavnnykh dokumentakh*, Moskwa, „Vojennaja Mysl” 1999, nr 7.
19. Shift or Rift. *Assessing US-EU relations after Iraq*, edited by Gustav Lindstrom, UE ISS 2003.
20. Tangredi S.J., *All Possible Wars? Toward a Consensus View of the Future Security Environment, 2001–2025*, INSS NDU, Washington D.C. 2000.
21. *The Global Century. Globalization and National Security*, edited by Richard Kugler L., Frost E.L., INSS NDU 2001.
22. Weinberger C., Schweizer P. *The Next War*, Regnery Publishing, Washington D.C. 1996.
23. Weigt J., *Gezeitenwechsel, Grundlagen, Merkmale und Perspektiven*, Wiedeń, „Österreichische Militärische Zeitschrift” 1998, nr 2.

#### **4. Strony internetowe**

1. [www.comw.org](http://www.comw.org) (Defense Strategy Review Page).
2. [www.explorefuture.net](http://www.explorefuture.net).
3. [www.dtic.mil](http://www.dtic.mil).
4. [www.globalsecurity.org](http://www.globalsecurity.org).
5. [www.fueakbw.de](http://www.fueakbw.de).
6. [www.carlisle.army.mil](http://www.carlisle.army.mil).
7. [www.ndu.edu](http://www.ndu.edu).
8. [www.fmprc.gov.cn/eng/wjb/](http://www.fmprc.gov.cn/eng/wjb/).
9. [www.strategie.com.pl/taktyka/wojnyprzyszłości.asp](http://www.strategie.com.pl/taktyka/wojnyprzyszłości.asp).

## **UKŁAD PREZENTACJI WYNIKÓW PRACY**

- OTRZYMANE ZADANIE I CZAS JEGO REALIZACJI;
- ZASADNICZY PROBLEM – PRZYJĘTE ZAŁOŻENIA I OGRANICZENIA;
- MATERIAŁ WYKORZYSTANY W TOKU PRZYGOTOWANIA ROZWIĄZANIA PROBLEMU I OCENA JEGO PRZYDATNOŚCI;
- OGÓLNY SPOSÓB (METODA) ROZWIĄZYWANIA PROBLEMU;
- ORGANIZACJA PRACY W ZESPOLE;
- WYNIKI PRACY (METODYCZNE I MERYTORYCZNE ROZWIĄZANIA PROBLEMU, WEDŁUG PYTAŃ ZAMIESZCZONYCH W ZASADNICZEJ CZĘŚCI PLANU RAMOWEGO);
- NIEJASNOŚCI, LUKI, POTRZEBY ITP., DOSTRZEŻONE W OBSZARZE TEORII I PRAKTYKI WYKONYWANYCH ZADAŃ;

## ZAKOŃCZENIE

Przypomnijmy na zakończenie, że opracowując tę publikację przyświecało nam idealistyczne przekonanie by opracować „koncepcję” kształcenia z problematyki strategicznego planowania SZ i operacyjnego ich użycia, która w optymalny sposób gwarantowałaby przekazywanie wiedzy studentom (słuchaczom wyższych kursów), a następnie jej utrwalenie w sposób najpełniejszy, najodpowiedniejszy i najbardziej użyteczny. Cały wysiłek ukierunkowaliśmy na rozstrzygnięcie problemu w brzmieniu: jak zoptymalizować proces kształcenia w obszarze strategicznego planowania rozwoju SZ i operacyjnego ich użycia? Stąd też wszystkie podjęte przez nas czynności miały służyć wypracowaniu zbioru merytorycznych wniosków i postulatów implementacyjnych optymalizujących efekty nauczania i uczenia się w obszarze strategicznego planowania rozwoju SZ oraz operacyjnego ich użycia. Dlaczego właśnie temu zagadnieniu poświęciliśmy tak wiele miejsca? Wynikło to przede wszystkim z tego, iż nurtowały nas m.in. pytania: jak właściwie, pod względem metodologicznym i merytorycznym, prowadzić tego typu zajęcia? Jaką wiedzę przekazywać studentom i w jakiej formie? Jakimi zasadami, metodykami kierować się w nauczaniu tych treści? Jakie szczegółowe techniki nauczania wykorzystać z punktu widzenia skuteczności nauczania? Dylematy owe zrodziły się w szczególnym okresie dla nas – społeczeństwa, państwa, dla świata. Lawina zmian mająca miejsce w wymiarze ogólnocywilizacyjnym, przewartościowania w charakterze i strukturze międzynarodowego środowiska bezpieczeństwa, zwłaszcza płynność i niestałość warunków skłaniały coraz częściej zespół do refleksji i poddawania w wątpliwość stosowane dotychczasowe formy zajęć, ale i nauczane treści, głównie na studiach podyplomowych (Podyplomowe Studia Polityki Obronnej, Podyplomowe Studia Operacyjno-Strategiczne, Podyplomowe Studia Bezpieczeństwa Narodowego) czy też Wyższych Kursach Obronnych, realizowanych w Wydziale Strategiczno-Obronny AON. Zastanawialiśmy się więc nad przeglądem owych procesów nauczania. W konsekwencji tych czynności zdecydowaliśmy się poddać pod ocenę słuszność i zasadność dotychczasowych celów i treści kształcenia, zasad nauczania etc, z obszaru strategicznego planowania rozwoju SZ i operacyjnego ich użycia. W efekcie udało nam się przedstawić – w trzecim rozdziale pracy – wnioski, postulaty oraz dwie całościowe koncepcje prowadzenia zajęć z rozpatrywanego obszaru problemowego. W szczegółach zostały tam przedstawione dylematy związane z kształceniem w ramach strategicznego i operacyjnego planowania SZ; opisano ogólne i szczegółowe dyrektywy nauczania; zidentyfikowano cele kształcenia; a także oczekiwane rezultaty. Przedstawione dwie koncepcje warsztatów problemowych, pierwsza *Metodyka planowania strategicznego rozwoju SZ RP* oraz druga *Operacje połączone i siły zadaniowe w konflikcie przyszłości. Postulaty rozwoju strategii wojskowej i sztuki operacyjnej* objęły swoim zakresem cele kształcenia, założenia i ustalenia metodyczne oraz organizacyjne, wymagania w stosunku do studentów, modelowy przebieg i układ ćwiczeń z podziałem na poszczególne etapy i problemy oraz sposób zakończenia i omówienia warsztatów.

Jesteśmy przekonani, że tak opracowane koncepcje kształcenia winne być wdrożone w tok innych studiów, a następnie sukcesywnie, w toku zajęć, treści te powinny być weryfikowane. Z kolei wnioski płynące z praktycznej – dydaktycznej działalności powinny przekładać się na systematyczną ich aktualizację. W publikacji tej chcieliśmy również zwrócić uwagę Czytelników, jak wielki i wciąż nie do końca uporządkowany jest obszar tej problematyki. Te dwie zaproponowane koncepcje z całą pewnością wzbogacają i uzupełniają istniejącą wiedzę na temat uczenia tego typu zagadnień, niemniej jednak nie rozstrzygają wszystkich kwestii i problemów, z jakimi można spotkać się w trakcie nauczania tej problematyki. Wciąż takie problemy, m.in. jak: co uczyć i jak to robić w ramach strategicznego planowania rozwoju sił zbrojnych i operacyjnego ich użycia? jaki zakres wiedzy uznać za wystarczający, by zgłębić ową materię, a następnie, jak przekazać ją studentom? Co powinni robić nauczyciele, by mogli przekazać potrzebną wiedzę w sposób przejrzysty, zrozumiały, względnie pełny, a jednocześnie ciekawy? W jaki sposób wykładowcy powinni organizować zajęcia, i wreszcie, które formy, metody oraz techniki winni stosować w trakcie zajęć, by maksymalnie rozwinąć u studentów specyficzne zdolności, umiejętności oraz nawyki? Jaką wiedzę ostatecznie powinni osiąść studenci, i jak ją w końcu egzekwować? Wydają się kluczowe, aktualne i w sposób cykliczny winny być stawiane i rozwiązywane przez kadrę naukowo-dydaktyczną. Na podkreślenie zasługuje również ten fakt, że wiele podejmowanych badań w obszarze szeroko pojmowanego bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego koncentruje swój wysiłek poznawczy w większości przypadków na kwestiach merytorycznych, a znacznie rzadziej próbuje rozstrzygać zagadnienia związane dydaktyką i procesem nauczania/uczenia się. Praca ta w związku z tym ukazuje również m.in. szeroki obszar niewiedzy, który powinien być systematycznie weryfikowany i uzupełniany. Oczywiście mamy świadomość tego, iż postulowane przez nas wnioski, rozwiązania i formy organizacyjne zajęć są jedynie małym wkładem wiedzy potrzebnej do właściwego przeprowadzenia procesu uczenia. Co więcej, te dwie przedstawione koncepcje prowadzenia zajęć z całą pewnością nie ujmują też całej problematyki planowania strategicznego rozwoju i operacyjnego użycia SZ. Każdy fragment, element, etap planowania, jakiegokolwiek planowania, może być selektywnie rozpatrywany, nauczany, ale i ćwiczony. Dlatego też ośmielamy się sugerować, by kolejnym studiom i badaniom z obszaru dydaktyki planowania rozwoju i operacyjnego użycia sił zbrojnych były poddane m.in. takie kwestie, jak analiza strategiczna środowiska bezpieczeństwa, ocena swojego potencjału militarnego oraz potencjału przeciwnika, analiza i ocena własnych wariantów działania w stosunku do strony przeciwnej, a wszystkie zasygnalizowane obszary, w krótkim czasie, „dorobiły” się opracowania szczegółowych metodyk kształcenia i planów przeprowadzenia zajęć.

## BIBLIOGRAFIA

1. Ackoff R.L., *Zasady planowania w korporacjach*, PWE, Warszawa 1973.
2. Alberts D., Garstka J., Stein F., *Network Centric Warfare, Developing and Leveraging Information Superiority*, Wyd. CCRP, 2000.
3. Allaire Y., Firsirotu M.E., *Myślenie strategiczne*, WN PWN, Warszawa 2000.
4. Barnett T., *Global Transaction Strategy*, <http://www.thomaspmbarnett.com>, z 01.04.2008.
5. Barnett T., *It explains why we're going to war and why we'll keep going to war*, Marzec 2003, <http://www.thomaspmbarnett.com/published/pentagonsnewmap.htm>, z 1.04.2008.
6. Bartlett H.C., *Approaches to force Planning*, Naval War College Press, Newport 1991.
7. Beck U., *Ślepi na jedno oko*, „Forum”, 16.02–22.02.2004.
8. Bojarski R., *Główne problemy działań operacyjnych*, Warszawa 2001.
9. Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, Warszawa 1993.
10. Denek K., Bereźnicki F., *Tendencje w dydaktyce współczesnej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 1999.
11. *Doktryna prowadzenia operacji połączonych – DD3*, Warszawa 2004.
12. *Effect Based Approach to Operation (EABO) Handbook – Version 4.2*, NATO 2007.
13. *Effects Based Operations Discussion Paper*, Australian Defence Force, 2003.
14. Gabara, W., *Przesłanki racjonalnego zarządzania*, KiW, Warszawa 1993.
15. Garstka J.J., *Wyzwanie związane z transformacją*, „Przegląd NATO”, wiosna 2005.
16. Gasparski W., *Projektowanie...*, PWN, Warszawa 1978.
17. Gościński J., *Sterowanie i planowanie. Ujęcie systemowe*, PWE, Warszawa 1982.
18. Gould H., F., *Spinney, Fourth – Generation Warfare is Here*, 2001, [www.d-n-i.net/fcs/gould\\_spinney\\_4GW.htm](http://www.d-n-i.net/fcs/gould_spinney_4GW.htm), z 13.04.2006.
19. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
20. *Guidelines for Operational Planning (GOP)*, 2005.
21. Hall R., Fox C., *Ponownie przemyśleć bezpieczeństwo*, „Przegląd NATO”, zima 2001/2002.
22. Hammes T.X., *The Evolution of War: The Fourth Generation*, „Marine Corps Gazette”, September 2004.
23. Handy Ch., *Wiek przewyższonego rozumu*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999.
24. Heisbourg F., *Wojny*, Warszawa 1999.
25. *Incorporating and Extending The UK Military Effects-Based Approach*, Joint Doctrine Note, 2006.
26. *JP 3-0 Doctrine for Joint Operations*, 10.09.2001.

27. Kaplan R., *Kowboj na tygrysie*, „Tygodnik Forum”, 8.04–14.04.2002.
28. Koziej S., *Rodzi się nowe mocarstwo*, „Polska Zbrojna” nr 27/2006.
29. Kozub M., *Bezpieczeństwo świata w pierwszych dekadach XXI wieku*, [w:] *Współczesny wymiar terroryzmu*, Piątek Z. (red.), Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, Warszawa 2006.
30. Kozub M., *Charakter zagrożeń oraz konfliktów zbrojnych w pierwszych dekadach XXI wieku*, „Myśl Wojskowa” nr 1/2006.
31. Kozub M., *Lotnictwo sił powietrznych w operacjach połączonych*, rozprawa habilitacyjna, AON, Warszawa 2005.
32. Kozub M., *Świat XXI wieku – konflikty zbrojne*, Warszawa, ZN nr 3/2005.
33. Kreikebaum H., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996,
34. Kręcikij J., *Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia*, Warszawa 2002.
35. *Kto usztywnia kruche racje*, rozmowa z Georgem Sorosem przeprowadzona przez Fernando Gualdoni, „Tygodnik Forum”, 16.05–22.05.2005.
36. Kuhn T., *Struktura rewolucji naukowych*, Wrocław 1962.
37. Kumoch J., *Oś Chaveza*, „Przekrój” z 9.08.2006.
38. Kupisiewicz C., *Podstawy dydaktyki ogólnej*, PWN, Warszawa 1980.
39. Kuźniar R. (red.), *Między polityką a strategią. Polska w środowisku międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1994.
40. Lechypre E., *Fala opadająca*, „Tygodnik Forum”, 7.08–20.08.2006.
41. Leszczyński A., *ONZ. Remont czy rozbiórka*, <http://serwisy.gazeta.pl>, z 12.08.2005.
42. Lloyd R.M., Lorenzini D.A., *A Framework for Choosing Defense Forces*, *Naval War College Review*, January/February 1981.
43. Makki S., *Powrót najemników. Prywatyzacja wojny w irackim chaosie*, „Europa” nr 1/05.
44. *MC 133/3 NATO's Operational Planning System*, Brussels, 28.08.2000.
45. Münkler H., *Wojny naszych czasów*, Kraków 2004.
46. Naisbitt J., *Megatrendy*, Wyd. Zys i Spółka, Poznań 1997.
47. Obłój K., *Zarządzanie strategiczne*, WUW, Warszawa 1987.
48. Overholt-Asher W., *Overholt W.H., Strategic Long Range Planning and Forecasting; Political Risk and Economic Opportunity*, J. Wiley & Sons, 1983 , Washington 1988.
49. Pawłowski J. (red.), *Pojęcie, istota oraz tendencje rozwojowe zagrożeń asymetrycznych, studium teoretyczne*, AON, Warszawa 2002.
50. Porwit K., *System planowania*, PWE, Warszawa 1978.
51. *Reader Führung Gemeinsamen Operationen*, Hamburg 2000.
52. Ridderstråle J., Nordström K., *Funky biznes*, PIW, Warszawa 1997.
53. Rosa R., *Filozofia i edukacja dla bezpieczeństwa w obliczu nowych wyzwań, Patriotyzm, obronność, bezpieczeństwo*, (red.), Wesołowska E.A., A. Szeruc, Warszawa 2003.

54. Rutkowski C. (kier. nauk.), *Zarządzanie bezpieczeństwem jako problem nauki i dydaktyki szkoły wyższej*, AON, Warszawa 2003.
55. Rutkowski C. (red. nauk.), *Nowe cechy i zdolności sił zbrojnych w kontekście wyzwań XXI wieku*, Warszawa 2004.
56. Rutkowski C., *Ku nowemu paradygmatowi strategicznego myślenia i zarządzania*, AON, Warszawa 2003.
57. Rutkowski C., *Prakseologiczne aspekty strategii wojskowej*, AON, Warszawa 1998.
58. Rutkowski C., *Przegląd strategiczny*, AON, Warszawa 2001.
59. Seaquist L., *Community War*, 2000.
60. Smith E.A., *Effects Based Operations: Applying Network – Centric Warfare In Peace Crisis and War*, Washington DC, DoD CCRP, 2002.
61. Stacewicz J., *Megatrendy a strategia i polityka rozwoju*, Dom Wyd. Elipsa, Warszawa 1996.
62. *Strategy, MCDP 1-1*, [www.defenslnk.com](http://www.defenslnk.com) (USA).
63. Szpakowicz R., Hoffmann R., *Koncepcja wojny sieciocentrycznej jako odpowiedź na zapotrzebowanie sił powietrznych XXI wieku na informacyjne wsparcie działań bojowych*, „Przegląd WLOP”, nr 8/2003.
64. Szpakowicz R., *Wojna w Iraku a koncepcja wojny sieciocentrycznej*, „Przegląd WLOP”, nr 11/2003.
65. *The Implementation of Network – Centric Warfare*, Washington 2005, [www.oft.osd.mil](http://www.oft.osd.mil).
66. Wróblewski R., *Przygotowanie i prowadzenie wojny obronnej przez Polskę po 2000 roku „Kappa”. Zagrożenia kryzysowe i wojenne Polski w kontekście jej członkostwa w NATO*, AON, Warszawa 1998.

## SPIS RYSUNKÓW

1. Świat w roku 2025 – w kontekście przemian technologicznych, strukturalnych oraz przemian w systemie wartości .....	11
2. Podział świata wg Thomasa Barnetta na „rdzeń” i „obszar nieintegrującej się przepaści” .....	16
3. Model Ashera-Overholta .....	48
4. An Air Force structure development model .....	50
5. Metoda planowania strategii rozwoju sił zbrojnych wg B. Nichiporuka .....	51
6. Metoda planowania strategii rozwoju sił zbrojnych wg R.M. Lloyd'a .....	52
7. Ukazanie planowania operacyjnego przez pryzmat bieżących problemów, kryzysów, zagrożeń .....	54
8. Elementy i układ graficznego projektu (wizji) operacji .....	62
9. Przykład graficznego projektu operacji .....	63
10. Układ i treść wariantu działania sił własnych .....	64
11. Kluczowe pytania warunkujące opracowanie własnych wariantów działania .....	66
12. Kryteria testu wiarygodności opracowanych wariantów działania .....	67
13. Proces planowania operacyjnego wielonarodowych działań połączonych .....	72
14. „Koncepcja użycia SZ” i „Koncepcja działania SZ” – możliwy zakres treściowy .....	77
15. Proces strategiczny w państwie – ujęcie brytyjskie .....	78
16 i 17. Użycie SZ w procesie strategicznym – ujęcia amerykańskie .....	79
18. Wielopoziomowe ujęcie procesu strategicznego – CJCSI 3100.01.1.9.1997 .....	80
19. Tok planowania w państwie – miejsce zagadnień kształtu i działań wykonawców .....	81
20. Odrębność treściowa i współzależność logiczna użycia i działania SZ .....	82
21. Idea wojny sieciocentrycznej .....	90
22. Elementy potęgi państwa (DIME) .....	92
23. Różnica w podejściu planistycznym bazującym na celach a koncentrującym się na efektach .....	93

## SPIS TABEL

1. <i>Zmiana cywilizacyjna – istota, charakter, natura</i> .....	13
2. <i>Ważniejsze filozofie planowania strategii rozwoju sił zbrojnych</i> .....	43
3. <i>Synteza wyników poświęcona pożądanej wiedzy z obszaru strategicznego planowania rozwoju SZ i operacyjnego ich użycia</i> .....	95

**Zamówienia**  
na publikacje Akademii Obrony Narodowej  
można składać telefonicznie lub pisemnie na adres:

**Księgarnia AON**  
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 40  
00-910 Warszawa  
tel./fax 022 681 46 08  
e-mail: [ksiegarnia.akademicka@aon.edu.pl](mailto:ksiegarnia.akademicka@aon.edu.pl)

Wykaz publikacji znajduje się na stronie internetowej  
Akademii Obrony Narodowej

[www.aon.edu.pl](http://www.aon.edu.pl)  
w zakładce wydawnictwo AON/oferta wydawnicza

ISBN 978-83-7523-073-4



WYDAWNICTWO  
*AON*