R G B WH GR BL Grey Scale #13 C M Y K DANES-PICTA.COM
A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

Żołnierze CIMIC i oficerowie prasowi w operacjach międzynarodowych – wybrane aspekty

66427

Anna Antczak
Leszek Elak

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Colour Chart #13
Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black
Inches Centimetres
DANES-PICTA.COM

Anna Antczak
Leszek Elak

ŻOŁNIERZE CIMIC I OFICEROWIE PRASOWI W OPERACJACH MIĘDZYNARODOWYCH – WYBRANE ASPEKTY

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej
Nr ewid. 66127
II

Warszawa 2009

Recenzenci:
dr hab. Janusz Kręcikij
dr hab. Dariusz Kozerawski
dr hab. Andrzej Czupryński

Projekt okładki
Ernst de Vries

Korekta redakcyjna
Renata Czerwińska

© Copyright by Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2009

ISBN 978-83-7523-076-5

Sygn. AON 5931/09

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
e-mail: wydawnictwo@aon.edu.pl
Zam. nr 592/2009

…bezinteresowność to szczególna cecha wielkich ludzi…

Niniejsza książka powstała dzięki bezinteresownej pomocy Wielkich Ludzi z Dowództwa Operacyjnego Sił Zbrojnych RP, Centralnej Grupy Wsparcia Współpracy Cywilno-Wojskowej i Akademii Obrony Narodowej oraz Biura Prasowego Dowództwa Połączonych Sił Sojuszniczych NATO w Neapolu.

SPIS TREŚCI

Wstęp (*Anna Antczak*) 9

Rozdział 1
CHARAKTERYSTYKA WYBRANYCH OPERACJI REAGOWANIA KRYZYSOWEGO 11
1.1. Rodzaje operacji 11
1.1.1. Operacje w ramach NATO (*Leszek, Elak, Anna Antczak*) 11
1.1.2. Operacje i misje w ramach Unii Europejskiej (*Anna Antczak*) 14
1.1.3. Misje w ramach Organizacji Narodów Zjednoczonych (*Anna Antczak*) 15
1.2. Ogólna charakterystyka wybranych operacji i misji z udziałem polskich kontyngentów wojskowych (*Anna Antczak*) 17
1.2.1. Misja NATO w Kosowie (Kosovo Force – KFOR) – historia, ewolucja i zadania 17
1.2.2. Misja NATO w Iraku (NTM-I) – zadania i programy 20
1.2.3. Misja NATO w Afganistanie – historia i zadania 23
1.2.4. Misja Unii Europejskiej w Bośni i Hercegowinie (EUFOR-Althea) – zadania 26
1.2.5. Misja Unii Europejskiej EUFOR w Czadzie i Republice Środkowoafrykańskiej – mandat i zadania 27
1.2.6. Tymczasowe Siły ONZ w Libanie (United Nations Interim Force in Lebanon – UNIFIL) – historia i zadania 28
1.2.7. Siły Rozdzielająco-Obserwacyjne ONZ w Syrii (United Nations Disengagement Observer Force – UNDOF) – misja i zadania 29
1.2.8. Koalicyjna operacja wojskowa pod kryptonimem „Iracka Wolność" (Iraqi Freedom) – zadania 30
1.2.9. Misja humanitarna NATO w Pakistanie pod kryptonimem „Swift Relief" – zadania 33

Rozdział 2
WYMAGANE KOMPETENCJE I PRZYGOTOWANIE OFICERÓW DO WYKONYWANIA ZADAŃ PODCZAS MIĘDZYNARODOWYCH OPERACJI POZA GRANICAMI KRAJU (*Leszek Elak, Anna Antczak*) 34
2.1. Wymagane kompetencje oficerów 34
2.2. Aktualny system przygotowania pododdziałów do udziału w operacjach poza granicami kraju 42

Rozdział 3
ŻOŁNIERZE CIMIC W OPERACJACH POZA GRANICAMI KRAJU 49
3.1. Zasady funkcjonowania, rola i zadania CIMIC (*Anna Antczak*) 49
3.2. Dokumenty regulujące współpracę cywilno-wojskową (*Leszek Elak*) 56
3.3. Doświadczenia i opinie żołnierzy grup CIMIC z udziału w operacjach (*Anna Antczak, Leszek Elak*) 60

Rozdział 4
OFICEROWIE PRASOWI W OPERACJACH POZA GRANICAMI KRAJU (*Anna Antczak*) 77
4.1. Rola i zadania wojskowych służb prasowo-informacyjnych 77
4.2. Dokumenty regulujące działalność służb prasowo-informacyjnych 86
4.2.1. Strategia informacji i komunikacji społecznej w obszarze wojskowym NATO 86
4.2.2. Strategie informacyjne w Unii Europejskiej 88
4.2.3. Zadania i polityka informowania publicznego ONZ 88
4.2.4. Narodowa strategia informowania publicznego 89
4.3. Działania służb prasowo-informacyjnych podczas operacji – teoria 91
4.4. Działania służb prasowo-informacyjnych podczas operacji – praktyka 101

Zakończenie (*Anna Antczak*) 119

Bibliografia 121

Wykaz najczęściej używanych skrótów 125

Spis tabel, wykresów i rysunków 126

Wykaz załączników 128

Załączniki 129

CIMIC AND PUBLIC AFFAIRS OFFICERS IN OPERATIONS ABROAD CHOSEN ASPECTS

by Anna Antczak and Leszek Elak

CONTENTS

Introduction 9

Chapter 1
CHARACTERISTICS OF CHOSEN CRISIS RESPONSE OPERATIONS 11
1.1. Types of operations 11
1.1.1. NATO operations 11
1.1.2. The EU operations and missions 14
1.1.3. The UN missions 15
1.2. General characteristic of chosen operations and missions with Polish Military Contingents participation 17
1.2.1. NATO mission in Kosovo (Kosovo Force – KFOR) – history, evolution and tasks 17
1.2.2. NATO Training Mission in Iraq (NTM-I) – tasks and programs 20
1.2.3. International Security Assistance Force in Afghanistan (ISAF) – history and tasks 23
1.2.4. EUFOR-Althea in Bosnia an Herzegovina – tasks 26
1.2.5. EUFOR in Chad and Central African Republic – mandate and tasks 27
1.2.6. United Nations Interim Force in Lebanon (UNIFIL) – history and tasks 28
1.2.7. United Nations Disengagement Observer Force in Syria (UNDOF) – mission and tasks 29
1.2.8. "Iraqi freedom" – coalition military operation – tasks 30
1.2.9. "Swift Relief" – NATO humanitarian mission in Pakistan – tasks 33

Chapter 2
REQUIRED COMPETENCES AND PREPARATION TO DEPLOYMENT 34
2.1. Officers' required competences 34
2.2. Present system of pre-deployment training 42

Chapter 3
CIMIC SOLDIERS IN OPERATIONS ABROAD 49
3.1. The role, rules and tasks of CIMIC 49
3.2. Documents regulating CIMIC activities 56
3.3. CIMIC groups' experience and soldiers' opinion drawn from operations 60

Chapter 4
PUBLIC AFFAIRS OFFICERS (PAOS) IN OPERATIONS ABROAD 77
4.1. The role and tasks of PAOs 77
4.2. Documents regulating public affairs activities 86
4.2.1. NATO public affairs strategy 86
4.2.2. The EU information strategies 88
4.2.3. The UN public information policy and its tasks 88
4.2.4. National public affairs strategy 89
4.3. PAOs' activities during missions – theory 91
4.4. PAOs' activities during missions – practice 101

Conclusions 119

References 121

List of most frequntly used abbreviations 125

List of tables, charts and figures 126

List of appendices 128

Appendices 129

WSTĘP

W ostatnich latach pojawiły się nowe wyzwania i zagrożenia dla pokoju i stabilności międzynarodowej, które są dostrzegane także w Europie. Są to zwykle konflikty etniczne i religijne, kryzysy ekonomiczne, zachwiania stabilności politycznej, przemoc i łamanie praw człowieka, rozprzestrzenianie broni masowego rażenia, terroryzm i zorganizowana przestępczość międzynarodowa. Współcześnie utrzymanie pokoju rodzi inne wyzwania niż w przeszłości – przede wszystkim przekształceniu podlegają funkcje i zadania, w obliczu których stają współczesne siły zbrojne. Wcześniejsze operacje pokojowe, odbywające się głównie pod auspicjami ONZ, polegały na zachowaniu specyficznej równowagi i były następstwem międzynarodowych mediacji przeprowadzonych w wyniku konfliktów zbrojnych w celu wstrzymania ognia lub podpisania porozumienia pokojowego. Współczesne szeroko pojęte operacje wsparcia pokoju (według terminologii NATO) są procesem bardziej dynamicznym, podejmowane często w trudnych okolicznościach, dążą do zainicjowania przemian politycznych, ekonomicznych i społecznych.

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

Organizacje międzynarodowe zajmujące się szeroko pojętym obszarem bezpieczeństwa (głównie NATO, ONZ, UE i OBWE) w coraz większym stopniu są zmuszone do przeciwdziałania zagrożeniom w miejscu ich powstawania. Oznacza to konieczność uzyskania i rozwijania zdolności do efektywnych i skutecznych działań ekspedycyjnych. Stąd też ONZ, NATO i UE dążą do stworzenia stałych fundamentów bezpieczeństwa europejskiego, w których państwa realizują wspólne projekty na rzecz umacniania bezpieczeństwa i stabilności międzynarodowej. Ich działania w ramach reagowania kryzysowego wspierają się nawzajem i uzupełniają.

Dlatego też podczas prac nad nowymi koncepcjami strategicznymi uwzględnia się szerokie spektrum zagadnień związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa, wliczając w to czynniki polityczne, gospodarcze i społeczne. Wyraźnie widać, że organizacje międzynarodowe dostosowują się do nowych wyzwań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa na świecie. Podejście to stwarza podstawę do efektywnej realizacji najważniejszych zadań w sferze bezpieczeństwa międzynarodowego oraz wzmocnienia wysiłków zmierzających do rozwinięcia skutecznej współpracy głównie pomiędzy europejskimi i euroatlantyckimi organizacjami międzynarodowymi.

Szczególnie koncepcja strategiczna NATO[1] przyjęta na szczycie w Waszyngtonie w kwietniu 1999 r. stawia nowe i coraz trudniejsze wyzwania przed siłami zbrojnymi państw członkowskich. W„Strategii bezpieczeństwa narodowego RP" podkreśla się, że system obronny państwa, a zwłaszcza siły zbrojne służą zapewnieniu bezpieczeństwa kraju, niosą pomoc sojuszniczą zgodnie z art. 5 traktatu północnoatlantyckiego oraz uczestniczą w realizacji zobowiązań sojuszniczych. Współdziałają w zapewnieniu bezpieczeństwa w sytuacji zagrożenia atakami terrorystycznymi na terytorium Polski oraz biorą udział w działaniach koalicji antyterrorystycznej na obszarze NATO i poza nim. Ponadto udział Polski w obronie kolektywnej oraz wspieranie polityki ONZ, NATO i UE w dziedzinie reagowania kryzysowego i w działaniach stabilizacyjnych wiąże się z potrzebą uwzględnienia w planowaniu strategicznym rozszerzonego spektrum zagrożeń[2].

Polskie kontyngenty wojskowe mają już doświadczenie w prowadzeniu takich działań, jednak zmieniające się uwarunkowania wymuszają permanentne szkolenia i zmiany w systemie przygotowania oficerów do pełnienia zadań poza granicami kraju. W czasie gdy polscy żołnierze biorą udział w wielu operacjach poza granicami kraju, zasadna wydaje się analiza i ocena obecnego stanu przygotowania oficerów do wykonywania zadań w środowisku międzynarodowym oraz kompetencji niezbędnych oficerom na różnego typu stanowiskach w misjach oraz wielonarodowych sztabach.

Zmieniające się uwarunkowania społeczne i konieczność współpracy środowiska wojskowego z cywilnym w celu uzyskania efektu synergii, ukierunkowanego na osiągnięcie sukcesu misji, powodują, że niezbędna jest analiza stosunkowo nowego „zjawiska" w polskiej armii, czyli CIMIC[3] – współpracy cywilno-wojskowej. Istotne jest zrozumienie zasad działania grup CIMIC i realizowanego przez nie zakresu wykonywanych zadań i projektów oraz znaczenia dla całej misji, a także przygotowania oficerów CIMIC do wykonywania swych obowiązków i problemów, z jakimi się stykają.

Podobnie sytuacja się kształtuje w przypadku oficerów prasowych. W Siłach Zbrojnych RP dostrzeżono konieczność wyodrębnienia służb prasowych, które etatowo zajmują się informowaniem i komunikacją społeczną, szczególnie w sytuacji, gdy operacje poza granicami kraju zaczynają stanowić istotny element zadań, jakie realizuje Wojsko Polskie. Wiąże się z tym konieczność odpowiedniego przygotowania i wyszkolenia służb prasowo-informacyjnych (a także uświadomienia dowódcom i innym żołnierzom, że takie komórki istnieją), zrozumienia pełnionej przez nie funkcji i adaptacji do nowych uwarunkowań.

---

[1] Obecnie trwa debata nad koniecznością stworzenia nowej koncepcji strategicznej NATO. Trwają prace nad ustaleniem podstawowych założeń i priorytetów, które miałby określać nowy dokument.

[2] *Strategia bezpieczeństwa Narodowego RP*, Warszawa 2007, r. 3.2, p. 55–57, s. 14–15.

[3] CIMIC – *Civil-Military Cooperation* – współpraca cywilno-wojskowa.

Rozdział 1

CHARAKTERYSTYKA WYBRANYCH OPERACJI REAGOWANIA KRYZYSOWEGO

1.1. Rodzaje operacji

Każda organizacja międzynarodowa, powszechna czy regionalna, jeśli prowadzi operacje reagowania kryzysowego, to ukierunkowuje swą działalność na nieco inny obszar. W niniejszym opracowaniu największy nacisk został położony na misje i operacje prowadzone pod egidą ONZ, NATO i EU (w ramach Europejskiej Polityki Bezpieczeństwa i Obrony), w których uczestniczą siły zbrojne. Istnieją pewne różnice w ich charakterze, strukturze oraz zakresie działań, a co się z tym wiąże – także w przygotowaniu żołnierzy do pełnienia swoich obowiązków. Współpracują one ze sobą ściśle szczególnie w sytuacji, kiedy funkcjonuje ich kilka na obszarze jednego państwa bądź regionu.

W poniższym rozdziale zaprezentowana zostanie systematyka operacji prowadzonych przez poszczególne organizacje, a następnie ogólna charakterystyka misji, w których uczestniczą obecnie (bądź w ostatnich latach uczestniczyły) polskie kontyngenty wojskowe.

1.1.1. Operacje w ramach NATO

Dokument „Wojskowa koncepcja operacji wspierania pokoju prowadzonych przez NATO"[4], opracowany przez Komitet Wojskowy Sojuszu wprowadził jednolitą terminologię dotyczącą zaangażowania NATO w operacjach pokojowych. Do tej pory Sojusz posługiwał się terminologią ONZ lub używano terminu: działania nieobjęte art. 5 traktatu waszyngtońskiego. Dokument wprowadził nowe pojęcie – operacje wsparcia pokoju (*Peace Support Operations)*, przez które należy rozumieć różnego rodzaju wielofunkcyjne działania militarne i niemilitarne, kierowane przez NATO, przy wsparciu i akceptacji organizacji międzynarodowych, takich jak ONZ czy OBWE, w celu osiągnięcia porozumienia między stronami konfliktu. Operacje wsparcia pokoju, w których uczestniczą i prawdopodobnie nadal będą uczestniczyć żołnierze Wojska Polskiego obejmują pięć elementów, które są zgodne z klasyfikacją ONZ:

- zapobieganie konfliktom – (*conflict prevention*);
- tworzenie pokoju – (*peacemaking*);
- utrzymanie pokoju – (*peacekeeping*);

[4] *The Military Concept for NATO Peace Support Operations* MC – 327/1, 1997.

- wymuszanie pokoju – (*peace enforcement*);
- budowanie pokoju – (*peacebuilding*);
- oraz element dodatkowy:
- operacje humanitarne – (*humanitarian operations*)[5].

Polskie stanowisko dotyczące operacji reagowania kryzysowego zawarto w „Doktrynie narodowej – operacje połączone", w której zapisano: „Siły Zbrojne RP pozostają w gotowości do udziału w wielonarodowych połączonych operacjach stabilizacyjnych, pokojowych oraz humanitarnych poza terytorium kraju. W celu skutecznego wykonywania tego typu zadań powinny one posiadać zdolności operacyjne, które pozwolą na znaczący udział w operacjach reagowania kryzysowego prowadzonych przez NATO i EU oraz wsparcie tego typu operacji organizowanych przez ONZ"[6].

Zapobieganie konfliktom (*conflict prevention*) – to szeroko rozumiana działalność, której podstawą jest rozdział VI Karty Narodów Zjednoczonych[7], obejmująca całe spektrum działań – od dyplomatycznych po prewencyjne rozmieszczenie wojsk, którego celem jest zapobieganie przekształceniu się sporu w konflikt zbrojny lub ewentualnemu jego rozprzestrzenieniu. Zapobieganie konfliktom może polegać na ustalaniu faktów, konsultacjach, ostrzeżeniach, inspekcjach, nadzorowaniu i obserwacji[8]. Służy ono przede wszystkim do rozwiązania sporu lub zapobiegania rozszerzeniu się konfliktu przy pomocy metod pokojowych. Środki militarne stosowane są w ostateczności i w celu wsparcia działań dyplomatycznych.

Tworzenie pokoju (*peacemaking*) – polega na skłonieniu stron konfliktu do zaprzestania działań wojennych oraz, stosując działania dyplomatyczne, wynegocjowaniu pokojowego rozstrzygnięcia sporu. Działania takie mogą obejmować: prowadzenie mediacji i koncyliacji, pośrednictwa oraz wywieranie presji dyplomatycznej poprzez izolacje lub sankcje. Tworzenie pokoju jest w pierwszej kolejności realizowane środkami dyplomatycznymi, a aktywność wojskowa może polegać na doradzaniu sztabom lub pomocy w mediacji między stronami konfliktu w celu rozwiązania sporu lub zawieszenia broni.

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

---

[5] *Bi-MNC Directive for Peace Support Operations*, 1998 *oraz Allied Joint Publication* – 3.4.1. Peace Support Operations, 2001, s. 38–40.

[6] *Doktryna narodowa – operacje połączone* (OP/01), Warszawa 2006, pkt 1051.

[7] *Karta Narodów Zjednoczonych*, Rozdział VI – „Pokojowe rozstrzyganie sporów", 1945, s. 7.

[8] Por. *Współczesne operacje pokojowe – Pokój*, Warszawa 2005, s. 69.

Operacja **wymuszania pokoju** (*peace enforcement*) – to działania zgodne z postanowieniami rozdziału VII Karty Narodów Zjednoczonych[9], polegające na wykorzystaniu środków militarnych do przywrócenia pokoju w rejonie niezgody lub w państwie, w którym konflikt występuje. Operacje tego rodzaju mogą być prowadzone w przypadku konfliktu międzypaństwowego i wewnętrznego, zwłaszcza w celach humanitarnych, gdy przestały działać instytucje państwowe i bezpieczeństwo ludności regionu lub państwa jest poważnie zagrożone. Wymuszanie pokoju może odbywać się zarówno wobec państw, w których agresor zagrażający suwerenności danego państwa został określony, jak i w przypadku jego nieokreślenia. Operacja wymuszania pokoju jest środkiem ostatecznym w trakcie rozwiązywania sytuacji kryzysowych, więc decyzja o jego podjęciu musi być wynikiem świadomej decyzji politycznej przekształconej w jasny i precyzyjny mandat ONZ dla kompetentnych sił wojskowych.

Budowanie pokoju (*peacebuilding*) – to działania polityczne, ekonomiczne i wojskowe po zakończeniu konfliktu, zmierzające do utrwalenia warunków pokoju oraz uniknięcia ponownego odrodzenia sporu. Celem operacji budowania pokoju jest zidentyfikowanie przyczyny niezgody i w końcu kryzysu oraz jej eliminacja, żeby uniemożliwić lub zmniejszyć ryzyko jego nawrotu.

Operacje humanitarne (*humanitarian operations*) – są to operacje przeprowadzane w celu udzielenia pomocy ludności cywilnej. Prowadzone mogą być zarówno samodzielnie przez komponent wojskowy, jak i we współpracy z wyspecjalizowanymi organizacjami cywilnymi w sytuacjach, gdy władze odpowiedzialne za niesienie pomocy nie są zdolne lub nie są skłonne jej udzielić. Celem operacji humanitarnych jest niesienie pomocy ludności cywilnej w przypadkach łamania praw człowieka, klęsk żywiołowych czy epidemii. Obejmują one szerokie spektrum zadań dla komponentu wojskowego i można wyróżnić dwa rodzaje operacji humanitarnych – pomoc humanitarna (*humanitarian assistance*) oraz pomoc w trakcie klęsk żywiołowych (*disaster relief*).

Uwzględniając powyższe definicje, należy stwierdzić, że koncepcja strategiczna ukierunkowuje Sojusz na wykonywanie zadań zapobiegających powstawaniu konfliktów. Nowa koncepcja słusznie zakłada, że oddzielne wykorzystywanie środków wojskowych, dyplomatycznych, finansowych, porządkowych, prawnych nie odpowiada już współczesnym wyzwaniom. Obecnie konieczne jest zintegrowane działanie cywilno-wojskowe. Stawia to nowe wymagania wobec narodowych i międzynarodowych struktur bezpieczeństwa, także wobec Sojuszu Północnoatlantyckiego. Siły NATO stanowią niemal wyłącznie potencjał militarny, a tworzą go siły zbrojne wydzielone do wspólnej dyspozycji przez państwa członkowskie.

[9] *Karta Narodów Zjednoczonych*, Rozdział VII – „Akcje w razie zagrożenia pokoju, naruszenia pokoju i aktów agresji" – upoważnia Radę Bezpieczeństwa ONZ do podejmowania skutecznych środków zbiorowych dla utrzymania pokoju i tłumienia wszelkich aktów agresji, stanowi tym samym prawo podejmowania interwencji zbrojnej przez siły ONZ przeciwko agresji, w szczególności art. 39–42, s. 8.

W okresie zimnej wojny misją Sojuszu było odstraszanie i obrona przed agresją. Obecnie NATO dostosowuje się do nowych warunków, w których rośnie znaczenie zagrożeń innych niż wojna, z czego wynika konieczność posiadania nowych instrumentów w celu sprostania pojawiającym się wyzwaniom.

1.1.2. Operacje i misje w ramach Unii Europejskiej

Unia Europejska w ramach Europejskiej Polityki Bezpieczeństwa i Obrony (*European Security and Defence Policy – ESDP*) prowadzi:

- misje cywilne (do których zaliczane są także misje policyjne);
- operacje wojskowe.

Warto podkreślić, iż w systematyce Unii Europejskiej istnieje rozróżnienie w nazwie: misja – odnosząca się do działań cywilnych – raczej niewojskowych oraz operacje – do działań militarnych. W ramach misji cywilnych rozróżnia się:

- misje policyjne (*Police Forces*) – ich głównym celem jest utrzymanie pokoju w danym rejonie, szkolenie policji, kontrola wdrażania projektów odbudowy instytucji państwowych, wsparcie lokalnej policji w zwalczaniu zorganizowanej przestępczości, ochrona granic państwowych oraz dopasowywanie procedur i działań lokalnej policji do standardów światowych i unijnych; misje tego typu prowadzone są w: Bośni i Hercegowinie od 2003 roku (*European Union Police Mission* – EUPM), w Demokratycznej Republice Konga od 2007 roku (*European Union Police* – EUPOL), w Afganistanie od 2007 roku (EUPOL), a także w byłej Jugosłowiańskiej Republice Macedonii w latach 2004–2005 (EUPOL Proxima) i na terytoriach palestyńskich (*European Union Police Co-ordinating Office for Palestinian Police Support* – EUPOL COPPS) oraz w 2006 roku (*European Union Police Advisory Team* – EUPAT);
- misje rządów prawa (*Rule of Law*) – ich celem jest budowa fundamentów dla dobrego funkcjonowania państwa prawa poprzez szkolenia prawników, tak aby przestrzegane było prawo krajowe i prawa człowieka; misje tego typu prowadzone są w: Kosowie w fazie osiągania zdolności (*European Union Rule of Law Mission* – EULEX), w Iraku od 2005 roku (*European Union Integrated Rule of Law Mission* – EUJUST Lex), w Gruzji w latach 2004–2005 (EUJUST Themis);
- misje reformy sektora bezpieczeństwa (*Security Sector Reform*) – ich głównym zadaniem jest wspieranie władz w zakresie bezpieczeństwa oraz promowanie polityki zgodnej z prawem międzynarodowym i prawami człowieka, standardami demokratycznymi i przestrzeganiem zasad państwa prawa; misje tego typu prowadzone są w: Demokratycznej Republice Konga od 2005 roku (*European Union Security Sector Reform Mission* – EUSEC) i w Gwinei-Bissau od 2008 roku (*EU Mission in Support of Security Sector Reform* – EU SSR);
- misje wsparcia kontroli granic – polegają one głównie na zapewnieniu rzetelnej kontroli w najbardziej newralgicznych punktach granicznych, a także szkoleniu służb granicznych w skutecznej kontroli granic oraz ujednolicaniu standardów i procedur

kontroli granicznej; misje tego typu prowadzone są: na terytoriach palestyńskich Rafah od 2005 roku (*EU Border Assistance Mission at Rafah Crossing Point in the Palestinian Territories* – EU BAM) i na granicy mołdawsko-ukraińskiej początkowo od 2005 do 2007 roku, przedłużona do listopada 2009 roku (EU BAM);

- misje monitorujące (*Monitoring Missions*) – zajmują się zarządzaniem kryzysowym oraz monitorowaniem sytuacji wewnętrznej; misje tego typu prowadzone są w: Indonezji w latach 2005–2006 (*Aceh Monitoring Mission* – AMM) i w Gruzji od 2008 roku (*European Union Monitoring Mission* – EUMM).

W ramach operacji wojskowych funkcjonują:

- operacje sił zbrojnych Unii Europejskiej (*European Union Forces* – EUFOR) – powołane do zapewnienia realizacji współpracy polityczno-wojskowej i wykorzystywane do utrzymywania bądź wymuszania pokoju swoją obecnością: w Czadzie/Republice Środkowoafrykańskiej od 2008 roku, w Bośni i Hercegowinie od 2004 roku (operacja Althea), a wcześniej realizowały zadania w Demokratycznej Republice Konga w 2003 (operacja Artemis) i 2006 roku oraz w byłej Jugosłowiańskiej Republice Macedonii w 2003 roku (operacja Concordia), a także pierwsza operacja morska UE mająca na celu odstraszanie, zapobieganie i poskramianie aktów piractwa i zbrojnego rozboju na morzu – w Somalii od 2008 r. (*European Union Naval Force* – EU NAVFOR, operacja „Atalanta");
- operacje wsparcia wojskowego: mają one na celu udzielenie wsparcia technicznego oraz pomocy materiałowej (wyposażenie wojsk); były obecne w Sudanie w latach 2005–2006 (*European Union Support to the African Union Mission in Darfur*).

Część z wyżej wymienionych misji (misje reformy sektora bezpieczeństwa oraz operacje wsparcia wojskowego) łączy elementy cywilne i wojskowe. Znacznie więcej przeprowadzono misji niewojskowych, najczęściej o charakterze policyjnym oraz rządów prawa, ale w ostatnich latach znacznie wzrasta znaczenie operacji sił zbrojnych Unii Europejskiej. Misje i operacje prowadzone są przede wszystkim na Bliskim Wschodzie, w Afryce Środkowej i Bałkanach.

1.1.3. Misje w ramach Organizacji Narodów Zjednoczonych

Operacje pokojowe w ramach Organizacji Narodów Zjednoczonych to przede wszystkim operacje utrzymania pokoju. Obecnie ONZ prowadzi ich szesnaście: siedem w Afryce[10], dwie w Azji i rejonie Pacyfiku[11], trzy w Europie[12] oraz trzy na Bliskim Wschodzie[13]. Operacje pokojowe, bez względu na to czy są prowadzone

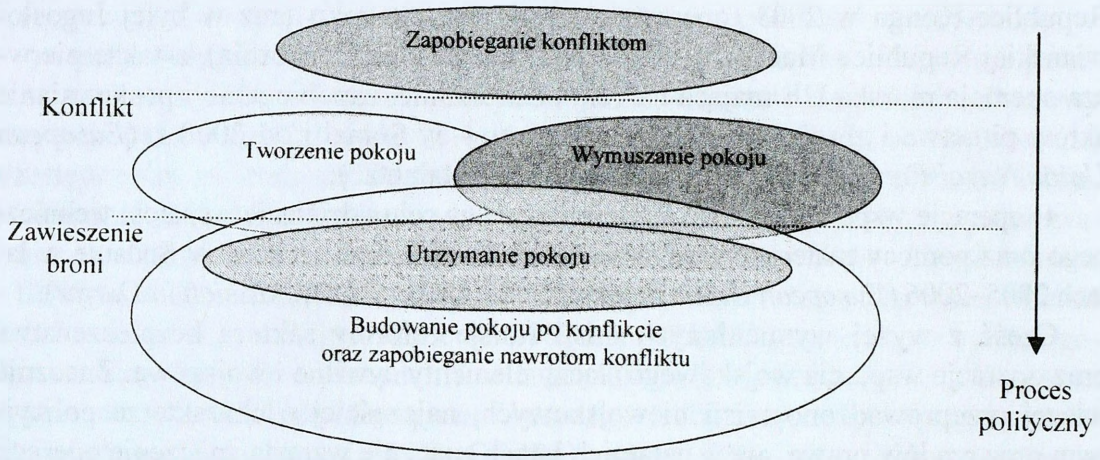
[10] W Saharze Zachodniej – MINURSCO, Demokratycznej Republice Konga – MONUC, Liberii – UNMIL, Republice Côte d'Ivoire – UNOCI, Sudanie – UNMIS, Darfurze – UNAMID i Czadzie oraz Republice Środkowoafrykańskiej – MINURCAT), jedną w Ameryce (w Haiti – MINUSTAH.

[11] W Indiach i Pakistanie – UNMOGIP oraz Timorze Wschodnim – UNMIT.

[12] Na Cyprze – UNFICYP, w Gruzji – UNOMIG i Kosowie – UNMIK.

[13] W Egipcie, Jordanii, Syrii, Libanie, Izraelu – UNTSO, w Syrii (Wzgórza Golan) – UNDOF i w Libanie – UNIFIL.

pod przewodnictwem ONZ[14], czy też przez inny podmiot posiadający zgodę Rady Bezpieczeństwa, zawierają pięć głównych obszarów działalności: zapobieganie konfliktom, tworzenie pokoju, utrzymywanie pokoju, budowanie pokoju oraz wymuszanie pokoju[15], które zostały już szerzej omówione w części 1.1. poświęconej operacjom NATO. Zależności pomiędzy różnymi typami działań pokojowych i stabilizacyjnych także w zestawieniu z procesem politycznym (negocjacji, rokowań, mediacji) ilustruje rysunek 1. Działania o charakterze prewencyjnym mają sens jedynie przed wybuchem konfliktu, działania o charakterze tworzenia bądź wymuszania pokoju prowadzi się, kiedy konflikt trwa, po zawieszeniu broni/osiągnięciu rozejmu stosuje się przede wszystkim działania mające na celu utrzymanie i budowanie pokoju oraz zapobieganie nawrotom konfliktu. Poza działaniami o charakterze prewencyjnym, inne działania mogą zachodzić na siebie i być prowadzone równolegle dla osiągnięcia lepszych rezultatów.



Źródło: opracowanie na podstawie: *UN Peacekeeping Operations. Principles and Guidelines*, 2007, s. 10–12.

Rys. 1. Zależności pomiędzy operacjami pokojowymi i stabilizacyjnymi

W większości są to działania określane mianem misji, rzadziej operacji (np. UNOCI w Republice Côte d'Ivoire). Są to także grupy obserwacyjne (np. UNMOGIP w Indiach i Pakistanie), organizacje sprawujące nadzór (UNTSO), siły utrzymania pokoju (UNFICYP na Cyprze), tymczasowe (UNIFIL w Libanie), obserwacyjne (UNDOF w Syrii) i rozdzielająco-obserwacyjne (UNDOF w Syrii). Misje mają różny charakter, a najczęściej są:

- stabilizacyjne (MINUSTAH w Haiti);
- obserwacyjne (UNOMIG w Gruzji);
- wspomagające władze i administrację (MINURSO w Saharze Zachodniej, UNMIK w Kosowie).

[14] Pojęcie „operacja pod przewodnictwem ONZ" oznacza operacje mające zezwolenie Rady Bezpieczeństwa ONZ i działające pod kierunkiem sekretarza generalnego ONZ.

[15] *UN Peacekeeping Operations. Principles and Guidelines*, 2007.

Istnieją także misje polityczne i budowania pokoju, które koordynowane są przez Departament Spraw Politycznych, poza trzema (UNAMA w Afganistanie, UNISIL w Sierra Leone i BINUB w Burundi), które koordynowane są przez Departament Operacji Utrzymania Pokoju, podobnie jak wszystkie operacje utrzymania pokoju.

Podsumowując, można stwierdzić, że wszystkie omawiane organizacje angażują się w operacje reagowania kryzysowego w różnych rejonach świata – tam gdzie istnieje taka potrzeba. Systematyka (nazewnictwo i klasyfikacja) misji czy też operacji jest różna w zależności od przyjętej przez daną organizację bądź państwo terminologii i podziałów, co jednak nie ma wpływu na rodzaj wykonywanych zadań, które każdorazowo określa mandat danej operacji.

1.2. Ogólna charakterystyka wybranych operacji i misji z udziałem polskich kontyngentów wojskowych

1.2.1. Misja NATO w Kosowie (Kosovo Force – KFOR) – historia, ewolucja i zadania

W celu nadzorowania implementacji wojskowych postanowień układu pokojowego kończącego wojnę w Bośni i Hercegowinie (grudzień 1995 roku) zostały zorganizowane Siły Implementacyjne (*Implementation Force* – IFOR), które zastąpiły siły pokojowe ONZ (*United Nations Protection Force* – UNPROFOR) i wspomagające je Siły Szybkiego Reagowania NATO. Po wygaśnięciu mandatu w grudniu 1996 roku siły IFOR zostały zastąpione Siłami Stabilizacyjnymi (*Stabilization Force* – SFOR).

NATO prowadzi operację utrzymania pokoju w Kosowie od 12 czerwca 1999 roku, wspierając tym samym wysiłki międzynarodowe, by zbudować pokój i stabilność w Kosowie. Siły KFOR pozostały w Kosowie, by zniwelować skutki katastrofy humanitarnej spowodowanej 78-dniową operacją powietrzną przeprowadzoną nad Kosowem przez Sojusz w marcu 1999 roku, która była następstwem ponadrocznych walk w tej prowincji i fiaskiem międzynarodowych wysiłków na rzecz rozwiązania konfliktu i przywrócenia pokoju za pomocą środków dyplomatycznych. Po ogłoszeniu przez Kosowo niepodległości 17 lutego 2008 roku, Sojusz potwierdził konieczność pozostawienia na miejscu sił KFOR, zgodnie z Rezolucją Bezpieczeństwa ONZ nr 1244, jak to zostało uzgodnione podczas spotkania ministrów spraw zagranicznych w Brukseli 7 grudnia 2007 roku, aż do czasu, kiedy Rada Bezpieczeństwa zadecyduje inaczej. Ministrowie spraw zagranicznych krajów członkowskich NATO odnowili swoje zobowiązanie, aby utrzymać liczebność kontyngentów narodowych wydzielonych do sił KFOR, włączając w to rezerwy, bez żadnych dodatkowych ograniczeń. Zatem KFOR nadal będzie współpracować z ONZ, Unią Europejską i całą społecznością międzynarodową, by wspomagać rozwój

stabilnego, demokratycznego, wieloetnicznego i pokojowo nastawionego państwa. Obecnie w Kosowie stacjonuje ponad 14 tysięcy żołnierzy KFOR[16].

Początkowo mandat NATO dotyczył powstrzymywania odnowienia się wrogości i zagrożeń skierowanych w stronę Kosowa przez byłe siły jugosłowiańskie i serbskie. KFOR miał też stworzyć środowisko bezpieczeństwa zapewniające porządek publiczny oraz zdemilitaryzować Armię Wyzwolenia Kosowa, a także wspierać międzynarodowe wysiłki humanitarne i wspierać międzynarodowe organizacje cywilne. Obecnie KFOR kontynuuje swe wysiłki na rzecz utrzymania pokoju i stabilności oraz stworzenia godnych warunków życia wszystkim obywatelom, bez względu na ich etniczne korzenie. W praktyce oznaczało to, że siły KFOR pomagały uchodźcom, zapewniały bezpieczeństwo ludności zaliczającej się do mniejszości narodowych oraz ochronę miejsc pamięci, zapobiegały nielegalnemu handlowi bronią, nadzorowały implementację postanowień programu amnestii dla Kosowa w zakresie likwidacji broni, amunicji i materiałów wybuchowych oraz pomagały w niszczeniu broni, wspierały budowę instytucji cywilnych, systemu sądownictwa i systemu karnego, prawa i porządku, nadzorowały wybory i inne aspekty życia politycznego, ekonomicznego i społecznego. Do początku 2008 roku szczególnie istotna była ochrona mniejszości, która polegała na regularnych patrolach w enklawach zamieszkiwanych przez mniejszości, ustawianiu punktów kontrolnych, przyznawaniu eskort, ochronie dóbr kultury i dziedzictwa kulturowego, takich jak np. klasztory oraz dystrybucja darów (żywności, odzieży i przyborów szkolnych). Po proklamacji niepodległości 17 lutego 2008 roku KFOR przyjął nowe zadania.

Początkowo siły KFOR liczyły 50 000 żołnierzy pochodzących z państw członkowskich NATO, krajów partnerskich oraz państw spoza NATO zjednoczonych pod jednym wspólnym dowództwem, a już na początku 2002 roku, zostały zredukowane do 39 000 żołnierzy. Poprawa sytuacji bezpieczeństwa umożliwiła NATO dalszą redukcję liczby żołnierzy do 26 000 w czerwcu 2003 roku i następnie do 17 500 do końca tego roku. Niestety w marcu 2004 roku nastąpił regres w zakresie budowy stabilnego, wieloetnicznego i demokratycznego Kosowa, kiedy odnowił się konflikt serbsko-albański, w wyniku którego siły KFOR zostały zaatakowane, dlatego szybko wzmocniono je o dodatkowych 2500 żołnierzy, co było zgodne z planami kontyngentu NATO dotyczącymi takiej ewentualności[17]. Podczas szczytu w Istambule w 2004 roku szefowie państw i rządów państw członkowskich NATO potępili odnowienie się kryzysu i potwierdzili zobowiązanie NATO do wsparcia pokoju w Kosowie. Podczas spotkania ministrów obrony państw NATO w Brukseli, w grudniu 2004 roku, podjęto decyzję o pozostawieniu zwiększonych sił KFOR w roku następnym.

W sierpniu 2005 roku Rada Północnoatlantycka postanowiła zmienić dotychczasową strukturę sił KFOR, zastępując cztery brygady międzynarodowe pięcioma grupami zadaniowymi (*task forces*). Zmiana ta pozwoliła na większą elastyczność

[16] Dane na maj 2009 r. na podstawie: http://www.nato.int/issues/kosovo/index.html.

[17] Dane pochodzą z oficjalnej strony internetowej sił KFOR: <http://www.nato.int/kfor/>, maj 2009.

działania i ułatwiła przemieszczanie się wojsk, a także spowodowała położenie większego nacisku na operacje wykorzystujące informacje wywiadowcze (*intelligence-led operations*), gdyż grupy zadaniowe współpracowały z lokalną policją i ludnością w celu zbierania informacji. W 2006 roku NATO zadeklarowało pozostawienie zwiększonych sił KFOR, gdyż rozmowy na temat przyszłego statusu Kosowa były w toku, prowadzone pod egidą ONZ. Sojusz zapewnił również, że będzie wspierał klauzule bezpieczeństwa zawarte w ostatecznym porozumieniu.

Do lutego 2008 roku głównym zadaniem tej misji było stworzenie i utrzymanie środowiska bezpieczeństwa w Kosowie, włączając w to porządek i bezpieczeństwo publiczne. Siły KFOR posiadają mandat do egzekwowania porządku i prawa dopóki misja ONZ w Kosowie (*United Nations Mission in Kosovo* – UNMIK) nie będzie w stanie samodzielnie pełnić tej funkcji. Siły KFOR dokonywały patroli, nadzoru z powietrza, posiadały punkty kontrolne (*checkpoints*), odpowiadały na wezwania w nagłych wypadkach, prowadziły operacje poszukiwawcze, nadzorowały granice oraz prowadziły działania związane ze śledzeniem i aresztowaniem przestępców[18].

Kolejnym zadaniem sił KFOR było monitorowanie, weryfikacja (gdy wymagała tego sytuacja) i egzekwowanie postanowień Wojskowego Porozumienia Technicznego (*Military Technical Agreement*) oraz zobowiązania podpisanego przez Armię Wyzwolenia Kosowa (*UCK Undertaking*). KFOR uczestniczył aktywnie w procesie demilitaryzacji Kosowa oraz rozbrajaniu Armii Wyzwolenia Kosowa, która została zakończona 20 września 1999 roku. KFOR pomagał także w transformacji tej armii, która polegała na tworzeniu programów przesiedleńczych, stworzeniu Służby Policyjnej i odbudowaniu Korpusu Ochrony – nieuzbrojonej organizacji cywilnej wspierającej odbudowę infrastruktury Kosowa.

Ostatnim z głównych zadań sił KFOR było i nadal jest wspieranie misji pod egidą ONZ (UNMIK), włączając w to kluczowe funkcje pełnione przez cywilów do czasu przekazania ich pod opiekę UNMIK. Obie misje współdziałają tak, by osiągnąć wspólny cel, jakim jest odbudowa Kosowa i pomoc ludności tubylczej w transformacji prowincji w wolny i demokratyczny region. Pomimo że głównym zadaniem KFOR jest stworzenie środowiska bezpieczeństwa, to międzynarodowe siły zasilają także różne organizacje i agencje działające pod egidą UNMIK w zakresie środków, umiejętności i zasobów osobowych. Siły KFOR angażują się w takie przedsięwzięcia jak prace publiczne i konstrukcyjne, transport, odbudowa kolei, rozminowywanie terenu, wspieranie służb pożarniczych i straży granicznej, ochrona pracowników zagranicznych, dystrybucja żywności, neutralizacja niewypałów, edukacja w zakresie świadomości obecności min oraz wsparcie medyczne.

W związku ze zmianą statusu Kosowa, od czerwca 2008 roku NATO zaczęło realizować nowe zadania, które koncentrują się głównie w trzech powiązanych ze sobą obszarach – zakończeniu działalności Korpusu Ochrony i budowaniu na jego miejscu Sił Bezpieczeństwa Kosowa oraz cywilnej struktury sprawującej nad nimi

[18] Zaledwie w ciągu trzech miesięcy siły KFOR aresztowały setki podejrzanych osób, skonfiskowały duże ilości broni i amunicji i przywróciły względne bezpieczeństwo i stabilność prowincji.

nadzór. Korpus Ochrony zakończył swoją działalność operacyjną 20 stycznia 2009 roku i ma być formalnie rozwiązany 14 czerwca 2009 roku. Równocześnie rozpoczął się proces tworzenia sił bezpieczeństwa – lekko uzbrojonych sił do wykonywania zadań, których nie powinna wykonywać policja, czyli reagowanie w sytuacjach wyjątkowych, ochrona cywilna oraz dysponowanie środkami wybuchowymi i bojowymi materiałami technicznymi, a także uczestniczenie w operacjach reagowania kryzysowego, włączając w to operacje wsparcia pokoju. Siły te mają być wyszkolone zgodnie ze standardami NATO (szkolenia rozpoczęły się 2 lutego 2009 r.) i poddane demokratycznej, cywilnej kontroli. NATO pomaga także władzom Kosowa stworzyć ministerstwo właściwe, by sprawować kontrolę nad siłami bezpieczeństwa. Polski kontyngent wojskowy w Kosowie liczy 285 żołnierzy[19].

1.2.2. Misja NATO w Iraku (NTM-I) – zadania i programy

Misja szkoleniowa NATO w Iraku (*NATO Training Mission-Iraq*) została rozpoczęta 14 sierpnia 2004 roku na prośbę tymczasowego rządu irackiego, aby służyć pomocą w zakresie różnego rodzaju szkoleń, wyposażenia i technicznego wsparcia dla Irackich Sił Bezpieczeństwa. Miało to na celu wspieranie Iraku w stworzeniu efektywnego i demokratycznego oraz trwałego systemu bezpieczeństwa. Zatem misja ta ukierunkowana była na szkolenie oraz doradztwo dla kadry administracji średniego i wysokiego szczebla oraz stworzenie rozbudowanej i trwałej struktury wojskowej, zdolnej do dowodzenia na szczeblu strategicznym i operacyjnym. Działania te wyrażały się głównie poprzez organizowanie treningów w kraju, wyjazdowych szkoleń w ośrodkach NATO w różnych państwach i koordynację przekazywanych darów w postaci sprzętu. Początkowo misja miała charakter głównie szkoleniowy, ale wraz z upływem czasu przekształcała się w misję o charakterze doradczym. Obecnie NTM-I to przede wszystkim działania wspierające i ukierunkowujące zinstytucjonalizowany program szkoleniowy prowadzony przez Irakijczyków oraz pomoc w zbudowaniu efektywnych, dobrze kierowanych i samowystarczalnych instytucji niezbędnych do poprawnego funkcjonowania państwa. Programy, poprzez które siły NTM-I wspierały Irak w wyżej wspomniany sposób, można podzielić na dwie kategorie. Pierwszą stanowią instytucje edukacyjne zajmujące się szkoleniem oficerów, które obecnie podlegają Irackiemu Dowództwu ds. Szkolenia i Doktryn (*Iraqi Training and Doctrine Command* – ITDC) oraz są częścią struktury irackich centrów dowodzenia. Drugą – szkolenie poza granicami kraju oraz proces przekazywania sprzętu, koordynowane przez Komórkę ds. Synchronizacji Szkoleń i Wyposażenia (*Training and Equipment Synchronization Cell* – TESC), będącą częścią sił NTM-I, która czuwa, by dostarczany sprzęt oraz szkolenia spełniały oczekiwania Irakijczyków. Inne programy obejmują szkolenie zbliżone rodzajem do szkolenia żandarmerii, prowadzone dla Irackiej Policji Narodowej oraz

[19] Stan na 14 stycznia 2009 r. na podstawie: http://www.nato.int/kfor/structur/nations/placemap/kfor_placemat.pdf.

wspieranie Irackich Sił Zbrojnych w tworzeniu silnego i efektywnego korpusu podoficerskiego. Dodatkowo siły NTM-I są zaangażowane w organizowanie szkoleń specjalistycznych, dotyczących określonego zbioru umiejętności[20]. W tym celu sprowadzane są specjalne grupy szkoleniowe na określony czas.

Jak już wcześniej wspomniano, kompleksowym szkoleniem Irackich Sił Zbrojnych zajmuje się Dowództwo ds. Szkolenia i Doktryn, a jego głównymi instytucjami są: Dowództwo Szkolenia Taktycznego (*Tactical Training Command* – TTC) i Narodowy Uniwersytet Obrony (*National Defence University* – NDU). Zadaniem sił NTM-I jest instruowanie kadr dowództwa na różnych szczeblach (począwszy od dowódców, skończywszy na pracownikach poszczególnych instytucji). Dowództwo Szkolenia Taktycznego zajmuje się Irackimi Siłami Zbrojnymi i szkołami specjalistycznymi oraz głównymi centrami tworzenia doktryn. W tym zakresie rola NTM-I polega na doradztwie na wszystkich poziomach i obszarach działalności TTC, włączając w to pomoc w tworzeniu planów rozwoju dla wojsk lądowych, sił powietrznych, marynarki wojennej i logistycznego wsparcia wojsk (*combat service support*) oraz wojskowych ośrodków szkoleniowych. W ramach TTC działa wiele instytucji, ale warto wspomnieć o co najmniej dwóch – Centrum Doktryn Taktycznych (*Tactical Doctrine Centre*), które opracowuje nową doktrynę dla Irackich Sił Zbrojnych, a do początku 2009 roku wykonało *Vademecum/Podręcznik żołnierza* i *Zasady zapobiegania rebeliom*, zatwierdzone przez irackie Ministerstwo Obrony; oraz Centrum Zdobytych Doświadczeń (*Lessons Learned Centre*), które dostarczyło cennych spostrzeżeń związanych z efektywnością szkoleń i ich praktycznego wykorzystania przez żołnierzy.

Narodowy Uniwersytet Obrony również korzysta z pomocy sił NTM-I, a składa się z następujących jednostek:

- Akademii Obrony Narodowej (*National Defence College*), która oferuje roczny program dyplomowy na poziomie akademickim w obszarze bezpieczeństwa narodowego, przeznaczony dla kadry kierowniczej i decydentów szczebla strategicznego;
- Instytut Języków Obcych (*Defence Language Institute*), w którym kształcą się żołnierze Irackich Sił Zbrojnych oraz pracownicy administracji rządowej. Instytut szkoli także nauczycieli języka angielskiego, którzy prowadzą zajęcia w bazach wojskowych w całym kraju;
- Instytutu Obrony i Studiów Strategicznych (*Defence Strategic Studies Institute*), będącego instytucją o charakterze doradczym dla najwyższych urzędów w państwie, zajmujący się dokonywaniem analiz na poziomie strategicznym w celu wytyczenia kierunków polityki bezpieczeństwa;

[20] Jest to pełne spektrum kursów i szkoleń dla wojskowych i cywilnych pracowników administracji (dowódcze, dla oficerów sztabowych, z zakresu dowodzenia lotnictwem, reform obszaru obronności kraju, budowania instytucji obronnych oraz zastosowania broni małokalibrowej i lekkiej, kursy językowe itp.), a także szkolenie policji i straży granicznej.

• Centrum Wojskowych Wartości, Zasad i Przywództwa (*Centre for Military Values, Principles and Leadership*), przygotowującego oraz dokonującego oceny programów szkolenia i kształcenia;

• Akademii Połączonego Sztabu (*Joint Staff College*), która prowadzi kursy dla oficerów młodszych (w stopniu kapitana i majora) oraz starszych (w stopniu podpułkownika i pułkownika). Akademia została odbudowana z pomocą sił NTM-I w 2005 roku i osiągnęła pełną zdolność operacyjną w lipcu 2007 roku;

• czterech irackich szkół wojskowych (*military academies*) usytuowanych w Ar Rustamiyah, Qualachulon, Zakho i Tallil. Siły NTM-I wspomagały pierwszą z nich od 2006 roku, aż do osiągnięcia przez nią pełnej zdolności operacyjnej w lipcu 2007 roku. Szkoły te kształcą kadry na potrzeby Irackich Sił Zbrojnych. Siły NTM-I zabezpieczają instruktorów i pomagają w tworzeniu niektórych kursów, a także programu szkolenia, szczególnie podoficerów.

Siły NTM-I wspierają także irackie narodowe centra dowodzenia, które zbierają, analizują i przetwarzają informacje, dostarczając organom decyzyjnym wiedzę na temat bieżącej sytuacji oraz przygotowują projekty decyzji, dyrektyw i wytycznych. NTM-I szczególnie aktywnie wspiera Irackie Dowództwo Wojsk Lądowych (*Iraqi Ground Forces Command* – IGFC). Na początku 2005 roku grupy szkoleniowe sił NTM-I były oddelegowane do IGFC oraz Centrum Operacji Połączonych (*Joint Operations Center* – JOC), będącego jednostką podległą Ministerstwu Obrony, a monitorującego wszystkie operacje wojskowe w Iraku i dostarczającego informacje o nich ministrowi obrony. Na początku 2007 roku rozpoczęły się prace nad nową strukturą – Centrum Prezesa Rady Ministrów ds. Operacji Narodowych (*Prime Minister's National Operations Center* – PM NOC), mające koordynować wszystkie aspekty związane z bezpieczeństwem narodowym. Obecnie NTM-I koncentruje się na działalności doradczej spełnianej przez mobilne zespoły doradcze (*Mobile Advising and Mentoring Teams* – MAMT)[21], natomiast Zespół Szkolenia Specjalistycznego (*Specialist Training Team* – STT) stacjonuje na miejscu, gotowy reagować na potrzeby szkoleniowe *ad hoc*.

Komórka ds. Synchronizacji Szkoleń i Wyposażenia (TESC) koordynuje wszystkie szkolenia poza granicami kraju oraz napływ darów z innych państw w postaci sprzętu przeznaczonego dla Irackich Sił Zbrojnych. Komórka ta wspiera Ministerstwo Obrony w zakresie oceny wymagań sprzętowych na kolejny rok kalendarzowy i pomaga określić, które z mogą być spełnione poprzez dary pochodzące z NATO. Udało się wypracować efektywny proces koordynacji ofert wyposażenia przedstawianych przez państwa członkowskie NATO z potrzebami zgłaszanymi przez władze irackie. TESC pomaga także Irackim Siłom Zbrojnym ocenić zapotrzebowanie na szkolenie poza granicami kraju i przesyła je do różnych instytucji NATO. Oferty szkoleń przesyłane są także przez państwa członkowskie, a TESC ocenia ich przy-

[21] Jeden z takich zespołów wspierał szkolenie kadr poprzez doradzanie kierownictwu PM NOC. Ostatnim wsparciem, jakiego udzielały te zespoły była pomoc dla Narodowego Centrum Dowodzenia, które jest podległe Ministerstwu Spraw Wewnętrznych w ulepszeniu struktury dowodzenia i skutecznego monitorowania operacji policyjnych prowadzonych w Iraku.

datność i przedstawia je władzom irackim. W szkoleniach wszelkiego rodzaju (w szkołach NATO bądź ośrodkach narodowych) wzięło udział ponad tysiąc Irakijczyków – wojskowych i cywilnych, a oferta kursowa dotyczyła kwestii specjalistycznych z obszaru wojskowego i cywilnego[22].

W ramach projektów nieobjętych żadnym z powyższych programów realizowane jest dwuletnie szkolenie irackiej policji, które rozpoczęło się w październiku 2007 roku. Ma ono na celu ćwiczenie umiejętności przywódczych, a prowadzone jest przez włoską jednostkę szkoleniową karabinierów. Siły NTM-I wspomagają także tworzenie efektywnego irackiego korpusu podoficerskiego, co nie ogranicza się wyłącznie do organizowania szkoleń, ale polega także na doradztwie w zakresie samego procesu tworzenia i zarządzania takim korpusem jako integralną częścią sił zbrojnych. W ramach szkolenia prowadzone są kursy dla podoficerów starszych oraz podoficerów z marynarki wojennej (głównie w Zatoce Arabskiej). Obecnie w Iraku przebywa około 20 polskich oficerów w ramach misji szkoleniowej NTM-I[23].

1.2.3. Misja NATO w Afganistanie – historia i zadania

Decyzja o powstaniu Międzynarodowych Sił Wsparcia Bezpieczeństwa (*International Security Assistance Force* – ISAF) została podjęta podczas konferencji w Bonn w grudniu 2001 roku, po wyparciu reżimu talibów. Członkowie afgańskiej opozycji uczestniczący w konferencji rozpoczęli proces odbudowy kraju, ustanawiając nowy rząd – tymczasowe władze afgańskie (*Afghan Transitional Authority*). Koncepcja stworzenia sił międzynarodowych posiadających mandat ONZ, by wspierać nowo powstały rząd tymczasowy pojawiła się w celu stworzenia środowiska bezpieczeństwa w Kabulu i jego okolicach, co miało zapoczątkować odbudowę Afganistanu. Uzgodnienia te były podstawą utworzenia trójstronnego partnerstwa pomiędzy tymczasowym rządem afgańskim, Misją Wsparcia ONZ w Afganistanie (*United Nations Assistance Mission in Afghanistan* – UNAMA) i ISAF, które nie są siłami ONZ, lecz koalicją działającą pod egidą Rady Bezpieczeństwa ONZ. Dodatkowe szczegółowe ustalenia odnośnie do operacji ISAF zawiera „Wojskowe porozumienie techniczne" (*Military Technical Agreement*), podpisane przez dowódcę ISAF i tymczasowy rząd afgański w styczniu 2002 roku.

Od 11 sierpnia 2003 roku ISAF wspierany jest przez siły NATO a finansowany przez państwa dostarczające kontyngenty wojskowe. Na prośbę ONZ oraz rządu Islamskiej Republiki Afganistanu, od tego czasu Sojusz odpowiedzialny jest za dowodzenie, koordynację i planowanie użycia wojsk, co w praktyce oznacza wyznaczenie dowódcy oraz stworzenie siedziby wojsk na miejscu. Przejęcie dowodzenia siłami ISAF przez NATO oznaczało rozwiązanie problemu konieczności nieustannego poszukiwania państwa, które miałoby przewodniczyć tym siłom oraz

[22] Dane pochodzą z oficjalnej strony internetowej misji NTM-I: <http://www.jfcnaples.nato.int/JFCN_Missions/NTM-I/NTM-I.htm>, maj 2009.

[23] Dane na kwiecień 2009 r. ze strony internetowej Dowództwa Operacyjnego: www.do.wp.mil.pl.

tworzenia w trudnych warunkach nowego dowództwa co pół roku. Stałe przewodnictwo NATO pozwala również mniejszym państwom, które nie były w stanie pełnić funkcji państwa wiodącego, odgrywać istotną rolę w strukturach sił międzynarodowych. W październiku 2003 roku NATO zadecydowało powołać urząd Wysokiego Przedstawiciela Cywilnego (*Senior Civilian Representative*), którą to funkcję jako pierwszy pełnił turecki minister Hikmet Cetin, a obecnie ambasador włoski Fernando Gentilini. Rolą wysokiego przedstawiciela cywilnego jest poszerzanie polityczno-wojskowych aspektów obecności NATO w Afganistanie na podstawie wytycznych przygotowywanych przez Radę Północnoatlantycką. Ściśle współpracuje on z dowódcą ISAF oraz władzami afgańskimi, a także innymi przedstawicielami społeczności międzynarodowej w Afganistanie, np. Unii Europejskiej.

Rozwój operacji NATO w Afganistanie dzieli się na zasadnicze cztery etapy. Pierwszym – była północ kraju, następnie od lutego 2005 roku – zachód, od grudnia – południe, a w październiku 2006 ISAF rozpoczął ostatni etap rozszerzania swej obecności we wschodniej części Afganistanu, przejmując w ten sposób odpowiedzialność za terytorium całego kraju. Wymagało to wydzielenia Operacyjnych Zespołów Doradczo-Łącznikowych (*Operational Mentoring and Liason Teams* – OMLTs) do pomocy Afgańskiej Armii Narodowej na różnych szczeblach dowodzenia.

6 września 2006 roku, w obecności członków Rady Północnoatlantyckiej, sekretarz generalny NATO Jaap de Hoop Scheffer oraz prezydent Afganistanu Hamid Karzai podpisali „Deklarację NATO i Islamskiej Republiki Afganistanu", będącą podstawą dla „Zarysu trwałej współpracy i partnerstwa". Deklaracja stworzyła ramy dla programu długoterminowej współpracy pomiędzy NATO i Afganistanem, który zapoczątkował wyjątkowe relacje pomiędzy Sojuszem a tym krajem, będąc jednocześnie odzwierciedleniem poparcia NATO dla afgańskiej niepodległości i suwerenności oraz jedności terytorialnej. Program ten koncentruje się na reformie systemu obrony i jego instytucjonalizacji, a także aspekcie wojskowym reformy systemu bezpieczeństwa. Wspiera także inne obszary, m.in. promowanie interoperacyjności pomiędzy wojskami afgańskimi oraz siłami państw członkowskich NATO.

Siły ISAF działają w ramach operacji wymuszania pokoju (*peace-enforcement*), zgodnie z rozdziałem VII Karty Narodów Zjednoczonych. Poprzez misję ISAF, posiadającą mandat ONZ, NATO wspiera rząd afgański w rozszerzaniu, umacnianiu i egzekwowaniu swych prerogatyw, stwarzając w ten sposób warunki do stabilizacji i rekonstrukcji państwa. „Rolą ISAF jest zapewnienie bezpieczeństwa, w ramach którego będzie mógł mieć miejsce rozwój"[24]. 5 października 2006 roku NATO przejęło dowodzenie międzynarodowymi siłami stacjonującymi we wschodnim Afganistanie od koalicji, której przewodniczyły Stany Zjednoczone. Obecnie rząd afgański wspiera około 52 700 żołnierzy (włączając w to komponenty narodowe,

[24] Przemówienie gen. broni Davida Richardsa, ówczesnego dowódcy ISAF z 31 lipca 2006 r.

tzw. *National Support Elements*)[25]. Operacja NATO pokrywa obecnie całe terytorium Afganistanu, żołnierze w niej uczestniczący pochodzą z 40 państw, a w skład ISAF wchodzi 26 Regionalnych Zespołów ds. Odbudowy (*Regional Reconstruction Teams* – PRTs). Jest to pierwsza tak duża operacja lądowa NATO poza Europą. Głównym zadaniem sił ISAF w sferze wojskowej jest wspieranie rządu afgańskiego, prowadzenie operacji stabilizacyjnych i wspierających bezpieczeństwo we współpracy z afgańskimi siłami bezpieczeństwa i szkolenie afgańskiej armii oraz pomoc w programach rządowych mających na celu rozbrojenie nielegalnie działających grup zbrojnych.

Wytyczaniem ogólnej polityki oraz koordynacją działań misji zajmuje się Rada Północnoatlantycka. Na tej podstawie, strategiczne decyzje wydaje Dowództwo Połączonych Sił Zbrojnych NATO w Europie (*Supreme Headquarters Allied Powers in Europe* – SHAPE) z siedzibą w Mons w Belgii.

Szczegółowe zadania wynikające z głównej misji ISAF:

- prowadzenie operacji stabilizacyjnych i zapewniających bezpieczeństwo we współpracy z Afgańskimi Narodowymi Siłami Bezpieczeństwa (*Afghan National Security Forces* – ANFS);
- wspieranie rozwoju ANFS i ich struktur, włączając w to szkolenie nowej Afgańskiej Armii Narodowej (*Afghan National Army* – ANA) i Policji Narodowej;
- identyfikacja potrzeb wynikających z konieczności rekonstrukcji państwa – wznowienie działalności szkół i ośrodków medycznych, oczyszczenie i odbudowa ujęć wody pitnej, pomoc w realizacji innych projektów cywilno-wojskowych;
- wsparcie rządu afgańskiego oraz międzynarodowych wysiłków na rzecz zwalczania narkomanii poprzez dzielenie się informacjami pochodzącymi z wywiadu oraz prowadzenie skutecznej kampanii informacyjnej w społeczeństwie afgańskim, a także wsparcie afgańskich sił zbrojnych w prowadzeniu operacji antynarkotykowych. Należy jednak podkreślić, że ISAF nie jest bezpośrednio zaangażowany w likwidowanie pól uprawnych maków czy niszczenie urządzeń służących do produkcji narkotyków ani nie bierze udziału w akcjach przeciwko producentom;
- wspieranie operacji humanitarnych.

Utrzymywanie bezpieczeństwa i stabilności to podstawowy obszar odpowiedzialności rządu afgańskiego, a siły ISAF wspomagają odbudowę kraju i jego demokratycznych struktur. ISAF prowadzi także szkolenia dla sił bezpieczeństwa w zakresie takich działań oraz udziela logistycznego wsparcia dla wdrażania alternatywnych programów zarobkowania. W maju 2003 roku rząd afgański przyjął „Narodową strategię kontroli przepływu narkotyków" mającą na celu zredukowanie nielegalnej produkcji narkotyków o 70% do 2007 roku i wyeliminowanie jej do roku 2012. Dyrektoriat ds. Zwalczania Narkotyków jest osadzony w strukturach Ministerstwa Spraw Wewnętrznych, a minister ds. zwalczania narkotyków odgrywa obecnie jedną z kluczowych ról w afgańskim rządzie. Liderem grupy państw

[25] Dane pochodzą z oficjalnej strony internetowej misji ISAF: <http://www.nato.int/isaf/index.html>, maj 2009 r.

G-8 w kwestii programów zwalczania narkotyków w Afganistanie jest Wielka Brytania.

Regionalne Zespoły ds. Odbudowy są kluczowym komponentem misji ISAF. Składają się z niewielkiej liczby osób cywilnych i wojskowych, a pracują w afgańskich prowincjach zapewniając bezpieczeństwo pracownikom pełniącym misje humanitarne oraz pomagają w pracach rekonstrukcyjnych. Kiedy zaistnieje potrzeba zespoły te wspierają inicjatywę reformy sektora bezpieczeństwa oraz pomagają w umacnianiu priorytetów strategii rozwoju narodowego. Mają one również za zadanie ułatwiać wspólne działania wszystkich instytucji cywilnych. Starają się dotrzeć do jak najszerszych grup społecznych poprzez propagowanie reform oraz wyjaśnianie stanowiska rządu władzom lokalnym, a także łagodząc potencjalne kwestie konfliktogenne. Zespoły muszą też być gotowe przyjmować obserwatorów międzynarodowych pomagających rozwijać struktury cywilne w państwie. Początkowo, od grudnia 2002 roku, Zespoły ds. Odbudowy funkcjonowały w ramach koalicji pod przewodnictwem Stanów Zjednoczonych. Jednak ISAF przejmował stopniowo kontrolę nad coraz większą liczbą zespołów. Pomimo że są one kierowane przez poszczególne kraje wiodące, komponenty militarne podlegają dowództwu ISAF. Na poziomie regionalnym koordynowane są przez dowództwa regionalne. Polski kontyngent wojskowy w Afganistanie liczy 1200 żołnierzy.

1.2.4. Misja Unii Europejskiej w Bośni i Hercegowinie (EUFOR-Althea) – zadania

W celu nadzorowania implementacji wojskowych postanowień układu pokojowego kończącego wojnę w Bośni i Hercegowinie (grudzień 1995 roku) zostały zorganizowane Siły Implementacyjne (*Implementation Force* – IFOR), które zastąpiły siły pokojowe ONZ (*United Nations Protection Force* – UNPROFOR) i wspomagające je Siły Szybkiego Reagowania NATO. Po wygaśnięciu mandatu w grudniu 1996 roku siły IFOR zostały zastąpione Siłami Stabilizacyjnymi (*Stabilization Force* – SFOR). W czerwcu 2004 roku podczas szczytu NATO w Stambule podjęto decyzję o przekazaniu misji Sił Stabilizacyjnych w Bośni i Hercegowinie siłom Unii Europejskiej, a 12 lipca 2004 roku Rada Unii Europejskiej podjęła stosowną decyzję, aby przejąć prowadzenie operacji w Bośni i Hercegowinie w ramach Europejskiej Polityki Bezpieczeństwa i Obrony (EPBiO). Misja EUFOR-Althea rozpoczęła swą działalność 2 grudnia 2004 roku i ściśle współpracuje z NATO. Głównym zadaniem EUFOR jest utrzymanie bezpieczeństwa w tym regionie poprzez:

- zapewnienie przedstawicielom władz lokalnych bezpiecznych warunków do wprowadzenia ustaleń porozumienia pokojowego;
- zapewnienie swobody poruszania się w strefie odpowiedzialności.

Misja ma dwa podstawowe cele: zapewnienie bezpieczeństwa ludności Bośni i Hercegowiny oraz wypełnianie zadań określonych w aneksach 1A i 2 „Porozumienia

z Dayton/Paryża" (*Dayton/Paris Agreement*) z 1995 roku, czyli m.in. ochrona granic Bośni i Hercegowiny. Jednym z pobocznych celów jest wspieranie Międzynarodowego Trybunału Karnego dla byłej Jugosławii w poszukiwaniu serbskich zbrodniarzy wojennych. W misji EUFOR uczestniczą 22 państwa UE i 11 państw spoza, zaś polski kontyngent wojskowy działa w składzie Wielonarodowej Grupy Zadaniowej Północ (*Multinational Task Force-North – MNTF(N)*) i liczy około 200 żołnierzy.

1.2.5. Misja Unii Europejskiej EUFOR w Czadzie i Republice Środkowoafrykańskiej – mandat i zadania

Unia Europejska, w ramach Europejskiej Polityki Bezpieczeństwa i Obrony (EPBO) zdecydowała się zorganizować we wschodnim Czadzie i na północnym wschodzie Republiki Środkowoafrykańskiej roczną wojskową operację pomostową (*Military Bridging Operation*) 28 stycznia 2008 roku, zgodnie z mandatem otrzymanym od Organizacji Narodów Zjednoczonych (rezolucja nr 1778 z 2007 r.) Pełną zdolność operacyjną misja osiągnęła 15 września 2008 roku i składa się z około 3400 żołnierzy z 25 państw europejskich. Jest to piąta operacja wojskowa UE w ramach EPBO[26].

Zadania misji UE w Czadzie i Republice Środkowoafrykańskiej są skoordynowane z wielowymiarową działalnością ONZ w tym rejonie. Jej głównym celem jest wzmocnienie bezpieczeństwa regionu poprzez:

- udział w ochronie ludności cywilnej, szczególnie uchodźców i osób przesiedlonych;
- ułatwianie niesienia pomocy humanitarnej i wolnego przepływu pracowników organizacji humanitarnych poprzez zapewnianie bezpieczeństwa w rejonie operacji;
- wkład w ochronę pracowników ONZ oraz całego ich mienia, a także bezpieczeństwa i swobody poruszania się.

Misja ta jest największą i najbardziej rozbudowaną operacją, głównie z powodów logistycznych i koordynacyjnych, jakiej podjęła się Unia Europejska w Afryce.

Operacja ta nie jest klasyczną misją pokojową – jednym z jej priorytetowych zadań jest niedopuszczenie do rozprzestrzenienia się konfliktu polityczno-etnicznego w Darfurze (wschodni Sudan). Celem sił pokojowych UE jest zatem zapewnienie bezpieczeństwa personelowi działającemu w ramach ONZ w tamtym rejonie i uzupełnienie misji ONZ w Darfurze (UNAMID – *United Nations African Mission in Darfur*). Chodziło zatem przede wszystkim o zapewnienie przez operację EUFOR zewnętrznego bezpieczeństwa obozom dla uchodźców. Przekazanie odpowiedzialności za tę

[26] Poprzednie misje: CONCORDIA (w byłej Jugosłowiańskiej Republice Macedonii), ARTEMIS (w Demokratycznej Republice Konga), ALTHEA (w Bośni i Hercegowinie) i EUFOR RD CONGO (w Demokratycznej Republice Konga).

strefę nastąpiło 15 marca 2009 roku. Na podstawie rezolucji Rady Bezpieczeństwa ONZ z 14 stycznia 2009 r. (nr 1861), MINURCAT[27] przejęła odpowiedzialność od EUFOR. Polska podjęła decyzję o wysłaniu do Czadu ok. 400-osobowego kontyngentu wojskowego.

1.2.6. Tymczasowe Siły ONZ w Libanie (United Nations Interim Force in Lebanon – UNIFIL) – historia i zadania

UNIFIL powstał decyzją Rady Bezpieczeństwa ONZ z 19 marca 1978 roku (rezolucja nr 426), po przyjęciu rezolucji wzywającej Izrael do przestrzegania integralności terytorialnej Libanu i wycofania się z okupowanego terytorium tego państwa. Misja ta miała wspierać rząd libański w odbudowie efektywnych struktur władzy, co miało pozytywnie wpłynąć na poprawę ładu międzynarodowego. Wydarzenia przełomu lipca i sierpnia 2006 roku[28] spowodowały nasilenie kryzysu w regionie, dlatego Rada Bezpieczeństwa ONZ postanowiła wzmocnić siły w ramach UNIFIL i do oryginalnego mandatu dołożyć uprawnienia monitorowania wstrzymania działań wojennych przez obie strony konfliktu, towarzyszenia i wspierania libańskich sił zbrojnych w rozmieszczeniu na południu kraju oraz wsparcie pomocy humanitarnej w jej dostępie do ludności cywilnej oraz pomoc dla osób przesiedlonych w powrocie do miejsc zamieszkania.

Zgodnie z rezolucją, UNIFIL powstał w celu:

- monitorowania wycofywania wojsk izraelskich z terytorium południowego Libanu;
- odbudowy pokoju i bezpieczeństwa międzynarodowego;
- niesienia pomocy rządowi libańskiemu w implementacji efektywnego systemu władzy.

Prócz wyżej wspomnianych zadań, rezolucja Rady Bezpieczeństwa ONZ z 11 sierpnia 2006 roku nałożyła na UNIFIL dodatkowe obowiązki oraz upoważniła do podejmowania wszelkich działań zapobiegającym wykorzystywaniu strefy pozostającej w ich odpowiedzialności do prowadzenia działań wojennych. UNIFIL ma też dbać o bezpieczeństwo pracowników i mienia ONZ, wolnego przepływu pracowników ONZ i organizacji humanitarnych oraz ochrony ludności cywilnej przed zagrożeniami i przemocą.

W celu implementacji mandatu otrzymanego od Rady Bezpieczeństwa ONZ, UNIFIL realizuje wiele operacji w tzw. obszarze operacyjnym (*Area of Operations*) pomiędzy rzeką Litania a tzw. „błękitną linią" (wyznaczającą granicę pomiędzy Libanem i Izraelem), do których należą przede wszystkim patrole, tworzenie punktów kontrolnych, monitorowanie „błękitnej linii" oraz usuwanie min oraz niewybuchów. UNIFIL współpracuje w tym zakresie z libańskimi siłami zbrojny-

[27] MINURCAT – fr. Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad – Misja ONZ w Republice Środkowoafrykańskiej i Czadzie.

[28] Wybuch otwartego konfliktu zbrojnego pomiędzy Izraelem a libańskim Hezbollahem.

mi. Prowadzone są również wspólne ćwiczenia wojskowe (trening kierowania ogniem, akcje ratunkowo-poszukiwawcze, z zakresu zachowań w przypadku strat masowych czy planowania alternatywnego), szkolenia oraz wymiana doświadczeń podczas programu zajęć w formie wykładów (z zakresu doktryn i procedur, zagrożenia minowego, środków ochrony wojsk oraz spraw politycznych i społecznych). Organizowane są także warsztaty i seminaria dotyczące zarządzania kryzysowego, świadomości międzykulturowej, planowania. Istotnym zadaniem sił UNIFIL jest rozminowywanie i oczyszczanie terenu z bomb kasetowych. UNIFIL wspomagają nieuzbrojeni obserwatorzy wojskowi, którzy patrolują wioski i „błękitną linię" w ramach środków budowania zaufania w tym obszarze, współpracując z ludnością lokalną. W październiku 2006 roku do sił UNIFIL zostały włączone morskie siły zadaniowe (*Maritime Task Force*) wspierające libańską marynarkę wojenną w patrolowaniu wód terytorialnych. W lutym 2008 roku dowództwo nad tymi siłami zostało przekazane Europejskim Siłom Morskim (*European Maritime Force* – EUROMAFOR).

Rada Bezpieczeństwa ONZ przedłuża mandat UNIFIL co 6 miesięcy. Polski kontyngent wojskowy rozpoczął swą misję w Libanie w 1992 roku, aktualnie liczy on 500 żołnierzy i pracowników wojska[29]. Polski kontyngent wojskowy wykonuje przede wszystkim zadania logistyczne (transport oraz obsługa i naprawa sprzętu technicznego) oraz patroluje i obserwuje swój obszar odpowiedzialności. Na podstawie rezolucji Rady Bezpieczeństwa ONZ (nr 1701) z 14 sierpnia 2006 r. polski rząd zdecydował o zwiększeniu udziału polskich sił zbrojnych w operacji UNIFIL. Skutkiem tej decyzji była polsko-hiszpańska inicjatywa utworzenia batalionu piechoty zmotoryzowanej w celu wsparcia operacji. Projekt ten został oficjalnie zgłoszony do Departamentu Operacji Pokojowych, a po jego zaakceptowaniu struktura polskiego kontyngentu rozszerzona została o kompanię manewrową. Pododdział ten osiągnął gotowość do realizacji zadań mandatowych w maju 2007 roku[30].

1.2.7. Siły Rozdzielająco-Obserwacyjne ONZ w Syrii (United Nations Disengagement Observer Force – UNDOF) – misja i zadania

Misja UNDOF powstała w 1974 roku w następstwie przerwania działań zbrojnych pomiędzy Syrią i Izraelem oraz Egiptem i Izraelem. Rokowania syryjsko-izraelskie doprowadziły do podpisania porozumienia rozdziału wojsk tych państw (30 maja 1974 roku) oraz protokołu do powyższego porozumienia, który określał powołanie UNDOF.

Główną rolą UNDOF było utrzymanie pokoju pomiędzy Syrią a Izraelem przede wszystkim na Wzgórzach Golan. UNDOF nadal nadzoruje implementację postanowień zawartych we wspomnianym porozumieniu oraz wstrzymanie ognia. Główne zadania UNDOF zostały określone następująco:

---

[29] Dane z maja 2009 r. na podstawie: http://www.do.wp.mil.pl/strona.php?idstrona=17.

[30] Na podstawie informacji zawartych na stronie internetowej Dowództwa Operacyjnego: www.do.wp.mil.pl, kwiecień 2009.

- utrzymywanie ciągłej obecności w Strefie Rozdzielenia oraz monitorowanie naruszeń tej strefy;
- utworzenie oraz utrzymywanie zespołów i grup reagowania (*Ready Reaction Groups* – RRG);
- patrolowanie Strefy Rozdzielenia i Strefy Ograniczonej Obecności oraz kontrolowanie wstępu do nich;
- kontrolowanie poziomu sił stron w Strefie Ograniczonej Obecności;
- znakowanie przebiegu linii rozdziału;
- podejmowanie odpowiednich działań w przypadku naruszeń ograniczeń.

UNDOF prowadzi także działania o charakterze humanitarnym i wspiera Międzynarodowy Komitet Czerwonego Krzyża, szczególnie w odniesieniu do przepływu osób w Strefie Rozdzielenia oraz pomocy medycznej i sanitarnej dla ludności lokalnej. W konsultacjach z rządem Syrii, UNDOF także odnajduje i znakuje pola minowe w Strefie Rozdzielenia i propaguje świadomość istnienia zagrożenia minowego z pomocą Funduszu ONZ Pomocy Dzieciom (*United Nations Children's Fund* – UNICEF).

UNDOF liczy około 1050 żołnierzy, wspieranych przez blisko 60 obserwatorów wojskowych z UNTSO i blisko 40 pracowników cywilnych ONZ oraz 100 lokalnych pracowników cywilnych[31]. Polscy żołnierze uczestniczą w tej misji od samego początku, obecnie kontyngent liczy około 350 żołnierzy[32] i bierze udział w wykonywaniu wszystkich zadań określonych w mandacie dla tej misji poza tworzeniem oraz utrzymywaniem zespołów i grup reagowania.

1.2.8. Koalicyjna operacja wojskowa pod kryptonimem „Iracka Wolność" (Iraqi Freedom) – zadania

W odpowiedzi na propozycję Stanów Zjednoczonych, Polski rząd podjął decyzję o wysłaniu we wrześniu 2003 roku kontyngentu wojskowego do Iraku w celu przejęcia odpowiedzialności za jedną ze stref na południe od Bagdadu. Strefa obejmowała początkowo 5 prowincji (Babil, Karbala, Wasit, Najaf i Quadisiyah). W końcowym etapie operacji zadania mandatowe realizowane były tylko na obszarze jednej prowincji – Quadisiyah.

Polska była jedynym krajem obok USA i Wielkiej Brytanii, której powierzono samodzielne dowodzenie strefą odpowiedzialności. Warto zaznaczyć, że w marcu 2003 roku w początkowej fazie operacji „Iracka Wolność", w gotowości do realizacji zadań w rejonie operacji były następujące elementy wydzielone z Sił Zbrojnych RP: jednostka GROM, okręt zabezpieczenia logistycznego „Kontradmirał Xawery Czernicki" oraz pluton likwidacji skażeń.

---

[31] Dane na 31 stycznia 2009 r. na podstawie: <http://www.un.org/Depts/dpko/missions/undof/facts.html>.

[32] Dane z połowy 2008 r. na podstawie informacji z Dowództwa Operacyjnego.

W celu wypełnienia powierzonych zadań stworzono strukturę organizacyjną w postaci Wielonarodowej Dywizji Centrum-Południe (*Multinational Division Center-South* – MND CS). W początkowym okresie funkcjonowania w jej skład wchodziły komponenty z 24 krajów. Począwszy od II zmiany liczba państw uczestniczących w realizacji zadań w ramach dywizji zmniejszała się. Pod koniec 2005 roku z dywizji wycofali się Bułgarzy i Norwegowie, a w kontyngencie ukraińskim nastąpiły poważne redukcje. W rezultacie misję w Iraku Wielonarodowa Dywizja Centrum-Południe zakończyła z 9 kontyngentami.

Charakter operacji zmieniał się kilkakrotnie – od misji stabilizacyjnej w trakcie pierwszych trzech zmian, do doradczo-szkoleniowej w VIII oraz stabilizacyjnej i doradczo-szkoleniowej w IX i X zmianie. Głównym celem operacji „Iracka Wolność" było stworzenie bezpiecznych warunków funkcjonowania praworządnego i demokratycznego państwa irackiego. W związku z powyższym polski kontyngent wojskowy realizował następujące zadania szkoleniowe i stabilizacyjne:

- zapewnienie bezpieczeństwa ludności cywilnej;
- tworzenie podstaw do powstania struktur irackich władz lokalnych i centralnych;
- szkolenie irackich sił zbrojnych i policji.

W ciągu pięciu lat operacji w Iraku służyło około 15 tysięcy polskich żołnierzy, odpowiedzialnych przede wszystkim za:

- zapewnienie ładu i porządku publicznego, w tym także bezpieczeństwa linii komunikacyjnych i zaopatrzenia oraz bezpiecznego przemieszczania się pracowników organizacji humanitarnych;
- odbudowę infrastruktury;
- udzielanie pomocy w odzyskiwaniu skradzionych dóbr kultury.

W działalności operacyjnej, priorytetem dla MND C-S było zapewnienie bezpieczeństwa wojskom własnym w czasie wykonywania zadań. Charakter stabilizacyjny pierwszych trzech zmian powodował, że główny wysiłek skierowany był na patrole, punkty kontrolne, rozbrojenie, likwidację i konfiskatę broni i amunicji, a następnie na wspieranie władz lokalnych, organizowanie, wyposażanie i szkolenie irackich formacji uzbrojonych.

Realizowane przez żołnierzy polskich działania, głownie zespołów doradczo-szkoleniowych: Zespołu Doradczo-Szkoleniowego Irackiej Armii (*Military Transition Team* – MiTT), Zespołu Doradczo-Szkoleniowego Irackiej Policji (*Police Transition Team* – PTT) oraz Zespołu Doradczo-Szkoleniowego Irackiej Straży Granicznej (*Border Police Transition Team* – BTT), dotyczyły szkolenia, organizowania oraz wyposażania sił bezpieczeństwa armii irackiej. Doprowadziło to do znacznego zwiększenia ich liczebności i wzrostu potencjału oraz efektywności. Proces szkolenia został ukierunkowany na osiągniecie przez Irackie Siły Bezpieczeństwa (głównie 8. Dywizję) wysokiego poziomu wyszkolenia i przygotowania, umożliwiającego samodzielne prowadzenie działań w strefie odpowiedzialności. Dzięki zaangażowaniu polskich żołnierzy 8. Dywizja była pierwszym certyfikowanym związkiem taktycznym i uznawana była za jedną z najbardziej skutecznych

jednostek bojowych. Fakt ten przyczynił się do formalnego przekazania odpowiedzialności Irakijczykom za bezpieczeństwo w wyznaczonej strefie działań.

Od początku obecności w Iraku kluczowym zadaniem Wielonarodowej Dywizji Centrum-Południe było udzielanie pomocy irackiemu społeczeństwu w zakresie odbudowy, rozwoju cywilnej infrastruktury, ochrony dóbr kultury oraz prowadzenie akcji humanitarnych. Istotną rolę w całej operacji wykonali żołnierze CIMIC, których działalność pomagała utrzymać odpowiednie relacje i współpracę z przedstawicielami władz prowincji, lokalnymi liderami i społecznością, a także irackimi organizacjami pozarządowymi. Do najważniejszych obszarów pomocy należały budowy: stacji transformatorowych, linii elektrycznych łączących domy i wioski, wodociągów, stacji zasilania w wodę, systemów kanalizacji, przychodni i szkół. Od początku obecności PKW w operacji „Iracka Wolność" zrealizowano około 3091 projektów CIMIC w różnych obszarach, na łączna kwotę ponad 177 milionów dolarów[33].

Pomoc udzielana przez wielonarodową dywizję trafiła łącznie do ponad pół miliona mieszkańców Iraku, a pomoc medyczna do ponad 10 tysięcy, w tym głównie dzieci. Funkcjonujący w ramach PKW Irak szpital polowy, poza działalnością na rzecz polskich i koalicyjnych żołnierzy, udzielał pomocy irackiej ludności cywilnej oraz żołnierzom irackiej armii. Ponadto, w ramach pomocy humanitarnej przekazano leki i materiały opatrunkowe w ilości ponad 4 ton. W czasie tzw. białych niedziel i dni arabskich udzielono pomocy ponad 7 tysiącom Irakijczyków. Pomoc ta wielokrotnie ratowała życie obywatelom irackim.

Operacja w Iraku postawiła przed Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej istotne zadanie, niemające odniesienia do żadnej z dotychczas prowadzonych operacji. Wyzwaniem stały się takie czynniki, jak: charakter misji i wynikająca z niego specyfika realizowanych zadań, odległość do rejonu operacji, warunki terenowe i klimatyczne.

O skali i zakresie działalności operacyjnej świadczą jej rezultaty:
- ok. 19 tysięcy wyszkolonych żołnierzy armii irackiej;
- ok. 4,5 tysiąca wyszkolonych funkcjonariuszy Straży Granicznej;
- ok. 6 tysięcy wyszkolonych policjantów;
- ok. 63 000 patroli;
- ok. 47 000 punktów kontrolnych;
- ok. 26 000 konwojów;
- ok. 750 000 sprawdzonych pojazdów;
- ok. 2500 tys. sprawdzonych osób;
- ok. 25 tys. zatrzymanych, aresztowanych i deportowanych osób;

[33] Dane na podstawie materiałów z konferencji międzynarodowej nt. „Irak 2003–2008. Misja dla pokoju": P. Lenart, *Zaangażowanie Sił Zbrojnych RP w operacji stabilizacyjnej w Iraku w latach 2003–2008* i A. Jarosz, *Współpraca cywilno-wojskowa i szkolenie armii irackiej*, „Zeszyty Naukowe AON" nr 3A (72), Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2008, s. 76–82 i 151–156.

– ok. 800 tys. m^2 przeszukanego terenu;
– ok. 3,5 mln zniszczonej amunicji i niewybuchów[34].

4 października 2008 roku miała miejsce oficjalna uroczystość zakończenia działalności polskiego kontyngentu wojskowego w Iraku i przekazanie Irakijczykom odpowiedzialności za prowincję Diwaniya. 20 oficerów pozostało w Iraku w ramach misji szkoleniowej NATO (NTM-I).

1.2.9. Misja humanitarna NATO w Pakistanie pod kryptonimem „Swift Relief" – zadania

Głównym zadaniem misji było niesienie pomocy mieszkańcom dotkniętego trzęsieniem ziemi Kaszmiru, które miało miejsce 8 września 2005 roku Polscy żołnierze zostali skierowani do Pakistanu w ramach V składu Sił Odpowiedzi NATO (*NATO Response Force* – NRF), pierwsza grupa udała się do rejonu objętego kataklizmem 30 października 2005 roku, a ostatnia powróciła do Polski 14 lutego 2006 roku Polscy żołnierze przebywali w bazie Arja, 130 km od Islamabadu, a ich głównymi zadaniami było:

- budowa tymczasowych schronień dla ludności cywilnej;
- budowa szkół;
- odbudowa zniszczonych dróg;
- oczyszczanie wody pitnej i jej dystrybucja;
- usuwanie zniszczeń;
- przygotowanie miejsc bazowania dla kolejnych wojsk NATO udających się z pomocą do rejonu kataklizmu.

W misji wzięło udział 140 żołnierzy głównie z 1. Brygady Saperów oraz 10. Brygady Logistycznej.

Polskie kontyngenty wojskowe biorą udział w siedmiu międzynarodowych operacjach[35]: w Afganistanie, Czadzie, Kosowie, Libanie, Syrii, Bośni i Hercegowinie oraz Iraku. Mając na uwadze różnorodność operacji, w jakie zaangażowane jest polskie wojsko zarówno od względem ich rodzaju, jak i rejonu świata, konieczne jest precyzyjne i dość wszechstronne przygotowanie oficerów do wykonywania swoich zadań. Ma to szczególne znaczenie w przypadku żołnierzy grup CIMIC jako tych, którzy współpracują z lokalną ludnością cywilną, zatem muszą znać kulturę, obyczaje, język obcy, jak i posiadać umiejętność szybkiej adaptacji do nowego otoczenia. Podobnie dzieje się w przypadku oficerów prasowych, którzy współpracują na co dzień z przedstawicielami lokalnych i międzynarodowych mediów. Kolejne rozdziały przybliżą wymagane kompetencje oficerów kierowanych do pełnienia zadań w międzynarodowych operacjach poza granicami kraju oraz system ich przygotowania. Przede wszystkim jednak zaprezentowana zostanie specyfika pracy żołnierzy grup CIMIC oraz oficerów prasowych podczas misji.

[34] Ibidem.
[35] Stan na czerwiec 2009 r.

Rozdział 2

WYMAGANE KOMPETENCJE I PRZYGOTOWANIE OFICERÓW DO WYKONYWANIA ZADAŃ PODCZAS MIĘDZYNARODOWYCH OPERACJI POZA GRANICAMI KRAJU

2.1. Wymagane kompetencje oficerów

Efektywne dowodzenie wojskami na różnych poziomach (gdzie podejmuje się decyzje, sporządza i realizuje plany, racjonalnie wykorzystuje się posiadany potencjał ludzki, zasoby finansowe, rzeczowe i informacyjne) wymaga skutecznego i szybkiego przygotowania żołnierzy i oficerów do pracy w środowisku wielonarodowym. Szczególną rolę w tym zakresie odgrywają żołnierze CIMIC oraz oficerowie prasowi, którzy większość zadań na misjach wykonują w otoczeniu wielonarodowym. Dlatego też nabywanie pożądanych kompetencji, które będą w przyszłości niezbędne do zajmowania odpowiedzialnych stanowisk służbowych w strukturach wielonarodowych, jest warunkiem fachowości kadr. Konieczność uzupełniania wiedzy i umiejętności wynika z ciągłych (zwłaszcza w ostatnich latach) zmian wymagań współczesnego pola walki, procesu zarządzania wojskami w warunkach pokoju i kryzysu oraz zwiększenia nacisku na osiągnięcie celu operacji poprzez prowadzenie działań niekinetycznych kosztem kinetycznych.

Kompetencje oficerów[36], w ujęciu ogólnym, to zbiór wzajemnie powiązanej wiedzy, umiejętności, wartości i postaw oraz doświadczeń wyróżniających się oficerów, sprawnie wykonujących swoje zadania[37]. Jasno sprecyzowane i opisane kompetencje stanowią podstawę doboru oficerów także na stanowiska wymagające odpowiedzialności za budowanie pozytywnej opinii o wojsku wśród społeczności lokalnej – żołnierze CIMIC i oficerowie prasowi. Podstawowymi składowymi kompetencji są: wiedza, umiejętności i postawy oficera, a także zachowania, postawy, cechy osobowości, doświadczenia, predyspozycje osobiste czy uzdolnienia[38].

Istnieje wiele klasyfikacji umiejętności, jednakże w przypadku żołnierzy CIMIC i oficerów prasowych zasadne wydaje się przyjęcie podziału według T. Majewskiego: umiejętności profesjonalne – dotyczące sprawnego wykorzystywania zarówno wiedzy specjalistycznej, jak i wiedzy dowódczej; umiejętności społeczne – dotyczące komunikowania, motywowania osób podwładnych zespołów, rozumienia podwładnych oraz współdziałania z innymi, jak również wpływania na podwładnych i budowania zespo-

[36] Zob. szerzej L. Elak, A. Antczak, *Wymagane kompetencje współczesnego oficera*, „Zeszyty Naukowe AON" nr 3 (72) 2008, Wydawnictwo AON, Warszawa 2008, s. 246–256.

[37] Por. T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, rozprawa habilitacyjna, „Zeszyty Naukowe AON", Warszawa 2006, s. 24.

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

łu; umiejętności koncepcyjne – dotyczące umysłowej zdolności do koordynacji oraz ukierunkowania działalności podległej komórki organizacyjnej[39]. Należy wymienić również umiejętności diagnostyczne, rozumiane jako zdolność identyfikacji i oceny przyczyn oraz skutków zaistniałych zdarzeń. Kryteria ważności posiadania przedstawionych powyżej umiejętności są uzależnione od charakteru służby i od zajmowanego przez oficera stanowiska. W odniesieniu do żołnierzy CIMIC i oficerów prasowych ważną składową kompetencji jest także postawa. Najogólniej, postawę należy rozumieć jako poznawczo-emocjonalne nastawienie człowieka do czegoś lub kogoś. Postawa to wyuczona cecha osobowości, dzięki której człowiek reaguje w określony sposób wobec określonej klasy obiektów[40] lub stała skłonność do zachowania się w określony sposób wobec przedmiotów, innych ludzi i wobec samego siebie[41].

Należy zauważyć, że niezwykle trudno jest wyizolować poszczególne kompetencje i traktować je jako właściwość całkowicie oderwaną i niezależną od innych, gdyż wszystkie są współzależne. Można wyróżnić grupę kompetencji stanowiących bazę dla innych, a jedną z nich jest komunikatywność. Bazowe kompetencje są określane mianem podstawowych dyspozycji, natomiast pozostałe to kompetencje wykonawcze, związane bardziej z konkretnymi działaniami realizowanymi w miejscu pracy. Brak jest także ścisłych określeń dotyczących tego, ile można wyróżnić kompetencji zawodowych. Każda kategoria, jeśli ma mieć praktyczne zastosowanie, musi uwzględniać pewną różnorodność[42].

Kompetencje zawodowe oficerów dzieli się na wykonawcze i dowódcze (rys. 2). Biorąc pod uwagę przedstawioną klasyfikację oraz uwzględniając specyfikę wykonywanych zadań przez żołnierzy CIMIC i oficerów prasowych, kompetencje można podzielić na bazowe, profesjonalne, społeczne i konceptualne. Można przyjąć, że kompetencje bazowe mają podstawowe znaczenie dla organizacji, dlatego są one pożądane u wszystkich oficerów i dotyczą kwestii norm wartości i postępowania. Kompetencje profesjonalne u dowódców (kierowników) uzupełnione są o kompetencje wypełniania funkcji dowódczych, o których wspomniano wcześniej. Kompetencje społeczne dopełniają zdolności przywódcze.

U żołnierzy CIMIC i oficerów prasowych **kompetencje bazowe** można określić mianem podstawowych dyspozycji[43]. Są to między innymi kompetencje osobiste i system wartości. Do najważniejszych składowych kompetencji osobistych należy zaliczyć: planowanie i rozwój kariery, uzupełnianie i doskonalenie wiedzy oraz innowacyjność i adaptacja do nowego otoczenia i warunków służby. Nie bez znaczenia jest także poczucie własnej wartości, samoocena i motywacja.

---

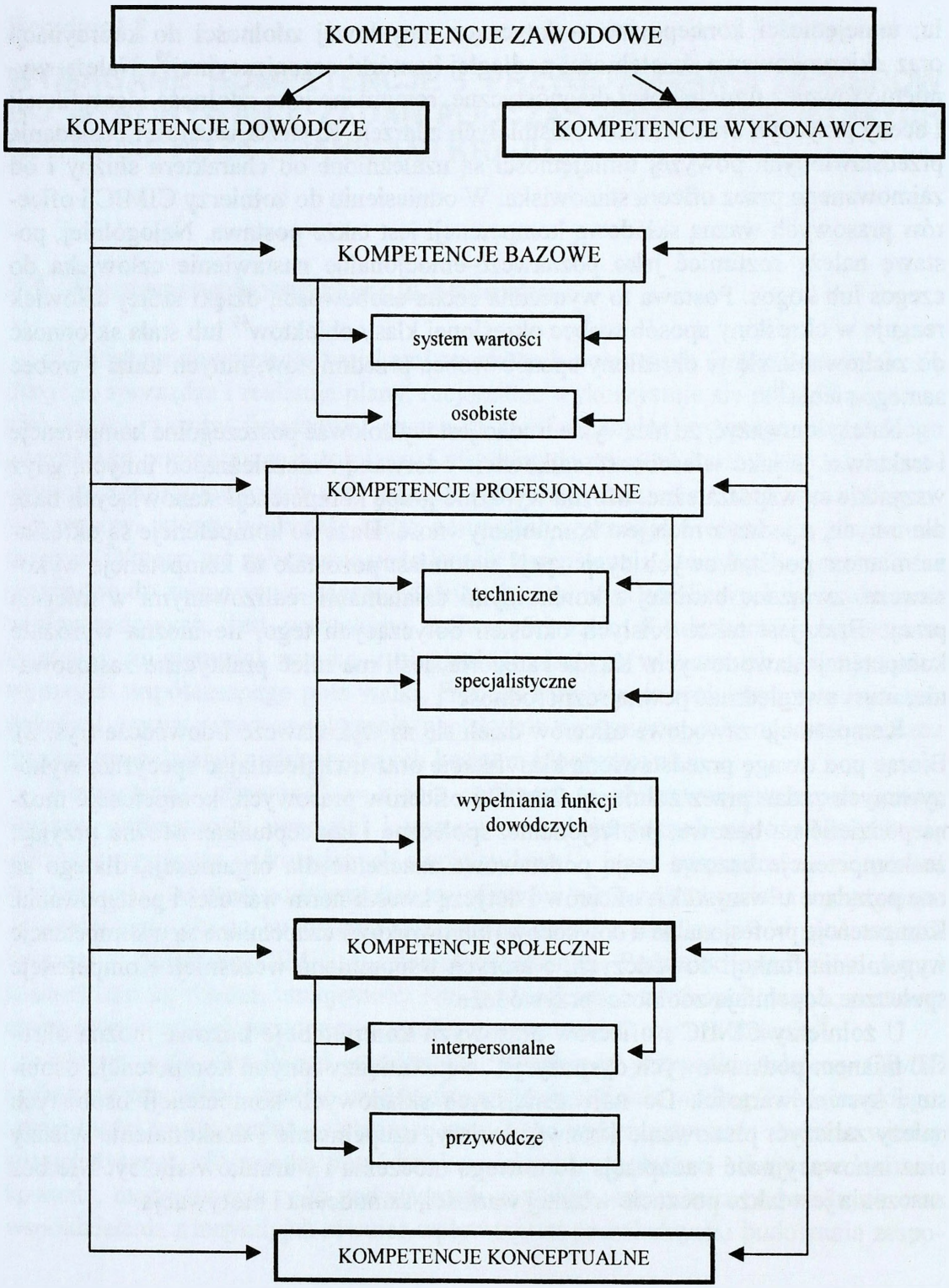
[39] Por. T. Majewski, op. cit., s. 32.

[40] Por. S. Siek, *Struktura osobowości*, Warszawa 1986, s. 217.

[41] Por. J. Kozielecki, *O człowieku wielowymiarowym*, „Eseje psychologiczne", Warszawa 1998, s. 175.

[42] Por. G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa 2004, s. 37.

[43] Ibidem, s. 37.



Źródło: opracowanie na podstawie: T. Majewski, op. cit., s. 45.

Rys. 2. Typologia kompetencji zawodowych oficerów

Planowanie i rozwój karier jest jedną z głównych cech kompetencji osobistych oficerów prasowych i CIMIC, którzy aby odnosić sukcesy, być kreatywnym i móc odnaleźć się w środowisku wielonarodowym, powinni nieustannie zdobywać nową wiedzę i nowe doświadczenia, czyli muszą nieustannie się rozwijać. Dzięki tak pojmowanej karierze, można mówić o powstaniu nowej grupy oficerów zdolnych do wykonywania odpowiedzialnych zadań w operacjach poza granicami kraju. Uzupełnianie i doskonalenie zawodowe oficerów realizowane jest przez wyższe szkolnictwo wojskowe, wyspecjalizowane placówki i ośrodki szkolenia z uwzględnieniem bieżących i perspektywicznych potrzeb sił zbrojnych. Do tej samej grupy składowych kompetencji osobistych oficera zalicza się innowacyjność i umiejętność adaptacji do nowego otoczenia i warunków służby. Oznacza to otwartą postawę w stosunku do nowatorskich koncepcji oraz elastyczność w adaptacji do różnorodnych wymogów i szybkich zmian. Posiadając taką umiejętność, oficer potrafi dostosować swoje postępowanie do zmieniających się okoliczności. Oficerowie, których cechuje innowacyjność, poszukują inspiracji do twórczego myślenia i działania, ich pomysły zazwyczaj noszą znamiona oryginalności, stanowiąc nowe punkty widzenia, mimo podejmowania ryzyka związanego z ich nowatorstwem, co bez wątpienia jest wysoko cenione w pracy CIMIC i PAO[44].

Poczucie własnej wartości umożliwia oficerowi wyrażanie własnych poglądów, zgłaszanie nowych pomysłów lub rozwiązań oraz ich obronę, zaś oficerowie posiadający poprawną samoocenę potrafią wyciągać wnioski z doświadczeń własnych oraz cudzych. Do kompetencji bazowych zalicza się również system wartości. W przypadku oficerów szczególne znaczenie ma honor, lojalność, szacunek, bezinteresowna służba i oddanie ojczyźnie, odwaga, a także prawość, samodyscyplina oraz sprawiedliwość, uczciwość i odpowiedzialność.

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

Kompetencje profesjonalne to zdolność wykonywania czynności zawodowych w sposób zgodny ze standardami wymaganymi dla danego stanowiska, a ich składowymi są kompetencje specjalistyczne, techniczne oraz wypełniania funkcji dowódczych. Kompetencje specjalistyczne mają nierozerwalny związek ze specyficznymi zadaniami stojącymi przed żołnierzami CIMIC i oficerami prasowymi w służbie poza granicami kraju, dotyczącymi sprawnego posługiwania się konkretnymi procedurami, narzędziami i metodami. Często odnoszą się do odrębnych zakresów wiedzy wojskowej i nie tylko oraz umiejętności obsługi określonych systemów. Poziom tych kompetencji wpływa na efektywność realizacji zadań związanych ze specyfiką zawodu, stanowiska bądź funkcji.

---

[44] W terminologii NATO: PAO – *Public Affairs Officer* – oficer prasowy. Czasem zamiennie stosuje się wcześniej używany skrót: PIO – *Public Information Officer*.

Oficer pełniący służbę w strukturach CIMIC oraz reprezentujący dowódcę w kontaktach z mediami musi posiadać określony zasób wiedzy, który pozwoli mu ocenić sytuację, przebieg i rezultaty prac związanych z odbudową kraju objętego konfliktem. Realizując zadania poza granicami kraju oficer, w zależności od charakteru pełnionej funkcji, powinien znać możliwości i umieć właściwie wykorzystać posiadany potencjał. Powinien znać zasady współpracy z lokalnymi władzami na obcym terytorium oraz posiadać umiejętność odpowiedniego kierowania nimi. Z uwagi na specyfikę zadań kompetencje specjalistyczne wydają się szczególnie ważne wtedy, gdy wykorzystywana wiedza z zakresu dowodzenia, taktyki, zarządzania oraz negocjacji przekłada się na rzeczywistą pomoc w celu zapewnienia wzrost zaufania ze strony władz lokalnych. Sprawności techniczne zaś stanowią o możliwościach eksploatacji wszelkiego rodzaju sprzętu (nie tylko środków walki), które są niezbędne do wykonywania otrzymanych zadań.

Trzecią grupę omawianych kompetencji stanowi umiejętność wypełniania funkcji dowódczych. Dotyczą one umiejętności planowania i organizowania działań, stawiania zadań, podejmowania decyzji w sytuacji ryzyka i niepewności oraz kontroli wykonania zadań. Istotna jest również zdolność planowania i delegowania uprawnień. Równie istotna jest umiejętność ustalenia położenia, oceny sytuacji – analizy zadania, oceny czynników wpływających na wykonanie zadania, kontroli pracy podwładnych (żołnierzy i osób cywilnych) oraz wydawania poleceń i tworzenia dokumentów. Niemniej ważna jest zdolność do ciągłej analizy zmieniającej się sytuacji i szybkiej reakcji.

Reasumując, można stwierdzić, że rola składowych kompetencji profesjonalnych u żołnierzy CIMIC i oficerów prasowych jest ważna. Odpowiednie ich wykorzystanie przyczyni się do profesjonalnego wykonywania zadań, co będzie miało niejednokrotnie pozytywny wpływ na prowadzenie działań.

W przypadku oficerów prasowych i żołnierzy CIMIC **kompetencje społeczne** odnoszą się przede wszystkim do zdolności interpersonalnych i przywódczych, którymi powinien cechować się każdy oficer, w szczególności wyjeżdżający na misję, aby móc sprawnie współpracować z innymi w ramach operacji poza granicami kraju. Kompetencje interpersonalne ogólnie przyczyniają się do skutecznego zarządzania organizacją, natomiast w odniesieniu do współpracy cywilno-wojskowej oraz działalności oficerów prasowych – umożliwiają sprawne wspieranie dowódcy w tworzeniu warunków do przejęcia odpowiedzialności przez władze lokalne, utrzymanie odpowiednich relacji i współpracy z administracją lokalną, wyzwalają pozytywną atmosferę służby i stosunków międzyludzkich, wpływają na zaangażowanie i integrację we wspólnym dążeniu do osiągnięcia zakładanego celu. Wydaje się, że najważniejszymi umiejętnościami interpersonalnymi oficerów prasowych i żołnierzy CIMIC są: skuteczne komunikowanie się i ocena sytuacji, aktywne słuchanie, kierowanie konfliktami, negocjacje i mediacje, motywowanie, autoprezentacja oraz wzbudzanie postaw asertywnych[45].

[45] Por. R. Stępień, *Kompetencje zawodowe kadry dowódczo-sztabowej w aspekcie wymogów współczesnej pedagogiki wojskowej*, Warszawa 2001, s. 81; L. Kanarski, *Komunikowanie społeczne w wojsku. Diagnozowanie kompetencji interpersonalnych*, AON, Warszawa 2001, s. 37; T. Majewski, op. cit., s. 120.

Podstawą dobrej współpracy z oficerami innych narodowości oraz z przedstawicielami lokalnych władz jest sprawne porozumienie się w każdej dziedzinie. W odniesieniu do skutecznej komunikacji interpersonalnej, podczas służby na misji, gdzie bardzo często dochodzi do sytuacji decyzyjnych, od których zależy życie żołnierzy, poziom umiejętności komunikowania jest niewystarczający. Najczęściej pojawiające się problemy komunikacyjne w języku obcym to trudność dokładnego przedstawiania faktów, formułowania problemów, stosowania dygresji i argumentacji, logicznego interpretowania myśli, podsumowywania, korzystania z pełnego zasobu słów, stosowania zróżnicowanych formuł słownych i stylistycznych, a także operowania siłą i barwą głosu. Ponadto oficerowie nie zawsze posiadają umiejętności zachowań językowych odnoszących się do zróżnicowanych sytuacji, takich jak: wygłoszenie przemówienia okolicznościowego, wydawanie rozkazów i poleceń, udzielanie instruktaży, zabieranie głosu w dyskusji, prowadzenie odpraw, szkoleń, ćwiczeń czy rozmowy wychowawczej, a nawet luźnej rozmowy i wznoszenie toastów. W procesie słuchania najbardziej złożonym elementem jest zrozumienie. Polega ono na przypisywaniu słyszanym słowom określonych znaczeń – zgodnych z intencją nadawcy komunikatu z uwzględnieniem sytuacji komunikacyjnej i kontekstu interpersonalnego[46].

Rozważając umiejętności komunikowania, można postawić tezę, że wszystkie przedstawione kompetencje interpersonalne są nierozerwalnie połączone ze sobą. Co więcej, posiadanie jednej z nich jest uzależnione od drugiej. Słaba znajomość języka obcego powinna wyeliminować oficera z uczestnictwa w strukturach międzynarodowych, w szczególności w strukturach CIMIC i PAO. Oficerowie nieposiadający kompetencji interpersonalnych nie będą dysponować umiejętnościami komunikacji werbalnej ze swoimi zagranicznymi współpracownikami, a co się z tym wiąże, nie będą w stanie rozumieć i słuchać innych.

Autoprezentacja to kolejna ważna umiejętność interpersonalna oficerów prasowych i żołnierzy CIMIC. Jest to sposób, w jaki każdy oficer, poprzez swoje wypowiedzi, zachowania i sygnały niewerbalne, komunikuje się ze środowiskiem zewnętrznym. W rzeczywistości jednakże autoprezentacja stanowi podstawowy i nieunikniony aspekt codziennych kontaktów wojska z otoczeniem. Ma to wyjątkowe znaczenie podczas kontaktów z przedstawicielami innych armii oraz lokalnych władz samorządowych lub rządowych, także mediów. Niewłaściwe zachowania mogą wzbudzać (szczególnie na początku) nieufność, a nawet niechęć. Umiejętności asertywne pozwalają osiągnąć kompromis w sytuacjach konfliktowych, bez poświęcania własnej godności i rezygnacji z uznanych wartości. W przypadku oficerów sprawujących funkcje dowódcze i sztabowe (żołnierze CIMIC) podczas operacji międzynarodowych, istotne jest asertywne reagowanie podczas wydawania rozkazów i poleceń oraz formułowania własnych opinii, a także w przypadku odmowy wykonywania zadań i poleceń nierozsądnych i wyrażania sprzeciwu.

[46] Por. L. Kanarski, op. cit., s. 64.

Elementem zespalającym wszystkie ogniwa umiejętności interpersonalnych są zdolności komunikowania się. Jest to olbrzymie wyzwanie dla przyszłych uczestników operacji poza granicami kraju, ponieważ zajmowane stanowisko w strukturach międzynarodowych zależy głównie od wysokich umiejętności językowych i intelektualnych oficera. Powinien być on przygotowany do podejmowania optymalnych decyzji, kierowania powierzonymi mu zespołami ludzi, efektywnego kierowania procesem szkoleniowym w okresie pokoju, prowadzenia działań w ramach operacji reagowania kryzysowego oraz działań zbrojnych[47].

Żołnierze CIMIC i oficerowie prasowi w pewnym zakresie powinni charakteryzować się także kompetencjami przywódczymi, a więc powinni posiadać zdolność wywierania wpływu na ludzi, zjednania sobie przychylności podwładnych oraz lokalnej ludności, tworzenia wizji rozwoju i pobudzania ludzi do działania. Kluczowym elementem, określającym istotę rzeczywistego, naturalnego przywództwa, jest umiejętność dobrowolnego organizowania, skupiania czy mobilizowania ludzi wokół jakiejś osoby, co ma służyć realizacji określonych celów. Rzeczywiste przywództwo w dowodzeniu lub kierowaniu ludźmi gwarantuje, że podwładni oraz zainteresowani ludzie wykonają znacznie więcej niż muszą, przekraczając bariery korzyści osobistych.

Do najważniejszych cech przywódczych oficera należy umiejętność pracy z ludźmi i przyjęcia na siebie odpowiedzialności za główne zadanie, potrzeba osiągania rezultatów. Równie istotna jest umiejętność zawierania układów i negocjowania, chęć podejmowania ryzyka, zdolność do posiadania lepszych pomysłów niż inni, jak również pomoc bezpośrednich przełożonych w rozwijaniu talentów oraz umiejętność dostosowywania stylu zarządzania do panującej sytuacji[48].

Charakteryzowana grupa oficerów powinna potrafić myśleć kompleksowo – tworzyć elastyczne plany uwzględniające sytuację konfliktową, podejmować decyzje, biorąc pod uwagę szerszy, bardziej ogólny kontekst. Równie istotne jest to, aby potrafiła zauważyć różnorodność kulturową, skutecznie motywować ludzi mimo istniejących między nimi różnic kulturowych, pomagać innym docenić korzyści płynące z kulturowej różnorodności. Oficer powinien potrafić dzielić się przywództwem, dając innym swobodę decydowania. Ważne jest, aby posiadał umiejętność zachęcania do podejmowania ambitnych wyzwań i doceniał rozmaitość opinii podwładnych.

Rola kompetencji społecznych oficerów jest niezwykle ważna i powinna być jednym z priorytetów kształcenia podczas doskonalenia zawodowego. Funkcjonowanie w operacjach poza granicami kraju bez posiadania przedstawionych powyżej składowych kompetencji społecznych wydaje się niemożliwe.

---

[47] Zob. T. Jemioło, *Kształcenie, szkolenie i doskonalenie kadr na potrzeby sił zbrojnych i systemu obronnego RP*, praca studyjna, Warszawa 1995, s. 102.

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

Kompetencje koncepcyjne, zwane również konceptualnymi, to takie cechy oficera, które umożliwiają koordynowanie i integrowanie działań w ramach organizacji, jaką jest wojsko w taki sposób, aby sprzyjało to bieżącej i perspektywicznej działalności jednostki. Jest to także zdolność do szerokiego, ogólnego spojrzenia, tworzenia nowych rozwiązań uwzględniających ogół celów i aktywności organizacji oraz myślenia strategicznego.

Uwzględniając specyficzne właściwości środowiska wojskowego, jak też sprawowanie przez oficera różnych funkcji w ramach działalności współpracy cywilno-wojskowej oraz komunikacji społecznej na misjach, można założyć, że najważniejszymi składowymi kompetencji koncepcyjnych są: zdolność myślenia abstrakcyjnego i strategicznego oraz zrozumienia ogólnego funkcjonowania organizacji i jej otoczenia, a także umiejętność patrzenia na organizację w sposób całościowy oraz opracowywania wielowariantowych rozwiązań w zależności od warunków i specyfiki wymagań danej sytuacji. Równie istotna jest zdolność twórczego myślenia, a także umiejętność podejmowania decyzji w warunkach ryzyka i zmiennych sytuacji zadaniowych.

Z chwilą rozpoczęcia zawodowej służby wojskowej najważniejsze jest posiadanie kompetencji profesjonalnych, głównie umiejętności technicznych i specjalistycznych, które są konieczne podczas służby na najniższych stanowiskach służbowych. Kompetencje koncepcyjne służą oficerowi w tym okresie głównie do analizy sytuacji oraz diagnozy stanu działania, stosownie do zakresu obowiązków na zajmowanym stanowisku.

Przygotowanie kompetentnych oficerów prasowych oraz żołnierzy CIMIC, zdolnych do wypełniania zadań poza granicami kraju, uwarunkowane jest potrzebami przyszłych działań w układzie sojuszniczym i międzynarodowym. Najważniejsze są kompetencje dowódcze, będące warunkiem sprawnego działania oficerów na współczesnym polu walki. Kompetencje te zależą od wykonywanych zadań i warunków działania oficerów, dlatego nie można jasno określić jednolitego modelu kompetencji dowódczych. Należy jednak podkreślić, że oficer powinien doskonalić wszystkie kompetencje, nie tylko dowódcze, co pozwoli na bardziej elastyczne dokonywanie zmian na stanowiskach, bez konieczności odbywania długotrwałych szkoleń. Kompetencje oficerów powinny stanowić cenny kapitał, wpływając na jakość wykonywanych zadań. Dlatego powinny być właściwie wykorzystane w planowaniu rozwoju kariery zawodowej oficerów i uwzględniane podczas kwalifikacji oficerów do struktur międzynarodowych. Przedstawiona kwalifikacja kompetencji nie stanowi zbioru zamkniętego i ze względu na specyfikę zmieniających się zadań i ich charakter powinna być stale rozszerzana o nową wiedzę i umiejętności.

2.2. Aktualny system przygotowania pododdziałów do udziału w operacjach poza granicami kraju

Uczestnictwo wojsk lądowych w operacjach poza granicami kraju wynika z określonych celów polskiej polityki zagranicznej i obronnej, która zakłada aktywny udział Polski w rozwiązywaniu sporów i konfliktów drogą dyplomatyczną i pokojową, z poszanowaniem prawa polskiego oraz międzynarodowego. Działania takie podejmowane są przez wydzielone i przygotowane do tego celu specjalne jednostki wojskowe przede wszystkim ze składu wojsk lądowych.

Zaangażowanie żołnierzy Wojska Polskiego w operacjach poza granicami kraju opiera się na istniejących uregulowaniach prawnych. Szczególny charakter służby w środowisku międzynarodowym powoduje, że ogromnego znaczenia dla Sił Zbrojnych RP nabiera odpowiedni stan wyszkolenia kontyngentów, a w szczególności oficerów. Zasady kwalifikacji, tok przygotowań, należności oraz zasady pełnienia służby określają zasadnicze dokumenty ustawodawcze obowiązujące obecnie w Polsce. Najważniejszym aktem prawnym jest Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku. Artykuły 89 i 117 precyzują, w jakich okolicznościach może nastąpić użycie sił zbrojnych poza granicami kraju. Wiodącymi ustawami dotyczącymi użycia Wojska Polskiego w operacjach poza granicami kraju są: Ustawa z 17 grudnia 1998 roku o zasadach użycia lub pobytu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej poza granicami państwa[49] oraz Ustawa z 11 listopada 2003 roku o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych[50]. Szczegółowe wytyczne rządowe zamieszczone zostały w Rozporządzeniu Rady Ministrów z 25 maja 2004 roku w sprawie pełnienia zawodowej służby wojskowej poza granicami państwa.

W kontekście prowadzonych rozważań dotyczących operacji poza granicami kraju, słuszne wydaje się stwierdzenie, że obecnie wojsko uczestniczy przede wszystkim w operacjach reagowania kryzysowego w celu wzmocnienia sił państw sojuszniczych. Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej decyduje o użyciu wojska poza granicami kraju na wniosek Rady Ministrów, niezwłocznie powiadamiając o swojej decyzji marszałków Sejmu i Senatu. Wyznaczenie oficera na stanowisko służbowe w PKW uwarunkowane jest ponadto kilkoma czynnikami, m.in. posiadaniem odpowiedniego wykształcenia specjalistycznego określonego przez specjalność wojskową oraz udokumentowaną znajomością języka angielskiego, zgodną z zakresem obowiązków na określonym stanowisku oraz posiadanymi kompetencjami.

Analizując aktualny system przygotowania funkcjonujący w Wojsku Polskim[51] należy stwierdzić, że trzymiesięczny okres szkolenia w ramach przygotowania do pełnienia misji potraktować można jako uzupełnienie wcześniej zdobytej wiedzy w tym zakresie. Trudno nie zgodzić się z opinią, że: „analiza i ocena różnorodnych uwarunkowań, w tym obecność Polski w Sojuszu NATO pozwala wnioskować, że

[49] DzU z 1998 r. nr 162, poz. 1117.

[50] DzU z 2003 r. nr 179, poz. 1750.

[51] Szerzej zob. L. Elak, A. Antczak, *Udział w operacjach sojuszniczych a przygotowanie oficerów*, „Zeszyty Naukowe AON" nr 1 2009, Wydawnictwo AON, Warszawa 2009.

Siły Zbrojne RP, a w tym wojska lądowe, będą realizowały zadania o charakterze militarnym i niemilitarnym. Większość tych zadań będzie realizowana na obszarze kraju, jednakże niektóre z nich, takie jak na przykład w ramach misji pokojowych czy zobowiązań sojuszniczych, będą realizowane poza granicami. Oznacza to, że określona część wojsk lądowych powinna posiadać zdolność do działania poza granicami kraju i stąd należy wypracować teorię działania tych sił w ramach struktur międzynarodowych"[52]. Dlatego też wypracowanie i przyjęcie odpowiedniego modelu przygotowania oficerów do operacji poza granicami kraju powinno wykorzystywać nabytą wcześniej wiedzę i umiejętności w zakresie klasycznych działań symetrycznych. „Wydaje się, że krótki czas, jaki przeznaczyć można na szkolenie bezpośrednio przed misją, wymaga przekazywania podstawowych wiadomości i zasad dotyczących działań poza granicami kraju dla wszystkich żołnierzy w ramach szkolenia ogólnego"[53].

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

Jednym z głównych uwarunkowań sojuszniczych mającym kluczowe znaczenie podczas planowania i organizacji przygotowań PKW[54] do operacji w ramach Sojuszu jest zapewnienie wojskom interoperacyjności i kompatybilności z siłami zbrojnymi Sojuszu, a także dokonanie podziału wojsk na siły wydzielone do Sojuszu i siły pozostające pod dowództwem narodowym. Istotne jest również wprowadzenie jednolitych struktur organów kierowania i dowodzenia wojskami, a w tym wprowadzenie nowych struktur Sztabu Generalnego WP, Dowództwa Operacyjnego, dowództw i sztabów związków taktycznych i oddziałów, zwłaszcza przewidzianych do funkcjonowania w strukturach wielonarodowych. Równie ważne jest zapewnienie zgodności interoperacyjnej i organizacyjnej poprzez tworzenie m.in. komórek na wzór takich, jakie występują w siłach NATO, wdrażanie sojuszniczych koncepcji użycia wojsk, przygotowanie do realizacji wspólnych zadań i misji międzynarodowych poza terytorium własnego kraju, jak również wydzielenie stosownej części wojsk do odpowiedniej kategorii zaszeregowania sił zbrojnych Sojuszu i dostosowanie systemu gotowości bojowej do standardów obowiązujących w NATO oraz zmiany jakościowej uzbrojenia i sprzętu wojskowego[55].

Analiza uwarunkowań operacji poza granicami kraju pozwala stwierdzić, że głównym celem przygotowań jest doprowadzenie do zmian w sposobie myślenia

---

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

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

[54] Koncepcja szkolenia PKW Irak w załączniku nr 1, a PKW Afganistan w załączniku nr 2.

[55] Por. *Wojska lądowe w operacjach reagowania kryzysowego „Reagowanie"*, AON, Warszawa 2007, s. 36.

jej uczestników i ich przełożonych o przyszłych operacjach reagowania kryzysowego umożliwiających efektywną realizację powierzonych zadań. Innymi słowy, należy spowodować ewolucję w zakresie wiedzy i świadomości dotyczącej operacji poza granicami kraju, która bezpośrednio wpłynie na skuteczne wypełnianie zadań mandatowych. Urzeczywistnienie celu głównego przyczyni się do poszerzenia wiedzy uczestników szkolenia przygotowawczego o nowe teoretyczne aspekty prowadzenia operacji reagowania kryzysowego oraz spowoduje zwiększenie umiejętności oficerów w zakresie funkcjonowania w strukturach międzynarodowych w ramach tych operacji.

Aktualnie system przygotowania i kierowania polskimi kontyngentami w międzynarodowych operacjach pokojowych opiera się na dwóch sposobach. Pierwszy obejmuje delegowanie jednostek specjalnie organizowanych, drugi dotyczy zwartych, etatowych jednostek regularnych[56]. Analiza rozwiązań dotyczących sposobu organizowania i przygotowania PKW pozwala na wyróżnienie kilku etapów. W przypadku jednostek specjalnie tworzonych jest to kwalifikowany dobór stanów osobowych, szkolenie w ramach oddziału, zgrywanie całości kontyngentu oraz szkolenie w rejonie wykonywanych zadań[57]. Natomiast w przypadku jednostek regularnych to: przygotowanie oddziału w ramach szkolenia programowego, selektywne uzupełnianie jednostki, szkolenie w ramach grup specjalistycznych, zgrywanie kontyngentu, a także szkolenie podczas realizacji zadań mandatowych. Proces przygotowań jest podporządkowany przeznaczeniu pododdziału (np. operacyjny, logistyczny). Ważne jest również miejsce realizacji zadań, w którym należy uwzględnić uwarunkowania klimatyczne, terenowe i geopolityczne, włączając w to rodzaj zagrożeń. Zasadniczą częścią procesu przygotowania jest szkolenie programowe i wstępne w jednostkach wojskowych.

Zgrywanie pododdziałów do uzyskania wysokiego stanu zdolności operacyjnej powinno uwzględniać m.in. przygotowanie składu osobowego do wykonywania zadań mandatowych przy zachowaniu szeroko pojętych warunków bezpieczeństwa, osiągnięcie wysokiego poziomu zgrania pododdziałów na podstawie perfekcyjnej znajomości własnych obowiązków oraz wyjaśnienie uwarunkowań historycznych i politycznych tła konfliktu, lokalnych obyczajów i religii. Równie istotne jest wdrażanie zasad obiektywności, wiarygodności i sprawiedliwości w kontaktach z przedstawicielami stron konfliktu, a także szkolenie w zakresie zasad użycia siły (*Rules of Engagement* – ROE) oraz tworzenie bodźców do utrzymania ciągłej dyscypliny w celu zapewnienia bezpieczeństwa własnego i kolegów[58].

System szkolenia do misji pokojowych w polskiej armii jest ustawicznie modyfikowany[59]. Operacje wojskowe, w których mogą wziąć udział wojska lądowe, są

---

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

[57] Ibidem, s. 122.

[58] Zob. J. Parzuski, *Wydzielanie i przygotowanie lądowego komponentu sił reagowania do działania w sojuszniczych operacjach wspierania pokoju*, AON, Warszawa 2000, s. 50–54.

[59] Opinie żołnierzy na temat aktualnego systemu przygotowania prezentują wyniki badań przedstawione w załączniku nr 3.

różnorodne – począwszy od konfliktu regionalnego do kryzysu wewnątrz państwa, podczas których stosuje się wiele narzędzi wykonawczych (użycie zwartych jednostek oraz specjalistycznych sił i środków w ramach wsparcia akcji ratowniczych i humanitarnych). Udział w operacjach wsparcia pokoju oraz w akcjach ratowniczych i humanitarnych pozostaje priorytetem. Wymienione operacje mają zwykle charakter połączony, a w działaniach poza granicami kraju – wielonarodowy lub sojuszniczy. Stąd w przyszłych operacjach wymagana będzie ściślejsza koordynacja działań pomiędzy wojskami lądowymi, siłami powietrznymi, marynarką wojenną i siłami specjalnymi oraz komponentami wsparcia logistycznego. Problem ten w równej mierze dotyczy działań bojowych, jak i operacji reagowania kryzysowego. Wojskom lądowym uczestniczącym w operacjach połączonych powinien przyświecać wspólny cel osiągnięcia pożądanego stanu końcowego. Jednak specyfika przyszłych operacji wymagać będzie uczestnictwa w nich różnego rodzaju narodowych i międzynarodowych organizacji rządowych, a także pozarządowych, które nie muszą kierować się wojskowymi założeniami operacji. Ich misje i zadania mogą obejmować zupełnie odmienną sferę działalności, która mimo wszystko jest tożsama z celami operacji wojskowej. Działania wojskowe prowadzone są zazwyczaj w warunkach silnej presji społecznej, kształtowanej głównie przez media. Stąd wynika potrzeba odpowiedniego przygotowania oficerów prasowych bądź całych zespołów reprezentujących dowódcę. Zdolność współpracy z mediami polega głównie na umiejętnym przekazywaniu informacji na temat działań podejmowanych w ramach operacji tak, aby zarówno społeczność lokalna, jak i międzynarodowa mogła poznać wiarygodny obraz podejmowanych działań. Bardzo istotne jest także nawiązanie kontaktów z ludnością lokalną i przedstawicielami władz samorządowych, szczególnie na terenach, gdzie działają kontyngenty wojskowe. Olbrzymią rolę odgrywają w tej sytuacji odpowiednio przygotowani żołnierze CIMIC. Od ich działalności zależy zdobycie przychylności i zrozumienia dla realizowanych projektów. Zatem istotnym zadaniem w procesie przygotowywania kontyngentów do kolejnych misji jest nie tylko bardzo dobre wyszkolenie elementów bojowych, ale również grup CIMIC, które poprzez wykonywanie zadań niekinetycznych przyczyniają się do zmiany podejścia stron konfliktu do sił rozjemczych.

Oficerowie nabyte umiejętności i wiedzę podczas studiów, kursów i służby doskonalą podczas szkolenia zgrywającego pododdziały i sztaby PKW. Ponadto oficerowie wymagający przygotowania specjalistycznego kierowani są na specjalne kursy doskonalące i zgrywające. Dotyczy to w dużej mierze żołnierzy CIMIC oraz oficerów prasowych, ze względu na specyficznych charakter wykonywanych zadań. Należy nadmienić, że żołnierze CIMIC każdorazowo przed wyjazdem na operację uczestniczą w kursach specjalistycznych z zakresu planowania i realizowania zadań związanych z odbudową i rozbudową elementów infrastruktury cywilnej. Dlatego też, między innymi od kilku lat prowadzona jest współpraca pomiędzy Centralną Grupą Wsparcia Współpracy Cywilno-Wojskowej z Kielc a Centrum Doskonalenia Współpracy Cywilno-Wojskowej z Enschede (Holandia).

Coraz aktywniejszy udział Polski w operacjach pokojowych na świecie oraz wzrastające wymogi wobec kontyngentów przyczyniły się do powstania w Kielcach[60] Centrum Szkolenia na Potrzeby Sił Pokojowych. Działalność Centrum rozpoczęło 2 maja 1990 roku od przygotowania XXXIII zmiany polskiego kontyngentu wojskowego w ramach misji UNDOF (Wzgórza Golan). Głównym zadaniem Centrum jest przygotowanie kandydatów do służby w misjach pokojowych i stabilizacyjnych dla potrzeb Organizacji Narodów Zjednoczonych, Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz Unii Europejskiej. Wykładowcami w Centrum są specjaliści posiadający wiedzę zarówno teoretyczną, jak i praktyczną z zakresu prowadzenia misji pokojowych. W większości przypadków pełnili oni służbę w misjach pokojowych lub wojskowych strukturach międzynarodowych.

Utworzenie ośrodka w Kielcach pozwoliło uporządkować i ujednolicić system przygotowania żołnierzy stosownie do pełnienia misji. Głównymi obszarami działalności Centrum jest:

- organizowanie i prowadzenie szkolenia żołnierzy i pracowników cywilnych do służby w misjach pokojowych (UNDOF, UNIFIL, EUFOR w Bośni i Hercegowinie);
- szkolenie wybranych elementów PKW do zadań w ramach misji poza granicami kraju (Afganistan, Kosowo, Irak, Czad);
- przygotowanie wyznaczonych komponentów wojsk lądowych do działań wynikających z porozumień międzynarodowych i umów sojuszniczych;
- szkolenie dziennikarzy – kandydatów na korespondentów w rejonach misji pokojowych i stabilizacyjnych;
- szkolenie z zakresu negocjacji w sytuacjach kryzysowych (wspólnie z policją);
- prowadzenie szkolenia kandydatów na obserwatorów wojskowych[61];
- organizowanie uzupełniających badań lekarskich żołnierzy przed wyjazdem w rejon misji i kontrolnych po powrocie do kraju.

W Centrum obowiązują systematycznie uaktualniane plany i programy przygotowania uczestników misji pokojowych. Szkolenie polskich kontyngentów wojskowych do wykonywania zadań poza granicami kraju podzielono na trzy podstawowe etapy: przygotowanie wstępne, szkolenie zasadnicze i szkolenie doskonalące[62]. W szkoleniu mogą uczestniczyć, po wyrażeniu pisemnej zgody, żołnierze zawodowi pełniący stałą i kontraktową służbę wojskową, jak również osoby cywilne zatrudnione w jednostkach organizacyjnych resortu obrony narodowej, które zostały oddelegowane do pracy w kontyngencie.

Przygotowanie wstępne. Jego celem jest zapoznanie żołnierzy z obowiązkami i warunkami służby w kontyngentach, zadaniami misji pokojowych, podstawowymi technikami operacyjnymi stosowanymi przez siły pokojowe, kulturą i obycza-

[60] Na mocy zarządzenia szefa Sztabu Generalnego WP z 10 lipca 1989 r.

[61] Od 1996 r. cyklicznie raz w roku w Centrum odbywa się Międzynarodowy Kurs Obserwatorów Wojskowych.

[62] D. Kozerawski (red.), *Udział jednostek Wojska Polskiego w międzynarodowych operacjach pokojowych w latach 1973–2003 wybrane problemy*, Warszawa 2004, s. 120.

jami rejonu misji oraz z zagrożeniami, jakie mogą napotkać w rejonach działania. Ponadto poznają najważniejsze konwencje międzynarodowe, Kartę Praw Człowieka oraz zasady udzielania pierwszej pomocy i uwarunkowania zdrowotne w rejonie misji[63]. Formowanie polskich kontyngentów wojskowych i przygotowanie wstępne organizuje się w wytypowanych jednostkach wojskowych, gdzie wciela się do nich żołnierzy, którzy dobrowolnie wyrazili zgodę na służbę poza granicami kraju w misjach pokojowych i szkoli zgodnie z przydziałem organizacyjnym.

Szkolenie zasadnicze. Jego celem jest nabycie przez żołnierzy i pracowników polskich kontyngentów wojskowych umiejętności i nawyków do wykonywania zadań mandatowych na stanowiskach służbowych w określonej misji pokojowej oraz zapoznanie z zagrożeniami występującymi w rejonie wykonywania zadań, a także sposobami ich unikania[64]. Szczególny nacisk jest położony na zasady bezpieczeństwa, ochronę i obronę baz, sposoby unikania zagrożeń i zabezpieczenie logistyczne misji. W trakcie szkolenia uczestnicy poznają procedury operacyjne stosowane w misji, techniki operacyjne używane przez pododdziały, m.in. przeszukiwania terenu i obiektów, patrolowania, konwojowania. Uczą się posługiwania sprzętem nawigacji satelitarnej GPS, doskonalą procedury łączności, zasady postępowania w przypadku zauważenia min i innych przedmiotów niebezpiecznych oraz procedury ewakuacji medycznej. Ważnym przedsięwzięciem podczas szkolenia jest przygotowanie żołnierzy do prowadzenia negocjacji i mediacji oraz do radzenia sobie z rozłąką oraz ze stresem w warunkach bojowych.

Szkolenie doskonalące. Jego zasadniczym celem jest utrzymanie pełnej zdolności pododdziałów do wykonywania zadań oraz doskonalenie umiejętności żołnierzy i pracowników cywilnych do wykonywania obowiązków na zajmowanych stanowiskach służbowych. Ponadto bardzo ważne jest doskonalenie znajomości dyrektyw i procedur operacyjnych, aktualizowanie wiedzy na temat zagrożeń występujących w rejonie misji i podtrzymanie umiejętności posługiwania się podstawowym uzbrojeniem i sprzętem wojskowym.

Warto zaznaczyć, że Centrum Szkolenia na Potrzeby Sił Pokojowych w Kielcach jest członkiem Międzynarodowego Stowarzyszenia Ośrodków Szkolenia Pokojowego[65]. Na forum organizacji prowadzona jest wymiana instruktorów (m.in. z ośrodków szkolenia w Niemczech i Holandii), a także doświadczeń i materiałów szkoleniowych. Centrum jest także uczestnikiem amerykańskiego programu EIPC[66], który obejmuje centra szkolenia sił pokojowych z całego świata i polega na szkoleniu kadr do planowania i prowadzenia operacji pokojowych. Obecnie głównym celem programu jest intensywne szkolenie wykładowców mające na celu sprostanie nowym wyzwaniom stawianym przez ciągle zmieniającą się sytuację geopolityczną.

---

[63] Ibidem, s. 106.

[64] Ibidem.

[65] IAPTC – *International Association of Peacekeeping Training Centers* – Międzynarodowe Stowarzyszenie Centrów Szkolenia do Misji Pokojowych.

[66] EIPC – *Enhanced International Peacekeeping Capabilities* – wzmocnione zdolności międzynarodowych misji pokojowych.

Podsumowując, należy stwierdzić, że przygotowanie kompetentnych oficerów prasowych i żołnierzy grup CIMIC, zdolnych do wypełniania zadań w międzynarodowych operacjach poza granicami kraju, uwarunkowane jest charakterem przyszłego funkcjonowania w układzie sojuszniczym. Kompetencje zależą od rodzaju wykonywanych zadań i warunków działania oficerów, dlatego trudno jest określić optymalny zakres kompetencji oficerów, pomimo że jest on przydatnym instrumentem usprawniającym procesy personalne i doskonalenia, wpływające pozytywnie na ich efektywność, a tym samym na skuteczność funkcjonowania w operacjach. Umożliwia on oszacowanie, na jakich stanowiskach (dowódczych, sztabowych, innych) oficer jest bardziej kompetentny, do wykonywania jakich ról czy zadań będzie bardziej predysponowany. Pożądane jest jednak uwzględnienie preferencji zawodowych oficerów prasowych i żołnierzy CIMIC, gdyż oficerowie o innych predyspozycjach, np. źle czujący się w roli dowódcy a wykonujący tę funkcję nie będą wystarczająco skuteczni.

Ponadto, podczas procesu kierowania karierami oficerów, a zwłaszcza w trakcie wyznaczenia ich na odpowiednie stanowiska na misji, należy określić profile[67] kompetencji oficerów oraz kompetencje, które wymagają rozwoju. Dlatego istnieje możliwość wykorzystania zakresu kompetencji w kierowaniu rozwojem oficerów, w szczególności do wykonywania zadań poza granicami kraju. Wymaga to jednak wprowadzenia zmian w procedurach i zasadach organów kadrowych, a także dokonania zmian w procesie doskonalenia oficerów: ściślejszego oparcia programów szkolenia i kształcenia na kompetencjach wynikających z charakteru pracy na danym stanowisku oraz określenia wyników szkolenia poprzez pomiar zmiany luki kompetencyjnej. Należałoby także stworzyć szczegółową bazę danych o kompetencjach wszystkich stanowisk w wojskach lądowych, a także o profilach kompetencji wszystkich oficerów wojsk lądowych i opracować procedury szybkiego ich uaktualnienia. Ułatwi to dobór najbardziej kompetentnych oficerów na ważne stanowiska służbowe oraz ustalenie najczęściej występujących kompetencji.

[67] Profil kompetencji to zestaw kilkunastu kompetencji przypisanych do danego stanowiska, roli zawodowej wybranych ze względu na ich wagę w wykonywanych zadaniach. Profil obejmuje najczęściej zestaw od 8 do 12 kompetencji wraz z określonym pożądanym stopniem ich nabycia.

Rozdział 3

ŻOŁNIERZE CIMIC W OPERACJACH POZA GRANICAMI KRAJU

3.1. Zasady funkcjonowania, rola i zadania CIMIC

Wielu specjalistów zajmujących się obszarem CIMIC uważa, że rozwój współczesnej formy i idei przyświecającej współpracy cywilno-wojskowej zapoczątkowany został w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, co spowodowane było nie tylko zmianami geostrategicznymi spowodowanymi rozpadem dwubiegunowego podziału świata, ale także pojawieniem się nowego rodzaju konfliktów i sporów głównie o podłożu etnicznym czy religijnym, które wymagają zaangażowania sił międzynarodowych oraz zaistniała konieczność prowadzenia równolegle działań wojennych i akcji humanitarnych. Warto jednak podkreślić, że współpraca cywilno-wojskowa nie jest zjawiskiem wcześniej nieznanym. „Dzieje wojen dają nieustanne przykłady koniecznych kontaktów wojsk z władzami cywilnymi i ludnością zarówno na terytoriach własnych, jak i poza granicami państwa"[68].

Nie istnieje jedna, wspólna dla wszystkich organizacji definicja współpracy cywilno-wojskowej (*Civil-Military Cooperation* – CIMIC). Ma na to wpływ charakter misji, jaką prowadzą poszczególne organizacje i każda na swój użytek określa cele i zadania CIMIC. Najogólniej można stwierdzić, że istotą funkcjonowania CIMIC są wszelkie działania i przeznaczone na nie środki mające na celu wsparcie współpracy pomiędzy władzami wojskowymi operacji a władzami cywilnymi, ludnością, organizacjami na obszarze odpowiedzialności[69]. Zatem CIMIC nawiązuje i utrzymuje tę współpracę w celu stworzenia dowódcy danego szczebla dowodzenia podczas operacji takich warunków cywilno-wojskowych, które dałyby mu największe korzyści moralne, materialne i taktyczne. CIMIC stanowi swoisty „punkt styczności" z władzami cywilnymi, a jego długoterminowym zadaniem jest pomoc w stworzeniu trwałych rozwiązań w sytuacjach kryzysowych. Współpraca cywilno-wojskowa ma z założenia ułatwiać i wspierać planowanie oraz prowadzenie działań operacyjnych o charakterze wojskowym.

CIMIC kieruje się następującymi zasadami w kwestiach dotyczących aspektu militarnego:

- prymat misji – CIMIC działa w ramach wsparcia misji militarnej, czyli jest funkcją wsparcia bojowego; zadania w zakresie pomocy humanitarnej realizowane są przy założeniu, że zadanie militarne posiada bezwzględny prymat (nie mogą być

---

[68] Zob. M. Cieślarczyk, H. Szafran, *CIMIC – cywilno-wojskowa płaszczyzna współpracy sojuszniczej*, „Zeszyty Naukowe AON" nr 3 (64) 2006, AON, Warszawa 2006, s. 181.

[69] Szerzej zob. L. Bagiński, Cz. Marcinkowski, *Współpraca cywilno-wojskowa w operacjach pokojowych*, AON, Warszawa 2000, s. 32; *Słownik terminologii wojskowej NATO*; *Słownik terminów i definicji MON* oraz *NATO Civil–Military Co-operation Doctrine* – CIMIC (AJP-9) z 25 maja 2000 r.

podejmowane żadne działania, które nie przyczyniają się do realizacji głównego zadania obszaru wojskowego, nawet gdy są uzasadnione z moralnego punktu widzenia);

- ukierunkowanie – wszelka działalność CIMIC skoncentrowana jest na osiągnięciu głównego celu (dowódca musi mieć świadomość wzajemnego oddziaływania środowisk cywilnych i wojskowych);
- ekonomiczność – polega na minimalizacji użycia środków militarnych na rzecz cywilnych (CIMIC musi unikać sytuacji uzależnienia funkcjonowania instytucji, władz, organizacji cywilnych i ludności od zasobów wojskowych);
- koncentracja – skupienie się na tych zadaniach, które mają największą szansę powodzenia i przyczyniają się do osiągnięcia celu misji;
- zobowiązania humanitarne – prawna odpowiedzialność dowódców za przestrzeganie prawa międzynarodowego (w tym prawa humanitarnego konfliktów zbrojnych) oraz przedsięwzięcia na rzecz zredukowania negatywnych skutków działań wojennych.

Podczas działań w obszarze cywilno-wojskowym grupy CIMIC kierują się przede wszystkim następującymi zasadami:

- świadomości kulturowej – znajomość, zrozumienie i poszanowanie dla miejscowej historii, tradycji, kultury, zwyczajów oraz prawa (żołnierze CIMIC prowadzą szkolenia w tym zakresie dla pozostałych uczestników misji);
- wspólnego celu – utrzymanie i ustawiczne polepszanie nawiązanej współpracy, doradzanie dowódcy co do sposobów realizacji celów misji za pomocą współpracy cywilno-wojskowej;
- podzielonej odpowiedzialności – konieczny jest jasno wytyczony zakres współpracy ze stroną cywilną, który uwzględnia obszary odpowiedzialności i role poszczególnych stron;
- korzyści cywilnych – stworzenie „atrakcyjnej oferty" współpracy cywilno-wojskowej na podstawie zdefiniowanych potrzeb strony cywilnej w stosunku do wojska (zazwyczaj współpraca ta koncentruje się w obszarze logistyki i łączności);
- zgody – działania mające na celu porozumienie ze stroną cywilną;
- przejrzystości – zbudowanie atmosfery zaufania poprzez prowadzenie przejrzystej działalności;
- skutecznej łączności – utrzymywanie stałych, otwartych i bezpośrednich kontaktów.

Aby móc w pełni wykonywać swoje zadania CIMIC musi posiadać:

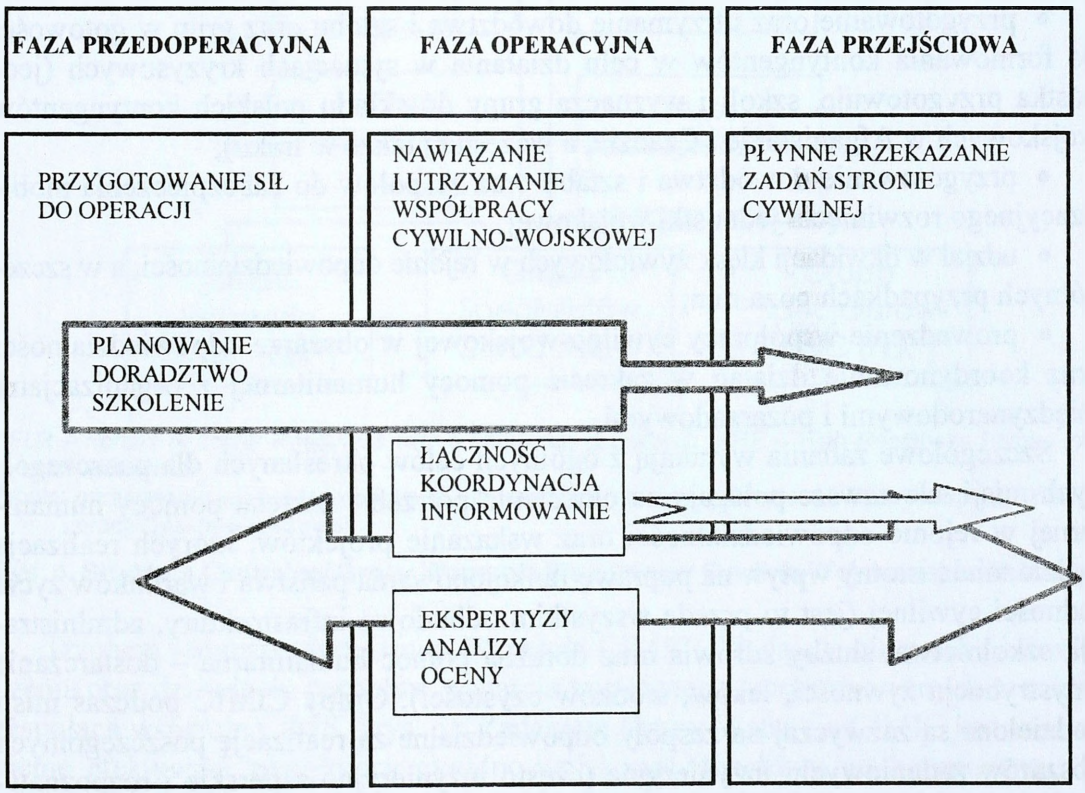
- komponent koncepcyjny – odpowiedzialny za politykę, plany, wytyczne, procedury oraz nadzór i koordynację działań CIMIC w czasie ćwiczeń i operacji;
- komponent szkoleniowo-edukacyjny – prowadzący kursy, szkolenia, seminaria, ale także uczestniczący w ćwiczeniach dla osiągnięcia integracji użycia CIMIC;
- strukturę sił – obecność CIMIC na wszystkich szczeblach dowodzenia; siły te powinny składać się ze struktur dowódczych (odpowiedzialnych za realizację planu CIMIC) i specjalistów (zapewniających ekspertyzy, analizy wspomagające proces planowania oraz funkcjonowanie współpracy cywilno-wojskowej).

Na system CIMIC wspierający dowódcę składają się trzy podstawowe elementy, które mają zasadniczy wpływ na podstawowe funkcje CIMIC:

- kontakt cywilno-wojskowy (łączność);
- wsparcie na rzecz środowiska cywilnego – pomoc wojska udzielana władzom cywilnym, organizacjom i ludności;
- wsparcie dla sił zbrojnych obejmujące zapotrzebowanie na cywilne środki w celu wsparcia działań militarnych[70].

Warto jednak pamiętać, że CIMIC obejmuje także całą gamę nieprzewidzianych zadań z zakresu pomocy humanitarnej (głównie ratowanie życia) i odbudowy cywilnych struktur władzy. Zadania te są zazwyczaj realizowane w trzech etapach, które się wzajemnie przenikają, co ilustruje rysunek 3.

Podczas etapu przedoperacyjnego CIMIC spełnia przede wszystkim funkcję szkoleniową oraz prowadzi szereg analiz obszaru, na którym ma być przeprowadzona operacja, z czego wynika funkcja doradcza dla dowódcy i planistyczna. W fazie operacyjnej CIMIC spełnia szereg funkcji łączących się z nawiązaniem, utrzymaniem



Źródło: na podstawie: L. Bagiński, Cz. Marcinkowski, *Współpraca cywilno-wojskowa w operacjach pokojowych*, AON, Warszawa 2000, s. 34.

Rys. 3. Fazy realizacji zadań przez CIMIC

[70] L. Zakrzewski, A. Rozbicki, *Wybrane zagadnienia współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC) – kompendium*, Dowództwo Wojsk Lądowych, Zarząd Operacji Lądowych (G-3), 2000, s. 11.

i rozwojem współpracy cywilno-wojskowej, zatem jest to funkcja komunikacyjna (utrzymywanie kontaktu), informacyjna (wymiana informacji), koordynacyjna, legitymizacyjna (prace nad formalnymi porozumieniami) i kontrolna (ustawiczna ocena i analiza sytuacji). Etap przejściowy to czas przekazywania odpowiedzialności za zadania do tej pory prowadzone przez wojskowych stronie cywilnej. Najważniejszą rolą CIMIC w tym etapie jest minimalizacja trudności spowodowanych przekazywaniem odpowiedzialności i ostatecznym wycofaniem sił.

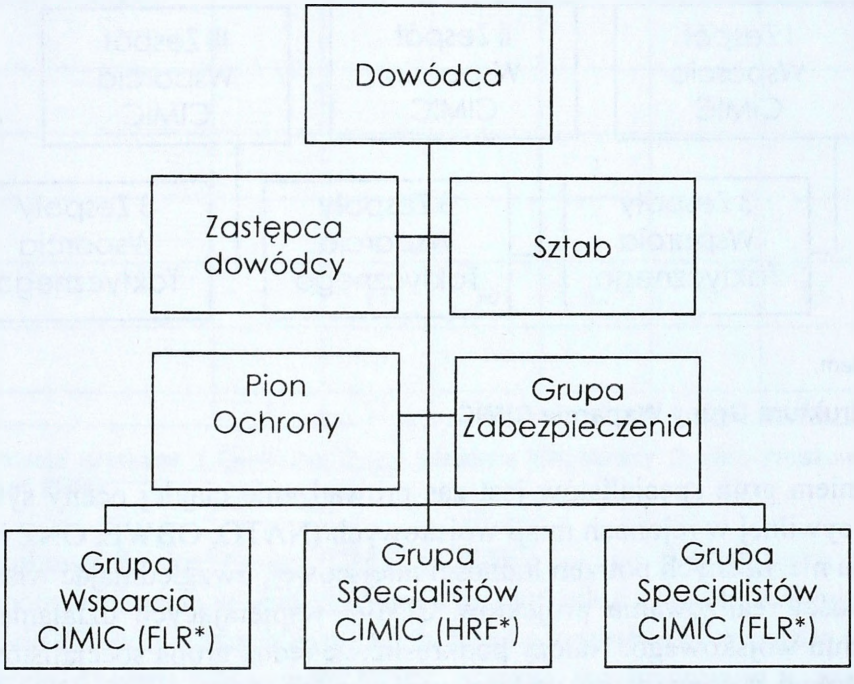
W Polsce w 2001 roku utworzona została Jednostka Ogólnego Wsparcia Współpracy Cywilno-Wojskowej, a w 2004 roku zakończyło się jej formowanie. W lipcu rozpoczęła działalność Centralna Grupa Wsparcia Współpracy Cywilno-Wojskowej, której strukturę przedstawia rysunek 4. Grupa CIMIC podporządkowana jest komendantowi Centrum Szkolenia na Potrzeby Sił Pokojowych, a do jej głównych zadań należy:

- przygotowanie dowództwa i sztabu oraz zespołów do prowadzenia działań bojowych zgodnie z przeznaczeniem w rożnych warunkach klimatycznych i zróżnicowanym terenie;
- przygotowanie oraz utrzymanie dowództwa i sztabu oraz grup w gotowości do formowania kontyngentów w celu działania w sytuacjach kryzysowych (jednostka przygotowuje, szkoli i wyznacza grupy do składu polskich kontyngentów wojskowych w Afganistanie i Czadzie, a wcześniej także w Iraku);
- przygotowanie dowództwa i sztabu oraz zespołów do zabezpieczenia mobilizacyjnego rozwinięcia jednostki wojskowej;
- udział w likwidacji klęsk żywiołowych w rejonie odpowiedzialności, a w szczególnych przypadkach poza nim;
- prowadzenie współpracy cywilno-wojskowej w obszarze odpowiedzialności oraz koordynowanie działań w zakresie pomocy humanitarnej z organizacjami międzynarodowymi i pozarządowymi.

Szczegółowe zadania wynikają z ogólnych celów określanych dla poszczególnych misji, ale zawsze polegają na określeniu potrzeb i zakresu pomocy humanitarnej w rejonie odpowiedzialności oraz wskazanie projektów, których realizacja będzie miała istotny wpływ na poprawę funkcjonowania państwa i warunków życia ludności cywilnej (jest to przede wszystkim odbudowa infrastruktury, administracji, szkolnictwa, służby zdrowia oraz doraźna pomoc humanitarna – dostarczanie i dystrybucja żywności, leków, środków czystości). Grupy CIMIC podczas misji podzielone są zazwyczaj na zespoły odpowiedzialne za realizację poszczególnych obszarów zadaniowych: inżynieryjne (często inżynieryjno-saperskie i rozpoznawcze) wykonujące wszelkie prace remontowe, naprawcze, wykrywania, rozminowywania i niszczenia niewybuchów i niewypałów; transportowe; zespoły wsparcia administracji (odtwarzanie struktur władzy lokalnej, przygotowywanie projektów, doradztwo, pełnienie funkcji łącznikowej pomiędzy środowiskiem wojskowym i cywilnym, monitorowanie sytuacji i nastrojów panujących wśród ludności); grupy doradców i ekspertów. Istotnym elementem jest także organizowanie pomocy humanitarnej. Polega ona na utrzymywaniu kontaktów z organizacjami humanitar-

nymi oraz koordynacji działań tych organizacji w obszarze odpowiedzialności (dbałość o to, żeby właściwa pomoc trafiała do najbardziej potrzebujących).

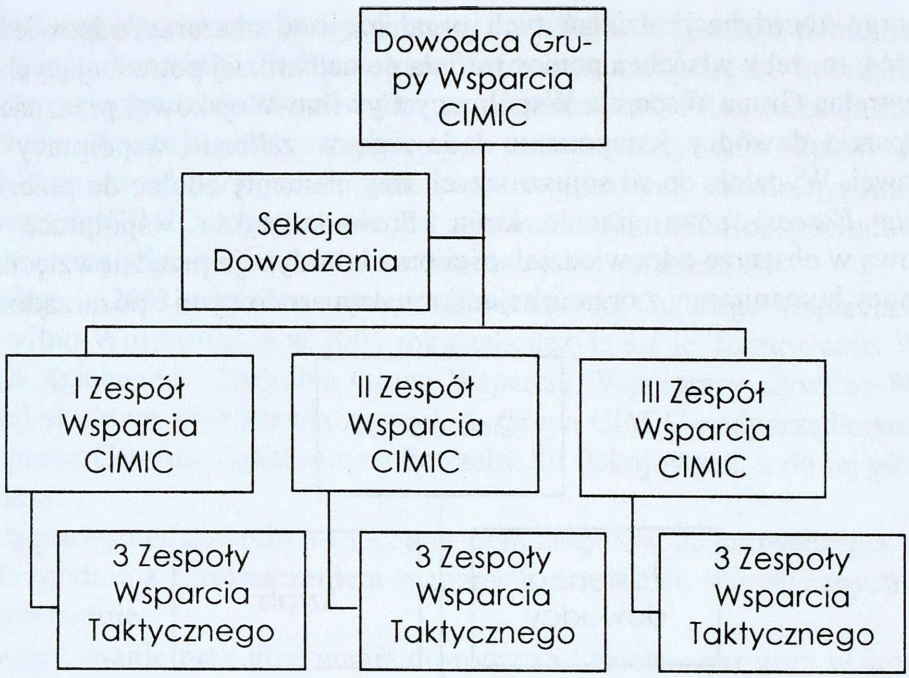
Centralna Grupa Wsparcia Współpracy Cywilno-Wojskowej przeznaczona jest do wsparcia dowódcy komponentu lądowego w zakresie współpracy cywilno-wojskowej. Wydziela do sił sojuszniczych trzy elementy zdolne do przerzutu (*Deployable Forces*) poza granice kraju. Prowadzi także współpracę cywilno-wojskową w obszarze odpowiedzialności oraz koordynuje przedsięwzięcia z zakresu pomocy humanitarnej z organizacjami międzynarodowymi i pozarządowymi.



* FLR – *Forces of Lower Readiness* (siły o obniżonej gotowości); HRF – *High Readiness Forces* (siły wysokiej gotowości).
Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych z Centralnej Grupy Wsparcia Współpracy Cywilno-Wojskowej.

Rys. 4. Struktura Centralnej Grupy Wsparcia Współpracy Cywilno-Wojskowej w Kielcach

Trzonem jednostki jest Grupa Wsparcia CIMIC składająca się z sekcji dowodzenia oraz dziewięciu zespołów wsparcia taktycznego, zorganizowanych w trzech zespołach wsparcia CIMIC (rys. 5). Zadaniem Grupy Wsparcia CIMIC jest zapewnienie efektywnej współpracy cywilno-wojskowej dowództwom komponentu lądowego (dywizja, brygada), poprzez doradztwo w zakresie warunków cywilno-wojskowych i wpływu operacji wojskowych na ludność cywilną oraz ludności cywilnej na operacje wojskowe w rejonach działań.



Źródło: ibidem.

Rys. 5. Struktura Grupy Wsparcia CIMIC

Zadaniem grup specjalistów jest zaś prowadzenie ciągłej oceny sytuacji wojskowej i cywilnej w rejonach misji wojskowych (NATO, OBWE, ONZ itp.) w celu określenia niezbędnych potrzeb ludności miejscowej, uwzględniając własne zasoby i możliwości realizowania projektów CIMIC wspierających działanie dowódcy kontyngentu wojskowego. Należy podkreślić, że jedna grupa specjalistów pozostaje w wysokiej gotowości do wykonywania zadań, podczas gdy druga pozostaje w niższej gotowości do działania. Takie rozwiązanie strukturalne zostało zawarte w zobowiązaniach sojuszniczych naszego kraju. Grupa specjalistów może być użyta zarówno w całości, jak również w formie wydzielenia jednego lub kilku zespołów. Zaangażowanie żołnierzy Centralnej Grupy Wsparcia Współpracy Cywilno-Wojskowej w operacjach poza granicami kraju w latach 2002–2008 ilustruje tabela 1.

W zależności od rodzaju misji i wykonywanych przez grupy CIMIC zadań, skład (szczególnie grup specjalistów) może się znacznie różnić. Na przykład podczas misji „Iracka Wolność", w skład grupy specjalistów wchodzili eksperci z dziedzin technicznych, humanistycznych i ekonomicznych: elektryfikacji, budownictwa, rolnictwa i systemu irygacji, wodociągów i kanalizacji, dystrybucji paliw, archeologii, wydobycia ropy naftowej, policji, służby celnej, edukacji, służby zdrowia i stanu sanitarno-higienicznego, prawa, bankowości, ekonomii i socjologii[71].

[71] Zob. Z. Antczak, *Współpraca cywilno-wojskowa podczas realizacji misji*, „Trudna stabilizacja. Materiały z konferencji naukowej", AON, Warszawa 2004, s. 97.

Tabela 1. Udział żołnierzy Centralnej Grupy Wsparcia Współpracy Cywilno-Wojskowej w operacjach poza granicami kraju w latach 2002–2008

ROK / MISJA	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
SFOR Bośnia i Hercegowina	2						
KFOR/EUFOR Kosowo		1		1			
UNIFIL Liban		1					
UNDOF Syria					1		
ISAF Afganistan					2	1	41
UNAMA Afganistan				1			
UNMIS Sudan					1		
MND-CS Irak		11	36	42	36	15	21
EUFOR Czad							6
RAZEM	2	13	36	44	40	16	68

Źródło: Informacje uzyskane z Centralnej Grupy Wsparcia Współpracy Cywilno-Wojskowej, stan na styczeń 2009 r.

Stan osobowy Polskiej Grupy CIMIC w trakcie trwania misji w Iraku ulegał ciągłym zmianom: z 63 osób w pierwszej połowie 2005 roku, 41 osób w drugiej połowie 2005 roku, do 25 osób w latach następnych. Spowodowane było to przede wszystkim zmniejszeniem obszaru odpowiedzialności, a także możliwościami i zdolnościami operacyjnymi grupy. W związku z powyższym struktury CIMIC ulegały także poważnym zmianom. Zdecydowanie największym redukcjom uległ Oddział Współpracy-Cywilno Wojskowej G-9 MND CS[72]. Do końca 2005 roku oddział liczył średnio 15–16 oficerów (szef, zastępca, wydział planowania, wydział operacyjny, wydział oficerów łącznikowych oraz wydział koordynacyjny) i był wzmacniany 2–3 osobowym amerykańskim zespołem planowania operacyjnego (*Civil Affairs Operational Planning Team* – CA OPT). Wsparcie elementu sztabowego dywizji przez CA OPT wynikało z przejęcia przez oddział CIMIC wielu zadań typowych dla prowadzenia działań cywilno-wojskowych (*Civil-Military Operations* – CMO). W 2006 roku, w miejsce oddziału CIMIC, utworzono 4-osobowy wydział CIMIC G-5. Dopiero w drugiej połowie 2007 roku przywrócono status G-9, co wynikało z wdrażania strategii angażowania lokalnych liderów (*Key Leader Engagement Strategy* – KLE), jednakże nie wzmocniono go personalnie.

Do zadań żołnierzy z grupy CIMIC należało przede wszystkim odszukanie miejsc i ludności wymagających różnego rodzaju pomocy, prawne przygotowanie

[72] Ewolucję struktur oddziału G-9 MND CS przedstawia załącznik nr 4.

projektu pomocowego dla społeczności lokalnej oraz przede wszystkim nadzór nad realizacją projektu i ostatecznie jego odbiór[73]. Za planowanie i koordynowanie działań grupy CIMIC odpowiadał bezpośrednio szef oddziału G-9, który odpowiedzialny był także za nawiązanie i utrzymanie kontaktów z przedstawicielami władz lokalnych, liderami lokalnych społeczności i organizacjami realizującymi zadania odbudowy infrastruktury oraz reprezentowaniem dowódcy w spotkaniach z kluczowymi podmiotami środowiska cywilnego. Ponadto gromadził informacje oraz dokonywał analiz i ocen sytuacji politycznej, ekonomicznej i socjalno-bytowej rejonu odpowiedzialności na rzecz planowania i realizacji zadań wspierających zakładanych celów i efektów. Odpowiadał również za wsparcie procesu podejmowania decyzji, utrzymywanie ścisłej współpracy z oddziałem C-9 korpusu i innymi komórkami wojsk koalicyjnych, koordynował oraz monitorował realizację projektów w ramach funduszu CERP[74] oraz działalność humanitarną[75].

3.2. Dokumenty regulujące współpracę cywilno-wojskową

Wojskowa współpraca cywilno-wojskowa realizowana w ramach NATO obejmuje szeroki wachlarz relacji pomiędzy siłami Sojuszu a cywilnymi organami, ludnością, organizacjami i agencjami. Stosowane są różnorodne metody współpracy w zależności od rodzaju prowadzonej działalności. Współpraca cywilno-wojskowa ma charakter powiązany: z jednej strony, wzrasta zapotrzebowanie na wsparcie z wykorzystaniem środków wojskowych w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania władz cywilnych, a z drugiej, nabiera znaczenia wsparcie udzielone operacji wojskowej ze strony cywilnej. W związku z tym konieczne stało się uregulowanie tej współpracy właściwymi dokumentami normatywnymi. Należy zaznaczyć, że oprócz Sojuszu Północnoatlantyckiego żadne inne organizacje (ONZ, UE, OBWE) nie wydały stosownych aktów prawnych regulujących zasady współpracy cywilno-wojskowej. Ich działalność skupia się głównie na zasadach określonych w wyżej wspomnianych dokumentach. Także w wojsku polskim współpraca cywilno-wojskowa opiera się na aktach sojuszniczych. Na podstawie AJP-09 została wydana „Doktryna współpracy cywilno-wojskowej Sił Zbrojnych RP"[76], która reguluje działalność CIMIC w operacjach reagowania kryzysowego. Należy zaznaczyć, że zarówno AJP-09, jak i DD/09 dotyczą tematyki CIMIC na szczeblach operacyjno-strategicznych. Brak do tej pory dokumentów regulujących użycie grup CIMIC na szczeblu taktycznym.

Do najważniejszych dokumentów regulujących działalność CIMIC w NATO należą:

---

[73] Struktura Grupy CIMIC przedstawiona jest w załączniku nr 5.

[74] *Commander's Emergency Response Program* – program pomocowy dowódcy.

[75] Zob. A. Jarosz, *Współpraca cywilno-wojskowa i szkolenie armii irackiej*, „Zeszyty Naukowe AON" nr 3A(72), AON, Warszawa 2008, s. 151–156.

[76] DD/09, MON, Warszawa 2004.

- *NATO Strategic Concept*[77];
- *MC 411/1: NATO Military Policy on Civil-Military Cooperation*[78];
- *AJP-09: NATO Civil-Military Cooperation*[79].

W nowej koncepcji strategicznej NATO z 1999 roku zawarto stwierdzenie, że relacje, jakie zachodzą pomiędzy wojskami Sojuszu a cywilnym otoczeniem (zarówno rządowe jak i pozarządowe), mają kluczowe znaczenie dla sukcesu operacji. Współpraca cywilno-wojskowa jest wzajemnie zależna – środki wojskowe wspomagają władze cywilne; w tym samym czasie cywilne wsparcie operacji wojskowych ma duże znaczenie dla logistyki, komunikacji, pomocy medycznej oraz spraw publicznych. Współpraca pomiędzy cywilnymi a wojskowymi siłami Sojuszu jest nadal bardzo istotna[80].

Rozwinięciem tej sentencji stał się dokument MC 411/1 z 9 lipca 2001 roku, przygotowany na potrzeby KFOR i SFOR. Stwierdzono w nim, że CIMIC jest obszarem wzajemnego współdziałania pomiędzy organami cywilnymi a militarnymi i musi być uwzględniany zarówno w operacjach wspólnej obrony[81], jak i w operacjach spoza art. 5 traktatu waszyngtońskiego[82]. CIMIC jest kluczowym elementem (łącznikiem, swoistym interfejsem) całości planu operacyjnego a nie częścią działań. Zgodnie z MC 411/1, współpraca cywilno-wojskowa nie oznacza wojskowego nadzoru nad organizacjami i agencjami cywilnymi ani też na odwrót. Zastosowanie CIMIC następuje wtedy, gdy:

- siły wojskowe będą odpowiedzialne jedynie za zadania związane z bezpieczeństwem oraz za wsparcie odpowiednich organów cywilnych – w ramach środków i zdolności – w celu realizacji zadań cywilnych, wtedy gdy zostanie to uzgodnione przez właściwego dowódcę wojskowego zgodnie z planem operacji oraz uprawnionymi organami cywilnymi, jeśli zajdzie taka potrzeba;
- będą wymagane (w wyjątkowych okolicznościach) od wojska zadania, za które normalnie odpowiedzialne są cywilne organy mandatowe, organizacje lub agencje. Zadania te będą podejmowane tylko wtedy, gdy nie będzie właściwego ciała cywilnego, nie będzie ono zdolne do wypełniania swoich mandatowych zadań oraz niepodjęcie tych zadań mogłoby doprowadzić do niepożądanych skutków. Wojsko powinno być przygotowane, aby na wniosek właściwych organów cywilnych po akceptacji przez NATO, podjąć konieczne zadania do czasu, gdy cywilne mandatowe organy, organizacje lub agencje nie będą przygotowane do ich przejęcia;
- odpowiedzialność za zadania cywilne będzie przekazywana właściwym organom cywilnym, organizacjom lub agencjom. Proces ten powinien przebiegać w najkrótszym możliwym terminie i w możliwie najbardziej łagodny sposób;

---

[77] Koncepcja strategiczna NATO.

[78] Polityka wojskowa NATO w zakresie współpracy cywilno-wojskowej.

[79] Współpraca cywilno-wojskowa w NATO.

[80] Koncepcja strategiczna Sojuszu przyjęta przez szefów państw i rządów uczestniczących w spotkaniu Rady Północnoatlantyckiej w Waszyngtonie w dniach 23 i 24 kwietnia 1999 roku, pkt 60.

[81] *Collective Defence Operations* – CDOs.

[82] *Crisis Response Operations* – CROs.

- wojsko będzie potrzebowało zwiększonego dostępu do cywilnych zasobów. W takiej sytuacji zostaną podjęte wszelkie starania w celu uniknięcia negatywnego wpływu na ludność miejscową, gospodarkę, środowisko, infrastrukturę i pracę organizacji humanitarnych;
- zostaną podjęte wszelkie możliwe środki w celu zachowania neutralności i bezstronności organizacji humanitarnych[83].

Wyżej wymienione użycie CIMIC wymaga zintegrowanego planowania i utrzymywania na szczeblu roboczym bliskich stosunków pomiędzy wojskiem oraz odpowiednimi cywilnymi organizacjami i agencjami przed, a także podczas rozwinięcia militarnego. Stosunki te będą utrzymywane zarówno w teatrze działań, jak i na szczeblu dowodzenia strategicznego lub poniżej – tam, gdzie ma miejsce planowanie militarne. Należy przyznać jednak, że nawet tam, gdzie takie stosunki i mechanizm planowania istnieją, to nie zawsze możliwe jest formalne ich przeprowadzenie.

Kolejnym dokumentem jest doktryna NATO – AJP-09, która określa współpracę cywilno-wojskową jako współdziałanie pomiędzy siłami Sojuszu oraz środowiskiem cywilnym, rządowym i pozarządowym, których działanie ma decydujące znaczenie dla sukcesu operacji. Działalność współpracy cywilno-wojskowej opiera się na wytycznych Rady Północnoatlantyckiej (NAC)[84], która jest odpowiedzialna za:

- określenie ogólnego, militarno-strategicznego kierunku polityki CIMIC w NATO;
- dostarczenie wytycznych politycznych odnoszących się do rodzaju stosunków między NATO a Centrum Operacji Połączonych (obejmuje to nawiązanie formalnych relacji przed rozpoczęciem operacji)[85].

Odpowiedzialność za politykę CIMIC w NATO spoczywa, poprzez Oddział Operacyjny Międzynarodowego Sztabu Wojskowego, na Komitecie Wojskowym (MC)[86]. Komitet podpisuje dokument powołujący do życia Grupę Roboczą (WG)[87] CIMIC, która odpowiada za doradztwo w kwestii polityki i natowskiej doktryny CIMIC. Główne obszary odpowiedzialności Komitetu to:

- zapewnienie, aby dokumenty wydawane przez Komitet Wojskowy uwzględniały aspekty CIMIC;
- formułowanie wytycznych realizacji CIMIC w operacjach wojskowych, ćwiczeniach i szkoleniu;
- wspieranie współpracy i koordynacji wszystkich spraw związanych z CIMIC w ramach NATO, a także z partnerami Partnerstwa dla Pokoju;

---

[83] Na podstawie dokumentu MC 411/1, *Polityka wojskowa NATO w zakresie współpracy cywilno-wojskowej*, s. 1–5; L. Zakrzewski, A. Rozbicki, op. cit., s. 20–24.

[84] *NAC – North Atlantic Council.*

[85] L. Zakrzewski, A. Rozbicki, op. cit., s. 36.

[86] *MC – Military Committee.*

[87] *WG – Working Group.*

- doradzanie Radzie Północnoatlantyckiej oraz opracowywanie stosownych wytycznych;
- ukierunkowywanie dowódców strategicznych.

Według AJP-09 do obszarów odpowiedzialności szczebla operacyjnego należy:

- uwzględnianie aspektów CIMIC na wszystkich etapach planowania operacyjnego;
- świadczenie usług doradczych na rzecz dowódcy oraz sztabu w zakresie uwarunkowań cywilnych na obszarze operacyjnym;
- wspomaganie podległych dowództw w zakresie prowadzenia szkoleń – niezmiernie istotne są kursy przed rozpoczęciem operacji;
- zapewnienie skutecznej łączności;
- sporządzanie ekspertyz na temat konstrukcji porozumień zawieranych z organizacjami cywilnymi;
- koordynowanie działań w zakresie przygotowywania kampanii informacyjnych oraz udostępnianie informacji do wiadomości publicznej;
- rozwijanie i doskonalenie zdolności CIMIC w swoim dowództwie;
- opracowanie, koordynowanie i uaktualnianie koncepcji CIMIC, planów i procedur zgodnie z wytycznymi Komitetu Wojskowego;
- ustanowienie w swoim sztabie i w podległych dowództwach sztabu CIMIC i właściwych interfejsów z organizacjami cywilnymi[88].

Natomiast zakres odpowiedzialności dowódcy strategicznego obejmuje:

- rozwijanie i doskonalenie zdolności CIMIC w swoim dowództwie;
- opracowanie, koordynowanie i uaktualnianie koncepcji CIMIC, planów i procedur zgodnie z wytycznymi Komitetu Wojskowego;
- ustanowienie w swoim sztabie i w podległych dowództwach sztabu CIMIC i właściwych interfejsów z organizacjami cywilnymi;
- zapewnienie, aby podległe dowództwa posiadały doktrynę, wytyczne i standardy niezbędne dla implementacji planów CIMIC zgodnie z Pogotowiem Obronnym NATO[89];
- przedkładanie politycznym władzom NATO wymagań CIMIC w procesie planowania operacji wojskowych i misji;
- opracowanie planów i programów realizacji polityki i doktryny NATO w zakresie CIMIC;
- zapewnienie, aby w ramach swoich zdolności oraz generalnych priorytetów zabezpieczone zostały potrzeby CIMIC w rozpoznaniu, badaniach i analizach[90].

Oprócz tego państwa członkowskie NATO zostały poproszone o wydzielenie specjalnych sił do utrzymywania współpracy cywilno-wojskowej. Współpraca taka jest warunkiem niezbędnym dla stworzenia cywilno-wojskowych kontaktów istotnych dla osiągnięcia strategicznego celu operacji. Koncepcja, strategia oraz praktyka współpracy cywilno-wojskowej jest ciągle opracowywana, modelowana i doskonalona. Kra-

---

[88] Wg. AJP-09.

[89] *NATO Precautionary Measures* – środki zapobiegawcze NATO.

[90] Wg AJP-09 i L. Zakrzewski, A. Rozbicki, op. cit., s. 24.

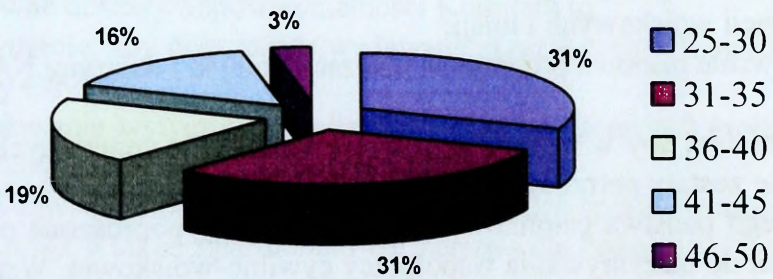
je, takie jak: Czechy, Dania, Niemcy, Holandia, Norwegia oraz Polska wspólnie zobowiązały się do powołania zintegrowanej, wielonarodowej Północnej Grupy CIMIC. Celem grupy jest zapewnienie państwom członkowskim niezbędnej zdolności funkcjonowania w obszarze CIMIC, międzynarodowe współdziałanie i szkolenie praktyczne, wzajemne wsparcie oraz polepszenie jakości działań państw członkowskich NATO. Grupa Północna CIMIC wspiera NATO swymi możliwościami operacyjnymi, które mogą być wykorzystane także przez inne organizacje międzynarodowe (np. ONZ, OBWE, UE) w czasie prowadzenia przez nich operacji utrzymania pokoju.

3.3. Doświadczenia i opinie żołnierzy grup CIMIC z udziału w operacjach

Biorąc pod uwagę, że działalność grup CIMIC jest dość „nową" dziedziną, dlatego autorzy uznali, że warto jest przeprowadzić badania wśród żołnierzy CIMIC dotyczące ich przygotowania, zadań wykonywanych podczas misji oraz trudności, z jakimi się borykają (ankieta w załączniku nr 6).

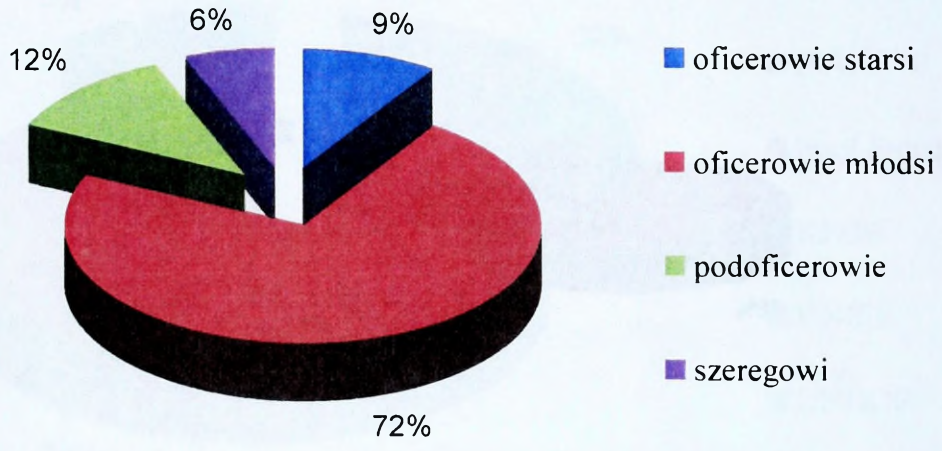
Wszyscy ankietowani to mężczyźni, głównie w wieku 25–30 i 31–35 lat (wykres 1), posiadający wykształcenie wyższe (w przypadku oficerów i niektórych podoficerów), średnie (w większości przypadków podoficerów) oraz gimnazjalne (w przypadku szeregowych). Badani oficerowie to w większości oficerowie młodsi (72%), w stopniu kapitana (83%) lub porucznika (17%). Udział oficerów starszych (w stopniu majora), podoficerów i szeregowych jest znacznie mniejszy (wykres 2).

Wykres 1. Wiek ankietowanych żołnierzy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych wśród żołnierzy Centralnej Grupy Wsparcia Współpracy Cywilno-Wojskowej w Kielcach w listopadzie 2008 r.

Wykres 2. Ranga ankietowanych żołnierzy



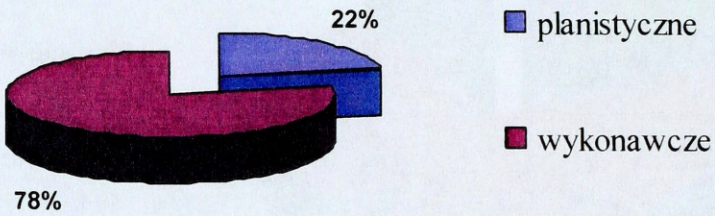
Źródło: ibidem.

Ankietowani żołnierze zajmowali na misji przede wszystkim stanowiska o charakterze wykonawczym (78%), tylko prawie co trzeci żołnierz (oficer) zajmował się planowaniem działalności CIMIC (wykres 3). Ponad połowa żołnierzy posługuje się biegle językiem angielskim (posiada certyfikat potwierdzający znajomość języka na poziomie trzecim według standardów określanych przez STANAG 6001), reszta posługuje się tym językiem na poziomie średnio zaawansowanym (18%) lub podstawowym (5%). 21% żołnierzy (w większości oficerowie) zna drugi język (niemiecki lub rosyjski) na poziomie 1 lub 2 (wykres 4). Szeregowi zaś zadeklarowali brak znajomości jakiegokolwiek języka obcego.

Respondenci uczestniczyli przede wszystkim w misji „Iracka Wolność" (blisko 80%) oraz ISAF w Afganistanie (nieco ponad 30%), a także w niewielkim stopniu w misjach w Kosowie (KFOR), Libanie (UNIFIL) i na Wzgórzach Golan (UNDOF) – wykres 5.

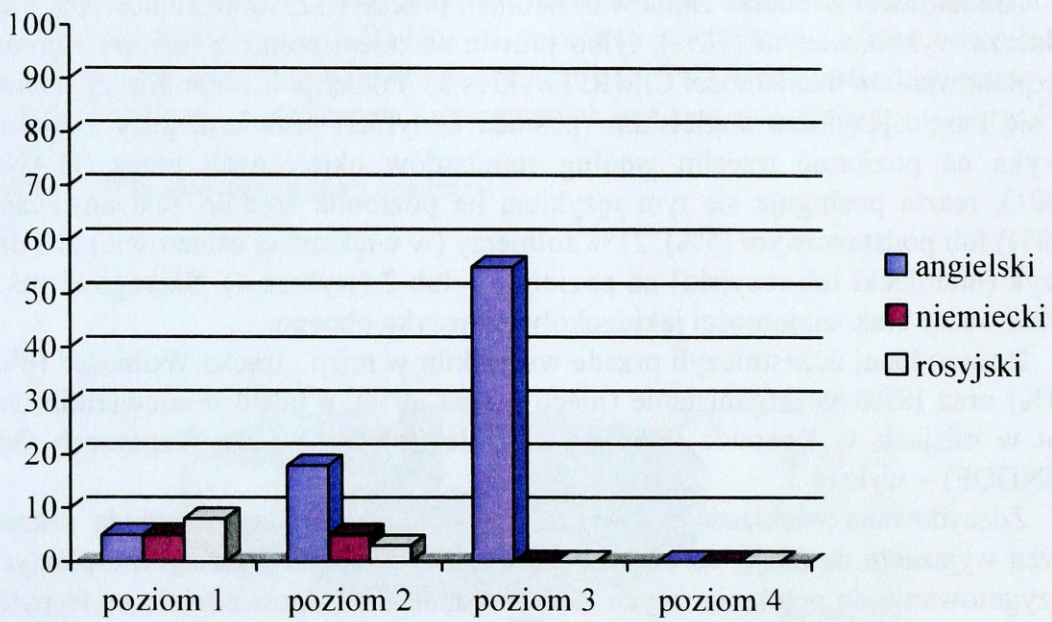
Zdecydowana większość żołnierzy (94%) odpowiedziała, że odbyła szkolenie przed wyjazdem na misję, co oznacza, że mieli przynajmniej teoretyczno-praktyczne przygotowanie do pełnienia swych zadań. Jednak 6% odpowiedziało na to pytanie negatywnie i pomimo że nie jest to duży procent, niepokojące jest, że nawet niewielka część żołnierzy wyjeżdża na misję bez przygotowania, szczególnie do pełnienia tak trudnych i niebezpiecznych oraz wymagających odpowiedniego przygotowania zadań, jakie wykonują żołnierze CIMIC. Większość (78%) żołnierzy zadeklarowało, że odbyło takie szkolenie w ramach służby w Centralnej Grupie

Wykres 3. Typ zajmowanego stanowiska na misji



Źródło: ibidem.

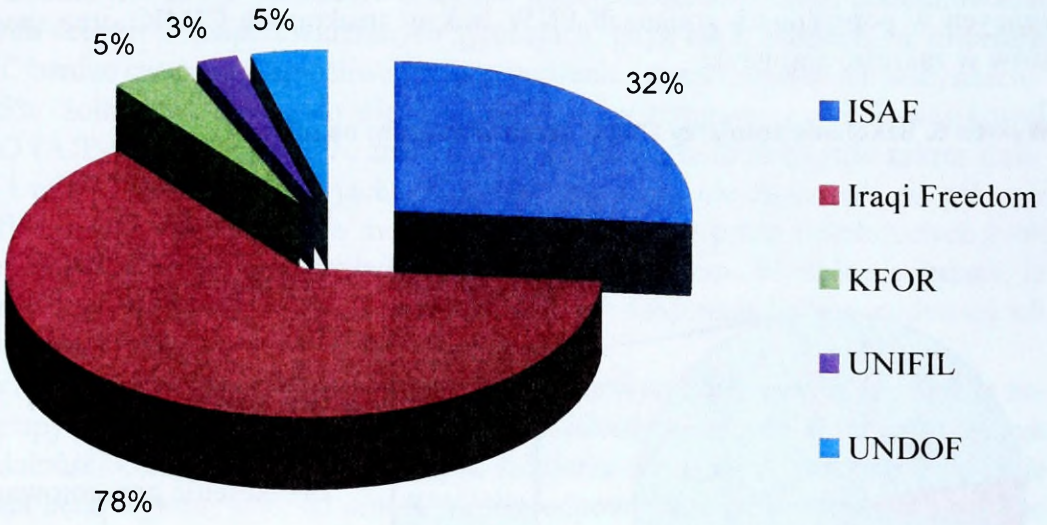
Wykres 4. Poziom znajomości języków obcych [%]



Uwaga: udział procentowy nie sumuje się do 100, gdyż część (21%) oficerów nie udzieliła odpowiedzi na to pytanie.

Źródło: ibidem.

Wykres 5. Udział badanych żołnierzy CIMIC w misjach



Uwaga: udział procentowy nie sumuje się do 100, gdyż kilku żołnierzy uczestniczyło więcej niż w jednej misji.

Źródło: ibidem.

Wsparcia Współpracy Cywilno-Wojskowej oraz w ramach szkolenia przygotowawczego w kraju (65%). Tylko 10% żołnierzy (oficerowie) odbyło szkolenie organizowane w ośrodkach NATO, a zaledwie 3% w ośrodkach cywilnych w kraju i za granicą. 5% żołnierzy deklarowało odbycie innego szkolenia – Centrum Szkolenia na Potrzeby Sił Pokojowych w Kielcach oraz organizowane przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych. Sposób szkolenia żołnierzy CIMIC prezentuje wykres 6. Wydaje się, że szczególnie żołnierze CIMIC powinni być szkoleni w środowisku międzynarodowym, co ułatwiłoby im przyszłą pracę na misjach, gdyż to właśnie oni mają największy kontakt z żołnierzami innych narodowości oraz ludnością cywilną.

Szkolenie przygotowawcze Grupy CIMIC prowadzone było na bazie Centralnej Grupy Wsparcia Współpracy Cywilno-Wojskowej oraz Centrum Szkolenia na Potrzeby Sił Pokojowych w Kielcach. Zasadniczą część szkolenia stanowiły dwa kursy CIMIC, taktyczny i specjalistyczny. Pierwszy z nich obejmował szkolenie ogólnowojskowe, a w szczególności:

- zasady konwojowania i patrolowania;
- zasady bezpieczeństwa w czasie działania poza rejonami bazy;
- taktykę stosowaną przez siły antykoalicyjne w Iraku;
- wykorzystanie doświadczeń z działania patroli CIMIC w poprzednich zmianach PKW.

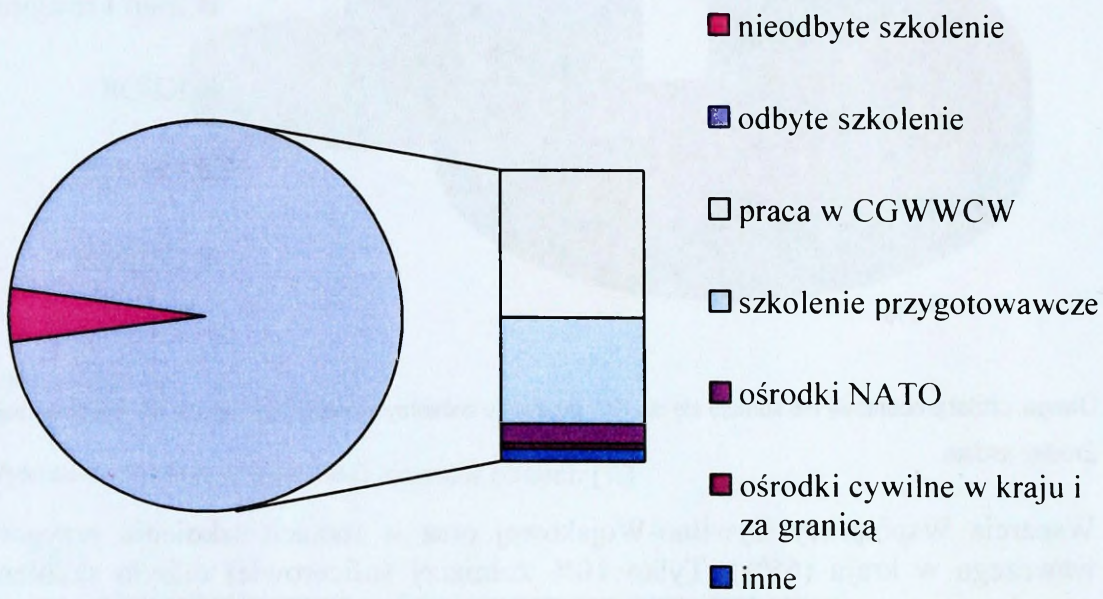
Drugi natomiast poruszał tematykę związana z problematyką CIMIC:

- zasady prowadzenia współpracy z ludnością lokalną w rejonie odpowiedzialności MND CS;

- zasady realizacji projektów CERP;
- sporządzanie analiz i ocen sytuacji społeczno-ekonomicznej.

Zajęcia prowadzone były przez wykładowców z CSNPSP, oficerów uczestniczących w poprzednich zmianach PKW Irak w strukturach CIMIC oraz specjalistów w zakresie arabistyki.

Wykres 6. Szkolenie żołnierzy CIMIC przed wyjazdem na misję (%)



Źródło: ibidem.

Żołnierze pytani o przydatność przekazywanej wiedzy w większości odpowiadali pozytywnie (87%). Uznali za pożyteczne szczególnie informacje dotyczące ram prawnych i procedur (w tym ich opracowywania, dokumentacji oraz zasad bezpieczeństwa) realizacji projektów (np. pomocowych i MEDEVAC) i ich negocjacji oraz roli CIMIC podczas misji. Żołnierze pozytywnie oceniali zarówno część teoretyczną, jak i praktyczną szkolenia, a informacje na temat konwojów i patroli także uznawali za pożyteczne. 13% żołnierzy, którzy uznali szkolenie za mało przydatne, nie znaleźli w informacji ułatwiających wykonywanie powierzonych zadań, a ćwiczenia praktyczne okazały się nieadekwatne do tego, z czym mieli do czynienia na misji. Negatywna ocena szkoleń wynikała także z faktu, że niektórzy żołnierze uczestniczyli wcześniej w misjach i ich wiedza oraz doświadczenie znacznie przewyższały zakres oferowanego szkolenia. Aby szkolenia były w pełni efektywne musi minąć czas konieczny na zebranie jak największej ilości wniosków z doświadczeń zdobytych na misji. Na tej podstawie buduje się nowe wytyczne do kolejnych szkoleń, które powinni prowadzić, m.in. doświadczeni oficerowie CIMIC, którzy są w stanie przewidzieć, jakiego typu sytuacje mogą zaistnieć pod-

czas wykonywania zadań i starać się przygotować żołnierzy do jak największej ilości tego typu sytuacji oraz warunków panujących w danym obszarze odpowiedzialności[91]. Istotne jest zatem nauczenie oficerów umiejętności szybkiego podejmowania trafnych decyzji w nieprzewidzianych sytuacjach, gdyż takie zdarzają się oficerom CIMIC bardzo często, a niemożliwe jest przewidzenie i przećwiczenie ich wszystkich.

85% żołnierzy zapoznało się z „Doktryną współpracy cywilno-wojskowej NATO (AJP-9), co oznacza, że znaczna większość znała teoretycznie zakres działania i rolę CIMIC w operacjach. Ci, którzy się z nią nie zapoznali, to głównie podoficerowie i szeregowi, co może wynikać z uznania przez przełożonych brak konieczności zapoznania podwładnych z tym dokumentem. Wydaje się jednak, iż wszyscy żołnierze grupy CIMIC powinni znać ten dokument będący podstawą ich działalności.

Większość (prawie 90%) żołnierzy otrzymała wytyczne dotyczące zakresu zadań grupy CIMIC podczas danej misji. Jest to istotny element dla funkcjonowania i działalności CIMIC, gdyż powoduje, że żołnierze wiedzą z wyprzedzeniem, jakie zadania będą wykonywać, co umożliwia im odpowiednie przygotowanie zarówno w zakresie wiedzy, umiejętności, jak i psychiki. Znają też ogólny „obraz" działalności oraz zadań stojących przed nimi i potrafią je odpowiednio rozplanować – zarówno w czasie, przestrzeni oraz natężeniu. Żołnierze są również wówczas w stanie nawiązać odpowiednie kontakty, niezbędne do realizacji zadań (przede wszystkim ludność lokalna – jej konkretne grupy, władze lokalne, przedstawiciele organizacji pozarządowych itp.), jak również nawiązać ściślejszą współpracę z innymi żołnierzami na misji – np. z obszaru operacji psychologicznych (PSYOPS) czy *public affairs*.

Do głównych zadań grupy CIMIC, które żołnierze uznali za najbardziej pożądane z punktu widzenia ludności lokalnej należały:

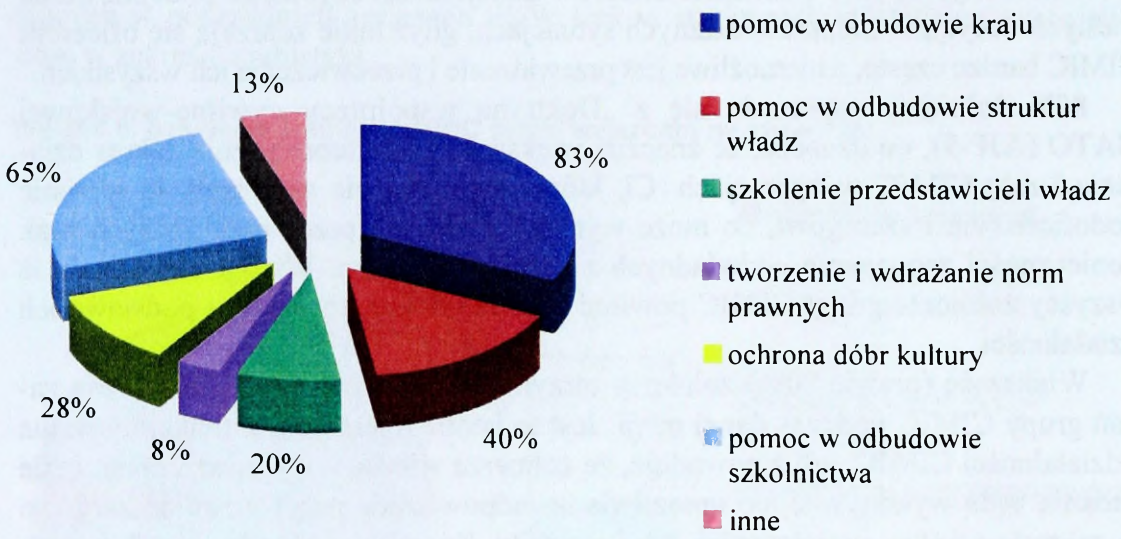
- pomoc w odbudowie/rozbudowie infrastruktury kraju;
- pomoc w odbudowie szkolnictwa;
- pomoc w odbudowie struktury władz lokalnych;
- ochrona dóbr kultury;
- szkolenie przedstawicieli władz lokalnych;
- tworzenie i wdrażanie norm prawnych.

Równie istotne były: pomoc humanitarna i medyczna oraz odbudowa służby zdrowia, pomoc w znajdowaniu zatrudnienia oraz odbudowa rolnictwa. Szczegółowo zadania te ilustruje wykres 7.

---

[91] Warto przytoczyć fragment rozmowy z ppłk. dr. Andrzejem Dylongiem, dowódcą Grupy Wsparcia CIMIC, który wiele czasu spędził w Kosowie, Afganistanie i Iraku: „W Iraku jechaliśmy odkrytym humvee z pomocą humanitarną. Na pace woda, żywność, zabawki. Gdy zatrzymaliśmy się, ludzie nas zobaczyli, rzucili się i "rozładowali" pojazd w kilkanaście sekund. Oddaliśmy strzały ostrzegawcze w powietrze, żeby opanować sytuację! Strzały na nikogo nie działały, bo ludzie już dawno do strzelaniny przywykli. Nikt z nas nie przewidział takiego obrotu sprawy – znaleźliśmy się nagle w nowej, nieprzewidywalnej sytuacji. Nas do tego nikt nie przygotowywał, ponieważ nie było wcześniej takich doświadczeń." – *Serce na dłoni*, „Polska Zbrojna" nr 7/2008.

Wykres 7. Zadania grupy CIMIC



Uwaga: udział procentowy nie sumuje się do 100, gdyż respondenci mieli prawo wielokrotnego wyboru.

Źródło: ibidem.

Dla przykładu warto podać, że grupa CIMIC w okresie operacji „Iracka Wolność" od 2004 do 2008 roku wspierała dowódcę MND CS w zakresie współpracy z ludnością lokalną w rejonie odpowiedzialności dywizji. W tym okresie działalność grupy skupiona była przede wszystkim na realizacji następujących przedsięwzięć:

- organizowaniu patroli CIMIC, podczas których zbierane były informacje o aktualnej sytuacji cywilnej w rejonie odpowiedzialności oraz stanie kluczowej infrastruktury cywilnej;
- planowaniu spotkań z przedstawicielami ludności lokalnej i władz irackich, w tym z przedstawicielami administracji publicznej, policji, służb ochrony zabytków, lokalnymi przedsiębiorcami, reprezentantami organizacji i instytucji pozarządowych, szejkami i przywódcami plemiennymi;
- przeprowadzeniu akcji humanitarnych organizowanych w najbiedniejszych osadach i dzielnicach miast; pomoc kierowana była do szkół, szpitali, ośrodków zdrowia, sierocińców i innych instytucji, które w największym stopniu wymagały wsparcia.

W wyniku tych działań nawiązano i utrzymywano bieżące kontakty z najważniejszymi przedstawicielami społeczności lokalnej. Pomoc udzielona przez żołnierzy grupy CIMIC w formie realizowanych projektów i przekazywanej pomocy humanitarnej pozwalała na stworzenie pozytywnego wizerunku MND CS i Wojska Polskiego wśród Irakijczyków. Patrole CIMIC często działały w miejscach, gdzie

nie docierały pododdziały bojowe. W czasie wykonywania codziennych zadań grupa CIMIC wielokrotnie zbierała informacje o sytuacji w terenie.

Obszary zadań grupy CIMIC były skoncentrowane na realizacji projektów[92] związanych z odbudową infrastruktury obiektów użyteczności publicznej. Bazą działalności projektowej był fundusz CERP. Dzięki niemu wykonano między innymi następujące przedsięwzięcia: utwardzanie dróg, instalacja generatorów prądotwórczych przy ośrodkach zdrowia, szpitalach, szkołach, instalacja transformatorów, budowa linii energetycznych i oświetleń dróg, budowa studni głębinowych, wyremontowanie dróg dojazdowych, rond, skrzyżowań, chodników, remont szkół i ich wyposażanie w sprzęt i materiały edukacyjne, zakup wyposażenia dla laboratoriów, wyposażanie ośrodków zdrowia i szpitali w podstawowy sprzęt medyczny, budowa sieci kanalizacyjnych i stacji uzdatniania wody oraz wiele innych.

Poszczególne zmiany PKW Irak zrealizowały:

- I zmiana – 207 projektów o wartości 3,357 mln USD;
- II zmiana – 1289 projektów o wartości 47,783 mln USD;
- III zmiana – 272 projekty o wartości 13,316 mln USD;
- IV zmiana – 171 projektów o wartości 8,819 mln USD;
- V zmiana – 244 projekty o wartości 16, 846 mln USD;
- VI zmiana – 93 projekty o wartości 8,856 mln USD;
- VII zmiana – 136 projektów o wartości 12,479 mln USD;
- VIII zmiana – 227 projektów o wartości 27,271 mln USD;
- IX zmiana – 257 projektów o wartości 20,025 mln USD;
- X zmiana – 130 projektów o wartości 11,150 mln USD[93].

Do końca X zmiany zaplanowano realizację 65 projektów o wartości około 11,106 mln USD[94].

Grupa CIMIC realizowała dodatkowo projekty dla Biura PJCC[95] finansowane ze specjalnie utworzonego do tego celu funduszu. W ramach tej działalności zakupiono i przekazano funkcjonariuszom PJCC środki papiernicze, sprzęt elektroniczny i wyposażenia biur (komputery, kamery, aparaty fotograficzne, krzesła, odkurzacze itp.).

Oprócz działalności projektowej grupa CIMIC analizowała strukturę i działanie irackiej administracji państwowej, zwracając uwagę na kompetencje i hierarchiczne podporządkowanie poszczególnych organów władzy. Badano działalność szeregu różnych urzędów. W tym w szczególności strukturę, zakres zadań i działanie organów irackiego wymiaru sprawiedliwości, sądownictwa i prokuratury. Starano się także ściśle współpracować z nieformalnymi liderami lokalnych społeczności. Uzyskane w ten sposób informacje uzupełnione przez dane zdobyte w czasie rozmów z kontraktorami i szeregowymi obywatelami były podstawą opracowywania ocen analiz i meldunków dotyczących sytuacji społeczno-ekonomicznej w prowincjach.

---

[92] Format propozycji projektu oraz lista kontrolna znajdują się w załączniku nr 7.

[93] Stan na 1 lipca 2008 r. na podstawie: A. Jarosz, op. cit., s. 151–156.

[94] Ibidem.

[95] *Provincial Joint Coordination Centre* – Centrum Reagowania Kryzysowego.

Kolejnym kierunkiem działalności grupy CIMIC była ochrona zabytków i dóbr kultury. Przedsięwzięcia w tej dziedzinie sprowadzały się przede wszystkim do utrzymywania kontaktów z irackimi służbami zajmującymi się starożytnymi obiektami, Policją Archeologiczną oraz środowiskami uniwersyteckimi archeologów. W ramach tej działalności grupa CIMIC dokonywała również inspekcji terenowej kilkunastu starożytnych miast: Nippur, Kissura, Shuruppak, Dliem, Tel Al Wellayah i Babilon. Ponadto, przeprowadzono kilka lotów rozpoznawczych nad stanowiskami archeologicznymi znajdującymi się w AOR MND CS.

W związku ze złą sytuacją materialną ludności cywilnej zamieszkującej w strefie odpowiedzialności MND CS oraz brakiem perspektyw na jej polepszenie, grupa CIMIC podejmowała działania polegające na pozyskaniu pomocy rzeczowej od organizacji humanitarnych z całego świata, a następnie przekazywała ją najbardziej potrzebującym. W ramach działań humanitarnych współpracowano z Centrum Operacyjnym Pomocy Humanitarnej (*Humanitarian Operations Center* – HOC) w Kuwejcie oraz z organizacjami międzynarodowymi o charakterze humanitarnym, które kierowały do strefy odpowiedzialności MND CS pomoc rzeczową.

Jednym ze skutecznie realizowanych zadań było wsparcie działalności istniejących oraz nowo powstałych lokalnych organizacji pozarządowych o charakterze pomocowym (LNGO[96]) w rejonie odpowiedzialności MND CS. W związku z tym przeprowadzono kilkadziesiąt spotkań z tymi organizacjami, które wielokrotnie przekazywały pomoc rzeczową.

W ramach pomocy humanitarnej nawiązano również kontakt i bliską współpracę z instytucjami państwowymi, takimi jak Departament Zdrowia, szpitale, szkoły i przedszkola. Ponadto w czasie patroli CIMIC przeprowadzono kilkadziesiąt spontanicznych akcji, w czasie których rozdano środki pierwszej potrzeby: jedzenie, wodę, ubrania, buty, środki czystości, przybory szkolne i zabawki. W ramach pomocy humanitarnej przekazano także służbie zdrowia 8. Dywizji Irackiej Armii leki i środki opatrunkowe odebrane z Kuwejtu od organizacji humanitarnej „Freedom and Pace Trust".

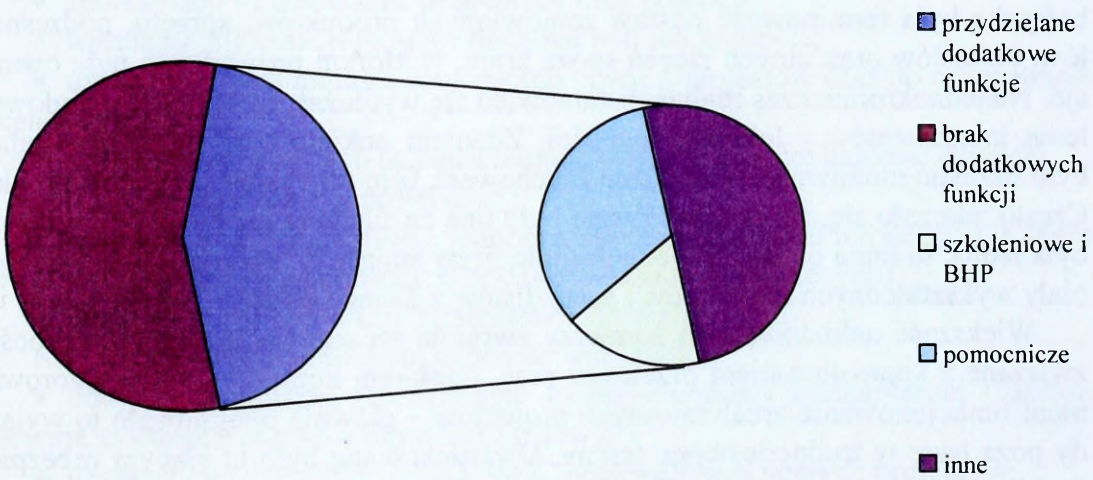
Grupa CIMIC oprócz przekazywania pomocy humanitarnej przeprowadziła także inne wymienione poniżej przedsięwzięcia humanitarne, np.: dostarczenie żywności i artykułów pierwszej potrzeby dla powodzian w prowincji Wasit; wysłanie na leczenie do Basry oraz do Polski kilkoro irackich dzieci oraz przeprowadzano zbiórkę darów w Camp ECHO i DELTA na rzecz uchodźców przybyłych do rejonu odpowiedzialności MND CS.

Prawie połowa żołnierzy CIMIC wykonywała etatowo bądź nieetatowo dodatkowe funkcje (wykres 8), głównie pomocnicze – sprzątanie, warty, pomoc w magazynach (dotyczyło to szeregowych) oraz kierowców i radiooperatorów (w przypadku podoficerów). Oficerowie zaś pełnili dodatkowo funkcje wychowawczo-dyscyplinarne, kadrowe, dowódców patroli oraz szkoleniowe i BHP oraz uczestniczyli w Zespołach Wsparcia Taktycznego (*Tactical Support Team* – w Iraku). Miało to miejsce

[96] *Local Non-Governmental Organization.*

w Iraku i Afganistanie, czyli tam, gdzie funkcjonowały liczne polskie kontyngenty wojskowe. Oficerowie starsi, oprócz zadań typowo wykonawczych, sprawowali nadzór nad prawidłową realizacją projektów CIMIC. W ocenie większości żołnierzy dodatkowe zadania nie miały negatywnego wpływu na wykonywanie pracy z obszaru CIMIC, jednak pochłaniały czas, oznaczały większe obciążenie obowiązkami, co powodowało większe zmęczenie. Dodatkowe zadania typu warta niejednokrotnie kolidowały jednak z wykonywaniem podstawowych obowiązków z obszaru CIMIC. Jednak w przypadku angażowania oficerów CIMIC do udziału w patrolach powodowało, zdaniem respondentów, późniejszą błędną ich identyfikację z pododdziałem bojowym. Wydaje się, że przydzielanie dodatkowych funkcji zawsze wiąże się z większym obciążeniem – psychicznym i fizycznym, zaś niewłaściwe wykorzystanie żołnierzy CIMIC może utrudniać im pracę z ludnością lokalną – żołnierze CIMIC nie powinni być identyfikowani z pododdziałami bojowymi, wywiadowczymi czy też operacji psychologicznych.

Wykres 8. Dodatkowe funkcje przydzielane żołnierzom CIMIC



Źródło: ibidem.

Żołnierze CIMIC podczas służby poza granicami kraju spotkali się z różnorodnymi problemami związanymi z ich codzienną działalnością. Najważniejsza grupa problemów związana była bezpośrednio z planowaniem i wdrażaniem projektów, czyli zastosowaniem i odpowiednim zinterpretowaniem „Ustawy prawo o zamówieniach publicznych", któremu podlegały projekty finansowane przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych. Zdaniem większości ankietowanych najwięcej trudności sprawiały właśnie procedury przetargowe w odniesieniu do rzeczywistości na misji oraz brak podstawowej wiedzy z tego zakresu osób włączonych do prac komisji przetargowej z zewnątrz (żołnierze sztabu bądź z innych pododdziałów dywizji).

Większość ankietowanych pozytywnie odniosła się do wdrażania projektów z funduszu CERP finansowanego przez rząd Stanów Zjednoczonych (w przypadku operacji „Iracka Wolność"). Dzięki tym środkom dowódca dywizji mógł skutecznie i szybko reagować na potrzeby lokalnej społeczności i pomagać jej w budowaniu lub odtwarzaniu żywotnych elementów infrastruktury terenowej na szczeblu lokalnym. Ankietowani zwrócili uwagę ponadto na trudności związane z wyborem odpowiedniego i solidnego kontraktora, gdyż najtańsze oferty zazwyczaj oznaczały niską jakość wykonywanych usług oraz opieszałość pracowników. Było to związane bezpośrednio z biurokracją, która towarzyszyła każdemu projektowi. Kolejną bolączką była terminowość dostaw zamówionych produktów, sprzętu, podzespołów, pojazdów oraz innych zleceń spoza kraju, w którym prowadzona była operacja. Niejednokrotnie czas realizacji zamówień się wydłużał, co budziło niezadowolenie kontrahentów i lokalnej ludności. Zdaniem ankietowanych bardzo trudno było określić możliwości techniczne i fachowość firm ubiegających się o kontrakt. Często zdarzało się, że zarejestrowane były one na fikcyjne osoby, a właścicielem była jedna, ta sama osoba. Niejednokrotnie firmy stające do przetargów nie zatrudniały wykształconych inżynierów i specjalistów z danego zakresu.

Większość ankietowanych żołnierzy zwróciła szczególną uwagę na trudności związane z kontrolowaniem przebiegu prac, odbiorem kontraktu oraz nadzorowaniem funkcjonowania zrealizowanych projektów – głównie obejmowało to wyjazdy poza bazę w trudnodostępne tereny. Uwarunkowane było to słabym zabezpieczeniem logistycznym grupy CIMIC oraz brakiem odpowiedniej ochrony i obrony (słabo opancerzone pojazdy, brak plutonu ochrony w składzie grupy CIMIC oraz brak wsparcia z powietrza).

Wydaje się również, że należałoby usprawnić procedury dotyczące planowania i wdrażania projektów, gdyż prawie połowa żołnierzy (47%) uznała je za niewłaściwe. Do najczęściej zgłaszanych problemów należały:

- niewłaściwe przepisy prawne w stosunku do sytuacji w rejonie misji, które powodowały zmniejszanie ich efektywności;
- trudności przy wdrażaniu projektów Ministerstwa Spraw Zagranicznych (skomplikowane procedury przetargowe, biurokracja, wydłużony czas wykonywania projektów – długie terminy zatwierdzania i częste zmiany wcześniejszych decyzji);
- słabe przygotowanie do realizacji procedur przetargowych.

Żołnierze, których zapytano jak oceniają relacje pomiędzy poszczególnymi szczeblami dowodzenia a grupą CIMIC, w większości przypadków stwierdzili, że pozytywnie. Uznali, że ze strony dowódcy dywizji oraz sztabu odczuwalne było zrozumienie co do słuszności prowadzonej działalności. Często jednak obawy ankietowanych budziło podporządkowanie grupy. Etatowo podlegała ona dowódcy wielonarodowej dywizji, a dowódca grupy CIMIC otrzymywał zadania również od szefa sztabu dywizji bądź szefa Oddziału Współpracy Cywilno-Wojskowej – G9. Wprowadzało to swoisty dualizm dowodzenia, co doprowadzało do nieporozumień i wpływało negatywnie na jakość wykonywanych zadań.

Żołnierze CIMIC, podczas wykonywania przydzielonych zadań, mieli kontakt przede wszystkim z ludnością lokalną, ale także z przedstawicielami władz lokalnych oraz organizacji pozarządowych. Współpraca z przedstawicielami władz lokalnych polegała głównie na:

- określaniu potrzeb i wzajemnych oczekiwań w zakresie realizacji pomocy humanitarnej oraz określaniu kierunków ich realizacji;
- pomocy w uzyskaniu dokumentów potrzebnych np. do transportu rannych do kraju;
- spotkaniach i planowaniu współpracy oraz pomocy;
- wymianie informacji głównie na temat potrzeb ludności;
- uzyskiwaniu wiadomości dotyczących nowych projektów oraz do opracowania ocen CIMIC;
- uzyskiwaniu informacji na temat nastrojów wśród lokalnej ludności cywilnej;
- ustalaniu priorytetów projektów;
- wsparciu władz lokalnych i jednoczesnym wzmacnianiu ich pozycji, a także tzw. mentoring (również pomocy w podejmowaniu różnych decyzji)[97];
- pomocy w nawiązywaniu kontaktów z kontrahentami.

Kontakty z ludnością lokalną to przede wszystkim:

- pomoc humanitarna (rozdzielanie środków pomocy humanitarnej i darów, głównie żywności, środków czystości i leków);
- uzyskiwanie danych do ocen CIMIC oraz realizacji nowych projektów;
- zbieranie informacji na temat podstawowych potrzeb ludności, a także niedoborów infrastruktury, sieci komunikacyjnych (głównie drogowych) oraz stanu budynków użyteczności publicznej;
- pomoc doraźna;
- pomoc w zakresie medycznym i edukacyjnym oraz rozwoju infrastruktury[98];
- realizacja projektów mających na celu poprawę warunków bytowych oraz stworzenie przyjaznego środowiska operacyjnego[99];

---

[97] Np. zakup samochodów i mundurów dla policji irackiej.

[98] Np. remont szkół w prowincji Wasit (projekt o wartości 900 000 $), utworzenie centrum biznesu w stolicach prowincji (projekt o wartości 2 500 000$) – zob. Z. Antczak, op. cit., s. 119.

[99] Np. odbudowa ujęcia wody w An Najaf (projekt o wartości 30 900 000 $), odbudowa systemu nawadniania i melioracji w Al Qadisiyah (projekt o wartości 1 500 000 $), uruchomienie cementowni w Karbali (projekt o wartości 3 500 000 $) – zob. Z. Antczak, op. cit., s.119.

- orientacja odnośnie do nastawienia ludności do uczestników misji (w tym spotkania z przywódcami lokalnych klanów).

Kontakty z organizacjami pozarządowymi często uzależnione były od nastawienia danej organizacji do kontaktów i współpracy z środowiskiem wojskowym, a polegały przede wszystkim na:

- określaniu ram współpracy i jej dziedzin oraz koordynacji działań;
- uzyskiwaniu i wymianie informacji na temat potrzeb;
- dostarczaniu środków pomocy humanitarnej;
- uzyskiwaniu danych do ocen CIMIC (wiarygodne oceny środowiska cywilnego);
- współpracy i koordynacji w zakresie pomocy humanitarnej;
- dostarczaniu środków medycznych.

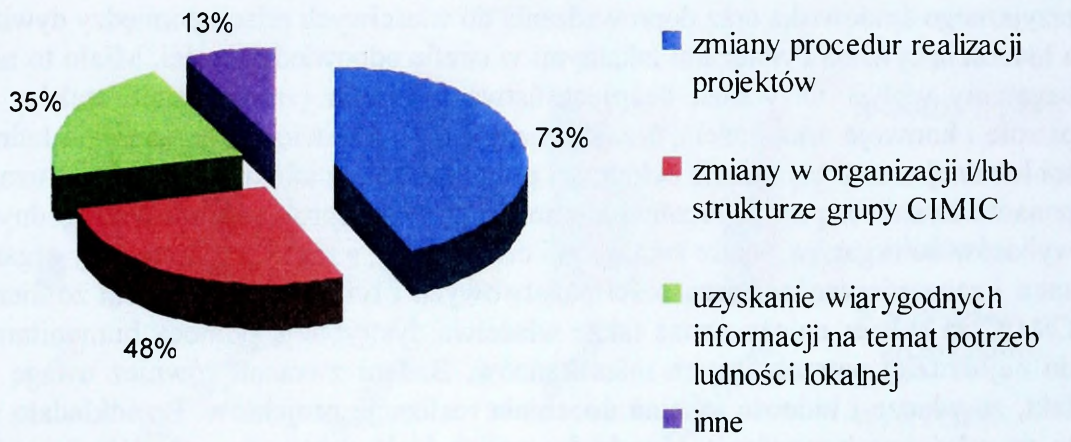
Biorąc pod uwagę pożądany zakres współpracy i analizując wyniki oceny tej współpracy (wykres 21), można stwierdzić, że nie była ona bardzo efektywna i nie spełniała oczekiwań żołnierzy. Powodów może być wiele, ale można przypuszczać, że była to niechęć przedstawicieli organizacji pozarządowych do bliskich kontaktów z wojskiem powodowana lękiem, stereotypowymi błędnymi wyobrażeniami o negatywnej konotacji, z czego wynikała niska intensywność współpracy w wielu przypadkach bądź też była to współpraca jednostronna, prezentująca postawę roszczeniową.

Żołnierze utrzymywali także kontakty ze służbami więziennymi i policją, które polegały przede wszystkim na działaniach mających na celu poprawę sytuacji w więzieniach i aresztach, a także doposażeniu funkcjonariuszy w podstawowy sprzęt i wydawaniu broni śledczym.

Jak wynika z odpowiedzi ankietowanych żołnierzy, ponad połowa nie mogła liczyć na merytoryczną i fachową pomoc z kraju (pochodzącą przede wszystkim z Dowództwa Operacyjnego) w zakresie podejmowania decyzji lub działań. Pomocy takiej nie było albo wcale, albo była niewystarczająca. Oficerowie twierdzili, że brakowało wydzielonej komórki specjalistów cywilnych pracujących w Dowództwie Operacyjnym, z którymi można by było kontaktować się chociażby za pomocą poczty elektronicznej, co już spełniałoby oczekiwania żołnierzy. Część oficerów twierdziła, że nie było potrzeby, aby istniała taka pomoc, a jednak prawie 45% stwierdziła, że ową pomoc otrzymywała.

Zapytani o elementy mogące wpłynąć na poprawę funkcjonowania grup CIMIC, żołnierze przede wszystkim wskazywali na zmiany procedur realizacji projektów, prawie połowa uważa, że konieczne są zmiany w organizacji i/lub strukturze grupy CIMIC, ponad 1/3, że należałoby usprawnić system uzyskiwania wiarygodnych informacji na temat potrzeb ludności lokalnej, aby móc lepiej realizować zadania pomocy humanitarnej oraz projekty (wykres 9).

Wykres 9. Elementy mogące mieć wpływ na poprawę funkcjonowania grup CIMIC



Uwaga: udział procentowy nie sumuje się do 100, gdyż respondenci mieli prawo wielokrotnego wyboru.

Źródło: ibidem.

W ramach zmian w organizacji i/lub strukturze grupy CIMIC, żołnierze zwracali uwagę na następujące kwestie:

- większy stan osobowy grupy oraz Zespołów Wsparcia Taktycznego (chociaż zdarzały się postulaty wręcz odwrotne – likwidacji Zespołów Wsparcia Taktycznego), tak aby struktura była dostosowana do zadań oraz wielkości rejonu odpowiedzialności;
- włączanie do grupy CIMIC cywilnych specjalistów: inżynierów ds. budownictwa (budowa dróg, mostów), szkolnictwa itp. – była to uwaga pojawiająca się najczęściej;
- utworzenie zespołu ds. realizacji projektów;
- wyraźny i formalny podział na specjalistów i grupę wsparcia.

Żołnierze wskazywali dodatkowo na konieczność stworzenie takich warunków, aby grupa CIMIC była w stanie samodzielnie wykonywać swoje zadania – lepsze wyposażenie (jak innych żołnierzy, np. z pododdziałów bojowych) oraz przydzielenie pojazdów i pododdziałów ochrony dla żołnierzy CIMIC, co większość uważa za priorytet. Inne poruszane przez żołnierzy kwestie to:

- realizacja projektów na wniosek lokalnych przywódców oraz wybór miejsca wykonania projektu przez żołnierzy CIMIC przy udziale dowódców odpowiedzialnych za patrolowanie strefy, gdyż oni są najlepiej zorientowani odnośnie do potrzeb interwencji żołnierzy CIMIC;

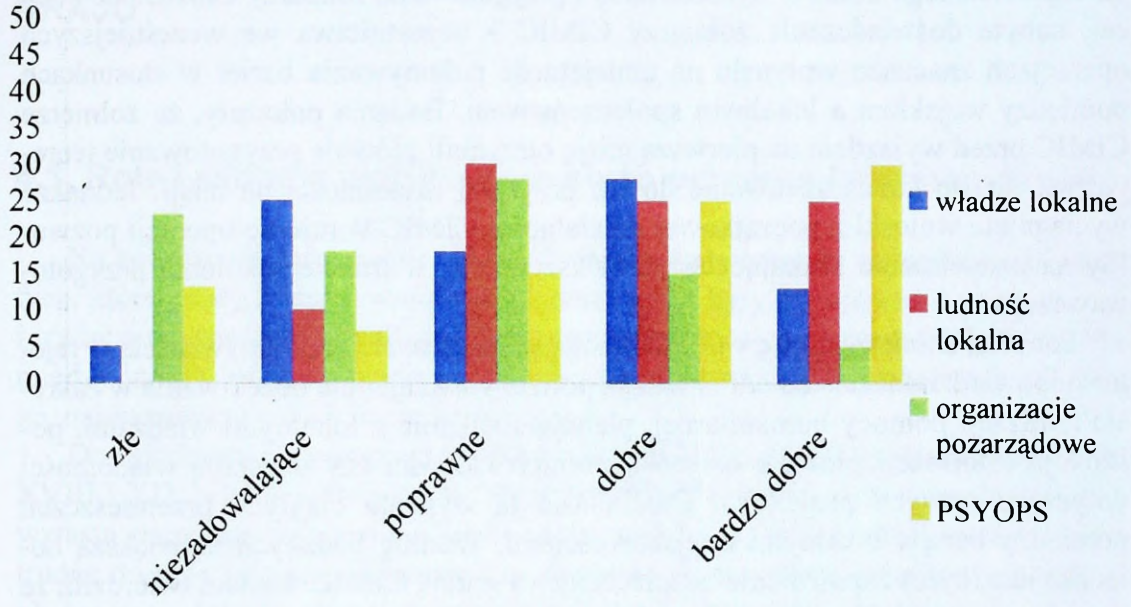
- szkolenie z zakresu CIMIC oficerów sztabu;
- lepszy dobór żołnierzy do poszczególnych elementów składowych grupy CIMIC.

Ankietowani pytani o największy sukces osiągnięty przez grupę CIMIC w trakcie jej działalności podczas operacji w większości przypadków wskazywali na stworzenie przyjaznego środowiska oraz doprowadzenie do właściwych relacji pomiędzy dywizją a ludnością cywilną i władzami lokalnymi w strefie odpowiedzialności. Miało to niebagatelny wpływ na wzrost bezpieczeństwa w strefie (zmniejszenie ataków na patrole i konwoje oraz ilości ostrzałów bazy), zdobycie większego zaufania ludności lokalnej oraz zrozumienia celowości pobytu wojsk w ich kraju. Żołnierze uznali ponadto za sukces pomoc lokalnej administracji w przeprowadzeniu wiarygodnych wyborów do organów władz lokalnych i centralnych, a także wsparcie przy organizacji i zabezpieczeniu uroczystości państwowych i religijnych. Zdaniem żołnierzy CIMIC za sukces należy uznać także właściwą dystrybucję pomocy humanitarnej do najbardziej potrzebujących mieszkańców. Badani zwracali również uwagę na fakt, że władze i ludność lokalna doceniała realizację projektów. Przedkładało się to na właściwe korzystanie z wybudowanych bądź dostarczonych dóbr oraz ich ochronę.

Pomimo niebezpiecznego i trudnego charakteru służby żołnierzy grupy CIMIC, którzy wypełniali swoje zadania w większości poza bazami i w związku z tym najbardziej byli narażeni na różnego rodzaju ataki, to większych strat wśród tej grupy nie było, co zdaniem ankietowanych należy uznać za największy sukces z punktu widzenia funkcjonowania PKW.

Ocena współpracy z władzami lokalnymi, ludnością, organizacjami pozarządowymi oraz PSYOPS (wykres 10) jest niezmiernie zróżnicowana – zależało ona od rejonu działań, ale także od relacji *stricte* interpersonalnych i (poza PSYOPS) nastawienia danych grup w określonym czasie do obecności wojska. Widoczna jest pozytywna ocena współpracy z ludnością lokalną, co oznacza spełnienie celów CIMIC na misji. Już nieco gorzej, ale cały czas w zestawieniu ogólnym – pozytywnie, prezentuje się ewaluacja współpracy z władzami lokalnymi z jednej strony oraz PSOPS z drugiej. W przypadku PSYOPS, negatywne opinie powodowane są głównie brakiem ściślejszej współpracy, której źródłem, w ocenie żołnierzy CIMIC, było niewłaściwe przygotowanie oficerów PSYOPS do pełnienia swych funkcji. Przedstawiciele władz lokalnych zaś często wyrażali swą nieufność w stosunku do wojska oraz współpracy, co powodowało pewną dezorganizację i utrudniało realizację projektów. Przeważnie jednak ocena ta była pozytywna. Najwięcej problemów pojawiało się we współpracy z organizacjami pozarządowymi, którą oficerowie oceniali często negatywnie, a w znacznej mierze ledwie poprawnie, czyli realizowane było konieczne minimum.

Wykres 10. Ocena współpracy z władzami lokalnymi i ludnością, organizacjami pozarządowymi oraz PSYOPS (%)



Uwaga: udział procentowy nie sumuje się do 100, gdyż część (10%) żołnierzy nie udzieliła pełnej odpowiedzi na to pytanie.

Źródło: ibidem.

Współpraca z oficerami prasowymi polegała głównie na rozpowszechnianiu informacji i promocji pracy grup CIMIC oraz realizowanych projektach w mediach lokalnych i krajowych, a także zamieszczanie artykułów na ten temat na stronach internetowych PKW, co z punktu widzenia ludności lokalnej oraz wymiaru humanitarnego – miało największe znaczenie i pozwalało opinii publicznej zrozumieć znaczenie oraz cele misji w „wymiarze ludzkim" oraz zdobyć przychylność i zaufanie ludności lokalnej – co jest celem działalności obszaru *public affairs*, a żołnierzom CIMIC niezwykle ułatwia pracę. Kontakty te polegały przede wszystkim na:

- wymianie informacji i koordynacji ich przepływu;
- wspólnym przygotowywaniu materiałów dla prasy, a tym także oprawy fotograficznej;
- wspólnych wyjazdach na patrole i angażowaniu oficera prasowego w prowadzone działania, co uzależnione było od stopnia przygotowania oficerów prasowych do pełnienia swojej funkcji.

Żołnierze CIMIC zauważali, że prawie każde większe przedsięwzięcie realizowane przez CIMIC miało odzwierciedlenie w mediach, co stanowi bardzo ważny element współpracy pomiędzy CIMIC a oficerami prasowymi i oznacza wspólną pracę na rzecz osiągania celów misji i stworzenia jej pozytywnego wizerunku zarówno w kraju, jak i w rejonie operacji.

Podsumowując, powyższe wyniki badań należy stwierdzić, że osiągnięcie zamierzonych celów w ramach współpracy cywilno-wojskowej w zasadniczej mierze zależy od odpowiedniego doboru, wykształcenia i przygotowania żołnierzy CIMIC. Co więcej, nabyte doświadczenie żołnierzy CIMIC z uczestnictwa we wcześniejszych operacjach znacząco wpłynęło na umiejętność pokonywania barier w stosunkach pomiędzy wojskiem a lokalnym społeczeństwem. Badania pokazały, że żołnierze CIMIC przed wyjazdem na pierwszą misję otrzymali głównie przygotowanie teoretyczne, nie do końca adekwatne do ich przyszłej działalności na misji. Jednakże wyciągnięte wnioski z początkowej działalności CIMIC w rejonie operacji pozwoliły na uzupełnienie brakujących treści kształcenia w trakcie szkolenia przygotowawczego.

Ponadto, żołnierze z grupy CIMIC mogą się poszczycić dużą aktywnością w rejonie odpowiedzialności. To oni określają potrzeby i wzajemne oczekiwania w zakresie realizacji pomocy humanitarnej, planują spotkania z lokalnymi władzami, poszukują informacji głównie na temat potrzeb ludności czy uzyskują wiadomości dotyczące nowych projektów. Działalność ta wymaga ciągłych przemieszczeń pomiędzy bazą a lokalnymi miejscowościami. Według badanych największą bolączką jest (było) zapewnienie bezpieczeństwa grupie CIMIC. Badani twierdzili, że często sami stanowili ochronę dla siebie, z powodu braku plutonu ochrony czy odpowiednio opancerzonych pojazdów. Sugerują, że przy planowaniu następnych misji, grupa CIMIC powinna posiadać etatowy pododdział ochrony, który zapewni im bezpieczeństwo oraz swobodę manewru.

Na podstawie wyników badań, można stwierdzić także, że w związku z charakterem działalności sił stabilizacyjnych w rejonie operacji, specyfika i różnorodność zadań CIMIC ulegały ciągłym zmianom – chociażby dysponowanie różnymi funduszami pomocowymi czy niejednolitość procedur przetargowych. Powodowało to zwiększenie nakładu pracy żołnierzy i specjalistów CIMIC przy coraz mniejszym stanie osobowym grupy. Z drugiej zaś strony, nabyte doświadczenie z różnych form współpracy cywilno-wojskowej wpłynęło z pewnością na jakość wykonywanych zadań, profesjonalizm grupy oraz wykorzystanie nabytych doświadczeń w przyszłości.

Rozdział 4

OFICEROWIE PRASOWI W OPERACJACH POZA GRANICAMI KRAJU

4.1. Rola i zadania wojskowych służb prasowo-informacyjnych

Na rozwój obszaru *public affairs*[100] miało wpływ wiele czynników, również tych, które miały miejsce w dalekiej przeszłości, a były to zarówno wynalazki, jak i wydarzenia społeczno-polityczne rozgrywające się na przestrzeni wieków, będące między innymi efektem postępującej urbanizacji, a następnie globalizacji. Wybrane, najważniejsze z nich ilustruje rysunek 6.

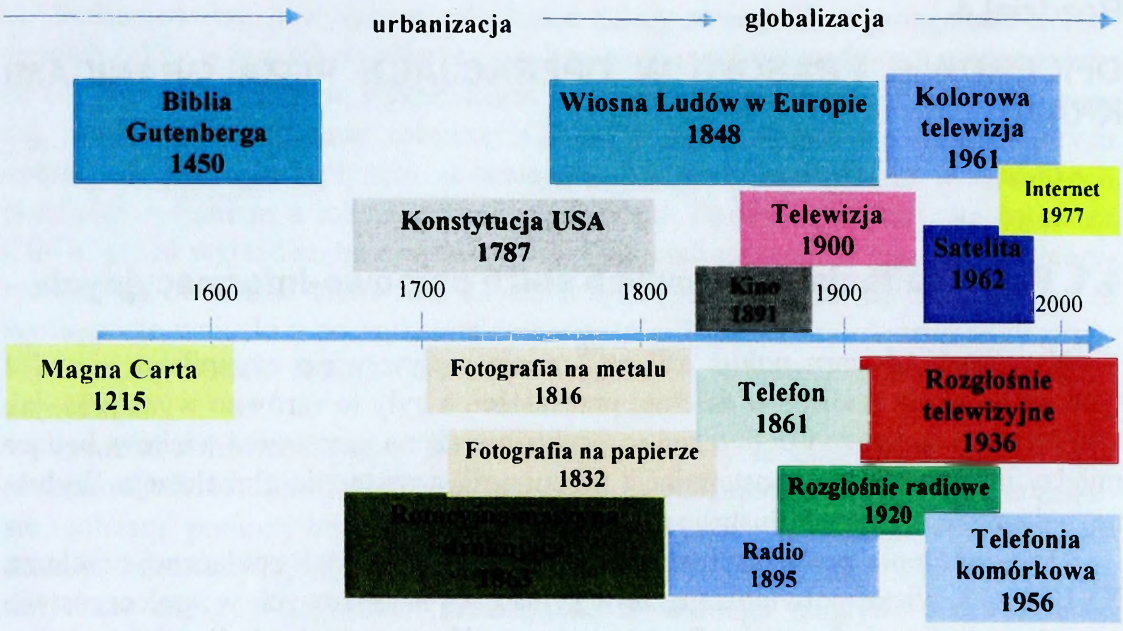
Doświadczenia pierwszych struktur obszaru komunikacji społecznej przełomu XVIII i XIX wieku potwierdzają, że w sytuacjach kryzysowych w społeczeństwie wzrasta popyt na informację. Zachowanie mediów w takich okolicznościach jest trudne do przewidzenia. Zdarzało się, że pomagały one wzmacniać pozycję władz, ale też powodowały zamęt i niepokój opinii publicznej doprowadzając do odwołania wielu polityków[101]. Świat XXI wieku cechuje niespotykana dotąd dynamika i zmienność, co w szeroko rozumianym obszarze *public affairs* oznacza:

- znacznie większą ilość informacji;
- szybkość rozprzestrzeniania się informacji;
- natychmiastowość – docieranie do wielu odbiorców w tym samym czasie;
- mniejszą selekcję informacji;
- traktowanie informacji jako rodzaju rozrywki;
- sytuację, w której sprawy lokalne mogą stać się wiadomością międzynarodową;

---

[100] W potocznym rozumieniu *public affairs* jest równoznaczne z *public relations*, czyli budowaniem relacji z otoczeniem (kształtowanie dobrego wizerunku firmy). *Public affairs* w języku angielskim oznacza dosłownie „sprawy publiczne". Chcąc wyodrębniać termin *public affairs*, jako oznaczający inny niż *public relations* typ działalności, należy zauważyć, że jest to wyspecjalizowana forma *public relations* skierowana do ściśle określonego grona odbiorców. W definiowaniu *public affairs*, podobnie jak i *public realtions*, istotne są trzy kwestie: organizacja, jej otoczenie oraz wzajemne stosunki pomiędzy tymi dwiema kategoriami. *Public affairs* polega na trwałym utrzymywaniu stosunków z grupami docelowymi (*target groups*). Tymi grupami dla *public affairs* są m.in. politycy (także lokalni), partie polityczne, przedstawiciele rządu oraz osoby piastujące funkcje w tzw. urzędach centralnych, czyli praktycznie cała administracja rządowa i samorządowa. W zależności od tego, do kogo są kierowane konkretne działania, mówi się o *parliament relations* (parlamentarne), *governmental relations* (rządowe) lub *local* (*self-governmental*) *relations* (samorządowe/administracji lokalnej). Celem *public affairs* jest tworzenie i utrzymywanie korzystnego dla danej organizacji wizerunku, który będzie sprzyjał rozwojowi działalności biznesowej. Definicja na podstawie: P. Gołębiowski, *Public affairs*, „Marketing Polityczny", 2008, s. 15.

[101] W. Rynkiewicz, *Rzecznicy do spraw mediów w służbie Marsa*, „Myśl Wojskowa" nr 6 (629), Ministerstwo Obrony Narodowej, Warszawa 2003, s. 184.



Rys. 6. Wydarzenia mające wpływ na rozwój obszaru *public affairs*

- zwiększony, czasem nawet nieograniczony dostęp do informacji i ich przetwarzania – terroryści też mają do nich dostęp, jak i je generują – posiadają własne strony internetowe i rozgłośnie;
- łatwy dostęp do technologii umożliwiających nagrywanie obrazu i powszechne ich użycie.

Konieczność obcowania z różnymi rodzajami mediów generuje potrzebę poznania ich specyfiki i zrozumienia swoistych potrzeb oraz jakości i idei „produktu końcowego", które dyktowane są generalnie wymaganiami odbiorców. Wydaje się, że obecnie pierwszoplanową rolę odgrywa telewizja, więc jeśli nie ma możliwości transmisji obrazu, nie dotrze się do odbiorcy – i to jest częstym problemem podczas międzynarodowych misji poza granicami kraju, kiedy dostarczanie informacji za pomocą kamery jest utrudnione bądź wręcz niemożliwe. Telewizja daje odbiorcy poczucie bycia świadkiem wydarzeń, jednocześnie podając informację zwięzłą, sygnalizującą problem. Radio traktowane jest jako medium powiadamiające, alarmujące, natomiast prasa zazwyczaj ukazuje problem bardziej szczegółowo i wnikliwie. Internet zaś jest źródłem wszelkiego rodzaju informacji, włączając w to także jego charakter podwójnego medium, gdyż wszystkie środki masowego przekazu mają własne strony internetowe, na których zazwyczaj zamieszczają więcej informacji niż te, które publikowane są w sposób tradycyjny. Każdy środek masowego przekazu ogrywa też nieco inną rolę w społeczeństwie, a także posiada różne grupy docelowe. Dlatego tak istotne jest poznanie i zrozumienie potrzeb mediów, aby łatwiej osiągnąć własny cel za ich pomocą. Istotne jest, żeby cały czas mieć na uwadze „produkt końcowy" – czyli efekt i cele, jakie chce się osiągnąć poprzez kontakt z mediami. W przypadku wszystkich rodzajów środków masowego prze-

kazu należy pamiętać, że wiadomość, potoczenie zwana „newsem" i prawda nie są tożsame. „News" nie może być traktowany jako dostarczyciel prawdy albo jej uzupełnienie, gdyż jego rolą, dość ograniczoną, jest wyłącznie poinformowanie o zaistniałym wydarzeniu. Zazwyczaj głównym źródłem informacji jest radio z powodu powszechnej dostępności, choć coraz większe znaczenie zaczyna odgrywać telewizja (odbiornik nie jest sprzętem dla elity) – cechuje go najatrakcyjniejszy sposób przekazu, a także Internet – z uwagi na szybkie dojście do wszelkich pożądanych informacji.

W czasach społeczeństwa informacyjnego, ludzie oczekują nie tylko dostarczania informacji, ale także rozrywki, z czym związana jest etyka dziennikarska (posiadanie „dobrej" informacji stało się opłacalne), budowanie wiarygodności i popularności (które niekoniecznie muszą być ze sobą powiązane) oraz przedstawianie odbiorcom faktów lub spekulacji. Zatem rolą komórek prasowo-informacyjnych jest przekazywanie społeczeństwu starannie przygotowanych informacji, tak by nie stracić wiarygodności, lecz zawsze w taki sposób, aby nie odbyło się to kosztem bezpieczeństwa operacyjnego oraz prawa do prywatności żołnierzy i osób cywilnych uczestniczących w operacji. Należy umiejętnie korzystać ze środków masowego przekazu i za ich pomocą rozpowszechniać „przesłanie" misji. Nie mniej istotna jest umiejętna współpraca z innymi komórkami misji, szczególnie operacji informacyjnych (INFOPS) i wywiadem, by nie dopuścić do oskarżeń o wystawianie całej operacji na niepotrzebne ryzyko[102].

Należy się także zastanowić na tym, jaka jest rola dziennikarzy podczas konfliktu zbrojnego. Oczywiście powinno to być poszukiwanie prawdy, sprawiedliwości, dążenie do obiektywnego przedstawiania faktów. Przekaz informacji dokonywany przez media powinien być rzetelny, bezstronny i pozbawiony manipulacji[103]. Niestety jest to sytuacja idealna, która ma niewiele wspólnego z rzeczywistością, a powody takiej sytuacji są różne. Często dziennikarze nie mają dostępu do wielu informacji, które są przed nimi ukrywane – z powodów bezpieczeństwa, politycznych bądź propagandowych. W innych przypadkach jest to podporządkowanie mediów propagandzie politycznej kraju, który reprezentują (tak się dzieje w przy-

---

[102] Na podstawie prezentacji przygotowanej na potrzeby szkolenia „Podstawy public affairs w NATO" ("The Basics of NATO Public Affairs") – przedstawiona przez kmdr. ppor. Stephena Chastona z Biura Public Affairs Dowództwa Sił Połączonych w Neapolu – podczas seminarium szkoleniowego „Public Affairs Mobile Training Team Seminar" – Zagrzeb 15–19 października 2007 roku.

[103] Większość mediów, które relacjonowały konflikt bałkański uwikłała się ideologicznie i propagandowo po którejś ze stron walk. Zagraniczna prasa i telewizja nie zajęły bezstronnego stanowiska wobec konfliktu na Bałkanach. Liczne zachodnie media (od paryskiego„Le Monde" po amerykański„Washington Post") nie ograniczyły się do komentowania i przedstawiania wydarzeń, ale rozpętały wręcz kampanię propagandową. Rozpowszechniano fałszywe bądź uproszczone obrazy przyczyn wojny (wyłączna wina Serbów dążących do stworzenia Wielkiej Serbii), kształtowano i nagłaśniano jednostronny oraz tendencyjny przebieg walk. Zbrodnie wojenne dokonywały wszystkie strony, ale rozpowszechniono i utrwalono obraz Serbów jako jedynych zbrodniarzy. Była to niebywale intensywna kampania medialna w państwach, które wywierały szczególny wpływ na przebieg wydarzeń w Jugosławii – zob. M. Oborzyński, *Rola mediów w konflikcie Bałkańskim w latach 90. XX wieku*, „Portal Stosunki Międzynarodowe" 2008.

padku związku mediów z aparatem państwowym, jak np. w przypadku mediów serbskich podczas konfliktu na Bałkanach[104]) bądź chęć stworzenia „dobrze sprzedającego się produktu" w postaci serwisu informacyjnego (media „zachodnie"), który poda dobrze przygotowaną i interesującą dawkę emocji, która nie zawsze ma uzasadnienie w faktach[105].

Istnieją oczywiście ogólnie przyjęte zasady, wśród których zachowanie obiektywności i absolutny zakaz współuczestnictwa w opisywanych wydarzeniach są jednymi z najważniejszych. Koszt ich bezwzględnego przestrzegania w ekstremalnych warunkach wojennych może być jednak zbyt duży. Konflikt pomiędzy koniecznością podporządkowania się międzynarodowym regulacjom (dbając o cel nadrzędny, jakim jest możliwość rzetelnego informowania opinii publicznej) a emocjami człowieka relacjonującego ludzkie tragedie jest w wielu przypadkach konfliktem nierozwiązywalnym[106]. Relacjonować śmierć, czy pomagać umierającym? Pisać całą prawdę, czy pomijać niewygodne fakty? Filmować publiczne egzekucje, czy – wiedząc, że wyzwala to agresję oprawców – oddalić się z miejsca kaźni? Przemieszczać się po polu walki z jednostkami wojskowymi, czy niezależnie? Popierać jedną ze stron konfliktu, czy zachować neutralność? Na powyższe pytania nie ma prostych odpowiedzi. Każdy reporter musi sam, na polu walki, podjąć decyzję, która może także zaważyć na życiu – jego lub uczestników wydarzeń. Z drugiej strony należy pamiętać, że korespondenci wojenni znajdują się w trudnej sytuacji zderzenia dwóch światów – chaotycznego i liberalnego, do którego przywykli (z racji specyfiki wykonywanego zawodu) ze zhierarchizowanym i zamkniętym światem wojska, w którym konieczne jest przestrzeganie czasem niezrozumiałych reguł, które są sprzeczne z zasadami działania dziennikarzy. Reporterzy przechodzą także szkolenia prowadzone przez żołnierzy, co pozwala im lepiej przygotować się do wyjazdu, muszą też przejść skomplikowane procedury akredytacyjne, do których nie przywykli (specyfika pracy w rejonie konfliktu). Dziennikarze i oficerowie prasowi muszą nauczyć się wzajemnego zrozumienia i szacunku dla charakteru i sposobu pracy drugiej „strony"[107].

---

[104] Przyczyną tego stanu rzeczy był szczególny czas wojny i podporządkowanie większości mediów rządzącym. Media zaczęły wówczas intensywnie dzielić ludzi, zmuszać do określania swojej tożsamości etnicznej, właściwie nie pozostawiając możliwości wyboru. Dziennikarze, którzy nie określili się etnicznie, utracili pracę.

[105] Tragedia Bałkan, ze skomplikowanymi zaszłościami historycznymi i niejednoznacznymi racjami ujęta w obiektywny sposób nie byłaby dobrym wydarzeniem medialnym. Wszystkie zjawiska takie jak: demonizowanie Serbów, manipulacja przekazu i jednostronny, czarno-biały obraz wydarzeń powtórzyły się w czasie kryzysu w Kosowie i podczas interwencji NATO w Jugosławii w 1999 r. Konflikt między Albańczykami a Serbami został umiędzynarodowiony i przykuł uwagę światowej opinii publicznej właśnie dzięki mass mediom, które eksponowały kilka głównych informacji – uproszczonych tez, wypracowanych specjalnie dla masowego odbiorcy – zob. M. Oborzyński, op. cit.

[106] H. Evans, *War Stories, Reporting in the Time of Conflict*, Bunker Hill Publishing, Charlestown 2003, s. 15.

[107] Szerzej zob. J. Czermiński, *Żołnierze prawdy*, „Polska Zbrojna" nr 7/2008.

Ważne jest, aby pamiętać, że dziennikarze z jednej strony chcą być postrzegani jako „strażnicy społeczeństwa”[108], ale z drugiej – muszą dostarczać rozrywki swym odbiorcom, mają także na uwadze chęć własnego awansu i podwyższenia zarobków. Przekazując dziennikarzom informacje należy zatem koncentrować się wokół najważniejszych faktów: kto, co, kiedy, gdzie, jak i dlaczego[109], uwzględniając jednak fakt, że zazwyczaj dziennikarzom najbardziej zależy na informacjach sensacyjnych, wywołujących emocje, niekoniecznie te pozytywne. Należy pamiętać, że przedstawiciele mediów nie są wrogami, ale nie są też przyjaciółmi, po prostu wykonują swoją pracę i trzeba wiedzieć, jak z nimi współpracować. Zazwyczaj mają niewielką wiedzę w kwestiach wojskowych, co sprawia, że potrzebują wsparcia właśnie ze strony wojskowych rzeczników, co stanowi punkt wyjścia dla nawiązania kontaktów i zacieśnienia współpracy[110]. Należy też pamiętać, że współczesne media to także przedsiębiorstwa i korporacje obracające ogromnym kapitałem, a co się z tym wiąże, posiadające możliwość selekcji informacji, doboru i sposobu przekazania jej odbiorcom, kreujące w ten sposób własną politykę informacyjną, decydujące, o czym odbiorca będzie poinformowany i za pomocą jakiej metody. W ten sposób media mają ogromny wpływ na prowadzenie obecnych i przyszłych działań wojennych. W tym kontekście należy pamiętać, że największą siłę oddziaływania ma obraz (zdaniem Konfucjusza „jeden obraz znaczy więcej niż tysiąc słów”), a jego wpływ bywa nieodwracalny – na zawsze pozostając w ludzkiej pamięci[111].

W ostatnich latach działania prowadzone przez NATO, Unię Europejską, Organizację Narodów Zjednoczonych czy też operacje o charakterze koalicyjnym, w których uczestniczą Siły Zbrojne RP stały się o wiele bardziej złożone i bardziej niebezpieczne, więc z tego powodu również podejście do rozpowszechniania informacji o zadaniach i działalności polskich kontyngentów wojskowych musiało się zmienić. Podstawowym celem prowadzenia efektywnej komunikacji społecznej w organizacji międzynarodowej jest promocja jej działalności, celów i dążeń[112]. W odniesieniu do misji poza granicami kraju, ma to prowadzić do podwyższenia świadomości społecznej w zakresie powodów i celów podjętej inicjatywy[113].

---

[108] W rozumieniu dbania o to, by społeczeństwo miało dostęp do informacji i „prawdy”.

[109] Dobrym przykładem tzw. zasady „5 W” (who, what, when, where, why) jest informacja zamieszczona w portalu „Gazeta.pl” z 6 sierpnia 2007 r. – załącznik nr 8.

[110] Na podstawie prezentacji przygotowanej na potrzeby szkolenia „Podstawy public affairs w NATO” (“The Basics of NATO Public Affairs”) – op. cit.

[111] Przykładów można wymienić wiele, ale z jednej strony w ludzkiej pamięci najbardziej trwale zapadają obrazy wywołujące silne, skrajne i niestety najczęściej negatywne emocje: wstrząsające, wywołujące gniew i oburzenie, zaskakujące i niewiarygodne, np. matka niosąca do grobu zawinięte ciało swojego dziecka, które zmarło z głodu w Somalii, przypadki tragicznych pomyłek NATO, kiedy ginie afgańska ludność cywilna, a które są nagłaśniane przez media i wywołują złość oraz frustrację Afgańczyków, czy też jedyne w historii zestrzelenie przez Serbów „niewidzialnego” samolotu F-117.

[112] A. Antczak, *Rola oficerów prasowych podczas misji stabilizacyjnej w Iraku*, „Zeszyty Naukowe”, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2008, s. 218–228.

[113] Szerzej zob. *NATO Military Policy on Public Affairs,* MC 0457/1, wrzesień 2007 oraz *Allied Joined Doctrine* AJP-01 (C), marzec 2007.

Do głównych zadań służb prasowo-informacyjnych należy zatem:

- **współpraca z mediami**, czyli działalność skierowana przede wszystkim na dostarczanie informacji o działalności organizacji międzynarodowej do wszystkich zainteresowanych odbiorców (za pomocą kontaktów z mediami publicznymi);
- **komunikacja wewnętrzna** polegająca na ułatwianiu przepływu informacji wewnątrz struktur organizacji – pomiędzy kierownictwem/dowództwem a podwładnymi oraz pomiędzy pracownikami. Głównym zadaniem służb prasowo-informacyjnych w tym obszarze jest wyjaśnianie stanowiska i działań decydentów pozostałym pracownikom. Działalność w tej sferze ukierunkowana jest na budowanie świadomości odnośnie do celów i funkcjonowania organizacji, co powoduje bardziej efektywną pracę i większe zaangażowanie podwładnych;
- **budowanie relacji ze społeczeństwem** polegające na interakcji pomiędzy instytucjami organizacji a otaczającym ją środowiskiem w państwach członkowskich[114].

Szczegółowe zadania wojskowych komórek prasowych w obszarze *public affairs* to przede wszystkim:

- informowanie społeczeństw na temat podejmowanych działań, istoty misji, jej mandatu, głównych zadań;
- informowanie decydentów oraz liderów opinii;
- pozyskanie i utrzymanie wsparcia ze strony dobrze poinformowanego społeczeństwa;
- szkolenie dziennikarzy z zakresu spraw wojskowych;
- szkolenie personelu wojskowego z zakresu współpracy z mediami[115].

Zadania te oficer prasowy wykonuje poprzez kontakt z przedstawicielami mediów za pomocą:

- kreowania atmosfery otwartości i przejrzystości kontaktów (ważne jest, aby oficer prasowy traktował dziennikarza z szacunkiem, nie dawał mu odczuć, że jest zbędnym elementem, stręczycielem, przed którym wszystko musi być ukryte, nie należy okazywać dziennikarzom niechęci ani wrogości, gdyż oni, podobnie jak oficerowie prasowi, chcą wykonać swą pracę jak najlepiej);
- utrzymywania bezpieczeństwa operacyjnego, wyjaśniając jednocześnie jego powody (konieczność zapoznania dziennikarzy z zasadami bezpieczeństwa, ochrony informacji niejawnych i powodami ich wprowadzenia oraz przestrzegania);
- podawanie wyłącznie informacji sprawdzonych i starannie dobranych (oficer prasowy powinien przekazywać tylko takie informacje, których jest pewien, nie spekulować oraz pamiętać o tym, jaki chce osiągnąć cel za pomocą przekazanego mediom komunikatu);
- otwartość na pytania przedstawicieli mediów (nie powinno się unikać kontaktu i udzielania odpowiedzi przedstawicielom mediów, wręcz przeciwnie – chętnie ich udzielać, prezentować postawę pro-aktywną, czyli samemu dążyć do nawiązywania nowych kontaktów);

---

[114] A. Antczak, *Rola oficerów prasowych...*, op. cit.
[115] Ibidem.

• kierowanie się zasadą trzech „f": *fair, firm and friendly* (bezstronny, stanowczy i przyjazny – te trzy elementy pozwalają na zbudowanie solidnych i przyjaznych relacji pomiędzy rzecznikami prasowymi a dziennikarzami)[116].

W obecnych czasach, kiedy znaczenie obrazu i wizualizacji istotnie wzrosło, zaistniała konieczność stworzenia wizerunku, który byłby dostępny zarówno dla odbiorców wewnętrznych jak i zewnętrznych. Mając w pamięci wypowiedzianą jeszcze w starożytności myśl Konfucjusza warto pamiętać, że istotne jest, aby *image* tworzony na użytek zewnętrzny był rzeczywiście tym, co chce się pokazać. Można to robić w dwojaki sposób – albo używając własnych zasobów i możliwości (dystrybucja folderów, filmów itp.), albo za pomocą mediów – poprzez umożliwianie im uczestnictwa w różnych przedsięwzięciach (zawsze mając na uwadze ochronę informacji niejawnych oraz konieczność przestrzegania wymogów bezpieczeństwa)[117].

Cele działalności dziennikarzy i wojskowych zasadniczo się od siebie różnią. Dziennikarze poszukują informacji, które najlepiej się sprzedadzą, podczas gdy żołnierze mają na uwadze przede wszystkim cele narodowe i wypełnianie misji określonej przez przywódców politycznych. Instytucje wojskowe wykazują wyjątkową podejrzliwość wobec mediów, ale mają także świadomość faktu, że media są potężną siłą docenianą szczególnie wtedy, gdy konieczne jest pozyskanie zrozumienia i poparcia dla operacji wojskowej – czasem przesądza to o sukcesie operacji w wymiarze społecznym. Z tego wynika stopniowe zwiększenie roli, jaką odgrywa *public affairs* podczas współczesnych działań wojennych.

Należy też pamiętać o niskiej wiarygodności oficjalnych wojskowych rzeczników prasowych. Swoista selekcja informacji przekazywanych na zewnątrz może wywoływać krytykę lub wręcz niechęć do tego rodzaju działań, a powszechnie wiadomo, że poparcie społeczne dla misji wojskowych poza granicami kraju jest niezwykle istotne. Zderzenie kulturowe pomiędzy środowiskiem wojskowym a przedstawicielami mediów polega głównie na tym, że dochodzi do konfliktu interesów – dążenia do uzyskania informacji z bezpieczeństwem operacji, gdzie taktyczne informacje nabierają strategicznego znaczenia. Jednak brak odpowiedniej informacji w społeczeństwie na temat podejmowanych działań wojskowych może spowodować negatywny skutek i utrudniać osiągnięcie celów misji[118]. Zatem kluczowym elementem pracy komórki prasowej jest nawiązanie efektywnej współpracy z przedstawicielami mediów, co musi być skoordynowane z innymi działaniami

---

[116] Na podstawie prezentacji przygotowanej na potrzeby szkolenia „Podstawy *public affairs* w NATO", op. cit.

[117] Ciekawym przykładem może być publikacja „Faktu" z 6–7 października 2007 r., ukazująca strukturę i rozmieszczenie poszczególnych elementów polskiej bazy w Afganistanie oraz położenie bazy Giro w „Gazecie Wyborczej" z 23 lutego 2009 r. – załącznik nr 9.

[118] Dobrym przykładem mogą być działania NATO na Bałkanach. Ograniczone i selektywne informacje, jakie przedostawały się do opinii publicznej spowodowane specyficzną blokadą informacyjną ze strony NATO, spowodowały bardzo jednostronne i mało precyzyjne postrzeganie powodów wybuchu konfliktu w tym rejonie oraz działań i roli społeczności międzynarodowej w jego rozwiązaniu – zob. P. Moszyński, *Dziwna wojna*, „Wprost", 9 maja 1999, s. 126.

na wszystkich szczeblach dowodzenia. W środowisku NATO współpraca z mediami musi się odbywać przy udziale, a przynajmniej za wiedzą szefa biura prasowego. Podczas misji NATO, strategia Sojuszu w obszarze *public affairs* stoi ponad strategiami narodowymi. Kluczem do sukcesu jest odpowiednie planowanie strategii informowania publicznego osobno dla każdej misji. Zazwyczaj pewne działania w ramach operacji wojskowej, ze względów bezpieczeństwa, opatrzone są klauzulą tajności. Dowódcy zazwyczaj reagują lekceważeniem w stosunku do przedstawicieli mediów, obawiając się, że to do dziennikarzy będzie należało ostatnie słowo, a oni sami będą traktowani jak podczas przesłuchania, czując nieustającą presję i naciski ze strony dziennikarzy. Z drugiej strony zaś amerykański generał Perry Smith, pracujący przez wiele lat jako specjalny ekspert CNN ds. wojskowych, zauważał, że CNN stała się głównym komunikatorem – nawet kluczowi politycy dowiadują się o pewnych wydarzeniach z telewizji: „przywódcy wystosowują do siebie oświadczenia przekazywane nie przez ambasadorów, lecz bezpośrednio przez CNN, pewni, że adresat i przeciwnik będzie na nie czekał i że odpowie też przed kamerami"[119]. Rola CNN stała się na tyle istotna, że można ją sparafrazować w ten sposób: „nie wygraliśmy, dopóki CNN tego nie powie". Obie wyżej opisane sytuacje są skrajne – mediów nie należy ani lekceważyć, ani przeceniać ich roli.

W relacjach z dziennikarzami należy jednak okazać spokój i podać im informacje, których oczekują. Pomimo że dziennikarze szukają przede wszystkim tematów dostarczających emocji – im głębszych, tym lepiej, jednak w konfrontacji z warunkami, w jakich żołnierze przebywają na misji, ich zadaniami i niebezpieczeństwem, na jakie się codziennie narażają, ich podejście także staje się nieco odmienne. Z tych wszystkich powodów bardzo istotne jest, aby oficerowie prasowi mieli możliwość bliskiej współpracy i koordynacji z innymi – z obszaru operacyjnego, wywiadu, prawnego oraz szczebla politycznego, co zdaje się dobrze ilustrować rysunek 7. Tylko wówczas istnieje duża szansa powodzenia poszczególnych kampanii w ramach przyjętej polityki informacyjnej.

Zatem zwiększanie wiedzy publicznej na temat prowadzonej operacji ma stwarzać klimat zrozumienia, zaufania i wiarygodności, co w efekcie powinno zaowocować poparciem społecznym dla wykonywanych zadań. Równie istotne są działania z zakresu informowania wewnętrznego, gdyż żołnierze i personel muszą być dobrze poinformowani, znać swój zakres obowiązków, odpowiedzialności i rozumieć własną rolę w strukturach misji. Przyczynia się to do poprawy morale oraz zwiększenia wiarygodności prowadzonych operacji podczas kontaktów pomiędzy pracownikami misji i środowiskiem zewnętrznym. Biuro prasowe jest także głównym źródłem informacji dla mediów, co umożliwia rzecznikom posiadanie dużego wpływu na to, w jaki sposób zostanie zaprezentowane dane przedsięwzięcie, czy nawet pojedyncza informacja. Pozwala to mieć pewność, że przynajmniej pierwsze

[119] Zob. A i H. Toffler, *Wojna i antywojna*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA, Warszawa 1997, s. 251–252.

Opracowanie własne.

Rys. 7. Obszary bliskiej współpracy biur prasowych

informacje dotyczące danej operacji będą właściwe. Nie należy w takich sytuacjach pozostawiać możliwości dowolnej interpretacji przeciwnikom lub krytykom. W sytuacjach kryzysowych zaś najważniejsze jest dostrzeżenie momentu, w którym sytuacja osiągnęła poziom krytyczny i jest już kryzysem. Podczas operacji szczególnie skomplikowane są wydarzenia wstrząsające i tragiczne, takie jak np. śmierć żołnierza[120]. Gdy taka informacja przedostanie się do mediów zanim wydany zostanie oficjalny komunikat, może powstać sytuacja bardzo trudna, kiedy o śmierci najbliższych rodzina dowiaduje się z mediów, zamiast drogą oficjalną. Niestety, dla dziennikarza zdobycie informacji i nieprzekazanie jej redakcji jest sprzeczne z zasadami dziennikarstwa, lecz niekoniecznie zgodne z ogólnie pojętą etyką. Różnica poglądów pomiędzy wojskowymi dowódcami a przedstawicielami mediów w zakresie ochrony tajemnicy też nie jest niczym nowym, szczególnie, że każda próba cenzury wywołuje społeczne oburzenie[121]. Niestety w tego rodzaju „wyścigu informacyjnym", wojskowe racje i zasady nie zwyciężą.

[120] Należy pamiętać, jakim wstrząsem dla polskiego społeczeństwa była wiadomość o pierwszym żołnierzu, który zginął w Iraku.

[121] Warto przytoczyć prośbę skierowaną do dziennikarzy przez Tadeusza Kościuszkę: „Bardzo zalecam, aby Redaktor gazet obserwacji swoich nie pisał przeciw celowi naszemu" – A. Woltanowski, *Prasa i pisma periodyczne powstania kościuszkowskiego*, Białystok 1984, s. 48, cyt za: W. Rynkiewicz, op. cit., s. 186.

4.2. Dokumenty regulujące działalność służb prasowo-informacyjnych

4.2.1. Strategia informacji i komunikacji społecznej w obszarze wojskowym NATO

Głównym celem polityki NATO w obszarze *public affairs* jest przekazywanie właściwej informacji w najkrótszym możliwym czasie, pozostają jednocześnie w zgodzie z wymogami bezpieczeństwa prowadzonej operacji. Działania służb prasowo-informacyjnych muszą być oceniane na podstawie codziennej analizy sytuacji – zarówno odnośnie do działalności podejmowanej przez NATO, jak i potrzeb zainteresowanych odbiorców – tak wewnętrznych jak i zewnętrznych[122].

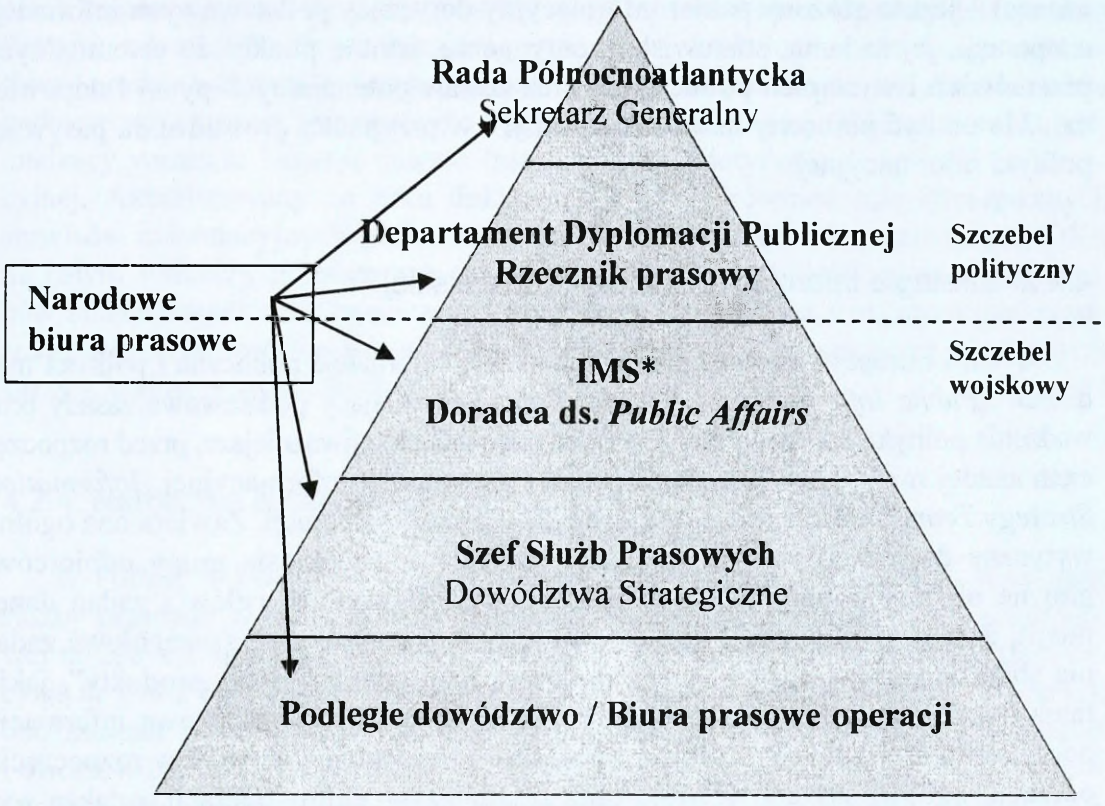
W związku ze zmianą charakteru prowadzonych operacji, należało dokonać reorganizacji struktur *public affairs* na dwóch poziomach: narodowym i sojuszniczym. Z tych względów powstał niezwykle istotny z punktu widzenia funkcjonowania wojskowych służb prasowych dokument z września 2007 roku, „Strategia informacji i komunikacji społecznej w obszarze wojskowym NATO" (*NATO Military Policy on Public Affairs*)[123]. Określa on główne założenia polityki informacyjnej, definiuje znaczenie odpowiedniej strategii informowania wewnętrznego i podaje wskazówki dotyczące prowadzenia efektywnej współpracy z mediami i działań mających na celu wsparcie dowódcy. Dokument ten wskazuje także rolę i zadania oraz szczegółowy zakres działania w obszarze komunikacji społecznej oraz umiejscowienie służb prasowo-informacyjnych NATO. Umiejscowienie tych służb w ramach organizacji obrazuje rysunek 8.

Z założenia wojskowe biura prasowe stworzone są w celu wspierania dowódcy w rozpowszechnianiu informacji i tłumaczeniu celów określonej misji oraz zadań, jakie stoją przed daną strukturą organizacyjną każdego szczebla na poziomie międzynarodowym, narodowym, regionalnym czy lokalnym, w zależności od potrzeb. Głównym zadaniem służb prasowych powinno być informowanie o obszarze wojskowym działalności Sojuszu, wyjaśnianie ich opinii publicznej, ułatwianie zrozumienia aspektów logistycznych czy zabezpieczających operacji. Główne zmiany, jakie zaszły w zakresie polityki NATO w obszarze komunikacji społecznej, to chociażby zmiana samej nazwy z *public information* (informowanie publiczne) na *public affairs* (komunikacja społeczna), aby odróżnić relacje ze społeczeństwem od informowania wewnętrznego. Drugą przesłanką była konieczność odzwierciedlenia również w nazewnictwie rozdzielności obszaru komunikacji społecznej i operacji informacyjnych (*Information Operations*), których *public affairs* nie jest częścią.

---

[122] Szerzej zob. A. Antczak, *Strategia informacji i komunikacji społecznej NATO*, „Kwartalnik Bellona" nr 4/2008, Redakcja Wojskowa, Warszawa 2008, s. 95–100.

[123] *MC 457/1: NATO Military Policy on Public Affairs*, 2007.



* IMS – *International Military Staff* – Międzynarodowy Sztab Wojskowy NATO

Opracowanie własne.

Rys. 8. Umiejscowienie służb prasowych w NATO

Zmiany, jakie wprowadził dokument „Strategia informacji i komunikacji społecznej obszaru wojskowego NATO" dotyczą głównie uszczegółowienia celu, misji i zdefiniowania funkcji, jakie pełni służba prasowo-informacyjna. Dokument wyznacza miejsce tego obszaru w wojskowych strukturach NATO, określając jednocześnie jego rolę i znaczenie. Najistotniejsze wydaje się ustalenie pięciu zasad, na których opiera się cała działalność służb prasowo-informacyjnych wojskowych struktur NATO. Dokument wyróżnia także trzy typy podejścia do realizowania zadań w obszarze *public affairs*: bardzo aktywny, aktywny i reaktywny (wcześniej były to: aktywny, częściowo aktywny i pasywny)[124]. Opisuje również wszelkie obszary działalności w tej sferze oraz płaszczyzny kontaktów ze środowiskiem zewnętrznym, w tym z mediami. Dokument reguluje ponadto kwestie nazewnictwa i definicji w obszarze informowania publicznego.

[124] Ibidem, s. 8.

W NATO tworzone są również tzw. wytyczne z obszaru *public affairs* (*PA Guidance*) – jest to złożony pakiet informacyjny dotyczący podstawowych informacji o operacji, jej zadania, stanowisku kontyngentu, istotne punkty do ewentualnych przemówień i wystąpień publicznych oraz zestaw potencjalnych pytań i odpowiedzi. Ma on być pomocny na początku misji i w przypadku prowadzenia pasywnej polityki informacyjnej.

4.2.2. Strategie informacyjne w Unii Europejskiej

W Unii Europejskiej funkcjonuje dokument „Informacja publiczna i polityka medialna" (*Public Information and Media Policy*) określający podstawowe zasady prowadzenia polityki informacyjnej. Co wydaje się jednak najważniejsze, przed rozpoczęciem każdej misji, powoływane są zespoły ds. strategii informacyjnej (*Information Strategy Team*), które opracowują strategię dla każdej operacji. Zawiera ona ogólne wytyczne dotyczące polityki informacyjnej, ale także określa grupy odbiorców, główne obszary komunikacji (wynikające z podstawowych celów i zadań danej misji), zasady współpracy i koordynacji z innymi komórkami, szczegółowe zadania służb prasowo-informacyjnych podczas danej operacji oraz „produkty", jakie mają dotrzeć do odbiorców. Strategia taka zawiera także podstawową informację początkową (*Initial Public Master Message*), która dotyczy powodów rozpoczęcia operacji, ogólnej sytuacji w kraju oraz zasadniczych celów operacji, a także wytyczne dla przekazów szczegółowych. Chodzi o opracowanie takiej strategii, która odpowiadałaby wszystkim państwom uczestniczącym w operacji i mogła być przekazywana w każdym państwie członkowskim. Poprzez wspólne działania w obszarze informacji i komunikacji społecznej oczekuje się osiągnięcie efektu synergii w tym zakresie. Podczas trwania operacji tworzone są własne, odpowiadające potrzebom konkretnej misji systemy informacyjne w oparciu o codzienną pracę i kolejne doświadczenia oraz potrzeby wynikające ze specyfiki operacji.

4.2.3. Zadania i polityka informowania publicznego ONZ

Organizacja Narodów Zjednoczonych bardzo wcześnie dostrzegła potrzebę stworzenia dokumentu regulującego obszar informacji i komunikacji społecznej oraz powołania organów za niego odpowiedzialnych. 18 grudnia 1978 roku Zgromadzenie Ogólne wydało rezolucję (*United Nations Public Information Policies and Activities*)[125] powołującą Komitet Informacyjny ds. Przeglądu Zadań i Polityk Informowania Publicznego ONZ. Od tej pory Zgromadzenie Ogólne przyjmuje rezolucje dotyczące tego obszaru raz w roku w oparciu o raport Komitetu. Określa i aktualizuje on zadania i priorytety dla Departamentu Informacji Publicznej, któ-

[125] *United Nations Public Information Policies and Activities*, rezolucja nr 33/115 C Zgromadzenia Ogólnego z 18 grudnia 1978 r.

rego głównym celem jest wdrażanie strategii informacyjnej ONZ, udział w kampaniach promocyjnych oraz (przy współpracy z Departamentem Operacji Utrzymania Pokoju) odpowiada za tworzenie i prawidłowe funkcjonowanie komponentów (biur) prasowo-informacyjnych podczas operacji. Departament ten stanowi także podstawowe centrum informacyjne odnośnie do działalności ONZ oraz punkt gromadzący wszelkie sugestie innych instytucji ONZ dotyczących polityki informacyjnej. Aktualizowany co roku dokument definiuje również rolę strategicznych serwisów informacyjnych (m.in. wsparcie dla sieci centrów informacyjnych ONZ na całym świecie), podstawowe cele funkcjonowania serwisów prasowych, zasobów bibliotecznych oraz świadczeń zewnętrznych (współpraca z organizacjami pozarządowymi oraz instytucjami edukacyjnymi włączając w to szkolenia dla dziennikarzy z krajów rozwijających się).

4.2.4. Narodowa strategia informowania publicznego

W Polsce, w kwestiach organizacyjnych, nadrzędnym dokumentem w sprawie służby prasowej w resorcie obrony narodowej są decyzje ministra obrony narodowej nr 298 z 1 sierpnia 2006 roku (z późniejszymi zmianami wprowadzonymi decyzją nr 198 z 18 kwietnia 2008 roku) oraz nr 108 z 7 kwietnia 2009 r.[126] Określają one zadania służb prasowo-informacyjnych, szczegółowe obowiązki rzeczników i oficerów prasowych także w polskich kontyngentach wojskowych[127] oraz Departamentu Prasowo-Informacyjnego Ministerstwa Obrony Narodowej, a w szczególności jego dyrektora. Znajdują się tam również wytyczne dotyczące konieczności podporządkowania struktur służby prasowej bezpośrednio dowódcom oraz utworzenia grupy osobowej prasowej w korpusie osobowym ogólnowojskowym. Zmiana ta wymusiła także ustalenie tematyki z zakresu *public affairs*, którą należało włączyć do programów kształcenia na studiach i kursach doskonalących kadry sił zbrojnych. Były to dwie znaczące zmiany, jeśli chodzi o znaczenie i rolę służb prasowych w polskim wojsku. Jednak cały czas droga kariery oficerów wybierających tę ścieżkę rozwoju jest dość ograniczona (w WP przewidziane są zaledwie 42 stanowiska dla oficerów starszych – w tym 1 etat pułkownika, 10 – podpułkownika i nie więcej niż 31 – majora), a w siłach zbrojnych to łącznie blisko 200 stanowisk etatowych dla żołnierzy zawodowych i pracowników wojska[128], chociaż w chwili obecnej obsadzonych jest nie więcej niż 130. Załącznik do decyzji zawiera bardzo szczegółowy wykaz zadań służb prasowych oraz strukturę stanowisk.

---

[126] Decyzja nr 298/MON ministra obrony narodowej z 1 sierpnia 2006 r. w sprawie służby prasowej w resorcie obrony narodowej; Decyzja nr 198/MON ministra obrony narodowej z 18 kwietnia 2008 r. zmieniająca decyzję w sprawie służby prasowej w resorcie obrony narodowej oraz Decyzja nr 108/MON ministra obrony narodowej z 7 kwietnia 2009 r. w sprawie zasad realizacji polityki informacyjnej w resorcie obrony narodowej.

[127] Zgodnie z punktem 26 *Decyzji ministra obrony narodowej w sprawie służby prasowej w resorcie obrony narodowej*, „nadzór merytoryczny nad oficerami służby prasowej w PKW poza granicami kraju sprawuje rzecznik prasowy Dowództwa Operacyjnego".

[128] Nie uwzględniając rzeczników i oficerów prasowych PKW – dane pochodzą z Departamentu Prasowo-Informacyjnego Ministerstwa Obrony Narodowej ze stycznia 2009 r.

Koordynacją i wytycznymi dotyczącymi polityki informacyjnej resortu zajmuje się dyrektor Departamentu Prasowo-Informacyjnego i w przypadku nieobecności rzecznika prasowego ministra wykonuje on także i jego zadania. Głównymi zadaniami radcy generalnego-rzecznika prasowego ministra obrony narodowej jest współtworzenie strategii informacyjnej MON, koordynacja tej polityki (w tym celu konieczna jest współpraca ze służbami prasowymi całego resortu) oraz wszelkie zadania wynikające z funkcji rzecznika.

W Polsce dopiero niedawno zaczęto dostrzegać potrzebę powołania wojskowych służb prasowych, podczas gdy w innych krajach funkcjonują one od dawna, stąd oficerowie prasowi są w Siłach Zbrojnych RP dopiero od dwóch lat i nadal budowana jest własna baza doświadczeń w tym zakresie. Kolejny dokument „Strategia informowania i promocji obronności resortu obrony narodowej" określa priorytety polityki informacyjnej, które są zgodne ze „Strategią bezpieczeństwa narodowego RP"[129] oraz uwzględniają kierunki transformacji sił zbrojnych, które określa „Program rozwoju Sił Zbrojnych RP w latach 2007–2012"[130]. Strategia informacji aktualizowana jest raz na dwa lata, co pozwala na modyfikację założeń polityki informacyjnej zgodnie z priorytetowymi obszarami działalności sił zbrojnych. Polska strategia określa też główne instrumenty prowadzenia polityki informacyjnej: *public information* (informacja publiczna), *media relations* (współpraca z przedstawicielami mediów), *public affairs* (budowanie pozytywnych relacji z instytucjami życia publicznego; komunikacja społeczna) oraz *e-public relations* (przekazywanie informacji i komunikacja realizowana za pomocą Internetu i intranetu)[131]. Działalność informacyjno-promocyjna podczas operacji połączonych prowadzona jest zgodnie z założeniami dokumentu „Operacje połączone"[132]. Istnieje zapis, że w składzie kontyngentów należy uwzględniać stanowiska dla etatowego personelu prasowego i wychowawczego[133].

Można stwierdzić, że system zarządzania wojskowym obszarem *public affairs* jest uporządkowany i zhierarchizowany zarówno na poziomie organizacji międzynarodowych, jak i narodowym. Zarówno strategia informacji i komunikacji społecznej NATO, ONZ i UE, jak i strategie narodowe zwracają szczególną uwagę na bezpieczeństwo operacyjne podczas wykonywania zadań z obszaru *public affairs*[134].

---

[129] Decyzja nr 274/MON ministra obrony narodowej z 6 lipca 2006 r. w sprawie wprowadzenia do użytku „Strategii informowania i promocji obronności resortu obrony narodowej", Dziennik Urzędowy Ministra Obrony Narodowej nr 13/2006 r., poz. 170.

[130] Dokument z 13 listopada 2007 r.

[131] *Strategia informowania i promocji obronności resortu obrony narodowej*, Warszawa, 6 lipca 2006 r., s. 3.

[132] Doktryna Narodowa – Operacje Połączone OP/01/Ministerstwo Obrony Narodowej. Sztab Generalny Wojska Polskiego, MON, SG WP, Warszawa 2002.

[133] Dla przykładu warto podać, że w PKW Liban oficer prasowy pełni także funkcję oficera wychowawczego, w Czadzie jest jeden oficer prasowy i wychowawczy, w Afganistanie funkcjonują już sekcje: prasowa i wychowawcza (2–4 osobowe, w zależności od rotacji i aktualnych potrzeb wynikających z charakteru realizowanych zadań). Podobna sytuacja miała miejsce w Iraku.

[134] Szerzej zob. A. Antczak, *Wojskowe służby prasowe wybranych państw NATO*, „Kwartalnik Bellona" nr 1/2009, Redakcja Wojskowa, Warszawa 2009, s. 95–101.

4.3. Działania służb prasowo-informacyjnych podczas operacji – teoria

Służby prasowo-informacyjne działające podczas operacji nie są nowością, jednak z powodu zmieniających się realiów i wzrastającej roli mediów w życiu społecznym ich zadania podlegają ciągłej ewolucji i adaptacji do nowych uwarunkowań. Należy w tym miejscu również podkreślić rolę działań psychologicznych w rejonie misji. Dotyczy to szczególnie informacji dla lokalnej ludności w formie prostych obrazów: plakatów, ogłoszeń, ulotek ostrzegających o polach minowych, kiedy jeszcze telewizja i radio nie działają (zaraz po zakończeniu konfliktu zbrojnego), albo ludność lokalna nie ma do nich dostępu. Zanim pewne zadania przejęły grupy CIMIC i służby prasowo-informacyjne, żołnierze działań psychologicznych jako pierwsi wydawali lokalne gazety, informatory dla ludności, kopiowali najważniejsze druki administracyjne, dokumenty dla ludności, prowadzili spis zniszczeń wojennych, a nawet śladów i dowodów przestępstw.

Obszar informowania publicznego jest integralną częścią wszelkich działań podejmowanych podczas współczesnych konfliktów. Zarówno NATO, jak i Unia Europejska, ONZ czy koalicja powołana *ad hoc* oraz poszczególne państwa biorące udział w misjach muszą mieć na uwadze współpracę z mediami, zatem strategia informacyjna przygotowywana dla każdej misji powinna zawierać wytyczne dotyczące wygrania „wojny informacyjnej/medialnej". Wymaga to odpowiedniego przygotowania w wielu obszarach – należy zdobyć zaufanie mediów i potrafić przyciągnąć ich uwagę (i to nie tylko do wydarzeń negatywnych i dostarczających emocji), co z kolei wymaga odpowiedniej organizacji biur prasowo-informacyjnych, doktryny, stosownego wyszkolenia ich pracowników i właściwej strategii w obszarze *public affairs*, a także zrozumienia różnicy pomiędzy oficerem prasowym a „wojownikiem informacyjnym"[135].

Warto w tym miejscu odpowiedzieć na pytanie, kim jest oficer prasowy. Biorąc pod uwagę pożądane wykształcenie i przygotowanie – to osoba z pogranicza *public relations* i dziennikarstwa. Stosuje metody inne niż dziennikarskie, niemniej zna mechanizmy rządzące światem mediów. Tworzy on także strategię komunikacji (spójną ze strategią komunikacji całego resortu i właściwego rodzaju sił zbrojnych) oraz roczny plan działań komunikacyjnych. Z uwagi na charakter pracy i rodzaj wykonywanych zadań, oficer prasowy powinien być proaktywny (inicjować kontakty z mediami), medialny (otwarty na kontakty z dziennikarzami i ich pytania, nie zbywa ich z lekceważeniem), komunikatywny (posługuje się prostym i zrozumiałym językiem, bez używania specjalistycznego słownictwa), odpowiedzialny

[135] „Information warrior" – tego niezwykle trafnego określenia użył mjr Gary Pounder w artykule *Opportunity Lost. Public Affairs, Information Operations, and the Air War against Serbia*, "Aerospace Power Journal", summer 2000, a wcześniej *„info-warrior"* – Alvin Toffler w *PowerShift: Knowledge. Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*, Bantam Books, New York 1990, s. 91–157.

(można na nim polegać, realizuje zobowiązania, nie kłamie), opanowany (nie traci panowania nad swoimi emocjami).

Główną rolą oficera prasowego jest dbanie o codzienne relacje z mediami, w tym szczególnie o kształtowanie wizerunku jednostki w ramach przyjętej strategii komunikacji i w ścisłej współpracy z dowódcą jednostki. Oficer prasowy jest „pierwszym kontaktem" dla mediów i odpowiada na pytania dziennikarzy. Wyjątkiem od tej reguły może być sytuacja poważnego kryzysu medialnego związanego ze stratami w ludziach. W takim przypadku wystąpienie dowódcy (przygotowane przez oficera prasowego) zostanie potraktowane przez większość dziennikarzy jako dowód na poważne potraktowanie sprawy i wyraz troski o żołnierzy. Oficer prasowy odpowiada za całość informacji na temat jednostki wojskowej, która trafia do mediów, ale także za komunikację zewnętrzną oraz wewnętrzną (skierowaną do żołnierzy pełniących służbę w jednostce i jej pracowników cywilnych).

Do podstawowych narzędzi pracy oficera prasowego należą:

- lista mediów[136];
- audyt medialny[137];
- roczny plan działań[138] wynikający ze strategii komunikacji;
- monitoring mediów;
- serwis www.

Tworząc listę mediów warto zastosować podział na dziennikarzy według:

- zasięgu medium: lokalne, regionalne, ogólnopolskie;
- specjalizacji: branżowi (wojskowość), społeczni itd.;
- rodzaju medium: prasa, radio, telewizja, Internet;
- cyklu wydawniczego: dzienniki, tygodniki, miesięczniki itd.

Audyt medialny jest zaś prostym i jednocześnie efektywnym narzędziem służącym budowaniu bieżących relacji z dziennikarzami, opartym na bezpośrednim kontakcie. Polega on na indywidualnych rozmowach z grupą wyselekcjonowanych dziennikarzy (różnych specjalności) mających na celu określenie:

- postrzegania, np. jednostki wojskowej czy określonego rodzaju sił zbrojnych i jej/ich działań;
- źródeł, z których dziennikarze czerpią informacje na temat jednostki;
- oceny dotychczasowej współpracy;
- oczekiwań komunikacyjnych dziennikarzy;
- planów redakcyjnych.

Wnioski z audytu medialnego mogą zostać wykorzystane przy tworzeniu strategii komunikacji lub jako jedno z narzędzi do oceny jej skuteczności oraz modyfikacji kluczowych przesłań. W odbiorze dziennikarzy prawidłowo przeprowadzony audyt jest wyrazem troski instytucji o swój wizerunek oraz o jakość relacji z przedstawicielami mediów. Konsekwencją audytu medialnego powinna być możliwie

---

[136] Przykładowy wzór listy w załączniku nr 10. Podobnie wygląda lista akredytacyjna, warto wówczas dodać informację z numerem legitymacji prasowej dziennikarza.

[137] Przykładowy wzór audytu w załączniku nr 11.

[138] Przykładowy wzór planu w załączniku nr 12.

szybka poprawa kontaktów z dziennikarzami, wyrażająca się np. większą otwartością, szybszym reagowaniem na zapytania, większą pro-aktywnością itd.

W rocznym planie działań należy umieścić interesujące wydarzenia, na które warto zaprosić przedstawicieli mediów oraz określić czas, kiedy należy zaprosić wybranych dziennikarzy do jednostki, aby mogli ją lepiej poznać lub, by można było zaprezentować np. najnowszy sprzęt, wdrażane rozwiązania czy ofertę edukacyjną. Monitoring mediów to przede wszystkim ich analiza pod kątem jakościowym i ilościowym, która może być prowadzona przez służby prasowe instytucji lub wyspecjalizowaną firmę zewnętrzną. Pozwala on nie tylko określić liczbę publikacji, ale przede wszystkim skuteczność komunikacji, tematy, którymi media interesują się najbardziej, ton i nacechowanie emocjonalne materiałów dziennikarskich, nastawienia poszczególnych dziennikarzy do instytucji lub konkretnego tematu (pozytywne, neutralne, negatywne).

Serwis www powinien zawierać podstawowe informacje na temat danej jednostki, komunikaty prasowe oraz dane osoby odpowiedzialnej za relacje z mediami. Jest wskazane, aby znajdowała się także podstrona zawierająca tzw. FAQ (*Frequently Asked Questions*), czyli najczęściej zadawane pytania na temat jednostki i jej funkcjonowania wraz z odpowiedziami – to daje osobie zainteresowanej możliwość samodzielnego znalezienia odpowiedzi na własne pytania. Dobry serwis WWW powinien być przejrzysty (istotna jest łatwość znalezienia interesującej użytkownika informacji), mieć dynamiczną i przyciągającą uwagę oprawę graficzną, a publikowane treści aktualne i interesujące, napisane w sposób komunikatywny (bez użycia specjalistycznej terminologii i skrótów). Inne istotne narzędzia oficera prasowego to: komunikaty (także w formie zaproszeń dla dziennikarzy)[139] i informacje prasowe[140] (najlepiej, aby były zbudowane na podstawie zasady „5W" – kto, co, kiedy, gdzie, dlaczego?), spotkania indywidualne oraz dystrybucja biuletynów (jeśli są redagowane) i innych materiałów promocyjno-informacyjnych, jeśli dziennikarze chcą je otrzymywać.

Przed ważnym wydarzeniem medialnym, szczególnie mniej doświadczonym oficerom prasowym, może pomóc przygotowanie harmonogramu[141] określającego terminy wykonania poszczególnych zadań (lista dziennikarzy, projekt zaproszenia, materiały prasowe, scenariusz minutowy konferencji prasowej z podziałem na role itd.) oraz osoby odpowiedzialne za ich realizację. W przypadku każdego kryzysu istotne jest powołanie zespołu kryzysowego, czyli grupy osób, która będzie ze sobą współpracowała (kluczowe w tym wypadku jest jasne określenie przywódcy), precyzyjny monitoring zapytań i mediów (rodzaju najczęściej zadawanych pytań, zachowania przedstawicieli mediów i ich nastawienia do sytuacji i ewentualnych zmian w tym zakresie wraz z upływem czasu), opracowanie tzw. *holding statement* – oświadczenia dla prasy przedstawiającego stanowisko w konkretnej sprawie. Równocześnie należy ocenić, które elementy komunikacji wymagają bezpośred-

[139] Przykładowy wzór komunikatu w załączniku nr 13.
[140] Przykładowy wzór informacji prasowej w załączniku nr 14.
[141] Przykładowy wzór harmonogramu w załączniku nr 15.

niego kontaktu z mediami, a które można przekazać pisemnie, następnie konieczne jest nawiązanie dialogu z mediami, na początku – potwierdzenie tego, co oczywiste, a później bieżące informowanie, ale należy pamiętać, by nie spekulować i nie odpowiadać na hipotetyczne pytania, a także nie przesadzać, ale i nie umniejszać problemu wynikłego z zaistniałej sytuacji.

Powodzenie w wojnie informacyjnej zależy od bardzo wielu czynników, począwszy od kampanii informacyjnej prowadzonej przed misją, doboru wiadomości przekazywanych podczas misji, relacji ze społecznością lokalną, przedstawicielami mediów lokalnych, krajowych i międzynarodowych, ale przede wszystkim od dobrej strategii na wszystkich szczeblach i poziomach oraz koordynacji polityki informacyjnej, która pozwoli na zdobycie przewagi nad przeciwnikiem, a przeciwnicy w „wojnie medialnej" są różni, nie tylko pojmowani w ujęciu klasycznym (czyli przedstawiciele drugiej strony konfliktu). Nie można w takich sytuacjach dopuścić, by spory polityczne przysłoniły podstawowe cele misji i stały się jedynym tematem w kontekście prowadzonej operacji. Należy dążyć do przekazywania jak największej ilości rzetelnych informacji o rzeczywistych działaniach misji, starać się znaleźć interesujący sposób ich przekazywania – tak, aby społeczeństwo było zainteresowane takimi wiadomościami, co spowoduje, że przedstawiciele mediów zwiększą swoje zainteresowanie misją (gdy zauważą zapotrzebowanie na taki a nie inny rodzaj informacji). Niestety, w dobie pogoni za sensacją zadanie takie jest niezwykle trudne.

Istotne jest, aby we właściwy sposób dobierać informacje przekazywane na temat działań podejmowanych przez żołnierzy na misji, aby zyskać zrozumienie i poparcie społeczne. Przykładem jest sytuacja, w której Ministerstwo Obrony Narodowej (MON) dostarcza jedynie bardzo ogólnikowych informacji na temat misji i celów prowadzenia operacji w Afganistanie, pomijając rzeczywisty obraz działań żołnierzy – tego, czym zajmują się na co dzień. Społeczeństwo nie ma możliwości poznania i zrozumienia, na czym dokładnie polegają zadania żołnierzy i jak wygląda ich codzienność na misji. Nie wiedzą, że żołnierze pomagają ludności w poprawie ich życia poprzez realizację takich projektów, jak pomoc w odbudowie infrastruktury kraju w strefie ich odpowiedzialności. MON zwlekał z podaniem informacji na temat ostrzału afgańskiej wioski[142], a potem nie komentował też okoliczności tragedii w Nangar Khel. Specyfika pracy wojskowych rzeczników prasowych polega na konieczności ochrony informacji niejawnych bądź takich, których ujawnienie szerokiej opinii publicznej może mieć negatywne skutki dla całej operacji. Są to przede wszystkim: informacje wywiadowcze, dokładne miejsca rozlokowania wojsk (należy też uważać na fotografowanie map), informacje dotyczące przemieszczania się wojsk i szczegółów pozycji obronnych, a także o stosowanych metodach maskowania. Z dużą ostrożnością należy również traktować informacje o stratach, błędach operacyjnych oraz możliwościach technicznych i taktycznych uzbrojenia i sprzętu. Konieczna jest niezwykła rozwaga przy podawaniu nazwisk

[142] Przykładem reakcji prasy na to zdarzenie jest informacja zamieszczona w załączniku nr 16.

żołnierzy (może to mieć decydujący wpływ na ich bezpieczeństwo, a w przypadku śmierci – należy przede wszystkim zadbać o to, by rodzina nie otrzymywała takich informacji z prasy).

Wiadomości z misji pokojowych zazwyczaj ograniczają się do relacji z wizyt przedstawicieli władz centralnych lub kiedy giną żołnierze albo dochodzi do aktów terroru[143]. Także z tej sytuacji wynika następujący obraz, jaki może powstać w społeczeństwie na temat misji: z jednej strony obrazy spokojnego życia, jakie wiodą na misji żołnierze, których źródłem są relacje z wyżej wspomnianych wizyt skontrastowane z nagłymi aktami terrorystycznymi i zamachami, w wyniku których giną żołnierze, także polscy. Społeczeństwo może zatem nie rozumieć tego dysonansu pomiędzy jednym komunikatem a drugim.

Z drugiej strony niezwykle ważne jest, aby zdobyć zrozumienie i zaufanie ludności lokalnej, by uświadomiła sobie cele i intencje misji, co pozwoli na zaakceptowanie obecności obcych wojsk i ułatwi im pracę, a także zapewne wpłynie pozytywnie na ich bezpieczeństwo. Istotne jest nagłaśnianie efektów, jakie przynosi pomoc humanitarna i inne pozytywne rezultaty działań całej operacji. O sukcesie misji poza granicami kraju w znacznej mierze decyduje nastawienie do niej ludności lokalnej, ale także poparcie społeczne w kraju oraz wsparcie ze strony społeczności międzynarodowej[144]. Zostało to zresztą zweryfikowane podczas misji stabilizacyjnej na Bałkanach oraz wojny propagandowej Serbów pod przywództwem Slobodana Miloszewicza przeciwko siłom międzynarodowym (z jednej strony odbiorca miał możliwość oglądania startujących w kierunku Jugosławii samolotów NATO – co było pokazywane przez telewizje „Zachodnie" w zestawieniu z płonącymi mostami, zakładami przemysłowymi, ludźmi pozbawionymi dachu nad głową i środków do życia oraz powtarzanymi przez wiele dni obrazami omyłkowych trafień pocisków NATO w domy mieszkalne przez media serbskie, które nigdy nie pokazywały zniszczeń serbskich obiektów strategicznych[145]). Podobnie – podczas wojny w Zatoce Perskiej (piętnastoletnia dziewczyna z Kuwejtu zeznawała przed Kongresem opowiadając, jak żołnierze iraccy zabijali przedwcześnie urodzone niemowlęta i kradli inkubatory, by wywieźć je do Iraku; poruszyło to serca wielu osób, ale mało kto wiedział, że tą dziewczyną była córka ambasadora Kuwejtu w USA, należąca do rodziny królewskiej, a jej wystąpienie było wyreżyserowane przez firmę Hill and Knowlton, która zajmowała się propagandą z ramienia Kuwejtu[146]). Kolejna ilustracja to wojna w Wietnamie (symbolem okrucieństwa tej wojny – w domyśle Amerykanów – stało się zdjęcie biegnącej wietnamskiej dziewczynki, nagiej, poparzonej od wybuchu napalmu). Nikt nie dodał, że ucierpiała z powodu omyłkowego bombardowania przeprowadzonego przez siły powietrzne Wietnamu

[143] Nie są nagłaśniane (lub są jedynie w niewielkim zakresie) elementy pozytywne związane z pomocą humanitarną, medyczną, budową szkół, infrastruktury, szkoleniami. Znane są one tylko wąskiej grupie specjalistów i decydentów, np. z raportów grup CIMIC po misji ze zrealizowanych przez nie projektów.

[144] Zob też *Allied Joined Doctrine* AJP-01 (C), marzec 2007, pkt 0131, s. 13.

[145] Zob. P. Moszyński, op. cit., s. 126.

[146] Zob. A i H. Toffler, op. cit., s. 244.

Południowego, a tuż po tym jak minęła obiektyw fotoreportera, pomocy jej oraz innym mieszkańcom wioski udzielali amerykańscy żołnierze[147]). Ze współczesnymi mediami musi liczyć się każdy polityk, a każda decyzja o użyciu wojska poza granicami kraju wzbudza wiele emocji. Mają one wpływ na opinię publiczną, która zaś decyduje o losach polityków odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji, także o użyciu sił zbrojnych. Dlatego w celu wygrania swego rodzaju wojny informacyjnej, podczas operacji niezbędna jest ścisła współpraca komórek prasowych z zespołami INFOPS, PSYOPS i CIMIC (współpraca cywilno-wojskowa). Warto w tym miejscu krótko zobrazować różnice pomiędzy *public affairs* (komunikacja społeczna), INFOPS (operacje informacyjne) i PSYOPS (operacje psychologiczne), które są następujące:

- *public affairs* odnosi się do informacji, która jest publikowana przede wszystkim w celu informowania społeczeństwa o podejmowanych działaniach, dzięki czemu pozyskuje się zrozumienie i poparcie społeczne dla swej aktywności.
- INFOPS[148] to działania podejmowane w celu wpływania na decydentów oraz uzyskania ich wsparcia dla celów politycznych i wojskowych poprzez oddziaływanie na cudze informacje, procesy oparte na informacji, systemy dowodzenia (C2) oraz komunikacji i informacji (CIS) podczas wykorzystywania i ochrony własnych informacji i/lub systemów informacyjnych.
- PSYOPS[149] to planowane działania psychologiczne podczas pokoju, kryzysu i wojny skierowane zarówno do przeciwnika, jak i sprzymierzeńców, czy też aktorów neutralnych w celu wpływania na postawy i zachowania oddziaływujące na osiągnięcie celów politycznych i wojskowych.

Dla osiągnięcia najlepszych skutków z punktu widzenia założeń całej operacji niezbędna jest ścisła współpraca pomiędzy tymi trzema obszarami dla wywołania efektu synergii – głównie w obszarze wymiany informacji, uzgadniania planu działań, aby ich nie powielać i nie ingerować w obszar cudzej odpowiedzialności.

W przypadku misji w Afganistanie zarówno talibowie, jak i al-Kaida prowadzą własną, niestety bardzo skuteczną wojnę propagandową przeciwko NATO i całemu Zachodowi, wykorzystując do tego wszelkie dostępne środki i metody starając się przekonać do swych racji społeczność muzułmańską. Bezwzględnie wykorzystywana i nagłaśniana jest każda pomyłka i każde potknięcie żołnierzy państw uczestniczących w misji, szczególnie gdy można przy tym ukazać cierpienie niewinnej ludności cywilnej (zbombardowanie wesela przez wojska amerykańskie w Iraku w wiosce Mogr al Dib przy granicy z Syrią w 2004 r., amerykański nalot na wioskę w prowincji Uruzgan w Afganistanie w lipcu 2002 r., gdy zwiadowcy wzięli za talibów strzelających w powietrze uczestników afgańskiego wesela). Zginęło wtedy 46 weselników, 117 zostało rannych. W ten sposób starają się wzbudzić nieufność ludności lokalnej w stosunku do sił Sojuszu, z drugiej strony zaś nagłaśniają zamachy terrorystyczne, gdyż ten przekaz może być skuteczny od razu w trzech

[147] P. Henski, *Wojna na wizji*, „Polska Zbrojna" nr 6/2008.
[148] INFOPS – *Information Operations* – operacje informacyjne.
[149] PSYOPS – *Psychological Operations* – operacje psychologiczne.

płaszczyznach – lokalnej (dalsze osłabianie poparcia dla wojsk międzynarodowych poprzez sugerowanie braku kontroli nad sytuacją w obszarze odpowiedzialności), narodowej (osłabianie poparcia dla operacji w kraju, z którego pochodzą ofiary zamachu) oraz międzynarodowej (podważenie zaufania do NATO). Podobną funkcję pełnią filmy instruktażowe dla terrorystów umieszczane w internecie. Natomiast milczenie w sytuacjach, takich jak proces żołnierzy oskarżonych o zbrodnię wojenną z powodu tragedii w Nangar Khel może doprowadzić do poważnych konsekwencji w postaci osłabienia poparcia dla misji, autorytetu wojska i morale żołnierzy, którzy narażają życie, a w kraju są postrzegani z niechęcią[150]. Powyższe rozważania pozwalają stwierdzić, że konieczna jest kampania informacyjna jeszcze przed rozpoczęciem operacji, żeby społeczeństwo miało świadomość, w jakich warunkach i w jakim celu polscy żołnierze będą przebywać na misji tak daleko od granic własnego kraju, a następnie należy regularnie informować o tym, jak przebiega ta operacja i jakie są jej efekty, prowadząc równocześnie skuteczną kampanię informacyjną wśród ludności lokalnej[151].

Jak zauważył sekretarz generalny NATO, Jaap de Hoop Scheffer, w ostatnich latach środowisko informacyjne zmieniło się w sposób gruntowny i w wielu aspektach – nie tylko technologii, ale także dostępności, odbiorców, szybkości, a nawet samych źródeł informacji[152]. Z powodu wzrostu szybkości rozprzestrzeniania się informacji – już ani rządy państw, ani nawet same media nie są w stanie kontrolować przepływu informacji, a to z powodu powszechnego dostępu do Internetu i możliwości zamieszczania tam dowolnych treści przez dowolne osoby. Podkreślił on także, że NATO nie nadąża za tymi zmianami w sposób wystarczający, za co płaci wysoką cenę, co można zaobserwować chociażby na przykładzie misji ISAF w Afganistanie. Scheffer powołał się również na wyniki badań opinii publicznej przeprowadzonych w krajach, które wysłały swoje wojska na tę misję pokazujące, że poparcie społeczne dla operacji jest niewielkie. Poszukując powodów takiego stanu rzeczy, Scheffer zwraca uwagę na to, że wydarzenia z 11 września 2001 roku, choć tragiczne, są już dla wielu ludzi bardzo odległe czasowo, tak jak odległy geograficznie jest Afganistan. Społeczeństwa Zachodu nie potrafią dostrzec związku pomiędzy bezpieczeństwem własnego państwa i stabilnością tamtego regionu i nie znajdują wytłumaczenia dla śmierci wielu żołnierzy sił sojuszniczych. Zatem konieczne wydaje się stworzenie jasnej i przejrzystej dla obywateli państw NATO

---

[150] Dobrym przykładem może być wypowiedź Željko Ražnjatovicia, szefa Serbskiej Partii Jedności i dowódcy paramilitarnych grup zwanych Tygrysami w kontekście interwencji NATO w byłej Jugosławii i możliwego w niej udziału Polski: „Każdy, kto przybędzie od was do Jugosławii, żeby zabijać moich rodaków, zostanie zabity i wysłany w plastikowym worku do Polski. W czasie wojny ten, kto walczy przeciwko nam, jest naszym wrogiem. Uważamy Polaków za naszych przyjaciół, jesteśmy przecież Słowianami. Ale jeśli przyjadą tu jako wrogowie, będziemy z nimi walczyć i zabijemy ich." – *Tygrys*, wywiad dla tygodnika „Wprost", 23 maja 1999, s. 96.

[151] A. Bliski, *Dlaczego przegrywamy w Afganistanie*, „Gazeta Wyborcza", 27 sierpnia 2008, s. 17.

[152] Wypowiedź sekretarza generalnego NATO, Jaapa de Hoop Scheffera podczas seminarium na temat: *Dyplomacja publiczna podczas operacji NATO* (*Public Diplomacy In NATO-led Operations*), 7 października 2007, Kopenhaga, strona internetowa NATO: <http://www.nato.int/docu/speech/2007/s071008a.html>.

informacji, która prezentowałaby tę właśnie zależność. Scheffer zauważa także, że NATO nie ma możliwości zebrania materiału filmowego z pola działań podczas operacji, by pokazać, co naprawdę się tam dzieje (obecnie trwają prace nad opracowaniem odpowiedniego planu działania, tzw. *Action Plan*, który by to umożliwiał). Inną trudnością jest też fakt, że jedynie 5 państw członkowskich NATO (w tym USA, Kanada i Polska) traktuje *public affairs* jako specjalność wojskową oraz posiada program szkolenia i ścieżkę rozwoju kariery wojskowej dla oficerów w tym kierunku. Dodatkowym problemem jest fakt, że każdy kraj prowadzi własną politykę medialną odnośnie do prowadzonej wspólnej operacji NATO. Pomimo oczywistych ku temu powodów, może skutkować to postrzeganiem misji przez poszczególne społeczeństwa jako wysiłku jedynie własnego państwa, co osłabia poczucie solidarności i powoduje zatracanie wielonarodowego charakteru misji.

Trzeba też pamiętać o tym, że gdy coś się dzieje, warto informować media, by nie dopuścić do spekulacji i fałszywych wniosków. Priorytetem powinno być przygotowanie rzetelnej informacji, która jest skoordynowana ze wszystkimi szczeblami dowodzenia, by uniknąć sytuacji, w której w mediach ukaże się kilka niespójnych oficjalnych informacji na ten sam temat. Wówczas dochodzi do utraty wiarygodności, a w przypadku sił zbrojnych, kiedy w grę wchodzi bezpieczeństwo oraz morale żołnierzy przebywających na misji, jest to sytuacja wysoce niepożądana. Należy też pamiętać o sile obrazu i jego wpływu na opinię społeczeństwa, dlatego też należy zwracać uwagę nie tylko na przekazywane treści, ale też obrazy i to, co się za ich pomocą komunikuje. Nie należy dopuścić do sytuacji, w której incydent zostanie przez media wyolbrzymiony, bo może to kosztować nawet przegranie całej „wojny medialnej". „Pojedyncze wydarzenie jest uwypuklane, a myśl przewodnia zanika; pokazywane są indywidualne wydarzenia, które z punktu widzenia mediów mogą być interesujące, a dla misji albo istotne, albo zupełnie bez znaczenia"[153]. Zatem trzeba sobie zdać sprawę z tego, że wygranie wojny informacyjnej jest równie istotne jak wygranie operacji wojskowej – jest to nierozerwalne, nie da się osiągnąć sukcesu w jednej sferze bez drugiej. W tym celu należy zgromadzić wszelkie dostępne narzędzia do prowadzenia „walki informacyjnej" oraz posiadania kontroli i dominacji w tej dziedzinie – komunikację społeczną, walkę elektroniczną, wywiad i informowanie publiczne[154]. W tym kontekście warto przytoczyć słowa generała Sullivana, byłego szefa sztabu amerykańskich wojsk lądowych, że „informacja jest walutą/miarą zwycięstwa na polu walki"[155]. Zatem rola *public affairs* podczas misji i operacji jest bardzo istotna, gdyż oprócz sfery informacyjnej, oficerowie prasowi, poprzez swoją pracę, powinni budować zaufanie

[153] J. Shea, „The Kosovo Crisis and the Media: Reflections of a NATO Spokesman", wystąpienie przed Radą Atlantycką Wielkiej Brytanii, Reform Club, Londyn, 15 lipca 1999.

[154] G. Pounder, *Public Affairs, Information Operations, and the Air War against Serbia*, "Aerospace Power Journal", summer 2000, s. 58.

[155] G. Sullivan, Joint Publication 3–13, *Joint Doctrine for Information Operations*, 9 października 1998, II-1.

społeczeństwa odnośnie do celowości prowadzenia danej operacji, a to z kolei przekłada się bezpośrednio na poparcie społeczne dla tych działań.

Wydaje się, że dopiero opublikowanie przez Amerykanów doktryny operacji informacyjnych (*Joint Doctrine for Information Operations*) w 1998 roku po raz pierwszy sformalizowało i usystematyzowało potencjał, jaki one posiadają, zdefiniowało priorytety oraz korzyści, jakie mogą płynąć z kontrolowania przepływu informacji, jej odpowiedniego wykorzystania wraz z towarzyszącymi technologiami. Kolejnym krokiem stało się dostrzeżenie istotnego elementu, jakim jest informacja publiczna, co początkowo postrzegane było jako mało istotny element operacji informacyjnych, który stopniowo zaczynał nabierać wagi i znaczenia, aż wreszcie obszar *pubic affairs* (początkowo *public information*[156]) został oddzielony, by opinia publiczna nie kojarzyła go z wywiadem i cenzurowaniem przekazywanych informacji. Oczywiście wydarzenia towarzyszące wojnie w Zatoce Perskiej uprzytomniły decydentom nie tylko korzyści, jakie można czerpać z prowadzenia kampanii informowania publicznego, ale również zagrożenia z niej wynikające lub mogące być jej skutkiem oraz jej potencjalny wpływ na przebieg operacji wojskowej. Zatem rolą przede wszystkim oficerów prasowych stała się kontrola „pola walki informacyjnej"[157]. Dlatego istotne stało się, by oficerowie prasowi brali udział w planowaniu operacyjnym oraz współpracowali z INFOPS. W innym przypadku obszar ten zostawia się albo przypadkowi, albo przeciwnikowi. Lekcja, jaka została wyniesiona z wojny w Zatoce Perskiej była taka, że przekazywanie informacji w czasie rzeczywistym na temat działań w ramach operacji ma ogromne znaczenie. I podczas gdy Wietnam określa się mianem pierwszej „wojny telewizyjnej" (*television war*), tak operację „Pustynna Burza" jako pierwszy „konflikt wiadomości kablowych" (*cable news conflict*) z powodu ciągłej obecności bardzo dużej liczby dziennikarzy i korespondentów CNN. Polegało to na kierowaniu przez media uwagi opinii publicznej na wydarzenia, jakie miały miejsce podczas operacji poprzez bezustanne podawanie informacji. Powodowało to naciski na decydentów i wymuszało podejmowanie szybkich decyzji dotyczących bezpieczeństwa państwa[158].

Pomimo limitów doktrynalnych, braku konkretnych procedur i niewielkiej uwagi, jaką decydenci poświęcali stale zmieniającemu się środowisku mediów, planiści z INFOPS i *public affairs* czynili wysiłki, aby zintegrować obszar informowania publicznego z przedsięwzięciami INFOPS. Chodziło o stworzenie osobnych wytycznych dla sfery *public affairs*, która byłaby jednak zintegrowana pod względem planistycznym (strategia, informowanie) z INFOPS. Istniały dwa przeciwstawne

---

[156] Zmianę tę wprowadził dokument „Strategia informacji i komunikacji społecznej w obszarze wojskowym NATO" z września 2007 roku, aby odróżnić relacje ze społeczeństwem od informowania wewnętrznego. Drugą przesłanką była konieczność odzwierciedlenia również w nazewnictwie rozdzielności obszaru komunikacji społecznej i operacji informacyjnych (*Information Operations*), których *public affairs* nie jest częścią.

[157] Tego sformułowania użył płk Jack Ivy, instruktor z Centrum Doskonalenia w zakresie Public Affairs Sił Powietrznych USA w wywiadzie udzielonym maj. Gary'emu Pounder, 14 grudnia 1999 r. – zob. G. Pounder, op. cit., s. 60.

[158] Jest to tzw. „efekt CNN".

nurty co do umiejscowienia obszaru *public affairs* – jeden optował za pełną integralnością z INFOPS, drugi – za jego wyodrębnieniem. Problematyczna okazała się inna rola i inny odbiorca działań INFOPS i *public affairs*. Zdarzało się, że INFOPS było bardziej zainteresowane manipulacją mediów niż przekazywaniem im rzetelnych informacji. Oczywiście dochodziło wówczas do sytuacji, kiedy oficerowie prasowi tracili wiarygodność w świadomości przedstawicieli mediów, a tym samym – i całego społeczeństwa. Z tych powodów ostatecznie obszary INFOPS oraz informacji i komunikacji społecznej zostały wyraźnie od siebie oddzielone, choć oczywiście ścisła współpraca jest konieczna. Zatem sztuką jest nie tylko zająć czas antenowy, ale też pozostać wiarygodnym. Sytuacja, w której przedstawiciele prasy nie wierzą w żadne słowo przekazywane przez oficjalnych rzeczników misji powoduje też automatycznie spadek poparcia społecznego dla całej misji, gdyż materiał prasowy, nawet ten dobrze przygotowany, będzie oprawiony negatywnym komentarzem. Po przykrych doświadczeniach z przedstawicielami mediów podczas wojny w Wietnamie, wielu wojskowych przez długi czas prezentowało podejście: „my wam powiemy to, co potrzebujecie wiedzieć", co tylko podtrzymywało napięte stosunki z dziennikarzami, którzy poszukiwali na siłę sensacyjnych wiadomości na temat działań operacyjnych wtedy, gdy spotykali się z ciszą informacyjną ze strony oficjalnych rzeczników. Należy podkreślać kolejne sukcesy, jakie odnosi operacja oraz pokazywać jej „ludzką twarz". Opinia publiczna nie chce mieć wrażenia, że wojsko cenzuruje dopływające do niej informacje, gdyż wytwarza się wrażenie, że jest coś, co trzeba ukryć.

Istotne znaczenie ma prowadzenie skutecznej kampanii informacyjnej jeszcze przed wysłaniem żołnierzy w rejon operacji, przygotowanie „gruntu" i poparcia społecznego, które byłoby widoczne od pierwszych dni pobytu żołnierzy na misji. Równie ważne jest rozpoznanie przeciwnika – jego technik, słabości, mocnych stron i zwyczajów, poznanie elementów ewentualnej propagandy i jej skali oraz potencjalnych odbiorców. Wówczas łatwiej jest przewidzieć jego działania, przeciwdziałać im i skutecznie na nie odpowiadać.

Początkowo wysiłki w obszarze *public affairs* były reaktywne, a nie proaktywne, co uniemożliwiało podejmowanie działań, o których mowa wyżej. Niezwykle istotny jest staranny dobór dobrze wyszkolonych pracowników „komórek" prasowo-informacyjnych oraz poprawa jakości współpracy z INFOPS, które muszą przyjąć do wiadomości, że część wojny informacyjnej przeniesie się do mediów, zatem udział oficerów prasowych w operacjach jest konieczny i muszą się oni stać partnerami dla INFOPS w sferze planowania i wykonywania niektórych zadań. Kluczowymi elementami w tym procesie są:

- dostrzeżenie istoty i wagi obszaru informowania publicznego;
- wzmocnienie doktryny zarówno w zakresie INFOPS, jak i *public affairs*;
- zrozumienie dla ewolucji środowiska mediów (w tym prymatu obrazu nad słowem);
- zbudowanie wojskowych służb prasowo-informacyjnych na miarę XXI wieku;

- planowanie i wykonywanie w sposób bardziej efektywny zadań obszaru informowania i komunikacji społecznej[159].

Część z wyżej wymienionych obszarów została już objęta należytą uwagą, np. NATO stworzyło wiele razy już przywoływaną strategię informacji i komunikacji społecznej, istnieją także strategie narodowe, a Unia Europejska dla każdej misji przygotowuje „Plan działania" (*Action Plan*) w zakresie *public affairs*, który zawiera wytyczne uwzględniające zmieniające się środowisko mediów. Wynika z tego, że dostrzeżono, jak ważna dla operacji militarnych i niemilitarnych jest sprawnie prowadzona polityka informacyjna i komunikacja społeczna, a żeby mogła ona osiągnąć sukces, potrzeba dobrze wyszkolonego personelu. Po raz pierwszy NATO starało się stworzyć i wdrożyć kampanię operacji informacyjnych połączonej z obszarem informacji publicznej jako jednym z wielu jej elementów podczas wojny przeciwko Serbii w 1999 roku, kiedy to w pełni zrozumiano, jak ważne jest planowanie i wykonywanie zadań w zakresie informacji i komunikacji społecznej.

4.4. Działania służb prasowo-informacyjnych podczas operacji – praktyka

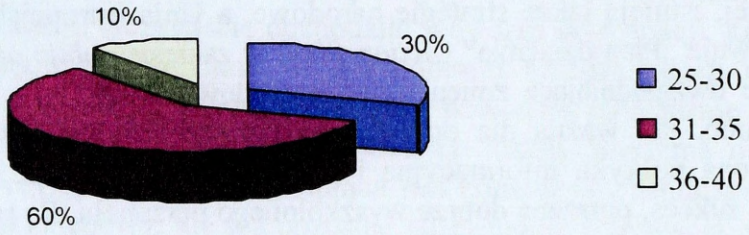
W celu lepszego poznania praktyki działania służb prasowo-informacyjnych polskich kontyngentów wojskowych podczas operacji przeprowadzone zostały badania ankietowe wśród rzeczników, oficerów prasowych oraz pracowników sekcji prasowych, którzy pełnili służbę w wybranych misjach w XXI wieku. Ankieta (w załączniku nr 17) podzielona była na trzy części, które dotyczyły:

- przygotowania do pełnienia funkcji rzecznika/oficera prasowego na misji;
- relacji z poszczególnymi „komórkami" na misji;
- codziennej pracy, obowiązków, zakresu zadań.

Większość (60%) ankietowanych zajmowała stanowisko oficera prasowego, 30% pełniło funkcję rzecznika prasowego, a 10% było pracownikami sekcji prasowej. Wszyscy to mężczyźni przeważnie w wieku między 31 a 35 (60%) lub 25 a 30 (30%) oraz 36 a 40 lat (10%) w stopniu porucznika (niewiele ponad 10%), kapitana (prawie 45%), zaś oficerowie starsi to prawie kolejne 45%. Wszyscy legitymują się wykształceniem wyższym, a poza ukończeniem szkoły wojskowej, nieco ponad 50% ukończyła także studia II stopnia bądź podyplomowe w zakresie *public relations*, politologii lub informatyki na uczelniach cywilnych. Większość posługuje się biegle językiem angielskim – 85% osiągnęło trzeci stopień znajomości języka angielskiego według standardów określanych przez STANAG 6001. 60% zna drugi język (przeważnie rosyjski – 30%, francuski – 20% bądź niemiecki – 10%) na poziomie 1 (20%) lub 2 (40%). Powyższe elementy ilustrują wykresy 11–13.

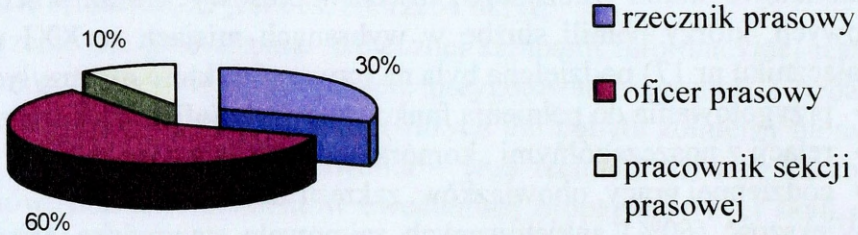
[159] Szerzej zob. G. Pounder, op. cit., s. 73–75.

Wykres 11. Wiek ankietowanych oficerów



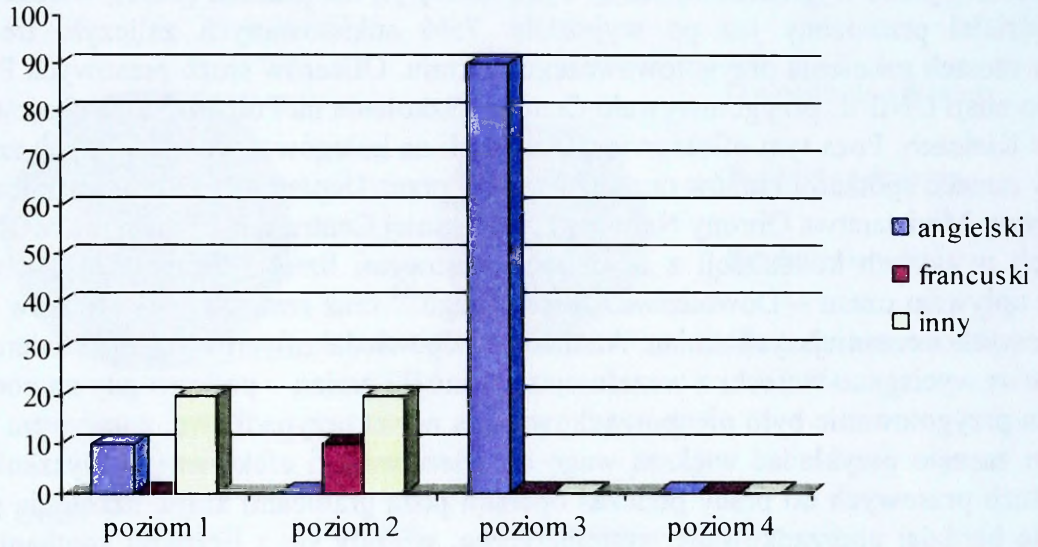
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w okresie od września do grudnia 2008 r.

Wykres 12. Zajmowane stanowisko na misji



Źródło: ibidem.

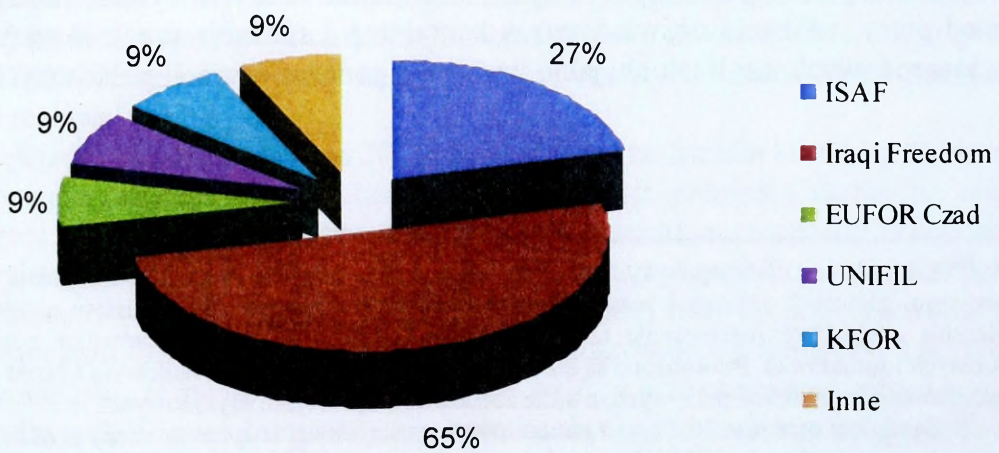
Wykres 13. Znajomość języków obcych (%)



Źródło: ibidem.

Badani oficerowie odbywali służbę w polskich kontyngentach wojskowych od 2003 roku do chwili obecnej (wykres 14), pełniąc funkcję rzeczników, oficerów prasowych i pracowników sekcji prasowej w misjach: ISAF, „Iracka Wolność" (Wielonarodowa Dywizja Centrum-Południe), EUFOR Czad, UNIFIL, KFOR, a także w Pakistanie („Swift Relief").

Wykres 14. Udział badanych oficerów prasowych w misjach



Uwaga: udział procentowy nie sumuje się do 100, gdyż kilku oficerów uczestniczyło więcej niż w jednej misji.

Źródło: ibidem.

Większość oficerów (ponad 80%) odbyła szkolenie z zakresu *public affairs* (wykres 15) przed wyjazdem na misję. Tym, którzy jej nie przeszli (10%), wskazówek udzielał przełożony już po wyjeździe. 75% ankietowanych zaliczyło trening w ramach szkolenia przygotowawczego w kraju. Oficerów służb prasowych PKW do misji UNIFIL przygotowywało Centrum Szkolenia na Potrzeby Sił Pokojowych w Kielcach. Poza tym oficerowie wskazywali na kolegów z wcześniejszych zmian w ramach spotkań i kursów organizowanych przez Departament Prasowo-Informacyjny Ministerstwa Obrony Narodowej (wcześniej Centrum Informacyjne MON)[160] lub w ramach konsultacji z zespołami prasowymi Sztabu Generalnego, a wraz z upływem czasu – Dowództwa Operacyjnego[161] oraz rzeczników i oficerów prasowych wcześniejszych zmian. Analizując odpowiedzi oficerów można stwierdzić, że są wyciągane wnioski z wcześniejszych misji i zmian – podczas gdy na początku przygotowanie było nieuporządkowane, a nawet przypadkowe, z upływem czasu zaczęto przykładać większą wagę do właściwego i efektywnego wyszkolenia służb prasowych do pracy podczas operacji poza granicami kraju, szkolenia stały się bardziej uporządkowane, systematyczne, wiązały się z licznymi spotkaniami, podczas których istotnym elementem była wymiana doświadczeń oficerów prasowych, którzy uczestniczyli w innych misjach bądź wcześniejszych zmianach. Oznacza to z jednej strony większą dbałość o przygotowanie oficerów do wykonywania zadań, co powinno się przekładać na ich jakość, z drugiej – oznacza dostrzeżenie potrzeby posiadania dobrze przygotowanych służb prasowych i znaczenia ich pracy w kontekście powodzenia misji i osiągnięcia jej celów. Jedynie 15% oficerów uczestniczyło w kursach organizowanych przez NATO, lecz żaden nie wziął udziału w szkoleniach prowadzonych przez Unię Europejską[162]. Wydaje się, że doświadczenia zdobyte na tego rodzaju kursach byłyby niezwykle przydatne z uwagi na poruszaną tematykę, możliwość wymiany praktycznych doświadczeń z oficerami prasowymi innych krajów, dokonania oceny i wyboru najlepszych metod pracy, zdobycia doświadczeń w kontaktach i sposobie pracy w warunkach wielonarodowych, czyli takich, jakie występują podczas operacji połączonych.

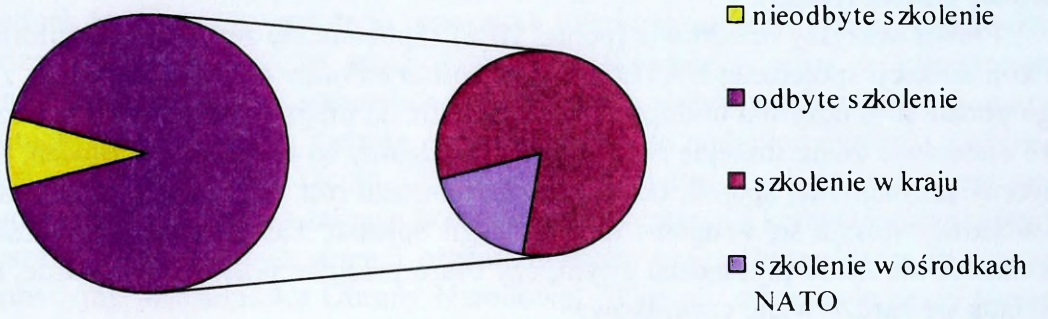
---

[160] Kurs taki jest dwustopniowy, a każda część trwa pięć dni i obejmuje serię wykładów z prawa prasowego, głównych założeń i zasad polityki informacyjnej resortu obrony, istoty mediów oraz ćwiczenia obejmujące redagowanie notatek i komunikatów prasowych, jak również odpowiedzi prasowych i sprostowań. Prowadzone są też praktyczne warsztaty w studiu radiowym i przed kamerą, organizowania konferencji prasowych, a także zachowań w sytuacjach kryzysowych.

[161] Zgodnie z punktem 26 *Decyzji ministra obrony narodowej w sprawie służby prasowej w resorcie obrony narodowej* z 2006 roku: „nadzór merytoryczny nad oficerami służby prasowej w PKW poza granicami kraju sprawuje rzecznik prasowy Dowództwa Operacyjnego".

[162] Szkoła NATO w Oberammergau organizuje trzy razy w roku dwutygodniowy kurs „NATO Public Affairs Policy", zaś Europejskie Kolegium ds. Bezpieczeństwa i Obrony (*European Security and Defence College*), w ramach Europejskiej Polityki Bezpieczeństwa i Obrony organizuje kurs orientacyjny z zakresu europejskiej polityki bezpieczeństwa i obrony dla rzeczników i oficerów prasowych („*European Security and Defence Policy Course for Press and Public Information Staff*").

Wykres 15. Przygotowanie do wykonywania obowiązków oficerów prasowych



Źródło: ibidem.

Niemal wszyscy oficerowie stwierdzili, że komórki prasowe odpowiedzialne merytorycznie za działalność służby prasowej były zainteresowane ich przygotowaniem. Najczęściej wymieniano służby prasowe (głównie rzecznika) Dowództwa Operacyjnego i Sztabu Generalnego oraz Departament Prasowo-Informacyjny. Przejawiało się to poprzez prowadzenie wyżej wspomnianych szkoleń i spotkań. Z upływem czasu zakres współpracy poszerzył się o organizowanie w Dowództwie Operacyjnym staży/praktyk, udostępnianie materiałów oraz przekazanie szczegółowych wytycznych i priorytetów współpracy ze służbami prasowymi w kraju – głównie Ministerstwa Obrony Narodowej i Dowództwa Operacyjnego. Widać, że po raz kolejny procentowało doświadczenie z wcześniejszych zmian, zainteresowanie oraz pomoc rosły wraz z upływem czasu i przygotowanie stawało się coraz bardziej profesjonalne, gdyż na początku zdarzało się, że oficerowie otrzymywali jedynie lakoniczne odpowiedzi na pytania o priorytety informowania i pożądany sposób realizacji zadań.

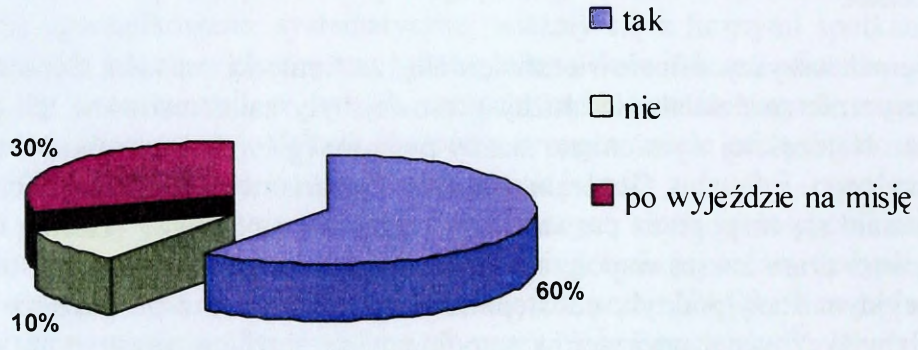
Większość oficerów (prawie 70%) potwierdziła, że istniała komórka bądź osoba odpowiedzialna za merytoryczną pomoc w czasie pełnienia służby na misji. Większość wskazywała na służbę prasową (przede wszystkim rzecznika) Dowództwa Operacyjnego (codzienna pomoc, także w sytuacjach kryzysowych oraz podczas pobytu dziennikarzy w bazie)[163] oraz służby prasowe dowódcy misji (w przypadku operacji pod auspicjami ONZ). Blisko 40% oficerów wskazywało na tłumaczy, zaś ponad 20% twierdziło, że takiej pomocy wcale nie było, a przekazywanie informacji do kraju odbywało się wielotorowo, nie było osoby koordynującej, co generowało dodatkowe problemy i trudności. Wydaje się, że służby prasowe kontyngentu powinny mieć osobę/komórkę nadrzędną i koordynującą w kraju, która zbierałaby informacje, aby nie dochodziło do dezinformacji lub pominięcia któregoś ze szcze-

[163] Wcześniej podobną funkcję pełnił rzecznik prasowy szefa Sztabu Generalnego.

bli dowodzenia w procesie informowania. Po raz kolejny doświadczenie zaowocowało wprowadzeniem zmian w organizacji i przydzielenia takiej roli szefowi Wydziału Prasowego Dowództwa Operacyjnego (czyli rzecznikowi prasowemu Dowódcy Operacyjnego).

Prawie wszyscy oficerowie (ponad 90%) zapoznali się ze „Strategią informacji i komunikacji społecznej NATO" (*NATO Military Policy on Public Affairs*), z czego ponad 30% uczyniła to dopiero po wyjeździe na misję (wykres 16). Oznacza to, że oficerowie znają strategię NATO w tej dziedzinie, co na pewno w pewien, teoretyczny przynajmniej sposób, pomaga w zrozumieniu roli, jaką pełnią, gdyż strategie narodowe wpisują się w ogólne ramy strategii Sojuszu. Jednak sama znajomość dokumentu nie może przesądzać o tym, czy biuro prasowe pracuje efektywnie, na to składa się bardzo wiele czynników.

Wykres 16. Znajomość „Strategii informacji i komunikacji społecznej NATO"



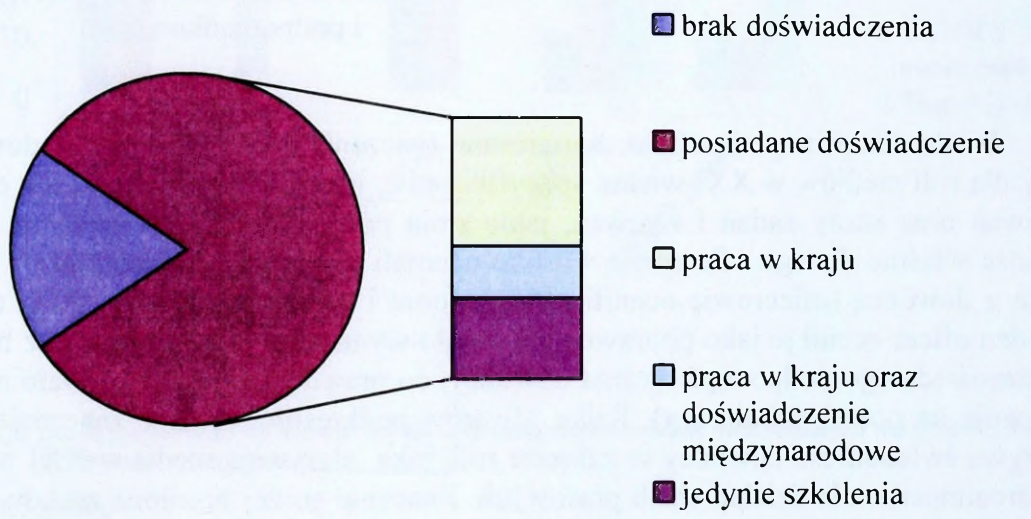
Źródło: ibidem.

Wytyczne NATO określają jedynie ogólne ramy, w jakich porusza się wojskowa służba prasowo-informacyjna. O wiele istotniejsze jest zaznajomienie się z wytycznymi dotyczącymi informowania publicznego podczas danej misji. Większość oficerów (blisko 90%) deklarowała, iż takie wytyczne były im przekazane. Niektórzy oficerowie odbywający służbę w Iraku wskazywali na paradoks polegający na znajomości wytycznych koalicyjnych, podczas gdy narodowe nie były im przekazane. Inni narzekali na brak konkretów, a ogólnikowe stwierdzenia wprowadzały jedynie jeszcze większy chaos. Zdarzało się także, że oficerowie, zamiast wytycznych, słyszeli lakoniczne stwierdzenie „im mniej, tym lepiej", co z kolei świadczy o braku profesjonalizmu i ignorancji osób prowadzących szkolenie i przekazujących wytyczne. W takich sytuacjach oficerowie zmuszeni byli polegać na osobistych znajomościach zawartych podczas wcześniejszej służby i w ramach tego zdobywać informacje na nieformalnych spotkaniach. Świadomość, jakie są oczekiwania (zarówno narodowe, jak i koalicyjne) względem działalności informowania i komuni-

kacji społecznej są podstawą efektywnej realizacji zadań w tym zakresie. W innym przypadku są to działania podejmowane nieco „po omacku".

Oficerowie pytani o posiadanie doświadczenia w zakresie *public affairs* przed wyjazdem na misję (wykres 17), w większości (ponad 80%) odpowiadali pozytywnie, jednak to doświadczenie było przez nich różnie rozumiane. Nieco ponad 60% twierdzących odpowiedzi to rzeczywiste doświadczenie – praca w charakterze rzeczników bądź oficerów prasowych w jednostkach wojskowych w kraju, wsparta uczestnictwem w różnego rodzaju kursach, studiach podyplomowych i ćwiczeniach międzynarodowych. Około 30% to jednak wyłącznie odbycie już wcześniej wspomnianego szkolenia z zakresu komunikacji społecznej i kontaktów z mediami pierwszego lub/i drugiego stopnia organizowanego przez Departament Prasowo-Informacyjny Ministerstwa Obrony Narodowej. Wszyscy oficerowie objęli swoje stanowiska z własnego wyboru, część oficerów traktowała je jako wyzwanie i chęć zdobycia nowego doświadczenia w tym obszarze.

Wykres 17. Doświadczenie posiadane przez oficerów prasowych przed wyjazdem na misję

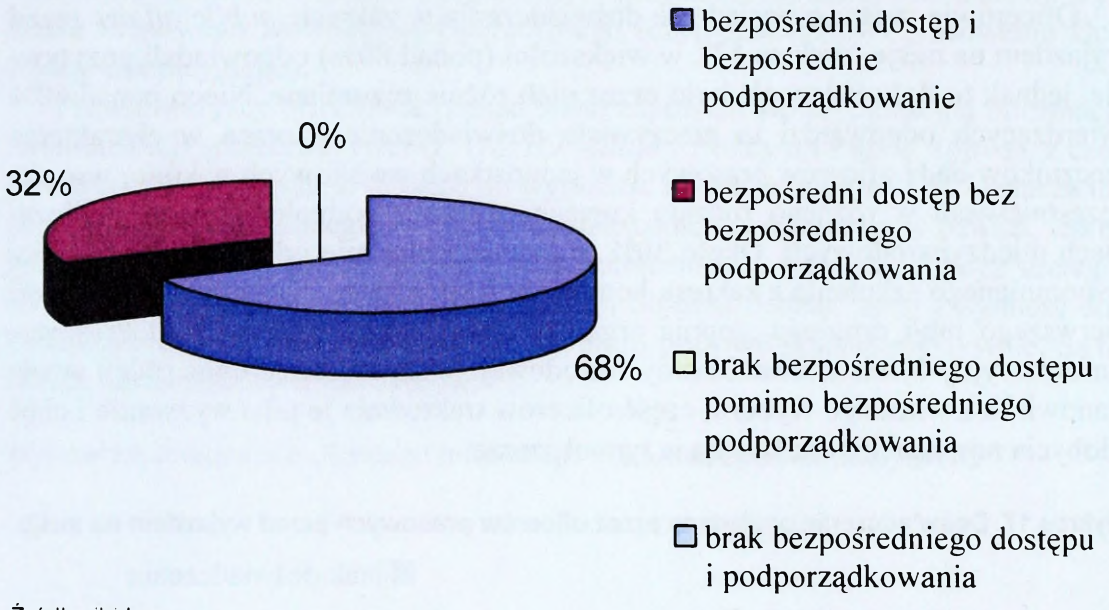


Źródło: ibidem.

Żaden oficer nie narzekał na brak bezpośredniego kontaktu z dowódcą kontyngentu (wykres 18), co jednak nie zawsze było powiązane z bezpośrednim mu podporządkowaniem (około 70%[164]). Jednak można wnioskować, że brak bezpośredniego podporządkowania nie utrudniał ani tym bardziej nie wykluczał bezpośredniego dostępu. Bezpośrednie podporządkowanie sekcji prasowych dowódcy gwarantujące bezpośredni dostęp do niego jest rozwiązaniem najlepszym. Stanowi to bardzo istotny element ułatwiający współpracę rzecznika z dowódcą, co przekłada się bezpośrednio na jakość relacji.

[164] Taki procent może wynikać z faktu, że odpowiedzi udzielali także pracownicy sekcji prasowej podporządkowanej rzecznikowi. Zazwyczaj zwierzchnikiem rzecznika jest sam dowódca.

Wykres 18. Kontakt z dowódcą

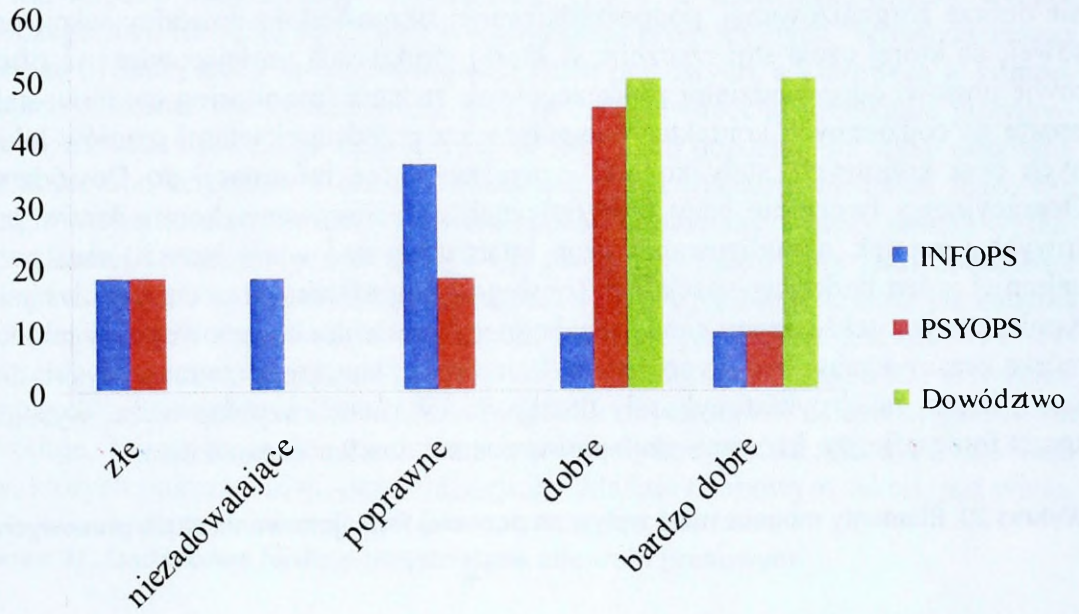


Źródło: ibidem.

Wielu oficerów podkreślało, że ogromne znaczenie miało zrozumienie dowódcy dla roli mediów w XXI wieku, specyfiki praw, jakimi się one żądzą i ich oczekiwań oraz istoty zadań i wyzwań, jakie stoją przed oficerami prasowymi. Być może właśnie dlatego oficerowie wysoko oceniali efektywność współpracy i relacje z dowódcą (oficerowie ocenili je jako dobre i bardzo dobre – po 50%, tylko jeden oficer ocenił je jako poprawne, co mogło wynikać w jego przypadku z braku bezpośredniego podporządkowania dowódcy, co prawdopodobnie wpływało negatywnie na ocenę współpracy). Kilku oficerów podkreśliło, iż duże znaczenie odgrywa świadomość dowódcy w zakresie roli, jaką odgrywają media w XXI wieku i zrozumienie dla działań służb prasowych. Znacznie gorzej ocenione zostały relacje i współpraca z INFOPS (13% oceniło je jako złe, 25% jako niezadowalające, a prawie 40% jako poprawne, jedynie 25% jako dobre i bardzo dobre), co oznacza, że w codziennej współpracy kontakt pomiędzy oficerami prasowymi a INFOPS nie jest zadowalający. Trochę lepiej sytuacja się kształtuje w przypadku PSYOPS, gdyż 13% ocenia je jako złe, 25% jako poprawne, a 50% jako dobre i 13% jako bardzo dobre. Kontakty tych dwóch komórek są albo niewielkie, albo efekty współpracy są niezadowalające. Zdania na temat jakości współpracy z INFOPS i PSYOPS były bardzo zróżnicowane, jednak wyraźnie widać, że w tym zakresie należałoby wiele elementów ulepszyć, aby relacje te przynosiły większe korzyści, co zresztą potwierdzają wcześniej analizowane postulaty ściślejszej współpracy z obiema służbami. Ocenę współpracy z dowództwem, INFOPS i PSYOPS dokładnie ilustruje wykres 19. Przewaga ocen niepozytywnych dla relacji z INFOPS może wynikać nie tyle ze złych doświadczeń, ile z braku ścisłych kontaktów. Uzmysłowienie tego faktu powinno stać się bodźcem dla stworzenia lepszego sys-

temu umożliwiającego taką współpracę oraz rozbudzenie w oficerach świadomości o potrzebie jej istnienia, np. podczas wspólnych ćwiczeń (także międzynarodowych). Oficerowie prasowi narzekali na brak przygotowania do pełnienia zadań i niezrozumienie swej roli przez oficerów INFOPS, co utrudniało lub wręcz uniemożliwiało jakąkolwiek współpracę.

Wykres 19. Ocena współpracy z dowództwem, INFOPS i PSYOPS (%)



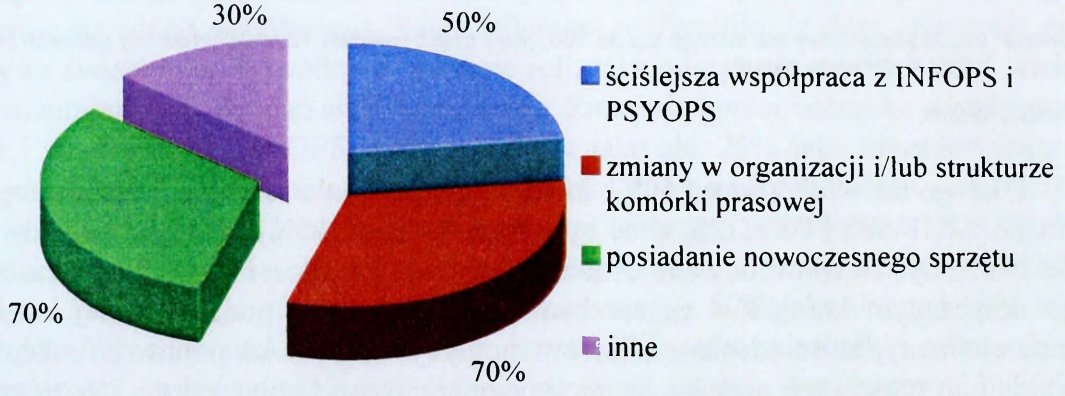
Uwaga: udział procentowy nie sumuje się do 100, gdyż część (niecałe 10%) oficerów nie udzieliła pełnej odpowiedzi na to pytanie.

Źródło: ibidem.

Dlatego tak wielu (ponad 50%) oficerów postulowało ściślejszą współpracę zarówno z INFOPS i PSYOPS, choć były także (niecałe 15%) zdania wręcz odwrotne. Może być to spowodowane osobistym złym doświadczeniem oficera prasowego dotyczącym kontaktów ze służbami informacyjnymi podczas danej zmiany. Inne elementy, które zdaniem oficerów mogłyby wpłynąć na poprawę funkcjonowania biur prasowych podczas operacji poza granicami kraju (wykres 20), to zmiany w organizacji i/lub strukturze komórki prasowej (tak sądzi aż 70% oficerów) – chodzi przede wszystkim o zwiększenie liczby etatów sekcji prasowej oraz posiadanie nowoczesnego sprzętu (takiego jak: aparaty fotograficzne i kamery (*combat camera*), szybkie łącza internetowe, sprzęt informatyczno-biurowy, dyktafony – to zdanie 70% ankietowanych, a także większe zrozumienie dla pracy oficerów prasowych oraz wsparcie dla nich z kraju – szczegółowe wytyczne przed wyjazdem, konsultacje w Departamencie Prasowo-Informacyjnym MON, Sztabie Generalnym

WP i przede wszystkim w Dowództwie Operacyjnym. Zatem struktura i wielkość komórki prasowej powinna być uzależniona od rozmiaru kontyngentu oraz rodzaju zadań, jakie ma on wykonywać, wielkości obszaru odpowiedzialności. Gdy jest to niewielki kontyngent, będący niewielkim elementem wielonarodowej struktury, wystarczy jeden oficer/rzecznik prasowy oraz fotograf (nie jest wskazane, aby te dwie funkcje pełniła jedna osoba). Gdy jednak kontyngent jest liczny, a jego zadania zróżnicowane (jak miało to miejsce w przypadku PKW Irak, gdy Polsce zostało powierzone dowodzenie wielonarodową dywizją), to konieczne jest funkcjonowanie dobrze zorganizowanej, podporządkowanej bezpośrednio dowódcy sekcji prasowej, na której czele stoi rzecznik, w której strukturach umiejscowieni są oficerowie prasowi odpowiedzialni za szczegółowe zadania (monitoring mediów, stała, oparte na codziennych kontaktach współpraca z przedstawicielami mediów lokalnych oraz krajowych, stały kontakt i przekazywanie informacji do Dowództwa Operacyjnego, tworzenie bazy fotograficznej, opracowywanie komunikatów prasowych i notatek, aktualizowanie stron internetowych i wiele innych) oraz przynajmniej jeden podoficer-specjalista (obsługa fotograficzna oraz *combat camera*). Konieczne jest także zapewnienie niezbędnego minimum sprzętowego, w jaki komórka prasowa musi być wyposażona (komputery, laptopy, przenośne dyski, drukarki, ksero, faks, dyktafony, stały dostęp do internetu i szybkie łącza, wysokiej sprzęt fotograficzny, kamera – najlepiej w postaci *combat camera* itp.).

Wykres 20. Elementy mogące mieć wpływ na poprawę funkcjonowania służb prasowych

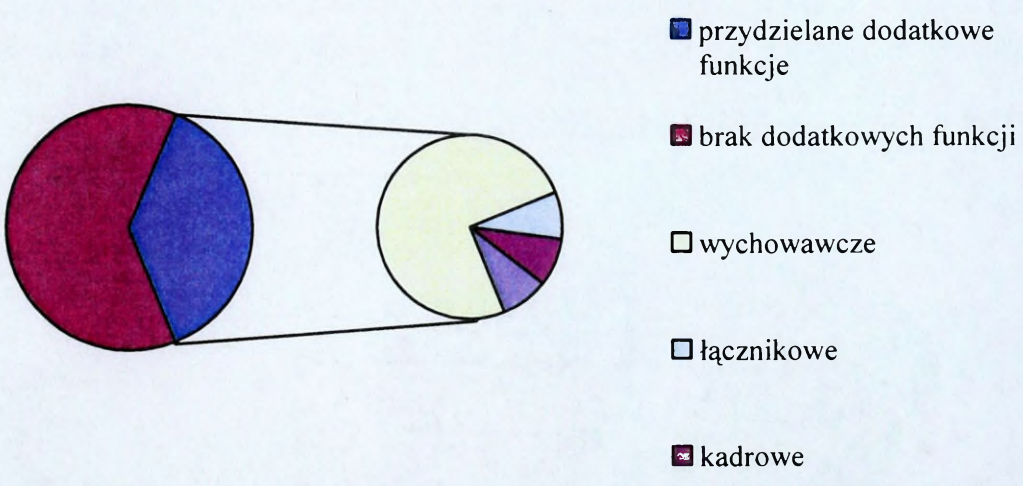


Uwaga: udział procentowy nie sumuje się do 100, gdyż respondenci mieli prawo wielokrotnego wyboru.

Źródło: ibidem.

Większość oficerów (60%) twierdzi, że nie były im przydzielane etatowo bądź nieetatowo inne funkcje, lecz jednak nadal dość często (40%) przydzielane były obowiązki oficerów wychowawczych, łącznikowych, z obszaru działania CIMIC, a nawet powierzane im były sprawy kadrowe, co okazywało się bardzo czasochłonne i wymagało dużego zaangażowania, a w efekcie powodowało długie godziny pracy (wykres 21). Z pewnością łączenie obowiązków z dwóch różnych dziedzin rzadko przynosi pozytywne efekty. W tym przypadku, obowiązki oficera prasowego i wychowawczego powinny być wyraźnie rozdzielone, szczególnie że nie ma między nimi żadnego powiązania, chyba że obowiązki oficera wychowawczego rozumiane są wyłącznie w kategoriach promocyjnych. Wówczas można zadawać pytanie, które zadania należą do służb prasowych, a które leżą w kompetencjach oficerów wychowawczych, gdyż z całą pewnością budowanie pozytywnego wizerunku i promocja działalności sił zbrojnych pozostaje na styku odpowiedzialności obu obszarów i obecnie toczy się żywa dyskusja na temat tego, czy zadania w tym obszarze nie są w pewien sposób dublowane. Należy jednak wyraźnie wskazać, że obszar *public affairs* nie może być traktowany jako dodatkowa funkcja do innych zadań, wykonywana „przy okazji", podobnie zresztą jak zadania wychowawcze. W kwestiach dotyczących promocji jednak nie jest możliwe wyznaczenie konkretnej granicy pomiędzy działalnością służb prasowych i „wychowawczych". Stawianie dodatkowych, pracochłonnych zadań oficerom prasowym powoduje, że nie mają oni czasu na właściwe wykonywanie własnych obowiązków, których podczas misji, przy niewielkim składzie osobowym sekcji, jest wiele.

Wykres 21. Dodatkowe funkcje przydzielane oficerom prasowym

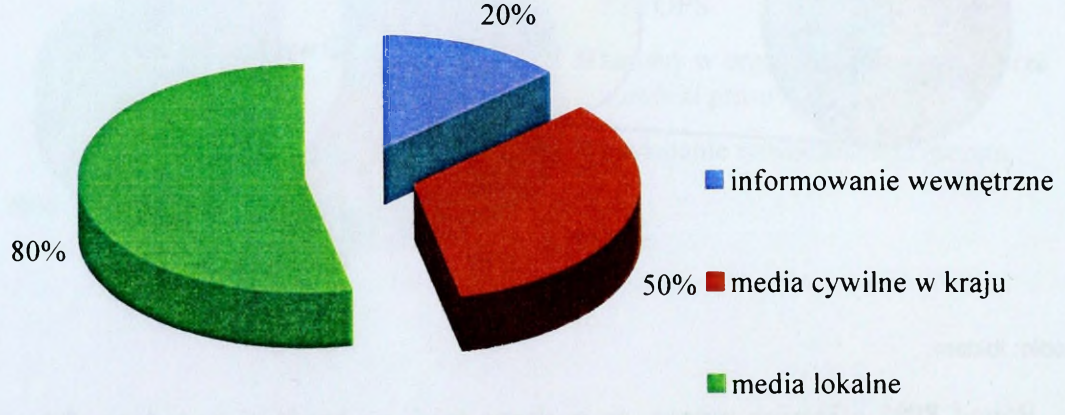


Źródło: ibidem.

Ponad 80% oficerów uważa, że podczas misji najbardziej pożądaną aktywnością medialną z punktu widzenia kontyngentu jest współpraca z mediami lokalnymi pozostającymi w teatrze działań. Jest to niezwykle istotne z punktu widzenia pozyskania przychylności ludności lokalnej, co przede wszystkim przekłada się bezpośrednio na powodzenie misji i realizację jej celów. Gdy żołnierze nie są akcepto-

wani w danym kraju bądź w rejonie swej odpowiedzialności, realizacja zadań jest niemożliwa, a operacja skazana jest na niepowodzenie, stąd ogromna rola sekcji prasowych w tym zakresie (szczególnie w kwestiach dotyczących informowania o działalności grupy CIMIC jako tej, która pozostaje w najbliższym kontakcie z ludnością lokalną). Dlatego też wielu (około 60%) rzeczników i oficerów prasowych zapytanych o swój największy sukces na misji odpowiadało, że było to pozyskanie przychylności mediów lokalnych, co miało bezpośredni związek z przychylnością ludności w rejonie odpowiedzialności. W następnej kolejności stawiana była współpraca z mediami cywilnymi w kraju. Kreowanie pozytywnego wizerunku misji we własnym kraju powoduje budowanie świadomości społecznej dotyczącej zasadności oraz celów prowadzenia operacji, poparcie społeczne dla działań żołnierzy i decyzji na szczeblu politycznym o wysłaniu kontyngentów do uczestnictwa w operacji, co zaś pośrednio przekłada się na morale żołnierzy przebywających na misji, a także daje „mandat społeczny" decydentom. Najmniej istotne z punktu widzenia kontyngentu jest informowanie wewnętrzne (czyli informacje na stronie Ministerstwa Obrony Narodowej czy Redakcji Wojskowej). Dzieje się tak zapewne dlatego, że nad tą sferą czuwa służba prasowa Dowództwa Operacyjnego na podstawie przesyłanych przez rzeczników PKW informacji do kraju. Takie wskazania oficerów prasowych mogą sugerować, iż współpraca z mediami lokalnymi oraz budowanie pozytywnego wizerunku kontyngentu i jego działalności wśród ludności lokalnej poprzez te media ma największe znaczenie, gdyż bezpośrednio wpływa na bezpieczeństwo żołnierzy. Jednak wszystkie trzy aspekty działalności medialnej (wykres 22) są istotne i żadnego nie powinno się pomijać. Dopiero realizowane kompleksowo dają efekt synergii i możliwość osiągnięcia sukcesu w działalności prasowej i *public affairs*, z czego doświadczeni oficerowie doskonale zdają sobie sprawę.

Wykres 22. Aktywność medialna pożądana z punktu widzenia kontyngentu



Uwaga: udział procentowy nie sumuje się do 100, gdyż respondenci mieli prawo wielokrotnego wyboru.

Źródło: ibidem.

Główne zadania rzeczników i oficerów prasowych kształtowały się w sposób, który prezentuje szczegółowo tabela 2. Wszystkie zadania realizowane przez oficerów prasowych miały na celu pomoc w osiągnięciu celów i założeń misji poprzez podnoszenie świadomości społecznej w kraju odnośnie do mandatu misji i działalności żołnierzy oraz zyskania poparcia dla działań kontyngentu wśród ludności lokalnej, a także pomoc w organizowaniu informowania wewnętrznego. Działania te miały też na celu podniesienie morale żołnierzy na misji i utrzymanie pozytywnego wizerunku całej operacji, co też przekłada się na nastroje społeczne i w konsekwencji, w sposób pośredni – na decyzje polityczne odnośnie do tej i innych operacji poza granicami kraju i udziału w nich Sił Zbrojnych RP (bez poparcia społecznego mogłoby się okazać to niemożliwe).

Tabela 2. Zadania wykonywane przez służby prasowo-informacyjne podczas misji

Zadanie	%
wydawanie oświadczeń i komunikatów prasowych	100
informowanie ludności lokalnej na temat podejmowanych działań	80
organizowanie i prowadzenie konferencji prasowych	80
odbywanie z dziennikarzami rozmów informacyjnych	80
codzienny przegląd mediów lokalnych i międzynarodowych	90
przekazywanie informacji na temat podejmowanych działań do Departamentu Prasowo-Informacyjnego MON	60
wyjaśnianie stanowiska dowódcy	40
przekazywanie informacji na temat podejmowanych działań do Dowództwa Operacyjnego	50
pomoc w badaniu opinii ludności lokalnej	50
inne (np. przygotowywanie materiałów o działalności kontyngentu, redagowanie stron internetowych)	40

Źródło: ibidem.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, do głównych zadań sekcji prasowej należało przede wszystkim:

- wydawanie oświadczeń i komunikatów prasowych;
- codzienny przegląd mediów lokalnych i międzynarodowych
- informowanie ludności lokalnej na temat podejmowanych działań;
- organizowanie i prowadzenie konferencji prasowych;
- odbywanie z dziennikarzami rozmów informacyjnych.

Do pozostałych, ale niemniej istotnych zadań zaliczało się:

- przekazywanie informacji na temat podejmowanych działań do Departamentu Prasowo-Informacyjnego MON;
- pomoc w badaniu opinii ludności lokalnej;
- przekazywanie informacji na temat podejmowanych działań do Dowództwa Operacyjnego Sił Zbrojnych;
- wyjaśnianie stanowiska dowódcy.

Oficerowie prasowi zajmowali się ponadto organizowaniem pobytu przedstawicieli mediów w bazie, przygotowywaniem materiałów o działaniach poszczegól-

nych części kontyngentu oraz redagowali strony internetowe. Przeważały zatem zadania związane bezpośrednio z działalnością informacyjną. Najrzadziej służby prasowe zajmowały się wyjaśnianiem stanowiska dowódcy, co wynikało prawdopodobnie z braku zapotrzebowania na takie informacje – decyzje dowódcy były zrozumiałe dla podwładnych.

Kontakty i współpraca z przedstawicielami władz centralnych polegały głównie na oficjalnych wizytach dowódców (np. z okazji różnego rodzaju świąt bądź uroczystości) i spotkaniach związanych z omówieniem sytuacji panującej w rejonie odpowiedzialności, w których uczestniczyli rzecznicy, rzadziej oficerowie prasowi oraz przedstawiciele władz uczestniczyli w organizowanych przez sekcję konferencjach prasowych. W przypadku współpracy z przedstawicielami władz lokalnych rzecz przedstawiała się podobnie, dodatkowo były organizowane spotkania dotyczące omawiania konkretnych projektów i realizacji zadań, często z zakresu działalności grup CIMIC – w tych spotkaniach uczestniczyli już nie tylko rzecznicy, ale cały personel sekcji prasowych. Kontakty z ludnością lokalną koncentrowały się przede wszystkim wokół współpracy w ramach CIMIC i polegały, w zależności od rodzaju misji – od codziennej współpracy i rozmów na temat sytuacji w rejonie działania kontyngentu (Liban) poprzez spotkania z tłumaczami (Afganistan i Irak) oraz ludnością podczas wyjazdów z konwojami pomocy humanitarnej (Afganistan) i medycznej (Irak) bądź zwyczajnych przyjaznych gestów po stwierdzenia, że ludność lokalna to bohaterowie materiałów prasowych wysyłanych do Polski, a nawet (około 20%) oficerów prasowych stwierdziło, że takiego kontaktu w ogóle nie było (Irak). Uzależnione jest to od specyfiki misji i usytuowania baz, a także częściowo polityki i wytycznych dowódcy odnośnie do charakteru zaangażowania i działalności służb prasowych.

Kontakty z przedstawicielami mediów lokalnych, poza oficjalnymi spotkaniami podczas konferencji prasowych, wywiadów czy briefingów, polegały także na codziennej współpracy mającej na celu z jednej strony dostarczanie informacji, materiałów i opracowań (przy okazji istotnych wydarzeń) – taka aktywność miała miejsce w przypadku wszystkich misji, ale spotkania z przedstawicielami mediów publicznych służyły także ustalaniu zasad współpracy, która polegała także na pośrednictwie w dostarczaniu służbom prasowym wiadomości o sytuacji lokalnej, co stanowiło bardzo ważne źródło informacji (Irak). Innym rodzajem aktywności było prowadzenie regularnych briefingów (czyli krótkich spotkań informacyjnych), podczas których przedstawiano informacje na temat działalności PKW, jego funkcjonowania oraz istotnych wydarzeń mających miejsce w PKW (Liban, Czad), a także współpraca podczas realizacji projektów pomocy dla przedstawicieli lokalnych mediów (kwestie dotyczące wyposażenia, czy też warunków lokalowych – Irak, Czad) lub pomoc w codziennych, życiowych sytuacjach, a także w przypadku poczucia zagrożenia zdrowia lub życia dziennikarzy i ich rodzin (Irak). W przypadku współpracy z przedstawicielami mediów międzynarodowych miała ona miejsce głównie w przypadku wydarzeń o dużym znaczeniu politycznym lub/i militarnym, a ograniczała się praktycznie do spotkań z okazji różnego rodzaju

świąt, uroczystości i wydarzeń, z okazji lub powodu których organizowane były konferencje prasowe, najczęściej podczas wizyt przedstawicieli władz państwowych – przekazywano wtedy opracowania i komunikaty prasowe dotyczące konkretnego wydarzenia albo ogólnie działalności kontyngentu, bądź struktury nadrzędnej (związku operacyjnego), w ramach której funkcjonował polski kontyngent (jak np. w przypadku Iraku – Wielonarodowa Dywizja Centrum-Południe), zabezpieczano pobyt dziennikarzy w bazie. Był to także kontakt niebezpośredni (poprzez łącza telefoniczne bądź pocztę elektroniczną) polegający na udzielaniu informacji na temat działalności PKW. Istniała także współpraca ze służbą prasową dowódcy całej misji podczas przekazu dotyczącego ogólnej działalności wszystkich sił biorących udział w misji (Liban). Z odpowiedzi wynika, że oficerowie o wiele wyżej cenili współpracę z przedstawicielami mediów lokalnych, gdyż to oni kreowali wizerunek PKW i całej misji wśród społeczności lokalnej i od tej współpracy zależało, czy działalność żołnierzy była akceptowana. Współpraca z mediami międzynarodowymi jest ważna z punktu widzenia odbioru i oceny operacji przez społeczność międzynarodową, choć jednak nadal wizerunek taki kształtują media narodowe w poszczególnych krajach, a na świadomość społeczną dotyczącą misji ma wpływ wiele czynników – sytuacja polityczna, motywy przedstawiane przez decydentów, jako argumentacja udziału w misji, zrozumienie celu misji, poziom zaangażowania finansowego, logistycznego, a przede wszystkim osobowego w misję, wysokość poniesionych strat i wiele innych. Dlatego współpraca z mediami międzynarodowymi jest bardzo istotna z punktu widzenia poparcia społecznego dla danej misji we własnym kraju i wśród narodów, które posiadają własne kontyngenty na misji oraz państw członkowskich organizacji, pod której auspicjami odbywa się operacja. Zatem niezwykle ważne jest zarówno kierowanie odpowiednich komunikatów do jednych, jak i do drugich odbiorców. Powodzenie misji zależy od poparcia płynącego ze strony ludności lokalnej, jak również własnego kraju oraz krajów współuczestniczących w misji.

Oficerowie pytani o zadania sprawiające największe trudności oraz kwestie problematyczne odpowiadali bardzo różnie. Najczęściej poruszaną sprawą był brak odpowiedniego sprzętu (łączy internetowych, czy aparatów fotograficznych) oraz trudności komunikacyjne – w kontaktach z przedstawicielami mediów lokalnych (z powodu bariery językowej i braku tłumacza, ale także warunków bezpieczeństwa) oraz monitoring mediów (także z powodu utrudnionego dostępu do lokalnej prasy, radia i telewizji lub nawet całkowitego jego braku), ale także współpraca ze służbami prasowymi innych krajów (odmienna kultura, procedury, język oraz priorytety polityki informacyjnej). Kolejnym wyzwaniem była obsługa prasowa podczas wizyt przedstawicieli rządu oraz zaspokojenie potrzeb informacyjnych dziennikarzy w okresach wzmożonego zainteresowania mediów. Trudność sprawiała koordynacja wszystkich działań, aby przedstawić rzetelną informację, w sytuacji, gdy informacje „zasłyszane" przez dziennikarzy, które są niezweryfikowane i niesprawdzone, trafiają do przekazu publicznego (są to przypadki, kiedy wygrywa czas i „news"). Oficerowie zauważali też dużą zależność mediów od stron konflik-

tu i rządzących partii. Wskazywano także na jeszcze jeden ważki problem, mianowicie brak zrozumienia dla istoty mediów, ich środowiska, wymagań i zasad, jakimi się posługują, a także roli, jaką odgrywają media, a tym samym służba prasowa w XXI wieku. Brak takiego zrozumienia przejawiali zarówno niektórzy przełożeni, jak i oficerowie oraz żołnierze, co powodowało konieczność tłumaczenia i udowadniania, jaką funkcję pełni służba prasowa, która nie stanowi wyłącznie źródła informacji dla mediów, ale odgrywa też zupełnie inną rolę i jest „po tej samej stronie", co pozostali żołnierze. Z ostatnim poruszanym problemem wiązała się także słabość procesu informowania wewnętrznego. Oznacza to, że należy wprowadzić elementy szkolenia z zakresu *public affairs* dla wszystkich żołnierzy, bez względu na specjalność, w celu szerzenia świadomości istoty i roli mediów w czasach społeczeństwa informacyjnego oraz meritum pracy sekcji prasowych, jej zadań oraz treningu zachowań w obecności przedstawicieli mediów[165].

Za największy sukces oficerowie uznawali poprawę bądź utrzymanie pozytywnego wizerunku misji zarówno w kraju, jak i w rejonie odpowiedzialności, co oznaczało nawiązanie i utrzymanie dobrych relacji z przedstawicielami mediów lokalnych. Za sukces oficerowie poczytywali częstą obecność w mediach lokalnych, krajowych oraz koalicyjnych, a także prowadzenie i aktualizację serwisu internetowego, który cieszył się dużą oglądalnością. Oficerowie wysoko cenili sobie sprawne funkcjonowanie współpracy wewnątrz sekcji prasowej i pomimo niewielkiej obsady etatowej (często jedno bądź dwuosobowej), możliwość realizowania wszystkich zadań, jakie stoją przed sekcją prasową. Oficerowie odnotowywali także wydarzenia świadczące o pomocy, jaką nieśli przedstawicielom mediów lokalnych (np. pomoc w budowie siedziby dla telewizji, radia czy prasy).

Prawie wszyscy oficerowie (blisko 90%) stwierdzili, że dowództwo kontyngentu oraz żołnierze byli zainteresowani działalnością służb prasowych związaną z informowaniem opinii publicznej, lecz nie zawsze było to zainteresowanie pozytywne. Przejawiało się ono poprzez przeglądanie stron internetowych i śledzenie zamieszczanych tam komunikatów, pomoc przy realizacji materiałów na temat działalności kontyngentu (dostarczanie informacji czy zdjęć), życzliwość i zrozumienie dla pracy oficerów prasowych. Byli oni zapraszani na patrole i konwoje, okazywano im zaufanie, dzielono opiniami własnymi i swych rodzin, oczekiwano powiadomień, gdy jakieś informacje znajdowały się w prasie. Wielu żołnierzy wykazywało świadomość istoty mediów i roli, jaką one odgrywają oraz jaki wpływ ma obecność (pozytywna) w mediach na powodzenie całej operacji. Dowódcy zaś przeważnie rozumieli, że pozytywny wizerunek i akceptacja obecności kontyngentu i całej misji wśród ludności lokalnej ma bezpośredni związek z bezpieczeństwem żołnierzy. Zdarzały się jednak przypadki braku akceptacji (takie sytuacje odnotowało blisko 20% oficerów) wyrażające się w nieprzyjemnych komentarzach, złości, szyderstwie i rozczarowaniu – przeważnie gdy ukazywały się niepo-

[165] Brak tego typu szkoleń może skutkować nieoczekiwanymi publikacjami – przykład z „Gazety Wyborczej" z 25 czerwca 2007 r., zaznaczony kolorem czerwonym w załączniku nr 18.

chlebne materiały prasowe. Oficerowie prasowi zauważali też niechęć do mediów spowodowaną przekonaniem, że przekazują one nieprawdę lub wypaczają fakty.

Podsumowując, można stwierdzić, że niezwykle istotny jest właściwy dobór oficerów prasowych do wykonywania zadań podczas misji poza granicami kraju. Należy uwzględniać ich wykształcenie, przygotowanie i doświadczenie oraz zrozumienie dla praw, jakimi żądzą się współczesne media oraz roli, jaką odgrywają służby prasowe podczas operacji. Oficer prasowy, aby właściwie wypełniać swoje obowiązki podczas misji poza granicami kraju, powinien nie tylko odbyć szkolenie w zakresie kontaktów z mediami, ale także posiadać w tym zakresie doświadczenie nabyte w kraju i za granicą podczas międzynarodowych ćwiczeń. Konieczne jest także, aby oficer, który ma wypełniać obowiązki rzecznika prasowego kontyngentu posiadał wcześniejszą praktykę w zakresie *public affairs* zdobyte podczas innej misji w sekcji prasowej (podczas służby jako oficer prasowy).

Badania pokazały, że efektywność pracy oficerów prasowych zależy w znacznej mierze od wsparcia ze strony dowódcy, służb prasowo-informacyjnych w kraju (głównie ze strony Dowództwa Operacyjnego) oraz innych żołnierzy biorących udział w misji. Niezwykle istotna jest zarówno współpraca z przedstawicielami mediów lokalnych pozostających w teatrze działań z powodu potrzeby uzyskania przychylności ludności w rejonie odpowiedzialności, ale także utrzymania kontaktu z mediami w kraju, co ma wpływ na budowanie pozytywnego wizerunku misji wśród własnego społeczeństwa oraz prowadzenie sprawnej wewnętrznej polityki informacyjnej, co z kolei przekłada się na poprawę morale żołnierzy. Niezwykle istotna jest także ściślejsza współpraca z INFOPS i PSYOPS, co stanowi istotny element przyczyniający się do efektywności prowadzonej polityki informacyjnej[166], o czym już wspomniano na wstępie. Najlepszą oceną efektywności pracy służb prasowych był poziom świadomości zarówno ludności lokalnej, jak i społeczeństwa w kraju dotyczący działań prowadzonych przez PKW podczas misji. Jedynie połączenie wszystkich powyższych elementów może spowodować odniesienie sukcesu przez służby prasowe, co dzięki pozyskaniu szerokiego poparcia społecznego dla działalności kontyngentu, powoduje ułatwienie realizacji celów misji. Tezę tę potwierdzają zarówno przeprowadzone badania, jak i wnioski z praktyki oraz analizy prowadzone w wielu krajach po zakończeniu wcześniejszych misji.

Ostatnio zaczęły pojawiać się koncepcje zmiany struktur wewnętrznych sił wielonarodowych i połączenie INFOPS, PSYOPS i *public affairs*. Taką ideę zaproponował w grudniu 2008 roku gen. broni David McKiernan, ówczesny dowódca Międzynarodowych Sił Wsparcia Bezpieczeństwa w Afganistanie (ISAF). Istnieją też zamierzenia integracji pod wspólnym hasłem *communication operations* (operacji

[166] Przykładem realizacji takiej współpracy może być czwarta zmiana PKW w Iraku, kiedy po raz pierwszy poza granicami kraju funkcjonowała pełna i samodzielna komórka INFOPS. Realizowała ona swoje zadania przy ścisłej współpracy z komponentami rozpoznawczymi, wsparcia psychologicznego (PSYOPS), CIMIC oraz biura prasowo-informacyjnego (współpraca z lokalnymi mediami, organizacjami społecznymi i władzami lokalnymi) – *Raport*, Międzynarodowy Salon Przemysłu Obronnego 2005.

komunikacyjnych) również obszaru CIMIC i ściślejszej współpracy z PSYOPS, co też wzbudza ożywione dyskusje. Zamiar połączenia biur odpowiedzialnych za współpracę z mediami (PAO) z INFOPS i PSYOPS budzi wiele wątpliwości i kontrowersji. Ponadto, nie jest zgodny z polityką NATO w tym zakresie (zob. *NATO Military Public Affairs Policy*), która wyraźnie określa, że obszary te współpracują ze sobą na zasadzie koordynacji przepływu informacji, ale są odrębne. Odbiorca działań każdej z trzech komórek oraz ich zadania są inne, a interesy często wręcz sprzeczne, zatem ich połączenie może mieć trudne do przewidzenia skutki. Pomysłodawcy twierdzą, że usprawni to działanie, gdyż doprowadzi do zacieśnienia współpracy pomiędzy oficerami prasowymi a INFOPS i PSYOPS. Oponenci zaś wyrażają obawę odnośnie do jakości „produktu", jaki zostanie wytworzony w efekcie tej współpracy. Uważają, że są to jednak trzy różne, odrębne dyscypliny, a wyżej wspomniani odbiorcy ich działań to trzy różne grupy docelowe i połączenie działalności odbije się negatywnie na efektywności wykonywanych zadań. Przedstawiciele mediów obawiają się, że komunikaty przekazywane prasie, a tym samym – opinii publicznej, staną się przedmiotem manipulacji. Zatem w tym kontekście celowość utrzymania odrębności obszaru *public affairs* i jego bezpośredniej podległości dowódcy wydaje się być oczywista – jest nią zachowanie wiarygodności, która może zostać poważnie zachwiana, gdy uwidoczni się wpływ oficerów odpowiedzialnych za operacje informacyjne czy tym bardziej psychologiczne. Połączenie obszaru *public affairs* i CIMIC wydaje się być o wiele lepszą ideą, gdyż jest zgodne z polityką Sojuszu[167], nie wpływa negatywnie na wiarygodność oficerów kontaktujących się z przedstawicielami mediów, a biorąc pod uwagę obszar działalności CIMIC, może pozytywnie wpłynąć na kreowanie wizerunku misji zarówno w kraju operacji, jak i poza nim.

[167] Zob. *AJP-3 (A): Allied Doctrine for Joint Operations*, punkt 0269.

ZAKOŃCZENIE

Wzrost zaangażowania Sił Zbrojnych RP w rozwiązywanie konfliktów na świecie w coraz bardziej skomplikowanym środowisku politycznym, wojskowym, społecznym, ekonomicznym i kulturowym powoduje, że kompetencje, odpowiednie przygotowanie oraz umiejętności i wszechstronna wiedza oficerów stają się istotnym elementem w trakcie kwalifikacji do wykonywania zadań w środowisku wielonarodowym.

Z analizy przeprowadzonych badań wynika, że oficerowie cenią wysoką jakość merytorycznych oraz praktycznych szkoleń przed wyjazdem na misje, a także postulują, aby ich treści były dostosowywane do zmieniających się uwarunkowań geopolitycznych i rodzaju działań w ramach operacji wsparcia pokoju na podstawie doświadczeń wyniesionych z wcześniejszych misji. Przygotowanie powinno być uzależnione od rodzaju operacji, jej charakteru i mandatu oraz rejonu, w którym jest prowadzona. Dotyczy to zarówno szkolenia przygotowawczego przed wyjazdem na misję, jak i specjalistycznego doskonalenia umiejętności do wykonywania specyficznych zadań, jak ma to miejsce w przypadku żołnierzy grup CIMIC czy oficerów prasowych.

Równie istotne jest to, aby podczas selekcji kandydatów do służby w polskich kontyngentach wojskowych poza granicami kraju, poza kompetencjami (bazowymi, profesjonalnymi, społecznymi oraz koncepcyjnymi) zwracać uwagę na ich wytrzymałość fizyczną, a przede wszystkim psychiczną, a podczas szkolenia przygotowawczego należy poświęcić dużo uwagi treningowi psychologicznemu (reakcje na stres, rozłąka z rodziną), zaś po misji żołnierze powinni mieć możliwość nieograniczonego dostępu do specjalistów z zakresu pomocy psychologicznej (przywracanie zdolności bojowej).

W obecnym środowisku bezpieczeństwa, w którym coraz większą rolę odgrywają działania niekinetyczne, niezbędna stała się współpraca tych dwóch grup – i to zarówno na poziomie samej misji – w jednej grupie zadaniowej, ramię w ramię pracują osoby wojskowe i cywilne, wykonując podobne zadania (grupy/zespoły CIMIC) oraz „na zewnątrz" operacji – czyli w kwestiach współpracy z otoczeniem (władze i ludność lokalna, przedstawiciele mediów itp.). Wymagało to wprowadzenia pewnych zmian organizacyjnych i odpowiednich uwarunkowań prawnych, by taka współpraca mogła zostać nawiązana. Konieczna była także zmiana mentalności – otwarcia się wojska na środowisko cywilne, z którego strony musiała nastąpić akceptacja obecności żołnierzy – postrzegania ich jako osób niosących pomoc a nie intruzów.

To właśnie dzięki dobrze wykonywanej pracy grup CIMIC podczas pięcioletniego uczestnictwa polskich sił zbrojnych w operacji „Iraqi Freedom" udało się budować pozytywny wizerunek misji, zdobywać zaufanie ludności lokalnej, która otrzymawszy realną pomoc ze strony żołnierzy obdarzała ich wdzięcznością i za-

ufaniem, co automatycznie było przenoszone na całą misję. Zatem dobrze spełnione zadanie przez grupę CIMIC miało bezpośredni wpływ na osiągnięcie celów operacji. Bardzo istotne jest, aby zespoły CIMIC składały się także z wysoko wykwalifikowanych specjalistów cywilnych w takim zakresie, jaki jest główny mandat misji (budownictwo, szkolnictwo itp.). Równie istotne wydaje się być skonstruowanie klarownych i możliwie najmniej skomplikowanych procedur realizacji projektów CIMIC. Z przeprowadzonych wśród żołnierzy CIMIC badań wynika także, że cenią oni odpowiednie przygotowanie do wykonywania zadań z obszaru współpracy cywilno-wojskowej na misji, oraz że niezwykle istotne jest zapoznanie się z dokładnymi wytycznymi odnośnie do szczegółowych zadań CIMIC podczas danej operacji.

Obecnie, kiedy wiele państw, w ramach różnych organizacji międzynarodowych, angażuje się w liczne misje pokojowe i stabilizacyjne na całym świecie, informacja i komunikacja społeczna są coraz istotniejsze, gdyż zyskanie zrozumienia i poparcia społecznego dla tego typu działań stanowi jeden z żywotnych celów tych organizacji. Niebagatelne wydaje się także zrozumienie przez społeczność międzynarodową i poszczególne społeczeństwa zadań i wyzwań, jakie stoją obecnie przed NATO, UE czy ONZ i prowadzonymi przez nie operacjami oraz bieżące informowanie o ich postępach i rezultatach. Z tych wszystkich powodów istotne jest, aby w służbach prasowo-informacyjnych były zatrudnione osoby profesjonalnie do tego przygotowane – znające nie tylko techniki skutecznej komunikacji społecznej (potocznie zwanej *public relations – PR*), ale także obyte ze środowiskiem międzynarodowym i rozumiejące współczesne wyzwania i zagrożenia bezpieczeństwa oraz rolę, jaką NATO, ONZ i UE mają w tym obszarze do spełnienia. Podsumowując wyniki przeprowadzonych badań, można stwierdzić, że służby prasowo-informacyjne, prowadzące sprawną politykę informacyjną i komunikację społeczną, są niezwykle ważnym elementem budującym pozytywny wizerunek organizacji międzynarodowych, ich sił zbrojnych, jak również armii narodowych.

Warto też wyraźnie podkreślić, że obszary informacji i komunikacji społecznej oraz operacji informacyjnych są odrębne, aczkolwiek powiązane ze sobą. Wspierają bezpośrednio cele wojskowe, odpowiadają i przeciwdziałają kampaniom dezinformacyjnym przeciwnika i powstrzymują jego działalność. Oba obszary wymagają planowania, opracowywania komunikatów i analizy mediów, jednak różnią się pod względem potencjalnego odbiorcy, celów i zakresu wywieranego wpływu. Każda aktywność informacyjna w zakresie wojskowym powinna być skoordynowana ze służbami prasowo-informacyjnymi, by zapewnić spójność przekazywanych na zewnątrz komunikatów.

BIBLIOGRAFIA

Literatura przedmiotu

Bagiński L., Marcinkowski Cz., *Współpraca cywilno-wojskowa w operacjach pokojowych*, AON, Warszawa 2000.

Birkenbihl V.F., *Komunikacja werbalna*, Astrum, Wrocław 1997.

Black S., *Public relations*, ABC, Warszawa 1998.

Ciborowski L., *Walka informacyjna*, Europejskie Centrum Edukacyjne, Toruń 1999.

Dobek-Ostrowska B., *Media masowe i aktorzy polityczni, w świetle studiów nad komunikowaniem politycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004.

Evans H., *War Stories, Reporting in the Time of Conflict*, Bunker Hill Publishing, Charlestown 2003.

Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.

Jemioło T., *Kształcenie, szkolenie i doskonalenie kadr na potrzeby sił zbrojnych i systemu obronnego RP*, AON, Warszawa 1995.

Kanarski L., *Komunikowanie społeczne w wojsku. Diagnozowanie kompetencji interpersonalnych*, AON, Warszawa 2001.

Kozerawski D. (red.), *Międzynarodowe operacje pokojowe: planowanie, zadania, warunki i sposoby realizacji*, AON, Warszawa 2003.

Kozerawski D., *Przygotowanie żołnierzy Wojska Polskiego do międzynarodowych ćwiczeń, działań pokojowych i stabilizacyjnych*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych, Wrocław 2004.

Kozerawski D., *Udział jednostek Wojska Polskiego w międzynarodowych operacjach pokojowych. Wybrane problemy*, AON, Warszawa 2004.

Kozerawski D., *Operacje pokojowe i antyterrorystyczne w procesie utrzymania bezpieczeństwa międzynarodowego w latach 1948–2004*, Adam Marszałek, Toruń 2006.

Kozerawski D., *Działania wojenne, pokojowe i stabilizacyjne prowadzone w warunkach szczególnych w XX i XXI wieku*, Adam Marszałek, Toruń 2007.

Kozielecki J., *O człowieku wielowymiarowym*, Eseje psychologiczne, Warszawa 1998.

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

Kręcikij J., *Analiza procesu decyzyjnego w organizacji zhierarchizowanej pod kątem jego algorytmizacji*, Akademicka Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2006.

Kręcikij J., Wiśniewski B., Abgarowicz G. (red.), *Współpraca cywilno-wojskowa w zarządzaniu kryzysowym*, AON, Warszawa 2007.

Kwećka R., *Informacja w walce zbrojnej*, AON, Warszawa 2001.

Majewski T., *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 2006.

Nowacki G., *Działania informacyjne w operacjach połączonych*, AON, Warszawa 2004.

Parzuski J., *Wydzielanie i przygotowanie lądowego komponentu sił reagowania do działania w sojuszniczych operacjach wspierania pokoju*, AON, Warszawa 2000.

Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, Poltekxt, Warszawa 2001.

Siek S., *Struktura osobowości*, Akademia Teologii Katolickiej, Warszawa 1986.
Stępień R., *Kompetencje zawodowe kadry dowódczo-sztabowej w aspekcie wymogów współczesnej pedagogiki wojskowej*, AON, Warszawa 2001.
Szulc B. (red.), *Misje pokojowe*, AON, Warszawa 1998.
Szulc B., *Istota i typy przywództwa. Charakterystyka przywództwa we współczesnych armiach*, AON, Warszawa 2004.
Toffler A., *PowerShift: Knowledge. Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*, Bantam Books, New York 1990.
Toffler A. i Toffler H., *Wojna i antywojna*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA, Warszawa 1997.
Zakrzewski L., A. Rozbicki, *Wybrane zagadnienia współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC) – kompendium*, Dowództwo Wojsk Lądowych, Zarząd Operacji Lądowych (G-3), Warszawa 2000.
Zieliński J., *Zarys teorii sztuki operacyjnej Wojsk Lądowych Rzeczypospolitej Polskiej*, Toruń 1998.

Encyklopedie i słowniki

Słownik terminów i definicji MON.
Słownik terminologii wojskowej NATO.

Artykuły

Antczak A., *Rola oficerów prasowych podczas misji stabilizacyjnej w Iraku*, „Zeszyty Naukowe AON" nr 3A(72), Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2008.
Antczak A., *Strategia informacji i komunikacji społecznej NATO*, „Kwartalnik Bellona" nr 4/2008, Redakcja Wojskowa, Warszawa 2008.
Antczak A., *Wojskowe służby prasowe wybranych państw NATO*, „Kwartalnik Bellona" nr 1/2009, Redakcja Wojskowa, Warszawa 2009.
Antczak Z., *Współpraca cywilno-wojskowa podczas realizacji misji*, „Trudna stabilizacja. Materiały z konferencji naukowej", Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2004.
Bernabiuk P., *Serce na dłoni*, „Polska Zbrojna" nr 7/2008.
Bilka K., *Przygotowanie pododdziału do misji w Iraku*, PWL, grudzień 2003 r.
Bliski A., *Dlaczego przegrywamy w Afganistanie*, „Gazeta Wyborcza", 27 sierpnia 2008 r.
Cieślarczyk M., Szafran H., *CIMIC – cywilno-wojskowa płaszczyzna współpracy sojuszniczej*, „Zeszyty Naukowe AON" nr 3(64)2006, AON, Warszawa 2006.
Czermiński J., *Żołnierze prawdy*, „Polska Zbrojna" nr 7/2008.
Elak L., Antczak A., *Skuteczność przygotowania oficerów do operacji sojuszniczych*, „Kwartalnik Bellona" nr 4/2008, Redakcja Wojskowa, Warszawa 2008.
Elak L., Antczak A., *Wymagane kompetencje współczesnego oficera*, „Zeszyty Naukowe AON" nr 3 (72) 2008, Wydawnictwo AON, Warszawa 2008.
Elak L., Antczak A., *Udział w operacjach sojuszniczych a przygotowanie oficerów*, „Zeszyty Naukowe AON" nr 1/2009, Wydawnictwo AON, Warszawa 2009.
Henski P., *Wojna na wizji*, „Polska Zbrojna" nr 6/2008.
Jarosz A., *Współpraca cywilno-wojskowa i szkolenie armii irackiej*, „Zeszyty Naukowe AON" nr 3A (72), Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2008.
Kalinowski R., *Tygrys*, „Wprost", 23 maja 1999 r.

Lenart P., *Zaangażowanie Sił Zbrojnych RP w operacji stabilizacyjnej w Iraku w latach 2003–2008*, „Zeszyty Naukowe AON" nr 3A (72), Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2008.
Moszyński P., *Dziwna wojna*, „Wprost", 9 maja 1999 r.
Oborzyński M., *Rola mediów w konflikcie Bałkańskim w latach 90. XX wieku*, „Portal Stosunki Międzynarodowe", Warszawa 2008.
Oleksyn T., *Systemy ocen pracowników – zasady, kryteria, uwarunkowania*, Służba pracownicza nr 1, Warszawa 1993.
Politowski B., *Oficera portret własny*, „Polska Zbrojna" nr 43, Warszawa 2007.
Pounder G., *Opportunity Lost. Public Affairs, Information Operations, and the Air War against Serbia*, "Aerospace Power Journal", summer 2000.
Rynkiewicz W., *Rzecznicy do spraw mediów w służbie Marsa*, „Myśl Wojskowa" nr 6(629), Ministerstwo Obrony Narodowej, Warszawa 2003.
Sullivan G., Joint Publication 3-13, *Joint Doctrine for Information Operations*.

Dokumenty

AJP-01 (C): Allied Joined Doctrine, 2007.
AJP-09: NATO Civil-Military Cooperation Doctrine, 2002.
AJP-3 (A): Allied Doctrine for Joint Operations, 2007.
AJP – 3.4.1: Peace Support Operations, 2001.
ATP-35 (B): Land Forces Tactical Doctrine, section XV „Public Information", 1996.
Bi-MNC Directive for Peace Support Operations, 1998.
Decyzja Ministra Obrony Narodowej w sprawie służby prasowej w resorcie obrony narodowej, Warszawa 2006, 2008 i 2009.
Doktryna Narodowa – Operacje Połączone (OP/01), Warszawa 2002.
Doktryna szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (DD/07), Warszawa 2006
Doktryna współpracy cywilno-wojskowej Sił Zbrojnych RP (DD/09), Warszawa 2004.
Karta Narodów Zjednoczonych, San Francisco 1945.
MC 327/1: The Military Concept for NATO Peace Support Operations, 1997.
MC 411/1: NATO Military Policy on Civil-Military Cooperation, 2001.
MC 457/1: NATO Military Policy on Public Affairs, 2007.
NATO Strategic Concept, Waszyngton 1999.
Strategia informowania i promocji obronności resortu obrony narodowej, Warszawa 2006.
The EU Public Information and Media Policy, 2007.
The NATO Military Public Information Officer's Guide, Bruksela 2001.
UN Peacekeeping Operations. Principles and Guidelines, Nowy Jork 2008.
Ustawa o zasadach użycia lub pobytu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej poza granicami państwa, Dziennik Ustaw, nr 162, poz. 1117, 1998.
Ustawa o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych, Dziennik Ustaw, nr 179, poz. 1750, 2003.

Strony internetowe

<http://www.jfcnaples.nato.int/JFCN_Missions/NTM-I/NTM-I.htm>, czerwiec 2008.
<http://www.nato.int/isaf/index.html>, czerwiec 2008.
<http://www.nato.int/kfor/>, czerwiec 2008.
<http://www.do.wp.mil.pl>, kwiecień 2009.

Publikacje zwarte

Afganistan. Militarny i pozamilitarny wymiar stabilizacji, materiały z konferencji naukowej, AON, Warszawa 2007.

Shea J.P., *Modern conflict and the media: Dealing with the dilemas*, Contribution to NOVA Symposium, Rotterdam 2001.

Wojska lądowe w operacjach reagowania kryzysowego „Reagowanie", AON, Warszawa 2007.

Współczesne operacje pokojowe – Pokój, AON, Warszawa 2005.

WYKAZ NAJCZĘŚCIEJ UŻYWANYCH SKRÓTÓW

CERP – Commander's Emergency Response Program – program pomocowy dowódcy
CIMIC – Civil-Military Cooperation – współpraca cywilno-wojskowa
EUFOR – European Union Forces – siły zbrojne Unii Europejskiej
INFOPS – Information Operations – operacje informacyjne
ISAF – International Security Assistance Force – Międzynarodowe Siły Wsparcia Bezpieczeństwa
KFOR – Kosovo Force – międzynarodowe siły w Kosowie
MON – Ministerstwo Obrony Narodowej
NATO – North Atlantic Treaty Organization – Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego
NTM-I – NATO Training Mission in Iraq – Misja Szkoleniowa NATO w Iraku
OBWE – Organizacja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie
ONZ – Organizacja Narodów Zjednoczonych
PA – Public Affairs
PAO – Public Affairs Office / Officer – biuro prasowo-informacyjne, oficer prasowy (w obecnej terminologii NATO)
PIO – Public Information Office / Officer – biuro prasowo-informacyjne, oficer prasowy (w starej terminologii NATO, stosowanej jeszcze w niektórych państwach)
PKW – polski kontyngent wojskowy
PSYOPS – Psychological Operations – operacje psychologiczne
SFOR – Stabilization Force – siły stabilizacyjne
UE – Unia Europejska
UNDOF – United Nations Disengagement Observer Force – Siły Rozdzielająco-Obserwacyjne ONZ w Syrii
UNIFIL – United Nations Interim Force in Lebanon – Tymczasowe Siły ONZ w Libanie

SPIS TABEL, WYKRESÓW I RYSUNKÓW

Tabele

Tabela 1. Udział żołnierzy Centralnej Grupy Wsparcia Współpracy Cywilno-Wojskowej w operacjach poza granicami kraju w latach 2002–2008 55
Tabela 2. Zadania wykonywane przez służby prasowo-informacyjne podczas misji 113

Wykresy

Wykres 1. Wiek ankietowanych żołnierzy 60
Wykres 2. Ranga ankietowanych żołnierzy 61
Wykres 3. Typ zajmowanego stanowiska na misji 62
Wykres 4. Poziom znajomości języków obcych 62
Wykres 5. Udział badanych żołnierzy CIMIC w misjach 63
Wykres 6. Szkolenie żołnierzy CIMIC przed wyjazdem na misję 64
Wykres 7. Zadania grupy CIMIC 66
Wykres 8. Dodatkowe funkcje przydzielane żołnierzom CIMIC 69
Wykres 9. Elementy mogące mieć wpływ na poprawę funkcjonowania grup CIMIC 73
Wykres 10. Ocena współpracy z władzami lokalnymi i ludnością, organizacjami pozarządowymi oraz PSYOPS 75
Wykres 11. Wiek ankietowanych oficerów 102
Wykres 12. Zajmowane stanowisko na misji 102
Wykres 13. Znajomość języków obcych 103
Wykres 14. Udział badanych oficerów prasowych w misjach 103
Wykres 15. Przygotowanie do wykonywania obowiązków oficerów prasowych 105
Wykres 16. Znajomość „Strategii informacji i komunikacji społecznej NATO" 106
Wykres 17. Doświadczenie posiadane przez oficerów prasowych przed wyjazdem na misję 107
Wykres 18. Kontakt z dowódcą 108
Wykres 19. Ocena współpracy z dowództwem, INFOPS i PSYOPS 109
Wykres 20. Elementy mogące mieć wpływ na poprawę funkcjonowania służb prasowych 110
Wykres 21. Dodatkowe funkcje przydzielane oficerom prasowym 111
Wykres 22. Aktywność medialna pożądana z punktu widzenia kontyngentu 112

Rysunki

Rys. 1. Zależności pomiędzy operacjami pokojowymi i stabilizacyjnymi 16
Rys. 2. Typologia kompetencji zawodowych oficerów 36
Rys. 3. Fazy realizacji zadań przez CIMIC 51
Rys. 4. Struktura Centralnej Grupy Wsparcia Współpracy Cywilno-Wojskowej w Kielcach 53
Rys. 5. Struktura Grupy Wsparcia CIMIC 54
Rys. 6. Wydarzenia mające wpływ na rozwój obszaru *public affairs* 78
Rys. 7. Obszary bliskiej współpracy biur prasowych 85
Rys. 8. Umiejscowienie służb prasowych w NATO 87

Tabele, wykresy i rysunki w załącznikach

Tabela 1. Oczekiwania oficerów w stosunku do szkolenia przygotowawczego 147

Wykres 1. Stopień przygotowania do wykonywania zadań przed wyjazdem na misję 139
Wykres 2. Motywy decydujące o podjęciu decyzji wyjazdu na misję 140
Wykres 3. Przydatność doświadczeń nabytych podczas pracy w jednostce wojskowej podczas wykonywania zadań w operacji poza granicami kraju 141
Wykres 4. Przydatność nabytej wiedzy i umiejętności w trakcie szkolenia przygotowawczego do wykonywania zadań w ramach operacji poza granicami kraju 141
Wykres 5. Przydatność nabytej wiedzy i umiejętności w szkole oficerskiej do wykonywania zadań w ramach operacji poza granicami kraju 142
Wykres 6. Obszary przygotowań przed wyjazdem na misję 143
Wykres 7. Braki w zakresie edukacji ogólnej, które wpływają na jakość wykonywanych zadań podczas operacji poza granicami kraju 143
Wykres 8. Braki z zakresu wyszkolenia wojskowego 144
Wykres 9. Znajomość koncepcji strategicznej NATO 145
Wykres 10. Znajomość zasad funkcjonowania sił zbrojnych w ramach operacji NATO 145
Wykres 11. Problematyka dotycząca przygotowania do operacji poza granicami kraju, która powinna być zawarta w programach nauczania 146

Rys. 1. Proces przygotowania kontyngentu do PKW Irak 130
Rys. 2. Koncepcja szkolenia kadr – etap I i II 131
Rys. 3. Koncepcja szkolenia kadr – cd. etapu II 132
Rys. 4. Koncepcja szkolenia kadr – etap III 134
Rys. 5. Koncepcja przygotowania PKW Afganistan 136
Rys. 6. Koncepcja szkolenia I zmiany PKW Afganistan 137

WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW

Załącznik 1. Koncepcja szkolenia PKW Irak 129
Załącznik 2. Koncepcja szkolenia PKW Afganistan 135
Załącznik 3. Przygotowanie oficerów do wykonywania zadań podczas operacji poza granicami kraju – wyniki badań 139
Załącznik 4. Ewolucja struktur oddziału G-9 Wielonarodowej Dywizji Centrum-Południe 150
Załącznik 5. Struktura organizacyjna grupy CIMIC 151
Załącznik 6. Ankieta dotycząca działalności oficerów CIMIC podczas operacji poza granicami kraju 152
Załącznik 7. Format propozycji projektu oraz lista kontrolna 156
Załącznik 8. Zasada „5W" 159
Załącznik 9. Polska baza w Afganistanie oraz położenie bazy Giro 160
Załącznik 10. Lista mediów 162
Załącznik 11. Audyt medialny 163
Załącznik 12. Roczny plan działań 164
Załącznik 13. Komunikat prasowy (zaproszenie) 165
Załącznik 14. Informacja prasowa 166
Załącznik 15. Harmonogram działań 167
Załącznik 16. Informacja na temat ostrzału afgańskiej wioski 168
Załącznik 17. Ankieta dotycząca funkcjonowania komórek prasowych podczas operacji poza granicami kraju 169
Załącznik 18. Publikacja „Gazety Wyborczej" 174

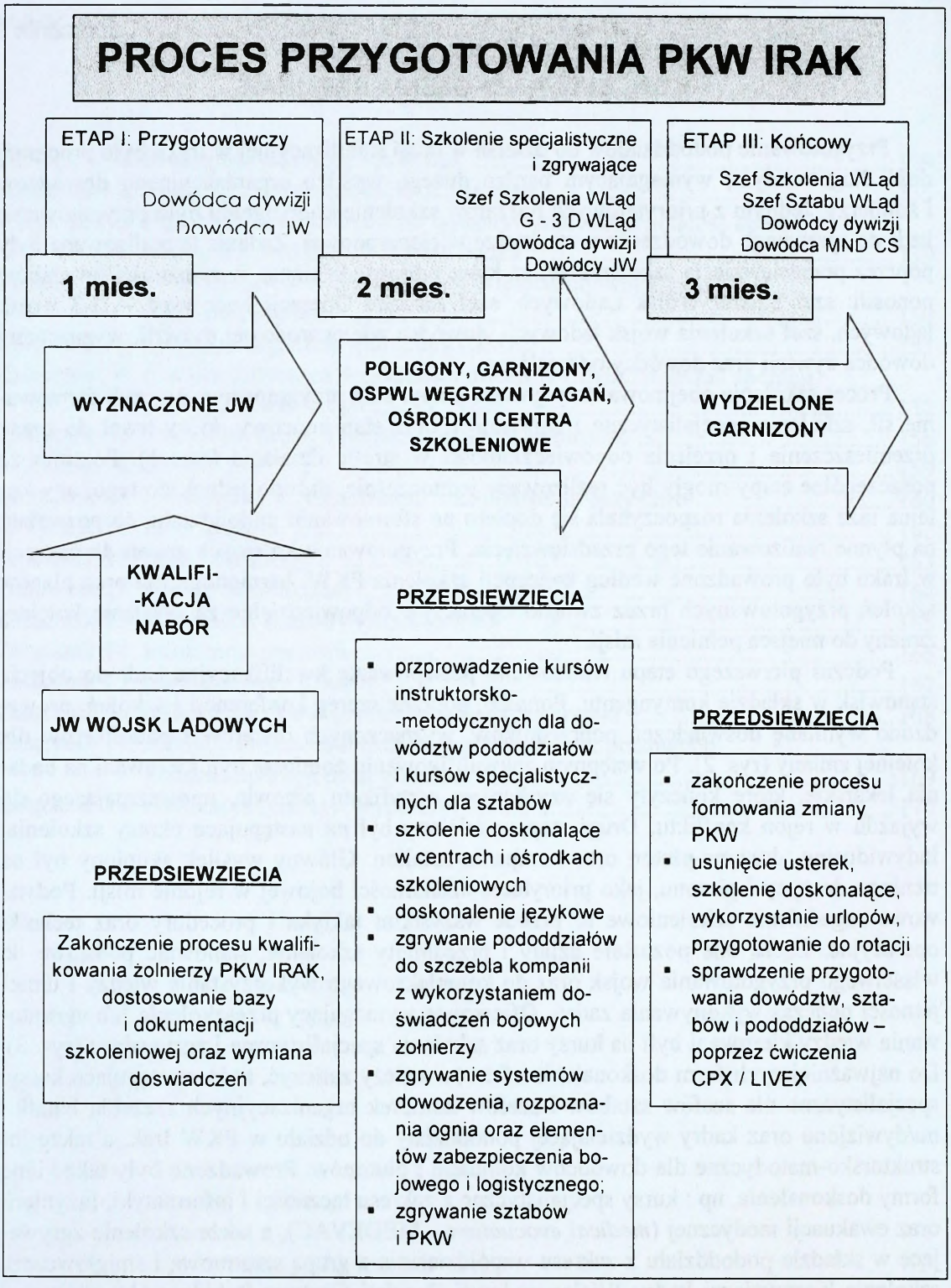
Załącznik 1

KONCEPCJA SZKOLENIA PKW IRAK

Przygotowanie pododdziałów do działań w misji stabilizacyjnej w Iraku było procesem dość długotrwałym, wymagającym bardzo dużego wysiłku organizacyjnego dowódców i żołnierzy. Jednym z priorytetowych obszarów szkolenia kontyngentu było przygotowanie kadr do sprawnego dowodzenia w strukturze wielonarodowej. Zadania te realizowane były poprzez przedsięwzięcia szkoleniowe, za które odpowiedzialność w zależności od etapów ponosili: szef Sztabu Wojsk Lądowych, szef Zarządu Operacji Lądowych – G-3 wojsk lądowych, szef szkolenia wojsk lądowych, dowódca wielonarodowej dywizji, wyznaczony dowódca dywizji oraz dowódcy oddziałów.

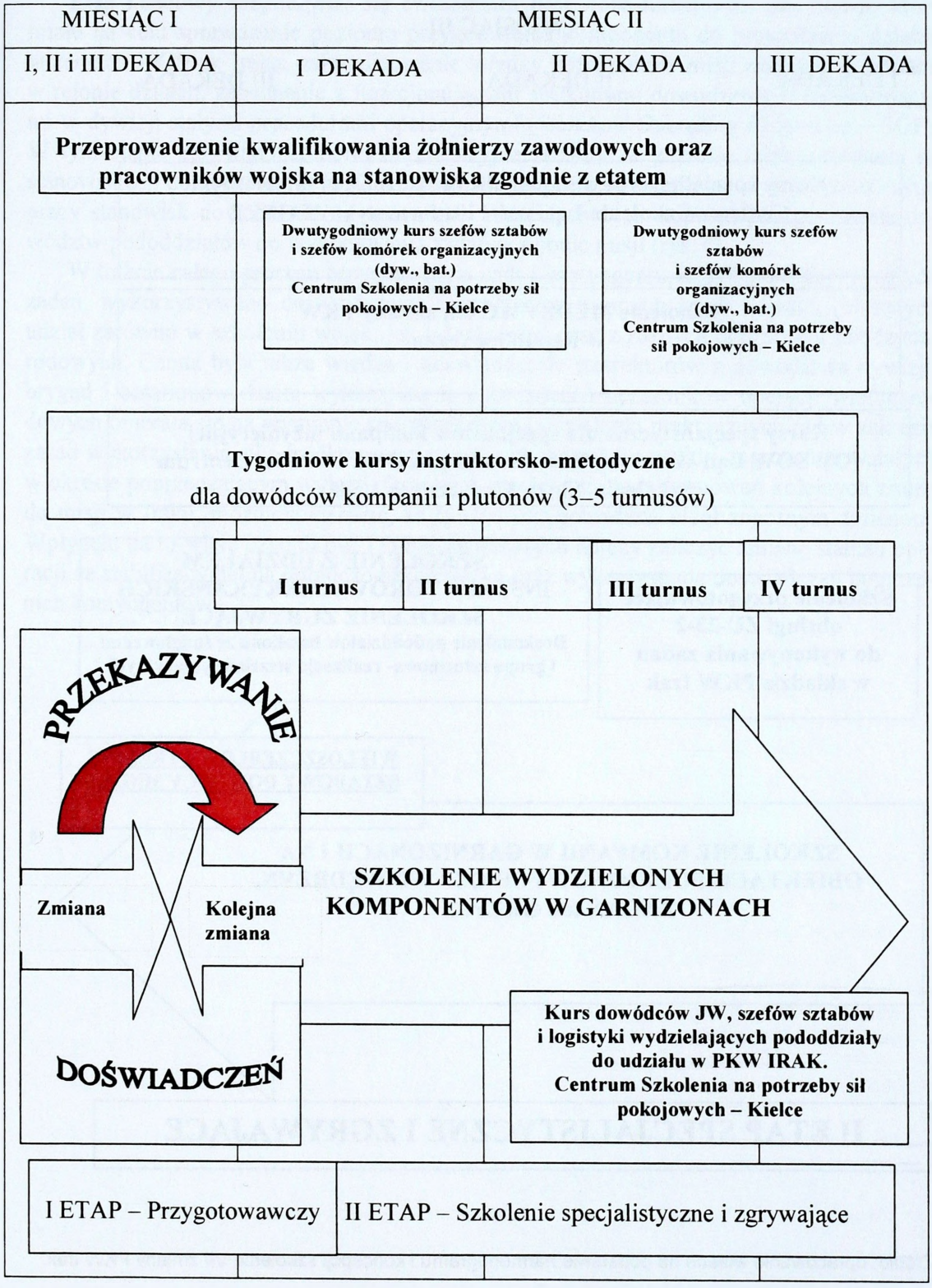
Proces szkolenia obejmował trzy główne etapy: etap przygotowawczy, czyli formowanie sił, szkolenie specjalistyczne i zgrywające oraz etap końcowy, który trwał do czasu przemieszczenia i przejęcia odpowiedzialności w strefie działania (rys. 1). Pomimo że poszczególne etapy mogły być realizowane jednocześnie, dążono jednak do tego, aby kolejna faza szkolenia rozpoczynała się dopiero po sformowaniu pododdziału, co pozwalało na płynne realizowanie tego przedsięwzięcia. Przygotowanie kolejnych zmian do operacji w Iraku było prowadzone według koncepcji szkolenia PKW, harmonogramu oraz planów szkoleń przygotowanych przez związki operacyjne odpowiedzialne za wysłanie kolejnej zmiany do miejsca pełnienia misji.

Podczas pierwszego etapu realizowano postępowanie kwalifikacyjne kadr do objęcia stanowisk w składzie kontyngentu. Ponadto, poprzez szereg konferencji i szkoleń, prowadzono wymianę doświadczeń poprzedników, wyznaczonych oficerów i podoficerów dla kolejnej zmiany (rys. 2). Po wstępnym zakwalifikowaniu żołnierze byli kierowani na badania lekarskie, które kończyły się uzyskaniem certyfikatu zdrowia, upoważniającego do wyjazdu w rejon konfliktu. Drugi etap podzielony był na następujące okresy szkolenia: indywidualne, drużyna-pluton oraz kompania-batalion. Główny wysiłek skupiony był na treningu drużyny i plutonu, jako priorytecie działalności bojowej w rejonie misji. Podstawowe zagadnienia szkoleniowe to przede wszystkim taktyka i procedury oraz techniki operacyjne. Łączą one pozostałe działy i przedmioty szkolenia, stanowiąc podstawę do właściwego przygotowania wojsk oraz do kompleksowego wykorzystania wiedzy i umiejętności podczas wykonywania zadań. Oficerowie wymagający przeszkolenia lub ugruntowania wiedzy kierowani byli na kursy oraz szkolenia specjalistyczne i zgrywające (rys. 3). Do najważniejszych form doskonalenia oficerów należy zaliczyć, m.in. następujące kursy: specjalistyczne dla szefów sztabów i szefów komórek organizacyjnych szczebla batalionu/dywizjonu oraz kadry wydzielającej pododdziały do udziału w PKW Irak, a także instruktorsko-metodyczne dla dowódców kompanii i plutonów. Prowadzone były także inne formy doskonalenia, np.: kursy specjalistyczne z zakresu łączności i informatyki, inżynierii oraz ewakuacji medycznej (*medical evacuation* – MEDEVAC), a także szkolenie zgrywające w składzie pododdziału z zakresu współdziałania z grupą szturmową i śmigłowcami, szkolenie kierowniczej kadry Wielonarodowej Dywizji Centrum-Południe (*Multinational Division Center-South* – MND CS) oraz dowódców kompanii i plutonów z zakresu międzynarodowego prawa konfliktów zbrojnych.



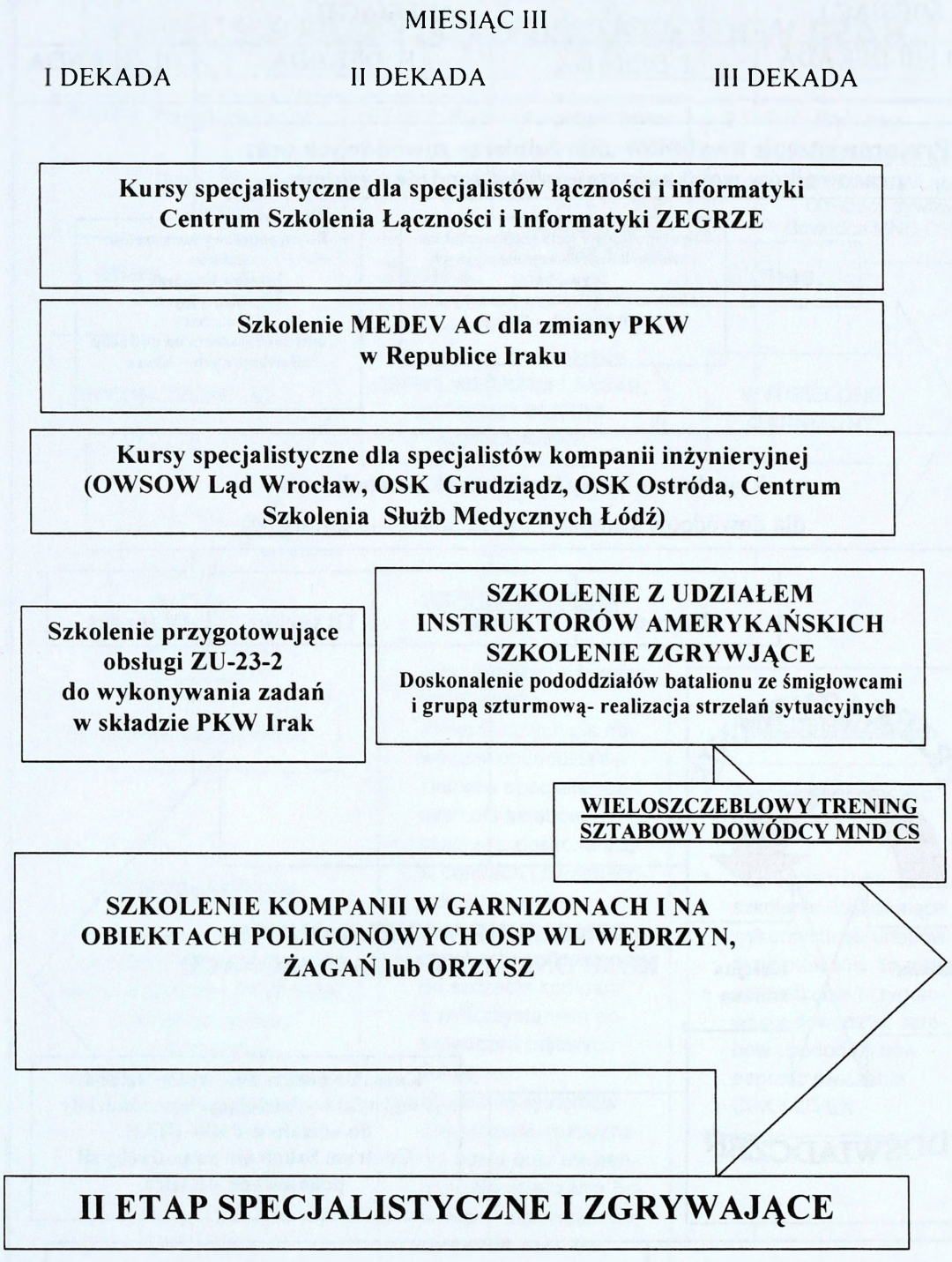
Źródło: opracowanie własne na podstawie harmonogramu i koncepcji szkolenia VII zmiany PKW Irak.

Rys. 1. Proces przygotowania kontyngentu do PKW Irak



Źródło: opracowanie własne na podstawie harmonogramu i koncepcji szkolenia VII zmiany PKW Irak.

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

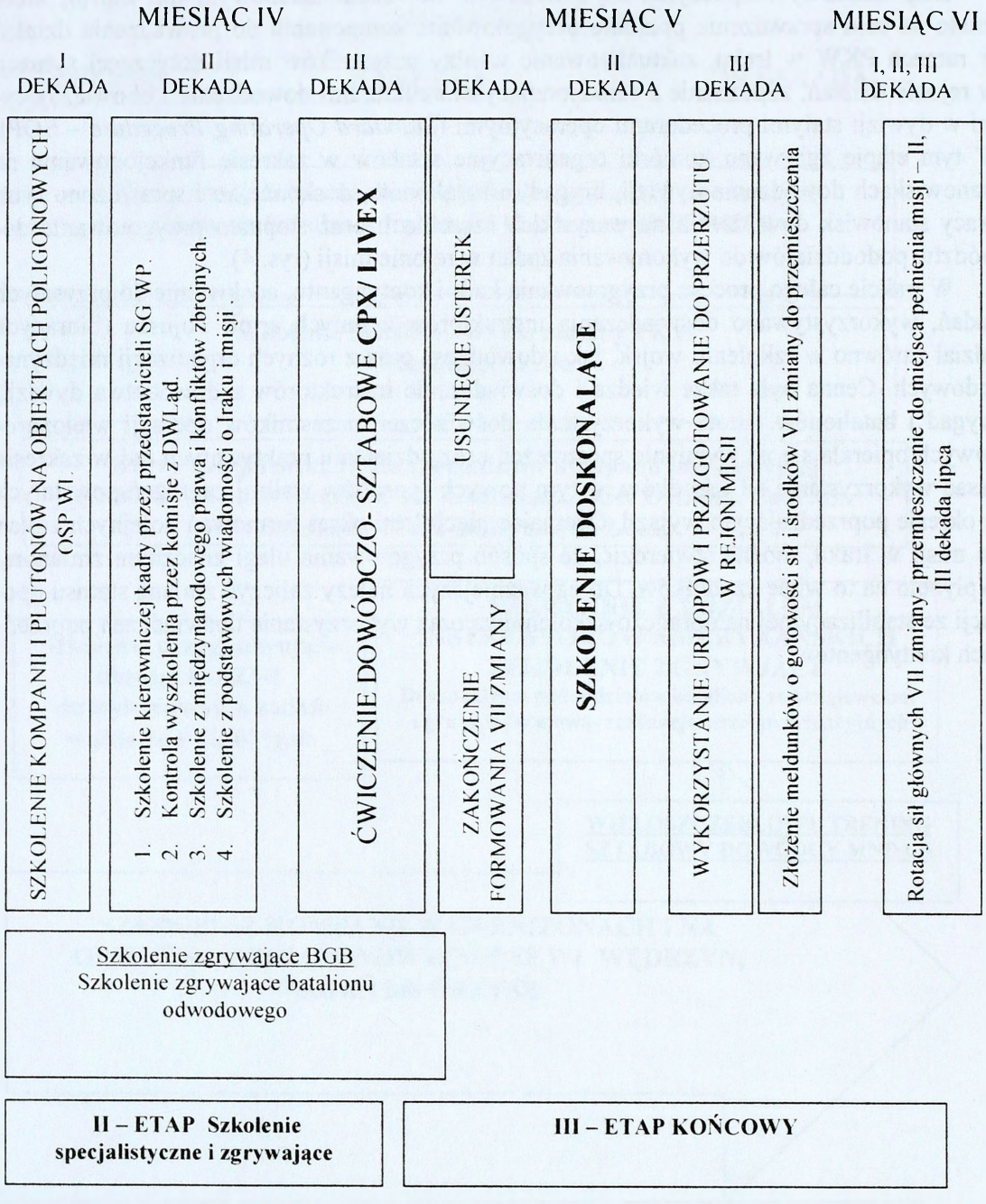


Źródło: opracowanie własne na podstawie harmonogramu i koncepcji szkolenia VII zmiany PKW Irak.

Rys. 3. Koncepcja szkolenia kadr

Etap końcowy rozpoczynał się ćwiczeniem dowódczo-sztabowym pk. *Eufrat*, które miało na celu sprawdzenie poziomu przygotowania komponentu do prowadzenia działań w ramach PKW w Iraku, zaktualizowanie wiedzy uczestników misji dotyczącej sytuacji w rejonie działań, zapoznanie z funkcjonującymi strukturami dowodzenia i obowiązującymi w dywizji stałymi procedurami operacyjnymi (*Standard Operating Procedure* – SOP). W tym etapie zgrywano komórki organizacyjne sztabów w zakresie funkcjonowania na stanowiskach dowodzenia dywizji, brygady i batalionów, doskonalono i sprawdzono rytm pracy stanowisk dowodzenia na wszystkich szczeblach oraz stopnień przygotowania dowództw pododdziałów do wykonywania zadań w rejonie misji (rys. 4).

W trakcie całego procesu przygotowania kadr i kontyngentu, adekwatnie do przyszłych zadań, wykorzystywano doświadczenia instruktorów z innych armii Sojuszu (biorących udział zarówno w szkoleniu wojsk, jak i dowództw) oraz z różnych organizacji międzynarodowych. Cenna była także wiedza i doświadczenie instruktorów z dowództwa dywizji, brygad i batalionów. Istota wykorzystania doświadczeń uczestników operacji wielonarodowych opierała się na wymianie spostrzeżeń oraz udzielaniu praktycznych rad w zakresie zasad wykorzystania sił i środków, w tym nowych sposobów walki i zagrożeń powstałych w okresie poprzedzającym wyjazd. Oceniając pięcioletni okres formowań kolejnych zmian do misji w Iraku, można stwierdzić, że sposób przygotowania uległ znacznym zmianom. Wpłynęło na to wiele czynników. Do najważniejszych należy zaliczyć zmianę statusu operacji ze stabilizacyjnej na doradczo-szkoleniową oraz wykorzystanie doświadczeń poprzednich kontyngentów.



Źródło: opracowanie własne na podstawie harmonogramu i koncepcji szkolenia VII zmiany PKW Irak.

Rys. 4. Koncepcja szkolenia kadr – etap III

Załącznik 2

KONCEPCJA SZKOLENIA PKW AFGANISTAN

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

Proces przygotowania PKW do operacji w Afganistanie wymusił zastosowanie form szkolenia, które odpowiadają warunkom, w jakich miał działać kontyngent. Przy doborze przedsięwzięć szkoleniowych bardzo ważne było dostosowanie specyfiki szkolenia do warunków panujących w rejonie przyszłych działań. Istotne jest sprecyzowanie zagrożeń, które mogą pochodzić ze strony bojowników (ostrzały, zasadzki, miny pułapki, ataki samobójcze, porwania), wynikać z uwarunkowań polityczno-gospodarczych, różnic religijnych, zaangażowania państw ościennych, niskiego poziomu rozwoju gospodarczego oraz położenia geograficznego i klimatu[1]. Kontyngent wydzielony głównie z wojsk lądowych powinien być przygotowany w szczególności do prowadzenia nieregularnych działań bojowych w trudnym, górzystym terenie opanowanym w większości przez talibów.

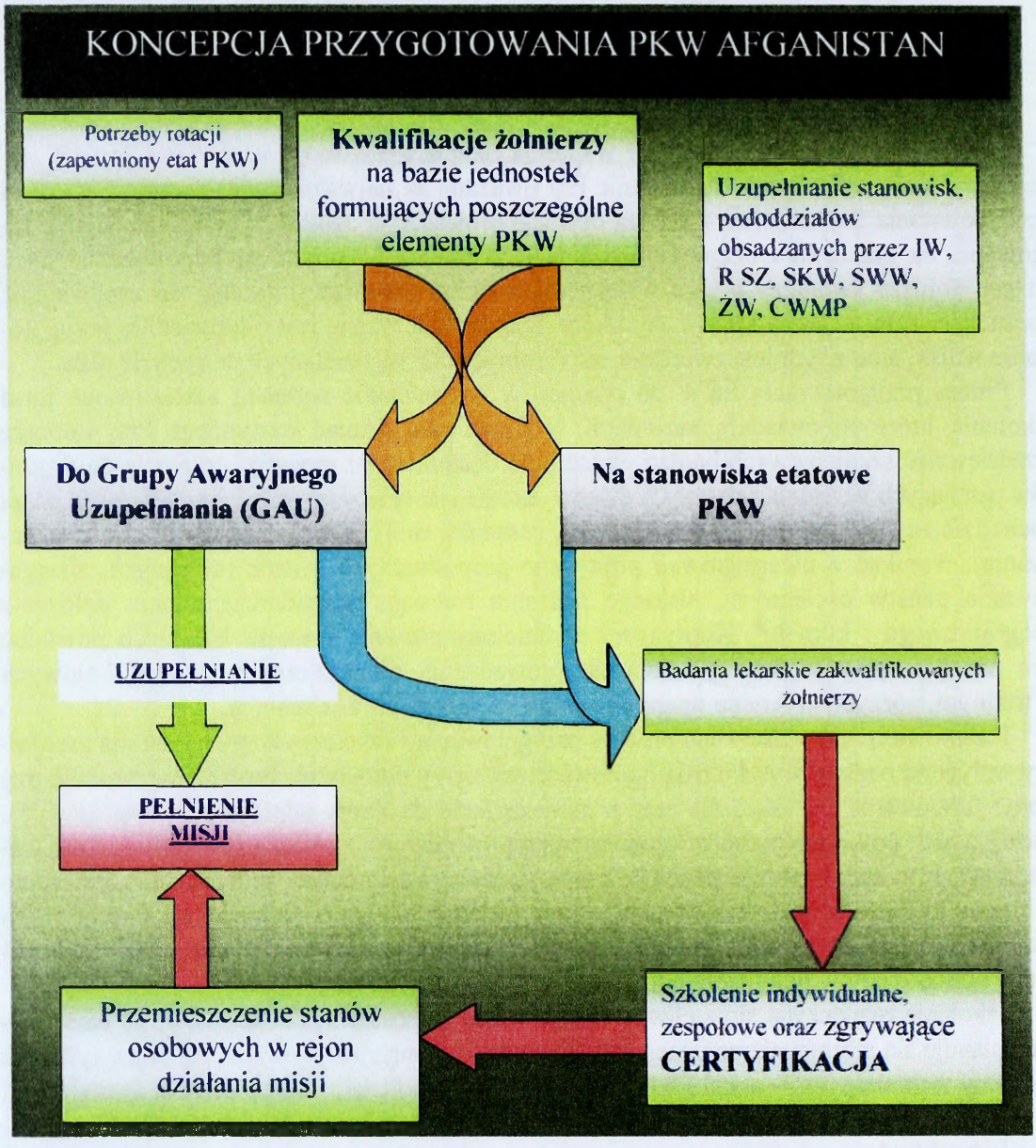
Przeprowadzenie właściwego procesu przygotowania i szkolenia kontyngentu ma zasadniczy wpływ na poziom wyszkolenia i gotowości żołnierzy do działań. Proces ten obejmuje trzy etapy: formowanie sił, szkolenie oraz przemieszczenie do strefy odpowiedzialności (rys. 5). Każdy z nich powinien być profesjonalnie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

Szkolenie rozpoczyna się z chwilą wytypowania jednostek i pododdziałów, na bazie których planuje się sformować poszczególne elementy kontyngentu. Prowadzi się je nie tylko dla żołnierzy wchodzących w skład PKW, ale także dla pododdziału zabezpieczenia awaryjnego[2]. Kontyngent przygotowujący się do misji w Afganistanie przechodzi wieloetapowe szkolenie: indywidualne, specjalistyczne i zgrywające oraz odbywające się w składzie komórek funkcjonalnych i elementów poszczególnych dowództw, a także zgrywanie dowództw i pododdziałów na wszystkich szczeblach oraz certyfikacja.

---

[1] Por. *Afganistan. Militarny i pozamilitarny wymiar stabilizacji*, materiały z konferencji naukowej, AON, Warszawa 2007, s. 37.

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

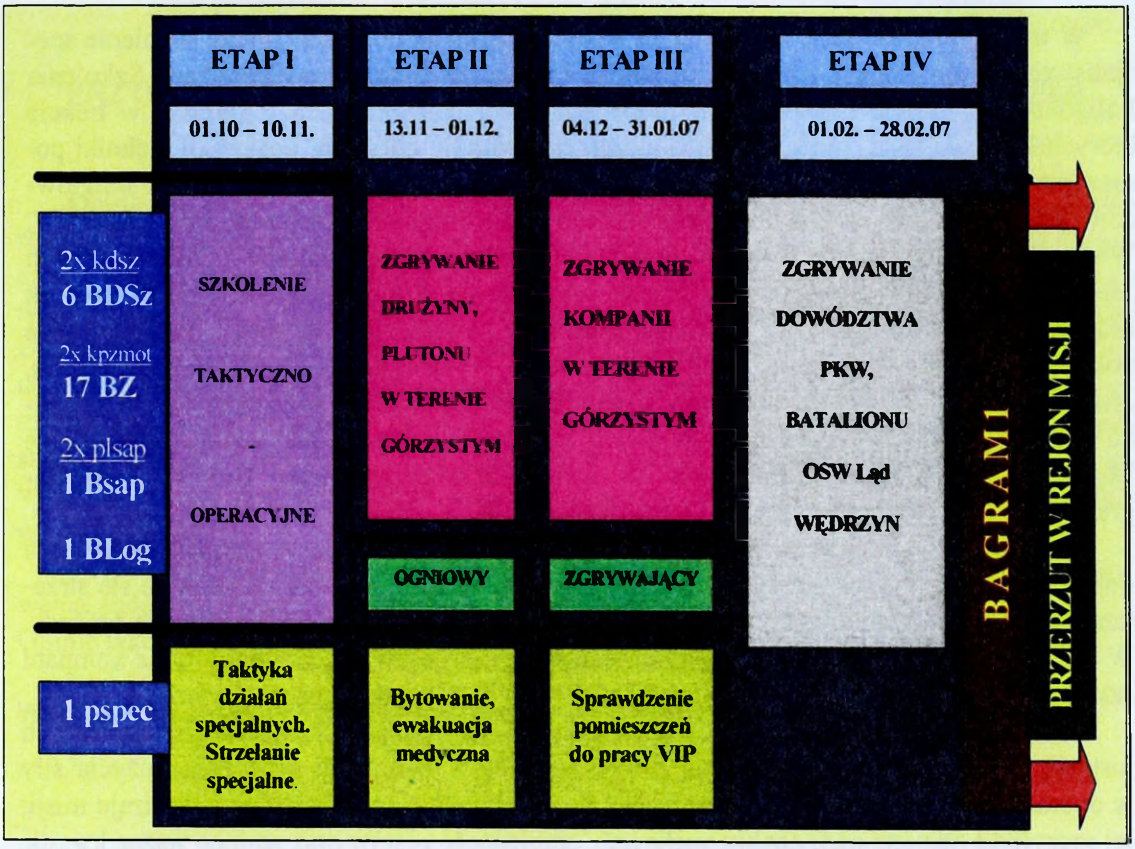


Źródło: *Afganistan. Militarny i pozamilitarny wymiar stabilizacji*, materiały z konferencji naukowej, AON, Warszawa 2007, s. 41.

Rys. 5. Koncepcja przygotowania PKW Afganistan

Całość szkolenia prowadzona jest na podstawie zatwierdzonej koncepcji szkolenia (rys. 6), ukierunkowanej głównie na indywidualne przygotowanie żołnierzy do działania w ekstremalnych warunkach ciągłego zagrożenia atakami terrorystycznymi. Żołnierze są szkoleni z zasad zachowania się w przypadku użycia przez terrorystów ładunków wybuchowych, samochodów i min pułapek. W trakcie szkolenia doskonali się działanie żołnierzy podczas ataków z wykorzystaniem materiałów niebezpiecznych, połączonych z bezpośrednim ostrzałem z broni lekkiej lub granatników[3].

[3] Por. *Afganistan. Militarny i pozamilitarny wymiar stabilizacji...*, op. cit., s. 40.



Źródło: *Afganistan...*, op. cit., s. 43.

Rys. 6. Koncepcja szkolenia I zmiany PKW Afganistan

Pierwszy etap szkolenia skupia się na treningu indywidualnym, który jest kontynuowany również w pozostałych fazach. Dużo uwagi poświęca się realizacji tematów związanych z zasadami przygotowania i prowadzenia działań w ramach misji, międzynarodowym prawem konfliktów zbrojnych oraz informacjami o rejonie przyszłych działań i doskonalenie znajomości języków obcych. Zasadniczymi przedsięwzięciami realizowanymi w drugim etapie jest zgrywanie i doskonalenie sztabów do kierowania działaniami pododdziałów w specyficznych warunkach misji. Prowadzi się szkolenia żołnierzy z umiejętności działania i przetrwania na dużych wysokościach w terenach górskich. W trakcie tego etapu doskonali się oficerów i żołnierzy z zakresu obrony i ochrony baz (*Force Protection* – FP), sposobów działania na posterunku obserwacyjnym, konwojowania, patrolowania strefy odpowiedzialności, organizacji stałych i ruchomych punktów kontrolnych, metod przeszukiwania terenu i obiektów w dzień i w nocy oraz posługiwania się stacjonarnymi i mobilnymi środkami łączności. Doskonali się także umiejętności szybkiej orientacji w terenie, wykorzystania GPS, ratownictwa medycznego, procedur ewakuacji medycznej oraz zachowania się i postępowania na wypadek napotkania min pułapek.

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

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

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

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

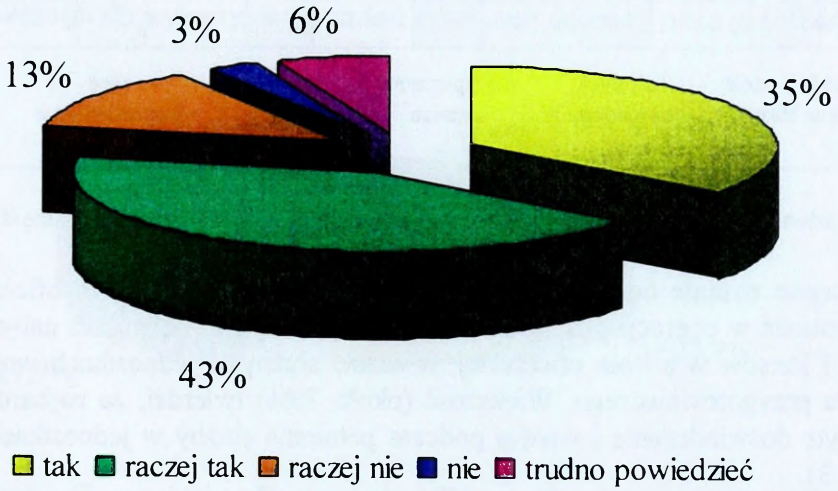
Podsumowując, należy zwrócić uwagę, że przedstawione sposoby przygotowania kontyngentów do operacji w Iraku i Afganistanie są w wielu kwestiach analogiczne. Różnią się zakresem szkolenia indywidualnego i specjalistycznego, uzależnionego od rodzaju zagrożeń w rejonach misji i położenia geograficznego. Ponadto, ważną kwestią jest dostosowanie procesu szkolenia do ciągle zmieniających się zadań wykonywanych przez kontyngent, a także do statusu misji. Proces ten powinien być ciągle aktualizowany w oparciu o wnioski i doświadczenia wyniesione z innych operacji o podobnym charakterze, prowadzonych w rejonach kryzysu oraz po powrocie do kraju kolejnych zmian PKW. Przygotowanie do udziału w operacjach poza granicami kraju powinno uwzględniać przede wszystkim zagrożenia terrorystyczne, uwarunkowania polityczno-gospodarcze, różnice religijne, możliwość zaangażowania państw sąsiednich oraz klimat. Ponadto, istniejące akty normatywne dotyczące udziału sił zbrojnych w operacjach poza granicami kraju powinny być ciągle aktualizowane w związku ze zmieniającą się sytuacją międzynarodową oraz dostosowaniem prawa do wymagań sojuszniczych.

PRZYGOTOWANIE OFICERÓW DO WYKONYWANIA ZADAŃ PODCZAS OPERACJI POZA GRANICAMI KRAJU – WYNIKI BADAŃ

Opinie na temat efektywności procesu przygotowania oficerów na potrzeby operacji reagowania kryzysowego badano metodą ankietową, wywiadu oraz obserwacji uczestniczącej przede wszystkim podczas VII zmiany polskiego kontyngentu wojskowego w Iraku w Al Diwaniyah i Al Kut. Ankieta skierowana do uczestników kontyngentu z 16. Pomorskiej Dywizji Zmechanizowanej miała określić poziom wiedzy nabytej podczas pracy zawodowej, uczestnictwa w różnych formach doskonalenia zawodowego oraz w trakcie szkolenia przygotowawczego przed wyjazdem na misję. Badaniem ankietowym objętych zostało 111 młodszych i starszych oficerów z wojsk lądowych po odbytym szkoleniu i miesiącu funkcjonowania w rejonie operacji. Grupa stanowiła etatowy skład kontyngentu biorącego udział w misji w Iraku.

Respondenci zapytani, czy wyjeżdżając na misję byli dobrze przygotowani do wykonywania zadań na swoich stanowiskach, odpowiedzieli w większości twierdząco (wykres 1). Opinię taką wyraziło około 78% ankietowanych.

Wykres 1. Stopień przygotowania do wykonywania zadań przed wyjazdem na misję

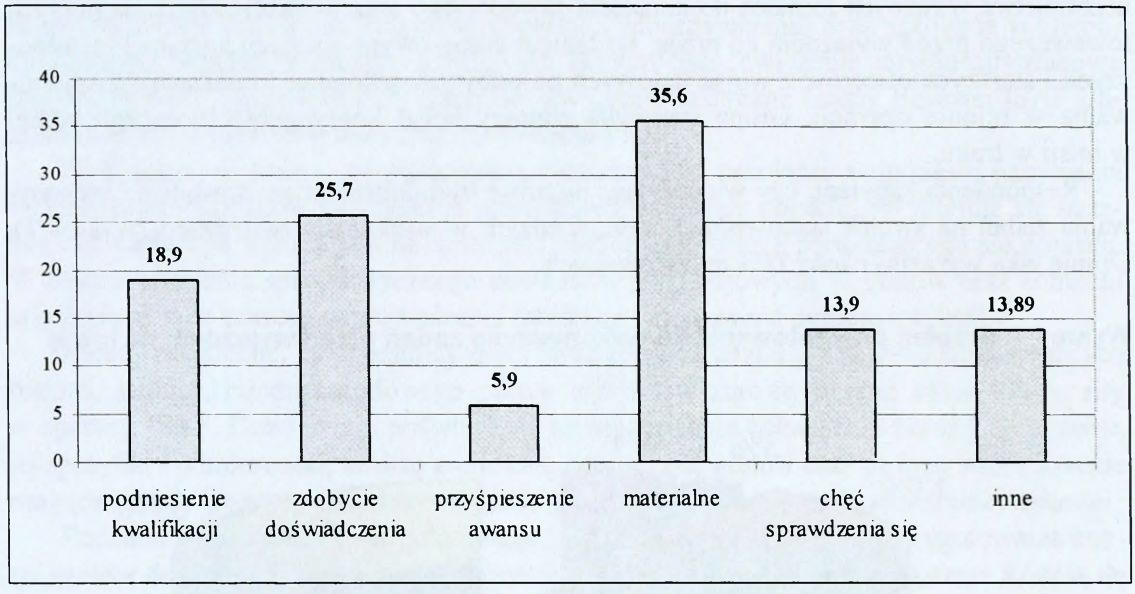


Tylko 9% ogółu badanych udzieliło odpowiedzi negatywnej. Można zatem sądzić, że proces przygotowania oficerów przebiegał bez zakłóceń i spełnił oczekiwania. Biorąc pod uwagę fakt, że oficerowie wyrażali swoje opinie po miesięcznym pobycie w rejonie misji, można by było przyjąć, iż posiadali oni duży zasób wiedzy i umiejętności przed wyjazdem. Jednak analizując kolejne pytania ankietowe, które uszczegóławiają problem przygotowania oficerów, trudno uzyskać potwierdzenie tego stwierdzenia, co zostanie zaprezentowane w dalszej części.

Kolejną kwestią, będącą przedmiotem badań, była sprawa podjęcia decyzji wyjazdu na misję. Motywy, jakimi kierują się oficerowie mają ogromne znaczenie dla efektywności wykonywanych zadań oraz wpływają na zaangażowanie się w proces szkolenia (wykres 2).

To, jakie motywy przyświecały żołnierzom podejmującym decyzję o wyjeździe na misję, może przesądzić o stopniu przyswajania wiedzy w trakcie szkolenia przygotowawczego, jak i w wykonywanie zadań. Najważniejsze okazały się względy finansowe – stwierdziło tak ponad 35% badanych. Tylko ¼ badanych zależało na zdobyciu doświadczenia, a niespełna 19% zamierzało podnieść swoje kwalifikacje zawodowe. Te trzy powody wyraźnie dominują nad innymi. Kolejne motywy koncentrują się wokół chęci sprawdzenia się w trudnej sytuacji i przyśpieszenia awansu.

Wykres 2. Motywy decydujące o podjęciu decyzji wyjazdu na misję

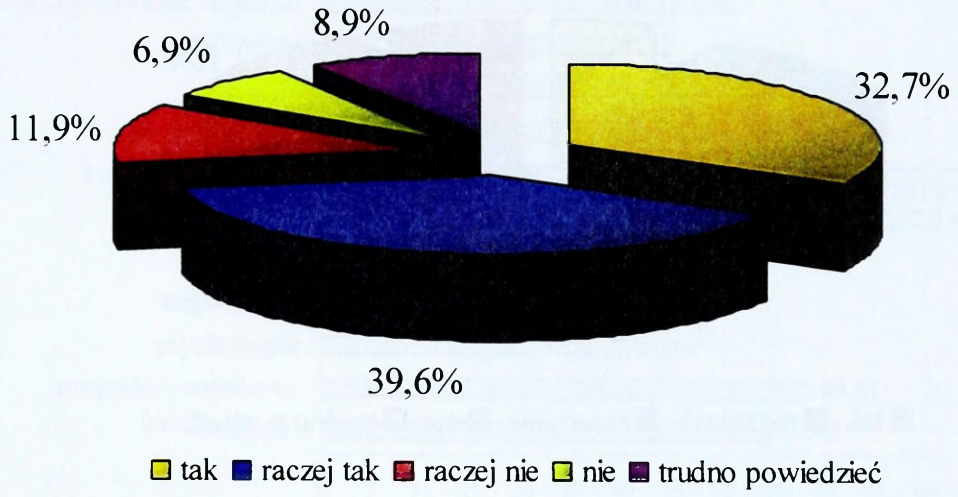


Uwaga: badani mieli możliwość wielokrotnego wyboru, dlatego odsetki nie sumują się do 100,0.

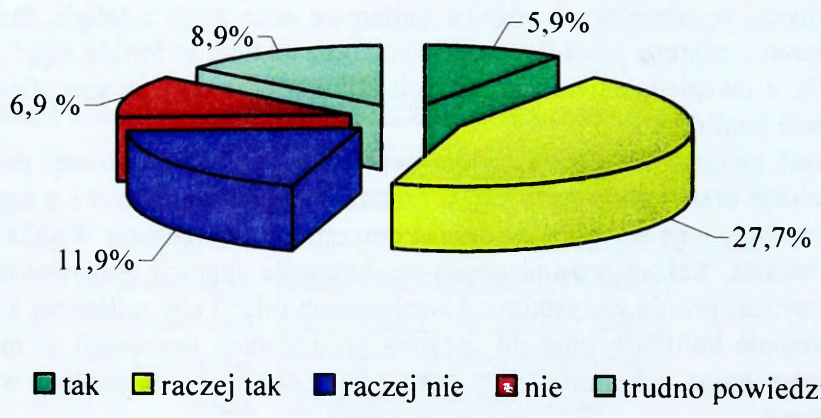
Następne pytanie odnoszące się do efektywności przygotowania oficerów dotyczyło wykorzystania w operacji poza granicami kraju wiedzy i umiejętności nabytych w trakcie studiów i kursów w szkole oficerskiej, w czasie służby w jednostkach wojskowych oraz szkolenia przygotowawczego. Większość (około 70%) twierdzi, że najbardziej przydatne jest nabyte doświadczenie i wiedza podczas pełnienia służby w jednostkach wojskowych (wykres 3).

Prawie co trzeci badany stwierdził, że przydatną wiedzę nabył podczas szkolenia przygotowawczego przed wyjazdem na misję (wykres 4).

Wykres 3. Przydatność doświadczeń nabytych podczas pracy w jednostce wojskowej podczas wykonywania zadań w operacji poza granicami kraju

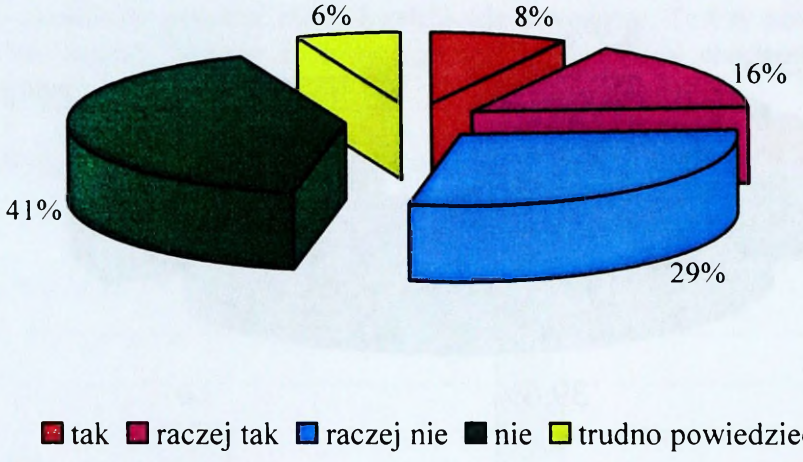


Wykres 4. Przydatność nabytej wiedzy i umiejętności w trakcie szkolenia przygotowawczego do wykonywania zadań w ramach operacji poza granicami kraju



Z przeprowadzonych badań można wywnioskować, że najmniejszy udział w przygotowaniu na potrzeby operacji poza granicami kraju odgrywa kształcenie w szkole oficerskiej. Pozytywnie w tej kwestii wypowiedział się tylko co piąty respondent (wykres 5). Wynika to głównie z ukierunkowania procesu dydaktycznego, mającego na celu przekazanie kandydatom na oficerów wiedzy specjalistycznej, niezbędnej do wypełniania podstawowych obowiązków na pierwszych stanowiskach oficerskich w klasycznych działaniach zbrojnych na terenie kraju. Świadczy to również o małej wiedzy przyszłych oficerów dotyczącej uwarunkowań prowadzenia działań poza granicami kraju oraz uczestnictwa w środowisku międzynarodowym.

Wykres 5. Przydatność nabytej wiedzy i umiejętności w szkole oficerskiej do wykonywania zadań w ramach operacji poza granicami kraju

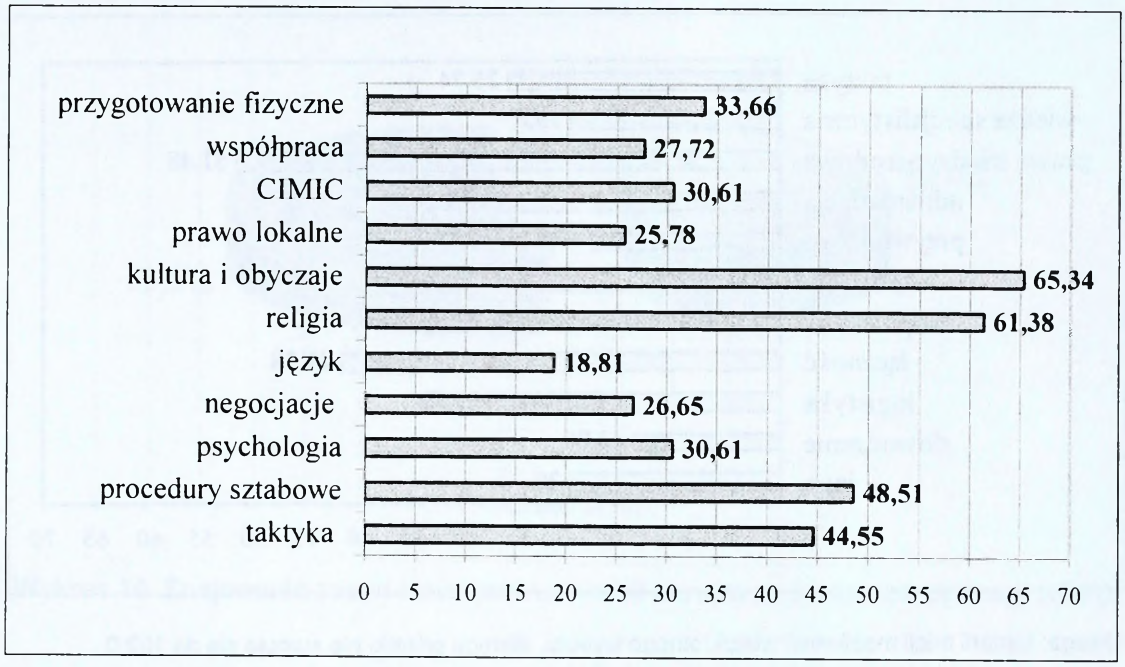


Respondenci zostali także zapytani o główne przedmioty i treści kształcenia, które stanowiły bazę przygotowań do wyjazdu na misję. Do najczęściej wymienianych przedmiotów należały: kultura i obyczaje w rejonie konfliktu, religia, procedury sztabowe i taktyka. Ogólnie można wyrazić przekonanie, że oficerowie byli edukowani w oparciu o tradycyjny indeks przedmiotów, których opanowanie jest niezbędne do wykonywania przyszłych zadań (wykres 6). Wynika z tego jednoznacznie, że podczas przygotowań do misji odbywało się najwięcej zajęć teoretycznych, wyjaśniających różnice kulturowe oraz zajęć z religii. Prowadzono także dużo ćwiczeń z zakresu procedur sztabowych oraz taktyki, w formie zajęć teoretyczno-praktycznych, z uwzględnieniem prowadzenia działań bojowych w specyficznym środowisku w rejonie konfliktu.

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

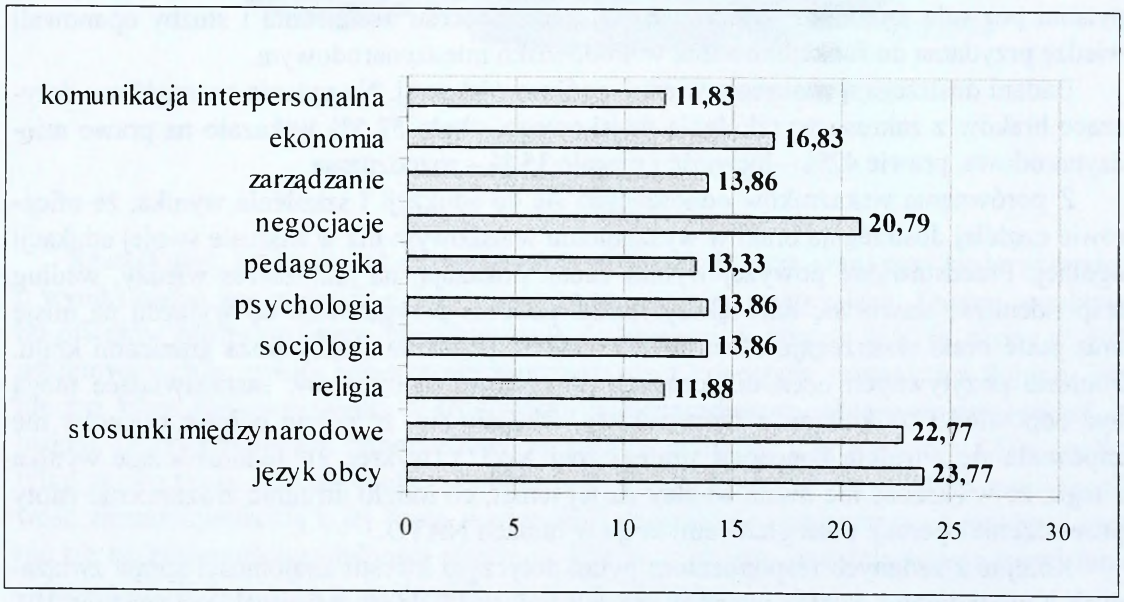
Skonkretyzowaniem powyższej kwestii było zbadanie odczuwalnych braków w zakresie edukacji ogólnej (wykres 7) i wyszkolenia wojskowego (wykres 8) w wyodrębnionych dziedzinach (przedmiotach). Badani zapytani o to, czy odczuwają braki w zakresie edukacji, które wpływają na jakość wykonywanych zadań podczas operacji poza granicami kraju, w większości odpowiedzieli, że nie odczuwają większych luk w wiedzy potrzebnej do misji. Około ¾ respondentów sądziło, że są dobrze przygotowani i posiadają wystarczający zasób wiedzy.

Wykres 6. Obszary przygotowań przed wyjazdem na misję (w %)



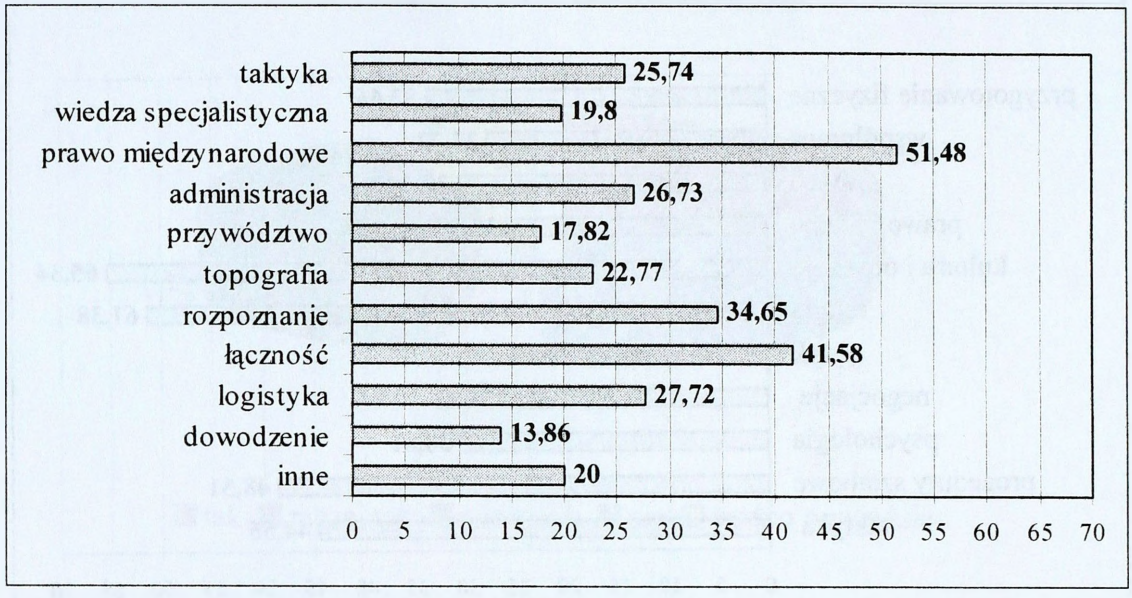
Uwaga: badani mieli możliwość wielokrotnego wyboru, dlatego odsetki nie sumują się do 100,0.

Wykres 7. Braki w zakresie edukacji ogólnej, które wpływają na jakość wykonywanych zadań podczas operacji poza granicami kraju (w %)



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

Wykres 8. Braki z zakresu wyszkolenia wojskowego (w %)



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

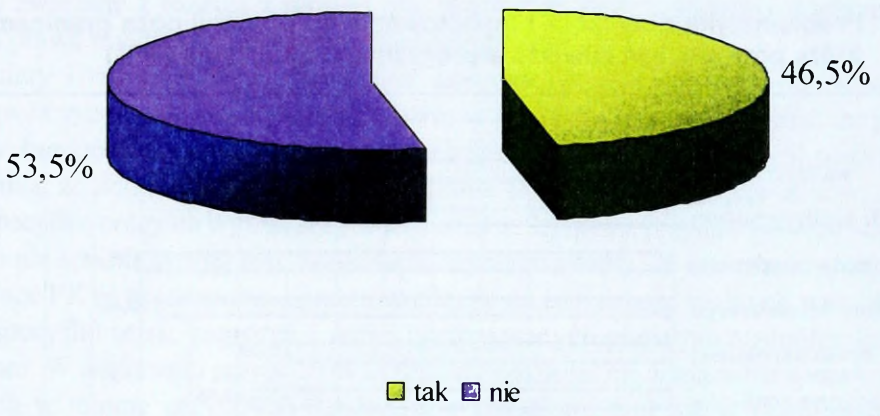
Około 24% oficerów przyznało się do braku umiejętności w zakresie języka angielskiego oraz stosunków międzynarodowych – 23% badanych. Oficerowie pewnie czują się w zakresie wiedzy o religii i komunikacji interpersonalnej (tylko niecałe 12% odczuwa niedostatek informacji na ten temat). Taki rozkład odpowiedzi udzielonych na powyższe pytania pozwala sądzić, że oficerowie w trakcie procesu kształcenia i służby opanowali wiedzę przydatną do funkcjonowania w środowisku międzynarodowym.

Badani dostrzegają znaczenie wiedzy ogólnowojskowej. Na pytanie szczegółowe dotyczące braków z zakresu wyszkolenia wojskowego, około 51,5% wskazało na prawo międzynarodowe, prawie 42% – łączność i niecałe 35 % – rozpoznanie.

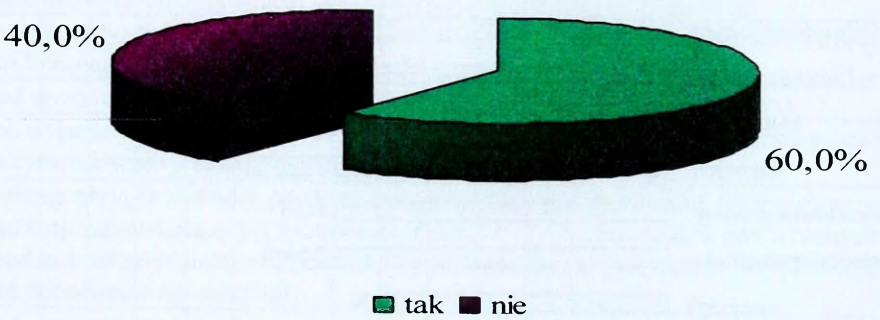
Z porównania wskaźników odnoszących się do edukacji i szkolenia wynika, że oficerowie częściej dostrzegają braki w wyszkoleniu wojskowym niż w zakresie swojej edukacji ogólnej. Przedstawione powyżej wyniki badań pokazują, na jaki zakres wiedzy, według respondentów, stawia się największy nacisk podczas przygotowań do wyjazdu na misję oraz jakie braki dostrzegają oficerowie w trakcie pełnienia służby poza granicami kraju. Pomimo pozytywnych ocen dotyczących przygotowania oficerów, zastanawiające mogą być odpowiedzi na kolejne pytania ankiety. Okazało się, że ponad połowa oficerów nie zapoznała się z treścią koncepcji strategicznej NATO (wykres 9). Jednoznacznie wynika z tego, że większość nie miała wiedzy na jej temat, co mogło utrudnić zrozumienie istoty prowadzenia operacji poza granicami kraju w ramach NATO.

Kolejne z zadanych respondentom pytań dotyczyło kwestii znajomości spraw związanych z procedurami działań wojsk w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego (wykres 10). Na pytanie, czy wyjeżdżając na misję zapoznali się z ideą funkcjonowania sił zbrojnych w ramach operacji NATO, około 40% ankietowanych odpowiedziało negatywnie, pozostali oficerowie posiadali pewną wiedzę z tego zakresu, głównie wyniesioną z uczestnictwa w działaniach poza granicami kraju.

Wykres 9. Znajomość koncepcji strategicznej NATO



Wykres 10. Znajomość zasad funkcjonowania sił zbrojnych w ramach operacji NATO

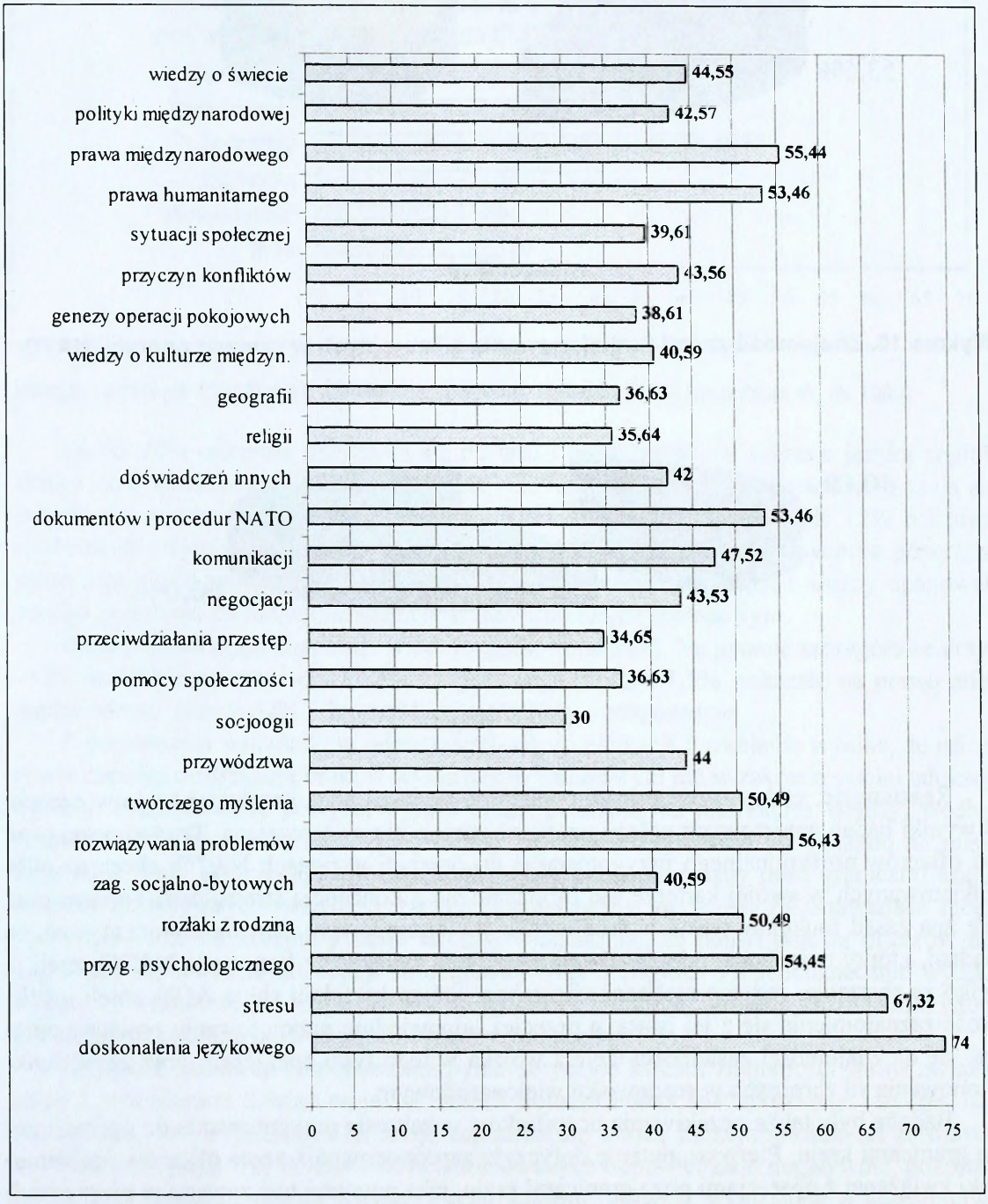


Reasumując, efektywność przygotowania do operacji poza granicami kraju w oparciu o wyniki badań ankietowych należy uznać za mocno niewystarczającą. Trudno oczekiwać od oficerów profesjonalnego przygotowania do operacji w ramach NATO, skoro aż 60% ankietowanych w swojej karierze nie zapoznało się z koncepcją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

Badane były także oczekiwania uczestników w zakresie przygotowania do operacji poza granicami kraju. Pierwsze pytanie dotyczyło zaproponowania przez oficerów problematyki związanej z operacjami poza granicami kraju, jaka powinna być zawarta w programach kształcenia, a kolejne – oczekiwań oficerów w kwestii systemu przygotowania.

Jak wskazują dane zaprezentowane na wykresie 11, oczekiwania respondentów dotyczą szczególnie położenia większego nacisku na doskonalenie językowe. Około 74% oficerów jest zdania, że musi być ono priorytetem wszystkich szkoleń. Badania wskazują, że zajęcia ogólnowojskowe powinny być prowadzone w języku angielskim.

Wykres 11. Problematyka dotycząca przygotowania do operacji poza granicami kraju, która powinna być zawarta w programach nauczania (w %)



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

Wielu oficerów zwraca uwagę na trudności w posługiwaniu się językiem angielskim, spowodowane specyficzną terminologią wojskową. Na każdej misji używane są nieco inne zwroty i skróty. Dostrzega się także konieczność zwiększenia liczby godzin na szkolenie psychologiczne, głównie na problematykę radzenia sobie ze stresem pola walki oraz na problemy związane z rozłąką z rodziną, jak również na brak u oficerów dogłębnej wiedzy z zakresu prawa międzynarodowego i prawa humanitarnego.

Postulaty i rekomendacje oficerów w stosunku do szkolenia przygotowawczego do operacji poza granicami kraju zostały zawarte w tabeli 1. Warto podkreślić, że propozycji zmian jest bardzo dużo. Po pierwsze, z doświadczeń uczestników operacji poza granicami kraju wynika, że dopiero po przejęciu obowiązków służbowych od poprzedników, oficerowie poznają specyfikę pracy na wyznaczonym stanowisku. Szkolenie przygotowawcze w niektórych kwestiach nie spełnia swojej roli. Zdaje się to wynikać z faktu, że ćwiczenia specjalistyczne i zgrywające PKW opracowano i przeprowadzono na bazie mało realnych warunków dotyczących specyfiki misji, zagrożeń i zadań wykonywanych przez poszczególne komponenty kontyngentu. W większości przypadków uczestnicy szkolenia nie zdają sobie sprawy z zagrożeń panujących w rejonie przyszłych działań, a w związku z tym nie w pełni znają sposoby przeciwstawienia się im.

Tabela 1. Oczekiwania oficerów w stosunku do szkolenia przygotowawczego

Lp.	Oczekiwania oficerów	%
1.	Szkolenie powinno odpowiadać napotkanej rzeczywistości podczas misji	91
2.	Szkolenie przygotowawcze powinno odbywać się w Ośrodku Szkolenia na Potrzeby Misji Pokojowych dla całego kontyngentu	32
3.	Przed wyznaczeniem na etat kandydat powinien posiadać certyfikat zdrowia	82
4.	Przed wyjazdem na misję oficerowie powinni uczestniczyć w ćwiczeniach (szkoleniach) międzynarodowych w kraju i zagranicą	52
5.	Szkolenie przygotowawcze powinno być racjonalnie skonstruowane (kompleksowe i dłuższe) zapewniające przygotowanie oficerów do wykonywania powierzonych im zadań i uwzględniające odpowiedni czas na realizację programów (wypełnienie czasu odpowiednimi treściami)	51
6.	Przed wyznaczeniem oficera na stanowisko powinno mieć miejsce praktyczne przyuczanie go do zadań na misji	52
7.	Należy dokładnie zapoznawać szkolonych z sytuacją w rejonie (kraju) misji: geneza konfliktu, tło kulturowe i religijne	75
8.	Praktyczne szkolenie do operacji poza granicami kraju powinno być realizowane z udziałem doświadczonych uczestników misji	82
9.	Uwzględnić należy w szkoleniu praktyczne umiejętności i nawyki potrzebne w sytuacjach zagrażających życiu	84
10.	Każdy wyjazd na misję powinien być poprzedzony krótkim rekonesansem rejonu konfliktu	57
11.	Powinno się ćwiczyć praktycznie warianty rozwinięcia do misji oraz wykonywanie obowiązków służbowych w warunkach wojennych	54
12.	Powinny być realizowane zajęcia poświęcone rozwiązywaniu problemów misji (diagnoza sytuacji, strategie radzenia sobie z problemem)	48
13.	Zalecana jest wymiana wiedzy i doświadczeń podczas spotkań, warsztatów i ćwiczeń międzynarodowych	67
14.	Powinno być uwzględnione nauczanie problemowe w trakcie ćwiczeń, treningów i posługiwania się należnymi procedurami (SOP)	59
15.	Należy uwzględnić ćwiczenie umiejętności szybkiego podejmowania i wydawania decyzji (w języku angielskim) w zakresie problemów misji	71

Lp.	Oczekiwania oficerów	%
16.	Należy wyciągać konsekwentnie wnioski z poprzednich zmian PKW	76
17.	W miarę możliwości proponować oficerom stanowiska na misji równorzędne do stanowisk zajmowanych w kraju	54
18.	Należy zwracać uwagę na umiejętność utrzymywania kontaktu z przeciwstawnymi sobie stronami konfliktu	49
19.	Należy sprecyzować zakresy obowiązków dla poszczególnych uczestników oraz zapoznać ich z nimi w kraju	68
20.	Szkolenia do operacji poza granicami kraju powinny mieć formalne podstawy i być organizowane niezależnie od innych szkoleń	71
21.	Powinno się organizować kursy przygotowujące do operacji poza granicami kraju, z uwzględnieniem specyfiki działania w specyficznych środowiskach walki	67
22.	Należy organizować szkolenie z przedstawicielami NATO oraz krajów objętych misją	64

Po drugie, oficerowie nie zawsze odróżniają specyfikę prowadzania działań kinetycznych od niekinetycznych w rejonie misji. Uwagi te dotyczą głównie oficerów, którzy nie posiadają doświadczenia w zakresie działań w strukturach sojuszniczych. Znikoma ilość czasu podczas szkolenia przygotowawczego poświęcona jest na przekazywanie doświadczeń przez uczestników poprzednich zmian. Spostrzeżenia i uwagi są tematem nieformalnych spotkań koleżeńskich, a nie programowego szkolenia, co wydaje się poważnym niedopatrzeniem.

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

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

Zaprezentowane powyżej wyniki badań pozwalają na konstatację, że oficer powinien umieć nie tylko oceniać możliwości i ograniczenia poszczególnych sił narodowych, lecz także połączyć je w spójną całość i skierować na wspólne cele oraz punkt ciężkości operacji reagowania kryzysowego. Dlatego też ważne jest, aby przygotowanie uczestników do operacji

reagowania kryzysowego koncentrowało się również na wyrabianiu u oficerów zdolności do rozwiązywania problemów dotyczących użycia różnorodnych sił w czasie i przestrzeni.

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

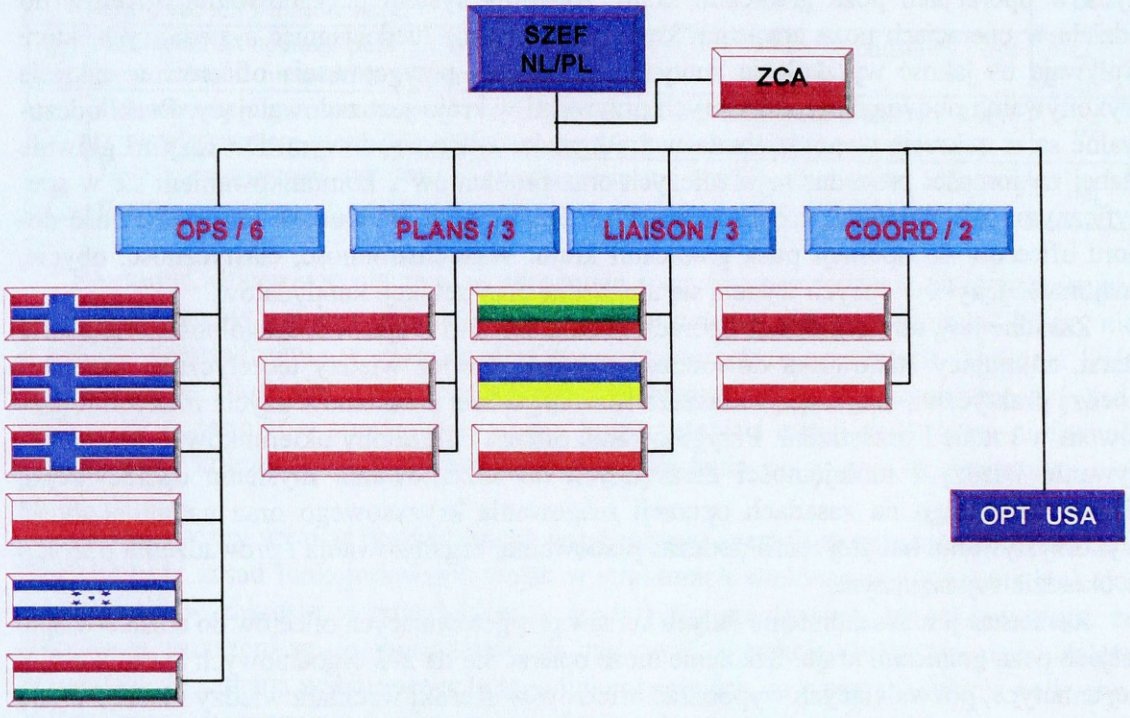
Zasadne jest, aby uczestnicy operacji poza granicami kraju, w szczególności oficerowie starsi, zajmujący stanowiska dowódczo-sztabowe, oprócz wiedzy teoretycznej, posiadali wiedzę praktyczną, dotyczącą zwłaszcza rozwiązywania problemów użycia różnych rodzajów sił w czasie i przestrzeni. Przygotowanie oficera należałoby ukierunkować na przekazywanie wiedzy i umiejętności niezbędnych do kształtowania myślenia operacyjnego, skoncentrowanego na zasadach operacji reagowania kryzysowego oraz na umiejętności wykorzystywania nabytej teorii podczas planowania, organizowania i prowadzenia operacji w układzie sojuszniczym.

Konieczne jest uruchomienie stałych kursów przygotowujących oficerów do udziału w operacjach poza granicami kraju. Szkolenie może opierać się na 2–3 tygodniowych kursach o różnej tematyce, pozwalających wyposażać oficerów w szeroki wachlarz wiedzy niezbędnej do pracy w środowisku międzynarodowym. Powinny być one prowadzone przez doświadczonych oficerów, którzy uczestniczyli w misjach oraz instruktorów z państw NATO.

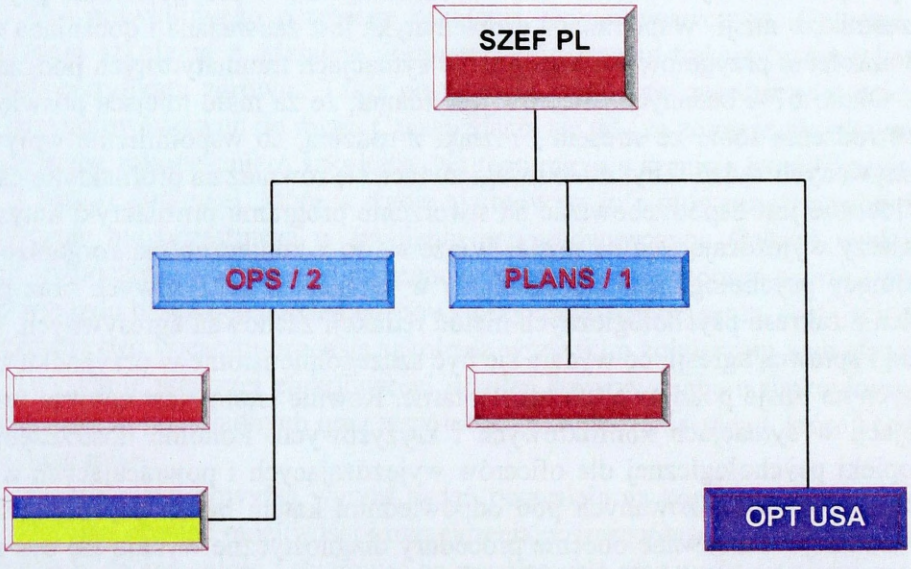
Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na dużą lukę w przygotowaniu psychologicznym uczestników misji. Wspomniana problematyka jest zauważana i doceniana dopiero w trakcie szkolenia przygotowawczego oraz w sytuacjach traumatycznych podczas pełnienia misji. Około 67% badanych oficerów jest zdania, że za mało miejsca poświęca się problematyce radzenia sobie ze stresem i rozłąki z rodziną, co współmiernie wpływa na jakość wykonywanych zadań. Zbyt mało uwagi zwraca się również na profilaktykę psychologiczną. Widoczne jest zapotrzebowanie na stworzenie programu profilaktyki antystresowej dla żołnierzy wyjeżdżających na misje. Wiąże się to z koniecznością zorganizowania dostępnej pomocy psychologicznej dla żołnierzy w sytuacjach kryzysowych oraz prowadzenia szkoleń z zakresu psychologicznych metod redukcji zachowań agresywnych, w tym praca z ofiarą i sprawcą agresji, co wydaje się być szczególnie istotne w przypadku żołnierzy wysyłanych na misje pokojowe lub humanitarne. Równie istotne jest nabycie umiejętności negocjacji w sytuacjach konfliktowych i kryzysowych. Pomimo dostrzeżenia konieczności opieki psychologicznej dla oficerów wyjeżdżających i powracających z misji, nie prowadzi się wyspecjalizowanych pod odpowiednim kątem badań psychologicznych kandydatów na misje. Stosowane obecnie procedury diagnostyczne wydają się być niedoskonałe, a przeciwdziałanie psychologicznym skutkom terroryzmu i stresu bojowego – niewystarczające. Brakuje też skutecznych metod przywracania zdolności bojowej w przypadku utraty motywacji do kontynuowania służby.

EWOLUCJA STRUKTUR ODDZIAŁU G-9 WIELONARODOWEJ DYWIZJI CENTRUM-POŁUDNIE

a. Początek operacji: 2004 rok (razem 16 oficerów)

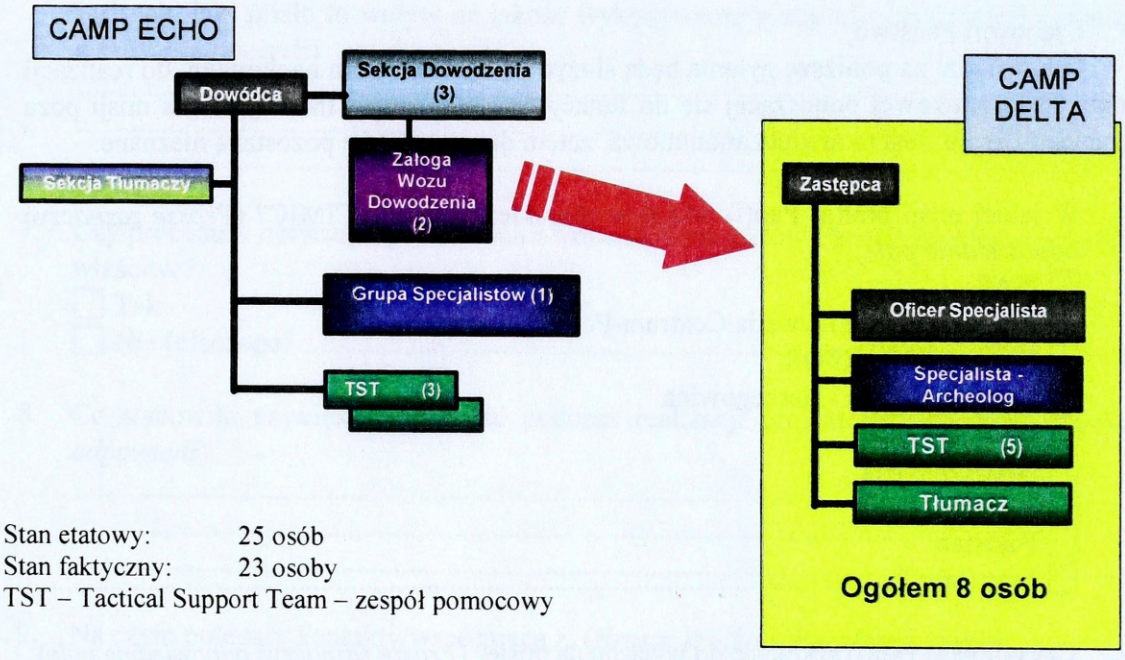


b. Koniec operacji: 2008 rok (razem 4 oficerów)



Załącznik 5

STRUKTURA ORGANIZACYJNA GRUPY CIMIC (NA PRZYKŁADZIE VII ZMIANY PKW IRAK)



Stan etatowy: 25 osób
Stan faktyczny: 23 osoby
TST – Tactical Support Team – zespół pomocowy

Załącznik 6

ANKIETA DOTYCZĄCA DZIAŁALNOŚCI OFICERÓW CIMIC PODCZAS OPERACJI POZA GRANICAMI KRAJU

Szanowni Państwo,

Odpowiedzi na poniższe pytania będą służyć wyłącznie celom naukowym, do realizacji monografii naukowej odnoszącej się do funkcjonowania grup CIMIC podczas misji poza granicami kraju. Jest to ankieta anonimowa, zatem dane osobowe pozostaną nieznane.

1. W jakiej misji brał(a) Pan(i) udział w charakterze oficera CIMIC? (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole*) *
   - ☐ ISAF
   - ☐ Wielonarodowa Dywizja Centrum-Południe, Irak
   - ☐ IFOR, SFOR, KFOR
   - ☐ EUFOR Bośnia i Hercegowina
   - ☐ UNIFIL Liban
   - ☐ UNDOF Syria
   - ☐ EUFOR Czad
   - ☐ Pakistan
   - ☐ Inna (jaka?.....)

2. Czy odbył(a) Pan(i) szkolenie do wyjazdu na misję? (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole*)
   - ☐ Tak
   - ☐ Nie

   Jeśli tak:
   - ☐ W ramach służby w Centralnej Grupie Wsparcia Współpracy Cywilno-Wojskowej
   - ☐ W ramach szkolenia przygotowawczego do wyjazdu na misję w kraju
   - ☐ Organizowane w ośrodkach szkoleniowych NATO
   - ☐ Organizowane w ośrodkach cywilnych w kraju i zagranicą, jakie? .....)
   - ☐ Inne (jakie?.....)

3. Czy przekazana wiedza była przydatna do wykonywania zadań na misji? (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole*)
   - ☐ Tak (w jaki sposób? .....)
   - ☐ Nie

4. Czy zapoznał(a) się Pan(i) z „Doktryną współpracy cywilno-wojskowej NATO" (AJP- 9)? (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole*)
   - ☐ Tak
   - ☐ Nie

5. Czy zostały Panu(i) przekazane szczegółowe wytyczne dotyczące zakresu zadań grupy CIMIC podczas danej misji? (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole*)
   - ☐ Tak
   - ☐ Nie

6. Czy etatowo lub nieetatowo przydzielane były Panu(i) inne funkcje? (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole*)
   ☐ Tak (jakie?.....)
   ☐ Nie
   Jeśli tak, jaki miało to wpływ na jakość wykonywanej pracy oficera CIMIC? (*Proszę o krótką odpowiedź*)
   .....
   .....
   .....

7. Czy procedury dotyczące planowania i wdrażania projektów Pana(i) zdaniem są (były) właściwe?
   ☐ Tak
   ☐ Nie (dlaczego? .....)

8. Co stanowiło największą trudność podczas realizacji projektów? (*Proszę o krótką odpowiedź*)
   .....
   .....
   .....

9. Na czym polegały kontakty/współpraca z: (*Proszę krótko scharakteryzować*)
   • przedstawicielami władz lokalnych? .....
   .....
   .....
   .....
   • ludnością? .....
   .....
   .....
   .....
   • z organizacjami pozarządowymi? .....
   .....
   .....
   .....

10. Jaka aktywność w obszarze współpracy cywilno-wojskowej jest najbardziej pożądana z punktu widzenia ludności lokalnej (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole*) *
    ☐ pomoc w odbudowie/rozbudowie infrastruktury kraju
    ☐ pomoc w odbudowie struktur i władz lokalnych
    ☐ szkolenie przedstawicieli władz administracyjnych
    ☐ tworzenie i wdrażanie norm prawnych
    ☐ ochrony dóbr kultury
    ☐ pomoc w odbudowie szkolnictwa
    ☐ inne (jakie? .....)

11. Co Pan(i) określiłby/określiłaby jako zadanie sprawiające największe trudności? (*Proszę krótko scharakteryzować*)

.....
.....
.....

12. Co, Pana/Pani zdaniem, mogłoby wpłynąć na poprawę funkcjonowania CIMIC? (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole i krótko scharakteryzować*)*

☐ zmiany procedur realizacji projektów
☐ zmiany w organizacji i/lub strukturze grupy CIMIC (jakie? .....
.....)
☐ uzyskanie wiarygodnych informacji na temat potrzeb ludności lokalnej
☐ inne (jakie? .....
.....
.....
.....)

13. Czy oficerowie CIMIC mogli liczyć na merytoryczną i fachową pomoc z kraju (DO) w zakresie podejmowanych decyzji lub działań? (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole*)

☐ Tak
☐ Nie

14. Jak ocenia Pan/Pani relacje pomiędzy poszczególnymi szczeblami dowodzenia a grupą CIMIC? (*Proszę o krótką odpowiedź*)

.....
.....
.....

15. Co ocenia Pan(i) jako największy sukces osiągnięty przez grupę CIMIC podczas Pana/Pani pobytu na misji? (*Proszę krótko scharakteryzować*)

.....
.....
.....

16. Jak ocenia Pan(i), w skali od 1 do 10 (gdzie 1 odpowiada ocenie najniższej, a 10 najwyższej) współpracę z: (*Proszę zaznaczyć odpowiednią cyfrę*)

- władzami lokalnymi ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10
- ludnością ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10
- organizacjami pozarządowymi ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10
- PSYOPS ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10

17. Czy istniała współpraca z oficerami prasowymi? (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole*)

☐ Tak
☐ Nie

Jeśli tak, to na czym polegała? (*Proszę krótko scharakteryzować*)

.....

.....

.....

(*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole lub wpisać odpowiedź*)

- Płeć:
  - ☐ Mężczyzna
  - ☐ Kobieta
- Wiek:
  - ☐ 25–30
  - ☐ 31–35
  - ☐ 36–40
  - ☐ 41–45
  - ☐ 46–50
  - ☐ 51–55
  - ☐ 56 i więcej
- Zajmowane stanowisko na misji:
  - ☐ Planistyczne
  - ☐ Wykonawcze
- Stopień wojskowy:

  .....
- Posiadane wykształcenie:

  .....

  .....

  .....
- Poziom znajomości języków obcych według STANAG 6001:

Język angielski: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Język francuski: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Inny język: .....

(proszę określić poziom znajomości: .....)

*** W przypadku pytań oznaczonych „*" można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź (proszę zaznaczyć wszystkie pola, które odzwierciedlają Pana(i) opinię).**

Bardzo dziękuję za czas poświęcony na wypełnienie ankiety!

PROPOZYCJA PROJEKTU – FORMAT ORAZ LISTA KONTROLNA

1. PROPOZYCJA PROJEKTU – FORMAT

PROPOZYCJA PROJEKTU	
Jednostka:	
Opis projektu:	
Cele:	
Lokalny wpływ projektu:	
Lokacja:	
Wymagania: – Pieniądze – Siła robocza – Materiały – Maszyny	
Ustalona współpraca: (cywilne i wojskowe ciała)	
Ograniczenia czasowe:	

2. LISTA KONTROLNA PROJEKTU

WOJSKOWE KRYTERIA			
Pytania/Rozważania	**Tak**	**Nie**	**Komentarz**
Czy projekt jest niezbędny?			
Czy projekt może być dokonany przez kogoś innego?			
Czy wojsko może zaangażować się w taki sposób, aby nie skompromitować lokalnych władz cywilnych i ich odpowiedzialności?			
Czy projekt będzie stymulował przepływ informacji wymagany dla wsparcia bieżących/przyszłych wojskowych operacji?			
Czy projekt będzie pozyskiwał przychylność lokalnej społeczności dla bieżących/przyszłych operacji?			
Czy projekt zapewnia wartości operacyjne lub treningowe dla wojska?			
Czy uczestnictwo wojska pozwoli uniknąć straty i niepotrzebnej duplikacji funkcji i służb innych agencji?			
Czy projekt przyczynia się do wypełniania misji dowódcy?			
Czy projekt dostarcza innych korzyści dla wojska?			
Czy projekt wpływa ujemnie na siły przeciwne w jakiś sposób?			
WYKONALNOŚĆ			
Czy odpowiada lokalnym wymaganiom?			
Czy promuje misję dowódcy/zamiar?			
Czy są wszystkie niezbędne umiejętności i siły dostępne?			
Czy są wszystkie źródła materiałów dostępne?			
Jakie są proponowane źródła finansowania?			
Czy jest wszelka maszyneria dostępna?			
Czy projekt wpływa na zdolność sił do osiągnięcia zadania?			
Jaki jest czas trwania projektu?			
ZAINTERESOWANIA			
Czy projekt dostarcza maksymalnego zwrotu inwestycji i wysiłku?			
Czy projekt zaspokaja oczekiwania lokalnej populacji, które może doprowadzić do rozczarowani kiedy ukończona/wycofana zostanie pomoc?			
Czy projekt wpływa na lokalny rynek komercyjny (np. czy zabiera rynek biznesu od lokalnej społeczności?)			
Czy projekt wymaga przyszłego utrzymywania przez wojsko?			
Czy mają zastosowanie jakieś prawne lub polityczne kwestie?			
Czy projekt podatny jest na wpływ eskalacji zaangażowania sił?			
CYWILNE CZYNNIKI/ZAINTERESOWANIA			
Czy populacja wesprze to?			
Czy wesprą inne agencje?			
Czy władze cywilne wesprą? lokalne regionalne centralne			
Czy rząd wesprze to?			
Kiedy może być zaczęty?			
Czy będzie miał natychmiastowy wpływ?			
Kto na tym skorzysta?			
Czy spowoduje to negatywne etniczne/kulturowe postrzeganie?			
Czy zapewni to przychylny psychologiczny efekt?			
Czy będzie do wykorzystania dla populacji?			

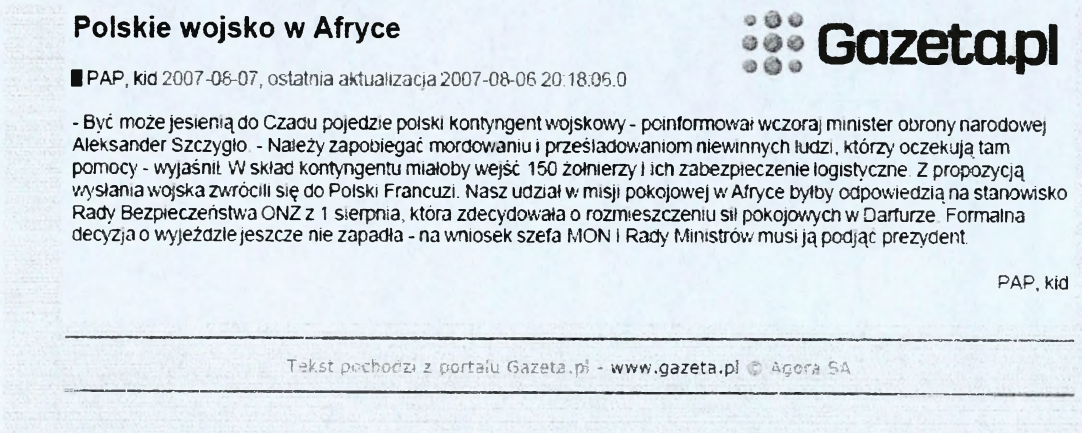
Czy uwydatni pozytywne postrzeganie rządu/władz?			
Czy podniesie wizerunek wojska w całym lokalnym obszarze?			
Czy uruchomi to samopomoc?			
Czy wymusi to stabilizację?			
Czy przyszłe utrzymanie nie spowoduje wyczerpania cywilnych zasobów?			
Czy wpłynie to szeroko na lokalną populację?			
Czy może to być w jakiś sposób dyskryminujące – lub może być jako takie postrzegane?			
Czy będzie w pełni koordynowane na odpowiednich uprawnionych szczeblach?			
Czy cywilne organizacje zgodzą się współdziałać z wojskiem?			

Źródło: *Taktyki, Techniki i Procedury 05. Projekty CIMIC*, HQ ARR, G5 CMS, 1 sierpnia 2000.

Załącznik 8

ZASADA „5W"

Polskie wojsko w Afryce



Polskie wojsko w Afryce

Gazeta.pl

PAP, kid 2007-06-07, ostatnia aktualizacja 2007-08-06 20:18:06.0

- Być może jesienią do Czadu pojedzie polski kontyngent wojskowy - poinformował wczoraj minister obrony narodowej Aleksander Szczygło. - Należy zapobiegać mordowaniu i prześladowaniom niewinnych ludzi, którzy oczekują tam pomocy - wyjaśnił. W skład kontyngentu miałoby wejść 150 żołnierzy i ich zabezpieczenie logistyczne. Z propozycją wysłania wojska zwrócili się do Polski Francuzi. Nasz udział w misji pokojowej w Afryce byłby odpowiedzią na stanowisko Rady Bezpieczeństwa ONZ z 1 sierpnia, która zdecydowała o rozmieszczeniu sił pokojowych w Darfurze. Formalna decyzja o wyjeździe jeszcze nie zapadła - na wniosek szefa MON i Rady Ministrów musi ją podjąć prezydent.

PAP, kid

Tekst pochodzi z portalu Gazeta.pl - www.gazeta.pl © Agora SA

KTO?
150 żołnierzy i ich zabezpieczenie logistyczne.

CO?
Pojedzie na misję pokojową.

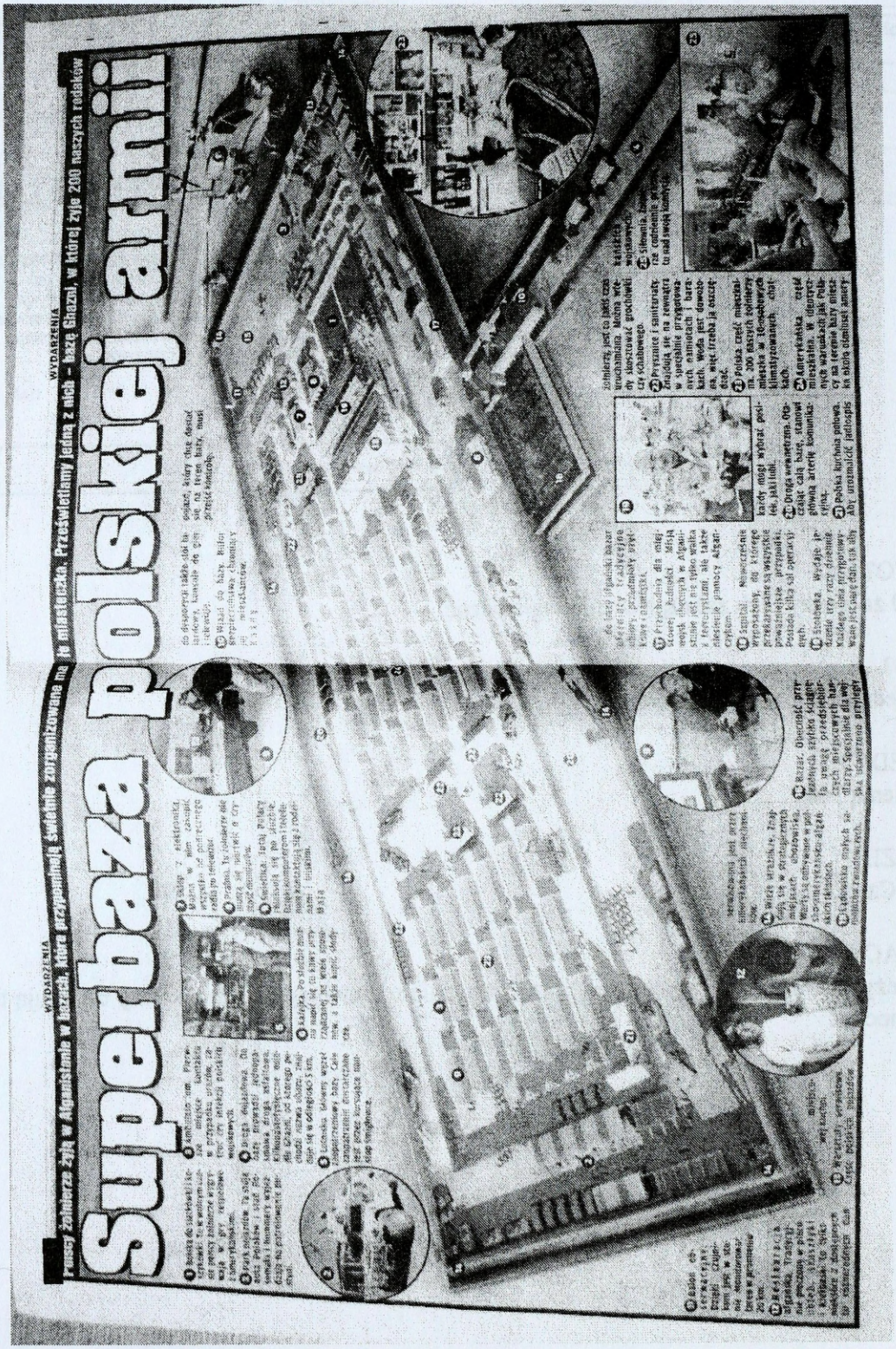
KIEDY?
Jesienią 2007.

GDZIE?
Do Czadu.

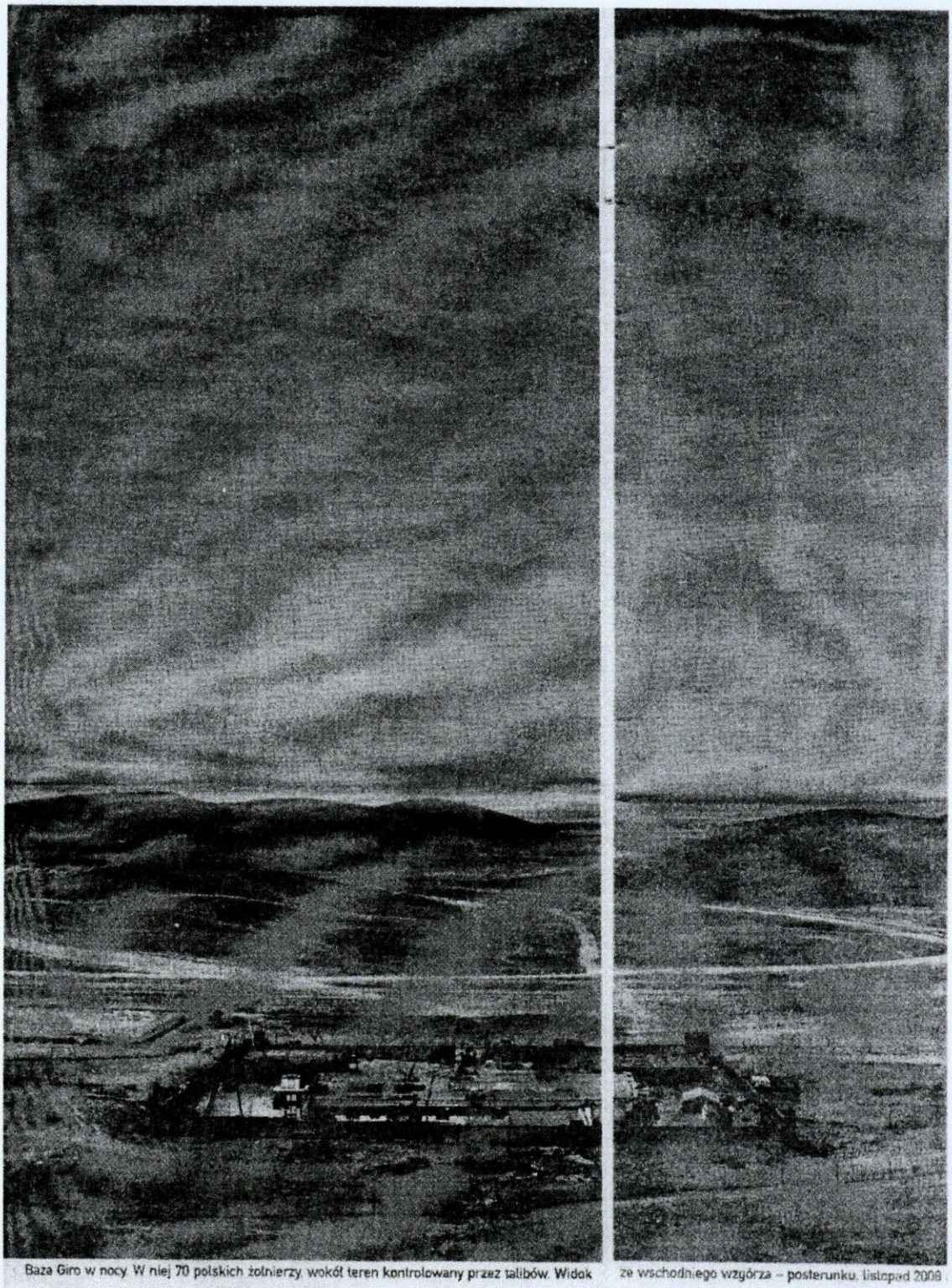
DLACZEGO?
Należy zapobiegać mordowaniu i prześladowaniom niewinnych ludzi, którzy oczekują tam pomocy.

Załącznik 9

POLSKA BAZA W AFGANISTANIE ORAZ POŁOŻENIE BAZY GIRO



„Fakt", 6–7 października 2007 r.



Baza Giro w nocy. W niej 70 polskich żołnierzy, wokół teren kontrolowany przez talibów. Widok ze wschodniego wzgórza – posterunku, listopad 2008

„Gazeta Wyborcza", 23 lutego 2009 r.

LISTA MEDIÓW (LISTA DZIENNIKARZY, Z KTÓRYMI UTRZYMYWANY JEST KONTAKT)

Lp.	Imię i nazwisko dziennikarza	Nazwa redakcji	Rodzaj mediów	Dane kontaktowe*	Numer legitymacji prasowej	Uwagi
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						

* Kolumnę „dane kontaktowe" można podzielić na bardziej szczegółowe: telefon stacjonarny, komórkowy, fax, e-mail, adres itp. W zależności od tego, w jakim celu taka lista jest tworzona.

Załącznik 11

AUDYT MEDIALNY

Lp.	Imię i nazwisko, nazwa redakcji	Opinia na temat jednostki	Źródła informacji nt. jednostki	Oczekiwania dotyczące typu informacji	Ocena dotychczasowej współpracy	Oczekiwania dotyczące jakości komunikacji z jednostką	Planowane tematy przygotowywanych materiałów / obszary zainteresowań
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							

Załącznik 12

ROCZNY PLAN DZIAŁAŃ

Lp.	Zadanie*	Działania/Procedury	Uczestnicy	Osoba odpowiedzialna	Czas realizacji
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

* Albo chronologicznie, albo według priorytetów.

Załącznik 13

Logo i nazwa instytucji
(papier firmowy)

Rzecznik prasowy
Adres instytucji
Telefon(y)/fax
e-mail

miejscowość, data

Informuję, że w dniach ....., o godz. ..... w (nazwa instytucji oraz adres) odbędzie się międzynarodowa konferencja naukowa na temat .....
.....

Zapraszamy do udziału w konferencji. Akredytacje do ....., do godz. ..... przyjmuje rzecznik prasowy AON – ..... Zgłoszenia zawierające imię, nazwisko oraz nazwę redakcji prosimy przesyłać na adres e-mail .....
.....

Akredytowanych dziennikarzy zapraszamy w pierwszym dniu konferencji o godz. ..... do .....

* * *

Celem konferencji będzie .....
Poruszane będą szczegółowo takie kwestie, jak: .....

W konferencji uczestniczyć będzie wielu znamienitych naukowców krajowych i zagranicznych oraz praktyków z dziedziny szeroko pojętego bezpieczeństwa. Podczas pierwszej przerwy odbędzie się konferencja prasowa/briefing prasowy, w którym będą uczestniczyć .....

podpis rzecznika/oficera prasowego

UWAGA!

Komunikat, w formie zaproszenia (listu), powinien być wysłany do Polskiej Agencji Prasowej i dziennikarzy, z którymi rzecznik/oficer prasowy współpracuje oraz zamieszczony na stronie internetowej instytucji.

Załącznik 14

Szanowni Państwo!

11 czerwca 2009 roku Akademia Obrony Narodowej organizuje konferencję naukową na temat: ..... Konferencję objął patronatem honorowym ....., zaś patronem medialnym jest .....

Celem konferencji jest .....

Konferencja podzielona jest na dwie części. Podczas pierwszej z nich poruszane będą kwestie związane z .....

Druga część konferencji poświęcona będzie analizie .....

W konferencji udział weźmie .....

UWAGA!

Elementy niezbędne:

Akapit 1: informacje ogólne na temat danego przedsięwzięcia.

Akapit 2–3 (4): informacje szczegółowe, mogące być interesujące dla mediów.

Akapit ostatni: uczestnicy.

Cały komunikat musi zawierać elementy 5W.

Załącznik 15

HARMONOGRAM DZIAŁAŃ

Lp.	Data	Działanie	Osoba (y) odpowiedzialna (e)	Uwagi
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

INFORMACJA NA TEMAT OSTRZAŁU AFGAŃSKIEJ WIOSKI

Polscy żołnierze ostrzelali cywili w Afganistanie

Polscy żołnierze w Afganistanie broniąc się przed terrorystami, ostrzelali ludność cywilną. Są ofiary. Dowództwo ISAF podało, że zginęło pięć osób, a trzy zostały ranne.

Choć do zdarzenia doszło 16 sierpnia, dopiero teraz Ministerstwo Obrony Narodowej o nim poinformowało.

Polski patrol został zaatakowany dwukrotnie. Najpierw w rejonie Wazi – Khwa Rosomak wjechał na minę pułapkę. Polscy żołnierze zostali ostrzelani. Odpowiedzieli ogniem. Ranili dwóch terrorystów. Następnie, podczas powrotu do bazy, żołnierze zostali wciągnięci w drugą wymianę ognia. Jak informuje MON, "terroryści atakujący siły koalicyjne nie dbając o straty wśród ludności cywilnej, narazili jej życie na niebezpieczeństwo. W wyniku wymiany ognia pomiędzy terrorystami, a naszymi żołnierzami, doszło do ofiar wśród ludności cywilnej, a kilka osób odniosło rany".

Ranni zostali przetransportowani do szpitala.

Wojsko dawkowało wiadomości o zdarzeniu. Najpierw dowiedzieliśmy się o tym, że doszło do starcia i o śmierci cywilów. Dopiero dziś poznaliśmy narodowość żołnierzy.

Rzecznik MON Jarosław Rybak powiedział TVN24, że nasi żołnierze zachowali się profesjonalnie. - Proszę pamiętać, że to jest inna rzeczywistość. Oni zostali zaatakowani, a terroryści nie zawahali się użyć cywili - stwierdził. Jak dodał, trwają rozmowy z miejscową starszyzną plemienną na temat odszkodowań. Działa także komisja, która ma wyjaśnić szczegóły zajścia. Jednak najprawdopodobniej nigdy nie poznamy jej ustaleń.

- Taka jest procedura misji ISAF. Zazwyczaj nie podaje się także narodowości żołnierzy uczestniczących w akcji. My zdecydowaliśmy się ją podać, aby uniknąć spekulacji, co do winy naszych żołnierzy - dodał Rybak, który jest pewny, że procedury zostały zachowane.

kwj

Artykuł TVN24.pl:
http://www.tvn24.pl/0,1518885,wiadomosc.html

Proste zdanie oznajmujące niesie ze sobą negatywną ocenę działania MON. Taka sytuacja może generować niepotrzebne domysły, spekulacje oraz krytykę.

Załącznik 17

ANKIETA DOTYCZĄCA FUNKCJONOWANIA KOMÓREK PRASOWYCH PODCZAS OPERACJI POZA GRANICAMI KRAJU

Szanowni Państwo

Odpowiedzi na poniższe pytania będą służyć wyłącznie celom naukowym, do realizacji rozprawy habilitacyjnej na temat funkcjonowania komórek prasowych podczas misji poza granicami kraju. Jest to ankieta anonimowa, zatem dane osobowe pozostaną nieznane.

18. W jakiej misji brał(a) Pan(i) udział w charakterze rzecznika prasowego/oficera prasowego/pracownika komórki prasowo-informacyjnej? (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole*)
    - ☐ ISAF
    - ☐ Irak Wielonarodowa Dywizja Centrum-Południe
    - ☐ KFOR
    - ☐ EUFOR Bośnia i Hercegowina
    - ☐ EUFOR Czad
    - ☐ UNIFIL
    - ☐ UNDOF Syria
    - ☐ Inna (jaka? .....)

19. Czy odbył(a) Pan(i) szkolenie z zakresu komunikacji społecznej i kontaktu z mediami (*public affairs*) przed wyjazdem na misję? (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole*)
    - ☐ Tak
    - ☐ Nie

Jeśli tak:

- ☐ W ramach szkolenia przygotowawczego w kraju
- ☐ Organizowane w ośrodkach szkoleniowych NATO
- ☐ Inne (jakie? .....)

20. Kto przygotowywał Pana/Panią do wyjazdu? (*Proszę o krótką odpowiedź*)
    .....
    .....
    .....

21. Czy komórki prasowe odpowiedzialnie merytorycznie za działalność służby prasowej były zainteresowane Pana(i) przygotowaniem? (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole*)
    - ☐ Tak (w jaki sposób? .....)
    - ☐ Nie

22. Czy zapoznał(a) się Pan(i) ze „Strategią informacji i komunikacji społecznej NATO" (*NATO Military Policy on Public Affairs*)? (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole*)
    - ☐ Tak
    - ☐ Nie
    - ☐ Po wyjeździe na misję

23. Czy zostały Panu(i) przekazane wytyczne dotyczące informowania publicznego podczas danej misji, tzw. *information strategy*? (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole*)
☐ Tak
☐ Nie

24. Czy posiadał(a) Pan(i) doświadczenie w zakresie *public affairs* przed wyjazdem na misję? (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole*)
☐ Tak (jakie? .....)
☐ Nie

25. W jaki sposób został(a) Pan(i) wyznaczony(a) na stanowisko oficera prasowego w kontyngencie? Czy był to wybór własny, czy przypadkowa decyzja? (*Proszę o krótką odpowiedź*)
.....
.....
.....

26. Jaki był Pana(i) kontakt z dowódcą kontyngentu? Czy oficer prasowy miał bezpośredni dostęp do dowódcy i był mu bezpośrednio podporządkowany? (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole i wpisać ewentualne uwagi*)
☐ Był bezpośredni dostęp i bezpośrednie podporządkowanie
☐ Był bezpośredni dostęp, ale nie bezpośrednie podporządkowanie
☐ Nie było bezpośredniego dostępu pomimo bezpośredniego podporządkowania
☐ Nie było bezpośredniego dostępu ani podporządkowania

Uwagi:
.....
.....
.....

27. Czy etatowo lub nieetatowo przydzielane były Panu(i) inne funkcje (np. oficer wychowawczy)? (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole*)
☐ Tak (jakie? .....)
☐ Nie

Jeśli tak, jaki miało to wpływ na jakość wykonywanej pracy oficera prasowego? (*Proszę o krótką odpowiedź*)
.....
.....
.....

28. Na czym polegały kontakty/współpraca z: (*Proszę krótko scharakteryzować*)
- przedstawicielami władz centralnych? .....
.....
.....
.....
- przedstawicielami władz lokalnych? .....
.....
.....
.....

- ludnością? .....
.....
.....
.....

29. Na czym polegały kontakty/współpraca z przedstawicielami prasy: (*Proszę krótko scharakteryzować*)
    - lokalnej? .....
    .....
    .....
    .....
    - międzynarodowej? .....
    .....
    .....
    .....

30. Jaka aktywność medialna jest najbardziej pożądana z punktu widzenia kontyngentu? (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole*)
    ☐ Informowanie wewnętrzne (strony internetowe MON, redakcji wojskowej itp.)
    ☐ Media cywilne w kraju
    ☐ Media lokalne pozostające w teatrze działań

31. Czy była / jest komórka (osoba) odpowiedzialna za merytoryczną pomoc dla oficera prasowego w PKW w czasie pełnienia misji? (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole i krótko scharakteryzować*)
    ☐ Tak
    ☐ Nie
    Jeśli tak, to na czym ona polega (polegała)? .....
    .....
    .....)

32. Jakie były Pana/Pani główne zadania? (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole*)*
    ☐ Codzienny przegląd mediów lokalnych i międzynarodowych
    ☐ Przekazywanie informacji na temat podejmowanych działań do Dowództwa Operacyjnego
    ☐ Przekazywanie informacji na temat podejmowanych działań do Departamentu Prasowo-Informacyjnego MON
    ☐ Informowanie ludności lokalnej na temat podejmowanych działań
    ☐ Wydawanie oświadczeń i komunikatów prasowych
    ☐ Organizowanie i prowadzenie konferencji prasowych
    ☐ Odbywanie z dziennikarzami rozmów informacyjnych
    ☐ Wyjaśnianie stanowiska dowódcy
    ☐ Pomoc w badaniu opinii ludności lokalnej
    ☐ Inne (jakie? .....
    .....
    .....)

33. Co Pan(i) określiłby/określiłaby jako zadanie sprawiające największe trudności? (*Proszę krótko scharakteryzować*)
.....
.....
.....

34. Co, Pana/Pani zdaniem, mogłoby wpłynąć na poprawę funkcjonowania komórki prasowej? (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole i krótko scharakteryzować*)*
☐ Ściślejsza współpraca z INFOPS i PSYOPS
☐ Zmiany w organizacji i/lub strukturze komórki prasowej (jakie? .....
.....)
☐ Posiadanie nowoczesnego sprzętu (jakiego? .....
.....)
☐ Inne (jakie? .....
.....
.....
.....)

35. Co ocenia Pan(i) jako największy sukces osiągnięty przez komórkę prasową podczas Pana/Pani pobytu na misji? (*Proszę krótko scharakteryzować*)
.....
.....
.....

36. Jak ocenia Pan(i), w skali od 1 do 10 (gdzie 1 odpowiada ocenie najniższej, a 10 najwyższej) współpracę z: (*Proszę zaznaczyć odpowiednią cyfrę*)
- INFOPS? ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10
- PSYOPS? ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10
- Dowództwem? ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10

37. Czy dowództwo kontyngentu i żołnierze są zainteresowani działalnością oficera prasowego związaną z informowaniem opinii publicznej i akceptują ją? (*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole i krótko scharakteryzować*)
☐ Tak
☐ Nie
W jaki sposób się to przejawia? .....
.....
.....

(*Proszę zaznaczyć odpowiednie pole lub wpisać odpowiedź*)
- Płeć:

☐ Mężczyzna
☐ Kobieta

- Wiek:

☐ 25–30 ☐ 41–45 ☐ 56 i więcej
☐ 31–35 ☐ 46–50
☐ 36–40 ☐ 51–55

- Zajmowane stanowisko na misji:

☐ Rzecznik prasowy
☐ Oficer prasowy
☐ Pracownik komórki prasowej

- Stopień wojskowy:

.....

- Posiadane wykształcenie:

.....
.....
.....

- Poziom znajomości języków obcych według STANAG 6001:

Język angielski: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Język francuski: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
Inny język: .....
(proszę określić poziom znajomości: .....)

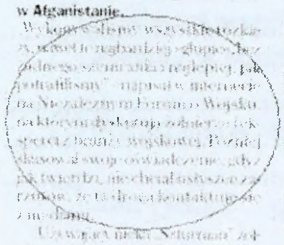
*** W przypadku pytań oznaczonych „*" można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź (proszę zaznaczyć wszystkie pola, które odzwierciedlają Pana(i) opinię).**

Bardzo dziękuję za czas poświęcony na wypełnienie ankiety!

Załącznik 18

Nie było buntu Polaków w Afganistanie?

Tak twierdzi jeden z tych polskich podoficerów, którzy mieli namawiać szeregowców do odmowy wyjechania na patrole z bazy Wazi-Kwa w Afganistanie.



„Gazeta Wyborcza", 25 czerwca 2007 r.

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: księgarnia.akademicka@aon.edu.pl

Wykaz publikacji znajduje się na stronie internetowej
Akademii Obrony Narodowej

www.aon.edu.pl
w zakładce wydawnictwo AON/oferta wydawnicza

BIBLIOTEKA GŁÓWNA – ARCHIWUM
Akademii Obrony Narodowej
Nr 66727
II

Opracowanie zawiera systematykę różnych operacji reagowania kryzysowego oraz konkretne przykłady związane z działaniem polskich kontyngentów wojskowych w wielu rejonach świata. Prezentuje przede wszystkim specyfikę funkcjonowania CIMIC oraz oficerów prasowych w aspekcie teoretycznym i normatywnym. W opracowaniu wykorzystane zostały rezultaty badań empirycznych prowadzonych wśród żołnierzy.

Problematyka CIMIC oraz kontaktów z mediami należy współcześnie do ważnej i zdecydowanie aktualnej grupy obszarów problemowych Sił Zbrojnych RP. Mając zaś na uwadze potrzeby dydaktyczne i szkoleniowe wynikające z zaangażowania Wojska Polskiego w misje zagraniczne, niniejsze opracowanie warte jest popularyzacji.

gen. bryg. dr hab. Janusz Kręcikij

W monografii podjęte zostały bardzo istotne elementy działań niekinetycznych realizowanych podczas operacji międzynarodowych poza granicami kraju.

płk dr hab. Dariusz Kozerawski, prof. AON

Zagadnienia zawarte w opracowaniu są interesujące z dydaktycznego punktu widzenia, a ze względu na poruszaną problematykę, podręcznik jest oczekiwany na rynku wydawniczym.

płk dr hab. Andrzej Czupryński, prof. AON

WYDAWNICTWO AON

ISBN 978-83-7523-076-5